

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

MELITA BUCKIENĖ

VADOVO EMOCINIO INTELEKTO REIKŠMĖ
BENDRADARBIAUJANT SU SKIRTINGŲ KARTŲ ATSTOVAIS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

Doc. Dr. *Barbara Stankiewicz*

VILNIUS

2026

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	5
SĄVOKŲ ŽODYNAS.....	6
ĮVADAS.....	7
1. KARTOS.....	10
1.1. Kartų samprata.....	10
1.2. Kartų klasifikacija	12
1.3. Kartų kontekstas ir darbo ypatumai.....	16
1.4. Lietuvos pedagoginių darbuotojų amžiaus pasiskirstymas pagal kartas.....	21
2. EMOCINIS INTELEKTAS IR JO ASPEKTAI ŠIUOLAIKINĖJE VADOVAVIMO PRAKTIKOJE.....	25
2.1. Emocinio intelekto samprata.....	25
2.2. Emocinio intelekto modeliai.....	27
2.3. Vadovo emocinio intelekto aspektai šiuolaikinėje praktikoje.....	30
2.4. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų kompetencijos.....	35
3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA.....	39
4. TYRIMO REZULTATAI.....	44
4.1. Tyrime dalyvavusių respondentų charakteristika.....	44
4.2. Savęs suvokimas profesinėje veikloje.....	51
4.3. Vadovo emocinis intelektas.....	55
4.4. Bendradarbiavimas.....	60
IŠVADOS.....	64
REKOMENDACIJOS	65
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	67
SANTRAUKA.....	75
SUMMARY.....	76
PRIEDAS.....	78

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė.* Kartų laikotarpiai
- 2 lentelė.* Sąlyginė kartų klasifikacija
- 3 lentelė.* Skirtingų kartų ypatumai darbo rinkoje
- 4 lentelė.* Skirtingų kartų darbuotojų pagrindinių darbo rinkos ypatumų sąsajos su vadovo emocinio intelekto bruožais
- 5 lentelė.* Goleman emocinio intelekto modelis ir Lietuvos švietimo vadovų kompetencijų sąsajos
- 6 lentelė.* Tyrimo instrumento struktūra ir kintamųjų matavimas
- 7 lentelė.* Respondentų pasiskirstymas pagal kartas
- 8 lentelė.* Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą
- 9 lentelė.* Respondentų pasiskirstymas pagal ugdymo pakopas
- 10 lentelė.* Respondentų pasiskirstymas pagal įstaigos sektorius
- 11 lentelė.* Respondentai pagal kvalifikacinę kategoriją
- 12 lentelė.* Respondentai pasiskirstymas pagal švietimo įstaigos vietovę
- 13 lentelė.* Respondentų apie savęs suvokimą palyginimas pagal amžiaus grupes
- 14 lentelė.* Respondentų savęs suvokimo vertinimo statistinis reikšmingumas
- 15 lentelė.* Vadovo emocinio intelekto komponentų skalės patikimumo rodikliai
- 16 lentelė.* Vadovo emocinio intelekto komponentų ir darbuotojų bendradarbiavimo koreliaciniai ryšiai pagal kartas
- 17 lentelė.* Vadovo emocinio intelekto komponentų poveikis darbuotojų bendradarbiavimui skirtingų kartų kontekste
- 18 lentelė.* Pedagogų bendradarbiavimo skalės patikimumo rodikliai pagal kartas
- 19 lentelė.* Pedagogų bendradarbiavimo vertinimų palyginimas pagal kartas
- 20 lentelė.* Bendradarbiavimo įverčių skirtumai tarp skirtingų kartų pedagogų

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav.* Veiksniai, sąlygojantys kartas ir jų skirtumus
- 2 pav.* Lietuvos pedagoginių darbuotojų amžiaus pasiskirstymas 2025–2026 m. m.
- 3 pav.* Lietuvos pedagoginių darbuotojų pasiskirstymas pagal kartas 2025–2026 m. m.
- 4 pav.* Lietuvos švietimo įstaigų vadovų amžiaus pasiskirstymas 2025–2026 m. m.
- 5 pav.* Lietuvos švietimo įstaigų vadovų amžiaus pasiskirstymas pagal kartas 2025–2026 m. m.
- 6 pav.* Lietuvos švietimo įstaigų vadovų ir pedagoginių darbuotojų pasiskirstymas pagal kartas 2025–2026 m. m.
- 7 pav.* Emocinio intelekto modeliai
- 8 pav.* Tyrimo eigos schema
- 9 pav.* Respondentų pasiskirstymas pagal kartas (proc.)
- 10 pav.* Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (proc.)
- 11 pav.* respondentų pasiskirstymas pagal ugdymo pakopas (proc.)
- 12 pav.* respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją (proc.)
- 13 pav.* respondentų pasiskirstymas pagal švietimo įstaigos vietovę (proc.)

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 Priedas. Magistro baigiamojo darbo anketa.....	78
2 Priedas. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą.....	82

SĄVOKŲ ŽODYNAS

Bendradarbiavimas – darbuotojų sąveika tarpusavyje, siekiant bendrą tikslą (Robbins, Judge, 2017).

Darbo motyvacija – veiksniai, kurie skatina darbuotoją siekti organizacijos tikslą (Deci, Ryan, 2000).

Darbuotojų pasitenkinimas darbu – teigiama emocinė būseną, kylanti iš savo darbo ar darbo patirčių vertinimo (Hasan ir kt., 2018).

Emocinis intelektas – gebėjimas atpažinti, suprasti ir valdyti savo bei kitų emocijas (Salovey, Mayer, 1990; Goleman, 2005).

Kartų įvairovė – skirtingų kartų darbuotojų buvimas organizacijoje, kuris lemia skirtingas vertybes ir darbo stilius (Costanza ir kt., 2020).

Konfliktų valdymas – tai procesas, kuris apima konfliktų nustatymą ir sprendimo būdų taikymą (Rahim, 2002).

Lyderystė – tai procesas, kurio metu daroma įtaka žmonių grupei siekiant bendrą tikslą (Northouse, 2022).

Organizacinė kultūra – tai bendrų vertybių, normų ir prielaidų sistema, formuojanti darbuotojų mąstymą ir elgesį organizacijoje (Schein, 2010).

IVADAS

Temos aktualumas. Teigiama, kad emocinis intelektas gyvenimo sėkmei turi didelę reikšmę, neretai net didesnę nei intelekto koeficientas. Žmonės, kurie pasižymi aukštu emociniu intelektu, geba kurti sklandžius santykius, operatyviai valdyti stresą, priimti teisingus sprendimus bei pasiekti užsibrėžtus tikslus. Emocinis intelektas grindžiamas savęs pažinimu, socialiniais įgūdžiais, empatija, savikontrolė ir motyvacija (George, Sims, 2008).

Šiuolaikinė, nuolat kintanti darbo aplinka, kompleksiskai veikia švietimo įstaigas. Vienas pagrindinių veiksnių – skirtingų kartų atstovai (Kūdikių bumo, Y, X, Z kartos), dirbantys toje pačioje organizacijoje. Kiekviena šių kartų pasižymi savo nuostatomis, vertybėmis, požiūriu į darbą, bendravimo stiliumi ir lūkesčiais (McCrindle, 2014; Marzec, 2023). Nuolatinis organizacijos, kurioje dirba skirtingų kartų darbuotojai, procesas yra natūralus ir dinamiškas. Kūdikių bumo, Y, X, Z kartos atstovai skiriasi savo įpročiais, vertybinėmis nuostatomis, motyvacija, požiūriu į bendrystę ir komandinį darbą. Įstaigos mikroklimatas, efektyvus darbas bei darbuotojų lojalumas organizacijai, priklauso nuo šių skirtumų sąveikos. Nacionalinės švietimo agentūros, liepos mėnesio duomenimis 2025–2026 mokslo metais Lietuvos švietimo sektoriuje dirbo skirtingų kartų atstovai – 28 772 pedagogai iš kurių 28,5 proc. Kūdikių bumo kartos, 45,4 proc. X kartos., 21 proc. Y kartos, 5,1 proc. Z kartos ir 812 vadovų iš kurių Kūdikių bumo kartos atstovai sudaro 35 proc., X kartos – 55 proc., Y kartos – 10 proc., Z kartos 0 proc. (ŠVIS, 2025, liepos mėn.).

Akcentuojama, kad vadovų emocinis intelektas tampa ne tik pageidaujama savybe, bet strategine būtinybe šiuolaikinėje, kintančioje darbo aplinkoje (Rothschdl, 2025). Ši savybė užtikrina pozityvų ir produktyvų mikroklimatą, kuris leidžia veiksmingai atpažinti bei valdyti emocijas, spręsti konfliktus ir skatinti bendrystę (Goleman, 2005; Salovey, Mayer, 1990). Todėl tyrimas, kuris tiria vadovo emocinį intelektą ir jo svarbą bendradarbiaujant su skirtingų kartų darbuotojais švietimo įstaigose, yra aktualus dvejopai – akademinio ir praktinio požiūriu.

Temos ištirtumas. Emocinio intelekto sąvoka yra plačiai nagrinėjama psichologijos, vadybos bei švietimo srityse (Goleman, 2005; Bar-On, 2006; Mayer, Salovey, Caruso, 2008). Esminiai veiksniai, kurie padeda veiksmingai vadovauti skirtingų kartų kontekste, yra emocinio intelekto dimensijos (savimonė, savireguliacija, motyvacija, empatija ir socialiniai įgūdžiai). Remiantis teoriniais modeliais ir šiuolaikiniais empiriniais tyrimais, pabrėžiama, kad vadovai, kurie yra emociškai intelektualūs, geba kurti įtraukią ir patrauklią darbinę aplinką, gerina komunikaciją bei yra paveikūs neutralizuoti kartų vertybinius skirtumus, tokiu būdu stiprina organizacijos mikroklimatą ir gerina veiklos rezultatus (Praveen ir kt., 2025). Anksčiau vadintas *minkštuoju* įgūdžiu, šiandien emocinis intelektas plačiai pripažįstamas, kaip pagrindinė kompetencija, kuri daro įtaką veiksmingai lyderystei,

dinamiškai komandai, komunikacijai bei darbuotojų gerovei (Rothschdl, 2025). Akcentuojama, kad organizacijose, kuriose akivaizdus darbuotojų kartų įvairovės aspektas, svarbu emocinį intelektą įtraukti į lyderystės mokymų programas. Pabrėžiama, kad vadovai, turintys išugdytą emocinį intelektą, yra geriau pasirengę valdyti skirtingų kartų lūkesčius, skatinti komandinį darbą bei mažinti konfliktų riziką (Praveen ir kt., 2025).

Tačiau Lietuvos švietimo sektoriuje šio reiškinio tyrimų trūksta, nes daugiausiai nagrinėjami bendri kartų skirtumai darbo rinkoje (Labanauskas, 2008), bet ne jų sąveika su vadovo emociniu intelektu. Taigi, empiriniai duomenys, kurie atskleidžia, kokia yra vadovo emocinio intelekto reikšmė bendradarbiaujant su skirtingų kartų atstovais Lietuvos švietimo įstaigose, yra riboti.

Mokslinė problema. Kartų (Kūdikių bumo, X, Y, Z) darbuotojų bendravimas šiuolaikinėse Lietuvos švietimo įstaigose yra apsunkintas dėl skirtingų kartų atstovų vertybinių nuostatų, požiūrio į darbą, lūkesčių ir bendravimo stilių (McCrindle, 2014). Remiantis moksliniais tyrimais, organizacijos mikroklimatas, darbuotojų tarpusavio santykiai ir bendrystė tiesiogiai priklauso nuo kartų skirtumų (McCrindle, 2014; Marzek, 2023). Teigiama, kad netinkamai valdomi darbuotojų kartų skirtumai gali būti organizacijos neefektyvumo bei konfliktų priežastis (Statnickė, 2016).

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad efektyvesnis konfliktų sprendimas, pasitikėjimo grįstos komunikacijos skatinimas bei tarpasmeninių santykių pozityvus palaikymas yra emociškai intelektualaus vadovo savybė (Goleman, 2005). Vadovo gebėjimas atpažinti, suprasti ir valdyti savo ir kitų emocijas (vadovo emocinis intelektas) yra viena svarbiausių lyderystės kompetencijų, kuri daro tiesioginę įtaką bendravimui su darbuotojais, darbo pasitenkinimui, organizacijos mikroklimatui (Salovey, Mayer, 1990; Goleman, 2003).

Moksliniai tyrimai antrina, jog organizacijose, kuriose dirba skirtingų kartų darbuotojai, vadovo emocinis intelektas ypač reikšmingas, jo tiesioginė įtaka siejama su gebėjimu derinti skirtingas vertybines nuostatas, darbo ir bendravimo stilius, lūkesčius, poreikius bei požiūrį (Praveen ir kt., 2025). Tačiau šiuo metu vadovo emocinis intelektas ir jo reikšmė bendraujant su skirtingų kartų darbuotojais yra iširta nepakankamai, nes Lietuvos švietimo sektorius daugiausiai tiria ir analizuoja kartų darbo aplinkos bendrus skirtumus (Labanauskas, 2008; Statnickė, 2016).

Problema. Vadovo emocinio intelekto įtaka skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimui Lietuvos švietimo įstaigose.

Probleminiai klausimai. Kaip vadovo emocinis intelektas veikia skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimą švietimo įstaigose? Kokie vadovo emocinio intelekto komponentai labiausiai prisideda prie efektyvaus skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo? Kaip skirtingų kartų darbuotojai vertina vadovo emocinio intelekto įtaką bendradarbiavimui?

Objektas. Vadovo emocinio intelekto reikšmė bendraujant su skirtingų kartų atstovais Lietuvos švietimo įstaigose.

Tikslas. Ištirti vadovo emocinio intelekto poveikį skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimui Lietuvos švietimo įstaigose.

Uždaviniai:

1. apibrėžti skirtingų kartų sampratą, jų klasifikaciją ir darbo ypatumus organizacijoje;
2. apibūdinti emocinio intelekto sampratą, struktūrą ir reikšmę vadovavimo praktikoje;
3. išanalizuoti vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų bendradarbiavimo sąsajas skirtingų kartų kontekste;
4. empiriškai nustatyti, vadovo emocinio intelekto komponentų (savivalda, savimonė, socialinis sąmoningumas, santykių valdymas) raišką skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimui Lietuvos švietimo įstaigose.

Hipotezės:

1. vadovo emocinis intelektas yra teigiamai ir statistiškai reikšmingai susijęs su darbuotojų bendradarbiavimu visose kartose;
2. vadovo emocinio intelekto komponentų (savivalda, savimonė, socialinis sąmoningumas, santykių valdymas) reikšmingumas darbuotojų bendradarbiavimui skiriasi tarp skirtingų kartų.

Teorinė dalis. Atlikta emocinio intelekto ir kartų teorinė analizė. Tyrimas grindžiamas emocinio intelekto teorijomis, kurios emocinį intelektą apibrėžia, kaip gebėjimą atpažinti, suprasti ir valdyti savo ir kitų emocijas. Apibūdinama emocinio intelekto samprata, modeliai, vadovo vaidmuo, (Salovey, Mayer, 1990; Goleman, 2009; Bar-On, 2006), Lietuvos švietimo įstaigų vadovų kompetencijos (NŠA, 2026)). Taip pat remiamasi kartų teorija, kuri teigia, kad skirtingos kartos formuojasi veikiamos skirtingų istorinių, socialinių ir kultūrinių kontekstų. Aptariama kartų samprata ir klasifikacija, kontekstas ir darbo ypatumai (Mannheim, 1952; Labanauskas, 2008; Statnickė, 2016), skirtingų kartų darbuotojų bruožai darbo rinkoje (McCrindle, 2014; Marzec, 2023), vadovų ir pedagoginių darbuotojų kartų įvairovė Lietuvos švietimo įstaigose (ŠVIS, 2025, liepos mėn.)

Empirinė dalis. Pateikiama tyrimo metodologija: objektas, tikslas, uždaviniai, hipotezės, imtis, duomenų rinkimo metodai ir analizė. Atliekamas kiekybinis tyrimas (apklausa), kuris analizuoja vadovo emocinio intelekto poveikį ir jo komponentų (savivalda, savimonė, socialinis sąmoningumas, santykių valdymas) reikšmę skirtingų kartų atstovų bendradarbiavimui Lietuvos švietimo įstaigose. Rezultatai lyginami tarp skirtingų kartų, pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

1. KARTOS

1.1. Kartų samprata

Žodžio „karta“ reikšmė literatūroje apibūdinama keliais apibrėžimais. Lietuvių kalboje šio žodžio kilmė nėra žinoma. Tačiau semantiškai „karta“ turi tą pačią reikšmę kaip ir lotyniškas žodis „generatio“ (lot. „gimimas“, „giminė“, „kilmė“, „karta“). „Generacija“ – tai žodis, kilęs iš lotynų kalbos, kuriame sujungta šaknys „generatio“ (gimimas, kilmė) ir veiksmažodis „generare“ (kurti, gimdyti). Lietuvių kalboje „generacija“ įgavo daugialypę reikšmę, susijusią su biologiniu, socialiniu ir kultūriniu kontekstu. Tai žymi tam tikrą žmonių grupę, kuri gyveno tam tikru laiko periodu, bei kartą, kuri pasireiškia savitais bruožais, idėjomis, technologiniais ar kultūriniais aspektais („generacija“, lietuviškai.lt).

Kartos apima maždaug tuo pačiu metu gimusius asmenis, kuriems būdingi skirtingi socialiniai ar istoriniai gyvenimo įvykiai kritiniais raidos laikotarpiais (Schaie, 1965). Kiekvieną kartą sąlygoja tėvais, bendraamžiai, žiniasklaida, reikšmingi ekonominiai ir socialiniai įvykiai bei kultūra. Visa tai sukuria vertybių sistemas, kurios skiria žmones, užaugusius skirtingu metu (Twenge ir kt., 2010).

Teigiama, kad žodį „karta“ galima analizuoti įvairiais aspektais (visuomenės grupės (tėvai, vaikai), demografinė karta, laiko matas) (Labanauskas, 2008).

Karta – tuo pačiu laiku gyvenantys panašaus amžiaus žmonės („karta“, eKalba).

Karta sociologijoje apibrėžiama kaip individų grupė, kuri yra panašaus amžiaus, vyresnė ar jaunesnė už kitas individų grupes. Teigiama, kad konkretus, savitais bruožais pasižymintis, istorinio laikotarpio kontekstas, formuoja kartos pasaulėžiūrą, požiūrį bei interesus. Pavyzdžiui, dvidešimto amžiaus dešimtmečio karta yra laikoma pokomunistinių valstybių jaunoji karta. Kiekvienai kartai būdingos patirtys, kurios formuoja visuomenės socialinius pokyčius. Dėl kintančių socializacijos sąlygų, Kūdikio bumo, X, Y, X kartos atstovai atsiduria skirtingose situacijose. Visuomenėse, kuriose vyksta greitai ir esminiai socialiniai pokyčiai, kartų skirtumai yra ryškiausi. Dažnai toks kartų skirtumas pasižymi konfliktais („karta“, Visuotinė lietuvių enciklopedija).

Pažymima, kad kartų teorijos kilmė priklauso Karlui Mannheimui, kuris šią sąvoką analizavo savo esė „Kartų problema“, 1923 m. (Labanauskas, 2008). Socialinis reiškiny „karta“ yra sąlygojamas istorinio-socialinio proceso, tai tam tikras identiteto tipas, kuris susijęs su panašaus amžiaus žmonių grupe, vieta (Mannheim, 1952). Mannheimo kartų teorija teigia, kad kartos keičiasi reaguodamos į savo socialinę aplinką ir yra veikiamos istorijos ir socialinių įvykių poveikio (Mannheim, 1952).

Sąvoka „karta“ dažnai traktuojama žmonių grupė, kurioje yra to paties arba panašaus amžiaus žmonės, tačiau socialiniai mokslai šį terminą aiškina plačiau (Karłowicza, 1900). Teigiama,

kad kartą sudaro asmenys, kurie priklauso tai pačiai kultūros grupei, turi panašų amžių, požiūrį, motyvaciją, lūkesčius, vertybes bei požiūrį į gyvenimą. Visa tai lemia bendros istorinės ir socialinės situacijos (Marzec, 2023).

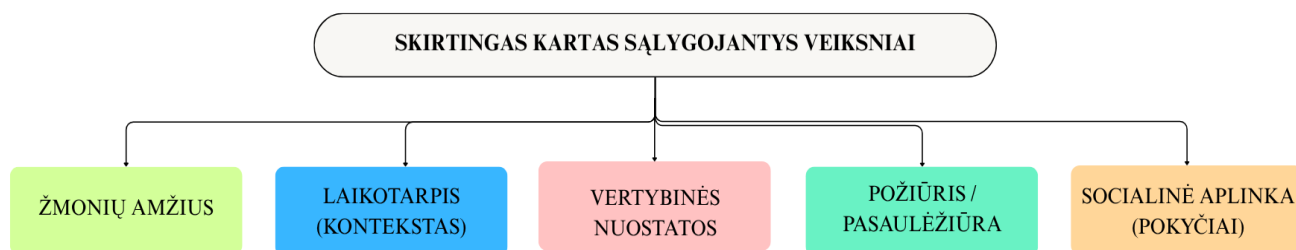
Kartos sąvoką plėtoja Kraniauskienė (2002). Autorė išskiria du aspektus:

1. karta genealogine prasme traktuojama kaip šeima (tėvai, vaikai, anūkai); jos pagrindas paveldimumas, socialinė funkcija, vertybinės nuostatos bei amžiaus skirtumas;

2. karta sociologine prasme apibendrinama kaip socialinės struktūros elementas, kurio padėtį visuomenėje nurodo amžius. Tam tikros kartos pasaulėžiūrą ir elgseną formuoja istorinis ir socialinis patyrimas.

1 pav. Veiksniai, sąlygojantys kartas ir jų skirtumus

Sudaryta darbo autorės pagal Dabartinės Lietuvių kalbos žodynas, Visuotinė lietuvių enciklopedija, Mannheim (1952), Marzec (2023).



Karta – tai žmonių grupė, kurią sieja gimimo data bei laikotarpis ir jo metu įvykę esminiai, kritiniai įvykiai (1 pav.). Tokie įvykiai lėmė kartų skirtumus ir vertybinių nuostatų, požiūrio bei gyvenimiškos patirties formavimąsi (Kupperschmidt, 2000).

Kartos samprata padeda suprasti, kaip istoriniai įvykiai ir procesai daro įtaką žmogaus raidai, kaip formuoja žmonių požiūrį, vertybes ir elgesį (Alwin ir McCammon, 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad „kartos“ sąvoka apibrėžia veiksnius, kurie sąlygoja kartas; istorinius įvykius, kurie veikia asmenybės raidą; vertybines nuostatas, socialinius santykius ir požiūrį, kuriuos formuoja.

1.2. Kartų klasifikacija

Kartų klasifikacijas ekspertai apibrėžia remdamiesi istoriniais įvykiais ir skirtingų socialinių įvykių poveikiu. Klasifikacijos skiriasi viena nuo kitos. Vyrauja nesutarimas dėl kartų chronologinės klasifikacijos ir kartų skaičiaus.

Straipsnyje „Kartų skirtumai darbo rinkoje“ („Managing Generational Diversity in the Organization“) apžvelgiamos skirtingos kartų klasifikacijos teorijos: Howe Strauss, 1991, McCrindle ir Wolfinger, 2010, centro „The Sloan Centre on Aging and Work, 2011. Šios teorijos pažymi, kad laikotarpį, kuriuo gyvavo viena ar kita karta, autoriai įvardina skirtingai; kai kurie laikotarpiai persidengia (*1 lentelė*). Nepaisant persidengimo, kartų požiūris į darbą, lūkesčiai, lojalumas organizacijai bei motyvacija, vertybinės nuostatos išlieka aiškiai apibrėžtos. Akcentuojama, kad Howe Strauss, 1991 kartų klasifikacija dažniausiai remiamasi praktikoje, McCrindle ir Wolfinger, 2010 kartų klasifikacija labiau orientuota į socialinius įvykius, o centro „The Sloan Centre on Aging and Work, 2011 – į darbo rinką (Statnickė, 2016).

1 lentelė. Kartų laikotarpiai

Howe ir Strauss (1991)		Mc Crindle ir Wolfinger (2010)		„The Sloan Center on Aging ir Work“ (2011)		McCrindle (2014)	
Karta	Laikotarpis	Karta	Laikotarpis	Karta	Laikotarpis	Karta	Laikotarpis
Prarastoji karta	1883–1900	Didžiosios depresijos karta	1912–1921				
Didžioji karta	1901–1924	II Pasaulinio karo karta	1922–1927				
Tylioji karta (Tradicinė)	1925–1942	Pokario karta	1928–1945	Veteranai	Iki 1946	Tylioji karta	Iki 1945
Kūdikių bumo karta	1943–1960	Kūdikių bumo karta	1946–1954	Kūdikių bumo karta	1946–1964	Kūdikių bumo karta	1946–1964
		Kūdikių bumo karta II	1955–1965				
X karta	1961–1981	X karta	1966–1976	X karta	1965–1980	X karta	1965–1979

Y karta (Tūkstantmečio)	1982–2004	Y karta	1977–1994	Y karta	1981–2000	Y karta	1980–1994
Z karta (Interneto karta)	2005 –	Z karta	1995–2012			Z karta	1995–2009
						Alfa karta	Nuo 2010

Sudaryta darbo autorės pagal Statnickė (2016) ir McCrindle (2014).

Teigiama, kad gyventojų klasifikavimas į kartas metodologinių iššūkių. Bendrai pripažintų kriterijų, leidžiančių tiksliai nustatyti laikotarpių ribas, nėra. Darbe pateikiama sąlyginė kartų klasifikacija (2 lentelė). Ekspertai yra kviečiami aktyviai dalyvauti plėtojant nuoseklią kartos sampratos koncepciją; reflektuoti, kritiškai vertinti bei patikslinti kartų apibrėžimus, kurie yra paplitę akademiniuose, žiniasklaidoje, skaitmeniniuose erdvėse bei populiariojoje literatūroje (Labanauskas, 2008).

2 lentelė. Sąlyginė kartų klasifikacija

Literatūroje aptinkami kartos pavadinimai (JAV, pasaulyje, TSRS ir Lietuvoje)	Subkarta	Laikotarpis	Tarybinis socialistinis ir lietuviškas laikas	Laikas ir erdvė JAV ir pasaulyje
Prarastoji karta (<i>Lost Generation</i>)		1883–1900	Tautinis atgimimas – V. Kudirka, J. Basanavičius	I pasaulinio karo metu buvo suaugusieji; nusivylę, ciniški, niekinantys savo pirmtakų moralę ir padorumą; Gertrude Stein, Ernest Hemingway
	Tarpukario karta (<i>Interbellum Generation</i>)	1901–1910		Per jauni dalyvauti I pasauliniame kare, per seni kovoti II pasauliniame kare; 1920-ųjų šėlsmas Amerikoje; džiazas

				amžius; baltieji ir juodieji kartu kine, scenoje bei tose pačiose pasilinksminimų vietose; E. Leslie, James V. Monaco – "Masculine women, Feminine men"
Didžioji karta <i>(Greatest Generation)</i> Pirmoji tarybinė karta*	G. I. Generation	1911–1924 1917–1941*	Lietuvos valstybės atkūrimo laikotarpis	Suaugę patyrę II pasaulinio karo rykštę; „gero vaiko“ reputacija – daugėjo besimokančiųjų ir baigusių mokyklą; kosmoso užkariautojai; Charlie Chaplin, John F. Kennedy
	Tylioji karta (Silent Generation)	1925–1945	1940 m. birželį Lietuvą okupavo ir aneksavo Sovietų Sąjunga; pasibaigus hitlerinei okupacijai, Sovietų Sąjunga Lietuvą okupavo antrą kartą	Patyrė II pasaulinį karą vaikystėje; tėvai – I pasaulinio karo dalyviai; konformistai, prisitaikantieji, anksti besituokiantys ir susilaukę vaikų, daug skyrybų sulaukus vidutinio amžiaus; The Beatles, Rolling Stones, Bob Dylan
Kūdikių bumo karta JAV (Baby Boomers) „Sputnik“ karta (Tarybinių kūdikių bumo karta) (Soviet Baby Boomers)***	Stalino vaikai**	1946–1956	Ideologija pakeičia istorinę atmintį***; Sovietų Sąjungos ir JAV „lenktynės“ dėl geresnių gimstamumo rodiklių; karta, vėliau labai palankei vertinusi „perestroiką“	Šaltasis kartas; JAV pilietinių teisių judėjimas; moterų judėjimas; individo ir seksualinė laisvė; „televizija – kartos tapatybę įvertinanti institucija“*****

„Džonsų“ karta <i>(Generation Jones)</i> Postalininė karta*** Buldozerių karta <i>(Bulldozer Generation)****</i>	Bitnikai; hipiai (Beat Generation)	1956–1964 1950–1960***		Romantizuotas troškimas išsivaduoti nuo pokario depresijos; „už neatsakingo hedonisto“ stereotipas: hipių judėjimas; modernioji kontrkultūra: gėdos ir kaltės jausmų paneigimas – tai, kas žmogiška, nėra gėdinga; išsilaisvinimas iš visuomenės primetamų normų; W. S. Burroughs, J. Kerouac
		1965–1974	Prahos pavasaris; R. Kalanta (1953–1972): „Dėl mano mirties kalta tik santvarka“; hipiai – santvarkos priešai	Atomo amžius (atomo era): „atominis optimizmas“
X karta <i>(Generation X)</i> Naujasis tarybinis žmogus „visiems laikams“ <i>(New Soviet Person)***</i>	13-oji karta; „Nenaudėliai“ (13th Generation; Baby Busters)	1974–1981		Išgyveno Vietnamo karą; grunge rokas; alternatyvioji muzika; Nirvana
	MTV karta; Bumerango karta (MTV Generation; Boomerang Generation)	1982–1985	1986 m. Sovietų Sąjungoje prasidėjus viešumo (glasnost) politikai, 1988 m. Lietuvoje susikūrė Lietuvos Persitvarkymo Sąjūdis	Masinės žiniasklaidos atsiradimas; šaltojo karo pabaiga; karta, kuriai didelę įtaką turėjo MTV muzikinių klipų stilistika, mada ir slengas
Y karta <i>(Generation Y)</i>	Kūdikių bumo „aido“ karta (Echo Boom)	1982–1990 (1994)		Didžiausias kūdikių gimstamumas po „kūdikių bumo“ kartos
Atgimimo karta Sąjūdžio karta	Interneto karta;	1991–1999 [2000...]	„Normalumo“ sugrįžimas	Tūkstantmečio pabaiga; skaitmeninė revoliucija;

Kita karta (Next Generation)***** Posovietinė karta***** Pobuldozerinė karta****	C karta (iGeneration; Generation C)		(Return to Normality); ***** narystė ES ir NATO; ekonominė migracija	žinių ekonomika; informacijos amžius; terorizmas
---	---	--	---	--

Sudaryta remiantis įvairiais šaltiniais (tarp jų: www.britannica.com; www.wikipedia.org; www.encyclopedia.com; Michigano Valstijos universiteto „Kartų ir Amerikietiško automobilio“ tinklalapiu: www.msu.edu/~rothiert/at1192.html); bei šiomis publikacijomis: * Lovell (2007); ** Figes (2007); *** Raleigh (2006); **** Gambrell (1995); ***** Diuk (2004); ***** Gillon (2004); ***** Stukuls (2002).

Cituota iš Labanauskas (2008).

Lentelėje detalios pateiktos literatūroje aptinkami kartų pavadinimai (pasaulyje, JAV, TSRS, Lietuvoje); subkultūra; laikotarpiai, tarybinis socialistinis laikmetis; JAV ir pasaulio laikas ir erdvė. Pabrėžiama JAV ir Sovietų sąjungos įtaka kartų formavimuisi. Palyginamos Vakarų ir Rytų kartų klasifikacijos: vakarų – klasifikuojant kartas, dažniausiai buvo remtasi ekonominiais ir kultūriniais pokyčiais (pokario gerovė, vartotojiškas augimas ir technologijų vystymasis); Rytų Europos regionas – kartų klasifikacijai / tapatybei reikšminga buvo ideologinė samprata, politinis režimas ir informacijos prieigos suvaržymas. Aukščiau išvardinta lėmė tuo pačiu laikotarpiu gyvenusių kartų skirtingas vertybines nuostatas, požiūrį ir socialinės elgsenos formavimąsi (Labanauskas, 2008).

Apžvelgus teoriją apie kartų klasifikacijas, galima teigti, kad vienos bendros kartų klasifikacijos nėra. Vieningo kartų suskirstymo akivaizdžiai trūksta dėl nepakankamų sisteminių tyrimų apie kartas skirtingose šalyse, tame tarpe ir Europoje (Statnickė, 2016). Užsienio autorių: Howe ir Strauss, 1991, McCrindle ir Wolfinger, 2010, McCrindle, 2014 ir centro „The Sloan Centre on Aging and Work“ vienos kartos klasifikacija apima 5–22 metų laikotarpį; lietuvių autoriaus Labanausko (2008) – 3–24 metų laikotarpį. Taip pat skiriasi istorinis, socialinis kontekstas, kuris turėjo įtakos kartų klasifikacijai.

1.3. Kartų kontekstas ir darbo ypatumai

Toliau apžvelgiama šiuo metu darbingo amžiaus gyventojų kartų (Kūdikių bumo, X, Y, Z) skirtumai, identifikuojamos esminės charakteristikos.

Kūdikių bumo karta (1946–1964). Antras pasaulinis karas ir jo pabaiga buvo pagrindinis įvykis, kuris suformavo Vakarų pasaulio kartas. Toks įvykis, kuris taip paveiktą kultūrą, istorijoje retai pasitaiko. Pokario metai buvo visiškai priešingi pokario metams. Didžiąją depresiją ir karą pakeitė

ekonomikos augimas bei maksimalus darbo jėgos užimtumas. Technologijų pažanga ir didėjanti visapusiška laisvė sumažino taupymo svarbą. Teigiama, kad po II Pasaulinio karo vyko precedento neturintis kūdikių bumas (gimstamumas). Šis 19 metų trukęs gyventojų skaičiaus augimas, tiesiogine prasme sudarė sąlygas gimti naujam kartai (McCrindle, 2014).

Kūdikių bumo karta šiuo metu vyriausia, bet vis dar aktyvi darbo rinkoje karta. Reikšmingi to laikotarpio socialiniai ir politiniai pokyčiai lėmė, kad šiai kartai svarbu tokios vertybės: laisvė ir žmogaus teisė, kolektyvinis bendravimas, žinios ir išsilavinimas, finansinė gerovė ir atsakomybė (Marzec, 2023). Kūdikių bumo kartai labai svarbu rezultatas (Twenge ir kt. 2010). Šios kartos atstovai teigia, kad aukštesnes pareigas ir didesnę atlyginimą darbe lemia pastangos ir sunkus darbas. Dėl savo profesinės patirties ir požiūrio į darbą, jie tampa pavyzdžiu kitiems. Kūdikių bumo kartos darbuotojai labai vertina darbą, stabilumą bei darbo saugumą (maža atleidimo galimybė, garantijos, socialinė apsauga). Su organizacija jie linkę palaikyti stiprius ir ilgalaikius santykius. Šia darbuotojai yra lojalūs savo darbdaviui bei noriai prisideda prie organizacijos sėkmės. Jiems bendrystė su kolegomis yra svarbesnė už konkurenciją, o darbas komandoje suteikia pasitenkinimą ir savirealizaciją (Marzec, 2023). Kūdikių bumo kartos atstovai „gyvena tam, kad dirbtų“ (Berkup, 2014). Jie renkasi tradicinį karjeros modelį, kuris lemia paaukštinimą toje pačioje organizacijoje. Jiems yra priimtina organizacinė hierarchija, darbo procedūros bei drausmė (Becton, 2014).

Kūdikių bumo karta po truputį traukiasi iš šiuolaikinės darbo rinkos. Daugelis darbo vietų buvo sukurta bei pritaikyta būtent šios kartos atstovams. Pažymima, kad dabartinė darbo aplinka daugiausia buvo formuojama X ir Y kartų įtakos kontekste (Angeline, 2020). vertybinės Kūdikių bumo kartos nuostatos literatūroje analizuojamos retai. Daugiausiai šia karta remiamasi analizuojant vėlesnes kartas (Gibson, 2009).

X karta (1965–1979). Šios kartos atstovai augo Šaltojo karo, socialinių pokyčių ir ekonominio nestabilumo metais (Howe, Strauss, 1991). Šios kartos vaikai, priešingai nei ankstesnės kartos, anksti tapo savarankiški, augo be nuolatinės suaugusiųjų priežiūros. Lankė mokyklą tuo metu, kai vaikų priežiūros sistema buvo menkai išvystyta. Ši karta linkusi būti pragmatiška, nes tai pirmoji karta, kuri patyrė dažnas tėvų skyrybas. Būdami jauni, dažniau rinkdavosi rizikingus sprendimus. Priešingai nei Kūdikių bumo karta, šios kartos atstovai yra mažiau lojalūs darbdaviui (Murray, Chua, 2014). Išsiskirdami iš kitų kartų, X kartos atstovai perėmė ir plėtojo hipių idėjas, puoselėjo tokias vertybes kaip – santuoka, šeima, tikėjimas ir darbas (Holste, 2012, p. Twenge, 2010 cit. Iš.: O. Fuchs, Lorenz, L. Fuchs, 2024).

Panašiai kaip ir Kūdikių bumo karta, X karta renkasi tradicinį karjeros modelį ir darbo vietą keičia tik tada, kai yra būtinybė. Šiai kartai darbo stabilumas ir saugumas yra prioritetai. Juos domina inovacijos ir nauji iššūkiai. Šios kartos atstovai yra lojalūs darbdaviui, tačiau jų įsipareigojimas daugiausia grindžiamas finansiniu motyvu ir vidiniu pareigos jausmu. Jiems būdinga aukšta darbo etika.

Jiems dažnai trūksta pasitikėjimo savimi, todėl jie noriai dalyvauja įvairiose profesinio tobulėjimo veiklose bei mokymuose. X kartos darbuotojai apibūdinami kaip sąžiningi, darbštūs ir savarankiški. Jie nemėgsta hierarchijos tarp kolegų, tačiau pripažįsta vadovų autoritetą. Jiems svarbus kolegų pripažinimas, kolektyvinis tapatumas bei bendradarbių palaikymas, jie ypač vertina komandinį darbą. Šio kartos darbuotojus motyvuoja pareigos ir statusas organizacijoje (Marzec, 2023).

Y karta (1980–1994). Y karta pasižymi alternatyviai pavadinimais tokiais kaip „Millennials“, „Dot.com“ ar „KIPPERS“ (angl. „Kids In PArents Pockets Eroding Retirement Savings“ – „Vaikai, gyvenantys iš tėvų kišenės, naikinantys pensijų santaupas“). Kadangi kartų pavadinimams būdingas abėcėlinis skirstymas, išliko ir visuotinis pavadinimas – Y karta (McCrindle, 2014). Ši karta subrendo laikotarpiu, kai vyko sparti globalizacija, skaitmeninė revoliucija, kultūriniai pokyčiai, skatinantys emocinį atvirumą bei psichinės sveikatos sąmoningumą. Šios, įtakos turinčios patirtys, suformavo kartą, kuri darbe vertina empatiją, grįžtamąjį ryšį bei psichologinį saugumą. Y kartos atstovams būdingas stiprus emocinis sąmoningumas, skaidrus, nuoširdus bendravimas bei lyderių emocinis atvirumas (Rothschadl, 2025).

Pažymima, kad Y kartos atstovai yra pažengę technologijų vartotojai, operatyvūs, lankstūs bei pasižymi aukštais mokymosi gebėjimais. Šios savybės lemia, kad šie darbuotojai tikisi greito karjeros augimo. Įvertinimas už jų darbo rezultatus jiems yra: didesnis darbo užmokestis, karjeros augimo galimybės ir autoritetas (Stankevičienė ir kt., 2016).

Y kartos atstovai užaugo visuomenėje, kuri prioritetą teikia vaikų gerovei ir saugumo užtikrinimui. Lyginant su X karta, Y kartos žmonės linkę būti emociškai prisirišę, pilietiškai (McCrindle, 2014; Twenge, 2010), skiria didelį dėmesį sveikatai ir yra finansiškai stabilesni nei ankstesnės kartos atstovai (Khera, Malik, 2016). Pažymima, kad ši karta yra tolerantiška rasės, tautybės, seksualinės orientacijos atžvilgiu (Rawal, 2018).

Profesinėje srityje, aptariant su darbu susijusius klausimus, Y kartos atstovai drąsiai reiškia savo nuomonę (Khera, Malik, 2016). Jie nesiekia tradicinės karjeros ir nesieja savęs su darbu taip, kaip X karta. Tikisi lankstumo, vertina autonomiją ir darbo bei asmeninio gyvenimo balansą. Teigiama, kad ši karta apibūdinama kaip kelianti aukštus reikalavimus ir linkusi pervertinti savo gebėjimus (Marzec, 2023). Jie yra mažiau ištikimi darbdaviui ir nesijaučia įsipareigoję, lyginant su ankstesnės kartos atstovais. Y kartos darbuotojai geba greitai prisitaikyti prie kintančios aplinkos, todėl jie keičia profesijas. Karjeros kaita dažnai būna nenuspėjama ir įvairi. Žinodami savo vertę darbo rinkoje, mieliau pasirenka naujus karjeros modelius, pvz.: karjera be sienų. Šios kartos atstovai vertina prasmę darbe, todėl darbo imasi, tik tada, kai darbas teikia pridėtinę vertę (Statnickė, 2016). Jiems technologijų naudojimas profesiniame ir asmeniniame gyvenime yra natūralus procesas. Pabrėžiama, kad jiems mokymasis visą gyvenimą yra neatsiejama gyvenimo ir karjeros dalis. Kadangi jiems aktuali aukšta gyvenimo kokybė, pirmumą teikia darbui, kuris yra gerai apmokamas ir suteikia stabilumą. Darbo

aplinkos prioritetai: gerai apmokamas darbas, greitas paaukštinimas, profesinis tobulėjimas, atvirumas bei saviraiškos laisvė. Šios kartos darbuotojų vertybinės nuostatos yra prieštaringos viena kitai: noras kurti tvarius socialinius ryšius ir darboviečių kaita bei profesinis mobilumas (Marzec, 2023).

Šią kartą sieja unikali gyvenimo patirtis bei išskirtinės socialinės, ekonominės bei kultūrinės savybės. Toliau aprašyti veiksniai lemia Y kartos atstovų į(si)traukimą į darbą bei pasitenkinimą juo:

- technologijų valdymas – nuo ankstyvo amžiaus įpratę prie technologijų, pirmenybę teikia inovatyviems darbo įrankiams;
- darbo formų įvairovė – lankstūs darbo grafikai bei nuotolinio darbo galimybės;
- darbo prasmė – prioritetas darbui, kuris pasižymi teigiamu poveikiu visuomenei ir atitinka asmenines vertybes;
- darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra – siekia išlaikyti sveiką gyvenimo kokybę (Yusuf, 2024).

Z karta (1995–2009). Teigiama, kad rinkodaros specialistai šios kartos ribas norėtų apibrėžti nuo 2000 m., tačiau tam nėra demografinio ir sociologinio pagrindo (McCrindle, 2014).

Ši karta, palyginus su ankstesnėmis kartomis, yra labiausiai aprūpinta materialiai kuriai įprastas globalus bendravimas. Ji gyvena gerai išvystytame technologijų pasaulyje, yra išsilavinusi. Z kartos vertybės ir požiūrį formavo ekonominis kontekstas: pasaulinė finansų krizė, pasauliniai prekių ženklai ir technologijos (McCrindle, 2014).

Z kartos atstovai yra naujokai darbo rinkoje. Literatūroje jie dažnai vadinami C karta (vertimas iš anglų kalbos „connected“ („susieti), „communicating“ („bendraujantys“), „computerised“ („skaitmenizuoti“), „community-orientated“ („bendruomeniški“), nes jų gyvenimas yra glaudžiai susijęs su technologijomis ir socialiniais tinklais. Ši karta pasižymi tingumu, reiklumu bei individualizmu (Marzec, 2023).

Z karta augo aplinkoje, kurioje socialiniai tinklai (*Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest ar Foursquare*) tapo neatsiejama kasdienybės dalis. Ekspertai teigia, kad šios karto atstovai pasižymi padidėjusi priklausomybe nuo skaitmeninių bei socialinių tinklų, o nuolatinis (24/7) naršymas internete jiems yra įprastas. Z kartos atstovai apibūdinami kaip nekantrūs ir trumpai sukoncentruojantys dėmesį. Vis dėl to, jie pasižymi išskirtiniu gebėjimu atlikti kelias užduotis vienu metu (multitaskina), o jų kognityvinės savybės leidžia efektyviai derinti regimąją, garsinę ir motorinę informaciją. Tyrimai rodo, kad jų rankų, akių ir klausos koordinacija yra aukščiausio lygio per visą žmonijos istoriją. Z kartos atstovai yra kūrybiški, domisi inovatyviomis ir interaktyviomis veiklomis, mėgsta žaidybinius (angl. *gamification*) elementus (Stankevičienė ir kt., 2016).

Tikimasi, kad ši karta, pasinaudodama pažangiausiomis technologijomis, gyvens ilgiau, geresnėmis sąlygomis bei pasižymės geresniu finansiniu stabilumu nei ankstesnės kartos (Berkup,

2014). Šios kartos pagrindiniai bruožai – greitas informacijos vartojimas, praktinė orientacija, efektyvumas, interaktyvumas bei rezultato siekimas; pasitikėjimas savimi, polinkis į novatoriškumą. Dėl medių įtakos ir nuolatinės prieigos prie informacijos, Z kartai būdingas pasaulinis, globalus požiūris. Jie yra individualistai, nenori dirbti komandoje, siekia dirbti personalizuotoje, lankstumo reikalaujančioje aplinkoje. Tokią poziciją iš dalies lemia informacinės visuomenės įtaka – idealizuojami gyvenimo būdai, perteklinė informacija apie sėkmės standartus ir aukštą gyvenimo kokybę, kuri dažnai neatitinka realių darbo rinkos galimybių ar darbuotojų kompetencijų (Stankevičienė ir kt., 2016).

Z kartos atstovams prestižinė darbo vieta, galimybė užimti vadovaujančias pareigas, psichologiškai komfortiška darbo aplinka ir užduočių įvairovė yra vieni iš svarbiausių aspektų renkantis darbdavį. Finansiniu požiūriu, ši karta tikisi atlyginimo, ženkliai viršijančio rinkos vidurkį, papildomų lengvatų: sveikatos draudimo, mokamų atostogų ir lankstaus darbo organizavimo (Stankevičienė ir kt., 2016).

Žemiau pateikta informacija (3 lentelė) apibendrina skirtingų kartų ypatumus darbo rinkoje.

3 lentelė. Skirtingų kartų ypatumai darbo rinkoje

Karta	Darbo rinka
Kūdikų bumo karta	- Darbo rinkoje senbuviai; - orientuota į rezultatus; - pastangos ir sunkus darbas lemia aukštesnes pareigas ir didesnę atlyginimą darbe; - vertina darbo stabilumą ir saugumą; - stiprus ir ilgalaikis ryšys su organizacija; - lojalūs darbdaviui; - vertina bendrystę, ne konkurenciją; - svarbus komandinis darbas; - renkasi „tradicinį karjeros modelį“; - priimtina organizacijos hierarchija, darbo drausmė.
X karta	- Vertina stabilumą ir darbo saugumą organizacijoje; - mažiau lojali darbdaviui nei Kūdikų bumo karta; - renkasi „tradicinį karjeros modelį“; - domisi inovacijomis, iššūkiais; - būdinga aukšta darbo etika; - noriai dalyvauja įvairiuose mokymuose; - sąžiningi, darbštūs, savarankiški; - nepriimtina organizacijos hierarchija, tačiau pripažįsta vadovų autoritetą; - svarbus pačių (į)vertinimas; komandinis darbas; - motyvuoja pareigos ir statusas; - linkę perdegti.
Y karta	- Pažengę technologijų vartotojai, operatyvūs, adaptabilūs, intelektualiai imlūs; - siekia greitų karjeros aukštumų, didesnio darbo užmokesčio; - nebijo reikšti nuomonės, keisti darbo;

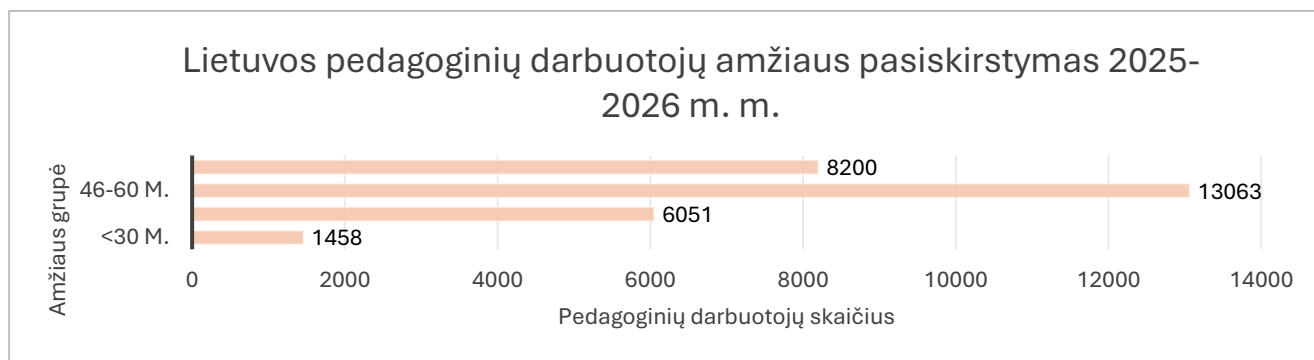
	- pasižymi silpnesniu ryšiu darbui ir „tradicinei karjerai“; - vertina lankstumą, nepriklausomybę, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą; - reikalauja ir dažnai pervertina savo galimybes; - darbe turi matyti prasmę; - neįsipareigoję darbdaviui; - renkasi „karjera be sienų“ modelį; - prisitaikantys; vertina mokymą(si) visa gyvenimą; - išmano technologijas; - vertina stabilų ir pelningą darbą.
Z karta	- Naujokai darbo rinkoje; - individualistai, nemėgsta dirbti komandoje; - tingūs, bet reiklūs; - pasitikintys savimi; - praktiškai orientuoti; - siekia rezultato; - domisi inovacijomis; - vertina prestižinę darbo vietą, galimybę dirbti vadovaujančią darbą; - siekis komfortiška darbo aplinka; - nebijo iššūkių ir užduočių įvairovės; - tikisi ženkliai didesnio atlyginimo nei šalies vidurkis; papildomų lengvatų (draudimas, apmokamos atostogos, lankstus darbas).

Sudaryta darbo autorės pagal Twenge, Campbell, Hoffman, Lance (2010), Becton (2014), Murray, Chua (2014), Marzec (2023), Statnickė (2016), Stankevičienė, Gerikienė, Jurgaitytė (2016), Khera, Malik (2016).

Apibendrinant galima teigti, kad socialiniai, ekonominiai ir kultūriniai veiksniai formuoja skirtingų kartų darbuotojų vertybines nuostatas, darbo motyvaciją bei požiūrį į organizaciją. Kūdikių bumo ir X kartos atstovai orientuojasi į stabilumą, yra lojalūs ir renkasi tradicinį karjeros modelį. Y ir Z kartos atstovai vertina saviraišką, lankstumą, technologijas, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. skiriasi viena nuo kitos savo vertybinėmis nuostatomis, įsitikinimais, požiūriu, lūkesčiais, darbo etika, darbo tikslais. Šių kartų skirtumai lemia skirtingas darbo organizavimo formas, komunikacijos ir bendrystės ypatumus.

1.4. Lietuvos pedagoginių darbuotojų amžiaus pasiskirstymas pagal kartas

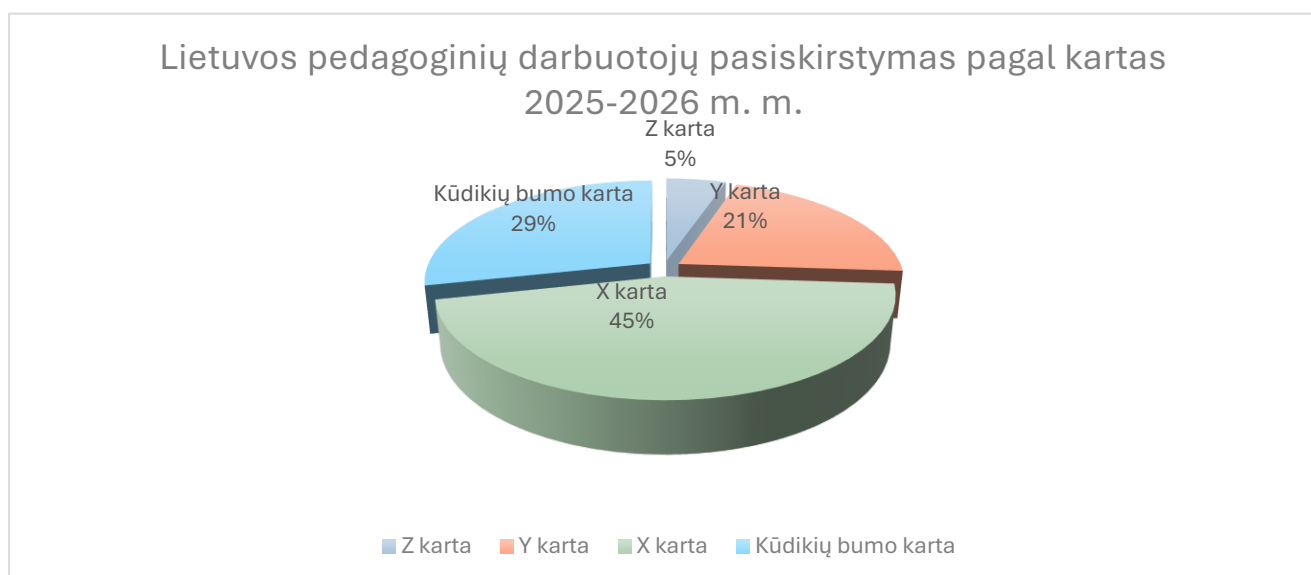
Pagal Švietimo valdymo informacinės sistemos (ŠVIS) kaupiamus duomenis 2025–2026 m. m. iš viso Lietuvos švietimo įstaigose dirbo 28 772 pedagogai ir 812 vadovų. Iš 28 772 pedagogų Kūdikių bumo kartos atstovų sudarė 8 200 pedagogų; X kartos – 13 063 pedagogai; Y kartos – 6051 pedagogas ir Z kartos – 1458 pedagogai (2 pav.).



2 pav. Lietuvos pedagoginių darbuotojų amžiaus pasiskirstymas 2025–2026 m. m.

Sudaryta darbo autorės pagal ŠVIS duomenis, 2025 m. liepos mėn.

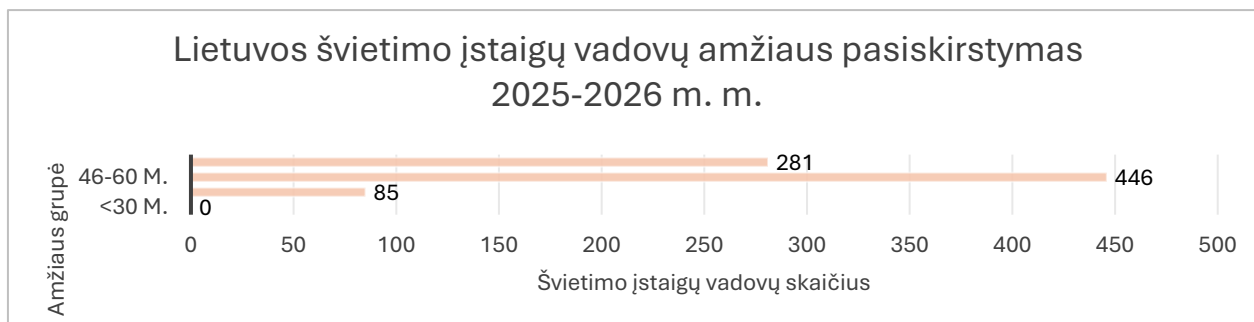
Kūdikių bumo kartą sudaro 29 proc. visų pedagogų, X kartą – 45 proc. visų pedagogų, Y kartą – 21 proc. visų pedagogų, Z kartą – 5 proc. visų pedagogų (3 pav.).



3 pav. Lietuvos pedagoginių darbuotojų pasiskirstymas pagal kartas 2025–2026 m. m.

Sudaryta darbo autorės pagal ŠVIS duomenis, 2025 m. liepos mėn.

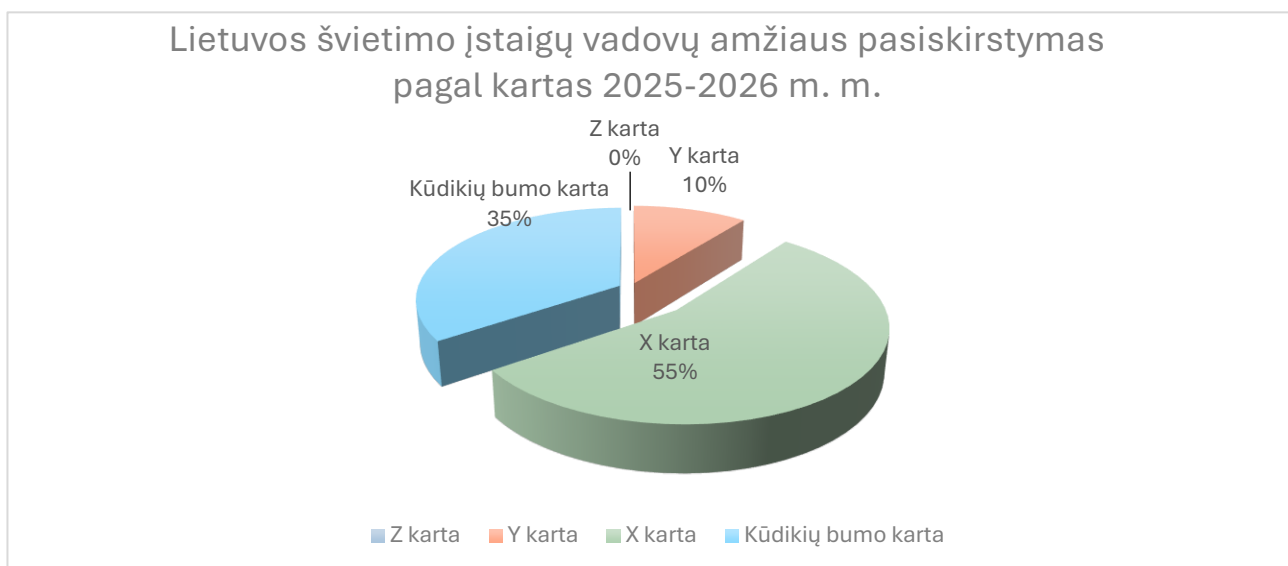
Reikšminga pažymėti, kad iš 812 vadovų, Kūdikių bumo kartos atstovus sudarė 281 vadovas, X kartos – 446 vadovai, Y kartos – 85 vadovai, Z kartos vadovų nėra (4 pav.).



4 pav. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų amžius pasiskirstymas 2025–2026 m. m.

Sudaryta darbo autorės pagal ŠVIS duomenis, 2025 m. liepos mėn.

Kūdikių bumo kartos atstovai sudaro 35 proc. visų vadovų, X kartos – 55 proc. visų vadovų, Y kartos – 10 proc. visų vadovų, Z kartos 0 proc. (5 pav.).



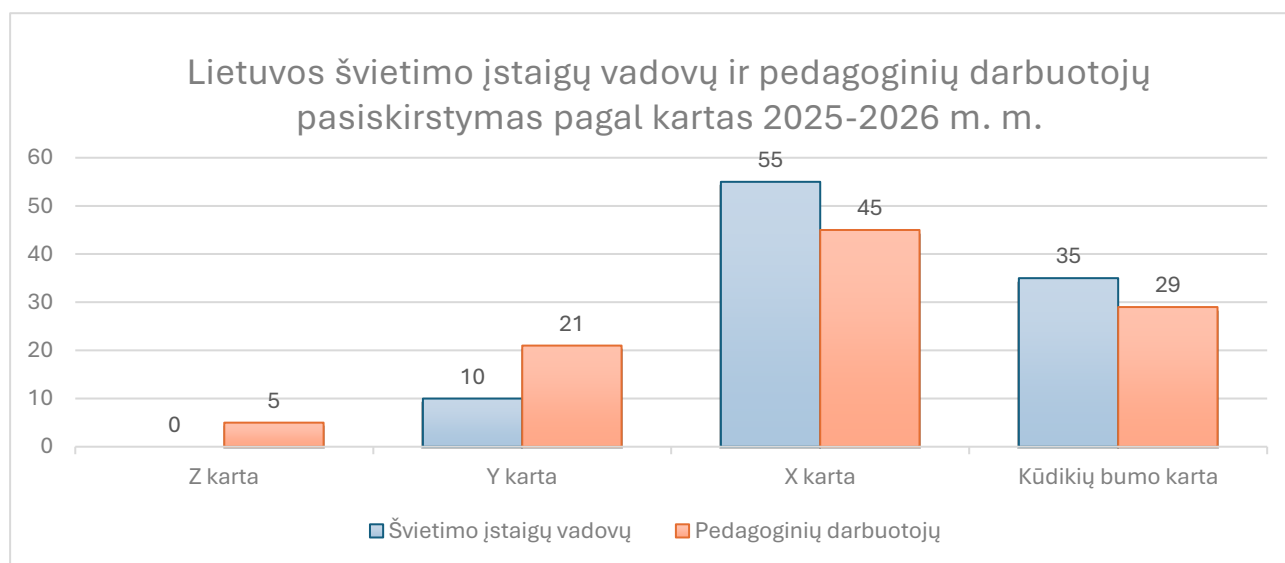
**5 pav. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų amžiaus pasiskirstymas pagal kartas
2025–2026 m. m.**

Sudaryta darbo autorės pagal ŠVIS duomenis, 2025 m. liepos mėn.

Palyginus ŠVIS 2025 m. liepos mėn. duomenis, galima prieiti prie išvados, kad Kūdikių bumo kartos vadovai Lietuvos švietimo įstaigose sudaro 35 proc., pedagoginiai darbuotojai – 29 proc.; X kartos vadovai – 55 proc., pedagoginiai darbuotojai – 45 proc.; Y kartos vadovai – 10 proc., pedagoginiai darbuotojai – 21 proc.; Z kartos vadovų nėra, pedagoginiai darbuotojai – 5 proc. (6 pav.).

Atlikti tyrimai rodo, kad susidarius tokioms proporcijoms, skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimas organizacijoje gali turėti teigiamų ir neigiamų pasekmių veiklos rezultatams. Kartų įvairovė gali skatinti inovatyvų ir platesnį problemų sprendimą. Tačiau tuo pačiu gali turėti įtakos darbo

vertybėms ir komunikacijos stiliams (Costanza ir kt., 2020; Ravid, 2024). Todėl galima teigti, kad lyderystė ir vadovo emocinis intelektas tampa svarbiu veiksniu, kuris gali užtikrinti efektyvų skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimą (Miao ir kt., 2017).



6 pav. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų ir pedagoginių darbuotojų pasiskirstymas pagal kartas 2025–2026 m. m.

Sudaryta darbo autorės pagal ŠVIS duomenis, 2025 m. liepos mėn.

Apibendrinant galima teigti, kad pagal ŠVIS 2025 m. liepos mėn. duomenis Lietuvos švietimo įstaigose dominuoja X kartos atstovai – jie sudaro didžiausią dalį tarp vadovų – 55 proc. ir tarp pedagoginių darbuotojų – 45 proc. Kūdikių bumo kartą sudaro 35 proc. vadovų ir 29 proc. pedagoginių darbuotojų. Y karta sudaro mažesnę dalį – 10 proc. vadovų ir 21 proc. pedagoginių darbuotojų. Z kartos atstovų vadovų nėra, tačiau pedagoginių darbuotojų sudaro 5 proc. Vadovo emocinis intelektas yra esminis veiksnys, kuris padeda efektyviai valdyti skirtingų kartų darbuotojus, kurti palankų organizacijos klimatą ir užtikrinti sėkmingą bendradarbiavimą bei produktyvius švietimo įstaigos veiklos rezultatus.

2. EMOCINIS INTELEKTAS IR JO ASPEKTAI ŠIUOLAIKINĖJE VADOVAVIMO PRAKTIKOJE

2.1. Emocinio intelekto samprata

Kalbant apie emocinį intelektą (EI), vertėtų pradėti nuo sąvokos *emocija*. Žodis *emocija* kilęs iš lotynų kalbos žodžio *emoveo*, kuris reiškia išjudinu, judinu. Emocijos apibrėžiamos kaip individo išgyvenimai, kurie apima reikšmingus gyvenimo įvykius, reiškinius, situacijas ir skatina veikti („emocijos, Visuotinė lietuvių enciklopedija).

Literatūroje emocijos nagrinėjamos skirtingai:

- psichologiniu požiūriu, emocijos – kompleksiška jausmų reakcija į situaciją, kuri apima esminius fiziologinius pokyčius, vidinius išgyvenimus ir elgesio išraiškas (Scherer, 2005);
- biologiniu požiūriu, emocijos – tai natūrali reakcija, kurią sukelia smegenys kaip atsaką į išorinius ar vidinius dirgiklius, padedančios individui greitai reaguoti į aplinką (LeDoux, 1996);
- socialiniu-kultūriniu požiūriu, emocijos – socialiai sumodeliuoti jausmai, kuriuos reguliuoja kultūriniai aspektai, normos bei kontekstas (Hochschild, 1979);
- kognityvinės teorijos požiūriu, emocijos kyla, kai individas, savo asmeninių tikslų kontekste, įvertina situaciją (Lazarus, 1991).

Emocinio intelekto svarba bei reikšmė vis aktualesnė įvairiose disciplinose. Emocinis intelektas dažniau įtraukiamas į švietimo programas, darbuotojų mokymus ir lyderystės ugdymo iniciatyvas (Khan, Khan, 2025). Emocijos veikia kaip atskira sistema, nepriklausomai nuo racionalaus proto. Jos turi itin stiprų poveikį ir gali paveikti žmogaus intelekto koeficientą (Usha, Sinchita, 2020). Emocijos suprantamos kaip tam tikros funkcinės smegenų būsenos, kurios paaiškina sudėtingą elgesį, pavyzdžiui, bėgimą nuo grėsmės ar puolimą. Kiekviena emocijų rūšis, tokia kaip baimė ar pyktis, priskiriama specifinei funkciniai būsenai. Žmonės, patiriantys skirtingas emocines būsenas, nevienodai interpretuoja kūno signalus ir aplinkos dirgiklius (Adolphs, 2017). Emocijos apibrėžiamos kaip individo sąmoningos būsenos, turinčios atskirus ekspresijos bei neurofiziologijos modelius (Izard, 2009). Emocijos suvokiamos, kaip subjektyvi patirtis, apmąstymas, vertinimas, motyvacija veikimo principas (Scarantino, de Sousa, 2018). Teigiama, kad emocijos įgalina adaptacinę elgseną ir priklauso nuo situacijos, motyvacijos poreikių bei neurofiziologinės būsenos (Frijda, 2017). Emocijos – tai smegenų konstruktas, kai emocijos sukuriamos čia ir dabar iš vidinių kūno pojūčių suvokimo ir kultūrinio konteksto (Barett, 2017).

Kompleksiškas emocijų teorijos modelis grindžiamas tuo, kad svarbu ne tik tai, kas žmogui atsitinka, bet ir kaip žmogus tai vertina. Tai reiškia, kad emocijos kyla ne dėl objektyvių situacijų, o dėl

to, kaip individas suvokia santykį su situacija. Pabrėžiama, kad psichologinį stresą sukelia ne vien aplinkos veiksniai ar vidiniai psichiniai procesai, bet asmens ir aplinkos santykis, kuris priklauso nuo aplinkybių, keičiasi (Lazarus, 1991).

Mokslininkai išskiria įvairius emocijų tipus ir klasifikacijas: džiaugsmas, liūdesys, baimė, pyktis, pasibjaurėjimas ir nuostaba (Ekman, 1992). Emocijos yra išskirtinai biologinės, universalios ir įgimtos: susidomėjimas, džiaugsmas, nuostaba, liūdesys, pyktis, pasibjaurėjimas, panika, kaltė, nerimas, gėda (Izard, 1993). Emocijos nėra įgimtos, jos kyla iš somatinio suvokimo, patirties ir konceptų (Barrett, 2017).

Apibendrinant, galima teigti, kad emocijos – tai įvairūs individo išgyvenimai, kurie kyla iš asmeninio situacijos vertinimo, turintys biologinę, socialinę bei kognityvinę kilmę. Skirtingi požiūriai (psichologinis, biologinis, kultūrinis, kognityvinis) akcentuoja emocijų kilmę, kaip jos veikia elgesį, aplinką bei asmenines patirtis. Mokslininkai, tokie kaip Lazarus (1991), Izard (2009), Barrett (2017) Scherer (2005), LeDoux (1996) ar Frijda (2017), skirtingai aiškina emocijų prigimtį ir kilmę, tačiau vieningai sutaria dėl jų poveikio žmogaus reakcijoms, adaptacijai ir sprendimų priėmimui. Emocijos gali funkcionuoti atskirai nuo racionalių kognityvinių procesų. Tyrėjai emocijas skirsto į universalias ir į emocijas, kurios formuojasi veikiamos kultūrinių ar biologinių veiksnių.

Salovey ir Mayer yra termino *emocinis intelektas* pradininkai. Sąvoką apibrėžia, kaip gebėjimą stebėti, atskirti ir panaudoti savo emocijas mąstymui bei nukreipti elgesiui (Khan, Khan, 2025). Jie vieni pirmųjų pradėjo tyrinėti emocinį intelektą. Šių tyrėjų knyga „Emocinis intelektas“ („*Emotional Intelligence*“, 1990) tapo pagrindu šios sąvokos teoriniam pagrindimui ir tolesniems tyrimams. Emocinis intelektas yra toks pats svarbus kaip ir tradicinis intelektas ir galimai turi didelę reikšmę mūsų sėkmei, santykiams ir gyvenimo kokybei (Salovey, Mayer, 1990).

Mokslininkas Goleman (2009) toliau plėtojo emocinio intelekto sąvoką. Teigė, kad emocinis intelektas – tai gebėjimas atpažinti savo ir kitų jausmus, motyvuoti save bei veiksmingai valdyti savo ir kitų emocijas. Emocinis intelektas yra esminis sprendžiant problemas, netikėtas situacijas bei siekiant veiksmingos komunikacijos (Fedorova ir kt., 2023). Pabrėžiama, kad tai intelekto rūšis, kuri skiriasi nuo specifinių žinių (Chaudhary ir kt., 2024).

Mokslininkai teigia, kad individo intelekto samprata ne tik įprastas ir kognityvines savybes, bet ir emocinį intelektą, kuris reiškia gebėjimą suprasti ir valdyti savo bei kitų emocijas. Emocinis intelektas padeda kurti atviresnę, lojalesnę ir įtraukią darbo kultūrą, kuri lengviau dalijamasi žiniomis ir patirtimi. Asmenys, kurie pasižymi aukštu emociniu intelektu, pasižymi geresniais gebėjimais užmegzti ir palaikyti socialinius ryšius bei lengviau integruotis socialines grupes (Usha, Sinchita, 2020).

Socialinis emocinis intelektas – gebėjimas suprasti žmones ir veiksmingai juos valdyti (Thorndike, 1920). Emocinis ir socialinis intelektas – tai asmenų gebėjimas suprasti ir reikšti save,

bendrauti su kitais bei sėkmingai spręsti kasdienio gyvenimo problemas, kontroliuoti stresą ir prisitaikyti prie pokyčių. Emocinis intelektas lemia sėkmę darbe, asmeniniuose santykiuose ir sveikatos srityje. Jis nėra įgimtas, gali būti lavinamas per prevencines mokyklų socialinio-emocinio ugdymo programas, profesinį mokymą(si), sveikatos sektoriaus terapines programas (Bar-On ir kt., 2007).

Emociškai ir socialiai intelektualus elgesys apima gebėjimą suvokti savo bei kitų emocijas ir tinkamai jas valdyti. Pažymima, kad emociškai intelektualus asmuo geba reguliuoti savo ir kitų elgesio tarpusavio sąveiką. Teigiama, kad emocinis ir socialinis intelektas grindžiamas keturiais pagrindiniais komponentais: savo emocijų atpažinimu; emocijų valdymu; kitų emocijų suvokimu; santykių su kitais žmonėmis valdymu (Hughes ir kt., 2009).

Emocinis intelektas siejamas su gebėjimu suvokti, įvertinti ir valdyti emocijas, todėl jo samprata pabrėžia įvairiapusį šio intelekto suvokimą. Emocijos ir emocinis intelektas yra glaudžiai susiję, tačiau svarbu suvokti, kad tai yra du skirtingi konceptai (LeDoux, 1998). Emocingumas ir emocinis intelektas skiriasi. Emocinis intelektas, tai ne buvimas emocionalių, tai gebėjimas protingai naudoti emocijas. Individas gali būti emocionalus, tačiau nesugebėti tinkamai reguliuoti savo reakcijų ar suprasti kitų emocinę būseną. Todėl emocinis intelektas apibrėžiamas kaip funkcinis gebėjimų rinkinys, o emocijos tai turinys su kurio šie gebėjimai sąveikauja. Šis reiškinys ypač aktualus vadovavimo kontekste, nes efektyvus emocijų valdymas vadovui sudaro galimybę kurti pasitikėjimu grįstą atmosferą, spręsti konfliktus ir palaikyti konstruktyvų bendravimą (Goleman, 2005). Emocinio intelekto koncepcija yra svarbi, nes sudaro galimybę giliau suprasti, kaip individai patiria emocijas, dalyvauja socialiai ir priima sprendimus (Khan, Khan, 2025).

Emocinis intelektas apima tarpusavyje susijusius emocinius ir socialinius gebėjimus, kurie sudaro prielaidas veiksmingai individų sąveikai. Vadovo emocinis intelektas yra esminis organizacijos valdymo komponentas. Gebėjimas atpažinti, interpretuoti ir valdyti emocijas, sudaro galimybes didinti asmeninį ir organizacijos veiklos efektyvumą (Šimanskienė, Ramanauskas, 2014).

2.2. Emocinio intelekto modeliai

Siekiant aiškumo dėl emocinio intelekto modelių, „Taikomosios psichologijos enciklopedija“ („*Encyclopedia of Applied Psychology*“, Spielberger, 2004) išskiria tris pagrindinius konceptualius emocinio intelekto modelius:

- Salovey-Mayer modelis (1997) – asmens gebėjimais grįstas modelis;
- Goleman modelis (2003, 2005, 2009), Bar-On modelis (2006) – mišrieji modeliai, apimantys asmens gebėjimus ir asmenybės bruožus.

Mokslininkų plačiai nagrinėjamas Petrides ir Furnham modelis (2001, 2003–2004) yra grįstas asmenybės bruožais (Khan, Khan, 2025).

Salovey ir Mayers 1990 metais sukūrė pirmąjį ir labiausiai mokslinėje psichologijoje žinomą modelį, kurį sudaro trijų rūšių gebėjimai: emocijų atpažinimas ir išreiškimas; emocijų valdymas; emocijų panaudojimas (Salovey, Mayer, 1990). Kiek vėliau, t. y. 1997 metais, savo modelį tyrėjai papildė ir išplėtojo keturiomis šakomis: emocijų suvokimas (gebėjimas tiksliai atpažinti savo ir kitų emocijas – veido išraiška, balso tonas, kūno kalba); emocijų pasitelkimas mąstant (gebėjimas emocijas naudoti kūrybiškumui, sprendimų priėmimui, dėmesio valdymui ir motyvacijai); emocijų supratimas (gebėjimas suvokt emocijų sąvokas, semantinius ryšius ir emocijų kaitą – nuo nusivylimo iki pykčio ir kt.); emocijų valdymas (gebėjimas tinkamai reguliuoti savo ir kitų emocijas, kad būtų pasiekti asmeniniai ir / ar socialiniai tikslai (Mayer, Salovey ir kt., 2008).

Emocinio socialinio intelekto modelis bei jo instrumentas yra viena pirmųjų mokslškai pagrįstų emocinio intelekto matavimo priemonių, kurią sukūrė Bar-On. Instrumentą sudaro 133 klausimai, kurie matuoja asmens kompetencijas bei vertina emocinį ir socialinį intelektą (Šimanskienė, Ramanauskas, 2014). Šis testas skirtas 17 metų amžiaus ir vyresniems žmonėms, testo trukmė 40 minučių (Bar-On, 2006). Mokslininkas teigia, kad jo emocinio socialinio intelekto modelis apima individo gebėjimą prisitaikyti prie gyvenimo situacijų: suvokti, išreikšti ir suprasti; efektyviai spręsti problemas, valdyti stresą; palaikyti teigiamą nuotaiką ir motyvaciją. Šis modelis susideda iš penkių faktorių (vidinis, tarpasmeninis, streso valdymas, prisitaikymas, bendra nuotaika), kurie susideda iš penkiolikos komponentų (savivoka, emocinis sąmoningumas, tvirtumas, savarankiškumas, savirealizacija, empatija, socialinė atsakomybė, tarpasmeniniai santykiai, tolerancija stresui, impulsyvumo kontrolė, realybės vertinimas, lankstumas, problemų sprendimas, optimizmas ir laimės pojūtis (Bar-On, 2006).

Bar-On modelis yra mišrus ir apima emocinius gebėjimus bei asmenybės bruožus. Jis remiasi šiais principais: prisitaikymo, emocinio stabilumo ir socialinio veikimo. Tinkamai taikant šį modelį, pastebėtas jo itin didelis veiksmingumas, kuris turi įtakos akademiniam rezultatams, karjeros krypties pasirinkimui, švietimo organizacijų veiksmumui bei psichologinei ir fizinei sveikatos gerovei (Mishra, Jatva, 2020).

Daniel Goleman priklauso organizacijos konsorciui, kuris tiria emocinį intelektą (Bar-On ir kt., 2007). Jis teigia, kad individai gimsta turėdami emocinį intelektą, kuris lemia jų potencialą išmokyti emocinių kompetencijų (Moosavi, Juhari, 2025). Goleman pabrėžia, kad šios kompetencijos nėra įgimtos, o įgyjamos per praktiką ir mokymą(si), todėl siekiant aukštesnių darbo rezultatų, kompetencijas reikia tobulinti. Šis modelis atskiria asmenines (pvz., savimonė) kompetencijas nuo socialinių (pvz., empatija) bei pabrėžia, kad yra skirtumas tarp emocijų *skaitymo* ir *valdymo*. Toks požiūris leidžia manyti, kad emocinis intelektas yra svarbus veiksnys efektyviai lyderystei,

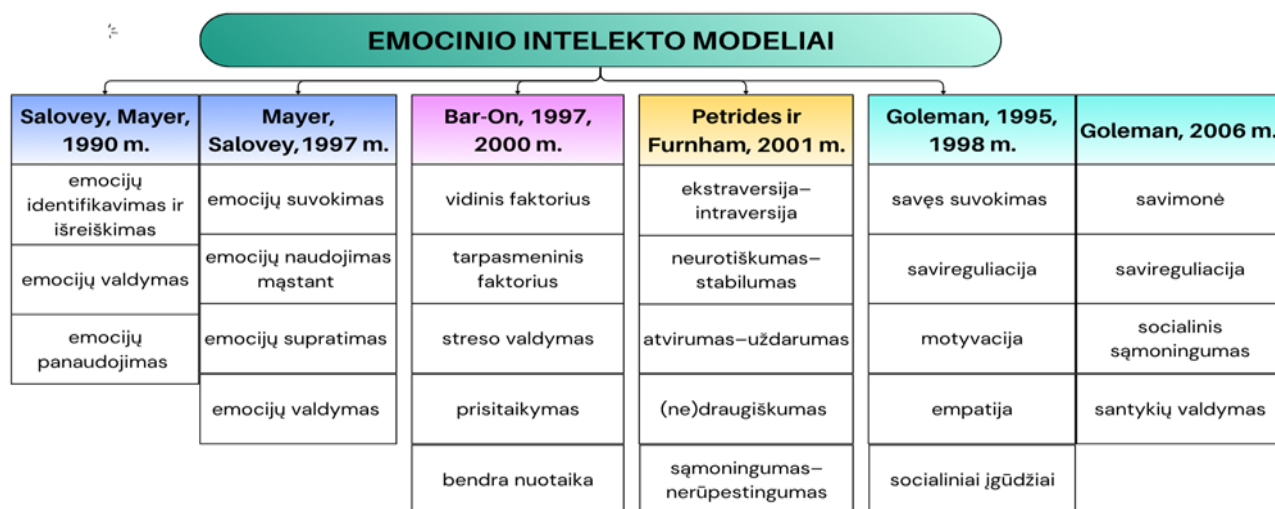
komandiniam darbui ir profesinei sėkmei (Mrisho, Mseti, 2024). Goleman (2005) mišrusis modelis apibrėžiamas kaip gebėjimas suvokti ir reguliuoti savo ir kitų emocijas, tai padeda lengviau užmegzti socialinius santykius (Moosavi, Juhari, 2025). Goleman (2005) emocinio intelekto modelis (kompetencijų modelis) pabrėžia, kad sėkmei darbe ir gyvenime svarbesnė yra gebėjimų, susijusių su emocijų atpažinimu ir valdymu, visuma nei tradicinis intelekto koeficiento (IQ) rodiklis (Mrisho, Mseti, 2024). Goleman (2005) mišriojo modelio struktūra susideda iš dviejų aspektų: vidinis – savęs suvokimas, savivalda, asmeninė veikla; tarpasmeninis – socialinis sąmoningumas, socialinis valdymas ir kitų žmonių veiklos rezultatai. 1998 metais Goleman patobulino savo modelį ir įtraukė sąvoką *emocinė kompetencija* (Moosavi, Juhari, 2025). Jis išskyrė kelis pagrindinius komponentus, kurie susiję su emocinio ir socialinio intelekto veikimu: savęs suvokimas – emocinis sąmoningumas, gebėjimas savimi pasitikėti ir save vertinti; savireguliacija – savikontrolė, patikimumas, sąžiningumas ir lankstumas; motyvacija – pasiekimai, atsidavimas, iniciatyvumas ir optimizmas; empatija – kitų individų supratimas, ugdytas, paslaugumas, politinis sąmoningumas ir įvairovės valdymas; socialiniai įgūdžiai – įtaka, bendravimas, konfliktų sprendimas, lyderystė, pokyčių iniciavimas, darna, bendrystė ir komandinis darbas (Mishra, Jatva, 2020). Goleman (2005) pasiūlė socialinio intelekto modelį, kuris apima smegenų ir biologinę sąveiką (Mishra, Jatva, 2020). Šis modelis buvo patobulintas – iš penkių dimensijų liko keturios pagrindinės:

- savimonė (emocinis savęs suvokimas, gebėjimas tiksliai save vertinti bei pasitikėti savimi);
- savireguliacija (savikontrolė, patikimumas, sąmoningumas, lankstumas, iniciatyvumas);
- socialinis sąmoningumas (empatija, paslaugumas ir organizacinis sąmoningumas);
- santykių valdymas (kitų ugdytas, įtaka, komunikacija, konfliktų valdymas, lyderystė, pokyčių iniciavimas, ryšių kūrimas, bendrystė ir komandinis darbas) (Fernandez-Berrocal, Extremera, 2006).

Asmenybės bruožų emocinio intelekto modelis buvo sukurtas britų psichologų Petrides ir Furnham (2001). Šis modelis buvo pasirinktas kaip alternatyva individo gebėjimų teorijoms, kuris pabrėžia, kad emocinis intelektas yra asmenybės bruožų ir savęs suvokimo gebėjimų rinkinys, kuris parodo, kaip individai supranta, valdo ir naudoja emocinę informaciją savo kasdieniniame gyvenime. Priešingai nei gebėjimų modelis, asmenybės bruožų emocinio intelekto modelis remiasi savęs vertinimu ir laikomas subjektyvia asmens patirtimi, bet ne objektyvia kognityvine kompetencija. Autoriai pabrėžia, kad šis modelis gali būti svarbus tiriant individo psichologinius aspektus, socialinį bendravimą ir adaptaciją įvairiuose kontekstuose. Akcentuojama, kad emocinio intelekto bruožai yra aiškūs, tačiau tam tikros jų raiškos gali būti lavinamos. Aukštesnis šio modelio lygis yra susijęs su geresniais individų santykiais, efektyviu streso valdymu bei didesniu gyvenimo pasitenkinimu (Petrides, Furnham, 2001).

Petrides ir Furnham (2001) modelis grindžiamas penkiais asmenybės bruožais: ekstraversija-intraversija; neurotiškumas-stabilumas; atvirumas-uždarumas; draugiškumas-nedraugiškumas; sąmoningumas-nerūpestingumas. Kiekvienas šis bruožas gali būti suskirstytas į

konkretesnius bruožus, todėl Furnham ir Petrides savo modelyje įtraukė ir tokius bruožus, kaip: savęs vertinimas, prisitaikymas, užsispyrimas (tvirtumas), socialinė kompetencija ir streso valdymas (Mayer, Salovey, Caruso, 2008).



7 pav. Emocinio intelekto modeliai

Sudaryta darbo autorės pagal Salovey, Mayer (1990), Mayer, Salovey, Caruso (2008), Bar-On (2006), Mishra, Jatav (2020).

Apibendrinant, galima teigti, kad emocinio intelekto modeliai skiriasi vieni nuo kitų, tačiau jų esmė išlieka ta pati – tai gebėjimas suprasti savo ir kitų emocijas bei jas efektyviai naudoti, siekiant asmeninių ir socialinių tikslų. Šių modelių įvairovė rodo, kad emocinis intelektas yra sudėtinis reiškinys, kuris apima kognityvinių įgūdžių lavinimą bei asmenybės bruožų stiprinimą. Tai svarbus veiksnys, kuris padeda gerinti tarpusavio santykius, gyvenimo kokybę ir darbo rezultatus.

2.3. Vadovo emocinio intelekto aspektai šiuolaikinėje praktikoje

Aukštas vadovo emocinio intelekto lygis sąlygoja efektyvų organizacijos valdymą. Emociškai intelektualūs vadovai, dėl išskirtinių socialinių įgūdžių, geba skatinti ir motyvuoti savo komandas pasiekti užsibrėžtų tikslų. Remiantis Goleman, emocinis intelektas yra esminė lyderio savybė. Vadovai, kurie turi aukštąjį išsilavinimą ir stiprius analitinius gebėjimus, tačiau neturintys emocinio intelekto, sėkmingi nebus. Goleman teigia, kad stipriems lyderiams būtinas aukštas emocinis intelektas ir techninės / funkcinės kompetencijos vienu metu (Chaudhary ir kt., 2024).

Moksliniai tyrimai rodo, kad emocinis intelektas yra išugdomas. 54 privačios įmonės aukščiausio lygio vadovams buvo suteiktas 30 valandų emocinio intelekto mokymo kursas (TCEI). Po mokymų dalyvių emocinis intelektas reikšmingai pagerėjo (Corbi, 2019). Eksperimentinės grupės

dalyviai gavo trumpą, empiriškai pagrįstą emocinio intelekto mokymų kursą (4 grupinės mokymo sesijos po 2,5 valandos), o kontrolinės grupės dalyviai toliau gyveno įprastą gyvenimą. Rezultatai parodė reikšmingą emocijų atpažinimo ir emocijų valdymo gebėjimų padidėjimą mokymo grupėje. Pakartotiniai matavimai po 6 mėnesių atskleidė, kad šie pokyčiai išliko. Kontrolinėje grupėje reikšmingų pokyčių nenustatyta. Šios išvados leidžia teigti, kad emocinį intelektą galima ugdyti, ir atveria naujas intervencijų bei taikymo galimybes (Nelis, 2009). Tyrimas rodo tendenciją išlaikyti emocinio intelekto įgūdžius iki 6 mėnesių po mokymo, net ir emocinių iššūkių laikotarpiu, kurį sukėlė pasaulinės pandemijos pradžia ir visuotinio masto karantino ribojimai (Durham ir kt., 2023).

Šiuolaikinėse organizacijose dirba skirtingų kartų atstovai (Kūdikių bumo, X, Y, Z karta). Įmonės, gebančios efektyviai valdyti šių kartų skirtumų įvairovę, turi strateginį pranašumą. Tai sudėtingas procesas, kuris kelia daug iššūkių, nes kiekviena karta turi savo vertybes, lūkesčius, poreikius ir profesinės veiklos ypatumus (išsilavinimas, socialiniai-ekonominiai ir profesiniai veiksniai). Teigiama, kad emocinis intelektas padeda geriau suprasti vieni kitus ir mažina kartų skirtumus gali pašalinti komunikavimo barjerus ir padėti sukurti veiksmingą komunikaciją tarp kartų (jaunų ir vyresnių žmonių žinios, patirtis, kompetencijos, jų sklandus procesas bendrose veiklose). Aukštas emocinio intelekto lygis skatina darbuotojų įsitraukimą, lojalumą ir atvirumą. Žmonėms bendradarbiaujant, palengvina idėjų, žinių bei patirties sklaidą. Tai padeda lengviau užmegzti socialinius santykius ir išlaikyti socialinius ryšius (Fedorova ir kt., 2023).

Kiekvienas tyrėjas, remdamasis mokslininkų sukurtais emocinio intelekto modeliais, savo tyrime gali taikyti pasirinktą modelį arba jo elementus. Toliau aprašomi keturi Goleman (2005) modelio elementai (savimonė, savivalda, socialinis sąmoningumas, santykių valdymas). Palyginama, kaip jie pasireiškia bendraujant su skirtingų kartų atstovais.

Savimonė. Savimonė reiškia gebėjimą pažinti savo vidines būsenas, polinkius, išteklius bei intuiciją. Ši gebėjimų visuma apima emocinį savęs suvokimą (emocijų atpažinimas, jų poveikio suvokimas), tikslų savęs įvertinimą (savo stipriųjų ir silpnųjų pusių pažinimas) bei pasitikėjimą savimi (tvirtas savigarbos ir kompetencijų jausmas) (Ackley, 2016). Savęs pažinimas priskiriamas prie pagrindinių tapatumo funkcijų. Tai skirtingi „Aš“ aspektai, kurie kinta gyvenimo eigoje. Ši funkcija padeda formuoti asmenybę ir turi įtakos jos brandai (savirefleksija, humoro jausmas, vidinė harmonija, gyvenimo filosofija) (Kerevičienė, 2014). Kiekvienas individas, kuris suvokia savo vaizdą, gali save formuoti ir valdyti (Grakauskas, 2006). Savęs pažinimas padeda geriau pažinti save ir kitus bei kurti efektyvius santykius (Goleman, 2005). Savęs suvokimas yra esminis veiksnys, kuris lemia gerus darbo rezultatus ir veiksmingą lyderystę. Švietimo vadybos srityje savęs suvokimas gali būti vertinamas iš dviejų perspektyvų: vidinės (*intrapersonal*) ir taprasmeninės (*interpersonal*). Savęs suvokimą reikia ugdyti sąmoningai (Carden ir kt., 2022). Vidinis savęs suvokimas parodo, kaip aiškiai suvokiame savo vertybes, norus, siekius, santykius su aplinka, reakcijas (mintys, jausmai, elgesys, stiprybės, silpnybės)

ir poveikį kitiems. Pabrėžiama, kad vidinis savęs suvokimas koreliuojasi su didesniu darbo pasitenkinimu, asmeninių bei socialinių santykių valdymu, laime (Eurich, 2018).). Individas, būdamas, sąmoningas, suvokia, kad emocijos ir jausmai veikia aplinkinius. Teigiama, kad vadovo savimonė pažymi aiškų savo silpnųjų ir stipriųjų pusių suvokimą (Batoool, 2013). Išorinis savęs suvokimas apibrėžiamas – kaip mus mato aplinkiniai. Kai žmogus suvokia, kaip jį mato kitas, rodo daugiau empatijos ir atsižvelgia į kitų nuomonę, požiūrį. Lyderiai, kurie geba save matyti taip, kaip juos mato darbuotojai, turi tvirtesnius santykius su komanda. Darbuotojai patiria didesnę pasitenkinimą, tokie vadovai laikomi efektyvesniais (Eurich, 2018).

OECD (2020) nurodo, kad vadovo savimonė yra esminis veiksnys, kuris padeda valdyti skirtingo amžiaus darbuotojus. Aukštą savimonės lygį turintis lyderis, geriau suvokia, kaip skirtingos kartos supranta autoritetą, pokyčius, grįžtamąjį ryšį; veiksmingiau atpažįsta savo elgesio poveikį vyresniems ir jaunesniems darbuotojams, tokiu būdu užtikrina teigiamą bendradarbiavimo klimatą.

Socialinis sąmoningumas. Tai gebėjimas atpažinti kitų emocijas, poreikius ir lūkesčius. Šios kompetencijos apima: empatiją (kitų jausmų suvokimas); organizacijos sąmoningumą (supratimas apie žmonių emocijas ir jų kaitą organizacijoje); orientaciją apie paslaugas (norą patenkinti kitų poreikius) (Ackley, 2016). Socialinis sąmoningumas siejamas su gebėjimu atpažinti, interpretuoti ir adekvačiai reaguoti į kitų žmonių emocijas (Angwaomaodoko, 2023). Socialinis suvokimas reiškia gebėjimą priimti kito požiūrį; empatiją; toleranciją įvairovei; socialinių ir etninių elgesio normų supratimas (Jagers ir kt., 2018). Socialinis sąmoningumas susijęs su empatija, kokybišku paslaugų teikimu ir organizacijos veikimo principų suvokimu. Empatiški asmenys geriau supranta socialinius signalus, kurie padeda suvokti kitų žmonių poreikius ir norus. Tai suteikia jiems pranašumą profesinėje srityje (švietimas, pardavimai, vadyba), kur yra svarbios socialinės kompetencijos. Empatija remiasi savęs suvokimu: kuo labiau esame atviri savo emocijoms, tuo geriau gebame atpažinti kitų jausmus (Goleman, 2005). Valdant sėkmingą komandą ar organizaciją, vadovams empatija yra itin svarbi. Lyderiai, turintys empatiją, geba įsijausti į kito individo situaciją, ugdo komandos narius, skatina atsakomybę už netinkamą elgesį, teikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, reaguoja į kitų poreikius. Vadovai, turintys stiprią vidinę motyvaciją, kryptingai siekia savo tikslų. Kelia itin aukštus lūkesčius savo darbo kokybei (Batoool, 2013).

UNESCO (2025) akcentuoja, kad psichologinis saugumas švietimo organizacijose yra būtina sąlyga efektyviam bendradarbiavimui ir inovacijų diegimui. Pedagogai (nepriklausomai nuo kartos), psichologiškai saugioje aplinkoje, drąsiai dalijasi savo idėjomis, nesibaimina suklysti bei jaučiais įtraukti į sprendimų priėmimą. Tai tiesiogiai siejasi su vadovo emocinio intelekto gebėjimu kurti palaikančią kultūrą. Emocinis intelektas organizacinėje aplinkoje stiprina efektyvią lyderystę, komandinį darbą ir konstruktyvią komunikaciją. Vadovai, gebantys rodyti empatiją ir reguliuoti emocijas, yra labiau pasirengę valdyti organizacijos pokyčius bei spręsti iššūkius, susijusius su

personalu. Moksliniai tyrimai rodo, kad emociškai intelektualūs vadovai dažnai kuria komandas, kur pastebimas aukštesnis darbo pasitenkinimo lygis ir mažesnė darbuotojų kaita (Blendea ir kt., 2024).

Savivalda. Savivalda, tai gebėjimas kontroliuoti savo emocijas ir impulsus, lanksčiai prisitaikyti prie kintančių aplinkybių (Angwaomaodoko, 2023), prisiimti atsakomybę įvairiose gyvenimo srityse (Verma, 2025). Tai ypač svarbus emocinio intelekto komponentas, kuris apima savitvardą, empatiją ir kūrybiškus problemų sprendimo būdus. Tai gebėjimas išsikelti tikslus ir juos pasiekti, kryptingai valdyti emocijas, kad jos užtikrintų efektyvų užduočių atlikimą. Pabrėžiama, kad yra labai reikšminga: atpažinti ir valdyti savo emocijas ir elgesį, atpažinti asmenines savybes ir aplinkos ypatumus; praktiškai pritaikyti įgūdžius, kurie susiję su akademiniiais ir asmeniais tikslais (Barn-On ir kt., 2007). Tai gebėjimas efektyviai naudoti kognityvinius išteklius ir valdyti savo vidines būsenas (Fedorova ir kt., 2023). Savivalda yra susijusi su individo savikontrolė, patikimumu, sąmoningu veikimu, gebėjimu prisitaikyti, rezultatų siekimu ir iniciatyvumu (Fernandez-Berrocal, Extremera, 2006). Aukštas savivaldos lygis leidžia išlaikyti produktyvumą, valdyti stresines situacijas, sistemingai siekti tikslų profesinėje veikloje ir asmeniniame gyvenime (Verma, 2025). Šį emocinio intelekto komponentą sudaro šešios kompetencijos, kurios yra tarpusavyje susijusios: emocinė kontrolė (gebėjimas išlaikyti pusiausvyrą ir kontroliuoti destruktivias emocijas bei impulsus); skaidrumas (vertybinių nuostatų vientisumas ir jų laikymasis); prisitaikymas (gebėjimas veiksmingai tvarkytis su pokyčiais ir neapibrėžtumu – lankstumas); pasiekimai (nuolatinis tobulėjimas bei aukštų veiklos rezultatų siekimas); iniciatyvumas (noras prisiimti atsakomybę ir reaguoti į palankią situaciją); optimizmas (pozityvus požiūris, sistemingas bei atkaklus tikslų siekimas). Šių kompetencijų integracija sudaro galimybę individui veikti kryptingai ir efektyviai; prisitaikyti prie kintančios aplinkos; palaikyti aukštą profesinį lygį (Ackley, 2016). Siekiant asmeninių ar profesinių tikslų, savivaldos procesas susideda iš: planavimo, organizavimo, individo minčių, emocijų, nuotaikos, elgesio, laiko kontrolės. Ši sąvoka akcentuoja: asmeninę atsakomybę (gebėjimas valdyti save); savikontrolę ir discipliną (impulsų reguliavimas ir nuoseklios pastangos); darbo kontrolę (pastangos, laikas, darbo srautas, emocijų reguliavimas, prisitaikymas, komunikacijos valdymas); procesą (nuolatinis veiksmų ciklas, orientuotas į tikslą). Pabrėžiama, kad savivalda jungia psichologinius (emocijos, mintys, elgesio reguliavimas) ir praktinius (laikas, darbas, bendravimas) aspektus, sudarys galimybę kryptingai ir produktyviai veiklai, motyvacijai (Opatha, 2025).

Santykių valdymas. Santykių valdymas – tai gebėjimas konstruktyviai spręsti konfliktus, motyvuoti bei įkvėpti kitus, daryti įtaką jų veiksams ir skatinti profesinį, asmeninį tobulėjimą (Angwaomaodoko, 2023). Įvairios veiklos, kurias vadovai ir administracija planuoja organizacijoje, siekdami kurti sveikus ir draugiškus santykius tarp darbuotojų bei išnaudoti kiekvieno nario potencialą (Malini, Kumar, 2024). Vadybos įgūdžių plėtojimas yra svarbus procesas, kuriame santykių valdymas yra reikšmingai prisideda prie strateginių sprendimų priėmimo kokybės gerinimo, efektyvaus išteklių

paskirstymo ir inovacijų didinimo. Tai sudaro tvirtą pagrindą organizacijų ilgalaikiam pranašumo kūrimui ir stiprina organizacijų atsparumą kintančioje, konkurencingoje darbo aplinkoje (Goleman, 2005). Santykių valdymas susijęs su gebėjimu sąmoningai ir konstruktyviai formuoti kitų reakcijas. Jis susideda iš šešių gebėjimų: kitų ugdymas (žmonių poreikių atpažinimas ir jų gebėjimų stiprinimas); įkvepianti lyderystė (vadovavimas grupėms, žmonėms, jų įkvėpimas); pokyčių iniciavimas (pokyčiai ir jų valdymas); įtaka (taikymas veiksmingų įtikinėjimo taktikų); konfliktų valdymas (derybos, konfliktų sprendimas); komandinio darbo ir bendradarbiavimo gebėjimai (siekis sklandaus komandinio darbo tikslų) (Ackley, 2016).

Eurofond (2024) ir OECD (2020) prognozuoja, kad vadovo emocinis intelektas tampa strateginiu tikslu palaikyti įtrauktį ir mažinti konfliktus, nes kartų įvairovė švietimo sektoriuje didėja. Tyrimai rodo, kad organizacijos, kuriose emocinis intelektas yra aukštas, pasižymi didesniu darbuotojų į(si)traukimu ir mažesne kaita skirtingų kartų grupėse.

Toliau teorijos apibendrinimui apie skirtingų kartų darbuotojų darbo ypatumus ir vadovo emocinio intelekto bruožus pateikiama 4 lentelė.

4 lentelė. Skirtingų kartų darbuotojų pagrindinių darbo rinkos ypatumų sąsajos su vadovo emocinio intelekto bruožais

Karta	Pagrindiniai kartų darbo rinkos ypatumai	Vadovo emocinio intelekto bruožai pagal keturis emocinio intelekto komponentus
Kūdikių bum o karta	Darbo rinkos senbuviai, lojalūs darbdaviui. Vertina stabilumą, saugumą, komandą ir hierarchiją. Orientuoti į rezultatus, tradicinį karjeros modelį.	Savimonė – vadovas vertina patirtį ir pripažįsta indėlį. Savivalda – vadovas išlaiko stabilumą ir nuoseklumą. Socialinis sąmoningumas – vadovas empatiškas saugumo ir stabilumo poreikiui. Santykių valdymas – stiprina komandinius ryšius, paskiria jaunosios kartos mentoriais
X karta	Vertina stabilumą, bet mažiau lojalūs nei Kūdikių bum o kartos atstovai. Savarankiški, darbštūs, domisi inovacijomis. Motyvuoja pareigos, statusas, įvertinimas. Nepriimtina griežta hierarchija, pripažįsta autoritetą. Linkęs į perdegimą.	Savimonė – vadovas rodo pasitikėjimą, yra nuoseklus, laikosi duotų pažadų. Savivalda – vadovas suteikia laisvę veikti, vengia perteklinės kontrolės. Socialinis sąmoningumas – vadovas supranta poreikį pripažinimui, motyvuoja. Santykių valdymas – laikosi aiškių bendradarbiavimo taisyklių, padeda išvengti perdegimo, paskirstydamas darbo krūvį.
Y karta	Pažengę technologijų vartotojai, prisitaikantys. Siekia greitos karjeros vertina lankstumą, pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Dažnai keičia darbą, nes	Savimonė – vadovas reflektuoja, ar tinkamai reaguoja į darbuotojų atvirumą (drąsą reikšti nuomonę). Savivalda – kantriai reaguoja į darbuotojų norą pasiekti greitų rezultatų.

	ieško jame prasmės. Silpnas ryšys su organizacija.	Socialinis sąmoningumas – skiria tikslingas užduotis, skatina dalyvauti projektuose, kurie grįsti inovacijomis.
		Santykių valdymas – teikia nuolatinį grįžtamąjį ryšį, ugdo bendrystės jausmą.
Z karta	Jauniausi darbo rinkos atstovai, reiklūs darbo aplinkai, vertina komfortą. Nelinkę dirbti komandoje. Siekia prestižo, vadovaujančių pareigų. Nori didesnio darbo užmokesčio, papildomų lengvatų. Vertina inovacijas, užduočių įvairovę.	Savimonė – vadovas suvokia savo emocijas ir konstruktyviai reaguoja į darbuotojų reiklumą. Savivalda – vadovas išlieka lankstus ir atviras naujoms idėjoms. Socialinis sąmoningumas – pripažįsta darbuotojų lūkestį dėl komforto ir prestižo, atsižvelgia į organizacijos galimybes. Santykių valdymas – skatina bendrystę, priskiria atsakomybes, įgalina.

Sudaryta darbo autorės pagal Twenge, Campbell, Hoffman, Lance (2010), Becton (2014), Murray, Chua (2014), Marzec (2023), Statnickė (2016), Stankevičienė, Gerikienė, Jurgaitytė (2016), Khera, Malik (2016), Ackley (2016), Batool (2013), Eurich (2018), Verma (2025), Fedorova ir kt. (2023), Goleman (2005), Fernández-Berrocal ir Extremera (2006), Angwaomaodoko (2023), Malini, Kumar (2024), Zheng ir Dong (2025), Jagers, Drake, Borowski (2018), Bar-On, Maree, Elias (2007), Opatha (2025).

Apibendrinant, galima teigti, kad pagal Goleman modelį, emocinis susideda iš keturių komponentų: savimonės, savivaldos, socialinio sąmoningumo, santykių valdymo. Tarptautiniai tyrimai rodo, kad emocinis intelektas yra vienas svarbiausių švietimo įstaigų vadovavimo veiksnių XXI amžiaus mokykloje, ypač dėl didėjančios darbuotojų kartų įvairovės (OECD, 2020). Akcentuojama, kad emocinės kompetencijos yra būtinos kuriant palankią ir įtraukiančią mokyklos kultūrą ir palaikant veiksmingą bendradarbiavimą tarp skirtingo amžiaus pedagogų (UNESCO, Future of Education Report, 2021; OECD Education Policy Outlook, 2024).

2.4. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų kompetencijos

Kompetencija apibrėžiama kaip žinių, įgūdžių, vertybinių nuostatų ir asmeninių savybių visuma, kuri leidžia veiksmingai atlikti profesinę veiklą (Boyatzis, 1982). Švietimo vadyboje kompetencijos suvokiamos kaip pagrindinis kriterijus, kuris apibrėžia vadovo pasirengimą ir gebėjimą užtikrinti ugdymo kokybę bei organizacijos veiksmingumą (Kučinskienė, Kučinskas, 2000).

Lietuvos švietimo vadovų kompetencijų struktūros pokyčius lėmė švietimo politikos pokyčiai bei vadybos teorijos raida. 2007 m. buvo išskiriamos penkios vadovo kompetencijos (švietimo politikos išmanymas, strategijos kūrimas, strateginio plano kūrimas ir įgyvendinimas; ugdymo proceso valdymas; žmogiškųjų išteklių valdymas; mokyklos turto ir lėšų valdymas) ir penkios perkeliamos kompetencijos (mokymosi kaip mokyti; komunikacinė; informacijos valdymo; pokyčių valdymo)

(Liukinevičienė, Antanavičienė, 2018). Toks skirstymas buvo esmė vertinant vadovų gebėjimus strategiškai planuoti, efektyviai valdyti personalą ir išteklius bei palaikyti poveikį vidinę ir išorinę komunikaciją.

Šiuo metu Lietuvos švietimo vadovų kompetencijas reglamentuoja Švietimo, mokslo ir sporto ministro 2024 m. gegužės 7 d., įsakymu Nr. V-518, patvirtintas „Vadovavimo valstybinei ar savivaldybės švietimo įstaigai (išskyrus aukštąją mokyklą) kompetencijų vertinimo ir jam prilyginto vertinimo tvarkos aprašas“ (*suvestinė redakcija nuo 2026-01-01*) (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministras, 2024). Lietuvos švietimo vadovų kompetencijos vertinamos pagal Nacionalinės švietimo agentūros (NŠA) taikomą modelį, kuriame išskiriamos penkios sritys:

1. lyderystė mokymui ir mokymuisi – vadovo žinios ir įgūdžiai leidžia jam veiksmingai vadovauti ugdymo programų įgyvendinimui; geba užtikrinti palankias mokymo(si) sąlygas kiekvieno mokinio įtraukčiai ir pažangai; geba organizuoti pedagogų profesinį tobulėjimą; palaikyti ir plėtoti partnerystes; skatinti bendruomenės narių bendrystę ir kurti nuolat besimokančią organizaciją;

2. švietimo įstaigos ateities kūrimas – vadovas geba formuoti švietimo įstaigos viziją ir kryptingai siekti jos įgyvendinimo; taikyti naujoves; vertinti bei skatinti bendruomenės kūrybiškumą; inicijuoti organizacinius pokyčius ir tikslingai juos valdyti;

3. švietimo įstaigos gyvenimo valdymas – vadovas geba atsakingai valdyti organizacinę struktūrą, jos išteklius ir procesus; priima pagrįstus sprendimus, išmano ir organizuoja efektyvią komunikaciją, valdo viešuosius ryšius;

4. komandos formavimas ir įgalinimas – vadovas geba užtikrinti talentingų specialistų pritraukimą, stiprinti tarpusavio santykius ir kurti palankų organizacijos mikroklimatą;

5. asmeninis meistriškumas – vadovas teikia didelę svarbą emocinei kompetencijai ir kryptingai ją ugdo; geba konstruktyviai spręsti sudėtinga situacijas bei valdyti stresą, pasižymi kritiniu mąstymu, nuolat siekia asmeninio tobulėjimo, prisiima atsakomybę už savo sprendimus ir daro pozityvią įtaką savo komandai (Nacionalinė švietimo agentūra, 2024). Šis modelis orientuotas į inovatyvios lyderystės, organizacinės kaitos ir besimokančios organizacijos aspektus. Šie aspektai pabrėžia vadybinių funkcijų vykdymą, gebėjimą įkvėpti bei įgalinti bendruomenę, kurti organizacijos ateities viziją.

Toliau pateikiama Goleman emocinio intelekto modelio ir Lietuvos švietimo vadovų kompetencijų sąsajos (5 lentelė).

5 lentelė. Goleman emocinio intelekto modelis ir Lietuvos švietimo vadovų kompetencijų sąsajos

Emocinio intelekto komponentai pagal Goleman	Lietuvos Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų sritys pagal NŠA	Sąsajos
--	--	---------

Savimonė	1. Asmeninis meistriškumas	Kritinis mąstymas, refleksija, atsakomybė už priimtus sprendimus.
Savivalda	3. Švietimo įstaigos gyvenimo valdymas 5. Asmeninis meistriškumas	Emocijų, streso ir elgesio valdymas, problemų sprendimas, įstaigos procesų konstruktyvus valdymas; veiklos stabilumo išlaikymas.
Socialinis sąmoningumas	1. Lyderystė mokymui ir mokymuisi 4. Komandos formavimas ir įgalinimas	Empatija, poreikių ir emocijų supratimas, bendruomenės stiprinimas, rūpinimasis darbuotojų gerove.
Santykių valdymas	1. Lyderystė mokymui ir mokymuisi 2. Švietimo įstaigos ateities kūrimas 4. Komandos formavimas ir įgalinimas	Įkvėpimas, konfliktų sprendimas, pokyčiai, pasitikėjimu grįstas mikroklimatas, įgalinta komanda, bendruomenės telkimas vizijos įgyvendinimui.

Sudaryta darbo autorės pagal Twenge, Campbell, Hoffman, Lance (2010), Becton (2014), Murray, Chua (2014), Marzec (2023), Statnickė (2016), Stankevičienė, Gerikienė, Jurgaitytė (2016), Khera, Malik (2016), Ackley (2016), Batool (2013), Eurich (2018), Verma (2025), Fedorova ir kt. (2023), Goleman (2005), Fernández-Berrocal ir Extremera (2006), Angwaomaodoko (2023), Malini, Kumar (2024), Zheng ir Dong (2025), Jagers, Drake, Borowski (2018), Bar-On, Maree, Elias (2007), Opatha (2025), NŠA (2026).

Tyrimas, kurio metu autoriai analizavo du pagrindinius vadovo emocinio intelekto komponentus: emocijų reguliavimą ir emocinio palaikymo teikimą, rodo, kad švietimo įstaigų vadovų emocinis intelektas yra reikšmingas organizacinei kultūrai ir darbuotojų motyvacijai. Vadovų gebėjimas valdyti emocijas ir teikti emocinį palaikymą yra siejamas su didesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu bei mažesniu emociniu išsekimu (Floman ir kt., 2024). Tyrimas, atliktas su 521 pradinių klasių mokytojais, antrina, kad vadovo emocinis intelektas didina mokytojų pasitikėjimą vadovu ir organizacija. Organizacinis pasitikėjimas skatina mokinių pozityvų elgesį, bendradarbiavimą, pagalbą, didesnę įsitraukimą į mokyklos veiklą. Emocinis intelektas padeda kurti pozityvią mokyklos kultūrą (Hsieh, C. -C., 2024). Tyrime, kuriame analizuota, kaip skirtingas mokyklų vadovų emocinio intelekto lygis siejasi su konfliktų sprendimu, nustatyta, kad vadovai, turintys aukštesnį emocinį intelektą, dažniau taiko bendradarbiavimo ir kompromiso strategijas. Žemesnis emocinis intelektas siejamas su konfliktų sprendimo vengimu. Tyrimas rodo, kad emocinio intelekto ugdymas gali padėti vadovams geriau spręsti konfliktus bei kurti pozityvią organizacinę aplinką (Zhou ir kt., 2025).

Sisteminė literatūros analizė apie vadovų emocinį intelektą teigia, kad emocinis intelektas yra svarbus veiksnys, kuris lemia efektyvią lyderystę, pozityvią organizacinę kultūrą ir geresnius santykius tarp mokyklos bendruomenės. Pabrėžiama, kad svarbiausi emocinio intelekto komponentai vadovaujant švietimo įstaigoms yra: empatija, savireguliacija ir socialiniai įgūdžiai (Ulutaš, 2024). Atliktas empirinis tyrimas akcentuoja, kad savimonė yra esminis emocinio intelekto gebėjimas, kuris

leidžia švietimo įstaigų vadovams geriau suprasti savo emocijas ir jų poveikį organizacijoms. Pabrėžia, kad aukštesnis savimonės lygis padeda vadovams efektyviai spręsti problemas, kurti pozityvią įstaigos organizacinę kultūrą bei stiprinti bendrystę (Pretorius, 2023). Tyrimas apie vadovo emocinio intelekto ir vadovavimo stiliaus ryšį parodė, kad emocinis intelektas yra susijęs su transformacine lyderyste, kuri skatina mokytojų motyvaciją, įsitraukimą ir bendradarbiavimą organizacijoje (Mugabekazi, 2026).

Tyrimai rodo, kad skirtingų kartų (Kūdikių bumų, X, Y, Z kartos) darbuotojai pasižymi skirtingomis emocinio intelekto savybėmis. Kūdikių bumų kartos atstovams būdinga empatija ir santykių kūrimas; X kartai – savikontrolė ir problemų sprendimas; Y kartai – bendradarbiavimas ir lankstumas; Z kartai – emocinis atvirumas ir įtrauktis. Pabrėžiama, kad emocinis intelektas gerina komunikaciją tarp kartų, mažina konfliktus bei stiprina komandinį darbą ir organizacijos veiksmingumą (Banu, 2025).

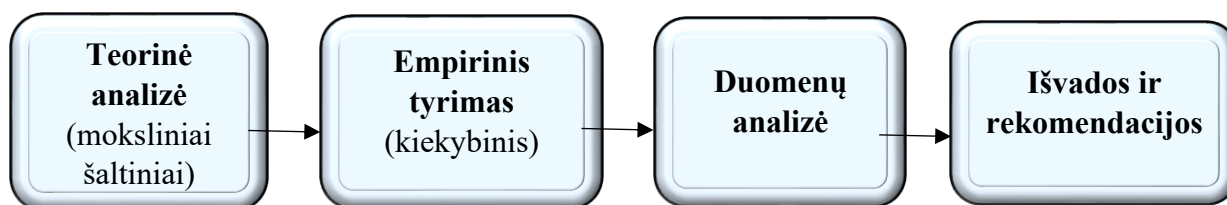
Apibendrinant, galima teigti, kad Lietuvos švietimo vadovų kompetencijos turi glaudų ryšį su Goleman (2005) emocinio intelekto modelio komponentais. Tai leidžia teigti, kad šiuolaikinis švietimo įstaigos vadovas turi derinti vadybinius, strateginius ir emocinio intelekto gebėjimus. Aukštesnis emocinio intelekto lygis padeda geriau suprasti ir valdyti emocijas, stiprina mokytojų pasitikėjimą organizacija bei skatina bendrystę. Skirtingų kartų darbuotojams būdingas skirtingos emocinio intelekto savybės, kurios efektyvina bendrystę ir darbo našumą. Todėl emocinio intelekto ugdymas yra prioritetas vadovų ir darbuotojų profesiniam tobulėjimui.

3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Empirinio tyrimo sąsajos su teorine dalimi. Teorinėje dalyje analizuojami lietuvių ir užsienio autorių moksliniai literatūros šaltiniai, atliktų tyrimų šaltiniai, Lietuvos švietimo valdymo informacinės sistemos duomenys. Atlikta integruota emocinio intelekto ir kartų teorijų analizė. Tyrimas grindžiamas emocinio intelekto teorijomis (Salovey, Mayer, 1990; Goleman, 2005; Bar-On, 2006), kurios emocinį intelektą apibrėžia kaip gebėjimą atpažinti, suprasti ir valdyti savo bei kitų emocijas. Darbe remiamasi kartų teorijomis (Mannheim, 1952; McCrindle, 2014; Statnickė, 2016), kurios pažymi, kad kartos formuojasi veikiamos skirtingų istorinių, socialinių bei kultūrinių kontekstų. Šių teorijų integracija sudaro galimybę analizuoti emocinio intelekto raišką skirtingų kartų darbuotojų bendravimo kontekste, ypač švietimo įstaigose, kur vienu metu dirba skirtingų kartų atstovai.

Remiantis teoriniu Goleman (2005) modeliu, tyrime naudojami šie keturi konstruktai: savimonė, savivalda, santykių valdymas, socialinis sąmoningumas. Tyrimas susideda iš keturių dalių. Juo siekiama išanalizuoti vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų bendradarbiavimo sąsajas skirtingų kartų kontekste; empiriškai nustatyti, vadovo emocinio intelekto komponentų (savivalda, savimonė, socialinis sąmoningumas, santykių valdymas) raišką skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimui Lietuvos švietimo įstaigose.

Tyrimo eigos eiliškumas pateikiamas 8 paveiksle.



8 pav. Tyrimo eigos schema

Sudaryta darbo autorės

Tyrimo strategija. Šiame tyrime taikoma kiekybinio tyrimo strategija remiasi pozityviu požiūriu. Toks požiūris pabrėžia objektyvų socialinių reiškinių tyrimą, kuris grindžiamas pamatuotais duomenimis ir statistine analize (Creswell, 2014). Tyrimas paremtas teorinėmis prielaidomis: formuluojamos hipotezės, kurios tikrinamos empiriniais duomenimis. Toks, dedukcinio metodo, taikymas plačiai aptariamas kiekybiniuose tyrimuose (Babbie, 2013). Konkrečiu laikotarpiu surinkti duomenys, leidžia įvertinti reiškinių esamą situaciją bei nustatyti ryšius tarp kintamųjų (Saunders, 2019). Pasirinktas kiekybinis tyrimas sudaro galimybę sistemiškai analizuoti vadovo emocinio intelekto ir skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo sąsajas, užtikrina duomenų objektyvumą, ko pasekoje formuluojamos statistiškai pagrįstos išvados.

Anketinė apklausa. Empirinio tyrimo metu buvo taikytas anketinės apklausos metodas. Duomenys buvo renkami naudojant Google Docs platformoje parengtą elektroninę apklausą. Skirtas laikas respondentams atsakyti į klausimus 2026 m. kovo–balandžio mėnesiai. Anketos nuoroda su priedais pirmiausia buvo išsiųsta į švietimo įstaigų raštinių elektroninius paštus. Vėliau, pakartotinai – į įstaigų vadovų elektroninius paštus, prašant dar kartą pasidalinti anketos nuoroda su jų įstaigų pedagogais. Klausimyno pradžioje respondentams buvo nurodytas tyrimo tikslas, instrukcija ir duomenų panaudojimo paskirtis. Surinkti duomenys buvo apdoroti taikant statistinės analizės metodus. Remiantis gautais rezultatai, suformuluotos tyrimo išvados bei pateiktos praktinės rekomendacijos.

Tyrimo imtis. Anketos nuoroda buvo išsiųsta Alytaus miesto, Alytaus rajono, Marijampolės savivaldybės ir Vilniaus rajono švietimo įstaigoms. Tyrime dalyvauti buvo kviečiami pedagoginiai darbuotojai iš įvairių ugdymo pakopų: ikimokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo. Imtis sudaryta taikant patogiosios (neatsitiktinės) atrankos metodą, kai atsižvelgiama į respondentų prieinamumą ir jų norą dalyvauti tyrime. Respondentai, pagal amžių, priskirti skirtingoms kartoms: 21–31 m. (Z karta); 32–46 m. (Y karta); 46–61 m. (X karta) ir 62–69 m. (Kūdikių bumo karta). Tinkamai parinkta imtis sudaro galimybę atskleisti skirtingų kartų darbuotojų požiūrį į vadovo emocinį intelektą, jo raišką ir tendencijas organizacijos kontekste (Bryman, 2012). Tyrimo imtis nustatyta naudojant Pannio to formulę $n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$, kai generalinės visumos dydis $N = 2366$, o imties paklaidos dydis $\Delta = 0,05$, reikiamas respondentų skaičius apklausti $n=343$. Tyrime dalyvavo $N = 345$ respondentų.

Tyrimo etika. Atliekant empirinį tyrimą, buvo laikomasi pagrindinių socialinių mokslų tyrimų etikos principų. Pabrėžiama, kad pagrindinis taikytas principas – savanoriškas dalyvavimas, kai patys respondentai apsisprendžia dėl (ne)dalyvavimo tyrime (Bryman, 2012). Užtikrintas respondentų anonimiškumas ir konfidencialumas. Tai reiškia, kad surinkta informacija naudojama tik mokslinio tyrimo tikslais; surinkti duomenys neleidžia identifikuoti konkrečių asmenų (Saunders, 2019). Prieš pildant anketą, respondentams buvo pateiktas tyrėjo prisistatymas, informacija apie tyrimo tikslą, duomenų rinkimą bei jų panaudojimo paskirtį. Moksliniuose tyrimuose svarbu užtikrinti tyrimo skaidrumą ir patikimumą (Flick, 2014), todėl šio tyrimo metu duomenys nebuvo iškraipomi, rezultatai pateikiami objektyviai.

Tyrimo instrumentų sandara. Tyrimo duomenims rinkti parengta autorės anketa (žr. 1 Priedas). Anketa sudaryta remiantis moksline literatūra pagal Goleman (2005) modelį, kuris išskiria keturis emocinio intelekto komponentus: savimone, savivaldą, socialinį sąmoningumą, santykių valdymą. Anketa sudaryta taip, kad būtų galima nuosekliai įvertinti vadovo emocinio intelekto aspektus bei jų sąsajas su skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimu. Anketa sudaro keturios dalys:

1. pirmoji dalis – demografinių duomenų rinkimas. Pateikiami klausimai apie respondentų amžių (kartą), darbo stažą, švietimo įstaigos tipą, sektorių, kvalifikacinę kategoriją bei vietovę;

2. antroji dalis – įvertinti savęs suvokimą (respondento) profesinėje veikloje. Pateikti teiginiai akcentuoja emocinio intelekto savimonės aspektus (gebėjimas atpažinti savo emocijas, reflektuoti elgesį bei suvokti savo poveikį kitiems);
3. trečioji dalis – vadovo emocinio intelekto vertinimas. Analizuojami keturi komponentai: savimonė, savivalda, santykių valdymas bei socialinis sąmoningumas;
4. ketvirtoji dalis – skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimas organizacijoje, jo vertinimas.

Anketoje esantys teiginiai, vertinami naudojant 5 balų Likerto skalę, kai 1 reiškia – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku ir 5 – visiškai sutinku. Likerto skalė sudaro galimybę kiekybiškai įvertinti respondentų nuostatas, užtikrina duomenų palyginimą, todėl ji plačiai taikoma socialiniuose tyrimuose (Likert, 1932).

Šios anketo struktūra užtikrina sistemingus duomenis ir sudaro prielaidas išsamiai išanalizuoti tiriamąjį reiškinį (6 lentelė).

6 lentelė. Tyrimo instrumento struktūra ir kintamųjų matavimas

	Kintamasis	Dimensija	Teiginiai (pavyzdžiai)	Vertinimo skalė
I dalis	Demografiniai duomenys.	Amžius (karta).	Respondento amžiaus grupė.	Nominali kategorinė.
		Darbo stažas.	Darbo patirtis (metais).	
		Įstaigos tipas.	Ugdymo pakopa.	
		Švietimo sektorius.	Švietimo įstaigos sektorius, kuriame dirba.	
		Kvalifikacinė kategorija.	Respondento kvalifikacinė kategorija.	
		Vietovė.	Švietimo įstaigos, kurioje dirba, vietovė.	
II dalis	Savęs suvokimas profesinėje veikloje.	Savimonė.	Gebu atpažinti savo emocijas; suvokiu savo poveikį kitiems.	Likerto 1–5.
III dalis	Vadovo emocinis intelektas.	Savimonė.	Vadovas suvokia savo stiprybes ir silpnybes.	Likerto 1–5.
		Savivalda.	Vadovas kontroliuoja emocijas stresinėse situacijose.	
		Socialinis sąmoningumas.	Vadovas supranta darbuotojų poreikius.	
		Santykių valdymas.	Vadovas efektyviai sprendžia konfliktus ir skatina bendrystę.	

IV dalis	Skirtingų kartų bendradarbiavimas organizacijoje.	Organizacinis bendradarbiavimas.	Skirtingų kartų bendradarbiavimas; skatinimas bendradarbiauti.	Likerto 1–5. vadovo
-----------------	---	----------------------------------	--	---------------------

Sudaryta darbo autorės, remiantis teorinėje darbo dalyje analizuotais emocinio intelekto komponentais ir sudaryta empirinio tyrimo anketa.

Tyrimo duomenų analizės metodai. Taikant statistinės analizės metodą, surinkti empirinio tyrimo duomenys buvo susisteminti ir analizuojami. Duomenų analizė atlikta naudojant Jamovi programą. Dažniams, procentinėms išraiškoms, vidurkiams bei standartiniams nuokrypiams analizuoti, pirmiausia buvo taikoma aprašomoji statistika. Šie rodikliai sudarė galimybę nustatyti respondentų pasiskirstymą pagal demografinius kintamuosius bei įvertinti respondentų nuostatas. Pasitelkus lyginamąją analizę, kuri leido palyginti respondentų grupes pagal pasirinktus kintamuosius, buvo nustatyti skirtingų kartų darbuotojų vertinimų skirtumai. Tyrime taikyta koreliacinė analizė, leido nustatyti ryšį tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų bendradarbiavimo. Toks metodas sudaro galimybę nustatyti kintamųjų tarpusavio sąsajas ir jų stiprumą (Bryman, 2012). Regresinė analizė leido įvertinti, kurie emocinio intelekto komponentai daro reikšmingą įtaką darbuotojų bendradarbiavimui.

Statistinė duomenų analizė leidžia sistemingai įvertinti kintamųjų ryšius, nustatyti tendencijas bei pagrįsti tyrimo hipotezes. Siekiant užtikrinti nuoseklų, vizualų ir aiškų rezultatų interpretavimą, šio tyrimo rezultatai pateikiami diagramose, lentelėse.

Tyrimo ribotumai ir sunkumai. Atliekant šį tyrimą buvo susidurta su tam tikrais sunkumais ir ribotumais:

1. respondentų į(si)traukimas į tyrimą: vidinės motyvacijos trūkumas anketai pildyti; nevisais atvejais buvo galima užtikrinti, kad informacija pasiektų potencialius respondentes, nes anketa buvo platinama per švietimo įstaigas (raštinės, direktoriaus el. paštas);
2. tyrimui skirtas laikas leidžia įvertinti situaciją tik konkrečiu laikotarpiu (2026 m. kovo–balandžio mėnuo), nesudaro galimybės analizuoti pokyčių laikui bėgant;
3. mokslinėje literatūroje kartų klasifikacijos ribos nėra vienareikšmiškai apibrėžtos (skiriais autorių požiūriais), todėl respondentų priskyrimas tam tikrai kartai kartais galimai sąlyginis.
4. taikyta patogioji (neatsitiktinė) atranka riboja galimybę apibendrinti tyrimo rezultatus visai Lietuvos švietimo įstaigų pedagogų populiacijai. Tokia imtis negarantuoja reprezentatyvumo, bet identifikuoja tendencijas;
5. duomenų rinkimo būdas (anketinė apklausa) skatina respondentes pateikti palankesnius atsakymus, grįstus jų subjektyviu vertinimu.

Tyrimo ribotumų įvardinimas sudaro galimybę kritiškai vertinti gautus rezultatus ir pagrindžia tolimesnių tyrimų poreikį. Nepaisant aukščiau išvardintų ribotumų, tyrimas suteikia vertingų

įžvalgų apie vadovo emocinio intelekto reikšmę skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimui ir leidžia identifikuoti pagrindines tendencijas Lietuvos švietimo įstaigų kontekste.

4. TYRIMO REZULTATAI

4.1 Tyrime dalyvavusių respondentų charakteristika

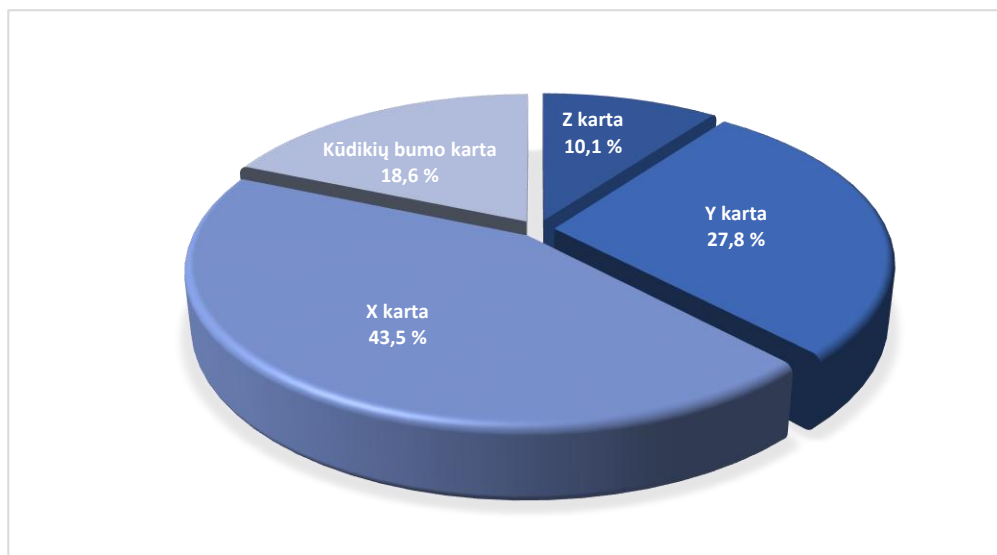
Pirmoje tyrimo dalyje, respondentų buvo prašoma pateikti pagrindinius demografinius duomenis, kurie leidžia apibūdinti tiriamąją imtį ir vertinti jos tinkamumą tolesnei analizei. Tyrime dalyvavo 345 pedagoginiai darbuotojai. Tokia tyrimo imtis yra pakankama kiekybiniam tyrimui, kuriame taikomi statistiniai analizės metodai, tokie kaip koreliacinė ir regresinė analizės. Atsižvelgiant į imties dydį, galima teigti, kad gauti rezultatai leidžia pagrįstai daryti išvadas apie tiriamąją populiaciją, tačiau svarbu įvertinti ir imties struktūrą.

7 lentelėje pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal kartas (amžių). Didžiąją dalį sudaro X kartos atstovai (47–61 m.) – 150 respondentų (43,5 proc.). Antroje vietoje pagal dydį yra Y kartos atstovai (32–46 m.) – 96 respondentai (27,8 proc.), Kūdikių bumo kartos atstovai (62–79 m.) – 64 respondentai (18,6 proc.). Mažiausiai atsakiusių į anketos klausimus buvo Z kartos atstovai (21–31 m.) – 35 respondentai (10,1 proc.).

7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal kartas

Jūsų amžius:	Skaičius	Procentai	Kaupiamasis
21–31 m. (Z karta)	35	10,1%	10,1%
32–46 m. (Y karta)	96	27,8%	38,0%
47–61 m. (X karta)	150	43,5%	81,4%
62–79 m. (Kūdikių bumo karta)	64	18,6%	100,0%

Pažymima, kad toks pasiskirstymas gali būti susijęs su pedagogų demografinė struktūra švietimo sektoriuje, kur vyrauja ilgesnę darbo patirtį turintys pedagogai. Tačiau interpretuojant rezultatus, būtina atsižvelgti ir į galimą kartų disproporciją.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kartas (proc.)

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal kartas, svarbu atkreipti dėmesį ne tik į procentinę struktūrą, bet ir į galimą šio pasiskirstymo poveikį tyrimo rezultatams (9 pav.). X kartos dominavimas (43,5 proc.) reiškia, kad bendrieji tyrimo rezultatai labiausiai atspindi būtent šios kartos pedagogų patirtį ir požiūrį. Kadangi ši karta pasižymi ilgesne profesine patirtimi, jų vertinimai gali būti labiau susiformavę ir stabilesni, lyginant su jaunesnių darbuotojų vertinimais.

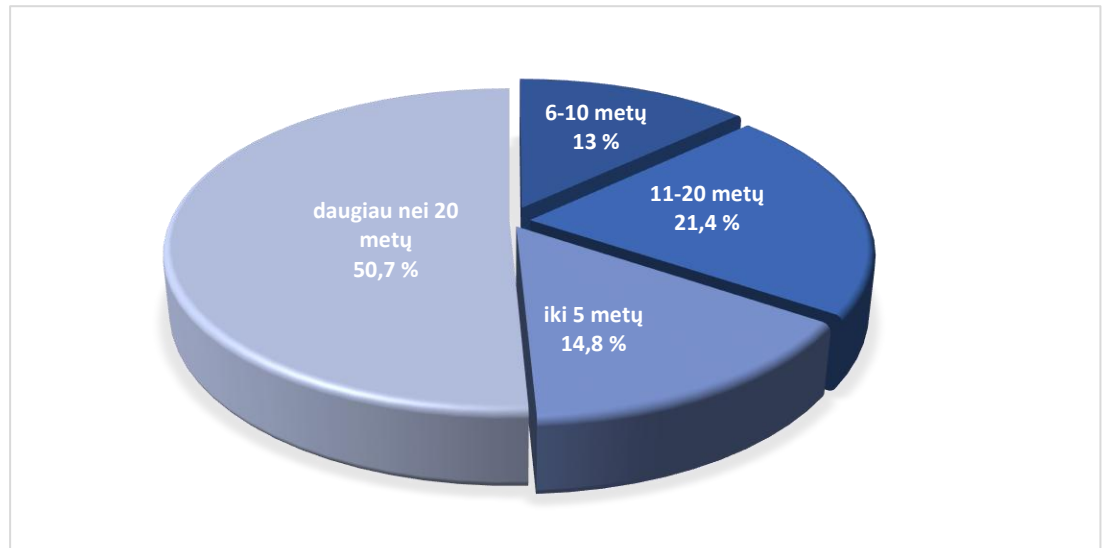
Z kartos respondentų dalis (10,1 proc.) yra reikšmingai mažesnė. Tai rodo, kad jaunesnių pedagogų požiūris tyrime yra mažiausiai reprezentuojamas. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad kai kurie su amžiumi ar profesine patirtimi susiję skirtumai gali būti nepakankamai atsiskleidę.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą pateikiamas 8 lentelėje. Analizė rodo, kad didžiausią dalį sudarė respondentai, turintys daugiau nei 20 metų darbo patirties – 175 respondentai (50,7 proc.), 11–20 metų – 74 respondentai (21,4 proc.), iki 5 metų – 51 respondentas (14,8 proc.). Mažiausiai atsakė, trumpiausią darbo patirtį turintys 45 respondentai (13,0 proc.).

8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Jūsų darbo stažas švietimo įstaigoje:	Skaičius	Procentai	Kaupiamasis
11–20 metų	74	21,4%	21,4%
6–10 metų	45	13,0%	34,5%
daugiau nei 20 metų	175	50,7%	85,2%
iki 5 metų	51	14,8%	100,0%

Šie duomenys rodo, kad daugiau nei pusė respondentų turi labai didelę profesinę patirtį. Galima daryti prielaidą, kad jų atsakymai yra pagrįsti ilgamete praktika, sukauptomis profesinėmis žiniomis bei patirtimi dirbant švietimo įstaigose. Antra vertus, mažesnė jaunų specialistų dalis gali reikšti, kad tyrime mažiau atsispindi naujai į profesiją įsiliejusių pedagogų požiūris. Respondentų pasiskirstymas procentais pagal darbo stažą pateikiamas *10 paveiksle*.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (proc.)

Analizuojant darbo stažo ir amžiaus duomenis kartu, galima daryti prielaidą apie jų tarpusavio ryšį. Didelė dalis respondentų, turinčių daugiau nei 20 metų darbo patirtį, tikėtina priklauso X ir Kūdikių bumo kartoms. Tai rodo, kad amžius ir darbo patirtis šiame tyrime yra glaudžiai susiję kintamieji.

Toks ryšys yra svarbus interpretuojant tolimesnius rezultatus, nes kai kurie nustatyti skirtumai gali būti susiję ne tik su amžiumi, bet ir su sukaupta profesine patirtimi. Todėl analizuojant emocinio intelekto ar bendradarbiavimo vertinimus svarbu turėti omenyje šių dviejų veiksnių sąveiką.

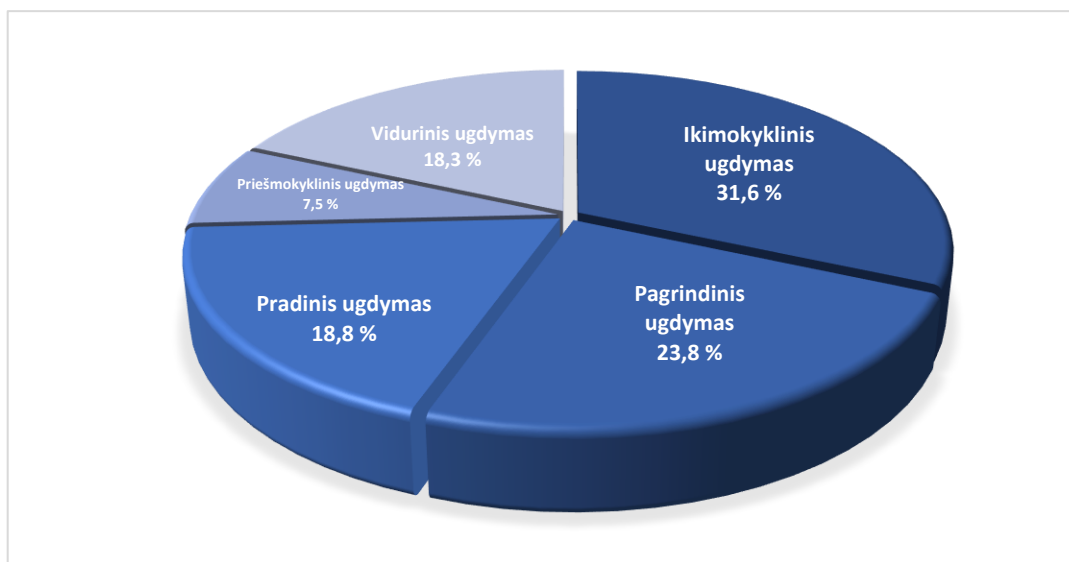
Respondentų pasiskirstymas pagal ugdymo pakopas pateikiamas *9 lentelėje*. Tyrime dalyvavo pedagoginiai darbuotojai, dirbantys įvairiose ugdymo pakopose. Didžiausią dalį sudarė ikimokyklinio ugdymo pedagogai – 109 respondentai (31,6 proc.). Pagal atsakiusių skaičių išsiskyrė pagrindinio ugdymo pedagogai – 82 respondentai (23,8 proc.), pradinio ugdymo – 65 respondentai (18,8 proc.) ir vidurinio ugdymo – 63 respondentai (18,3 proc.) mažiausią dalį sudarė priešmokyklinio ugdymo pedagogai – 26 respondentai (7,5 proc.). Toks respondentų pasiskirstymas rodo, kad tyrime dalyvavo įvairių pakopų pedagogai. Gauti tyrimo rezultatai leidžia analizuoti vadovo emocinio intelekto raišką skirtingose švietimo sistemos lygmenyse. Daugiausia respondentų yra iš ikimokyklinės ugdymo pakopos, kur ypač svarbus emocinis jautrumas, santykiai bei bendradarbiavimo gebėjimai. Skirtingų

ugdymo pakopų pedagogų įsitraukimas pildant anketą, sudaro prielaidas, kad vadovo emocinio intelekto svarba gali skirtis priklausomai nuo darbo pobūdžio, aplinkos, ugdytinių amžiaus bei profesinės veiklos specifikos.

9 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal ugdymo pakopas

Pažymėkite, kurioje ugdymo pakopoje dirbate:	Skaičius	Procentai	Kaupiamasis
ikimokyklinis ugdymas	109	31,6%	31,6%
pagrindinis ugdymas	82	23,8%	55,4%
pradinis ugdymas	65	18,8%	74,2%
priešmokyklinis ugdymas	26	7,5%	81,7%
vidurinis ugdymas	63	18,3%	100,0%

Skirtingų ugdymo pakopų pasiskirstymas taip pat gali turėti įtakos tyrimo rezultatams. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų dominavimas gali lemti didesnę dėmesį emociniams ir tarpasmeniniams aspektams. Šiame ugdymo etape pedagogų darbas yra glaudžiai susijęs su emociniu bendradarbiavimu ir socialinių įgūdžių ugdymu. *11 paveiksle* pateikiamas respondentų pasiskirstymas procentais pagal ugdymo pakopas.



11 pav. respondentų pasiskirstymas pagal ugdymo pakopas (proc.)

Pabrėžiama, kad pagrindinio ir vidurio ugdymo pedagogų veikla labiau orientuota į akademinis pasiekimus. Todėl jų požiūris į vadovo emocinį intelektą ar bendradarbiavimą gali skirtis.

Šie skirtumai gali turėti įtakos bendriems tyrimo rezultatams. Todėl svarbu juos turėti omenyje, kai bus atliekam tolesnė analizė.

10 lentelėje pateikiami duomenys apie respondentų pasiskirstymą pagal švietimo įstaigos sektorius. Anketos duomenys rodo, kad absoliuti dauguma atsakiusiųjų dirba valstybiniame sektoriuje – 314 respondentų (91,0 proc.), o privačiame sektoriuje dirbančiųjų pedagogų gerokai mažiau dalyvavo tyrime – 31 respondentas (9,0 proc.). Atsižvelgiant į tai, kad absoliuti dauguma respondentų dirba valstybiniame sektoriuje, tyrimo rezultatai labiausiai atspindi būtent šio sektoriaus organizacinį kontekstą. Tai svarbu analizuojant rezultatus, nes organizacinė kultūra, vadovavimo stilius bei bendradarbiavimo praktikos gali skirtis tarp viešojo ir privataus sektoriaus.

10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal įstaigos sektorius

Švietimo įstaigos sektorius, kuriame dirbate:	Skaičius	Procentai	Kaupiamasis
privatus	31	9,0%	9,0%
valstybinis	314	91,0%	100,0%

Didelė respondentų dalis, dirbanti valstybiniame sektoriuje (91,0 proc.), leidžia teigti, kad tyrimo rezultatai atspindi būtent viešojo sektoriaus švietimo įstaigų specifiką. Valstybinėse įstaigose dažniau taikomi formalūs valdymo metodai, nustatytos aiškos procedūros ir hierarchinė struktūra. Tai gali turėti įtakos vadovo elgesiui ar darbuotojų bendradarbiavimui.

Privačiame sektoriuje dažniau pastebimas lankstesnis valdymas, didelis dėmesys inovacijoms ir individualiems sprendimams. Todėl vadovo emocinio intelekto raišk gali pasireikšti kitaip nei valstybiniame sektoriuje. Galima teigti, kad skirtumų analizė yra ribota, nes šiame tyrime sektoriaus atstovų dalis yra nedidelė.

Vertinant tyrimo struktūrą, svarbu pažymėti ir tam tikrus ribotumus. Netolygus respondentų pasiskirstymas pagal kartas, darbo stažą bei sektorių gali turėti įtakos rezultatų apibendrinimui. Didelis vyresnių ir patyrusių pedagogų skaičius gali lemti konservatyvesnius vertinimus. Tuo tarpu jaunesnių darbuotojų požiūris gali būti nepakankamai akivaizdus.

Atkreipiamas dėmesys į tai, kad didžioji pedagogų, pildžiusių anketą, dalis dirba miesto aplinkoje. Todėl kaimo vietovių švietimo įstaigų specifika gali būti nepakankamai reprezentuota. Šie aspektai turėtų būti įvertinti interpretuojant tyrimo rezultatus.

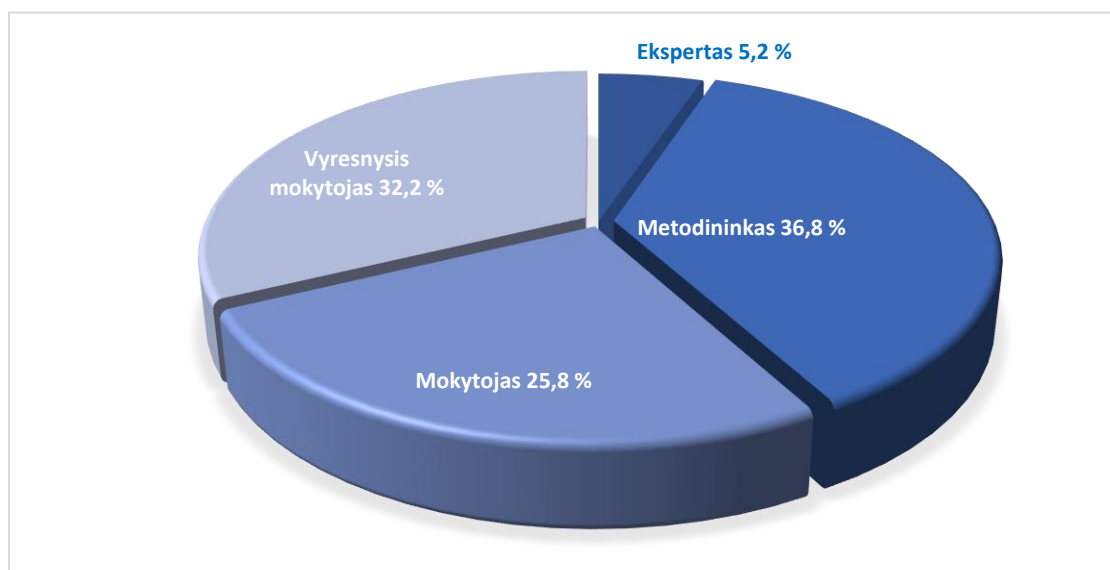
Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją pateikiamas 11 lentelėje. Didžiausią dalį respondentų sudarė metodininko kvalifikacinę kategoriją turintys pedagogai – 127 respondentų (36,8 proc.) bei vyresniojo pedagogo kvalifikacinę kategoriją turintys pedagogai – 111

respondentai (32,2 proc.). Mokytojo kvalifikacinę kategoriją nurodė 89 respondentai (25,8 proc.), eksperto – 18 respondentų (5,2 proc.) – tai sudarė mažiausiąją dalį pildžiusiųjų apklausą. Toks pasiskirstymas rodo, kad tyrime dalyvavo aukštesnės kvalifikacijos pedagogai., turintys daugiau profesinės patirties ir kompetencijų. Tai leidžia manyti, kad jų vertinimai yra labiau pagrįsti ir reflektuoti. Tačiau taip pat gali būti mažiau reprezentatyvūs žemesnės kvalifikacijos darbuotojų požiūriu.

11 lentelė. Respondentai pagal kvalifikacinę kategoriją

Jūsų kvalifikacinė kategorija:	Skaičius	Procentai	Kaupiamasis
ekspertas	18	5,2%	5,2%
metodininkas	127	36,8%	42,0%
mokytojas	89	25,8%	67,8%
vyresnysis mokytojas	111	32,2%	100,0%

Toks pasiskirstymas rodo, kad daugiau nei du trečdaliai respondentų (apie 69 proc.) priklauso aukštesnėms kvalifikacinėms kategorijoms (metodininkas ir vyresnysis mokytojas). Galima daryti prielaidą, kad tyrime dalyvavo pedagogai, kurie turi ne tik ilgesnę darbo patirtį, bet ir aukštesnį profesinės kompetencijos lygį. Pabrėžiama, kad tokie respondentai paprastai pasižymi didesne profesine branda, gebėjimu reflektuoti savo veiklą bei kritiškai vertinti organizacijos mikroklimatą. 12 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas procentais pagal kvalifikacinę kategoriją.



12 pav. respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją (proc.)

Prieinama prie išvados, kad aukštesnės kvalifikacijos pedagogai turi daugiau patirties bendradarbiaujant su kolegomis, dalyvaujant organizacijos veikloje bei bendradarbiaujant su vadovybe. Todėl jų vertinimai apie vadovo emocinį intelektą ar bendradarbiavimą gali būti labiau pagrįsti ir nuoseklūs.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad mažesnė žemesnės kvalifikacijos pedagogų ir ypač ekspertų dalis gali turėti įtakos rezultatų reprezentatyvumui. Žemesnės kvalifikacijos darbuotojai gali turėti kitokią požiūrį į vadovavimą, bendradarbiavimą ar emocinį klimatą organizacijoje. Tačiau jų nuomonė šiame tyrime yra mažiau išreikšta.

Analizuojant, svarbu pažymėti, kad eksperto kategorijos respondentų dalis yra labai nedidelė (5,2 proc.). Todėl šio grupės vertinimai turi mažesnę įtaką bendriems rezultatams. Vis dėlto ši grupė galėtų pasižymėti itin aukštu profesiniu kompetencijų lygiu. Jų įžvalgos galėtų būti vertingos, bet statistiškai mažiau reikšmingos dėl nedidelio respondentų skaičiaus.

12 lentelėje pateikiami duomenys apie respondentų švietimo įstaigų pasiskirstymą pagal vietovę, kurioje jie dirba. Duomenys rodo, kad didžioji dalis dirba miestuose – 235 respondentai (68,1 proc.). Mažesnę dalį sudaro pedagogai, kurie dirba miesteliuose ar rajonuose – 77 respondentai (22,3 proc.). Mažiausią dalį, t. y. 33 respondentai (9,6 proc.) sudaro, dirbantys kaimo vietovėse. Tokie rezultatai rodo, kad šio tyrimo duomenys labiau atspindi miesto švietimo įstaigų kontekstą, kur organizacinė kultūra ir bendradarbiavimo praktikos gali skirtis nuo mažesnių gyvenviečių.

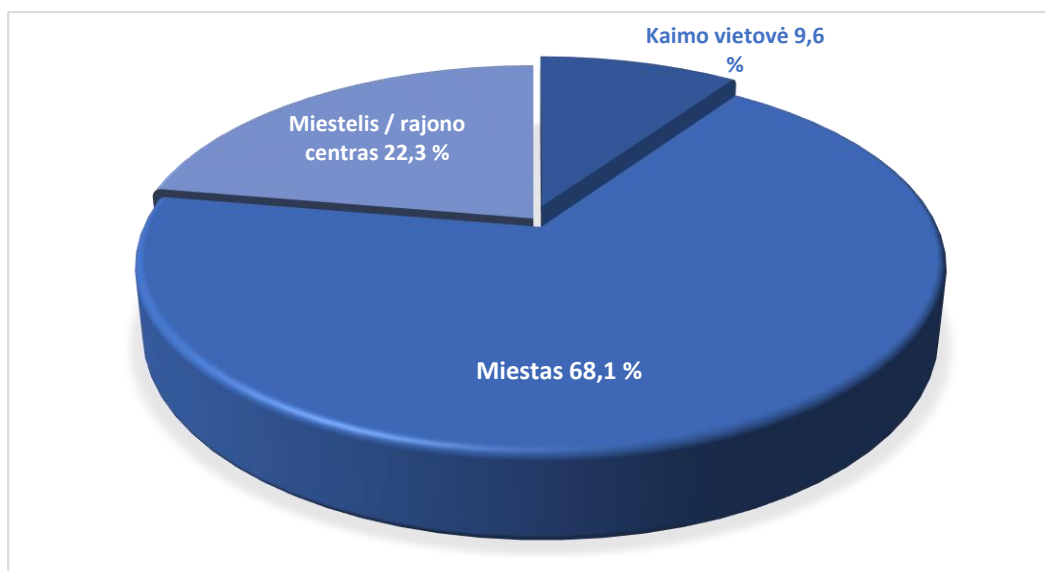
12 lentelė. Respondentai pasiskirstymas pagal švietimo įstaigos vietovę

Švietimo įstaigos, kurioje dirbate, vietovė:	Skaičius	Procentai	Kaupiamasis
kaimo vietovė	33	9,6%	9,6%
miestas	235	68,1%	77,7%
miestelis / rajono centras	77	22,3%	100,0%

Miesto mokyklose dažniau susiduriama su didesnėmis organizacijomis, didesniu darbuotojų skaičiumi, įvairesne socialine aplinka bei didesnėmis bendradarbiavimo galimybėmis. Tai gali turėti įtakos vadovo emocinio intelekto raiškai, tiek darbuotojų bendradarbiavimo būdai.

Mažesnė kaimo vietovių dalis gali reikšti, kad šių švietimo įstaigų specifika tyrime yra mažiau dominuojanti. Kaimo įstaigose dažnai vyrauja mažesnės bendruomenės, artimesni tarpasmeniniai santykiai ir savitas organizacinės kultūros pobūdis. Todėl bendradarbiavimo formos ir vadovavimo stilius gali skirtis nuo urbanizuotose vietovėse esančių švietimo įstaigų. Dėl šios priežasties

empirinio tyrimo rezultatai gali mažiau pritaikomi gyvenviečių kontekstui. 13 paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas procentais pagal švietimo įstaigos vietovę.



13 pav. respondentų pasiskirstymas pagal švietimo įstaigos vietovę (proc.)

Analizuojant miestelių ir rajono centrų grupę (22,3 proc.), gali daryti prielaidą, kad ši grupė užima tarpinę poziciją tarp miesto ir kaimo kontekstų. Tai gali reikšti, kad jų vertinimai atspindi mišrią organizacinę aplinką, kurioje vyrauja didesnių ir mažesnių organizacijų bruožai.

Apibendrinant, galima teigti, kad tyrimo imtis pasižymi aukštu profesinės kompetencijos lygiu – didžiąją dalį sudaro aukštesnės kvalifikacijos pedagogai. Pažymima, kad imtis yra labiau orientuota į miesto švietimo įstaigų kontekstą bei patirtį turinčių pedagogų grupę. Ši imtis sudaro palankias sąlygas analizuoti vadovo emocini intelekto raišką ir darbuotojų bendradarbiavimą organizacijoje, nes respondentai turi pakankamai patirties šioms reiškinėms vertinti. Daroma prielaida, kad respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją ir vietovę gali riboti tyrimo rezultatų apibendrinimą. Duomenys atspindi labiau patyrusių, aukštesnės kvalifikacijos ir miesto švietimo įstaigose dirbančių pedagogų požiūrį. Todėl interpretuojant rezultatus, būtina atsižvelgti į šiuos imties ypatumus ir galimą poveikį gautiems rezultatams.

4.2. Savęs suvokimas profesinėje veikloje

Antroji klausimyno dalis skirta respondentų savęs suvokimo ir emocinio sąmoningumo įsivertinimui profesinėje veikloje. Ši dimensija apima gebėjimą pažinti savo emocijas, suprasti priežastis, reflektuoti savo elgesį bei suvokti savo emocijų poveikį kitiems. Tokie gebėjimai yra vieni

svarbiausių emocinio intelekto komponentų, kurie yra reikšmingi profesinei veiklai ir darbuotojų santykiams organizacijoje.

13 lentelėje pateikiamas respondentų savęs suvokimo ir emocinio sąmoningumo vertinimai pagal kartas (amžiaus grupes). Analizuojant duomenis nustatyta, kad visų amžiaus grupių respondentai savo emocinio intelekto gebėjimus vertina gana aukšta: dauguma vidurkių viršija 4 balus iš 5 galimų. Tai rodo, kad pedagogai linkę teigiamai vertina savo gebėjimą pažinti ir suprasti save profesinėje veikloje.

Esant aukštam bendram vertinimui, pastebimos nuoseklios tendencijos, susijusios su amžiumi. Daugeliu atvejų vyresnių kartų (X kartos ir Kūdikių bumų kartos) respondentų vidurkiai yra aukštesni nei jaunesnių (Z kartos ir Y kartos). Daroma prielaida, kad tokia tendencija gali būti siejama su didesne profesine patirtimi, kuri leidžia geriau pažinti save, reflektuoti savo veiklą ir suprasti save profesinėje veikloje. savęs suvokimo tendencija stiprėja kartu su profesine patirtimi.

13 lentelė. Respondentų apie savęs suvokimą palyginimas pagal amžiaus grupes

	Jūsų amžius:	Imties dydis (N)	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
Aš aiškiai suvokiu savo stipriąsias ir silpnąsias puses.	21–31 m. (Z karta)	35	3,74	0,886
	32–46 m. (Y karta)	96	4,10	0,732
	47–61 m. (X karta)	150	4,19	0,692
	62–79 m. (Kūdikių bumų karta)	64	4,27	0,782
Aš suvokiu, kaip mano emocijos ir elgesys veikia kitus žmones.	21–31 m. (Z karta)	35	4,03	0,785
	32–46 m. (Y karta)	96	4,18	0,632
	47–61 m. (X karta)	150	4,23	0,709
	62–79 m. (Kūdikių bumų karta)	64	4,11	0,799
Aš stengiuosi suprasti savo elgesio ir emocijų priežastis.	21–31 m. (Z karta)	35	4,20	0,531
	32–46 m. (Y karta)	96	4,20	0,535
	47–61 m. (X karta)	150	4,26	0,524
	62–79 m. (Kūdikių bumų karta)	64	4,22	0,678
Aš gebu atpažinti savo emocijas	21–31 m. (Z karta)	35	3,89	0,832
	32–46 m. (Y karta)	96	4,05	0,701

Jūsų amžius:		Imties dydis (N)	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
įvairiose darbo situacijose.	47–61 m. (X karta)	150	4,20	0,695
	62–79 m. (Kūdikių bumų karta)	64	4,14	0,753
Aš gebu reflektuoti savo reakcijas sudėtingose darbo situacijose.	21–31 m. (Z karta)	35	3,94	0,873
	32–46 m. (Y karta)	96	4,00	0,632
	47–61 m. (X karta)	150	4,03	0,670
	62–79 m. (Kūdikių bumų karta)	64	4,00	0,667
Jaučiuosi saugus aptardamas su vadovu savo emocijas ir jausmus, susijusius su mano profesine veikla.	21–31 m. (Z karta)	35	3,57	1,065
	32–46 m. (Y karta)	96	3,66	0,950
	47–61 m. (X karta)	150	3,62	0,932
	62–79 m. (Kūdikių bumų karta)	64	3,58	1,110

Tam, kad būtų įvertinta ar šie skirtumai yra statistiškai reikšmingi, buvo atlikta vienfaktorinė dispersinė analizė (Welch ANOVA) (14 lentelė). Rezultatai rodo, kad statistiškai reikšmingas skirtumas tarp kartų nustatytas tik vieno teiginio atveju, t. y. gebėjimo aiškiai suvokti savo stipriąsias ir silpnąsias puses ($F = 3,214$; $p = 0,026 < 0,05$). Šiuo atveju stebima aiški augimo tendencija nuo $M = 3,74$ Z kartoje iki $M = 4,27$ Kūdikių bumų kartoje. Tai leidžia teigti, kad šis savęs suvokimo aspektas yra jautriausias amžiaus ir profesinės patirties veiksniams.

Kitų savęs suvokimo komponentų atveju vidurkiai rodo panašias augimo tendencijas, tačiau statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta. Pavyzdžiui, gebėjimo atpažinti emocijas įvairiose darbo situacijose atveju $F = 1,879$; $p = 0,137$ ir gebėjimo suvokti emocijų poveikį kitiems $F = 0,874$; $p = 0,457$ skirtumai tarp kartų nėra pakankamai dideli, kad būtų laikomi reikšmingais. Tai rodo, kad šie gebėjimai yra panašiai išvystyti nepriklausomai nuo amžiaus.

Detaliau analizuojant atskirus gebėjimus, gali pastebėti skirtingus jų raiškos modelius. Vertinant gebėjimą atpažinti savo emocijas, vidurkiai didėja nuo $M = 3,89$ Z kartoje iki $M = 4,20$ X kartoje. Kūdikių bumų kartoje šiek tiek matoma mažėjimo tendencija ($M = 4,14$). Panaši tendencija pastebima ir vertinant gebėjimą suvokti savo emocijų poveikį kitiems: aukščiausias įvertis nustatytas X kartoje ($M = 4,23$), Kūdikių bumų kartoje jis sumažėja ($M = 4,11$). Vyriausioje amžiaus grupėje šis įvertis sumažėja ($M = 4,11$).

Šie svyravimai rodo, kad savęs suvokimo gebėjimų raiška nėra visiškai nuosekli visose amžiaus grupėse. Galima daryti prielaidą, kad tam tikri emocinio intelekto aspektai gali būti stipriausiai

išreikšti vidutinėje amžiaus pedagogų grupėje, kai profesinė patirtis ir aktyvus įsitraukimas į profesinę veiklą susilieja.

Analizuojant gebėjimą suprasti savo elgesio ir emocijų priežastis, nustatyta, kad šis aspektas pasižymi aukščiausiais ir stabiliausiais įverčiais visose kartose. Vidurkiai svyruoja labai siaurame intervale nuo $SD = 0,52$ iki $SD = 0,68$. Tai rodo didelį respondentų nuomonių sutapimą ir leidžia teigi, kad šis gebėjimas yra vienodai išvystytas nepriklausomai nuo amžiaus.

Tokie rezultatai leidžia teigti, kad gebėjimas suprasti savo emocijas ir elgesio priežastis yra universalus emocinio intelekto komponentas, kuris formuojasi ne tik per profesinę patirtį, bet ir per bendrą asmeninę brandą.

Priešingai, emocinio saugumo aspektas, t. y. gebėjimas aptarti emocijas su vadovu, pasižymi žemiausiais įverčiais visose kartose. Vidurkiai svyruoja nuo $M = 3,57$ Z kartoje iki $M = 3,66$ Y kartoje. Skirtumas tarp grupių yra minimalus. Tai rodo, kad šis aspektas yra silpniau išreikštas nei kiti savęs suvokimo komponentai.

Pabrėžiama kad šio teiginio standartiniai nuokrypiai yra didžiausi iki $SD = 1,110$ Kūdikių bumo kartoje ir $SD = 1,065$ Z kartoje. Tai rodo didelę, respondentų nuomonių įvairovę. Dali pedagogų jaučiasi saugiai aptardami emocijas su vadovu, tačiau kita dalis tokio saugumo nejaučia.

Šie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad emocinio saugumo lygis organizacijoje yra nevienodas ir labiau priklauso nuo organizacinės kultūros, vadovavimo stiliaus bei tarpasmeninių santykių nei nuo individualių pedagogų emocinio intelekto gebėjimų.

14 lentelė. Respondentų savęs suvokimo vertinimo statistinis reikšmingumas

	F	df1	df2	p
Aš aiškiai suvoku savo stipriąsias ir silpnąsias puses.	3,214	3	114	0,026
Aš suvoku, kaip mano emocijos ir elgesys veikia kitus žmones.	0,874	3	116	0,457
Aš stengiuosi suprasti savo elgesio ir emocijų priežastis.	0,318	3	117	0,812
Aš gebu atpažinti savo emocijas įvairiose darbo situacijose.	1,879	3	115	0,137
Aš gebu reflektuoti savo reakcijas sudėtingose darbo situacijose.	0,141	3	115	0,935
Jaučiuosi saugus aptardamas su vadovu savo emocijas ir jausmus, susijusius su mano profesine veikla.	0,100	3	115	0,960

Apibendrinant galima, teigti, kad aprašomoji analizė atskleidžia tam tikras su amžiumi susijusias tendencijas, statistinė analizė – rodo, kad kartų (amžiaus grupių) veiksnys daro ribotą poveikį

savęs suvokimo gebėjimų vertinimui. Visos amžiaus grupėse dauguma šių gebėjimų išvystyti panašiai. Reikšmingesni skirtumai pasireiškia tik tam tikruose, su savęs pažinimu susijusiuose aspektuose.

4.3. Vadovo emocinis intelektas

Trečioji klausimyno dalis, skirta vadovo emocinio intelekto įvertinimui remiantis keturiais emocinio intelekto komponentais: savivalda, savimonė, santykių valdymas, socialinis sąmoningumas. Kiekvienas iš šių komponentų buvo matuojamas remiantis keturiais teiginiais. Todėl buvo sudarytos atskiros skalės, kurios sudarė galimybę kompleksiskai įvertinti vadovo emocinio intelekto raišką darbuotojų požiūriu.

Toks komponentinis emocinio intelekto vertinimas leidžia ne tik nustatyti bendrą vadovo emocinio intelekto reikšmę, bet ir išsamiau įvertinti, kurie jo aspektai yra svarbiausi darbuotojų bendradarbiavimui. Tai ypač aktualu šiame tyrime, nes analizuojamas skirtingų kartų darbuotojų kontekstas. Skirtingų kartų darbuotojai gali ne vienodai vertinti vadovo gebėjimą suprasti save, valdyti emocijas, atpažinti kitų poreikius ar kurti konstruktyvius santykius organizacijoje.

Tam, kad būtų įvertintas skalių patikimumas, kiekvienam emocinio intelekto komponentui buvo apskaičiuotas Cronbach alfa koeficientas. Šis rodiklis leidžia įvertinti skalės vidinį suderinamumą, t. y. kiek vieno komponento teiginiai yra tarpusavyje susiję ir matuoja tą patį konstruktą. Kuo aukštesnė Cronbach alfa reikšmė, tuo didesnis skalės patikimumas. Socialiniuose moksluose dažniausiai laikoma, kad Cronbach alfa reikšmės, viršijančios 0,7, rodo pakankamą skalės patikimumą. Reikšmės viršijančios 0,8 ar 0,9, leidžia kalbėti apie aukštą arba labai aukštą vidinį suderinamumą.

15 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad visos keturios vadovo emocinio intelekto komponentų skalės pasižymi aukštu vidiniu suderinamumu. Savimonės skalės Cronbach alfa koeficientas siekia 0,888, savivaldos – 0,919, socialinio sąmoningumo – 0,924, santykių valdymo – 0,915. Visi koeficientai viršija rekomenduojamą 0,7 ribą. Todėl prieinama prie išvados, kad skalės yra patikimos ir tinkamos tolesnei statistinei analizei.

Aukščiausias patikimumo rodiklis nustatytas socialinio sąmoningumo skalėje $\alpha = 0,915$. Tai rodo, kad šią skalę sudarantys teiginiai labai glaudžiai susiję tarpusavyje ir nuosekliai matuoja vadovo gebėjimą pastebėti darbuotojų emocinę būseną, įsiklausyti į jų problemas, suprasti poreikius atsižvelgti į darbuotojų nuomonę. Panašiai aukšti rezultatai nustatyti ir savivaldos $\alpha = 0,919$ bei santykių valdymo $\alpha = 0,915$ skalėse. Tai leidžia teigti, kad šie komponentai taip pat yra empiriškai nuoseklūs.

Savimonės skalės Cronbach alfa reikšmė yra šiek tiek mažesnė nei kitų komponentų, tačiau vis tiek išlieka labai aukšta $\alpha = 0,888$. Tai rodo, kad vadovo gebėjimas pripažinti klaidas, suvokti savo stipriąsias ir silpnąsias puses, reflektuoti elgesį ir suprasti savo poveikį darbuotojams sudaro pakankamai vientisą konstruktą. Taigi, patikimumo analizės rezultatai leidžia prieiti prie išvados, kad vadovo

emocinio intelekto komponentų skalės yra statistiškai patikimos, respondentų atsakymai juose yra nuoseklūs.

15 lentelė. Vadovo emocinio intelekto komponentų skalės patikimumo rodikliai

Emocinio intelekto komponentai	Teiginiai	Cronbach α
Savimonė	Mano vadovas geba pripažinti savo klaidas. Mano vadovas suvokia savo stipriąsias ir silpnąsias puses. Mano vadovas supranta, kad jo emocijos ir elgesys daro įtaką darbuotojų savijautai. Mano vadovas geba reflektuoti savo elgesį profesinėje veikloje.	0,888
Savivalda	Stresinėse situacijose mano vadovas išlieka ramus ir priima apgalvotus sprendimus. Kritikos ar nesutarimų metu mano vadovas geba kontroliuoti savo emocijas. Mano vadovo elgesys atitinka organizacijos deklaruojamas vertybes. Mano vadovas geba konstruktyviai spręsti sudėtingas situacijas darbe.	0,919
Socialinis sąmoningumas	Mano vadovas pastebi, kai darbuotojai patiria emocinį ar profesinį pervargimą. Mano vadovas nuoširdžiai įsiklauso į darbuotojų problemas ar sunkumus. Mano vadovas supranta darbuotojų poreikius ir lūkesčius. Mano vadovas, priimdamas sprendimus, atsižvelgia į darbuotojų nuomonę.	0,924
Santykių valdymas	Konfliktingose situacijose, mano vadovas padeda konstruktyviai spręsti problemas. Mano vadovas skatina atvirą nuomonių išsakymą organizacijoje. Mano vadovas suteikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį apie darbuotojų darbą. Kilus profesiniams sunkumams, mano vadovas suteikia pagalbą ir palaikymą.	0,915

Tam, kad būtų įgyvendintas trečiasis darbo įvade iškeltas uždavinys, t. y. išanalizuoti vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų bendradarbiavimo sąsajas skirtingų kartų kontekste, atlikta Pearson koreliacinė analizė (16 lentelė). Šioje analizėje koreliacijos koeficientas r rodo ryšio kryptį ir stiprumą; p reikšmė leidžia įvertinti, ar nustatytas ryšys yra statistiškai reikšmingas. Paržymima, kad koreliacinė analizė leidžia nustatyti sąsajas tarp kintamųjų, tačiau nesuteikia pagrindo daryti tiesioginių priežastinių išvadų.

Šio tyrimo dalyje tikrinama iškelta pirmoji įvade hipotezė, kad vadovo emocinis intelektas yra teigiamai ir statistiškai reikšmingai susijęs su darbuotojų bendradarbiavimu visose kartose. Šiai

hipotezei patikrinti pasirinkta koreliacinė analizė, kuri leidžia įvertinti ar tarp vadovo emocinio intelekto komponentų ir darbuotojų bendradarbiavimo egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys skirtingose kartose.

16 lentelė. Vadovo emocinio intelekto komponentų ir darbuotojų bendradarbiavimo koreliaciniai ryšiai pagal kartas

Emocinio intelekto komponentai	Z karta (r; p)		Y karta (r; p)	X karta (r; p)	Kūdikių bumo karta (r; p)
Savimonė	0,764; 0,001	<	0,728; < 0,001	0,811; < 0,001	0,831; < 0,001
Savivalda	0,788; 0,001	<	0,700; < 0,001	0,768; < 0,001	0,783; < 0,001
Socialinis sąmoningumas	0,850; 0,001	<	0,787; < 0,001	0,798; < 0,001	0,797; < 0,001
Santykių valdymas	0,780; 0,001	<	0,821; < 0,001	0,807; < 0,001	0,829; < 0,001

Koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad visose tiriamųjų grupėse, Z, Y, X, Kūdikių bumo kartose, nustatyti statistiškai reikšmingi teigiami ryšiai tarp visų vadovo emocinio intelekto komponentų ir darbuotojų bendradarbiavimo ($p < 0,001$). Koreliacijos koeficientai svyruoja nuo $r = 0,700$ iki $r = 0,850$. Todėl šie ryšiai gali būti vertinami kaip stiprūs. Tai reiškia, kad aukštesni vadovo emocinio intelekto vedinimai yra susiję su aukštesniais darbuotojų bendradarbiavimo vertinimais visose kartų grupėse.

Vis dėlto koreliacinės analizės rezultatai rodo, kad skirtingose kartose stipriausiai su bendradarbiavimu siejasi ne tie patys vadovo emocinio intelekto komponentai. Z kartos grupėje stipriausias ryšys nustatytas tarp darbuotojų bendradarbiavimo ir vadovo socialinio sąmoningumo $r = 0,850$; $p < 0,001$. 6is rezultatas leidžia daryti prielaidą, kad jaunesniems darbuotojams bendradarbiavimo kontekste ypač svarbus vadovo gebėjimas pastebėti darbuotojų emocinę būseną, suprasti jų poreikius ir į juos atsižvelgti.

Y kartos grupėje stipriausias ryšys nustatytas su santykių valdymo komponentu $r = 0,821$; $p < 0,001$. Tai rodo, kad šios kartos darbuotojams bendradarbiavimo kontekste itin reikšmingi konstruktyvūs tarpusavio santykiai, atvira komunikacija, konfliktų sprendimas ir vadovo gebėjimas palaikyti pozityvų mikroklimatą organizacijoje.

X kartoje stipriausias ryšys nustatytas su savimone $r = 0,811$; $p < 0,001$. Tai leidžia daryti prielaidą, kad šiai kartai svarbus vadovo gebėjimas reflektuoti savo elgesį, suvokti savo stipriąsias ir

silpnąsias puses bei suprasti, kaip jo emocijos ir veiksmai veikia darbuotojus. Kūdikių bumo kartoje stipriausi ryšiai nustatyti su savimone $r = 0,831$ $p < 0,001$ ir santykių valdymu $r = 0,829$ $p < 0,001$. Tai rodo, kad vyresnių kartų pedagogams svarbus vadovo vidinis brandumas ir gebėjimas palaikyti tvarius santykius su darbuotojais.

Vertinant pirmąją hipotezę svarbu pažymėti, kad šiame tyrime emocinis intelektas nėra skirstomas į žemą, vidutinį ar aukštą lygį. Analizuojama vadovo emocinio intelekto komponentų raišką ir jų sąsajos su darbuotojų bendradarbiavimu, bet ne absoliutus emocinio intelekto lygis. Atsižvelgiant į tai, hipotezę vertinama per vadovo emocinio intelekto komponentų ryšių stiprumą skirtingų kartų grupėse.

Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad pirmoji hipotezė pasitvirtino. Visose kartų grupėse nustatyti stiprūs, teigiami ir statistiškai reikšmingi ryšiai tarp vadovo emocinio intelekto komponentų ir darbuotojų bendradarbiavimo. Prieinama prie išvados, kad vadovo emocinis intelektas yra reikšmingai susijęs su darbuotojų bendradarbiavimo vertinimais visose kartose.

Apibendrinant koreliacinės analizės rezultatus, galima teigti, kad vadovo emocinio intelekto komponentai yra svarbūs darbuotojų bendradarbiavimui tačiau skirtingose kartose jų ryšio struktūra skiriasi. Jaunesnėse kartose labiau išryškėja socialinio sąmoningumo ir santykių valdymo svarba, vyresnėse – savimonės reikšmė. Tai leidžia daryti prielaidą, kad skirtingų kartų darbuotojai nevienodai akcentuoja vadovo emocinio intelekto komponentus.

Tam, kad būtų vertinta vadovo emocinio intelekto reikšmė darbuotojų bendradarbiavimui, atlikta regresinė analizė. Koreliacinė analizė parodo ryšio stiprumą ir kryptį, regresinė analizė leidžia įvertinti, kurie vadovo emocinio intelekto komponentai reikšmingai prognozuoja darbuotojų bendradarbiavimą, kai kiti komponentai įtraukiami į modelį kartu. Todėl ši analizė leidžia giliau įvertinti netik bendrą sąsają, bet ir atskirų komponentų santykinę reikšmę.

Šioje tyrimo dalyje, tam, kad būtų įgyvendintas ketvirtas darbo įvade iškeltas uždavinys, t. y. empiriškai nustatyti kaip vadovo emocinio intelekto komponentai (savimonė, savivalda, socialinis sąmoningumas, santykių valdymas) pasireiškia darbuotojų bendradarbiavime skirtingų kartų kontekste, tikrinama antroji hipotezė. Ji teigia, kad šių komponentų reikšmingumas darbuotojų bendradarbiavimui skiriasi tarp kartų. Regresinė analizė leidžia įvertinti, kiekvieno komponento įtaką atskirai, kontroliuojant kitų komponentų poveikį. Todėl suteikia galimybę identifikuoti svarbiausius bendradarbiavimo veiksnius kiekvienoje kartų grupėje.

Analizėje pateikiami standartizuoti regresijos komponentai β ir statistinio reikšmingumo reikšmės p . standartizuotos regresijos koeficientas β parodo nepriklausomo kintamojo įtakos stiprumą ir kryptį priklausoma kintamajam. Šiuo atveju – darbuotojų bendradarbiavimui. Teigiamas β rodo teigiamą poveikio kryptį, o neigiamas β – priešingos krypties ryšį. Statistiškai reikšmingas laikomi rezultatai $p < 0,05$.

Regresinės analizės rezultatai rodo (17 lentelė), kad vadovo emocinio intelekto komponentų reikšmingumas darbuotojų bendradarbiavimui skiriasi priklausomai nuo kartos. Tai reiškia, kad nagrinėjant kiekvieną emocinį intelektą komponentą atskirai, vis jie buvo susiję su bendradarbiavimu. Tačiau vertinant juos kartu, ne visi komponentai išlieka svarbūs, t. y. tik dalis jų turi reikšmingą įtaką bendradarbiavimui.

17 lentelė. Vadovo emocinio intelekto komponentų poveikis darbuotojų bendradarbiavimui skirtingų kartų kontekste

Emocinio intelekto komponentai	Z karta (β; p)	Y karta (β; p)	X karta (β; p)	Kūdikų bumų karta (β; p)
Savimonė	0,2311; 0,132	0,0430; 0,716	0,278; < 0,001	0,35971; 0,006
Savivalda	-0,1662; 0,448	-0,0825; 0,397	0,134; 0,063	0,00647; 0,961
Socialinis sąmoningumas	0,6537; 0,010	0,2176; 0,016	0,119; 0,198	0,18906; 0,172
Santykių valdymas	-0,0329; 0,850	0,4556; < 0,001	0,211; 0,017	0,14130; 0,481

Z kartos grupėje statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų bendradarbiavimui turi tik socialinio sąmoningumo komponentas ($\beta = 0,654$; $p = 0,010$). Kiti komponentai – savimonė ($p = 0,132$), savivalda ($p = 0,448$) ir santykių valdymas ($p = 0,850$), reikšmingos įtakos neturi. Tokie rezultatai rodo, kad jaunesniems darbuotojams bendradarbiavimo kontekste svarbiausias yra vadovo gebėjimas suprasti darbuotojų emocijas, pastebėti jų poreikius ir atsižvelgti į jų patirtis.

Y kartos respondentų grupėje reikšmingą poveikį darbuotojų bendradarbiavimui turi du komponentai – socialinis sąmoningumas ($\beta = 0,218$; $p = 0,016$) ir santykių valdymas ($\beta = 0,456$; $p < 0,001$). Savimonė ($p = 0,716$) ir savivalda ($p = 0,397$) statistiškai reikšmingo poveikio neturi. Tai leidžia teigti, kad šiai kartai svarbūs vadovo gebėjimai suprasti darbuotojų būseną ir poreikius, aktyvus santykių kūrimas, grįžtamasis ryšys, konfliktų sprendimas ir bendradarbiavimo palaikymas organizacijoje.

X kartos grupėje statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų bendradarbiavimui turi savimonė ($\beta = 0,278$; $p < 0,001$) ir santykių valdymas ($\beta = 0,211$; $p = 0,017$). Savivalda ($p = 0,063$) ir socialinis sąmoningumas ($p = 0,198$) reikšmingo poveikio neturi. Šie rezultatai rodo, kad X kartos darbuotojams svarbus vadovo gebėjimas pažinti save, suvokti savo elgesio poveikį darbuotojams ir kartu gebėti palaikyti konstruktyvius santykius organizacijoje.

Kūdikų bumų kartos grupėje reikšmingą poveikį darbuotojų bendradarbiavimui turi savimonės komponentas ($\beta = 0,360$; $p = 0,006$). Kiti komponentai – savivalda ($p = 0,961$), socialinis

sąmoningumas ($p = 0,172$) ir santykių valdymas ($p = 0,481$), reikšmingos įtakos neturi. Prieinam prie išvados, kad vyresniems darbuotojams svarbiausias yra vadovo gebėjimas suprasti save, reflektuoti savo elgesį ir suvokti savo poveikį organizacijos nariams.

Svarbu pažymėti, kad regresijos rezultatai papildė koreliacinės analizės duomenis. Koreliacinė analizė parodė, kad visi vadovo emocinio intelekto komponentai yra stipriai susiję su darbuotojų bendradarbiavimu. Tačiau regresinė analizė atskleidė, kad skirtingose kartose reikšmingais tampama tam tikri komponentai. Tai reiškia, kad emocinio intelekto komponentai nėra vienodai svarbūs visoms kartoms, kai vertinamas jų santykinis poveikis darbuotojų bendradarbiavimui.

Vykdant antrosios hipotezės pagrįstumą, galima teigti, kad ji pasitvirtino. Skirtingų kartų darbuotojams reikšmingi skirtingi vadovo emocinio intelekto komponentai, todėl emocinio intelekto struktūra ir jos reikšmė darbuotojų bendradarbiavimui nėra vienodo visose kartose. Remiantis šiais rezultatais, galima teigti, kad ketvirtasis darbo uždavinys įgyvendintas – skirtingų kartų darbuotojai nevienodai vertina vadovo emocinio intelekto raišką bendradarbiavimo kontekste.

Apibendrinat regresinės analizės rezultatus, galima teigti, kad vadovo emocinis intelektas yra svarbus darbuotojų bendradarbiavimui. Tačiau jo komponentų poveikis skiriais priklausomai nuo darbuotojų kartos. Jaunesnių kartų atstovams reikšmingesni tampa į kitus žmones orientuoti emocinio intelekto aspektai – socialinis sąmoningumas ir santykių valdymas. Vyresnių kartų atstovams labiau išryškėja vadovo savimonei reikšmė. Tai rodo, kad efektyvus vadovavimas švietimo įstaigose turėtų būti personalizuojamas, atsižvelgiant į skirtingų kartų darbuotojų poreikius ir lūkesčius.

4.4. Bendradarbiavimas

Ketvirtoji klausimyno dalis buvo skirta pedagogų bendradarbiavimui vertinti organizacijoje. Šią dalį sudarė septyni teiginiai, kurie apėmė skirtingus bendradarbiavimo aspektus: darbuotojų tarpusavio sąveiką, pasitikėjimą, vadovo vaidmenį sprendžiant konfliktus, skatinant komandinius sprendimus bei kuriant pozityvų organizacinį mikroklimatą. Ši klausimų struktūra leidžia bendradarbiavimą analizuoti kaip daugialypį reiškinį, apimančią ne tik individualų darbuotojų elgesį, bet ir organizacinius veiksmus bei vadovavimo praktiką.

Pažymima, kad dalis teiginių tiesiogiai sieja bendradarbiavimą su vadovo emociniu intelektu (pvz., konfliktų sprendimas, komandinio darbo skatinimas, mikroklimato kūrimas). Tai reiškia, kad ši skalė gali būti naudojama ne tik bendradarbiavimui įvertinti, bet ir netiesiogiai atspindi, kaip organizacijoje pasireiškia vadovo emocinis intelektas.

Tam, kad būtų įvertintas šios skalės patikimumas, buvo apskaičiuotas Cronbach alfa koeficientas (18 lentelė). Šis rodiklis leidžia nustatyti skalės suderinamumą, t. y. kiek teiginiai yra

tarpusavyje susiję ir matuoja tą patį konstruklą. Gauti rezultatai rodo, kad visose amžiaus grupėse Cronbach alfa viršija 0,8 ribą. Skalė laikoma patikima ir tinkama tolesnei analizei.

Z kartos grupėje Cronbach alfa siekia 0,859, Y kartos – 0,887, X kartos – 0,876, Kūdikių bumo kartos 0,867. Tokios reikšmės rodo aukštą vidinį suderinamumą visose tiriamųjų grupėse. Todėl galima daryti prielaidą, kad respondentų atsakymai yra nuoseklūs. Skirtingi bendradarbiavimo aspektai sudaro vientisą konstruklą. Aukščiausias patikimumas nustatytas Y kartos grupėje. Tačiau skirtumai tarp kartų yra nedideli. Todėl prieinama prie išvados, kad bendradarbiavimo skalė yra stabili ir vienodai tinkama skirtingų kartų respondentams įvertinti. Tai leidžia teigti, kad skirtingų kartų pedagogai bendradarbiavimo reiškinį supranta gana panašiai.

18 lentelė. Pedagogų bendradarbiavimo skalės patikimumo rodikliai pagal kartas

Karta	Cronbach α
21–31 m. (Z karta)	0,859
32–46 m. (Y karta)	0,887
47–61 m. (X karta)	0,876
62–79 m. (Kūdikių bumo karta)	0,867

Analizuojant duomenis, atlikta pedagogų bendradarbiavimo vertinimo analizė pagal kartas (19 lentelė). Gauti rezultatai rodo, kad visų amžiaus grupių respondentai bendradarbiavimą organizacijoje vertina gana panašiai. Vidurkis vyruoja nuo $M = 3,62$ iki $M = 3,74$. Galima teigti, kad bendradarbiavimo lygis yra vidutiniškai aukštas visose kartose.

Aukščiausias bendradarbiavimo vidurkis nustatytas X kartos grupėje $M = 3,74$; $SD = 0,639$, žemiausias – Y kartoje $M = 3,62$; $SD = 0,680$. Tačiau skirtumas tarp šių grupių yra nedidelis – 0,12 balo, dėl to praktiniu požiūriu nėra reikšmingas. Z kartos pedagogų vertinimas irgi yra panašus $M = 3,71$; $SD = 0,660$. Kūdikių bumo kartos yra kiek žemesnis – $M = 3,67$; $SD = 0,693$. Galima daryti prielaidą, kad bendradarbiavimo vertinimai tarp kartų yra nuoseklūs ir nėra ryškiai diferencijuoti.

19 lentelė. Pedagogų bendradarbiavimo vertinimų palyginimas pagal kartas

Karta	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
21–31 m. (Z karta)	3,71	0,660

Karta	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
32–46 m. (Y karta)	3,62	0,680
47–61 m. (X karta)	3,74	0,639
62–79 m. (Kūdikių bumo karta)	3,67	0,693

Analizuojant standartinius nuokrypius matyti, kad jie visose kartų grupėse yra panašūs – SD svyruoja nuo 0,639 iki 0,693. Tai rodo, kad respondentų nuomonių sklaida yra vidutinė ir gana vienoda visose grupėse. Kitaip tariant, pedagogų bendradarbiavimo vertinimai yra pakankamai homogeniški nepriklausomai nuo amžiaus grupės. Šiek tiek didesni standartiniai nuokrypiai Y kartos SD = 0,680 ir Kūdikių bumo kartos SD = 0,693 grupėse rodo didesnę nuomonių įvairovę. Tai gali būti susiję su skirtingomis darbo patirtimis, organizacinėmis sąlygomis ar vadovavimo stiliais konkrečiose įstaigose.

Tam, kad įvertinti ar bendradarbiavimo įverčiai statistiškai reikšmingai skiriasi tarp kartų, buvo atlikta Welch ANOVA vienfaktorinė dispersinė analizė (20 lentelė). Šis metodas pasirinktas todėl, kad yra patikimas tais atvejais, kai gali būti pažeista homogeniškumo prielaida.

20 lentelė. Bendradarbiavimo įverčių skirtumai tarp skirtingų kartų pedagogų

	F	df1	df2	p
Bendradarbiavimas	0.410	3	117	0.746

Gauti rezultatai rodo, kad bendradarbiavimo įverčiai tarp skirtingų kartų statistiškai reikšmingai nesiskiria $F = 0,4110$; $p = 0,746 > 0,05$. Maža F reikšmė rodo, kad skirtumai tarp grupių yra mažesni nei skirtumai grupių viduje. Tai reiškia, kad didesni skirtumai egzistuoja tarp atskirų respondentų tos pačios kartos nei tarp skirtingų kartų.

Šie rezultatai leidžia prieiti prie išvados, kad darbuotojų kartos (amžiaus grupės) neturi statistiškai reikšmingos įtakos pedagogų bendradarbiavimo vertinimui. Kitaip tariant, bendradarbiavimo patirtis organizacijoje yra panašiai suvokiama nepriklausomai nuo darbuotojų amžiaus.

Svarbu pažymėti, kad šie rezultatai papildo ankstesnių skyrių analizę. Nors savęs suvokimo ar vadovo emocinio intelekto komponentų vertinimuose buvo nustatyti tam tikri skirtumai tarp kartų, bendradarbiavimo vertinimo atveju tokie skirtumai neišryškėja. Tai leidžia daryti prielaidą, kad bendradarbiavimas organizacijoje yra labiau susijęs su bendrais organizaciniais veiksniais –

organizacine kultūra, vadovavimo stiliumi, komunikacijos praktika – nei su individualiomis darbuotojų charakteristikomis, tokiomis kaip amžius ar priklausymas tam tikrai kartai.

Apibendrinant galima teigti, kad pedagogų bendradarbiavimo skalė pasižymi aukštu patikimumu visose kartų grupėse, o bendradarbiavimo lygis organizacijoje vertinamas kaip vidutiniškai aukštas. Nustatyta, kad bendradarbiavimo vertinimai tarp skirtingų kartų statistiškai reikšmingai nesiskiria, todėl galima teigti, kad bendradarbiavimo patirtis švietimo įstaigose yra gana vienoda visų amžiaus grupių pedagogams. Tai rodo, kad bendradarbiavimas yra universalus organizacinis reiškiny, kuris nėra stipriai diferencijuotas pagal kartų skirtumus.

IŠVADOS

1. Atlikta teorinė analizė parodė, kad kartos apibrėžiamos kaip socialinės grupės, susiformavusios tam tikru istoriniu laikotarpiu, kurių vertybes, elgseną ir požiūrį formuoja specifiniai socialiniai, ekonominiai ir kultūriniai veiksniai. Nustatyta, kad vieningos kartos klasifikacijos nėra, tačiau dažniausiai išskiriamos Kūdikių bumo karta, X karta, Y karta, Z karta. Analizė atskleidė, kad skirtingos kartos pasižymi nevienodais darbo ypatumais: vyresnės kartos labiau vertina stabilumą, lojalumą ir tradicinę karjerą; jaunesnės – lankstumą, saviraišką, technologijas ir darbo – gyvenimo balansą. Šie skirtumai daro tiesioginę įtaką darbuotojų bendradarbiavimui, lūkesčiams vadovui ir bendradarbiavimo formoms organizacijoje.

2. Teorinė analizė parodė, kad emocinis intelektas yra gebėjimas atpažinti, suprasti ir valdyti savo bei kitų emocijas. Remiantis Goleman modeliu, jis apima keturi komponentus: savimonę, savivaldą, socialinį sąmoningumą ir santykių valdymą. Nustatyta, kad emocinis intelektas yra esminė šiuolaikinio vadovo kompetencija, kuri daro reikšmingą įtaką organizacijos mikroklimatui, darbuotojų tarpusavio santykiams, konfliktų sprendimui ir bendradarbiavimui. Emociškai intelektualus vadovas geba efektyviau valdyti skirtingų kartų darbuotojų lūkesčius ir kurti palankią darbo aplinką.

3. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad visose kartose egzistuoja stiprus, teigiamas ir statistiškai reikšmingas ryšys tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų bendradarbiavimo. Koreliacinė analizė atskleidė, kad visi emocinio intelekto komponentai yra susiję su bendradarbiavimu ($p < 0,001$). Ryšio stiprumas vertinamas kaip stiprus. Tačiau nustatyta, kad skirtingos kartos skirtingai vertina atskirus emocinio intelekto komponentus. Jaunesnėms kartoms svarbesni socialiniai aspektai (empatija, supratimas), vyresnėms – vidiniai vadovo gebėjimai (savimonė, savirefleksija). Tai rodo, kad bendradarbiavimo prielaidos organizacijoje yra glaudžiai susijusios su vadovo emocinio intelekto raiška. Tačiau jos interpretacija skiriasi priklausomai nuo kartos.

4. Regresinė analizė atskleidė, kad vadovo emocinio intelekto komponentų poveikis darbuotojų bendradarbiavimui skiriasi priklausomai nuo kartos. Nustatyta, kad:

- Z kartai reikšmingiausias yra socialinis sąmoningumas;
- Y kartai – socialinis sąmoningumas ir santykių valdymas;
- X kartai – savimonė ir santykių valdymas;
- Kūdikių bumo kartai – savimonė.

Prieinama prie išvados, kad efektyvus vadovavimas švietimo įstaigose turėtų būti personalizuotas, atsižvelgiant į darbuotojų kartų ypatumus, tam, kad būtų užtikrintas aukštas bendradarbiavimo lygis organizacijoje.

REKOMENDACIJOS

Nacionaliniu lygmeniu. Lietuvos Respublikos švietimo mokslo ir sporto ministerijai bei Nacionalinei švietimo agentūrai rekomenduojama stiprinti emocinio intelekto kompetencijų reikšmę nacionalinėje švietimo politikoje ir švietimo įstaigų vadovų rengimo sistemoje:

1. įtraukti emocinio intelekto ugdymą į pedagogų ir švietimo įstaigų vadovų rengimo programas;
2. numatyti emocinio intelekto kompetencijas kaip vieną iš svarbių vadovo kvalifikacinių reikalavimų;
3. skatinti nacionalines kvalifikacijos tobulinimo programas, orientuotas į lyderystę, emocijų valdymą ir bendradarbiavimo kultūros stiprinimą;
4. rengti metodines rekomendacijas švietimo įstaigoms apie emocinio intelekto taikymą organizacijų valdyme.

Savivaldos lygmeniu. Savivaldybių administracijų švietimo padaliniams rekomenduojama sistemiškai stiprinti vadovo emocinio intelekto kompetencijas bei kurti tvarią skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo politiką švietimo įstaigose:

1. parengti ir įgyvendinti ilgalaikę emocinio intelekto ugdymo programą švietimo įstaigų vadovams, kurioje būtų integruotos temos: konfliktų valdymas, empatija, komunikacija bei kartų įvairovės valdymas;
2. emocinio intelekto kompetencijas įtraukti į švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimo, kvalifikacijos tobulinimo ir lyderystės kompetencijų stiprinimo sistemą;
3. numatyti ir skirti finansavimą sistemingoms mentorystės programoms bei psichologinio atsparumo stiprinimo veikloms švietimo įstaigų vadovams bei darbuotojams;
4. skatinti švietimo įstaigas diegti programas, kurios stiprintų emocinį saugumą ir tarpusavio pagarbą, būtų orientuotos į skirtingų kartų darbuotojų įtrauktį ir bendrystę;
5. formuoti vieningą savivaldybės švietimo politiką, kuri akcentuotų emociškai intelektualios lyderystės svarbą kaip vieną pagrindinių efektyvios švietimo įstaigos veiklos ir darbuotojų gerovės veiksnių.

Švietimo įstaigų vadovams. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, vadovams rekomenduojama kryptingai stiprinti emocinio intelekto raišką kasdienėje veikloje:

1. ugdyti savo emocinio intelekto kompetencijas: savivaldą, savimonę, socialinį sąmoningumą ir santykių valdymą;

2. taikyti personalizuotą vadovavimo stilių, atsižvelgiant į skirtingų kartų darbuotojų lūkesčius: jaunesniems pedagogams skirti daugiau dėmesio emociniam palaikymui ir komunikacijai; vyresniems – nuoseklumui, patirties pripažinimui ir refleksijai.

3. kurti emociškai saugią darbo aplinką, kurioje darbuotojai galėtų atvirai išsakyti savo nuomonę ir emocijas.

4. Skatinti komandinius sprendimus, konstruktyvų konfliktų sprendimą ir tarpusavio pasitikėjimą;

5. Reguliariai teikti grįžtamąjį ryšį darbuotojams ir inicijuoti refleksijos praktikas organizacijoje.

Pedagogams. Pedagogams rekomenduojama aktyviai prisidėti prie bendradarbiavimo kultūros kūrimo organizacijoje:

1. ugdyti savo emocinio intelekto gebėjimus: savęs pažinimą, emocijų valdymą, empatiją ir kt.;

2. atvirai bendrauti su kolegomis ir vadovais, dalintis patirtimi bei spręsti problemas bendradarbiaujant;

3. įsitraukti į komandines veiklas ir bendrus projektus;

4. prisidėti prie pozityvaus mikroklimato kūrimo, skatinti pasitikėjimą ir tarpusavio pagarbą;

5. jaunesniems pedagogams – aktyviau įsitraukti į organizacijos veiklą; vyresniems – dalintis profesine patirtimi ir mentoryste.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Ackley, D. (2016). Emotional intelligence: A practical review of models, measures, and applications. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(4), 269–286. <https://doi.org/10.1037/cpb0000070>
2. Adolphs, R. (2017). How should neuroscience study emotions? By distinguishing emotion states, concepts, and experiences. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 12(1), 24–31. <https://doi.org/10.1093/scan/nsw153>
3. Alwin, D. F., ir McCammon, R. J. (2007). Rethinking generations. *Research in Human Development*, 4(3–4), 220–237.
4. Angeline, T. (2020). Managing generational diversity at the workplace: Expectations and perceptions of different generations of employees. *International Journal of Management and Business Studies*, 10(3), 7.
5. Angwaomaodoko, E. A. (2024). Examining the place and role of emotional intelligence in effective school leadership and administration. *Path of Science*, 10(8), 7016–7025. <https://doi.org/10.22178/pos.107-16>
6. Babbie, E. (2013). *The practice of social research* (13th leid.). Wadsworth, Cengage Learning, 22–100.
7. Banu, E. P., ir Rani, S. (2025). Emotional intelligence across generational cohorts: A comparative review. *European Economic Letters*, 15(3), 3248–3253.
8. Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, 18, 13–25.
9. Bar-On, R., Maree, K., ir Elias, M. J. (Eds.). (2007). *Educating people to be emotionally intelligent*. Praeger, 2–345. <https://doi.org/10.5040/9798400643897>
10. Barrett, L. F. (2016). The theory of constructed emotion: An active inference account of interoception and categorization. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 12(1), 1–23. <https://doi.org/10.1093/scan/nsw154>
11. Batool, B. F. (2013). Emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3), 88–89.
12. Becton, J. B., Walker, H. J., ir Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175–189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>
13. Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–227. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>

14. Blendea, A.-L., Gotca, I., Duduma, M., ir Dimitriu, D. (2024). Emotional intelligence and professional success: Evolutionary and qualitative theories. *Annals Series on Biological Sciences*, 13(1), 145–152. <https://doi.org/10.56082/annalsarcsbio.2024.1.145>
15. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley ir Sons, 20–34.
16. Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th leid.). Oxford University Press, 135–178; 335–339.
17. Carden, J., Jones, R. J., ir Passmore, J. (2022). Defining self-awareness in the context of adult development: A systematic literature review. *Journal of Management Education*, 46(1), 140–177. <https://doi.org/10.1177/1052562921990065>
18. Chaudhary, A. A., Ali, N. Z., Maqsood, N., Nasarullah, A., ir Calimlim, R. F. Jr. (2024). The influence of emotional intelligence in educational leadership and school climate. *Journal of Education and Social Studies*, 5(2), 453–461. <https://doi.org/10.52223/jess.2024.5225>
19. Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., ir Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
20. Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th leid.). SAGE, 4–15.
21. Durham, M. R., Persich, R., Smith, R., Cloonan, S., Hildebrand, L. L., Woods-Lubert, R., Skalamera, J., Berryhill, S. M., ir kt. (2023). Development and validation of an online emotional intelligence training program. *Frontiers in Psychology*, 14, 1221817, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1221817>
22. Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition and Emotion*, 6(3–4), 169–200. <https://doi.org/10.1080/02699939208411068>
23. Eurofound. (2026). *Working conditions and sustainable work: European Working Conditions Survey 2024 overview report*. Publications Office of the European Union, 184. <https://doi.org/10.2806/8618665>
24. Fedorova, Y., Pilková, A., Mikuš, J., Munk, M., ir Rehák, J. (2023). Emotional intelligence profiles and intergenerational collaboration in business. *Journal of Business Economics and Management*, 24(4), 797–817. <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.20280>
25. Fernández-Berrocal, P., ir Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 18(Supl.), 7–12.
26. Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications, 45–60.

27. Floman, J. L., Ponnock, A., Jain, J., ir Brackett, M. A. (2024). Emotionally intelligent school leadership predicts educator well-being before and during a crisis. *Frontiers in Psychology*, 14, 1159382, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1159382>
28. Frijda, N. H. (2007). *The laws of emotion*. Erlbaum, 1–35.
29. Fuchs, O., Lorenz, E., & Fuchs, L. (2024). Generational differences in attitudes towards work and career: A systematic literature review on the preferences of generations X, Y and Z. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS)*, 11(7), 54–71.
30. George, B., ir Sims, P. (2007). *True North: Discover your authentic leadership*. Jossey-Bass, 20–35.
31. Gilar-Corbi, R., Pozo-Rico, T., Sánchez, B., ir Castejón, J.-L. (2019). Can emotional intelligence be improved? A randomized experimental study of a business-oriented EI training program for senior managers. *PLOS ONE*, 14(10), e0224254, 1–18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0224254>
32. Goleman, D. (2003). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 83–102.
33. Goleman, D. (2005). *Emotional intelligence* (10th anniversary ed.). Bantam Books, 12–58.
34. Goleman, D. (2009). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bloomsbury Publishing, 63–119.
35. Grakauskas, Ž. (2006). Vengimo / siekimo motyvacijos ir psichologinio streso bei jo įveikos ryšys. *Psichologija*, 34, 69–82.
36. Hasan, J., Hasan, M., Rahman, A., ir Hossain, U. (2018). Job satisfaction theories: A literature review. *IST Journal on Business ir Technology*, 8(1), 97–107. <https://ist.edu.bd/wp-content/uploads/2021/09/Job-Satisfaction-Theories-A-Literature-Review.pdf>
37. Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551–575.
38. Hsieh, C.-C., Li, H.-C., Liang, J.-K., ir Chiu, Y.-C. (2024). Empowering teachers through principals' emotional intelligence: Unlocking the potential of organizational citizenship behavior in Taiwan's elementary schools. *Acta Psychologica*, 243, 104142, 2–7. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104142>
39. Hughes, M., Thompson, H. L., & Terrell, J. B. (Eds.). (2009). *Handbook for developing emotional and social intelligence: Best practices, case studies, and strategies*. Pfeiffer, 259–265.
40. Yusuf, M. (2024). Strategies to increase employee engagement and job satisfaction by paying attention to the needs and preferences of the millennial generation. *PENANOMICS: International Journal of Economics*, 3(1), 1–9. <https://doi.org/10.56107/penanomics.v3i1.169>
41. Izard, C. E. (1993). Four systems for emotion activation: Cognitive and noncognitive processes. *Psychological Review*, 100(1), 68–90. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.100.1.68>

42. Izard, Carroll E. 2009. „Emotion Theory and Research: Highlights, Unanswered Questions, and Emerging Issues“. *Annual Review of Psychology* 60(1): 1–25. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163539.
43. Jagers, Robert J., Deborah Rivas-Drake, ir Teresa Borowski. 2018. *Equity ir Social and Emotional Learning: A Cultural Analysis*. Chicago: CASEL, 6.
44. Karłowicz, Jan, Adam Kryński, ir Władysław Niedźwiedzki. 1900. „Słownik języka polskiego“. 1: 968, 822.
45. Kerevičienė, J. (2014). *Pedagoginės psichologijos užrašai: Mokomoji knyga aukštųjų mokyklų studentams*. Vilniaus universitetas, Kauno humanitarinis fakultetas, 75–78.
46. Khan, Subrata, ir Supriya Khan. 2025. „The Evolution of Emotional Intelligence: History, Models and Measures“. *Asian Journal of Education and Social Studies* 51(5): 378–94. doi:10.9734/ajess/2025/v51i51926.
47. Khera, S. N., ir Malik, S. (2014). Life priorities and work preferences of generation Y: An exploratory analysis in Indian context. *Jindal Journal of Business Research*, 3(1–2), 63–76. <https://doi.org/10.1177/2278682116643607>
48. Kraniauskienė, S. (2002). Metodologiniai laiko problemos tyrimo ypatumai sociologijoje. *Tiltai*, 4, 42–43.
49. Kučinskienė, R., ir Kučinskas, V. (2002). Švietimo vadybos specialistų rengimas. *Tiltai, priedas*, 10, 101–107.
50. Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65–76.
51. Labanauskas, L. (2008). Profesinės karjeros ir migracijos sąryšis: Kartos studija. *Filosofija. Sociologija*, 19(2), 64–75.
52. Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive–motivational–relational theory of emotion. *American Psychologist*, 46(8), 819–834. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.8.819>
53. LeDoux, J. E. (1998). *The emotional brain: The mysterious underpinnings of emotional life*. Simon ir Schuster, 30–80.
54. Lietuviškai.lt. *Generacija*. <https://generation.lietuviskai.lt/>
55. Lietuvių kalbos institutas. *Karta*. eKalba. <https://ekalba.lt/dabartines-lietuviu-kalbos-zodynas/karta>
56. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2024). *Vadovavimo valstybinei ar savivaldybės švietimo įstaigai (išskyrus aukštąją mokyklą) kompetencijų vertinimo ir jam prilyginto vertinimo tvarkos aprašas* (Nr. V-518). <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/259373d00c4211efbcbfb318996800a8/asr>

57. Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 5–55.
58. Liukinevičienė, L., & Antanavičienė, L. (2018). Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo kaita Lietuvoje. *Socialiniai tyrimai / Social Research*, 41(2), 32–47.
59. Mayer, J. D., Salovey, P., ir Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6), 503–517. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503>
60. Malini, ir Kumar, M. (2024). A study on relationship between management and employees. *International Journal of Progressive Research in Engineering Management and Science*, 4(3), 746–750. <https://doi.org/10.58257/IJPREMS33013>
61. Mannheim, K. (1952). *The problem of generations*. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276–322). Routledge ir Kegan Paul.
62. Marzec, I. (2023). Differences in organizational commitment of the baby boomers and the generations X, Y, Z. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 182, 245–263. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.182.15>
63. McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations* (3rd ed.). McCrindle Research, 2–24.
64. Mishra, R. (2020). Emotional intelligence and social intelligence: Conceptual analysis. *Studies in Indian Place Names*, 40(27), 729–731.
65. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras. *Emocija*. Visuotinė lietuvių enciklopedija. <https://www.vle.lt/straipsnis/emocijos/>
66. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras. *Karta*. Visuotinė lietuvių enciklopedija. <https://www.vle.lt/straipsnis/karta/>
67. Moousavi, A., ir Juhari, R. B. (2025). Developing emotional intelligence: Contributions of Goleman mixed model (1996), attachment theory by Bowlby (1983), and social information processing theory (1994) by Crick and Dodge using structural equation modeling (SEM). *Psikoeduko: Jurnal Psikologi Edukasi dan Konseling*, 5(1), 29–41. <https://doi.org/10.17509/psikoeduko.v5i1.80310>
68. Mrisho, D. H., ir Mseti, S. (2024). Emotional intelligence: Concept, theoretical perspectives and its relevance on job performance. *East African Journal of Interdisciplinary Studies*, 7(1), 28–37. <https://doi.org/10.37284/eajis.7.1.1817>
69. Mugabekazi, J. C., Mukanziza, J., Nizeyimana, P., ir Manirahari, P. (2026). Emotional intelligence in educational leadership: A systematic review of impacts and challenges. *Cogent Education*, 13(1), 2615486, 11–12. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2026.2615486>

70. Murray, D., ir Chua, S. (2014). Differences in leadership styles and motives in men and women: How generational theory informs gender role congruity. University of South Australia, School of Management, 192–199.
71. Nacionalinė švietimo agentūra. *Registracija vertinimui ir dokumentų teikimas*. <https://www.nsa.smsm.lt/pedagoginiu-darbuotoju-departamentas/vadovu-vertinimas/pretendentu-kompetenciju-vertinimas/registracija-vertinimui-ir-dokumentu-teikimas/>.
72. Nelis, Delphine, Jordi Quoidbach, Moïra Mikolajczak, ir Michel Hansenne. 2009. „Increasing Emotional Intelligence: (How) Is It Possible?“ *Personality and Individual Differences* 47(1): 36–41. doi:10.1016/j.paid.2009.01.046.
73. Northouse, Peter G. 2022. *Leadership: Theory and Practice*. 10th leid. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc, 576.
74. OECD. (2024). *Education policy outlook 2024: Shaping responsive and resilient education systems*. OECD Publishing, 147. <https://doi.org/10.1787/dd5140e4-en>
75. OECD. 2020. *Promoting an Age-Inclusive Workforce: LIVING, LEARNING AND EARNING LONGER*. Paris: OECD Publishing, 159. doi:<https://doi.org/10.1787/59752153-en>.
76. Opatha, I. M., ir Takahashi, Y. (2024). Does social and organizational support moderate emotional intelligence training effectiveness? *Behavioral Sciences*, 14(4), 276. <https://doi.org/10.3390/bs14040276>
77. Petrides, K. V., ir Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), 425–448. <https://doi.org/10.1002/per.416>
78. Praveen, R. V. S., Peri, S. S. S. R. G., Labde, V. V., Gudimella, A., Hundekari, S., ir Shrivastava, A. (2025). Emotional intelligence and leadership effectiveness in multigenerational workplaces. *European Economic Letters*, 15(2), 1954–1973.
79. Pretorius, A., ir Plaatjies, B. O. (2023). Self-awareness as a key emotional intelligent skill for secondary school principals' leadership toolkit. *Research in Educational Policy and Management*, 5(2), 52–74. <https://doi.org/10.46303/repam.2023.9>
80. Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
81. Ravid, D. M., Costanza, D. P., ir Romero, M. R. (2025). Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 43–65. <https://doi.org/10.1002/job.2827>
82. Rawal, Y. S., & ir Singh, S. (2018). A comparative study of job expectations of generation X and Y employees in hotels of Udaipur. *KIMI Hospitality Research Journal*, 3(1), 30.

83. Ryan, R. M., ir Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
84. Robbins, S. P., ir Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th leid.). Pearson, 307–327.
85. Rothschild, F. (2025). Generational differences in emotional intelligence in global human resource management. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 26(1), 3858–3868. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.26.1.1541>
86. Salovey, P., ir Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
87. Saunders, M., Lewis, P., ir Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th leid.). Pearson, 184–214.
88. Scarantino, A., ir de Sousa, R. (2018). Emotion. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. <https://plato.stanford.edu/entries/emotion/>
89. Schaie, K. W. (1965). A general model for the study of developmental problems. *Psychological Bulletin*, 64(2), 92–107.
90. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th leid.). Jossey-Bass, 7. https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
91. Scherer, K. R. (2005). What are emotions? And how can they be measured? *Social Science Information*, 44(4), 695–729. <https://doi.org/10.1177/0539018405058216>
92. Smith, C. A., ir Lazarus, R. S. (1990). Emotion and adaptation. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research*, 609–637. Guilford Press.
93. Stankevičienė, A., Gerikienė, V., ir Jurgaitytė, N. (2016). Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčiai informacinės visuomenės kontekste. *Informacijos mokslai*, 74, 7. <https://doi.org/10.15388/Im.2016.74.9919>
94. Statnickė, G. (2016). Managing generational diversity in the organization. *Global Academic Society Journal: Social Science Insight*, 8(18), 9–19.
95. Strauss, W., ir Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow ir Company, 326–334.
96. Šimanskienė, L., ir Ramanauskas, K. (2014). Organizacijos vadovo emocinio intelekto poveikis organizacinei kultūrai. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 36(2), 416–422.
97. ŠVIS. (2025). *Pedagoginių darbuotojų skaičius pagal amžių*. Švietimo valdymo informacinė sistema. <https://www.svis.smm.lt/>
98. Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.

99. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., ir Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
100. Ulutaş, H. (2024). Systematic review of studies on the emotional intelligence of school principals. *International Journal of Educational Research Review*, 9(2), 93–107. <https://doi.org/10.24331/ijere.1418126>
101. UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. https://unevoc.unesco.org/pub/futures_of_education_report_eng.pdf
102. UNESCO. (2025). Social and emotional learning must be priority to transform early education. <https://www.unesco.org/en/articles/social-and-emotional-learning-must-be-priority-transformed-early-education>
103. Usha, S., & Sinchita, S. (2020). The connect between emotional intelligence and multi-generations. In *Proceedings of the International E-Conference on Adapting to the New Business Normal – The Way Ahead*, 1–15. Mysuru, India.
104. Verma, R., Yadav, M., Sharma, N. K., ir Khare, S. (2025). The power of emotional intelligence in healthcare: A narrative review of its neurobiological basis, clinical leadership and patient-centric care. *Journal of Clinical and Diagnostic Research*, 1–5. <https://doi.org/10.7860/JCDR/2025/79158.21564>
105. Zhou, J., Qin, S., Jia, T., Shen, M., Liu, H., Tian, W., ir Wang, J. (2025). The relationship between the principals' emotional intelligence and conflict management: Based on latent profile analysis. *Frontiers in Psychology*, 16, 1548185, 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1548185>

Buckienė, M. Vadovo emocinio intelekto reikšmė bendradarbiaujant su skirtingų kartų atstovais. Magistro baigiamasis darbas. Vadovė Doc. Dr. Barbara Stankiewicz, – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Viešojo valdymo fakultetas, 2026 – 77 p.

SANTRAUKA

Šiuolaikinėje Lietuvos švietimo sistemoje vis daugiau dėmesio skiriama darbuotojų bendradarbiavimui, organizacijos mikroklimatui bei efektyviai lyderystei. Švietimo įstaigose kartu dirba skirtingų kartų atstovai: Kūdikių bumo kartos, X kartos, Y kartos ir Z kartos. Šios kartos pasižymi skirtingomis vertybėmis, profesiniais lūkesčiais, požiūriu į darbą bei komunikacijos stiliais. Šia skirtumai galimai lemia bendradarbiavimo produktyvumą, sunkumus sprendžiant konfliktus bei komunikuojant tarpusavyje. Akcentuojama, kad vadovo emocinis intelektas tampa aktualus, nes padeda suprasti darbuotojų emocijas, jas valdyti, daryti teigiamą įtaką skirtingų kartų darbuotojų bendrystei, kurti palankų įstaigos mikroklimatą.

Probleminiai klausimai. Kaip vadovo emocinis intelektas veikia skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimą švietimo įstaigose? Kokie vadovo emocinio intelekto komponentai labiausiai prisideda prie efektyvaus skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimo? Kaip skirtingų kartų darbuotojai vertina vadovo emocinio intelekto įtaką bendradarbiavimui?

Objektas. Vadovo emocinio intelekto reikšmė bendraujant su skirtingų kartų atstovais Lietuvos švietimo įstaigose.

Tikslas. Ištirti vadovo emocinio intelekto poveikį skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimui Lietuvos švietimo įstaigose.

Uždaviniai:

5. apibrėžti skirtingų kartų sampratą, jų klasifikaciją ir darbo ypatumus organizacijoje;
6. apibūdinti emocinio intelekto sampratą, struktūrą ir reikšmę vadovavimo praktikoje;
7. išanalizuoti vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų bendradarbiavimo sąsajas skirtingų kartų kontekste;
8. empiriškai nustatyti, vadovo emocinio intelekto komponentų (savivalda, savimonė, socialinis sąmoningumas, santykių valdymas) raišką skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimui Lietuvos švietimo įstaigose.

Hipotezės:

3. vadovo emocinis intelektas yra teigiamai ir statistiškai reikšmingai susijęs su darbuotojų bendradarbiavimu visose kartose;
4. vadovo emocinio intelekto komponentų (savivalda, savimonė, socialinis sąmoningumas, santykių valdymas) reikšmingumas darbuotojų bendradarbiavimui skiriasi tarp skirtingų kartų.

Teorinėje dalyje analizuojama kartų samprata, jų klasifikacija bei darbo ypatumai organizacijoje. Aptariama emocinio intelekto samprata, pagrindiniai emocinio intelekto modeliai ir vadovo emocinio intelekto reikšmė šiuolaikinėje vadovo praktikoje. Darbe nagrinėjama Lietuvos švietimo įstaigų darbuotojų ir vadovų kartų įvairovė bei emocinio intelekto svarba kuriant palankų organizacijos mikroklimatą.

Empirinėje dalyje pateikiama tyrimo metodologija, atliktas kiekybinis tyrimas – analizuojama vadovo emocinio intelekto raiška bendradarbiaujant su skirtingų kartų atstovais švietimo įstaigose. Tyrimu siekiama nustatyti: kurie vadovo emocinio intelekto komponentai labiausiai prisideda prie efektyvaus bendradarbiavimo; kaip skirtingų kartų darbuotojai vertina vadovo emocinį intelektą bei kokią reikšmę jis turi organizacijos mikroklimatui ir tarpusavio santykiams.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, torinė, metodologinė ir analitinė dalys, tyrimo rezultatų analizė, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas (lietuvių ir anglų kalba) bei priedas (klausimynas).

Raktiniai žodžiai: emocinis intelektas, vadovo emocinis klimatas, kartų įvairovė, bendradarbiavimas, lyderystė, švietimo įstaigos, organizacijos mikroklimatas.

Buckienė, M. The significance of a manager's emotional intelligence in collaboration with representatives of different generations. Master's thesis. Supervisor associate professor Dr. Barbabra Stankiewicz, – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance, 2026 – 77 p.

SUMMARY

In the contemporary Lithuanian education system, increasing attention is being paid to employee collaboration, organizational climate and effective leadership. Representatives of different generations, Baby Boomers, generation X, generation Y, generation Z, work together in educational institutions. These generations are characterized by different values, professional expectations, attitudes toward work and communication styles. These differences may influence the productivity of collaboration, difficulties in conflict resolution and interpersonal communication. It is emphasized that a manager's emotional intelligence is becoming increasingly relevant, as it helps to understand a manager's employees' emotions, positively influence cooperation among different generations and create a favorable organizational climate.

Research questions. How does a manager's emotional intelligence affect collaboration among employees of different generations in educational institutions? Which components of a manager's emotional intelligence contribute most significantly to effective collaboration among representatives of different generations? How do employees of different generations evaluate the influence of a manager's emotional intelligence on collaboration?

Object. The significance of a manager's emotional intelligence in communication and collaboration with representatives of different generations in Lithuanian educational institutions.

Objectives:

1. to define the concept of different generations, their classification and work characteristics with organizations;
2. to describe the concept, structure and significance of emotional intelligence in leadership practice;
3. to analyze the relationship between a manager's emotional intelligence and employee collaboration in the context of different generations;
4. to empirically determine the expression of emotional intelligence components (self-management, self-awareness, social awareness, relationship management) in collaboration among employees of different generations in Lithuania educational institutions.

Hypothesis:

1. a manager's emotional intelligence is positively and statistically significantly related to employee collaboration across all generations;
2. the significance of emotional intelligence components (self-management, self-awareness, social awareness, relationship management) for employee collaboration differs among generations.

The theoretical part of the thesis analyzes the concept of generations, their classification and work characteristics within organizations. It discusses the concept of emotional intelligence, the main emotional intelligence models and the significance of a manager's emotional intelligence in contemporary leadership practice. The study also examines generational diversity among employees and managers in Lithuanian educational institutions, as well as the importance of emotional intelligence in creating a positive organizational climate.

The empirical part presents the research methodology and a quantitative study analyzing the expression of manager's emotional intelligence in collaboration with representatives of different generations in educational institutions. The research seeks to determine which components of emotional intelligence contribute most significantly to effective collaboration, how employees of different generations evaluate a manager's emotional intelligence and what significance it has for the organizational climate and interpersonal relationships.

The master's thesis consists of an introduction, theoretical, methodological and analytical parts, analysis of research results, conclusions, recommendations, a list of references (in Lithuanian and English) and an appendix (questionnaire).

Keywords: emotional intelligence, manager's emotional climate, generational diversity, collaboration, leadership, educational institutions, organizational climate.

PRIEDAS

1 PRIEDAS

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO ANKETA

Gerbiamas pedagoge,

Esu Melita Buckienė, Mykolo Riomerio universiteto Švietimo ir mokslo politikos ir vadybos studijų programos studentė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – ištirti vadovo emocinio intelekto poveikį skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimui Lietuvos švietimo įstaigose.

Anketa yra anoniminė, o gauti duomenys bus naudojami tik moksliniams tikslams. Prašome pažymėti Jums tinkamiausią atsakymą.

Iš anksto dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus.

I dalis. Bendroji informacija.

1. Jūsų amžius:
 - 21-31 m. (Z karta);
 - 32-46 m. (Y karta);
 - 47-61 m. (X karta);
 - 62-79 m. (Kūdikių bumų karta).
2. Jūsų darbo stažas švietimo įstaigoje:
 - iki 5 metų;
 - 6–10 metų;
 - 11–20 metų;
 - daugiau nei 20 metų.
3. Švietimo įstaigos pakopa, kurioje dirbate:
 - ikimokyklinis ugdymas;
 - priešmokyklinis ugdymas;
 - pradinis ugdymas;
 - pagrindinis ugdymas;
 - vidurinis ugdymas.
4. Švietimo įstaigos sektorius, kuriame dirbate:
 - privatus;
 - valstybinis.
5. Jūsų kvalifikacinė kategorija:
 - mokytojas;
 - vyresnysis mokytojas;
 - metodininkas;
 - ekspertas.
6. Švietimo įstaigos, kurioje dirbate, vietovė:
 - miestas;
 - miestelis / rajono centras;
 - kaimo vietovė.

II dalis. Savęs suvokimas profesinėje veikloje.

Teiginys	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
Aš aiškiai suvokiu savo stipriąsias ir silpnąsias puses.					
Aš gebu atpažinti savo emocijas įvairiose darbo situacijose.					
Aš suvokiu, kaip mano emocijos ir elgesys veikia kitus žmones.					
Aš gebu reflektuoti savo reakcijas sudėtingose darbo situacijose.					
Aš stengiuosi suprasti savo elgesio ir emocijų priežastis.					
Jaučiuosi saugus aptardamas su vadovu savo emocijas ir jausmus, susijusius su mano profesine veikla.					

III dalis. Vadovo emocinis intelektas.

Teiginys	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
Savimonė					
Mano vadovas geba pripažinti savo klaidas.					
Mano vadovas suvokia savo stipriąsias ir silpnąsias puses?					
Mano vadovas supranta, kad jo emocijos ir elgesys daro įtaką darbuotojų savijautai.					
Mano vadovas geba reflektuoti savo elgesį profesinėje veikloje.					
Savivalda					
Stresinėse situacijose mano vadovas išlieka ramus ir priima apgalvotus sprendimus.					
Kritikos ar nesutarimų metu mano vadovas geba kontroliuoti savo emocijas.					

Mano vadovo elgesys atitinka organizacijos deklaruojamas vertybes.					
Mano vadovas geba konstruktyviai spręsti sudėtingas situacijas darbe.					
Socialinis sąmoningumas					
Mano vadovas pastebi, kai darbuotojai patiria emocinį ar profesinį pervargimą.					
Mano vadovas nuoširdžiai įsiklauso į darbuotojų problemas ar sunkumus.					
Mano vadovas supranta darbuotojų poreikius ir lūkesčius.					
Mano vadovas, priimdamas sprendimus, atsižvelgia į darbuotojų nuomonę.					
Santykių valdymas					
Konfliktingose situacijose, mano vadovas padeda konstruktyviai spręsti problemas.					
Mano vadovas skatina atvirą nuomonių išsakymą organizacijoje.					
Mano vadovas suteikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį apie darbuotojų darbą.					
Kilus profesiniams sunkumams, mano vadovas suteikia pagalbą ir palaikymą.					

IV dalis. Skirtingų kartų bendradarbiavimas organizacijoje.

Teiginys	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
Mano darbovietėje skirtingų kartų darbuotojai sėkmingai bendradarbiauja tarpusavyje.					
Vadovo elgesys skatina skirtingų kartų darbuotojų bendradarbiavimą.					
Mano vadovas padeda spręsti nesutarimus tarp skirtingų kartų darbuotojų.					

Vadovas skatina komandinius sprendimus ir bendrą problemų sprendimą.					
Mano darbovietėje darbuotojai jaučia tarpusavio pasitikėjimą.					
Vadovo elgesys prisideda prie pozityvaus bendradarbiavimo mikroklimato organizacijoje.					
Mano nuomone, vadovo emocinis intelektas daro teigiamą įtaką darbuotojų bendradarbiavimui organizacijoje.					