



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Veiksniai, lemiantys darbuotojų įsisažmonintą dėmesingumą

Baigiamasis magistro projektas

Gabrielė Muzikevičė

Projekto autorė

Doc. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Veiksniai, lemiantys darbuotojų įsisažmonintą dėmesingumą

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Gabrielė Muzikevičė

Projekto autorė

Doc. dr.

Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Prof. dr.

Violeta Šilingienė

Recenzentė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Gabrielė Muzikevičė

Veiksniai, lemiantys darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Gabrielė Muzikevičė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Gabrielė Muzikevičė. Veiksniai, lemiantys darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Žmonių išteklių vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: įsisąmonintas dėmesingumas, įsisąmonintas dėmesingumas darbe, individualūs veiksniai, organizaciniai veiksniai

Kaunas, 2022. 71 p.

Santrauka

Šiame darbe remiamasi įsisąmoninto dėmesingumo apibrėžimu – tai suvokimas, atsirandantis dabarties momentu tikslingai atkreipiant dėmesį į nuolatos, iš akimirkos į akimirką, vykstančius įvykius, atsiribojus nuo vertinimo (Lomas ir kt., 2017). Įsisąmonintas dėmesingumas šiame darbe vertinamas kaip pastovus individualus bruožas (angl. *trait mindfulness*). Tai reiškia, kad respondentai buvo visi dirbantys asmenys, nepaisant to, ar yra kada nors praktikavę įsisąmonintą dėmesingumą.

Įsisąmonintas dėmesingumas lemia teigiamus darbo rezultatus ir pagerėjusią psichologinę būseną. Darbuotojai daro mažiau klaidų, gerėja darbo kokybė ir rezultatai, taupomos laiko sąnaudos. Kartu teigiamai veikia ir darbuotojo psichologinę būklę. Tyrimais nustatyta neigiama koreliacija su patiriamu stresu, neigiamomis emocijomis, nerimu ir depresija (Mesmer-Magnus ir kt., 2017), emociniu išsekimu (Reb ir kt., 2015), perdegimu (Kersemakers ir kt., 2018). Įsisąmonintas dėmesingumas sumažina emocinį reaktyvumą, padeda neįsitraukti į situaciją emociškai, toks atsitraukimas padeda tinkamiau reaguoti įvairiose darbo situacijose. Didinamas darbuotojų gerovės jausmas, pasitenkinimas darbu, įsitraukimas, kūrybiškumas, motyvacija (Pirson ir kt., 2012.; Mesmer-Magnus ir kt., 2017). Pagerėja problemų sprendimo, sprendimų priėmimo įgūdžiai. Esminiai įsisąmoninto dėmesingumo aspektai – atsiribojimas nuo vertinimo ir į dabartį orientuotas požiūris – padeda prisitaikant prie greitai kintančios aplinkos, ypač situacijose, susijusiose su derybomis, skubios pagalbos suteikimu ir krizių valdymu (Mesmer-Magnus ir kt., 2017).

Nors tyrimų apie įsisąmoninto dėmesingumo naudą yra daug, tyrimų apie psichologines ir aplinkos ypatybes, galinčias paskatinti ar trukdyti įsisąmonintam dėmesingumui yra nedaug (Hulsheger ir kt., 2018). Dėl to šiame darbe siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai gali lemti darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą.

Įsisąmonintą dėmesingumą lemiantys veiksniai veikia darbuotojo kognityvinius resursus, savireguliacijos gebėjimus. Darbuotojo pagrindinių psichologinių poreikių patenkinimas padeda kaupti vidinius energijos resursus. Lemiantys veiksniai gali būti individualūs bei organizaciniai. Tyrimo metu buvo vertinti 3 individualūs ir 6 organizaciniai veiksniai.

Stipriausiai įsisąmonintą dėmesingumą neigiamai veikia prieraišumo nerimas bei organizaciniai suvaržymai. Taip pat neigiamą įtaką daro darbo krūvis, rutina, prieraišumo vengimas ir veiklos vengimo tikslo orientacija. Teigiamą įtaką darantys individualūs veiksniai: meistriškumo tikslo orientacija ir psichologinis atsiribojimas po darbo. Teigiamą įtaką darantys organizaciniai veiksniai: autonomija, vadovo parama ir rūpestingas etinis klimatas.

Muzikevičė Gabrielė. Factors Affecting Employee Mindfulness. Master's Final Degree Project / supervisor Assoc. Prof. Dr. Živilė Stankevičiūtė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Human Resources Management, Business and Public Management,

Keywords: workplace mindfulness, antecedents, individual and workplace factors

Kaunas, 2022. 71 p.

Summary

This work is based on the following definition of mindfulness – awareness that comes through paying attention on purpose, in the present moment, moment-to-moment, and nonjudgmentally (Lomas et al., 2017).

Mindfulness can be considered as a dispositional trait. This means that employees participated in this study regardless of whether they have ever practised mindfulness.

Mindfulness leads to positive work results and improved psychological states. Employees make less mistakes, it leads to improved work quality and results, saved time resources. At the same time, it has a positive effect on the employee's well-being. Studies have found a negative correlation with stress, negative emotions, anxiety, and depression (Mesmer-Magnus et al., 2017), emotional exhaustion (Reb et al., 2015), and burnout (Kersemaekers ir kt., 2018). Mindfulness reduces emotional reactivity, helps employees to distance themselves emotionally from situation and such withdrawal helps them to react more effectively in various situations. It increases job satisfaction, work engagement, creativity, and motivation (Pirson et al., 2012; Mesmer-Magnus et al., 2017), improved problem solving and decision-making skills. Main aspects of mindfulness — non-judgemental attitude in the present moment — help to adapt in a rapidly changing environment, especially in situations involving negotiations, emergency help, and crisis management (Mesmer-Magnus et al., 2017).

Although there is much research on the benefits of mindfulness at work, there is little research on the psychological and environmental conditions that can improve or hinder mindfulness (Hulsheger ir kt., 2018). Therefore, the aim of this work is to find out what factors may affect employee's mindfulness.

Factors affect mindfulness through cognitive resources and self-regulation. Meeting employee's basic psychological needs helps them to accumulate inner energy resources. Factors can be individual and organizational. 3 individual and 6 organizational factors were assessed during this study.

Attachment anxiety and organizational constraints had the strongest negative effect on perceived mindfulness. Workload, routine, attachment anxiety and the performance-avoidance goal orientation also had a negative impact. Positive individual factors: the mastery goal orientation and psychological detachment after work. Positive organizational factors: autonomy, managerial support and caring ethical climate.

Turinys

Lentelių sąrašas	6
Paveikslų sąrašas	7
Terminų sąrašas.....	8
Įvadas.....	9
1. Darbuotojų įsisažmonintą dėmesingumą lemiančių veiksnių problemos analizė	11
2. Darbuotojų įsisažmonintą dėmesingumą lemiančių veiksnių teoriniai sprendimai	17
2.1. Įsisažmoninto dėmesingumo sampratos genezė.....	17
2.2. Įsisažmoninto dėmesingumo sampratos dedamosios.....	19
2.3. Įsisažmoninto dėmesingumo skirtingos konceptualizacijos	21
2.4. Darbuotojų įsisažmonintą dėmesingumą lemiantys veiksniai	22
2.4.1. Darbuotojų įsisažmonintą dėmesingumą lemiantys individualūs veiksniai.....	25
2.4.2. Darbuotojų įsisažmonintą dėmesingumą lemiantys organizaciniai veiksniai.....	28
2.5. Darbuotojų įsisažmonintą dėmesingumą lemiančių veiksnių teorinis modelis	33
3. Darbuotojų įsisažmonintą dėmesingumą lemiančių veiksnių tyrimo metodologija	35
3.1. Tyrimo instrumento konstravimas.....	35
3.2. Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas	36
3.3. Duomenų rinkimas ir analizės metodai	37
3.4. Tyrimo validumas.....	37
3.5. Tyrimo etika	40
4. Darbuotojų įsisažmonintą dėmesingumą lemiančių veiksnių tyrimo rezultatai ir diskusija	41
4.1. Demografinės respondentų charakteristikos.....	41
4.2. Įsisažmoninto dėmesingumo ir jį lemiančių veiksnių aprašomoji analizė	42
4.3. Įsisažmoninto dėmesingumo ir jį lemiančių veiksnių analizė respondentų demografinių charakteristikų kontekste	47
4.4. Įsisažmoninto dėmesingumo ir jį lemiančių veiksnių koreliacinė analizė	53
4.5. Įsisažmoninto dėmesingumo ir jį lemiančių veiksnių regresinė analizė	55
4.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	60
Išvados ir rekomendacijos	64
Literatūros sąrašas	66
Informacijos šaltinių sąrašas	71
Priedai.....	72
1 priedas. Tyrimo anketa	72
2 Priedas. Įsisažmoninto dėmesingumo faktorių analizės rezultatai (reikšmės po pasukimo)	78
3 Priedas. Prieraišumo faktorių analizės rezultatai (reikšmės po pasukimo)	79
4 Priedas. Rūpestingo etinio klimato faktorių rezultatai (reikšmės prieš pasukimą)	79
5 priedas. Validavimo parametrų lentelė.....	80
6 priedas. Teiginių vidurkiai.....	85
7 priedas. Teiginių vidurkių palyginimas pagal demografines charakteristikas	86
8 priedas. Pakartotos regresinės analizės rezultatai.....	87

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Įsisąmoninto dėmesingumo apibrėžimai	18
2 lentelė. Moksliniuose darbuose tirti veiksniai, lemiantys įsisąmonintą dėmesingumą.....	24
3 lentelė. Tyrimo anketos sandara.....	35
4 lentelė. Validumas, remiantis konstrukto Cronbach alfa reikšmėmis.....	38
5 lentelė. Konstrukto KMO ir Bartlett kriterijaus reikšmės.....	38
6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (kartomis)	41
7 lentelė. Įsisąmoninto dėmesingumo teiginių vidurkiai	43
8 lentelė. Prieraišumo teiginių vidurkiai	43
9 lentelė. Tikslų orientacijos teiginių vidurkiai.....	44
10 lentelė. Organizacinių suvaržymų teiginių vidurkiai	45
11 lentelė. Sudarytų konstrukto/jų dimensijų vidurkiai	46
12 lentelė. Vyrų ir moterų bendro įsisąmoninto dėmesingumo vidurkių palyginimas (t-testas).....	47
13 lentelė. Vyrų ir moterų įsisąmoninto dėmesingumo vidurkių palyginimas atskirose dimensijose (Mann-Whitney testas)	47
14 lentelė. Įsisąmoninto dėmesingumo vidurkių palyginimas atskirose dimensijose pagal amžių (Kruskal-wallis testas)	48
15 lentelė. Įsisąmoninto dėmesingumo vidurkių palyginimas atskirose dimensijose pagal pareigas (Mann-Whitney testas)	48
16 lentelė. Įsisąmoninto dėmesingumo vidurkių palyginimas atskirose dimensijose pagal patirtį (Kruskal-wallis testas)	49
17 lentelė. Įsisąmoninto dėmesingumo vidurkių palyginimas atskirose dimensijose pagal sektorių (Kruskal-wallis testas)	49
18 lentelė. Veiksnių vidurkinių rangų palyginimas pagal darbo sektorių.....	50
19 lentelė. Įsisąmoninto dėmesingumo (ID) sąsajos su prieraišumu	54
20 lentelė. Įsisąmoninto dėmesingumo sąsajos su tikslo orientacija	54
21 lentelė. Įsisąmoninto dėmesingumo (ID) sąsajos su psichologiniu atsiribojimu po darbo, darbo krūviu, organizaciniais suvaržymais, rutina, autonomija, vadovo parama, rūpestingu etiniu klimatu	55
22 lentelė. Prieraišumo dimensijų įtaka darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui	56
23 lentelė. Tikslų orientacijų įtaka darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui.....	56
24 lentelė. Psichologinio atsiribojimo po darbo įtaka darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui....	56
25 lentelė. Darbo krūvio įtaka darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui.....	57
26 lentelė. Organizacinių suvaržymų įtaka darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui.....	57
27 lentelė. Rutinos įtaka darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui.....	57
28 lentelė. Autonomijos įtaka darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui	57
29 lentelė. Vadovo paramos įtaka darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui.....	57
30 lentelė. Rūpestingo etinio klimato įtaka darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui.....	58
31 lentelė. Hipotezių tikrinimo rezultatai.....	58
32 lentelė. Organizacinių ir individualių veiksnių įtaka įsisąmonintam dėmesingumui	59

Paveikslų sąrašas

1 pav. Darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą lemiančių veiksnių teorinis modelis	34
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį	41
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo sektorių	42
4 pav. Veiksnių vidurkinių rangų palyginimas pagal darbo patirtį	51
5 pav. Veiksnių vidurkinių rangų palyginimas pagal pareigas	52
6 pav. Veiksnių vidurkinių rangų palyginimas pagal amžių	53

Terminų sąrašas

Terminai:

Įsisąmonintas dėmesingumas (angl. *mindfulness*) – suvokimas ir tikslingas dėmesys dabarties akimirkoje vykstantiems išgyvenimams, atsiribojant nuo impulsyvių reakcijų ir vertinimo (Hulsheger, Alberts, 2021)

Prierašumas (angl. *attachment*) – emocijų reguliavimo sistemą, kuri nulemia, kaip žmogus elgsis tarpasmeniniuose santykiuose ir ypatingai stresinėse situacijose (Leigh, Anderson, 2013; Stevenson, Emerson, Millings, 2017).

Darbo krūvis – jausmas, kuomet juntama per daug reikalavimų, atsižvelgiant į turimą laiką ir išteklius jiems išpildyti (Montani, Vandenberghe, Khedhaouria, Courcy, 2020).

Psichologinis atsiribojimas – gebėjimas psichologiškai atsiriboti nuo su darbu susijusių rūpesčių ne darbo metu (Toniolo-Barrios, Pitt, 2021).

Tikslo orientacija – koncepcija, išskirianti individus į tris grupes pagal jų tikslų kryptį, motyvaciją.

Organizaciniai suvaržymai – veiksniai, kurie trukdo darbuotojui paversti savo gebėjimus ir pastangas į aukštus darbo rezultatus (Baka, Bazinska, 2016).

Vadovo parama - toks vadovo elgesys, kuriuo skatinamas darbuotojo savarankiškumas, suprantamos darbuotojo galimybės ir perspektyvos, suteikiama prasminga informacija, galimybė tobulėti ir skatinama iniciatyva (Baard, Deci ir Ryan, 2004).

Autonomija - subjektyvus psichologinės laisvės jausmas ir galimybė rinktis, atliekant veiklas (Broeck, Vansteenkiste, Witte, Soenens ir Lens, 2010).

Etinis klimatas - vieningas suvokimas, koks elgesys yra teisingas, vykdant veiklą organizacijoje (Kalafatoglu, Turgut 2019).

Įvadas

Aktualumas. Skubėjimas, nedėmesingumas, išsiblaškytas yra gana paplitę visuomenėje ir kartais netgi gali būti laikomi elgesio norma (J. Levey, K. Levey, 2019). Dabartinis gyvenimo bei darbo tempas labai spartus, žmonių darbotvarkės įtemptos. Taip pat visuomenės kasdienybė paveikta technologijų, išmaniųjų sprendimų, kurie suteikia žmonėms galimybę įvairius veiksmus bei darbus atlikti itin greitai ir patogiai, netgi automatizuotai. Taigi, žmonės prisitaiko prie tokio gyvenimo ritmo, įpranta darbus atlikti automatiškai, net nesusimąstydami stabtelėti ir pagalvoti, kas ir kaip šią akimirką aplink juos vyksta (Mesmer-Magnus, Manapragada, Viswesvaran ir Allen, 2017). Visgi, toks elgesys bei su juo susijusios pasekmės ilginiui gali sukelti įtampą, stresą ir tokiu būdu paveikti gyvenimo bei darbo kokybę (J. Levey, K. Levey, 2019).

Ištirta, kad žmogaus mintys klaidžioja net iki pusės viso budrumo laiko (Smallwood, Schooler, 2015). Vertinant tokią informaciją, minčių klaidžiojimas neišvengiamai turi aplankyti ir darbo metu. Dėl dėmesio trūkumo darbuotojai daro klaidų, ilgiau užtrunka tikrindami savo veiksmus ar taisydami rastas klaidas. Dėl to ne tik išauga laiko sąnaudos bei darbo kaštai, bet ir paveikiama vidinė darbuotojo būseną – abejojimas dėl padarytų veiksmų, jų tikrinimas, klaidų ar broko taisymas kelia nerimą bei stresą (Mesmer-Magnus ir kt., 2017).

Įsisąmonintą dėmesingumą (angl. *mindfulness*) paprastai galima nusakyti kaip sąmoningą dėmesį tam, kas vyksta čia ir dabar, tiek žmogaus viduje, tiek jį supančioje aplinkoje (Kotze, 2018). Toks sąmoningumas yra natūralus žmogaus gebėjimas, bet įsisąmonintas dėmesingumas yra aukštesnis tokio sugebėjimo lygis (Kotze, 2018). Kai žmogus sugeba stebėti informacijos srautą aplink save bei su tuo susijusius potyrius, energijos srautus, vykstančius savo viduje, jis padidina galimybę tiksliau ir produktyviau suvaldyti gaunamos informacijos srautą bei su tuo susijusias aplinkybes (J. Levey, K. Levey, 2019).

Mokslinėje literatūroje pastebimas išaugęs susidomėjimas įsisąmoninto dėmesingumo verte darbo veiklos rezultatams ir kitai, su organizaciniu gyvenimu susijusiai, veiklai (Baminiwatta, Solangaarachchi, 2021; Hyland, Lee ir Mills, 2015; Leroy, Anseel, Dimitrova ir Sels, 2013). Organizacijos, norinčios gerinti darbo kokybę, didinti produktyvumą, padėti darbuotojams kovoti su stresu ir gerinti jų savijautą, siūlo savo darbuotojams įsisąmoninto dėmesingumo mokymų programas (Good ir kt., 2016; Hulsheger, Alberts, 2021). Įsisąmonintas dėmesingumas gali būti išugdomas, tačiau tai gali būti ir įgimtas vidinis žmogaus bruožas (Olafsen, 2017). Manoma, kad visi žmonės gali išsiugdyti įsisąmonintą dėmesingumą, tačiau turint įsisąmonintą dėmesingumą, kaip vidinį bruožą, ugdymas būtų sklandesnis ir rezultatai veiksmingesni (Olafsen, 2017). Tuo tarpu įvairūs įsisąmoninto dėmesingumo praktiniai mokymai, meditacija šiuos vidinius bruožus taip pat gali sustiprinti.

Problema. Visgi, nepaisant to, kad įsisąmoninto dėmesingumo nauda darbuotojų fizinei ir psichologinei gerovei bei jų veiklos rezultatams yra patvirtinamas moksliniais tyrimais (Hyland ir kt., 2015; Lyddy, Good 2017; Goodall, Brodie, Schwannauer, 2020), o organizacijos įtraukia įsisąmonintą dėmesingumą į įmonių veiklą (Kim, 2018), labai trūksta tyrimų apie veiksnius, kurie gali lemti įsisąmonintą dėmesingumą (Kalafatoglu, Turgut, 2019; Leroy ir kt., 2013). Ypač trūksta duomenų, kokios natūraliai aplinkoje esančios sąlygos gali skatinti arba trukdyti darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui (Reb, Narayanan ir Ho, 2015; Lyddy, Good, 2017; Olafsen, 2017). Nepaisant to, kaip vertinsime įsisąmonintą dėmesingumą – kaip laikiną būseną, individualų bruožą

ar tiesiog užsiėmimą, ši būseną gali būti paveikta vidinių ir išorinių aplinkos veiksnių, kurie paveiks šią būseną, jos trukmę.

Atsižvelgiant į tokių duomenų trūkumą, šiame darbe sprendžiama problema – kokie veiksniai lemia darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą?

Tyrimo tikslas – atskleisti veiksnius, lemiančius darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą.

Tyrimo objektas – veiksniai, lemiantys darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą.

Tyrimo uždaviniai:

1. išanalizuoti darbuotojų įsisąmoninto dėmesingumo sampratą ir dedamąsias;
2. apibūdinti veiksnius, lemiančius darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą;
3. parengti veiksnių, lemiančių darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą, tyrimo metodiką;
4. ištyrus veiksnius, lemiančius darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą, parengti rekomendacijas.

Darbą sudaro 71 psl. (4 dalys), 32 lentelės, 6 pav., panaudota 66 literatūros šaltiniai.

1. Darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą lemiančių veiksnių problemos analizė

Dėmesys įsisąmonintam dėmesingumui įvairiuose kontekstuose auga (Hyland ir kt., 2015) – tiek visuomenėje, tiek verslo sektoriuje, tiek ir mokslinėje literatūroje.

Visuomenės plotmėje vis daugiau žmonių visame pasaulyje išgirsta apie įsisąmonintą dėmesingumą, su tuo susijusias praktikas ir meditaciją. Tai nebėra vien tik daug meditacinės praktikos ar teorinių žinių reikalaujantis užsiėmimas – dabar kiekvienas gali praktikuoti įsisąmonintą dėmesingumą savo kasdienėje veikloje, pavyzdžiui, atsisiųsdamas mobiliąją programėlę į savo mobilųjį telefoną iš visiems interneto vartotojams prieinamų platformų. Remiantis mobiliųjų programėlių rinkos tyrimų bendrovės „SensorTower“ duomenimis, prieinamos net 1 000 įsisąmoninto dėmesingumo programėlių, iš kurių populiariausia iki 2016 m. buvo atsisiųsta 6 mln. kartų ir uždirbo 30 mln. JAV dolerių¹. 2018 m. Didžiojoje Britanijoje atliktas tyrimas, kurio metu apskaičiuota, kad 8 mln. suaugusiųjų šioje šalyje yra kada nors bandę mokytis įsisąmoninto dėmesingumo (Simonsson, Fisher ir Martin, 2021). Tuo tarpu apytiksliai 18 mln. amerikiečių reguliariai praktikuoja įsisąmonintą dėmesingumą (J. Levey, K. Levey, 2019). Rinkos tyrimų įmonės „Marketdata Enterprises“ duomenimis, 2017 m. meditacijos verslas Jungtinėse Amerikos Valstijose uždirbo 1,2 mlrd. JAV dolerių, prognozuojama, kad 2022 m. pajamos sieks 2,08 mlrd. JAV dolerių (Kim, 2018).

Verslo pasaulyje įsisąmonintas dėmesingumas taip pat randa savo vietą. Iki 2018 m. pradžios 44 proc. visų JAV įmonių siūlė vienokius ar kitokius įsisąmoninto dėmesingumo mokymus savo darbuotojams (J. Levey, K. Levey, 2019). Gerai žinomos kompanijos, tokios kaip „Google“, „IBM“, „Aetna“, taiko įsisąmoninto dėmesingumo mokymus savo veikloje, siekdami pagerinti darbo funkcijas (Good ir kt., 2016; Hulsheger, Alberts, 2021). Amerikos sveikatos draudimo bendrovė „Aetna“ pasidalijo duomenimis, kad nuo to laiko, kai pradėjo įgyvendinti įsisąmoninto dėmesingumo programą įmonės viduje, sutaupė apie 2 000 JAV dolerių sveikatos priežiūros išlaidų, tenkančių vienam darbuotojui, o darbuotojų metinis produktyvumas padidėjo maždaug 3000 JAV dolerių kiekvienam darbuotojui (J. Levey, K. Levey, 2019; Kim, 2018). Tokios gerai žinomos kompanijos kaip „American Express“, „Ford“, „LinkedIn“ naudoja unikalia organizacijoms skirta įsisąmoninto dėmesingumo mokymų programa, kurią įkūrė ir vykdo ne pelno siekianti organizacija „Google Search Inside Yourself Leadership Institute“ (Kim, 2018). Kitos įmonės, pavyzdžiui, „Apple“, „Facebook“ ar „Twitter“, įtraukia įsisąmonintą dėmesingumą į darbo kultūrą – skatina meditavimą darbo vietoje, įrengia kontempliacijai skirtus kambarius darbuotojams (Kim, 2018).

Galiausiai mokslinėje literatūroje dėmesys įsisąmonintam dėmesingumui taip pat yra akivaizdus (Hyland ir kt., 2015). Nuo 1966 m., kada buvo išleista pirmoji publikacija apie įsisąmonintą dėmesingumą (Pe), pereinant prie kitų dviejų straipsnių 1979 m. (Schuster) ir 1982 m. (Kabat-Zinn) iki 2021 m., iš viso išleista 14 682 publikacijos (Baminiwatta, Solangaarachchi, 2021). Iki 2006 m. publikacijų skaičius būdavo mažiau nei 100 per metus ir nuo tada eksponentiškai išaugo – iki 2808 per 2020 m. (Baminiwatta, Solangaarachchi, 2021). 2010 – 2020 m. publikacijų skaičius vidutiniškai augo 23,5 proc. per metus (Baminiwatta, Solangaarachchi, 2021).

Lyginant su kitomis įsisąmoninto dėmesingumo tyrimų sritimis, ryškesnis publikacijų skaičiaus augimas yra visuomenės aplinkos sveikatos ir darbuotojų sveikatos srityse – nuo 181 straipsnio 1966 – 2015 m. iki 584 straipsnių 2016 – 2021 m. (Baminiwatta, Solangaarachchi, 2021). Empirinių tyrimų

¹ Fortune. Meditation Has Become A Billion-Dollar Business. Prieiga per internetą: <https://fortune.com/2016/03/12/meditation-mindfulness-apps/>

rezultatai įrodo teigiamą įsisąmoninto dėmesingumo poveikį tiek darbuotojui, tiek pačiai organizacijai (Lyddy, Good, 2017; Good ir kt., 2016), todėl susidomėjimas įsisąmonintu dėmesingumu organizaciniame darbo kontekste auga.

Moksliniai įsisąmoninto dėmesingumo tyrimai organizaciniame kontekste yra plėtojami keliomis kryptimis, dėmesys skiriamas: pačiai sampratai, jos dedamosioms, šio reiškinio konceptualizacijai; praktinei įsisąmoninto dėmesingumo reikšmei darbuotojams ir organizacijoms; veiksniams, lemiantiems darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą. Toliau bus aptariamos kiekviena iš šių trijų sričių.

Terminui „*mindfulness*“ oficialaus vertimo į lietuvių kalbą nėra. Verčiant pažodžiui šis terminas skambėtų gana keistai – „pilnaprotavimas“ – ir neatspindėtų šios sąvokos esmės, nes ji yra kur kas gilesnė. Internete bei įvairiuose populiariuosiuose straipsniuose, edukacinėse programose, seminaruose galima aptikti tokius vertimus kaip: įsisąmoninimas, dėmesingas įsisąmoninimas, įsisąmonintas dėmesingumas, sąmoningas dėmesys, sąmoningumo meditacija. Šiame darbe „*mindfulness*“ termino lietuviškas atitikmuo bus „įsisąmonintas dėmesingumas“, siekiant atspindėti sąmoningumo ir dėmesingumo sąveiką – dėmesį nukreipiant į patį sąmoningumą dabarties akimirkoje (įsisąmoninant) ir kuo mažiau nutolti nuo fundamentalaus apibrėžimo (Kabat-Zinn), kurio dedamosiomis šiame darbe ir bus remiamasi. Šio apibrėžimo esmė pateikiama toliau.

Pačia paprasčiausia prasme, įsisąmonintas dėmesingumas nusako, kaip individai reaguoja į vidinius ir išorinius stimulus, kuriuos patiria (Hulsheger, Alberts, 2021). Įsisąmonintai dėmesingi asmenys pastebi ir suvokia dabartyje patiriamus išgyvenimus tam tikru būdu: atvirai, be impulsyvių reakcijų ir atsiribojus nuo vertinimo (Hulsheger, Alberts, 2021). Norint charakterizuoti įsisąmonintą dėmesingumą ir atskirti jį nuo kitų panašių sąmonės būsenų, svarbu akcentuoti:

- dėmesį dabarties akimirkai (o ne praeičiai ar ateičiai);
- dėmesį dabartyje patiriamiems pojūčiams (tiek vidiniams jausmams ir mintims, tiek išoriniams);
- bei tai, kokių būdu jie yra priimami: atvirai, ramiai ir be vertinimo.

Be šio įsisąmoninto dėmesingumo aiškinimo, kuris kyla iš vadinamos rytietiškosios įsisąmoninto dėmesingumo tradicijos, egzistuoja ir vakarietiškoji tradicija, kuri akcentuoja atvirumą naujovėms. Tai reiškia, kad žmogus, suvokdamas dabarties patirtis, yra jautrus kontekstui, nuolatos pastebi naujas situacijos aspektus, yra atviras naujai informacijai ir nuolatos jai suteikia naują prasmę (Pagnini, Bercovitz ir Phillips, 2018). Plačiau abi sampratos bus aptartos teorinėje dalyje.

Taip pat įsisąmonintas dėmesingumas gali būti skirtingai konceptualizuojamas (Stevenson ir kt., 2017):

- laikina, tam tikra, konkreti būseną;
- pastovus individualus bruožas;
- meditacinė praktika.

Šiame darbe atliekamo tyrimo metu įsisąmonintas dėmesingumas bus vertinamas kaip individuali žmogaus savybė.

Empiriniai tyrimai atskleidžia įsisąmoninto dėmesingumo vertę darbo vietoje (Lyddy, Good 2017) tiek individui (Goodall ir kt., 2020), tiek organizacijai (Leroy ir kt., 2013). Iš tiesų, didžioji dalis

įsisąmoninto dėmesingumo tyrimų organizaciniame kontekste ir yra nukreipti į įsisąmoninto dėmesingumo vertę (Hulsheger, Walkowiak ir Thommes, 2018).

Įvairių disciplinų, tokių kaip neuromokslų, medicinos, psichologijos moksliniai tyrimai atskleidžia, kad įsisąmonintas dėmesingumas teigiamai veikia žmogaus funkcijas: dėmesį, pažinimą, emocijas, elgesį ir fiziologiją (Good ir kt., 2016). Randamas teigiamas ryšys tarp įsisąmoninto dėmesingumo ir psichinės sveikatos (Mesmer-Magnus ir kt., 2017), kognityvinio lankstumo ir vykdomųjų funkcijų (Olafsen, 2017). Tyrimai parodė, kad įsisąmoninto dėmesingumo praktikavimas sustiprina smegenų dalis, atsakingas už vykdomąsias funkcijas, tokias kaip prefrontalinę smegenų žievę, hipokampą ir migdolinį kūną (Holzel ir kt., 2013). Toks produktyvesnis žmogaus funkcionavimas neatsiejamas nuo pagerėjusių darbo rezultatų ir kitų su darbu susijusių aspektų. Atsiribojimas, lankstumas, nusistatymų nebuvimas teigiamai veikia tiek darbų atlikimą, tiek nuostatas ar tarpasmeninius santykius (Mesmer-Magnus ir kt., 2017).

Ištirta, kad žmogaus mintys nesąmoningai klaidžioja nuo 25 iki 50 proc. viso budrumo laiko (laiko, kuomet žmogus nemiega) (Smallwood, Schooler, 2015). Tokiu metu mintys dėmesį nukreipia nuo dabarties momento į praeities įvykius ar ateities apmąstymus ir sukelia įvairius su tuo susijusius jausmus, pavyzdžiui, fantazijas apie ateitį ar susirūpinimą dėl praeities (Pepping, Duvenage, 2016). Dažniausiai tokiomis akimirkomis veikiama „automatiškai“, net nesusimąstant, kas ir kaip yra veikama, nukrypstant nuo pagrindinės veiklos. Dėl dėmesio trūkumo žmonės yra linkę daryti klaidų, o tai kenkia užduočių atlikimo kokybei, darbai atliekami ilgiau (Mesmer-Magnus ir kt., 2017). Tuomet sugaištamas papildomas laikas tikrinant savo veiksmus, kartojant veiklas ar taisant padarytas klaidas. Nuolatinis išsiblaškyimas, abejojimas dėl savo padarytų veiksmų ar priimtų sprendimų lemia nerimą, sumažėjusį našumą bei kūrybiškumą (Mesmer-Magnus ir kt., 2017).

Ypatingą svarbą dėmesio sutelkimas turi aukšto patikimumo organizacijose (APO), pavyzdžiui, oro eismo kontrolės centruose, branduoliniuose jėgainėse ar gydymo sektoriuje, kur padarytos klaidos gali būti labai brangios ne tik finansine išraiška organizacijai, bet netgi lemti žmonių sveikatą ir gyvybes. Šių organizacijų procesai pasižymi itin mažu nesėkmių lygiu (Hales, Chakravorty, 2016), nors psichologinė įtampa yra aukšta (Reneclea, Tomasa, Gracia ir Peiro, 2020). Kuomet 1999 m. pradėta aiškintis, kaip joms tai pavyksta, atrastas ryšys su įsisąmonintu dėmesingumu, kuris stiprina tokių organizacijų principus, padeda darbuotojams išlaikyti šaltą protą ir sumažinti klaidų tikimybę (Renecle ir kt., 2020). Įsisąmonintą dėmesingumą praktikuojantiems darbuotojams lengviau sutelkti dėmesį ir pastebėti klaidas laiku ir greitai, tokiu būdu sumažinant šių klaidų tikimybę arba visai jų išvengti (Lyddy, Good, 2017).

Įsisąmonintas dėmesingumas lemia dėmesio kontroliavimo efektyvumą, o kai padidėja dėmesio kontrolė, sumažėja dėmesys su darbu nesusijusioms mintims ar veikloms – tokiu būdu iššvaistoma mažiau kognityvinių resursų (Good ir kt., 2016). Tiek moksliniai tyrimai, tiek patyrusių, meditaciją praktikuojančių asmenų pasakojimai ir net magnetinio rezonanso tomografijos (MRT) tyrimų rodikliai rodo, kad panaudojama mažiau psichologinių, kognityvinių, smegenų veiklos resursų, kad dėmesys būtų sukontroliuotas (Good ir kt., 2016).

Teigiamos įsisąmoninto dėmesingumo įtakos darbo rezultatams, savijautai ir tarpasmeniniams santykiams sąrašas ilgas. Ištirta, kad įsisąmonintas dėmesingumas didina įsitraukimą į darbą (Liu, Xin, Shen, He ir Liu, 2019; Montani ir kt., 2020), skatina inovatyvumą (Montani ir kt., 2020). Įsitraukimas į darbą padeda mėgautis darbu, mažiau atsibosta pasikartojantys darbai. Pastebima, kad

darbuotojai randa naujoviškų, kūrybiškų sprendimų (Pirson ir kt., 2012.; Mesmer-Magnus ir kt., 2017). Tokie darbuotojai mažiau išsiblaškę (Liu ir kt., 2019) ir labiau pasitikintys savimi (Mesmer-Magnus ir kt., 2017).

Taip pat teigiama, kad įsisažmonintas dėmesingumas skatina nuo minčių pereiti prie veiksmų, tad asmuo gali greičiau pasiekti užsibrėžtus tikslus, jie labiau orientuoti į tikslą (Mesmer-Magnus ir kt., 2017; Olafsen, 2017) ir linkę išsikelti aukštesnius tikslus (Reb ir kt., 2015).

Teigiama įtaka daroma problemų sprendimo (Mesmer-Magnus ir kt., 2017, Olafsen, 2017), sprendimų priėmimo įgūdžiams (Mesmer-Magnus ir kt., 2017), sprendimų tikslumui (Olafsen, 2017). Taip pat įsisažmoninto dėmesingumo dedamosios – į dabartį orientuotas požiūris, atsiribojant nuo vertinimo – padeda prisitaikant prie greitai kintančios aplinkos, ypač situacijose, susijusiose su derybomis, skubios pagalbos suteikimu ir krizių valdymu (Mesmer-Magnus ir kt., 2017).

Bene dažniausiai straipsniuose minima teigiama įsisažmoninto dėmesingumo įtaka yra darbuotojų gerovės jausmui (Liu ir kt., 2019; Kersemaekers ir kt., 2018; Reb ir kt., 2015; Hulsheger ir kt., 2018; Olafsen, 2017). Tai, kaip žmogus jaučiasi darbe, kaip pavyksta susidoroti su stresu, lemia eilę veiksmų, kurie daro įtaką žmogaus produktyvumui, motyvacijai, norui dirbti ar išeiti iš darbo (Mesmer-Magnus ir kt., 2017).

Nuolatinis stresas dažnai yra disbalanso tarp darbo reikalavimų ir žmogaus fizinių ir psichinių galimybių rezultatas (Kersemaekers ir kt., 2018). Toks nuolatinis stresas veda prie emocinio išsekimo ir perdegimo. Emocinis išsekimas yra pagrindinė prastos savijautos darbe priežastis, o taip pat ir perdegimo priežastis (Reb ir kt., 2015). Tai mažina motyvaciją eiti į darbą ir kenkia darbo atlikimui.

Tai, kaip žmogus darbe reaguoja į stresą keliančius veiksnius ir su jais susidoroja, priklauso nuo individualių žmogaus savybių bei resursų (Kersemaekers ir kt., 2018). Įsisažmonintas dėmesingumas sumažina emocinį reaktyvumą (Mesmer-Magnus ir kt., 2017), įgalina efektyviai reguliuoti mintis, emocijas ir fizines reakcijas (Olafsen, 2017). Įsisažmonintas dėmesingumas padeda darbuotojams suprasti savo mintis ir veiksmus situacijoje, neįsitraukiant į ją emociškai. Toks emocinis atsitraukimas nuo situacijos padeda objektyviai, adekvačiai ir teigiamai įvertinti stresines situacijas, atsiriboti nuo savęs vertinimo, suprasti savo fizines ir psichines reakcijas, todėl atitinkamai reaguoti į situacijas ir su jomis susidoroti. Sąmoningai telkiant dėmesį, yra atsiribojama nuo automatinų minčių ir reakcijų į stresinę situaciją ar sudėtingas darbo sąlygas. Tokie darbuotojai mažiau galvoja apie praeities įvykius ir mažiau nerimauja dėl galimų ateities klaidų (Mesmer-Magnus ir kt., 2017).

Tyrimais nustatyta neigiama koreliacija su patiriamu stresu, neigiamomis emocijomis, nerimu ir depresija (Mesmer-Magnus ir kt., 2017), emociniu išsekimu (Reb ir kt., 2015), perdegimu (Kersemaekers ir kt., 2018). Teigiamas ryšys su pasitenkinimu darbu (Mesmer-Magnus ir kt., 2017), bei psichologinių poreikių patenkinimu (Reb ir kt., 2015), padidėjusiu asmeniniu produktyvumu (Kersemaekers ir kt., 2018). Įsisažmonintas dėmesingumas palengvina kasdienį atsigavimą po darbo, padeda suderinti darbo-šeimos balansą (Hulsheger ir kt., 2018). Nustatyta teigiama koreliacija tarp įsisažmoninto dėmesingumo ir pasitikėjimo savimi, emocijų reguliavimo ir pasitenkinimo gyvenimu (Mesmer-Magnus ir kt., 2017; Pepping, Duvenage, 2016).

Tyrimai rodo, kad įsisažmonintas dėmesingumas veda prie sumanesnio emocinio bendravimo su aplinkiniais ir yra susijęs su geresniais tarpusavio santykiais (Mesmer-Magnus ir kt., 2017). Giminytė, socialiniai ryšiai yra fundamentalus psichologinis poreikis, tad geri santykiai su

kolegomis yra svarbus pasitenkinimo darbu determinantas (Reb ir kt., 2015). Tyrimai rodo, kad įsisąmonintas dėmesingumas padidina empatijos ir geranoriškumo sau bei aplinkiniams jausmus (Stevenson ir kt., 2017), o tai gali pagerinti socialinius santykius. Taip pat įsisąmonintas dėmesingumas turi įtakos pagerėjusiam komandiniam ir organizaciniam klimatui (Kersemaekers ir kt., 2018), rezultatyvesniam komandiniam darbui (Renecler ir kt., 2020). Tokie asmenys mažiau kritikuoja kitus ir yra labiau charizmatiški, o tai padeda aplinkiniams juos mėgti (Mesmer-Magnus ir kt., 2017). Tokias savybes turintys vadovai yra suvokiami kaip efektyvesni (Mesmer-Magnus ir kt., 2017).

Kaip matyti iš ką tik pateiktos literatūros analizės, gausu empirinių tyrimų, kurie atskleidžia įsisąmoninto dėmesingumo naudą darbo vietoje (Lyddy, Good 2017) tiek individui (Goodall ir kt., 2020), tiek organizacijai (Leroy ir kt., 2013). Dėmesio kontroliavimo efektyvumas, sumažėjęs dėmesys su darbu nesusijusioms mintims, padaroma mažiau klaidų, taupomos laiko sąnaudos, gerėja darbų atlikimo kokybė. Kartu tai veikia ir darbuotojo psichologinę būklę, nes mažėja įtampa ir stresas, tad natūralu, kad bene dažniausiai straipsniuose minima įsisąmoninto dėmesingumo nauda yra darbuotojų gerovės jausmas. Visgi, tai užgožia klausimą, kaip įsisąmonintas dėmesingumas pasireiškia darbo vietoje, koks yra šio ryšio mechanizmas (Leroy ir kt., 2013). Ypatingai trūksta tyrimų organizaciniame kontekste, žmogaus darbo vietoje (Reb ir kt., 2015). Tyrimai įsisąmoninto dėmesingumo srityje pagrįsti nukreipiami į tai, kokią vertę jis kuria darbo vietoje, tuo tarpu organizacijoms būtų naudinga žinoti, kokios socialinio konteksto sąlygos turi įtakos darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui (Olafsen, 2017). Straipsnių, tiriančių įsisąmoninto dėmesingumo organizacinius ir individualius veiksnius mokslinėje literatūroje yra vos keletas (Kalafatoglu, Turgut, 2019). Taip pat pastebima, kad mokslinių darbų apie individualaus lygio įsisąmonintą dėmesingumą darbe yra stebėtinai nedaug (mokslinėje literatūroje egzistuoja ir kolektyvinio įsisąmoninto dėmesingumo sąvoka, apie kurią šiame darbe kalbama nebus) (Sutcliffe, Vogus ir Dane, 2016).

Tyrimai rodo, kad įsisąmoninto dėmesingumo veiksniai gali būti individualūs, taip pat priklausantys nuo situacijų (aplinkos) ir, žinoma, meditavimo patirties (Lyddy, Good, 2017), tad šiam darbui aktualius veiksnius galima suskirstyti į individualius (priklausančius nuo žmogaus) ir organizacinius (kuo organizacijos gali pagerinti ar pabloginti darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą). Kai kurie autoriai bando susieti vidinius (gana stabilius) veiksnius su aplinkos (dinamiškesniais) veiksniais, šį ryšį pagrindžiant motyvacija (Reina, Kudesia, 2020).

Verta paminėti tyrimą, kurio tikslas buvo atskleisti, kiek reikšmės įsisąmonintam dėmesingumui turi genetiniai ir aplinkos faktoriai (Waszczuk ir kt., 2015). Šio tyrimo dalyviai buvo dvyniai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad 32 proc. tarpasmeninių įsisąmoninto dėmesingumo skirtumų buvo įgimti, o 66 proc. – nulemti skirtingos aplinkos veiksnių. Aplinka, kuri dvyniams buvo bendra, jokių reikšmingų skirtumų neatskleidė. Vadinasi, tam tikrą dalį (šio tyrimo atveju – apie trečdalį) polinkio būti įsisąmonintai dėmesingumui gali nulemti įgimti skirtumai, o dar didesnę dalį (du trečdalius) skirtumų lemia aplinkos veiksniai. Todėl labai svarbu suprasti, kokie specifiniai aplinkos veiksniai gali skatinti įsisąmoninto dėmesingumo vystymąsi.

Individualiame lygmenyje plačiau buvo tirtas prieraišumo ryšys su įsisąmonintu dėmesingumu – atlikta 33 tyrimų meta-analizė (Stevenson ir kt., 2017), o gauti rezultatai patvirtino reikšmingą neigiamą ryšį tarp įsisąmoninto dėmesingumo ir nesaugaus prieraišumo jausmo. Taip pat tarp individualių veiksnių buvo tirta tikslo orientacijos reikšmė (Kalafatoglu, Turgut, 2019). Tyrimo

rezultatai atskleidė, kad tikslo orientacija statistiškai reikšmingai susijusi su įsisąmonintu dėmesingumu.

Remiantis išteklių išsaugojimo teorija (kuri bus aptarta 2.4 poskyryje), buvo vertinta darbo krūvio ir nuovargio, psichologinio atsiribojimo po darbo ir miego kokybės įtaka įsisąmonintam dėmesingumui (Hulsheger ir kt., 2014). Psichologinis atsiribojimas praėjusią darbo dieną buvo netiesiogiai (per geresnę miego kokybę) susijęs su kitos darbo dienos įsisąmoninto dėmesingumo būseną. Tai rodo, kad nesugebėjimas poilsio metu atsiriboti nuo minčių apie darbą trukdo po darbo pailsėti bei išsimiegoti, o tai lemia prastesnę įsisąmonintą dėmesingumą sekančią darbo dieną. Darbuotojų nuovargis turėjo neigiamą ryšį su įsisąmonintu dėmesingumu. Tai leidžia daryti prielaidą, kad pakankamas vidinių energijos resursų kiekis gali užtikrinti įsisąmonintą dėmesingumą.

Tyrimai rodo, kad organizacinė aplinka turi reikšmingos įtakos įsisąmonintam dėmesingumui – organizaciniai suvaržymai ir organizacinė parama lemia darbuotojų įsisąmoninto dėmesingumo lygį (Reb ir kt., 2015). Buvo nustatyta, kad organizaciniai suvaržymai ir darbo rutina turėjo teigiamą ryšį su darbuotojų neatidumu, o šis neatidumas buvo neigiamai susijęs su įsisąmonintu dėmesingumu.

Reikšminga organizacinės paramos dalis – vadovo parama, kuri buvo tirta keliuose straipsniuose (Narayanan ir Moynihan, 2006; Reb ir kt., 2015; Olafsen, 2017). Visuose trijuose straipsniuose vadovo parama buvo statistiškai reikšmingai susijusi su įsisąmonintu dėmesingumu. Galima daryti prielaidą, kad savarankiškumą skatinantis vadovo elgesys, suteikiamas grįžtamasis ryšys, suteikiama galimybė tobulėti prisideda prie darbuotojų įsisąmoninto dėmesingumo. Taip pat žiūrint plačiau, kitokia organizacinės paramos išraiška – etinis klimatas taip pat buvo susijęs su įsisąmonintu dėmesingumu (Kalafatoglu, Turgut, 2019). Būtent rūpestingas klimatas (būdingas toms organizacijoms, kurios rūpinasi savo darbuotojų gerove) turėjo teigiamos įtakos įsisąmonintam dėmesingumui.

Kaip matyti iš pastarosios apžvalgos, socialinė aplinka turi reikšmingos įtakos įsisąmonintam dėmesingumui darbo vietoje. Tyrimų apie individualius ir organizacinius veiksnius, lemiančius įsisąmonintą dėmesingumą nėra daug. Labai trūksta tyrimų, nustatančių, kokios organizacinės įtakos gali įtakoti individualaus lygio įsisąmonintą dėmesingumą (Sutcliffe, Vogus, Dane, 2016). Trūksta įsisąmoninto dėmesingumo tyrimų darbo vietoje, kurie įvertintų individualius skirtumus (intelektą, požiūrį, asmenybę) bei organizacijos kontekstą (pvz., pareigas, užduoties pobūdį, emocinį klimatą komandoje) (Lyddy, Good, 2017). Autoriai siūlo plačiau tirti situacinius, kontekstinius, organizacinius ir kultūrinius įsisąmoninto dėmesingumo veiksnius, kurie lemia teigiamas jo pasekmes (Reb ir kt., 2015).

Apibendrinant, įsisąmoninto dėmesingumo populiarumas pastarąjį dešimtmetį sparčiai auga tiek visuomenėje, tiek mokslinėje literatūroje, ypatingai organizaciniame kontekste. Gerai pasaulyje žinomos organizacijos pasitelkia įsisąmonintą dėmesingumą gerinti darbo rezultatus ir darbuotojų savijautą. Pateikiama įrodymų, kad įsisąmonintas dėmesingumas gerina darbo rezultatus, didina darbuotojų gerovę, teigiamai veikia jų nuostatas ir tarpasmeninius santykius. Visgi, autoriai mokslinėje literatūroje pasigenda atsakymų, kokie individualūs ir aplinkos veiksniai gali paskatinti arba trukdyti darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui.

2. Darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą lemiančių veiksnių teoriniai sprendimai

2.1. Įsisąmoninto dėmesingumo sampratos genezė

Norint suprasti įsisąmoninto dėmesingumo sampratą, reikia nusikelti į pačią pradžią ir suprasti iš kur ji kilo ir kaip atkeliavo iki . Įsisąmoninto dėmesingumo kilmė glūdi rytietiškoje budizmo filosofijoje bei su tuo susijusioje meditacijoje (Good ir kt., 2016; Lomas, Medina, Ivtzan, Rupprecht ir Eiroa-Orosa, 2017). Budistinėje meditacijoje įsisąmonintas dėmesingumas yra toks mąstymo procesas, kurio metu dalykai yra matomi tokie, kokie iš tiesų yra (Hyland ir kt., 2015). Įsisąmonintas dėmesingumas nusako, kaip žmonės suvokia ir reaguoja į vidinius ir išorinius potyrius (Hulsheger, Alberts, 2021).

Tai gebėjimas sutelkti dėmesį į nuolat kylančius vidinius ir išorinius stimulus tokiu būdu, kuris neskatina iš karto vertinti situacijos ar priimti sprendimus (nusistatyti, nusiteikti) (Good ir kt., 2016). Tokio mąstymo metu dėmesio koncentracija nėra paveikta emocinio reaktyvumo, iškreipta šališkumo, asmeninių prielaidų ar lūkesčių (Hyland ir kt., 2015), ankstesnės patirties ar įprastinių automatinų reakcijų bei sprendimo būdų (Pepping, Duvenage, 2016). Toks neiškreiptas mąstymas vadinamas tikroju suvokimu (angl. *veridical perception*) (Pirson, Langer, Bodner ir Zilcha, 2012). Stimulai yra pastebimi ir priimami tokie, kokie yra. Taigi, pradinis ir kertinis apibrėžimas įsisąmonintą dėmesingumą nusako kaip procesą, kurio metu dėmesys skiriamas tam tikru būdu: tikslingai, dabarties momentu, nevertinant (Pepping, Duvenage, 2016). Šiame apibrėžime atsiskleidžia požiūrio komponentas, būtent tai, kaip dėmesys bus kontroliuojamas (Hyland ir kt., 2015). Šiame darbe bus remiamasi būtent šio apibrėžimo komponentais, detaliau jie bus paaiškinti 2.2 poskyryje.

Nors nėra vieningo sutarimo, koks yra įsisąmoninto dėmesingumo apibrėžimas ir egzistuoja skirtingos variacijos (apibrėžimai pateikiami 1 lentelėje), šį pastarąjį apibrėžimą (Kabat-Zinn) galima laikyti fundamentaliu. Būtent šis autorius pristatė rytietišką meditacinę filosofiją vakarų pasauliui (Hyland ir kt., 2015; Moafian, Pagnini ir Khoshsima, 2017). Būdamas medicinos doktorantu, jis pats praktikavo įsisąmonintą dėmesingumą ir savo kūnu bei protu patyrė su tuo susijusias naudas (Hyland ir kt., 2015). Meditacijos rekolekcijų metu jam kilo idėja sukurti įsisąmoninto dėmesingumo programą, kuri būtų prieinama platesniam, anksčiau nemeditavusių žmonių ratui, ir taip įsisąmoninto dėmesingumo naudą galėtų patirti daugiau žmonių (Hyland ir kt., 2015). Septintojo dešimtmečio pabaigoje šis profesorius pasitelkė įsisąmonintą dėmesingumą padėti pacientams kovoti su lėtinėmis ligomis ir palengvinti jų sukeltus skausmus (Good ir kt., 2016; Lomas ir kt., 2017). Tokiu būdu meditacija buvo panaudota labai racionaliai – kaip terapinis įrankis gydymo procese. Ilgą laiką įsisąmonintas dėmesingumas ir buvo taikomas tik klinikiniam kontekste (Pirson ir kt., 2012). Devintajame dešimtmetyje įsisąmonintas dėmesingumas pradėtas aptarti jau platesniame kontekste, tame tarpe ir vadybos srityje (Good ir kt., 2016).

Nors vakarų pasauliui įsisąmonintą dėmesingumą pristatė J. Kabat-Zinn'as, jo įsisąmoninto dėmesingumo koncepcija yra vadinama rytietiška, nes turi tamprų ryšį su budistine filosofija ir meditacija (Moafian ir kt., 2017). Tuo tarpu taip vadinama vakarietiškoji įsisąmoninto dėmesingumo tradicija buvo vystyta E. Langer (Moafian ir kt., 2017). Vakarietiškas požiūris išlaiko fundamentaliuosius įsisąmoninto dėmesingumo principus, tačiau kertinis šios krypties aspektas ir skirtumas, skiriantis vakarietišką kryptį nuo rytietiškos – atvirumas naujovėms, kurį charakterizuoja nuolatinis aktyvus naujų kategorijų kūrimas ir skirtumų išvelgimas (Pagnini ir kt., 2018). Pagal šią

tradiciją įsisąmonintas dėmesingumas apibrėžiamas kaip lanksti, aktyvi proto būseną, kurioje žmogus aktyviai įsitraukęs į dabartį, pastebi naujus dalykus ir yra jautrus kontekstui (Pirson ir kt., 2012). Praeities patirtys nėra ignoruojamos, bet žmogus suvokia, kad jų prasmė gali nuolat kisti, priklausomai nuo naujų patyrimų (Kalafatoglu, Turgut, 2019).

1 lentelė. Įsisąmoninto dėmesingumo apibrėžimai

Šaltinis	Apibrėžimas
Brown, Ryan, 2003	Įsisąmonintas dėmesingumas gali būti laikomas sustiprintu dėmesiu ir sąmoningumu dabartinei patirčiai ar realybei.
Shapiro, Carlson, Astin ir Freedman, 2006	Dėmesio skyrimas tam tikru būdu: tikslingai, dabarties akimirkoje ir atsiribojus nuo vertinimo
Pirson ir kt., 2012	Lanksti, aktyvi proto būseną, kurioje žmogus aktyviai įsitraukęs į dabartį, pastebi naujus dalykus ir yra jautrus kontekstui.
Chan, Rasli, 2013	Ypatinga sąmonės būseną, kai asmuo skiria pastangas, kad skirtų dėmesį dabartinei akimirkai unikaliu būdu – tikslingai, be išankstinio nusistatymo; kad pastebėtų aplinkoje naujus dalykus, bet nepradėtų jų lyginti, vertinti ar atsakyti, skirtingai nuo kitų pažinimo procesų (Kabat-Zinn, 1996).
Good ir kt., 2016	Jautrus dėmesys ir sąmoningas dabarties įvykių ir patirties suvokimas (Brown ir kt., 2007; Quaglia, Brown ir kt., 2015).
Mesmer-Magnus ir kt., 2017	Suvokimas, kuris atsiranda sutelkiant dėmesį į dabartinę akimirką, atkreipiant dėmesį į naujus stimulus (tiek išorinėje aplinkoje, tiek į vidines būsenas) ir apdorojant šiuos dirgiklius ramiai, be išankstinio nusistatymo (Glomb ir kt., 2011).
Olafsen, 2017	Sąmonės būseną, nusakoma dabarties įvykių ir patirčių suvokimu ir jautriu dėmesiu joms, be vertinimo, sprendimo ir kognityvinių filtrų (Glomb ir kt., 2011)
Lomas ir kt., 2017	Suvokimas, atsirandantis dabarties momentu tikslingai atkreipiant dėmesį į nuolatos vykstančius įvykius, iš akimirkos į akimirką, atsiribojus nuo vertinimo (Kabat-Zinn, 2003).
Stevenson, Emerson ir Millings, 2017	Dėmesio savireguliacija ir nekritikuojantis tiesioginių išgyvenimų priėmimas (Kabat-Zinn, 1994).
Hulshager ir kt., 2018	Sąmonės būseną, kurioje asmenys skiria dėmesį dabarties išgyvenimams (Brown, Ryan, 2003).
Kersemakers ir kt., 2018	Būseną, kurioje dėmesys tikslingai atkreipiamas į dabarties akimirką, priimančiu bei geranorišku būdu (Kabat-Zinn, 2003).
Pagnini ir kt., 2018	Tikslingas dėmesio nukreipimas į dabar vykstančius procesus, suvokiant kiekvienos situacijos ar patirties autentiškumą (naujumą) ir suvokti jų skirtumus (Langer, 1989)
Kalafatoglu, Turgut, 2019	Buvimas dabartyje tokiu būdu, kuris apima dėmesį, sąmoningumą ir priėmimą.
Montani ir kt., 2020	Dispozicinė tendencija, asmeninis išteklius, kuris, būdamas aukšto lygio, didina teigiamą poveikį vidutinio darbo krūvio, įsitraukimo į darbą ir inovatyvaus elgesio darbe atžvilgiais.

Kaip teigia vakarietiškosios tradicijos atstovai, šis požiūris yra stipriai susijęs su organizaciniu kontekstu, nes atsižvelgia į išorinį, materialų ir socialinį kontekstą (Pirson ir kt., 2012). Akcentuojamas dėmesio išlaikymas dabartyje ties išorės stimulais (taip pat socialiniu kontekstu), kai tuo tarpu rytiškasis -ties vidiniais stimulais (vidinės mintys, emocijos). E. Langer atkreipė dėmesį į greitai kintančią aplinką, teigdama, kad asmenų ir organizacijų sugebėjimas pasiekti patenkinamo lygio darbo atlikimą kintančioje aplinkoje priklauso nuo to, kaip individai mąsto, renka informaciją,

suvokia juos supančią aplinką ir ar gali pakeisti savo suvokimą, požiūrį į situaciją ir jos interpretavimą (Chan ir kt., 2013). Šis požiūris kalba apie tai, kaip pastebėti naują prasmę gaunamoje informacijoje, dėl to pastebėti daugiau sprendimų alternatyvų ir taip pasiekti optimaliausią problemos sprendimo rezultata (Narayanan, Moynihan, 2006) bei yra orientuotas į tikslą (Pirson ir kt., 2012).

Taip pat kalbant apie įsisąmoninto dėmesingumo ideologinę raidą, reikia paminėti Brown`ą ir Ryan`ą, kurie taip pat tiria įsisąmonintą dėmesingumą vakarietiškosios tradicijos kontekste, tačiau jų apibrėžimas apima rytietiškosios tradicijos aspektus: „Labiau atviras, nedalomas stebėjimas to, kas vyksta tiek viduje, tiek išorėje, negu tam tikras kognityvinis būdas reaguoti į išorinius dirgiklius“ (Han, Chang, 2011). Toks šių autorių požiūris ir įsisąmoninto dėmesingumo apibrėžimas tam tikra prasme apjungia rytietišką ir vakarietišką tradicijas. Šių autorių apibrėžimas: „Jautrus dėmesys ir sąmoningas dabarties įvykių ir patirties suvokimas“ yra vienas dažniausiai cituojamų mokslinėje literatūroje bei tyrimuose (Hyland ir kt., 2015), o jų kurta MAAS² skalė yra dažniausiai naudojama įsisąmoninto dėmesingumo tyrimams darbo kontekste (Hulsheger, Albert, 2021). Visgi, pagrindinė kritika, kurios sulaukia šios skalės autoriai yra įsisąmoninto dėmesingumo konstrukto neišpildymas, nes ji vertina tik dėmesį ir suvokimą, neatsižvelgdama į emocinį komponentą, todėl įsisąmonintas dėmesingumas įvertinamas nevisapusiškai. Tai viena iš priežasčių, kodėl šiame darbe bus remiamasi fundamentaliuoju (Kabat-Zinn) įsisąmoninto dėmesingumo apibrėžimu, kuris apima platesnę įsisąmoninto dėmesingumo sampratą.

Apibendrinant, įsisąmonintas dėmesingumas aiškinamas dvejomis kryptimis – rytietiškosios ir vakarietiškosios. Rytietiškoji labiau sutelkta į vidinius stimulus ir meditaciją, o vakarietiškoji – į išorinius stimulus ir kūrybišką požiūrį, išvelgiant naujus situacijos aspektus. Rytietiškoji tradicija yra originali įsisąmoninto dėmesingumo kilmės samprata. Apibendrinant abi kryptis, įsisąmonintas dėmesingumas reiškia esamos dabarties būsenos suvokimą, kuomet atkreipiamas dėmesys į visus naujus vidinius ir išorinius stimulus, juos suvokiant kaip visiškai autentiškus tai situacijai, vadinasi išvengiant vertinimo, išankstinio nusistatymo bei automatinių reakcijų. Įsisąmonintas dėmesingumas yra daugiau nei dėmesio valdymas ir suvokimas, todėl šiame darbe bus remiamasi fundamentaliuoju (Kabat-Zinn) aiškinimu.

2.2. Įsisąmoninto dėmesingumo sampratos dedamosios

Kaip buvo minėta ankstesniame poskyryje, įsisąmonintas dėmesingumas susideda iš kelių komponentų, pagrindiniai – dėmesys ir vidinių bei išorinių patirčių suvokimas (sąmoningumas) (Hulsheger, Alberts, 2021). Dėmesingumas ir sąmoningumas yra skirtingi reiškiniai, nors dažnai gali būti vartojami kaip sinonimai. Taip yra todėl, kad jie tarpusavyje glaudžiai susiję. Visgi, žmogui gali trūkti sąmoningumo kokioje nors situacijoje, net ir skiriant jai dėmesį (Reb ir kt., 2015). Dėmesio ir suvokimo tarpusavio sąveika padeda atskirti įsisąmonintą dėmesingumą nuo kitų dėmesio valdymo būsenų (Good ir kt., 2016).

Pirmiausia dėmesys sutelkiamas, siekiant suprasti, išspręsti, atlikti tai, kas tuo metu vyksta galvoje (Good ir kt., 2016). Paprastai tariant, tai galvojimas apie galvojimą. Toks minčių nukreipimas pačių į save kai kurių autorių vadinamas meta-sąmoningumu (Good ir kt., 2016) ar meta-kognicija (Reina, Kudesia, 2020). Tik suvokiant dabartinę proto būseną, kuri kontroliuoja sutelktą dėmesingumą, dėmesingumas tampa įsisąmonintu (Good ir kt., 2016).

² įsisąmoninto dėmesingumo dėmesio ir suvokimo skalė (angl. Mindfulness Attention and Awareness Scale) (Brown, Ryan, 2003)

Kaip minėta ankstesniame skyriuje, įsisąmonintas dėmesingumas šiame darbe aiškinamas kaip suvokimas ir dėmesys dabarties akimirkoje vykstantiems išgyvenimams, atsiribojant nuo impulsyvių reakcijų ir vertinimo (Hulsheger, Alberts, 2021). Dėmesys nukreipiamas tam tikru būdu: „atvira širdimi“, nereaktyviai ir atsiribojus nuo vertinimo. Išskiriamos trys šio apibrėžimo aksiomos, kurios yra persipynusios tarpusavyje ir veikiančios sistemingai tuo pačiu metu (Shapiro ir kt., 2006):

- Dėmesys (pats kognityvinis procesas)
- Intencija (motyvacija tokiu būdu skirti dėmesį)
- Požiūris (emocinės savybės ir (arba) mąstymo pozicija, kuria žmogus suvokia dėmesio objektą, pavyzdžiui, atsiribojant nuo vertinimo, atjaučiant).

Tai parodo, kad įsisąmonintas dėmesingumas susideda iš kelių komponentų, ne tik suvokimo ir dėmesio, bet turi ir emocinį komponentą.

Mokslinėje literatūroje daugialypis įsisąmoninto dėmesingumo pobūdis empiriškai atsispindi naudojant daugiamačes skales (Hulsheger, Alberts, 2021). Viena iš dažniau naudojamų skalių yra FFMQ³, kuri atskleidžia penkis įsisąmoninto dėmesingumo komponentus:

- a) stebėjimas,
- b) verbalinis apibūdinimas,
- c) sąmoningas veikimas,
- d) emocinis atsitraukimas,
- e) atsiribojimas nuo vertinimo

Toliau aptariamos kiekviena iš jų. Stebėjimas reiškia įvairių vidinių ir išorinių stimulų stebėjimą dabarties momentu. Šis įsisąmoninto dėmesingumo komponentas kyla iš meditacinių praktikų, kurių metu yra formuojamas įgūdis atidžiai stebėti vidinius kylančius išgyvenimus (Hulsheger, Alberts, 2021).

Verbalinis apibūdinimas reiškia gebėjimą žodžiais išreikšti kylančias mintis ar jausmus. Taip apibūdinamos, įvardijamos suvoktos patirtys (Hulsheger, Alberts, 2021). Paprastai tariant, tai gebėjimas efektyviai komunikuoti, išsakyti tai, kas norima.

Sąmoningas veikimas apima dėmesingumą ir pilną įsitraukimą į atliekamą veiklą (Hulsheger, Alberts, 2021). Natūraliai žmogaus mintys turi polinkį klaidžioti, grįžti į praeitį ar nuklysti į ateitį, fantazuoti (Smallwood, 2015). Žmonės, veikdami sąmoningai dėmesingai, sugeba išlaikyti dėmesį ties esamais objektais, atsiminti juos ir nenuklysti į šalį per išsiblaškymą, minčių klaidžiojimą, asociatyvinį mąstymą, supaprastintus paaiškinimus ar atmetimą (Han, Zhang, 2011). Tai nereiškia, kad įsisąmoninto dėmesingumo metu blokuojami visi pašaliniai dirgikliai ir daugiau niekas nepastebima, netgi atvirkščiai – dėmesys tuo metu yra lankstus. Asmuo sugeba pastebėti įvairius išorinius objektus bei vidines mintis, jausmus jų iškart nedetalizuodamas, neužsilikdamas juose (Hulsheger ir kt., 2018). Jie yra trumpam užfiksuojami ir tuomet sąmoningai sugrįžtama prie pagrindinės veiklos, taip nepametant pradinės minties.

Emocinis atsitraukimas gali būti vertinamas kaip savireguliacijos gebėjimų strategija – tai gebėjimas stebėti vidinius ir išorinius stimulus platesniame suvokimo kontekste, tiesiog registruojant juos kaip

³ – penkių faktorių įsisąmoninto dėmesingumo klausimynas (angl. Five-Factor Mindfulness Questionnaire) (Baer, Smith, Hopkins, Krietemeyer, Toney, 2006, cit. iš Shahbaz, Parker, 2021)

nuolatinio sąmonės srauto dalis ir išvengti automatinių emocinių reakcijų, emocinio įsitraukimo, susilaikyti nuo vertinimo (Hulsheger, Alberts, 2021).

Atsiribojimas nuo vertinimo reiškia minčių ir jausmų patyrimą jų nevertinant, nekritikuojant savęs už jų patyrimą. Įprastai sutelkti ar atkreipti dėmesį į tam tikrus stimulus yra paprasta, kai jie turi asmeninės reikšmės, todėl dažniausiai natūraliai informacijos apdorojimas, stimulų interpretavimas vyksta abstrakčiai, šališkai ir vertinamai (Good ir kt., 2016), o įsisąmonintas dėmesingumas įgalina suvokti šias reakcijas, atkreipti į jas dėmesį ir kai jos yra suprantamos, tai padeda išlaikyti psichologinį atstumą, atsiriboti nuo šių vertinimų. (Good ir kt., 2016). Bendrai toks požiūris yra objektyvesnis ir nešališkas (Olafsen, 2017). Tai nereiškia, kad įsisąmonintas dėmesingumas yra priešingas vertinimui ar sprendimams, kaip kartais yra svarstoma. Vertinimai ir sprendimai netgi yra būtini, apdorojant tai, kas vyksta šią akimirka. (Good ir kt., 2016).

Apibendrinant, įsisąmonintas dėmesingumas yra sudėtingesnis, daugiau aspektų apimantis ir dimensijų turintis reiškinys, nei tik suvokimas ar dėmesio valdymas. Jis savyje turi ir emocinį komponentą – gebėjimą neįsitraukti į situaciją emociškai bei atsiriboti nuo vertinimo.

2.3. Įsisąmoninto dėmesingumo skirtingos konceptualizacijos

Kalbant apie įsisąmonintą dėmesingumą, labai svarbu suprasti, kad jis gali būti skirtingai konceptualizuojamas. Įsisąmonintas dėmesingumas gali būti suprantamas kaip:

- būseną (angl. *state mindfulness*) – konkreti vidinė suvokimo, sąmonės būseną (Reb ir kt., 2015) ar mąstymo savybę (Lomas ir kt., 2017),
- bruožas (angl. *trait mindfulness*) – vidinis gebėjimas ar asmens individualus bruožas (Reb ir kt., 2015),
- meditacijos forma, kurios galima išmokti (Reb ir kt., 2015, Lomas ir kt., 2017).

Toliau atskleidžiami šių koncepcijų skirtumai.

Rytietiškoji įsisąmoninto dėmesingumo kryptis diktavo įsisąmoninto dėmesingumo supratimą, kaip tam tikros sąmonės būsenos. Tokia konkreti būseną yra laikina, bėgant laikui keičiasi, svyruoja asmens viduje (Montani ir kt., 2020; Hulsheger, Alberts 2021). Pavyzdžiui, net ir ilgą laiką praktikavę įsisąmoninto dėmesingumo meditacijas asmenys patiria tokių būsenų, kada mintys klaidžioja ir jie nebūna dėmesingi (Hulsheger ir kt., 2018). Ši būseną gali būti pasiekama per formalią ir neformalią meditaciją (Mesmer-Magnus ir kt., 2017), todėl būsenos koncepcija labai susijusi su meditacijos koncepcija.

Formali meditacija – įvairūs praktiniai seminarai, mokymai, meditavimo užsiėmimai. Įsisąmoninto dėmesingumo ugdymo mokymai gali būti sudaryti iš meditacijos, psichologinio švietimo ir grupinių terapijų (Kersemakers ir kt., 2018). Įsisąmonintas dėmesingumas ugdomas, pavyzdžiui, įsisąmonintu dėmesingumu grįsta streso mažinimo programa (MBSR)⁴, ar įsisąmonintu dėmesingumu grįsta kognityvine terapija (MBCT)⁵, arba modifikuotomis, darbo kontekstui pritaikytoms jų versijomis (Sutcliffe ir kt. 2016). Organizacijoms skirtos mokymo programos gali skirtis trukme (nuo 1 dienos iki 16 savaičių) arba savo pobūdžiu – internetiniai seminarai, mobiliųjų programėlių naudojimas ar gyvi mokymai – priklausomai nuo organizacijos poreikių (Rupperecht ir

⁴ (angl. Mindfulness-based Stress Reduction) (Kabat-Zinn, 2003, cit. iš Sutcliffe ir kt. 2016)

⁵ (angl. Mindfulness-based cognitive therapy) (Segal, Williams, Teasdale, 2002, cit. iš Shahbaz, Parker, 2021).

kt., 2019). Tokie mokymai apima skirtingas technikas, pavyzdžiui, dėmesio sutelkimas į kvėpavimą, vaikščiojimą, valgymą, savo kūną, o taip pat ir jogos pratimai (Shahbaz, Parker, 2021). Visų šių susitelkimo metodų tikslas yra ugdyti gebėjimus valdyti dėmesį dabarties momentu: pastebėti pokyčius aplinkoje, pajusti, kada dėmesys nukrypsta nuo dabarties momento ir gebėti skirti sąmoningas pastangas tam, kad būtų grįžtama į dabarties akimirką (Zivnуска, Kacmar, Ferguson ir Carlson, 2016). Tokiam praktikavimui būtinas tam tikras pažintinių pastangų ir ketinimų laipsnis (Zivnуска, ir kt., 2016).

Įsisąmonintas dėmesingumas gali būti ugdomas ir neformalia meditacija, pavyzdžiai, darbo vietoje gali būti praktikuojamas įsisąmonintai dėmesingas komunikavimas, įsisąmonintai dėmesingas elektroninių laiškų siuntimas, sklandus perėjimas nuo užduoties prie užduoties, taip pat tylos pauzės (Rupperecht, Koole, Chaskalson, Tamdjidi ir West, 2019).

Yra manoma, kad beveik visi asmenys gali būti sąmoningai dėmesingais, tačiau šiuolaikiniai tyrimai atskleidžia, kad tai, kaip dažnai įsisąmonintas dėmesingumas yra taikomas, priklauso ir nuo individualių žmonių skirtumų (Mesmer-Magnus ir kt., 2017). Pavyzdžiui, atskleidžiami individualūs įsisąmoninto dėmesingumo lygio skirtumai tarp asmenų, kurie niekada nėra turėję su įsisąmonintu dėmesingumu susijusių mokymų (Goodall, Trejnowska ir Darling, 2012). Yra svarstoma kad įsisąmonintas dėmesingumas netgi gali būti įgimtas žmogaus gebėjimas (Kabat-Zinn, 2005, cit. iš Olafsen, 2017). Taigi, įsisąmonintą dėmesingumą galima vertinti ir kaip individualų psichologinį bruožą, stabilų vidinį gebėjimą. Jis nėra toks kintantis kaip būsenos įsisąmonintas dėmesingumas. Įsisąmonintas dėmesingumas, kaip bruožas, atspindi natūralų žmogaus polinkį būti įsisąmonintai dėmesingu, įtakoja asmens gebėjimą įsitraukti į įsisąmoninto dėmesingumo praktikas bei patirti tokias būsenas (Stevenson ir kt., 2017) ir ilgiau jose išlikti bėgant laikui. Meditacija taip pat gali stiprinti šį vidinį įsisąmonintą dėmesingumą.

Galima sakyti, kad kiekvienas gali patirti įsisąmoninto dėmesingumo būseną, net ir neturėdamas įsisąmoninto dėmesingumo kaip vidinio bruožo bei patirti su tuo susijusius teigiamus rezultatus (Olafsen, 2017), bet kaip psichologinis bruožas, jis leidžia lengviau tokias būsenas patirti ir ilgiau jose išlikti. Kai kurie autoriai įsisąmonintą dėmesingumą vertina kaip būsenos ir bruožo kombinaciją (Han, Chang, 2011).

Apibendrinant, galima teigti, kad įsisąmonintas dėmesingumas gali būti įgimtas gebėjimas, kurį asmuo gali turėti net ir nepraktikuodamas įsisąmoninto dėmesingumo, bet kartu jį galima vystyti ir laikui bėgant sustiprinti arba tiesiog to išmokti, praktikuojant formalios ir neformalios meditacijos užsiėmimus (Leigh, Anderson, 2013).

2.4. Darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą lemiantys veiksniai

Organizacijos, norinčios skatinti darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą, pasitelkia įsisąmonintu dėmesingumu grįstas mokymų programas, tačiau visgi tikėtina, kad yra veiksnių, psichologinių ir socialinių sąlygų, kurie natūraliai padeda ar trukdo būti įsisąmonintai dėmesingu darbo vietoje (Hulsheger ir kt., 2018). Suprasdamos tokių veiksnių įtaką įmonės ir organizacijos galėtų dar labiau sustiprinti darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą ar eliminuoti jam trukdančius veiksniai. Deja, apie tai vis dar labai trūksta žinių (Hulsheger ir kt., 2018).

Teorinis pagrindas darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą lemiantiems veiksniams paaiškinti glūdi keliuose teorijose, kurios kartais ir persipina: prieraišumo (angl. *attachment theory*), išteklių

išsaugojimo (angl. *conservation or resources*) ir apsisprendimo (angl. *self determination*) teorijos. Šios trys teorijos bus sutinkamos ir plačiau paaiškinamos toliau darbe.

Veiksnių paieška prasideda žmogaus kognityvinių resursų ir savireguliacijos gebėjimų kontekste, nes be šių resursų negalėtų vykti suvokimo, dėmesio valdymo procesai. Žmogaus kognityviniai ištekliai yra riboti, o tai reiškia, kad yra riboti informacijos apdorojimo resursai, kuriuos žmogus gali paskirstyti skirtingoms protinėms užduotims vienu metu (Reina, Kudesia, 2020). Savireguliacijos procesai iš žmonių atliekamų psichinių užduočių sunaudoja daugiausiai kognityvinių išteklių (Reina, Kudesia, 2020). Savireguliacija – tai bandymas pakeisti su dėmesiu susijusias mintis, emocijas, impulsus, troškimus, elgesį ir procesus (Parto, Besharat, 2011). Savireguliacijos procesai yra būtina įsisąmoninto dėmesingumo sąlyga, tad įsisąmonintas dėmesingumas gali priklausyti nuo asmens savireguliacijos ir bendrai kognityvinių gebėjimų, jų resursų. Dalis šių kognityvinių gebėjimų priklauso nuo individualių žmonių skirtumų, priklausančių nuo neuroanatominių savybių, pavyzdžiui, susijusių su darbine atmintimi, vykdomosiomis funkcijomis ar bendraisiais protiniais gebėjimais, tačiau dalis tokių gebėjimų pajėgumų priklauso ir nuo laikinų veiksnių, pavyzdžiui, miego stokos (Reina, Kudesia, 2020).

Viena iš teorijų, padedančių suprasti įsisąmonintą dėmesingumą lemiančių veiksnių ir vidinių resursų ryšį, yra išteklių išsaugojimo teorija (angl. *Conservation of resources*) (Hulsheger ir kt., 2018; Zivnuska ir kt., 2016; Liu ir kt., 2019). Ši teorija teigia, kad darbuotojams svarbiausia yra apsaugoti savo interesus ir pasiekti užsibrėžtus tikslus (Zivnuska ir kt., 2016, Hulsheger ir kt., 2018), o vienas iš būdų tam pasiekti yra išteklių kaupimas. Pradinių išteklių įgijimas lems gausesnį išteklių kaupimą ateityje, o išteklių trūkumas lems jų paskesnę eikvojimą (Liu ir kt., 2019). Kuo daugiau resursų (išteklių) individas turi, tuo jam lengviau gauti su tuo susijusios naudos (Liu ir kt., 2019).

2017 m. atliktas kokybinis tyrimas (Lyddy, Good, 2017) su įsisąmonintą dėmesingumą praktikuojančiais darbuotojais, kurio metu tyrimo dalyviai nurodė aplinkybes, trukdančias arba padedančias susitelkti į dabarties momentą ir išlaikyti įsisąmonintą dėmesingumą. Greta individualių savybių bei meditacinių įgūdžių (kuriuos nusako laikas, praleidžiamas medituojant) buvo nurodytos dėmesio, emocinės ypatybės ir pačių užduočių savybės bei aplinkybės, pavyzdžiui: blaškanti bei triukšminga aplinka, aukšti užduočių reikalavimai, didelis darbo krūvis, arba atvirkščiai – rami aplinka, kurioje daug lengviau susikaupti. Tai reiškia, kad ne tik individualios savybės bei meditacinė patirtis nulemia įsisąmonintą dėmesingumą, bet ir pačios situacijos savyje turi elementų, veikiančių įsisąmonintą dėmesingumą. Nurodyti trukdžiai dažnai buvo emocinio pobūdžio, t. y. sukeldavo žmogui tam tikras emocijas. Tokie duomenys patvirtina, kad įsisąmonintą dėmesingumą sudaro daugiau dimensijų, nei tik sąmoningumas ar dėmesio valdymas, bet ir emocijų valdymas.

Yra ir daugiau autorių, atkreipiančių dėmesį į pačios situacijos reikšmę, nes žmonių elgesys, o tuo pačiu ir įsisąmonintas dėmesingumas, kinta priklausomai nuo konteksto (Han, Chang, 2011). Pačios situacijos gali veikti įsisąmonintą dėmesingumą per motyvaciją tuos procesus vykdyti (Reina, Kudesia, 2020). Tam, kad žmonės skirtų savo kognityvinius išteklius savireguliacijai, yra būtina motyvacija tą daryti. Motyvaciniai veiksniai gali padėti susieti stabilesnius vidinius savireguliacijos gebėjimo aspektus (individualias savybes) su dinamiškesniais aplinkos veiksniais, kurie daro įtaką asmens įsisąmoninto dėmesingumo lygiui konkrečioje situacijoje (Reina, Kudesia, 2020). Viena tokių motyvacinių jėgų yra situacijos vertinimas, kuris paveikia, kiek savireguliacijos prireiks išlaikyti įsisąmonintam dėmesingumui.

Kaip jau aptarta, įsisažmonintą dėmesingumą lemiantys veiksniai gali būti individualios vidinės asmens savybės, taip pat ir aplinkos bei situacijų kintamieji (Reb ir kt., 2015), o darbo kontekste tai būtų organizacinė aplinka. Atliktos mokslinės literatūros analizės metu buvo atrinkti veiksniai, kurių ryšys su įsisažmonintu dėmesingumu buvo tirtas empiriniuose tyrimuose, jie pateikti 2 lentelėje. Veiksniai išskirti į dvi stambias grupes – individualūs ir organizaciniai veiksniai. Šie veiksniai bus aptariami toliau atskiruose individualių ir organizacinių veiksmų skyriuose.

2 lentelė. Moksliniuose darbuose tirti veiksniai, lemiantys įsisažmonintą dėmesingumą

Autorius, metai	Veiksny	Įsisažmoninto dėmesingumo koncepcija
Individualūs veiksniai		
Goodall ir kt., 2012	Prieraišumas	Individualus bruožas
Pepping ir kt., 2013	Prieraišumas	Individualus bruožas
Pepping, Duvenage, 2016	Prieraišumas	Individualus bruožas
Hulshager ir kt., 2018	Psichologinis atsiribojimas, miego kokybė	Būsena
Kalafatoğlu, Turgut, 2019	Tikslo orientacija	Individualus bruožas
Goodall ir kt., 2020	Prieraišumas	Individualus bruožas
Reina, Kudesia, 2020	Motyvacija, veikiama: Įgūdžių ir iššūkių pusiausvyros (angl. <i>skill-challenge balance</i>) Sąžiningumo tikslų (angl. <i>conscientiousness goals</i>) Technologijų naudojimo	Būsena
Organizaciniai veiksniai		
Narayanan, Moynihan, 2006	Supervizorių parama	Būsena
Reb ir kt., 2015	Organizaciniai suvaržymai užduočių rutina autonomija supervizorių parama	Būsena/individualus bruožas
Olafsen, 2017	Vadovų parama	Būsena
Hulshager ir kt., 2018	Darbo krūvis, nuovargis	Būsena
Kalafatoğlu, Turgut, 2019	Etinis klimatas	Individualus bruožas
Reina, Kudesia, 2020	Teigiamos socialinės sąveikos trukdžiai, sukeliantys stresą (angl. <i>hindrance stressors</i>)	Būsena

Apibendrinant, įsisažmonintas dėmesingumas priklauso nuo energijos resursų, reikalingų savireguliacijos procesams. Veiksniai, lemiantys darbuotojų įsisažmonintą dėmesingumą gali veikti tiesiogiai energijos resursų eikvojimą arba kaupimą, arba veikti per poreikių patenkinimą. Teorijos, aiškinančios veiksmų ryšius su darbuotojų įsisažmonintu dėmesingumu: prierašumo, išteklių išsaugojimo ir apsisprendimo teorijos. Energijos resursus galintys veikti veiksniai gali būti individualūs (asmens vidinės savybės) ir organizaciniai (aplinkos).

2.4.1. Darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą lemiantys individualūs veiksniai

Individualūs žmonių skirtumai gali leisti nuspėti žmogaus įsisąmoninto dėmesingumo lygį (Kalafatoglu, Turgut, 2019), tačiau rasti mokslinių tyrimų apie individualius veiksnius yra gana sudėtinga. Jų įvertinimas yra keblėsnis, sudėtingesnis, o ir susieti su įsisąmonintu dėmesingumu, ar su darbo veiklos rezultatais yra sudėtingiau. Mokslinėje literatūroje pavyko rasti tris individualius veiksnius, veikiančius įsisąmonintą dėmesingumą per savireguliacijos procesus, energinių resursų valdymą: prierašumas (Goodall ir kt., 2020), psichologinis atsiribojimas po darbo (ar tiesiog poilsio metu nuo minčių apie darbą) (Hulsheger ir kt., 2018) ir tikslo orientacija (Kalafatoglu, Turgut, 2019). Toliau bus plačiau aptariamas kiekvienas iš šių veiksnių.

Prierašumo sąsajos su įsisąmonintu dėmesingumu

Dauguma tyrėjų teigia, kad ieškant individualių įsisąmoninto dėmesingumo veiksnių, naudinga tai daryti atsižvelgiant į socialinį kontekstą (Stevenson ir kt., 2017). Prierašumo teorija (angl. *Attachment theory*) pateikia tinkamiausią teorinį pagrindą šiam tikslui pasiekti ir paaiškinti individualius įsisąmoninto dėmesingumo skirtumus (Stevenson ir kt., 2017; Goodall ir kt., 2020).

Prierašumo teorija teigia, kad tai, kokius artimus santykius asmuo patirs dar vaikystėje, formuoja prierašumo stilių – emocijų reguliavimo sistemą, kuri nulemia, kaip žmogus elgsis tarpasmeniniuose santykiuose ir ypatingai stresinėse situacijose (Leigh, Anderson, 2013; Stevenson ir kt., 2017). Saugaus ir rūpestingo ryšio su tėvais patirtis vaikystėje formuoja saugaus pasaulio suvokimą, kuris skatina drąsiai tyrinėti ir pažinti aplinką (Pepping, Duvenage, 2016). Tokių artimų rūpestingų santykių visuma formuoja saugų prierašumo stilių suaugusiojo amžiuje (Stevenson ir kt., 2017).

Saugus prierašumas reiškia žemą nerimo ir vengimo lygį tarpasmeniniuose santykiuose, kuris pasireiškia per pasitikėjimą aplinkiniais, gebėjimą nesijausti nepatogiai kai žmogus priklauso nuo kitų ir leisti būti paguodžiamam kitų (Leigh, Anderson, 2013). Priešingu atveju formuojasi nesaugaus prierašumo strategijos. Išskiriamos dvi nesaugaus prierašumo strategijos – nerimo ir vengimo. Prierašumo nerimas yra susijęs su padidintu jautrumu stresinėse situacijose ir perdėtu nerimavimu bei nuolatinio galvojimu apie problemą. Prierašumo vengimas yra priešingas – tai sumažėjusio jautrumo ir aktyvumo stilius, kai asmuo slopina emocijas, naudodamas gynybines strategijas (neigimu arba iškraipymu) (Goodall ir kt., 2012).

Iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti, kad tai labiau psichologinė tema, kuri neturi ryšio su organizaciniu gyvenimu ir darbuotojų įsisąmonintu dėmesingumu, tačiau prierašumo stilius, savireguliacijos gebėjimai ir įsisąmonintas dėmesingumas yra tarpusavyje glaudžiai persipynę (Goodall ir kt., 2020). Prierašumo stiliai yra susiję su įsisąmonintu dėmesingumu per savireguliacijos gebėjimus, įskaitant dėmesio kontrolę ir emocijų reguliavimą. Saugus prierašumas gali didinti empatiją, o empatija taip pat yra laikoma įsisąmoninto dėmesingumo išdava (Leigh, Anderson, 2013). Saugus prierašumas didina pasitikėjimą savimi ir aplinkiniais, todėl lengviau susidorojama su stresinėmis situacijomis. Tai lemia geresnį dėmesio valdymą, nes pastebimi tiek teigiami, tiek neigiami dalykai, nejučiant būtinybės iškart asmeniškai vertinti situacijos kontekstą, kas ir yra vienas iš esminių įsisąmoninto dėmesingumo dedamųjų (Leigh, Anderson, 2013).

Prierašumo teorija iš esmės yra grįsta tarpasmeniniais santykiais, kurie kiekvieno žmogaus gyvenime atlieka svarbų vaidmenį, įskaitant ir darbinį gyvenimą. Tai, kaip žmogus jaučiasi tarp aplinkinių ir kiek sėkmingai jam sekasi socializuotis, bendrauti, kurti santykius yra gerovės jausmo darbe

determinantas. Taip pat saugus prierašumas skatina sąveikauti su aplinka ir tuo džiaugtis, nes sąveikos sukelia teigiamus jausmus. Tokios teigiamos sąveikos, pradedant jau vaikystės laikotarpiu, skatina pasitikėjimą savimi ir savarankiškumo (autonomijos) jausmą (Leigh, Anderson, 2011). O pagal kitą – apsisprendimo – teoriją autonomija yra vienas iš pagrindinių darbuotojo poreikių, kuris turi būti patenkintas tam, kad žmogus būtų motyvuotas veikti, dirbti. Plačiau autonomija bus aptarta organizacinių veiksmų poskyryje.

Tyrimų rezultatai patvirtina, kad tiek emocijų reguliavimo gebėjimai, tiek saugus prierašumas yra susiję su įsisąmonintu dėmesingumu (Goodall ir kt., 2012; Pepping, Davis, O'Donovan, 2013). Abi nesaugaus prierašumo strategijos (prieraišumo vengimas bei prierašumo nerimas) susiję su žemu įsisąmoninto dėmesingumo lygiu, kurį lemia emocijų reguliavimo sunkumai (Pepping ir kt., 2013). Mokslinių tyrimų meta analizė (Stevenson ir kt., 2017) patvirtino statistiškai reikšmingą neigiamą koreliaciją tarp nesaugaus prierašumo strategijų ir įsisąmoninto dėmesingumo. Vienas naujausių tyrimų (Goodall ir kt., 2020) taip pat nustatė tiek tiesioginį prierašumo stiliaus poveikį įsisąmonintam dėmesingumui, tiek netiesioginį poveikį per savireguliacijos gebėjimus – dėmesio kontrolę ir emocijų reguliavimą.

Savireguliacijos gebėjimai ir įsisąmonintas dėmesingumas yra susiję abipusiu ryšiu. Aukštesnis įsisąmoninto dėmesingumo lygis susijęs su aukštesniu dėmesingumo gebėjimų lygiu, geresniais emocijų reguliavimo gebėjimais, mažesniu emociniu reaktyvumu. O taip pat įsisąmonintas dėmesingumas yra savireguliacijos gebėjimų rezultatas (Goodall ir kt., 2020; Leigh, Anderson, 2013).

Remiantis tyrimų rezultatais, galima daryti prielaidą, kad saugus prierašumo stilius yra puiki terpė įsisąmonintam dėmesingumui (Pepping, Duvenage, 2016), o nesaugaus prierašumo strategijos gali trukdyti būti įsisąmonintai dėmesingais.

Psichologinio atsiribojimo po darbo sąsajos su įsisąmonintu dėmesingumu

Kaip minėta, žmogaus energijos resursai yra riboti. Dienos eigoje jie yra eikvojami. Tam, kad būtų atstatyti energijos resursai žmogus turi pailsėti. Du pagrindiniai kokybiško poilsio elementai yra psichologinis atsiribojimas ir miego kokybė (Hulsheger ir kt., 2014). Energijos resursų atstatymo tyrimai rodo, kad aukštas psichologinio atsiribojimo laipsnis ir miego kokybė lemia psichologinių ir fizinių jėgų atgavimą, energijos resursų atsinaujinimą poilsio metu (Hulsheger ir kt., 2018). Taigi, tikėtina, kad psichologinis atsiribojimas ir kokybiškas miegas atitinkamai gali padidinti savireguliacijos resursus, reikalingus dėmesio reguliavimui ir tuo būdu įsisąmonintam dėmesingumui.

Miegas yra būtinas biologinis procesas žmogaus fizinių ir protinių resursų atkūrimui ir lemia žmogaus gyvenimo kokybę bei nuotaiką (Hulsheger ir kt., 2014). Psichologinis atsiribojimas mokslinėje literatūroje nusakomas kaip gebėjimas psichologiškai atsiriboti nuo su darbu susijusių rūpesčių ne darbo metu (Tonio-Barrios, Pitt, 2021). Nepakankamas atsiribojimas ir besitęsiantis nerimas dėl darbo lemia nuolatinį darbo stresorių poveikį žmogui, net ir pasibaigus darbo laikui (Hulsheger ir kt., 2014). Šis procesas sukelia nuolatinį psichofiziologinį aktyvumą ir taip trukdo atstatyti energijos resursus (Hulsheger ir kt., 2018). Tuo tarpu atsiribojus nuo darbe patiriamo streso, energija nebenaudojama ir poilsio metu gali atsinaujinti.

Įsisąmoninto dėmesingumo ir psichologinio atsiribojimo ryšys tirtas ir patvirtintas keliuose moksliniuose straipsniuose, tačiau dažniau tiriama, kaip įsisąmonintas dėmesingumas veikia

gebėjimą atsiriboti ir pailsėti po darbo (Michel, Bosch ir Rexroth, 2014) arba poilsio pertraukų metu (Chong, Kim, Lee, Johnson ir Lin, 2020), o ne atvirksčiai. Tik viename straipsnyje, kurį pavyko rasti darbo autorei (Hulsheger ir kt., 2018) buvo atskleista, kad psichologinis atsiribojimas nuo darbo praėjusią darbo dieną buvo netiesiogiai (per geresnę miego kokybę) susijęs su kitos darbo dienos įsisąmoninto dėmesingumo būseną. Nesugebėjimas poilsio metu atsiriboti nuo su darbu susijusių minčių lemia psichologinį darbo reikalų tęstinumą, o tai paveikia nakties miegą. Prasta miego kokybė paveikia įsisąmonintą dėmesingumą sekančią dieną (Hulsheger ir kt., 2018).

Remiantis šiais rezultatais, galima daryti prielaidą, kad didėjant atsiribojimui nuo darbo po darbo valandų, didėja darbuotojo įsisąmonintas dėmesingumas sekančią darbo dieną.

Tikslo orientacijos sąsajos su įsisąmonintu dėmesingumu

Tikslo orientacija lemia darbuotojo motyvaciją (Hulsheger, Alberts, 2021), paveikia darbuotojų darbo atlikimą ir turi įtakos savireguliacijos procesams (Kalafatoglu, Turgut, 2019). Tyrimai atskleidžia, kad įsisąmoninto dėmesingumo lygis kinta priklausomai nuo asmens tikslo orientacijos (Kalafatoglu, Turgut, 2019; Hulsheger, Alberts, 2021). Tikslo orientacijos koncepcija asmenis skirsto į dvi pagrindines kategorijas, kurių viena išskiriama į dvi smulkesnes kategorijas (Kalafatoglu, Turgut, 2019):

- Meistriškumo – šiai kategorijai priklausantiems asmenims svarbiausias tobulėjimas ir jie nebijo padaryti klaidų, nes iš jų galima ir pasimokyti;
- Darbo atlikimo – šiai kategorijai priklausantys asmenys orientuoti į darbo atlikimą, jiems labai svarbi aplinkinių nuomonė ir jų darbo įvertinimas. Pagal tai, kaip šio tikslo siekiama, asmenys išskiriami į dvi smulkesnes kategorijas:
 - veiklos – tokiems žmonėms svarbiausias teigiamas aplinkinių įvertinimas, todėl jie siekia savo sėkmę pademonstruoti,
 - veiklos vengimo – tokiems žmonėms svarbiausia išvengti neigiamo jų darbo įvertinimo.

Pagrindinis į meistriškumą orientuotų darbuotojų tikslas yra naujų įgūdžių įgijimas, turimų kompetencijų tobulinimas bei naujų situacijų įvaldymas (Hulsheger, Alberts, 2021). Jie tiek sėkmę, tiek nesėkmę vertina kaip pastangų rezultatą (Kalafatoglu, Turgut, 2019). Net ir susidūrus su nesėkme, savęs nesmerkia. Jeigu užduočiai atlikti skirta pakankamai pastangų, tai pradinė nesėkmė vis tiek gali būti žingsnis ateities sėkmės link (Kalafatoglu, Turgut, 2019). Tai žingsnis tobulėjimo kelyje. Ši tikslo orientacija susijusi su vidine motyvacija (Hulsheger, Alberts, 2021).

Tuo tarpu į darbo atlikimą orientuoti asmenys nesėkmės vertina lyg savo asmeninius trūkumus. Jie į gebėjimus žvelgia kaip į pastovius vidinius bruožus, kurių dėka žmonės būna sėkmingi (Kalafatoglu, Turgut, 2019). Susidūrus su nesėkme nuleidžia rankas – tai jiems reiškia, kad jie nebesugebės pasiekti reikiamo tikslo (Kalafatoglu, Turgut, 2019).

Abi į atlikimą orientuotos kategorijos labiau susijusios su išorine motyvacija – veiklos kategorijai priklausančius darbuotojus motyvuoja noras savo kompetencijas pademonstruoti kitiems ir gauti palankų įvertinimą, o veiklos vengimo orientacijai priklausančius darbuotojus motyvuoja (arba tiksliau demotyvuoja) noras išvengti neigiamo įvertinimo ir baimė parodyti savo nekompetenciją. (Hulsheger, Alberts, 2021):

Meistriškumo orientacija yra teigiamai susijusi su įsisąmonintu dėmesingumu. Į meistriškumą orientuoti asmenys yra lankstesni ir pozityvesni, jie suvokia savo netobulumą ir lengviau priima

trūkumus, todėl nebijo suklysti ir yra atviri naujai patirčiai (Kalafatoglu, Turgut, 2019). Atlikdami užduotį koncentruojasi tik į ją, nes nesivaržo su aplinkiniais, nesijaudina dėl jų nuomonės, todėl geriau valdo dėmesį užduočiai (Kalafatoglu, Turgut, 2019). Akivaizdu, kad šis teigiamas, atviras požiūris, psichologinis atsiribojimas nuo pašalinių vertinimų ir priėmimas realybės tokios, kokia ji yra (su visais netobulumais), yra būdingas ir įsisaugojimui dėmesingumui.

Darbo atlikimo orientacija atskleidžia dviprasmišką ryšį, todėl ji ir yra išskirta į dvi smulkesnes kategorijas. Teigiamas ryšys, nors ir silpnesnis už ryšį su meistriškumo orientacija, buvo atrastas tarp įsisaugojimo dėmesingumo ir veiklos orientacijos (Kalafatoglu, Turgut, 2019). Tai autorių aiškinama tuo, kad šie asmenys yra vedami noro pasiekti gerą rezultatą, gauti teigiamą įvertinimą ir jį pademonstruoti, todėl yra motyvuoti, labiau susikoncentravę į užduotį ir tai gali turėti ryšį su įsisaugojimo dėmesingumu (Kalafatoglu, Turgut, 2019). Tame pačiame tyrime veiklos vengimo orientacija turėjo neigiamą ryšį su įsisaugojimo dėmesingumu. Tai paaiškinama – tokie asmenys sunkiau priima realybę, prasčiau koncentruoja dėmesį, dažniau būna apimti neigiamų minčių, nerimo, abejonių (Kalafatoglu, Turgut, 2019), tai apsunkina buvimą įsisaugojimo dėmesingumu. Tuo tarpu kitame tyrime (Hulsheger, Alberts, 2021) abi darbo atlikimo orientacijos turėjo neigiamą ryšį su įsisaugojimo dėmesingumu, vadinasi, net ir veiklos orientacija ne visada gali būti siejama su didesniu įsisaugojimo dėmesingumu.

Tyrimų rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad tikslo orientacija gali daryti įtaką įsisaugojimo dėmesingumui.

Apibendrinant individualius veiksnius, galinčius paveikti darbuotojo įsisaugojimo dėmesingumą, aptarti trys veiksniai. Vienas pagrindinių individualių veiksnių, tirtų moksliniuose tyrimuose yra prierašumo stilius (saugus, nerimo ar vengimo). Tiesiogiai energijos resursus veikiantys veiksniai – atsiribojimas po darbo nuo minčių apie darbą ir miego kokybę. Taip pat tikslo orientacija (meistriškumo, veiklos arba veiklos vengimo), kuri lemia darbuotojo motyvaciją.

2.4.2. Darbuotojų įsisaugojimo dėmesingumą lemiantys organizaciniai veiksniai

Tyrimai rodo, kad organizacinė aplinka gali palengvinti ar apsunkinti įsisaugojimo dėmesingumo procesą darbo vietoje (Reb ir kt., 2015). Organizaciniai faktoriai lemia, kaip asmeninis įsisaugojimas dėmesingumas įtakos komandinius ir organizacinius darbo rezultatus (Rupprecht ir kt., 2019). Aiškiaus ir bendro tikslo turėjimas, tai, kiek sutaps darbuotojo ir organizacijos nuostatos bei vertybės, lemia įsisaugojimo dėmesingumo naudą organizacijai ir individui (Rupprecht ir kt. 2019).

Darbo eigoje buvo aptartos išteklių išsaugojimo bei prierašumo teorijos, o kita teorija, sutinkama nagrinėjant įsisaugojimo dėmesingumą lemiančius veiksnius, yra apsisprendimo teorija (angl. *Self determination theory*) (Reb ir kt., 2015; Olafsen, 2017). Apsisprendimo teorija tinka įsisaugojimo dėmesingumo tyrinėjimams, nes kalba apie suvokimo ir dėmesio svarbą psichologiniam funkcionavimui ir elgesiui (Olafsen, 2017). Taip pat yra empiriškai patvirtintas ryšys tarp įsisaugojimo dėmesingumo ir pagrindinių psichologinių poreikių patenkinimo (Chang, Huang ir Lin, 2014). Apsisprendimo teorija teigia, kad asmuo sąmoningai pasirenka tokį elgesį, kuris yra suderinamas su jo vertybėmis, poreikiais ir interesais (Olafsen, 2017).

Apsisprendimo teorijos centre yra trys pagrindiniai psichologiniai poreikiai, kurių patenkinimas yra būtinas asmens psichologinei gerovei (Dreison, White, Bauer, Salyers, McGuire, 2016). Tai yra autonomijos, kompetencijos ir santykių poreikis. Autonomijos poreikis reiškia veiksmų laisvę ir

galimybę rinktis (Dreison ir kt., 2016). Kompetencijos poreikis nusako norą galėti pasiekti pageidaujamus rezultatus (Dreison ir kt., 2016), trumpiau tariant – jaustis kompetentingu atliekamoje veikloje. Santykių poreikis rodo tarpasmeninių santykių, ryšių siekimą, norą jaustis kažkam svarbiu, gerbiamu (Olafsen, 2017). Šių poreikių patenkinimas lemia vidinę darbuotojo motyvaciją ir efektyvų funkcionavimą, nes patenkina asmens poreikį augti ir tobulėti (Baard ir kt., 2004).

Kai tenkinami darbuotojų pagrindiniai psichologiniai poreikiai, tai palengvina savireguliaciją, gebėjimą būti sąmoningiems ir dėmesingiems, nes lieka daugiau vidinių išteklių ir energijos, savireguliacijos resursų dėmesio valdymui. Priešingu atveju poreikių nepatenkinimas veda prie resursų eikvojimo, nes pirmiausia jie būtų naudojami įvairių organizacinių suvaržymų įveikimui ir poreikių patenkinimui (Reb ir kt., 2015).

Toliau bus aptariami organizaciniai veiksniai, galintys lemti įsisąmonintą dėmesingumą.

Darbo krūvio sąsajos su įsisąmonintu dėmesingumu

Darbo krūvis yra viena iš darbo charakteristikų, kuri apibrėžiama kaip jausmas, kuomet juntama per daug reikalavimų, atsižvelgiant į turimą laiką ir išteklius jiems išpildyti (Montani ir kt., 2020). Darbo krūvis reikalauja kognityvinių pastangų darbui ar užduočiai atlikti ir eikvoja energijos resursus (Hulsheger ir kt., 2018). Kai darbo krūvis būna didelis, energinių resursų sparčiai mažėja ir tai gali lemti nuovargį. Nuovargis parodo žmogaus energijos lygį ir yra apibūdinamas kaip išsekimo, pavargimo, motyvacijos stokos būseną (Hulsheger ir kt., 2018).

Darbo krūvis yra vienas iš dažniausių streso šaltinių darbe, ne viename straipsnyje nustatyta, kad didelis darbo krūvis turi įtakos tiek fiziniams, tiek psichologiniams problemoms darbe: žemesniam pasitenkinimui darbu, depresijai, perdegimui (Baka, Bazinska, 2016).

Taigi, nuovargis yra energinių resursų išsekimo požymis. Remiantis išteklių išsaugojimo teorija, kai žmogui lieka mažai energijos resursų, jis pradeda elgtis tokiu būdu, kad juos išsaugotų, jam tampa sunku investuoti likusią energiją. Verta paminėti, kad yra manoma, jog nuovargis parodo ir asmens savireguliacijos gebėjimų stoką (Hulsheger ir kt., 2018). Tyrimai atskleidžia, kad įsisąmonintas dėmesingumas padeda apsisaugoti nuo vidinio išsekimo, išsaugoti vidinius išteklius ir motyvaciją, kuri yra būtina sąlyga išlaikant įsitraukimą į darbą ir inovatyvumą (Montani ir kt., 2020).

Jei energijos resursai yra būtini savireguliacijai, tai tikėtina, kad žemas energijos resursų lygis gali paveikti įsisąmonintą dėmesingumą, gebėjimą reguliuoti dėmesį. Tokios darbo charakteristikos kaip darbo krūvis ar darbų atlikimo terminai, paveikia asmens savijautą ir tokius energijos atstatymo būdus kaip gebėjimą po darbo pailsėti, išsimiegoti (Hulsheger ir kt., 2014). Gebėjimas psichologiškai atsiriboti po darbo ir jo ryšys su įsisąmonintu dėmesingumu aptartas ir individualių veiksmų skyriuje.

Ištirta, kad darbo krūvis (jo lemiamas nuovargis) lemia įsisąmonintą dėmesingumą (Hulsheger ir kt., 2018). Tyrimo rezultatai patvirtino, kad darbuotojų nuovargis turėjo neigiamą ryšį su įsisąmonintu dėmesingumu, o tai leidžia teigti, kad didelis darbo krūvis gali neigiamai paveikti vidinius išteklius ir gebėjimą išlikti įsisąmonintai dėmesingumui.

Organizacinių suvaržymų sąsajos su įsisąmonintu dėmesingumu

Organizaciniai suvaržymai reiškia tokias darbo sąlygas, kurios trukdo sklandžiai darbuotojų veiklai (Coo ir kt., 2021), galimybei pasiekti aukštus darbo rezultatus (Baka, Bazinska, 2016). Kai

darbuotojai patiria suvaržymus, tokius kaip laiko, darbo išteklių stoka ar jiems neaiški jų atliekamo darbo prasmė, jie patiria daugiau streso ir negatyvaus poveikio bendrai (Reb ir kt., 2015). Tuomet pirmiausia darbuotojas naudoja vidinius energijos išteklius, kad įveiktų šiuos suvaržymus ir lieka mažiau resursų dirbti įsisąmonintai dėmesingai (Reb ir kt., 2015).

Organizaciniai suvaržymai gali būti sugrupuoti į dvi stambias grupes: tarpasmeniniai suvaržymai (pavyzdžiui, prieštaringi reikalavimai iš vadovų) ir darbo suvaržymai (pavyzdžiui, netinkami mokymai) (Baka, Bazinska, 2016). Išskirti 11 organizacinių suvaržymų šaltinių (Baka, Bazinska, 2016):

- reikalinga informacija,
- reikalingi finansiniai ištekliai,
- reikalinga parama,
- reikalinga darbo medžiaga ar reikmenys,
- reikalingos paslaugos ar pagalba iš kolegų,
- pasiruošimas užduotims,
- pakankami laiko ištekliai,
- darbo aplinka,
- veiklų planavimas,
- transportas,
- darbo valdžia.

Šių šaltinių neprieinamumas, prasta kokybė, trūkumas ar pastarųjų kombinacija lemia organizacinius suvaržymus (Baka, Bazinska, 2016). Konkretūs pavyzdžiai: nepakankama pagalba iš kolegų, neteisingi nurodymai, netinkama įranga, nepakankami mokymai, neaiškios taisyklės. Organizaciniai suvaržymai taip pat gali padidinti darbo krūvį, pavyzdžiui, nepakankama pagalba iš kolegų ar netinkami darbo įrankiai gali padidinti darbo apimtį, o nuolatinis pertraukinėjimas – didinti laiko sąnaudas (Pindek ir kt., 2019). Kaip buvo aptarta anksčiau poskyryje apie darbo krūvį, pastarasis taip pat lemia įsisąmonintą dėmesingumą. Reb ir kt. (2015) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizaciniai suvaržymai turėjo teigiamą ryšį su darbuotojų išsiblaškymu, o šis išsiblaškymas buvo neigiamai susijęs su įsisąmonintu dėmesingumu.

Visgi, egzistuoja ir kiek kitoks požiūris į organizacinius suvaržymus. Pagal iššūkių-trikdžių požiūrį į suvaržymus (angl. *challenge-hindrance approach*), suvaržymai gali būti tiek neigiami, tiek teigiami (Pindek ir kt., 2019). Iššūkiai sukelia „teigiamą“ stresą, kuris motyvuoja (pavyzdžiui, nepakankami mokymai darbo vietoje gali paskatinti mokytis savarankiškai). Tuo tarpu trikdžiai sukelia „neigiamą“ stresą ir mažina motyvaciją. Tokių neigiamų trikdžių poveikis įsisąmonintam dėmesingumui buvo tirtas kitame straipsnyje (Reina, Kudesia, 2020), o rezultatai atskleidė gana nuoseklų neigiamą ryšį su įsisąmonintu dėmesingumu.

Galima daryti prielaidą, kad darbe susiduriant su daug organizacinių suvaržymų, kurie trukdo pasiekti maksimalius veiklos rezultatus, darbuotojų įsisąmonintas dėmesingumas mažėtų.

Darbo rutinos sąsajos su įsisąmonintu dėmesingumu

Darbo rutina gali būti laikoma tam tikra atskira suvaržymų forma, nes ji suvaržo darbuotojo autonomiją ir kitokius su darbo patirtimi susijusius veiksnius (Reb ir kt., 2015). Žinant, kad apsisprendimo teorija pateikia vieną iš pagrindinių psichologinių poreikių – autonomijos – kuris

būtinai darbuotojo poreikių patenkinimui ir psichologinei gerovei (Dreison ir kt., 2016), galima daryti prielaidą, kad darbo rutina gali trukdyti patenkinti psichologinius poreikius ir taip mažinti įsisąmonintą dėmesingumą.

Reb ir kt. (2015) atliktame tyrime darbų rutina buvo teigiamai susijusi su atvirkštiniu reiškiniumi įsisąmonintam dėmesingumui – neatidumu (angl. *mindlessness*), vadinasi, gali turėti neigiamos įtakos ir įsisąmonintam dėmesingumui.

Vadovų paramos sąsajos su įsisąmonintu dėmesingumu

Darbuotojų pagrindinių psichologinių poreikių patenkinimas iš dalies priklauso nuo socialinio konteksto, organizacinės paramos (Olafsen, 2017; Reb ir kt., 2015). Kolegos, vadovai ir organizacinė aplinka gali turėti reikšmės įsisąmoninto dėmesingumo pritaikymui darbo vietoje (Eby ir kt., 2019). Vadovų parama yra vienas iš organizacinės paramos aspektų. Socialiniame kontekste ji gali kurti palaikančią, skatinančią arba kontroliuojančią darbo aplinką, kurioje atitinkamai bus padedama arba trukdoma patenkinti pagrindinius psichologinius poreikius (Olafsen, 2017). Palaikanti lyderystė lemia įsisąmoninto dėmesingumo naudą organizacijai ir individui (Rupprecht ir kt., 2019).

Vadovo parama nusakoma tokiu vadovo elgesiu, kuriuo skatinamas darbuotojo savarankiškumas, suprantamos darbuotojo galimybės ir perspektyvos, suteikiama prasminga informacija, galimybė tobulėti ir skatinama iniciatyva (Baard ir kt., 2004). Tokia darbo aplinka priešinga kontroliuojančiai. Ši parama skatina poreikių patenkinimą ir ypatingai autonomijos. Kai vadovai padeda darbuotojams išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo reikalavimų ir turimų resursų, tokiu būdu jie padeda darbuotojams išlikti motyvuotais ir produktyviais (Schaufeli, 2015).

Šio veiksnio ryšys su įsisąmonintu dėmesingumu buvo tikrintas bene dažniausiai iš visų organizacinių veiksnių (Narayanan ir Moynihan, 2006; Reb ir kt., 2015; Olafsen, 2017.) Visuose trijuose straipsniuose supervizorių bei vadovų parama turėjo teigiamą ryšį su darbuotojų įsisąmonintu dėmesingumu. Kai supervizoriai suteikia grįžtamąjį ryšį ne tik apie dabartį, atliekamus darbus, bet ir ateitį – nukreipia, ką reikia tobulinti – taip yra nubrėžiami ateities tobulėjimo tikslai. Toks darbuotojas išmoka pastebėti savo vidines emocijas ir psichologines reakcijas ir tokiu būdu reaguoti į situacijas refleksyviai, o ne reaktyviai (Narayanan ir Moynihan, 2006). Tokiu būdu paskatinamas įsisąmonintam dėmesingumui būdingas gebėjimas emociškai atsitraukti.

Šie rezultatai rodo, kad socialinė darbo aplinka turi įtakos įsisąmonintam dėmesingumui, o vadovų parama, patenkinant pagrindinius psichologinius autonomijos, kompetencijos ir ryšių poreikius, gali būti vienu pagrindinių veiksnių (Olafsen, 2017).

Autonomijos sąsajos su įsisąmonintu dėmesingumu

Autonomija apibrėžiama kaip subjektyvus psichologinės laisvės jausmas ir galimybė rinktis, atliekant veiklas (Broeck ir kt., 2010). Taip pat tai pritarimas savo veiksams aukščiausiu refleksijos ir sąmoningumo lygiu (Parto, Besharat, 2011). Autonomija darbe gali būti vertinama kaip organizacinės paramos forma, kai suteikiama daugiau laisvės darbuotojams atliekant savo darbus (Reb ir kt., 2015). Taip pat autonomija gali būti vertinama kaip darbo resursas, didinantis įsitraukimą į darbą, įsipareigojimus organizacijai ir darbuotojų gerovės jausmą (Schaufeli, 2015). Apsisprendimo teorija teigia, kad autonomijos poreikis yra vienas iš trijų pagrindinių poreikių, kurių patenkinimas veda prie

darbuotojo gerovės didinimo ir motyvacijos skatinimo (Baard ir kt., 2004). Šių poreikių patenkinimas padeda taupyti vidinius energijos resursus, taigi, turėtų skatinti ir įsisąmonintą dėmesingumą.

Tyrimai patvirtina, kad mažiau savarankiškumą skatinantys darbo klimatai trukdo patenkinti pagrindinius psichologinius poreikius, o ši ryšį moderuoja įsisąmonintas dėmesingumas (Schultz ir kt., 2014). Taip pat autonomija gali būti tas mechanizmas, kuris moderuoja ryšį tarp įsisąmoninto dėmesingumo ir gerovės jausmo darbe bei patiriamo streso (Parto, Basharat, 2011). J. Leigh ir V. Anderson (2013) atliktame tyrime autonomija lėmė aukštesnį įsisąmoninto dėmesingumo lygį. Šios autorės darė prielaidą, kad autonomija ir aukštas pasitikėjimo savimi lygis ypatingai gali padėti ugdyti įsisąmonintą dėmesingumą tiems asmenims, kurie neturi meditavimo patirties (arba jos turi nedaug). Autonomija buvo vertinta ir kaip organizacinės paramos veiksnys įsisąmonintam dėmesingumui (Reb ir kt., 2015), tačiau šiame tyrime autonomija buvo labai nežymiai susijusi su įsisąmonintu dėmesingumu, todėl lyginant su kitais tirtais veiksniais (vadovo parama, organizaciniais suvaržymais ir užduočių rutina) – nebuvo reikšmingas.

Nevienareikšmiški rezultatai skatina atkreipti dėmesį į šį veiksni ir pabandyti įvertinti jo įtaką įsisąmonintam dėmesingumui. Tikimasi, kad aukštesnė autonomija lems aukštesnį įsisąmoninto dėmesingumo lygį.

Rūpestingo etinio klimato sąsajos su įsisąmonintu dėmesingumu

Kitas organizacinės aplinkos elementas, kurio sąsajos buvo nagrinėtos su įsisąmonintu dėmesingumu – etinis klimatas. Tai yra organizacijos vertybių atspindys (Endriulaitienė, Genevičiūtė-Janonienė, 2012). Etinis klimatas yra apibrėžiamas kaip vieningas suvokimas, koks elgesys yra teisingas, vykdant veiklą organizacijoje (Kalafatoglu, Turgut 2019). Etinis klimatas susiformuoja, kai darbuotojai taisykles, elgesio ir mąstymo formas laiko standartais, kuriais vadovaujamosi priimant sprendimus (Endriulaitienė, Genevičiūtė-Janonienė, 2012). Yra išskiriami penki etiniai klimatai, o organizacijose dažniausiai dominuoja vienas iš jų: rūpestingas (globos) klimatas, instrumentinis klimatas, įstatymais ir kodeksais pagrįstas, taisyklėmis grįstas ir nepriklausomybės (Kalafatoglu, Turgut 2019, Endriulaitienė, Genevičiūtė-Janonienė, 2012).

Kai organizacijoje bendra politika ir praktika nėra aiški, gali formuotis instrumentinis klimatas (Kalafatoglu, Turgut, 2019). Šis klimatas yra suvokiamas kaip egoistiškas, organizacijoje vyrauja savanaudiškas elgesys. Visi kiti keturi klimatai turi vienokią ar kitokią aiškią organizacinę politiką ir praktiką (Kalafatoglu, Turgut, 2019). Kai aiškiai nustatyta politika ir praktika, darbuotojai elgiasi etiškiau nei darbuotojai instrumentinio klimato veikiamose organizacijose.

Etinis klimatas veikia žmonių suvokimą, dėmesį ir požiūrį, o visi šie procesai yra įsisąmoninto dėmesingumo dedamosios (Kalafatoglu, Turgut, 2019). Geranoriškas ir principingas darbo klimatas gerina moralinį sąmoningumą, o egoistiškas – blogina. Pozityvus etinis klimatas motyvuoja darbuotojus laikytis taisyklių, būti atsakingesniu už savo bendruomenę, būti jautresniais kitiems, tolerantiškais (Kalafatoglu, Turgut, 2019). Toks teigiamas etinis klimatas gali prisidėti prie pozityvaus požiūrio vystymo, nes jis siejasi su gerovės jausmu, pasitikėjimu, atsakomybe, aukštais moraliniais standartais. Etinis klimatas, stiprindamas dėmesį, skatindamas sąmoningumą moralinių klausimų atžvilgiu ir pozityvų požiūrį, yra puiki terpė vystyti įsisąmonintam dėmesingumui. Kita vertus, nepalankūs, neigiami etiniai klimatai nepatenkina bazinių ir aukštesnių darbuotojų poreikių, tokioje aplinkoje negali vystytis pozityvumas, tolerancija, pasitikėjimas savimi, komandinės dvasios jausmas, o tai gali sumažinti įsisąmonintą dėmesingumą (Kalafatoglu, Turgut, 2019).

Ištirta (Kalafatoglu, Turgut, 2019), kad darbuotojų suvokiamas rūpestingas etinis klimatas teigiamai susijęs su įsisažmonintu dėmesingumu. Rūpestingas klimatas atspindi pozityvius tarpasmeninius santykius tarp organizacijos narių, tokioje organizacijoje sprendimai priimami remiantis darbuotojų gerove (Endriulaitienė, Genevičiūtė-Janonienė, 2012). Rūpestingas etinis klimatas padeda vystyti teigiamam požiūriui, stimuliuoti dėmesį, jį atkreipiant į etiškus, teigiamus situacijos aspektus ir tokiu būdu leisti vystyti atviram, nevertinančiam požiūriui, kuris būdingas įsisažmonintam dėmesingumui. Iš šių duomenų galima daryti prielaidą, kad būtent rūpestingas etinis klimatas teigiamai veikia įsisažmonintą dėmesingumą.

Apibendrinant, organizacinė aplinka gali palengvinti arba apsunkinti darbuotojų įsisažmonintą dėmesingumą. Pagal apsisprendimo teoriją, trijų pagrindinių poreikių patenkinimas – autonomijos, kompetencijos ir ryšių – lemia efektyvų funkcionavimą ir motyvaciją. Poreikių patenkinimas palengvina įsisažmonintą dėmesingumą, nes taupomi reikalingi vidiniai energijos resursai. Aptarti eikvojančios energijos resursus veiksniai: darbo krūvis, organizaciniai suvaržymai, darbo rutina ir taupantys resursus organizacinės paramos veiksniai: vadovų parama, autonomija bei rūpestingas etinis klimatas.

2.5. Darbuotojų įsisažmonintą dėmesingumą lemiančių veiksnių teorinis modelis

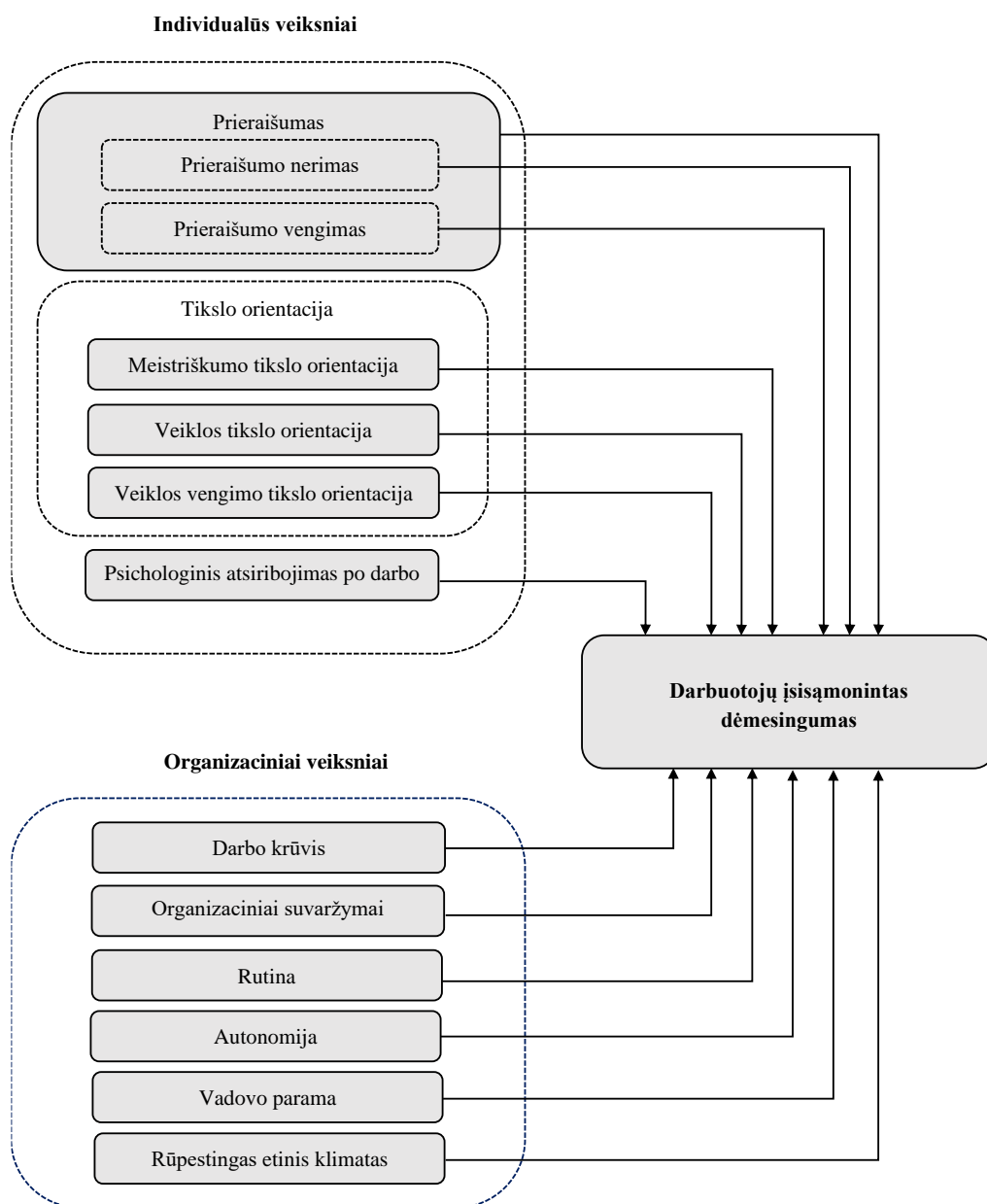
Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad įsisažmonintą dėmesingumą galintys nulemti veiksniai veikia per daromą įtaką individo energinių resursų valdymui. Pagrindinių psichologinių poreikių patenkinimas lengvina vidinių energijos resursų kaupimą, o nepatenkinimas juos eikvoja. Veiksniai gali būti individualios vidinės darbuotojo savybės bei organizacinės aplinkos veiksniai. Veiksniai gali daryti neigiamą įtaką arba teigiamą.

Remiantis moksline literatūra, atrinkti bent vieną kartą empiriniuose tyrimuose tirti veiksniai, galintys turėti įtakos darbuotojų įsisažmonintam dėmesingumui, taip labiau užtikrinamas šio tyrimo validumas ir patikimumas. Šiame darbe siekiama ištirti šių veiksnių įtaką darbuotojų įsisažmonintam dėmesingumui Lietuvos kontekste. Įsisažmonintas dėmesingumas šio tyrimo metu vertinamas kaip individualus vidinis bruožas, nepaisant to, ar individas yra kada nors išbandęs su įsisažmonintu dėmesingumu susijusių meditacinių praktikų. Veiksniai išskirti į individualius ir organizacinius. Jie pateikiami darbuotojų įsisažmonintą dėmesingumą lemiančių veiksnių teoriniame modelyje (1 pav.). Remiantis pateiktu teoriniu modeliu bei atlikta mokslinės literatūros analize, šiame tyrime yra formuluojamos hipotezės, kurios grindžiamos teorinėje dalyje 2.4 skyriuje pateiktomis teorinėmis išvalgomis bei empirinių tyrimų rezultatais:

- H1. Nesaugus prierašumas daro neigiamą įtaką darbuotojų įsisažmonintam dėmesingumui;
 - H1a. Prieraišumo nerimas daro neigiamą įtaką darbuotojų įsisažmonintam dėmesingumui;
 - H1b. Prieraišumo vengimas daro neigiamą įtaką darbuotojų įsisažmonintam dėmesingumui;
- H2. Meistriškumo tikslo orientacija daro teigiamą įtaką darbuotojų įsisažmonintam dėmesingumui;
- H3. Veiklos tikslo orientacija daro teigiamą įtaką darbuotojų įsisažmonintam dėmesingumui;
- H4. Veiklos vengimo tikslo orientacija daro neigiamą įtaką darbuotojų įsisažmonintam dėmesingumui;
- H5. Psichologinis atsiribojimas po darbo daro teigiamą įtaką darbuotojų įsisažmonintam dėmesingumui;

- H6. Darbo krūvis daro neigiamą įtaką darbuotojų įsisašmonintam dėmesingumui;
- H7. Organizaciniai suvaržymai daro neigiamą įtaką darbuotojų įsisašmonintam dėmesingumui;
- H8. Rutina daro neigiamą įtaką darbuotojų įsisašmonintam dėmesingumui;
- H9. Autonomija daro teigiamą įtaką darbuotojų įsisašmonintam dėmesingumui;
- H10. Vadovo parama daro teigiamą įtaką darbuotojų įsisašmonintam dėmesingumui;
- H11. Rūpestingas etinis klimatas daro teigiamą įtaką darbuotojų įsisašmonintam dėmesingumui.

Hipotezių tikrinimui parengta anketa ir atliktas kiekybinis tyrimas.



1 pav. Darbuotojų įsisašmonintą dėmesingumą lemiančių veiksnių teorinis modelis

3. Darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą lemiančių veiksnių tyrimo metodologija

3.1. Tyrimo instrumento konstravimas

Tyrimo vykdymui buvo pasirinkta netiesioginė apklausa. Apklausiai atlikti sudarytas instrumentas – anketa. Netiesioginė anketinė apklausa tyrimo autorei leido apklausti didesnę žmonių skaičių per trumpą laiko tarpą, nes palengvino respondentų pasiekimą (internetu), o elektroninis anketų rinkimo būdas leido gauti suvestus rezultatus skaitmeninėje formoje, taip užtikrinant, kad bus padaryta mažiau klaidų suvedinėjant duomenis. Tyrimo anketos sandara pateikiama 3 lentelėje.

3 lentelė. Tyrimo anketos sandara

Tyrimo konstruktas	Konstrukto dimensija	Teiginių skaičius	Klausimai anketoje	Šaltinis
Įsisąmonintas dėmesingumas	Verbalinis apibūdinimas	5	1.1-1.5	Hulsheger, Alberts (2021)
	Emocinis atsitraukimas	5	1.6-1.10	
	Atsiribojimas nuo vertinimo	4	1.11-1.14	
	Sąmoningas veikimas	8	1.15-1.22	
Tikslo orientacija	Meistriškumo	5	2.1-2.5	Vandewalle (1997)
	Veiklos vengimo	4	2.6-2.9	
	Veiklos	4	2.10-2.13	
Prieraišumas	Vengimo	6	3.1-3.6	Goodall ir kt. (2020)
	Nerimo	3	3.7-3.9	
Atsiribojimas po darbo	–	4	4.1-4.4	Sonnentag, Fritz (2007)
Darbo krūvis	–	5	5.1-5.5	Spector, Jex (1998)
Organizaciniai suvaržymai	–	11	6.1-6.11	Peters, O'Connor (1980)
Rutina	–	3	7.1-7.3	Withey, Daft, Cooper (1983)
Autonomija	–	3	8.1-8.3	Blanz (2017)
Vadovo parama	–	6	9.1-9.6	Baard ir kt. (2004)
Rūpestingas etinis klimatas	–	7	10.1-10.7	Victor, Cullen (1988)
Demografiniai klausimai	–	5	11.1-11.5	Sudaryta tyrimo autorės

Anketą sudaro dešimt skalių, validuotų ankstesniuose tyrimuose. Viena skalė skirta vertinti darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą (22 teiginiai). Įsisąmonintas dėmesingumas šiame tyrime yra vertinamas kaip individualus žmogaus bruožas, kuriuo kiekvienas pasižymi skirtingai ir jį gali demonstruoti nepriklausomai nuo to, ar yra sąmoningai ugdes įsisąmoninto dėmesingumo įgūdžius. Dėl šios priežasties labai svarbu buvo naudoti instrumentą, kuris galėtų vertinti įsisąmonintą dėmesingumą tarp respondentų be ankstesnės meditavimo patirties. 2021 m. buvo publikuota nauja įsisąmoninto dėmesingumo darbe skalė (angl. *Mindfulness at work scale*) (Hulsheger, Alberts, 2021).

Šios skalės teiginių turinys yra kasdienišką ir suprantamas tiek medituojantiems, tiek visiškai tokios praktikos neturėjusiems asmenims (Hulsheger, Alberts, 2021). Tai leidžia tyrimą atlikti su visais darbuotojais, o ne tik specialius mokymus išklausiems darbuotojais. Be to, tai, kol kas, vienintelis įsisąmonintą dėmesingumą vertinantis instrumentas, kuris skirtas darbuotojams – kaip teigia autoriai, jo teiginiai pritaikyti darbo kontekstui, kas didina instrumento validumą (Hulsheger, Alberts, 2021). Ši skalė daugiadimensinė, ją sudaro keturi įsisąmoninto dėmesingumo komponentai, kurie buvo aprašyti 2.2 skyriuje: verbalinis apibūdinimas, sąmoningas veikimas, emocinis atsitraukimas, atsiribojimas nuo vertinimo. Dėl tokios savo struktūros ši skalė aprėpia platesnį įsisąmoninto dėmesingumo vaizdą ir yra pranašesnė už kitą, dažniau darbo kontekste naudojamą įsisąmoninto dėmesingumo vertinimo skalę – MAAS, kuri vertina tik suvokimą (Hulsheger, Alberts, 2021).

Kitos devynios skalės skirtos vertinti veiksniams (viso 61 teiginys). Didžioji dauguma skalių jau buvo naudotos tyrimuose, ieškojusiuose ryšių tarp įsisąmoninto dėmesingumo ir atitinkamo veiksnio. Tai pirmas kriterijus, kuriuo vadovaujantis buvo ieškota tinkamų instrumentų. Taip pat ieškomos skalės turėjo būti tinkamos naudoti darbo kontekste. Galiausiai trečias kriterijus, kuriuo vadovaujantis pasirinktos skalės – jų teiginių skaičius. Buvo pasirinkta sutrumpinta prieraišumo skalės versija, kuri jau buvo naudota ieškant ryšio tarp prieraišumo ir įsisąmoninto dėmesingumo (Goodall ir kt., 2020) bei sutrumpinta darbo klimato klausimyno versija, kuri vertino vadovų paramą. Rutinos įvertinimui buvo pasirinkti trys teiginiai iš Withey ir kt. (1983) kurto matavimo instrumento, kurie buvo pasirinkti ir kitame tyrime, ieškojusiame sąsajų tarp įsisąmoninto dėmesingumo ir rutinos (Reb ir kt., 2015). Tikslu orientacijai vertinti pasirinkta trijų dimensijų skalė, kuria Vandewalle'o (1997), nes ankstesnių tyrimų rezultatai skirdavosi priklausomai nuo konkrečios darbo atlikimo dimensijos, tad trijų dimensijų skalė gali būti informatyvesnė už dviejų dimensijų skalę (Kalafatoglu, Turgut, 2019). Etinio klimato skalė matuoja visus penkis klimatus, tačiau šiam tyrimui naudotas tik rūpestingo etinio klimato teiginių blokas, nes jis atskleidė teigiamą ryšį su įsisąmonintu dėmesingumu ankstesniame tyrime (Kalafatoglu, Turgut, 2019).

Pabaigoje įtraukti penki demografiniai klausimai apie amžių (kartomis), lytį, išsilavinimą, darbinę patirtį organizacijoje, pareigų pobūdį (vadovaujančios ar ne) bei darbo sektorių. Galutinę anketą sudarė 88 klausimai. Teiginiams įvertinti buvo naudojama penkių balų Likert skalė (kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku). Pilna anketa, naudota tyrime, pateikta priede Nr. 1.

3.2. Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas

Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą lemiančius veiksniai, todėl tiriamųjų grupė – dirbantys asmenys Lietuvoje, nepriklausomai nuo darbo sektoriaus, pareigų ar kitų, darbuotojus charakterizuojančių, savybių. Siekiant teisingai reprezentuoti populiaciją, imtis apskaičiuota atsižvelgiant į užimtų Lietuvos gyventojų skaičių, kuris, remiantis Oficialiosios statistikos portalu, 2021 m. buvo 2 mln. 393,69 tūkst.⁶ Pasitelkiant imties dydžio skaičiuoklę internete⁷ apskaičiuotas minimalus imties dydis, pasirenkant 95 proc. patikimumo laipsnį ir 5 proc. patikimumo intervalą. Gautas minimalus imties dydis – 384 respondentai.

Tyrimo respondentai parinkti taikant netikimybinę atranką, vadovaujantis patogumo bei sniego kamuolio principais.

⁶ Oficialiosios statistikos portalas. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>

⁷ Macorr. Research Solutions Online. Prieiga per internetą: <https://www.macorr.com/sample-size-calculator.htm>

3.3. Duomenų rinkimas ir analizės metodai

Tyrimo anketa buvo patalpinta internetiniame puslapyje *apklausa.lt*. Anketa buvo aktyvi nuo 2022-02-06 iki 2022-03-07. Nuoroda į šią anketą buvo dalinamasi įvairiose grupėse bei asmeninėmis žinutėmis socialiniuose tinkluose ir bendravimo programėlėmis (*Facebook, LinkedIn, Viber ir kt.*). Taip pat visą laikotarpį buvo dalinami ir popieriniai anketos variantai tiems respondentams, kurių pasiekimas internetu negalimas – dažnu atveju juos pasiekti galėjo jau anketą užpildžiusieji respondentai.

Eliminavus anketas, kurios, tyrimo autorės nuomone, buvo užpildytos pernelyg greitai, kad jas būtų galima užpildyti sąžiningai (greičiau nei per 200 sek.), taip pat tokias, kuriose atsakymai pateikti vienodi, ypatingai atkreipiant dėmesį į reversinius klausimus, galutinėje analizėje liko 433 respondentų atsakymai. Šis skaičius viršijo minimalų imties dydį ir yra pakankamas šiam tyrimui.

Duomenų apdorojimas bei analizė buvo vykdomi statistinės informacijos apdorojimo programa SPSS. Tyrimo validumas tikrintas pasitelkiant Cronbach alfa koeficientų reikšmes bei faktorinės validacijos analizę. Atlikta aprašomoji analizė, siekiant įvertinti demografines respondentų charakteristikas bei apžvelgti įsisažmoninto dėmesingumo bei veiksmų rezultatus demografinių charakteristikų kontekste. Atlikta koreliacinė duomenų analizė, ieškant ryšio tarp veiksmų, jų dimensijų ir įsisažmoninto dėmesingumo bei jo dimensijų. Galiausiai hipotezės tikrintos regresinės analizės rezultatais.

3.4. Tyrimo validumas

Prieš atliekant tyrimo konstrukto koreliacinę analizę, buvo įvertintas tyrimo klausimyno patikimumas. Pirmiausia tikrintas tyrimo konstrukto vidinis suderintumas, vertinant Cronbach alfa koeficientą. Visų konstrukto validumas buvo virš minimalios rekomenduojamos reikšmės Cronbach $\alpha > 0,700$ (Pakalniškienė, 2012), išskyrus vieną teiginį prierašumo konstrukte, kuris vėliau buvo pašalintas – detaliau tai bus aptarta toliau šiame skyriuje. Cronbach alfa reikšmės pateikiamos 4 lentelėje.

Toliau buvo atlikta principinių komponentų faktorių analizė su Varimax sukiniu, siekiant patikrinti, ar skalių teiginiai sudaro numatytą konstrukto skaičių. Visų konstrukto teiginiai tiko faktorių analizei (reikšmės pateikiamos 5 lentelėje): KMO svyravo nuo 0,629 iki 0,895, visais atvejais Bartlett testas buvo reikšmingas – $p = 0.000$ (KMO koeficientas turi būti $> 0,60$, o p reikšmė $> 0,05$ (Pakalniškienė, 2012)). Psichologinio atsiribojimo po darbo, darbo krūvio, rutinos, autonomijos ir vadovo paramos konstrukto teiginiai, kaip ir tikėtasi, sudarė atskirus konstrukto, o faktorinės analizės atskleisti netikėtumai ir po to atlikti pakeitimai aptariami toliau.

Įsisažmoninto dėmesingumo konstrukto faktorinė analizė pateikė net septynis faktorius vietoj numatytų keturių (rezultatai pateikiami priede Nr. 2). Visgi, tik keturi faktorai turėjo savyje keturis teiginius ar daugiau, o likusius tris faktorius paaiškino tik 1 arba 2 teiginiai. Teorinis paaiškinimas slypi klausimyno sandaroje, t. y. klausimyno autoriai (Hulsheger, Albert, 2021) teiginius sudarė remiantis kitais, anksčiau kurtais ir seniau praktikoje naudojamais instrumentais (bei naujai šiai skalei sukurtais teiginiais).

4 lentelė. Validumas, remiantis konstruktyvų Cronbach alfa reikšmėmis

Konstruktai	Cronbach Alfa
Įsisąmonintas dėmesingumas	0,849
Verbalinis apibūdinimas	0,803
Sąmoningas veikimas	0,823
Emocinis atsitraukimas	0,735
Atsiribojimas nuo vertinimo	0,711
Tikslo orientacija	
Meistriškumo	0,871
Veiklos	0,836
Veiklos vengimo	0,778
Prieraišumas	0,783
Vengimo	0,737
Nerimo	0,877
Psichologinis atsiribojimas po darbo	0,875
Darbo krūvis	0,819
Organizaciniai suvaržymai	0,845
Rutina	0,869
Autonomija	0,831
Vadovo parama	0,922
Rūpestingas etinis klimatas	0,791

5 lentelė. Konstruktyvų KMO ir Bartlett kriterijaus reikšmės

Konstruktai	KMO reikšmė	Bartlett <i>p</i> reikšmė
Įsisąmonintas dėmesingumas	0,805	0,000
Tikslo orientacija	0,851	0,000
Prieraišumas	0,776	0,000
Atsiribojimas po darbo	0,794	0,000
Darbo krūvis	0,816	0,000
Organizaciniai suvaržymai	0,828	0,000
Rutina	0,723	0,000
Autonomija	0,629	0,000
Vadovo parama	0,895	0,000
Rūpestingas etinis klimatas	0,799	0,000

Į atskirą faktorių išskirti pavieniai teiginiai buvo adaptuoti iš kitų skalų, pavyzdžiui teiginys 1.10 adaptuotas iš SMQ⁸ instrumento, o 1.19-1.20 – iš MAAS, todėl galėjo išsiskirti į atskirus faktorius pagal turinį ir skambesį. Pakartotinai bandyta atlikti faktoriinę analizę, nurodant programai teiginius

⁸ Southampton'o įsisąmoninto dėmesingumo klausimynas (angl. Southampton mindfulness questionnaire) (Hulsheger, Alberts, 2021)

suskirstyti į keturis faktorius, bet ir tuomet rezultatas neatitiko lūkesčių – teiginiai pasiskirstė ne taip, kaip tikėtasi. Tad tolesnėje tyrimo analizėje nuspręsta šalinti 1.10, 1.18-1.20 teiginius, kurie buvo išskirti į atskirus pavienius faktorius. Perskaičius bendrą įsisąmoninto dėmesingumo konstrukto Cronbach α tapo aukštesnė – 0,849 (ankstesnė reikšmė buvo 0,805).

Vertinant prierašumo konstrukto Cronbach α reikšmes, pastebėta, kad pašalinus teiginį 3.4 „Man lengva priklausyti nuo kitų“, pagerėtų vengimo dimensijos Cronbach α reikšmė, tad teiginys buvo pašalintas iš tolimesnės analizės ir vengimo dimensijos Cronbach α tapo = 0,737. Teiginiai, kaip ir tikėtasi, išsiskyrė į du faktorius – 5 teiginiai vengimo ir 3 teiginiai nerimo dimensijose (žr. priedą Nr. 3). Teiginio 3.6 „Man labiau patinka neparodyti kitiems, kaip aš jaučiuosi giliai viduje“ faktorių svoriai po sukimo buvo matomi abiejų faktorių stulpeliuose, tačiau reikšmė antrajame faktoriuje buvo didesnė, todėl jis ir buvo paliktas prie vengimo konstrukto, kaip ir buvo numatoma teorijoje.

Faktorinė analizė taip pat atskleidė, kad rūpestingo etinio klimato teiginiai sudaro du faktorius (žr. priedą Nr. 4). Tai paaiškinama teoriniu etinio klimato modeliu, kurį sudaro kelios dimensijos. Būtent 10.5-10.7 teiginiai reprezentuoja kosmopolitišką sprendimų priėmimo gylį, kuris atspindi platų požiūrį, išeinantį už individualių ir organizacijos ribų (Victor, Cullen, 1988). Teiginys 10.5 yra geranoriško/kosmopolitiško tipų sandūroje, o 10.6 ir 10.7 – egoistiško/kosmopolitiško tipų sandūroje. Atsižvelgiant į šią priežastį, iš tolimesnės analizės buvo pašalinti 10.6 ir 10.7 teiginiai, o paliktas 10.5 teiginys. Pastarojo teiginio koreliacijos koeficientai su kitais keturiais teiginiais svyravo nuo 0,209 iki 0,340 – gana silpnas ryšys, bet iš dalies pakankamas, nes koreliacijos yra reikšmingos, kuomet reikšmės yra didesnės už 0,30 (Pakalniškienė, 2012). Taip pat iš teorinės pusės būtų neteisinga visiškai eliminuoti kosmopolitiško tipo teiginius, nes tai yra vienas iš rūpestingo klimato požiūrio šaltinių, be to, įsisąmonintas dėmesingumas susijęs su plačiu požiūriu į pasaulį, kas ir yra kosmopolitiško šaltinio pagrindas. Pakartotinai atlikus faktorinę analizę su 5 teiginiais, buvo gautas 1 faktorius, paaiškinantis 60,40 % duomenų išsibarstymo. Palikus vieną konstrukta, sudarytą iš penkių teiginių, Cronbach α šoktelėjo iki 0,829 (lyginant su Cronbach α = 0,791, kai buvo vertinti visi 7 teiginiai).

Organizacinių suvaržymų konstrukto faktorinė analizė išskyrė du faktorius. Teiginiai 6.1 „Prastos įrangos ar reikmenų“ ir 6.5 „Įrangos ar reikmenų trūkumo“ pakliuvo į atskirą faktorių, tikėtina todėl, kad abu yra susiję su įranga ar reikmenimis: vienu atveju trūkumu, kitu – prasta būkle. Tačiau šiuos teiginius paaiškino abu faktoriai. Remiantis teorija, visi 11 teiginių reiškia skirtingus organizacinių suvaržymų šaltinius, o analizėje jie vertinami sumuojant į vieną balą, todėl išskirti dviejų faktorių, t. y. sujungti dviejų teiginių į vieną atskirą, šiame tyrime nėra prasmės. Tolimesnėje analizėje formuotas vienas konstruktas iš 11 teiginių. Šio konstrukto Cronbach α = 0,874.

Tikslo orientacijos konstrukto teiginiai, kaip ir tikėtasi, išsiskyrė į tris faktorius, paaiškinančius 65,64 % duomenų išsibarstymo.

Likusius konstruktus, kaip ir tikėtasi, sudaro po vieną faktorių.

Po atliktų korekcijų atlikta pakartotinė faktorinė analizė ir iš naujo patikrintas klausimyno patikimumas, vertinant Cronbach α reikšmes. Suformuoti nauji kintamieji klausimyno konstrukto jų dimensijų vidurkiams. Validavimo parametrų lentelė pateikta 5 priede.

3.5. Tyrimo etika

Tyrimas buvo atliekamas laikantis geranoriškumo, pagarbos asmens orumui ir teisės gauti tikslią informaciją etikos principais (Žydžiūnaitė, 2011), taikomais moksliniams tyrimams.

Vadovaujantis geranoriškumo principu, stengtasi užtikrinti tokias tyrimo sąlygas, kurios leistų respondentams jaustis saugiai. Nurodytas vidutinis anketos užpildymo laikas, kad respondentas galėtų įvertinti savo galimybes užpildyti anketą iki galo ir pasirinktų tam tinkamą, jiems patogų laiką. Užtikrintas konfidencialumas, nurodant, kad rezultatai bus naudojami tik apibendrinti, be galimybės identifikuoti asmenį ar organizaciją.

Buvo laikomasi ir pagarbos asmens orumui principo, respondentams suteikiant laisvę apsispręsti dalyvauti tyrime, netaikant jokios prievartos ar spaudimo, nežadant dovanų, ar kitaip bandant paveikti. Respondentai informuoti, kad dalyvavimas yra savanoriškas, o anketos užpildymas bus laikomas informuotu ir išreikštu sutikimu dalyvauti tyrime. Tyrimo eigoje laikomasi konfidencialumo, nesistengiama identifikuoti asmenų, taip pat duomenys nėra prieinami aplinkiniams. Pasirinktas ribotas demografinių klausimų skaičius, stengiantis nesukelti abejonių dėl klausimų pagrįstumo. Respondentų amžius buvo nustatomas kartomis, taip dar labiau sumažinant galimybę identifikuoti asmenį.

Siekiant užtikrinti aiškumą, skaidrumą, teisę gauti tikslią informaciją, buvo pristatytas tyrimo tikslas bei pateikti autorės kontaktai, suteikiant respondentams galimybę susisiekti iškilus klausimams.

4. Darbuotojų įsisažmonintą dėmesingumą lemiančių veiksnių tyrimo rezultatai ir diskusija

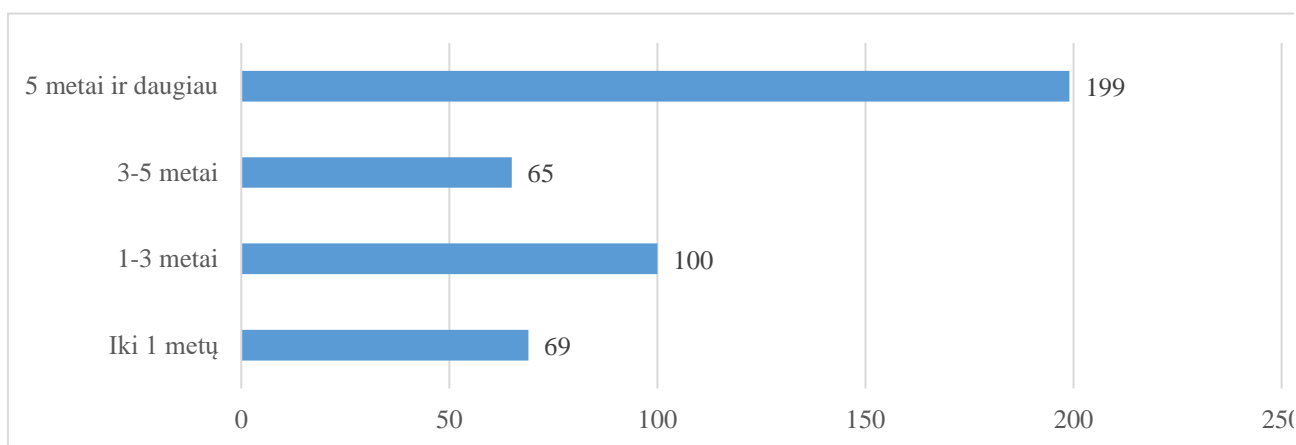
4.1. Demografinės respondentų charakteristikos

Tyrime dalyvavo 433 respondentai, didžioji dauguma moterys – 351 (sudaro 81,1 % visų atsakymų), likusi dalis vyrai – 82 (18,9 %). Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (kartomis) pateikiamas 6 lentelėje. Daugiau kaip pusė visų respondentų yra Y kartos atstovai (56,8 %), tai yra 26-40 m. amžiaus žmonės, kurie yra karjeros augimo etape. Vyresniosios X kartos atstovai sudarė 20,3 proc. atsakymų ir drauge su Y karta sudaro 77,1 proc. visų atsakymų – tai yra darbingo amžiaus žmonės, sudarantys didžiąją dalį darbo jėgos, todėl natūralu, kad jie ir sudaro didžiąją tyrimo imtį.

6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (kartomis)

Gimimo metai	Atsakymų skaičius	Imties dalis
1946-1964 (Kūdikių bumo karta)	40	9,2 %
1965-1980 (X karta)	88	20,3 %
1981-1995 (Y karta)	246	56,8 %
Nuo 1996 (Z karta)	59	13,6 %

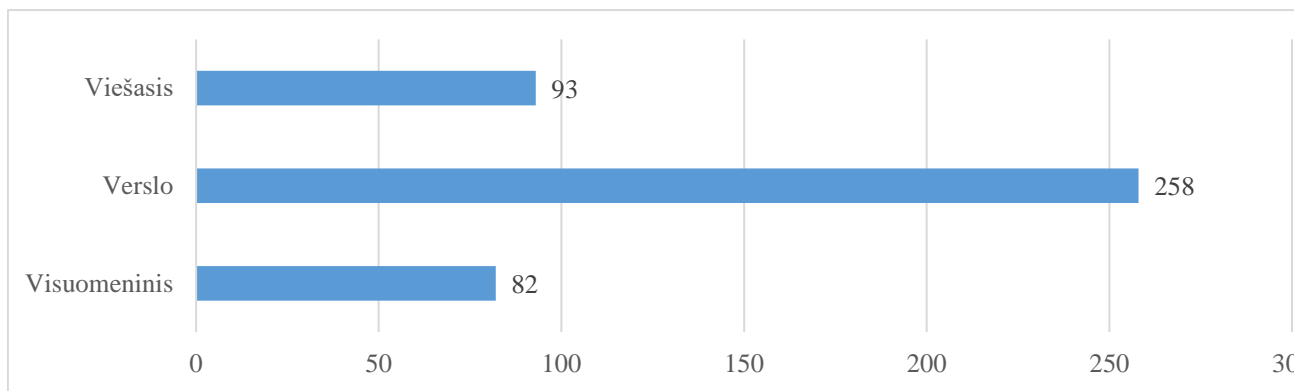
Respondentų buvo klausta apie jų darbo patirtį, sektorių bei užimamas pareigas (vadovaujančios jos ar ne). Didžioji dauguma respondentų dirba 5 metus ir daugiau (46 %), per pusę mažiau dirba 1-3 metus (23,1 %). Likusi dalis respondentų pasidalino beveik per pusę – 15,9 % dirba iki 1 metų ir 15 proc. 3-5 metus. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį pateikiamas 2 pav.



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį

Darbo sektoriai buvo suskirstyti į visuomeninį (pvz.: švietimas, labdara, nevyriausybinių sektoriaus organizacija), verslo ir viešąjį (pvz.: savivaldybė, valstybinė organizacija, Sodra, mokesčių inspekcija). Rezultatų pasiskirstymai pateikiami 3 pav. Didžioji dalis respondentų (59,6 %) dirba verslo sektoriuje, 21,5 proc. – viešajame, 18,9 proc. – visuomeniniame. Akivaizdu, kad verslo sektorius stipriai dominuoja.

Vadovaujančias pareigas užima beveik trečdalis visų respondentų – 117 (27 %), o 316 (73 %) užima nevadovaujančias pareigas.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo sektorius

Apibendrinant demografines charakteristikas, tyrime dalyvavo pagrindė moterys; kiek daugiau nei pusė respondentų yra Y kartos atstovai; didžioji dauguma respondentų yra iš verslo sektoriaus ir turintys daugiau nei 5 metų patirtį.

4.2. Įsisąmoninto dėmesingumo ir jį lemiančių veiksnių aprašomoji analizė

Rezultatų analizė buvo pradėta nuo teiginių vidurkių analizės, ieškant bendrų dėmesingumų.

Pirmąjį įsisąmoninto dėmesingumo klausimų bloką galutinėje analizėje sudarė 18 teiginių, suskirstytų į 4 dimensijas (žr. 7 lentelę). Visi 5 pirmosios verbalinio apibūdinimo dimensijos teiginiai, reiškiantys gebėjimą žodžiais išreikšti savo mintis bei jausmus, demonstruoja gana gerą tendenciją. Teiginiai įvertinti geresniu nei vidutiniu balu (nuo $M = 3,83$ iki $M = 4,05$), o reversiniai klausimai atitinkamai į neigiamą pusę (abiejų teiginių vidurkis apie 2 balus). Sekantys 4 reversiniai teiginiai, nusakantys nesugebėjimą reaguoti į situaciją ramiai, išvengiant emocinio įsitraukimo, buvo įvertinti gana vidutiniškai – nuo $M = 2,72$ iki $M = 3,35$. Atsiribojimo nuo vertinimo dimensijos reversiniai teiginiai įvertinti į žemesnę pusę – nuo $M = 2,63$ iki $M = 3,1$, tai rodytų, kad sugebėjimą atsiriboti nuo šališko situacijos vertinimo respondentai vertina kiek geriau nei emocinį atsitraukimą. Sąmoningas veikimas vertintas geriau nei vidutiniškai – nuo $M = 3,48$ iki $M = 4,01$ ir tik reversinis klausimas 1.18 įvertintas $M = 2,72$. Tokie rezultatai rodo jų patikimumą. Bendrai vertinant įsisąmoninto dėmesingumo klausimų bloko teiginius, rezultatai rodo, kad respondentai geriausiai vertina savo gebėjimus sąmoningai valdyti dėmesį ir žodžiais nusakyti savo vidinę savijautą ar nuomonę, o teiginiai, bylojantys apie emocijų valdymo gebėjimus vertinami prasčiau.

Prieraišumo skalės teiginių įvertinimai rodo (žr. 8 lentelę), kad respondentai labiau linkę į saugų prieraišumą. 3.1-3.3 reversiniai klausimai iš vengimo dimensijos, rodantys atvirumą aplinkiniams, įvertinti ženkliai aukštesniais balais, nei likusieji teiginiai – nuo $M = 3,79$ iki $M = 4,07$. Likusieji teiginiai vertinti pakankamai neigiamai, nuo $M = 2,18$ iki $M = 2,76$, išskyrus vienintelį teiginį 3.5 „Man labiau patinka neparodyti kitiems, kaip aš jaučiuosi giliai viduje“, kuris įvertintas vidutiniškai, t. y. $M = 3,08$.

Tikslo orientacijos meistriskumo dimensijos teiginiai buvo įvertinti geriau nei kitų dviejų dimensijų teiginiai – žemiausias vidurkis buvo $M = 3,63$, o aukščiausias – $M = 4$ (žr. 9 lentelę). Tuo tarpu veiklos vengimo dimensijos teiginių vidurkiai buvo nuo $M = 2,28$ iki $M = 2,79$, o veiklos teiginių daugumos įvertinimas virš $M = 3,3$ (tik teiginys 2.10 „Man svarbu parodyti, kad galiu geriau nei mano kolegos“ – $M = 2,88$). Šie rezultatai rodo, kad respondentai yra labiau orientuoti į tobulėjimą bei, šiek tiek

mažesne dalimi, į veiklos atlikimą, siekiant pademonstruoti savo gebėjimus kitiems. Dėl to logiška, kad veiklos vengimo orientacija yra vertinama labiau neigiamai.

7 lentelė. Įsisažmoninto dėmesingumo teiginių vidurkiai

Nr.	Dimensija	Teiginys	Vidurkis	SD
1.1	Verbalinis apibūdinimas	Darbe lengvai galiu mintis išreikšti žodžiais	4,05	0,894
1.2		Man sunku rasti tinkamus žodžius, kad galėčiau savo nuomonę išreikšti kolegoms (r)	2,02	0,915
1.3		Kalbant apie su darbu susijusius klausimus, galiu lengvai žodžiais išreikšti savo įsitikinimus, nuomonę ir lūkesčius	3,98	0,906
1.4		Diskutuojant darbe, man sunku rasti žodžių apibūdinti tam, ką galvoju (r)	2,05	0,913
1.5		Darbe man gerai sekasi rasti tinkamus žodžius savo jausmams apibūdinti	3,83	0,977
1.6	Emocinis atitraukimas	Kai darbe patiriu nemalonių emocijų, jos lengvai mane užvaldo (r)	3,23	0,997
1.7		Kai darbe nutinka neigiami dalykai, aš iš karto stipriai sureaguojau (r)	3,35	1,031
1.8		Įtemptose situacijose darbe, man sunku išlikti ramiu (-ia) ir reaguoti apgalvotai (r)	2,72	0,988
1.9		Kai darbe žmonės demonstruoja stiprias emocijas, aš pats (-i) iš karto stipriai sureaguojau (r)	2,90	0,967
1.10	Atsirišimas nuo vertinimo	Kai darbe užplūsta neigiami jausmai, nusiviliu arba pykstu ant savęs, kad man taip nutinka (r)	2,91	1,094
1.11		Darbe sakau sau, kad neturėčiau jaustis taip, kaip jaučiuosi (r)	2,81	1,130
1.12		Darbe kritikuojau save dėl neracionalių ar netinkamų emocijų (r)	2,63	1,131
1.13		Manau, kad kai kurios emocijos, kurias patiriu darbe, yra negeros arba netinkamos ir neturėčiau jų jausti (r)	3,1	1,189
1.14	Sąmoningas veikimas	Darbo metu man lengva susikaupti ties atliekama užduotimi	4,00	0,819
1.15		Kai darbe kalbuosi su kitais žmonėmis, aš pilnai sutelkiu dėmesį į tą žmogų ir įdėmiai jo klausausi	4,01	0,789
1.16		Darbo susitikimuose nesunkiai galiu sutelkti dėmesį į tai, kas vyksta, nepradėdamas galvoti apie pašalinius dalykus	3,83	0,948
1.17		Kai dirbu, susikoncentruoju tik į tai, ką darau ir nieko daugiau	3,48	0,900
1.18		Kai ką nors dirbu, dalis mano minčių yra užimtos kitais dalykais, pavyzdžiui, ką veiksiu vėliau, ar ką mieliau daryčiau (r)	2,72	1,033

8 lentelė. Prieraišumo teiginių vidurkiai

Nr.	Dimensija	Prieraišumo teiginys	Vidurkis	SD
3.1	Vengimo	Prireikus aš kreipiuosi į žmones – tai padeda. (r)	4,07	0,767
3.2		Savo problemas ir rūpesčius dažniausiai aptariu su kitais. (r)	3,37	0,989
3.3		Aš aptariu dalykus su žmonėmis. (r)	3,79	0,835
3.4		Nesijaučiu patogiai atsiverdamas (-a) kitiems	2,76	1,006
3.5		Man labiau patinka neparodyti kitiems, kaip aš jaučiuosi giliai viduje	3,08	1,070
3.6	Nerimimo	Dažnai nerimauju, kad kitiems žmonėms aš nerūpiu	2,29	1,044
3.7		Aš dažnai bijau, kad kiti žmonės gali mane palikti	2,18	1,047
3.8		Nerimauju, kad kitiems aš nerūpėsiu tiek, kiek man rūpi jie	2,41	1,131

9 lentelė. Tikslų orientacijos teiginių vidurkiai

Nr.	Dimensija	Teiginys	Vidurkis	SD
2.1	Meistriskumo	Esu pasiruošęs (-usi) pasirinkti sudėtingą darbo užduotį, iš kurios galėčiau daug išmokyti	3,93	0,835
2.2		Dažnai ieškau galimybių įgyti naujų įgūdžių ir žinių	4,00	0,895
2.3		Man patinka iššūkius keliančios ir sudėtingos darbo užduotys, kuriose galiu įgyti naujų įgūdžių	3,70	1,011
2.4		Man savo gebėjimų ugdymas yra pakankamai svarbus, kad ryžčiausi rizikuoti	3,73	0,962
2.5		Man labiau patinka dirbti situacijose, kuriose reikia aukšto lygio gebėjimų ir talento	3,64	1,000
2.6	Veiklos vengimo	Aš vengčiau imtis naujos užduoties, jeigu būtų tikimybė, kad kitiems pasirodysiu gana nekompetentingas (-a)	2,76	0,995
2.7		Man svarbiau neparodyti, kad kažko nemoku, negu įgyti naujų įgūdžių	2,28	0,956
2.8		Aš stengiuosi vengti situacijų, kuriose galiu pasirodyti prastai	2,79	1,044
2.9		Dvejoju, ar galėčiau imtis tam tikros užduoties darbe, jeigu rezultatai galėtų atskleisti nepakankamus mano gebėjimus	2,64	0,985
2.10	Veiklos	Man svarbu parodyti, kad galiu geriau nei mano kolegos	2,88	1,250
2.11		Man labiau patinka dirbti su projektais, kuriose galiu įrodyti savo sugebėjimus kitiems	3,43	1,120
2.12		Stengiuosi išsiaiškinti, ko reikia, kad pademonstruočiau savo gebėjimus kitiems	3,38	1,105
2.13		Man patinka, kai kiti žino, kaip gerai man sekasi	3,56	1,079

Psichologinio atsiribojimo nuo darbo klausimų blokas atskleidžia, kad respondentai po darbo ne visiškai atsipalaiduoja nuo darbo reikalų – teiginiai įvertinti nuo $M = 2,38$ iki $M = 3,17$ (žr. priedą Nr. 6). Teiginys 4.4 „Aš pailsiu nuo darbo reikalavimų“ iš visų keturių įvertintas aukščiausiai – $M = 3,17$, vadinasi, nors ir galvodami apie darbą poilsio metu, žmonės sugeba vidutiniškai pailsėti.

Kalbant apie darbo krūvio teiginius (žr. priedą Nr. 6), daugiausiai pritarimo sulaukė teiginys 5.4 „Mano darbe reikia daug nuveikti“ ($M = 3,85$), kuris nusako jausmą, kiek reikia dirbti. Kiek didesnio, nei vidutinio, įvertinimo sulaukė teiginys, kad darbe reikia dirbti greitai ($M = 3,33$), o likę teiginiai įvertinti kiek mažiau nei vidutiniškai. Bendra tendencija rodytų, kad darbo krūvis vertinamas kaip vidutinio sunkumo.

Organizacinių suvaržymų teiginiai rodo, kad respondentai nejaučia itin daug suvaržymų, kurie trukdytų jiems gerai atlikti darbą (žr. 10 lentelę). Visi teiginiai įvertinti mažiau nei vidutiniškai – nuo $M = 2,46$ iki $M = 2,88$. Iš šių teiginių respondentams labiausiai trukdo taisyklės ir procedūros organizacijoje ($M = 2,88$), informacijos trūkumas ($M = 2,76$) ir kiti darbuotojai ($M = 2,72$).

Vertinant teiginius apie rutiną, matoma, kad respondentai savo darbo rutiną vertina kiek mažiau nei vidutiniškai ($M = 2,7$ ir $M = 2,84$), tačiau, pritaria, kad atlieka pasikartojančias veiklas – teiginys 7.3 „Atlikdamas savo darbą, atlieku pasikartojančias veiklas“ įvertintas kiek didesniu nei vidutiniu balu – $M = 3,4$ (žr. priedą Nr. 6).

10 lentelė. Organizacinių suvaržymų teiginių vidurkiai

Nr.	Teiginys	Vidurkis	SD
6.1	Prastos įrangos ar reikmenų	2,52	1,198
6.2	Organizacinių taisyklių ir procedūrų	2,88	1,180
6.3	Kitų darbuotojų	2,72	1,108
6.4	Mano vadovo	2,52	1,169
6.5	Įrangos ar reikmenų trūkumo	2,46	1,156
6.6	Nepakankamų mokymų	2,67	1,107
6.7	Man dažnai trukdo aplinkiniai	2,57	1,091
6.8	Trūksta būtinos informacijos, ką, arba kaip, daryti	2,76	1,127
6.9	Prieštaringų darbo reikalavimų	2,66	1,132
6.10	Nepakankamos pagalbos iš kitų	2,50	1,054
6.11	Neteisingų nurodymų	2,57	1,120

Autonomijos skalės teiginiai atskleidžia, kad respondentai savo darbe jaučiasi gana savarankiški – abu autonomiją išreiškiantys teiginiai įvertinti kiek geriau nei vidutiniškai – nuo $M = 3,52$ iki $M = 3,63$, o reversinis klausimas 8.3 įvertintas į neigiamą pusę $M = 2,41$ (žr. priedą Nr. 6).

Vadovų paramos skalės teiginiai rodo, kad respondentai jaučia vadovų paramą – visi teiginiai įvertinti geriau nei vidutiniškai, tačiau neperkopė 4 balų vidurkio (žr. priedą Nr. 6). Daugiausiai pritarimo sulaukė teiginys 9.3 „Vadovas išreiškia pasitikėjimą mano sugebėjimais gerai atlikti darbą“ ($M = 3,85$), vadinasi darbuotojai jaučia savo vadovo pasitikėjimą.

Rūpestingo etinio klimato teiginiai įvertinti taip pat gana teigiamai – vidurkiai virš 3 balų, tačiau vėlgi neperkopė 4 (nuo $M = 3,11$ iki $M = 3,82$) (žr. priedą Nr. 6). Tai rodo, kad organizacinę paramą reprezentuojantys veiksniai yra vertinami teigiamai ir respondentai juos jaučia savo darbuose.

Konstruktų vidurkiai. Apžvelgus teiginių vidurkius, buvo vertinti naujai sudarytų konstruktų vidurkiai (žr. 11 lentelę). Bendras įsisažmoninto dėmesingumo klausimų bloko vidurkis $M = 3,49$, o iš jo dimensijų didžiausią įvertinimo balą turi verbalinio apibūdinimo dimensija – $M = 3,96$ ir sąmoningo veikimo – $M = 3,72$. Vadinasi, respondentų įsisažmoninto dėmesingumo lygis yra išreikštas į teigiamą pusę.

Tikslo orientacijos konstrukto meistriškumo dimensija pateikė aukščiausią įvertinimą – $M = 3,80$. Kiek mažesnio, bet didesnio už vidutinį, įvertinimo sulaukė veiklos orientacija – $M = 3,31$, o veiklos vengimo dimensija buvo įvertinta mažiausiai – $M = 2,62$. Tai rodo, kad respondentai labiau orientuoti į tobulėjimą ir į gerą darbo atlikimą dėl noro jaustis pripažintu, o ne iš paskatų išvengti nesėkmės, kurios labiau skatintų vengti imtis veiklų.

Prieraišumo skalės bendras vertinimo balas buvo gana neaukštas – $M = 2,44$, kurio vengimo dimensija buvo kiek aukščiau įvertinta ($M = 2,52$), o nerimo – žemiau ($M = 2,29$) kas rodo, kad respondentai jaučia saugų prieraišumą ir nesaugaus prieraišumo strategijos nėra dominuojančios tarpasmeniniuose santykiuose.

11 lentelė. Sudarytų konstruktu/jų dimensijų vidurkiai

Nr.	Konstruktas/dimensija	Vidurkis	SD
1	Įsisąmonintas dėmesingumas – bendras	3,49	0,52153
2	Įsisąmonintas dėmesingumas – verbalinis apibūdinimas	3,96	0,68935
3	Įsisąmonintas dėmesingumas – emocinis atsitraukimas	2,95	0,80498
4	Įsisąmonintas dėmesingumas – atsiribojimas nuo vertinimo	3,14	0,84805
5	Įsisąmonintas dėmesingumas – sąmoningas veikimas	3,72	0,61464
6	Tikslo orientacija – meistriškumo	3,80	0,76594
7	Tikslo orientacija – veiklos vengimo	2,62	0,81544
8	Tikslo orientacija – veiklos	3,31	0,88340
9	Prieraišumas - bendras	2,44	0,62547
10	Prieraišumas - vengimo	2,52	0,65608
11	Prieraišumas - nerimo	2,29	0,96322
12	Psichologinis atsiribojimas po darbo	2,72	0,92454
13	Darbo krūvis	3,13	0,79647
14	Organizaciniai suvaržymai	2,62	0,75349
15	Rutina	2,98	0,99674
16	Autonomija	3,58	0,94662
17	Vadovo parama	3,54	0,87447
18	Klimatas	3,35	0,76901

Likę 7 konstruktai neturi smulkesnių dimensijų. Rezultatų vidurkiai balansuoja apie vidutinį įvertinimą. Geriau įvertintas autonomijos konstruktas ($M = 3,58$), vadovo parama ($M = 3,54$) ir rūpestingas klimatas ($M = 3,35$). Tai yra organizacinę paramą atspindintys veiksniai. Darbo krūvis ($M = 3,14$) ir rutina ($M = 2,98$) vertinami kaip vidutiniški. Psichologinis atsiribojimas po darbo kiek mažesnis už vidutinį ($M = 2,72$), kas rodo, kad respondentams po darbo tenka galvoti apie darbo rūpesčius ir tai trukdo pailsėti, atstatyti energinius resursus. Organizacinių suvaržymų konstrukto vidurkis mažiausias iš visų veiksmų – $M = 2,62$, o tai yra teigiamas rezultatas, kuris rodo, kad respondantai savo darbe nejaučia daug organizacinių suvaržymų.

Apibendrinant, iš įsisąmoninto dėmesingumo dimensijų verbalinis apibūdinimas ir sąmoningas veikimas įvertinti geriau, nei emocinis atsitraukimas ir atsiribojimas nuo vertinimo. Analizuojant rezultatus išvelgiamas dėsningumas, kad neigiamą įtaką turintys organizaciniai veiksniai (tokie kaip organizaciniai suvaržymai, darbo rutina bei krūvis) respondentų jaučiami mažiau, o organizacinę paramą reiškiantys veiksniai (tokie kaip autonomija, vadovo parama bei rūpestingas etinis klimatas) juntami labiau. Individualūs veiksniai atskleidžia, kad dominuoja meistriškumo tikslo orientacija, saugaus prieraišumo strategijos ir respondantai po darbo gana sunkiai pamiršta darbą, nors tai ir netrukdo bendrai pailsėti.

4.3. Įsisąmoninto dėmesingumo ir jį lemiančių veiksnių analizė respondentų demografinių charakteristikų kontekste

Toliau buvo analizuota įsisąmoninto dėmesingumo raiška respondentų demografinių charakteristikų kontekste. Vertinta, ar skiriasi įsisąmoninto dėmesingumo lygis, priklausomai nuo pareigų pobūdžio, darbo sektoriaus bei darbo patirties. Taip pat apžvelgti amžiaus ir lyčių skirtumai. Pradžioje buvo patikrinti bendro įsisąmoninto dėmesingumo ir atskirų jo dimensijų skirstiniai, pasitelkiant Kolmogorov-Smirnov testo rezultatus. Bendro įsisąmoninto dėmesingumo skirstinys buvo artimas normaliajam, $p = 0,068$ (jeigu $p > 0,05$, vadinasi duomenų reikšmės pasiskirsčiusios pagal normalųjį skirstinį (Piligrimienė, 2016)), todėl jam buvo taikomi parametriniai kriterijai, o įsisąmoninto dėmesingumo dimensijoms buvo taikomi neparametriniai kriterijai ($p = 0,000$).

Įsisąmoninto dėmesingumo lygis tarp vyrų ir moterų skyrėsi – moterų vidurkis $M = 3,46$, o vyrų – $M = 3,59$, pasikliautinieji intervalai nepersidengė, todėl buvo nuspręsta nustatyti vidurkių skirtumo reikšmingumą, taikant t-testo kriterijų. Atliktas testas patvirtino, kad skirtumas yra statistiškai reikšmingas – $p = 0,016$ (rezultatai pateikiami 12 lentelėje).

12 lentelė Vyrų ir moterų bendro įsisąmoninto dėmesingumo vidurkių palyginimas (t-testas)

	Vidurkis	sd	T testo reikšmė	df	p reikšmė
Moterys	3.46	0,54037	-2,43	151	0.016
Vyrai	3.59	0,41786			

Vertinant atskiras dimensijas, statistiškai reikšmingas skirtumas buvo nustatytas dviejose dimensijose – emocinio atsitraukimo ir atsiribojimo nuo vertinimo, kurių pasikliautinieji intervalai taip pat nepersidengė ar persidengė labai nežymiai. Reikšmingumas buvo tikrintas Mann-Whitney rangų sumų kriterijumi (žr. 13 lentelę). Emocinio atsitraukimo dimensijos $p = 0,000$, o atsiribojimo nuo vertinimo $p = 0,007$. Vertinant šių dimensijų vidurkius, vyrų sugebėjimas emociškai atsiriboti ir neįsitraukti į situaciją yra aukštesnis. Visgi, reikia atsižvelgti, kad tyrime dalyvavo 81,1% moterų ir tik 18,9% vyrų, tad daryti drąsias išvadas apie skirtumus tarp lyčių populiacijos mastu būtų netikslu, nes tai gali būti atsitiktinumas dėl neproporcingo pasiskirstymo.

13 lentelė. Vyrų ir moterų įsisąmoninto dėmesingumo vidurkių palyginimas atskirose dimensijose (Mann-Whitney testas)

	Moterys	Vyrai			
	Vidurkis (sd)	Vidurkis (sd)	U testo reikšmė	Z testo reikšmė	p reikšmė
Verbalinis apibūdinimas	3,95 (0,71)	4 (0,58)	14121,5	-0,266	0,791
Emocinis atsitraukimas	2,89 (0,82)	3,23 (0,69)	10784,0	-3,552	0,000
Atsiribojimas nuo vertinimo	3,08 (0,85)	3,38 (0,82)	11670,5	-2,678	0,007
Sąmoningas veikimas	3,74 (0,63)	3,65 (0,54)	12718,5	-1,650	0,099

Vertinant pagal amžių, bendro įsisąmoninto dėmesingumo vidurkiai žybaus skirtumo nerodė, pasikliautinieji intervalai persidengė, ryškesnis skirtumas buvo matyti tik vyriausioje kartoje (1946-1964 m.). Tai galėtų būti paaiškinama pačio klausimyno turiniu – vyriausiems jis galėjo būti mažiau suprantamas. Tačiau, šis skirtumas nebuvo statistiškai reikšmingas – pagal Games-Howell neparametrinį kriterijų p reikšmės buvo didesnės nei 0,05 (žr. priedą Nr. 7).

Vertinant atskiras dimensijas pagal amžių, reikšmingas skirtumas buvo gautas verbalinio apibūdinimo kategorijoje ($p = 0.004$) ir atsiribojimo nuo vertinimo ($p = 0.011$) (vertinant pagal Kruskal-Wallis kriterijų k nepriklausomoms imtims). Rezultatai pateikiami 14 lentelėje. Verbalinio apibūdinimo dimensijoje vidurkių ir pasikliautinųjų intervalų skirtumai išryškėjo vyriausioje ($M = 3.73$) ir jauniausioje ($M = 3.76$) amžiaus kategorijose, t.y. jos buvo panašios tarpusavyje ir skyrėsi nuo kitų dviejų (vidurkiai buvo žemesni). Atsiribojimo nuo vertinimo dimensijoje mažiausias vidurkis buvo vyriausioje kartoje ($M = 2,84$), kuris vienintelis buvo žemesnis negu 3 balai. Tai galėtų reikšti, kad vyresniems žmonėms yra sunkiau atsiriboti nuo emocinio įsitraukimo, jie situacijas priima suasmenintai ir gali dažniau kritikuoti save.

14 lentelė. Įsisąmoninto dėmesingumo vidurkių palyginimas atskirose dimensijose pagal amžių (Kruskal-wallis testas)

	1946-1964	1965-1980	1981-1995	Nuo 1996			
	Vidurkis (<i>sd</i>)	Vidurkis (<i>sd</i>)	Vidurkis (<i>sd</i>)	Vidurkis (<i>sd</i>)	<i>H</i> testo reikšmė	<i>df</i>	<i>p</i> reikšmė
Verbalinis apibūdinimas	3,73 (0,62)	4,09 (0,63)	3,99 (0,69)	3,76 (0,77)	13,126	3	0,004
Emocinis atsitraukimas	3,05 (0,63)	2,88 (0,72)	2,96 (0,86)	2,96 (0,82)	2,014	3	0,570
Atsiribojimas nuo vertinimo	2,84 (0,65)	3,02 (0,76)	3,24 (0,89)	3,1 (0,87)	11,060	3	0,011
Sąmoningas veikimas	3,82 (0,56)	3,87 (0,53)	3,67 (0,64)	3,64 (0,65)	5,742	3	0,125

Bendras įsisąmoninto dėmesingumo lygis tarp vadovujančias ir nevadovujančias pareigas užimančių respondentų nesiskyrė – vidurkiai skyrėsi labai nežymiai, pasikliautiniai intervalai persidengė, pagal t-testo kriterijų $p > 0,05$ (žr. priedą Nr. 7). Vertinant atskiras dimensijas, statistiškai reikšmingas skirtumas buvo tik verbalinio apibūdinimo kategorijoje – vadovujančių pareigų vidurkis $M = 4.10$, o nevadovujančių $M = 3,90$ – pasikliautiniai intervalai nepersidengė ir pagal Mann-Whitney kriterijų $p = 0.012$. Rezultatai pateikiami 15 lentelėje. Tai galėtų reikšti, kad aukštesnes, vadovujančias pareigas užimantys darbuotojai sugeba geriau išreikšti savo mintis, nuomonę ar jausmus.

15 lentelė. Įsisąmoninto dėmesingumo vidurkių palyginimas atskirose dimensijose pagal pareigas (Mann-Whitney testas)

	Vadovaujantys	Nevadovaujantys			
	Vidurkis (<i>sd</i>)	Vidurkis (<i>sd</i>)	<i>U</i> testo reikšmė	<i>Z</i> testo reikšmė	<i>p</i> reikšmė
Verbalinis apibūdinimas	4,10 (0,65)	3,90 (0,70)	15610,5	-2,500	0,012
Emocinis atsitraukimas	2,94 (0,83)	2,95 (0,80)	18255,5	-0,200	0,841
Atsiribojimas nuo vertinimo	3,12 (0,87)	3,15 (0,84)	17986,0	-0,434	0,664
Sąmoningas veikimas	3,68 (0,69)	3,73 (0,59)	18241,0	-0,213	0,831

Vertinant bendrą įsisažmonintą dėmesingumą pagal darbo patirtį, jokių reikšmingų skirtumų nebuvo atskleista (žr. priedą Nr. 7). Vertinant atskiras dimensijas, skirtumas buvo tik atsiribojimo nuo vertinimo dimensijoje ($p = 0.01$, vertinant pagal Kruskal-Wallis kriterijų k nepriklausomoms imtims). Rezultatai pateikiami 16 lentelėje. Šioje atsiribojimo nuo vertinimo dimensijoje didžiausias vidurkis buvo 1-3 metus dirbančių asmenų ($M = 3,34$) ir 3-5 metus dirbančių asmenų ($M = 3,22$), taip pat jų pasikliautiniai intervalai buvo labiau pasislinkę į didesnę pusę, lyginant su kitomis dvejomis kategorijomis. Tai rodytų, kad tokį vidutinį darbo stažą įmonėje turintys darbuotojai sugeba pernelyg neįsitraukti į darbinės situacijas emociškai, pernelyg nesuįsitraukti ir nesmerkti savęs dėl kylančių jausmų. Lyginant pagal amžių, rezultatai buvo atskleidę, kad vyresnei kartai sunkiau atsiriboti nuo patirčių vertinimo, tad tikėtina, kad vyresnioji karta atstovauja ir ilgesnę nei 5 metų patirtį turinčių respondentų grupę. Tai atitiktų ir šios darbo patirties rezultatus. Tuo tarpu darbuotojai, dirbantys iki metų, jaučia didesnę emociinę įtampą, sulaukia daugiau kritikos, padaro daugiau klaidų, nes mokosi, todėl tikėtina, kad atsiriboti nuo patirčių asmeninio vertinimo yra sudėtingiau.

16 lentelė. Įsisažmoninto dėmesingumo vidurkių palyginimas atskirose dimensijose pagal patirtį (Kruskal-wallis testas)

	Iki 1 metų	1-3 metai	3-5 metai	5 metai ir daugiau			
	Vidurkis (sd)	Vidurkis (sd)	Vidurkis (sd)	Vidurkis (sd)	H testo reikšmė	df	p reikšmė
Verbalinis apibūdinimas	3,87 (0,57)	3,98 (0,74)	4,02 (0,61)	3,95 (0,73)	2,900	3	0,407
Emocinis atsitraukimas	2,96 (0,78)	2,92 (0,80)	2,99 (0,83)	2,95 (0,81)	0,565	3	0,904
Atsiribojimas nuo vertinimo	3,12 (0,67)	3,34 (0,86)	3,22 (1,09)	3,02 (0,79)	15,718	3	0,001
Sąmoningas veikimas	3,62 (0,55)	3,78 (0,70)	3,71 (0,57)	3,73 (0,61)	5,656	3	0,130

Galiausiai, vertinant bendrą įsisažmonintą dėmesingumą pagal darbo sektorių, reikšmingų skirtumų išvelgta nebuvo (žr. priedą Nr. 7). Vienintelė sąmoningo veikimo dimensija atskleidė reikšmingą skirtumą ($p = 0.008$, vertinant pagal Kruskal-Wallis kriterijų k nepriklausomoms imtims). Rezultatai pateikiami 17 lentelėje.

17 lentelė. Įsisažmoninto dėmesingumo vidurkių palyginimas atskirose dimensijose pagal sektorių (Kruskal-wallis testas)

	Visuomeninis	Verslo	Viešasis			
	Vidurkis (sd)	Vidurkis (sd)	Vidurkis (sd)	H testo reikšmė	df	p reikšmė
Verbalinis apibūdinimas	3,94 (0,62)	4,02 (0,63)	3,79 (0,87)	4,766	2	0,092
Emocinis atsitraukimas	3,05 (0,64)	2,93 (0,86)	2,93 (0,78)	1,988	2	0,370
Atsiribojimas nuo vertinimo	2,99 (0,82)	3,19 (0,82)	3,12 (0,94)	3,329	2	0,189
Sąmoningas veikimas	3,90 (0,48)	3,69 (0,60)	3,65 (0,74)	9,564	2	0,008

Sąmoningo veikimo dimensija vidurkių skirtumą atskleidė vertinant tik pagal darbo sektorių. Didesnis vidurkis buvo visuomeninio sektoriaus darbuotojų ($M = 3,89$), o pasikliautinis intervalas orientuotas į aukštesnę pusę ir beveik nepersidengė su kitais dviem sektoriais (šiek tiek su viešuoju). Galima daryti prielaidą, kad visuomeniniame darbe darbuotojams lengviau suprasti savo darbo prasmę, save motyvuoti ir tokiu būdu susikoncentruoti į veiklą.

Vertinant veiksmų vidurkių skirtumus demografinių charakteristikų kontekste, daugiausia skirtumų atskleista pagal darbo sektorių (žr. 18 lentelę). Nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas net su 9 veiksniais (ar veiksmo dimensija), todėl nuspręsta detaliai panagrinėti būtent šiuos skirtumus.

18 lentelė. Veiksmų vidurkinių rangų palyginimas pagal darbo sektorių

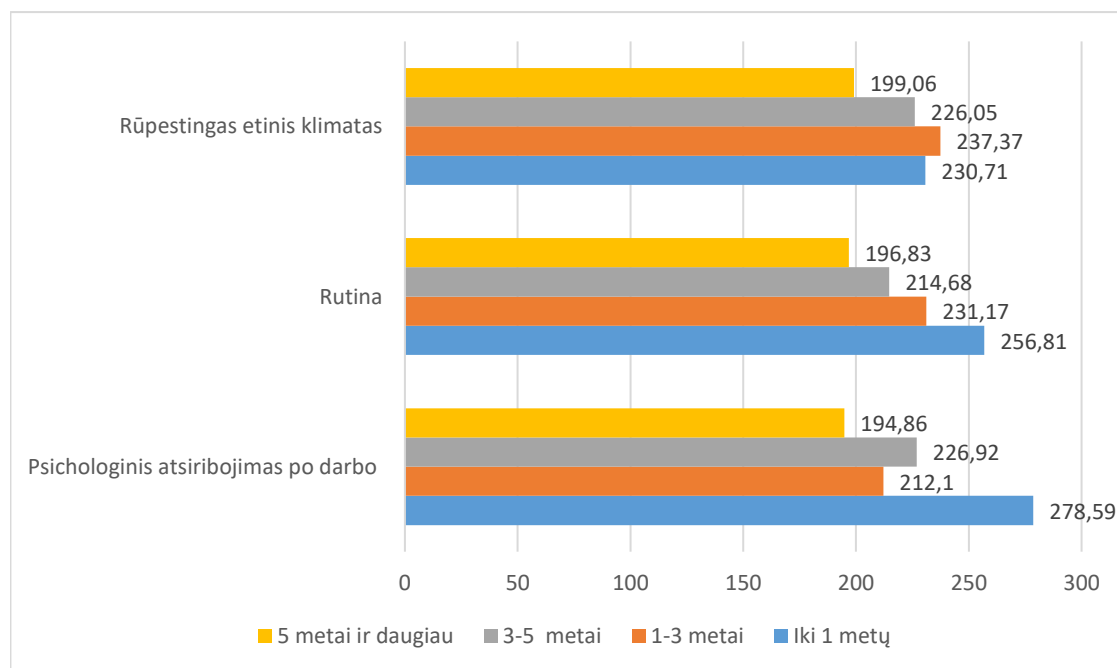
	Visuomeninis	Verslo	Viešasis	
	Vidurkinis rangas			<i>p</i> reikšmė
Meistriškumo tikslo orientacija	205,89	230,24	190,05	0,019
Veiklos vengimo tikslo orientacija	230,41	196,23	262,80	0,000
Veiklos tikslo orientacija	201,21	223,94	211,68	0,319
Prieraišumas - vengimas	182,52	221,46	235,04	0,014
Prieraišumas - nerimas	198,23	212,22	246,80	0,021
Prieraišumas bendras	179,85	219,57	242,62	0,004
Psichologinis atsiribojimas po darbo	199,52	227,23	204,03	0,113
Darbo krūvis	199,08	215,75	236,26	0,139
Organizaciniai suvaržymai	184,82	209,54	266,05	0,000
Rutina	199,43	228,50	200,59	0,065
Autonomija	217,35	244,32	140,89	0,000
Vadovo parama	240,16	231,22	157,13	0,000
Rūpestingas etinis klimatas	227,16	225,01	185,81	0,024

Statistiškai reikšmingiausi skirtumai veiklos vengimo tikslo orientacijos, organizacinių suvaržymų, autonomijos ir vadovo paramos ($p = 0,001$). Matyti, kad daugiausia autonomijos savo darbe jaučia verslo sektoriaus respondentai (244,32), o mažiausiai – viešojo sektoriaus (140,89). Galima nuspėti, kad viešajame sektoriuje ryškesnė hierarchinė struktūra ir daugiau biurokratijos, kuri lemia mažesnę autonomiją. Tuo tarpu verslo sektoriuje darbuotojams gali būti suteikiama daugiau laisvės improvizuoti ir skatinama iniciatyva siekiant tikslų. Tokią prielaidą patvirtina ir kitas su vadovo parama susijęs veiksnys – vadovo parama – kurios mažiausiai jaučia viešajame sektoriuje dirbantys respondentai (157,13), o daugiausiai – visuomeniniame (240,16), tačiau nedaug atsilieka ir verslo sektorius (231,22). Iš dalies susiję rezultatai ir tikslo orientacijos dimensijose. Meistriškumo tikslo orientacija (reprezentuojanti orientuotus į tobulėjimą darbuotojus, kurie nebijo suklysti) labiau pasireiškusi tarp verslo sektoriaus respondentų (230,24), o štai veiklos vengimo orientacija (kuri nusako, jog žmogus gali atsisakyti veiklos ar darbo, nes bijo sulaukti neigiamo įvertinimo) labiausiai paplitusi viešajame sektoriuje (262,80). Taigi, žemas vadovo paramos ir autonomijos lygis, veiklos vengimo tikslo orientacija rodo, kad viešajame sektoriuje trūksta organizacinės paramos. Tą patvirtina ir rūpestingo etinio klimato įvertinimas, nes jis ir vėl žemiausiai įvertintas viešajame sektoriuje (185,81), o verslo (225,01) ir visuomeniniame sektoriuje (227,16) įvertintas gana panašiai.

Prie žemo organizacinės paramos lygio viešajame sektoriuje dar prisideda ir organizaciniai suvaržymai, kurių daugiausiai jaučia viešajame sektoriuje (266,05) dirbantys respondentai. Mažiausiai organizacinių suvaržymų jaučia visuomeninis sektorius (184,82). Vertinant prieraišumą (tiek bendrą, tiek dimensijas), daugiausiai nesaugaus prieraišumo strategijomis vadovaujasi viešasis sektorius, o mažiausiai – visuomeninis. Visuomeninis sektorius pagal savo idėja yra orientuotas į bendravimą su kitais, pridėtinės vertės visuomenei kūrimu, tad gana logiška, kad saugus prieraišumas šioje kategorijoje labiau pasireiškia.

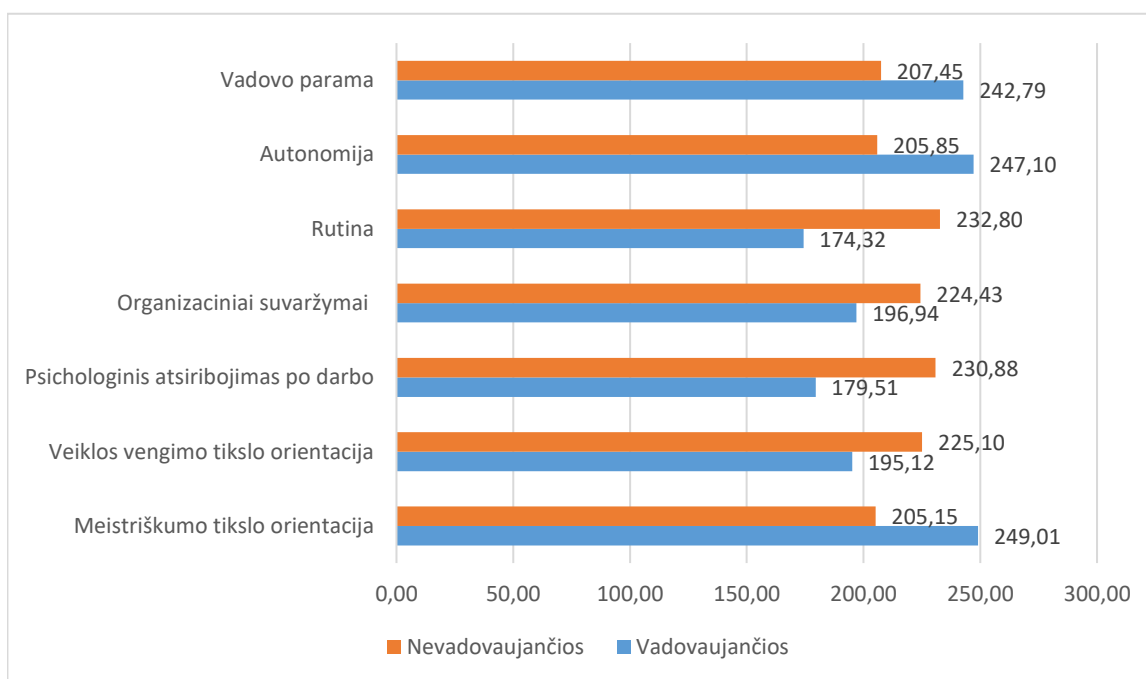
Vertinant pagal lytį, statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas tik veiklos vengimo tikslo orientacijos ($p = 0.025$) ir prieraišumo vengimo ($p = 0,004$) veiksmuose. Įdomu tai, kad prieraišumo vengimo vertinimas aukštesnis vyrų tarpe (vidurkinis rangas 252,38, o moterų – 208,73), o tuo tarpu veiklos vengimo tikslo orientacija aukščiau įvertinta tarp moterų (vidurkinis rangas 223,49, o vyrų – 189,24). Iš pirmo žvilgsnio atrodytų, kad abu veiksniai susiję su vengimu, tačiau rezultatai rodo, kad tai nėra panašaus pobūdžio vengimas – vyrai labiau išsiskyrė nesaugaus prieraišumo strategijoje, kas galėtų rodyti, jog jie sunkiau atsiveria, vengia artimų santykių, tai labiau su vidiniu žmogaus pasauliu susijęs ryšys, o štai veiklos vengimo tikslo orientacija kalba apie baimę pasirodyti nekompetentingu, tai labiau į išorę ir išorinę motyvaciją orientuotas ryšys, kuris stipriau jaučiamas tarp moteriškos lyties atstovių.

Pagal darbo patirtį atskleisti trijų veiksnių statistiškai reikšmingi skirtumai: psichologinio atsiribojimo po darbo ($p = 0.000$), rutinos ($p = 0,003$) ir rūpestingo etinio klimato ($p = 0,047$). Šių veiksnių vidurkiniai rangai pateikiami 4 pav. Mažiausią patirtį turintys darbuotojai labiausiai sugeba psichologiškai atsiriboti po darbo, taip pat jie savo darbuose dažniau susiduria su darbų rutina. Labai tikėtina, kad maža patirtis susijusi su žemesnėmis pareigomis, kurios dažniau būna rutininės, mažiau įpareigojančios, suteikiančios mažiau atsakomybės, o todėl ir psichologinis atsiribojimas po darbo jų yra aukštesnis. Atitinkamai ilgiausią patirtį turintys darbuotojai šiuos du veiksnius įvertino žemiausiai. Rūpestingą etinį klimatą savo darbuose labiausiai jaučia 1-3 metus dirbantys respondentai, o mažiausiai – ilgiausią patirtį turintys darbuotojai.



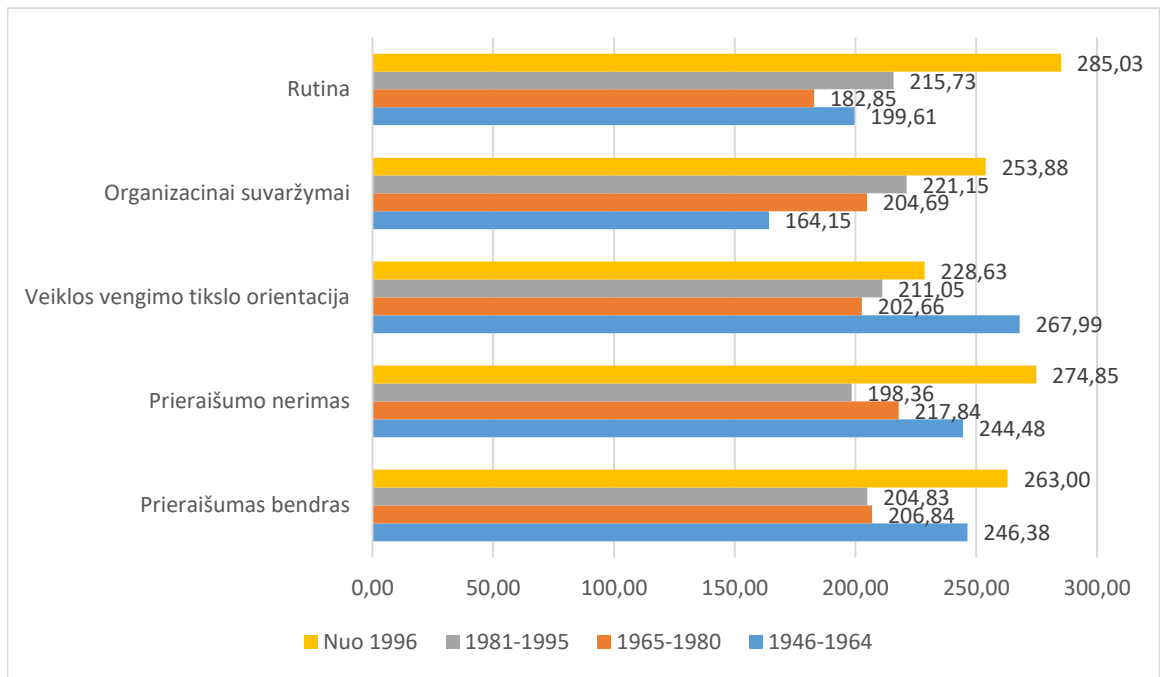
4 pav. Veiksnių vidurkinių rangų palyginimas pagal darbo patirtį

Pagal vadovaujančias ir nevadovaujančios pareigas atskleisti statistiškai reikšmingi skirtumai: psichologinio atsiribojimo po darbo ($p = 0.000$), rutinos ($p = 0.000$), meistriškumo tikslo orientacijos ($p = 0.001$), autonomijos ($p = 0.002$), vadovo paramos ($p = 0.009$), vengimo tikslo orientacijos ($p = 0.026$) ir organizaciniai suvaržymų ($p = 0.042$) veiksmuose. Šių veiksmų vidurkiniai rangai pateikiami 5 pav. Kaip matyti iš palyginimų, vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai pasižymi aukštesniais vadovo paramos, autonomijos ir meistriškumo tikslo orientacijos įvertinimais ir žemesniais rutinos, psichologinio atsiribojimo po darbo ir vengimo tikslo orientacijos veiksmų vertinimais. Tai labai logiški rezultatai, nes atsakingesnės vadovaujančios pareigos yra susijusios su didesne saviraiška, veiksmų laisve, tai reiškia ir mažesne rutina, tačiau didesne atsakomybe, įtampa ir su tuo susijusiu mažesniu psichologiniu atsiribojimu po darbo. Jie labiau orientuoti į tobulėjimą ir mažiau į veiklos vengimo (dėl baimės suklysti) tikslo orientaciją.



5 pav. Veiksmų vidurkinių rangų palyginimas pagal pareigas

Vertinant pagal amžių, statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas tarp šių veiksmų: prieraišumo nerimas ($p = 0.000$), prieraišumas bendras ($p = 0.004$), rutina ($p = 0.000$), organizaciniai suvaržymai ($p = 0.004$) ir veiklos vengimo tikslo orientacija ($p = 0.030$). Šių veiksmų vidurkiniai rangai pateikiami 6 pav. Daugelyje šių veiksmų aukščiausiais vidurkiais išsiskyrė jauniausioji karta. Jie ypač išsiskyrė rutinos veiksmo vertinime, o prisimenant, kad ir pagal darbo patirtį rutina buvo aukščiausiai įvertinta tarp mažiausių patirtį turinčių respondentų, tai rezultatai patvirtina vieni kitus, nes tikėtina kad mažiausia darbo patirtis ir yra jauniausios kartos respondentų. Jie tai pat jaučia daugiausiai organizacinių suvaržymų, nesaugaus prieraišumo ir prieraišumo nerimo. Gali būti, kad jie dar neapsipratę darbo rinkoje, todėl ir jaučia daugiau nerimo, o organizacinius suvaržymus lemia žemesnės pareigos (kaip bylojo ir palyginimas pagal pareigas). Vyriausioji karta jaučia mažiausiai organizacinių suvaržymų, tačiau ši karta išsiskyrė aukščiausiu veiklos vengimo vertinimu. Gali būti, kad artėjant senatvės pensijos amžiui jie bijo suklysti ir pasirodyti nekompetentingi, nes jaučiasi nesaugūs. Bendras prieraišumas ir prieraišumo nerimas taip pat buvo išreikštas labiau, nei X ir Y kartos.



6 pav. Veiksnių vidurkinių rangų palyginimas pagal amžių

Apibendrinant, bendras įsisąmonintas dėmesingumas reikšmingą skirtumą atskleidė tik tarp lyčių, tačiau rezultatus pagal lytį vertinti reikia atsargiai, nes lyčių pasiskirstymas buvo labai neproporcingas. Vertinant atskiras dimensijas, išryškėjo tokie statistiškai reikšmingi skirtumai: vyrai pasižymėjo aukštesniu gebėjimu atsiriboti nuo vertinimo ir neįsitraukti į situaciją emociškai; Visuomeniniame sektoriuje sąmoningo veikimo vidurkis buvo aukštesnis; Pagal darbo patirtį 1-3 metus ir 3-5 metus dirbantys asmenys pasižymi aukštesniais atsiribojimo gebėjimais; Vadovai pasižymi aukštesniais gebėjimais žodžiais įvardinti savo mintis ar jausmus, o sunkiausiai tą atlikti yra vyriausios ir jauniausios kartos atstovams; taip pat vyriausiai kartai sunku atsiriboti nuo asmeninių vertinimų. Vertinant atskirus veiksnius, daugiausiai statistiškai reikšmingų skirtumų buvo atskleista vertinant pagal darbo sektorių, o mažiausiai – pagal darbo patirtį.

4.4. Įsisąmoninto dėmesingumo ir jį lemiančių veiksnių koreliacinė analizė

Duomenų analizė buvo tęsiama koreliacine veiksnių ir įsisąmoninto dėmesingumo (bei jų dimensijų) analize, siekiant įvertinti ryšius ir jų reikšmingumą bei stiprumą. Kaip ir analizuojant įsisąmoninto dėmesingumo raišką demografinių charakteristikų kontekste, prieš pradėdant koreliacinę analizę, pirmiausia buvo įvertintas visų veiksnių skirstinių normalumas. Kolmogorov-Smirnov testo rezultatai parodė, kad nei vieno veiksnio duomenys nėra pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį, todėl koreliacinėje analizėje buvo naudojamas Spearman koreliacijos koeficientas, kuris naudojamas kai skirstiniai nėra normalieji (Pakalniškienė, 2012).

Statistiškai reikšmingas silpnas neigiamas ryšys buvo nustatytas tarp įsisąmoninto dėmesingumo ir prierašumo ($r = -0,461$, $p < 0,01$). Vidutinis (ir stipriausias, lyginant su visais kitais veiksniais) neigiamas ryšys buvo nustatytas tik su prierašumo-nerimo dimensija ($r = -0,521$, $p < 0,01$). Silpnesnį neigiamą, bet, lyginant su kitomis dimensijomis, ryškesnį ryšį turėjo ta pati prierašumo-nerimo dimensija ir įsisąmoninto dėmesingumo atsiribojimo nuo vertinimo dimensija ($r = -0,446$, $p < 0,01$). Bendras prierašumas turėjo neigiamą silpną ryšį su visomis įsisąmoninto dėmesingumo

dimensijomis, labiau išsiskyrė ryšys su verbalinio apibūdinimo dimensija ($r = -0,425$, $p < 0,01$). Kuo žmogus labiau vadovaujasi nesaugaus prierašumo strategijomis, tuo įsisąmonintas dėmesingumas mažesnis, o daugiau reikšmės šiam ryšiui turi prierašumo-nerimo strategija. Ryšys su prierašumo-vengimo dimensija buvo nevienareikšmiškas. Čia nustatytas silpnas neigiamas ryšys su įsisąmoninto dėmesingumo verbalinio apibūdinimo dimensija ($r = -0,339$, $p < 0,01$) ir bendru įsisąmonintu dėmesingumu ($r = -0,238$, $p < 0,01$), o su kitomis jo dimensijomis ryšys buvo labai silpnas arba statistiškai reikšmingo ryšio išvis nebuvo nustatyta (žr. 19 lentelę), vadinasi, prierašumo-vengimo dimensija turi silpnesnį ryšį su įsisąmonintu dėmesingumu.

19 lentelė. Įsisąmoninto dėmesingumo (ID) sąsajos su prierašumu

	ID bendras	ID verbalinis apibūdinimas	ID emocinis atsitraukimas	ID atsiribojimas nuo vertinimo	ID sąmoningas veikimas
Prierašumas bendras	-0,461**	-0,425**	-0,243**	-0,327**	-0,318**
Prierašumas-vengimas	-0,238**	-0,339**	-0,074	-0,095*	-0,197**
Prierašumas-nerimas	-0,521**	-0,372**	-0,327**	-0,446**	-0,315**

**. $p < 0,01$; *. $p < 0,05$

Vertinant tikslo orientacijos ryšį su įsisąmonintu dėmesingumu (žr. 20 lentelę), nustatytas statistiškai reikšmingas silpnas teigiamas ryšys (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,4$) tarp įsisąmoninto dėmesingumo (išskyrus jo atsiribojimo nuo vertinimo dimensiją) ir meistriškumo tikslo orientacijos. Tai reiškia, kad į meistriškumą orientuoti asmenys yra labiau linkę būti įsisąmonintai dėmesingi. Atitinkamai veiklos vengimo dimensija taip pat turėjo statistiškai reikšmingą silpną, tačiau neigiamą, ryšį su įsisąmonintu dėmesingumu ir visomis jo dimensijomis (nuo $r < 0,2$ iki $r < 0,5$), o tai rodo, kad kuo žmogus labiau orientuotas į darbo atlikimą, siekdamas išvengti neigiamo įvertinimo, tuo jis mažiau linkęs būti įsisąmonintai dėmesingu. Veiklos tikslo orientacija neparodė esant ryšio su įsisąmonintu dėmesingumu, be to įsisąmoninto dėmesingumo ryšys su verbalinio apibūdinimo ir sąmoningo veikimo dimensijomis buvo teigiamas, o su emocinio atsitraukimo ir atsiribojimo nuo vertinimo dimensijomis – neigiamas, todėl bendras šios orientacijos ryšys su įsisąmonintu dėmesingumu liko mažiausiai aiškus.

20 lentelė. Įsisąmoninto dėmesingumo sąsajos su tikslo orientacija

Tikslo orientacija	ID bendras	ID verbalinis apibūdinimas	ID emocinis atsitraukimas	ID atsiribojimas nuo vertinimo	ID sąmoningas veikimas
Meistriškumo	0,367**	0,393**	0,260**	0,051	0,358**
Veiklos vengimo	-0,428**	-0,391**	-0,323**	-0,272**	-0,229**
Veiklos	-0,001	0,175**	-0,111*	-0,117*	0,061

**. $p < 0,01$; *. $p < 0,05$

Ryškesnis neigiamas (silpnas) ryšys buvo nustatytas ir tarp organizacinių suvaržymų bei įsisąmoninto dėmesingumo ($r = -0,436$, $p < 0,01$) ir jis buvo nuoseklus su visomis įsisąmoninto dėmesingumo dimensijomis (žr. 21 lentelę). Tai reiškia, kad kuo daugiau organizacinių suvaržymų darbuotojas jaus, tuo jam bus sunkiau būti įsisąmonintai dėmesingu.

Statistiškai reikšmingas silpnas teigiamas ryšys nustatytas tarp įsisąmoninto dėmesingumo ir vadovo paramos ($r = 0,312$, $p < 0,01$), autonomijos ($r = 0,269$, $p < 0,01$) ir rūpestingo etinio klimato ($r =$

0,230, $p < 0,01$) (žr. 21 lentelę). Kuo šie veiksniai bus aukštesni, tuo ir įsisažmonintas dėmesingumas bus aukštesnis. Vadinasi organizacinė parama turi teigiamą ryšį su įsisažmonintu dėmesingumu.

Labai silpnas teigiamas ryšys buvo nustatytas su psichologiniu atsiribojimu po darbo ($r = 0,173$, $p < 0,01$) ir atitinkamai labai silpnas neigiamas ryšys su darbo krūviu ($r = -0,152$, $p < 0,01$) (žr. 21 lentelę). Šie rezultatai patvirtina, kad darbo krūvis (eikvojantis energijos resursus) ir psichologinis atsiribojimas po darbo (atnaujinantis energijos resursus) turi ryšį su įsisažmonintu dėmesingumu. Įdomu, kad įsisažmoninto dėmesingumo atsiribojimo nuo vertinimo dimensija susijusi kiek stipresniu ryšiu tiek su psichologiniu atsiribojimu po darbo ($r = 0,233$, $p < 0,01$), tiek su darbo krūviu ($r = -0,226$, $p < 0,01$). Tai rodo, kad kuo labiau žmogus sugeba atsiriboti nuo emocinio situacijos vertinimo savo veikloje, tuo labiau sugeba atsiriboti ir nuo minčių apie darbą poilsio metu arba atvirkščiai.

Rutina su įsisažmonintu dėmesingumu susijusi labai silpnu neigiamu ryšiu ($r = -0,194$, $p < 0,01$), kiek daugiau susijusi su verbalinio apibūdinimo dimensija ($r = -0,221$, $p < 0,01$) (žr. 21 lentelę). Tai rodo, kad kuo daugiau rutinos darbe, tuo įsisažmonintas dėmesingumas mažesnis, ypatingai įtakos turi sugebėjimui žodžiais įvardinti savo mintis bei jausmus, tačiau šis ryšys nėra toks reikšmingas įsisažmonintam dėmesingumui, kaip kiti veiksniai.

21 lentelė. Įsisažmoninto dėmesingumo (ID) sąsajos su psichologiniu atsiribojimu po darbo, darbo krūviu, organizaciniais suvaržymais, rutina, autonomija, vadovo parama, rūpestingumu etiniu klimatu

Veiksnys	ID bendras	ID verbalinis apibūdinimas	ID emocinis atsitraukimas	ID atsiribojimas nuo vertinimo	ID sąmoningas veikimas
Psichologinis atsiribojimas po darbo	0,173**	0,103*	0,121*	0,233**	0,040
Darbo krūvis	-0,152**	-0,011	-0,086	-0,226**	-0,102**
Organizaciniai suvaržymai	-0,436**	-0,383**	-0,254**	-0,331**	-0,298**
Rutina	-0,194**	-0,221**	-0,126**	-0,092	-0,110*
Autonomija	0,269**	0,316**	0,114**	0,189**	0,186**
Vadovo parama	0,312**	0,309**	0,124**	0,214**	0,232**
Rūpestingas etinis klimatas	0,230**	0,135**	0,206**	0,233**	0,089*

** . $p < 0,01$; * . $p < 0,05$

Apibendrinant, rezultatai atskleidė, kad visi veiksniai turėjo statistiškai reikšmingą ryšį su įsisažmonintu dėmesingumu. Stipriausias ryšys (silpnas arba vidutinis) buvo nustatytas su prieraišumo, veiklos vengimo tikslo orientacija ir organizacinių suvaržymų veiksniais, kurie turėjo neigiamą ryšį su įsisažmonintu dėmesingumu ar jo dimensijomis. Stipraus ryšio nei su vienu veiksniumi nustatyta nebuvo. Kiti veiksniai turėjo silpną arba labai silpną ryšį, silpniausi iš jų buvo rutinos, psichologinio atsiribojimo po darbo ir darbo krūvio veiksniai.

4.5. Įsisažmoninto dėmesingumo ir jį lemiančių veiksnių regresinė analizė

Atlikus koreliacinę analizę galima iš dalies patvirtinti keltas hipotezes, nes tarp šių veiksnių ir įsisažmoninto dėmesingumo yra nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys (išskyrus H3 hipotezę, nes nebuvo nustatyta statistiškai reikšmingo tarp veiklos tikslo orientacijos ir įsisažmoninto

dėmesingumo). Siekiant patvirtinti šiuos rezultatus ir įvertinti kiekvieno veiksnio įtaką įsisąmonintam dėmesingumui, atlikta tiesinė regresinė analizė. Regresinė analizė atlikta su kiekvienu veiksmiu, išskyrus veiklos tikslo orientaciją, nes, kaip minėta, ryšio tarp šio veiksnio ir įsisąmoninto dėmesingumo nustatyta nebuvo.

Vertinant prieraišumo dimensijų įtaką darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui (žr. 22 lentelę), nustatyta, kad abi dimensijos daro neigiamą įtaką darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui ($p < 0,05$), o prieraišumo nerimas daro žymiai stipresnę įtaką ($\beta = -0,483$), negu prieraišumo vengimas ($\beta = -0,113$). Bendrai abi dimensijos paaiškina 28,1 % įsisąmoninto dėmesingumo sklaidos ir modelio determinacijos koeficientas $R^2 > 0.2$ rodo, kad modelis gana tinkamas (Čekanavičius, Murauskas, 2014). Kaip bus matyti iš tolimesnės analizės, prieraišumo nerimas daro didžiausią įtaką iš visų tirtų veiksnių. Šie duomenys sutampa su koreliacinės analizės rezultatais, nes prieraišumo nerimas turėjo stipriausią ryšį su darbuotojų įsisąmonintu dėmesingumu (ir vienintelis iš veiksnių, kuris turėjo vidutinio stiprumo ryšį). Hipotezės H1, H1a ir H1b patvirtintos.

22 lentelė. Prieraišumo dimensijų įtaka darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui

Veiksny	R^2	β	t	p
Prieraišumas (vengimas)	0,281	-0,113	-2,618	0,009
Prieraišumas (nerimas)		-0,483	-11,227	0,000

Vertinant tikslo orientacijų įtaką įsisąmonintam dėmesingumui (žr. 23 lentelę), nustatyta, kad abi dimensijos daro įtaką darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui ($p = 0,000$). Kaip ir tikėtasi, meistriškumo tikslo orientacija daro teigiamą įtaką ($\beta = 0,204$), o veiklos vengimo tikslo orientacija daro neigiamą įtaką ($\beta = -0,365$). Bendrai abi orientacijos paaiškina 23,5 % įsisąmoninto dėmesingumo sklaidos ir toks determinacijos koeficientas yra pakankamas. Hipotezės H2 ir H4 patvirtintos, o H3 nepasitvirtino dar koreliacinės analizės metu.

23 lentelė. Tikslo orientacijų įtaka darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui

Veiksny	R^2	β	t	p
Meistriškumo tikslo orientacija	0,235	0,204	4,416	0,000
Veiklos vengimo tikslo orientacija		-0,365	-7,901	0,000

Trečiasis individualus veiksnys, kurio įtaka buvo vertinta įsisąmonintam dėmesingumui – psichologinis atsiribojimas po darbo (žr. 24 lentelę). Buvo kelta hipotezė H5, kad psichologinis atsiribojimas po darbo darys teigiamą įtaką darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui ir ši hipotezė pasitvirtino ($\beta = 0,164$, $p = 0.001$). Šis veiksnys paaiškina vos 2,7 % duomenų sklaidos, bet reikia atsižvelgti į tai, kad vertinama vieno atskiro veiksnio, kuris neturi daugiau dimensijų, įtaka, neįtraukiant kitų veiksnių. Iš trijų individualių veiksnių psichologinis atsiribojimas po darbo daro mažiausią įtaką.

24 lentelė. Psichologinio atsiribojimo po darbo įtaka darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui

Veiksny	R^2	β	t	p
Psichologinis atsiribojimas po darbo	0,027	0,164	3,447	0,001

Pereinant prie organizacinių veiksnių, įvertinta darbo krūvio įtaka įsisaŃmonintam dėmesingumui (žr. 25 lentelę). Šio veiksnio determinacijos koeficientas pats mažiausias iš visų tikrintų veiksnių – $R^2 = 0,019$, tai reiškia, kad paaiškina vos 1,9 % duomenų sklaidos. Tačiau įtaka yra statistiškai reikšminga ($p = 0.004$) ir neigiama, nors ir maža ($\beta = -0,139$). Šie duomenys leidžia patvirtinti hipotezę H6.

25 lentelė. Darbo krūvio įtaka darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui

Veiksny	R^2	β	t	p
Darbo krūvis	0,019	-0,139	-2,910	0,004

Žymiai stipresnę (vidutinę) neigiamą įtaką darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui daro organizaciniai suvaržymai (žr. 26 lentelę) – $\beta = -0,436$, $p = 0,000$. Tai antra didžiausia įtaką iš visų tirtų veiksnių. Šis veiksnys paaiškina 19 % įsisaŃmoninto dėmesingumo sklaidos – kaip atskiram veiksniumi pakankamai nemažai. Tai antras pagal įtakos reikšmę veiksnys, lemiantys įsisaŃmonintą dėmesingumą. Koreliacinėje analizėje organizaciniai suvaržymai taip pat buvo vieni iš stipriausių ryši turinčių veiksnių. Šie duomenys leidžia patvirtinti hipotezę H7.

26 lentelė. Organizacinių suvaržymų įtaka darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui

Veiksny	R^2	β	t	p
Organizaciniai suvaržymai	0,190	-0,436	-10,059	0,000

Rutinios neigiama įtaka darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui taip pat patvirtinta (hipotezė H8) (žr. 27 lentelę). Nors ji yra maža ($\beta = -0,181$), tačiau statistiškai reikšminga ($p = 0.000$). Duomenų sklaidos šis veiksnys paaiškina taip pat labai nedaug – tik 3,3 %.

27 lentelė. Rutinos įtaka darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui

Veiksny	R^2	β	t	p
Rutina	0,033	-0,181	-3,827	0,000

Galiausiai pereita prie teigiamą įtaką turinčių veiksnių, kurie reprezentuoja organizacinę paramą. Pirmasis – autonomija (žr. 28 lentelę). Šis veiksnys paaiškina 9,8 % duomenų sklaidos, o įtaka yra teigiama ir vidutinė ($\beta = 0,314$, $p = 0.000$). Remiantis šiais rezultatais patvirtinta hipotezė H9.

28 lentelė. Autonomijos įtaka darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui

Veiksny	R^2	β	t	p
Autonomija	0,098	0,314	6,858	0,000

Artimas autonomijai veiksnys – vadovo parama, taip pat daro teigiamą vidutinę įtaką darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui (žr. 29 lentelę) ir šiek tiek didesnę nei autonomija ($\beta = 0,339$, $p = 0.000$). Vadovo parama paaiškina 11,5 % įsisaŃmoninto dėmesingumui – taip pat šiek tiek daugiau nei autonomija. Duomenys leidžia patvirtinti H10 hipotezę.

29 lentelė. Vadovo paramos įtaka darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui

Veiksny	R^2	β	t	p
Vadovo parama	0,115	0,339	7,486	0,000

Paskutinis likęs veiksnys, kurio įtaką įsisaŃmonintam dėmesingumui buvo įvertina – rūpestingas etinis klimatas (žr. 30 lentelę). Rūpestingas etinis klimatas daro mažiausią įtaką iš organizacinių, teigiamą įtaką darančių, veiksnių ($\beta = 0,250, p = 0.000$). Patvirtinta hipotezė H11 – rūpestingas etinis klimatas daro teigiamą įtaką darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui.

30 lentelė. Rūpestingo etinio klimato įtaka darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui

Veiksnys	R^2	β	t	p
Rūpestingas etinis klimatas	0,063	0,250	5,369	0,000

Atlikus visų veiksnių regresines analizes, paaiškėjo, kad šiame tyrime stipriausią įtaką (vidutinę neigiamą) darantis veiksnys – prieraišumo nerimas, šiek tiek mažiau organizaciniai suvaržymai. Mažiausiai įtakos darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui daro veiklos vengimo tikslo orientacija, darbo krūvis, psichologinis atsiribojimas po darbo ir rutina. Remiantis šia regresine analize ir prieš tai atlikta koreliacine analize, hipotezių tikrinimo rezultatai pateikiami 31 lentelėje.

31 lentelė. Hipotezių tikrinimo rezultatai

Hipotezė	Rezultatas
H1. Nesaugus prieraišumas daro neigiamą įtaką darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui;	Pasitvirtino
H1a. Prieraišumo nerimas daro neigiamą įtaką darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui;	Pasitvirtino
H1b. Prieraišumo vengimas daro neigiamą įtaką darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui;	Pasitvirtino
H2. Meistriškumo tikslo orientacija daro teigiamą įtaką darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui;	Pasitvirtino
H3. Veiklos tikslo orientacija daro teigiamą įtaką darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui;	Nepasitvirtino
H4. Veiklos vengimo tikslo orientacija daro neigiamą įtaką darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui;	Pasitvirtino
H5. Psichologinis atsiribojimas po darbo daro teigiamą įtaką darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui;	Pasitvirtino
H6. Darbo krūvis daro neigiamą įtaką darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui;	Pasitvirtino
H7. Organizacinių suvaržymai daro neigiamą įtaką darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui;	Pasitvirtino
H8. Rutina daro neigiamą įtaką darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui;	Pasitvirtino
H9. Autonomija daro teigiamą įtaką darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui;	Pasitvirtino
H10. Vadovo parama daro teigiamą įtaką darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui;	Pasitvirtino
H11. Rūpestingas etinis klimatas daro teigiamą įtaką darbuotojų įsisaŃmonintam dėmesingumui.	Pasitvirtino

Visgi tikėtina, kad organizacijose šie veiksniai po vieną retai kada veikia, tad siekiant patikrinti šių veiksnių įtaką, kaip veikiančių drauge, sukurtas regresijos modelis, į kurį įtraukti visi aukščiau regresinėje analizėje tirti veiksniai. Šios regresinės analizės rezultatai pateikiami 32 lentelėje.

Modelio determinacijos koeficientas $R^2 > 0.2$ rodo, kad modelis yra tinkamas. Veiksniai paaiškina 48,9 % įsisąmoninto dėmesingumo sklaidos.

32 lentelė. Organizacinių ir individualių veiksnių įtaka įsisąmonintam dėmesingumui

Veiksny	R^2	β	t	p	VIF
Meistriškumo tikslo orientacija	0,489	0,181	4,301	0,000	1,453
Veiklos vengimo tikslo orientacija		-0,131	-3,077	0,002	1,498
Prierašumas (vengimo dimensija)		-0,032	-0,851	0,395	1,168
Prierašumas (nerimo dimensija)		-0,367	-9,030	0,000	1,358
Psichologinis atsirbojimas po darbo		0,173	4,585	0,000	1,172
Darbo krūvis		0,110	2,572	0,010	1,493
Organizaciniai suvaržymai		-0,216	-4,576	0,000	1,843
Rutina		-0,109	-2,847	0,005	1,210
Autonomija		0,045	1,021	0,308	1,594
Vadovo parama		-0,018	-0,353	0,724	2,124
Rūpestingas etinis klimatas		0,128	2,949	0,003	1,562

Paaikėjo, kad visiems veiksniams veikiant kartu, prierašumo vengimas, autonomija ir vadovo parama neturi reikšmingos įtakos įsisąmonintam dėmesingumui, t. y. jų $p > 0,05$). Sprendžiant iš veiksnių (regresorių) tarpusavio koreliacijų, vadovo parama turėjo stiprią koreliaciją su organizaciniais suvaržymais ($r = -0,570, p < 0,001$). Taip pat vadovo paramos neigiamas koeficiento ženklas rodo neigiamą jo įtaką, kas reikštų, kad didėjant vadovo paramai, įsisąmonintas dėmesingumas mažėtų, o tai prieštarauja koreliacinės analizės rezultatams ir teorinei logikai. Šie duomenys leidžia daryti prielaidą, kad duomenų multikolinearumas galėjo įtakoti tokius rezultatus.

Visi kiti veiksniai statistiškai reikšmingai veikia įsisąmonintą dėmesingumą. Vidutinė įtaka nustatyta tik prierašumo nerimo dimensijos ($\beta = -0.367, p = 0.000$), tai atitinka ir atskirų veiksnių regresinės analizės rezultatus, kuriuose prierašumo nerimas darė didžiausią įtaką darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui. Organizacinių suvaržymų įtaka antroje vietoje, kaip ir ankstesnėje regresinėje analizėje ($\beta = -0.216, p = 0.000$). Tai reiškia, kad didėjant tiek prierašumui, tiek organizaciniams suvaržymams, įsisąmonintas dėmesingumas mažėja. Mažesnę efektą ($0,1 < \beta < 0,2$) turėjo likę veiksniai. Netikėtą rezultatą atskleidė darbo krūvio veiksnys – teigiamas koeficiento ženklas rodo, kad didėjant darbo krūviui, įsisąmonintas dėmesingumas taip pat didėtų. Vertinant šį veiksni atskirai ir koreliacinėje analizėje ryšys buvo neigiamas. Duomenų multikolinearumas bendrame modelyje galėjo įtakoti šį skirtumą.

Regresinė analizė buvo pakartota dar kartą, į bendrą modelį neįtraukiant statistiškai reikšmingos įtakos neturėjusių veiksnių: vadovo paramos, autonomijos ir prierašumo vengimo dimensijos (pakartotos regresinės analizės rezultatai pateikiami priede Nr. 8). Šis modelis paaiškino 48,6 % įsisąmoninto dėmesingumo sklaidos, t. y. beveik nesumažėjo lyginant su pirmuoju modeliu. Visi veiksniai išliko statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), beta koeficientų reikšmės pasikeitė labai nežymiai. Visų veiksnių VIF < 4 (tai rodytų, kad nėra multikolinearumo), Kuko mato reikšmės < 1 (nėra

išskirčių), Shapiro-Wilk' o kriterijus $> 0,05$ (liekanos normaliosios). Šių veiksnių įtaka įsisąmonintam dėmesingumui yra statistiškai reikšminga.

Apibendrinant, atlikus regresines analizes kiekvienam veiksniiui atskirai, visos hipotezės pasitvirtino (nebuvo tikrinta tik H3 hipotezė, kuri nepasitvirtino dar koreliacinės analizės metu). Didžiausią įtaką turi prieraišumo nerimo dimensija ir organizaciniai suvaržymai. Vėliau vertinant visų veiksnių, kaip veikiančių drauge, įtaką darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui viename modelyje, buvo nustatyta, kad vadovo parama, autonomija ir prieraišumo vengimo dimensija neturi statistiškai reikšmingos įtakos įsisąmonintam dėmesingumui, o darbo krūvis bendrame modelyje rodė teigiamą įtaką. Prieraišumo nerimo dimensija ir organizaciniai suvaržymai išliko darantys didžiausią įtaką.

4.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Šio tyrimo tikslas buvo nustatyti individualius ir organizacinius veiksnius, kurie natūraliai būdami darbuotojų aplinkoje gali paveikti jų įsisąmonintą dėmesingumą. Įsisąmonintas dėmesingumas šiame darbe buvo vertinamas kaip individualius bruožas, kurį kiekvienas darbuotojas turi, nepaisant to, ar yra sąmoningai mokęsis įsisąmoninto dėmesingumo technikų.

Įsisąmonintas dėmesingumas buvo įvertintas gana teigiamai ($M = 3,49$) t. y. aukštesniu nei vidutiniu balu, o iš jo dimensijų atsiribojimas nuo vertinimo ($M = 3,14$) ir emocinis atsitraukimas ($M = 2,95$) buvo įvertinti prasčiau, nei sąmoningas veikimas ($M = 3,72$) ir verbalinis apibūdinimas ($M = 3,96$). Tai leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojams yra lengviau valdyti dėmesį ir sklandžiai komunikuoti, nei valdyti emocijas. Visgi, šiame tyrime vyriškosios lyties atstovams šias emocijas valdyti (emociškai atsitraukti ir atsiriboti nuo vertinimo) yra lengviau nei moteriškosios lyties atstovams ($p < 0,05$).

Tyrime buvo vertinti trys individualūs veiksniai (prieraišumas, tikslo orientacija bei psichologinis atsiribojimas po darbo) ir šeši organizaciniai veiksniai (darbo krūvis, organizaciniai suvaržymai, rutina, autonomija, vadovo parama ir rūpestingas etinis klimatas). Buvo tikėtasi, kad darbo krūvis, organizaciniai suvaržymai ir rutina darys neigiamą įtaką, o autonomija, vadovo parama ir rūpestingas etinis klimatas – teigiamą. Didžioji dalis hipotezių pasitvirtino (išskyrus vieną), hipotezių testavimo rezultatai buvo pateikti 31 lentelėje, 58 p..

Koreliacinės analizės metu visi tirti veiksniai turėjo statistiškai reikšmingą ryšį su įsisąmonintu dėmesingumu, išskyrus veiklos tikslo orientaciją ir kai kurių dimensijų tarpusavio ryšį. Tad veiklos tikslo orientacija tolesnėje regresinėje analizėje nebuvo tirta. Visi kiti veiksniai šiame tyrime regresinių analizių metu darė statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui. Kiek kitokie rezultatai buvo gauti sudarant regresinės analizės modelį, į kurį įtraukti visi veiksniai (išskyrus minėta veiklos tikslo orientaciją). Šio etapo metu statistiškai reikšmingos įtakos nedarė vadovo parama, autonomija ir prieraišumo vengimo dimensija. Gali būti, kad duomenų multikolinearumas bendrame modelyje galėjo sukelti tokius rezultatus.

Vidutinė (stipriausia) koreliacija buvo nustatyta tik tarp bendro įsisąmoninto dėmesingumo ir prieraišumo dimensijos – nerimo. Vėliau atlikta regresinė analizė patvirtino šį ryšį – prieraišumo nerimo dimensija turėjo didžiausią įtaką įsisąmonintam dėmesingumui ($\beta = -0,483$, $p = 0,000$) Šie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad didėjant prieraišumo nerimui, darbuotojų įsisąmonintas dėmesingumas mažėtų ir šio tyrimo ribose prieraišumo nerimo dimensija daro didžiausią neigiamą įtaką įsisąmonintam dėmesingumui iš visų analizuotų veiksnių. Nerimo įtaką įsisąmonintam

dėmesingumui patvirtina ir kitų autorių tyrimai, kuriuose nerimo dimensija turėdavo stipresnę įtaką įsisąmonintam dėmesingumui, nei vengimo dimensija (Goodall ir kt., 2020; Stevenson, 2017). Šiame tyrime prieraišumo vengimo dimensija taip pat turėjo statistiškai reikšmingą, tačiau silpnesnę įtaką įsisąmonintam dėmesingumui ($\beta = -0,113$, $p = 0,009$). Šie rezultatai rodo, kad prieraišumas turi ryšį su įsisąmonintu dėmesingumu, tačiau nerimo lemiamos elgesio ir emocijų reguliavimo strategijos daro žymiai reikšmingesnę neigiamą įtaką įsisąmonintam dėmesingumui, negu vengimo.

Organizaciniai suvaržymai šiame tyrime taip pat darė reikšmingą įtaką įsisąmonintam dėmesingumui ($\beta = -0,436$, $p = 0,000$), tai buvo antras pagal efekto stiprumą veiksnys. Pasitvirtino prielaida, kad organizaciniams suvaržymams didėjant, įsisąmonintas dėmesingumas mažėtų. Organizaciniai suvaržymai eikvoja dėmesio valdymui reikalingus energijos resursus (Reb ir kt., 2015), todėl turi neigiamos įtakos įsisąmonintam dėmesingumui, įskaitant visas jo dimensijas. Tai gali būti ir gera žinia, reiškianti, kad eliminuojant ar sumažinant šiuos organizacinius suvaržymus, galima padėti darbuotojams būti įsisąmonintai dėmesingais be jokių papildomų mokymų.

Rutina, kuri taip pat gali būti laikoma vienu iš organizacinių, laisvės bei autonomijos suvaržymų, ir lemti vidinių resursų švaistymą bei sunkesnę poreikių patenkinimą, su įsisąmonintu dėmesingumu buvo susijusi statistiškai reikšmingu, tačiau labai silpnu neigiamu ryšiu. Tik su įsisąmoninto dėmesingumo verbalinio apibūdinimo dimensija ryšys buvo kiek stipresnis. Regresinė analizė taip pat atskleidė, kad didėjant rutinai, įsisąmonintas dėmesingumas mažėja, tačiau ši įtaka nebuvo labai stipri ($\beta = -0,181$, $p = 0,000$). Tai gali reikšti, kad rutina įtraukia darbuotoją į automatinių veiksmų ratą, taip šiek tiek sumažindama sąmoningą dėmesio sutelkimą; kiek stipresnis ryšys koreliacinės analizės metu buvo tarp rutinos ir verbalinio apibūdinimo dimensijos ($r = -0,221$, $p < 0,01$), tad galima daryti prielaidą, kad rutina labiau veikia darbuotojų gebėjimą efektyviai komunikuoti, nei kitas įsisąmoninto dėmesingumo dimensijas. Rezultatai patvirtina ankstesnio tyrimo duomenis, kad organizaciniai suvaržymai bei rutina gali daryti neigiamą įtaką darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui (Reb ir kt., 2015).

Statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys buvo nustatytas tarp įsisąmoninto dėmesingumo ir meistriškumo tikslo orientacijos, regresinė analizė taip pat patvirtino, kad kuo labiau darbuotojas orientuotas į meistriškumą, tuo didesnis įsisąmonintas dėmesingumas ($\beta = 0,204$, $p = 0,000$). Šis rezultatas atitinka kito tyrimo rezultatus (Kalafatoglu, Turgut, 2019), kuriame meistriškumo tikslo orientacija taip pat buvo teigiamai susijusi su įsisąmonintu dėmesingumu. Tokie rezultatai aiškinami tuo, kad į meistriškumą orientuoti asmenys yra bendrai pozityvesni, orientuoti į tobulėjimą, todėl mažiau lygina save su kitais ir sugeba priimti savo klaidas ir trūkumus (Kalafatoglu, Turgut, 2019). Dėl šios priežasties mažiau kaltina save ištikus nesėkmei ir nevengia veiklų, bijodami suklysti, o tai sutampa su įsisąmoninto dėmesingumo gebėjimu neišitraukti į situaciją emociškai, išvengti automatinių emocinių reakcijų ir sąmoningai koncentruoti dėmesį.

Su kita tikslo orientacija – veiklos vengimo – neigiamas ryšys buvo statistiškai reikšmingas, o neigiama įtaka buvo patvirtinta regresinės analizės metu ($\beta = -0,365$, $p = 0,000$). Neigiama įtaka buvo netgi stipresnė, nei teigiama meistriškumo tikslo orientacijos, o tai yra priešingas rezultatas nei anksčiau minėtame tyrime (Kalafatoglu, Turgut, 2019) – jame statistiškai reikšmingo ryšio su veiklos vengimo orientacija nustatyta išvis nebuvo. Atsižvelgiant į veiksmų vertinimą demografinių charakteristikų kontekste, veiklos vengimo orientacija buvo aukščiau įvertinta nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų, o meistriškumo tikslo orientacija – vadovaujančias, ir šie skirtumai buvo statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$). Vadovaujančias pareigas užimantys respondentai sudarė

27 % imties, o nevadovaujančias – 73 %. Gali būti, kad tris kartus didesnė nevadovaujančias pareigas užimančių respondentų dalis nusvėrė svarstyklės į veiklos vengimo orientacijos pusę, todėl jos įtaka buvo stipresnė.

Visgi, veiklos tikslo orientacijos atžvilgiu nebuvo nustatyta tikėto statistiškai reikšmingo ryšio su įsisąmonintu dėmesingumu, tad regresinėje analizėje šis veiksnys nebuvo vertintas. Galbūt reikšmės šiam rezultatui turi nevienareikšmiški rezultatai atskirose įsisąmoninto dėmesingumo dimensijose – su verbalinio apibūdinimo dimensija ryšys buvo teigiamas, o su emocinio atsitraukimo ir atsiribojimo nuo vertinimo – neigiamas. Su sąmoningo veikimo dimensija ryšio nustatyta nebuvo. Vadinasi, tik tam tikri veiklos orientacijos bruožai gali turėti teigiamos įtakos įsisąmonintam dėmesingumui (noras pademonstruoti savo sėkmę kolegoms, iškomunikuoti savo pasiekimus aplinkiniams gali būti susijęs su įsisąmonintam dėmesingumui būdingu gebėjimu išreikšti savo mintis, nuomonę ar jausmus), o tam tikri bruožai turi neigiamos įtakos (tas pats noras įrodyti savo pasiekimus aplinkiniams, konkuruoti, bendras susikoncentravimas į aplinką, o ne save, galėtų paaiškinti neigiamą ryšį su įsisąmoninto dėmesingumo emocinio atsitraukimo ir atsiribojimo nuo vertinimo dimensijomis).

Su kiekvienu iš trijų veiksnių, atspindinčių organizacinę paramą, buvo nustatytas statistiškai reikšmingas silpnas ryšys su įsisąmonintu dėmesingumu, o regresinė analizė patvirtino šių veiksnių teigiamą įtaką įsisąmonintam dėmesingumui. Vadovo parama ($\beta = 0,339$, $p = 0,000$) ir autonomija ($\beta = 0,314$, $p = 0,000$) turėjo stipresnės įtakos darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui, nei rūpestingas etinis klimatas ($\beta = 0,250$, $p = 0,000$). Šie rezultatai sutampa su ankstesnių tyrimų rezultatais (Kalafatoglu, Turgut, 2019; Reb ir kt., 2015), ir patvirtina, kad organizacinė aplinka turi reikšmingos įtakos darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui. Kaip teigia apsisprendimo teorija, socialinė aplinka gali kurti palaikančią aplinką, kurioje lengviau patenkinti poreikius, o tai susiję su resursų kaupimu. Bendrai teigiamo klimato suvokimas gali padėti išlaikyti teigiamą požiūrį, skatinti sąmoningumą, kontroliuoti ir išlaikyti dėmesį (Kalafatoglu, Turgut, 2019). Netikėtumas pasireiškė vėlesniame bendrame regresijos modelyje, kur vadovo parama ir autonomija statistiškai reikšmingos įtakos neatskleidė. Tai rodytų, kad visiems veiksniams veikiant kartu organizacijoje, vadovo parama ir autonomija neturėtų reikšmingos įtakos darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui, tačiau tokia išvada nesutampa nei su teorinėmis išvadomis, nei ankstesniais rezultatais. Gali būti, kad buvo susidurta su duomenų multikolinearumo problema. Autonomijos ir vadovo paramos ryšys yra tamprus, nes vadovo parama yra išreiškiamą per didesnę autonomijos, savarankiškumo suteikimą darbuotojui (Baard ir kt., 2004).

Tiesiogiai energijos resursus veikiantys veiksniai – darbo krūvis ($\beta = -0,139$, $p = 0,004$) ir psichologinis atsiribojimas po darbo ($\beta = 0,164$, $p = 0,001$), regresinės analizės duomenimis, daro įtaką įsisąmonintam dėmesingumui, tačiau šis ryšys yra silpnas. Koreliacinėje analizėje nustatyti ryšiai taip pat buvo labai silpni ($r < 0,2$, $p < 0,01$). Taigi, šių veiksnių įtaka yra silpniausia. Tikėtina, kad įtakos tam turėjo šio tyrimo pobūdis ir įsisąmoninto dėmesingumo samprata, kaip bruožo. Gali būti, kad tiriant jų įtaką būsenos įsisąmonintam dėmesingumui, t. y. tam tikru konkrečiu metu, laikotarpiu, konkrečiomis aplinkybėmis, rezultatai būdu išraiškingesni, nes būtų lengviau įvertinti konkretų darbo krūvį, poilsį, atsigavimą po darbo ir susieti su įsisąmonintu dėmesingumu konkrečiu metu. Tuo tarpu darbo krūvis šiame tyrime buvo vertintas apibendrintai (o gyvenime jis dažnai gali būti nepastovus, vienu metu labiau įtemptas, kitu mažiau), todėl tai galėjo lemti nuosaikesnį įvertinimą ir mažiau išraiškingus rezultatus.

Darbo apribojimai. Šiame tyrime didžiąją dalį respondentų sudarė moterys (vyrų dalyvavo tik penktadalis). Tai galėjo paveikti rezultatus. Analizuojant duomenis, vyrų sugebėjimas emociškai atsiriboti ir neįsitraukti į situaciją buvo aukštesnis, tad gali būti, kad didelę prieraišumo nerimo dimensijos įtaką įsisažmonintam dėmesingumui lėmė lytis, o esant proporcingesniai imties pasiskirstymui, rezultatai būtų kitokie.

Taip pat šio tyrimo rezultatai galėjo būti kitokie, jei būtų tirti tik samdomi darbuotojai. Tiriant visus dirbančius asmenis, į respondentų imtį galėjo patekti vadovų neturintys darbuotojai ir tai galėjo paveikti vadovų veiksnio įvertinimus.

Tyrime buvo tirti trys darbo sektoriai: visuomeninis, verslo ir viešasis. Vertinant veiksnius pagal darbo sektorius, buvo atrasta reikšmingų skirtumų, ypač išsiskyrė viešasis sektorius. Ateityje būtų galima tirti darbuotojų įsisažmonintą dėmesingumą lemiančius veiksnius atskirame darbo sektoriuje.

Šis tyrimas atliktas su dirbančiais žmonėmis, neatsižvelgiant į tai, ar jie žinojo, kas yra įsisažmonintas dėmesingumas. Sekantys tyrimai galėtų įvertinti šių veiksmų įtaką praktikuojantiems įsisažmonintą dėmesingumą darbuotojams, arba bent turėjusiems tokių mokymų ir palyginti su nepraktikuojančių respondentų duomenimis.

Tolimesniuose tyrimuose būtų galima tirti darbo krūvio įtaką įsisažmonintam dėmesingumui pasitelkiant kitokius įrankius ir metodiką, nes būdų pamatuoti darbo krūvį yra įvairių (pavyzdžiui, skaičiuoti darbo valandas, produktyvumo lygį ar netgi psichologinius reikalavimus atliekamam darbui (Baka, Bazinska, 2016)). Įvertinant konkrečios būsenos darbo krūvį, galėtų būti atskleidžiama aiškesnė darbo krūvio įtaka įsisažmonintam dėmesingumui konkrečiu metu.

Analizuojant organizacinę aplinką, galima atrasti daugiau veiksmų, galinčių paveikti darbuotojų vidinių energijos resursų panaudojimą ir tuo būdu galinčių paveikti įsisažmonintą dėmesingumą. Tolesni tyrimai galėtų būti plėtojami šia kryptimi.

Išvados ir rekomendacijos

1. Įsisąmonintas dėmesingumas – tai suvokimas, atsirandantis dabarties momentu tikslingai atkreipiant dėmesį į aplinkoje ir viduje kylančius stimulus atsiribojus nuo vertinimo. Svarbiausi elementai, išskiriantys įsisąmonintą dėmesingumą nuo kitų dėmesio valdymo būdų: tikslingas dėmesys, dabarties akimirka, emocinis atsiribojimas ir atsiribojimas nuo vertinimo. Įsisąmonintas dėmesingumas gali būti charakterizuojamas kaip: meditacijos forma, tam tikra konkreti vidinė būsena arba kaip individualus bruožas. Šiame darbe remtasi pastarąja koncepcija.
2. Įsisąmonintą dėmesingumą lemiančių veiksnių šaltiniai – kognityviniai resursai, savireguliacijos gebėjimai. Juos lemia individualios fiziologinės ir psichologinės savybės, bei aplinka (organizaciniai veiksniai). Išteklių išsaugojimo teorija, apsisprendimo teorija ir prieraišumo teorija pateikia teorinį pagrindą paaiškinti ryšiams tarp veiksnių ir įsisąmoninto dėmesingumo. Remiantis mokslinės analizės ir empirinių tyrimų duomenimis, buvo sudarytas teorinis veiksnių modelis ir iškeltos hipotezės apie veiksnių įtaką darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui. Tirti veiksniai: prieraišumas, tikslo orientacija, psichologinis atsiribojimas po darbo, darbo krūvis, organizaciniai suvaržymai, rutina, autonomija, vadovo parama ir rūpestingas etinis klimatas.
3. Šiai įtakai nustatyti buvo atliktas kiekybinis tyrimas, sudaryta anketa, kurią sudarė 88 klausimai. Anketa vertino darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą ir 9 veiksnius (3 individualius ir 6 organizacinius). Tyrimo dalyvavo 433 respondentai. Duomenys analizuoti pasitelkiant aprašomąją, koreliacinę ir regresinę analizes. Tyrimo validumas patikrintas vertinant Cronbach alfa koeficientų reikšmes, kurios buvo $> 0,7$ ir faktorinės analizės pagalba.
4. Atlikus empirinį tyrimą, galima teigti jog:
 - Neigiamą įtaką darantys individualūs veiksniai: nesaugus prieraišumas (tiek nerimo ($\beta = -0,483$, $p = 0.000$), tiek vengimo ($\beta = -0,113$, $p = 0.009$) dimensijos) ir veiklos vengimo tikslo orientacija ($\beta = -0,365$, $p = 0.000$).
 - Teigiamą įtaką darantys individualūs veiksniai: meistriškumo tikslo orientacija ($\beta = 0,204$, $p = 0.000$) ir psichologinis atsiribojimas po darbo ($\beta = 0,164$, $p = 0.001$).
 - Neigiamą įtaką darantys organizaciniai veiksniai: darbo krūvis ($\beta = -0,139$, $p = 0.004$), organizaciniai suvaržymai ($\beta = -0,436$, $p = 0.000$), rutina ($\beta = -0,181$, $p = 0.000$).
 - Teigiamą įtaką darantys organizaciniai veiksniai: autonomija ($\beta = 0,314$, $p = 0.000$), vadovo parama ($\beta = 0,339$, $p = 0.000$), rūpestingas etinis klimatas ($\beta = 0,250$, $p = 0.000$).
 - Nenustatyta statistiškai reikšmingo ryšio tarp veiklos tikslo orientacijos ir įsisąmoninto dėmesingumo.

Rekomendacijos

Norint skatinti darbuotojų įsisąmonintą dėmesingumą, verta apsvarstyti įsisąmoninto dėmesingumo mokymus darbuotojams. Teigiama, kad įsisąmoninto dėmesingumo negalima išmokti tiesiog perskaičius informaciją, tam reikia praktinių įgūdžių. Lietuvoje galima rasti siūlomų įsisąmoninto dėmesingumų mokymų, kurie buvo paminėti ir anksčiau darbe (p. 21), t. y. mokymai grįsti J. Kabat-Zinn kurta įsisąmonintu dėmesingumu grįsta streso mažinimo programa (MBSR) arba įsisąmonintu dėmesingumu grįsta kognityvine terapija (MBCT). Įprastai mokymai trunka 8 savaites. Teigiama, kad būtent per tokį laiką galima išugdyti reikalingus įgūdžius. Taip pat galima rasti modifikuotų šių mokymų versijų, pavyzdžiui, sutrumpintos 4 savaitių trukmės; taip pat specializuotos: vadovams ar personalo specialistams, medikams ar pedagogams.

Programa padeda įgyti formalaus ir neformalaus meditavimo įgūdžių, kurie padeda efektyviau suvaldyti stresą, mažina įtampą, taip pat išmokstama pastebėti savo emocijas, jūtimus ir efektyviau suvaldyti impulsyvias emocines reakcijas, taip pat efektyviau komunikuoti (visos šiame darbe aptartos įsisąmoninto dėmesingumo dimensijos). Tai padėtų didinti darbuotojų psichologinę ir fizinę gerovę, įsitraukimą, pasitenkinimą darbu, darbo našumą ir dar daugiau.

Internete galima rasti ne vieną mokymus siūlantį šaltinį, pavyzdžiui, žmogaus psichologijos institutas⁹ siūlo pagal poreikius individualizuotus mokymus tiek verslo įmonėms, tiek viešojo ar visuomeninio sektoriaus organizacijoms. Mokymai gali būti trumpalaikiai praktiniai seminarai ar terapinės grupės. Renkantis mokymus svarbu atsižvelgti, kad mokytojai būtų kvalifikuoti. Lietuvos įsisąmoninimu grįstos psichologijos asociacija¹⁰ siūlo išsamius mokymus, suteikiančius teorines žinias ir praktinius įgūdžius (trukmė 1 metai), o po atitinkamų procedūrų suteikia formalią instruktoriaus kvalifikaciją. Personalo specialistai, norintys įgyti šių įgūdžių bei žinių, ar netgi gauti instruktoriaus kvalifikaciją, gali šiuo keliu ją gauti.

Be praktinių mokymų ir formalios meditacijos/praktikos organizacijose ar įmonėse galima skatinti neformalias praktikas. Neformalios praktikos taip pat padeda užtikrinti mokymų tęstinumą ir palaikymą kasdieniame įmonės ar organizacijos gyvenime. Tai yra skatinimas kasdieniauose veiksmuose pajusti ir suprasti kas vyksta aplinkoje ar žmogaus viduje, pavyzdžiui, tiesiog vaikstant ar skaitant gautą el. laišką. Pasistengti pastebėti, kada nukrypsta dėmesys nuo veiklos, kuria užsiimama ir jį sugrąžinti. Pabandyti atsiriboti nuo asmeninio vertinimo, matyti objektus tiesiog tokius, kokie jie yra. Padėti darbuotojams darbo metu susikoncentruoti, sureguliuoti emocinę būklę ir mintis, labai padėtų relaksacinės erdvės. Pavyzdžiui, tokią erdvę savo bendruomenei siūlo Mykolo Romerio universitetas¹¹.

Galiausiai, būtina nepamiršti šiame darbe aptartų veiksmų, kurie gali trukdyti darbuotojų įsisąmonintam dėmesingumui arba jį skatinti. Ypatingai pasistengti eliminuoti organizacinius suvaržymus; stengtis subalansuoti darbo krūvį, kad jis nebūtų per didelis bei sumažinti rutiną. Taip pat skatinti darbuotojus „nesinešti darbo namo“ – neatlikti darbo užduočių po darbo ir maksimaliai atsiriboti nuo minčių apie darbą.

Personalo atrankos metu galima atsižvelgti į individualius veiksmus, pavyzdžiui, kandidato tikslo orientaciją. Aukštus tikslus linkę išsikelti darbuotojai bus labiau linkę dirbti įsisąmonintai dėmesingai ir atvirkščiai – įsisąmonintai dėmesingi darbuotojai bus linkę išsikelti aukštesnius tikslus ir greičiau jų pasiekti.

⁹ Žmogaus psichologijos institutas. Prieiga per internetą: <https://zmogausinstitutas.lt/paslaugos/>

¹⁰ Lietuvos įsisąmoninimu grįstos psichologijos asociacija. Prieiga per internetą: <https://mindfulness.lt/Veikla-ir-mokymai/>

¹¹ Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/klausk-psichologo/>

Literatūros sąrašas

1. Baard, P. P., Deci, E. L., ir Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and Well-Being in two work Settings1. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068. doi:10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x
2. Baka, Ł, ir Bazińska, R. (2016). Polish adaptation of three self-report measures of job stressors: The interpersonal conflict at work scale, the quantitative workload inventory and the organizational constraints scale. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 22(1), 32-39. doi:10.1080/10803548.2015.1116816
3. Baminiwatta, A., ir Solangaarachchi, I. (2021). Trends and developments in mindfulness research over 55 years: A bibliometric analysis of publications indexed in web of science. *Mindfulness*, 12(9), 2099-2116. doi:10.1007/s12671-021-01681-x
4. Blanz, M. (2017). Employees' job satisfaction: A test of the job characteristics model among social work practitioners. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 14(1), 35-50. doi:10.1080/23761407.2017.1288187
5. Brown, K. W., ir Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822-848. doi:10.1037/0022-3514.84.4.822
6. Chan, T. L. ir Rasli, A. (2013). Investigation of the Langer's Mindfulness Scale from an Industry Perspective and an Examination of the Relationship between the Variables. *American Journal of Economics*. 3. 74-81. doi:10.5923/c.economics.201301.13.
7. Chang, J., Huang, C., ir Lin, Y. (2014). Mindfulness, basic psychological needs fulfillment, and well-being. *Journal of Happiness Studies*, 16(5), 1149-1162. doi:10.1007/s10902-014-9551-2
8. Coo, C., Richter, A., von Thiele Schwarz, U., Hasson, H., ir Roczniowska, M. (2021). All by myself: How perceiving organizational constraints when others do not hampers work engagement. *Journal of Business Research*, 136, 580-591. doi:10.1016/j.jbusres.2021.08.010
9. Dreison, K. C., White, D. A., Bauer, S. M., Salyers, M. P., ir McGuire, A. B. (2016). Integrating self-determination and job Demands–Resources theory in predicting mental health provider burnout. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 45(1), 121-130. doi:10.1007/s10488-016-0772-z
10. Eby, L. T., Allen, T. D., Conley, K. M., Williamson, R. L., Henderson, T. G., ir Mancini, V. S. (2019). Mindfulness-based training interventions for employees: A qualitative review of the literature. *Human Resource Management Review*, 29(2), 156-178. doi:10.1016/j.hrmmr.2017.03.004
11. Endriulaitienė A., Genevičiūtė-Janonienė G. (2012) Transformacinės lyderystės bei etinio organizacijos klimato svarba darbuotojų organizaciniam išsipareigojimui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 2012.63 <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2012.63.3>
12. Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K. ir kt. (2016). Contemplating mindfulness at work. *Journal of Management*, 42(1), 114-142. doi:10.1177/0149206315617003
13. Goodall, K., Brodie, Z. P., ir Schwannauer, M. (2020). Mediators of the relationship between attachment and dispositional mindfulness in adolescents. *Mindfulness*, 11(7), 1782-1791. doi:10.1007/s12671-020-01395-6

14. Goodall, K., Trejnowska, A., ir Darling, S. (2012). The relationship between dispositional mindfulness, attachment security and emotion regulation. *Personality and Individual Differences*, 52(5), 622-626. doi:10.1016/j.paid.2011.12.008
15. Hales, D. N., ir Chakravorty, S. S. (2016). Creating high reliability organizations using mindfulness. *Journal of Business Research*, 69(8), 2873-2881. doi:10.1016/j.jbusres.2015.12.056
16. Han, Y., ir Zhang, Z. (2011) Enhancing managerial mindfulness: A way for middle managers to handle the uncertain situations. *SSRN Electronic Journal*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1872142>
17. Hölzel, B. K., Hoge, E. A., Greve, D. N., Gard, T., Creswell, J. D., Brown, K. W. Ir kt. (2013). Neural mechanisms of symptom improvements in generalized anxiety disorder following mindfulness training. *NeuroImage Clinical*, 2, 448-458. doi:10.1016/j.nicl.2013.03.011
18. Hülshager, U. R., ir Alberts, Hugo J. E. M. (2021). Assessing facets of mindfulness in the context of work: The Mindfulness@Work scale as a work-specific, multidimensional measure of mindfulness. *Applied Psychology*, 70(4), 1728-1783. doi:10.1111/apps.12297
19. Hülshager, U. R., Lang, J. W. B., Depenbrock, F., Fehrmann, C., Zijlstra, F. R. H., ir Alberts, Hugo J. E. M. (2014). The power of presence: The role of mindfulness at work for daily levels and change trajectories of psychological detachment and sleep quality. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1113-1128. doi:10.1037/a0037702
20. Hülshager, U. R., Walkowiak, A., ir Thommes, M. S. (2018). How can mindfulness be promoted? workload and recovery experiences as antecedents of daily fluctuations in mindfulness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 261-284. doi:10.1111/joop.12206
21. Hyland, P. K., Lee, R. A., ir Mills, M. J. (2015). Mindfulness at work: A new approach to improving individual and organizational performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(4), 576-602. doi:10.1017/iop.2015.41
22. Kalafatoğlu, Y., ir Turgut, T. (2019). Individual and organizational antecedents of trait mindfulness. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 16(2), 199-220. doi:10.1080/14766086.2018.1541756
23. Kersemaekers, W. M., Rupperecht, S., Wittmann, M., Tamdjidi, C., Falke, P., Donders, A. R. T. ir kt. (2018). A workplace mindfulness intervention may be associated with improved psychological well-being and productivity. A preliminary field study in a company setting. *Frontiers in Psychology*, 9, 195. doi:10.3389/fpsyg.2018.00195
24. Kim, H. H. (2018). The meditation industry. *Sage Business Researcher*, 4(4) doi:10.1177/237455680404.n1
25. Kotzé, M. (2018). The influence of psychological capital, self-leadership, and mindfulness on work engagement. *South African Journal of Psychology*, 48(2), 279-292. doi:10.1177/0081246317705812
26. Leigh, J., ir Anderson, V. N. (2013). Secure attachment and autonomy orientation may foster mindfulness. *Contemporary Buddhism*, 14(2), 265-283. doi:10.1080/14639947.2013.832082
27. Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., ir Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 238-247. doi:10.1016/j.jvb.2013.01.012
28. Levey, J., ir Levey, M. (2019). Mindful leadership for personal and organisational resilience. *Clinical Radiology*, 74(10), 739-745. doi:10.1016/j.crad.2019.06.026

29. Liu, S., Xin, H., Shen, L., He, J., ir Liu, J. (2019). The influence of individual and team mindfulness on work engagement. *Frontiers in Psychology*, 10, 2928. doi:10.3389/fpsyg.2019.02928
30. Lomas, T., Medina, J. C., Ivztan, I., Rupprecht, S., Hart, R., ir Eiroa-Orosa, F. J. (2017). The impact of mindfulness on well-being and performance in the workplace: An inclusive systematic review of the empirical literature. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26:4, 492-513, doi: 10.1080/1359432X.2017.1308924
31. Lyddy, C. J., ir Good, D. J. (2017). Being while doing: An inductive model of mindfulness at work. *Frontiers in Psychology*, 7, 2060. doi:10.3389/fpsyg.2016.02060
32. Mesmer-Magnus, J., Manapragada, A., Viswesvaran, C., ir Allen, J. W. (2017). Trait mindfulness at work: A meta-analysis of the personal and professional correlates of trait mindfulness. *Human Performance*, 30(2-3), 79-98. doi:10.1080/08959285.2017.1307842
33. Michel, A., Bosch, C., ir Rexroth, M. (2014). Mindfulness as a cognitive-emotional segmentation strategy: An intervention promoting work-life balance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 733-754. doi:10.1111/joop.12072
34. Moafian, F., Pagnini, F., ir Khoshsima, H. (2017). Validation of the persian version of the langer mindfulness scale *Frontiers in Psychology*, 8. doi:10.3389/fpsyg.2017.00468
35. Montani, F., Vandenberghe, C., Khedhaouria, A., ir Courcy, F. (2020). Examining the inverted U-shaped relationship between workload and innovative work behavior: The role of work engagement and mindfulness. *Human Relations (New York)*, 73(1), 59-93. doi:10.1177/0018726718819055
36. Narayanan, J. ir Moynihan, L. (2006) Mindfulness at work: The beneficial effects on job burnout in call centers. *Academy of Management Proceedings*. 2006. H1-H6. doi:10.5465/AMBPP.2006.22898626.
37. Olafsen, A. H. (2016). The implications of need-satisfying work climates on state mindfulness in a longitudinal analysis of work outcomes. *Motivation and Emotion*, 41(1), 22-37. doi:10.1007/s11031-016-9592-4
38. Pagnini, F., Bercovitz, K. E., ir Phillips, D. (2018). Langerian mindfulness, quality of life and psychological symptoms in a sample of Italian students. *Health and Quality of Life Outcomes*. 16(1). 10.1186/s12955-018-0856-4
39. Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. *Metodinė priemonė*. Vilniaus universiteto leidykla.
40. Parto, M., ir Besharat, M. A. (2011). Mindfulness, psychological well-being and psychological distress in adolescents: Assessing the mediating variables and mechanisms of autonomy and self-regulation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 578-582. doi:10.1016/j.sbspro.2011.10.112
41. Pepping, C. A., Davis, P. J., ir O'Donovan, A. (2013). Individual differences in attachment and dispositional mindfulness: The mediating role of emotion regulation. *Personality and Individual Differences*, 54(3), 453-456. doi:10.1016/j.paid.2012.10.006
42. Pepping, C. A., ir Duvenage, M. (2016). The origins of individual differences in dispositional mindfulness. *Personality and Individual Differences*, 93, 130-136. doi:10.1016/j.paid.2015.05.027

43. Peters, L. H., ir O'Connor, E. J. (1980). Situational constraints and work outcomes: The influences of a frequently overlooked construct. *The Academy of Management Review*, 5(3), 391-397. doi:10.2307/257114
44. Pindek, S., Howard, D. J., Krajcevska, A., ir Spector, P. E. (2019). Organizational constraints and performance: An indirect effects model. *Journal of Managerial Psychology*, 34(2), 79-95. doi:10.1108/JMP-03-2018-0122
45. Pirson, M., Langer, E. J., Bodner, T., ir Zilcha, S. (2012). The development and validation of the langer mindfulness scale - enabling a socio-cognitive perspective of mindfulness in organizational contexts. *SSRN Electronic Journal*, doi:10.2139/ssrn.2158921
46. Reb, J., Narayanan, J., ir Ho, Z. W. (2015). Mindfulness at work: Antecedents and consequences of employee awareness and absent-mindedness. *Mindfulness*, 6(1), 111-122. doi:10.1007/s12671-013-0236-4
47. Reina, C. S., ir Kudesia, R. S. (2020). Wherever you go, there you become: How mindfulness arises in everyday situations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 78-96. doi:10.1016/j.obhdp.2019.11.008
48. Reneclé, M., Tomás, I., Gracia, F. J., ir Peiró, J. M. (2020). Spanish validation of the mindful organizing scale: A questionnaire for the assessment of collective mindfulness. *Accident Analysis and Prevention*, 134, 105351. doi:10.1016/j.aap.2019.105351
49. Rupperecht, S., Koole, W., Chaskalson, M., Tamdjidi, C., ir West, M. (2019). Running too far ahead? towards a broader understanding of mindfulness in organisations. *Current Opinion in Psychology*, 28, 32-36. doi:10.1016/j.copsyc.2018.10.007
50. Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, Vol. 20 Issue: 5, pp.446-463, <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
51. Schultz, P. P., Ryan, R. M., Niemiec, C. P., Legate, N., ir Williams, G. C. (2014). Mindfulness, work climate, and psychological need satisfaction in employee well-being. *Mindfulness*, 6(5), 971-985. doi:10.1007/s12671-014-0338-7
52. Shahbaz, W., ir Parker, J. (2021). Workplace mindfulness: An integrative review of antecedents, mediators, and moderators. *Human Resource Management Review*, , 100849. doi:10.1016/j.hrmr.2021.100849
53. Shapiro, S. L., ir Carlson, L. E. (2006). How is mindfulness helpful? mechanisms of mindfulness. *The art and science of mindfulness: Integrating mindfulness into psychology and the helping professions* (pp. 99-112). Washington: American Psychological Association. doi:10.1037/0000022-008
54. Simonsson, O., Fisher, S., ir Martin, M. (2021). Awareness and experience of mindfulness in Britain. *Sociological Research Online*, 26(4), 833-852. doi:10.1177/1360780420980761
55. Smallwood, J., ir Schooler, J. W. (2015). The science of mind wandering: Empirically navigating the stream of consciousness. *Annual Review of Psychology*, 66(1), 487-518. doi:10.1146/annurev-psych-010814-015331
56. Sonnentag, S., ir Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204-221. doi:10.1037/1076-8998.12.3.204
57. Stevenson, J. C., Emerson, L., ir Millings, A. (2017). The relationship between adult attachment orientation and mindfulness: A systematic review and meta-analysis. *Mindfulness*, 8(6), 1438. doi:10.1007/s12671-017-0733-y

58. Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., ir Dane, E. (2016). Mindfulness in organizations: A cross-level review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 55-81. doi:10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531
59. Toniolo-Barrios, M., ir Pitt, L. (2021). Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. *Business Horizons*, 64(2), 189-197. doi:10.1016/j.bushor.2020.09.004
60. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., ir Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002. doi:10.1348/096317909X481382
61. Vandewalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 995-1015. doi:10.1177/0013164497057006009
62. Victor, B., ir Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125. doi:10.2307/2392857
63. Waszczuk, M. A., Zavos, H. M. S., Antonova, E., Haworth, C. M., Plomin, R., ir Eley, T. C. (2015). A multivariate twin study of trait mindfulness, depressive symptoms, and anxiety sensitivity. *Depression and Anxiety*, 32(4), 254-261. doi:10.1002/da.22326
64. Withey, M., Daft, R. L. ir Cooper, W. H. (1983). Measures of perrow 's work unit technology: An empirical assessment and a new scale. *Academy of Management Journal*, 26(1), 45-63. doi:10.2307/256134
65. Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Ferguson, M., ir Carlson, D. S. (2016). Mindfulness at work: Resource accumulation, well-being, and attitudes. *Career Development International*, 21(2), 106-124. doi:10.1108/CDI-06-2015-0086
66. Židžiūnaitė, V. (2011). Baigiamojo darbo rengimo metodologija: mokomoji knyga. Klaipėdos valstybinė kolegija.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Fortune. Meditation Has Become A Billion-Dollar Business [žiūrėta 2022-01-10] Prieiga per internetą: <https://fortune.com/2016/03/12/meditation-mindfulness-apps/>
2. Oficialiosios statistikos portalas. [žiūrėta 2022-04-08] Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>
3. Macorr. Research Solutions Online. [žiūrėta 2022-04-03] Prieiga per internetą: <https://www.macorr.com/sample-size-calculator.htm>
4. Žmogaus psichologijos institutas. [žiūrėta 2022 05 04] Prieiga per internetą: <https://zmogausinstitutas.lt/paslaugos/>
5. Lietuvos įsisąmoninimu grįstos psichologijos asociacija. [žiūrėta 2022 05 04] Prieiga per internetą: <https://mindfulness.lt/Veikla-ir-mokymai/>
6. Mykolo Romerio universitetas. [žiūrėta 2022 05 04] Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/klausk-psichologo/>

Priedai

1 priedas. Tyrimo anketa

Sveiki, Esu Kauno Technologijos Universiteto, žmonių išteklių vadybos magistro studijų programos studentė. Rengiu magistro darbą ir kviečiu sudalyvauti mano vykdomame tyrime, kurio tikslas yra nustatyti veiksnius, lemiančius darbuotojų įsisažmonintą dėmesingumą (angl. *mindfulness*). Tyrime gali dalyvauti visi dirbantys asmenys, nepriklausomai nuo žinių apie įsisažmonintą dėmesingumą. Prašau į anketos klausimus atsakyti tik jei **esate dirbantis asmuo**.

Baigiamajame magistro darbe bus naudojami apibendrinti tyrimo duomenys, tad informacijos konfidencialumas yra garantuojamas. Dalyvavimas tyrime yra savanoriškas. Vidutinė tyrimo trukmė iki 15 minučių. Jeigu sutinkate dalyvauti tyrime, prašome užpildyti anketą. Anketos užpildymą laikysiu Jūsų informuotu ir išreikštu sutikimu dalyvauti tyrime.

Prašau nepalikti nepažymėtų teiginių.

Prašau pagalvoti apie savo dabartinį darbą ir įvertinti, kiek sutinkate su kiekvienu pateiktu teiginiu (pažymėkite X)		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Nr.		1	2	3	4	5
1	Darbe lengvai galiu mintis išreikšti žodžiais					
2	Man sunku rasti tinkamus žodžius, kad galėčiau savo nuomonę išreikšti kolegoms					
3	Kalbant apie su darbu susijusius klausimus, galiu lengvai žodžiais išreikšti savo įsitikinimus, nuomonę ir lūkesčius					
4	Diskutuojant darbe, man sunku rasti žodžių apibūdinti tam, ką galvoju					
5	Darbe man gerai sekasi rasti tinkamus žodžius savo jausmams apibūdinti					
6	Kai darbe patiriu nemalonių emocijų, jos lengvai mane užvaldo					
7	Kai darbe nutinka neigiami dalykai, aš iš karto stipriai sureaguojau					
8	Įtemptose situacijose darbe, man sunku išlikti ramiu (-ia) ir reaguoti apgalvotai					
9	Kai darbe žmonės demonstruoja stiprias emocijas, aš pats (-i) iš karto stipriai sureaguojau					
10	Kai darbe patiriu nerimą keliančių minčių, aš sugebu jas tik pastebėti nesureaguodamas (-a)					
11	Kai darbe užplūsta neigiami jausmai, nusiviliu arba pykstu ant savęs, kad man taip nutinka					

12	Darbe sakau sau, kad neturėčiau jaustis taip, kaip jaučiuosi					
13	Darbe kritikuoju save dėl neracionalių ar netinkamų emocijų					
14	Manau, kad kai kurios emocijos, kurias patiriu darbe, yra negeros arba netinkamos ir neturėčiau jų jausti					
15	Darbo metu man lengva susikaupti ties atliekama užduotimi					
16	Kai darbe kalbuosi su kitais žmonėmis, aš pilnai sutelkiu dėmesį į tą žmogų ir įdėmiai jo klausausi					
17	Darbo susitikimuose nesunkiai galiu sutelkti dėmesį į tai, kas vyksta, nepradėdamas galvoti apie pašalinius dalykus					
18	Darbe aš greitai suprantu, kada mano mintys nuklysta, ir vėl sugražinu dėmesį į tai, ką tuo metu darau					
19	Darbe aš skubiai atlieku darbus, iš tikrųjų nesutelkiant į juos dėmesio					
20	Darbe darbus ar užduotis atlieku automatiškai, nesusimąstant, ką darau					
21	Kai dirbu, susikoncentruoju tik į tai, ką darau ir nieko daugiau					
22	Kai ką nors dirbu, dalis mano minčių yra užimtos kitais dalykais, pavyzdžiui, ką veiksiu vėliau, ar ką mieliau daryčiau					
Pagalvokite apie savo dabartinį darbą ir įvertinkite, kiek sutinkate su kiekvienu pateiktu teiginiu (pažymėkite X)		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Nr.		1	2	3	4	5
1	Esu pasiruošęs (-usi) pasirinkti sudėtingą darbo užduotį, iš kurios galėčiau daug išmokti					
2	Dažnai ieškau galimybių įgyti naujų įgūdžių ir žinių					
3	Man patinka iššūkius keliančios ir sudėtingos darbo užduotys, kuriose galiu įgyti naujų įgūdžių					
4	Man savo gebėjimų ugdymas yra pakankamai svarbus, kad ryžčiausi rizikuoti					
5	Man labiau patinka dirbti situacijose, kuriose reikia aukšto lygio gebėjimų ir talento					
6	Aš vengčiau imtis naujos užduoties, jeigu būtų tikimybė, kad kitiems pasirodysiu gana nekompetentingas (-a)					

7	Man svarbiau neparodyti, kad kažko nemoku, negu įgyti naujų įgūdžių					
8	Aš stengiuosi vengti situacijų, kuriose galiu pasirodyti prastai					
9	Dvejoju, ar galėčiau imtis tam tikros užduoties darbe, jeigu rezultatai galėtų atskleisti nepakankamus mano gebėjimus					
10	Man svarbu parodyti, kad galiu geriau nei mano kolegos					
11	Man labiau patinka dirbti su projektais, kuriuose galiu įrodyti savo sugebėjimus kitiems					
12	Stengiuosi išsiaiškinti, ko reikia, kad pademonstruočiau savo gebėjimus kitiems					
13	Man patinka, kai kiti žino, kaip gerai man sekasi					

Įvertinkite, kiek kiekvienas teiginys tiksliausiai apibūdina jūsų jausmus, galvojant apie artimus santykius apskritai (pažymėkite X)		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Nr.		1	2	3	4	5
1	Prireikus aš kreipiuosi į žmones – tai padeda					
2	Savo problemas ir rūpesčius dažniausiai aptariu su kitais					
3	Aš aptariu dalykus su žmonėmis					
4	Man lengva priklausyti nuo kitų					
5	Nesijaučiu patogiai atsiverdamas (-a) kitiems					
6	Man labiau patinka neparodyti kitiems, kaip aš jaučiuosi giliai viduje					
7	Dažnai nerimauju, kad kitiems žmonėms aš nerūpiu					
8	Aš dažnai bijau, kad kiti žmonės gali mane palikti					
9	Nerimauju, kad kitiems aš nerūpėsiu tiek, kiek man rūpi jie					

Pagalvokite apie laiką po darbo ir įvertinkite, kiek sutinkate su kiekvienu pateiktu teiginiu (pažymėkite X)		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Nr.		1	2	3	4	5
1	Aš pamirštu savo darbą					

2	Aš visiškai negalvoju apie savo darbą					
3	Aš atsiriboju nuo savo darbo					
4	Aš pailsiu nuo darbo reikalavimų					

Įvertinkite, kiek sutinkate su kiekvienu pateiktu teiginiu apie Jūsų dabartinį darbą (pažymėkite X)		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Nr.		1	2	3	4	5
1	Mano darbe reikalaujama dirbti labai greitai					
2	Mano darbe reikalaujama dirbti labai sunkiai					
3	Mano darbe skiriama mažai laiko darbams atlikti					
4	Mano darbe reikia daug nuveikti					
5	Savo darbe turiu padaryti daugiau darbo, nei galiu padaryti gerai					

Pažymėkite, kiek sutinkate, kad Jums yra sunku atlikti savo darbą dėl šių priežasčių (pažymėkite X)		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Nr.		1	2	3	4	5
1	Prastos įrangos ar reikmenų					
2	Organizacinių taisyklių ir procedūrų					
3	Kitų darbuotojų					
4	Mano vadovo					
5	Įrangos ar reikmenų trūkumo					
6	Nepakankamų mokymų					
7	Man dažnai trukdo aplinkiniai					
8	Trūksta būtinos informacijos, ką, arba kaip, daryti					
9	Prieštarinių darbo reikalavimų					
10	Nepakankamos pagalbos iš kitų					
11	Neteisingų nurodymų					

Pažymėkite, kiek sutinkate su kiekvienu pateiktu teiginiu apie Jūsų dabartinį darbą (pažymėkite X)		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Nr.		1	2	3	4	5
1	Mano darbas gana rutininis					

2	Aš atlieku tas pačias užduotis tokiu pačiu būdu diena iš dienos					
3	Atlikdamas savo darbą, atlieku pasikartojančias veiklas					

Pažymėkite, kiek sutinkate su kiekvienu pateiktu teiginiu apie Jūsų dabartinį darbą (pažymėkite X)		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Nr.	1	1	2	3	4	5
1	Turiu visišką laisvę nuspręsti, kaip organizuoti savo darbą					
2	Galiu savarankiškai planuoti ir organizuoti savo darbą					
3	Mane taip suvaržo gairės ir specifikacijos, kad sunkiai galiu įnešti į savo darbą originalių idėjų					

Pažymėkite, kiek sutinkate su kiekvienu pateiktu teiginiu apie Jūsų tiesioginį vadovą (pažymėkite X)		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Nr.	1	1	2	3	4	5
1	Jaučiu, kad mano vadovas suteikia man galimybių pasirinkti.					
2	Jaučiuosi suprastas (-a) savo vadovo.					
3	Vadovas išreiškia pasitikėjimą mano sugebėjimais gerai atlikti darbą.					
4	Mano vadovas skatina mane užduoti klausimus.					
5	Mano vadovas įsiklauso, kaip aš norėčiau atlikti darbus.					
6	Mano vadovas, prieš siūlydamas naujus būdus atlikti darbus, bando suprasti mano požiūrį į juos.					

Pažymėkite, kiek sutinkate su kiekvienu pateiktu teiginiu apie darbo klimatą Jūsų darbovietėje (pažymėkite X)		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Nr.	1	1	2	3	4	5
1	Mūsų pagrindinis tikslas yra tai, kas geriausia kiekvienam įmonės nariui					
2	Svarbiausias rūpestis yra visų įmonės žmonių gerovė					
3	Šioje įmonėje mūsų pagrindinis dėmesys visada yra tam, kas geriausia kitam žmogui					

4	Šioje įmonėje žmonės rūpinasi vieni kitų gerove					
5	Tikimasi, kad visada darysime tai, kas tinka klientui ir visuomenei					
6	Šioje įmonėje efektyviausias būdas visada yra teisingas					
7	Šioje įmonėje tikimasi, kad kiekvienas žmogus visų pirma turėtų dirbti efektyviai					

Jūsų gimimo metai:

- 1946-1964
- 1965-1980
- 1981-1995
- Nuo 1996

- 3-5 metai
- 5 metai ir daugiau

Jūsų užimamos pareigos:

- Vadovaujančios
- Nevadovaujančios

Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

Jūsų darbo sektorius:

- Visuomeninis (pvz., švietimas, labdara, nevyriausybinio sektoriaus organizacija)
- Verslo
- Viešasis (pvz., savivaldybė, valstybinė organizacija, Sodra, mokesčių inspekcija)

Jūsų darbinė patirtis esamoje darbovietėje:

- iki metų
- 1-3 metai

AČIŪ UŽ SKIRTĄ LAIKĄ!

Kilus klausimams dėl šio tyrimo prašome kreiptis į tyrėją el. paštu: gabriele.sitovaite@ktu.edu

2 Priedas. ĮsisaŃmoninto dėmesingumo faktorių analizės rezultatai (reikšmės po pasukimo)

Nr.	Teiginys	Faktoriai						
		1	2	3	4	5	6	7
1.1	Darbe lengvai galiu mintis išreikšti žodžiais	0,783						
1.2	Man sunku rasti tinkamus žodžius, kad galėčiau savo nuomonę išreikšti kolegoms	0,712						
1.3	Kalbant apie su darbu susijusius klausimus, galiu lengvai žodžiais išreikšti savo įsitikinimus, nuomonę ir lūkesčius	0,795						
1.4	Diskutuojant darbe, man sunku rasti žodžių apibūdinti tam, ką galvoju	0,735						
1.5	Darbe man gerai sekasi rasti tinkamus žodžius savo jausmams apibūdinti	0,539						
1.6	Kai darbe patiriu nemalonių emocijų, jos lengvai mane užvaldo		0,731					
1.7	Kai darbe nutinka neigiami dalykai, aš iš karto stipriai sureaguoju		0,797					
1.8	Įtemptose situacijose darbe, man sunku išlikti ramiu (-ia) ir reaguoti apgalvotai		0,764					
1.9	Kai darbe žmonės demonstruoja stiprias emocijas, aš pats (-i) iš karto stipriai sureaguoju		0,765					
1.10	<i>Kai darbe patiriu nerimą keliančių minčių, aš sugebu jas tik pastebėti nesureaguodamas (-a)</i>							0,856
1.11	Kai darbe užplūsta neigiami jausmai, nusiviliu arba pykstu ant savęs, kad man taip nutinka			0,597				
1.12	Darbe sakau sau, kad neturėčiau jaustis taip, kaip jaučiuosi			0,797				
1.13	Darbe kritikuoju save dėl neracionalių ar netinkamų emocijų			0,649				
1.14	Manau, kad kai kurios emocijos, kurias patiriu darbe, yra negeros arba netinkamos ir neturėčiau jų jausti			0,581				
1.15	Darbo metu man lengva susikaupti ties atliekama užduotimi	0,427			0,461			
1.16	Kai darbe kalbuosi su kitais žmonėmis, aš pilnai sutelkiu dėmesį į tą žmogų ir įdėmiai jo klausausi				0,409			
1.17	Darbo susitikimuose nesunkiai galiu sutelkti dėmesį į tai, kas vyksta, nepradėdamas galvoti apie pašalinius dalykus				0,509			
1.18	<i>Darbe aš greitai suprantu, kada mano mintys nuklysta, ir vėl sugrąžinu dėmesį į tai, ką tuo metu darau</i>							0,830
1.19	<i>Darbe aš skubiai atlieku darbus, iš tikrųjų nesutelkiant į juos dėmesio</i>					0,849		
1.20	<i>Darbe darbus ar užduotis atlieku automatiškai, nesusimąstant, ką darau</i>					0,878		
1.21	Kai dirbu, susikoncentruoju tik į tai, ką darau ir nieko daugiau				0,775			

5 priedas. Validavimo parametrų lentelė

*po pasukimo

Konstruktas/ dimensija	Teiginys	L	i/tt	α	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
Įsisažmonintas dėmesingumas				0,849	0,241	- 0,068	0,663	58,498	0,825 ($p =$,000)
Apibūdinimas	Darbe lengvai galiu mintis išreikšti žodžiais	0,809*	0,675	0,803	0,453	0,265	0,661	28,922	
	Man sunku rasti tinkamus žodžius, kad galėčiau savo nuomonę išreikšti kolegoms	0,655*	0,576						
	Kalbant apie su darbu susijusius klausimus, galiu lengvai žodžiais išreikšti savo įsitikinimus, nuomonę ir lūkesčius	0,786*	0,687						
	Diskutuojant darbe, man sunku rasti žodžių apibūdinti tam, ką galvoju	0,693*	0,692						
	Darbe man gerai sekasi rasti tinkamus žodžius savo jausmams apibūdinti	0,576*	0,443						
Nereagavimas į vidinius išgyvenimus	Kai darbe patiriu nemalonių emocijų, jos lengvai mane užvaldo	0,736*	0,615	0,823	0,536	0,414	0,663	14,408	
	Kai darbe nutinka neigiami dalykai, aš iš karto stipriai sureaguojau	0,776*	0,678						
	Įtemptose situacijose darbe, man sunku išlikti ramiu (-ia) ir reaguoti apgalvotai	0,741*	0,657						
	Kai darbe žmonės demonstruoja stiprias emocijas, aš pats (-i) iš karto stipriai sureaguojau	0,740*	0,578						
Atsiribojimas nuo patirčių vertinimo	Kai darbe užplūsta neigiami jausmai, nusiviliu arba pykstu ant savęs, kad man taip nutinka	0,614*	0,508	0,735	0,410	0,280	0,500	8,674	
	Darbe sakau sau, kad neturėčiau jaustis taip, kaip jaučiuosi	0,751*	0,625						
	Darbe kritikuojau save dėl neracionalių ar netinkamų emocijų	0,595*	0,518						
	Manau, kad kai kurios emocijos, kurias patiriu darbe, yra negeros arba netinkamos ir neturėčiau jų jausti	0,504*	0,466						

Konstruktas/ dimensija	Teiginys	L	i/tt	α	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
Sąmoningas veikimas	Darbo metu man lengva susikaupti ties atliekama užduotimi	0,521*	0,482	0,711	0,338	0,171	0,571	6,494	
	Kai darbe kalbuosi su kitais žmonėmis, aš pilnai sutelkiu dėmesį į tą žmogų ir įdėmiai jo klausausi	0,544*	0,546						
	Darbo susitikimuose nesunkiai galiu sutelkti dėmesį į tai, kas vyksta, nepradėdamas galvoti apie pašalinius dalykus	0,617*	0,609						
	Kai dirbu, susikoncentruoju tik į tai, ką darau ir nieko daugiau	0,755*	0,587						
	Kai ką nors dirbu, dalis mano minčių yra užimtos kitais dalykais, pavyzdžiui, ką veiksiu vėliau, ar ką mieliau daryčiau	0,684*	0,589						
Tikslo orientacija				0,704	0,149	-0,374	0,711	65,637	0,851 ($p = ,000$)
Meistriškumas	Esu pasiruošęs (-usi) pasirinkti sudėtingą darbo užduotį, iš kurios galėčiau daug išmokti	0,826*	0,729	0,871	0,580	0,461	0,711	34,022	
	Dažnai ieškau galimybių įgyti naujų įgūdžių ir žinių	0,769*	0,658						
	Man patinka iššūkius keliančios ir sudėtingos darbo užduotys, kuriose galiu įgyti naujų įgūdžių	0,825*	0,772						
	Man savo gebėjimų ugdymas yra pakankamai svarbus, kad ryžčiausi rizikuoti	0,742*	0,594						
	Man labiau patinka dirbti situacijose, kuriose reikia aukšto lygio gebėjimų ir talento	0,756*	0,592						
Veiklos	Aš vengčiau imtis naujos užduoties, jeigu būtų tikimybė, kad kitiems pasirodysiu gana nekompetentingas (-a)	0,813*	0,688	0,836	0,559	0,479	0,668	22,134	
	Man svarbiau neparodyti, kad kažko nemoku, negu įgyti naujų įgūdžių	0,684*	0,555						
	Aš stengiuosi vengti situacijų, kuriose galiu pasirodyti prastai	0,878*	0,780						

Konstruktas/ dimensija	Teiginys	L	i/tt	α	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
	Dvejoju, ar galėčiau imtis tam tikros užduoties darbe, jeigu rezultatai galėtų atskleisti nepakankamus mano gebėjimus	0,785*	0,693						
Veiklos vengimo	Man svarbu parodyti, kad galiu geriau nei mano kolegos	0,753*	0,606	0,778	0,469	0,379	0,563	9,481	
	Man labiau patinka dirbti su projektais, kuriuose galiu įrodyti savo sugebėjimus kitiems	0,745*	0,651						
	Stengiuosi išsiaiškinti, ko reikia, kad pademonstruočiau savo gebėjimus kitiems	0,764*	0,610						
	Man patinka, kai kiti žino, kaip gerai man sekasi	0,775*	0,604						
Prieraišumas				0,783	0,309	-0,021	0,733	63,685	0,776 ($p = ,000$)
Vengimo	Prireikus aš kreipiuosi į žmones – tai padeda	0,722*	0,526	0,737	0,369	0,249	0,580	40,148	
	Savo problemas ir rūpesčius dažniausiai aptariu su kitais	0,788*	0,622						
	Aš aptariu dalykus su žmonėmis	0,841*	0,708						
	Nesijaučiu patogiai atsiverdamas (-a) kitiems	0,505*	0,358						
	Man labiau patinka neparodyti kitiems, kaip aš jaučiuosi giliai viduje	0,525*	0,511						
Nerimo	Dažnai nerimauju, kad kitiems žmonėms aš nerūpiu	0,870*	0,788	0,877	0,707	0,679	0,733	23,537	
	Aš dažnai bijau, kad kiti žmonės gali mane palikti	0,885*	0,796						
	Nerimauju, kad kitiems aš nerūpėsiu tiek, kiek man rūpi jie	0,884*	0,786						
Atsiribojimas po darbo	Aš pamirštu savo darbą	0,893	0,798	0,875	0,639	0,494	0,799	73,277	
	Aš visiškai negalvoju apie savo darbą	0,889	0,791						
	Aš atsiriboju nuo savo darbo	0,892	0,796						
	Aš pailsiu nuo darbo reikalavimų	0,740	0,547						
Darbo krūvis	Mano darbe reikalaujama dirbti labai greitai	0,768	0,589	0,819	0,474	0,359	0,596	58,192	0,816 ($p = ,000$)
	Mano darbe reikalaujama dirbti labai sunkiai	0,809	0,654						
	Mano darbe skiriama mažai laiko darbams atlikti	0,800	0,639						

Konstruktas/ dimensija	Teiginys	L	i/tt	α	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
	Mano darbe reikia daug nuveikti	0,638	0,407						
	Savo darbe turiu padaryti daugiau darbo, nei galiu padaryti gerai	0,787	0,620						
Organizaciniai suvaržymai	Prastos įrangos ar reikmenų	0,596	0,890	0,874	0,388	0,239	0,801	56,54	0,828 ($p = ,000$)
	Organizacinių taisyklių ir procedūrų	0,722	0,536						
	Kitų darbuotojų	0,608	0,382						
	Mano vadovo	0,718	0,559						
	Įrangos ar reikmenų trūkumo	0,621	0,874						
	Nepakankamų mokymų	0,630	0,402						
	Man dažnai trukdo aplinkiniai	0,593	0,380						
	Trūksta būtinos informacijos, ką, arba kaip, daryti	0,649	0,460						
	Prieštaringų darbo reikalavimų	0,769	0,670						
	Nepakankamos pagalbos iš kitų	0,661	0,469						
	Neteisingų nurodymų	0,753	0,599						
Rutina	Mano darbas gana rutininis	0,899	0,809	0,869	0,688	0,636	0,760	79,241	0,723 ($p = ,000$)
	Aš atlieku tas pačias užduotis tokiu pačiu būdu diena iš dienos	0,912	0,832						
	Atlikdamas savo darbą, atlieku pasikartojančias veiklas	0,858	0,736						
Autonomija	Turiu visišką laisvę nuspręsti, kaip organizuoti savo darbą	0,933	0,870	0,831	0,616	0,471	0,849	74,939	0,629 ($p = ,000$)
	Galiu savarankiškai planuoti ir organizuoti savo darbą	0,913	0,833						
	Mane taip suvaržo gairės ir specifikacijos, kad sunkiai galiu įnešti į savo darbą originalių idėjų	0,738	0,545						
Vadovo parama	Jaučiu, kad mano vadovas suteikia man galimybių pasirinkti.	0,806	0,650	0,922	0,664	0,565	0,783	72,171	0,895 ($p = ,000$)
	Jaučiuosi suprastas (-a) savo vadovo.	0,889	0,791						
	Vadovas išreiškia pasitikėjimą mano sugebėjimais gerai atlikti darbą.	0,799	0,638						
	Mano vadovas skatina mane užduoti klausimus.	0,830	0,688						

Konstruktas/ dimensija	Teiginys	L	i/tt	α	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
	Mano vadovas įsiklauso, kaip aš norėčiau atlikti darbus.	0,901	0,812						
	Mano vadovas, prieš siūlydamas naujus būdus atlikti darbus, bando suprasti mano požiūrį į juos.	0,867	0,751						
Rūpestingas etinis klimatas	Mūsų pagrindinis tikslas yra tai, kas geriausia kiekvienam įmonės nariui	0,875	0,766	0,829	0,480	0,209	0,798	60,403	0,799 ($p = ,000$)
	Svarbiausias rūpestis yra visų įmonės žmonių gerovė	0,870	0,756						
	Šioje įmonėje mūsų pagrindinis dėmesys visada yra tam, kas geriausia kitam žmogui	0,841	0,708						
	Šioje įmonėje žmonės rūpinasi vieni kitų gerove	0,778	0,606						
	Tikimasi, kad visada darysime tai, kas tinka klientui ir visuomenei	0,429	0,184						

6 priedas. Teiginių vidurkiai

Nr.	Psichologinio atsiribojimo teiginiai	Vidurkis	SD
4.1	Aš pamištu savo darbą	2,60	1,061
4.2	Aš visiškai negalvoju apie savo darbą	2,38	1,048
4.3	Aš atsiribuju nuo savo darbo	2,74	1,111
4.4	Aš pailsiu nuo darbo reikalavimų	3,17	1,115

Nr.	Darbo krūvio teiginiai	Vidurkis	SD
5.1	Mano darbe reikalaujama dirbti labai greitai.	3,33	1,058
5.2	Mano darbe reikalaujama dirbti labai sunkiai.	2,86	1,015
5.3	Mano darbe skiriama mažai laiko darbams atlikti.	2,74	1,062
5.4	Mano darbe reikia daug nuveikti.	3,85	0,915
5.5	Savo darbe turiu padaryti daugiau darbo, nei galiu padaryti gerai.	2,89	1,162

Nr.	Darbo rutinos teiginiai	Vidurkis	SD
7.1	Mano darbas gana rutininis	2,84	1,132
7.2	Aš atlieku tas pačias užduotis tokiu pačiu būdu diena iš dienos	2,70	1,181
7.3	Atlikdamas savo darbą, atlieku pasikartojančias veiklas	3,40	1,043

Nr.	Autonomijos teiginiai	Vidurkis	SD
8.1	Turiu visišką laisvę nuspręsti, kaip organizuoti savo darbą	3,52	1,133
8.2	Galiu savarankiškai planuoti ir organizuoti savo darbą	3,63	1,119
8.3	Mane taip suvaržo gairės ir specifikacijos, kad sunkiai galiu įnešti į savo darbą originalių idėjų (r)	2,41	1,030

Nr.	Vadovo paramos teiginiai	Vidurkis	SD
9.1	Jaučiu, kad mano vadovas suteikia man galimybių pasirinkti.	3,59	1,037
9.2	Jaučiuosi suprastas (-a) savo vadovo.	3,58	0,988
9.3	Vadovas išreiškia pasitikėjimą mano sugebėjimais gerai atlikti darbą.	3,85	0,935
9.4	Mano vadovas skatina mane užduoti klausimus.	3,45	1,071
9.5	Mano vadovas įsiklauso, kaip aš norėčiau atlikti darbus.	3,47	1,086
9.6	Mano vadovas, prieš siūlydamas naujus būdus atlikti darbus, bando suprasti mano požiūrį į juos.	3,31	1,059

Nr.	Rūpestingo etinio klimato teiginiai	Vidurkis	SD
10.1	Mūsų pagrindinis tikslas yra tai, kas geriausia kiekvienam įmonės nariui	3,18	1,029
10.2	Svarbiausias rūpestis yra visų įmonės žmonių gerovė	3,27	1,074
10.3	Šioje įmonėje mūsų pagrindinis dėmesys visada yra tam, kas geriausia kitam žmogui	3,11	0,962
10.4	Šioje kompanijoje žmonės rūpinasi vieni kitų gerove	3,34	1,047
10.5	Tikimasi, kad visada darysime tai, kas tinka klientui ir visuomenei	3,82	0,867

7 priedas. Teiginių vidurkių palyginimas pagal demografines charakteristikas

Vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų bendro įsisąmoninto dėmesingumo vidurkių palyginimas (t-testas)

	Vidurkis	<i>sd</i>	<i>t</i> testo reikšmė	<i>df</i>	<i>p</i> reikšmė
Vadovaujantys	3,5081	0,53208	0,557	431	0,578
Nevadovaujantys	3,4766	0,51817			

Įsisąmoninto dėmesingumo vidurkių palyginimas atskirose dimensijose pagal amžių (Games-howel)

	Vidurkis	<i>sd</i>	<i>p</i> reikšmė
1946-1964	3,40	0,396	P>0,05
1965-1980	3,52	0,454	P>0,05
1981-1995	3,51	0,549	P>0,05
Nuo 1996	3,40	0,569	P>0,05

Bendro įsisąmoninto dėmesingumo vidurkių palyginimas pagal patirtį (ANOVA)

	Vidurkis	<i>sd</i>	<i>F</i> testo reikšmė	<i>df</i>	<i>p</i> reikšmė
Iki 1 metu	3,43	0,450	0,998	3	0,394
1-3 metai	3,55	0,565			
3-5 metai	3,53	0,566			
5 metai ir daugiau	3,46	0,506			

Bendro įsisąmoninto dėmesingumo vidurkių palyginimas pagal darbo sektorių (Games-howel)

	Vidurkis	<i>sd</i>	<i>p</i> reikšmė
Visuomeninis (pvz.: svietimas, labdara, nevyriausybinio sektoriaus organizacija)	3,52	0,421	p>0,05
Verslo	3,50	0,493	p>0,05
Viesasis (pvz.: savivaldybe, valstybine organizacija, Sodra, mokesčiu inspekcija)	3,41	0,659	p>0,05

8 priedas. Pakartotos regresinės analizės rezultatai (bendras modelis)

Veiksny	R²	β	t	p	VIF
Meistriškumo tikslo orientacija	0,486	0,187	4,652	0,000	1,330
Veiklos vengimo tikslo orientacija		-0,141	-3,356	0,001	1,454
Prieraišumas (nerimo dimensija)		-0,375	-9,561	0,000	1,271
Psichologinis atsiribojimas po darbo		0,174	4,644	0,000	1,157
Darbo krūvis		0,101	2,525	0,012	1,391
Organizaciniai suvaržymai		-0,220	-5,033	0,000	1,574
Rutina		-0,114	-3,019	0,003	1,169
Rūpestingas etinis klimatas		0,128	3,202	0,001	1,320