



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Indrė Surgelytė

**SKIRTINGŲ KARTŲ PROJEKTŲ VADOVŲ EMOCINIO
INTELEKTO RAIŠKA**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. Rūta Čiutienė

KAUNAS, 2018

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**SKIRTINGŲ KARTŲ PROJEKTŲ VADOVŲ EMOCINIO
INTELEKTO RAIŠKA**

Projektų vadyba (621N24002)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Indrė Surgelytė, VMP-6 gr.

2018 m. gegužės 10 d.

Vadovė

Prof. Rūta Čiutienė

2018 m. gegužės d.

Recenzentė

Doc. Žiedūna Liepė

2018 m. gegužės d.

KAUNAS, 2018



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Indrė Surgelytė
Projektų vadyba, 621N24002

Baigiamojo magistro darbo „Skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiška“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2018 m. gegužės 10 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano Indrės Surgelytės baigiamasis magistro darbas tema „Skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiška“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Indrė, Surgelytė. The Expression of the Emotional Intelligence of Different Generations Project Managers. Master's Final Thesis in Project Management / prof. Rūta Čiutienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: *Project manager, Emotional Intelligence, Generations.*

Kaunas, 2018. 86 p.

SUMMARY

Project management principles are widely used in different companies and organizations nowadays, and the role of a project manager is becoming increasingly important. Lately, a lot of attention has been paid not only to the technical competences of a project manager, but also to their soft skills and personal qualities, especially emotional intelligence.

Today's project managers belong to different generations and possess diverse personality traits and skills influenced by different social environments and significant life events. Since emotional intelligence is a set of traits and skills, its expression differs depending on the generation that a project manager belongs to. It is important to understand these differences because it uncovers the strengths and the weaknesses of project managers.

Scientific literature thoroughly discusses the topic of emotional intelligence of project managers and its importance for successful project management. However, there is no scientific literature regarding the expression of the emotional intelligence of different generations' project managers.

The research object of the thesis is the emotional intelligence of project managers. The goal of the thesis sets to define the expression of the emotional intelligence of different generations' project managers.

The scientific literature review showed that the emotional intelligence of a project manager is important for project success and positively influences the project team, collaboration with different stakeholders and improves conflict management. Nevertheless, due to the lack of researches regarding the link between emotional intelligence and generations, the expression of the emotional intelligence of different generations' project managers is not clear.

Today's labour market embraces 3 generations of project managers: Baby boomers, X and Y. There are 6 different dimensions of emotional intelligence that are important for project managers: intrapersonal, adaptability, stress management, general mood, interpersonal, relationship management.

Referring to the performed scientific literature analysis, a theoretical emotional intelligence model of different generations' project managers was introduced. The model consists of Baby boomers, X and Y generations and 6 dimensions of emotional intelligence. First dimension embraces emotional self-awareness, assertiveness, emotional independence, self-actualization, accurate self-assessment, self-

esteem and initiative. Second dimension embraces reality testing, problem solving, flexibility and service orientation. Third dimension embraces stress tolerance and impulse control. Fourth dimension embraces optimism and happiness. Fifth dimension embraces empathy, interpersonal relationship management, social awareness, reliability and organizational awareness. Sixth dimension embraces leadership, developing others, change management, influence and conflict management.

After conducting a research, it was found out that the most important emotional intelligence factors for project managers are leadership, flexibility, stress tolerance, interpersonal relationship management, problem solving, optimism, change management, conflict management, initiative, empathy, independence, self-actualization and developing others.

Project managers that belong to Baby boomers' generation have a high expression of interpersonal relationship management, stress tolerance and problem solving skills. However, the expression of leadership, initiative, conflict management, developing others, empathy and flexibility is low in this generation.

Project managers that belong to X generation have a high expression of conflict management, interpersonal relationship management, developing others, stress tolerance, leadership, empathy, initiative. The expression of emotional independence in X generation is much lower than in Baby boomers' generation.

Project managers that belong to Y generation have a high expression of conflict management, empathy and initiative. The expression of emotional independence in Y generation is much lower than in Baby boomers' generation.

TURINYS

SUMMARY	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	9
ĮVADAS.....	10
1. SKIRTINGŲ KARTŲ PROJEKTŲ VADOVŲ EMOCINIO INTELEKTO PROBLEMATIKA	12
1.1. Projektų vadovų emocinio intelekto svarba.....	12
1.2. Skirtingų kartų ir emocinio intelekto ryšys	17
2. SKIRTINGŲ KARTŲ PROJEKTŲ VADOVŲ EMOCINIO INTELEKTO MODELIO TEORINĖS PRIELAIDOS	20
2.1. Skirtingų kartų charakteristika.....	20
2.1.1. Kartos samprata.....	20
2.1.2. Kartų klasifikacija ir būdingi bruožai.....	21
2.2. Emocinio intelekto samprata, modeliai ir jų palyginimas	26
2.2.1. Emocinio intelekto samprata.....	26
2.2.2. Mayer'io ir Salovey'aus emocinio intelekto modelis	27
2.2.3. Goleman'o emocinio intelekto modelis	30
2.2.4. Bar-On emocinio intelekto modelis	31
2.2.5. Skirtingų emocinio intelekto modelių palyginimas	33
2.2.6. Skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelis	35
3. SKIRTINGŲ KARTŲ PROJEKTŲ VADOVŲ EMOCINIO INTELEKTO RAIŠKOS TYRIMO METODOLOGIJA.....	42
4. SKIRTINGŲ KARTŲ PROJEKTŲ VADOVŲ EMOCINIO INTELEKTO RAIŠKOS TYRIMO REZULTATŲ PRISTATYMAS IR ANALIZĖ	47
4.1. Skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelio ekspertinio vertinimo rezultatai..	47
4.2. Skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškos tyrimo rezultatai	51
4.2.1. Tyrimo instrumento patikimumas ir tyrimo respondentai.....	51
4.2.2. Skirtingų kartų projektų vadovų asmeninių savybių ir gebėjimų raiška	53
4.2.3. Skirtingų kartų projektų vadovų gebėjimo prisitaikyti raiška	59
4.2.4. Skirtingų kartų projektų vadovų gebėjimo valdyti stresą bei bendros nuotaikos dimensijų raiška	62
4.2.5. Skirtingų kartų projektų vadovų tarpasmeninio bendravimo gebėjimų raiška	65
4.2.6. Skirtingų kartų projektų vadovų gebėjimo valdyti santykius raiška	69
4.3. Apibendrintas skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškos modelis	77
IŠVADOS.....	79
REKOMENDACIJOS.....	81
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	82
PRIEDAI	87

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kartų skirstymas (sudaryta pagal Pew Research Center, 2018).....	22
2 pav. Keturių šakų emocinio intelekto modelis (sudaryta pagal Mayer, Salovey ir Caruso, 2004)	28
3 pav. Bar-On emocinio intelekto modelis (sudaryta pagal Bar-On, 2013).....	32
4 pav. Empirinio tyrimo etapai.....	42
5 pav. Informacija apie ekspertų turimus sertifikatus	48
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kartas ir lytį.....	51
7 pav. Respondentų patirtis projektų valdymo srityje pagal kartas.....	52
8 pav. Projekto sėkmės priklausomybės nuo projektų vadovo emocinio intelekto vertinimas.....	52
9 pav. Projekto sėkmės priklausomybės nuo projektų vadovo emocinio intelekto vertinimas pagal kartas	53
10 pav. Teiginio „dirbdamas kartu su kitais žmonėmis, aš daugiau dėmesio kreipiu į jų nuomonę, o ne į savo“ vertinimas	54
11 pav. Teiginio „man sunku priimti sprendimus nepasitarus“ vertinimas	54
12 pav. Teiginio „kitų žmonių man reikia labiau, nei jiems manęs“ vertinimas	55
13 pav. Teiginio „siekiu daryti tai, kas man patinka“ vertinimas	56
14 pav. Teiginio „man patinka mano darbas“ vertinimas	56
15 pav. Teiginio „aš užsibrėžiu asmeninio tobulėjimo tikslus ir jų siekiu“ vertinimas	57
16 pav. Teiginio „esu visada pasiruošęs(-usi) išnaudoti galimybes“ vertinimas	57
17 pav. Teiginio „siekiu aukštesnių tikslų, nei iš manęs reikalaujama ar tikimasi“ vertinimas	58
18 pav. Teiginio „reikalui esant, imuosi iniciatyvos pats(-i)“ vertinimas.....	58
19 pav. Teiginio „susidūrus su iššūkiais, man sunku pasirinkti tinkamiausią kelią“ vertinimas	59
20 pav. Teiginio „siekdamas(-a) išspręsti problemą, aš apmąstau kiekvieną variantą ir tada pasirenku geriausią“ vertinimas	60
21 pav. Teiginio „apie galimas problemos sprendimo alternatyvas pagalvoju tik priėmęs(-usi) sprendimą“ vertinimas	60
22 pav. Teiginio „galiu pakeisti savo senus įpročius“ vertinimas.....	61
23 pav. Teiginio „aš lengvai prisitaikau prie naujų aplinkybių“ vertinimas	61
24 pav. Teiginio „man sunku pakeisti savo nuomonę“ vertinimas	62
25 pav. Teiginio „sudėtingose situacijose elgiuosi ramiai“ vertinimas	62
26 pav. Teiginio „aš žinau, kaip įveikti mane užklupusias problemas“ vertinimas	63
27 pav. Teiginio „gebu susidoroti su sunkumais įvairiose situacijose“ vertinimas	63
28 pav. Teiginio „dažniausiai tikiuosi, kad viskas baigsis gerai, nepaisant epizodinių nesėkmių“ vertinimas.....	64
29 pav. Teiginio „aš neprarandu optimizmo, net susidūręs(-usi) su sunkumais“ vertinimas	64
30 pav. Teiginio „gebu susidoroti su sunkumais įvairiose situacijose“ vertinimas	65
31 pav. Teiginio „stengiuosi suprasti kitų žmonių jausmus“ vertinimas	66
32 pav. Teiginio „aš gebu pažvelgti į situaciją iš kito žmogaus perspektyvos“ vertinimas.....	66
33 pav. Teiginio „jei pamatyčiau verkiantį kolegą, stengčiausi jį nuraminti, net jei tuo metu labai skubėčiau“ vertinimas	67
34 pav. Teiginio „vengiu susitikti su kitais žmonėmis“ vertinimas	68
35 pav. Teiginio „man svarbu palaikyti gerus santykius su kitais“ vertinimas.....	68
36 pav. Teiginio „aš pasitikiu savo komanda“ vertinimas	69
37 pav. Teiginio „aš rodu pavyzdį kitiems“ vertinimas	70
38 pav. Teiginio „aš sužadinu komandos entuziazmą siekti bendro tikslo“ vertinimas	70
39 pav. Teiginio „deleguoju atsakomybes kitiems“ vertinimas	71

40 pav. Teiginio „aš džiaugiuosi kitų asmenų stiprybėmis, pasiekimais ir tobulėjimu“ vertinimas.....	72
41 pav. Teiginio „suteikiu žmonėms grįžtamąjį ryšį“ vertinimas	72
42 pav. Teiginio „savo komandos nariams siūlau iššūkius keliančias užduotis, kurios padeda jiems tobulėti“ vertinimas.....	73
43 pav. Teiginio „aš pripažįstu pokyčių poreikį ir keičiu nusistovėjusias normas“ vertinimas.....	74
44 pav. Teiginio „vykdu pokyčius tik tada, kai jie neišvengiami“ vertinimas	74
45 pav. Teiginio „aš įtraikiu į pokyčius kitus asmenis“ vertinimas	75
46 pav. Teiginio „aš gebu nujausti artėjantį konfliktą“ vertinimas.....	75
47 pav. Teiginio „aš skatinu atviras diskusijas“ vertinimas.....	76
48 pav. Teiginio „aš stengiuosi rasti visoms pusėms naudingus sprendimus“ vertinimas	76
49 pav. Apibendrintas skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškos modelis	77

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Emocinio intelekto projektų vadyboje reikšmę nagrinėjantys darbai	15
2 lentelė. Emocinio intelekto ir kartos ryšys pagal skirtingus autorius.....	18
3 lentelė. Kartų gimimo laikotarpiai pagal skirtingus autorius	22
4 lentelė. Kartoms būdinga elgsena ir stiprybės bei iššūkiai darbe.....	24
5 lentelė. Goleman'o emocinio intelekto modelis (sudaryta pagal Goleman, Boyatzis ir McKee, 2002)	30
6 lentelė. Mayer ir Salovey Goleman bei Bar-On modelių palyginimas	34
7 lentelė. Skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelis	36
8 lentelė. Atnaujintas skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelis.....	44
9 lentelė. Kiekybinio tyrimo instrumento konstravimas	45
10 lentelė. Informacija apie ekspertus	47
11 lentelė. Ekspertinio vertinimo rezultatai	49

IVADAS

Temos aktualumas. Per pastarąjį dešimtmetį užsienyje labai išpopuliarėjusi projektinio valdymo praktika sparčiai plinta Lietuvoje. Projektinis valdymas mūsų šalyje vis dažniau taikomas kuriant ar tobulinant įvairius produktus ir paslaugas bei optimizuojant procesus įmonėse, o bendri projektinio valdymo principai šiais metais pradėti diegti ir penkiose Lietuvos Respublikos ministerijose (*Mano vyriausybė*, 2018).

Šiuo metu darbo rinkoje galima sutikti net penkių skirtingų kartų atstovus (Moss, 2017). Projektų vadyba nėra išimtis – šioje srityje darbuojasi kelių kartų projektų vadovai. Kiekvienos kartos atstovai turi savitą asmeninių savybių rinkinį, nulemtą jų gimimo laikotarpio, socialinės aplinkos bei reikšmingų gyvenimo įvykių. Pavyzdžiui, itin dinamiškame „technologijų amžiuje“ augę jaunieji projektų vadovai yra imlesni naujosioms technologijoms, pasižymi kūrybiškumu bei didesniu atvirumu pokyčiams, nei vyresniųjų kartų atstovai. Vyresnieji vadovai nesitiki greitų rezultatų, yra kantresni ir lojalesni įmonėms, kuriose dirba. Kartos turi įtakos projektų vadovų asmeninių savybių bei gebėjimų raiškai, kurią svarbu suprasti.

Emocinio intelekto koncepcija pirmą kartą pristatyta prieš beveik trisdešimt metų. Iš pradžių buvęs tik psichologijos mokslo objektu, laikui bėgant, emocinis intelektas pradėtas tirti ir kitose mokslo srityse: sociologijoje, edukologijoje, vadyboje. Projektų vadovų emocinis intelektas bei emocinio intelekto vaidmuo projektų vadyboje per pastarąjį dešimtmetį tapo itin aktualia ir plačiai aptarinėjama tema. Mokslininkai tyrė įvairius šios temos aspektus skirtinguose kontekstuose: gynybos pramonėje, inžinerijoje, informacinėse technologijose, statybų pramonėje. Ištirta projektų vadovo emocinio intelekto reikšmė šioms sritims: projekto komandai ir bendradarbiavimui, komandos tarpusavio pasitikėjimui bei pasitenkinimui darbu, suinteresuotųjų šalių bei konfliktų valdymui, projektų vadovo lyderystės stiliui, taip pat projekto rezultatams ir sėkmei. Moksliniai tyrimai patvirtino teigiamą ir reikšmingą emocinio intelekto poveikį minėtiems aspektams. Pastebima, jog įvairūs autoriai dažnai emocinį intelektą mini kaip projektų vadovams itin svarbią ir netgi privalomą turėti kompetenciją (Tran, 2015; *Office Timeline*, 2015; Windsor, 2017).

Emocinis intelektas susideda iš skirtingų asmens gebėjimų bei savybių, tad karta, kuriai priklauso projektų vadovas, turi įtakos jo emocinio intelekto raiškai. Šią raišką svarbu suprasti tiek patiems projektų vadovams, tiek organizacijoms, kuriose jie dirba, nes tai atskleidžia projektų vadovo stipriąsias puses bei sritis, kurias galima tobulinti.

Literatūroje gausu informacijos apie skirtingų kartų atstovus bei emocinį intelektą, tačiau mokslinių tyrimų, kuriuose dėmesys būtų skiriamas skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto

raiškai, nėra nei lietuvių, nei anglų kalbomis. Dėl šios priežasties skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškos tyrimas yra aktualus ir reikalingas.

Mokslinė problema: kaip reiškiasi skirtingų kartų projektų vadovų emocinis intelektas?

Tyrimo objektas: projektų vadovų emocinis intelektas.

Tyrimo tikslas: ištirti skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raišką.

Uždaviniai:

1. išanalizuoti skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto problematiką;
2. išanalizuoti skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelio teorines prielaidas;
3. parengti skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškos tyrimo metodologiją;
4. pateikti skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškos tyrimo išvadas ir rekomendacijas.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, kiekybiniai tyrimo metodai (ekspertų apklausa, apklausa internetu).

Tyrimo apribojimai. Projektų vadovų nenoras įsitraukti į tyrimą ir atsakinėti į anketos klausimus. Anketa skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškai tirti pasiekė 200 respondentų, tačiau buvo gautas tik 51 atsakymas. Dėl mažo respondentų skaičiaus, tyrimo rezultatų negalima apibendrinti visai projektų vadovų populiacijai.

1. SKIRTINGŲ KARTŲ PROJEKTŲ VADOVŲ EMOCINIO INTELEKTO PROBLEMATIKA

Siekiant pagrįsti skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto problematiką, šiame skyriuje analizuojama mokslinė literatūra, kurioje nagrinėjama projektų vadovų emocinio intelekto svarba bei skirtingų kartų ir emocinio intelekto ryšys.

1.1. Projektų vadovų emocinio intelekto svarba

Nuolat kintanti aplinka pastūmėjo organizacijas transformuoti savo veiklą ir strateginių tikslų įgyvendinimui dažniau taikyti projektinio valdymo praktikas (Soderlund ir Tell, 2011). Laikui bėgant išaugo ne tik projektų vadovų paklausa darbo rinkoje, bet ir domėjimasis jų kompetencijomis (Bredillet, Tywoniak ir Dwivedul, 2015). Pastaruoju metu vis didesnio dėmesio sulaukia „minkštosios“ projektų vadovų kompetencijos, ypač emocinis intelektas (*Blue Bridge*, 2016). Projektų vadovų emocinis intelektas bei emocinio intelekto vaidmuo projektų vadyboje per pastarąjį dešimtmetį tapo itin aktualia ir plačiai aptarinėjama tema, o skirtingi autoriai emocinį intelektą neretai mini kaip projektų vadovams būtiną savybę (Tran, 2015; *Office Timeline*, 2015; Windsor, 2017).

Mokslininkai analizavo įvairius emocinio intelekto aspektus skirtinguose kontekstuose. Toliau pristatomi naujausi Lietuvoje bei užsienyje atlikti tyrimai, kuriuose analizuojama emocinio intelekto reikšmė projektų vadyboje. Susisteminta informacija apie šiuos tyrimus pateikiama 1 lentelėje.

Livesey'us (2017) tyrė emocinio intelekto kompetencijų svarbą projektų vadovams, sprendžiant tokias problemas: ribota projektų trukmė; skirtinga projektų komandos narių kvalifikacija; skirtingi suinteresuotųjų šalių požiūriai; unikali kiekvieno projekto prigimtis; pokyčiai; suinteresuotųjų šalių ar projekto komandos pasikeitimas; konfliktai. Tyrimo rezultatai parodė, jog keturios pagrindinės projektų vadovų kompetencijos šioms problemoms spręsti yra politinė nuovoka, patikimumas, komandinis darbas ir bendradarbiavimas bei emocinė savikontrolė. Tyrimo metu nustatyta, jog mažiausiai svarbos šiuo atveju turi kitų ugdymas, iniciatyvumas, optimizmas bei orientacija į rezultatus.

Skudienė, Auruskevicienė, Reardon'as ir Stangej'us (2011) analizavo ryšius tarp projekto sėkmės ir projektų vadovų emocinio intelekto kompetencijų. Tyrimo rezultatai parodė, jog projekto funkcinė sėkmė (projekto atlikimas laiku ir neperžengiant biudžeto ribų) labiausiai priklauso nuo projektų vadovų savimonės, emocinio lankstumo bei motyvacijos. Savimonė, kartu su sąžiningumu bei gebėjimu įtikinti, taip pat yra reikšminga klientų pasitenkinimo, kuris yra vienas iš projekto sėkmės veiksnių, didinimui.

Hobbs'as ir Smyth'as (2012) tyrė, kaip emocinio intelekto kompetencijos veikia bendradarbiavimą tarp Londono Kings Kroso geležinkelio stoties rekonstrukcijos projekto užsakovų ir

vykdytojų. Tyrimo rezultatai parodė, jog projekto vadovų empatija, patikimumas, pasitikėjimas savimi, lyderystė bei gebėjimas veikti tikslingai palengvino strategijos įgyvendinimą.

Lindebaum'as ir Jordan'as (2012) tyrė emocinio intelekto poveikį statybų sektoriaus projektų vadovų darbui. Autoriai nustatė, jog emocinis intelektas teigiamai veikia projekto vadovo gebėjimą organizuoti ir koordinuoti projekto veiklas, motyvuoti komandą ir valdyti konfliktus.

Obradovič'ius, Jovanovič'ius, Petrovič'ius, Mihic'as ir Mitrovič'ius (2013) atliko tyrimą didžiausiose Serbijos verslo kompanijose ir nustatė, jog jose dirbančių projektų vadovų emocinis intelektas teigiamai koreliuoja su jų užimama pozicija - kuo aukštesnis projektų vadovų emocinio intelekto rodiklis, tuo aukštesnes pareigas jie užima organizacijose. Tyrimo rezultatai taip pat parodė, jog aukštesnį išsilavinimą turintys projektų vadovai yra emociškai intelektualėsni.

Mazur'as, Pisarski'us, Chang'as ir Ashkanasi'us (2013) nustatė, jog itin didelės vertės (didesnės nei 1 milijardas dolerių) gynybos pramonės projektų vadovų emocinis intelektas bei lankstumas padeda palaikyti gerus santykius su suinteresuotomis šalimis. Suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas yra vienas iš projekto sėkmės veiksnių, tad projektų vadovo emocinis intelektas netiesiogiai veikia projekto sėkmę.

Vierimaa (2013) nustatė, jog emociškai intelektualūs projektų vadovai geba įvardyti bei suprasti savo komandos narių emocijas ir jomis remiantis priimti projektui bei komandai palankiausias sprendimus. Remiantis tyrimo rezultatais, emocinis projektų vadovo intelektas yra svarbus projektų komandos bendradarbiavimo veiksnys.

Zhang'as ir Fan'as (2013) tyrė statybų sektoriuje dirbančių projektų vadovų emocinio intelekto ryšį su sudėtingų techninių projektų rezultatais. Tyrimas parodė, jog projektų vadovų pasitikėjimas savimi bei komandinis darbas didelio reikšmingumo rezultatams neturi, tačiau likusieji emocinio intelekto faktoriai (konfliktų valdymas, atsparumas stresui, emocinė nepriklausomybė) šiuo atveju yra svarbūs.

Gunsel'as ir Acikgoz'as (2013) tyrė ryšius tarp programinę įrangą kuriančių komandų, jų projektų vadovų emocinio intelekto ir projektų rezultatų (produktų pristatymo į rinką greičio, naujo produkto funkcionalumo ir sėkmės rinkoje). Rezultatai parodė, jog lankstumas bei autonomija teigiamai veikia sukurtos programinės įrangos pristatymo rinkai greitį, funkcionalumą bei sėkmę. Taip pat nustatyta, jog komandos narių emocinė savimonė bei empatija padeda greičiau pristatyti produktus į rinką bei užtikrinti jų funkcionalumą.

Chang'as, Mazur'as, Jordan'as, Barbour'as ir Ashkanasy'us (2015) tyrė ryšį tarp projekto vadovo emocinio intelekto bei komandos projekto sėkmės suvokimo. Tyrimo rezultatai parodė, jog komandos požiūris į atliktą darbą būna pozityvesnis, kai projektų vadovas pasižymi aukšta emocine savimone bei gebėjimu valdyti kitų žmonių emocijas.

Rezvani'as, Chang'as, Wiewiora, Ashkanasy'us, Jordan'as ir Zolin'as (2016) tyrė, kaip projektų vadovų emocinis intelektas prisideda prie projekto sėkmės. Šiam tyrimui projektų sėkmės rodikliais pasirinkta sklandi komunikacija, problemų sprendimas, aiški vizija bei vadovybės palaikymas. Tyrimo metu nustatyta, jog emociškai intelektualūs projektų vadovai pasitiki savo komanda ir sukuria joje teigiamą emocinį ryšį. Ryšio sukūrimas palengvina komunikaciją ir problemų sprendimą, taip pat padeda užsitarnauti vadovybės palaikymą. Tyrimu nustatyta, jog projektų vadovų emocinis intelektas netiesiogiai, tačiau teigiamai veikia projekto sėkmę.

1 lentelė. Emocinio intelekto projektų vadyboje reikšmę nagrinėjantys darbai

Autorius	Indėlis į emocinio intelekto projektų vadyboje tyrimus
Skudiene, Auruskeviciene, Reardon ir Stangej (2011)	Tyrimo metu apklausti 363 projektų vadovai iš Lietuvos, Lenkijos ir JAV. Nustatyta, jog projektų vadovo EI daro įtaką funkciniai projekto sėkmei, klientų bei kitų projekto suinteresuotųjų šalių pasitenkinimui.
Hobbs ir Smyth (2012)	Šiame darbe naudotas Goleman-Boyatzis emocinio intelekto modelis, tiriant inžinerinių projektų komandų bendradarbiavimo praktiką. Tyrimas patvirtino, jog EI palengvina projektų komandų bendradarbiavimą.
Lindebaum ir Jordan (2012)	Tyrimo metu apklausti 55 statybų srityje dirbantys projektų vadovai iš Jungtinės Karalystės. Tyrimas parodė, jog EI yra svarbi kompetencija, reikalinga statybos pramonėje dirbantiems projektų vadovams.
Obradovic, Jovanovic, Petrovic, Mihic ir Mitrovic (2013)	Autoriai apklausė 75 projektų vadovus, dirbančius 10 didžiausių Serbijos kompanijų ir atrado labai stiprią teigiamą koreliaciją tarp vadovų emocinio intelekto bei profesinės sėkmės.
Mazur, Pisarski, Chang ir Ashkanasy (2013)	Autoriai tyrė didelės vertės gynybos pramonės projektų (>1 milijardo dolerių vertės) vadovus ir atrado teigiamą ryšį tarp emocinio intelekto bei projektų sėkmės.
Vierimaa (2013)	Tyrimo metu atlikti interviu su projektų vadovais parodė, jog emocijos ir jų valdymas yra labai svarbi lyderystės dalis.
Zhang ir Fan (2013)	Autoriai tyrė 11 Goleman-Boyatzis modelyje pateiktų EI kompetencijų. Apklausus 112 projektų vadovų, dirbančių statybų sektoriuje, nustatyta stipri teigiama koreliacija tarp projekto vadovo emocinio intelekto bei projekto veiklos rezultatų.
Gunsel ir Acikgoz (2013)	Tyrimo metu apklaustos 36 programinės įrangos kūrimu užsiimančios kompanijos (86 respondentai). Atrasta, jog produktų sukūrimo greičiui bei sukurtos programinės įrangos funkcionalumui įtakos turi projekto vadovo ir komandos narių gebėjimas atpažinti savo ir kitų asmenų emocijas.
Chang, Mazur, Jordan, Barbour ir Ashkanasy (2015)	Tyrimo metu apklausta 370 respondentų iš 40 projektų komandų, dirbančių su sudėtingais gynybos projektais. Atrasta, jog komandų vadovų emocinis intelektas reikšmingai teigiamai koreliuoja su projekto sėkmės vertinimu komandoje.
Rezvani, Chang, Wiewiora, Ashkanasy, Jordan ir Zolin (2016)	Ištyrus 373 projektų vadovus, dirbančius Australijos apsaugos industrijoje nustatyta, jog emocinis intelektas turi reikšmingą teigiamą įtaką projekto sėkmei, pasitenkinimui darbu bei tarpusavio pasitikėjimui.
Livesey (2017)	Tyrimas patvirtino Goleman-Boyatzis emocinio intelekto modelyje pateiktų kompetencijų svarbą sprendžiant projektų vadybos problemas. Tyrimo metu nustatyta, jog socialinis sąmoningumas yra vienareikšmiškai svarbi kompetencija projektų vadovams.

Geriausi projektų vadovai dirbdami su žmonėmis praleidžia nuo 60 iki 80 procentų savo darbo laiko (Coleman, 2018). Visi žmonės yra veikiami emocijų, todėl sėkmingam bendradarbiavimui reikalingas išlavintas projektų vadovo emocinis intelektas. Tai reiškia, jog projektų vadovai turi gebėti suvokti savo pačių bei kitų asmenų emocijas, taip pat mokėti kontroliuoti save bei santykius su kitais (*Office timeline*, 2016).

Projektų vadovai „suvokia save“, kai žino savo stipriąsias bei silpnąsias puses ir supranta kaip jaučiasi (Obradovic et al., 2013). Tuomet jie gali suprasti, kokią įtaką jų emocijos daro esamos situacijos suvokimui ir sprendimų priėmimui, kaip jų nuotaika veikia projekto komandos narius. Projektų vadovas, kuris nesuvokia savo paties emocijų, daug sunkiau jas atpažįsta ir kitame žmoguje, tad bendrauti su projekto komandos nariais ar suinteresuotomis šalimis būna sudėtingiau.

Socialinis suvokimas – tai gebėjimas atpažinti kitų žmonių emocijas ir išvelgti jų poreikius (Obradovic et al., 2013). Jis labai svarbus užmezgant kontaktą su kitais ir padeda projekto vadovui komandoje sukurti pozityvią bei solidarumu grįstą atmosferą, kur komandos nariai jaučiasi pasitikintys savimi bei savo kolegomis. Vadovo empatijos dėka, nariai jaučiasi saugūs, įtraukti į komandą bei sprendimų priėmimo procesą (Gunsel ir Açıkoğuz, 2013; Obradovic, et al., 2012; Rezvani, et al., 2016). Gebant atpažinti kitų žmonių emocijas lengviau pasiekti kompromisą ir priimti konstruktyvius sprendimus (Gunkel, Schlaegel ir Taras, 2016).

Gebėjimas valdyti savo emocijas rodo projekto vadovų brandą (Obradovic et al., 2013). Emocijų valdymas leidžia išlikti ramiems stresinėse situacijose, neprarasti savitvardos tuomet, kai tenka derėtis dėl geresnių projekto sąlygų ar apginti savo nuomonę diskutuojant. Šia savybe pasižymintys vadovai yra lankstūs, geba prisitaikyti prie pokyčių bei ramiai priimti iškylančias kliūtis. Emocijų valdymas padeda dirbti kryptingai, nepamirštant siekiamo tikslo.

Gebėjimas valdyti tarpusavio santykius projektų vadovams padeda spręsti problemas bei valdyti konfliktus (Schlaerth et al., 2013). Emocionaliai intelektualūs projektų vadovai lengviau įveikia sunkumus, kilusius dėl pasikeitusių komandos narių ar suinteresuotųjų šalių bei nevienodų jų patirčių ar kvalifikacijos (Livesey, 2017). Gerai tarpusavio santykius valdantys vadovai dažniausiai yra puikūs lyderiai, galintys įkvėpti savo komandą bei vesti ją bendro tikslo link (Obradovic et al., 2013).

Emocinis intelektas palengvina projektų vadovų kasdienybę: padeda bendradarbiauti su projekto suinteresuotosiomis šalimis, sukurti tarpusavio pasitikėjimą komandoje, leidžia geriau suprasti komandos narių poreikius bei komandos dinamiką, prisitaikyti prie įvairių pokyčių, padeda nenukrypti nuo tikslo.

Apibendrinant galima teigti, jog projektų vadovų emocinio intelekto tema projektų vadybos mokslui yra reikšminga ir aktuali. Projektų vadovų emocinis intelektas nagrinėtas įvairiuose kontekstuose, pradedant informacinių technologijų, baigiant statybų projektų valdymu. Mokslininkai

tyrė projektų vadovo emocinio intelekto reikšmę projekto komandai, suinteresuotųjų šalių ir konfliktų valdymui bei projekto sėkmei. Nustatytas reikšmingas ir teigiamas projektų vadovų emocinio intelekto poveikis šiems aspektams, taigi emocinis intelektas valdant projektus yra labai svarbus.

1.2. Skirtingų kartų ir emocinio intelekto ryšys

Šiuo metu darbo rinkoje dirba penkių skirtingų kartų atstovai (Moss, 2017). Projektų vadyba nėra išimtis – šioje srityje darbuojasi skirtingų kartų projektų vadovai. Amerikos žmoniškųjų išteklių valdymo asociacijos duomenimis, didžiausią darbo rinkos dalį užima trys pagrindinės kartos (Moss, 2017):

- kūdikių bumo karta, užimanti 27 proc. rinkos;
- X karta, užimanti 35 proc. rinkos;
- Y karta, užimanti 37 proc. rinkos.

Įdomu yra tai, jog kiekvienos kartos atstovai turi savitą asmeninių savybių rinkinį, kurį nulėmė tam tikras gimimo laikotarpis bei reikšmingi gyvenimo įvykiai (Berk, 2013). Skirtingoms kartoms priklausančių žmonių emocinio intelekto raiška taip pat skiriasi.

Pastaruoju metu matoma tendencija, jog projektams vadovauti samdomi ne tik kūdikių bumo ar X kartoms priklausantys patyrę specialistai, tačiau ir jaunesnės kartos vadovai (jie itin paklausūs telekomunikacijų, informacinių technologijų ar rinkodaros srityse). Dėl šios priežasties kyla poreikis suprasti emocinio intelekto ir kartos ryšį – išsiaiškinti, kaip skiriasi skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiška.

Analizuojant emocinio intelekto bei skirtingų kartų ryšį pastebėta, jog šioje srityje bendro sutarimo nėra. Įprasta manyti jog vyresnio amžiaus žmonės yra išmintingesni, geriau suvokia save bei savo emocijas (Fariselli, Ghini ir Freedman, 2008), tačiau tokie teiginiai dažnai neturi aiškaus mokslinio pagrindimo. Mokslinėje literatūroje šia tema pateikti teiginiai nurodomi 2 lentelėje.

2 lentelė. Emocinio intelekto ir kartos ryšys pagal skirtingus autorius

Autorius	Teiginys apie kartos ir emocinio intelekto ryšį
Mayer, Salovey ir Caruso (2004)	Emocinis intelektas auga su amžiumi.
Bar-On (2006)	Skirtingų amžiaus grupių emocinis intelektas nežymiai skiriasi.
Fariselli, Ghini ir Freedman (2008)	Emocinio intelekto lygis su amžiumi šiek tiek išauga.
Sengupta ir Jha (2014)	Asmenys iki trisdešimties metų pasižymi žemesniu emociniu intelektu nei tie, kurie yra sulaukę trisdešimties ir daugiau.
Shaw (2015)	Jaunesnės kartos atstovai dažniausiai pasižymi aukštesniu emocinio intelekto lygiu nei vyresnės.

Pasak Mayer'io, Salovey'aus ir Caruso (2004), atlikti tyrimai rodo, jog žmogaus emocinis intelektas auga su amžiumi. Tačiau šie autoriai taip pat nustatė, jog asmens emocinis intelektas kopiant karjeros laiptais (taip pat ir sulaukus vyresnio amžiaus) gali sumažėti, jei įmonėje, kurioje dirbama, emociniam intelektui būdingi gebėjimai nėra itin svarbūs.

Bar-On'o (2006) atlikti tyrimai parodė, jog egzistuoja reikšmingas skirtumas tarp skirtingų amžiaus grupių emocinio intelekto, tačiau šis skirtumas nėra itin ryškus. Šis autorius taip pat nustatė, jog emocinis intelektas – ne įgimtas, o išmokstamas dalykas ir gali būti vystomas mokymuose bei takant terapiją (Gayathri ir Meenakshi, 2013).

Farisell'o, Ghini'o ir Freedman'o (2008) Amerikoje atliktas tyrimas parodė, jog emocinio intelekto lygis su amžiumi šiek tiek išauga, tačiau šis skirtumas nėra didelis. Autoriai nustatė, jog dauguma išlavintu emociniu intelektu pasižyminčių žmonių yra vyresnio amžiaus, tačiau kai kurių jaunuolių emocinio intelekto testo rezultatai yra itin aukšti.

Neurologės ir verslo psichologės Shaw (2015) teigimu, jaunesni asmenys dažniausiai pasižymi aukštesniu emocinio intelekto lygiu, nei vyresnių kartų atstovai. Pasak autorės, tūkstantmečio (dar vadinama Y) kartos vyrai pasižymi geresniais emocinio intelekto rezultatais nei bet kurios kitos kartos atstovai.

Shaw nuomonei prieštarauja Sengupta ir Jha (2014), kurie tyrė dviem amžiaus grupėms priklausančių žmonių emocinį intelektą ir nustatė, jog asmenys iki trisdešimties metų pasižymi žemesniu emociniu intelektu nei tie, kurie yra sulaukę trisdešimties ir daugiau. Autorių teigimu, vyresni žmonės turi aukštesnį emocinį intelektą.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, kurioje nagrinėjamas emocinio intelekto ryšys su žmogaus amžiumi ar karta, kuriai jis priklauso, nustatyta, jog bendras sutarimas šiuo klausimu neegzistuoja. **Reikia pabrėžti, jog mokslinių tyrimų, kuriuose dėmesys būtų skiriamas būtent skirtingų kartų projektų vadovų emociniam intelektui, nėra nei lietuvių, nei anglų kalba. Projektų valdymo srityje vis dažniau sutinkame skirtingų kartų vadovus, tad atsiranda poreikis suprasti kaip reiškiasi jų emocinis intelektas. Toliau darbe keliamas probleminis klausimas – kaip skirtingos kartos lemia projektų vadovų emocinio intelekto raišką?**

2. SKIRTINGŲ KARTŲ PROJEKTŲ VADOVŲ EMOCINIO INTELEKTO MODELIO TEORINĖS PRIELAIDOS

Norint ištirti skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raišką, reikia suprasti, kokios kartos egzistuoja šių dienų darbo rinkoje bei kokie emocinio intelekto modeliai yra sukurti. Šiame skyriuje analizuojama mokslinė literatūra, kurioje tirti minėti aspektai.

2.1. Skirtingų kartų charakteristika

2.1.1. Kartos samprata

Sąvoka „karta“ yra naudojama labai plačiai. Ji sutinkama filosofijoje, istorijoje, demografijoje, sociologijoje, biologijoje bei kituose moksluose ir yra apibrėžiama įvairiai (Mikulionienė, 2012). Niethammer'is (2003) teigia, jog terminas „karta“ (arba „generacija“) yra kilęs iš lotyniškų žodžių „*generatio*“ bei „*genus*“, kurie atitinkamai reiškia „pradėti gyvybę“ bei „giminė“, taip pat ir iš graikiško žodžio „*genos*“, kurio reikšmė analogiška lotyniškų žodžių prasmei (cit. iš Juknevičienė, 2013). Šis apibrėžimas įprastai naudojamas gamtos moksluose kalbant apie biologinę kartos sampratą ir skiriasi nuo to, kuris naudojamas psichologijos ir sociologijos mokslų kontekste. Psichologijoje ir sociologijoje vadovaujama kartos kaip kohortos definicija (D'Amato ir Herzfeldt, 2008; Juknevičienė, 2013; Pyoria, Ojala, Saari ir Jarvinen, 2017). Kohorta – tai „susitelkusi žmonių grupė“ arba „būrys, gauja“ (*Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*, 2015).

Pasak Berk'o (2013), kartų kohortas vienija unikali kolektyvinė gyvenimo patirtis, panašios vertybės, požiūriai, elgsena bei prisiminimai, tad kiekviena karta turi savitą asmeninių savybių rinkinį. Jonhson'as ir Jonhson'as (2010) apibrėžia kartą kaip žmonių grupę, gimusią ir gyvenančią (ar gyvenusią) tuo pačiu laikotarpiu bei turinčią panašias žinias ir patirtį, kurios suformavo jų mintis, požiūrį, vertybes, įsitikinimus ir elgseną. Schoch'o (2012) teigimu, kartos bruožai grindžiami panašiu asmenų amžiumi bei patirtimis, kurios suformavo bendrą žmonių pasaulėžiūrą (cit. iš Alonderienė, Fuchs, Pilkaitė ir Pilkienė, 2016).

Legkausko (2012) teigimu, karta - tai žmonės, kuriuos sieja panašus amžius bei bendri kultūriniai išgyvenimai. Pasak šio autoriaus, naudodami žodį „karta“ kasdieniame gyvenime, dažniausiai turime omenyje vaikus, tėvus ir senelius (t.y. žmones, kuriuos sieja tas pats šeimos gyvenimo etapas). Kitų autorių teigimu, kasdienybėje šiam terminui teikiamos mažiausiai dvi prasmės: šeimos ir socialinė kartos (Mikulionienė, 2012; Pyoria et al., 2017). Šeimos kartos yra skirstomos pagal žmonių gimimo metus (t.y. sukauptos gyvenimo patirties kiekį). Socialinei kartai apibūdinti svarbūs ne tiek žmogaus gimimo metai, kiek jo socializavimosi aplinka. Šiuo atveju ypatingi kartas skiriantys bruožai yra bendros vertybės, siekiai ir gyvenimo patirtis.

Apibendrinus skirtingų autorių pateikiamas kartos sąvokas galima teigti, jog karta – tai grupė vienodu laikotarpiu gimusių žmonių, turinčių unikalią kolektyvinę gyvenimo patirtį, suformavusią savitą šių asmenų pasaulėžiūrą, vertybes, įsitikinimus bei elgseną.

2.1.2. Kartų klasifikacija ir būdingi bruožai

Skirstydami žmones į kategorijas, mokslininkai visuomet susiduria su tam tikrais apribojimais bei nesutarimais (Berk, 2013). Dėl šios priežasties moksle nėra bendro požiūrio į kriterijus, kuriais vadovaujantis asmenys turėtų būti priskiriami konkrečiai kartai. Kaip minėta anksčiau, kriterijai galėtų būti įvairūs. Galima remtis tiek gimimo laikotarpiu, tiek istorinio ir socialinio gyvenimo įvykiais, kurie turi stiprią įtaką konkrečios kartos vystymuisi.

Pasak Juknevičienės (2013), kartos dažniausiai skirstomos pagal žmogaus gimimo metus, o vienos kartos laikotarpis apima apytiksliai dvidešimt metų. Autorė teigia, jog kartos apibrėžimui toks laikmetis yra per ilgas, ypač pastaruoju metu, vykstant labai sparčiam technologiniam, moksliniam bei ekonominiam progresui. Dėl skirtingos valstybių istorijos, demografinių bei sociokultūrinių įvykių, kartų skirstymas pagal gimimo metus nėra labai tikslus (Juknevičienė, 2013).

Alonderienės et al. (2016) teigimu, daugelis tarptautinių autorių (Smola ir Sutton, 2002; Weingarten, 2009; Cennamo ir Gardner, 2008; Sayers, 2007; Crumpacker, 2007; Neil, 2010; Schoch, 2012; Zopiatis, 2012) šiandien pripažįsta penkias skirtingas kartas:

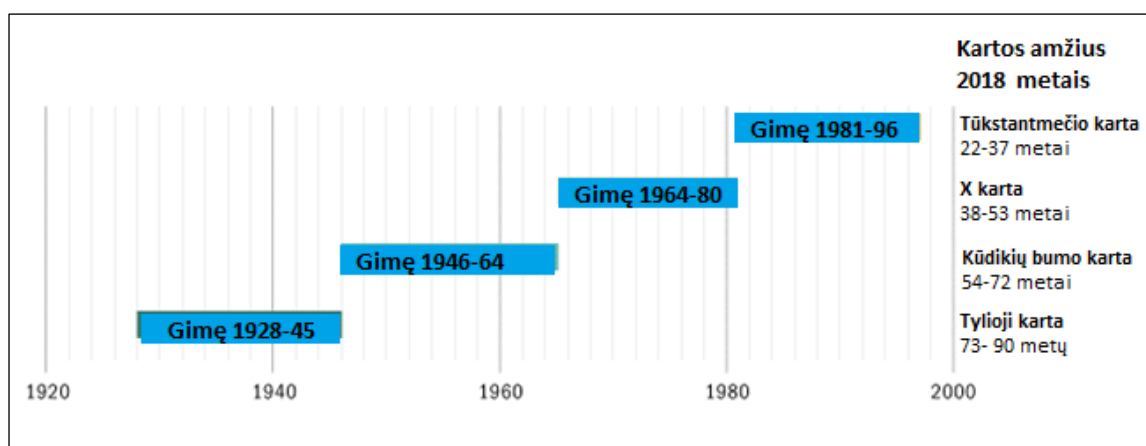
1. tradicinę kartą, dar žinomą kaip veteranai, statybininkai arba tylioji karta (angl. *Traditionalists, Veterans, Builders, Silent Generation*);
2. kūdikių bumo kartą (angl. *Baby Boom Generation*);
3. X kartą (angl. *Generation X*);
4. Y arba tūkstantmečio kartą (angl. *Generation Y, Millennials*);
5. Z arba interneto kartą (angl. *Generation Z, iGeneration*).

Nors mokslininkai sutaria dėl kartų pavadinimų, analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, jog skirtingi autoriai dažnai pateikia skirtingus kartoms priskiriamus gimimo laikotarpius (3 lentelė). Tarp skirstymo metodikos kartais egzistuoja ženklūs skirtumai - keliais metais nesutampa laikotarpių pradžia ar pabaiga, o kai kurie laikotarpiai persidengia.

Kartos pavadinimas	Autoriai ir jų pateikiami kartų gimimo laikotarpiai					
	Codrington ir Grant-Marshall, 2004	„McCrimdle research“, 2006	Levickaitė, 2010	Angeline, 2011	Berk, 2013	„Birkman“, 2016
Tradicinė karta	1929-1945	Iki 1946	-	-	1922–1945	Iki 1944
Kūdikių bumo karta	1946-1960	1946-1964	-	1946-1964	1946–1964	1945-1964
X karta	1968-1989	1965-1979	1960-1974	1965-1980	1965–1981	1965-1980
Y karta	1989-dabar	1980-1994	1975-1989	1981-2001	1982–2003	1981-1999
Z karta	-	1995-2009	1990-dabar	-	-	2000-dabar

Nors ne visi 3 lentelėje nurodyti autoriai savo darbuose apibrėžia penkias kartas, klasifikavimo skirtumai aiškiai matomi. „McCrimdle research“ (2006), Angeline (2011) ir Berk‘as (2013) nurodo aiškias laikotarpio pradžios ir pabaigos datas, o Codrington‘as ir Grant-Marshall‘as (2004), Levickaitė (2010) bei „Birkman“ (2016) – tik pradžios datą. Dėl X, Y ir Z kartų skirstymo nėra bendro sutarimo. Vienas ryškiausių skirtumų yra Z kartos laikotarpio apibrėžimuose: dalis autorių savo darbuose jos neapibrėžia visiškai (Codrington ir Grant-Marshall, 2004; Angeline, 2011; Berk, 2013), o autorės Levickaitės (2010) ir įmonės „Birkman“ (2016) pateikta laikotarpio pradžia skiriasi dešimtmečiu. Dėl kūdikių bumo kartos laikotarpio egzistuoja bendresnis sutarimas – 3 iš 6 autorių nurodo, jog jis truko 1946-1964 metais.

Išanalizavus mokslinę literatūrą nustatyta, jog vienas kartų skirstymo modelis neegzistuoja, todėl šiame darbe nuspręsta remtis Amerikos tyrimų centro „Pew Research Center“ (2018) siūlomais laikotarpiais (1 pav.). Šis skirstymas Amerikoje naudojamas 2018 metų demografiniams tyrimams atlikti.



1 pav. Kartų skirstymas (sudaryta pagal Pew Research Center, 2018)

Pasak Songinaitės (2011), šių laikų įmonėms kartais tenka susidurti su penkiomis skirtingomis kartomis: pradedant tradicinės kartos atstovais, kurie neretai dirba organizacijų patarėjais, baigiant jaunąją Z kartą, kuri po truputį ima brautis į darbo rinką (cit. iš Juknevičienė, 2013). Kiekviena karta pasižymi skirtingais lyderystės, komunikacijos bei karjeros raidos stiliais (Moss, 2017).

Remiantis Moss (2017), skirtingų kartų paplitimas darbo rinkoje yra toks:

- Tradicinė karta: < 1 proc.
- Kūdikių bumo karta: 27 proc.
- X karta: 35 proc.
- Y karta: 37 proc.
- Z karta: 1-2 proc.

Šis kartų skirsymas šiek tiek skiriasi nuo „Pew Research Center“ naudojamo modelio – šiuo atveju tradicinė karta laikomi asmenys, kurie 2017 metais buvo sulaukę 71-89 metų; kūdikių bumo karta – 54-70 metų; X karta- 34-53 metų; Y karta – 21-33 metų; Z karta – 20 metų ir jaunesni asmenys.

Šiuo metu darbo rinkoje galima sutikti penkių kartų atstovus, tačiau dominuojančios yra tik trys kartos: kūdikių bumo, X bei Y. Veteranų darbo rinkoje išlikę mažiau nei 1 proc., o Z kartos atstovai kol kas užima ne daugiau 2 proc. rinkos. Norint suprasti skirtingas kartas, svarbu žinoti, kokie veiksniai lėmė jų formavimąsi.

Kūdikių bumo kartai didelę įtaką darė ekonominis ir politinis laikotarpio nestabilumas (Angeline, 2011). Šiai kartai reikšmingais veiksniais dar laikomas televizijos atsiradimas ir žmogaus bei moterų teisės (Juknevičienė, 2013; Berk, 2013).

X karta užaugo laikotarpiu, kai smarkiai išaugo skyrybų, vienišų tėvų ir dirbančių moterų skaičius (Birkman, 2016). Tai lėmė šios kartos nepriklausomumą, atsparumą ir gebėjimą prisitaikyti. Šiai kartai svarbiais veiksniais neretai įvardinamas Šaltasis karas, Europos sąjungos įkūrimas, atsiradusios automobilinės kelionės.

Y (arba tūkstantmečio) karta užaugo labiausiai vaikocentriškame laikotarpyje mūsų istorijoje. Dėl iš tėvų sulaukiamo didelio dėmesio bei aukštų jų lūkesčių, šios kartos atstovai yra savimi pasitikintys ir neretai gali pasirodyti arogantiški (Birkman, 2016). Šiai kartai didelę įtaką turėjo kompiuteriai, interneto bei mobilusis ryšys, trumposios žinutės bei kompiuteriniai žaidimai. Pigios kelionės lėktuvu praplėtė šios kartos atstovų akiratį, paskatino juos būti labiau visuomeniškais. Žinia apie prasidėjusį globalinį atšilimą ėmė formuoti „aplinkai draugišką“ Y kartos atstovų pasaulėžiūrą.

Z kartai didelę įtaką turi socialiniai tinklai, tad pasaulis jai neretai atrodo neturintis laiko ir erdvės ribų (Levickaitė, 2010). Jaunosios kartos atstovai gimė naujųjų technologijų bei interneto amžiuje, tad jie turi puikius technologinius įgūdžius ir lengvai priima naujas idėjas.

Kiekvienos kartos formavimąsi veikė skirtingi istoriniai bei socialiniai faktoriai, tad natūralu, jog skiriasi ir jų savybės bei požiūris į darbą. 4 lentelėje pateikiama apibendrinta informacija apie skirtingoms kartoms būdingą elgseną darbe.

4 lentelė. Kartoms būdinga elgsena ir stiprybės bei iššūkiai darbe

Karta	Organizacinė elgsena	Stiprybės darbe	Iššūkiai darbe
Tradicinė karta	Šios kartos atstovai supranta darbą kaip į pareigą. Jie itin gerbia vadovybę, yra atsidavę darbui, lojalūs bei drausmingi. Tradicinė karta pratusi bendradarbiauti bei aukotis dėl bendros organizacijos gerovės. Darbo etika jos atstovams yra labai svarbi.	Darbštumas; Nuoseklumas; Kantrybė; Atsidavimas darbui; Patirtis ir vertingos žinios.	Prisitaikymas prie pokyčių ir netradicinių jaunesnių kartų darbo būdų; Naudojimasis informacinėmis technologijomis.
Kūdikių bumo karta	Šios kartos atstovai linkę būti optimistiški, ambicingi, konkurencingi ir sutelkti dėmesį į savo asmeninius pasiekimus. Jie pratę daug bei sunkiai dirbti ir tikisi, jog jaunesnės kartos turės tokį patį požiūrį į darbą.	Atsidavimas darbui; Patirtis ir vertingos žinios; Emocinė branda.	Prisitaikymas prie netradicinių jaunesnių kartų darbo būdų; Šeimos ir darbo balansas; Kūdikių bumo karta nepatogiai jaučiasi konfliktų metu, nemėgsta ginčytis su kolegomis; Šios kartos atstovai neretai jaudinasi dėl naujų technologijų, kurios keičia bendravimą, bei bijo atsilikti.
X karta	Šios kartos atstovai matė, kaip jų tėvai susiduria su neužtikrintumu dėl darbo, tad jų požiūris į lojalumą skiriasi. Vietoje to, jog būtų lojalūs organizacijai, jie atsiduoda darbui ir žmonėms, su kuriais dirba. Jie skeptiški, nebijo prisiimti rizikos ir nori, jog darbas būtų malonus. Jie labiau ieško balanso tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.	Lengvas prisitaikymas prie situacijos; Kūrybiškumas; Kompiuterinis raštingumas.	Konfliktų sprendimas ir organizacinės nuostatos; Darbas su projektų komandomis, kurias sudaro skirtingų kartų atstovai; Šeimos ir darbo balansas; Skepticizmas ir nepasitikėjimas vadovybe

4 lentelės tęsinys. Kartoms būdinga elgsena ir stiprybės bei iššūkiai darbe

Karta	Organizacinė elgsena	Stiprybės darbe	Iššūkiai darbe
Y karta	Įprastai šie asmenys puikiai dirba komandoje ir tuo mėgaujasi. Jie geba bendradarbiauti bei pasiaukoti dėl bendro komandos tikslo. Dauguma jų augdami derino mokyklos, sporto užsiėmimus bei socialinį gyvenimą bei kitus interesus, tad šios kartos atstovai yra pratę vienu metu atlikti daug užduočių.	Optimistiškumas; Gebėjimas vienu metu atlikti keletą darbų; Atkaklumas; Technologijų išmanymas; Pasirengimas mokytis ir tobulėti; Orientacija į komandą.	Pagarbi komunikacija; Funkcinis raštingumas; Greitų rezultatų siekimas; Nuolatinio grįžtamojo ryšio siekimas.
Z karta	Šios kartos atstovai tikisi mentorystės bei nuolatinio grįžtamojo ryšio apie savo atliekamą darbą. Jie konkurencingi ir verslūs, šiems asmenims svarbu nuolat mokytis ir tobulėti. Šios kartos atstovai linkę bendrauti su savo kolegomis bei vadovais kaip su sau lygiais asmenimis. Z kartos atstovai mieliau rinktųsi dirbti su maža komanda bei turėti nuosavą kabinetą, nei bendrą darbo erdvę.	Puikios žinios technologijų bei socialinių tinklų srityje; Gebėjimas susidoroti su dideliais informacijos kiekiais; Gebėjimas vienu metu atlikti keletą darbų.	Prisitaikymas prie nelanksčių darbo valandų; Greitų rezultatų siekimas; Pripažinimo troškimas; Nuolatinio grįžtamojo ryšio siekimas.

Nors kiekviena karta pasižymi tam tikromis ypatybėmis, visi žmonės turi panašumų. Deal (2007) teigia, jog siekiant suprasti skirtingas kartas, reikėtų nepamiršti šių dešimties tiesų (cit. iš Crampton ir Hodge, 2011):

1. Visos kartos turi panašių vertybių;
2. Kiekvienas asmuo nori būti gerbiamu;
3. Lyderiai turi būti verti pasitikėjimo;
4. Žmonės nori lyderių, kurie būtų patikimi ir sąžiningi;
5. Organizacijų vidaus politika žmonėms visuomet nepatinka, nepriklausomai nuo amžiaus;
6. Pokyčiai nepatinka niekam;
7. Asmens lojalumas labiau priklauso nuo konteksto, ne nuo kartos, kuriai jis priklauso;
8. Organizacijoje išlaikyti jaunos ir vyresnio amžiaus darbuotojus yra vienodai lengva;
9. Visi nori mokytis;
10. Beveik visi darbe norėtų mentorystės.

Skirtingų kartų charakteristikos analizė leidžia teigti, jog dabartiniai projektų vadovai priklauso Kūdikių bumo, X bei Y kartoms. Pagal „Pew Research Center“ (2018) modelį, pirmosios kartos atstovams šiuo metu yra nuo 54 iki 72 metų, antrosios - nuo 38 iki 53 metų, o trečiosios kartos atstovai yra sulaukę 22-37-erių. Remiantis analize, kūdikių bumo kartos projektų vadovai yra linkę daug ir sunkiai dirbti, jie neretai yra lojalūs vienai organizacijai, kurioje dirba daugelį metų. Tikėtina, jog šie asmenys konfliktų valdymą bei prisitaikymą prie itin dinamiškos aplinkos laiko dideliu iššūkiu. X kartos projektų vadovai, priešingai nei vyresnio amžiaus kolegos, yra lengviau prisitaikantys prie nuolat kintančios aplinkos, nesureikšmina lojalumo vienai organizacijai ir nebijo rizikuoti jas keisdami. X kartos atstovams gali būti sunkiau priimti skirtingas organizacines nuostatas, pasitikėti vadovybe. Y kartos projektų vadovai nėra linkę būti lojalūs vienai organizacijai. Jiems gali būti sudėtinga jaustis patenkintais savo darbu, kadangi jie neretai siekia greitų rezultatų. Visų kartų atstovams yra svarbus žmogiškasis ryšys - tarpusavio pasitikėjimas bei pagarba.

2.2. Emocinio intelekto samprata, modeliai ir jų palyginimas

Formuojant skirtingų kartų emocinio intelekto modelį, svarbu išanalizuoti emocinio intelekto sąvoką bei skirtingas jo koncepcijas. Vierimaa'os (2013) teigimu, šiuo metu egzistuoja trys pagrindiniai emocinio intelekto modeliai: Mayer'io ir Salovey'aus modelis, Goleman'o modelis bei Bar-On'o modelis. Tolimesniuose skyriuose analizuojama emocinio intelekto sąvoka bei skirtingų modelių ypatybės.

2.2.1. Emocinio intelekto samprata

Terminas „emocinis intelektas“ pirmą kartą buvo paminėtas 1990-aisiais, mokslininkų Salovey'aus ir Mayer'io. Tuo metu jis buvo pristatytas kaip socialinio intelekto forma – gebėjimas suvokti ir valdyti savo emocijas bei atpažinti jas kituose žmonėse, taip pat gebėjimas jausmus valdyti motyvuojant save, planuojant bei siekiant tikslų gyvenime (Mayer ir Salovey, 1990). Emocinio intelekto sąvoką pasaulyje išgarsino amerikiečių autorius Daniel'is Goleman'as, 1995 metais išleidęs bestseleriu tapusią knygą pavadinimu „Emocinis intelektas. Kodėl jis gali būti svarbesnis nei IQ“. Emocinis intelektas tapo fenomenu, iki šių dienų tiriamu daugelio užsienio mokslininkų, taigi mokslinėje literatūroje galima rasti daug skirtingų jo apibrėžimų.

Jerabek'o (1998) teigimu, emocinis intelektas – tai gebėjimas suvokti bei tiksliai įvardinti savo jausmus ir poreikius, taip pat jų derinimas su ilgalaikiais asmeniniais tikslais bei kitų asmenų jausmais ir poreikiais (cit. iš Berenson, Boyles ir Weaver, 2008).

Boyatzis'as, Goleman'as ir Rhee'us (2000), teigė, jog emocinį intelektą turintis asmuo turi ir geba laiku pritaikyti tokias kompetencijas kaip savimonė (savęs suvokimas), savęs valdymas, socialinis

sąmoningumas ir socialiniai įgūdžiai. Mokslininkų teigimu, šios kompetencijos žmogui padeda efektyviai prisitaikyti prie įvairių situacijų.

Goleman'as (2003) teigė, jog emocinis intelektas apima gebėjimą jausti bei suprasti kitų asmenų emocijas, valdyti nuotaiką bei kontroliuoti impulsus, taip pat susidoroti su įtampa bei kasdienio gyvenimo reikalavimais.

Bar-On'o (2006) teigimu, emocinis intelektas – tai emocinių ir socialinių kompetencijų rinkinys, apsprendžiantis tai, kaip efektyviai mes suprantame ir išreiškiame save, suprantame ir siejame save su kitais bei kaip gebame susidoroti su kasdiene veikla.

Pasak Vierimaa'os (2013), emocinis intelektas – tai asmens gebėjimas teisingai atpažinti ir suprasti savo bei kitų emocijas, taip pat jas valdyti.

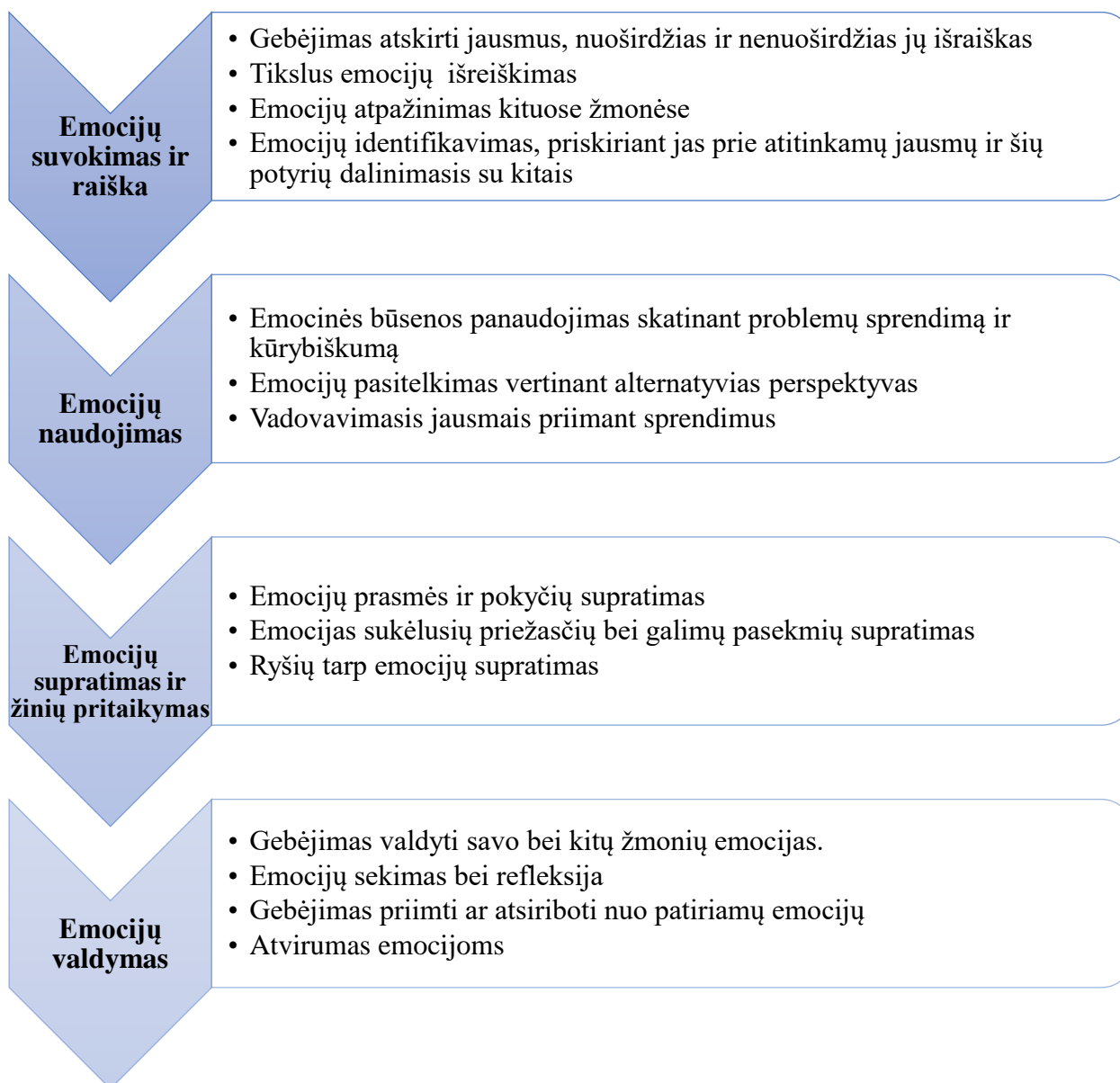
Apibendrinant galima teigti, jog emocinis intelektas – tai žmogaus gebėjimas suprasti, aiškiai įvardinti ir valdyti savo paties emocijas, taip pat atpažinti jas kitame žmoguje bei jomis remiantis kontroliuoti tarpusavio santykius. Tolimesnioiuose skyriuose analizuojamas skirtingų autorių požiūris į emocinį intelektą ir jo dimensijas.

2.2.2. Mayer'io ir Salovey'aus emocinio intelekto modelis

Mayer'io ir Salovey'aus „gebėjimais grįstas modelis“, dar žinomas kaip „keturių šakų emocinio intelekto modelis“, mokslinėje literatūroje buvo pateiktas pirmasis. Jo autoriai teigė, jog emocinį intelektą atskleidžia gebėjimas mąstyti apie savo emocijas ir jomis remiantis pagerinti mąstymą. Žmogui svarbu save suvokti ir valdyti emocijas taip, jog netrukdytų logiškai mąstyti. Modelio autorių teigimu, refleksija bei savireguliacija skatina intelekto vystymąsi (Mayer, Salovey ir Caruso, 2004).

Mayer'io ir Salovey'aus modelis susideda iš keturių emocinių gebėjimų: emocijų suvokimo ir raiškos, emocijų panaudojimo mąstymui skatinti, emocijų supratimo ir žinių pritaikymo bei emocijų valdymo. Detalesnis šių dedamųjų apibūdinimas pateikiamas 2 paveiksle.

Mayer'io, Salovey'aus ir Caruso (2004) teigimu, šių šakų tvarka atspindi laipsnį, kuriuo gebėjimai yra integruoti į asmens psichologinę sistemą (cit. iš Vierimaa, 2013). Taigi, pasak autorių, emocijų suvokimas yra žemiausio lygio gebėjimas, o jų valdymas reikalauja daugiausiai pastangų. Tai reiškia, jog laikui bėgant šiuos gebėjimus galima išvystyti, pradedant nuo žemiausios šakos ir baigiant aukščiausia.



2 pav. Keturių šakų emocinio intelekto modelis (sudaryta pagal Mayer, Salovey ir Caruso, 2004)

Pasak keturių šakų modelio autorių, pirmoji šaka (emocijų suvokimas ir raiška) stipriai siejasi su neverbaline kalba ir apibūdina žmogaus gebėjimą vertinti kitų asmenų veido išraiškas, balsą bei kūno laikyseną, atpažįstant tam tikras emocijas.

Antroji šaka (emocijų naudojimas) siejama su emocijų pagalba mąstyti. Pasak Mayer'io ir Salovey'aus, žmogus susikuria patirčių bei jų sąryšio su emocijomis žinių bazę, o tai leidžia nustatyti, kaip asmuo turėtų elgtis vienoje ar kitoje situacijoje. Lindebaum'o ir Jordan'o (2012) teigimu, teisingas emocijų įvertinimas gali pagelbėti numatant bei suprantant kitų asmenų veiksmus.

Trečioji šaka (emocijų supratimas ir žinių pritaikymas) siejama su asmens gebėjimu analizuoti emocijas, išvelgti jų galimą linkmę bei padarinius. Mayer'io, Salovey'aus ir Caruso (2004) teigimu, šis gebėjimas vystosi su amžiumi. Pavyzdžiui, net ir dviejų metų vaikas gali turėti tam tikras emocijas

įžvalgas (sudaužęs mėgstamą tėvų lempą vaikas supras, jog tėvai pyks). Tačiau šešiametis gebėjimas suprasti emocijas bus pažangesnis, o trisdešimtmetis o įžvalgos bus dar gilesnės.

Ketvirtoji šaka (emocijų valdymas) labai artimai siejasi su žmogaus asmenybe. Modelio autorių teigimu, tai gebėjimas reguliuoti emocijas siekiant asmeninių tikslų, socialinio sąmoningumo bei žinių (Mayer, Salovey ir Caruso, 2004). Vierimaa'os (2013) teigimu, tai reiškia, jog šį lygmenį pasiekęs žmogus gali valdyti tiek savo, tiek kito asmens emocijas (pavyzdžiui, nuraminti). Pasak Lindebaum'o ir Jordan'o (2012), teigiamos emocijos gali padidinti žmogaus kūrybiškumą, o neigiamos – priversti daryti klaidas ir sukelti problemų. Dėl šios priežasties besikeičiančios žmogaus emocijos gali lemti platesnį požiūrį į problemas, alternatyvių sprendimų įžvelgimą bei didesnę lankstumą. Kol vieni žmonės pykčio išraišką supranta kaip asmenybės silpnumo požymį, emociniu intelektu pasižymintys asmenys moka šiomis išraiškomis pasinaudoti siekdami savo tikslų (Lindebaum ir Jordan, 2012).

Remdamiesi keturių šakų modeliu, Mayer'is, Salovey'us ir Caruso sukūrė MSCEIT (angl. *Mayer-Salovey-Cwaruso Emotional Intelligence Test*) testą emocinio intelekto lygiui vertinti. Testas susideda iš 141 klausimo, į kuriuos atsakius išvedamas emocinio intelekto koeficientas - EIQ (Vierimaa, 2013). MSCEIT turi aštuonias užduotis – po dvi kiekvienai emocinio intelekto šakai (Mayer, Salovey and Caruso, 2004):

Pirmosios šakos rezultatai matuojami pasitelkiant žmonių veidų išraiškas bei kraštovaizdžių ar kitokio dizaino paveikslėlius. Tiriamieji, stebėdami veidus bei paveikslėlius turi identifikuoti juose atskleidžiamas emocijas.

Antrosios šakos rezultatai matuojami pasitelkiant pojūčius (dalyviai lygina emocijas su duotais stimulais) bei fasilitaciją (dalyviai identifikuoja emocijas, kurios geriausiai padėtų mąstymui tam tikroje situacijoje, pavyzdžiui, planuojant gimtadienį).

Trečiosios šakos rezultatai matuojami pasitelkiant pokyčius – testuojamas žmogaus sugebėjimas suprasti kokiomis palinkybėmis emocinis intensyvumas kinta bei kaip viena emocinė būseną virsta kita (pavyzdžiui, nusivylimas virsta agresija); taip pat prašant dalyvių identifikuoti emocijas sudėtingose situacijose.

Ketvirtosios šakos rezultatai matuojami pagal žmogaus gebėjimą valdyti emocijas. Šiuo atveju dalyvių prašoma nurodyti, kaip jie valdytų savo jausmus tam tikrose situacijose bei koku būdu jie keistų kito žmogaus emocijas, siekdami norimo rezultato.

Taikant MSCEIT testą nustatyta, jog žmogaus emocinis intelektas kylant karjeros laiptais gali sumažėti, jei įmonėje, kurioje dirbama, emociniam intelektui būdingi gebėjimai nėra svarbūs (Mayer, Salovey ir Caruso, 2004). Šis rezultatas leidžia daryti išvadą, jog emocinis intelektas labiau priklauso ne nuo žmogaus amžiaus, o nuo aplinkybių ir įdirbio.

2.2.3. Goleman'o emocinio intelekto modelis

Goleman'o ir jo kolegų pateiktas modelis yra plačiai pripažintas neakademinės bendruomenės bei praktikų (Sadri, 2012). Jis laikomas mišriu emocinio intelekto modeliu, kadangi apima ne tik asmens gebėjimus, bet ir asmenines savybes. Goleman'o modelis susideda iš penkių dimensijų, kurios skirstomos į asmenines bei socialines. Dimensijos, sudarančios Goleman'o modelį, yra šios: savęs suvokimas, savęs valdymas ir motyvacija (priskiriamos asmeninėms kompetencijoms) bei socialinis suvokimas ir santykių valdymas (priskiriamos socialinėms kompetencijoms). Detalus šių dimensijų apibūdinimas pateikiamas 5 lentelėje.

5 lentelė. Goleman'o emocinio intelekto modelis (sudaryta pagal Goleman, Boyatzis ir McKee, 2002)

Asmeninė kompetencija	Socialinė kompetencija
<p>Savęs suvokimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emocinis sąmoningumas: savo emocijų ir jų poveikio atpažinimas • Tikslus savęs vertinimas: savo stiprybių ir ribų žinojimas • Pasitikėjimas savimi 	<p>Socialinis suvokimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatija: gebėjimas įsijausti į kito padėtį, emocinę būseną, tiesiogiai suprasti kito jausmus • Politinė nuovoka: politinių santykių suvokimas organizacijos viduje • Orientavimasis į aptarnavimą: klientų poreikių numatymas, atpažinimas ir patenkinimas
<p>Savęs valdymas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emocinė savikontrolė: veiksmingas žlugdančių emocijų ir impulsų valdymas • Patikimumas: vertybių, emocijų ir veiksmų intergralumas • Prisitaikymas: lankstumas susidūrus su besikeičiančiomis situacijomis ar kliūtimis • Paskata siekti: pastangos tobulėti ar atitikti pirmavimo kriterijus • Iniciatyvumas: naudojimasis veiklai tinkamomis aplinkybėmis 	<p>Santykių valdymas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lyderystė: žmonių ir jų grupių įkvėpimas ir vadovavimas joms • Kitų ugdytas: kitų žmonių raidos poreikių jautimas ir jų gabumų skatinimas • Įtaka: gebėjimas įtikinti kitus • Pokyčių inicijavimas ir valdymas • Konfliktų valdymas: derėjimasis dėl nesutarimų ir jų išsprendimas • Komandinis darbas ir bendradarbiavimas: darbas su kitais siekiant bendro tikslo • Grupiniai gebėjimai: grupės darnios sąveikos, siekiant vieno tikslo, sukūrimas.
<p>Motyvacija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siekti tikslų skatinančios emocinės tendencijos • Entuziazmas dirbant dėl aukštesnių tikslų (ne dėl pinigų ar statuso) • Įkvėpimas jaučiamas dėl turimos vizijos bei vertybių 	

Reikia paminėti, jog mokslinėje literatūroje, kalbėdami apie Goleman'o emocinio intelekto modelį, autoriai mini tik keturias kompetencijų sritis (savęs suvokimą, savęs valdymą, socialinį suvokimą ir santykių valdymą), pašalindami motyvacijos sritį (Obradovic et al., 2013; Zhang ir Fan, 2013; Kelly ir Kaminskienė, 2016; Livesey 2017).

Goleman (2008) teigimu, anksčiau išvardintos kompetencijos nėra užprogramuotos žmonių smegenyse. Jos įgyjamos ir tobulinamos per patirtį, tad su jomis turi būti nuolat dirbama. Goleman'o manymu, kuo aukštesnės yra užimamos pareigos, tuo labiau išlavinto emocinio intelekto jos reikalauja (cit. iš Vierimaa, 2013).

Emocinio intelekto matavimui Goleman'as naudoja ECI (emocinės kompetencijos inventorių, angl. *emotional competence inventory*). Šis įrankis sudarytas iš dešimties klausimynų: vieną iš jų asmuo turi užpildyti pats, įsivertindamas savo kompetencijas, o likusius užpildo kiti jį pažįstantys asmenys (Vierimaa, 2013). Byrne'is, Dominick'as, Smither'is, ir Reilly'us (2007) nurodo, jog ECI matuoja 18 emocinių kompetencijų, suskirstytų į keturis klasterius:

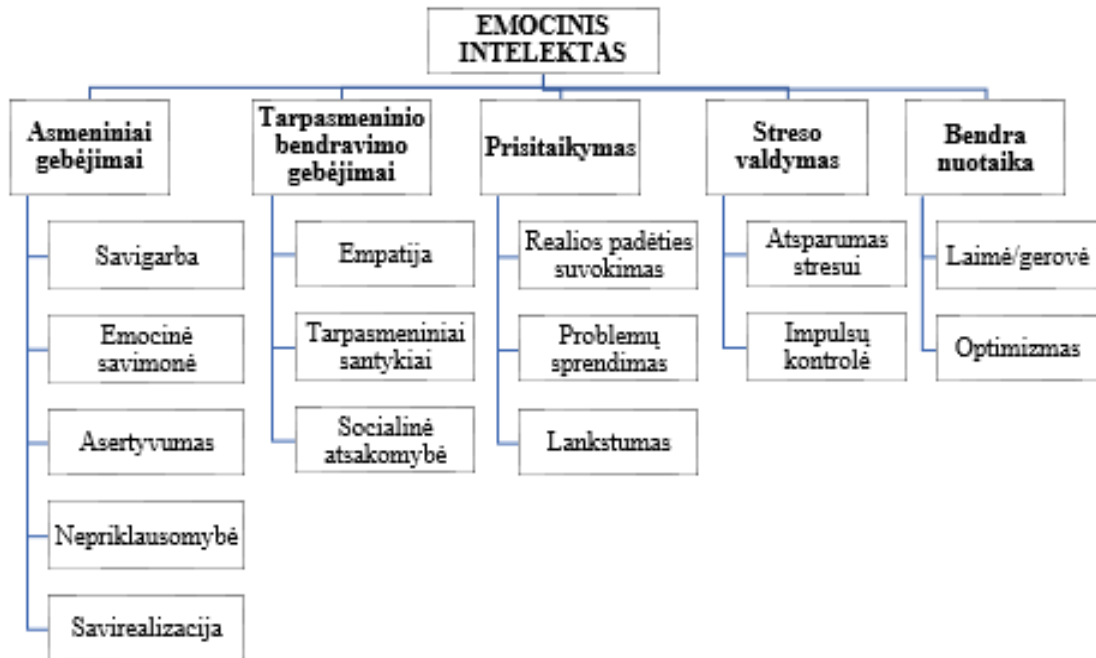
- Savęs suvokimo klasterį, kuris atskleidžia žmogaus vidinės būsenos suvokimą bei intenciją;
- Savęs valdymo klasterį, kuris rodo asmens gebėjimą valdyti savo vidinę būseną bei impulsus;
- Socialinio suvokimo klasterį, kuris parodo kaip asmuo suvokia kitų žmonių jausmus bei rūpesčius;
- Socialinių įgūdžių klasterį, kuris atskleidžia asmens gebėjimą išgauti norimą emocinį atsaką iš kitų žmonių.

Apibendrinant galima teigti, jog Goleman'o sukurtas emocinio intelekto lygio vertinimo įrankis yra gana objektyvus ir tikslus, tačiau testo atlikimas reikalauja ne vieno žmogaus įsitraukimo ir užtrunka daug laiko.

2.2.4. Bar-On emocinio intelekto modelis

Be anksčiau minėtų Salovey'aus ir Mayer'io bei Goleman'o darbų, mokslinėje literatūroje dažnai minimas Bar-On'o emocinio intelekto modelis. Kalbėdamas apie emocinį intelektą, Bar-On'as laikosi holistinio požiūrio. Autoriaus teigimu, gebėjimas suprasti bei išreikšti save kartu su gebėjimu suprasti kitus bei bendrauti yra svarbūs emocinio intelekto komponentai. Savo svarba jiems nenusileidžia ir prisitaikymas prie pokyčių bei asmeninio ar socialinio pobūdžio problemų sprendimas. Šios kompetencijos padeda įveikti kasdienį aplinkos spaudimą ir reikalavimus.

Bar-On'o modelyje išskirti penki emocinio intelekto komponentai: asmeniniai gebėjimai, tarpasmeninio bendravimo gebėjimai, prisitaikymas, streso valdymas ir bendroji nuotaika (Bar-On, 2006). Kiekvienam iš šių komponentų priskiriami atitinkami faktoriai, kurių iš viso yra penkiolika (3 pav.). Vienas ryškiausių bruožų, skiriančių Bar-On'o modelį nuo anksčiau minėtų, yra tai, jog autorius į jo sudėtį įtraukė bendrosios nuotaikos komponentą, kurį sudaro laimė ir optimizmas. Bar-On (2013) teigia, jog šie du komponentai netraktuojami kaip paties emocinio intelekto sudedamosios dalys. Jie tik skatina emociškai intelektualų elgesį.



3 pav. Bar-On emocinio intelekto modelis (sudaryta pagal Bar-On, 2013)

Toliau, remiantis Bar-On‘u (2013), trumpai apibūdinamos penkiems šio modelio komponentams priskiriamos dedamosios.

Kaip matoma 3 paveiksle, asmeniniams gebėjimas Bar-On‘as priskiria penkis faktorius: savigarbą (angl. *Self Regard*), emocinę savimonę (angl. *Emotional Self-Awareness*), asertyvumą (angl. *Assertiveness*), nepriklausomybę (angl. *Independence*) bei savirealizaciją (angl. *Self-Actualization*). Pasak autoriaus, emocinė savimonė yra mūsų gebėjimas pažvelgti į savo vidų ir tiksliai suvokti, suprasti bei priimti save. Asertyvumas, kartais dar vadinamas mandagiu atkaklumu, yra mokėjimas veiksmingai ir konstruktyviai išreikšti savo jausmus ir save. Nepriklausomybė Bar-On‘as vadina žmonių gebėjimą būti savarankiškais ir emociškai nepriklausomais nuo kitų, o savirealizacija - gebėjimą išsikelti asmeninius tikslus ir jų siekti atskleidžiant savo potencialą.

Tarpasmeninio bendravimo komponentui modelio autorius priskiria tris gebėjimus. Pirmasis – empatija (angl. *Empathy*) – tai žmogaus gebėjimas suvokti ir suprasti, kaip jaučiasi kiti. Antrasis - socialinė atsakomybė (angl. *Social Responsibility*) – tai mūsų gebėjimas pritapti prie skirtingų socialinių grupių bei bendruomenės bendradarbiaujant ir prisidedant prie bendrų tikslų. Trečiasis gebėjimas - tarpasmeninių santykių palaikymas (angl. *Interpersonal Relationship*) – tai abipusiai malonių santykių užmezgimas ir palaikymas.

Prisitaikymo komponentas Bar-On‘o modelyje taip pat apima tris gebėjimus. Kaip svarbią emocinio intelekto dalį autorius išskiria realios padėties suvokimą (angl. *Reality Testing*) - mūsų

gebėjimą objektyviai vertinti savo jausmus ir realiai mąstyti. Taip pat minimas lankstumas (angl. *Flexibility*) - mokėjimas reguliuoti savo jausmus, mąstymą bei elgesį ir prisitaikyti prie naujų situacijų ir sąlygų. Galiausiai, prisitaikymui priskiriamas problemų sprendimas (angl. *Problem Solving*) - mūsų gebėjimas efektyviai spręsti asmenines bei tarpusavio santykių problemas.

Kalbėdamas apie streso valdymą, Bar-On'as mini atsparumą stresui (angl. *Stress Tolerance*) bei impulsų kontrolę (angl. *Impulse Control*). Pirmasis gebėjimas siejamas su veiksmingai ir konstruktyviai valdomomis emocijomis, o antrasis – su atsispyrimu momentinėms pagundoms.

Kaip minėta anksčiau, bendros nuotaikos komponentas traktuojamas kaip emociškai intelektualaus elgesio skatintojas. Čia Bar-On'as išskiria optimizmą (gebėjimą išlaikyti viltį ir teigiamą požiūrį į gyvenimą net tuomet, kai nesiseka) bei laimę (gebėjimą būti patenkintais savimi, kitais ir gyvenimu).

Bar-On'as emocinį intelektą siūlo matuoti pasitelkiant emocinio intelekto gebėjimų tyrimo klausimyną (EQ-I). EQ-I klausimyną sudaro 133 punktai (vertinantys anksčiau išvardintas penkias sritis), pateikti trumpų teiginių forma. Asmuo turi juos įvertinti pagal penkiabalę Likerto skalę, kur 1 reiškia „labai retai“, o 5 - „labai dažnai“. Šis klausimynas tinkamas asmenims nuo 17 metų ir vyresniems, jo užpildymas trunka apie 40 minučių.

Nors Vierimaa's (2013) teigia, jog toks vertinimo būdas yra subjektyvus ir dauguma žmonių yra linkę pervertinti savo tikruosius gebėjimus, pasak Bar-On'o (2013), šis emocinio intelekto įvertinimo metodas buvo daugiau nei 20 metų testuojamas įvairių mokslininkų ir yra patikimas.

2.2.5. Skirtingų emocinio intelekto modelių palyginimas

Siekiant išskirti svarbiausius projektų vadovų emocinio intelekto aspektus bei nustatyti, kokių testų remiantis galima iširti skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raišką, tarpusavyje palyginti Mayer'io ir Salovey'aus, Goleman'o bei Bar-On'o modeliai. 6 lentelėje matomi pagrindiniai šių emocinio intelekto modelių akcentai.

6 lentelė. Mayer ir Salovey Goleman bei Bar-On modelių palyginimas

	Mayer ir Salovey modelis	Goleman modelis	Bar-On modelis
Požiūris į emocinį intelektą	Grįstas gebėjimais	Grįstas gebėjimais bei asmeninėmis savybėmis	Grįstas gebėjimais bei asmeninėmis savybėmis
Emocinio intelekto dimensijos	<ul style="list-style-type: none"> • Emocijų suvokimas ir raiška • Emocijų naudojimas • Emocijų supratimas ir žinių pritaikymas • Emocijų valdymas 	<ul style="list-style-type: none"> • Savęs suvokimas • Savęs valdymas • Motyvacija • Socialinis suvokimas • Santykių valdymas 	<ul style="list-style-type: none"> • Asmeniniai gebėjimai • Tarpasmeninio bendravimo gebėjimai • Prisitaikymas • Streso valdymas • Pozityvi nuotaika
Emocinio intelekto matavimo įrankis	MSCEIT (angl. <i>Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test</i>). Ilgis - 141 klausimai ir užduotys.	ECI (angl. <i>Emotional Competence Inventor</i>). Ilgis – 72 klausimai.	EQ-i (angl. <i>Emotional Quotient Inventory</i>). Ilgis - 133 klausimai.
Privalumai	Emocinio intelekto įvertinimas objektyvus ir tikslus, užduotys iš tikrųjų leidžia pamatuoti emocijų suvokimą (Six Seconds, 2011).	Testas gana objektyvus, kadangi jį sudaro savęs įsivertinimas bei kitų asmenų įvertinimas.	Testas gerai žinomas bei plačiai taikomas. Jo patikimumas patvirtintas garsių testų sudarytojų (Six Seconds, 2011).
Trūkumai	Testas neįprastas (žmonėms dažnai pasirodo keistas ar nesusijęs su darbu ir gyvenimu), užima daug laiko (Six Seconds, 2011).	Emocinio intelekto įvertinimo rezultatų surinkimas užtrunka gana ilgai, kadangi reikia užpildyti 10 klausimynų.	Testas grįstas savęs įvertinimu, tad yra gana subjektyvus.

Mayer'io ir Salovey'aus emocinio intelekto modelis buvo pristatytas psichologijos mokslo kontekste, taigi daug dėmesio jame yra skiriama žmogaus gebėjimams analizuoti ir suprasti emocijas, reflektuoti, atrasti ryšius tarp emocijų. Šis modelis, skirtingai nei kiti du, nevertina žmogaus asmeninių savybių. Nepaisant to, jog Mayer'io ir Salovey'aus sukurtas emocinio intelekto matavimo įrankis yra vertinamas kaip itin tikslus ir išsamus, vadyboje jis naudojamas retai. Dėl šios priežasties nuspręsta Mayer'io ir Salovey'aus modelio nenaudoti sudarant skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškos tyrimo instrumentą.

Goleman'as, priešingai nei Mayer'is ir Salovey'us, apie emocinį intelektą kalbėjo organizacijų bei darbo kontekste. Jo sukurtas modelis vadinamas orientuotu į rezultatus, kadangi didelis dėmesys jame skiriamas asmens gebėjimams, tokiems kaip kitų ugdytas, konfliktų valdymas, komandinis darbas ir kt. Goleman'o modelį dažnai taiko įvairios organizacijos, ypač verslo kompanijos, kadangi į jį įtraukti

tam tikri vadybiniai gebėjimai ir savybės: lyderystė, konfliktų valdymas, pokyčių valdymas, mokėjimas įtikinti ir kt. Šie gebėjimai yra aktualūs projektų vadovams, todėl į juos svarbu atsižvelgti sudarant skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelį.

Priešingai nei Goleman'as, Bar-On'as apie emocinį intelektą kalbėjo sveikatos bei gerovės kontekste. Bar-On'o modelyje itin didelis dėmesys skiriamas žmogaus asmeninėms savybėms. Autorius jas sieja su asmens potencialu pasiekti aukštus rezultatus bei sėkmę (ne su pačiais rezultatais ir sėkme). Pasak „Blue Bridge“ (2016), asmeninės savybės tampa vis svarbesnės šiandieniniams projektų vadovams, kadangi jas vis labiau vertina darbdaviai, užsakovai ir partneriai. Nors gebėjimai rodo, ką projektų vadovas gali padaryti dabar, tinkamų asmeninių savybių turėjimas užtikrina gerus darbo rezultatus ilgalaikėje perspektyvoje. Dėl šios priežasties tiriant projektų vadovų emocinį intelektą Bar-On'o modelyje pateiktas dimensijas taip pat svarbu įvertinti.

Remiantis moksline literatūra, Mayer'io ir Salovey'aus sukurtas MSCEIT testas yra išsamus ir objektyvus, tačiau sudėtinga jį taikyti dėl užduočių įvairovės (vertinimui pasitelkiami tiek klausimai, tiek atpažinimo užduotys). Goleman'o siūlomas ECI testas šiuo atveju yra paprastesnis, kadangi susideda tik iš klausimų. Vis dėlto šis instrumentas reikalauja ne tik asmeninio, bet ir kolegų ar kitų tiriamąjį asmenį pažįstančių žmonių vertinimo. Dėl šios priežasties instrumento taikymas taip pat yra gana sudėtingas ir reikalauja daug laiko. Pagal Bar-On'o modelį sukurtas EQ-i klausimynas yra ilgesnis nei Goleman'o ECI, tačiau jis grįstas tik savęs įsivertinimu, tad yra lengviau taikomas. Dėl šios priežasties Bar-On'o EQ-i yra itin paplitęs praktikoje.

Apibendrinant galima teigti, jog skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškai tirti tinkamiausias yra Bar-On'o emocinio intelekto klausimynas.

2.2.6. Skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelis

Atlikus skirtingų kartų bei emocinio intelekto koncepcijos teorinę analizę sudarytas skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelis (7 lentelė).

Atsižvelgus į amžių bei galimą turėti darbinę patirtį, į modelį buvo įtrauktos 3 pagrindinės dabartinėje darbo rinkoje esančios kartos: kūdikių bumo, X bei Y. Tradicinės kartos atstovai yra sulaukę pensijos (73 ir daugiau metų), o dalis Z kartai priklausančių jaunuolių vis dar mokosi mokykloje, todėl beveik nėra tikimybės, kad šie asmenys dirba projektų vadovais. Dėl šios priežasties modelis minėtųjų kartų neapima.

Sukurtas modelis vertina 6 emocinio intelekto dimensijas: asmenines savybes ir gebėjimus, tarpasmeninio bendravimo gebėjimus, prisitaikymą, streso valdymą, santykių valdymą bei bendrą nuotaiką. Šioms dimensijoms iš viso priklauso 25 projektų vadovams svarbios savybės bei gebėjimai, kurie išskirti analizuojant ir lyginant Goleman'o bei Bar-On'o emocinio intelekto modelius.

7 lentelė. Skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelis

	Kūdikų bumo kartos projektų vadovai	X kartos projektų vadovai	Y kartos projektų vadovai
Asmeninė perspektyva	Emocinio intelekto dimensijos		
	Asmeninės savybės ir gebėjimai		
	Emocinė savimone		
	Asertyvumas		
	Emocinė nepriklausomybė		
	Savirealizacija		
	Tikslus savęs vertinimas		
	Pasitikėjimas savimi		
	Iniciatyvumas		
	Prisitaikymas		
	Realios padėties suvokimas		
	Problemų sprendimas		
	Lankstumas		
	Orientavimasis į aptarnavimą		
	Streso valdymas		
	Atsparumas stresui		
	Impulsų kontrolė		
	Bendra nuotaika		
	Laimė/gerovė		
	Optimizmas		
Tarpasmeninė perspektyva	Tarpasmeninio bendravimo gebėjimai		
	Empatija		
	Tarpasmeniniai santykiai		
	Socialinė atsakomybė		
	Politinė nuovoka		
	Patikimumas		
	Santykių valdymas		
	Lyderystė		
	Kitų ugdytas		
	Pokyčių inicijavimas ir valdymas		
	Įtakingumas		
Konfliktų valdymas			

Toliau pateikiamas skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelyje išskirtų savybių ir gebėjimų aprašymas.

Emocinė savimonė – tai mokėjimas atpažinti bei atskirti savo emocijas ir suvokti jų atsiradimo priežastį. Ji išskiriama tiek Bar-On'o, tiek Goleman'o emocinio intelekto modeliuose (Goleman'o modelyje ji vadinama emociniu sąmoningumu) ir yra laikoma emocinio intelekto pagrindu. Ši savybė turi didelę įtaką asmens gebėjimui suprasti kitų žmonių emocijas bei valdyti save ir tarpusavio santykius (Goleman, 2008). Nesuvokiant savo paties emocijų beveik neįmanoma išvystyti empatijos kitam žmogui (Bar-On, 2013). Emociškai sąmoningi projektų vadovai supranta, kokią įtaką jausmai daro jų veiklai bei šalia esantiems žmonėms ir sugeba pažvelgti į situaciją iš šalies. Sąmoningumas padeda ramiai priimti kritiką, išvengti impulsyvių sprendimų ir veiksmų, susivaldyti stresinėse situacijose ar supykus. Jis palengvina santykių su projekto komanda bei suinteresuotosiomis šalimis kūrimą.

Asertyvumas (kartais vadinamas mandagiu atkaklumu) yra svarbus vadovaujant projektams. Šia savybe pasižymintis projektų vadovas nebijo išreikšti savo nuomonės tuomet, kai ji skiriasi nuo kitų, o ją gindamas nepraranda savitvardos. Kitaip tariant, jis geba konstruktyviai išdėstyti savo nuomonę išlaikydamas pagarbą kito asmens požiūriui (Bar-On, 2013). Asertyvumas projektų vadovui svarbus bendraujant su komanda ir suinteresuotosiomis šalimis bei palaikant malonią darbo atmosferą.

Emocinė nepriklausomybė taip pat labai svarbi projektų vadovams. Savimi pasikliaunantis ir emociškai nuo kitų žmonių nepriklausomas vadovas užtikrintai dirba savo darbą, lengviau priima reikalingus sprendimus (ypač tuomet, kai jie nemalonūs kitiems) bei sprendžia konfliktus. Emociškai nepriklausomiems asmenims lengviau susidoroti su darbe patiriamu spaudimu bei stresu, kuris neretai pasitaiko valdant projektus (Bar-On, 2013).

Savirealizacija - tai Bar-On'o emocinio intelekto modelyje išskirta savybė, kuri siejama su žmogaus gebėjimu atskleisti savo potencialą keliant asmeninius tikslus bei jų siekiant. Ši savybė labai panaši į Goleman'o modelyje išskiriamą „paskatą siekti“, kuri apibūdinama kaip žmogaus „pastangos tobulėti ar atitikti pirmavimo kriterijus“ (Goleman, 2008, p. 42). Rašydami apie savirealizacijos svarbą, Goleman'as (2008) ir Bar-On'as (2013) teigia, jog šia savybe pasižymintys asmenys žino ko nori ir nuolatos tobulėja. Projektų valdymas reikalauja kryptingumo ir gebėjimo kelti konkrečius tikslus sau ir kitiems, todėl ši savybė vadovui yra reikšminga.

Tikslus savęs vertinimas - tai savo stiprybių ir trūkumų žinojimas (Goleman, 2008). Šia savybe pasižymintys projektų vadovai atvirai priima grįžtamąjį ryšį ir yra pasiruošę nuolat mokytis. Jie taip pat suvokia savo galimybių ribas ir nebijo paprašyti pagalbos. Nemokėjimas tiksliai save vertinti neigiamai veikia vadovo karjerą: nustatyta, jog prastai dirbantys vadovai nesugeba mokytis iš savo klaidų, jų nepripažįsta ir kaltina kitus; tuo tarpu sėkmingi vadovai elgiasi priešingai (Goleman, 2008).

Pasitikėjimas savimi – tai Goleman'o emocinio intelekto modelyje išskirta asmeninė savybė, kuri yra panaši į Bar-On'o modelyje išskirtą „savigarbą“. Ši savybė pasireiškia stipriu savivertės jausmu bei pasitikėjimu savo gebėjimais. Pasitikėjimas savimi „teikia tikrumą, kuris būtinas norinčiam veržtis į

priekį ar vadovauti” (Goleman, 2008, p. 89). Savimi pasitikintys vadovai priima visus savo privalumus ir trūkumus, yra ryžtingi, laikosi duoto žodžio. Tokie vadovai kelia kitų pagarbą bei pasitikėjimą. Jie užtikrintai priima sunkius sprendimus bei laikosi plano, nepaisant suinteresuotųjų šalių prieštaravimo ar pasipriešinimo.

Projektų vadovui itin svarbu **būti iniciatyviam**, nes jis yra pavyzdys savo komandai, veda ją bendro tikslo link ir yra atsakingas už sėkmingą projekto įgyvendinimą. Teigiama, jog „iniciatyvieji veikia anksčiau, negu juos priverčia išoriniai įvykiai“ (Goleman, 2008, p. 151). Iniciatyvūs projektų vadovai įžvelgia naujas galimybes ir jomis naudojasi. Jiems lengviau vykdyti pokyčius bei valdyti konfliktus.

Realus situacijos vertinimas Bar-On‘o emocinio intelekto modelyje yra siejamas su emocine savimone ir objektyvumu. Tai gebėjimas įvertinti savo jausmus ir esamą situaciją bei tarpusavyje juos „suderinti“ (Bar-On, 2013). Pavyzdžiui, jei susirinkimo metu projektų vadovo nuomonei nepritariama, realiai vertindamas situaciją jis nepasiduos pykčiui ir išliks diplomatiškas. Gebėjimas nepasiduoti emocijoms ir nebūti šališku bendraujant su komanda bei priimant sprendimus projektų vadovams yra itin svarbus.

Problemų kyla visuose projektuose, tad jų **sprendimas** yra neatsiejama projektų vadovų darbo dalis, nuo kurios priklauso projekto rezultatų kokybė (Muiruri, 2017). Bar-On‘o (2013) teigimu, tai procesas susidedantis iš keturių etapų: (1) problemos įžvelgimo ir noro ją išspręsti; (2) aiškaus problemos apibūdinimo; (3) gebėjimo numatyti kaip įmanoma daugiau problemos sprendimo būdų; (4) alternatyvių sprendimų įvertinimo bei geriausio problemos sprendimo būdo įgyvendinimo. Šį procesą įvaldęs projektų vadovas yra disciplinuotas, įžvalgus ir tikslus: jis užtikrintai sprendžia sudėtingas situacijas, kadangi geba susitelkti į tikslą – problemos išsprendimą. Bendrąja prasme, gerai problemas sprendžiantis projekto vadovas užtikrina, kad projektas būtų vykdomas pagal planą, neviršijant numatyto biudžeto (Muiruri, 2017).

Lankstūs asmenys yra atviri skirtingoms idėjoms ir praktikoms, tad jiems gana lengva prisitaikyti prie situacijos ar pradėti kažką naujo (Bar-On, 2013). Lankstumas yra svarbi projektų vadovo savybė, kadangi kiekvienas projektas yra unikalus: net jei projektų tikslai visiškai sutampa, jų įgyvendinimo aplinkybės yra skirtingos (Collins, 2015). Projektų vadovas privalo suprasti, jog vienoje situacijoje puikiai veikę metodai nebūtinai veiks kitoje, jog komandos nariams gali prireikti skirtingų mokymų, jog vykdamas projektą galimi vadovybės inicijuoti pokyčiai ir kt. Lankstūs projektų vadovai niekada nemano, jog numatytas planas yra galutinis tol, kol jis nebūna įgyvendintas (Collins, 2015). Vadovo lankstumas yra būtina savybė, užtikrinant sklandų darbą visuose projekto etapuose.

Orientavimasis į aptarnavimą – tai Goleman‘o emocinio intelekto modelyje išskirta savybė, kuri suprantama kaip „klientų poreikių numatymas, atpažinimas ir patenkinimas” (Goleman, 2008, p. 166).

Kliento sąvoką galima suprasti labai plačiai: kiekvienas su mumis dirbantis asmuo, kuriam padedame ar kurio poreikiams darome įtaką savo darbu, yra mūsų klientas (Goleman, 2008). Remiantis šiuo požiūriu, projekto vadovo „klientu“ gali būti bet kuri suinteresuotoji šalis ir/ar komandos narys. Norint išlaikyti teigiamus tarpusavio santykius, projektų vadovui svarbu įžvelgti kitų asmenų poreikius ir juos atliepti.

Atsparumas stresui – tai asmens gebėjimas veiksmingai ir konstruktyviai valdyti emocijas (Bar-On, 2013). Kitaip tariant, tai mokėjimas išlikti atsipalaidavusiu, ramiai priimti sunkumus ir nepasiduoti stiprioms emocijoms. Valdant projektus, neišvengiamai susiduriama su tam tikrais stresą keliančiais veiksniais (tai gali būti artėjantys terminai, sunkiai sukalbamos suinteresuotosios šalys, nepalankūs projekto savininko sprendimai, pokyčiai, neprofesionali projekto komanda ir t.t.), tad gebėjimas suvaldyti savo emocijas stresinėse situacijose yra nepakeičiamas projektų vadovo pagalbininkas (Harrin, 2016).

Projektų vadovams tenka priimti reikšmingus sprendimus, derėtis su suinteresuotomis šalimis bei valdyti konfliktus, taigi **gebėjimas valdyti impulsus** ir veikti apgalvotai jiems yra būtinas. Aukšta impulsų kontrole pasižymintys vadovai lengviau atsiriboja nuo išorinių trikdžių ir išlaiko dėmesį rezultatui pasiekti. Rashid'o (2017) teigimu, šį gebėjimą turintys asmenys rečiau priima rizikingus sprendimus, galinčius neigiamai paveikti projektą (t.y. projekto trukmę, biudžetą, projekto kokybę bei resursus).

Laimė, gerovė ir optimizmas yra žmogaus emocinio intelekto pagrindas - šios savybės, kartu su savirealizacija, daro didelę įtaką žmogaus motyvacijai ir suaktyvina kitus emocinio intelekto faktorius (Bar-On, 2013). Optimizmas ypač palengvina bendradarbiavimą, problemų sprendimą ir produktyvumą (Bar-On, 2013). Nelaimingi projektų vadovai dažnai skundžiasi ir yra blogai nusiteikę, tad komandai sunku sekti tokiu pavyzdžiu (Burns, 2017). Žmonės perduoda savo emocijas vieni kitiems, todėl svarbu, jog vadovai būtų patenkinti savo pačių gyvenimu ir būtų optimistiški. Tokie vadovai geba kurti kokybiškus santykius su savo komanda ir motyvuoja siekti bendrų tikslų.

Empatija – tai gebėjimas įsijausti į kito žmogaus emocinę būseną. Goleman'as (2008) šį gebėjimą vadina žmogaus socialiniu radaru, o Lock'as ir Scott'as (2018) - viena iš komunikacijos formų, kuri yra labai svarbi projektų vadovams. „Empatija yra lemiamą įtakos valdymui“, kadangi „sunku kitiems daryti teigiamą poveikį, prieš tai nepajutus, kaip jie jaučiasi ir nesupratus jų padėties“ (Goleman, 2008 p.205). Empatija padeda lyderiams efektyviai komunikuoti, sumažina atotrūkį tarp skirtingų komandos narių, suteikia motyvacijos bei padeda ieškoti visiems naudingų sprendimų (Bar-On, 2013).

Tarpasmeniniai santykiai – tai Bar-On'o emocinio intelekto modelyje išskirtas faktorius, atskleidžiantis asmens gebėjimą užmegzti ir palaikyti abipusiai malonius santykius su kitais. Šis faktorius siejamas su jautrumu, bei gebėjimu bendraujant su kitais jaustis gerai ir pozityviai. Nemokant puoselėti tarpasmeninių santykių, vadovams dirbti labai sunku ar beveik neįmanoma (Bar-On, 2013).

Projektų vadyboje šiam gebėjimui teikiama vis didesnė svarba –vadovai skatinami skirti daugiau dėmesio savo komandos nariams ir jų tarpusavio santykiams, taip pat glaudžiai bendradarbiauti su suinteresuotomis šalimis.

Socialinė atsakomybė kartais yra vadinama moraline ar etine kompetencija (Bar-On, 2013). Tai gebėjimas susitapatinti su skirtingais asmenimis, juos priimti bei bendrauti nesiekiant asmeninės naudos. Socialiai atsakingas projektų vadovas gerbia kitus, rodo jiems dėmesį, bendradarbiauja, taip pat jaučia atsakomybę už bendrą emocinę gerovę komandoje. Socialinė atsakomybė yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių efektyvumą darbe (Bar-On, 2013).

Politinė nuovoka – tai Goleman‘o emocinio intelekto modelyje išskirta savybė, kurią autorius apibrėžia kaip „grupės emocinių srovių ir galios santykių jutimą“ (Goleman, 2008, p.43). Projektų vadovams nepakanka suprasti formalią organizacijos struktūrą, kadangi organizacijose pasitaiko ir „nerašytų taisyklių“ bei neformalių įtakos struktūrų. Politinė nuovoka pasižymintys projektų vadovai supranta šias emocines tendencijas bei geba tuo pasinaudoti, siekiant geriausio rezultato projektui. Organizacijos politikos nepaisymas (ar nesidomėjimas ja) yra silpnybė, o politinės išvalgos stokojantys asmenys dažnai negeba daryti tinkamos įtakos, stengdamiesi įtraukti kitus į bendrą tikslo siekimą (Goleman, 2008).

Patikimumą Goleman‘as apibūdina kaip „garbingumo išsaugojimą ir atsakomybės už savo darbą prisiėmimą“ (Goleman, 2008, p. 113). Sėkmingi vadovai laikosi aukštos moralės: rūpinasi savo pavaldinių bei kolegų poreikiais, atliekamų užduočių reikalavimais ir tai vertina labiau, nei savo ego (Goleman, 2008). Tam, jog suinteresuotos šalys tikėtų projekto sėkme, pirmiausia, jie turi pasitikėti projektų vadovu. Žmonėms svarbu jaustis užtikrintiems, jog jie gauna visą reikiamą informaciją apie projektą, kad jais pasitikima ir jų bendradarbiavimas yra vertinamas. Dėl šios priežasties vadovas privalo būti nuoširdus ir sąžiningas, nepriklausomai nuo projekto eigos (*Inovatyvus projektų valdymas*, 2017).

Apie **lyderystę** emocinio intelekto modelyje Goleman‘as (2008) kalba kaip apie energijos šaltinį. Autoriaus teigimu, lyderystė – tai „žmonių ir grupių įkvėpimas darbui ir vadovavimas jiems“ (Goleman, 2008, p. 219). Visi vadovai privalo būti lyderiais, nes be šio gebėjimo neįmanoma suformuoti darniai bendro tikslo siekiančios komandos (Morgan, 2015). Svarbu pabrėžti, jog žmonės grupėje praleidžia daugiau laiko žiūrėdami į vadovą negu į kitus, tad jis yra pagrindinis projekto komandos emocinio tono šaltinis (Goleman, 2008). Emocinė projektų vadovo lyderystė gali padėti komandos nariams susidoroti su kylančiais emociniais sunkumais darbe, pavyzdžiui, sumažinti streso lygį ar konfliktų tikimybę.

Kitų ugdymas – tai „kitų žmonių raidos poreikių jutimas ir jų gebėjimų skatinimas“ (Goleman, 2008, p. 176). Darbuotojų pasitikėjimas savimi ir jų kompetencijos yra glaudžiai susijusios – tam, kad nepradėtų dvejoti savo gebėjimais, jiems svarbu jausti asmeninę pažangą (Madsen, 2014). Dėl šios priežasties projektų vadovams reikia skatinti savo komandos narius tobulėti. Projektų komandose

dirbantys asmenys neretai turi daug užslėpto potencialo, todėl vadovo parama bei pagalba yra labai svarbi.

Šiandien pastovūs yra tik **pokyčiai**, tad **gebėjimas juos valdyti**, o reikalui esant - ir **inicijuoti**, yra labai svarbi emocinio intelekto dalis (Goleman 2008). Pokyčiai yra galimi visuose projekto gyvavimo ciklo etapuose, o lengviausias būdas vadovui su jais susidoroti – iš anksto jų tikėtis. Projektų vadovai turi nebijoti kalbėti apie pokyčius bei gebėti paaiškinti savo komandos nariams jų rolę pokyčių eigoje (Harrin, 2016). Gebantys valdyti pokyčius vadovai suvokia jų svarbą ir poreikį bei geba įtraukti visas suinteresuotąsias šalis į pokyčių eigą.

Įtakingumas – tai naudojimasis veiksmingais įtikinėjimo būdais. Šiuo gebėjimu pasižymintys projektų vadovai moka patraukti žmones į savo pusę – jie „jaučia“ savo klausytojus ir geba prie jų priderinti savo kalbos manierą, kūno kalbą bei pranešimus, taip nukreipdami juos pageidaujamo tikslo link (Goleman, 2008). Įtikinti gebantys projektų vadovai nesieltgia valdingai. Atvirkščiai, jie kuria savo idėjas palaikančią bendrą nuomonę. Ferris'o (2013) teigimu, projektų vadovai dažnai įtikinėja kitus – jiems neretai tenka „parduoti“ savo idėjas sponsoriams, įtikinėti užsakovus pakeisti nustatytus projektų terminus, paskatinti projekto komandą dirbti darniai, taigi įtakingumas yra svarbi projektų vadovo savybė.

Konfliktų valdymas – tai derėjimasis dėl nesutarimų ir jų sprendimas (Goleman, 2008). Šis gebėjimas yra itin svarbus projektų vadovams, kadangi valdant projektus konfliktai yra neišvengiami. Jie kyla dėl įvairių priežasčių: skirtingų suinteresuotųjų šalių poreikių, ne visiems patinkančių pokyčių, ribotų resursų, skirtingų prioritetų planuojant laiką, nevienodų projekto komandos narių darbo įpročių ir panašiai (*Project Management Hacks*, 2014). Reikia paminėti, jog „projektų vadovų sėkmė vadovauti komandai dažnai priklauso nuo jų gebėjimo spręsti konfliktus“ (*Project Management Institute*, 2017, p. 348). Sėkmingai suvaldyti konfliktai padeda komandai išlaikyti pozityvius darbo santykius, o skirtingų nuomonių susidūrimas (jei jis nevirsta konfliktu) leidžia komandai priimti kūrybiškesnius sprendimus, padidina produktyvumą. Projektų vadovas, pasižymintis šiuo emocinio intelekto gebėjimu, sugeba pateikti nemalonią informaciją taip, kad nesukeltų daug priešiško ir išsaugotų kito žmogaus orumo jausmą. Jis sugeba pajusti bręstančią problemą ir nuraminti į ją įsitraukusius asmenis.

Apibendrinant galima teigti, jog skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelis apima dvi perspektyvas: asmeninę ir tarpasmeninę. Asmeninei perspektyvai priskiriamos asmeninės savybės ir gebėjimai, gebėjimas prisitaikyti, streso valdymas ir bendra buotaika, o tarpasmeninei perspektyvai priklauso tarpasmeninio bendravimo gebėjimai ir santykių valdymas.. Trečiame skyriuje aprašoma tyrimo metodika skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškai nustatyti.

3. SKIRTINGŲ KARTŲ PROJEKTŲ VADOVŲ EMOCINIO INTELEKTO RAIŠKOS TYRIMO METODOLOGIJA

Šioje darbo dalyje aprašomas pasirinktas tyrimo būdas, tyrimo etapai ir taikyti metodai, tyrimo imties procedūros, tyrimo instrumentas.

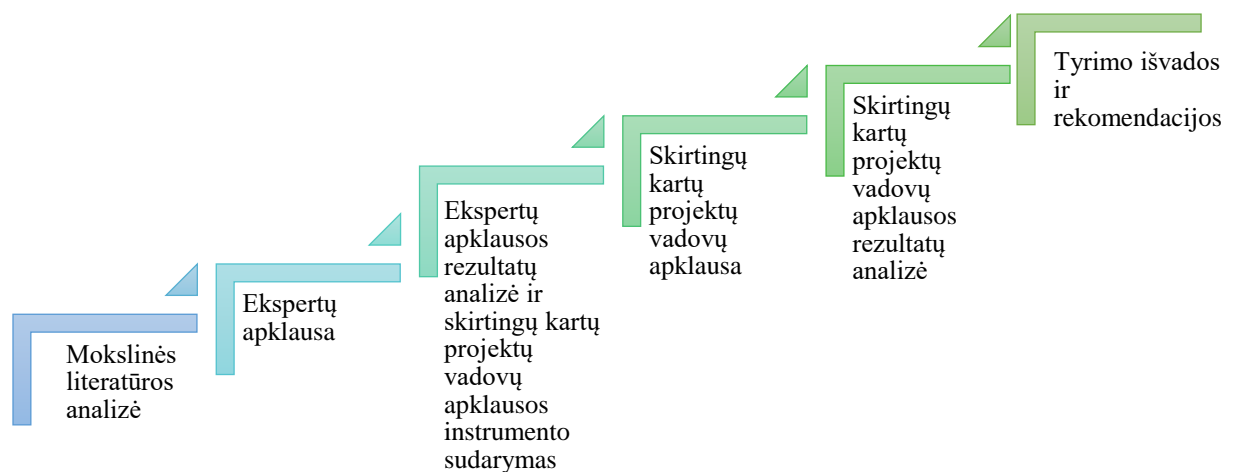
Kardelio (2016) teigimu, „bet koks vieno metodo taikymas socialiniuose tyrimuose yra vienpusis, ne viską apimantis, todėl norint nuodugniau ir plačiau suvokti tiriamąjį reiškinį pravartu taikyti kelis tyrimo metodus“ (Kardelis, 2016, p. 313). Užtikrinant skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškos tyrimo objektyvumą, jam atlikti pasirinktas **trianguliacijos būdas** – reiškinio analizavimas iš kelių pozicijų, taikant skirtingus metodus.

Tyrimo problema: kaip reiškiasi skirtingų kartų projektų vadovų emocinis intelektas?

Tyrimo objektas: projektų vadovų emocinis intelektas.

Tyrimo tikslas: ištirti skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raišką.

Empirinio tyrimo eiga pateikiama 4 pav.



4 pav. Empirinio tyrimo etapai

Ekspertų apklausos pagrindumas. Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo sukurtas skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelis, kurį sudaro 25 savybės ir gebėjimai (žr 7 lentelę). Norint ištirti visų 25 kompetencijų raišką, turėtų būti sudarytas itin ilgas klausimynas, o nuo jo ilgio ir sudėtingumo priklauso projektų vadovų noras dalyvauti tyrimo. Siekiant suformuoti trumpesnį klausimyną, nuspręsta atlikti skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelio vertinimą ir išskirti pusę (13) gebėjimų ir savybių, kurios projektų vadovų veiklai yra pačios svarbiausios.

Skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelio vertinimui atlikti parinktas ekspertų apklausos metodas. Ekspertų apklausa – tai „specifinės rūšies apklausa, kurios metu apklausama specialiai parinkta žmonių grupė, turinti kurios nors srities žinių“ (Kardelis, 2016, p. 270).

Ekspertų apklausos tikslas – įvertinus skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelį, išskirti 13 savybių ir gebėjimų, kurios yra svarbiausios projektų vadovams.

Ekspertų grupės sudarymas. Pasak Augustinaičio ir kt. (2009), norint išlaikyti ekspertinio vertinimo tikslumą ir patikimumą, į ekspertų grupę rekomenduojama įtraukti ne mažiau kaip 5 ekspertus. Autorius teigia, jog optimalus grupės dydis – nuo 8 iki 10 žmonių, tad atlikti skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelio vertinimą buvo pakviesta 10 ekspertų. Vienas iš pakviestų asmenų tyrime nedalyvavo, tad **modelį vertino 9 ekspertai.**

Sudarant ekspertų grupę buvo remtasi vienu bendru kriterijumi: grupė turėjo būti pakankamai kompetetinga patikimai įvertinti modelyje pateiktas savybes ir gebėjimus. Ekspertai buvo atrinkti atsižvelgiant į projektų valdymo ar ekspertinio darbo patirtį (vykdytus ir vykdomus projektus), užimamas pareigas bei norą dalyvauti tyrime.

Vertinimas atliktas 2018 metų kovo 23-28 dienomis. Ekspertinė informacija surinkta elektroninės anketos pagalba (1 priedas). Anketa buvo patalpinta puslapyje <https://apklausa.lt>. Ją sudarė 2 dalys, kuriose buvo 26 klausimai:

I dalis. Kvalifikacijos lygio nustatymas (1 klausimas);

II dalis. Emocinio intelekto savybių ir gebėjimų, išskirtų skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelyje, vertinimas Likerto skalėje (25 klausimai).

Ekspertinių duomenų analizė. Surinkti ekspertiniai duomenys apdoroti šiomis programomis: „IBM SPSS Statistics“ (skaičiavimams atlikti) ir „Microsoft Excel“ (rezultatų grafiniam atvaizdavimui).

Ekspertinis vertinimas atliktas elektroninės anketos pagalba, tad pirmiausia patikrintas jos patikimumas. Pasak Kardelio (2016), socialinių tyrimų praktikoje apie apklausos raštu metodo patikimumą dažniausiai sprendžiama pagal jame sukonstruotų skalių teiginių vidinį suderinamumą. Šiam suderinamumui įvertinti buvo skaičiuojamas Cronbacho alfa koeficientas, kuris turi būti aukštesnis nei 0,6.

Ekspertų nuomonių suderinamumui nustatyti paskaičiuotas Kendall'o rangų konkordancijos koeficientas, kurio reikšmių aibė yra nuo 0 iki 1 (kuo koeficientas yra arčiau 1, tuo labiau sutampa respondentų nuomonės). Koeficientas laikomas reikšmingu ir patikimu, kai tikimybės rodiklis yra žemesnis už 0,05.

Pagal surinktus ekspertinius duomenis, paskaičiuotas kompetencijų vidutinis rangas. Pagal aukščiausius rango rezultatus atrinkta 13 projektų vadovams svarbiausių emocinio intelekto savybių ir gebėjimų, kurių raiška tirta vėlesniame tyrimo etape.

Skirtingų kartų projektų vadovų apklausos instrumento sudarymas. Remiantis ekspertų apklausos rezultatais, atnaujintas skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelis (8 lentelė).

8 lentelė. Atnaujintas skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelis

	Kūdikių bumo kartos projektų vadovai	X kartos projektų vadovai	Y kartos projektų vadovai
Emocinio intelekto dimensijos			
Asmeninės savybės ir gebėjimai			
Emocinė nepriklausomybė			
Savirealizacija			
Iniciatyvumas			
Prisitaikymas			
Problemų sprendimas			
Lankstumas			
Streso valdymas			
Atsparumas stresui			
Bendra nuotaika			
Optimizmas			
Tarpasmeninio bendravimo gebėjimai			
Empatija			
Tarpasmeniniai santykiai			
Santykių valdymas			
Lyderystė			
Kitų ugdymas			
Pokyčių inicijavimas ir valdymas			
Konfliktų valdymas			

Skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškos kiekybinio tyrimo instrumentas (anketa) sukonstruotas pagal atnaujintą modelį. Instrumento konstravimo principas pateikiamas 9 lentelėje. Kiekvienai atnaujintame modelyje pateiktai savybei ir gebėjimui įvertinti priskirti 3 teiginiai, kuriuos prašoma įvertinti šešiabalėje Likerto skalėje.

24 iš 39 anketoje pateiktų emocinio intelekto raiškos vertinimui skirtų teiginių sudaryti remiantis Bar-On emocinio intelekto testu (angl. *Emotional Quotient Inventory EQ-i*). Atsakymų teisingumui užtikrinti, į anketą įtraukti 9 atvirkštiniai teiginiai ir 1 kontrolinis teiginys, kuriuo siekta išsiaiškinti, ar respondentai atsakymus žymėjo atidžiai ir sąžiningai.

Pasak Kardelio (2016), parengus klausimyną būtina atlikti bandomąjį tyrimą, padedantį patikrinti klausimų ir teiginių kokybę. Siekiant išsiaiškinti ar visi klausimai ir teiginiai buvo suprantami ir tinkamai suformuoti, pirminė anketa buvo nusiųsta 5 vertintojams. Gavus vertintojų pastabas, dalis teiginių buvo reformuluoti ir nusiųsti antriam patikrinimui. Vertintojams patvirtinus, jog klausimynas aiškus ir suprantamas, pradėtas skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškos kiekybinis tyrimas.

9 lentelė. Kiekybinio tyrimo instrumento konstravimas

Emocinio intelekto dimensijos	Dimensijų įvertinimui skirti anketos klausimai
Asmeninės savybės ir gebėjimai	
Emocinė nepriklausomybė	1, 14, 27
Savirealizacija	9,22,35
Iniciatyvumas	2,15,28
Prisitaikymas	
Problemų sprendimas	3,16,29
Lankstumas	4,17,30
Streso valdymas	
Atsparumas stresui	5,18,31
Bendra nuotaika	
Optimizmas	10,23,36
Tarpasmeninio bendravimo gebėjimai	
Empatija	11,24,37
Tarpasmeniniai santykiai	12,25,38
Santykių valdymas	
Lyderystė	6,19,32
Kitų ugdymas	13,26,39
Pokyčių inicijavimas ir valdymas	7,20,33
Konfliktų valdymas	8,21,34
Teiginiai	
Atvirkštiniai teiginiai	1,4,14,16,27,29,33,38
Kontrolinis teiginys	10
Teiginiai, sudaryti remiantis Bar-On emocinio intelekto testu	1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 22, 23, 24, 25, 27, 29, 30, 31, 35, 36, 37, 38

Skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškos tyrimo pagrindimas. Pasak Kardelio (2016), pagrindinė kiekybinio tyrimo paskirtis – objekto požymių aiškinimasis.

Kiekybinio tyrimo tikslas - ištirti skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raišką.

Kiekybinio tyrimo uždaviniai:

- patikrinti tyrimo instrumento (anketos) patikimumą;
- ištirti skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raišką.

Elektroninė anketa skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškai tirti (2 priedas) buvo patalpinta puslapyje <https://apklausa.lt>. Anketą sudarė 2 dalys, kuriose buvo 43 klausimai:

I dalis. 4 bendrieji klausimai apie respondentus: jų lytį, amžių, patirtį projektų valdymo srityje bei nuomonę apie projekto vadovo emocinio intelekto įtaką projekto sėkmei.

II dalis. 39 teiginiai emocinio intelekto raiškai įvertinti.

Kiekybinio tyrimo populiacija - Lietuvos įmonių ir organizacijų projektų vadovai.

Tiriamoji imtis parinkta neatsitiktinai, remiantis „sniego gniūžtės“ principu. Tai reiškia, jog pradinei imčiai buvo parinkta 15 įvairaus amžiaus Lietuvos įmonėse ir organizacijose dirbančių projektų vadovų. Elektroninio pašto ir socialinio tinklo LinkedIn pagalba su šiais asmenimis buvo susisiekiama ir paprašyta užpildyti klausimyną bei pasidalinti juo su kitais projektų vadovais (arba nurodyti projektų vadovų, kuriuos domintų dalyvavimas tyrime, kontaktus). „Sniego gniūžtės“ principu **anketa buvo pasidalinta su 200 projektų vadovų, tačiau ją užpildė tik 51 projektų vadovas.**

Svarbu pabrėžti, jog „sniego gniūžtės“ principu parinkta imtis laikoma nepatikima ir tyrimo rezultatai negali būti ekstrapolijuoti visai populiacijai t.y. transformuoti už už tiriamosios grupės ribų (Kardelis, 2016).

Tyrimo laikas ir vieta: atsakymai elektroniniu būdu buvo renkami 2018 metų balandžio 5-22 dienomis.

Kiekybinio tyrimo duomenų analizė. Surinkti duomenys apdoroti šiomis programomis: „IBM SPSS Statistics“ (skaičiavimams atlikti) ir „Microsoft Excel“ (rezultatų grafiniam atvaizdavimui).

Visų pirma patikrintas anketos patikimumas, skaičiuojant Cronbacho alfa koeficientą, kuris turi būti aukštesnis nei 0,6. Vėliau tyrimo respondentų atsakymai analizuoti pagal požymių dažnių lenteles (angl. *Crosstabs*). Atlikus apklausos rezultatų analizę, pateiktas skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raišką apibendrinantis modelis. Modelis sudarytas apskaičiuojant procentinę išraišką nuo emocinio intelekto savybių ir gebėjimų pasireiškimą patvirtinančių atsakymų.

Etikos principai. Vykdamas abu tyrimo etapus buvo atsižvelgiama į Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) bei Kardelio (2016) išskirtus etikos principus:

- Pagarbos asmens privatumui principas – tyrimo dalyviai vertinti kaip savarankiški, galintys priimti sprendimus asmenys, turintys teisę į privatumą ir konfidencialumą;
- Anonimiškumo principas – respondentų atsakymai nebuvo siejami su jų tapatybėmis;
- Geranoriškumo principas – respondentams duoti vertinti tik gerai apgalvoti teiginiai, kurie nesukėlė nerimo, baimės jausmo ar kitaip nepažeidė informantų asmenybės;
- Teisingumo principas – respondentai į tyrimą įsitraukė savo noru;
- Teisė gauti tikslią informaciją – tyrimo pradžioje pristatyta tyrėja, paaiškintas tyrimo tikslas.

Tyrimo apribojimai. Projektų vadovų nenoras įsitraukti į tyrimą ir atsakinėti į anketos klausimus buvo didžiausias apribojimas. Anketa skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškai tirti pasiekė 200 respondentų, tačiau buvo gautas tik 51 atsakymas. Dėl mažo respondentų skaičiaus, tyrimo rezultatų negalima apibendrinti visai projektų vadovų populiacijai.

4. SKIRTINGŲ KARTŲ PROJEKTŲ VADOVŲ EMOCINIO INTELEKTO RAIŠKOS TYRIMO REZULTATŲ PRISTATYMAS IR ANALIZĖ

Šiame skyriuje pristatomi ir analizuojami skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelio ekspertinio vertinimo bei skirtingų kartų projektų vadovų apklausos rezultatai. Skyriaus pabaigoje pateikiamas tyrimo rezultatus apibendrinantis modelis.

4.1. Skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelio ekspertinio vertinimo rezultatai

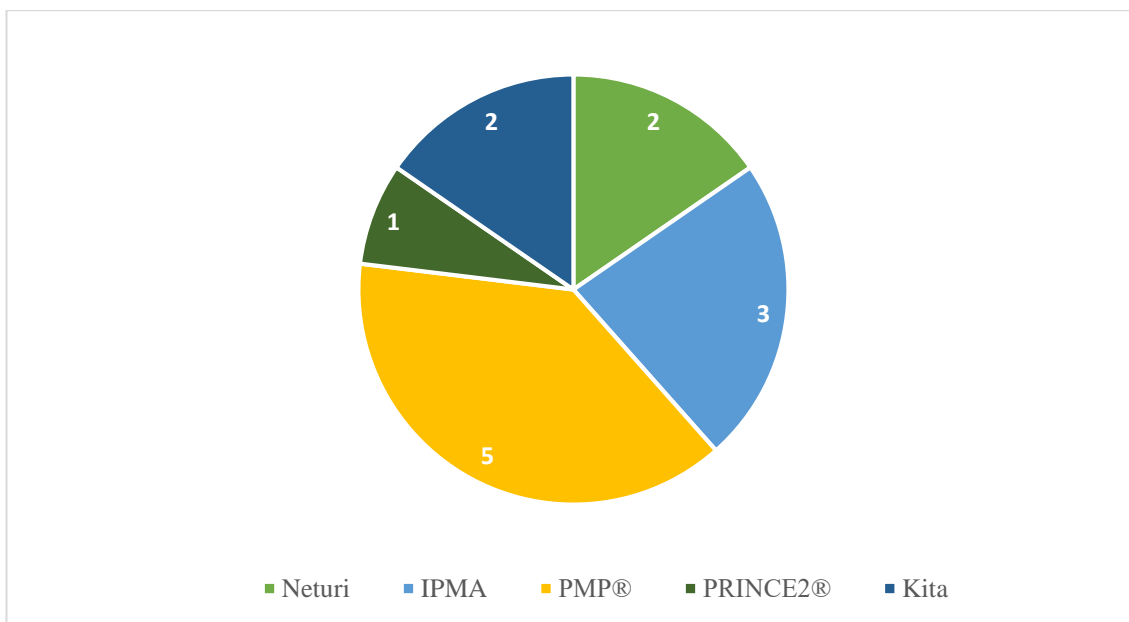
Šiame tyrimo etape ekspertams buvo pateikta elektroninė anketa (1 priedas). Skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelyje išskirtų savybių ir gebėjimų svarbą ekspertai vertino penkiabalėje Likerto skalėje (nuo „visiškai nesvarbu“ iki „labai svarbu“).

Ekspertinio vertinimo dalyviai. Tyrime dalyvavo 9 ekspertai – 4 moterys ir 5 vyrai. Informacija apie jų užimamas pareigas, patirtį ir kvalifikaciją pateikta 10 lentelėje.

10 lentelė. Informacija apie ekspertus

Ekspertas(-ė)	Informacija
Ekspertė A	Sertifikuota projektų vadovė, Lietuvos projektų vadybos asociacijos valdybos narė, Kauno technologijos universiteto Projektų vadybos magistro studijų programos koordinatorė.
Ekspertas B	Vyresnysis projektų vadovas, turintis daugiau nei 10 metų projektų valdymo patirties Skandinavijos ir Baltijos šalyse. Lietuvos projektų vadybos asociacijos narys, PMI Lithuania Chapter asociacijos narys.
Ekspertas C	Lietuvos projektų vadybos asociacijos direktorius, AB „Litgrid“ valdybos narys, EPSO-G grupės techninių reikalų vadovas.
Ekspertas D	Sertifikuotas projektų valdymo praktikas, aktyvus Lietuvos projektų vadybos asociacijos narys, Young Crew Lietuva įkūrėjas.
Ekspertas E	Sertifikuotas projektų vadovas, aktyvus Lietuvos projektų vadybos asociacijos bei Young Crew Lietuva narys, „Anglų - lietuvių kalbų projektų valdymo terminų žodyno“ bendraautorius.
Ekspertė F	Sertifikuota projektų vadovė, Kauno technologijos universiteto organizacijos vystymo direktorė.
Ekspertas G	Kauno savivaldybės Plėtros programų ir investicijų skyriaus vedėjas, projektų vadovas.
Ekspertė H	UAB „Leaneria“ vadovė, projektų vertinimo ekspertė, sertifikuota projektų vadovė.
Ekspertė I	Buvusi Lietuvos projektų vadybos asociacijos direktorė.

10 lentelėje matoma, jog visi modelį vertinę ekspertai turi reikšmingos projektų valdymo patirties. 6 iš 9 ekspertų užima atsakingas pozicijas Lietuvos projektų vadybos asociacijoje ar kitose organizacijose. 5 paveiksle pateikiama informacija apie ekspertų kvalifikaciją patvirtinančius sertifikatus.



5 pav. Informacija apie ekspertų turimus sertifikatus

Daugiau nei pusė ekspertų turi PMP (angl. *Project Management Professional*) sertifikatą, trys ekspertai yra IPMA (angl. *International Project Management Association*) sertifikuoti specialistai, taip pat vienas - PRINCE2 (angl. *Projects in Controlled Environments*) specialistas. Du tyrime dalyvavę ekspertai sertifikatų neturi.

Apibendrinant turimą informaciją apie ekspertų patirtį ir kvalifikaciją, galima teigti, jog tyrime dalyvavusi ekspertų grupė buvo pakankamai kompetetinga patikimai įvertinti skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelyje pateiktas savybes ir gebėjimus.

Anketos patikimumas. Surinkta ekspertinė informacija apdorota SPSS programa. Vertinimas atliktas internetinės anketos pagalba, tad pirmiausia buvo nustatytas jos patikimumas (3 priedas).

Tyrimo metu užpildyti 9 klausimynai, nei viename iš jų praleistų reikšmių nebuvo. Cronbach'o alfa apskaičiuota apimant visus (26) anketos klausimus ir yra lygi 0,836. Tai reiškia, jog ekspertų klausimyne pateiktų klausimų suderinamumas yra aukštas ir klausimynas yra patikimas.

Ekspertinio vertinimo rezultatai. Nustačius, jog klausimynas patikimas, pagal ekspertinio vertinimo balus apskaičiuotas kompetencijų vidutinis rangas bei Kendall'o rangų konkordancijos koeficientas (4 priedas).

Kendall'o konkordancijos koeficientas yra 0,290. Tai rodo, jog ekspertų nuomonių suderinamumas vertinant skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelyje išskirtas savybes ir gebėjimus buvo gana žemas. Koeficientas yra reikšmingas ir patikimas, kadangi tikimybė šiuo atveju yra žemesnė už 0,05.

Pagal ekspertinio vertinimo rezultatus išranguoti skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelio gebėjimai ir savybės pateikti 11 lentelėje.

Emocinio intelekto dimensijos		Vidutinis rangas	
Asmeninė perspektyva	Asmeninės savybės ir gebėjimai		
	Emocinė savimonė (savo emocijų ir jų poveikio atpažinimas)	9.56	
	Asertyvumas (mandagus atkaklumas)	12.72	
	Emocinė nepriklausomybė (gebėjimas būti savarankiškais ir emociškai nepriklausomais nuo kitų)	14.06	
	Savirealizacija (gebėjimas išsikelti asmeninius tikslus ir jų siekti atskleidžiant savo potencialą)	13.67	
	Tikslus savęs vertinimas (savo stiprybių ir trūkumų žinojimas)	11.72	
	Pasitikėjimas savimi (stiprus savo vertės ir gebėjimų jausmas)	11.33	
	Iniciatyvumas (naudojimasis veiklai tinkamomis aplinkybėmis)	14.94	
	Prisitaikymas		
	Realios padėties suvokimas (gebėjimas objektyviai vertinti savo jausmus ir realiai mąstyti)	12.78	
	Problemų sprendimas (gebėjimas efektyviai spręsti asmenines bei tarpusavio santykių problemas)	16.33	
	Lankstumas (gebėjimas reguliuoti savo jausmus, mąstymą bei elgesį ir prisitaikyti prie naujų situacijų ir sąlygų)	18.61	
	Orientavimasis į aptarnavimą (kito žmogaus poreikių numatymas, atpažinimas ir patenkinimas)	7.17	
	Streso valdymas		
	Atsparumas stresui (gebėjimas veiksmingai ir konstruktyviai valdyti emocijas stresinėse situacijose)	16.83	
	Impulsų kontrolė (gebėjimas atsispirti pagundai veikti)	5.06	
	Tarpasmeninė perspektyva	Bendra nuotaika	
		Laimė/gerovė (gebėjimas būti patenkintais savimi, kitais ir gyvenimu)	8.22
Optimizmas (atkaklumas siekiant tikslo, kliūčių ir nesėkmių nepaisymas)		16.33	
Tarpasmeninio bendravimo gebėjimai			
Empatija (kitų žmonių jausmų, poreikių ir rūpesčių atjauta)		14.28	
Tarpasmeniniai santykiai (gebėjimas užmegzti ir palaikyti abipusiai malonius santykius su kitais)		16.56	
Socialinė atsakomybė (gebėjimas bendrauti nesiekiant asmeninės naudos)		9.72	
Politinė nuovoka (grupės emocinių srovių ir galios santykių jutimas)		10.5	
Patikimumas (sąžinės ir garbės principų laikymasis)		10.28	
Santykių valdymas			
Lyderystė (žmonių ir jų grupių įkvėpimas ir vadovavimas joms)		18.67	
Kitų ugdytas (kitų žmonių raidos poreikių jutimas ir jų gabumų skatinimas)		13.06	
Pokyčių inicijavimas ir valdymas		15.44	
Įtakingumas (naudojimasis veiksmingais įtikinėjimo būdais)		11.94	
Konfliktų valdymas (derėjimasis dėl nesutarimų ir jų išsprendimas)	15.22		

Kaip minėta 3 skyriuje, tolimesniam tyrimui atrinkta 13 emocinio intelekto savybių ir gebėjimų, kurioms buvo suteiktas aukščiausias rangas (11 lentelėje jos pažymėtos gelsvai).

Vertinant 11 lentelėje pateiktus rezultatus galima teigti, jog visos modelyje išskirtos dimensijos yra svarbios, kadangi nei viena iš jų nebuvo visiškai atmesta. Lyginant asmeninę ir tarpasmeninę perspektyvas matoma, jog projektų vadovams jos vienodai svarbios (iš 13 svarbiausių kompetencijų 6 priklauso asmeninei, o 7 – tarpasmeninei perspektyvai). Ekspertų nuomone, daugiausiai projektų vadovų darbui reikalingų savybių ir gebėjimų priklauso santykių valdymo dimensijai - net keturios iš penkių jai priklausančių kompetencijų buvo įvertintos kaip labai svarbios. Vertinimo metu buvo atmesta daugiau nei pusė tarpasmeninio bendravimo ir asmeninių savybių bei gebėjimų dimensijoms priklausančių kompetencijų ir pusė prisitaikymui, streso valdymui ir bendrai nuotaikai priskirtų kompetencijų.

Apibendrinant ekspertų vertinimo rezultatus išskiriami šie projektų vadovams svarbiausi skirtingų kartų emocinio intelekto modelio gebėjimai ir savybės (kompetencijos pateikiamos suteiktos svarbos tvarka):

1. Lyderystė
2. Lankstumas
3. Atsparumas stresui
4. Tarpasmeniniai santykiai
5. Problemų sprendimas
6. Optimizmas
7. Pokyčių inicijavimas ir valdymas
8. Konfliktų valdymas
9. Iniciatyvumas
10. Empatija
11. Emocinė nepriklausomybė
12. Savirealizacija
13. Kitų ugdymas

Kitame skyriuje pateikiami skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškos kiekybinio tyrimo rezultatai.

4.2. Skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškos tyrimo rezultatai

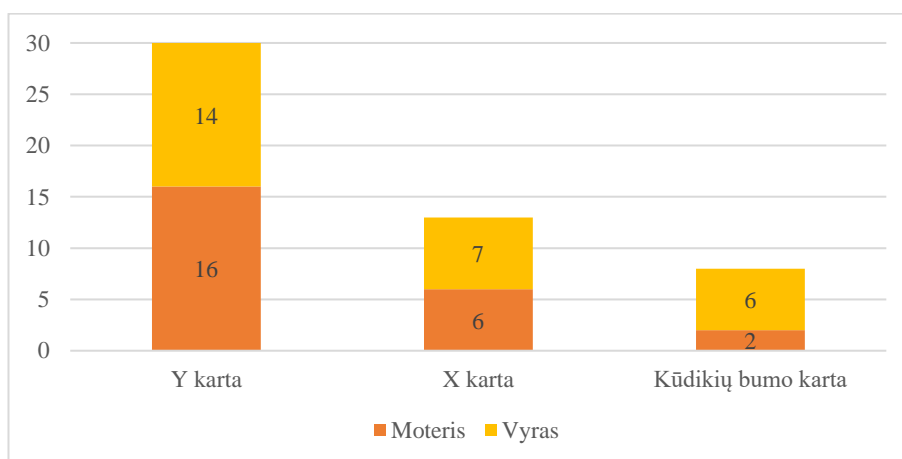
Šiame tyrimo etape skirtingų kartų projektų vadovams buvo pateikta elektroninė anketa (2 priedas). Anketoje pateikti 4 bendrieji klausimai bei 39 teiginiai emocinio intelekto raiškai įvertinti. Teiginius projektų vadovai vertino šešiabalėje Likerto skalėje (nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“). Toliau pateikiama informacija apie anketos patikimumą, tyrimo respondentus, bei gautus rezultatus.

4.2.1. Tyrimo instrumento patikimumas ir tyrimo respondentai

Anketos patikimumas. Iš skirtingų kartų projektų vadovų surinkta informacija apdorota SPSS programa. Tyrimas atliktas elektroninės anketos pagalba, tad pirmiausia buvo nustatytas jos patikimumas (5 priedas).

Tyrimo metu užpildyti 51 anketa, nei vienoje iš jų praleistų reikšmių nebuvo. Cronbach'o alfa apskaičiuota apimant visus (43) anketos klausimus ir yra lygi 0,895. Tai reiškia, jog skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškos kiekybiniam tyrimui sukurtoje anketoje pateiktų klausimų suderinamumas yra aukštas ir anketa yra patikima.

Kiekybinio tyrimo respondentai. Informacija apie antroje tyrimo dalyje dalyvavusių respondentų pasiskirstymą pagal lytį, kartą bei patirtį projektų vadybos srityje pateikiama 6-9 paveiksluose.



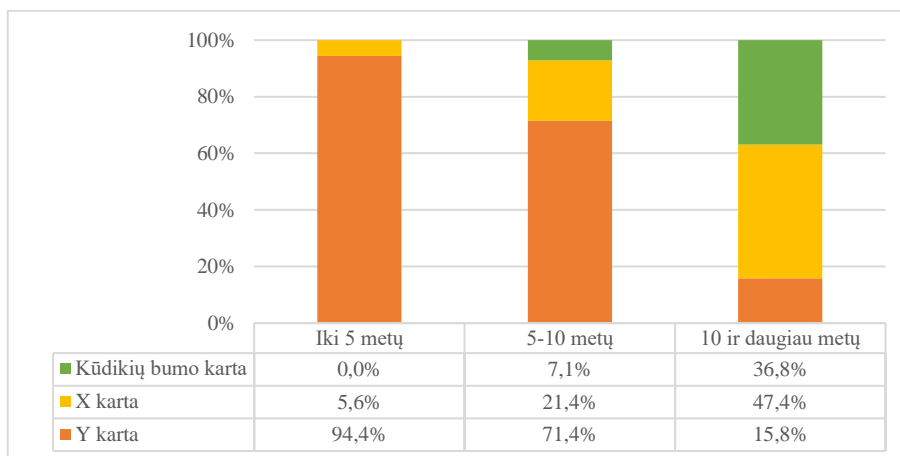
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kartas ir lytį

Elektronine anketa buvo pasidalinta su 200 projektų vadovų, kurie priklauso kūdikių bumo, X ir Y kartoms. Anketa užpildė 51 respondentas, iš kurių 24 (47 proc.) yra moterys, o 27 (53 proc.) – vyrai.

Didžiausią respondentų dalį sudarė Y kartos atstovai, kuriems šiuo metu yra 22-37 metai. Iš viso šiai kartai priklausė 30 respondentų, 14 iš jų yra vyrai, 16 – moterys. X kartos projektų vadovų, kuriems šiuo metu yra 38-53 metai, skaičius beveik perpus mažesnis. Iš viso X kartos respondentų buvo 13 (7

vyrai ir 6 moterys). Kūdikių bumo kartos respondentų, kurie šiuo metu sulaukę 54-72 metų amžiaus, buvo mažiausiai. Iš viso tyrime dalyvavo 8 šios kartos atstovai (6 yra vyrai, o 2 – moterys).

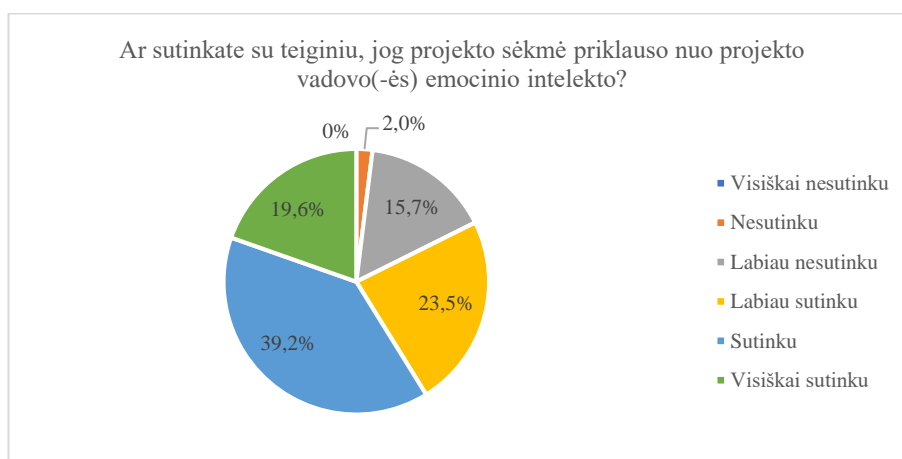
7 paveiksle pateikiama informacija apie respondentų patirtį projektų valdymo srityje.



7 pav. Respondentų patirtis projektų valdymo srityje pagal kartas

Net 94,4 proc. tyrime dalyvavusių projektų vadovų, kurių darbo patirtis yra ne ilgesnė nei 5 metai, priklauso Y kartai ir tik nedidelė dalis (5,6 proc.) – X kartai. Didžiąją dalį 5-10 metų patirtį turintys vadovai taip pat yra Y kartos atstovai (71,4 proc). X karta sudaro mažiau nei ketvirtį šios kategorijos, o kūdikių bumo – 7,1 proc. Dauguma 10 ir daugiau metų patirties turinčių projektų vadovų priklauso X (47,4 proc.) ir kūdikių bumo (36,8 proc.) kartoms, o Y kartos projektų vadovai sudaro mažiau nei penktadalį šios kategorijos (15,8 proc.).

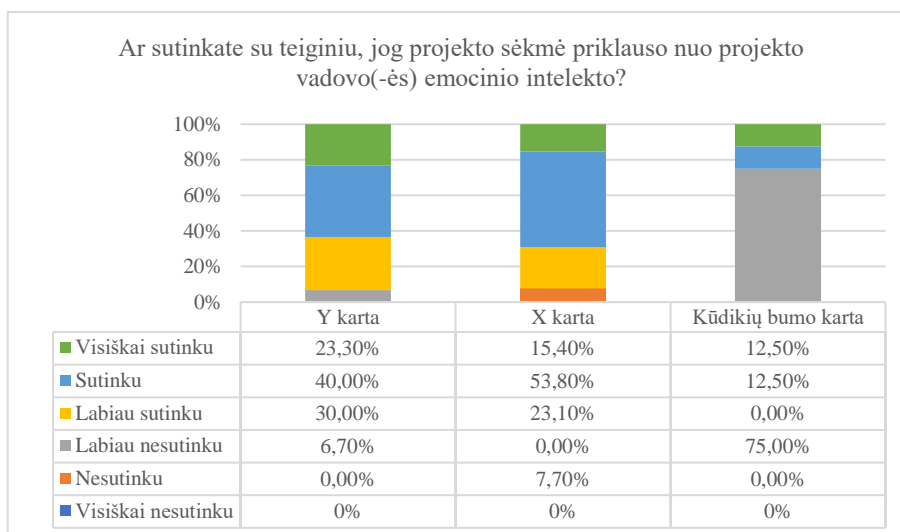
Tyrime dalyvavę respondentai įvertino projekto sėkmės priklausomumą nuo projektų vadovo emocinio intelekto (8 pav.).



8 pav. Projekto sėkmės priklausomybės nuo projektų vadovo emocinio intelekto vertinimas

Net 82,3 proc. respondentų teigiamai įvertinio teiginį, jog projekto sėkmė priklauso nuo projekto vadovo emocinio intelekto (23,5 proc. labiau sutiko, 39,2 proc. sutiko, o 19,6 proc. respondentų visiškai sutiko). 8 paveiksle matoma, jog nebuvo nei vieno respondento, kuris visiškai nesutiktų su pateiktu

teiginiu. Tik 2 proc. respondentų nesutiko ir 15,7 proc. labiau nesutiko, jog projekto sėkmė priklauso nuo projekto vadovo emocinio intelekto. 9 paveiksle pateikiamas vertinimų pasiskirstymas pagal kartas.



9 pav. Projekto sėkmės priklausomybės nuo projektų vadovo emocinio intelekto vertinimas pagal kartas

Net 93,3 proc. Y kartos atstovų teigė, jog projekto sėkmė priklauso nuo projekto vadovo(-ės) emocinio intelekto (30 proc. labiau sutiko, 40 proc. sutiko, o 23,3 proc. respondentų visiškai sutiko su teiginiu). Panašiai pasiskirstė ir X kartos projektų vadovų atsakymai – net 92,3 proc. teiginių įvertino teigiamai (23,1 proc. labiau sutiko, 53,8 proc. sutiko, o 15,4 proc. respondentų visiškai sutiko). Kūdikio bumo kartos projektų vadovų vertinimai ženkliai išsiskyrė – dauguma šiai kartai priklausančių respondentų (75 proc.) labiau nesutiko su teiginiu.

Remiantis respondentų atsakymais, projekto vadovo emocinis intelektas turi įtakos projekto sėkmei, tačiau X ir Y kartos atstovai emociniam intelektui suteikia didesnę svarbą, nei kūdikių bumo kartos atstovai.

Respondentai vertino 39 teiginius, kurie skirti skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškai nustatyti. Apklauso duomenų pirminės analizės lentelės pateiktos 6 priede. Kituose skyriuose pateikiami apklauso rezultatai.

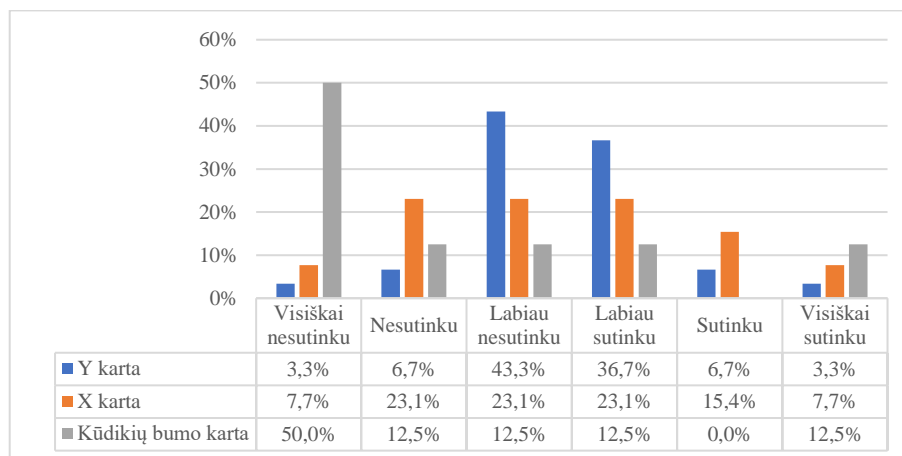
4.2.2. Skirtingų kartų projektų vadovų asmeninių savybių ir gebėjimų raiška

Respondentai vertino „**asmeninių savybių ir gebėjimų**“ dimensijai priklausančias savybes ir gebėjimus: emocinę nepriklausomybę, savirealizaciją bei iniciatyvumą.

Skirtingų kartų projektų vadovų emocinės nepriklausomybės raiškai įvertinti buvo pateikti 3 teiginiai:

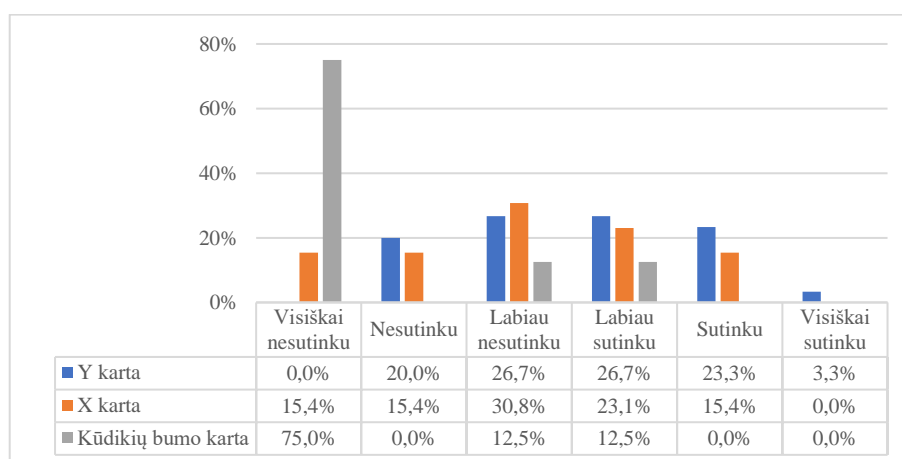
- 1) Dirbdamas(-a) kartu su kitais žmonėmis, aš daugiau dėmesio kreipiu į jų nuomonę, o ne į savo;
- 2) Man sunku priimti sprendimus nepasitarus;
- 3) Kitų žmonių man reikia labiau, nei jiems manęs.

Respondentų atsakymai pateikiami 10-12 paveiksluose.



10 pav. Teiginio „dirbdamas kartu su kitais žmonėmis, aš daugiau dėmesio kreipiu į jų nuomonę, o ne į savo“ vertinimas

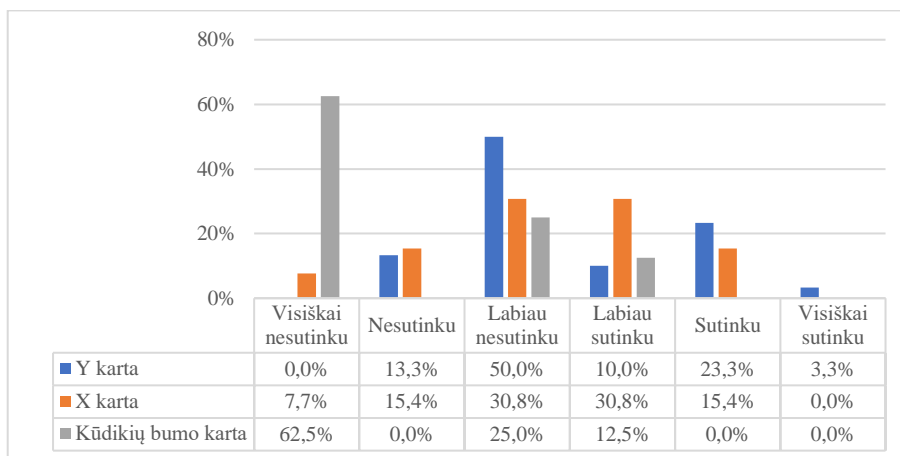
Pirmam teiginiui nepritarė 53,3 proc Y kartos respondentų, 53,8 proc. X kartos respondentų ir 75 proc. kūdikių bumo kartos respondentų (10 pav.). Su teiginiu visiškai nesutiko net 50 proc. kūdikių bumo kartos atstovų ir tik 7,7 proc. X kartos bei 3,3 proc. Y kartos respondentų. Didžioji dalis (80 proc.) Y kartos respondentų pasirinko mažiau kategoriškus atsakymus (labiau nesutiko 43,3 proc., labiau sutiko – 36,7 proc.). Respondentų atsakymai leidžia daryti išvadą, jog dirbdami su kitais asmenimis, kūdikių bumo kartos projektų vadovai didesnę svarbą teikia savo, o ne kitų nuomonei. Tuo tarpu Y kartos projektų vadovai šiuo klausimu yra mažiau kategoriški ir yra labiau linkę atsižvelgti į kitų nuomones.



11 pav. Teiginio „man sunku priimti sprendimus nepasitarus“ vertinimas

Antram teiginiui nepritarė net 87,5 proc. kūdikių bumo kartos projektų vadovų, 61,5 proc. X kartos projektų vadovų ir 46,7 proc Y kartos projektų vadovų. 11 paveiksle matoma, jog labai išsiskyrė

kūdikių bumo kartos respondentų atsakymai. Su teiginiu visiškai nesutiko 75 proc. kūdikių bumo kartos atstovų, tuo tarpu X ir Y respondentų vertinimai buvo mažiau kategoriški. Respondentų atsakymai rodo, jog kūdikių bumo kartos projektų vadovams priimti sprendimus nepasitarus yra lengviau nei kitų kartų projektų vadovams.



12 pav. Teiginio „kitų žmonių man reikia labiau, nei jiems manęs“ vertinimas

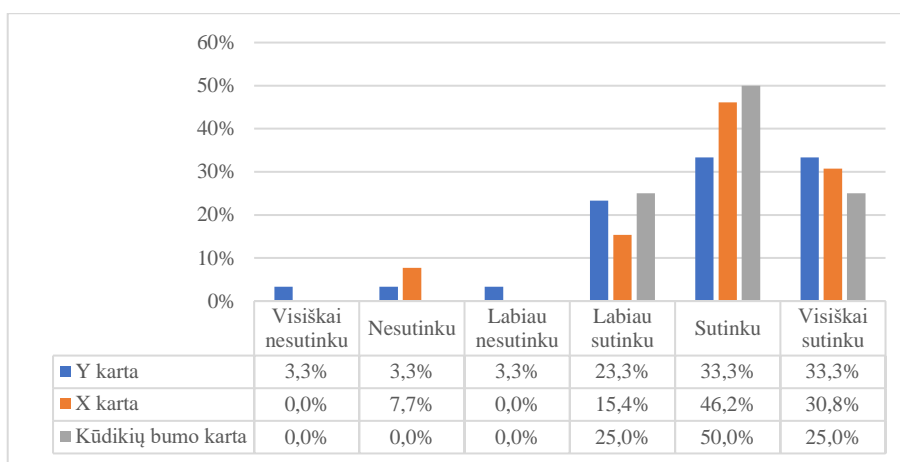
Vertinant teiginį „kitų žmonių man reikia labiau, nei jiems manęs“, taip pat išsiskyrė kūdikių bumo kartos respondentų atsakymai. Atsakymą „visiškai nesutinku“ pasirinko net 62,5 proc. šios kartos atstovų, tuo tarpu šio įvertinimo neskyrė nei vienas Y kartos respondentas ir tik 7,7 proc. X kartos respondentų. Remiantis respondentų atsakymais, vyresnės kartos projektų vadovai linkę būti labiau kategoriški kitų žmonių atžvilgiu.

Skirtingų kartų projektų vadovų atsakymai rodo, jog kūdikių bumo kartos respondentai yra mažiau emociškai priklausomi nuo kitų asmenų, nei jaunesnių kartų respondentai. Kūdikių bumo kartos projektų vadovai daugiau dėmesio linkę teikti savo, o ne kitų žmonių nuomonei, jiems lengviau priimti sprendimus nepasitarus. Tai gali būti privalumas dirbant su suinteresuotomis šalimis, kurios stengiasi savo naudai pakreipti projekto eigą. Vis dėlto nepaisydamas kitų asmenų nuomonės, projektų vadovas rizikuoja būti siaurų pažiūrų ir autoritariškai vadovauti komandai.

Skirtingų kartų projektų vadovų savirealizacijos raiškai įvertinti buvo pateikti 3 teiginiai:

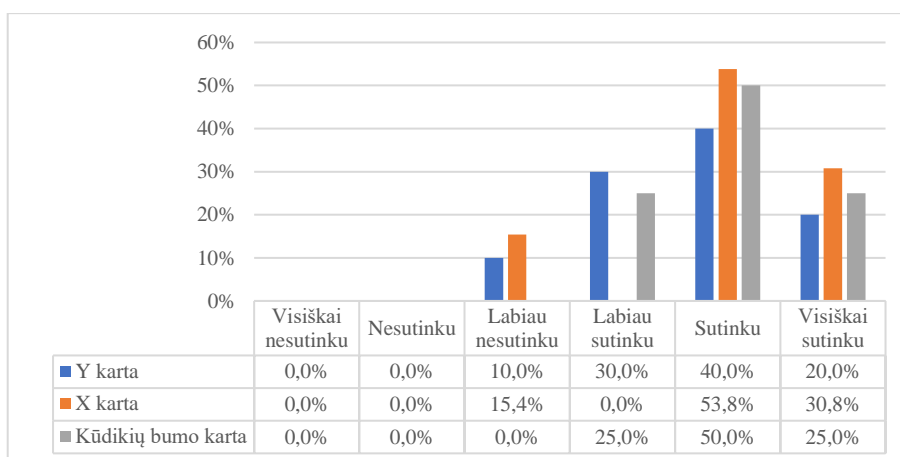
- 1) Siekiu daryti tai, kas man patinka;
- 2) Man patinka mano darbas;
- 3) Aš užsibrėžiu asmeninio tobulėjimo tikslus ir jų siekiu.

Respondentų atsakymai pateikiami 13-15 paveiksluose.



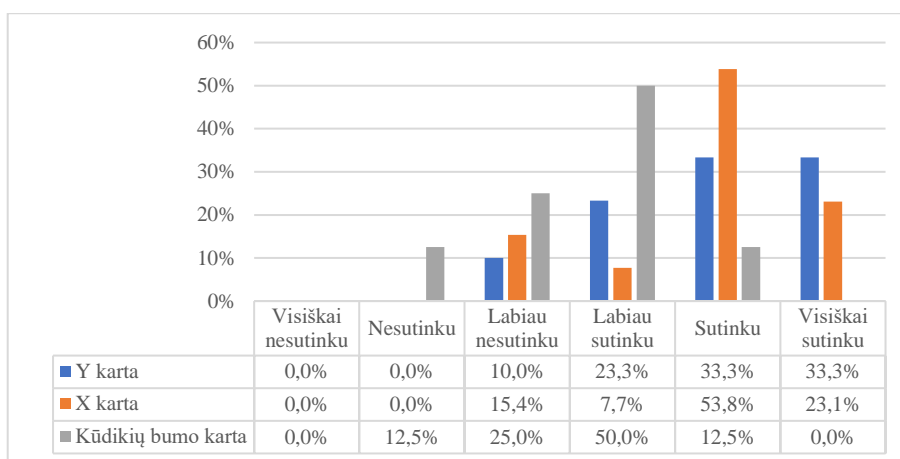
13 pav. Teiginio „siekiu daryti tai, kas man patinka“ vertinimas

Pirmąjį teiginį („siekiu daryti tai, kas man patinka“) teigiamai įvertino 90 proc. Y kartos, 92,3 proc. X kartos ir 100 proc. kūdikių bumo kartos projektų vadovų. 13 paveiksle matoma, jog skirtingų kartų projektų vadovų vertinimai ženkliai nesiskiria ir net 92 proc. visų respondentų siekia save realizuoti ir užsiimti veikla, kuri jiems patinka.



14 pav. Teiginio „man patinka mano darbas“ vertinimas

Teiginui „man patinka mano darbas“ pritarė 90 proc. visų respondentų (14 pav.). 90 proc. Y kartos, 84,6 proc. X kartos ir 100 proc. kūdikių bumo kartos projektų vadovų nurodė, jog labiau sutinka, sutinka arba visiškai sutinka su teiginiu, tad ženklių kartų skirtumų vertinimuose neišryškėjo.



15 pav. Teiginio „aš užsibrėžiu asmeninio tobulėjimo tikslus ir jų siekiu“ vertinimas

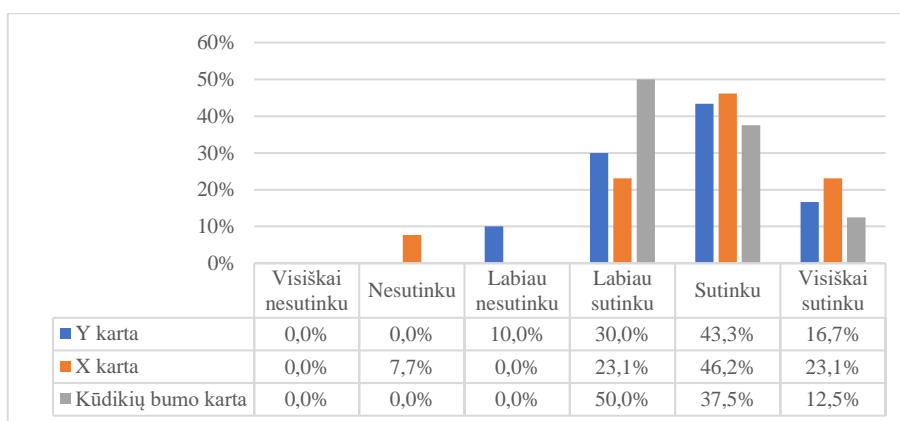
15 paveiksle matoma, jog vertinant teiginį „aš užsibrėžiu asmeninio tobulėjimo tikslus ir jų siekiu“, skirtingų kartų respondentų atsakymai skiriasi. Sutikimą su teiginiu išreiškė 90 proc. Y kartos, 84,6 proc. X kartos ir 62,5 proc. kūdikių bumo kartos projektų vadovų. Net pusė kūdikių bumo kartos atstovų pasirinko atsakymą „labiau sutinku“, kai tuo tarpu šį įvertinimą skyrė tik 7,7 proc. X kartos ir 23,3 proc. Y kartos respondentų. Jaunesnėms kartoms priklausantys respondentai išreiškė stipresnę pritarimą teiginiui, tad galima daryti išvadą, jog asmeninis tobulėjimas jiems yra svarbesnis.

Respondentų atsakymai rodo, jog skirtingų kartų projektų vadovų savirealizacijos raiška yra panaši. Šiek tiek išsiskiria kūdikių bumo kartos vadovai - visi jie siekia užsiimti jiems patinkančia veikla ir mėgsta savo darbą, tačiau rečiau nei kitų kartų atstovai sau kelia asmeninio tobulėjimo tikslus.

Skirtingų kartų projektų vadovų iniciatyvumo raiškai įvertinti buvo pateikti 3 teiginiai:

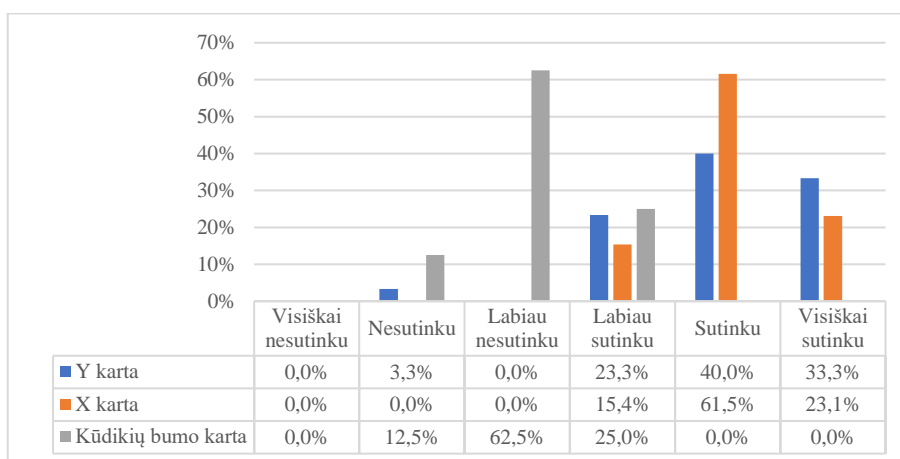
- 1) Esu visada pasiruošęs(-usi) išnaudoti galimybes;
- 2) Siekiu aukštesnių tikslų, nei iš manęs reikalaujama ar tikimasi;
- 3) Reikalui esant, imuosi iniciatyvos pats(-i).

Respondentų atsakymai pateikiami 16-18 paveiksluose.



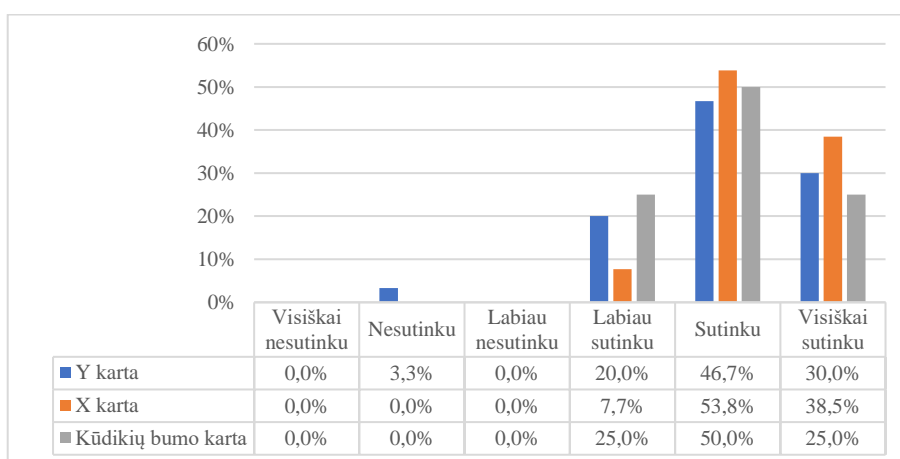
16 pav. Teiginio „esu visada pasiruošęs(-usi) išnaudoti galimybes“ vertinimas

16 paveiksle matoma, jog vertinant pirmą teiginį („esu visada pasiruošęs(-usi) išnaudoti galimybes“), skirtingoms kartoms priklausančių respondentų rezultatai ženkliai nesiskyrė. Teigiamą įvertinimą jam skyrė 90 proc. Y kartos, 92,3 proc. X kartos ir 100 proc. kūdikių bumo kartos projektų vadovų.



17 pav. Teiginio „siekiu aukštesnių tikslų, nei iš manęs reikalaujama ar tikimasi“ vertinimas

17 paveiksle matoma, jog skirtingų kartų respondentų atsakymai labai skyrėsi vertinant teiginį „siekiu aukštesnių tikslų, nei iš manęs reikalaujama ar tikimasi“. Sutikimą su teiginiu išreiškė 96,7 proc. Y kartos, 100 proc. X kartos ir tik 25 proc. kūdikių bumo kartos projektų vadovų. Rezultatas rodo, jog kūdinių bumo kartos projektų vadovai, kitaip nei jaunesnių kartų atstovai, rečiau sau kelia asmeninio tobulėjimo tikslus ir nesiekia daugiau, nei iš jų tikimasi.



18 pav. Teiginio „reikalui esant, imuosi iniciatyvos pats(-i)“ vertinimas

18 paveiksle matoma, jog vertinant trečią teiginį („reikalui esant, imuosi iniciatyvos pats“), skirtingoms kartoms priklausančių respondentų rezultatai ženkliai nesiskyrė. Teiginiui pritarė 96,7 proc. Y kartos, 100 X kartos ir 100 proc. kūdikių bumo kartos projektų vadovų.

Respondentų atsakymai rodo, jog visoms trimis kartoms priklausančiams projektų vadovams išnaudojamos pasitaikiusias galimybes ir reikalui esant imasi iniciatyvos patys, tačiau kūdikių bumo kartos vadovai

yra linkę siekti tik tų rezultatų, kurių iš jų tikimasi. Šis rezultatas papildo anksčiau konstatuotą faktą, jog kūdikių bumo kartos projekto vadovai rečiau užsibrėžia ir siekia asmeninio tobulėjimo tikslų. X ir Y kartoms priklausantys respondentai rodo didesnę iniciatyvumą siekdami aukštesnių tikslų, nei iš jų reikalaujama.

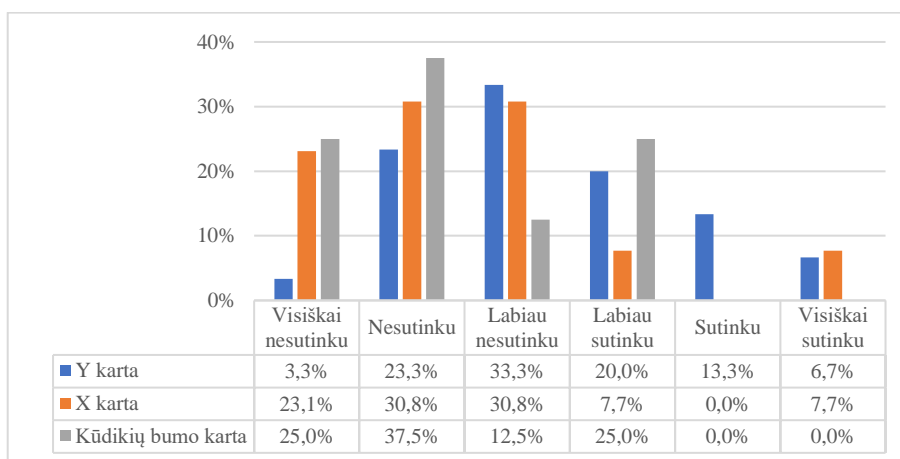
4.2.3. Skirtingų kartų projektų vadovų gebėjimo prisitaikyti raiška

Respondentai vertino „prisitaikymo“ dimensijai priklausančias savybes ir gebėjimus: problemų sprendimą ir lankstumą.

Skirtingų kartų projektų vadovų problemų sprendimo raiškai įvertinti buvo pateikti 3 teiginiai:

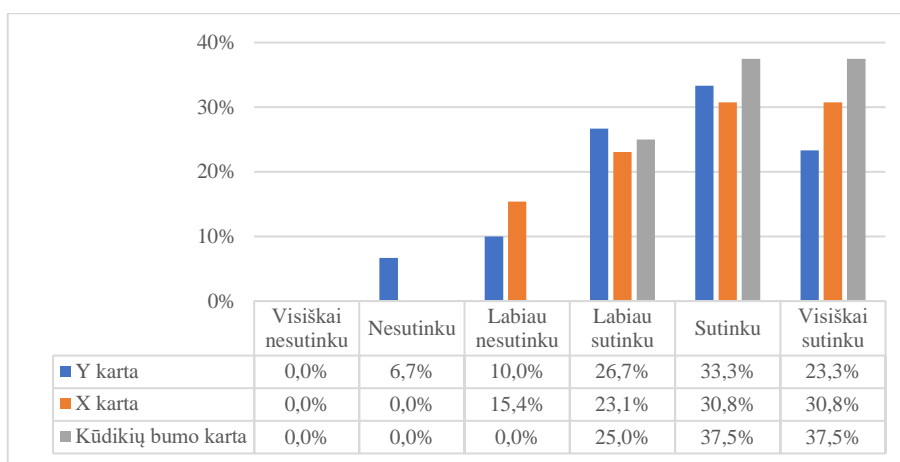
- 1) Susidūrus su iššūkiais, man sunku pasirinkti tinkamiausią kelią;
- 2) Siekdamas(-a) išspręsti problemą, aš apmąstau kiekvieną variantą ir tada pasirenku geriausią;
- 3) Apie galimas problemas sprendimo alternatyvas pagalvoju tik priėmęs(-usi) sprendimą.

Respondentų atsakymai pateikiami 19-21 paveiksluose.



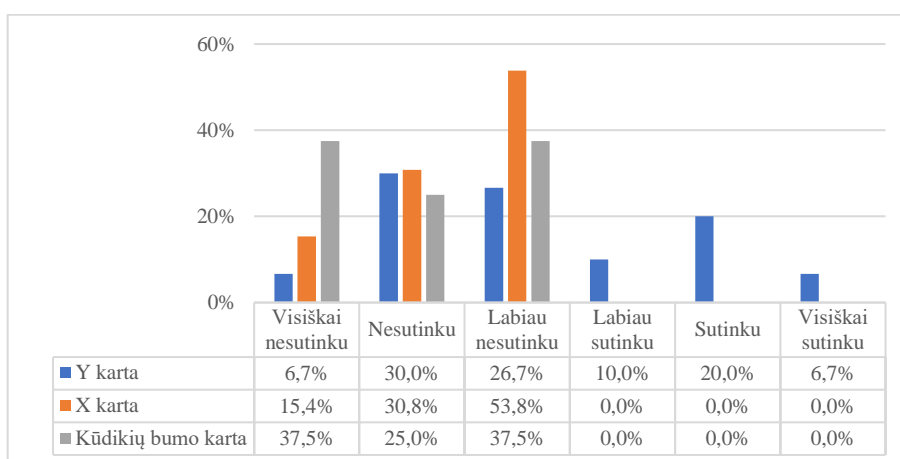
19 pav. Teiginio „susidūrus su iššūkiais, man sunku pasirinkti tinkamiausią kelią“ vertinimas

Pirmo teiginio vertinimo rezultatai pasiskirstė tolygiai ir itin žymaus skirtumo tarp skirtingų kartų atsakymų nėra (19 pav.). Didžiausias skaičius respondentų, nurodžiusių, jog susidūrus su iššūkiais jiems nesunku pasirinkti tinkamiausią sprendimo kelią, priklausė X kartai (84,6 proc.), o mažiausias – Y kartai (60 proc.). Y kartos rezultatai galėtų būti siejami su anksčiau nustatytu faktu, jog šios kartos respondentai linkę daugiau dėmesio skirti kitų nuomonei bei priimti sprendimus pasitarus. Tai Y kartos respondentams gali kelti nereikalingas dvejonas, tad pasirinkti tinkamiausią sprendimą sudėtingoje situacijoje yra sudėtingiau.



20 pav. Teiginio „siekdamas(-a) išspręsti problemą, aš apmąstau kiekvieną variantą ir tada pasirenku geriausią“ vertinimas

20 paveiksle matoma, kaip pasiskirsto teiginio „siekdamas(-a) išspręsti problemą, aš apmąstau kiekvieną variantą ir tada pasirenku geriausią“ vertinimai. Teigiamus įvertinimus skyrė 83,3 proc. Y kartos, 84,6 proc. X kartos ir 100 proc. kūdikių bumo kartos projektų vadovų, taigi itin ženklaus skirtumo tarp skirtingų kartų atsakymų nėra.



21 pav. Teiginio „apie galimas problemos sprendimo alternatyvas pagalvoju tik priėmęs(-usi) sprendimą“ vertinimas

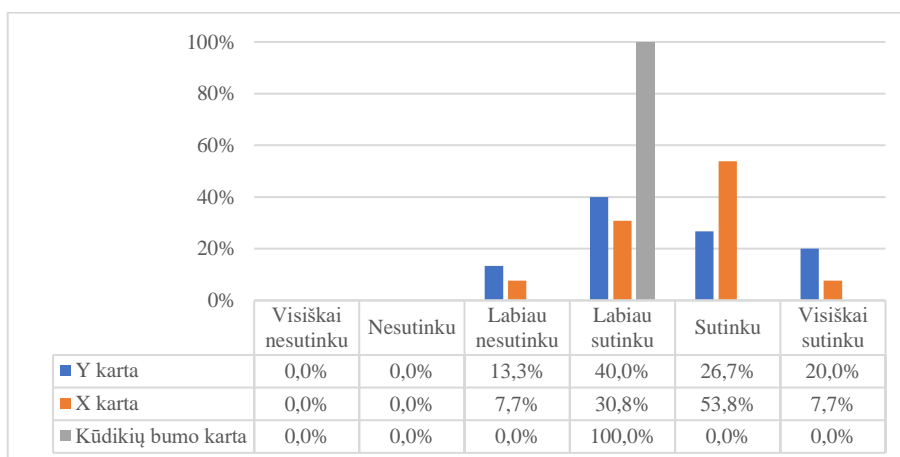
Trečią teiginį neigiamai įvertino visi X bei kūdikių bumo kartoms priklausantys respondentai ir tik 63,3 proc. Y kartos atstovų (21 pav.). Rezultatai rodo, jog Y kartos respondentai daug dažniau nei vyresnieji apie galimas problemos sprendimo alternatyvas pagalvoja tik po sprendimo priėmimo.

Apibendrinant respondentų atsakymus galima teikti, jog tyrime dalyvavę Y kartos projektų vadovai problemas sprendžia sunkiau nei vyresni respondentai. Jaunosios kartos atstovams sunkiau pasirinkti tinkamą sprendimo kelią susidūrus su iššūkiais, jie linkę apie galimas problemos sprendimo alternatyvas pagalvoti tik tuomet, kai sprendimas jau priimtas.

Skirtingų kartų projektų vadovų lankstumo raiškai įvertinti buvo pateikti 3 teiginiai:

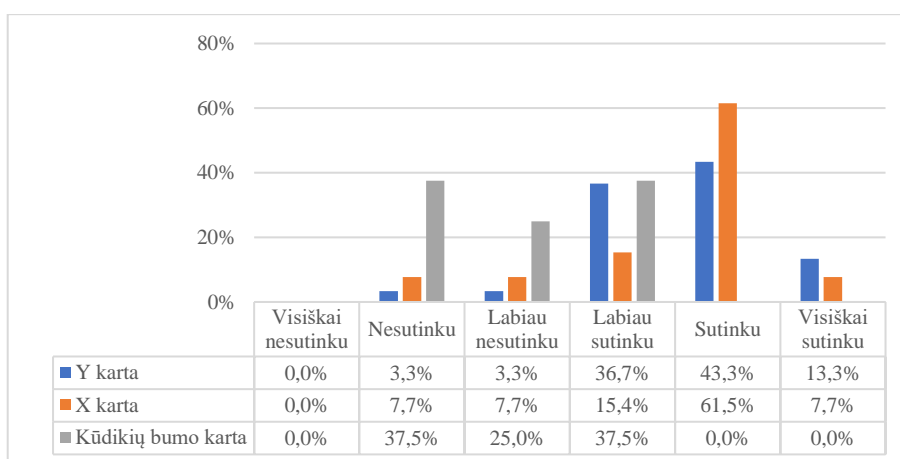
- 1) Galiu pakeisti savo senus įpročius;
- 2) Man sunku pakeisti savo nuomonę;
- 3) Aš lengvai prisitaikau prie naujų aplinkybių;

Respondentų atsakymai pateikiami 22-24 paveiksluose.



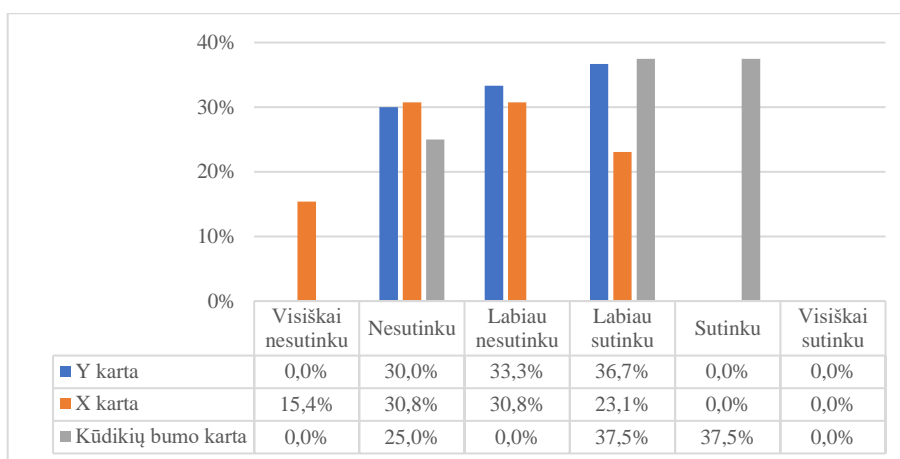
22 pav. Teiginio „galiu pakeisti savo senus įpročius“ vertinimas

Visi kūdikių bumo kartos respondentai labiau sutiko su teiginiu jog gali pakeisti savo senus įpročius (22 pav.). Teiginiui nepritarė 13,3 proc. Y kartos ir 7,7 proc. X kartos projektų vadovų, tad galima teigti, jog šioms kartoms priklausantys respondentai labiau abejoja savo gebėjimu pakeisti senus įpročius, nei kūdikių bumo kartos respondentai.



23 pav. Teiginio „aš lengvai prisitaikau prie naujų aplinkybių“ vertinimas

Su teiginiu „aš lengvai prisitaikau prie naujų aplinkybių“ sutiko 93,3 proc. Y kartos, 84,6 proc. X kartos ir tik 37,5 proc. kūdikių bumo kartos respondentų (23 pav). Rezultatai rodo, jog X ir Y kartos projektų vadovai prie nuolat kintančios aplinkos prisitaiko nesunkiai, o vyriausios kartos atstovams tai padaryti yra sudėtingiau.



24 pav. Teiginio „man sunku pakeisti savo nuomonę“ vertinimas

Nepritarimą teiginiui „man sunku pakeisti savo nuomonę“ išreiškė 63,3 proc. Y kartos, 76,9 proc. X kartos ir 25 proc. kūdikių bumo kartos projektų vadovų (24 pav.). Rezultatai rodo, jog kūdikių bumo kartos respondentams yra sunkiau pakeisti savo nuomonę, nei X ir Y kartų atstovams.

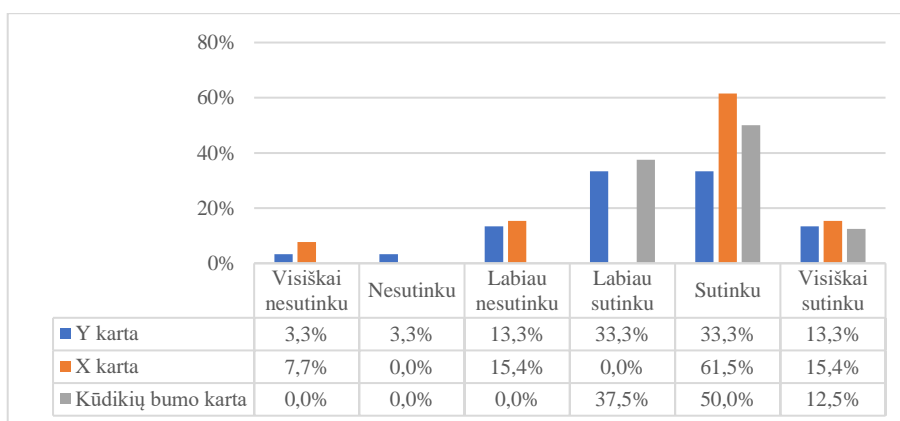
Apibendrinant skirtingų kartų projektų vadovų atsakymus galima teigti, jog X ir Y kartoms priklausantys vadovai yra lankstesni. Nors visi kūdikių bumo kartos atstovai labiau sutiko su teiginiu, jog gali pakeisti senus įpročius, dauguma jų (62,5 proc. ir 75 proc.) nurodė, jog prisitaikyti prie naujų aplinkybių bei pakeisti savo nuomonę jiems nelengva.

4.2.4. Skirtingų kartų projektų vadovų gebėjimo valdyti stresą bei bendros nuotaikos dimensijų raiška

Skirtingų kartų projektų vadovų atsparumo stresui raiškai įvertinti buvo pateikti 3 teiginiai:

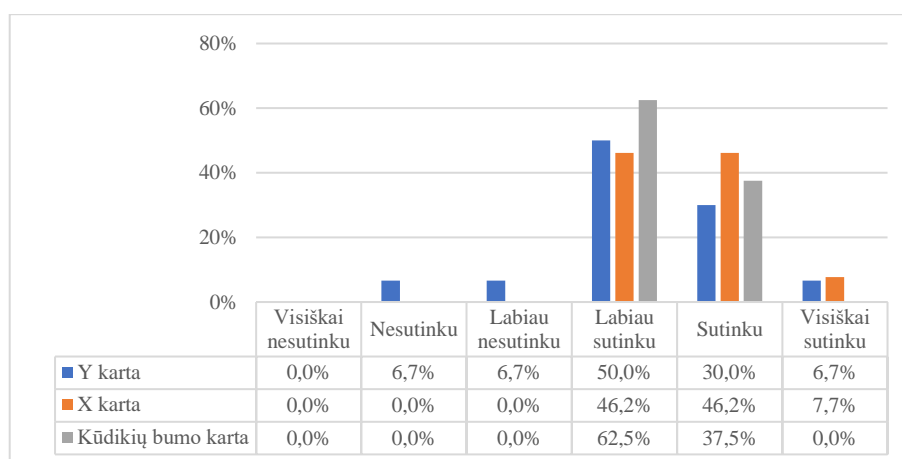
- 1) Sudėtingose situacijose elgiuosi ramiai;
- 2) Aš žinau, kaip įveikti mane užklupusias problemas;
- 3) Gebu susidoroti su sunkumais įvairiose situacijose

Respondentų atsakymai pateikiami 25-27 paveiksluose.



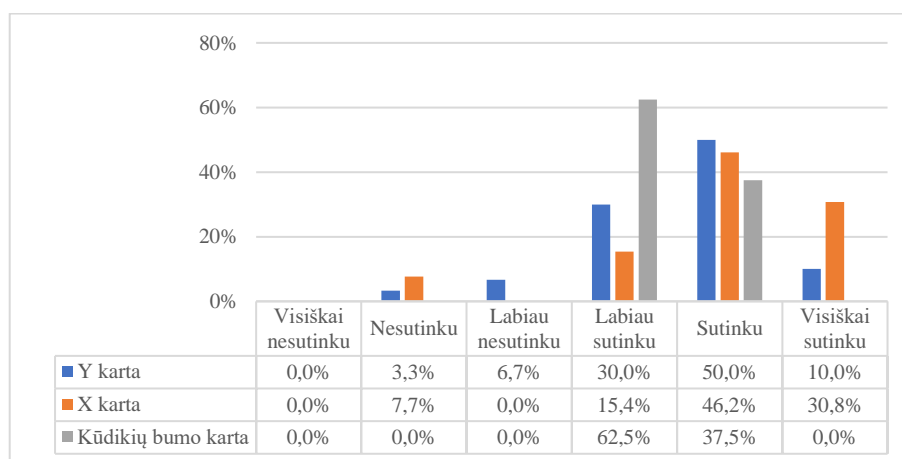
25 pav. Teiginio „sudėtingose situacijose elgiuosi ramiai“ vertinimas

Visi kūdikių bumo kartos respondentai teigė, jog sudėtingose situacijose elgiasi ramiai. Su teiginiu sutiko 80 proc. Y kartos ir 76,9 proc. X kartos projektų vadovų, tad galima daryti išvadą, jog vyriausios kartos atstovai linkę ramiau reaguoti į iškilusius sunkumus.



26 pav. Teiginio „aš žinau, kaip įveikti mane užklupusias problemas“ vertinimas

Visi X bei kūdikių bumo kartos projektų vadovai teigė, jog žino, kaip įveikti juos užklupusias problemas. 13,4 proc. Y kartos respondentų nesutiko arba labiau nesutiko su pateiktu teiginiu, tad galima teigti, jog nėra užtikrinti savo gebėjimu spręsti problemas.



27 pav. Teiginio „gebu susidoroti su sunkumais įvairiose situacijose“ vertinimas

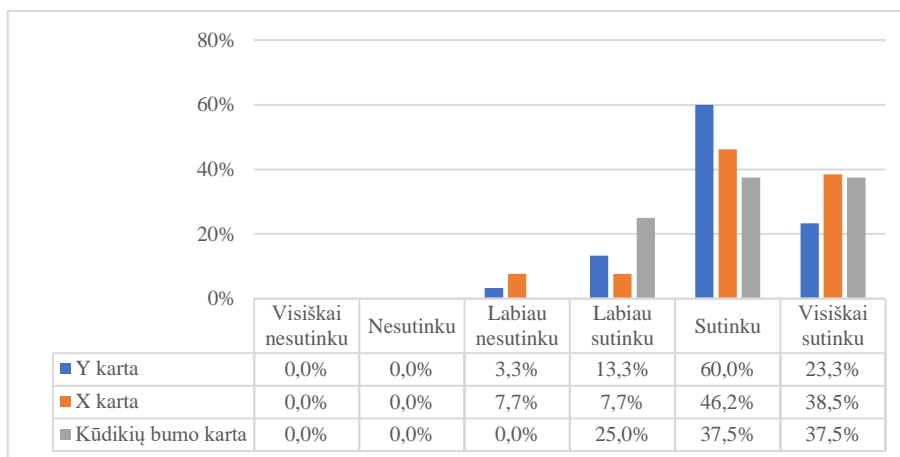
Visi kūdikių bumo kartai priklausantys respondentai pritarė, jog geba susidoroti su sunkumais įvairiose situacijose. Teiginiui nepritarė 7,7 proc. X kartos ir 10 proc. Y kartos projektų vadovų. Rezultatai rodo, jog kūdikių bumo kartos atstovai turi stipresnę gebėjimą įveikti sunkumus įvairiose situacijose.

Apibendrinant apklausos rezultatus galima teigti, jog skirtingų kartų projektų vadovų atsparumas stresui skiriasi. Ši emocinio intelekto savybė silpniau reiškiasi pas X ir Y kartos respondentus. Rezultatai rodo, jog kūdikių bumo kartos respondentai geba konstruktyviau valdyti emocijas sudėtingose situacijose.

Skirtingų kartų projektų vadovų optimizmo raiškai įvertinti buvo pateikti 3 teiginiai:

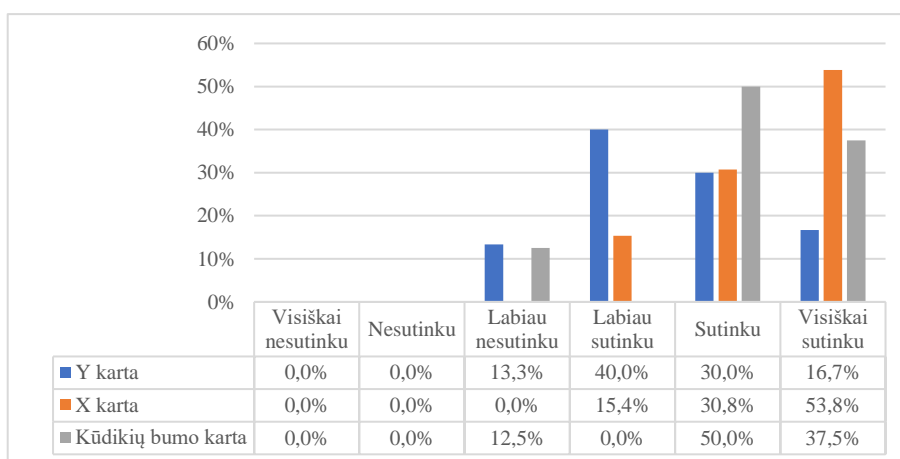
- 1) Dažniausiai tikiusi, kad viskas baigsis gerai, nepaisant epizodinių nesėkmių;
- 2) Apskritai aš neprarandu optimizmo, net susidūręs(-usi) su sunkumais;
- 3) Gebu susidoroti su sunkumais įvairiose situacijose;

Respondentų atsakymai pateikiami 28-30 paveiksluose.



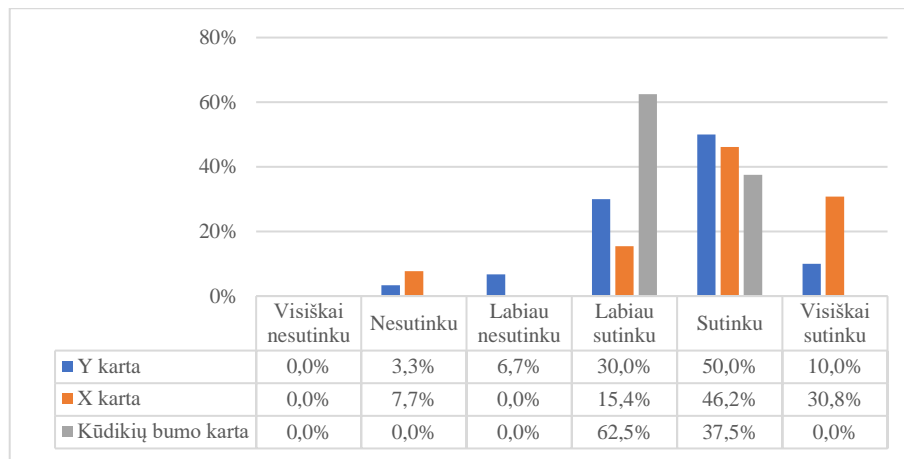
28 pav. Teiginio „dažniausiai tikiusi, kad viskas baigsis gerai, nepaisant epizodinių nesėkmių“ vertinimas

Net 96,7 proc. Y kartos, 92,3 proc. X kartos ir 100 proc. kūdikių bumo kartos projektų vadovų pritarė, jog nepaisant epizodinių nesėkmių, jie tikisi, kad viskas bus gerai. Rezultatas rodo, jog tyrime dalyvavę respondentai, nepriklausomai nuo kartos, išlieka optimistais.



29 pav. Teiginio „aš neprarandu optimizmo, net susidūręs(-usi) su sunkumais“ vertinimas

Teiginiui „apskritai aš neprarandu optimizmo, net susidūręs(-usi) su sunkumais“ pritarė visi X kartos respondentai. Mažiau teigiamų įvertinimų skyrė Y kartos (86,7 proc.) ir kūdikių bumo kartos (87,5 proc.) projektų vadovų, tad galima teigti, jog šių kartų atstovams sunkiau neprarasti optimizmo.



30 pav. Teiginio „gebu susidoroti su sunkumais įvairiose situacijose“ vertinimas

Trečias optimizmo raiškos vertinimo teiginys buvo kontrolinis (toks pats teiginys pateiktas vertinant atsparumą stresui, žr. 27 pav). 27 ir 30 paveiksluose pateikti atsakymai sutampa, tad galima teigti, jog respondentai į anketą atsakinėjo atidžiai ir sąžiningai.

Respondentų atsakymai rodo, jog visoms kartoms priklausantys projektų vadovai yra optimistiškai nusiteikę ir ryškaus kartų skirtumo šiuo atveju nėra.

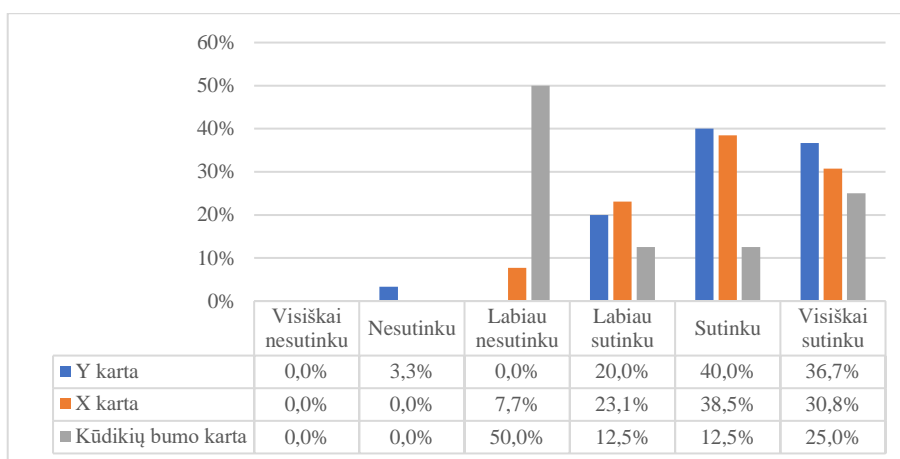
4.2.5. Skirtingų kartų projektų vadovų tarpasmeninio bendravimo gebėjimų raiška

Respondentai vertino „tarpasmeninio bendravimo gebėjimų“ dimensijai priklausančias savybes ir gebėjimus: empatiją bei tarpasmeninius santykius.

Skirtingų kartų projektų vadovų empatijos raiškai įvertinti buvo pateikti 3 teiginiai:

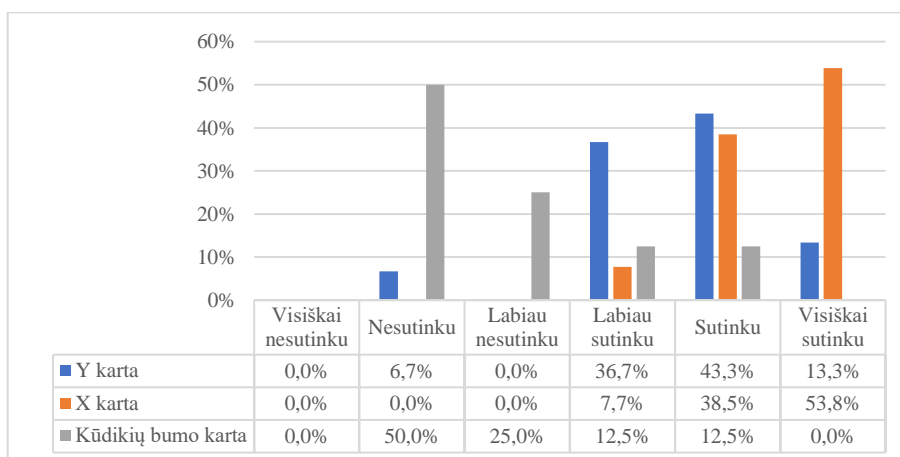
- 1) Stengiuosi suprasti kitų žmonių jausmus;
- 2) Aš gebu pažvelgti į situaciją iš kito žmogaus perspektyvos;
- 3) Jei pamatyčiau verkiantį kolegą, stengčiausi jį nuraminti, net jei tuo metu labai skubėčiau.

Respondentų atsakymai pateikiami 31-33 paveiksluose.



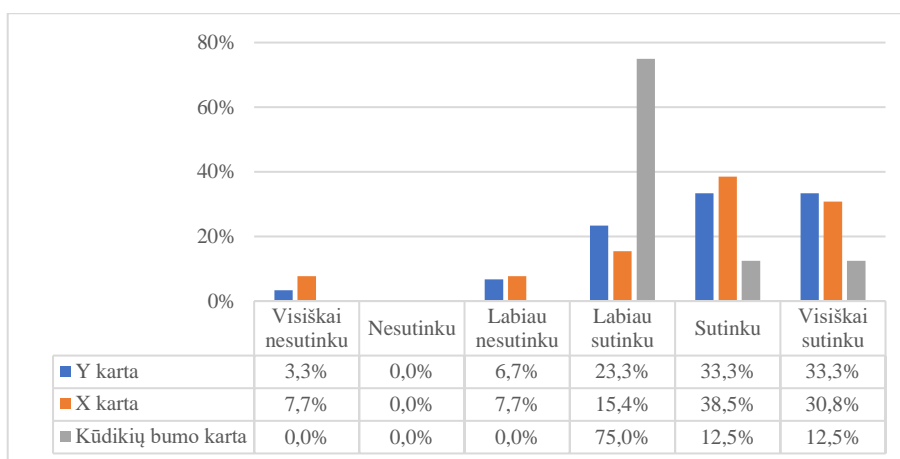
31 pav. Teiginio „stengiuosi suprasti kitų žmonių jausmus“ vertinimas

Vertinant pirmąjį teiginį, skirtingų kartų respondentų atsakymai išsiskyrė (31 pav.). Beveik visi X ir Y kartos atstovaujantys respondentai (96,7 proc. Y kartos, 92,3 proc. X kartos) pritarė, jog stengiasi suprasti kitų žmonių jausmus, tačiau su teiginiu sutiko tik pusė kūdikių bumo kartos projektų vadovų. Respondentų atsakymai leidžia daryti išvadą, jog vyriausios kartos projektų vadovai mažiau dėmesio skiria kitų žmonių jausmams.



32 pav. Teiginio „aš gebu pažvelgti į situaciją iš kito žmogaus perspektyvos“ vertinimas

Vertinant antrą teiginį, kūdikių bumo kartos respondentų atsakymai taip pat išsiskyrė iš daugumos (32 pav.). 93,3 proc. Y kartos, 100 proc. X kartos ir tik 25 proc. kūdikių bumo kartos projektų vadovų teigė, jog geba pažvelgti į situaciją iš kito žmogaus perspektyvos, tad galima teigti, jog vyriausios kartos atstovams tai padaryti yra sunkiausia.



33 pav. Teiginio „jei pamatyčiau verkiantį kolegą, stengčiausi jį nuraminti, net jei tuo metu labai skubėčiau“ vertinimas

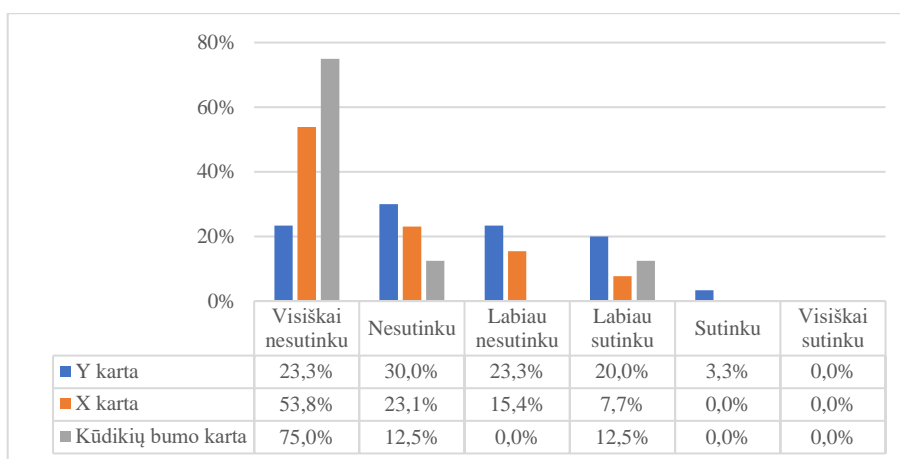
90 proc. Y kartos, 84,6 proc. X kartos ir visi kūdikių bumo kartos projektų vadovai teigė, jog pamatę verkiantį kolegą stengtųsi jį nuraminti, net jei labai skubėtų. Apie 70 proc. X ir Y kartų respondentų pasirinko atsakymą „sutinku“ arba „labai sutinku“. Tuo tarpu 75 proc. kūdikių bumo kartos projektų vadovų pasirinko variantą „labiau sutinku“. Rezultatai rodo, jog X ir Y kartų projektų vadovai tokioje situacijoje mažiau dvejoję skirti laiko savo kolegai.

Remiantis respondentų atsakymais, skirtingų kartų projektų vadovų empatijos raiška skiriasi. Kūdikių bumo kartos projektų vadovai yra mažiausiai empatiški - jie mažiau stengiasi suprasti kitų asmenų jausmus, jiems sunkiau į situaciją pažvelgti iš kito žmogaus perspektyvos. Šiai kartai priklausantys projektų vadovai nurodė, jog skubėdami būtų mažiau linkę padėti savo kolegai, nei X ir Y kartų vadovai.

Skirtingų kartų projektų vadovų tarpasmeninių santykių raiškai įvertinti buvo pateikti 3 teiginiai:

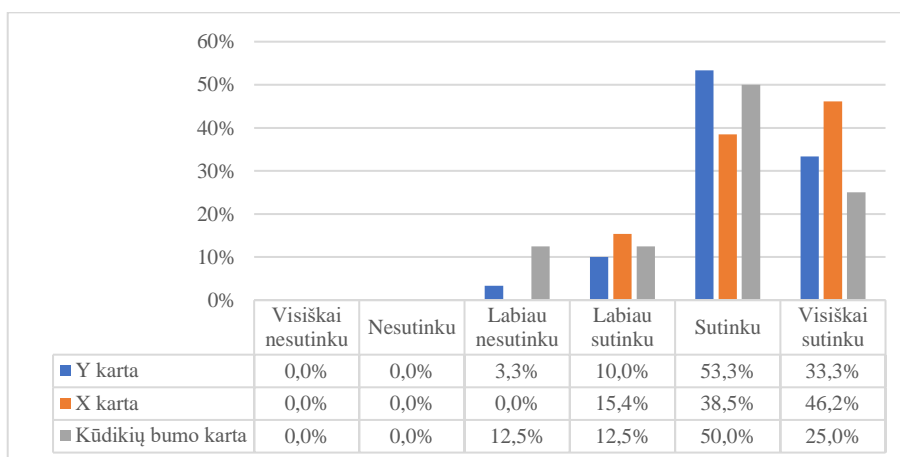
- 1) Vengiu susitikti su kitais žmonėmis;
- 2) Man svarbu palaikyti gerus santykius su kitais;
- 3) Aš pasitikiu savo komanda.

Respondentų atsakymai pateikiami 34-36 paveiksluose.



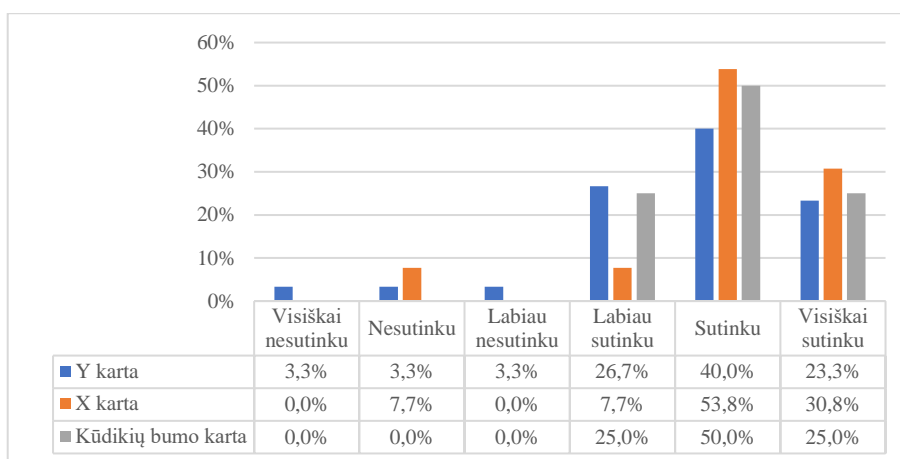
34 pav. Teiginio „vengiu susitikti su kitais žmonėmis“ vertinimas

Su žmonėmis nevengia susitikti 92,3 proc. X kartos, 87,5 proc. kūdikių bumo kartos ir 76,7 proc. Y kartos projektų vadovų. Nors skirtingų kartų atsakymai žymiai nesiskiria, jauniausios kartos respondentai yra mažiausiai linkę susitikti su kitais. Didelę įtaką Y kartai turėjo internetas ir mobilusis ryšys, tad tikėtina, jog dėl šios priežasties jaunosios kartos atstovai mažiau linkę tiesiogiai bendrauti su žmonėmis.



35 pav. Teiginio „man svarbu palaikyti gerus santykius su kitais“ vertinimas

Daugiau nei 80 proc. visų respondentų teigė, jog jiems svarbu palaikyti gerus santykius su kitais asmenimis. Teiginiui pritarė 96,7 proc. Y kartos, 100 proc. X kartos ir 87,5 proc. kūdikių bumo kartos projektų vadovų, tad ryškaus kartų skirtumo šiuo atveju nėra.



36 pav. Teiginio „aš pasitikiu savo komanda“ vertinimas

Teiginiui „aš pasitikiu savo komanda“ pritarė beveik visi tyrime dalyvavę projektų vadovai (90 proc. Y kartos, 92,3 proc. X kartos ir 100 proc. kūdikių bumo kartos respondentų), tad galima teigti, jog didelio skirtumo tarp skirtingų kartų atsakymų nėra. Rezultatai rodo, jog respondentai yra linkę pasitikėti savo komanda, nepriklausomai nuo kartos, kuriai jie priklauso.

Remiantis respondentų atsakymais galima teigti, jog nėra ryškaus skirtumo tarp skirtingų kartų projektų vadovų tarpasmeninių santykių raiškos. Šiek tiek išsiskiria Y kartos respondentų atsakymai, kurie rodo, jog šios kartos projektų vadovai dažniau vengia susitikti su kitais asmenimis ir rečiau pasitiki savo komanda, tačiau šis skirtumas nėra didelis.

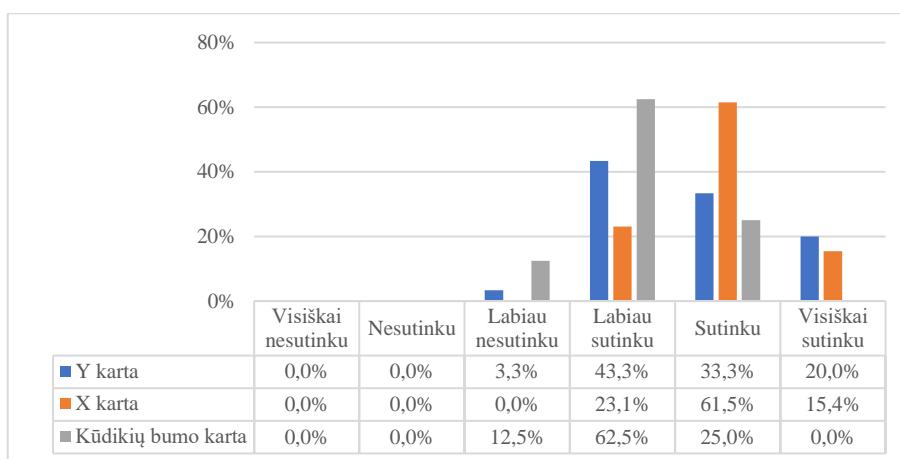
4.2.6. Skirtingų kartų projektų vadovų gebėjimo valdyti santykius raiška

Respondentai vertino „santykių valdymo“ dimensijai priklausančias savybes ir gebėjimus: lyderystę, kitų ugdymą, pokyčių inicijavimą ir valdymą bei konfliktų valdymą.

Skirtingų kartų projektų vadovų lyderystės raiškai įvertinti buvo pateikti 3 teiginiai:

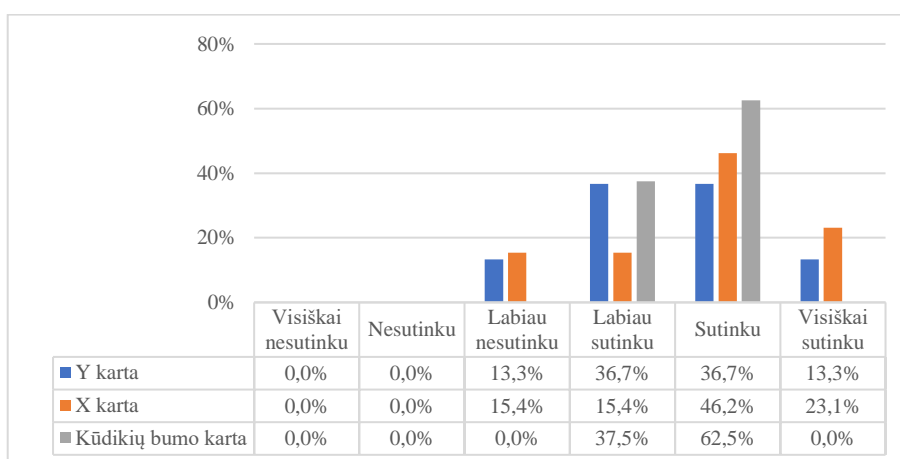
- 1) Aš rodau pavyzdį kitiems;
- 2) Aš sužadinu komandos entuziazmą siekti bendro tikslo;
- 3) Deleguoju atsakomybes kitiems.

Respondentų atsakymai pateikiami 37-39 paveiksluose.



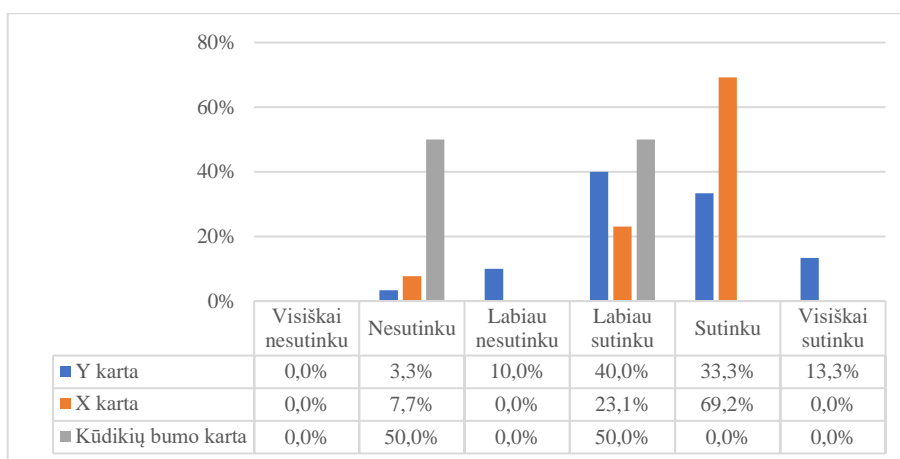
37 pav. Teiginio „aš rodu pavyzdį kitiems“ vertinimas

Teiginiai „aš rodu pavyzdį kitiems“ pritarė 96,7 proc. Y kartos, 100 proc. X kartos ir 87,5 proc. kūdikių bumo kartos projektų vadovų, tad galima teigti, jog didelio skirtumo tarp skirtingų kartų atsakymų šiuo atveju nėra. Visoms trimis kartoms priklausantys projektų vadovai rodo pavyzdį kitiems.



38 pav. Teiginio „aš sužadinu komandos entuziazmą siekti bendro tikslo“ vertinimas

Teiginiui „aš sužadinu komandos entuziazmą siekti bendro tikslo“ pritarė 86,7 proc. Y kartos, 84,6 proc. X kartos ir 100 proc. kūdikių bumo kartos projektų vadovų. Nors didelio skirtumo tarp skirtingų kartų atsakymų nėra, galima teigti, jog tyrime dalyvavę kūdikių bumo kartos atstovai pasižymi geresniu gebėjimu sužadinti projekto komandos entuziazmą.



39 pav. Teiginio „deleguoju atsakomybes kitiems“ vertinimas

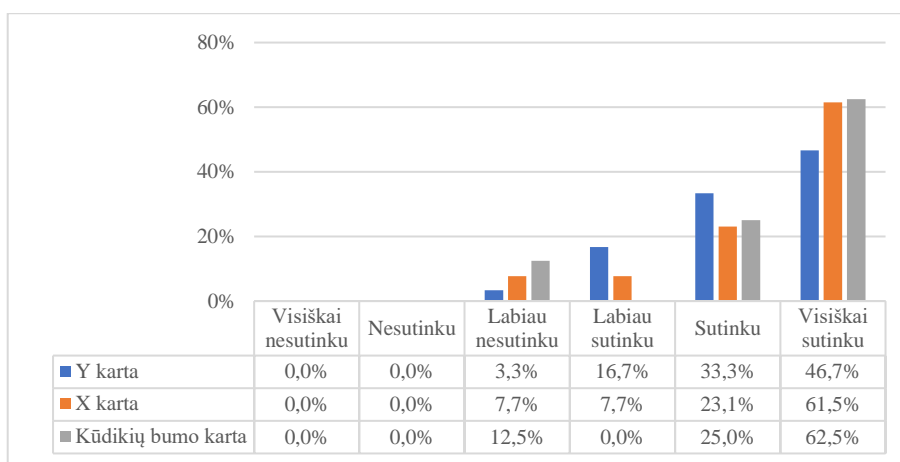
Kartų skirtumas išryškėjo vertinant teiginį „deleguoju atsakomybes kitiems“ (39 pav.). Su teiginiu sutiko 86,7 proc. Y kartos, 92,3 proc. X kartos ir tik 50 proc. kūdikių bumo kartos respondentų. Atsakymai rodo, jog vyriausiai kartai priklausantys projektų vadovai yra linkę atsakomybes prisiimti sau. Tyrimo metu nustatyta, jog kūdikių bumo kartos atstovai pasitiki savo komanda, tad pasirinkimas nedeleguoti atsakomybių nepriklauso nuo pasitikėjimo. Įtakos tam gali turėti anksčiau nustatytas faktas, jog kūdikių bumo kartos atstovai daugiau dėmesio skiria savo, o ne kitų nuomonei.

Apibendrinant skirtingų kartų respondentų atsakymus galima teigti, jog kūdikių bumo kartos projektų vadovų lyderystės raiška yra silpnesnė nei X ir Y kartų atstovų. Nepaisant to, jog vyriausios kartos atstovai rodo pavyzdį kitiems ir geba sužadinti komandos entuziazmą, jie nelinke deleguoti atsakomybių.

Skirtingų kartų projektų vadovų kitų ugdymo raiškai įvertinti buvo pateikti 3 teiginiai:

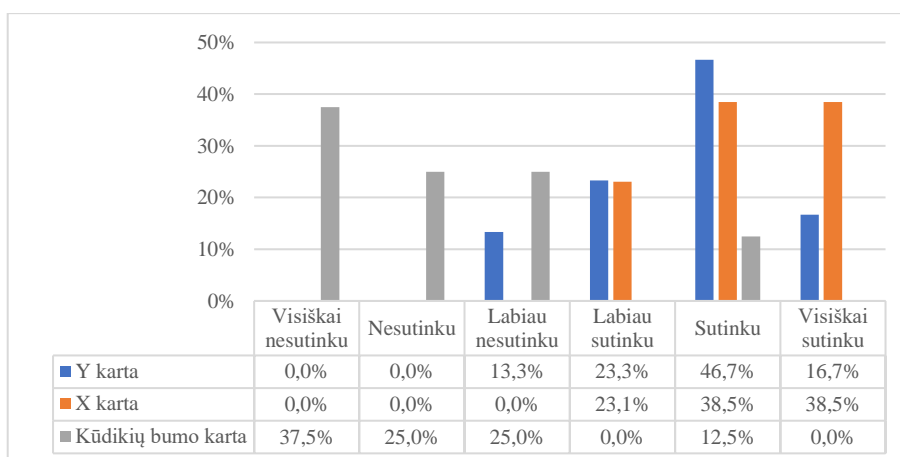
- 1) Aš džiaugiuosi kitų asmenų stiprybėmis, pasiekimais ir tobulėjimu;
- 2) Suteikiu žmonėms grįžtamąjį ryšį;
- 3) Savo komandos nariams siūlau iššūkius keliančias užduotis, kurios padeda jiems tobulėti.

Respondentų atsakymai pateikiami 40-42 paveiksluose.



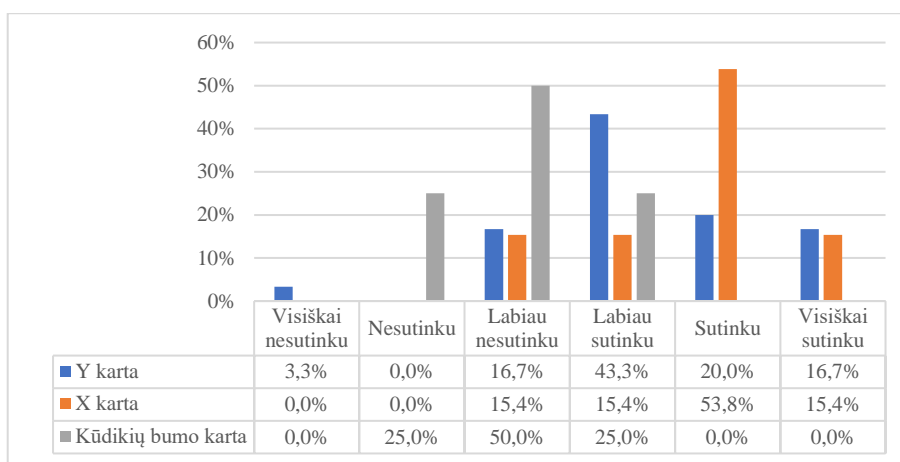
40 pav. Teiginio „aš džiaugiuosi kitų asmenų stiprybėmis, pasiekimais ir tobulėjimu“ vertinimas

Teiginiui „aš džiaugiuosi kitų asmenų stiprybėmis, pasiekimais ir tobulėjimu“ pritarė 96,7 proc. Y kartos, 92,3 proc. X kartos ir 87,5 proc. kūdikių bumo kartos projektų vadovų (X pav.). Didelio skirtumo tarp skirtingoms kartoms priklausančių respondentų atsakymų nėra, tačiau rezultatai rodo, jog X kartos atstovai linkę mažiau džiaugtis kitų žmonių pasiekimais.



41 pav. Teiginio „suteikiu žmonėms grįžtamąjį ryšį“ vertinimas

Skirtingų kartų respondentų atsakymai išsiskyrė vertinant teiginį „suteikiu žmonėms grįžtamąjį ryšį“ (41 pav.). Teiginiui pritarė visi X kartos respondentai ir 86,7 proc. Y kartos atstovų, tačiau tik 12,5 proc. kūdikių bumo kartos projektų vadovų. Rezultatai rodo, jog vyriausiai kartai priklausančios projektų vadovai yra nelinkę teikti grįžtamąjį ryšį savo komandos nariams, nors tai daro beveik visi X ir Y kartų vadovai.



42 pav. Teiginio „savo komandos nariams siūlau iššūkius keliančias užduotis, kurios padeda jiems tobulėti“ vertinimas

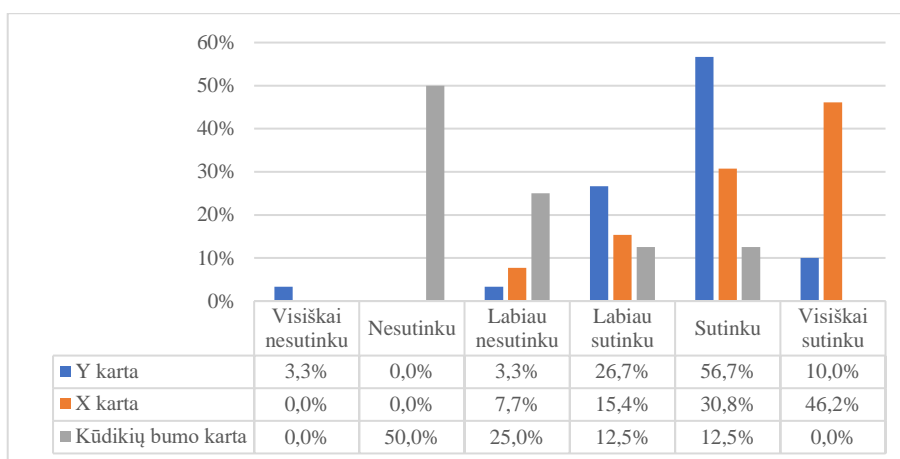
Respondentų atsakymai taip pat išsiskyrė vertinant teiginį „savo komandos nariams siūlau iššūkius keliančias užduotis, kurios padeda jiems tobulėti“ (42 pav.). Teiginiui pritarė 80 proc. Y kartos, 84,60 proc. X kartos ir tik 25 proc. kūdikių bumo kartos projektų vadovų. Rezultatai rodo, jog X ir Y kartų respondentai yra labiau linkę kelti iššūkius savo komandos nariams, nei kūdikių bumo kartos atstovai. Tyrimo metu nustatyta, jog vyriausios kartos projektų vadovai rečiau užsibrėžia asmeninio tobulėjimo tikslus ir nesiekia aukštesnių rezultatų, nei iš jų reikalaujama. Tikėtina, jog dėl šios priežasties jie nėra linkę kelti iššūkius savo komandos nariams.

Remiantis respondentų atsakymais galima teigti, jog kūdikių bumo kartos projektų vadovai yra mažiau linkę ugdyti kitus, nei X ir Y kartų vadovai. Nors visų kartų respondentai džiaugiasi kitų žmonių pasiekimais, kūdikių bumo kartos atstovai rečiau suteikia grįžtamąjį ryšį ar siūlo savo komandos nariams iššūkius keliančias užduotis.

Skirtingų kartų projektų vadovų pokyčių inicijavimo ir valdymo raiškai įvertinti buvo pateikti 3 teiginiai:

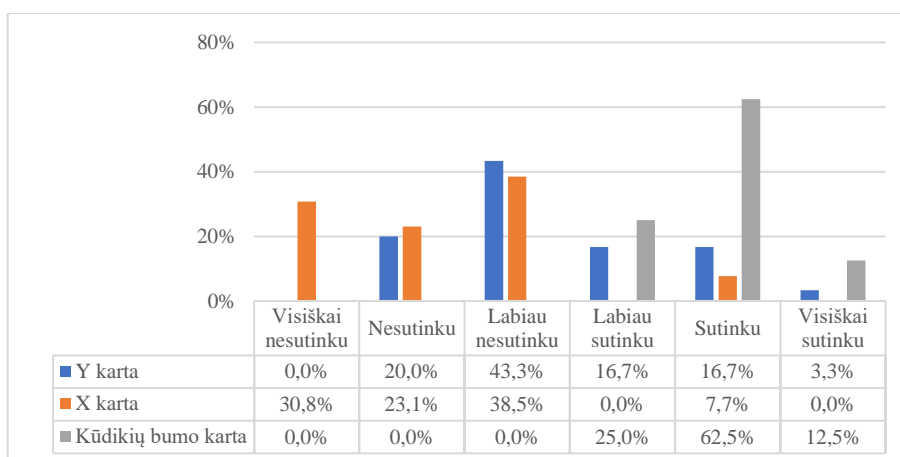
- 1) Aš pripažįstu pokyčių poreikį ir keičiu nusistovėjusias normas;
- 2) Vykdu pokyčius tik tada, kai jie neišvengiami;
- 3) Aš įtraukiu į pokyčius kitus asmenis.

Respondentų atsakymai pateikiami 43-45 paveiksluose.



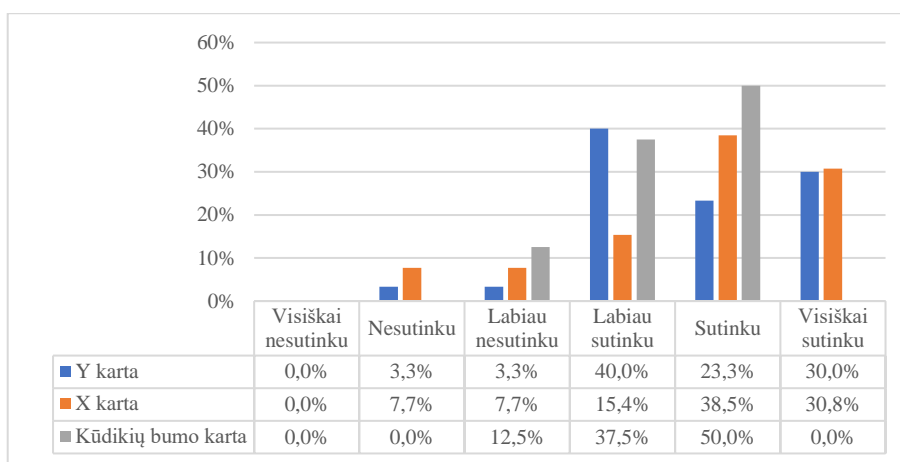
43 pav. Teiginio „aš pripažįstu pokyčių poreikį ir keičiu nusistovėjusias normas“ vertinimas

Vertinant pirmą teiginį, skirtingų kartų respondentų atsakymai išsiskyrė (43 pav.). 93,3 proc. Y kartos ir 92,3 proc. X kartos respondentų nurodė, jog pripažįsta pokyčių poreikį ir keičia nusistovėjusias normas, tačiau su tuo sutiko tik ketvirtadalis kūdikių bumo kartos projektų vadovų. Rezultatai rodo, jog X ir Y kartų respondentai yra labiau linkę vykdyti pokyčius.



44 pav. Teiginio „vykdau pokyčius tik tada, kai jie neišvengiami“ vertinimas

Visi tyrime dalyvavę kūdikių bumo kartos respondentai pritarė, jog vykdo pokyčius tik tada, kai jie neišvengiami (44 pav.). Su teiginiu sutiko tik 7,7 proc. X kartos ir 36,7 proc. Y kartos projektų vadovų, tad galima teigti, jog labiausiai linkusi inicijuoti pokyčius yra X karta.



45 pav. Teiginio „aš įtraukiu į pokyčius kitus asmenis“ vertinimas

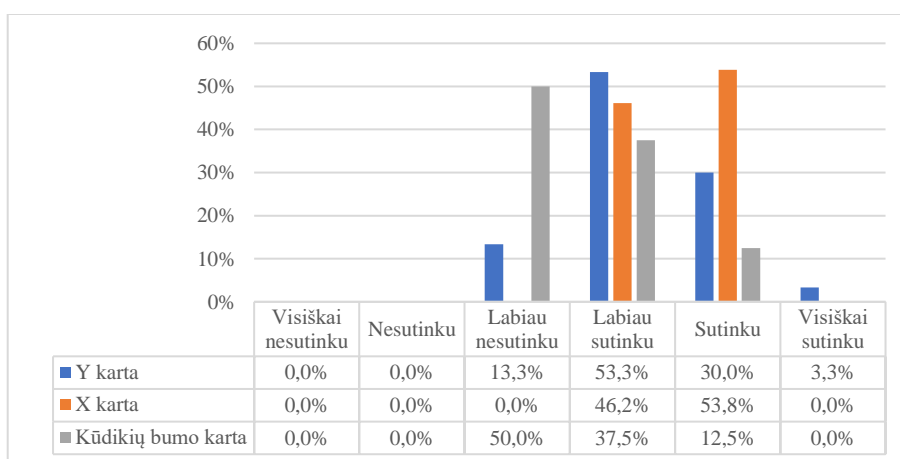
Teiginį „aš įtraukiu į pokyčius kitus asmenis“ skirtingų kartų projektų vadovai įvertino panašiai. Vertinimo rezultatai pasiskirstė taip: 93,3 proc. Y kartos, 84,6 proc. X kartos ir 87,5 proc. kūdikių bumo kartos projektų vadovų teiginiui pritarė.

Tyrime dalyvavusių skirtingų kartų projektų vadovų gebėjimo inicijuoti pokyčius raiška skiriasi. Visoms kartoms priklausantys projektų vadovai į pokyčius įtraukia kitus asmenis, tačiau kūdikių bumo kartos atstovai, skirtingai nei X ir Y kartų projektų vadovai, nėra linkę keisti nusistovėjusių normų ir pokyčius vykdo tuomet, kai jie neišvengiami.

Skirtingų kartų projektų vadovų konfliktų valdymo raiškai įvertinti buvo pateikti 3 teiginiai:

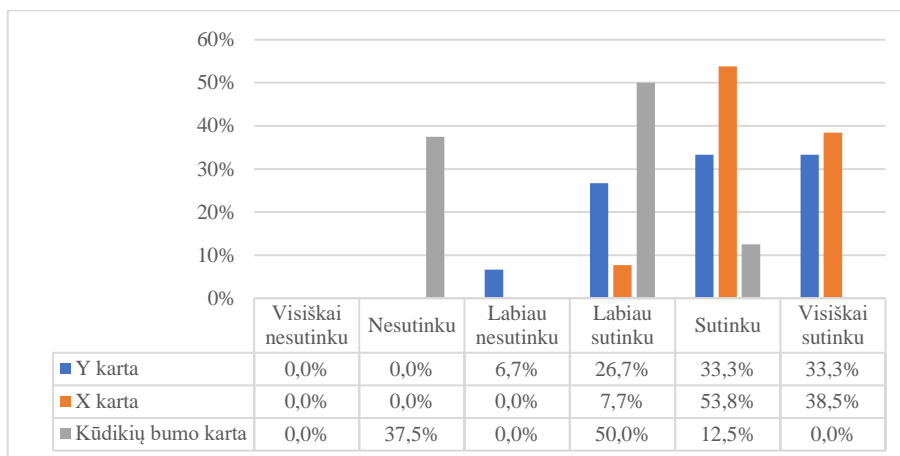
- 1) Aš gebu nujauti artėjančią konfliktą;
- 2) Aš skatinu atviras diskusijas;
- 3) Aš stengiuosi rasti visoms pusėms naudingus sprendimus.

Respondentų atsakymai pateikiami 46-48 paveiksluose.



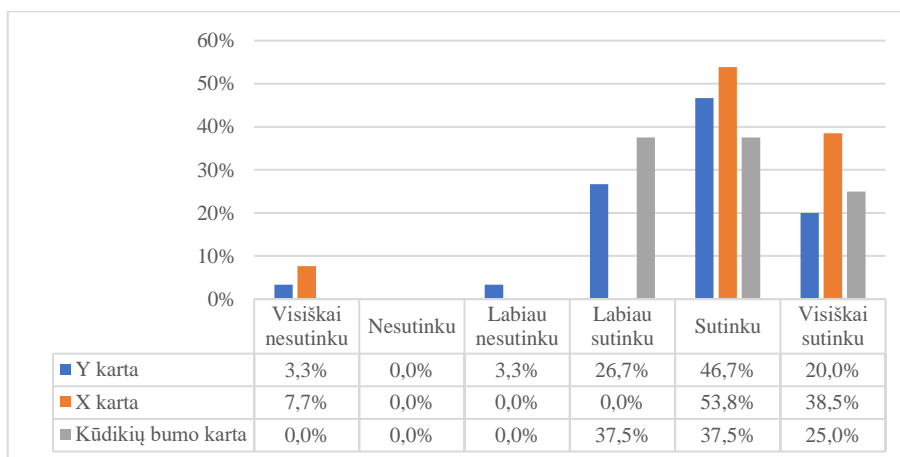
46 pav. Teiginio „aš gebu nujauti artėjančią konfliktą“ vertinimas

Vertinant teiginį „aš gebu nujausti artėjantį konfliktą“ skirtingų kartų respondentų atsakymai išsiskyrė. Su teiginiu sutiko 86,7 proc. Y kartos, 100 proc. X kartos ir tik 50 proc. kūdikių bumo kartos projektų vadovų (46 pav). Respondentų teigimu, X ir Y kartos atstovai gali geriau nujausti artėjančius konfliktus nei vyresnieji projektų vadovai.



47 pav. Teiginio „aš skatinu atviras diskusijas“ vertinimas

Skirtingų kartų respondentai yra nevienodai linkę skatinti atviras diskusijas. Su teiginiu sutiko beveik visi X ir Y kartos respondentai (93,3 proc. Y kartos, 100 proc. X kartos) ir tik 62,5 proc. kūdikių bumo kartos respondentų (47 pav.). Rezultatai rodo, jog vyriausi tyrime dalyvavę projektų vadovai, priešingai nei jaunesnių kartų vadovai, nelinke skatinti atvirų diskusijų.



48 pav. Teiginio „aš stengiuosi rasti visoms pusėms naudingus sprendimus“ vertinimas

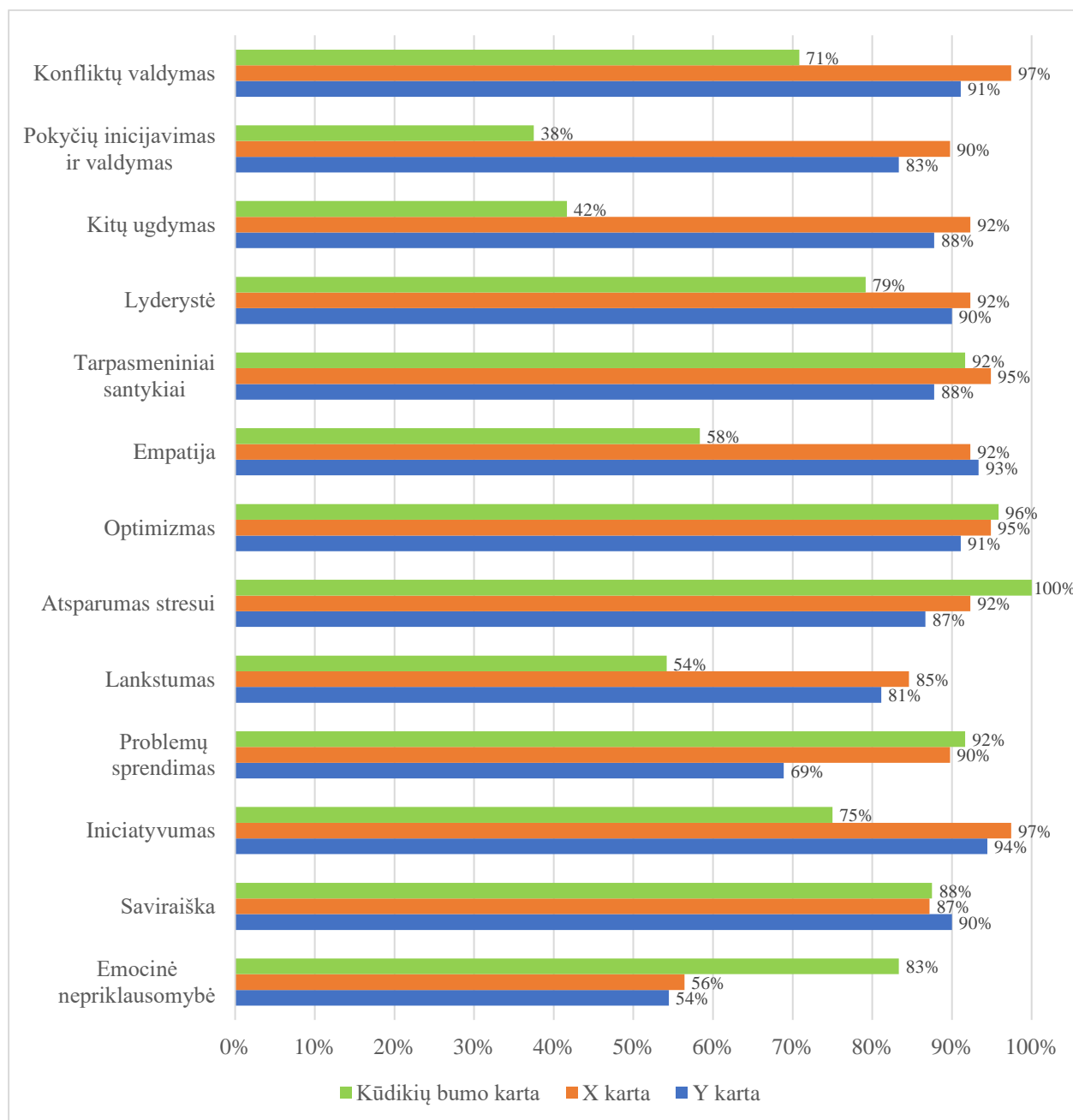
Teiginiui „aš stengiuosi rasti visoms pusėms naudingus sprendimus“ pritarė beveik visi respondentai (48 pav.). Teigiamus įvertinimus skyrė 93,3 proc. Y kartos, 92,3 proc. X kartos ir 100 proc. kūdikių bumo kartos projektų vadovų. Rezultatai rodo, jog ryškaus kartų skirtumo šiuo atveju nėra.

Remiantis respondentų atsakymais galima teigti, jog tyrime dalyvavusių skirtingų kartų projektų vadovų gebėjimas spręsti konfliktus reiškiasi nevienodai. Rezultatai rodo, jog X ir Y kartoms

priklausantys projektų vadovai geba geriau nujausti artėjančius konfliktus ir yra labiau linkę skatinti atviras diskusijas, nei kūdikių buvo kartos vadovai. Vis dėlto sprenddami konfliktus respondantai stengiasi rasti visoms pusėms naudingus sprendimus, nepriklausomai nuo to, kokiai kartai jie priklauso.

4.3. Apibendrintas skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškos modelis

Remiantis tyrimo rezultatais, sudarytas skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raišką apibendrinantis modelis (49 pav.). Modelis sudarytas apskaičiuojant procentinę išraišką nuo emocinio intelekto savybių ir gebėjimų pasireiškimą patvirtinančių atsakymų. Skaičiavimai pateikti 7 priede.



49 pav. Apibendrintas skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškos modelis

Tyrimo rezultatai rodo, jog skirtingų kartų projektų vadovų optimizmas, saviraiška bei gebėjimas valdyti tarpasmeninius santykius ženkliai nesiskiria.

Tyrimo dalyvavę kūdikių bumo projektų vadovai turi labai stipriai (daugiau nei 90 proc.) išreikštą gebėjimą valdyti tarpasmeninius santykius, optimizmą, atsparumą stresui bei gebėjimą spręsti problemas. Šios kartos projektų vadovų emocinė nepriklausomybė, bei atsparumas stresui yra stipriau išreikšti, nei X ir Y kartų projektų vadovų. Kūdikių bumo kartoje silpniau, nei kitose kartose, reiškiasi lyderystė ir iniciatyvumas. Konfliktų valdymas, pokyčių inicijavimas ir valdymas, kitų ugdymas, empatija ir lankstumas šioje kartoje reiškiasi ženkliai silpniau, nei kitose.

Tyrimo dalyvavę X kartos projektų vadovai pasižymi labai stipriai (daugiau nei 90 proc.) išreikštais konfliktų valdymo, tarpasmeninių santykių bei kitų asmenų ugdymo gebėjimais, taip pat lyderyste, empatija, optimizmu, atsparumu stresui ir iniciatyvumu. Tarp šios kartos projektų vadovų stipriau, nei tarp kitų kartų vadovų, reiškiasi šios savybės ir gebėjimai: konfliktų valdymas, pokyčių inicijavimas ir valdymas, kitų ugdymas, lyderystė, tarpasmeninių santykių valdymas, lankstumas, iniciatyvumas. X kartoje emocinė nepriklausomybė reiškiasi ženkliai silpniau, nei kūdikių bumo kartoje.

Tyrimo dalyvavę Y kartos projektų vadovai pasižymi labai stipriai (daugiau nei 90 proc.) išreikštu konfliktų valdymo gebėjimu, taip pat empatija, optimizmu ir iniciatyvumu. Tarp šios kartos projektų vadovų stipriau, nei tarp kitų kartų vadovų, reiškiasi empatija ir saviraiška. Y kartoje emocinė nepriklausomybė reiškiasi ženkliai silpniau, nei kūdikių bumo kartoje.

IŠVADOS

1. **Išanalizavus skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto problematiką nustatyta, jog projektų vadovo emocinis intelektas yra svarbus projekto sėkmei ir teigiamai veikia bendradarbiavimą su projekto komanda bei suinteresuotomis šalimis, taip pat konfliktų valdymą.** Projektų vadovais dirba skirtingoms kartoms priklausantys asmenys, o jų asmenines savybes ir gebėjimus formavo skirtinga socialinė aplinka bei reikšmingi gyvenimo įvykiai, tad skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiška yra nevienoda. Emocinio intelekto tema projektų vadyboje yra reikšminga, aktuali ir plačiai analizuojama užsienio autorių, tačiau trūksta mokslinių tyrimų, kuriuose dėmesys būtų skiriamas būtent skirtingų kartų projektų vadovų emociniam intelektui.
2. **Išanalizavus skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelio teorines prielaidas, nustatyta, jog šiuo metu darbo rinkoje sutinkami kūdikių bumo, X bei Y kartoms priklausantys projektų vadovai,** kuriems svarbios yra 6 emocinio intelekto dimensijos: asmeninės savybės ir gebėjimai, tarpasmeninio bendravimo gebėjimai, prisitaikymas, streso valdymas, santykių valdymas bei bendra nuotaika.
3. **Remiantis mokslinės literatūros analize, sudarytas skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelis, kuris apima kūdikių bumo, X bei Y kartas ir 6 emocinio intelekto dimensijas: asmenines savybes ir gebėjimus, prisitaikymą, streso valdymą, bendrą nuotaiką tarpasmeninio bendravimo gebėjimus bei santykių valdymą.** Šioms dimensijoms iš viso priklauso 25 projektų vadovams svarbios savybės bei gebėjimai. Pirmai dimensijai priklauso: emocinė savimonė, asertyvumas, emocinė nepriklausomybė, savirealizacija, tikslus savęs vertinimas, pasitikėjimas savimi, iniciatyvumas. Antrai dimensijai priklauso: realios padėties suvokimas, problemų sprendimas, lankstumas, orientavimasis į aptarnavimą. Trečiai dimensijai priklauso atsparumas stresui ir impulsų kontrolė. Ketvirtai dimensijai priklauso laimė ir optimizmas. Penktai dimensijai priklauso: empatija, tarpasmeniniai santykiai, socialinė atsakomybė, politinė nuovoka, patikimumas. Šeštai dimensijai priklauso: lyderystė, kitų ugdymas, pokyčių inicijavimas ir valdymas, įtakingumas, konfliktų valdymas.
4. Rengiant skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raiškos tyrimo metodologiją, atliktas ekspertinis modelio vertinimas. **Ekspertai nustatė, jog projektų vadovams svarbiausi skirtingų kartų emocinio intelekto modelio gebėjimai ir savybės yra šie: lyderystė, lankstumas, atsparumas stresui, tarpasmeninių santykių valdymas, problemų sprendimas, optimizmas, pokyčių inicijavimas ir valdymas, konfliktų valdymas, iniciatyvumas, empatija, emocinė nepriklausomybė, savirealizacija bei kitų ugdymas.** Remiantis ekspertinio vertinimo rezultatais,

skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto modelis buvo patikslintas, paliekant svarbiausias savybes ir gebėjimus.

5. Ištyrus skirtingų kartų projektų vadovų emocinio intelekto raišką, nustatyta, jog:
 - 5.1. Asmeninių savybių ir gebėjimų dimensijai priklausanti emocinė nepriklausomybė stipriausiai išreikšta tarp kūdikių bumo kartos projektų vadovų. Saviraiška stipriausiai reiškiasi pas Y kartos atstovus, tačiau šios savybės raiškos skirtumas tarp skirtingų kartų nėra didelis. Iniciatyvumas yra ryškiausias tarp X kartos projektų vadovų.
 - 5.2. Tarpasmeninio bendravimo gebėjimų dimensijai priklausanti empatija silpniausiai reiškiasi pas kūdikių bumo kartos projektų vadovus. Tarp X ir Y kartų atstovų ši savybė reiškiasi panašiai. Tarpasmeninių santykių valdymo gebėjimas stipriausiai reiškiasi pas X kartos atstovus, tačiau raiškos skirtumas tarp skirtingų kartų nėra didelis.
 - 5.3. Pristatymo dimensijai priklausantis gebėjimas spręsti problemas silpniausiai išreikštas pas Y kartos atstovus. Tarp kūdikių bumo ir X kartos projektų vadovų šis gebėjimas reiškiasi panašiai. Lankstumo raiška silpniausiai reiškiasi pas kūdikių bumo kartai priklausančius projektų vadovus. Tarp X ir Y kartų atstovų ši savybė reiškiasi panašiai.
 - 5.4. Streso valdymo dimensija stipriausiai reiškiasi pas kūdikių bumo kartos projektų vadovus, o silpniausiai – pas Y kartos projektų vadovus.
 - 5.5. Santykių valdymo dimensijai priklausanti lyderystės savybė stipriausiai išreikšta X kartoje, silpniausiai kūdikių bumo kartoje. Kitų ugdymo savybė bei gebėjimas inicijuoti ir valdyti pokyčius itin silpnai reiškiasi pas kūdikių bumo kartos projektų vadovus, o tarp X ir Y kartų vadovų skiriasi neženkliai. Gebėjimas valgyti konfliktus silpniausiai išreikštas pas kūdikių bumo kartos vadovus, stipriausiai – pas X kartos atstovus.
 - 5.6. Bendros nuotaikos dimensijai priklausantis optimizmas panašiai reiškiasi tarp visų kartų projektų vadovų.

REKOMENDACIJOS

1. Kūdikių bumų kartos projektų vadovams rekomenduojama stiprinti konfliktų valdymo bei pokyčių inicijavimo ir valdymo gebėjimus, taip pat lavinti lyderystės ir kitų ugdymo savybes, empatiją, lankstumą bei iniciatyvumą. X kartos projektų vadovams rekomenduojama stiprinti emocinę nepriklausomybę ir lankstumą bei daugiau dėmesio skirti saviraiškai. Y kartos projektų vadovams rekomenduojama stiprinti emocinę nepriklausomybę ir problemų sprendimo gebėjimus, taip pat skirti dėmesio kitų ugdymui, lankstumo, atsparumo stresui, tarpasmeninių santykių bei pokyčių valdymo gebėjimų lavinimui. Emocinio intelekto gebėjimai ir savybės gali būti stiprinamos mokymų bei terapijos pagalba.
2. Lietuvos projektų vadybos asociacijai rekomenduojama organizuoti mokymus ir (ar) seminarus, kuriuose skirtingų kartų projektų vadovai galėtų stiprinti savo emocinio intelekto savybes ir gebėjimus. Mokymai grįžtamojo ryšio, pokyčių inicijavimo ir valdymo temomis būtų itin naudingi kūdikių bumų kartos projektų vadovams.
3. Organizacijoms ir įmonėms, samdančioms projektų vadovus, siūloma tyrimo išvadas naudoti kaip gaires, padedančias atkreipti dėmesį į stipriąsias bei galimai tobulintinas kandidatų puses. Darbo atrankos metu siūloma patikrinti kūdikių bumų kartos kandidatų gebėjimą teikti grįžtamąjį ryšį bei prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, taip pat įvertinti jų požiūrį į pokyčių valdymą. Atrankos metu dirbant su X kartos kandidatais, rekomenduojama atkreipti dėmesį į jų emocinę nepriklausomybę bei lankstumą. Dirbant su Y kartos kandidatais, rekomenduojama įvertinti jų gebėjimą spręsti problemas, taip pat atkreipti dėmesį į šių kandidatų emocinę nepriklausomybę bei lankstumą.
4. Rekomenduojama atlikti platesnės imties tyrimą. Tai leistų nustatyti skirtingų kartų emocinio intelekto raišką visai projektų vadovų populiacijai.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Akduman, G., Hatipoglu, Z., Yuksekbilgili, Z. (2015). A Research about Emotional Intelligence on Generations. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Review* Volume 3, No.:4, Winter Pages: 124 – 133

Alonderienė, R., Fuchs, J., Pilkaitė, M., & Pilkienė, M. (2016). Workaholism and Individual Work Performance in Lithuanian and German Financial Sector Multinational Corporations: Differences between Generations X and Y. In *Intercultural Interactions in the Multicultural Workspace - Traditional and Positive Organizational Scholarship*, ed. Rozkwitalska, M., Sułkowski, L., Magala. (pp. 205-226). Switzerland: Springer international publisher.

Ar kiekvienas gali būti projektų vadovas? (2016). Blue bridge. [žiūrėta 2018-01-10]. Prieiga per internet <https://www.bluebridge.lt/it-ziniu-centras/ar-kiekvienas-gali-buti-projektu-vadovas-2/>

Augustinaitis A., Rudzkienė V., Petrauskas, R. A. (2009). Kolektyvinė monografija: Lietuvos e. valdžios gairės: ateities įžvalgų tyrimas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, supl., 13-25.

Bar-On, R. (2010). Emotional Intelligence: An Integral Part of Positive Psychology. Article in *South African journal of psychology*. doi: 10.1177/008124631004000106

Bar-On, R. (2013). The 15 factors of the Bar-On model <http://www.reuvenbaron.org/wp/the-5-meta-factors-and-15-sub-factors-of-the-bar-on-model/>

Berenson, R., Boyles, G., Weaver, A. (2008). Emotional Intelligence as a Predictor for Success in Online Learning. *International Review of Research in Open and Distance Learning* Volume 9, Number 2

Berk, R. A. (2013). Multigenerational diversity in the academic workplace: implications for practice. *Journal of Higher Education Management* 28(1), pp. 10-23.

Birkman (2016). *How Generational Differences Impact Organizations & Teams*. Birkman International, Inc. Houston, Texas

Byrne, J.C., Dominick, P.G., Smither, J.W. and Reilly, R.R. (2007) 'Examination of the Discriminant, Convergent, and Criterion-Related Validity of Self-Ratings on the Emotional Competence Inventory', *International Journal of Selection and Assessment*, 15 (3), pp. 341-353 Blackwell Publishing Ltd.

Boyatzis, R.E., Goleman, D. & Rhee, K. 2000, 'Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)', *Handbook of Emotional Intelligence*, pp. 343-362

Bredillet, C., Tywoniak, S., Dwivedula, R. (2015). What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *Int. J. Proj. Manag.* 33 (2), 254–266.

Bružas, M., Bumelis, V. A., Kazlauskienė, N., Legkauskas, V., Marcinkus, R., Mikulionienė, S.,... Taunytė, F. (2012). *Kartų knyga*. Vilnius: Savas takas ir Ko.

Chang, A., Mazur, A., Jordan, P., Barbour, J. & Ashkanasy, N. 2015, Is Member-Rated Project Success Influenced by Leadership Team Emotional Intelligence? *Poster Session Presented at. 30th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Philadelphia, Pennsylvania

Codrington, G., & Grant-Marshall, S. (2004). *Mind the Gap*. Penguin.

Coleman, A. (2018). The Real Impact of Emotional Intelligence in Project Management. [žiūrėta 2018-05-01]. Prieiga per internetą <https://www.liquidplanner.com/blog/the-real-impact-of-emotional-intelligence-in-project-management/>

Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2011). Generation Y: uncharted territory. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 7(4)

Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. (2015). Lietuvių kalbos išteklių informacinė sistema. [žiūrėta 2018-01-04]. Prieiga per internetą <http://lkiis.lki.lt/>

D'Amato, A., Herzfeldt, R. (2008). "Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 Issue: 8, pp.929-953, doi: 10.1108/02683940810904402

Fariselli, L., Ghini, M., Freedman, J. (2008). Age and emotional intelligence. *Research on Emotional Intelligence, Six Seconds - The emotional intelligence network*.

Gayathri, N., Meenakshi, K. (2013). A Literature Review of Emotional Intelligence. *International Journal of Humanities and Social Science Invention* ISSN (Online): 2319 – 7722, ISSN (Print): 2319 – 7714 www.ijhssi.org Volume 2 Issue 3. PP.42-51

Goleman, D. (2008) *Emocinis intelektas darbe*. Leidėjas: Presvika

Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002) *The New Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

Gunkel, M., Schlaegel, C., Taras, V. (2016). Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study. *Journal of World Business* 51 568–585

Gunsel, A., Açıkgöz, A. (2013). The Effects of Team Flexibility and Emotional Intelligence on Software Development Performance. *Group Decis Negot* 22:359–377 doi: 10.1007/s10726-011-9270-6

Hobbs, S. & Smyth, H. 2012, *Emotional Intelligence in Engineering Project Teams*

Jerabek, I. (1998). Emotional intelligence test-abridged. Psychtests.com website. Retrieved November 12, 2004 from: http://hr.psychtests.com/archprofile/stats/eiq_abridged.pdf

Jonhson M., Jonhson L. (2010). *Generations, Inc.: From boomers to linksters-Managing the friction between generations at work*. USA: American Management Association

Juknevičienė, L. (2013). *Psichologinio kontrakto veiksmų įtaka X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimui organizacijai*. Magistrantūros baigiamasis darbas. Vilnius: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas.

Kane, S. (2017). *Common Characteristics of the Silent Generation*. [žiūrėta 2018-05-01]. Prieiga per internetą <https://www.thebalance.com/workplace-characteristics-silent-generation-2164692>

Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Vadovėlis. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras

Kelly, E., J., Kaminskienė, N. (2016). *Importance of emotional intelligence in negotiation and mediation*. *International Comparative Jurisprudence* 2 55–60

Lindebaum, D. & Jordan, P.J. 2012, 'Relevant but Exaggerated: the Effects of Emotional Intelligence on Project Manager Performance in Construction', *Construction Management and Economics*, vol. 30 no. 7, pp. 575-583, doi:10.1080/01446193.2011.593184

Livesey, P.,V. (2017). *Goleman-Boyatzis Model of Emotional Intelligence for Dealing with Problems in Project Management*. *Construction Economics and Building*, 17:1, 20-45. doi:10.5130/AJCEB.v17i1.5101

Mayer, J.D., Salovey, P. (1990). *Emotional Intelligence*. SAGE journal Volume: 9 issue: 3, page(s): 185-211. doi: 10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG

Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. (2004) 'Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications' *Psychological Inquiry*, 15 (3), pp. 197-215. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Mano vyriausybė. (2018). *Penkiose ministerijose pradedami diegti vieningi projektinio valdymo principai*. [žiūrėta 2018-05-01]. Prieiga per internetą <https://lrv.lt/lt/naujienos/penkiose-ministerijose-pradedami-diegti-vieningi-projektinio-valdymo-principai>

Mazur, A., Pisarski, A., Chang, A. & Ashkanasy, N. 2013, *Rating Defense Mega-Project Success: the Role of Personal Attributes and Stakeholder Relationships*

McCrinkle, M. (2006). *New generations at work: Attracting, recruiting, retaining and training Generation Y*. The ABC of XYZ.

Moss, D. (2017). *5 Generations + 7 Values = Endless Opportunities*. SHRM online – Society for Human Resource Management. [žiūrėta 2018-01-04]. Prieiga per internetą: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/conference-today/pages/5-generations-7-values-endless-opportunities.aspx>

Obradovic, V., Jovanovic, P., Petrovic, D., Mihic, M. & Mitrovic, Z. 2013, 'Project Managers' Emotional Intelligence–A Ticket to Success', *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 74, pp. 301-311, doi:10.1016/j.sbspro.2013.03.034

Office timeline. (2016). 5 “Must Have” Soft Skills for Project Management. [žiūrēta 2018-01-09]. Prieiga per internetą <https://www.officetimeline.com/blog/5-must-have-soft-skills-for-project-management>

Project Management Institute. (2017). Project Management Body of Knowledge: Sixth Edition.

Pyoria, P., Ojala, S., Saari, T., Jarvinen, K. (2017). The Millennial Generation: A New Breed of Labour? SAGE Open January-March 1–14. doi: 10.1177/2158244017697158

Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N., Jordan, P., Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management* 34 1112–1122

Sadri, G. (2012) ‘Emotional Intelligence and Leadership Development’ *Public Personnel Management*, 41 (3), pp. 535-548.

Sengupta, A., Jha, A. (2014). Age and Emotional Intelligence of Healthcare Leaders: A Study. *International Journal of Humanities and Social Science Invention* ISSN (Online): 2319 – 7722, ISSN (Print): 2319 – 7714 www.ijhssi.org Volume 3 Issue 5 PP.01-08

Shaw, L. (2015). Businesses Need to Get Emotional. [žiūrēta 2018-01-09]. Prieiga per internet <http://executivesecretary.com/businesses-need-to-get-emotional/>

Skudiene, V., Auruskeviciene, V., Reardon, J., Stangej, O. (2011), “The Effect of Emotional Intelligence on Project Outcomes”, *Transformations in Business & Economics*, Vol. 10, No 1(22), pp.125-137.

Söderlund, J., Tell, F. (2011). Strategy and capabilities in the P-form Corporation: linking strategic direction with organizational capabilities. vol. 28. Emerald Group Publishing Limited.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069*. New York: Perennial

Thoti, K. (2016) Emotional intelligence levels on gen X & gen Y. *International Journal of Science Technology and Management*. Vol. No. 5, Issue No. 8

Tran, L. (2015). Emotional Intelligence is Key for a Project Manager. In Loox Blog: Project Management. Productivity. Leadership. [žiūrēta 2018-01-09]. Prieiga per internetą <https://www.inloox.com/company/blog/articles/emotional-intelligence-is-key-for-a-project-manager/>

Vierimaa, J., C. (2013). Emotional Intelligence and Project Leadership. An Explorative Study. Master of Science Thesis in the Master’s Programme International Project Management. Chalmers University Of Technology. Göteborg, Sweden.

Windsor, G. (2017). Leverage Emotional Intelligence for Enhanced Team Collaboration. [žiūrēta 2018-05-01]. Prieiga per internetą <https://www.linkedin.com/pulse/leverage-emotional-intelligence-enhanced-team-grace-windsor/>

Zhang, L. & Fan, W. 2013, 'Improving Performance of Construction Projects: A Project Manager's Emotional Intelligence Approach', *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 20 no. 2, pp. 195-207, doi: 10.1108/09699981311303044

Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: VAGA

PRIEDAI

1 PRIEDAS. ANKETA EKSPERTINIAM SKIRTINGŲ KARTŲ PROJEKTŲ VADOVŲ EMOCINIO INTELEKTO MODELIO VERTINIMUI

Klausimynas ekspertams

Užpildydami šį klausimyną padėsite išskirti emocinio intelekto kompetencijas, kurios yra svarbiausios projektų vadovų veikloje. Nuoširdžiai dėkoju, jog sutikote dalyvauti tyrime.

Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami

Ar turite projektų valdymo sertifikata?

Neturiu

Taip, IPMA

Taip, PMP®

Taip, PRINCE2®

Taip, kita

Toliau pateikiamos 25 emocinio intelekto savybės ir gebėjimai. Remdamiesi savo patirtimi ir nuomone, įvertinkite jų svarbą projektų vadovo darbui.

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Neturiu nuomonės	Svarbu	Labai svarbu
Emocinė savimonė (savo emocijų ir jų poveikio atpažinimas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asertyvumas (mandagus atkaklumas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emocinė nepriklausomybė (gebėjimas būti savarankiškais ir emociškai nepriklausomais nuo kitų)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savirealizacija (gebėjimas išsikelti asmeninius tikslus ir jų siekti atskleidžiant savo potencialą)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tikslus savęs vertinimas (savo stiprybių ir trūkumų žinojimas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasitikėjimas savimi (stiprus savo vertės ir gebėjimų jausmas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciatyvumas (naudojimasis veiklai tinkamomis aplinkybėmis)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realios padėties suvokimas (gebėjimas objektyviai vertinti savo jausmus ir realiai mąstyti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemų sprendimas (gebėjimas efektyviai spręsti asmenines bei tarpusavio santykių problemas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lankstumas (gebėjimas reguliuoti savo jausmus, mąstymą bei elgesį ir prisitaikyti prie naujų situacijų ir sąlygų)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientavimasis į aptarnavimą (kito žmogaus poreikių numatymas, atpažinimas ir patenkinimas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atsparumas stresui (gebėjimas veiksmingai ir konstruktyviai valdyti emocijas stresinėse situacijose)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impulsų kontrolė (gebėjimas atsispirti pagundai veikti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laimė/gerovė (gebėjimas būti patenkintais savimi, kitais ir gyvenimu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimizmas (atkaklumas siekiant tikslo, kliūčių ir nesėkmių nepaisymas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Neturiu nuomonės	Svarbu	Labai svarbu
Empatija (kitų žmonių jausmų, poreikių ir rūpesčių atjauta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarpasmeniniai santykiai (gebėjimas užmegzti ir palaikyti abipusiai malonius santykius su kitais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socialinė atsakomybė (gebėjimas bendrauti nesiekiant asmeninės naudos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politinė nuovoka (grupės emocinių srovių ir galios santykių jautimas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patikimumas (sąžinės ir garbės principų laikymasis)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lyderystė (žmonių ir jų grupių įkvėpimas ir vadovavimas joms)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kitų ugdymas (kitų žmonių raidos poreikių jautimas ir jų gabumų skatinimas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokyčių inicijavimas ir valdymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įtakingumas (naudojimasis veiksmingais įtikinėjimo būdais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konfliktų valdymas (derėjimasis dėl nesutarimų ir jų išsprendimas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 PRIEDAS. ANKETA PROJEKTŲ VADOVŲ EMOCINIO INTELEKTO RAIŠKAI TIRTI

Sveiki,

Esu Indrė Surgelytė, Kauno technologijos universiteto magistrantė, studijuojanti projektų vadybą. Rašau baigiamąjį darbą tema „Skirtingų kartų įtaka projektų vadovų emocinio intelekto raiškai“. Užpildydami šį klausimyną padėsite nustatyti, kaip skiriasi skirtingoms kartoms priklausančių projektų vadovų emocinio intelekto raiška. Klausimyno užpildymas truks apie 8 minutes. Nuoširdžiai dėkoju, jog sutikote dalyvauti tyrime.

Klausimyne pateikiami 4 bendrieji klausimai bei 39 teiginiai, kuriuos reikia įvertinti pasirenkant geriausiai jus apibūdinantį atsakymo variantą. Vertindami teiginius, stenkitės žymėti atsakymą, kuris jums į galvą ateis pirmasis. Jei, jūsų nuomone, teiginyje nėra nurodyta visa informacija, kurios norite, pasirinkite atsakymą, kuris atrodo tinkamiausias, net jei nesate tikri.

Jūsų lytis

- pasirinkti - ▼

Jūsų amžius

- pasirinkti - ▼

Jūsų patirtis projektų valdymo srityje

Iki 5 metų

5-10 metų

10 ir daugiau metų

Ar sutinkate su teiginiu, jog projekto sėkmė priklauso nuo projekto vadovo(-ės) emocinio intelekto?

Visiškai nesutinku

Nesutinku

Labiau nesutinku

Labiau sutinku

Sutinku

Visiškai sutinku



Įvertinkite toliau pateiktus teiginius, pasirinkdami jums tinkamiausią atsakymo variantą.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Dirbdamas(-a) kartu su kitais žmonėmis, aš daugiau dėmesio kreipiu į jų nuomonę, o ne į savo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esu visada pasiruošęs(-usi) išnaudoti galimybes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siekdamas(-a) išspręsti problemą, aš apmąstau kiekvieną variantą ir tada pasirenku geriausią.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man sunku pakeisti savo nuomonę.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš žinau, kaip įveikti mane užklupusias problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš rodau pavyzdį kitiems.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš pripažįstu pokyčių poreikį ir keičiu nusistovėjusias normas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš skatinu atviras diskusijas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man patinka mano darbas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gebu susidoroti su sunkumais įvairiose situacijose.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jei pamatyčiau verkiantį kolegą, stengčiausi jį nuraminti, net jei tuo metu labai skubėčiau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš pasitikiu savo komanda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš džiaugiuosi kitų asmenų stiprybėmis, pasiekimais ir tobulėjimu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man sunku priimti sprendimus nepasitarus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siekiu aukštesnių tikslų, nei iš manęs reikalaujama ar tikimasi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Susidūrus su iššūkiais, man sunku pasirinkti tinkamiausią kelią.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galiu pakeisti savo senus įpročius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gebu susidoroti su sunkumais įvairiose situacijose.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš sužadinu komandos entuziazmą siekti bendro tikslo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš įtraukiu į pokyčius kitus asmenis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš stengiuosi rasti visoms pusėms naudingus sprendimus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siekiu daryti tai, kas man patinka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dažniausiai tikiuosi, kad viskas baigsis gerai, nepaisant epizodinių nesėkmių.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stengiuosi suprasti kitų žmonių jausmus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man svarbu palaikyti gerus santykius su kitais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suteikiu žmonėms grįžtamąjį ryšį.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kitų žmonių man reikia labiau, nei jiems manęs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reikalui esant, imuosi iniciatyvos pats(-i).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apie galimas problemos sprendimo alternatyvas pagalvoju tik priėmęs(-usi) sprendimą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš lengvai prisitaikau prie naujų aplinkybių.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sudėtingose situacijose elgiuosi ramiai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deleguoju atsakomybes kitiems.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vykdau pokyčius tik tada, kai jie neišvengiami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš gebu nujauti artėjantį konfliktą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš užsibrėžiu asmeninio tobulėjimo tikslus ir jų siekiu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apskritai aš neprarandu optimizmo, net susidūręs(-usi) su sunkumais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš gebu pažvelgti į situaciją iš kito žmogaus perspektyvos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vengiu susitikti su kitais žmonėmis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savo komandos nariams siūlau iššūkius keliančias užduotis, kurios padeda jiems tobulėti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 PRIEDAS. EKSPERTŲ KLAUSIMYNO PATIKIMUMO VERTINIMAS

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	9	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	9	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	26

4 PRIEDAS. EKSPERTO VERTINIMŲ VIDUTINIO RANGO BEI KENDALL'Ų KONKORDANCIJOS KOEFICIENTO SKAIČIAVIMAS

Ranks

	Mean Rank
Emocine savimone (savo emociju ir ju poveikio atpažinimas)	9.56
Asertyvumas (mandagus atkaklumas)	12.72
Emocine nepriklausomybe (gebejimas buti savarankiskais ir emociskai nepriklausomais nuo kitu)	14.06
Savirealizacija (gebejimas issikelti asmeninius tikslus ir ju siekti atskleidziant savo potenciala)	13.67
Tikslus savęs vertinimas (savo stiprybiu ir trukumu zinojimas)	11.72
Pasitikejimas savimi (stiprus savo vertes ir gebejimu jausmas)	11.33
Iniciatyvumas (naudojimasis veiklai tinkamomis aplinkybemis)	14.94
Realios padeties suvokimas (gebejimas objektyviai vertinti savo jausmus ir realiai mastyti)	12.78
Problemu sprendimas (gebejimas efektyviai spresti asmenines bei tarpusavio santykiu problemas)	16.33
Lankstumas (gebejimas reguliuoti savo jausmus, mastyma bei elgesi ir prisitaikyti prie nauju situaciju ir salygu)	18.61
Orientavimasis i aptarnavima (kito zmogaus poreikiu numatymas, atpažinimas ir patenkinimas)	7.17
Atsparumas stresui (gebejimas veiksmingai ir konstruktyviai valdyti emocijas stresinese situacijose)	16.83
Impulsu kontrole (gebejimas atsispirti pagundai veikti)	5.06
Lai me/gerove (gebejimas buti patenkintais savimi, kitais ir gyvenimu)	8.22
Optimizmas (atkaklumas siekiant tikslo, kliuciu ir nesekmiu nepaisymas)	16.33
Empatija (kitu zmoniu jausmu, poreikiu ir rupesciu atjauta)	14.28
Tarpasmeniniai santykiai (gebejimas uzmezgti ir palaikyti abipusiai malonius santykius su kitais)	16.56
Socialine atsakomybe (gebejimas bendrauti nesiekiant asmenines naudos)	9.72
Politine nuovoka (grupes emociniu sroviu ir galios santykiu jutimas)	10.50
Patikimumas (sazines ir garbes principu laikymasis)	10.28
Lyderyste (zmoniu ir ju grupiu ikvepimas ir vadovavimas joms)	18.67
Kitu ugdyimas (kitu zmoniu raidos poreikiu jutimas ir ju gabumu skatinimas)	13.06
Pokyciu inicijavimas ir valdymas	15.44
Itakingumas (naudojimasis veiksmingais itikinejimo budais)	11.94
Konfliktu valdymas (derejimasis del nesutarimu ir ju issprendimas)	15.22

Test Statistics

N	9
Kendall's W ^a	.290
Chi-Square	62.533
df	24
Asymp. Sig.	.000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

5 PRIEDAS. KIEKYBINIO TYRIMO ANKETOS PATIKIMUMO VERTINIMAS

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.895	43

6 PRIEDAS. KIEKYBINIO TYRIMO APKLAUSOS DUOMENŲ PIRMINĖS ANALIZĖS LENTELĖS

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Karta * Dirbdamas(-a) kartu su kitais žmonėmis, aš daugiau dėmesio kreipiu į jų nuomonę, o ne į savo.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Man sunku priimti sprendimus nepasitarus.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Kitų žmonių man reikia labiau, nei jiems manęs.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Esu visada pasiruošęs(-usi) išnaudoti galimybes.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Siekiu aukštesnių tikslų, nei iš manęs reikalaujama ar tikimasi.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Reikalui esant, imuosi iniciatyvos pats(-i).	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Siekdamas(-a) išspręsti problemą, aš apmąstau kiekvieną variantą ir tada pasirenku geriausią.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Susidūrus su iššūkiais, man sunku pasirinkti tinkamiausią kelią.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Apie galimas problemos sprendimo alternatyvas pagalvoju tik priėmęs(-usi) sprendimą.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Man sunku pakeisti savo nuomonę.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Galiu pakeisti savo senus įpročius.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Aš lengvai prisitaikau prie naujų aplinkybių.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Aš žinau, kaip įveikti mane užklupusias problemas.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Gebu susidoroti su sunkumais įvairiose situacijose.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Sudėtingose situacijose elgiuosi ramiai.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Aš rodau pavyzdį kitiems.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Aš sužadinu komandos entuziazmą siekti bendro tikslo.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Deleguoju atsakomybes kitiems.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Aš pripažįstu pokyčių poreikį ir keičiu nusistovėjusias normas.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Aš įtraukiu į pokyčius kitus asmenis.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Vykdu pokyčius tik tada, kai jie neišvengiami.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Aš skatinu atviras diskusijas.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Aš stengiuosi rasti visoms pusėms naudingus sprendimus.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Aš gebu nujaušti artėjantį konfliktą.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Man patinka mano darbas.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Siekiu daryti tai, kas man patinka.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Aš užsibrėžiu asmeninio tobulėjimo tikslus ir jų siekiu.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Gebu susidoroti su sunkumais įvairiose situacijose.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Dažniausiai tikiuosi, kad viskas baigsis gerai, nepaisant epizodinių nesėkmių.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%

Karta * Apskritai aš neprarandu optimizmo, net susidūręs(-usi) su sunkumais.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Jei pamatyčiau verkiantį kolegą, stengčiausi jį nuraminti, net jei tuo metu labai skubėčiau.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Stengiuosi suprasti kitų žmonių jausmus.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Aš gebu pažvelgti į situaciją iš kito žmogaus perspektyvos.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Aš pasitikiu savo komanda.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Man svarbu palaikyti gerus santykius su kitais.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Vengiu susitikti su kitais žmonėmis.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Aš džiaugiuosi kitų asmenų stiprybėmis, pasiekimais ir tobulėjimu.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Suteikiu žmonėms grįžtamąjį ryšį.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%
Karta * Savo komandos nariams siūlau iššūkius keliančius užduotis, kurios padeda jiems tobulėti.	51	100.0%	0	0.0%	51	100.0%

Karta * Dirbdamas(-a) kartu su kitais žmonėmis, aš daugiau dėmesio kreipiu į jų nuomonę, o ne į savo. Crosstabulation

		Dirbdamas(-a) kartu su kitais žmonėmis, aš daugiau dėmesio kreipiu į jų nuomonę, o ne į savo.						Total	
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku		
Karta	Y	Count	1	2	13	11	2	1	30
		% within Karta	3.3%	6.7%	43.3%	36.7%	6.7%	3.3%	100.0%
X	Count	1	3	3	3	2	1	13	
		% within Karta	7.7%	23.1%	23.1%	23.1%	15.4%	7.7%	100.0%
kūdikų bumo	Count	4	1	1	1	0	1	8	
		% within Karta	50.0%	12.5%	12.5%	12.5%	0.0%	12.5%	100.0%
Total	Count	6	6	17	15	4	3	51	
		% within Karta	11.8%	11.8%	33.3%	29.4%	7.8%	5.9%	100.0%

Karta * Man sunku priimti sprendimus nepasitarus. Crosstabulation

		Man sunku priimti sprendimus nepasitarus.						Total	
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku		
Karta	Y	Count	0	6	8	8	7	1	30
		% within Karta	0.0%	20.0%	26.7%	26.7%	23.3%	3.3%	100.0%
X	Count	2	2	4	3	2	0	13	
		% within Karta	15.4%	15.4%	30.8%	23.1%	15.4%	0.0%	100.0%
kūdikų bumo	Count	6	0	1	1	0	0	8	
		% within Karta	75.0%	0.0%	12.5%	12.5%	0.0%	0.0%	100.0%
Total	Count	8	8	13	12	9	1	51	
		% within Karta	15.7%	15.7%	25.5%	23.5%	17.6%	2.0%	100.0%

Karta * Esu visada pasiruošęs(-usi) išnaudoti galimybes. Crosstabulation

		Esu visada pasiruošęs(-usi) išnaudoti galimybes.						Total
		Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku		
Karta	Y	Count	0	3	9	13	5	30
		% within Karta	0.0%	10.0%	30.0%	43.3%	16.7%	100.0%
X	Count	1	0	3	6	3	13	
		% within Karta	7.7%	0.0%	23.1%	46.2%	23.1%	100.0%
kūdikų bumo	Count	0	0	4	3	1	8	
		% within Karta	0.0%	0.0%	50.0%	37.5%	12.5%	100.0%
Total	Count	1	3	16	22	9	51	
		% within Karta	2.0%	5.9%	31.4%	43.1%	17.6%	100.0%

Karta * Siekiu aukštesnių tikslų, nei iš manęs reikalaujama ar tikimasi. Crosstabulation

Siekiu aukštesnių tikslų, nei iš manęs reikalaujama ar tikimasi.

		Siekiant aukštesnių tikslų, nei iš manęs reikalaujama ar tikimasi.					Total	
		Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku		
Karta	Y	Count	1	0	7	12	10	30
		% within Karta	3.3%	0.0%	23.3%	40.0%	33.3%	100.0%
	X	Count	0	0	2	8	3	13
		% within Karta	0.0%	0.0%	15.4%	61.5%	23.1%	100.0%
kūdikių bumo	Y	Count	1	5	2	0	0	8
		% within Karta	12.5%	62.5%	25.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Total	Y	Count	2	5	11	20	13	51
		% within Karta	3.9%	9.8%	21.6%	39.2%	25.5%	100.0%

Karta * Reikalui esant, imuosi iniciatyvos pats(-i). Crosstabulation

Reikalui esant, imuosi iniciatyvos pats(-i).

		Reikalui esant, imuosi iniciatyvos pats(-i).				Total	
		Nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku		
Karta	Y	Count	1	6	14	9	30
		% within Karta	3.3%	20.0%	46.7%	30.0%	100.0%
	X	Count	0	1	7	5	13
		% within Karta	0.0%	7.7%	53.8%	38.5%	100.0%
kūdikių bumo	Y	Count	0	2	4	2	8
		% within Karta	0.0%	25.0%	50.0%	25.0%	100.0%
Total	Y	Count	1	9	25	16	51
		% within Karta	2.0%	17.6%	49.0%	31.4%	100.0%

Karta * Siekdamas(-a) išspręsti problemą, aš apmąstau kiekvieną variantą ir tada pasirenku geriausią. Crosstabulation

Siekdamas(-a) išspręsti problemą, aš apmąstau kiekvieną variantą ir tada pasirenku geriausią.

		Siekdamas(-a) išspręsti problemą, aš apmąstau kiekvieną variantą ir tada pasirenku geriausią.					Total	
		Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku		
Karta	Y	Count	2	3	8	10	7	30
		% within Karta	6.7%	10.0%	26.7%	33.3%	23.3%	100.0%
	X	Count	0	2	3	4	4	13
		% within Karta	0.0%	15.4%	23.1%	30.8%	30.8%	100.0%
kūdikių bumo	Y	Count	0	0	2	3	3	8
		% within Karta	0.0%	0.0%	25.0%	37.5%	37.5%	100.0%
Total	Y	Count	2	5	13	17	14	51
		% within Karta	3.9%	9.8%	25.5%	33.3%	27.5%	100.0%

Karta * Susidūrus su iššūkiais, man sunku pasirinkti tinkamiausią kelią. Crosstabulation

Susidūrus su iššūkiais, man sunku pasirinkti tinkamiausią kelią.

		Susidūrus su iššūkiais, man sunku pasirinkti tinkamiausią kelią.					Total		
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku		
Karta	Y	Count	1	7	10	6	4	2	30
		% within Karta	3.3%	23.3%	33.3%	20.0%	13.3%	6.7%	100.0%
	X	Count	3	4	4	1	0	1	13
		% within Karta	23.1%	30.8%	30.8%	7.7%	0.0%	7.7%	100.0%
kūdikių bumo	Y	Count	2	3	1	2	0	0	8
		% within Karta	25.0%	37.5%	12.5%	25.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Total	Y	Count	6	14	15	9	4	3	51
		% within Karta	11.8%	27.5%	29.4%	17.6%	7.8%	5.9%	100.0%

Karta * Apie galimas problemas sprendimo alternatyvas pagalvoju tik priėmęs(-usi) sprendimą. Crosstabulation

Apie galimas problemas sprendimo alternatyvas pagalvoju tik priėmęs(-usi) sprendimą.

		Apie galimas problemas sprendimo alternatyvas pagalvoju tik priėmęs(-usi) sprendimą.					Total		
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku		
Karta	Y	Count	2	9	8	3	6	2	30
		% within Karta	6.7%	30.0%	26.7%	10.0%	20.0%	6.7%	100.0%
	X	Count	2	4	7	0	0	0	13
		% within Karta	15.4%	30.8%	53.8%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
kūdikių bumo	Y	Count	3	2	3	0	0	0	8
		% within Karta	37.5%	25.0%	37.5%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Total	Y	Count	7	15	18	3	6	2	51
		% within Karta	13.7%	29.4%	35.3%	5.9%	11.8%	3.9%	100.0%

Karta * Man sunku pakeisti savo nuomonę. Crosstabulation

Man sunku pakeisti savo nuomonę.

			Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Total
Karta	Y	Count	0	9	10	11	0	30
		% within Karta	0.0%	30.0%	33.3%	36.7%	0.0%	100.0%
	X	Count	2	4	4	3	0	13
		% within Karta	15.4%	30.8%	30.8%	23.1%	0.0%	100.0%
	kūdikių bumo	Count	0	2	0	3	3	8
		% within Karta	0.0%	25.0%	0.0%	37.5%	37.5%	100.0%
Total		Count	2	15	14	17	3	51
		% within Karta	3.9%	29.4%	27.5%	33.3%	5.9%	100.0%

Karta * Galiu pakeisti savo senus įpročius. Crosstabulation

Galiu pakeisti savo senus įpročius.

			Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Karta	Y	Count	4	12	8	6	30
		% within Karta	13.3%	40.0%	26.7%	20.0%	100.0%
	X	Count	1	4	7	1	13
		% within Karta	7.7%	30.8%	53.8%	7.7%	100.0%
	kūdikių bumo	Count	0	8	0	0	8
		% within Karta	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Total		Count	5	24	15	7	51
		% within Karta	9.8%	47.1%	29.4%	13.7%	100.0%

Karta * Aš lengvai prisitaikau prie naujų aplinkybių. Crosstabulation

Aš lengvai prisitaikau prie naujų aplinkybių.

			Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Karta	Y	Count	1	1	11	13	4	30
		% within Karta	3.3%	3.3%	36.7%	43.3%	13.3%	100.0%
	X	Count	1	1	2	8	1	13
		% within Karta	7.7%	7.7%	15.4%	61.5%	7.7%	100.0%
	kūdikių bumo	Count	3	2	3	0	0	8
		% within Karta	37.5%	25.0%	37.5%	0.0%	0.0%	100.0%
Total		Count	5	4	16	21	5	51
		% within Karta	9.8%	7.8%	31.4%	41.2%	9.8%	100.0%

Karta * Aš žinau, kaip įveikti mane užklupusias problemas. Crosstabulation

Aš žinau, kaip įveikti mane užklupusias problemas.

			Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Karta	Y	Count	2	2	15	9	2	30
		% within Karta	6.7%	6.7%	50.0%	30.0%	6.7%	100.0%
	X	Count	0	0	6	6	1	13
		% within Karta	0.0%	0.0%	46.2%	46.2%	7.7%	100.0%
	kūdikių bumo	Count	0	0	5	3	0	8
		% within Karta	0.0%	0.0%	62.5%	37.5%	0.0%	100.0%
Total		Count	2	2	26	18	3	51
		% within Karta	3.9%	3.9%	51.0%	35.3%	5.9%	100.0%

Karta * Gebu susidoroti su sunkumais įvairiose situacijose. Crosstabulation

Gebu susidoroti su sunkumais įvairiose situacijose.

			Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Karta	Y	Count	2	14	7	7	30
		% within Karta	6.7%	46.7%	23.3%	23.3%	100.0%
	X	Count	0	5	7	1	13
		% within Karta	0.0%	38.5%	53.8%	7.7%	100.0%
	kūdikių bumo	Count	0	4	3	1	8
		% within Karta	0.0%	50.0%	37.5%	12.5%	100.0%
Total		Count	2	23	17	9	51
		% within Karta	3.9%	45.1%	33.3%	17.6%	100.0%

Karta * Sudėtingose situacijose elgiuosi ramiai. Crosstabulation

Sudėtingose situacijose elgiuosi ramiai.

			Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Karta	Y	Count	1	1	4	10	10	4	30
		% within Karta	3.3%	3.3%	13.3%	33.3%	33.3%	13.3%	100.0%
	X	Count	1	0	2	0	8	2	13
		% within Karta	7.7%	0.0%	15.4%	0.0%	61.5%	15.4%	100.0%
	kūdikių bumo	Count	0	0	0	3	4	1	8
		% within Karta	0.0%	0.0%	0.0%	37.5%	50.0%	12.5%	100.0%
Total		Count	2	1	6	13	22	7	51
		% within Karta	3.9%	2.0%	11.8%	25.5%	43.1%	13.7%	100.0%

Karta * Aš rodau pavyzdį kitiems. Crosstabulation

Aš rodau pavyzdį kitiems.

			Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Karta	Y	Count	1	13	10	6	30
		% within Karta	3.3%	43.3%	33.3%	20.0%	100.0%
	X	Count	0	3	8	2	13
		% within Karta	0.0%	23.1%	61.5%	15.4%	100.0%
	kūdikių bumo	Count	1	5	2	0	8
		% within Karta	12.5%	62.5%	25.0%	0.0%	100.0%
Total		Count	2	21	20	8	51
		% within Karta	3.9%	41.2%	39.2%	15.7%	100.0%

Karta * Aš sužadinu komandos entuziazmą siekti bendro tikslo. Crosstabulation

Aš sužadinu komandos entuziazmą siekti bendro tikslo.

			Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Karta	Y	Count	4	11	11	4	30
		% within Karta	13.3%	36.7%	36.7%	13.3%	100.0%
	X	Count	2	2	6	3	13
		% within Karta	15.4%	15.4%	46.2%	23.1%	100.0%
	kūdikių bumo	Count	0	3	5	0	8
		% within Karta	0.0%	37.5%	62.5%	0.0%	100.0%
Total		Count	6	16	22	7	51
		% within Karta	11.8%	31.4%	43.1%	13.7%	100.0%

Karta * Deleguoju atsakomybes kitiems. Crosstabulation

Deleguoju atsakomybes kitiems.

			Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Karta	Y	Count	1	3	12	10	4	30
		% within Karta	3.3%	10.0%	40.0%	33.3%	13.3%	100.0%
	X	Count	1	0	3	9	0	13
		% within Karta	7.7%	0.0%	23.1%	69.2%	0.0%	100.0%
	kūdikių bumo	Count	4	0	4	0	0	8
		% within Karta	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Total		Count	6	3	19	19	4	51
		% within Karta	11.8%	5.9%	37.3%	37.3%	7.8%	100.0%

Karta * Aš pripažįstu pokyčių poreikį ir keičiu nusistovėjusias normas. Crosstabulation

Aš pripažįstu pokyčių poreikį ir keičiu nusistovėjusias normas.

			Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Karta	Y	Count	1	0	1	8	17	3	30
		% within Karta	3.3%	0.0%	3.3%	26.7%	56.7%	10.0%	100.0%
	X	Count	0	0	1	2	4	6	13
		% within Karta	0.0%	0.0%	7.7%	15.4%	30.8%	46.2%	100.0%
	kūdikių bumo	Count	0	4	2	1	1	0	8
		% within Karta	0.0%	50.0%	25.0%	12.5%	12.5%	0.0%	100.0%
Total		Count	1	4	4	11	22	9	51
		% within Karta	2.0%	7.8%	7.8%	21.6%	43.1%	17.6%	100.0%

Karta * Aš įtraukiu į pokyčius kitus asmenis. Crosstabulation

		Aš įtraukiu į pokyčius kitus asmenis.						
		Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total	
Karta	Y	Count	1	1	12	7	9	30
		% within Karta	3.3%	3.3%	40.0%	23.3%	30.0%	100.0%
	X	Count	1	1	2	5	4	13
		% within Karta	7.7%	7.7%	15.4%	38.5%	30.8%	100.0%
	kūdikių bumo	Count	0	1	3	4	0	8
		% within Karta	0.0%	12.5%	37.5%	50.0%	0.0%	100.0%
Total		Count	2	3	17	16	13	51
		% within Karta	3.9%	5.9%	33.3%	31.4%	25.5%	100.0%

Karta * Vykda pokyčius tik tada, kai jie neišvengiami. Crosstabulation

		Vykda pokyčius tik tada, kai jie neišvengiami.							
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total	
Karta	Y	Count	0	6	13	5	5	1	30
		% within Karta	0.0%	20.0%	43.3%	16.7%	16.7%	3.3%	100.0%
	X	Count	4	3	5	0	1	0	13
		% within Karta	30.8%	23.1%	38.5%	0.0%	7.7%	0.0%	100.0%
	kūdikių bumo	Count	0	0	0	2	5	1	8
		% within Karta	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	62.5%	12.5%	100.0%
Total		Count	4	9	18	7	11	2	51
		% within Karta	7.8%	17.6%	35.3%	13.7%	21.6%	3.9%	100.0%

Karta * Aš skatinu atviras diskusijas. Crosstabulation

		Aš skatinu atviras diskusijas.						
		Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total	
Karta	Y	Count	0	2	8	10	10	30
		% within Karta	0.0%	6.7%	26.7%	33.3%	33.3%	100.0%
	X	Count	0	0	1	7	5	13
		% within Karta	0.0%	0.0%	7.7%	53.8%	38.5%	100.0%
	kūdikių bumo	Count	3	0	4	1	0	8
		% within Karta	37.5%	0.0%	50.0%	12.5%	0.0%	100.0%
Total		Count	3	2	13	18	15	51
		% within Karta	5.9%	3.9%	25.5%	35.3%	29.4%	100.0%

Karta * Aš stengiuosi rasti visoms pusėms naudingus sprendimus. Crosstabulation

		Aš stengiuosi rasti visoms pusėms naudingus sprendimus.						
		Visiškai nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total	
Karta	Y	Count	1	1	8	14	6	30
		% within Karta	3.3%	3.3%	26.7%	46.7%	20.0%	100.0%
	X	Count	1	0	0	7	5	13
		% within Karta	7.7%	0.0%	0.0%	53.8%	38.5%	100.0%
	kūdikių bumo	Count	0	0	3	3	2	8
		% within Karta	0.0%	0.0%	37.5%	37.5%	25.0%	100.0%
Total		Count	2	1	11	24	13	51
		% within Karta	3.9%	2.0%	21.6%	47.1%	25.5%	100.0%

Karta * Aš gebu nujausti artėjantį konfliktą. Crosstabulation

		Aš gebu nujausti artėjantį konfliktą.						
		Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total		
Karta	Y	Count	4	16	9	1	30	
		% within Karta	13.3%	53.3%	30.0%	3.3%	100.0%	
	X	Count	0	6	7	0	13	
		% within Karta	0.0%	46.2%	53.8%	0.0%	100.0%	
	kūdikių bumo	Count	4	3	1	0	8	
		% within Karta	50.0%	37.5%	12.5%	0.0%	100.0%	
Total		Count	8	25	17	1	51	
		% within Karta	15.7%	49.0%	33.3%	2.0%	100.0%	

Karta * Man patinka mano darbas. Crosstabulation

		Man patinka mano darbas.					Total
		Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku		
Karta	Y	Count	3	9	12	6	30
		% within Karta	10.0%	30.0%	40.0%	20.0%	100.0%
	X	Count	2	0	7	4	13
		% within Karta	15.4%	0.0%	53.8%	30.8%	100.0%
	kūdikių bumo	Count	0	2	4	2	8
		% within Karta	0.0%	25.0%	50.0%	25.0%	100.0%
Total		Count	5	11	23	12	51
		% within Karta	9.8%	21.6%	45.1%	23.5%	100.0%

Karta * Siekiu daryti tai, kas man patinka. Crosstabulation

		Siekiu daryti tai, kas man patinka.					Total	
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Karta	Y	Count	1	1	1	7	10	30
		% within Karta	3.3%	3.3%	3.3%	23.3%	33.3%	33.3%
	X	Count	0	1	0	2	6	13
		% within Karta	0.0%	7.7%	0.0%	15.4%	46.2%	30.8%
	kūdikių bumo	Count	0	0	0	2	4	8
		% within Karta	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	50.0%	25.0%
Total		Count	1	2	1	11	20	51
		% within Karta	2.0%	3.9%	2.0%	21.6%	39.2%	31.4%

Karta * Aš užsibrėžiu asmeninio tobulėjimo tikslus ir jų siekiu. Crosstabulation

		Aš užsibrėžiu asmeninio tobulėjimo tikslus ir jų siekiu.					Total
		Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Karta	Y	Count	0	3	7	10	30
		% within Karta	0.0%	10.0%	23.3%	33.3%	33.3%
	X	Count	0	2	1	7	13
		% within Karta	0.0%	15.4%	7.7%	53.8%	23.1%
	kūdikių bumo	Count	1	2	4	1	8
		% within Karta	12.5%	25.0%	50.0%	12.5%	0.0%
Total		Count	1	7	12	18	51
		% within Karta	2.0%	13.7%	23.5%	35.3%	25.5%

Karta * Gebu susidoroti su sunkumais įvairiose situacijose. Crosstabulation

		Gebu susidoroti su sunkumais įvairiose situacijose.					Total
		Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Karta	Y	Count	1	2	9	15	30
		% within Karta	3.3%	6.7%	30.0%	50.0%	10.0%
	X	Count	1	0	2	6	13
		% within Karta	7.7%	0.0%	15.4%	46.2%	30.8%
	kūdikių bumo	Count	0	0	5	3	8
		% within Karta	0.0%	0.0%	62.5%	37.5%	0.0%
Total		Count	2	2	16	24	51
		% within Karta	3.9%	3.9%	31.4%	47.1%	13.7%

Karta * Dažniausiai tikiuosi, kad viskas baigsis gerai, nepaisant epizodinių nesėkmių. Crosstabulation

		Dažniausiai tikiuosi, kad viskas baigsis gerai, nepaisant epizodinių nesėkmių.				Total	
		Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku		
Karta	Y	Count	1	4	18	7	30
		% within Karta	3.3%	13.3%	60.0%	23.3%	100.0%
	X	Count	1	1	6	5	13
		% within Karta	7.7%	7.7%	46.2%	38.5%	100.0%
	kūdikių bumo	Count	0	2	3	3	8
		% within Karta	0.0%	25.0%	37.5%	37.5%	100.0%
Total		Count	2	7	27	15	51
		% within Karta	3.9%	13.7%	52.9%	29.4%	100.0%

Karta * Apskritai aš neprarandu optimizmo, net susidūręs(-usi) su sunkumais. Crosstabulation

Apskritai aš neprarandu optimizmo, net susidūręs(-usi) su sunkumais.

			Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Karta	Y	Count	4	12	9	5	30
		% within Karta	13.3%	40.0%	30.0%	16.7%	100.0%
	X	Count	0	2	4	7	13
		% within Karta	0.0%	15.4%	30.8%	53.8%	100.0%
	kūdikių bumo	Count	1	0	4	3	8
		% within Karta	12.5%	0.0%	50.0%	37.5%	100.0%
Total		Count	5	14	17	15	51
		% within Karta	9.8%	27.5%	33.3%	29.4%	100.0%

Karta * Jei pamatyčiau verkiantį kolegą, stengčiausi jį nuraminti, net jei tuo metu labai skubėčiau. Crosstabulation

Jei pamatyčiau verkiantį kolegą, stengčiausi jį nuraminti, net jei tuo metu labai skubėčiau.

			Visiškai nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Karta	Y	Count	1	2	7	10	10	30
		% within Karta	3.3%	6.7%	23.3%	33.3%	33.3%	100.0%
	X	Count	1	1	2	5	4	13
		% within Karta	7.7%	7.7%	15.4%	38.5%	30.8%	100.0%
	kūdikių bumo	Count	0	0	6	1	1	8
		% within Karta	0.0%	0.0%	75.0%	12.5%	12.5%	100.0%
Total		Count	2	3	15	16	15	51
		% within Karta	3.9%	5.9%	29.4%	31.4%	29.4%	100.0%

Karta * Stengiuosi suprasti kitų žmonių jausmus. Crosstabulation

Stengiuosi suprasti kitų žmonių jausmus.

			Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Karta	Y	Count	1	0	6	12	11	30
		% within Karta	3.3%	0.0%	20.0%	40.0%	36.7%	100.0%
	X	Count	0	1	3	5	4	13
		% within Karta	0.0%	7.7%	23.1%	38.5%	30.8%	100.0%
	kūdikių bumo	Count	0	4	1	1	2	8
		% within Karta	0.0%	50.0%	12.5%	12.5%	25.0%	100.0%
Total		Count	1	5	10	18	17	51
		% within Karta	2.0%	9.8%	19.6%	35.3%	33.3%	100.0%

Karta * Aš gebu pažvelgti į situaciją iš kito žmogaus perspektyvos. Crosstabulation

Aš gebu pažvelgti į situaciją iš kito žmogaus perspektyvos.

			Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Karta	Y	Count	2	0	11	13	4	30
		% within Karta	6.7%	0.0%	36.7%	43.3%	13.3%	100.0%
	X	Count	0	0	1	5	7	13
		% within Karta	0.0%	0.0%	7.7%	38.5%	53.8%	100.0%
	kūdikių bumo	Count	4	2	1	1	0	8
		% within Karta	50.0%	25.0%	12.5%	12.5%	0.0%	100.0%
Total		Count	6	2	13	19	11	51
		% within Karta	11.8%	3.9%	25.5%	37.3%	21.6%	100.0%

Karta * Aš pasitikiu savo komanda. Crosstabulation

Aš pasitikiu savo komanda.

			Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Total
Karta	Y	Count	1	1	1	8	12	7	30
		% within Karta	3.3%	3.3%	3.3%	26.7%	40.0%	23.3%	100.0%
	X	Count	0	1	0	1	7	4	13
		% within Karta	0.0%	7.7%	0.0%	7.7%	53.8%	30.8%	100.0%
	kūdikių bumo	Count	0	0	0	2	4	2	8
		% within Karta	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	50.0%	25.0%	100.0%
Total		Count	1	2	1	11	23	13	51
		% within Karta	2.0%	3.9%	2.0%	21.6%	45.1%	25.5%	100.0%

Karta * Man svarbu palaikyti gerus santykius su kitais. Crosstabulation

Man svarbu palaikyti gerus santykius su kitais.

		Man svarbu palaikyti gerus santykius su kitais.				Total	
		Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku		
Karta	Y	Count	1	3	16	10	30
		% within Karta	3.3%	10.0%	53.3%	33.3%	100.0%
	X	Count	0	2	5	6	13
		% within Karta	0.0%	15.4%	38.5%	46.2%	100.0%
	kūdikų bumo	Count	1	1	4	2	8
		% within Karta	12.5%	12.5%	50.0%	25.0%	100.0%
Total	Count	2	6	25	18	51	
	% within Karta	3.9%	11.8%	49.0%	35.3%	100.0%	

Karta * Vengiu susitikti su kitais žmonėmis. Crosstabulation

Vengiu susitikti su kitais žmonėmis.

		Vengiu susitikti su kitais žmonėmis.					Total	
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku		
Karta	Y	Count	7	9	7	6	1	30
		% within Karta	23.3%	30.0%	23.3%	20.0%	3.3%	100.0%
	X	Count	7	3	2	1	0	13
		% within Karta	53.8%	23.1%	15.4%	7.7%	0.0%	100.0%
	kūdikų bumo	Count	6	1	0	1	0	8
		% within Karta	75.0%	12.5%	0.0%	12.5%	0.0%	100.0%
Total	Count	20	13	9	8	1	51	
	% within Karta	39.2%	25.5%	17.6%	15.7%	2.0%	100.0%	

Karta * Aš džiaugiuosi kitų asmenų stiprybėmis, pasiekimais ir tobulėjimu. Crosstabulation

Aš džiaugiuosi kitų asmenų stiprybėmis, pasiekimais ir tobulėjimu.

		Aš džiaugiuosi kitų asmenų stiprybėmis, pasiekimais ir tobulėjimu.				Total	
		Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku		
Karta	Y	Count	1	5	10	14	30
		% within Karta	3.3%	16.7%	33.3%	46.7%	100.0%
	X	Count	1	1	3	8	13
		% within Karta	7.7%	7.7%	23.1%	61.5%	100.0%
	kūdikų bumo	Count	1	0	2	5	8
		% within Karta	12.5%	0.0%	25.0%	62.5%	100.0%
Total	Count	3	6	15	27	51	
	% within Karta	5.9%	11.8%	29.4%	52.9%	100.0%	

Karta * Suteikiu žmonėms grįžtamąjį ryšį. Crosstabulation

Suteikiu žmonėms grįžtamąjį ryšį.

		Suteikiu žmonėms grįžtamąjį ryšį.						Total	
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku		
Karta	Y	Count	0	0	4	7	14	5	30
		% within Karta	0.0%	0.0%	13.3%	23.3%	46.7%	16.7%	100.0%
	X	Count	0	0	0	3	5	5	13
		% within Karta	0.0%	0.0%	0.0%	23.1%	38.5%	38.5%	100.0%
	kūdikų bumo	Count	3	2	2	0	1	0	8
		% within Karta	37.5%	25.0%	25.0%	0.0%	12.5%	0.0%	100.0%
Total	Count	3	2	6	10	20	10	51	
	% within Karta	5.9%	3.9%	11.8%	19.6%	39.2%	19.6%	100.0%	

Karta * Savo komandos nariams siūlau išsūkius keliančias užduotis, kurios padeda jiems tobulėti. Crosstabulation

Savo komandos nariams siūlau išsūkius keliančias užduotis, kurios padeda jiems tobulėti.

		Savo komandos nariams siūlau išsūkius keliančias užduotis, kurios padeda jiems tobulėti.						Total	
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku	Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku		
Karta	Y	Count	1	0	5	13	6	5	30
		% within Karta	3.3%	0.0%	16.7%	43.3%	20.0%	16.7%	100.0%
	X	Count	0	0	2	2	7	2	13
		% within Karta	0.0%	0.0%	15.4%	15.4%	53.8%	15.4%	100.0%
	kūdikų bumo	Count	0	2	4	2	0	0	8
		% within Karta	0.0%	25.0%	50.0%	25.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Total	Count	1	2	11	17	13	7	51	
	% within Karta	2.0%	3.9%	21.6%	33.3%	25.5%	13.7%	100.0%	

7 PRIEDAS. APIBENDRINTO SKIRTINGŲ KARTŲ PROJEKTŲ VADOVŲ EMOCINIO INTELEKTO RAIŠKOS MODELIO SKAIČIAVIMAI

Emocinės nepriklausomybės raiškos apskaičiavimas

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku	
Y	Count	1	2	13	
Y	Count	0	6	8	
Y	Count	0	4	15	
		1	12	36	49
					54.44%
Galimas atsakymų skaičius					90
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					49

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku	
X	Count	1	3	3	
X	Count	2	2	4	
X	Count	1	2	4	
		4	7	11	22
					56.41%
Galimas atsakymų skaičius					39
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					22

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku	
kūdikių bumo	Count	4	1	1	
kūdikių bumo	Count	6	0	1	
kūdikių bumo	Count	5	0	2	
		15	1	4	20
					83.33%
Galimas atsakymų skaičius					24
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					20

Saviraiškos raiškos apskaičiavimas

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Y	Count	7	10	10	
Y	Count	9	12	6	
Y	Count	7	10	10	
		23	32	26	81
					90.0%
Galimas atsakymų skaičius					90
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					81

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
X	Count	2	6	4	
X	Count	0	7	4	
X	Count	1	7	3	
		3	20	11	34
					87.2%
Galimas atsakymų skaičius					39
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					34

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
kūdikių bumo	Count	2	4	2	
kūdikių bumo	Count	2	4	2	
kūdikių bumo	Count	4	1	0	
		8	9	4	21
					87.5%
Galimas atsakymų skaičius					24
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					21

Iniciatyvumo raiškos apskaičiavimas

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Y	Count	9	13	5	
Y	Count	7	12	10	
Y	Count	6	14	9	
		22	39	24	85
					94.4%
Galimas atsakymų skaičius					90
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					85

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
X	Count	3	6	3	
X	Count	2	8	3	
X	Count	1	7	5	
		6	21	11	38
					97.4%
Galimas atsakymų skaičius					39
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					38

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
kūdikių bumo	Count	4	3	1	
kūdikių bumo	Count	2	0	0	
kūdikių bumo	Count	2	4	2	
		8	7	3	18
					75.0%
Galimas atsakymų skaičius					24
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					18

Problemų sprendimo raiškos apskaičiavimas

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Y	Count	1	7	10	
Y	Count	8	10	7	
Y	Count	2	9	8	
		11	26	25	62
					68.9%
Galimas atsakymų skaičius					90
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					62

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
X	Count	3	4	4	
X	Count	3	4	4	
X	Count	2	4	7	
		8	12	15	35
					89.7%
Galimas atsakymų skaičius					39
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					35

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
kūdikių bumo	Count	2	3	1	
kūdikių bumo	Count	2	3	3	
kūdikių bumo	Count	3	2	3	
		7	8	7	22
					91.7%
Galimas atsakymų skaičius					24
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					22

Lankstumo raiškos apskaičiavimas

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Y	Count	12	8	6	
Y	Count	0	9	10	
Y	Count	11	13	4	
		23	30	20	73
					81.1%
Galimas atsakymų skaičius					90
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					73

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
X	Count	4	7	1	
X	Count	2	4	4	
X	Count	2	8	1	
		8	19	6	33
					84.6%
Galimas atsakymų skaičius					39
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					33

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
kūdikių bumo	Count	8	0	0	
kūdikių bumo	Count	0	2	0	
kūdikių bumo	Count	3	0	0	
		11	2	0	13
					54.2%
Galimas atsakymų skaičius					24
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					13

Streso valdymo raiškos apskaičiavimas

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Y	Count	10	10	4	
Y	Count	14	7	7	
Y	Count	15	9	2	
		39	26	13	78
					86.7%
Galimas atsakymų skaičius					90
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					78

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
X	Count	0	8	2	
X	Count	5	7	1	
X	Count	6	6	1	
		11	21	4	36
					92.3%
Galimas atsakymų skaičius					39
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					36

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
kūdikių bumo	Count	3	4	1	
kūdikių bumo	Count	4	3	1	
kūdikių bumo	Count	5	3	0	
		12	10	2	24
					100.0%
Galimas atsakymų skaičius					24
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					24

Optimizmo raiškos apskaičiavimas

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Y	Count	9	15	3	
Y	Count	4	18	7	
Y	Count	12	9	5	
		25	42	15	82
					91.1%
Galimas atsakymų skaičius					90
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					82

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
X	Count	2	6	4	
X	Count	1	6	5	
X	Count	2	4	7	
		5	16	16	37
					94.9%
Galimas atsakymų skaičius					39
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					37

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
kūdikių bumo	Count	5	3	0	
kūdikių bumo	Count	2	3	3	
kūdikių bumo	Count	0	4	3	
		7	10	6	23
					95.8%
Galimas atsakymų skaičius					24
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					23

Empatijos raiškos apskaičiavimas

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Y	Count	6	12	11	
Y	Count	7	10	10	
Y	Count	11	13	4	
		24	35	25	84
					93.3%
Galimas atsakymų skaičius					90
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					84

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
X	Count	3	5	4	
X	Count	2	5	4	
X	Count	1	5	7	
		6	15	15	36
					92.3%
Galimas atsakymų skaičius					39
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					36

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
kūdikių bumo	Count	1	1	2	
kūdikių bumo	Count	6	1	1	
kūdikių bumo	Count	1	1	0	
		8	3	3	14
					58.3%
Galimas atsakymų skaičius					24
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					14

Tarpasmeninių santykių raiškos apskaičiavimas

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Y	Count	7	9	7	
Y	Count	3	16	10	
Y	Count	8	12	7	
		18	37	24	79
					87.8%
Galimas atsakymų skaičius					90
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					79

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
X	Count	7	3	2	
X	Count	2	5	6	
X	Count	1	7	4	
		10	15	12	37
					94.9%
Galimas atsakymų skaičius					39
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					37

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
kūdikių bumo	Count	6	1	0	
kūdikių bumo	Count	1	4	2	
kūdikių bumo	Count	2	4	2	
		9	9	4	22
					91.7%
Galimas atsakymų skaičius					24
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					22

Lyderystės raiškos apskaičiavimas

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Y	Count	13	10	6	
Y	Count	11	11	4	
Y	Count	12	10	4	
		36	31	14	81
					90.0%
Galimas atsakymų skaičius					90
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					81

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
X	Count	3	8	2	
X	Count	2	6	3	
X	Count	3	9	0	
		8	23	5	36
					92.3%
Galimas atsakymų skaičius					39
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					36

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
kūdikių bumo	Count	5	2	0	
kūdikių bumo	Count	3	5	0	
kūdikių bumo	Count	4	0	0	
		12	7	0	19
					79.2%
Galimas atsakymų skaičius					24
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					19

Kitų ugdymo raiškos apskaičiavimas

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Y	Count	5	10	14	
Y	Count	7	14	5	
Y	Count	13	6	5	
		25	30	24	79
					87.8%
Galimas atsakymų skaičius					90
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					79

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
X	Count	1	3	8	
X	Count	3	5	5	
X	Count	2	7	2	
		6	15	15	36
					92.3%
Galimas atsakymų skaičius					39
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					36

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
kūdikių bumo	Count	0	2	5	
kūdikių bumo	Count	0	1	0	
kūdikių bumo	Count	2	0	0	
		2	3	5	10
					41.7%
Galimas atsakymų skaičius					24
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					10

Pokyčių valdymo raiškos apskaičiavimas

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Y	Count	8	17	3	
Y	Count	12	7	9	
Y	Count	0	6	13	
		20	30	25	75
					83.3%
Galimas atsakymų skaičius					90
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					75

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
X	Count	2	4	6	
X	Count	2	5	4	
X	Count	4	3	5	
		8	12	15	35
					89.7%
Galimas atsakymų skaičius					39
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					35

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
kūdikių bumo	Count	1	1	0	
kūdikių bumo	Count	3	4	0	
kūdikių bumo	Count	0	0	0	
		4	5	0	9
					37.5%
Galimas atsakymų skaičius					24
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					9

Konfliktų valdymo raiškos apskaičiavimas

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
Y	Count	16	9	1	
Y	Count	8	14	6	
Y	Count	8	10	10	
		32	33	17	82
					91.1%
Galimas atsakymų skaičius					90
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					82

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
X	Count	6	7	0	
X	Count	0	7	5	
X	Count	1	7	5	
		7	21	10	38
					97.4%
Galimas atsakymų skaičius					39
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					38

		Labiau sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
kūdikių bumo	Count	3	1	0	
kūdikių bumo	Count	3	3	2	
kūdikių bumo	Count	4	1	0	
		10	5	2	17
					70.8%
Galimas atsakymų skaičius					24
Savybės pasireiškimą patvirtinantis atsakymų skaičius					17