



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Karina Katerina Bartnikienė**

*MINDFULNESS* KONCEPTO IMPLIKACIJA ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ  
PSICHIKOS SVEIKATOS ATKŪRIME

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė:** prof. dr. Asta Savanevičienė

**KAUNAS, 2018**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

***MINDFULNESS* KONCEPTO IMPLIKACIJA ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ  
PSIČIKOS SVEIKATOS ATKŪRIME**

**Studijų programa „Žmonių išteklių vadyba“ (kodas 621N60005)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė**.....parašas.....

Karina Katerina Bartnikienė, MŽIV-6 gr.

2018 m. gegužės 14 d.

**Vadovė** .....parašas.....

Prof. dr., Asta Savanevičienė

2018 m. gegužės 14 d.

**Recenzentas** .....parašas.....

Lekt. dr. Živilė Stankevičiūtė

2018 m. gegužės 14 d.

**KAUNAS, 2018**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Karina Katerina Bartnikienė

---

Žmonių išteklių vadyba 621N60005

---

Baigiamojo magistro darbo „*Mindfulness* koncepto implikacija žmonių išteklių psichikos sveikatos atkūrimė“

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2018 m. gegužės 14 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Karinos Katerinos Bartnikienės** baigiamasis magistro darbas tema „*Mindfulness* koncepto implikacija žmonių išteklių psichikos sveikatos atkūrimė“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

## SUMMARY

Karina Katerina, Bartnikienė. Implication of Mindfulness Concept for Human Resources Mental Health Recovery. Master's Final Thesis in Human Resources Management 621N60005// supervisor prof. dr. Asta Savanevičienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: Management and Administration (03S)

Key words: *Mindfulness, work demands, burnout, stress, mental health, recovery from work.*

Kaunas, 2018. 77 p.

Technological progress, competitive environment and growing work demands have become a real challenge for a nowadays person - very often he has to maintain a high work rate, workload and face ongoing changes. All of these factors have a negative impact on mental health, resulting in a reduction in the potential of human resources. Workers suffer from various health disorders, the most common of which are stress and burnout. Worldwide, people are trying to find effective remedies to help to rebalance the mental health imbalance due to the negative effects of work. In this context, there is increasing recognition of meditative practices, among which one of the most popular is *Mindfulness*, a form of meditation, widely used in the United States, more and more often discussed in Lithuania.

**Research object:** *Mindfulness* impact on recovering of mental health of human resources.

**Research objective:** to explore theoretically and empirically the effect of *Mindfulness* on recovering mental health of human resources.

**Research tasks:** 1) To define the concept of HR potential; 2) to determine the factors with negative impact on HR mental health; 3) to define the *Mindfulness* constructs; 4) to prepare the *Mindfulness* concept model that could be used for recovering the HR mental health; 5) to investigate the impact of *Mindfulness* on mental health recovering of the respondents.

**Research results:** 84% of respondents have an average subjectively perceived level of stress, 89% have an average burnout rate. It was found that the level of perceived stress among respondents practicing *Mindfulness* is less than those who do not practice (37.04 <39.14). Interesting, the level of non-practitioner's of *Mindfulness* (mean = 37.92) is higher than of those of practicing (mean = 35.50).

During the investigation it was found that the negative aspects of mental health, such as stress and burnout, poorly correlate with the workload and the pace of work. The workload has a very weak relationship with the frequency of changes. Stress and burnout have a moderate relationship with *Mindfulness*. In order to find out what impact has *Mindfulness* to mental health it was set hypothesis which were tested by using a multiple linear regression method. The results of the investigation of first hypothesis revealed that among all respondents stress is most affected by workload, and burnout is most affected by the workload and the pace of work. Among respondents practicing *Mindfulness*, to burnout can be predicted by the workload and the pace of work. Changes at work have no affect on any of the compiled models.

While studying the impact of *Mindfulness's* on mental health and work requirements affecting it, it was found that in all groups of respondents the role of *Mindfulness* moderator positively affects reduction of burnout, caused by increased work rates and frequency of changes. In the non-practitioner's group, the decline in *Mindfulness* expression and increase in work pace leads to an increase in stress level.

The mental health status of human resources can be predicted based on the subjectively perceived stress, the degree of burnout, the scope of work requirements, and the expression of *Mindfulness* on an individual level.

## Paveikslų sąrašas

1 pav. <i>Mindfulness</i> publikacijų skaičius per metus, 1980-2016 m. laikotarpiu. (AMRA, 2017).....	13
2 pav. Darbo reikalavimų įtaka žmonių išteklių potencialui.....	15
3 pav. ŽI darbo potencialo charakteristikos .....	22
4 pav. <i>Mindfulness</i> panaudojimo atkuriant ŽI potencialą modelis.....	42
5 pav. Tyrimo užduočių grafinis pavaizdavimas .....	44
6 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių .....	46
7 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	46
8 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal pareigas.....	47
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal dalyvavimą <i>Mindfulness</i> mokymuose bei praktikavimą .....	55
10 pav. Sąsajos tarp darbo veiksmų, neigiamo efekto psichikos sveikatos ir <i>Mindfulness</i> .....	59
11 pav. Sąsajos tarp darbo apimties, darbo tempo, pokyčių dažnumo,.....	60
12 pav. Darbo veiksmų poveikis stresui ir perdegimui .....	62
13 pav. <i>Mindfulness</i> poveikis darbo veiksmų sukeltam neigiamam efektui .....	65

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. ŽI potencialo faktorių svarba žmogaus, organizacijos ir visuomenės lygiuose .....	20
2 lentelė. Tiriamųjų demografinės charakteristikos .....	45
3 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūra .....	48
4 lentelė. Klausimynui naudotų skalių patikimumo rodiklių palyginimas.....	50
5 lentelė. Darbo veiksmų skalių klausimų įvertinimo vidurkiai .....	56
6 lentelė. Respondentų suvokiamo streso ir perdegimo lygis .....	56
7 lentelė. Perdegimo skalės klausimų įvertinimo vidurkiai .....	57
8 lentelė. Streso skalės klausimų įvertinimo vidurkiai.....	57
9 lentelė. Skirstinių normalumo patikrinimo rezultatų suvestinė.....	58
10 lentelė. Darbo veiksmų poveikis psichikos sveikatai tarp <i>visų respondentų</i> .....	61
11 lentelė. Darbo veiksmų poveikis psichikos sveikatai tarp <i>Mindfulness</i> praktikuojančių respondentų .....	61
12 lentelė. Darbo veiksmų poveikis psichikos sveikatai tarp <i>Mindfulness</i> neįpraktikuojančių respondentų .....	62
13 lentelė. Hipotezės (H1) tikrinimo rezultatai .....	63
14 lentelė. <i>Mindfulness</i> poveikis psichikos sveikatai visų respondentų grupei .....	64
15 lentelė. <i>Mindfulness</i> poveikis psichikos sveikatai neįpraktikuojančių grupėje .....	64
16 lentelė. Daugialypės tiesinės regresijos modelio rezultatai.....	65
17 lentelė. Hipotezės (H2) tikrinimo rezultatai .....	66

# Turinys

IVADAS .....	8
1. ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ POTENCIALO ATKŪRIMO PROBLEMOS ANALIZĖ .....	10
2. TEORINIAI <i>MINDFULNESS</i> KONCEPTO PANAUDOJIMO, ATKURIANT ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ PSICHOLOGINĮ POTENCIALĄ, SPRENDIMAI.....	16
2.1. Žmonių išteklių potencialas .....	17
2.1.1. Žmonių išteklių potencialo sąvokos genezė.....	17
2.1.2. Žmonių išteklių potencialo lygiai .....	19
2.1.3. Žmonių išteklių potencialo dedamosios .....	21
2.1.3.1. Kvalifikacinis potencialas .....	22
2.1.3.2. Fiziologinis pajėgumas.....	24
2.1.3.3. Psichikos sveikata.....	25
2.2. Neigiamai ŽI psichikos sveikatą veikiantys veiksniai .....	27
2.2.1. Darbo apimtis .....	27
2.2.2. Darbo tempas.....	28
2.2.3. Nuolatiniai pokyčiai .....	29
2.3. ŽI psichikos sveikatai neigiamų veiksnių sukeltos pasekmės.....	30
2.3.1. Stresas darbe.....	31
2.3.2. Profesinio perdegimo sindromas.....	32
2.4. Priemonės pagreitinančios ŽI psichikos sveikatos atkūrimą .....	34
2.4.1. <i>Mindfulness</i> sampratos genezė.....	35
2.4.2. <i>Mindfulness</i> metmenys.....	36
2.4.3. <i>Mindfulness</i> implikacija organizacijoje atkuriant žmonių išteklių psichikos sveikatą .....	38
2.4.3.1. <i>Mindfulness</i> individo lygmenyje .....	38
2.4.3.2. <i>Mindfulness</i> organizacijos lygmenyje .....	39
2.4.4. <i>Mindfulness</i> mokymai darbo vietos kontekste .....	40
2.5. <i>Mindfulness</i> panaudojimo atkuriant ŽI psichikos sveikatą modelis .....	42
3. <i>MINDFULNESS</i> POVEIKIO ŽI PSICHIKOS SVEIKATAI TYRIMAS .....	44
3.1. Tyrimo tikslai ir uždaviniai .....	44
3.2. Tiriamųjų demografinės charakteristikos.....	45
3.3. Tyrimo dizainas.....	47
3.4. Tyrimo instrumento validumo analizė .....	52
3.5. Tyrimo organizavimas .....	54
4. <i>MINDFULNESS</i> POVEIKIO ŽI PSICHIKOS SVEIKATAI TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	55
4.1. Darbo veiksnių, neigiamo efekto psichikos sveikatai ir <i>Mindfulness</i> sąsajų analizė.....	59
4.2. <i>Mindfulness</i> poveikio ŽI psichikos sveikatai analizė.....	60
4.3. Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija.....	67
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	71
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	73
PRIEDAI.....	78



## IVADAS

Paskutinius du dešimtmečius augantis technologijų vystymasis, globalizacija ir konkurencingumo poreikis sukėlė ženklus pokyčius tarp organizacijų ir jų viduje, ir transformavo bendras sąlygas žmogiškųjų išteklių valdymo (toliau ŽIV) strategijų vykdymo ir sprendimų priėmimo. Žmogiškieji ištekliai (toliau ŽI), ŽIV veiksmai ir strategijos identifikuojamos kaip esminės siekiant organizacijos sėkmės.

Diskusijos dėl ŽIV, atsiradusios 21-ajame amžiuje, įgyja naują sudėtingesnę formą dėka naujų realiųjų, susijusių su žmonių poreikiais ir reikalavimais, suinteresuotųjų šalių lūkesčiais, darbo vietų dinamika ir kitomis atsirandančiomis problemomis. Kaip ir kiti valdymo aspektai, praktiškai visi žinomos vadybinės praktikos principai ir prielaidos, paskutiniu metu sukėlė tam tikrų abejonių. (Lancourt ir Savage, 1995) Pirmiausia, tipiniai žmonių valdymo metodai ir instrumentai tapo neadekvatūs, atgyvenę ir net nebetinkantys šiuolaikiškoje verslo aplinkoje.

Besikeičiantį darbo pobūdį didžiaja dalimi sąlygoja: spartus technologijų vystymasis, produktyvumo problemos, griežtesni valdžios reguliavimo įrankiai, perėjimas nuo pramonės ekonomikos prie žiniomis grįstos ekonomikos, darbuotojų spaudimas ir lūkesčiai darbo vietoje. Be to, didėjantis pirkėjų reiklumas ir įžvalgumas, intensyvus konkurencingumas šakos viduje ir globalizacijos poveikis – visa tai reiškia, kad norint sėkmingai gyvuoti, augti ir klestėti, “organizacijos ŽIV transporto priemonė turi judėti kita kryptimi ir keisti pavarą”. (Duke, Udono, 2012) Atsižvelgiant į tai, efektyvus žmogiškųjų aktyvų valdymas reikalauja naujų metodų, perspektyvų ir kompetencijų, kurie būtų orientuoti į kūrybingumo bei inovatyvumo skatinimą visose organizacijos lygmenyse.

Globalios ekonomikos mastu, darbo pasaulį nuolat krečia neramumai, tokie kaip organizaciniai pokyčiai, susijungimai, organizacijų perleidimai ir uždarymai. Šiuolaikiniame pasaulyje darbas tapo labai reiklus žmogui. Darbuotojai susiduria su aukšto lygio darbo krūviu, darbo tempu, padidėjusiu darbo nesaugumu, kuriuos dažnai lydi kognityviniai ir emociniai poreikiai bei pastangos siekiant išlaikyti susidariusią įtampą (Sonnentag, Fritz, 2014). Tam, kad atitikti šiuos reikalavimus ir išlikti sveikiems, nepakanka darbuotojų motyvacijos, įgūdžių ir žinių, jie taip pat turi būti optimalios fizinės ir psichologinės būklės, kad palaikyti aukštą energingumą, išlaikyti dėmesingumą ir įsitraukimą. Tam reikalingas reguliarus atkūrimas nuo perteklinių darbo reikalavimų. Tyrimai, atlikti organizacinės psichologijos ir su ja susijusiose srityse, identifikavo atkūrimą nuo darbo kaip svarbų mechanizmą, kuris paaiškina kaip darbuotojams išlikti energingiems, suinteresuotiems ir sveikiems, net susidūrus su aukštais darbo reikalavimais. (Sonnentag, Binnewies, Mojza, 2010)

Darbo apimtis, darbo tempas, nuolatiniai pokyčiai - veiksniai, kurie dažnai prisideda prie žmogaus sveikatos stabilumo. Jiems augant, ypač pažeidžiama tampa psichikos sveikata. Negebėjimas

kontroliuoti darbo reikalavimų sukeltos įtampos lemia įvairius psichikos sutrikimus, tarp kurių labiausiai paplitę yra stresas ir perdegimo sindromas. Šių problemų akivaizdoje atsirado įvairios koncepcijos ir idėjos nukreiptos į sveikatos reguliavimą, apibendrintai vadinamos “sveikatingumo vadyba” (angl. *healthy management*). (Hien, 2014, p. 74) Viena iš tokių priemonių, skirtų psichikos sveikatos palaikymui ir atkūrimui nuo neigiamo poveikio, yra *Mindfulness* – meditacinė intervencija įgavusi pripažinimą užsienio šalyse, ypač JAV, ir vis labiau populiarėjanti mūsų šalyje.

Atsižvelgiant į spartėjantį gyvenimo tempą VUCA sąlygoms, ir dėl to didėjantį psichikos sveikatos problemų mastą visame pasaulyje, natūraliai iškyla klausimai: kaip spręsti uždavinius susijusius su dirbančiųjų žmonių psichikos sveikatos pusiausvyros palaikymu; kokie metodai yra veiksmingi ir tinkami organizacinėje aplinkoje mažinant neigiamų veiksnių, tokių kaip stresas ir perdegimas, poveikį žmonių išteklių psichikos sveikatai?

**Tyrimo tikslas:** teoriškai ir empirikai išnagrinėti *Mindfulness* poveikį atkuriant žmonių išteklių psichikos sveikatą.

**Tyrimo objektas:** *Mindfulness* poveikis žmonių išteklių psichikos sveikatos atkūrimui.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Apibrėžti ŽI potencialo sampratą.
2. Nustatyti neigiamą poveikį ŽI psichikos sveikatai darančius veiksnus.
3. Apibrėžti *Mindfulness* konstrukta.
4. Parengti *Mindfulness* koncepto panaudojimo atkuriant ŽI psichikos sveikatą modelį.
5. Iširti *Mindfulness* poveikį respondentų psichikos sveikatos atkūrimui.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros sisteminė analizė, apklausos metodas – klausimynas, koreliacinė analizė, regresinė analizė.

**Pirmoje** šio darbo dalyje pateikiama pasirinktos temos problemos analizė.

**Antroje** dalyje aptariami teoriniai sprendimai apimantys žmonių išteklių potencialo apibrėžimą, jo reikšmę organizaciniame ir šalies lygiuose, nustatytos ŽI potencialo trys sudedamosios dalys, išskiriant fiziologinį pajėgumą, kvalifikacijos potencialą ir psichikos sveikatą. 2.2 skyriuje nagrinėjami ŽI psichikos sveikatą neigiamai veikiantys veiksniai – darbo tempas, darbo apimtis ir nuolatiniai pokyčiai. 2.3 skyriuje aprašytos darbo veiksnių sukeltos pasekmės, turintys neigiamą poveikį ŽI psichikos sveikatai. 2.4 skyrius skirtas *Mindfulness* aptarimui, kaip vienai iš priemonių padedančių ŽI psichikos sveikatos atkūrimui. Pateikiamas *Mindfulness* sampratos genezė, aptariamas šios praktikos efekto mokslinis pagrindimas. Remiantis teoriniais sprendimais, sudarytas modelis, iškeltos hipotezės.

**Trečioje** dalyje aprašyti *Mindfulness* poveikio ŽI psichikos sveikatai tyrimo metodai, pateikta surinktų duomenų analizė, aptariamas instrumento validumas.

**Ketvirtoje** dalyje pateikti *Mindfulness* poveikio ŽI psichikos sveikatai tyrimo rezultatai ir diskusija.

# 1. ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ POTENCIALO ATKŪRIMO PROBLEMOS ANALIZĖ

Ekonominės sąlygos ir besikartojančios krizės sudaro palankią terpę stresui pasireikšti darbo vietoje. Pirkėjai vis labiau reikalauja greito produkto pristatymo ar paslaugų įvykdymo, trumpėja produkto gyvavimo ciklas, todėl užsakymų įvykdymo ir pristatymo laikas tapo rimta konkurencine priemone. Atsiradus virtualioms organizacijoms ir pramoniniams tinklams, gebėjimas paversti latentinę struktūrą efektyviomis kliento poreikių tenkinimo priemonėmis pakeitė mūsų laiko suvokimą. Tačiau tai nereiškia ankstesnių laiko perspektyvų anuliavimo, jos greičiau lieka tokios pačios, vienu metu veikiančios procesus, taikiai egzistuojančios kartu ar atvirkščiai prieštaraujančios viena kitai, sukeliančios *dažnai* unikalias bet *visada* kompleksines verslo situacijas ir sukuriančios didelio intensyvumo darbo sistemas.

Veikiami augančio konkurencingumo bei perfekcionistinio ir ambicingo požiūrio į tikslų siekimą, darbuotojai vis dažniau susiduria su augančiais reikalavimais ir nesibaigiančiais vidiniais impulsais ir išorine įtampa. Komunikacinių technologijų sparta viena vertus išplėtė bendravimo galimybes, bet kita vertus sukūrė „24/7 visuomenę“ (Härmä, 2006) – žmogus tapo nuolat pasiekiamas, todėl poilsio pertraukų, išeiginių, atostogų metu tapo nebeįmanoma atitrūkti nuo darbo realybės ir kokybiškai atgauti jėgas. Sunkiai įveikiami ir ambicingi tikslai – viena didžiausių streso ir perdegimo darbe priežasčių. Šių pasekmių simptomai pasireiškia kaip fiziniame taip ir psichologiniame lygmenyse, jie trukdo profesionaliam vystymuisi ir vidinio „aš“ poreikių patenkinimui.

W. Hien, 2013 pateikė filosofo Byung Chul Han mūsų laikų paradoksalią padėties apibūdinimą, „kaip dialektiką tarp „šeimininko ir tarno“. Tokia padėtis nenukreipia visuomenės į laisvę ir poilsio galimybę, o greičiau tai sukuria tokią padėtį, kai „šeimininkas“ tapo „tarnu“. Tokioje visuomenėje kiekvienas patenka į savo „darbo stovyklą“, kur kiekvienas yra kartu ir kalinys ir prižiūrėtojas, auka ir nusikaltėlis, t. y. žmonės save eksploatuoja.“ (Hien, 2013, p. 78)

Žmonių išteklių (*toliau* ŽI) potencialas – tai darbuotojo galimybių ir gebėjimų išraiška, kitaip tariant, potencialas – tai, ką turi darbuotojas arba turimų žinių ir gebėjimų dalis, kurią jis gali realiai panaudoti organizacijos labui, ir kokios atitinkamos sąlygos tam yra sukurtos (organizacinės, motyvacinės ir t.t.). Darbuotojo potencialas neatskiriamas nuo darbuotojo gerovės (angl. *well-being*), kuri apibrėžiama kaip fiziniai, psichologiniai ir emociniai darbuotojo sveikatos aspektai, o taip pat vystymosi ir veiklos galimybės, kurių sinergija veikia individus kompleksiskai. Gerovė, kaip subjektyvi būseną, pasireiškia per jausmą būti sveiku, laimingu, patenkintu, jausti komfortą ir gyvenimo kokybę (Schulte, 2015).

Tarptautinė darbo organizacija akcentuoja, kad gerovė darbe yra pagrindinis veiksnys, siekiant užtikrinti ilgalaikį organizacijos veiksmingumą. Mokslinių tyrimų rezultatais nustatyta, kad prasta darbuotojų gerovė brangiai kainuoja šalies mastu, kadangi didėja išlaidos sveikatai ir socialinės

apsaugos sistemai, prastėja paslaugų kokybė, mažėja darbuotojų produktyvumas, kompetencija bei motyvacija. (Šorytė, Pajarskienė, 2014) Taip pat akivaizdu, kad gerovė darbe turi teigiamą poveikį asmeniniam dirbančių žmonių gyvenimui. Visa tai įrodo gerovės svarbą produktyvumui, kurio neatskiriamas elementas yra darbuotojų potencialas, reikalaujantis nuolatinės priežiūros ir atkūrimo nuo neigiamų veiksnių.

Žmogaus atkūrimo nuo darbo (angl. *recovery from work*) koncepciją nagrinėjo tokie mokslininkai kaip: Meijman, 1989, Van Veldhoven and Meijman, 1994, Sluiter ir kiti, 1999, 2001, Jansen ir kiti, 2002. Atkūrimo nuo darbo poreikis buvo apibūdintas kaip poreikis atsigauti nuo darbo sukkelto nuovargio, pirmiausia patirto po darbo dienos. Atsižvelgiant į šį apibrėžimą, darbo sukkelto streso stresoriaus lygis ir po to būnantis atkūrimas, susiję su daugeliu faktorių, tokių kaip: darbo apkrova, viršvalandinis darbas, nukrypimas nuo darbo laiko ir kt. Žmogaus darbo potencialo atkūrimo koncepcija apima: fizinio ir psichologinio nuovargio dėl darbo intensyvumą, ir laiką, reikalingą grįžimui į normalųjį ar ikistresinį funkcionavimo lygį. Kai darbuotojai nuolat jaučiasi sutrikę ir pažeidžiami, jie siekia atnaujinti savo išteklius, formuodami atkūrimo poreikį, t. y. poilsio ir jėgų papildymo procesą. (Jansen ir kiti, 2003) Craig ir Cooper, 1992, Meijman ir Mulder, 1998 atkūrimą nuo darbo apibūdino kaip procesą, mažinantį ar eliminuojantį fizinės ir psichologinės įtampos simptomus, atsiradusius dėl didelių darbo reikalavimų ir stresinių įvykių darbe. Paskutiniaisiais metais (Sonnentag ir Fritz, 2014), ženkliai padidėjo tyrimų dėl atkūrimo nuo darbo skaičius, šia tema domėjosi: Fritz, Sonnentag, Spector ir McInroe, 2010; Bakker, Demerouti, Oerlemans, ir Sonnentag, 2013; Davidson ir kiti, 2010. Apibendrinus paminėtus šaltinius galima teigti, kad atkūrimo procesai pertraukų nuo darbo metu nuspėja darbuotojų reakciją į įtampą, gerovę ir su darbu susijusį elgesį.

Pertraukos nuo darbo būtinos darbuotojų potencialo atkūrimui nuo stresinių sąlygų darbe. Vakarų pasaulio vadyboje ir versle vis labiau aktualios tampa tradicijos ir disciplinos, skirtos padėti išspręsti psichikos sveikatos darbe problemas bei pagreitinti žmonių išteklių potencialo atkūrimą. Čia pagrindinėmis laikomos minties-kūno terapija ir *Mindfulness* pratimai. (Nandram, Borden, 2010).

Vakarų visuomenėje, ypač JAV, *Mindfulness* vis labiau tampa viešojo diskurso dalimi, spauda šią savybę įvardija kaip tylią revoliuciją, apimančią įvairius visuomenės sluoksnius. Šio įgūdžio praktikavimas įgavo proto treniruočių atitikmenį ir tapo panašus į populiarėjantį „fitnesą“.

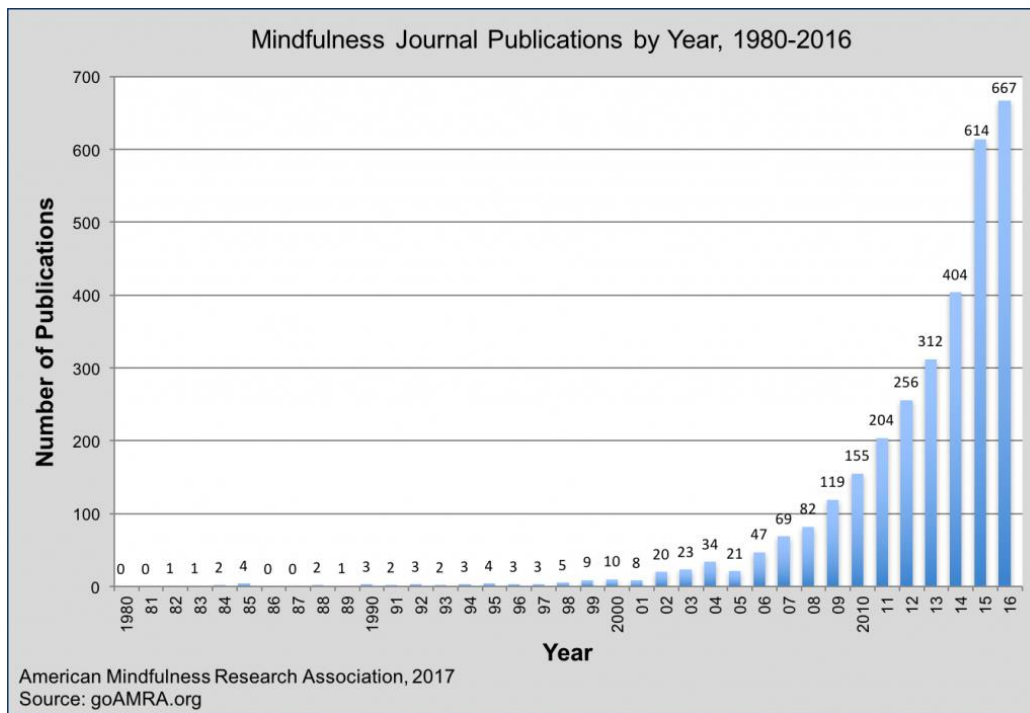
Lietuvoje *Mindfulness* sąvoka skirtingai verčiama, todėl iki šios nėra bendro pripažinto šios sąvokos apibrėžimo. Įvairiuose šaltiniuose galima rasti tokius vertimo variantus kaip: dėmesingas įsisąmoninimas, dėmesingumas, įsisąmoninimas, pilnaprotavimas, sąmoningumas. Buvo kreiptasi į Valstybinės lietuvių kalbos komisiją (VLKK), kuri pateikė rekomendacijas naudoti kalbiškai formaliai taisyklingus junginius: *įsisąmonintasis dėmesingumas* (kaip rezultatas) arba *įsisąmoninamas dėmesingumas* (kai rezultatas nesvarbus). Taip pat buvo kreiptasi į lietuvių kalbos specialistą, kurio pagalba pavyko nustatyti, kad lietuvių kalbos terminų bazėje nėra pateikta jokio šios sąvokos

atitikmens. Internetinėje erdvėje dažniausiai pasitaikantis vertimas yra *dėmesingas įsisąmoninimas*, tačiau atsiranda abejonių – ar dėmesingas įsisąmoninimas yra tas pats kas įsisąmoninamas dėmesingumas? Be to, *Mindfulness* sąvokos vartojimo Lietuvoje pradininkai ją labiau analizuoja iš psichologinės pusės, kai tuo tarpu vadybiniame kontekste apie tai kalbama mažai. Atsižvelgiant į pateiktus argumentus dėl termino vertimo neapibrėžtumo, šiame darbe *Mindfulness* sąvoka vartojama originalo kalba, išskiriant pasviruoju šriftu.

Mokslinis susidomėjimas *Mindfulness* fenomenu turėjo įtakos susiformuoti kelioms tyrinėjimo kryptims šia tema. Apskritai *Mindfulness* tyrimus galima suskirstyti į dvi grupes: *Mindfulness* poveikis darbo vietoje ir *Mindfulness* įtaka sveikatai ir gerovei (MindDep, Mindfulness Research). Didžioji tyrimų dalis nukreipta į sąsajų nustatymą tarp *Mindfulness* ir psichologinės bei fizinės sveikatos. Nustatyta, kad *Mindfulness* turi tiesioginį ryšį su gyvybingumu, pasitenkinimu gyvenimu ir tarpasmeninių santykių kokybe. Atsižvelgiant į tokį poveikį, mokslininkai konstatuoja, kad *Mindfulness* fenomenas padeda žmonėms objektyviau ir nešališkai vertinti įvykius ir efektyviau kontroliuoti savo mintis, emocijas ir fiziologines reakcijas, nuo momento iki momento be vertinimo ir teisimo. Tai padeda suvokti įpročius, skatina būti atviriems, lavina kantrybę, saugumo jausmą, pasitenkinimą ir pasitikėjimą savimi.

Mokslininkai, atliekantys klinikinius tyrimus psichologijos, neurologijos ir medicinos srityse pateikia daug įrodymų, kad *Mindfulness* pozityviai veikia dėmesio koncentraciją, pažinimą, emocijas, elgesį ir žmogaus fiziologiją. (Brown, Ryan ir Creswell, 2007) *Mindfulness* mokymo programos liudija apie ilgalaikį pagerėjimą fizinėje, psichologinėje, kognityvinėje ir konatyvinėje (instinktų) srityse. Fiziniam lygyje *Mindfulness* sumažina kraujo spaudimą, reguliuoja kvėpavimą ir širdies ritmą. (Hyland ir kiti, 2015, Nyklíček, Mommersteeg, Van Beugen, Ramakers ir Van Boxtel, 2013, Wolever ir kiti., 2012). Chiesa ir Seretti, 2010 nurodo kitas *Mindfulness* meditavimo naudas, pavyzdžiui lėtinio skausmo ir reumatoidinio artrito, išsėtinės sklerozės, fibromialgijos, psoriazės ir net ŽIV simptomų sumažėjimą. (Hyland ir kiti, 2015) Vieni mokslininkai nustatė ryšį tarp *Mindfulness* praktikos ir nerimo mažinimo (Roeser ir kiti, 2013, Orzech ir kiti, 2009), kiti pabrėžė depresijos simptomų atvejų sumažėjimą (McCarty, 2003, Roeser ir kiti, 2013)

*Mindfulness* darbo vietoje tema atliktų tyrimų skaičius yra mažiausias, nors ir pastebima augimo tendencija. Glomb, Duffy, Bono ir Yang, 2010 nurodo, kad *Mindfulness* fenomenas susijęs su geresniu darbo funkcionalumu. Davidson ir kt. 2003 nustatė, kad *Mindfulness* praktikavimas padidina energingumą ir pagerina imuninę sistemą darbuotojų su aukšto lygio stresu. Iš Olano ir kt. 2015 atlikto tyrimo rezultatai matyti, kad 13 proc. JAV darbuotojų taiko *Mindfulness* praktikas, šia tema 2000-2016 m. laikotarpiu paskelbta daugiau nei 3000 straipsnių (AMRA, 2017), ir domėjimasis ja tebeišlieka aktyvus (žr. 1 pav.).



1 pav. *Mindfulness* publikacijų skaičius per metus, 1980-2016 m. laikotarpiu. (AMRA, 2017)

Tyrimais nustatyta, kad darbo kontekste *Mindfulness* pratimai: sustiprina gebėjimą valdyti ir išvengti stresą; pagerina savimonę ir emocinį savireguliaciją; padidina proto aiškumą, koncentraciją ir dėmesingumą; ugdo empatiją ir emocinį intelektą, pagerina darbo našumą ir efektyvumą, skatina kūrybiškumą ir naujoves, gerina bendravimą ir tarpasmeninius santykius, padidina gerovę ir gyvenimo kokybę. Augantis įrodymų skaičius vis labiau patvirtina nuomonę, kad *Mindfulness* intervencijos darbo vietoje padeda sumažinti stresą (Bazarko ir kiti, 2013, Wolever ir kiti, 2012), nerimą (Ruth ir kiti, 2013), depresiją (Hayes ir kiti, 2004), perdegimo sindromą (Flook ir kiti, 2013, Bazarko ir kiti, 2013) ir psichologinį distresą (Shapiro ir kiti, 2005). Davidson ir kt. 2003 nustatė, kad tyrimų dalyviai, dirbantys aukšto streso lygio aplinkoje, po pilno *Mindfulness* programos pastebėjo nuotaikos ir laimės pojūčio pagerėjimą. McCraty, 2003 ir Zeidan ir kiti 2010 nustatė, kad *Mindfulness* programos dalyviai, po trumpos intervencijos, pažymėjo emocinės sveikatos bendrą pagerėjimą ir pozityvesnį požiūrį į gyvenimą. (Hyland ir kiti, 2015)

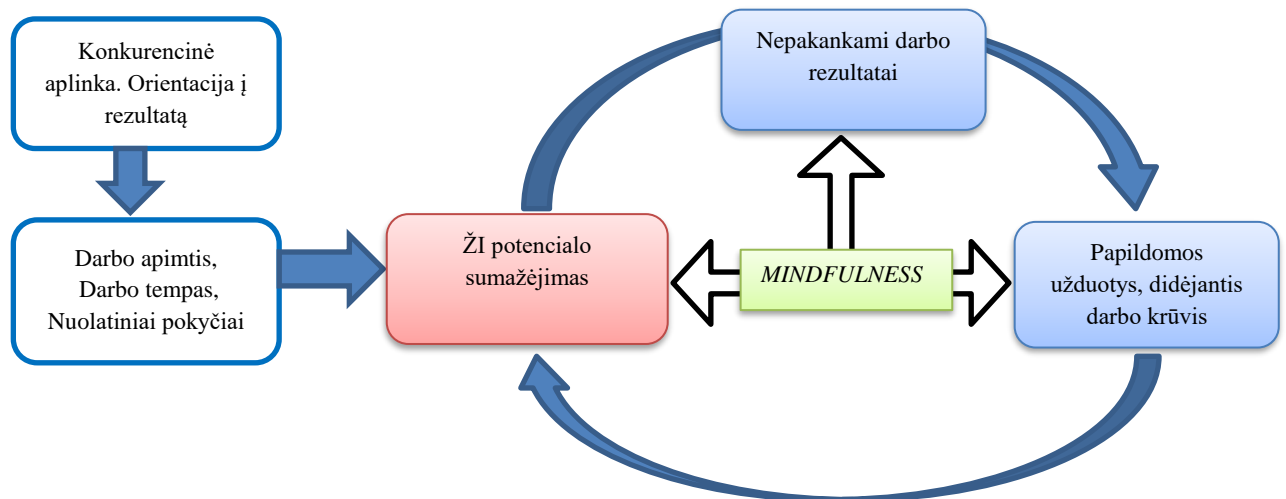
Pastaruosiu metu daugėja tyrimų *Mindfulness* tema, žvelgiant iš organizacinės psichologijos ir organizacinės elgsenos perspektyvos. Šiose srityse išsiskyrė dvi mokslinių tyrimų kryptys: viena nagrinėja intrapsichinius procesus *Mindfulness* individualiame lygyje, kita orientuota į kolektyvinio *Mindfulness* socialinius procesus. Organizaciniai tyrimai rodo, kad *Mindfulness* individualiame lygyje teigiamai veikia darbuotojų rezultatyvumą, pasireiškiantį per darbo atlikimą ir įsitraukimą į darbo procesą. (Leroy ir kiti, 2013, Dane ir Brummel, 2014). Kolektyvinis *Mindfulness* suprantamas kaip kolektyvinis gebėjimas, atsiradus problemoms, atpažinti jų diskriminacines detales ir operatyviai į jas reaguoti. Mokslininkai nustatė, kad darbuotojų požiūriu dėmesingas organizavimas pasireiškia

sumažėjusių kaitos rodikliu, o pačioms organizacijoms kolektyvinis *Mindfulness* turi privalumų, nulemiančių organizacijos rezultatų pagerėjimą, kaip pvz. klientų didesnis pasitenkinimas, efektyvesnis išteklių paskirstymas, kokybės, saugumo ir patikimumo pagerėjimas. (Wilson ir kiti, 2011, Vogus ir Welbourne, 2003).

Augant moksliniam ir praktiniam *Mindfulness* dėmesio paplitimui, atitinkamai auga ir žurnalistinės bei mokslinės kritikos apimtis. Purser ir Loy, 2013 pavadino *Mindfulness* taikymą organizaciniu lygiu „*McMindfulness*“, kiti kritikai apeliuoja į mokslinių tyrimų nepakankamą griežtumą ir abejoja dėl organizacinės *Mindfulness* formos taikymo sėkmės. (Sutcliffe ir kiti, 2016) Tačiau tyrimams taikomų instrumentų kombinacijos ir metodai įgalina mokslininkus „preparuoti“ *Mindfulness* konstrukta įvairiais pjūviais, dėl ko kritika nukreipta į stokojantį mokslinį griežtumą netenka prasmės.

Nors susidomėjimas *Mindfulness* auga, didžioji dalis tyrimų atlikta JAV teritorijoje anglų kalba. Lietuvoje *Mindfulness* yra naujovė, nedaug organizacijų nusprendžia organizuoti specializuotus mokymus darbuotojams, todėl šio darbo tikslas yra išnagrinėti *Mindfulness* koncepto pritaikymo galimybes vietinėje darbo rinkoje, siekiant greitesnio ŽI psichologinio potencialo atkūrimo. ŽI potencialas šiame darbe apibrėžiamas kaip žmogui būdingi fiziniai ir dvasiniai bruožai, lemiantys jo galimybes ir ribas dalyvauti darbinėje veikloje, gebėjimas pasiekti nustatytų rezultatų prie tam tikrų sąlygų, o taip pat tobulėti darbo procese. O psichologinis ŽI potencialas, remiantis Maklakovo ir Maklakovos (2009) modeliu, apibūdinamas kaip trijų elementų visuma: psichikos sveikatos būklė (1), pasaulėžiūros bei motyvacijos ypatybės (2) ir psichinio išsivystymo lygis (3), įskaitant intelektinę raidą ir asmeninį adaptacinį potencialą. Šiame darbe bus nagrinėjamas būtent psichikos sveikatos komponentas.

Nagrinėjant su *Mindfulness* susijusią literatūrą, nustatyta, kad egzistuoja ypač mažai tyrimų, nagrinėjančių *Mindfulness* praktikų taikymą kasdieniame gyvenime per darbo prizmę, jų dažnumą bei įtaką streso valdymui, emocinei sveikatai ir gerovei. Todėl šiame darbe bus siekiama iširti *Mindfulness* poveikį darbuotojų potencialo komponentui – psichikos sveikatai; žmogaus atsparumą stresui ir perdegimui, kurie atsiranda dėl tam tikrų veiksnių (darbo tempas, darbo krūvis ir nuolatiniai pokyčiai) neigiamos įtakos. Reikėtų pažymėti, kad didžioji dalis tyrimų susijusių su *Mindfulness* nagrinėja jo efektą remiantis palyginimu prieš mokymus ir iš karto po jų, t.y. kai fiksuojamas stipriausias rezultatas. Tačiau trūksta duomenų kaip praėję mokymus jaučiasi praėjus tam tikram laikui, ar praktikuoja savarankiškai, be moderatoriaus pagalbos. Todėl šiame tyrime įvertinta ši aplinkybė. Kadangi Lietuvoje yra santykinai mažai organizacijų viešai skelbiančių apie *Mindfulness* taikymą, jų identifikavimas yra gana sudėtingas procesas, kurį apsunkina nenoras įsileisti į įmonę tyrimui atlikti. Tai numato imties formavimo apribojimus.



**2 pav. Darbo reikalavimų įtaka žmonių išteklių potencialui**

Apibendrinant, galima teigti, kad konkurencinė aplinka globalizacijos kontekste ir sparčiai besivystančios technologijos turi tiesioginę įtaką darbo žmogaus psichologinei ir fizinei būklei. Ypatingą vietą čia užima darbuotojų psichikos sveikata. Dėl nuolat patiriamo streso bei perdegimo mažėja pasitenkinimas darbu, prastėja darbo kokybė, blogėja darbuotojų sveikata ir savijauta. Viso to pasekmė - nepasiekiami organizacijos tikslai. Organizacija patenka į uždara ratą tarp darbuotojų blogėjančios psichikos bei fizinės sveikatos būsenos ir nuolatinio darbo krūvio didėjimo (žr. 2 pav.). Tam, kad ištrūkti iš šio uždaro ciklo, būtina įterpti ŽI potencialo atkūrimo faktorių, **kuris yra reikšmingas kiekviename šio proceso etape**. Viena iš tokių galimybių yra *Mindfulness* koncepto taikymas, siekiant atkurti žmonių išteklių potencialą nuo darbo sukkelto streso, perdegimo ar neigiamų darbo pasekmių.



## 2. TEORINIAI *MINDFULNESS* KONCEPTO PANAUDOJIMO, ATKURIANT ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ PSICHIKOS SVEIKATĄ, SPRENDIMAI

Atskiros visuomenės susiduria su nuožmia konkurencija globaliose rinkose, sparčiai besivystant naujoms technologijoms, o ypač svarbus aspektas – demografiniai pokyčiai. ŽI praktikai, priimant sprendimus, nuolat susiduria su dilema besirinkdami tarp trumpalaikio pelno (pvz., kaštų minimizavimas mažinant darbuotojų skaičių ar išlaidas personalo vystymuisi, veiklos ranga) ir ilgalaikio organizacijos funkcionavimo. Viena vertus, ŽI vystymas ir mokymai gali sąlygoti tvarų konkurencinį pranašumą, kita vertus, kaštų mažinimo strategija ŽI sąskaita kelia grėsmę organizacijos gyvybingumui ir gali turėti neigiamas pasekmes jai pačiai. JAV mokslininkų atliktas tyrimas parodė, kad kaštų mažinimo strategija atleidžiant dalį darbuotojų nepagrįsta. Kompanijos, kurios pritaikė tokį kaštų mažinimo metodą, po kelerių metų turėjo kartoti tą patį, ir toks rezultatas nebuvo stebinant, kadangi panašių tyrimų kontekste jau buvo nustatyta, kad darbuotojų atleidimas nebūtinai turės įtakos produktyvumui ar pelno augimui. (Mariappanadar, 2003) Tačiau daugelis ŽIV specialistų atsiduria paradoksalių, dviprasmiškų situacijų pinklese tarp konkuruojančių reikalavimų, kai neįmanoma suformuluoti paprasto pasirinkimo sprendimo.

Vis labiau populiarėja supratimas, kad žmonių išteklių aplinka organizacijos viduje yra darnaus jos veikimo pagrindas. Be abejo, žmonės, labiau nei kiti ištekliai, nulemia organizacijos sėkmę ar nesėkmę. Bet kurioje įstaigoje ar įmonėje, nepriklausomai nuo jos dydžio, siekių ar valdymo formos, būtent žmonės nustato darbotvarkę, tikslus ir strategijas; jie kuria, projektuoja, gamina, tiekia prekes ir paslaugas bei kontroliuoja jų kokybę; nuo jų priklauso finansinių išteklių paskirstymas, galutinių produktų ir paslaugų realizavimas ir pardavimas. Šis vaidmuo yra toks svarbus, kad drąsiai galima teigti, jog žmonės yra labiausiai paveikus ir atsakingas ištekliai, užtikrinantis organizacijos efektyvumą ir rezultatyvumą. (Duke, Udono, 2012) ŽI neturi patikimų ir tobulų pakaitalų, kadangi sudėtinga suvokti bet kurią kitą elementą ar išteklį, kuris visiškai atitiktų žmonių gebėjimus, talentus, įgūdžius ir motyvaciją, ir galėtų patenkinti organizacijos poreikius. Šios realybės suvokimas papildomai apsunkina ŽI vadovų darbą dėl padidintų suinteresuotų pusių lūkesčių. ŽI vertę nusako jų kokybė, kurią formuoja ŽI įgūdžiai, žinios, mokymai, lankstumas, prisitaikymas, išvalgumas. Atitinkamai kuo aukštesnė ŽI kokybė, tuo didesniu produktyvumu ir konkurencingumu pasižymi žmonės, organizacija, kuriai jie atstovauja ir visuomenė, kurioje jie gyvena. Todėl ŽI kolektyvinis produktyvumas pramonės sektorių viduje ir tarp atskirų sektorių yra kritinis ekonominio vystymosi mechanizmas.

Taigi, šiuolaikinis raidos etapas suformavo naują požiūrį į žmogų, kaip į vieną pagrindinių faktorių, užtikrinančių sėkmingą organizacijos veiklą. Tampa aišku, kad veiklos rezultatai tiesiogiai priklauso nuo kokybės, motyvacijos, panaudojimo pobūdžio kaip atskiro darbuotojo taip ir visos

organizacijos kartu. Todėl investicijos į žmonių išteklius tampa ilgalaikio konkurencingumo garantu rinkos ekonomikos sąlygomis.

## **2.1. Žmonių išteklių potencialas**

### **2.1.1. Žmonių išteklių potencialo sąvokos genezė**

Iš atliktos Lietuvos autorių literatūros analizės matyti, kad tikslaus žmonių išteklių potencialo sąvokos apibrėžimo nėra. Lietuvių autoriai ŽI potencialą dažnai vartoja žinių ar ugdymo kontekste, kolektyvo ar visuomenės atžvilgiu. Tačiau kaimyninių šalių mokslininkų yra plačiai nagrinėjamas „darbo potencialas“ (Bažan, 2006, Bogynia, 2002, Havva, Genkin, 1998, Lych, 2005, Grinenko ir Grišnova, 2005). Ši sąvoka atsirado kaip integracijos rezultatas tarp mokslo ir poreikio vertinti žmonių išteklių galimybes, kurių gali prireikti ateityje augant organizacijos vystymosi tempui. ŽI potencialo kategorija nagrinėjama tokiose srityse kaip: ekonomika, sociologija, statistika, filosofija, demografija ir kt., o tai sąlygoja šios sąvokos traktuotės dviprasmiškumą. (Sudakova, 2014)

Odegovas (1991) teigia, kad ŽI potencialas sujungia erdvės ir laiko charakteristikas, vienu metu integruodamas tris santykių ir sąsajų lygius (cit. iš Sudakova, 2014):

- pirmiausia, atspindi praeitį, t. y. visumą savybių, sukauptų sistemos jos formavimosi metu ir nusakančių jos pajėgumą funkcionuoti ir vystytis. Čia sąvoka „potencialas“ faktiškai įgauna „išteklių“ reikšmę.
- antra, apibūdina dabartį pagal turimų gebėjimų praktinį panaudojimą. Tai leidžia atskirti realizuotas ir nerealizuotas galimybes. Pagal šią funkciją „potencialo“ sąvoka iš dalies sutampa su sąvoka „ištekliai“.
- trečia, darbo potencialas orientuotas į vystymą (ateitį), nes darbuotojas darbo proceso metu ne tik realizuoja savo gebėjimus ir įgūdžius, bet ir įgyja naujus. Tai leidžia daryti išvadą, kad potencialas turi savyje ateities vystymosi požymių.

ŽI potencialas – sudėtingas, gyvas, sisteminis reiškinys susijęs su tokia pat sudėtinga ir didele sistema – žmogumi. Kaip bet kuriai kitai sistemai, darbo potencialui būdingos atitinkamos savybės: struktūriškumas, neadityvumas, integralumas, sąveika su aplinka, adaptyvumas, hierarchiškumas, unikalumas, dinamiškumas ir kt.

Literatūroje ir praktikoje sąvoka „potencialas“ naudojama kartu su kitomis kategorijomis: darbo jėga, žmonių ištekliai, žmonių kapitalas, žmogaus potencialas, intelektualusis kapitalas ir kiti. Tačiau mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių autorių paaiškinimus dėl skirtumų tarp šių kategorijų.

Skirtumas tarp sąvokų „ŽI kapitalas“ ir „ŽI potencialas“ paaiškinamas tuo, kad: terminas „kapitalas“ atsirado palyginus neseniai, kai tuo tarpu „potencialas“ yra labiau universalus ir gali būti

pritaikomas bet kurioje bendruomenėje; kapitalą galima vystyti investuojant į ugdymą, kai potencialą galima didinti per moralinį ir motyvacinį skatinimą.

Vienas iš žmogiškojo kapitalo teorijos pradininkų ir 1979 m. ekonomikos Nobelio premijos laureatas T. Schultz (1961) įrodė, kad JAV ekonomikoje pajamos nuo žmonių kapitalo yra didesnės nei nuo fizinio, ir kad investicijos į žmonių kapitalą padidina ne tik darbo efektyvumo lygį, bet ir darbo laiko ekonominę vertę. Genkin (2007) nagrinėjo žmonių kapitalo sąvoką kaip visumą žmogaus savybių, tokių, kaip sveikata, išsilavinimas, profesionalumas, kurios įtakoja veiklos rezultatus ir atitinkamas pajamas. Žmonių ištekliai gali tapti organizacijos kapitalu tuo atveju kai jie sukuria realias pajamas. O tam, kad paversti žmogiškuosius išteklius veikiančiu kapitalu, reikalingos atitinkamos sąlygos, užtikrinančios žmonių potencialo veiklos rezultatyvumą. Tokiu būdu žmonių kapitalas yra specifinė kapitalo rūšis, pasireškianti darbuotojų žinių, gebėjimų, įgūdžių ir tam tikro sveikatos lygio formoje. Taigi, kapitalas yra siauresnė ekonominė sąvoka, o potencialas yra sudėtinga charakteristika, kuri numato asmenybinę žmogaus dedamąją. (Gryniova, Pysarevskaja, 2012)

ŽI potencialo kategorija nagrinėjama plačiau nei kategorijos „darbo jėga“ ir „darbo ištekliai“, nes apima savybes, kurios nustato žmonių darbingumą, įskaitant jų fizinį, psichologinį ir moralinį potencialus, bendrųjų, specialiųjų žinių ir įgūdžių apimtį. Todėl „darbo jėgos“ sąvokos turinys neatspindi darbuotojo darbo potencialo pilnumoje. Skirtingai nuo darbo išteklių, kurie apibūdina kiekybinę darbo pusę ir pasiektus rezultatus, ŽI potencialas išreiškia kokybinę darbo pusę, jos potencialias galimybes.

Apibendrinant skirtingus požiūrius į darbo potencialo kategorijos nustatymą, daroma išvada, kad kai kurie autoriai šią kategoriją tapatina su sąvoka „darbo ištekliai“ ir „darbo jėga“, kiti nagrinėja paskutines dvi kategorijas kaip darbo potencialo kategorijas, apibūdinančius jį kokybiniu ir kiekybiniu aspektais.

**Žmonių ištekliai** – tai organizacijos darbuotojai, kurie savo įgūdžiais, žiniomis, gebėjimais ir kitomis savybėmis siekia bendros organizacijos strategijos ir tikslų, formuoja darbo sistemas ir sukuria pridėtinę vertę. (Bratton, Gold, 2017) Kadangi ši kategorija nagrinėjama darbo, veiklos kontekste, ją galima įtraukti į ŽI potencialo kategoriją. Todėl šiame darbe bus naudojama sąvoka „žmonių išteklių potencialas“, sujungianti atskirus elementus – žmonių išteklius ir darbo potencialą, apibrėžiant, kad **žmonių išteklių potencialas** – tai žmogui būdingi fiziniai ir dvasiniai bruožai, lemiantys jo galimybes ir ribas dalyvauti darbinėje veikloje, gebėjimas pasiekti nustatytų rezultatų prie tam tikrų sąlygų, o taip pat tobulėti darbo procese.

## 2.1.2. Žmonių išteklių potencialo lygiai

Zolotogorovas (2003) aprašo potencialą kaip kiekio, kokybės ir bendrą darbo pajėgumą apibendrinančią charakteristiką, būdingą individui, individų grupei, darbingiems gyventojams prie tam tikrų ekonominių, mokslo ir technikos išsivystymo, išsilavinimo sąlygų. Chrapova ir Kychanov (2014) išskiria visuomenės, organizacijos ir darbuotojo potencialą.

**Visuomenės potencialas** – tai bendrinis visuomenės darbo pajėgumas, potencialus visuomenės darbingumas. Darbo potencialo struktūra susidaro iš asmens darbo potencialo, organizacijos ar įmonės kolektyvo darbo potencialo ir šakos, regiono darbo potencialas. Darbo potencialas turi dvi puses: kokybinę ir kiekybinę. Kokybinė pusė apibūdinama darbingų gyventojų sveikatos būkle ir tokiais rodikliais kaip psichofiziologinis vystymasis, profesinis kvalifikacinis lygis, socialinės asmeninės charakteristikos. Kokybinė potencialo pusė išreiškiama darbingų gyventojų skaičiumi ir darbo laiko ištekliais.

Anot Adamchuk ir kt. (2000) **organizacijos potencialas** – tai darbuotojų įmanomo dalyvavimo veikloje ribinis dydis, atsižvelgiant į jų psichofiziologines savybes, profesinių žinių ir sukauptos patirties lygį. Potencialo struktūra organizacijoje susideda iš įvairių demografinių, socialinių, profesinių, funkcionavimo ir kitų darbo grupių charakteristikų ir jų tarpusavio santykių. Tad organizacijos darbo potencialas skiriasi nuo darbuotojo potencialo, kadangi sistema visada didesnė nei jos sudedamųjų dalių suma – individualių darbuotojų potencialų, dėl sinergijos efekto tarp sistemos elementų.

**Darbuotojo potencialas** yra atskiro darbuotojo gebėjimas pasiekti tam tikrų rezultatų savo profesinėje veikloje ir gebėjimas tobulėti veiklos procese, spręsti naujas užduotis, atsirandančias dėl vykstančių pokyčių organizacijoje. Darbuotojo potencialas yra nuolat kintantis dydis. Žmogaus darbingumas ir darbo proceso metu kaupiamos savybės didėja augant žinių ir įgūdžių lygiui, stiprinant sveikatą ir gerinant darbo sąlygas. Priešingu atveju, kai blogėja sveikatos būklė arba griežtinamas darbo režimas, darbuotojo potencialas turės mažėjimo kryptį.

Galima išskirti faktorius įtakančius darbo potencialo formavimąsi visuose trijuose lygiuose:

**Darbuotojo** potencialą įtakoiantys faktoriai:

- Vaikystėje, mokykloje susiformavusi auklėjimo sistema.
- Bendrojo, vidurinio, specialaus, aukštojo išsilavinimo lygis.
- Sveikata, gyvenimo būdo lygis ir kokybė, šeimos išlaidų lygis.

**Organizacijos** (kolektyvo) potencialą įtakoiantys faktoriai:

- Darbo pasidalijimo sistema
- Gamybos organizavimo lygis.

- Socialiniai santykiai kolektyve.
- Techninis darbo lygis.
- Materialinio stimuliavimo sistema, darbo užmokesčio lygis.

Šalies (visuomenės) potencialą įtakojantys faktoriai:

- Šalies demografinė padėtis.
- Mokslinio, ekonominio, informacinio vystymo lygis.
- Susiformavusi profesinė kvalifikacinė struktūra.
- Moralinis visuomenės klimatas.
- Socialinės apsaugos lygis.

Darbo potencialo panaudojimas atspindi visuomenės būklę, jo gyvybingumą, parodo besiformuojančias tendencijas gamybos, paslaugų ir socialinių darbo santykių sistemos vystyme. Kadangi darbuotojo potencialas yra visuma charakteristikų, kurių dėka realizuojamas gebėjimas dirbti, jį reikėtų nagrinėti struktūriniu požiūriu t. y. išskiriant dedamųjų požymius, būdingus žmogui, organizacijai, visuomenei ir kurie gali būti pamatuoti, įvertinti, analizuojami tam, kad nustatyti potencialo pokyčio tendencijas (progresines ar regresines) ir atitinkamai, šio pokyčio įtaką kaip atskiram žmogui, taip žmonių kolektyvui arba visai šaliai. Kaip pavyzdį, galima pateikti ŽI potencialo komponentų svarbą ir poveikį visuose lygiuose (žr. 1 lentelę)

1 lentelė. ŽI potencialo faktorių svarba žmogaus, organizacijos ir visuomenės lygiuose

ŽI potencialo komponentų faktoriai	ŽI potencialo lygiai		
	Žmogus	Organizacija	Visuomenė
Sveikata	Darbingumas. Neatvykimas į darbą dėl ligų	Darbo laiko praradimai dėl ligų ir traumų. Išlaidos darbuotojų sveikatos užtikrinimui.	Vidutinė gyvenimo trukmė. Išlaidos sveikatos apsaugai.
Moralė, dorovė	Požiūris į aplinkinius	Santykiai tarp bendradarbių. Praradimai dėl konfliktų.	Požiūris į neįgaliuosius, vaikus, pagyvenusius žmones. Nusikalstamumo lygis, socialinė įtampa.
Kūrybingumas	Kūrybiniai gebėjimai	Išradimų, patentų, naudingų pasiūlymų, naujų gaminių skaičius tenkantis vienam darbuotojui. Verslumas.	Pajamos gautos nuo autorinių teisių. Patentų ir tarptautinių premijų skaičius tenkantis vienam šalies gyventojui. Techninės pažangos tempai.
Organizuotumas	Tvarkingumas, disciplinos laikymas, racionalumas, taupumas, padarumas	Praradimai dėl disciplinos pažeidimų, švara. pareigingumas.	Teisėtvarkos kokybė. Įstatymų ir susitarimų laikymasis.
Išsilavinimas	Žinios. Praleistų mokslo metų švietimo įstaigose skaičius.	Išsilavinusių specialistų dalis tarp visų darbuotojų. Išlaidos skirtos kvalifikacijos augimui.	Vidutinis mokslo metų skaičius. Išlaidų dalis valstybės biudžete, skirta švietimui.
Profesionalumas	Igūdžiai, patirtis. Kvalifikacijos lygis.	Produkcijos kokybė. Praradimai dėl broko.	Eksperto pajamos. Praradimai dėl avarijų.

Bet kurioje organizacijoje ŽI valdymo efektyvumas priklauso nuo to, kaip maksimaliai darbuotojai panaudoja savo potencialą, protinius, fizinius ir verslumo galimybes siekiant įmonės pagrindinių organizacinių ir ekonominių tikslų. Visų trijų lygių - darbuotojo, organizacijos, visuomenės, požiūriu potencialas apibūdina tas galimybes darbo srityje, kuriuos turi valdymo subjektas tam tikru laiko tarpu. Darbuotojo darbo potencialo sąvoka priskiriama prie mikroekonomikos kategorijos, o regiono, šakos, šalies potencialas priklauso makroekonomikos kategorijai. Potencialo panaudojimo efektyvumas yra ypač svarbūs ekonominių ir politinių krizių metu kadangi jo sumažėjimas atsiliepia žmonių pragyvenimo lygiui ir yra destruktiviai veikiantis gyventojų demografinius rodiklius, darbo jėgos kokybę, visuomenės socialinį klimatą, faktorius.

### **2.1.3. Žmonių išteklių potencialo dedamosios**

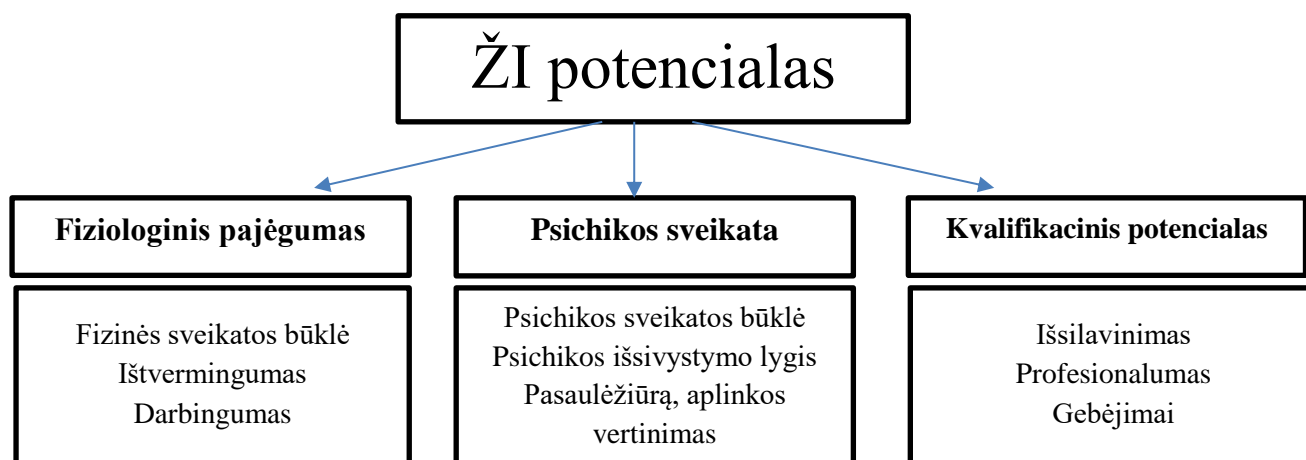
ŽI potencialas turi gana stiprią priklausomybę nuo aplinkos sąlygų ir faktorių, jam daro įtaka darbo konjunktūra, valstybinis reguliavimas, žmonių gyvenimo kokybė, gyventojų išsilavinimo lygis ir kitos socialinės ir ekonominės sąlygos. Iš organizacijos pusės – tai valdymo principai ir personalo politika, gamybinė ir darbo disciplina, organizacinė kultūra, motyvavimo sistema ir kiti veiksniai.

Darbuotojo potencialas pasižymi kokybinėmis charakteristikomis, kurios paprastai grupuojamos į:

- Kvalifikacinį potencialą (bendrų ir specifinių žinių apimtis, gylis ir įvairovė, darbo įgūdžiai ir gebėjimai).
- Psichofiziologinį potencialą (žmogaus gabumai ir polinkiai, sveikatos būklė, darbingumas, ištvėringumas ir t.t.)
- Asmeninį ar socialinį potencialą (pilietišio sąmoningumo ir socialinės brandos lygis, vertybinės orientacijos, poreikiai darbo sferoje).

Tačiau Maklakova, Maklakov, 2009 siūlo naudoti kitokį ŽI potencialo charakteristikų grupavimą, susidedantį iš kvalifikacinio potencialo ir psichofiziologinio potencialo, psichofiziologinį potencialą skirstant į psichologinį ir fiziologinį, tokiu būdu fiziologiniam priskiriant darbuotojo sveikatos būklę, jo darbingumą, ištvėringumą ir kt., o psichologiniam – psichikos sveikatos būklę, pasaulėžiūros bei motyvacijos ypatybes ir psichinio išsivystymo lygį, įskaitant intelektinę raidą ir asmeninį adaptacinį potencialą. Remiantis šiuo klasifikavimu, buvo sudarytas adaptuotas modelis, išskiriant psichikos sveikatą kaip pagrindinį psichologinio potencialo komponentą. Pažymėtina, kad psichikos sveikatos kriterijų identifikavimas yra sudėtinga kompleksinė problema, apimanti filosofijos, sociologijos, psichologijos ir medicinos sritis, todėl šiame darbe nesigilinama į psichikos sveikatos terminologijos diskusijas, o remiantis PSO pateiktu variantu, apibrėžiama, kad darbuotojo psichikos

sveikata yra savijautos būseną, kurioje kiekvienas individas gali realizuoti savo potencialą, įveikti įprastus gyvenimo stresus, našiai ir rezultatyviai dirbti ir prisidėti prie visuomenės gerovės.



**3 pav. ŽI darbo potencialo charakteristikos  
(pagal Maklakova, Maklakov, 2009 ir Sudakova, 2014)**

Pagal aukščiau pateiktą ŽI potencialo sandarą galima teigti, kad visi trys elementai yra tarpusavyje susiję, todėl jiems būtinas bendras suderinamumas. Tačiau kvalifikaciniam pajėgumui galima skirti mažesnę reikšmę, kadangi sveikata, kaip fizinė taip psichikos, yra pamatinė individo darnaus egzistavimo sąlyga.

### **2.1.3.1. Kvalifikacinis potencialas**

Šiuolaikinėje interpretacijoje kvalifikacija yra tinkamumo bet kuriam darbui laipsnis, pasiruošimo lygis ir kaip taisyklė, patvirtinamas atitinkamais dokumentais (atestatais, sertifikatais, diplomais). Palyginus neseniai atsirado terminas „kvalifikacinis potencialas“ – rodiklis, nusakantis profesinių žinių lygį, darbo įgūdžius bei sugebėjimus. Šia tema kol kas egzistuoja nedaug mokslinių darbų, matomai dėl kvalifikacinio potencialo ištyrimo sudėtingumo (Chumakovas, Gorelova, 2016). Bet dažniausiai jis nagrinėjamas kaip vienas iš ŽI potencialo dedamųjų. Pati sąvoka „kvalifikacinis potencialas“ turi skirtingas traktuotes. Maklakova, 2011 mano, kad kvalifikacinis potencialas gali būti nagrinėjamas tik kartu su konkrečia profesija, o jo komponentais yra žinios, sugebėjimai, įgūdžiai ir darbo patirtis šioje profesijoje. Be to kvalifikacija parodo darbuotojo atitikmenį užimamoms pareigoms, o darbininko kvalifikacija – atitikmenį profesijos reikalavimams. Tuo tarpu kvalifikacinis potencialas – tai profesinės darbuotojo galimybės, kurios pas vienus atitinka užimamų pareigų lygį, o pas kitus – aukščiau ar žemiau šio lygio.

Kiekvieno darbuotojo kvalifikacinis potencialas su laiku keičiasi. Jo gyvenimo ciklą sąlyginai galima suskirstyti į 3 etapus. Pirmas prasideda iš karto gavus išsilavinimą, nuo 22 iki 28 metų, kai žmogus pradeda dirbti ir kaupti patirtį. Šiuo laikotarpiu vyksta kvalifikacinio potencialo vystymasis: formuojasi profesiniai tikslai, įgyjamos žinios ir praktiniai įgūdžiai, kas yra pagrindinis šios gyvenimo ir darbo fazės tikslas. Antras etapas – profesinės brandos etapas, kai pasiekiamas profesinių žinių ir patirties aukštas lygis. Trečiame lygyje kvalifikacinis potencialas šiek tiek sumažėja. Šis periodas greičiau prasideda pas tuos individus, kurie turi neaukštus sugebėjimus mokytis ir dirba greitai besikeičiančių technologijų srityje. Kvalifikacinio potencialo gyvybės ciklo etapų trukmė skiriasi ir yra individuali kiekvieno darbuotojo atveju, priklausomai kaip nuo asmeninių žmogaus savybių taip ir nuo kitų nepriklausomų faktorių.

Svarbi vieta tenka darbuotojų kūrybiškumui, kuris yra verslumo ir pažangos varikliu. Kūrybiškumas – tai gebėjimas ir siekis ieškoti naujų metodų, netradicinių sprendimų, tai naujų vertybių kūrimo procesas psichikos lygyje. Kūrybinius gebėjimus galima apibūdinti kaip kūrybiško darbo maksimalią masę, kurią darbuotojas gali pasiūlyti organizacijai esant palankioms sąlygoms. Kūrybiškumą įtakoja tokie faktoriai kaip: intelektualinės ir neintelektualinės psichologinės darbuotojo charakteristikos ir jų realizavimo galimybės organizacijoje. Viena iš tokių tendencijų yra žmogaus inovaciniai gebėjimai – gebėjimas išvelgti naujovių ir pokyčių poreikį, inovacijų projektavimas ir sėkmingas jų realizavimas praktikoje, ir gamybinėje ir valdymo veikloje.

Kaip parodyta 3 pav. kvalifikacinio potencialo šaltiniai yra: darbuotojų išsilavinimas, profesionalumas ir gabumai. Išsilavinimas ir profesionalumas yra mažiausiai įtakojami neigiamų veiksnių. Išsilavinimas paprastai įgyjamas jauname amžiuje, neturint sąveikos su darbo aplinka. Profesionalumas apima tokius individualius faktorius kaip: specialių žinių, įgūdžių apimtis, darbo stažas pagal specialybę. Neigiami veiksniai gali įtakoti specialių žinių ir naujų įgūdžių sunkesnę įsisavinimą, bet neturi įtakos darbo stažui pagal specialybę. Labiausiai pažeidžiamas kvalifikacinio potencialo šaltinis yra „gabumai“: intensyvus darbas, laiko spaudimas mažina kūrybiškumą, naujovių siekimą, nukenčia organizaciniai gabumai; sumažėja susikaupimo, inovatyvumo lygis, prisitaikymo prie pokyčių laipsnis.

Kadangi ŽI potencialo formavimasis grindžiamas darbuotojo patirtimi, žiniomis ir gebėjimais, vienas iš potencialo vystymo esminių faktorių yra personalo profesinio lygio augimas. Tam turi įtakos profesinis ugdymas – visuma priemonių, orientuotų į kvalifikacijos augimą ir darbuotojų psichologinių charakteristikų pagerėjimą. Šios priemonės leidžia pilnai atsiskleisti darbuotojų potencialui ir skatinti jų norą ir gebėjimą prisidėti prie organizacijos veiklos. (Imajeva, 2017) Todėl ŽIV uždavinys yra sukurti tokias sąlygas, kurios leistų darbuotojams atskleisti savo potencialą ir prisidėti prie organizacijos klestėjimo, o valdymo sprendimų efektyvumas priklausys nuo darbuotojų kompetencijų – pagrindinio konkurencinių privalumų šaltinio, t. y. nuo kvalifikacinio ŽI potencialo lygio.



### 2.1.3.2. Fiziologinis pajėgumas

Vienas iš svarbiausių ŽI potencialo dedamųjų yra fiziologinis komponentas, o būtent darbuotojo sveikata. Nagrinėjant sveikatos svarbą kai ŽI potencialo rodiklį, galima išskirti tris objektus: žmogaus, organizacijos ir visuomenės požiūriu. Žmogaus sveikatą apibūdina darbingumas ir darbo praleidimo dėl ligos dienų skaičius. Organizacijai darbuotojų sveikata išreiškiama darbo laiko nuostoliais dėl ligos, ir papildomomis išlaidomis darbuotojų sveikatai palaikyti. Visuomenės atžvilgiu sveikata įtakoja gyventojų vidutinę gyvenimo trukmę ir išlaidos sveikatos apsaugai valstybės mastu.

Daugelis darbdavių siekia didinti profilaktines priemones sveikatai gerinti ir stengiasi palaikyti darbuotojų gerą sveikatos būklę, kadangi personalo sveikata tampa vienu iš pagrindinių vystymosi išteklių. Šis klausimas ypatingai aktualus augant populiacijos senėjimo tendencijai bei kvalifikuotų darbuotojų trūkumui. Sąvoka „sveikata“ galima apibūdinti kaip žmogaus pagrindinių funkcinių sistemų rezervinių pajėgumų visumą, kitaip tariant tai fiziologinio potencialo įvertinimas, kurio problematikai skirta daug mokslinių darbų. Pastaruoju metu ryškėja tendencija sveikatos gerinimo tarp daugelio darbuotojų, atsiranda asmeninis aktyvumas ir noras rūpintis savo sveikata. Tačiau vien to nepakanka, kadangi sveikatos lygio sumažėjimui turi įtakos ne tik ekonominiai, socialiniai ir ekologiniai faktoriai, bet ir ne mažiau svarbūs asmeniniai faktoriai. Šiuo požiūriu pasireiškia neveiklumas, abejingumas ir net negatyvus požiūris į sveiką gyvenimo būdą, kuris yra ypatingai svarbus sveikatos saugojimui ir stiprinimui (Khaliulina, Shabasheva, 2012).

Nepakankamas fizinis aktyvumas, stresai, darbo tempo pokyčiai, darbo ir poilsio sutrikimai, didelio atstumo greitas įveikimas – visa tai trikdo organizmo funkcionavimo natūralius biologinius ritmus. Šiuolaikinės verslo aplinkos sąlygomis darbuotojai veikiami tokių faktorių kaip: nepalankus mikroklimatas, pamaininis darbas, socialinių kontaktų gausa, aukšti reikalavimai darbo ir pareigų atlikimui, klaidingų veiksmų netoleravimas. Visa tai sukelia ilgalaikę nervinę ir psichologinę įtampą. Blogėjančios gyventojų sveikatos sąlygomis, būtina ieškoti profilaktines priemones, nukreiptas į šios nepalankios tendencijos krypties pakeitimui. Remiantis Tarptautinės darbo organizacijos duomenimis, kasmet pasaulyje nuo nelaimingų atsitikimų ar darbo sukeltų susirgimų miršta 2 mln. žmonių. Europos Sąjungoje dėl su darbu susijusių priežasčių kas 3,5 minutes miršta žmogus. (Šakytė, 2017)

Individo sveikata palaikoma ne tik kūrybiniu, įdomiu darbu, bet ir poilsiu, kurio pagalba kompensuojamos kasdienės organizmo sąnaudos patirtas darbo proceso metu. Apie tai visada turėtų prisiminti organizacijų vadovai, nustatantys darbo intensyvumą, kontroliuojantys darbo dienos trukmę, reguliuojantys lėšų skirstymą įvairioms socialinėms bei sveikatingumo programoms. Per didelis darbo intensyvumas, viršvalandžiai be atitinkamo poilsio sukelia eilę neigiamų pasekmių, mažinančių organizmo išteklius, pasireiškia psichologiniai ir emociniai išsekimai, konfliktai kolektyve, masiniai

peršalimo susirgimai, rezultatyvumo sumažėjimas. Tokiu atveju neišvengiamai mažėja viso kolektyvo sveikatos lygis ir atitinkamai ŽI fiziologinis potencialas.

Fiziologinis pajėgumas yra labai svarbus ŽI potencialo komponentas, nes jo pagrindas yra žmogaus biologinė sveikata, nuo kurios būklės priklauso visuotinė gerovė. Laiko, darbo krūvio ir permanentinių pokyčių neigiama įtaka fiziologiniam pajėgumui yra neginčijama ir turi pasekmes kiekvienam jo šaltiniui: didėja susirgimų lygis, stiprėja priklausomybės nuo įvairių medžiagų. Sumažėjęs darbingumas pasireiškia kvalifikacijos lygio sumažėjimu, o silpnėjantis išvermingumas – fiziologinių savybių pablogėjimu ir darbo sąnaudų efektyvumo sumažėjimu.

Galima teigti, jog sveikata, kaip pagrindinė fiziologinio pajėgumo dedamoji, yra svarbi kaip individo, taip viso kolektyvo požiūriu. Ji įtakoja darbo rezultatyvumą, ir šia kryptimi reikia stimuliuoti darbuotojų ir darbdavių norą stiprinti ir saugoti sveikatą kaip reikšmingą ŽI potencialo komponentą.

### 2.1.3.3. Psichikos sveikata

Pasaulio Sveikatos Organizacija (PSO) psichikos sveikatą priskiria prie svarbiausių visuomenės sveikatos sričių. Kadangi vidutinis dirbantysis didžiąją dalį gyvenimo praleidžia darbe, reikia skirti nemažai dėmesio palankios aplinkos kūrimui, siekiant saugoti individo sveikatą asmeniniu ir visuomenės lygiu. (Stanislavovienė, 2013) Remiantis Europos darbo sąlygų tyrimo duomenimis, 20 proc. Europos darbuotojų turi žemą psichikos gerovės lygis, Lietuvos rezultatas pagal šiame tyrime naudojamą psichikos gerovės indeksą pasirodė prasčiausias – 41 proc. dirbančiųjų žmonių mūsų šalyje būdingas žemas psichikos gerovės lygis. Taip pat buvo nustatyta, kad savo darbo sąlygomis patenkinti tik apie 12 proc. darbuotojų, kai tuo tarpu Europoje savo darbu labai patenkinti kas ketvirtas. (Tamašauskaitė ir kiti, 2015) Pagal PSO Psichikos sveikatos 2013-2020 m. veiksmų plane Europos Sąjungos šalims siūloma diegti ir vykdyti strategijas nukreiptas į psichikos sveikatos prevenciją bei stiprinimą, kaip vieną iš svarbių priemonių nurodant streso valdymo schemos diegimą kaip privačiame taip viešajame sektoriuje.

Pagal 3 pav. pateiktą ŽI potencialo struktūrą psichikos sveikata susideda iš trijų dedamųjų – psichikos sveikatos būklės, psichikos išsivystymo lygio ir pasaulėžiūros ypatybių. Kalbant apie psichikos sveikatą dažnai atsiranda nesutarimų dėl šios sąvokos apibrėžimu, kuris yra ilgalaikių ginčų objektas, ieškant tikslesnių kriterijų apibūdinančių psichikos sveikatą ir psichikos ligas. Pagal normatyvinį psichikos sveikatos modelį, *psichikos sveikatą* galima apibūdinti kaip „psichikos ligų nebuvimą, elgesio normalumą, prisitaikymą prie aplinkos, asmenybės vientisumą ir adekvatų tikrovės suvokimą“. (Dembinskas, 2002) Pasaulio Sveikatos Organizacija psichikos sveikatai suteikė tokį apibrėžimą: „*Psichikos sveikata* – tai geros savijautos būseną, kurioje kiekvienas individas gali

realizuoti savo potencialą, įveikti įprastus gyvenimo stresus, našiai ir rezultatyviai dirbti ir prisidėti prie visuomenės gerovės.“ (Pasaulio Sveikatos Organizacija, 2014)

*Psichinio išsivystymo lygis* apima intelektualinės sferos ir visos asmenybės ypatybes. Intelektas yra individualus žmogaus bruožas, kuris didžiaja dalimi sąlygotas prigimtinėmis savybėmis ir apibūdina jo galimybes įgyti naujas žinias bei spręsti įvairias intelektines užduotis. Todėl psichologinio potencialo kontekste darbuotojo intelektas gali būti išreikštas kaip intelektinis potencialas, užtikrinantis galimybę sėkmingai atlikti konkrečias profesines pareigas. Tuo tarpu asmenybės potencialas, kaip socialinė charakteristika, pirmiausia apibūdina sėkmingą žmogaus adaptaciją prie tam tikrų profesinės veiklos socialinių sąlygų.

*Pasaulėžiūra* – tai sistema apjungianti žmogaus principus, vertybes, požiūrį į supančią jį aplinką ir į visuomenę. Kalbant apie ŽI potencialą, pasaulėžiūra apjungia pilietinio suvokimo lygį ir profesinę etiką.

Pagrindinių psichologinių poreikių patenkinimas nulemia didesnę laimės ir sėkmės lygį. Šie pagrindiniai psichologiniai poreikiai yra tokie pat svarbūs kaip ir organizmui kritiškai svarbūs yra vanduo ir maistas. Nesugebėjimas jų patenkinti ir išlaikyti pusiausvyrą gali sukelti įvairius streso simptomus ir perdegimo sindromą. O ilgalaikis pagrindinių psichologinių poreikių nepaisymas gali tapti fizinio negalavimo arba patiriamo streso priežastimi. Todėl šiame etape svarbu imtis reikiamų priemonių.

Darbuotojų potencialas turi didelę reikšmę organizacijos veikloje. Literatūroje didėja sąsajos tarp gerovės ir potencialo ir atitinkamai produktyvumo, ypatingai akcentuojant sveikatą kaip gerovės komponentą. Pvz., darbo praleidimas dėl ligos, pravaikštos tiesiogiai įtakoja produktyvumą, t. y. potencialą (Paulya M. V. ir kiti, 2002). Tompa, 2002 teigia, kad „ekonominė gerovė [...] priklauso nuo žmonių kapitalo charakteristikų, tokių kaip išsilavinimas, įgūdžiai ir sveikata, kuri suvokiama kaip kritinis aspektas“. Todėl ŽI sveikatos klausimas yra plačiai nagrinėjamas mokslininkų visame pasaulyje, siekiant nustatyti darbuotojų psichofiziologinio potencialo mažėjimo priežastis ir pasekmes.

## 2.2. Neigiamai ŽI psichikos sveikatą veikiančios veiksniai

Nagrinėjant trumpalaikio pelno siekimo ir ilgalaikio organizacijos gyvavimo dilemą tvarumo požiūriu, mokslininkai susidūrė su įvairiais jos aspektais, kaip pavyzdžiui aukštos kvalifikacijos ŽI trūkumas, nenumatytos ŽI bei ŽIV pasekmės. Šio požiūrio autoriai konstatuoja, kad praktikoje, vertingi ŽI greičiau yra išnaudojami ir eksploatuojami negu vystomi ir atkuriami. Aukštos kvalifikacijos darbuotojai vis dažniau susiduria su tokiais problemomis kaip konfliktai tarp darbo ir šeimos, sveikatos problemos, perdegimo sindromas ar įsidarbinimo galimybių stoka ir dažniausiai su patiriamu stresu dėl darbo (Ehnert, 2009, p. 3). Visuotiniai darbo metodai, taisyklės bei darbo organizavimas yra stipriai unifikuojami. Šie intensyvūs procesai dažnai pasireiškia kartu su kvalifikacijos praradimu ir nepakankamu socialiniu palaikymu iš vadovų ir bendradarbių pusės. Atlikti tyrimai rodo veiklos galimybių arba asmeninių laisvių darbe sumažėjimą, ir šios “užslėptos situacijos” yra gyvybiškai svarbios darbuotojų psichikos sveikatai.

### 2.2.1. Darbo apimtis

Virškrūviai (angl. *overwork*) tampa vis labiau aktualia problema šiuolaikinėse organizacijose. Viršnorminis darbas apibūdina tokį darbuotojų elgesį, kai darbuotojui skiriama pernelyg didelė laiko dalis, nuo ko atsiranda papildomos rizikos, be tų, kurios susiję su standartinėmis darbo valandomis. Konfliktas tarp pervargimo ir nepakankamo įvertinimo turi reikšmingą įtaką psichologinės sveikatos būsenai. Perteklinis darbo krūvis be atitinkamo apmokėjimo sukelia tokias pavojingas pasekmes kaip perdegimas, prastas atkūrimas nuo darbo ir disbalansas tarp darbo ir namų gyvenimo.

Viršvalandžiai suprantami kaip „darbo valandos viršijančios reikalaujamą vidurkį“. Darbuotojai, dirbantys virškrūviu, dažniausiai kenčia nuo emocinio išsekimo, streso, perdegimo, ir kartais netgi nuo *karoši*. (Mariappanadar ir Aust, 2017) Terminas *karoši* (angl. *karoshi*) pirmą kartą buvo aprašytas Japonijoje 1970-ųjų pabaigoje ir reiškia mirtį nuo alinančio, intensyvaus ir viršvalandinio darbo, kai žmonės praranda gyvybę dėl ilgo ir sunkaus darbo sąlygų – vidutiniškai dirbantys po 65 val. ir daugiau per savaitę, be pertraukų ne mažiau 4 savaitių iš eilės, arba po 60 val. per savaitę ne mažiau 8 savaitių. (Akbaba ir kt., 2017) Šiuo atveju pagrindinės mirties priežastys yra: insultas, infarktas ir savižudybė. Tiriant *karoši* atvejus buvo nustatyta, kad visi darbuotojai, nepriklausomai nuo lyties ar pareigų, turėjo tas pačias rizikas. Pagal ataskaitas, 21,3 proc. Japonijos darbuotojų dirba daugiau nei 49 val. viršvalandžių per savaitę, JAV šis rodiklis yra mažesnis – 16,4 proc., 12,5 proc. Didžiojoje Britanijoje ir 10,4 proc. Prancūzijoje. (McCurry, 2016) Vien Niujorke kompensacijų nuo *karoši* apimtys svyruoja nuo 200 iki 300 atvejų kasmet, Pietų Korėjoje šis skaičius viršija 2000 atvejus.

Anot JT duomenis, iki 2030 m. 1/5 žmonių populiacijos viršys 60 metų amžių. (Kasai, 2016) Dėl darbo jėgos išteklių susitraukimo, stresas dėl virškrūvių veikia ženkliai darbuotojų dalį, kaip išsivysčiusiose taip besivystančiose šalyse, kas sukelia sveikatos ir gerovės lygio pablogėjimą. Sistemini persidirbimas, lėtinis nuovargis yra rimtų sveikatos problemų priežastimi bei turi įtakos veiklos rezultatams: sumažėja susidomėjimas darbu, vis labiau komplikuotais tampa užduočių sprendimai, auga nepasitenkinimas darbo sąlygomis. Taip pat pradeda dominuoti neigiamos emocijos: nuo padidinto irzlumo iki abejingumo ir apatijos. Lėtinis nuovargis iš pradžių paveikia nervų sistemą, po to nukenčia kiti organai ir organizmo sistemos. Kaip žinoma, infarktų atvejai tarp 30-40-mečių nebe retenybė, o netgi atvirksčiai – paplitęs reiškinys.

### 2.2.2. Darbo tempas

Šiuolaikinio darbo organizavimo būdas (nuolatinė reorganizacija, aukštas atsakomybės lygis ir Taupioji (*Lean*) vadyba, darbo jėgos supratimas kaip vertės faktorius, darbuotojų pakeičiamumas) sukuria ypatingą sudaiktinimo dinamizmą, kuris nepalieka išoriniu veiksnium žmonių atžvilgiu. Holistinis darbo ir sveikatos supratimas pabrėžia darbuotojų poreikį kontroliuoti sveikatą įtakojančius klausimus, tokius kaip: darbo krūvis, darbo laiko valdymas, pagarbūs santykiai, dalyvavimas priimančiam sprendimams, galinčius įtakoti pačius darbuotojus. (Meyerhuber, 2014, p. 148-150) Ypatingai reikšminga tapo laiko dedamoji. Dėl neriboto asmens pasiekiamumo technologijų pagalba, darbas gali būti atliktas bet kuriuo metu ir bet kurioje vietoje. Kai kuriuose sektoriuose, reikalavimas atlikti darbą laiku prailgino darbo dieną, bet sutrumpino laiką jėgų atstatymui. Darbas tapo intensyvesniu ir greitesniu, todėl dažnai pritrūksta laiko darbo dienos eigoje. Dėl tokio neatitikimo tarp turimo ir reikiamo laiko, tapo akivaizdu, kad žmonės privalo kontroliuoti laiką ir rasti jame pusiausvyrą, kas sukėlė būtinybę ieškoti instrumentų, palengvinančių sveikatos sutrikimus, susijusius su darbo stresu. (Ahmed, Ramzan, 2013).

Nuo 1980 metų ekonominės organizacijos iš skirtingų pramonės šakų ir paslaugų sričių vis labiau susiduria su nestabiliomis ir nenumatytomis socialinėmis-ekonominėmis sąlygomis, kurios visu pirma gali būti susijusios su ekonomikos globalizacija. Kaip teigia Guido Becke, „nuolatiniai organizaciniai pokyčiai tampa labiau taisykle negu išimtimi“. (Becke, 2014, 6 p.) Psichologinių problemų augimas, didėjantis pažeidžiamumas infekcinėms ligoms, kaulų ir raumenų sistemos sutrikimai, alergijos, širdies ir kraujagyslių sistemos problemos, o taip pat darbingumo sumažėjimas ar nesugebėjimas dirbti – visa tai pasireiškia dėl per ilgos darbo dienos, ribotų darbo sąlygų ir nesaugios socialinės padėties. Demografinio poslinkio akivaizdoje tokiomis sąlygomis dirba didžioji darbuotojų dalis, kas su laiku neišvengiamai atsiliepia sveikatos būklei. Šiame kontekste, tokie simptomai ne tik atspindi struktūrines, bet ir socialines problemas.

### 2.2.3. Nuolatiniai pokyčiai

Anot W. Hien, 2014, atlikta meta-analizė, apimanti 162 mokslinius tyrimus dėl racionalizavimo pasekmių sveikatai, parodė, kad pokyčių procesai, įskaitant darbuotojų atleidimus ir darbo intensyvumą, turi ypatingai neigiamą poveikį darbo žmonių sveikatai. Lazarus ir Folkman (1984) ištyrė eilę situacinių charakteristikų, kurios turi neigiamą įtaką individams, įskaitant neišvengiamumą, trukmę ir vykstančių aplinkui įvykių neapibrėžtumą laike. Kiti autoriai teigia, kad individus įtakoja pokyčių trukmė darbo vietoje ir jų dažnumas. Glick ir kiti (1995) teigė, kad kuo rečiau organizacijoje vyksta pokyčiai, tuo lengviau jos nariams pavyksta identifikuoti jų pradžią ir pabaigą. Ir atvirkščiai – dažnai vykstantys pokyčiai mažiau leidžia organizacijos nariams suvokti pokyčius kaip diskretiškus įvykius ir greičiausiai darbuotojai galvos, kad pokyčiai yra labai nenuspėjami. Tokiais atvejais, žmonės dažniausiai jaučia pokyčių sukeltą nuovargį ir padidėjusį nerimą dėl tokios situacijos neapibrėžtumo. (Rafferty, Griffin, 2006)

Ekonominės organizacijos dažnai reaguoja į nenuspėjamą ir dinamišką aplinką vykdant organizacinius pertvarkymus, nukreiptus į radikalius ar nuolatinis pokyčius. Radikalios permainos ketina įveikti ir pakeisti egzistuojančią organizacinę struktūrą įvedant ir konsoliduojant naujas strategijas, struktūras, verslo procesus ir perorientuojant organizacinę kultūrą, kuri, kaip tikimasi, padidins bendrą organizacijos efektyvumą ir konkurencingumą. Nors, iš vienos pusės nuolat vykstantys pokyčiai turi pozityvų efektą skirtinguose lygiuose, turint omenyje organizacijos adaptyvumo padidėjimą nenuspėjamoje aplinkoje, iš kitos pusės vėlesni tyrimai parodo šių nuolatinių pokyčių trūkumus, nes jie tampa grėsme organizacijos tvarumui, nepastovios aplinkos akivaizdoje. Nuolatiniai pokyčiai tapo psichosocialinio streso darbe padidėjimo priežastimi, kas sukelia darbuotojų ir vidurinės grandies vadovų sveikatos būklės išsekimą. (Becke, 2014, p. 11)

Nepaisant to, kad konkurencija ir nuolatiniai didėjantys reikalavimai įgavo bendrą pripažinimą ir aktualumą, šio klausimo sprendimai atsiranda ir vystomi gana lėtai. Be to daugelis metodų, nutaikytų į neatsilikimą konkuruojant, tik padidino darbo įtampą, kuri reikalauja ne tik žmonių sveikatos resursų eikvojimo, bet taip pat turi neigiamą įtaką operacijų kokybei ir verslo vystymuisi.

Režiuojant, galima išskirti pagrindinius veiksnis, veikiančius ŽI potencialo psichikos sveikatą:

- Darbo apimtis.
- Darbo tempas, laiko spaudimas.
- Nuolatiniai pokyčiai organizacijoje.

ŽI psichikos sveikatos blogėjanti būklė ir ligos tampa viso civilizuoto pasaulio didėjančia problema dėl ekonominės globalizacijos ir jos padarinių, tarp kurių svarbią vietą užima didėjantys

darbo reikalavimai. O tai, savo ruožtu, neišvengiamai turi neigiamų pasekmių dirbančiųjų žmonių darbo kokybei apimant visas ŽI potencialo dedamąsias.

### **2.3. ŽI psichikos sveikatai neigiamų veiksnių sukeltos pasekmės**

Šiuolaikinių organizacijų, veikiamų konkurencijos, darbo sąlygos sukuria palankias sąlygas įvairių psichologinių problemų atsiradimui. Kaip buvo minėta aukščiau, darbo intensyvumas, nenormuota darbo diena, 24/7 pasiekiamumo darbo režimas, informacinė apkrova, uždavinių gausa ir to sukelta uždavinių interferencija, organizacinių problemų sudėtingumas, socialinių sąveikų intensyvėjimas, - bruožai būdingi šiuolaikinei organizacijai, kurie sukelia daug neigiamų efektų: stresai, profesinis perdegimas, emocinis išsekimas, depresijos, konfliktai, kas savo ruožtu neigiamai atsiliepiama darbo produktyvumui ir organizacinės aplinkos kokybei.

Šių dienų darbuotojai susiduria su rimtomis permainingomis susijusiomis su darbo organizavimu ir darbo santykiais, tampa vis sunkiau atitikti užduodamiems reikalavimams. Tokiomis sąlygomis, kai darbo tempas užduodamas poreikiu nuolat būti ryšio zonoje, atsižvelgiant į pasaulio rinkos konkurencinę aplinką, riba tarp asmeninio ir darbo gyvenimo tampa vis labiau neapibrėžta. Padidintas reikalavimas darbo efektyvumui ir laikui formuoja psichologines rizikas, nuo kurių darbo aplinka tampa vis labiau agresyvėjanti. Be to, greičiau vykstantys organizaciniai pokyčiai, baimė likti be darbo, masiniai atleidimai, nedarbas turi svarią įtaką darbuotojų psichologinei ir psichikos sveikatai bei gerovei.

Stresas tampa globaliai pripažinta problema, egzistuojanti visuose veiklos lygiuose ir įtakojanti visus darbo žmones išsivysčiusiose ir besivystančiose šalyse. Neišvengiamais tampa eilė neigiamų pasekmių, kaip pvz. nerimas, emocinis išsekimas, nuovargis, miego sutrikimai, depresijos, ir daugelis kitų. Tačiau labiausiai yra paplitę tokie psichologinės būsenos sutrikimai kaip darbo stresas ir profesinio perdegimo sindromas.

Šiomis sudėtingomis sąlygomis darbo vieta vienu metu tampa galingų psichologinių rizikų šaltiniu ir tinkama vieta šioms rizikoms pašalinti, pasitelkus kolektyvinių priemonių pagalbą darbuotojų psichikos sveikatos gerinimui.

### 2.3.1. Stresas darbe

Patiriamas stresas darbe tapo vienu didžiausių modernaus pasaulio problemų. Todėl akivaizdu, kad stresas yra plačiausiai nagrinėjama problema, susijusi su ŽI potencialo būkle.

Per paskutinius kelis dešimtmečius stresas tapo aktualiu reiškiniu organizacijose. Selye, 1936 pirmas iškėlė streso idėją ir apibūdino jį kaip jėgą, spaudimą ar įtampą, kuriais veikiamas individas ir jo pastangas šioms jėgoms atsispirti bei grąžinti save į tikrą būseną. Stresas gali būti suprastas plačiau kaip būseną, kurioje individas supranta, kad jam iškelti reikalavimai ar taikomas spaudimas tam tikroje situacijoje yra didesni negu jo numanomos galimybės susitvarkyti su šia padėtimi. Jeigu šie reikalavimai dideli ir ilgai trunkantys, žmogų gali ištikti psichologinės, fizinės ar elgesio problemos. Stresas egzistuoja kiekvienoje organizacijoje, nepriklausomai nuo jos dydžio. Mokslininkai išskiria 11 *streso antecedentų* (Ahmed, Ramzan, 2013):

1. Per didelė apkrova (*angl. overload*) – darbas viršijantis galimybių ribas.
2. Organizacinė struktūra ir aplinka (*angl. Organizational structure and environment*) – pokyčiai organizacinėje struktūroje.
3. Neatsilikimas nuo greitų technologinių pokyčių (*angl. Keeping up with quick technological change*) – pastangos neatsilikti nuo technologijų informacijos apdorojimo srityje.
4. Vaidmenų neapibrėžtumai (*angl. role vagueness*) – nepakankama informacija apie atliekamo vaidmens įgaliojimus ir pareigas atlikti kieno nors vaidmenį.
5. Vaidmenų konfliktas (*angl. role conflict*) – vadovaujančių ar pavaldžių darbuotojų iškelti kontraversiški reikalavimai individui.
6. Atsakomybė už žmones (*angl. Responsibility for people*) – atsakomybė už žmonių gerovę, komfortą darbe, profesinį augimą ir saugumą.
7. Dalyvavimas (*angl. Participation*) – asmens sprendimų priėmimo laipsnis.
8. Atgalinio ryšio stoka (*angl. Lack of feedback*) – informacijos apie darbo atlikimą stoka.
9. Kūrybiška pozicija (*angl. Being in an innovative role*) – būtinybė siūlyti pokyčius organizacijoje.
10. Karjeros vystymas (*angl. Career growth*) – darbo saugumo stoka, ambicijos siekiant „nepavesti“.
11. Neseniai įvykę epizodiniai įvykiai (*angl. Recent episodic events*) – neišvengiami gyvenimo įvykiai, tokie kaip skyrybos ar netektis.

Kai darbuotojai veikiami užduočių rutinos, resursų trūkumo, atliekamo darbo dviprasmiškumo ar kitų panašių faktorių, jie patiria didesnę stresą ir neigiamą poveikį. Dėl to vėliau naudojama daugiau protinės energijos, kad susitvarkyti su šia situacija, rezultate lieka mažiau išteklių užduočių atlikimui.



Ir priešingai, esant stipriam organizaciniam palaikymui, darbuotojai turės pakankamai išteklių dėmesingumui palaikyti ir mažiau blaškytis.

Anot Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros, psichosocialinė rizika ir su darbu susijęs stresas yra viena opiausių sveikatos ir darbuotojų saugos problemų, kuri yra svarbi individo, organizacijos ir visuomenės lygiuose. Darbuotojams, patiriantiems ilgalaikį stresą, gali atsirasti rimtų sveikatos sutrikimų, kaip pvz., širdies, kraujagyslių ligos, kaulų bei raumenų sistemos sutrikimai. Stresas mažina atidumą, koncentraciją, gebėjimą adekvačiai reaguoti kritinėse situacijose, tad padidėja nelaimingų atsitikimų darbe rizikos faktorius. Organizacijos lygmeniu stresas gali turėti nepageidaujamus padarinius, kaip pvz., išaugęs pravaikštų skaičius, blogėjantys veiklos rezultatai, dažnesni traumų ir nelaimingų atsitikimų atvejai. Ilgalaikėje perspektyvoje darbo stresas gali įtakoti ankstyvą išėjimą į pensiją. Iš ekonominės pusės tai neigiamai veikia įmonę ir visuomenę dėl didelių patiriamų išlaidų.

Naujausių tyrimų duomenimis, paskelbtais 2017 m. birželio mėnesį, dauguma lietuvių (90 proc.) teigia patiriantys kasdienį stresą. Pagal šį rodiklį Lietuva aplenkė Latviją ir Estiją (86 ir 84 proc.). Tyrimo metu nustatyta, kad dažniausiai streso priežastimi būna per didelis darbo krūvis, finansinė padėtis ir santykiai su artimaisiais. 56,8 proc. respondentų nurodė didžiausią įtampą patiriantys dėl darbo krūvio ir santykių su kolegomis. Taip pat nustatyta, kad iš visų trijų Baltijos šalių, būtent lietuviai jaučia stipriausią streso poveikį sveikatai, pasireiškianti širdies problemomis, nervingumu ir nemiga. Nors iš apklausos matyti, kad streso problema yra suprantama, tačiau 12 proc. apklaustųjų nevykdo jokių veiksmų šiai problemai spręsti (Bertašiūtė, 2017).

Akivaizdu, kad stresas dėl darbo yra aktuali problema, turinti pasekmes individualiame, organizaciniame, nacionaliniame kontekste ir reikalaujanti sprendimų, nukreiptų į žmonių sveikatos gerinimą, gebėjimą susidoroti su ilgalaikiu stresu ir jo padariniais.

### **2.3.2. Profesinio perdegimo sindromas**

Profesinis perdegimas yra plačiai tyrinėjamas psichologinis konstruktas, dažniausiai taikomas aptariant socialinės srities profesijas. (Kavaliauskienė, Balčiūnaitė 2014) Terminas „perdegimas“ buvo išrastas JAV 1970-ųjų viduryje ir buvo susijęs su sunkumais santykiuose tarp darbuotojų ir darbdavių (Maslach ir Schaufeli, 1993). Ryšys tarp darbuotojų ir jų darbo aplinkos bei problemos, atsirandančios dėl šio ryšio netinkamo funkcionavimo buvo pripažintos svarbiomis charakteristikomis darbo kontekste. (Maslach, Schaufeli ir Leiter, 2001) Perdegimas buvo siejamas su įvairiomis darbo elgsenos formomis, kaip pavyzdžiui nebuvimas darbe dėl sveikatos problemų, nedarbingumas ir sumažėjusi motyvacija. Nuo pat atsiradimo, perdegimas buvo aktyviai nagrinėjamas tarp praktikų bei sociologų, o dėmesio centre atsidūrė į žmones orientuotos profesijos ir jų atstovai. Pirminė literatūra šia tema buvo

ne empirinė, daugiausia dėmesio skiriant perdegimo simptomams, kurie buvo gauti iš nestandartizuoto tyrimo duomenų. Todėl, nepaisant rašytinių darbų gausos, ankstyvoje stadijoje perdegimas nebuvo vystomas teoriškai, nesukuriant koncepcinio pagrindo, skirto išvadų bei siūlomų sprendimų integravimui ir įvertinimui. Vėlesniais etapais perdegimo tyrimų pobūdis pasikeitė, o konceptas išsiplėtė už profesijų, orientuotų į žmones, ribų. Prasidėjęs empirinis darbas leido standartizuoti perdegimo priemones, kas savo ruožtu padėjo sukonkretinti apibrėžimus ir sukurti reiškinio tyrimo metodikas.

Vieningos sąvokos apibrėžiančios perdegimą nėra. Pagal Schaufeli ir Enzmann (1988), perdegimas apibrėžiamas kaip nuolatinė, neigiama su darbu susijusi būseną pasireiškianti tarp normalių individų, kuriai visų pirma būdingas išsekimas, lydimas distreso, sumažėjusio produktyvumo pojūčio, žemos motyvacijos, disfunkcinių nuostatų ir elgesio darbe. Kahn (1990) apibūdina perdegimą kaip atsijungimo būseną. Čia asmeninis atsijungimas (*angl.* personal disengagement) suprantamas kaip individo atsiskyrimas nuo darbo vaidmens, lygiagrečiai ginant savo „aš“, kas pasireiškia per tokius elgesio požymius, kaip kontaktų apribojimas, fizinis, emocinis ir kognityvinis pasišalinimas bei pasyvus neužbaigtas vaidmens atlikimas.

C. Maslach, 2003 pateikė apibrėžimą, labiausiai paplitusį mokslinėje literatūroje. Mokslininkė teigia, kad **perdegimas** – tai psichologinė būseną, atsirandanti dėl ilgai trunkančių reakcijų į stresorius darbe ir dėl nuolatinių nesutarimų ir nesutapimų tarp darbo reikalavimų ir darbuotojo galimybių. (Maslach, 2003) Kitaip tariant, tai chroniško streso fone susiformavęs sindromas, ilginiui išsekintis darbuotojo emocinius (energetinius) ir asmenybinius resursus. (Pacevičius, 2007) Taigi šiuo metu perdegimas apibrėžiamas kaip psichologinis atsakas į **ilgalaikį stresą**, kuriam paprastai būdingas išsekimo jausmas. (Qiao ir Schaufeli, 2011)

Moksliniu požiūriu profesinis perdegimas tyrinėjamas dviem kryptimis: profesinis perdegimas sukeltas situacinių veiksnių, t. y. dėl darbo, profesijos ypatybių, ir kita – su individualiais veiksniais susijęs perdegimas, atsižvelgiant į žmonių asmeninius bruožus bei vertinant demografines charakteristikas. (Kavaliauskienė, Balčiūnaitė, 2014)

Apibendrinant, prieinama išvados, kad civilizuoame pasaulyje technologijų sparta iš vienos pusės palengvina gyvenimą ir verslo procesus, bet iš kitos pusės priverčia žmogų laikytis minimalios distancijos tarp atskirų užduočių atlikimo, neatsilikant nuo pagreitį įgavusio darbo pasaulio. Augantys reikalavimai, darbo tempas, laiko riboti ištekliai, nuolatiniai pokyčiai išsekvoja žmogiškuosius resursus, kas atsiliepia asmeniniam, darbo ir galiausiai šalies lygiui. Tyrimų gausa gerovės srityje įrodo, kad vis dažniau sutrinka žmonių psichikos sveikata individualiame lygyje. Darbo kontekste šiuo atveju nukenčia psichologinis potencialas. Todėl darbdaviai turi skirti pakankamai daug dėmesio darbuotojų psichologinio potencialo lygio nustatymui, atkūrimui ir palaikymui.

## 2.4. Priemonės pagreitinančios ŽI psichikos sveikatos atkūrimą

Nors darbo reikalavimai grupei žmonių organizacijoje gali būti beveik vienodi, jaučiamas darbo krūvis gali skirtis, pagal tai kiek kiekvienas individas skiria asmeninių pastangų ir energijos. Pavojus glūdi potencialiame domino efekte, kuris gali įvykti tuo atveju, kai nesuteikiama galimybė potencialo atkūrimui. Be intervencijos tokia padėtis neišvengiamai taps perdegimo priežastimi. Darbuotojai gali jausti protinio darbo susilpnėjimą, erzulį, pyktį, paniką, depresiją, socialinį atsiribojimą ir paprasčiausią nuovargį. Kuo ilgiau tęsis nusivylimas savo rezultatais, tuo didesnės gali būti rizikos. Todėl būtina užtikrinti savalaikį ŽI potencialo atkūrimą. Tai gali būti stresą mažinantys pratimai, socialiniai ryšiai ir parama, laikinas poilsis nuo darbo.

Nustačius organizacinio streso priežastis, vadovybė turėtų panaudoti visą kompleksą priemonių, skirtų streso pasekmių šalinimui ir tolimesnei jo profilaktikai. Šiuo pasižymi JAV, Japonijos, Vakarų Europos kompanijos, tikslingai įtraukiančios į savo biudžetą organizacinio streso valdymo išlaidas. Dešimtys iš jų įsteigė savo darbuotojams streso įveikimo kursus, siūlant įvairią pagalbą – grupines konsultacijas, hipnozę, meditaciją, savitaigos ir rytų savigynos programas. Pavyzdžiui, BBC kompanijos brošiūroje, skirtoje streso mažinimui darbe, yra detalios rekomendacijos ir patarimai, kaip susitvarkyti su beviltiškumu ir dėl to atsiradusiais sunkumais. General Mills darbuotojai kiekvieną antradienį pradeda pasitarimus nuo meditacijos. Tai padeda jiems geriau pažinti vidinę ir išorinę organizacijos situaciją. Huffington Post biure, Niujorke yra du miegamieji, taip pat galimybę pamiegoti darbo metu turi tokios kompanijos kaip Google, Zappos, Procter&Gamble. Kitos organizacijos įtraukia darbuotojus į sportines treniruotes, jogą, šokius. Kai kurios kompanijos siūlo darbuotojams žaidimo terapiją, meno, šviesos ir spalvų terapiją, relaksaciją gamtoje, akvariumistiką, klausimo terapiją (muzika, vokalo terapija, gydymas gamtos garsais ir t. t.).

Tarp visų aukščiau išvardintų priemonių būtent meditacijos ir relaksacijos programos dėl nustatyto poveikio asmens vidinei būsenai ir jos reguliavimui sulaukia vis daugiau dėmesio visame pasaulyje. Šiame fone vis labiau aptariamoms koncepcijoms ir idėjoms, nukreiptoms į *Mindfulness*. Iki šiol nėra prieita bendro sutarimo prie ko priskirti *Mindfulness* – ar prie meditavimo ar dėmesio sutelkimo technikos, tačiau manoma, kad iš klasikinės meditacijos šioje metodikoje liko tik dėmesio koncentracijos požymis.

### 2.4.1. *Mindfulness* sampratos genezė

*Mindfulness* yra Kognityvinės Elgesio Terapijos (KBT) „trečiosios bangos“ atraminiu elementu. Trečiosios bangos terminą 2004 m. pasiūlė S. Cheis tam, kad nustatyti ribą tarp trijų KBT kartu metodų, pradedant bihevioristine terapija (pirma banga), pereinant prie kognityvinės paradigmos (antra banga, klasikinė) ir paskutinius 2-3 dešimtmečius vykstančios trečiosios KBT bangos, kurios tikslas yra specifinių technikų įvaldymas siekiant išvystyti ypatingą gebėjimą, gavusį sunkiai verčiamą į kitas kalbas pavadinimą *Mindfulness*. Lietuvos specialistai, nagrinėjantys *Mindfulness* metodus, susiduria su vertimo sunkumais, kadangi tinkamo šios sąvokos analogo lietuvių kalboje nėra. Sutrumpinti variantai, tokie kaip dėmesingumas, sąmoningumas, pilnaprotavimas, įsisąmoninimas neperteikia pilnai sąvokos prasmės, arba kitu atveju vertimas tampa pernelyg gremėzdišku: dėmesingas įsisąmoninimas, sąmoningas dėmesingumas, įsisąmoninamas dėmesingumas. Todėl geriausiu sprendimu būtų palikti originalų terminą be vertimo, kaip labiausiai adekvatų vertimo problemos sprendimą.

Per šimtmečius, skirtingų visuomenių mąstytojai, ypač išpažįstantys Rytų tradicijas, aptarinėjo *Mindfulness* svarbą. Fundamentaliu požiūriu *Mindfulness* pagrindu buvo mintis „padėti žmonėms jaustis „gyviems“ dabartiniu momentu, prisitaikyti prie vidinių procesų bei būsenų ir pagerinti fizinę ir psichologinę sveikatą.“ (Dane, 2011) Pastebimas vis didesnis susidomėjimas *Mindfulness*, kaip apie dabarties momento suvokimą. Tokios organizacijos kaip Google, Aetna, Clinic Mayo ir JAV kariuomenė naudoja *Mindfulness* metodiką darbo vietos funkcionalumui gerinti. Šio susidomėjimo priežastis paprasta – *Mindfulness* turi teigiamą poveikį žmogaus funkcionalumui. (Brown, Ryan, Creswell, 2007) Atlikti tyrimai įvairiose srityse pateikia daugybę įrodymų apie *Mindfulness* naudą dėmesiui, pažinimui, emocijoms, elgesiui ir fiziologijai. Nors vadybos srityje atlikta nedaug mokslinių darbų šia tema, bet bendros išvados patvirtina *Mindfulness* įtaką darbo funkcionalumui. (Good ir kiti, 2015). *Mindfulness* mokymai padidina aktyvumą kaktinės smegenų žievės kairėje pusėje, kuri atsakinga už atvirumą ir metodų taikymą. Atlikti tyrimai parodė, kad medituojantys vienuoliai geriau sugeba skirti emocijas ir užjausti. (Nandras, Borden 2010, p. 103).

Nors *Mindfulness* labiau asocijuojasi su filosofija negu su mokslu, paskutiniaisiais metais vykdoma aktyvi mokslinė veikla, nagrinėjant *Mindfulness* fenomeną keliomis kryptimis, įskaitant klinikinę psichologiją ir psichologinį konsultavimą, socialinę ir asmeninę psichologiją, neurologiją, mediciną ir švietimą. (Dane, Brummel, 2013) Tokia tendencija nurodo į daugybę *Mindfulness* privalumų ir palaiko istoriškai pagrįstas pretenzijas dėl jo nuopelnų, susijusių su dėmesio sutelkimu dabartyje.

Dar visai neseniai, *Mindfulness* samprata buvo nagrinėjama filosofijos ir religijos mokslų, neišėinant už jų ribų. Iš mokslinės perspektyvos *Mindfulness* dažnai buvo „nurašomas“ kaip per daug mistinė sąvoka, neverta sistemingo tyrinėjimo. Toks požiūris galėjo susiformuoti dėl apibrėžimo traktavimo, nes istoriškai į *Mindfulness* buvo žiūrėta kaip į sąmonės būseną, kultivuojamą per

meditacinę praktiką. Laikantis šios tradicijos, kai kurie šiuolaikiniai metodai, nukreipti į *Mindfulness* vystymą, kaip pvz. *Mindfulness* pagrįstas streso valdymas (angl. *Mindfulness-based stress reduction, MBSR*) ir *Mindfulness* pagrįsta kognityvinę terapiją (angl. *Mindfulness-based cognitive therapy, MBCT*), taiko meditacijos seansus kaip programos fundamentinius elementus.

*Mindfulness* praktika pritraukė dėmesį 1970-ųjų pabaigoje kaip terapeutinis įrankis skirtas padėti pacientams kontroliuoti lėtines ligas. Dabartinį *Mindfulness* tyrimų ir praktikos populiarumą galima susieti su Jon Kabat-Zinn, kuris asmeniškai patyrė *Mindfulness* privalumus. Būtent meditavimo metu jam atėjo idėja sukurti programą, kuri taptų prieinama plačiai, ne budistinei auditorijai. (Hyland ir kiti, 2015) Ši programa tapo žinoma kaip *Mindfulness* Grįstas Streso Valdymas (angl. *Mindfulness Based Stress Reduction, MBSR*). Ji buvo skirta ligoninių pacientams, kenčiantiems nuo skausmo ar ligų, kuriems medicinos personalas mažai kuo galėjo padėti. Virš 35 metų MBSR sėkmingai buvo naudojama mažinant skausmą, stresą, išsekimą ir kitus simptomus ir būsenas. Nuo tada virš 600 žmonių buvo apmokyti MBSR globaliai. MBSR sėkmė paskatino išvystyti eilę *Mindfulness* pagrindu pagrįstų programų ir metodų, tokius kaip *Mindfulness* Grįsta Kognityvinė Terapija (angl. *Mindfulness Based Cognitive Therapy, MBCT*), Dialektinė Elgesio Terapija (angl. *Dialectical Behavior Therapy, DBT*) ir Priėmimo ir atsakomybės terapija (angl. *Acceptance and Commitment Therapy, ACT*). Nuo tada atsirado papildomos programos, skirtos specifinėms būsenoms, pvz.: piktnaudžiavimas kenksmingomis medžiagomis (angl. *Substance Abuse*) ir valgymo sutrikimai (angl. *Eating disorders*). (Hyland ir kiti, 2015)

Praėjus dviem dešimtmečiams po Kabat-Zinn iniciatyvų, Weick ir Roberts (1993), įkvėpti Langer ir kt. tyrimais, pristatė *Mindfulness* vadybos literatūroje, bet jų *Mindfulness* koncepcija, kaip kognityvinio lankstumo ir dėmesio naujumo, skyrėsi nuo budizmo filosofijos, iš kur *Mindfulness* ir atėjo.

## 2.4.2. *Mindfulness* metmenys

*Mindfulness* mechanizmo pagrindą sudaro *trys fundamentiniai komponentai*: ketinimas, dėmesys ir požiūris, kurie yra vieno cikliško proceso aspektai ir vyksta tuo pačiu metu. (Shapiro ir kiti, 2006). Kaip teigia K. Weick ir T. Putnam, 2006, *Mindfulness* Vakaruose ir Rytuose turi skirtingą reikšmę:

- Rytų požiūriu, *būti ten, kur esi* su visomis savo mintimis, reiškia skirti daugiau dėmesio vidiniams mąstymo procesams, negu minčių turiniui. Rytų *Mindfulness* reiškia gebėti laikytis už esamus objektus, juos prisiminti ir nepaleisti iš akiračio dėl išsiblašymo, asociatyvaus mąstymo ar atmetimo.

- Vakarų požiūriu, *būti ten kur esi*, reiškia skirti daugiau dėmesio išoriniams įvykiams ir minčių turiniui, kaip pvz. praeities asociacijos, koncepcijos, sudaiktinimai. (Weick, Putnam, 2006) Ellen Langer pateikė reprezentatyvųjį *Mindfulness* apibūdinimą Vakarų požiūriu, kurį adaptavo kai kurie

organizacijų tyrinėtojai. Ji teigia, kad *Mindfulness* – tai lanksti proto būseną, kurioje mes aktyviai dalyvaujame dabartyje, pastebint kažką naujo ir esame jautrūs kontekstui. Žmonės veikia mažiau sąmoningai, „autopilotu“, kai remiasi praeities kategorijomis, ir koncentruojasi vienoje perspektyvoje nesuvokiant, kad viskas gali būti kitaip.

Kad labiau suprasti *Mindfulness* veikimo principą, tikslinga paminėti Niskar (1998) pateiktą paprastą *Mindfulness* analogiją su kino teatru, kurios esmė yra tame, kad žiūrint į ekraną, mes įnykstame į rodomos istorijos momentą, mūsų mintys ir emocijos tampa valdomos matomų vaizdų. Bet jeigu trumpam atsisuktume ir nukreiptume žvilgsnį į projektorių salės gale, mes pamatytume iš kur visi šie vaizdai ateina. Tuomet mes suprastume, kad tai, dėl ko mes pametam galvą yra ne daugiau nei blyksintys šviesos spinduliai. Ir nors mes galėtume vėl įnykti į filmą, jo galia bus sumenkinta - iliuzijų kūrėjas buvo pastebėtas. Taip pat *Mindfulness*, medituojant mes giliai žvelgiame į savo vidinį filmo gamybos procesą, matome mechanizmus, sukuriančius mūsų asmeninę istoriją ir kaip mes projektuojame šią istoriją į viską ką matome, girdime, užuodžiame, ragaujame, galvojame ir darome. (Weick, Putnam, 2006)

Anot Dane, 2011 meditacija ir *Mindfulness* dažnai naudojami kaip sukeičiamos sąvokos, tačiau *Mindfulness* – tai psichologinė būseną, kuri nereikalauja meditacijos. Iš tiesu, kaip pastebi kai kurie autoriai, *Mindfulness* prieinamas daugeliui žmonių, įskaitant nemedituojančius, ta apimtimi, kiek jie sutelkia savo dėmesį į įvykius ir reiškinius, vykstančius dabarties momentu. Nors *Mindfulness* apibrėžimai skiriasi, didžioji jų konceptualizacijos dalis turi **tris pagrindinius elementus**:

1. Pirmiausia, *Mindfulness* - tai į dabartį sutelktas suvokimas. Daugelis *Mindfulness* apibrėžimų pabrėžia akcentą ties „čia ir dabar“, kuris reikalauja viso dėmesio sutelkimo dabarties momentui.

2. Antra, *Mindfulness* reiškia ypatingą dėmesį kaip vidaus taip ir išorės reiškiniams. Jie apima vidinius stimulus, kaip mintis, jausmus ir kūno pojūčius ir išorinius stimulus, kaip žvilgsnius, garsus, kvapus ir įvykius, vykstančius fizinėje ir socialinėje aplinkose.

3. Trečia, *Mindfulness* apima dėmesio sutelkimą į stimulus atvirai, juos priimant tokiais kokie jie yra, *netaikant jų vertinimo*, prisiminimų ar kitų kognityvinių manipuliacijų.

Brown, Ryan, and Creswell's (2007) pateikia dažniausiai mokslininkų naudojamą *Mindfulness* apibrėžimą, apimančią šiuos tris elementus, teigiantį, kad *Mindfulness* – tai ypatingas, jutiminis dėmesys įvykiams ir patyrimams, vykstantiems dabartiniu momentu ir jų suvokimas.

Kadangi mokslininkai pripažino *Mindfulness* kaip plačiai prieinamą būseną, tinkamą moksliniam ištyrimui, visame pasaulyje auga susidomėjimas šia sritimi. Tyrimų metu mokslininkai atrado kolektyvinį *Mindfulness* supratimą ir identifiko jo privalumus. Taip, buvo konstatuota, kad *Mindfulness* gerina fizinę ir psichologinę sveikatos būseną, didina tarpasmeninių santykių kokybę ir elgesio reguliavimą. (Brown, Ryan, ir Creswell, 2007)

### 2.4.3. *Mindfulness* implikacija organizacijoje atkuriant žmonių išteklių psichikos sveikatą

Atsižvelgiant į *Mindfulness* poveikį kognityviniam funkcionalumui, neseniai atlikti tyrimai leidžia daryti išvadą, kad *Mindfulness* praktikos gali prisidėti prie verslo sėkmės. Teper ir Inzlicht, 2014 teigia, kad *Mindfulness* turi įtakos reakcijai į konstruktyviają kritiką ar atgalinį ryšį, taikant mažiau psichologinės savisaugos mechanizmų. Toks sumažintas emocinis reaktyvumas atlieka apsauginę funkciją ir sumažina momentinius emocinius maksimumus, kurie gali lemti greitą ar impulsyvų sprendimų priėmimą verslo santykiuose. Fiol ir kiti, 2003 empiriškai palaikė šį ryšį, teigiant, kad *Mindfulness* padeda sprendimų priėmime, kadangi praktikuojantys *Mindfulness* buvo labiau linkę suprasti informacijos vertę pagal aplinkybes ir interpretuoti netikėtus rezultatus kaip tinkamus, jų neatmetant, net jeigu jie neatitinka dabartinei ar praeities praktikai. Tai dar kartą patvirtino Hayes, 2004, kuris nustatė, kad *Mindfulness* praktika lemia psichologinį lankstumą. Be to Chaskalson, 2011 daro prielaidą, kad *Mindfulness* taip pat gali teigiamai įtakoti daugybę kitų pastebimų rezultatų darbo vietoje, apimant kūrybiškumą, inovatyvumą, stabilumą, įsitraukimą, komunikacinius įgūdžius, tuo pačiu mažinant konfliktus, pravaikštas ir darbuotojų kaitą. (Hyland ir kiti, 2015)

#### 2.4.3.1. *Mindfulness* reikšmė individo lygmenyje

Nors *Mindfulness* neturi vieningai pripažinto apibrėžimo individo lygyje, šiame lauke išryškėjo tam tikra apibrėžtis. Organizacinės psichologijos ir elgsenos srityje individualaus *Mindfulness* sąvokos labiau sutampa, nei skiriasi. Visus apibrėžimus vienija pastebėjimas, kad *Mindfulness* yra ypatinga sąmonės būseną, kurioje žmogus fokusuoja ir išlaiko dėmesį ties dabartiniu momentu vykstančiais įvykiais. Kaip fundamentinį, galima išskirti Brown ir Ryan, 2003 pateiktą apibrėžimą, pagal kurį *Mindfulness* – tai suvokimo ir dėmesio sutelkimo būseną į tai, kas vyksta šiuo momentu.

Reikėtų pažymėti, kad daugelis mokslininkų *Mindfulness* apibrėžė būtent kaip individualios būsenos kintamąjį, įvairiais būdais stiprinantis kognityvines, psichologines ir fiziologines funkcijas. Dažniausiai minima yra savireguliacija, kadangi *Mindfulness* neleidžia asmeniui veikti ar galvoti mechaniškai ar beprasmiškai, anaiptol leidžiama išvengti automatinio mąstymo modelio, atsikratyti emocinių filtrų ir kognityvinių schemų ir „vietoj komentarų ar pasakojimo apie „tai“ pačiam pajauti „kas tai yra“ (Shapiro, Astin ir Freedman, 2006).

Augantis skaičius tyrimų, įrodančių, kad kai kurie individai yra labiau dėmesingi nei kiti, *Mindfulness* taip pat yra apibūdinamas kaip dispozicinė savybė arba kitaip tariant žmogui būdingas bruožas. (Baer ir Lykins, 2011) Tyrimai rodo, kad **individo lygmenyje** *Mindfulness* gali prisidėti prie

darbo rezultatų, t. y. tai, kas svarbu patiems darbuotojams. Pvz., Hülsheger ir kiti, 2013, Krasner ir kiti, 2009 nustatė, kad *Mindfulness* teigiamai įtakoja pasitenkinimą darbu ir padeda išvengti perdegimo sindromo dėl emocinio išsekimo; Hyland ir kiti, 2015, nustatė, kad *Mindfulness* individo lygmenyje padeda lavinti empatiją, kaip kitų, taip ir savo atžvilgiu (profesinė užuojauta sau). McCall, Lombardo, and Morrison (1988) darė prielaidą, kad emocinės savikontrolės trūkumas yra pagrindinė kliūtis siekiant sėkmingos lyderystės, tuo dar labiau sureikšminant *Mindfulness* praktikos aktualumą darbo vietos atžvilgiu.

#### **2.4.3.2. *Mindfulness* reikšmė organizacijos lygmenyje**

Levy ir kiti, 2012 nustatė, kad *Mindfulness* meditacija pagerina gebėjimą dirbti su užduotimi ilgiau ir su atsidaivimu, mažiau blaškytis. Seligman, 2006 pastebi, kad prasčiausius rezultatus rodantys darbuotojai pasižymi pesimistiniu požiūriu. Jis daro prielaidą, kad žmogus turi natūralią tendenciją būti pesimistu, kas tikėtina gali būti pakeista praktikuojant *Mindfulness*, kuris mažina *ruminaciją* (neigiamų minčių tėkmės) mąstymą.

Organizaciniu požiūriu *Mindfulness* – tai kolektyvinio dėmesio savybė, leidžianti vadovams ir darbuotojams minimizuoti klaidas, išlaikyti budrumą ir efektyviai reaguoti į nenumatytus įvykius. *Mindfulness* yra dėmesio kokybė ir dėmesio išsaugojimas, supratimas apie tai ką žmonės daro su savo pastebėjimais ir kaip jų stebėjimas nukreiptas į save. (Rerup, Levinthal, 2014, p. 34) *Mindfulness* ir praturtintas sąmoningumas suteikia organizacijoms galimybę identifikuoti daugiau probleminių vietų, atsargiai jas valdyti ir aptikti problemas ir į jas reaguoti ankstyvoje jų stadijoje. (Rerup, Levinthal, 2014, p. 34)

Didžioji literatūros dalis apie *Mindfulness* ir *Mindful* organizavimą nagrinėja organizacijas, naudojančias aukšto lygio rizikos technologijas, kaip pvz. branduolinės jėgainės ar kosmoso tyrinėtojai. Autoriai teigia, kad šios aukšto patikimumo organizacijos (APO) didžiaja dalimi yra inertinės dėl jų valdomų sistemų sudėtingumo. Įvertinant APO naudojamų technologijų klaidos kritinę reikšmę, tokio tipo organizacijos turi taikyti inercijos ir pokyčių sinergiją tam, kad išlaikyti patikimumo garantiją. Tačiau vėliau buvo prieita išvados, kad organizacijos, skirtingos nuo APO, taip pat turi būti patikimos, kadangi daugelis jų dirba stresinėmis sąlygomis, aplinkoje turinčioje polinkį į neplanuotas nesėkmes ir netikėtumus.

Taigi, organizacinio *Mindfulness* koncepciją galima eksplikuoti į organizacijas skirtingas nuo APO ir pritaikyti nuolatiniams organizaciniams pokyčiams valdyti. Socialinio tvarumo perspektyvoje, organizacinis *Mindfulness* gali prisidėti prie socialinių išteklių bazės atnaujinimo ir vystymosi organizacijos viduje, tuo pačiu padedant atkurti ŽI potencialą.



#### 2.4.4. *Mindfulness* mokymai darbo vietos kontekste

*Mindfulness* tampa „pagalbos sau“ priemone, kurios galima išmokti eksperimentinėse grupėse. *Mindfulness* mokymų esmę sudaro pilnas supratimas, per suvokiamą stebėjimą, kaip žmogaus mintys, jausmai ir elgesys veikia jo paties ar kitų žmonių išgyvenimus. (Newsome ir kt. 2012) Keičiant savo patyrimų išgyvenimo būdą ir gebėjimą užjausti sau, mokymai gali pakeisti požiūrį į aplinkybes, tokiu būdu sumažinti šių aplinkybių poveikį žmogaus gerovei ir mažinant stresą. Svarbu pažymėti, kad *Mindfulness* skiriasi nuo relaksacijos, kurios tikslas yra pakeisti mažiau norimą fizinę ar psichinę būseną (kaip stresas, baimė, nerimas ar skausmas) į labiau pageidaujamą – ramybę, atsipalaidavimą ar taiką. *Mindfulness* praktikos tikslas – būti čia ir dabar, ką bepatirtum šiuo momentu. (Carmody, Baer, 2008)

Jon Kabat-Zinn 1979 m. sukūrė *Mindfulness* Grįstą Streso Valdymo (*angl. Mindfulness Based Stress Reduction, MBSR*) 8 savaitių programą. Tai plačiausiai taikomas metodas, skirtas stresui mažinti. Ši programa pradžioje buvo naudojama lėtiniam skausmui gydyti, bet su laiku buvo pritaikoma kitiems suaugusiems pacientams ir bendruomenėms. (Creswell, 2016) Paskutinius tris dešimtmečius MBSR tapo pagrindu atsirasti kitoms *Mindfulness* programoms, kurios turi vienodą MBSR bazę, bet pritaikytos specifinėms žmonių grupėms ir jų gydymui, pvz. Dialektinė Elgesio Terapija (*angl. Dialectical Behavior Therapy*) – skirta ribiniam asmenybės sutrikimui gydyti, Priėmimo ir atsakomybės terapija (*angl. Acceptance and Commitment Therapy*) – skirta generalizuoto nerimo sutrikimui gydyti, *Mindfulness* Grįsta Recidyvų Prevencija (*angl. Mindfulness-Based Relapse Prevention, MBRP*), skirta priklausomybės nuo narkotikų gydymui, *Mindfulness* Grįstas Santykių Gerinimas (*angl. Mindfulness-Based Relationship Enhancement, MBRE*) – skirtas santykių funkcionavimo gerinimui, *Mindfulness* Grįsta Kognityvinė Terapija (*angl. Mindfulness Based Cognitive Therapy, MBCT*) - skirta depresijos recidyvų profilaktikai ir depresijos gydymui. Pastaroji yra labiausiai kombinuojama su MBSR programa darbo vietos kontekste.

Iš pradžių sukurtos klinikiniams tikslams, MBSR, ACT ir MBCT *Mindfulness* intervencijos, vėliau buvo perkeltos į tokias darbo vietas kaip mokyklos, ligoninės, telekomunikacijų kompanijos ir skambučių centrai, adaptuojant treniruočių trukmę, turinį ir formą atsižvelgiant į darbo pobūdį ir aplinką. Kaip pavyzdžiui neseniai atsiradusios sutrumpintos, on-line, audio *Mindfulness* intervencijų versijos, pritaikytos organizacijoms. (Grégoire, Lachance, Taylor, 2015)

Dažniausiai mokslinėje literatūroje sutinkamas ir radęs pritaikymą darbo vietoje - **MBSR metodas**. Tai grupinė programa, kurios metu sutelkiamas dėmesys į *Mindfulness* kultivavimą instruktuojuant dalyvius apie formalias meditacines praktikas (meditacija sėdint, kūno skenavimas ir Mindful joga) ir šio gebėjimo integracija į kasdienį gyvenimą kaip pagalba susidorojant su intensyviais fiziniiais simptomais ir sunkiomis emocijomis. Programa susideda iš keturių dalių:

- *Razinos valgymas* – sąmoningas valgymas.
- *Kūno skenavimas* vyksta dalyviams nuosekliai fokusuojant dėmesį kiekvienoje savo kūno dalyje, be vertinimo pažymint sau kas jaučiama kiekvienoje srityje.
- *Mindful Hatha jogos* pozos naudojamos sąmoningumo lavinimui atliekant švelnius judesius ir tempimus.
- *Meditacija sėdint* dalyviai naudoja kvėpavimo pojūčių sąmoningumą kaip bazinį dėmesio fokusą, tuo pačiu metu stebint bet kuriuos kitus kūno pojūčius, aplinkos garsus, pažinimą ir jausmus, kurie taip pat vyksta dabarties momentu.

Paprastai MBSR mokymai užtrunka 8 savaites po 1,5-2,5 val. per sesiją, 6-tos savaitės viena išėiginė skirta papildomai visos dienos sesijai (Grossman ir kiti, 2004). Grupės dalyviai raginami naudoti MBSR ne sesijų metu 6 dienas per savaites tam skiriant 45 min. per dieną. Šie užsiėimimai numato formaliąją *Mindfulness* praktiką ir bendravimą grupėje. Auditorija aptaria problemas ir dalyvių pasiekimus naudojant *Mindfulness* jų kasdienio gyvenimo stresinėse situacijose.

Be to dalyviai skatinami naudoti neformaliąją *Mindfulness* praktiką kasdienėje veikloje, kaip pvz. valgant, vaikščiojant, plaunant indus ir kt., pilnai suvokiant su tuo susijusius judesius, pojūčius, potyrius ir jausmus. Dalyviai gauna du CD diskus su formalių meditacijų atlikimo instrukcijomis, ir raginami praktikuotis namuose klausant CD po 45 min. kasdien 7 programos savaites.

Mokslinėje aplinkoje 8 sav. MBSR programa dažnai laikoma pagrindiniu *Mindfulness* mokymų būdu, tačiau praktikoje egzistuoja ir kitų, trumpesnių *Mindfulness* intervencijų. Nors *Mindfulness* taikymo **darbo vietoje** nauda yra akivaizdi, visgi darbuotojai susiduria su tam tikrais nepatogumais – žmonės dažnai neturi galimybės reguliariai taikyti šio metodo darbe dėl meditacijų ar jogos trukmės, reikalingos atskiros erdvės ir specialių drabužių poreikio. Todėl vėliau po MBSR buvo sukurta pragmatiškas MBSR adaptuotas variantas - MBSR-ld (angl. *low-dose*) programa, kurią darbuotojai realiai gali naudoti darbo aplinkoje, tokiu būdu daugiau laiko skirti namams ir šeimai. (Klatt ir kiti, 2008) Savaitinių susitikimų trukmė sutrumpėjo nuo 2,5-3 val. iki 1 val., o kasdienių meditacijų trukmė sumažėjo nuo 45-60 min. iki 20 min, taip pat buvo atsisakyta savaitgalio dienos sesijos.

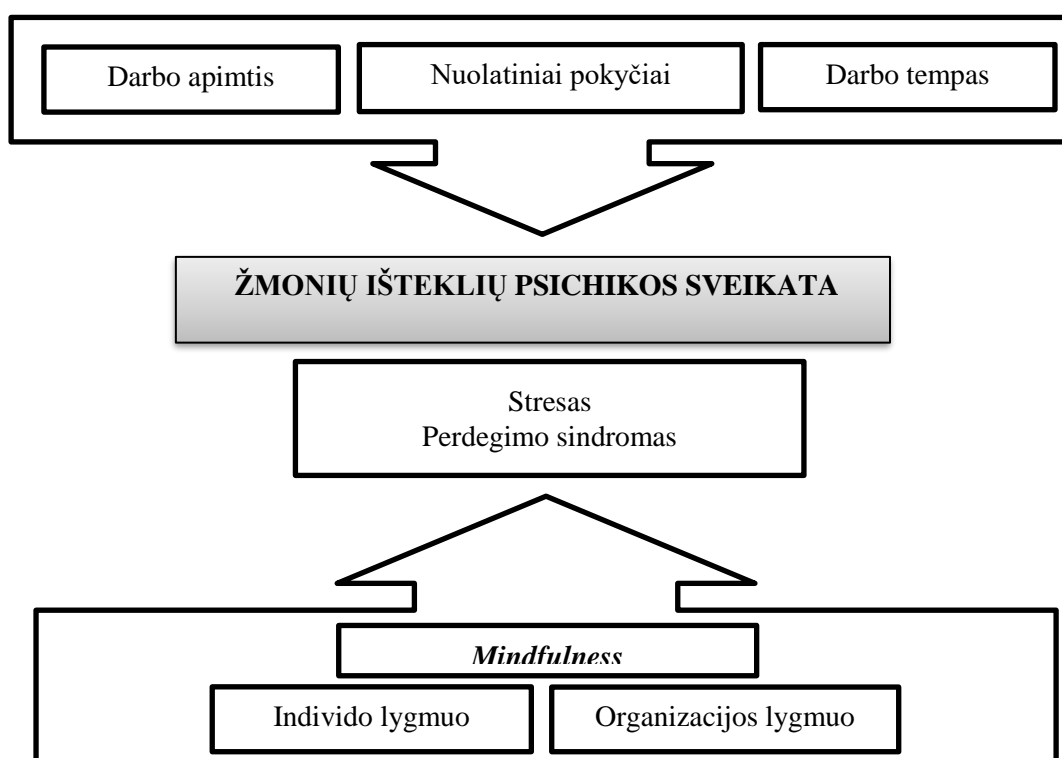
Didžioji dalis dažniausiai palaikomų *Mindfulness* meditavimų privalumų yra psichologinės ar afektyvinės (asmenybinės). Plačiąja prasme, *Mindfulness* praktikos nauda ne kartą buvo įrodinėjama tam, kad sumažinti globalųjį psichologinį distresą ir pagerinti bendrą psichologinę sveikatą (Hyland ir kiti, 2015). Ir visgi, ko gero dažniausiai akcentuojamas psichologinis *Mindfulness* privalumas yra streso ir perdegimo sindromo mažinimas. (Hyland ir kiti, 2015 Foureur, Besley, Burton, Yu, ir Crisp, 2013, Chu, 2010, Roeser ir kiti, 2013)

## 2.5. *Mindfulness* panaudojimo atkuriant ŽI psichikos sveikatą modelis

Atlikus literatūros analize, nustatyta, kad darbo apimtys, spartėjantis gyvenimo tempas ir nuolatiniai pokyčiai sukelia vis labiau problemų darbo žmogui, ypač sveikatos atžvilgiu. Remiantis atlikta analize, šiame skyriuje pateikiamas hipotetinis ŽI psichikos sveikatos pusiausvyros palaikymo modelis.

Kaip buvo aprašyta 2.1.2 skyriuje, žmonių išteklių potencialą sudaro: fiziologinis pajėgumas, kvalifikacinis potencialas ir psichikos sveikata. Kaip prioritetinį ŽI potencialo komponentą reikėtų išskirti psichikos sveikatą, kadangi ji turi kritinę reikšmę individo gerovei. Buvo išskirti pagrindiniai 3 veiksniai - darbo apimtis, nuolatiniai pokyčiai ir darbo tempas, neigiamai įtakojantys ŽI potencialą ir sukeliantys psichikos sveikatos sutrikimus, tarp kurių labiausiai paplitę yra stresas ir perdegimo sindromas.

Nustačius ŽI psichikos sveikatą įtakojančius veiksnius iš vienos pusės ir ją mažinančius iš kitos pusės, tapo akivaizdu, kad ŽI psichikos sveikata turi būti nuolat atkuriama. Kaip viena iš tam skirtų priemonių yra vis labiau pasaulyje populiarėjanti *Mindfulness* meditavimo atmaina. Atlikti tyrimai rodo *Mindfulness* efektyvumą kaip individo, taip organizacijos lygmenyse.



4 pav. *Mindfulness* panaudojimo atkuriant ŽI potencialą modelis

Remiantis aukščiau išdėstyta informacija, buvo sukurtas ŽI psichikos sveikatos neigiamo efekto mažinimo ir atkūrimo modelis (4 pav.), kuriame parodoma, kad destruktiniai ŽI psichikos sveikatos veiksniai mažina psichikos sveikatą, neigiamai įtakoja darbuotojų potencialą. To pasekmė - dažniausiai pasireiškiantys neklinikiniai psichikos sveikatos sutrikimai: darbo stresas ir perdegimo sindromas. Tačiau, reikia pripažinti, kad be tinkamos emocinės ir psichikos būklės fiziologinis pajėgumas ir kvalifikacinis potencialas sunkiai įsivaizduojami, kitaip tariant, viskas prasideda „nuo minties“. Todėl tyrimui pasirinktas būtent streso ir jo sukulto perdegimo sindromo įtaka psichikos sveikatai ŽI potencialo kontekste. Pažymėtina, kad stresas yra reiškiny, turintis įtaką visiems trims ŽI potencialo komponentams: jis gali pasireikšti ir psichologiniame ir fiziologiniame lygyje, tačiau šiame darbe nagrinėjamas jo **poveikis būtent psichikos sveikatai**.

Kaip priemonė ŽI potencialo atkūrimui yra *Mindfulness* praktikavimas, turintis pritaikymą kaip individo taip organizacijos lygmenyse.

### 3. *MINDFULNESS* POVEIKIO ŽI PSICHIKOS SVEIKATAI TYRIMAS

#### 3.1. Tyrimo tikslai ir uždaviniai

Šio tyrimo tikslas - ištirti *Mindfulness*, atkuriant ŽI psichikos sveikatą, panaudojimą.

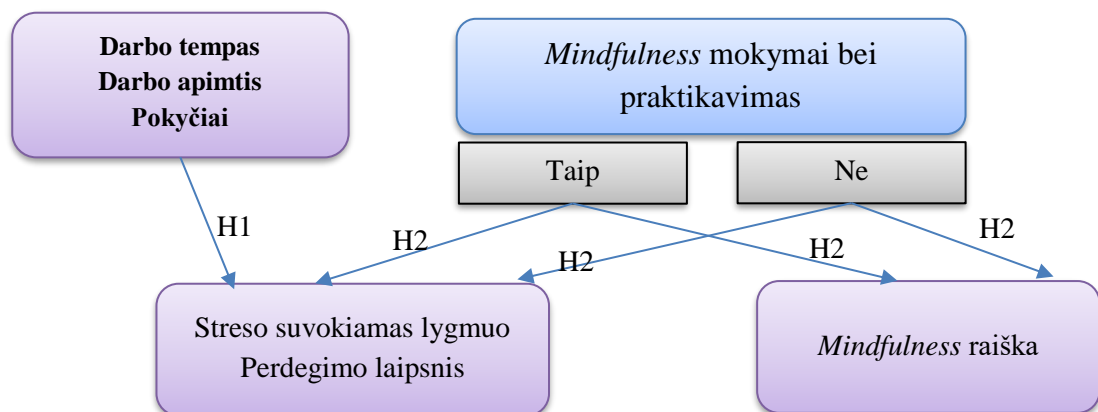
Tyrimo uždaviniai:

- Ištirti darbo apimties, darbo tempo ir pokyčių dažnumo raišką dviejose organizacijose.
- Ištirti ŽI psichikos sveikatos lygį.
- Ištirti *Mindfulness* raišką individo lygmenyje.
- Ištirti *Mindfulness* poveikį ŽI psichikos sveikatai individo lygmenyje.

Pagal sudarytą modelį (žr. 4 pav.), tyrime nagrinėjamos sąsajos tarp darbo veiksnių (darbo apimties, darbo tempo ir darbo pokyčių) ir ŽI psichikos sveikatos neigiamų veiksnių (streso ir perdegimo). Pagal prielaidą, abu veiksniai turi vienodą dinaminį kryptingumą – didėjantys darbo reikalavimai sukelia streso ir perdegimo laipsnio augimą, kas pablogina darbuotojų psichikos sveikatą, ir šioje vietoje *Mindfulness*, tikėtina turi atkuriamąjį poveikį. Todėl buvo iškeliamos dvi pagrindinės hipotezės:

H1: *didėjantys darbo reikalavimai turi neigiamą poveikį ŽI psichikos sveikatai.*

H2: *ryšys tarp darbo veiksnių ir psichikos sveikatos neigiamų veiksnių yra reikšmingai moderuojamas *Mindfulness*.*



5 pav. Tyrimo užduočių grafinis pavaizdavimas

Tyrimai nagrinėjantys *Mindfulness* bendroje populiacijoje, įskaitant asmenis be jokios meditavimo patirties parodė, kad *Mindfulness* lygis gali būti sėkmingai ištiriamas tarp abiejų grupių. Iš dviejų tiriamų įstaigų darbuotojų tam tikras darbuotojų skaičius praėjo aštuonių savaitių *Mindfulness* mokymus, tokiu atveju respondantai pasiskirsto į tuos, kurie praėjo *Mindfulness* mokymus ir kurie to nedarė. Siekiama nustatyti priežastinį ryšį tarp grupių dalyvių vertinant jų suvokiamo streso ir

perdegimo lygį bei *Mindfulness* raišką. Kitaip tariant, ar praėję mokymus respondentai jaučiasi geriau pagal nustatytus požymius (stresas ir perdegimo sindromas) palyginus su tais, kurie mokymų neturėjo. Tyrime nagrinėjamos sąsajos pavaizduotos 5 pav.

### 3.2. Tiriamųjų demografinės charakteristikos

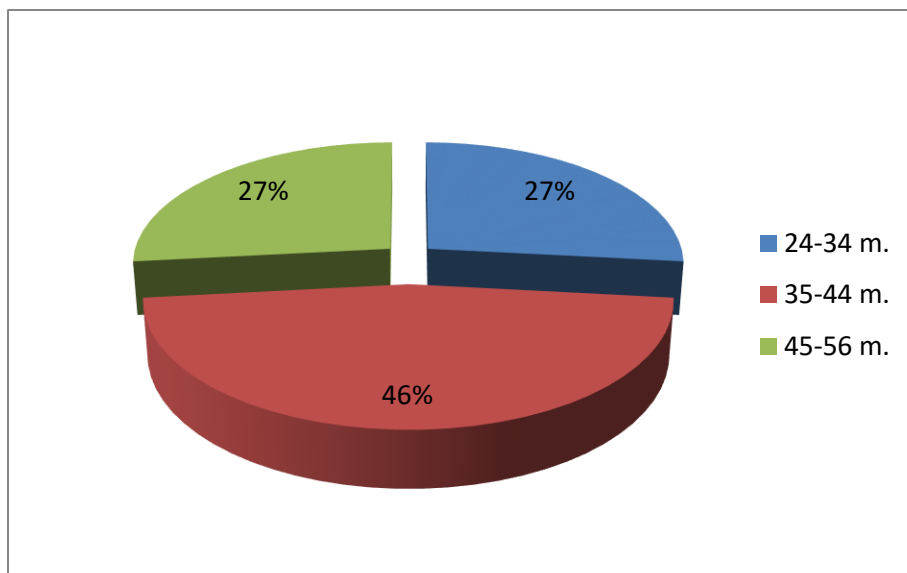
Tyrime dalyvavo 90 respondentų iš dvejų tarptautinių įmonių, kuriose darbuotojai buvo praėję *Mindfulness* mokymus. Tačiau gauti duomenys bus nagrinėjami kaip viena visuma, kadangi atskirti darbuotojus pagal organizacijas nebuvo galimybės, kadangi apklausa buvo vykdoma internetu. 2 lentelėje pateikiamas tiriamųjų socialinių bei demografinių charakteristikų pasiskirstymas.

2 lentelė. Tiriamųjų demografinės charakteristikos

Požymis	Charakteristikos	
	Tiriamieji	N (%)
Lytis	Vyrai	29 (32)
	Moterys	61 (68)
Amžius	24-34	24 (27)
	35-44	42 (47)
	45-54	23 (25)*
	55-65	1 (1)*
Šeiminė padėtis	Netekėjusi/nevedęs	21 (23)
	Ištekėjusi, vedęs/gyvena nesusituokę	55 (61)
	Išsiskyrusi/išsiskyres	14 (16)
Darbo stažas	Iki 1 m.	7 (8)
	1-5 m.	48 (53)
	6-10 m.	27 (30)
	>10 m.	8 (9)
Pareigos	Aukščiausio lygio vadovas	8 (9)*
	Padalinio vadovas	19 (21)*
	Vadybininkas	42 (47)
	Specialistas	21 (23)

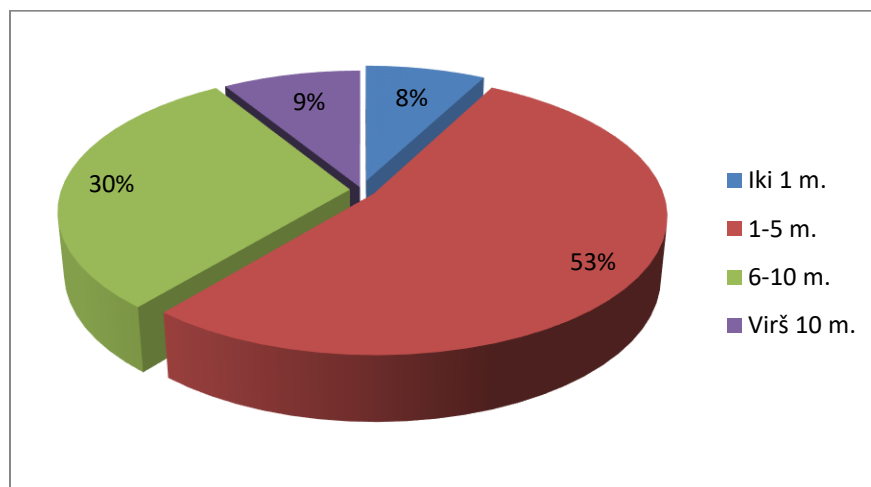
\* tyrime apjungtos kategorijos

Iš aukščiau pateiktos lentelės rezultatų matyti, kad 68 % (N=61) visų tiriamųjų sudarė moterys, atitinkamai vyrai tyrimo imtyje sudarė 32 % (N=32). Pagal amžių daugiausia tiriamųjų buvo 35-44 m. amžiaus tarpsnio arba 47 % (N=42), 24-34 m. ir 45-65 m. tiriamieji sudarė vienodas grupes – po 27 % (N=24). Paskutinė amžiaus grupė sudaryta apjungus 45-54 m. ir 55-65 m. atsakymų kategorijas, kadangi į 55-65 m. grupę pateko tik vienas respondentas (žr. 6 pav.).



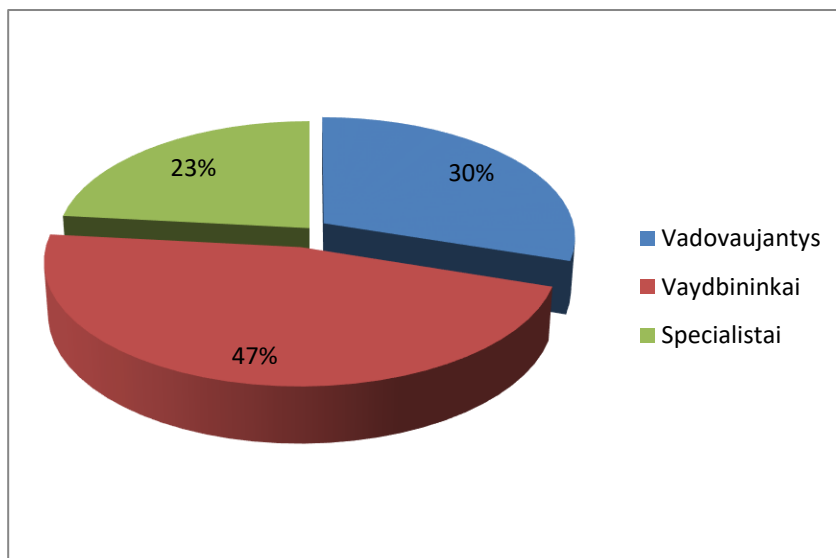
6 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių

Didžiausia dalis respondentų, t. y. 61 % (N=55) yra ištekejė/vedė arba gyvena nesusituokę, netekėjusių dalis sudarė 23 % (N=21), išsiskyrusių – 16 % (N=14) imties. Daugiau nei pusė respondentų arba 53 % (N=48) turi 1-5 m. darbo stažą, 30 % (N=27) organizacijoje dirba 6-10 m, virš 10 m. dirbantieji sudarė 9 % (N=8) apklaustųjų, ir trumpiausią darbo stažą turintys iki 1 m. sudarė 8 % (N=7).



7 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Pagal užimamas pareigas respondentai pasiskirto taip: aukščiausio lygio vadovai sudarė 9 % (N=8), padalinio vadovų pareigas užima 21 % (N=19) apklaustųjų, vadybininkai sudarė 47 % (N=42) visos imties ir specialistai 23 % (N=21). Tam, kad būtų lengviau operuoti duomenimis, buvo sukurtos 3 grupės vietoj 4, apjungiant aukščiausio lygio vadovus su padalinio vadovais ir suteikiant šiai grupei pavadinimą „Vadovaujantys“ (žr. 8 pav.).



**8 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal pareigas**

Apibendrinant galima teigti, kad visoje imtyje dominuoja moterys (68 %). Pagal amžių daugiausia respondentų yra 35-44 m. amžiaus tarpsnio. 61 % dalyvių turi šeimą arba partnerį. Daugiau nei pusė apklaustųjų (53 %) dirba įmonėse ne daugiau 5 metų. 47 % tyrime dalyvavusių respondentų sudarė asmenys, kurių pareigos įmonėje labiausiai atitinka vadybininko poziciją.

### **3.3. Tyrimo dizainas**

Tyrimui buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – struktūrizuotas klausimynas ir aprašomoji statistinė analizė, su tikslu identifikuoti darbo tempo, darbo įtampos ir nuolatinių pokyčių raišką, darbuotojų suvokiamo streso, perdegimo lygį, įvertinti respondentų *Mindfulness* lygį ir poveikį darbuotojų psichikos sveikatai. Anketa sudaryta iš uždaro tipo klausimų ir teiginių remiantis standartiniais klausimynais, plačiai naudojamais panašaus pobūdžio tyrimuose, siekiant išmatuoti šiame darbe nagrinėjamus konstruktus. Atsakymo variantai laipsniuoti, kas suteikia galimybę respondentams optimaliai išreikšti savo nuomonę.

Siekiant išmatuoti darbo apimtį, darbo tempą ir nuolatinius pokyčius, buvo naudojami 10 teiginiai; perdegimo sindromo bei stresui nustatyti buvo naudojami 17 klausimai ir *Mindfulness* lygiui



pamatuoti buvo naudojama 15 klausimų. Pirmą anketos klausimų grupę identifikuoja demografinės socialinės tiriamosios imties charakteristikos – respondentų prašoma nurodyti savo amžių, lytį, pareigas, darbo stažą, šeiminių padėtį (žr. 3 lentelę). Paskutiniai anketos trys klausimai leido išskirti respondentus pagal dalyvavimą *Mindfulness* mokymuose ir praktikavimo dažnumą. Iš viso apklausa sudarė 50 klausimų. Visos anketos 8 dalys ir joms priklausančios klausimų grupės bei jų numeracija pateikti lentelėje žemiau. Detali klausimyno struktūra pavaizduota **Error! Reference source not found.**

3 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūra

Eil. Nr.	Klausimų grupės	Numeris anketoje	Šaltinis
1.	Demografinės socialinės charakteristikos	1, 2, 3, 4, 5	Kopenhagos psichosocialinis klausimynas (COPSOQ II)
2.	Darbo apimties vertinimas	6 (4)	
3.	Darbo tempo vertinimas	7 (3)	
4.	Pokyčių dažnumo nustatymas	8 (3)	Pokyčių klausimynas (angl. <i>Change Surveys</i> ), Rafferty ir Griffin (2006)
5.	Perdegimo lygio nustatymas	9 (7)	Kopenhagos Perdegimo Metodas (angl. <i>Copenhagen Burnout Inventory</i> , CBI)
6.	Suvokiamo streso lygio nustatymas	10 (10)	Subjektyviai suvokiamo streso skalė ( <i>Perceived Stress Scale</i> , PSS-10), Cohen ir Williamson, 1988
7.	<i>Mindfulness</i> lygio nustatymas	11 (15)	<i>Mindfulness</i> Dėmesio ir Įsisąmoninimo Skalė ( <i>Mindfulness Attention Awareness Scale</i> , MAAS), Brown ir Ryan, 2003
8.	<i>Mindfulness</i> dalyvavimo ir praktikavimo nustatymas	16, 17, 18	<i>Mindfulness</i> Dėmesio ir Įsisąmoninimo Skalė ( <i>Mindfulness Attention Awareness Scale</i> , MAAS), Brown ir Ryan, 2003

Darbo apimčiai bei darbo tempui įvertinti panaudoti klausimai iš Kopenhagos psichosocialinio klausimyno (angl. Copenhagen Psychosocial Questionnaire - COPSOQ II), sukurtas 2004 m. Danijos Nacionalinio Darbo Aplinkos Tyrimo Centro psichosocialinės aplinkos vertinimui. Darbo apimties (angl. Quantitative demands) skalę sudaro 4 teiginiai, kuriais siekiama nustatyti darbuotojų darbo apkrovimą, jų pajėgumus susitvarkyti su darbo krūviais. Darbo tempo (angl. Tempo) skalę sudaro 3 teiginiai siekiant nustatyti kaip darbuotojai vertina savo darbo tempą. Abejos skalės matuojamos pagal 5 balų Likerto skalę nuo 1 (Niekada/beveik niekada) iki 5 (Visada). Darbo apimties skalės klausimas Nr. 4 yra atvirkštinis. Tyrimui naudojamų skalių patikimumo rodikliai pateikiami 7 lentelėje ir šio darbo **Error! Reference source not found.**

Pokyčių dažnumui įvertinti naudojamas Pokyčių klausimynas (*angl.* Change Surveys), sukurtas Rafferty ir Griffin (2006). Originale šis klausimynas susideda iš 13 klausimų, išskiriant 4 faktorius: pokyčių dažnumas, pokyčių planavimas, transformaciniai pokyčiai ir nenuspėjamumas. Kadangi šiame tyrime aktualu nustatyti tiriamos organizacijos narių suvokiamą pokyčių dažnumą, apklausai buvo panaudotas būtent šis faktorius, susidedantis iš trijų teiginių: „Mano darbe pokyčiai vyksta dažnai“, „Man sunku suprasti kur yra pokyčio pradžia ir pabaiga“, „Man atrodo, kad pokyčiai vyksta nuolatos“. Matavimui naudojama 5 balų Likerto skalė, suranguota nuo 1 (Visiškai nesutinku) iki 5 (Visiškai sutinku). Pokyčių dažnumo patikimumo rodiklis Cronbach Alpha sudarė 0.56 – apskaičiuota reikšmė nėra aukšta, bet tyrimui pakankama (žr. 4 lentelę).

Perdegimo sindromo vertinimui tyrime naudojamas Kopenhagos Perdegimo Metodas (*angl.* Copenhagen Burnout Inventory, CBI). Šis metodas atsirado kaip atsakas į „monopolio“ statusą gavusių Maslach Perdegimo Metodą (*angl.* Maslach Burnout Inventory. MBI), pagal kurį iki tol buvo atliekama 90 proc. visų empirinių tyrimų šia tema. CBI autoriai sukūrė savo instrumentą tam, kad galima būtų pamatuoti perdegimo sindromą ne tik tarp žmonių, dirbančių paslaugų sektoriuje, bet ir kitose srityse. CBI klausimyno dėka perdegimas yra vertinamas pagal tris skales: asmeninis perdegimas, su darbu susijęs perdegimas ir su klientais (lankytojais) susijęs perdegimas. Šis metodas yra patogus tuo, kad kiekviena skalė gali būti naudojama atskirai, atsižvelgiant į tiriamos populiacijos savybes ir keliamus teorinius klausimus. Šiame darbe bus matuojamas *su darbu susijęs perdegimas*, kuris apibrėžiamas kaip fizinio ir psichologinio nuovargio ir išsekimo laipsnis, kurį asmuo suvokia kaip susijusį su jo darbu. (Kristensen ir kiti, 2005) Su darbu susijusio perdegimo skalę sudaro 7 klausimai, vertinami pagal 5 balų Likerto skalę (nuo „Visada“ iki „Niekada/beveik niekada“). Klausimui Nr. 4 buvo reikalingas atvirkštinis kodavimas. Pagal CBI autorių sudarytą metodiką kiekvienas klausimas buvo paverstas į balų sistemą nuo 0 iki 100, kur atsakymui „Niekada/beveik niekada“ suteikiami 0 balų, ir didinant kiekvieną žingsnį 25 balais, atsakymas „Visada“ vertinamas 100 balais. Apskaičiuotas skalės balų vidurkis nurodo su darbu susijusio perdegimo laipsnį – respondentai surinkę 50 balų ir daugiau, patiria aukštą perdegimą. Skalės autorių apskaičiuota skalės patikimumo Cronbach Alpha reikšmė yra 0,87, šio tyrimo reikšmė yra 0,86.

Streso lygis nustatomas naudojant 10 klausimų subjektyviai suvokiamo streso skalę (*angl.* Perceived Stress Scale, PSS-10). Cohen ir Williamson, 1988 m. sukūrė šį klausimyną, skirtą nustatyti laipsnį, kuriuo asmuo suvokia savo gyvenimą per kontrolės, nenuspėjamumo ir apkrovimo prizmę. Taip pat skalėje yra tiesioginių klausimų apie šiuo momentu patiriamo streso lygį. Klausimai yra lengvai suprantami, bendro pobūdžio, tinkantys bet kuriai subpopuliacijos grupei. Respondentų klausama apie jų pojūčius ir mintis patirtus per paskutinio mėnesio laikotarpį, kiekvienu atveju nustatant šių minčių ir jausmų dažnumą („Kaip dažnai...“). Kiekvienas klausimas vertinamas nuo 0 iki 4 balų pagal Likerto skalę, (0 – „Niekada/beveik niekada“, 4 – „Visada“). 4 klausimai yra reversiniai,

reikalaujantys perkodavimo. Atsakymai vertinami pagal balų sistemą nuo 0 iki 40, didesniai surinktų balų skaičiui priskiriant didesnę patiriamą stresą. Balų reikšmės graduojamos pagal tris lygius: 0-130 – žemas suvokiamo streso lygis, 140-260 – vidutinis suvokiamo streso lygis, 270-400 – aukštas suvokiamo streso lygis. Šiame darbe skalė paversta į 5 balų Likerto skalę Užduodamų klausimų pavyzdys: „Kaip dažnai per paskutinį mėnesį Jūs susidūrėte su situacija, kai supratote, kad negalite susitvarkyti su visomis užduotimis?“. Klausimai Nr. 4, 5, 7, 8 yra apversti ir reikalaujantys perkodavimo. PSS-10 patikimumo rodiklis Cronbach Alpha įvairiuose tyrimuose svyruoja nuo 0.75 iki 0.91. (Reis ir kiti, 2010) Šiame tyrime apskaičiuota reikšmė gana aukšta – 0.88.

Mindfulness lygiui pamatuoti naudojama *Mindfulness* Dėmesio ir Įsisąmoninimo Skalė (*angl. Mindfulness Attention Awareness Scale, MAAS*), sudaryta ir išleista 2003 m. K. W. Brown ir R. M. Ryan. Kurdami šį instrumentą, autoriai rėmėsi tuo, kad žmonių polinkis ar pasirošimas išlaikyti dėmesį dabartyje vykstantiems dalykams skiriasi. MAAS yra vieno faktoriaus instrumentas, sudarytas iš 15 klausimų, į kuriuos atsakydami respondentai turi pažymėti kaip dažnai jie patiria įvairias situacijas (pvz. „Daug ką atlieku paskubomis ir nesutelkiu dėmesio į tai, ką darau“). Kiekvienas klausimas vertinamas nuo 1 iki 6 balų, tačiau šiame darbe vertinimas pakeistas į 5 balų vertinimą pagal Likerto skalę. Rezultatai vertinami apskaičiuojant visų 15 klausimų vidurkį, kurio didesnė reikšmė nurodo į aukštesnę *Mindfulness* raišką. Tyrimui naudojamas lietuviškas klausimyno variantas (Žalytė ir kt., 2015). Visi klausimai buvo perkoduoti dėl suderinamumo su kitomis skalėmis.

**4 lentelė. Klausimynui naudotų skalių patikimumo rodiklių palyginimas**

Skalė	Klausimų skaičius (N)	Šiame tyrime apskaičiuota Cronbach Alpha	Klausimyno autorių apskaičiuota Cronbach Alpha
Darbo apimtis	4	0.72	0.82
Darbo tempas	3	0.77	0.84
Pokyčių dažnumas	3	0.56	0.76
Perdegimas	7	0.86	0.87
Stresas	10	0.88	0.75-0.91
<i>Mindfulness</i>	14	0.91	0.82

Anketos duomenys buvo apdorojami programinio paketo SPSS 23.0 (*angl. Statistical Package for Social Science 23.0*) ir MS Excel programos pagalba. Tyrimo duomenų apdorojimui naudoti metodai:

**Aprašomoji statistika** - vidurkiai, dažniai, procentinis pasiskirstymas.

**Faktorinė analizė** – statistinis metodas padedantis išskirti reiškinio struktūrą ir dėsningumus. Pagal sprendžiamus uždavinius faktorinė analizė gali būti tiriamoji arba patvirtinančioji. Patvirtinančioji faktorinė analizė taikoma siekiant patvirtinti jau žinomus teorinius aspektus ir anksčiau

atliktų tyrimų išvadas bei rezultatus, kai norima patvirtinti ar išplėsti turimas žinias apie tiriamąjį reiškinį. Tiriamoji faktorinė analizė taikoma tais atvejais kai turint kintamųjų aibę nėra žinoma nei koks gali būti faktorių skaičius nei šių faktorių sudėtis. Faktorinė analizė leidžia optimizuoti duomenų kiekį, kai kolinearūs požymiai grupuojami į atskiras kategorijas su tikslu įvertinti bei palyginti ryšį.

**Koreliacinė analizė** – statistinis metodas, skirtas tarpusavio ryšio stiprumo tarp požymių nustatymui. Vadovaujantis šiuo metodu ryšys tarp požymių matuojamas ir išreškiamas koreliacijos koeficientu ( $r$ ), kuris nurodo į priklausomumo tarp požymių faktą, tačiau nepaaiškina šio ryšio priežasties. Taigi, koreliuojantys požymiai yra priklausomi. Koreliacijos koeficiento reikšmė varijuoja nuo -1 iki +1. Koreliacinio ryšio stiprumas nustatomas pagal jo artumą 1 – kuo arčiau 1 tuo stipresnis ryšys, kuo arčiau 0 tuo ryšys silpnesnis. Neigiamas koreliacijos koeficientas nurodo atvirkštinį priklausomybės ryšį. Kintamiesiems pasiskirsčiusiems pagal normalųjį dėsnį taikomas Pearson'o koreliacijos koeficientas, o neatitinkantiems normalumo kriterijaus skaičiuojamas Spearman'o koreliacijos koeficientas. Koreliacijos koeficiento reikšmė interpretuojama pagal intervalus:

0 – 1.19 – labai silpnas ryšys

0.20 – 0.39 – silpnas ryšys

0.40 – 0.69 – vidutinis ryšys

0.70 – 0.89 – stiprus ryšys

0.90 – 1 - labai stiprus ryšys.

**Regresinė analizė** – nustato ryšio tarp požymių pobūdį ir aprašo priklausomojo kintamojo priklausomybę nuo vieno ar daugiau nepriklausomų kintamųjų reikšmių.

**Kruskal-Wallis** neparametrinis kriterijus, siekiant atlikti kelių grupių palyginamąją analizę skirtingų veiksmų poveikį kelioms tiriamųjų grupėms. **Mann-Whitney** testas naudojamas dviem nepriklausomoms imtims palyginti.

**Cronbach Alpha koeficientai** skaičiuojami skalių vidiniam patikimumui nustatyti. Prieš pradėdant skaičiuoti buvo atliktas tyrime naudotų skalių patikimumo patikrinimas, taikant Shapiro Wilk kriterijų, kuris tiriamai imčiai tinka labiau, negu Kolmogorovo-Smirnovo, kadangi pastarąjį rekomenduojama naudoti ypač didelėms imtims.

### 3.4. Tyrimo instrumento validumo analizė

Pirmame tyrimo rezultatų analizės etape buvo nuspręsta atlikti tiriamąją **faktorinę analizę** siekiant sužinoti kiek faktorių yra kiekvienoje klausimyno skalėje, ar faktoriai atitinka ankstesniuose tyrimuose išskirtus konstruktus. Taip pat buvo atlikta skalių validumo analizė, siekiant nustatyti ar teisingai yra matuojamas reiškinys, kurį skalė turi matuoti. Bendras visų subskalių Kronbach Alpha yra aukštas – 0,925, kas rodo aukštą suderinamumą.

Kad atlikti faktorinę analizę, būtina įvertinti turimus duomenis, kurie turi būti tarpusavyje koreliuoti. Jeigu panašumų tarp kintamųjų nėra, faktorinė analizė beprasmė. Todėl buvo atliktas šios sąlygos patikrinimas, sudarant stebėjimų koreliacijų matricą. Tam, kad nustatyti kintamųjų koreliacijos statistinį reikšmingumą, buvo įvertintas *Bartletto* sferiškumo testas. Jo pagalba tikrinama hipotezė:

$H_0$ : koreliacinė matrica yra vienetinė

$H_1$ : koreliacinė matrica nėra vienetinė.

Priimama sąlyga, kad  $p \geq \alpha$ , kur reikšmingumo lygmuo  $\alpha=0.05$ . Jei reikšmė  $p \geq 0.05$   $H_0$  hipotezė priimama ir analizuojamiems duomenims faktorinė analizė netaikytina, kitu atveju faktorinė analizė taikytina.

Duomenų tinkamumas taip pat buvo vertinamas pagal *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) matą. Tai palyginamasis indeksas, parodantis ar koreliacijos tarp kintamųjų porų paaiškintos kitais kintamaisiais. KMO koeficiento reikšmė gali būti tarp 0 ir 1, jei KMO reikšmė mažesnė nei 0,5, daroma išvada, kad duomenys faktorinei analizei nėra tinkami.

Faktorių išskyrimui buvo naudojamas plačiausiai taikomas pagrindinių komponentių metodas (*angl.* principal components). Taip pat buvo atliktas ortogonalus *Varimax* faktorių sukimas. Šis metodas leidžia sumažinti kintamųjų su dideliu svoriu skaičių, tuo pačiu didinant faktorių dispersiją.

Atlikus kintamųjų tinkamumo įvertinimą, paaiškėjo, kad beveik visi kintamieji yra tinkami faktorinei analizei, tačiau Darbo apimtys ir Darbo tempo KMO koeficientų reikšmės yra 0.5-0.6 intervale - kintamieji analizei yra tinkantys, bet blogai. Pokyčių dažnumo skalės KMO yra šiek tiek geresnis ( $\alpha=0.660$ ) ir tinkantis pakenčiamai (žr. **Error! Reference source not found.**). Perdegimo, Streso ir *Mindfulness* KMO $>0.8$ , kas nurodo į gerą tinkamumą faktorinei analizei. Iš koreliacinės matricos analizės matosi, kad *Mindfulness* skalės klausimas Nr. 6 netinka tolimesnei analizei, todėl buvo pašalintas. Po duomenų tinkamumo faktorinei analizei vertinimo, buvo atlikti skaičiavimai SPSS programoje, kiekvienai klausimyno skalei atskirai.

Atlikus darbo apimtys skalės faktorinę analizę buvo išskirti du faktoriai. Tačiau buvo nuspręsta pašalinti klausimus Nr. 1 ir Nr. 4 dėl mažų bendrumo įverčių reikšmių. Nepašalinus šių klausimų, abiejų faktorių apskaičiuotas patikimumo laipsnis yra netinkamas analizei – 0,382. Be to, klausimas Nr. 4 “Jūs turite pakankamai laiko savo darbo užduotims atlikti” yra kontrolinis klausimas kartojantis

teiginį Nr. 2 “Jūs neturite pakankamai laiko savo darbo užduotims atlikti“. Skalės patikimumo rodiklis Cronbach Alpha pašalinus du teiginius, sudarė 0.717 (žr. **Error! Reference source not found.**).

Darbo tempo skalės faktorinė analizė išskyrė vieną faktorių, vidinis patikimumas Cronbach Alpha yra gana aukštas ( $\alpha=0.771$ ), todėl šis faktorius bus tinkamas palyginamai analizei tarp grupių ir skaičiuojant statistinius duomenų rodiklius.

Pokyčių dažnumo skalės vidinio patikimumo apskaičiuota Cronbach Alpha reikšmė ( $\alpha=0.562$ ) yra silpna, bet analizei tinkama. Visi teiginiai sudarė vieną faktorių.

Tam, kad išskirti Darbo veiksnų kategoriją, buvo numatyta apjungti tris subskales: Darbo apimtis, Darbo tempas ir Pokyčių dažnumas. Tačiau šio pergrupavimo apskaičiuota Cronbach Alpha yra labai maža – 0,069. Todėl buvo atliktas kitoks apjungimas: Darbo tempo ir Darbo apimtys subskalės sudarė naują skalę „Darbo krūvis“, kuri buvo sujungta su Nuolatinių pokyčių subskale (žr. **Error! Reference source not found.**). Taigi **Darbo veiksnų** kategorijos apskaičiuotas Cronbach Alpha sudarė 0.605, kas leidžia naudoti šią skalę palyginimui tarp grupių.

Atlikus Perdegimo skalės faktorinę analizę buvo išskirtas vienas faktorius, apskaičiuotos gana aukštos KMO (0.855) ir vidinio skalės patikimumo Cronbach Alpha ( $\alpha=0.863$ ) reikšmės.

Streso skalės faktorinė analizė nustatė 3 faktorius, iš kurių pirmam priskirti 7 klausimai, antram – 2 ir trečiam – 1 klausimas. Buvo nuspręsta palikti pirmąją klausimų grupę, pašalinant tris klausimus. Po šių veiksmų skalės vidinio patikimumo rodiklis Cronbach Alpha siekė 0.880.

Streso ir Perdegimo subskalės buvo apjungtos į vieną faktorių **Neigiamas efektas**. Apskaičiuotas vidinis patikimumo rodiklis Cronbach Alpha yra 0.791 – skalė tinkama tolesnei palyginamajai analizei tarp kategorijų.

Po Mindfulness skalės faktorinės analizės skaičiavimų buvo išskirti 4 faktoriai. Buvo nuspręsta palikti du stipriausius, vienam priskiriant 10 teiginių, juos pavadinus „Dėmesys“, o kitam suteikiant pavadinimą „Susikaupimas“ ir įtraukti du klausimus (žr. **Error! Reference source not found.**). Teiginys Nr. 6 buvo pašalintas prieš atliekant faktorinę analizę dėl jo neatitikimo kriterijaus, o teiginys Nr. 12 buvo pašalintas dėl savo mažo bendrumo įverčių reikšmės. Be to jo formuluotė “Kur nors nuvažiuoju “autopilotu” ir paskui savęs klausiu, ko čia atvažiavau“ yra galimai klaidinanti ir neįvertina fakto, kad asmuo gali pats nevairuoti transporto priemonės. Šio klausimo atsakymų vidurkis 1,51 yra mažiausias iš visos skalės. Apjungus dvi subskales - Demesys ir Susikaupimas, *Mindfulness* vidinio patikimumo rodiklis Cronbach Alpha siekė 0.896 – gana aukštas ir tinkamas tolesnei tyrimo analizei.

Po faktorinės analizės procedūros 8 iš 50 anketos klausimų buvo pašalinti t. y. 16 %. Tokį rezultatą galėjo nulemti keli aspektai: imties dydis, kultūrinė aplinka ir respondentų psichologinis tipas. Visi tyrime naudojami konstruktai buvo sukurti ir adaptuoti kitose šalyse, analizuojant dideles imtis, didžioji dalis respondentų buvo studentai arba specifinių profesijų darbuotojai. Mūsų tyrime šios sąlygos nebuvo tenkinamos, respondentai buvo apklausiami vieną kartą, be išankstinio instruktavimo

bei klausimų paaiškinimo. Tikėtina, kad *Mindfulness* klausimyno sąvokas tiksliau suprato praėję mokymus, negu asmenys be šios patirties. Tai galėjo prisidėti prie MAAS klausimyno keturių faktorių išskyrimo, nors originalus klausimynas buvo sukurtas kaip vieno faktoriaus instrumentas, matuojantis bendrą dėmesingumo lygį. Pokyčių matavimui skirti klausimai neatskleidė tikro pokyčių dažnumo poveikio, reikšmingų sąsajų nenustatyta nei su vienu kintamuoju.

### 3.5. Tyrimo organizavimas

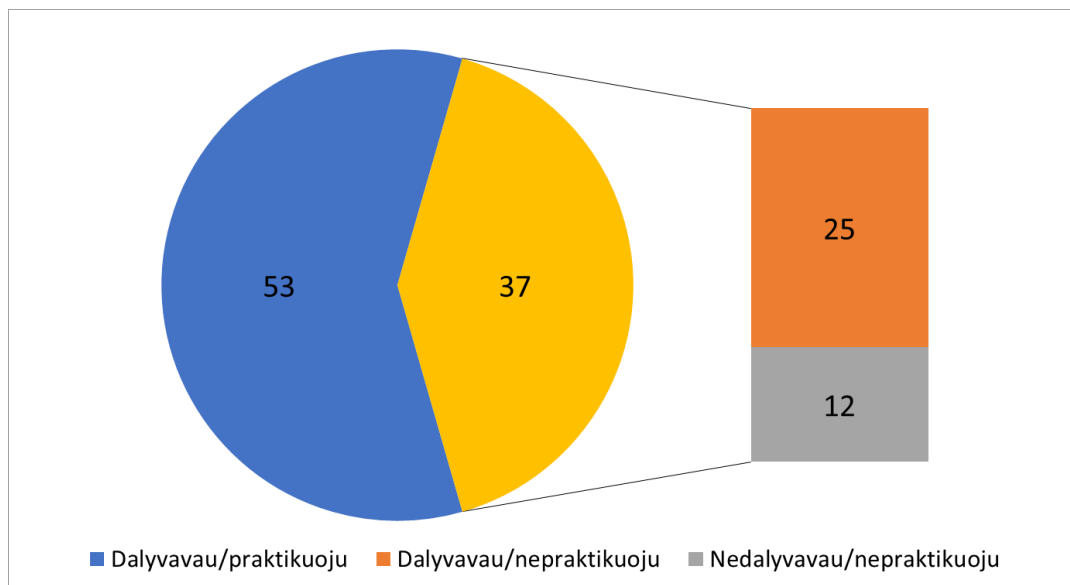
Tyrimui pradėti iš pradžių buvo ieškoma įmonių, kurių darbuotojai praėjo *Mindfulness* mokymus. Tokių pavyko rasti tik keturias, iš jų dvi yra užsienio kapitalo bendrovės, viena - Lietuviško kapitalo ir viena – valstybinė įmonė. 2017 m. gruodį buvo kreiptasi į valstybinės įstaigos žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovę, buvo aptarta tyrimo eiga, uždaviniai, numatomi rezultatai. Tačiau po dviejų mėnesių minėta organizacija dalyvauti tyrime atsisakė, todėl buvo kreiptasi į kitas bendroves. Pavyko surasti dvi privačias įmones, kurios sutiko išplatinti elektroninę anketą vidiniais elektroniniais kanalais. Vienoje bendrovėje *Mindfulness* programą išklaušė apie 40 žmonių, kitoje įmonėje - apie 30 žmonių. Abi įmonės yra užsienio kapitalo, turinčios aukštą vidinės kultūros lygį ir skiriančios ypatingą dėmesį darbuotojų emocinei savijautai ir fizinei sveikatai. Vienoje iš įmonių taikomi griežti reikalavimai poilsio ir darbo pusiausvyros palaikymui. Anoniminė įstaigos darbuotojų apklausa vyko laikotarpiu 2018 balandžio mėn. Anketoje buvo nurodytas tyrimo tikslas ir uždaviniai, akcentuota tyrimo svarba dėl nagrinėjamos temos naujumo ir aktualumo (žr. **Error! Reference source not found.**).

Po gauto sutikimo ir tyrimo eigos detalių aptarimo, įmonių ŽI vadovės išsiuntė darbuotojams laišką su nuoroda į anketą el. portale [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) su prašymu užpildyti klausimyną. Anketų grįžtamumo nustatyti nepavyko kadangi pats tyrėjas šioje procedūroje nedalyvavo. Galutinis tyrimo dalyvių skaičius – 90 respondentų.

Iš pradžių visi respondentai buvo suskirstyti į tris grupes, atsižvelgiant į jų dalyvavimą *Mindfulness* mokymuose ir praktikavimo tęstinumą: dalyvavo/praktikuoja, dalyvavo/nepraktikuoja, nedalyvavo/nepraktikuoja. Vėliau tyrimo eigoje buvo nuspręsta respondentus suskirstyti į **dvi grupes**, atsižvelgiant tik į *Mindfulness* praktikavimą: **Praktikuoja** – asmenys pasirinkę vieną iš atsakymų arba abu „Dalyvavau mokymuose organizacijoje“, „Dalyvavau mokymuose savarankiškai“ ir pažymėję praktikavimo dažnumą nuo „Kasdien“ iki „Kelis kartus per mėnesį“, ir **Nepraktikuoja** - respondentai pasirinkę vieną ar daugiau iš teiginių: „Dalyvavau mokymuose organizacijoje“, „Dalyvavau mokymuose savarankiškai“ arba „Nedalyvavau“, ir pažymėję „Nepraktikuoju“.

#### 4. *MINDFULNESS* POVEIKIO ŽI PSICHIKOS SVEIKATAI TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Tyrimo metu buvo analizuojamas darbuotojų patiriamas darbo krūvis, jo neigiamas efektas, veikiantis psichikos sveikatą ir *Mindfulness* poveikio reikšmingumas darbuotojų psichikos sveikatos atkūrimo. Tam buvo atlikta palyginamoji analizė tarp visų respondentų, išskiriant juos į tris grupes pagal dalyvavimo *Mindfulness* mokymuose bei praktikavimo požymį ir dvi grupes tik pagal praktikavimo požymį (žr. 9 pav.).



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal dalyvavimą *Mindfulness* mokymuose bei praktikavimą

Iš 9 pav. matyti, kad *Mindfulness* mokymuose dalyvavo ir praktikuoja 53 respondentai arba 59 %, 37 arba 41 % apklaustųjų *Mindfulness* nepraktikuoja, iš jų - 25 respondentai praėjo mokymus ir 12 mokymuose nedalyvavo.

Darbo veiksmų skalių klausimų atsakymų vidurkiai rodo, kad labiausiai buvo vertinami klausimai apie darbo tempą, atitinkamai vidurkiai 3,53-3,76. (žr. 6 lentelę) Mažiausią vidurkį turi klausimas dėl suvokimo apie pokyčių pradžią ir pabaigą. Galima daryti išvadą, kad respondentai labiausiai jaučia laiko spaudimą darbe, turi palaikyti aukštą darbo tempą. Analizuojant duomenis skirstant respondentus pagal grupes, nustatyta, kad praktikuojantys *Mindfulness* įvertina vienodą darbo reikalavimų apimtį (praktikuojant vidurkis 25,92, nepraktikuojant 25,46).



**5 lentelė. Darbo veiksmų skalių klausimų įvertinimo vidurkiai**

Subskalės pavadinimas	Anketos klausimai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
<b>Darbo apimtis</b>	Jūs neturite laiko užbaigti visas savo darbo užduotis	3,21	0,71
	Jūs nespėjate atlikti darbus laiku	3,00	0,73
<b>Darbo tempas</b>	Jūs turite dirbti labai greitai	<b>3,66</b>	0,64
	Jūs dirbate dideliu tempu visą dieną	<b>3,53</b>	0,66
	Jums būtina išlaikyti aukštą darbo tempą	<b>3,76</b>	0,62
<b>Pokyčių dažnumas*</b>	Mano departamente/skyriuje pokyčiai vyksta dažnai	3,18	1,08
	Man sunku suvokti pokyčių pradžią ir pabaigą	2,62	0,73
	Man atrodo pokyčiai mano darbe vyksta nuolat	2,78	1,03

Atsakymų variantai: 1 - niekada/beveik niekada, 2 - retai, 3 - kartais, 4 - dažnai, 5 – visada

\*1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku

Siekiant nustatyti visų respondentų streso ir perdegimo lygį, buvo apskaičiuoti klausimų balai pagal kategorijas. 7 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad didžioji dalis respondentų patiria vidutinį streso lygį (84 %) ir vidutinį perdegimo lygį (89 %). Skaičiuojant neigiamų veiksmų raišką pagal grupes, nustatyta, kad praktikuojantys patiria nors neženkliai, bet mažiau streso ir perdegimo (praktikuojant vidurkis = 37,04, nepraktikuojant vidurkis = 39,14).

**6 lentelė. Respondentų suvokiamo streso ir perdegimo lygis**

	Respondentų skaičius		Tiriamojo reiškinio raiškos lygis
	N	%	
STRESAS	7	8	Žemas
	<b>76</b>	<b>84</b>	<b>Vidutinis</b>
	7	8	Aukštas
PERDEGIMAS	8	9	Žemas
	<b>80</b>	<b>89</b>	<b>Vidutinis</b>
	2	2	Žemas

Detalesnis nagrinėjimas teiginių apie suvokiamą stresą ir perdegimą parodo, kad dažniausiai respondentai pažymėjo jaučiantys pavargę darbo dienos pabaigoje (2,34) ir apibūdina savo darbą kaip emociškai sekinantį (3,06). Mažiausiai balų surinko klausimas apie laiko praleidimą su šeima ir draugais (žr. 8 lentelę). Tam galėjo turėti įtakos vienoje iš įmonių vykdoma griežta darbo-poilsio pusiausvyros kontrolė.

7 lentelė. Perdegimo skalės klausimų įvertinimo vidurkiai

Anketos klausimai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Ar darbo dienai einant į pabaigą Jūs jaučiatės pavargusi/ęs?	<b>3,26</b>	0,55
Ar jaučiatės ryte išsekusi/ęs vien pagalvojus apie ateinančią darbo dieną?	2,34	0,80
Ar jaučiate, kad kiekviena valanda darbe vis labiau Jus vargina?	2,26	0,77
Ar Jums užtenka energijos laisvalaikio praleidimui su šeima ar draugais?	2,22	0,75
Ar Jūsų darbas emociškai sekinantis?	<b>3,06</b>	0,72
Ar Jūsų atliekamas darbas Jus erzina?	2,64	0,77
Ar jaučiatės išsekusi(ęs) dėl savo darbo?	2,77	0,75

Atsakymų variantai: 1 - niekada/beveik niekada, 2 - retai, 3 - kartais, 4 - dažnai, 5 – visada

Suvokiamo streso klausimų analizė parodė, kad didžiausius balų vidurkius turi klausimai apie patirtą stresą per paskutinį mėnesį (3,26), dėl negalėjimo kontroliuoti pykčio dėl nepriklausiančių nuo asmens aplinkybių ir kaip dažnai asmenį aplankė jausmas, kad negali susitvarkyti su visais darbais (3,0). Mažiausią vidurkį turi atvirkštinis klausimas apie pojūtį, kad viskas einasi savo vaga (2,18).

8 lentelė. Streso skalės klausimų įvertinimo vidurkiai

Anketos klausimai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Kaip dažnai per pastarąsias 4 savaites Jūs buvote nusiminusi/ęs dėl kažko, kas įvyko netikėtai?	2,77	,82
Per paskutinį mėnesį, kaip dažnai Jūs jautėte, kad negalėjote kontroliuoti svarbius įvykius savo gyvenime?	2,61	,87
Kaip dažnai per pastarąsias 4 savaites Jums teko nervuotis ir patirti stresą?	<b>3,26</b>	,76
Kaip dažnai per paskutinį mėnesį Jums atrodė, kad viskas einasi savo vaga? (R)	2,18	,70
Kaip dažnai per paskutini mėnesį Jus aplankė jausmas, kad negalite susitvarkyti su visais darbais, kuriuos reikia atlikti?	<b>3,01</b>	,80
Kaip dažnai per paskutinį mėnesį Jūs jautėte pyktį dėl dalykų ar įvykių, kurių kontrolė nuo Jūsų nepriklausė?	<b>3,00</b>	,82
Per paskutinį mėnesį, kaip dažnai Jums atrodė, kad sunkumų susikaupė tiek daug, kad nebepajėgiate su jais susitvarkyti?	2,53	,95

Atsakymų variantai: 1 - niekada/beveik niekada, 2 - retai, 3 - kartais, 4 - dažnai, 5 – visada

Analizuojant *Mindfulness* lygį, buvo nustatyta, kad nepraktikuojantys pasižymėjo šiek tiek aukštesniu *Mindfulness* lygiu (vidurkis=37,92) negu praktikuojantys (vidurkis=35,30).

Iš pateiktos atsakymų analizės galima daryti išvadą, kad bendras respondentų darbo veiksmų lygis yra vidutinis, kaip ir neigiamų psichikos sveikatos veiksmų lygis. Kad nustatyti, kaip pasiskirsto atsakymai pagal *Mindfulness* mokymų bei praktikavimo požymį, buvo atlikta tarpgrupinė palyginamoji analizė.

Tam, kad sužinoti tyrimo duomenų analizės tinkamą metodą, buvo atliktas kintamųjų skirstinio normalumo patikrinimas (žr. 10 lentelę). Pagal gautus rezultatus buvo nustatyta, kad beveik visų kintamųjų pasiskirstymas statistiškai reikšmingai skiriasi nuo normaliojo ( $p < 0,05$ ) todėl nulinė hipotezė apie visų **skirstinių normalumą atmetama**, išskyrus streso subskalę ir neigiamo efekto skalę, kurių reikšmės viršija nustatytą reikšmingumo lygmenį. Todėl analizuojant duomenis streso ir perdegimo skalės bus nagrinėjamos atskirai, kad gauti tikslesnius rezultatus.

9 lentelė. Skirstinių normalumo patikrinimo rezultatų suvestinė

Kintamieji	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Statistic	<i>p</i>	Statistic	<i>p</i>
Darbo apimtis	,246	,000	,884	<b>,000</b>
Darbo tempas	,187	,000	,925	<b>,000</b>
<i>Darbo krūvis</i>	,115	,005	,968	<b>,027</b>
Pokyčių dažnumas	,141	,000	,950	<b>,002</b>
DARBO VEIKSNIAI	,095	,044	,964	<b>,014</b>
Stresas	,092	,059	,974	,065
Perdegimas	,095	,045	,968	<b>,025</b>
NEIGIAMAS EFEKTAS	,046	,200	,995	,978
Dėmesys	,146	,000	,907	<b>,000</b>
Pokyčių dažnumas	,141	,000	,950	<b>,002</b>
MINDFULNESS	,107	,013	,944	<b>,001</b>

Reikšmingumo lygmuo  $p \leq 0,005$

Iš apskaičiuoto *Shapiro-Wilk* kriterijaus matyti, kad beveik visi skirstiniai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo normaliojo, tačiau *Shapiro-Wilk* statistika yra artima 1, kas parodo, kad skirtumai nėra dideli. Kadangi mūsų tyrimo tikslas yra skirtumų nustatymas tarp grupių, atsižvelgiant į skirstinių normalumo sąlygos atmetimą, duomenų analizei nuspręsta taikyti neparametrinius *Mann-Whitney-Wilcoxon test* ir vieno faktoriaus dispersinės analizės analogą *Kruskal-Wallis* kriterijų.

*Mann-Whitney-Wilcoxon* kriterijus lygina dviejų populiacijų skirstinių padėties poslinkį, mūsų atveju tarp *Mindfulness* praktikuojančių ir nepraktikuojančių. Analizuojant literatūrą paaiškėjo, kad šiam kriterijui apskaičiuoti kintamųjų reikšmės turėtų būti ne mažiau 7. Mūsų atveju viso klausimyno maksimalus rangų skaičius yra 5, todėl remiantis rekomendacijomis taip pat buvo skaičiuojamas *Kendall's tau* koeficientas kartu su *Spearman rho* koreliacijos koeficientu, naudojant statistinio reikšmingumo lygmenį  $\alpha = 0,05$ . Pažymėtina, kad šie abu koeficientai nesiremia prielaida apie skirstinio normalumą.

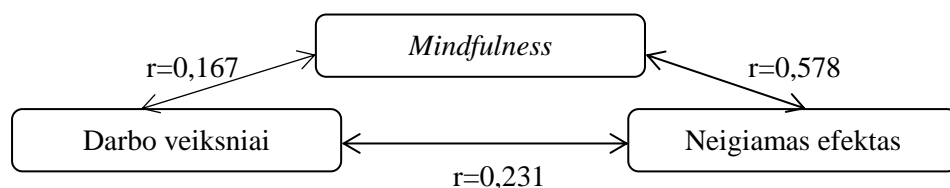
Atlikus palyginamąją *Mann-Whitney-Wilcoxon* analizę nustatyta, kad statistiškai reikšmingas skirtumas tarp dviejų grupių egzistuoja pagal pokyčių dažnumo ( $p = ,005$ ) ir darbo veiksmų ( $p = ,003$ ) požymius. Neparametrinė hipotezė apie dviejų nepriklausomų populiacijų skirstinių skirtumą

pasitvirtino dalinai (žr. **Error! Reference source not found.**). *Kruskal-Wallis* analizė parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų neegzistuoja nei pagal vieną požymį, hipotezė apie statistiškai reikšmingą vidurkių grupėse skirtumą nepasitvirtino.

#### 4.1. Darbo veiksnų, neigiamo efekto psichikos sveikatai ir *Mindfulness* sąsajų analizė

Siekiant nustatyti priežastinį ryšį tarp apibrėžto modelio kategorijų, t.y. ŽI psichikos sveikatos, darbo veiksnų, psichikos sveikatai neigiamo efekto ir *Mindfulness*, buvo atlikta koreliacinė analizė, vertinant Spearman'o koreliacijos koeficientų reikšmes atsižvelgiant į skirstinių padėties nenormalumą. Priimtas reikšmingumo lygmuo  $p=0,05$ .

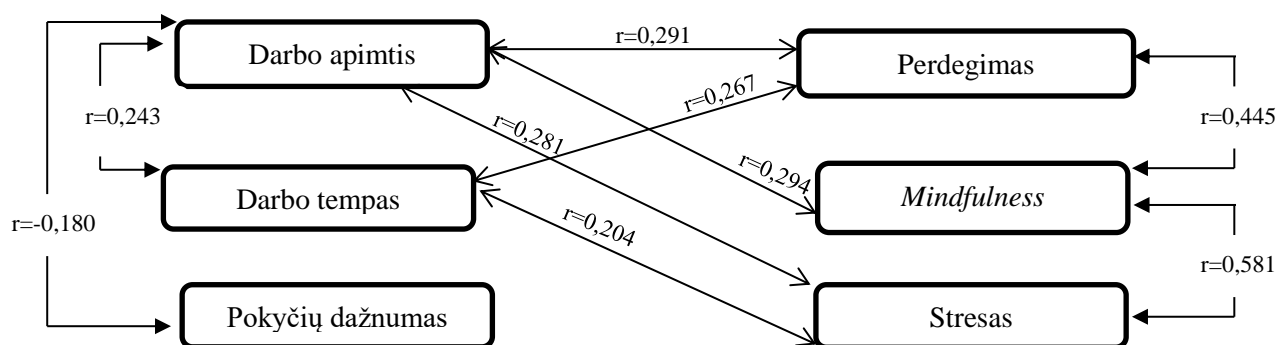
Apskaičiuotos *Kendall's tau* koeficientų reikšmės rodo statistiškai reikšmingą, bet silpną *Mindfulness* ryšį su darbo veiksnų kintamuoju. Stipresnis ryšys yra tarp *Mindfulness* ir neigiamo efekto: *Kendall's tau*- $b=0,578$ , ( $p=,000$ ), *Spearman*  $\rho = 0,740$  ( $p=,000$ ), tarp *Mindfulness* ir Darbo veiksnų ryšys silpnas, bet statistiškai reikšmingas: *Kendall's tau*- $b = 0,167$ , ( $p=,030$ ), *Spearman*  $\rho=0,227$  ( $p=,031$ ). Kadangi visos skalės turi vienodą kryptį, galima teigti, kad respondentai pasižymintys aukštesniu *Mindfulness* lygiu, subjektyviai jaučia didesnę darbo apkrovimą pagal nustatytus požymius (žr. **Error! Reference source not found.** 1 lentelė). Darbo veiksniai ir neigiamas efektas taipogi turi nestiprų, bet statistiškai reikšmingą ryšį: *Kendall's tau*- $b = 0,231$ , ( $p=,002$ ), *Spearman*  $\rho=0,316$  ( $p=,002$ ), kas nurodo į tai, kad augant darbo apimčiai, darbo tempui ir pokyčių dažnumui, didėja ir neigiamos pasekmės psichikos sveikatai – stresas ir perdegimas (žr. 10 pav.).



10 pav. Sąsajos tarp darbo veiksnų, neigiamo efekto psichikos sveikatos ir *Mindfulness*

Taip pat nustatytas teigiamas ryšys tarp *Mindfulness* ir neigiamo efekto komponentų – streso bei perdegimo (žr. **Error! Reference source not found.** 2 lentelė). *Mindfulness* turi stipresnį ryšį su stresu - *Kendall's tau*- $b = 0,581$ , ( $p = ,000$ ), *Spearman*  $\rho = 0,750$  ( $p = ,000$ ) ir silpnesnį su perdegimu - *Kendall's tau*- $b = 0,445$ , ( $p = ,000$ ), *Spearman*  $\rho = 0,573$  ( $p = ,000$ ). Iš darbo veiksnų komponentų darbo apimtis turi statistiškai reikšmingą ryšį su perdegimu: *Kendall's tau*- $b = 0,291$ , ( $p = ,000$ ), su stresu taip pat pastebimas silpnas ryšys: *Kendall's tau*- $b = 0,281$ , ( $p = ,001$ ), su *Mindfulness*: *Kendall's tau*- $b = 0,294$ , ( $p = ,000$ ). Darbo tempas stipriausiai susijęs su perdegimu: *Kendall's tau*- $b = 0,267$ , ( $p=,001$ ),

silpniausiai su *Mindfulness*: *Kendall's τ-b* = 0,190, (*p* = ,018) Pažymėtina, kad pokyčių dažnumas neturi statistiškai reikšmingo ryšio nei su vienu kintamuoju (*p*>0,05), išskyrus darbo apimtį, su kuria nustatytas neigiamas ir labai silpnas ryšys: *Kendall's τ-b* = -,180, (*p* = ,034).



**11 pav. Sąsajos tarp darbo apimties, darbo tempo, pokyčių dažnumo, perdegimo, streso ir *Mindfulness***

Apibendrintai galima teigti, kad psichikos sveikatos neigiami veiksniai, tokie kaip stresas ir perdegimas silpnai koreliuoja su dviem neigiamo efekto psichikos sveikatai veiksniais – darbo apimtimi ir darbo tempu, tuo tarpu nenustatyta jokie statistiškai reikšmingo ryšio tarp pokyčių dažnumo su kitais kintamaisiais, išskyrus silpną ryšį su darbo apimtimi. Stresas ir perdegimas turi vidutinio stiprumo ryšį su *Mindfulness*.

## 4.2. *Mindfulness* poveikio ŽI psichikos sveikatai analizė

Siekiant išsiaiškinti, kokį poveikį gali turėti *Mindfulness* praktikavimas psichikos sveikatai, buvo iškeltos hipotezės bei atlikta daugialypė regresinė analizė išskiriant grupes pagal *Mindfulness* praktikavimo požymį. Užfiksuoti priklausomi kintamieji: darbo apimtis, darbo tempas ir nuolatiniai pokyčiai. Priklausomi kintamieji – stresas ir perdegimas. *Mindfulness* šiame modelyje atlieka moderatoriaus vaidmenį.

Pirma iškelta hipotezė teigia, kad: **didėjantys darbo reikalavimai turi neigiamą poveikį ŽI psichikos sveikatai (H1):**

- H1.1. Didėjanti darbo apimtis didina streso poveikį.
- H1.2. Didėjanti darbo apimtis didina perdegimo poveikį.
- H1.3. Didėjantis darbo tempas didina streso poveikį.
- H1.4. Didėjantis darbo tempas didina perdegimo poveikį.
- H1.5. Kuo dažnesni darbo pokyčiai tuo didesnis streso poveikis.
- H1.6. Kuo dažnesni darbo pokyčiai tuo didesnis perdegimo poveikis.

Pagal tiesinės regresijos metodą buvo apskaičiuoti visos įmanomos kombinacijos tarp dviejų ir trijų grupių bei atrinkti geriausi modeliai. Nuspręsta toliau tęsti tyrimą pagal praktikuojančių ir nepraktikuojančių *Mindfulness* požymį, kadangi jo teigiamas efektas pasiekiamas tik reguliarių praktikų metu, todėl dalyvavę mokymuose, bet nepraktikuojantys prilyginami prie nepraktikuojančių.

Pagal 11 lentelėje pateiktus rezultatus matyti, kad neskirstant respondentų į grupes, stresą ir perdegimą veikia du faktoriai - darbo apimtis ir darbo tempas. Nors apskaičiuotų modelių determinacijos koeficientai parodo, kad darbo veiksniai paaiškina tik 12 % streso ir 21 % perdegimo, modelis yra reikšmingas ( $p=0,012$ ). Standartizuoti regresijos lygties koeficientai parodo, kad stresui didžiausią įtaką daro darbo apimtis ( $\beta=,270$ ,  $p=,014$ ), o perdegimui reikšmingą poveikį turi ir darbo apimtis ( $\beta=,30$ ,  $p=,004$ ) ir darbo tempas ( $\beta=,281$   $p=,007$ ).

**10 lentelė. Darbo veiksnių poveikis psichikos sveikatai tarp visų respondentų**

Stresas $R^2=,120$ $F=3,892$ $p=,012$				Perdegimas $R^2=,208$ $F=7,533$ $p=,000$			
STRESAS	Beta	t	p	PERDEGIMAS	Beta	t	p
(Constant)		2,187	,031	(Constant)		,976	,332
TEMPAS	,145	1,346	,182	TEMPAS	<b>,281</b>	2,750	<b>,007</b>
APIMTIS	<b>,270</b>	2,508	<b>,014</b>	APIMTIS	<b>,300</b>	2,940	<b>,004</b>
POKYCIAI	-,009	-,084	,933	POKYCIAI	,139	1,404	,164

Kiti modeliai buvo apskaičiuoti skirstant respondentus į 2 grupes pagal *Mindfulness* praktikavimo požymį. Nustatyta, kad *Mindfulness* praktikuojantiems yra reikšmingas tik perdegimą įtakojančių darbo veiksnių modelis, nors determinacijos koeficientas  $R^2$  yra žemas - tik 16 % visų darbo veiksnių paaiškina perdegimą (žr. 12 lentelę). Stresui poveikio modelis yra nereikšmingas ( $R=,024$ ) todėl nepateikiamas. Iš apskaičiuotų determinacijos koeficientų matyti, kad perdegimui darbo apimtis turi didžiausią įtaką ( $\beta=,321$ ,  $p=,020$ ). Taigi daroma išvada, kad *Mindfulness* praktikuojantiems perdegimą labiausiai veikia darbo apimtis bei darbo tempas.

**11 lentelė. Darbo veiksnių poveikis psichikos sveikatai tarp *Mindfulness* praktikuojančių respondentų**

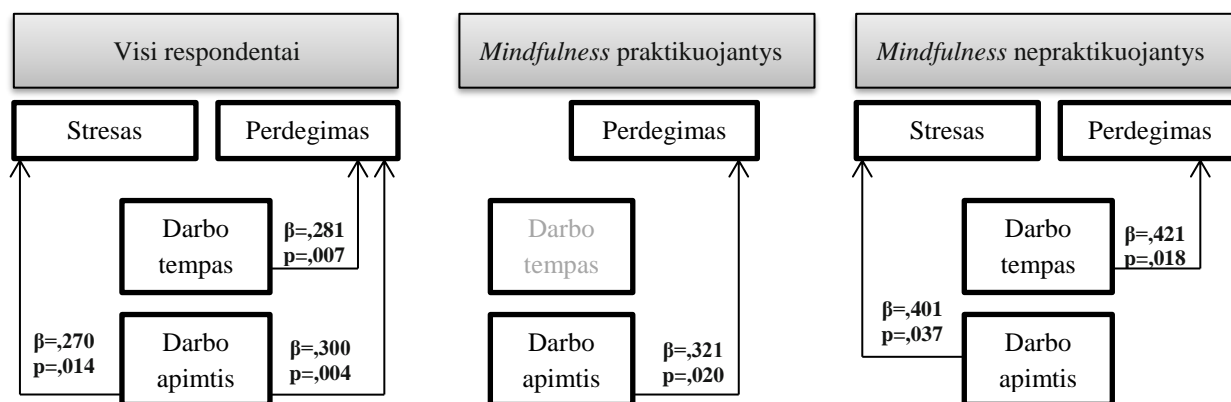
Perdegimas $R^2=,159$ $F=3,086$ $p=,036$			
PERDEGIMAS	Beta	t	p
(Constant)		1,478	,146
TEMPAS	,188	1,397	,169
APIMTIS	<b>,321</b>	2,408	<b>,020</b>
POKYCIAI	,099	,742	,462

Nagrinėjant *Mindfulness* neįpraktikuojančiųjų grupę nustatyta, kad stresui reikšmingą įtaką turi darbo apimtis ( $\beta=,401$ ,  $p=,037$ ), o perdegimui darbo tempas ( $\beta=,421$ ,  $p=,018$ ). Abu modeliai yra reikšmingi ir paaiškina pirmu atveju 24 % darbo veiksmų poveikio stresui, antru atveju 31 % darbo veiksmų poveikio perdegimui (žr. 13 lentelę).

**12 lentelė. Darbo veiksmų poveikis psichikos sveikatai tarp *Mindfulness* neįpraktikuojančiųjų respondentų**

Stresas $R^2=,239$ $F=3,463$ $p=,027$				Perdegimas $R^2=,305$ $F=4,824$ $p=,007$			
STRESAS	Beta	t	p	PERDEGIMAS	Beta	t	p
(Constant)		,369	,715	(Constant)		-,233	,817
TEMPAS	,156	,879	,386	TEMPAS	<b>,421</b>	2,492	<b>,018</b>
APIMTIS	<b>,401</b>	2,171	<b>,037</b>	APIMTIS	,228	1,290	,206
POKYCIAI	,293	1,815	,079	POKYCIAI	,165	1,072	,291

12 pav. pavaizduotas darbo veiksmų poveikis stresui ir perdegimui, skirstant respondentus į tris grupes. Didžiausios Beta reikšmės yra *Mindfulness* neįpraktikuojančiųjų respondentų grupėje: apskaičiuota, kad šių apklaustųjų tarpe stresą geriau prognozuoti pagal darbo apimtį, o perdegimą geriausiai nusako darbo tempas.



**12 pav. Darbo veiksmų poveikis stresui ir perdegimui**

14 lentelėje pateikti pirmos hipotezės tikrinimo rezultatai pagal atskiras grupes: visiems respondentams, *Mindfulness* praktikuojantiems ir neįpraktikuojantiems. Nustatyta, kad darbo apimtis turi poveikį stresui tarp visų respondentų ir tarp neįpraktikuojančiųjų, perdegimui darbo apimtis turi įtakos tarp visų respondentų ir praktikuojančiųjų *Mindfulness*.

Darbo tempo įtaka stresui nepasitvirtino nei vienoje grupėje. Tuo tarpu darbo tempo įtaka perdegimui pasitvirtino visų respondentų modelyje ir tarp neįpraktikuojančiųjų *Mindfulness*. Darbo pokyčių dažnumo įtakos nenustatyta nei viename modelyje.

13 lentelė. Hipotezės (H1) tikrinimo rezultatai

Hipotezė	Rezultatas
<b>H1.1</b> Didėjanti darbo apimtis didina streso poveikį tarp visų respondentų	pasitvirtino
H1.1.1. Didėjanti darbo apimtis didina streso poveikį tarp <i>Mindfulness</i> praktikuojančių	nepasitvirtino
H1.1.2. Didėjanti darbo apimtis didina streso poveikį tarp <i>Mindfulness</i> nepraktikuojančių	pasitvirtino
<b>H1.2.</b> Didėjanti darbo apimtis didina perdegimo poveikį tarp visų respondentų	pasitvirtino
H1.2.1. Didėjanti darbo apimtis didina perdegimo poveikį tarp praktikuojančių	pasitvirtino
H1.2.2. Didėjanti darbo apimtis didina perdegimo poveikį tarp nepraktikuojančių	nepasitvirtino
<b>H1.3.</b> Didėjantis darbo tempas didina streso poveikį tarp visų respondentų, praktikuojančių ir nepraktikuojančių	nepasitvirtino
<b>H1.4.</b> Didėjantis darbo tempas didina perdegimo poveikį tarp visų respondentų	pasitvirtino
H1.4.1 Didėjantis darbo tempas didina perdegimo poveikį tarp praktikuojančių	nepasitvirtino
H1.4.2. Didėjantis darbo tempas didina perdegimo poveikį tarp nepraktikuojančių	pasitvirtino
<b>H1.5.</b> Kuo dažnesni darbo pokyčiai didina streso poveikį tarp visų respondentų, praktikuojančių ir nepraktikuojančių	nepasitvirtino
<b>H1.6.</b> Kuo dažnesni darbo pokyčiai didina perdegimo poveikį tarp visų respondentų, praktikuojančių ir nepraktikuojančių	nepasitvirtino

Iš gautų rezultatų galima teigti, kad kalbant apie visas tris tiriamųjų grupes, psichikos sveikatai neigiamą poveikį labiausiai turi didėjanti darbo apimtis ir darbo tempas. Darbo pokyčių įtakos stresui ir perdegimui nenumatyta nei vienoje grupėje. Taigi, pirma hipotezė pasitvirtino iš dalies.

Siekiant išsiaiškinti *Mindfulness* vaidmenį darbuotojų psichikos sveikatos atkūrimo, buvo iškelta antra hipotezė, kuri teigia, kad: **ryšys tarp darbo veiksmų ir psichikos sveikatos neigiamų veiksmų yra reikšmingai moderuojamas *Mindfulness* (H2).**

H2.1. Aukštesnis *Mindfulness* lygis turi stiprų poveikį sąsajoms tarp streso ir darbo veiksmų, visiems tiriamiesiems.

H2.2. Aukštesnis *Mindfulness* lygis turi stiprų poveikį sąsajoms tarp streso, perdegimo ir darbo veiksmų, praktikuojančiųjų tarpe.

H2.3. Aukštesnis *Mindfulness* lygis turi stiprų poveikį sąsajoms tarp streso ir darbo veiksmų, nepraktikuojančiųjų tarpe.



Skaičiavimo procedūra buvo taikoma tokia pati kaip pirmos hipotezės tikrinimo atveju, prie nepriklausomų veiksnių pridėjus *Mindfulness* kintamąjį. Nustatyta, kad didesnis *Mindfulness* lygis visų respondentų grupėje turi stiprų teigiamą poveikį mažinant stresą ir perdegimą (žr. 15 lentelę). Iš dviejų modelių informatyvesnis yra modelis skirtas perdegimui ( $R^2 = 47\%$ ). Pažymėtina kad į modelį įvedant *Mindfulness* kintamąjį, pasikeičia darbo veiksnių įtaka. Jeigu pirmos hipotezės analizė patvirtino, kad visiems respondentams kartu perdegimo laipsnio pokyčiui įtakos turi darbo apimtis ir darbo tempas (žr. 11 lentelę), tai dabar, atsiradus moderuojančiam faktoriui, reikšminga įtaka darančiais veiksniais tapo darbo tempas ( $\beta = ,234$ ,  $p = ,007$ ) ir darbo pokyčiai ( $\beta = ,175$ ,  $p = ,035$ ). Kiti veiksniai statistiškai nereikšmingi (žr. 15 lentelę).

**14 lentelė. *Mindfulness* poveikis psichikos sveikatai visų respondentų grupėje**

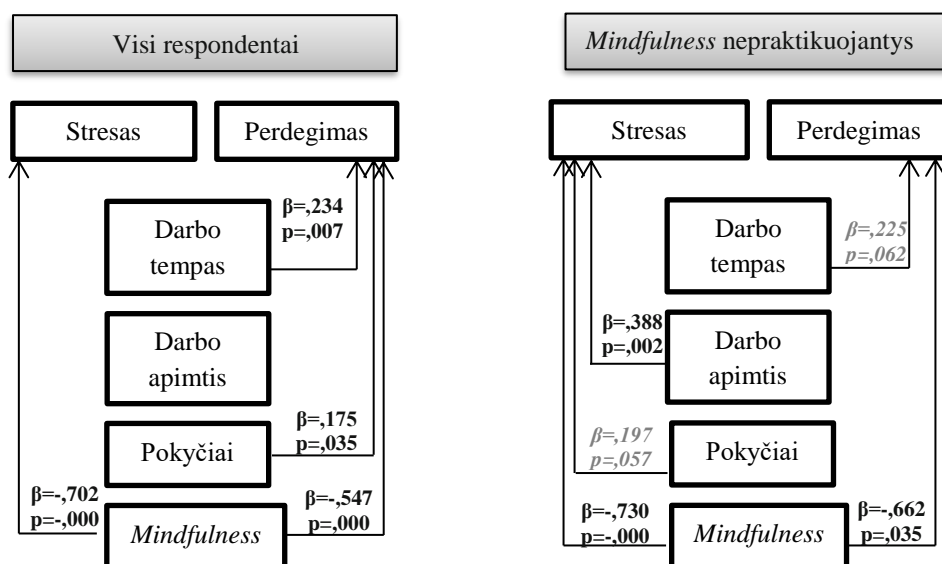
Stresas $R^2 = ,549$ $F = 25,881$ $p = ,000$				Perdegimas $R^2 = ,469$ $F = 18,753$ $p = ,000$			
STRESAS	Beta	t	p	PERDEGIMAS	Beta	t	p
(Constant)		7,890	,000	(Constant)		4,871	,000
TEMPAS	,084	1,080	,283	TEMPAS	<b>,234</b>	2,764	<b>,007</b>
APIMTIS	,058	,715	,477	APIMTIS	,135	1,535	,128
POKYCIAI	,038	,500	,619	POKYCIAI	<b>,175</b>	2,142	<b>,035</b>
MINDFULNESS	<b>-,702</b>	-8,999	<b>,000</b>	MINDFULNESS	<b>-,547</b>	-6,458	<b>,000</b>

Atlikus skaičiavimus nustatyta, kad praktikuojančiųjų grupėje stresui ir perdegimui reikšmingą įtaką turi tik *Mindfulness*, todėl rezultatai nepateikiami (žr. **Error! Reference source not found.**). Nepraktikuojančiųjų grupėje, *Mindfulness* mažėjimas individualiame lygyje ir darbo apimties didėjimas turi įtakos suvokiamo streso raiškai. Kitaip tariant, didėjant darbo apimčiai ir mažėjant *Mindfulness* lygiui, stresas turės didėjimo kryptį.

**15 lentelė. *Mindfulness* poveikis psichikos sveikatai nepraktikuojančių grupėje**

Stresas $R^2 = ,721$ $F = 20,673$ $p = ,000$				Perdegimas $R^2 = ,702$ $F = 18,832$ $p = ,000$			
STRESAS	Beta	t	p	PERDEGIMAS	Beta	t	p
(Constant)		5,288	,000	(Constant)		3,977	,000
TEMPAS	-,061	-,538	,595	TEMPAS	,225	1,934	,062
APIMTIS	,388	3,410	<b>,002</b>	APIMTIS	,216	1,835	,076
POKYCIAI	,197	1,975	,057	POKYCIAI	,079	,763	,451
MINDFULNESS	-,730	-7,432	<b>,000</b>	MINDFULNESS	-,662	-6,527	<b>,000</b>

Apibendrinant galima konstatuoti, kad visų respondentų grupėje *Mindfulness* turi reikšmingą poveikį ir stresui ir perdegimui. Stresui tiesioginę įtaką turi darbo apimtis, abu veiksniai turi vienodą kryptį, *Mindfulness* turi atvirkštinį poveikį. Šį modelį galima interpretuoti taip: didėjanti darbo apimtis didina streso lygį, kurį savo ruožtu mažina *Mindfulness*. Perdegimui šioje respondentų grupėje poveikį turi du veiksniai – darbo apimtis ir pokyčių dažnumas, *Mindfulness* turi priešingą poveikį. Kitaip tariant, didėjantys pokyčiai ir darbo apimtis, visų respondentų grupėje, nulemia aukštesnį perdegimo lygį, tuo tarpu *Mindfulness* mažina šį neigiamą efektą.



13 pav. *Mindfulness* poveikis darbo veiksnių sukeltam neigiamam efektui

Siekiant patikrinti *Mindfulness*, darbo veiksnių ir neigiamo poveikio psichikos sveikatai modelio tinkamumą, buvo sudarytas tiesinės regresijos modelis, apjungiant veiksnius į bendras kategorijas. Kaip matyti, modelis yra reikšmingas, paaiškinantis 59 % ( $p = .000$ ) kintamojo variacijos. Darbo veiksnių ir *Mindfulness* standartizuoti regresijos lygties koeficientai yra reikšmingi ir parodo, kad didesnę įtaką psichikos sveikatai turi *Mindfulness* ( $\beta = -.702$ ,  $p = .000$ ; minuso ženklas nurodo į priešingą poveikį). Taigi, modelis, kuriuo tikrinamas *Mindfulness* poveikis psichikos sveikatai yra tinkamas,  $R^2 = 0,59$ , esant reikalaujamai šio rodiklio reikšmei  $R^2 \geq 0,25$  (žr. 17 lentelę).

16 lentelė. Daugialypės tiesinės regresijos modelio rezultatai

NEIGIAMAI VEIKSNIAI			
$R^2 = ,592$			
$F = 63,198$			
$p = ,000$			
	Beta	t	p
(Constant)		1,920	,058
MINDFULNESS	-,702	-10,122	,000
DARBO VEIKSNIAI	,220	3,164	,002

Remiantis sudaryto modelio rezultatais galima teigti, kad visais analizuojamais atvejais *Mindfulness* aukštas lygis individo lygmenyje turi įtakos psichikos sveikatai, tačiau pažymėtina, kad šiame tyrime *Mindfulness* daugiau reikšmingas perdegimo laipsniui numatyti. Visos iškeltos hipotezės dėl *Mindfulness* teigiamo poveikio psichikos sveikatai, paveiktos didėjančių darbo reikalavimų, pasitvirtino iš dalies, rezultatai pateikti 18 lentelėje.

**17 lentelė. Hipotezės (H2) tikrinimo rezultatai**

<b>Hipotezės</b>	<b>Rezultatas</b>
<b>H2.1.</b> Aukštesnis <i>Mindfulness</i> lygis turi stiprų poveikį sąsajoms tarp <b>streso</b> ir darbo veiksmų, visiems tiriamiesiems	Pasitvirtino iš dalies
H2.1.2. Aukštesnis <i>Mindfulness</i> lygis turi stiprų poveikį sąsajoms tarp <b>perdegimo</b> ir darbo veiksmų, visiems tiriamiesiems	Pasitvirtino iš dalies
<b>H2.2.</b> Aukštesnis <i>Mindfulness</i> lygis turi stiprų poveikį sąsajoms tarp <b>streso, perdegimo</b> ir darbo veiksmų, praktikuojančiųjų tarpe	Pasitvirtino iš dalies
<b>H2.3.</b> Aukštesnis <i>Mindfulness</i> lygis turi stiprų poveikį sąsajoms tarp <b>streso</b> ir darbo veiksmų, nepraktikuojančiųjų tarpe	Pasitvirtino iš dalies
H2.3.1. Aukštesnis <i>Mindfulness</i> lygis turi stiprų poveikį sąsajoms tarp <b>perdegimo</b> ir darbo veiksmų, nepraktikuojančiųjų tarpe	Pasitvirtino iš dalies
<b>H2.4.</b> Praktikuojimas <i>Mindfulness</i> turi teigiamą poveikį psichikos sveikatai, neigiamai paveiktos didėjančių darbo veiksmų.	Pasitvirtino

Remiantis *Mindfulness* įtakos reikšmingumu visuose apskaičiuotuose modeliuose galima teigti, kad didėjančios darbo reikalavimai neigiamai įtakoja psichikos sveikatą dėl didėjančio streso ir perdegimo. Šiai pusiausvyrai atstatyti gali būti naudojamas *Mindfulness*, kurio atkuriamasis poveikis psichikos sveikatai pasitvirtino visai tyrimo imčiai.

### **4.3. Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija**

ŽI psichikos sveikatos atkūrimo problemai yra skiriama daug dėmesio, ieškoma įvairių sprendimų, siekiant palaikyti tinkamą darbuotojų fizinę ir psichikos sveikatos būseną, sumažinti neigiamų veiksmų įtaką ir vykdyti jų kontrolę. Šių dienų dirbančiam žmogui darbo tempas yra kritinis veiksnys, kurio įtaka jaučiama dėl spartaus, vis dažniau momentinio, informacijos perdavimo greičio ir apdorojimui skirtų duomenų masyvų. Šis informacinis bumai neišvengiamai paliečia kitą darbo savybę – darbo krūvį, kuris dėl dabartinio įmanomo 24/7 pasiekiamumo šiuolaikiškam žmogui tampa tikru

psichikos sveikatos išbandymu. Organizaciniai pokyčiai - trečias darbo reikalavimų komponentas, sąlygotas kitų dviejų, prieš tai aptartų, įtaka ir tarpusavio sąveika.

Žmogus praleidžia darbo aplinkoje didžiąją dalį savo gyvenimo, todėl darbas yra savirealizacijos, socializacijos, identiteto, asmeninės vertės suvokimo ir kitų svarbių aspektų pagrindas. Didėjantys darbo reikalavimai neišvengiamai turi neigiamą poveikį dirbančiojo žmogaus fizinei ir psichikos būsenai: užtenka susipažinti su PSO ataskaita ir įvertinti stulbinančius skaičius apie darbuotojų sveikatos problemas ir su tuo susijusias išlaidas. Opiausia ŽI psichikos sveikatos problema tapo stresas, teigiamai veikiantis organizmą esant trumpalaikiai jo formai ir turintis neigiamas pasekmes žmogaus psichinei, emocinei ir fizinei būklei kai tampa reguliaria sistemine būsena. Galima teigti, kad gyvename „streso ir nerimo amžiuje“. Europoje stresą darbe patiria 25 % dirbančiųjų, ir beveik tiek pat turi sveikatos problemų dėl darbo. (EU-OSHA, 2014) Kita darbo reikalavimų psichikos sveikatai sukelta neigiama pasekmė, organizacijos kontekste, yra perdegimas, kurio problematikai taip pat skiriama daug dėmesio iš mokslinės pusės. Perdegimas yra ilgalaikio streso rezultatas. Tyrimais nustatyta, kad užsitęsęs perdegimas sukelia psichikos sveikatos sutrikimus, dėl ko padidėja neigiamos pasekmės pačiai organizacijai – absenteizmas (*angl.* absenteeism), darbuotojų kaita, sumažėjęs įsitraukimas į veiklą. Sisteminių tyrimų apžvalga leidžia konstatuoti, kad darbo krūvis, viršvalandžiai ir spaudimas darbe yra pagrindiniai faktoriai susiję su psichikos sveikatos pablogėjimu ir neatvykimais į darbą dėl ligų. (Michie ir Williams, 2003)

### **Darbo veiksmų poveikis ŽI psichikos sveikatai**

Atlikus tyrimą buvo nustatyta, kad dviejų įmonių tiriami darbuotojai patiria vidutinį suvokiamo streso ir perdegimo laipsnį. Lyginant praktikuojančių ir nepraktikuojančių *Mindfulness* grupes, nustatytas neženklaus skirtumas tarp suvokiamų darbo reikalavimų ir neigiamo efekto, t.y. streso ir perdegimo. Pažymėtina, kad abejuose organizacijose darbuotojų sveikatai skiriama nemažai dėmesio. Yra žinoma, kad vienoje įmonėje vykdoma griežta darbo ir poilsio apskaita, draudžianti turėti viršvalandžius, neleidžianti kaupti išeiginių „atsargai“, palaikoma aukšta bendravimo kultūra, reguliariai vykdomi darbuotojų skatinimo pokalbiai. Apie kitą įmonę turima mažiau žinių, tačiau pavyko išsiaiškinti, kad taip pat skiriamas dėmesys darbuotojų emocinės ir psichikos sveikatos kontrolei, ŽI vadovė laikosi aukštos darbo kultūros nuostatų. Remiantis šiomis prielaidomis, galimai dėl to nustatytas beveik vienodas tiriamųjų patiriamas neigiamų veiksmų lygis. Atlikta palyginamoji analizė pagal *Mann-Whitney-Wilcoxon* testo kriterijų nustatyta, kad statistiškai reikšmingas skirtumas yra tik pagal pokyčių dažnumą ir darbo veiksmų požymius, o *Kruskal-Wallis* analizė patvirtino hipotezę, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp nagrinėjamų kategorijų nėra.

## ***Mindfulness* reikšmė organizacijos kontekste**

Tam, kad pagerinti darbuotojų gerovę, didinti atsparumą stresui, perdegimui ir taikyti prevenciją destruktiniams veiksniams, darbdaviai ir patys darbuotojai išbando įvairias praktikas nukreiptas į psichikos sveikatos gerinimą. Pastarąjį dešimtmetį visame pasaulyje, o ypač JAV, populiarumą įgavo *Mindfulness* praktika, kurios privalumai ir nauda plačiai nagrinėjami mokslininkų. *Mindfulness* yra palyginus naujas ir įdomus fenomenas šiuolaikinėje kognityvinėje elgesio psichoterapijoje. Jo tyrinėjimas iš mokslinės pusės prasidėjo klinikinėje psichologijoje 1980-ųjų metų pradžioje. (Kabat Zinn, 1990) Pati sąvoka *Mindfulness* pabrėžia orientaciją į dabartį: kiekvienas momentas yra išbaigtas ir tobulas, terapijos tikslas nukreiptas į susitaikymą, priėmimą ir gebėjimą vertinti tai, kas yra, o ne siekti pokyčių (Hayes ir kiti, 2004). Pagrindinis *Mindfulness* elementas yra pripažinimas to, kad mintys yra tik mintys, o ne „tu“ arba „realybė“, kitaip tariant požiūris į mintį yra kaip apie paprastą mintį, o ne kaip apie ontologinį realybės atspindį. Kaip ne keista, bet *Mindfulness* praktikų tikslas yra neturėti jokio tikslo, leisti sau tam tikrą laiką stebėti aplinką ir savo jausmus, be jokio vertinimo ar nuostatų.

Darbuotojų psichikos sveikata priskiriama prie darbuotojų gerovės, plačiąja prasme apibūdinamos kaip „viską apimanti patirties ir funkcionavimo darbe kokybė“. Todėl nenuostabu, kad darbuotojo gerovė yra plačiai nagrinėjama tarp *Mindfulness* tyrėjų per jo integravimą organizaciniame lygmenyje. Pastebimai didėja įrodymų, kad pati darbuotojų gerovė yra susijusi su žmogaus fizine ir psichikos sveikata, kas savo ruožtu turi poveikį organizacijos rezultatams. (Danna ir Griffin, 1999) Atlikti meta tyrimai įrodo, kad *Mindfulness* praktikavimas gali turėti įtakos visai eilei gerovei keliamų reikalavimų. Viena iš tokių naudų yra patvirtintos išvados, kad darbo aplinkoje *Mindfulness* ir jo praktikavimas mažina perdegimo lygį (Flook ir kiti, 2013, Krasner ir kiti, 2009) bei suvokiamą stresą (Roester ir kiti, 2013). Nepaisant augančio susidomėjimo *Mindfulness*, skiriama tik maža dalis tyrimų apie jo implikaciją organizaciniame lygmenyje. Lietuvoje *Mindfulness* nebe naujiena, tačiau tyrimų atlikta labai mažai. Todėl šiame darbe buvo siekiama ištirti *Mindfulness* poveikį darbo kontekste, apeliuojant į anksčiau atliktus tyrimus kitose šalyse. Pagal sudarytą modelį buvo apibrėžti darbo veiksniai, kurių didėjimas, pagal prielaidą, turi neigiamą poveikį ŽI psichikos sveikatai, dėl ko pasireiškia stresas ir perdegimas. Iš kitos pusės ŽI psichikos sveikatą veikia *Mindfulness*, kaip atkuriamoji priemonė, padedanti grąžinti neigiamai paveiktos psichikos sveikatos būseną į reikiamą lygį.

## Darbo veiksmų, psichikos sveikatos neigiamo efekto ir *Mindfulness* sąsajos

Atlikta koreliacinė analizė parodė, kad *Mindfulness* turi vidutinio stiprumo ryšį su neigiamu efektu (*Kendall's  $\tau$ -b*=0,578), stipresnis ryšys nustatytas tarp *Mindfulness* ir streso (*Kendall's  $\tau$ -b* = 0,581), silpnesnis ryšys su perdegimu (*Kendall's  $\tau$ -b* = 0,445). Darbo veiksniai turi silpnas sąsajas: su darbo apimtimi nustatytas silpnas ryšys (*Kendall's  $\tau$ -b* = 0,294), pokyčių dažnumas neturi sąsajų nei su vienu komponentu.

Tam, kad išsiaiškinti kokį poveikį *Mindfulness* turi darbo psichikos sveikatai, paveiktai neigiamų veiksmų buvo atlikta daugialypė regresinė analizė atskirai kiekvienai grupei, iškeliant dvi hipotezes. Siekiant išsiaiškinti ar didėjantys darbo reikalavimai turi neigiamą poveikį ŽI psichikos sveikatai, buvo apskaičiuotos įvairios kombinacijos pagal tris grupes: *Mindfulness* praktikuojančius, nepraktikuojančius ir visus bendrai. Visų respondentų grupėje darbo veiksniai paaiškina 21 % ( $R^2=,208$ ) perdegimo ir tik 12 % ( $R^2=,120$ ) streso. Praktikuojančiųjų grupėje darbo veiksniai paaiškina 16 % perdegimo, tuo tarpu streso modelis yra nereikšmingas. Nepraktikuojančiųjų grupėje darbo veiksniai paaiškina 31 % perdegimo ir 24 % streso. Didžiausią įtaką perdegimui visų respondentų grupėje turi darbo apimtis, kas patvirtino ankstesnių tyrimų rezultatus. (De Beer ir kt. 2015, Lee ir Ashforth, 1996) Pirma hipotezė pasitvirtino iš dalies, kadangi pokyčių dažnumas neturėjo reikšmingos įtakos nei viename nagrinėjamame modelyje. Šio tyrimo įdomus atradimas tame, kad žmonės turintys *Mindfulness* praktikavimo patirties, nepasizymėjo aukštesniu *Mindfulness* lygiu už tuos, kurie tokios patirties neturėjo. Ši išvada nepalaiko daugelio tyrimų rezultatų, kurie teigia, kad meditacinė patirtis didina *Mindfulness* lygį, kaip asmeninę savybę. (Van den Hurk ir kiti, 2011) Tačiau reikėtų įvertinti faktą, kad ankstesni tyrimai buvo vykdomi atrenkant respondentus prieš tikslinius *Mindfulness* mokymus.

Iškeliant antrą hipotezę buvo siekiama išsiaiškinti ar *Mindfulness* atlieka moderatoriaus funkciją tarp darbo veiksmų ir psichikos sveikatos neigiamo efekto. Atlikti skaičiavimai parodė, kad egzistuoja stiprus teigiamas ryšys tarp *Mindfulness* sąveikaujant darbo veiksmams ir psichikos sveikatos neigiamam efektui. Įdomu yra tai, kad modelyje atsiradus *Mindfulness* kintamajam, pasikeitė darbo veiksmų įtaka – visų respondentų grupėje statistiškai reikšmingu tapo pokyčių dažnumas ( $\beta=,175$ ,  $p=,035$ ). Nepraktikuojančiųjų grupėje *Mindfulness* ir darbo veiksniai paaiškina 72 % streso ir 70 % perdegimo. Aukščiausi standartizuoti regresijos koeficientai yra *Mindfulness* (-,730), ir darbo apimties (,388). Manoma, kad modelyje galima palikti darbo tempo kintamąjį dėl ribinio reikšmingumo dydžio ( $p=,062$ ). Apjungus darbo veiksmus ir neigiamą efektą į atskiras kategorijas, sudarytas statistiškai reikšmingas modelis, paaiškinantis 59 % darbo veiksmų ir *Mindfulness* poveikio psichikos sveikatai.

Apibendrinus tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad sudarytas teorinis modelis pasitvirtino - didėjanti darbo apimtis ir darbo tempas sukelia neigiamas psichikos sveikatos pasekmes, t.y. stresą ir perdegimą.



Vykstantys pokyčiai turi mažiausiai įtakos. Taip pat pasitvirtino hipotezė, kad *Mindfulness* praktikavimas gali sumažinti neigiamo poveikį ŽI psichikos sveikatai.

### **Tyrimo ribotumai ir gairės**

Atsižvelgiant į tai, kad buvo apklausti dviejų įmonių darbuotojai, neturint duomenų apie tikrą *Mindfulness* praktikuojančių ir nepraktikuojančių darbuotojų pasiskirstymo proporciją, išplėsti tyrimo rezultatų visam sektoriui negalime. Be to, būtų tikslinga kartu su klausimynu taikyti kokybinį tyrimo metodą, pvz. interviu, fokus grupę, siekiant sužinoti daugiau asmeninių reakcijų ir skirtingų nuomonių apie *Mindfulness* praktikos suvokiamą naudą ir reikšmę. Tyrimo metu neatsiskleidė pokyčių dažnumo poveikis. To priežastis galėjo būti netinkamas instrumento parinkimas ir suderinamumas su kitais tirtais darbo veiksniais, t. y. darbo apimtį ir darbo tempą galima priskirti prie asmeninio reguliavimo veiksnių, t.y. individas gali kontroliuoti jų intensyvumą, kai tuo tarpu pokyčiai yra išorinis veiksnys, kurio darbuotojas negali prognozuoti arba mažinti jo poveikį savarankiškai.

Lietuvoje *Mindfulness* yra užuomazgos stadijoje, todėl ateities tyrimai šia tema galėtų būti vykdomi įvairiomis kryptimis. Būtų naudinga atlikti tyrimus kitų profesijų darbuotojų tarpe: gydytojų, mokytojų, aukštos atsakomybės profesijų atstovų. Taip pat reikėtų pažymėti, kad mūsų tyrimas atliktas dvejose užsienio kapitalo įmonėse, su aukšta vidine kultūra. Dėl to tikėtina neišryškėjo reikšmingo skirtumo *Mindfulness* praktikuojančių ir nepraktikuojančių, kadangi organizacijos skiria daug dėmesio darbuotojų gerovei. Dėl šios aplinkybės ateityje tikslinga atlikti tyrimus vietinio kapitalo organizacijose su šiam regionui būdinga organizacine kultūra. Tačiau tam turėtų vykti pakankama informacijos sklaida apie *Mindfulness* fenomeną, akcentuojant jo teikiamą naudą psichikos sveikatai, vertinant tai, kad mūsų šalis pagal šį rodiklį turi vieną prasčiausių įvertinimų.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Remiantis *Mindfulness* poveikio ŽI psichikos sveikatai atlikta teorine analize ir empirinio tyrimo rezultatais daromos išvados:

1. ŽI potencialas yra plačiai nagrinėjama kategorija ekonomikos, sociologijos, demografijos ir kt. srityse, kas sąlygoja šios sąvokos traktuotės neapibrėžtumą. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, šiame darbe apibrėžta, kad ŽI potencialas – tai žmogui būdingi dvasiniai ir fiziniai bruožai, lemiantys jo galimybes ir ribas dalyvauti darbo veikloje, jo gebėjais pasiekti nustatytų tikslų ir rezultatų esant tam tikromis sąlygomis. ŽI potencialas lygiagrečiai sujungia tris santykių ir sąsajų lygius: *praeitį*, kaip sukauptų savybių visumą, *dabartį*, kaip sukauptą, bet nerealizuotą galimybių praktinį panaudojimą ir *ateitį*, kaip naujų įgūdžių ir gebėjimų vystymąsi.

2. Išskirti trys pagrindiniai darbo veiksniai, veikiantys ŽI psichikos sveikatą: darbo apimtis, darbo tempas ir nuolatiniai pokyčiai organizacijoje. Visi trys veiksniai turi ženklų poveikį psichikos sveikatos būklei. Darbo veiksnio didėjimas dažniausiai būna emocinio išsekimo, depresijos, streso, perdegimo priežastimi. Tačiau darbo aplinkoje dažniausiai pasireiškia stresas ir perdegimas. Stresas yra viena didžiausių šiuolaikinio pasaulio problema, ŽI kontekste. Jis gali būti sutrikimų ir ligų priežastis ir tuo pačiu didėjančių darbo reikalavimų pasekmė. Perdegimas apibrėžiamas kaip reakcija į ilgai trunkančius stresorius darbe ir nesutapimų tarp darbo reikalavimų ir darbuotojo galimybių.

3. *Mindfulness* – proto būseną, pasižyminti lankstumu, kurioje asmuo dalyvauja dabartiniu momentu, atrandant kažką naujo be nuostatų, vertinimo ir savęs teisimo. *Mindfulness* pagrindą sudaro trys pagrindiniai komponentai: ketinimas, dėmesys ir požiūris, vykstantys tuo pačiu metu.

4. Remiantis teorine analize, sudarytas modelis, apimantis: a) darbo veiksniais, t.y. darbo apimties, darbo tempo ir nuolatinių pokyčių, b) jų sukkelto neigiamo efekto psichikos sveikatai, pasireiškiant stresui ir perdegimo sindromui ir c) *Mindfulness* individo ir organizacijos lygmenyje. Daroma prielaida, kad aukštas darbo reikalavimų lygis neigiamai įtakoja darbuotojų psichikos sveikatą, didėjant stresui ir perdegimui. Manoma, kad *Mindfulness* yra veiksminga priemonė nukreipta į psichikos sveikatos pablogėjusios būklės atkūrimą. Šio modelio patikrinimui buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – klausimynas, sudarytas iš atskirų skalių, siekiant pamatuoti darbo veiksnio, neigiamo efekto ir *Mindfulness* raišką tarp dviejų įmonių darbuotojų. Iškeltos dvi pagrindinės hipotezės: didėjantys darbo reikalavimai turi neigiamą poveikį ŽI psichikos sveikatai (H1) ir, ryšys tarp darbo veiksnio ir psichikos sveikatos neigiamų pasekmių yra reikšmingai moderuojamas *Mindfulness* (H2).

5. Tyrimo metu nustatyta, kad visų respondentų grupėje stresui įtakos turi stresas, perdegimui poveikį turi darbo apimtis ir darbo tempas. *Mindfulness* praktikuojančiųjų respondentų tarpe nustatytas reikšmingas darbo apimties poveikis perdegimui, tarp nepraktikuojančių respondentų stresą galima



prognozuoti pagal padidėjusią darbo apimtį, o perdegimo rizikos didėjimą lemia darbo tempas. Pokyčių dažnumas neturi reikšmingo poveikio nei viename apskaičiuotame modelyje. Pirma hipotezė pasitvirtino dalinai.

Tikrinant antrą hipotezę, pagal daugialypės tiesinės regresijos modelį nustatyta, kad visų respondentų grupėje, į modelį įvedus moderuojantį veiksni (*Mindfulness*), perdegimo padidėjimui turi įtakos darbo tempas ir pokyčiai. Nustatyta, kad šiame modelyje *Mindfulness* turi reikšmingą poveikį neigiamo efekto mažinimui. Tarp *Mindfulness* nepraktikuojančių suvokiamo streso lygio padidėjimui turi darbo apimtis; perdegimo augimo tendenciją silpnai prognozuoja darbo tempo didėjimas. Abiem atvejais *Mindfulness* turi reikšmingą poveikį, antra hipotezė pasitvirtino iš dalies. Apjungus visus kintamuosius į tris grupes, o būtent: a) darbo veiksnis, b) neigiamą efektą psichikos sveikatai ir c) *Mindfulness*, daroma išvada, kad prognozuojamas *Mindfulness* poveikis psichikos sveikatos atkūrimui individo lygmenyje yra reikšmingas.

## REKOMENDACIJOS

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais ir išvadomis, galima teigti, jog *Mindfulness* praktikavimas yra veiksminga intervencinė priemonė orientuota į psichikos sveikatos atkūrimą nuo darbo veiksnų neigiamo poveikio. ŽI psichikos gerovės stebėjimas ir palaikymas yra darbdavio ir paties darbuotojo uždavinys, tačiau darbdavio pastangos šia linkme turėtų būti didesnė. Todėl organizacijoms siūlomos šios, su darbuotojų psichikos gerove susijusios, rekomendacijos:

- Reguliariai vykdyti darbuotojų psichikos sveikatos tikrinimo programas, su tikslu laiku identifikuoti ir numatyti streso, perdegimo ir kitų negalavimų apraiškas ir išvengti neigiamų pasekmių darbuotojų psichikos sveikatai.
- Teikti informaciją darbuotojams apie streso darbe formavimosi priežastis, pasekmes ir jo įveikos būdus.
- Taikyti metodus nukreiptus į darbo reikalavimų intensyvumo nustatymą, siejant rezultatus su organizacijos ar darbuotojų asmeninių tikslų įvykdymu.
- Organizuoti intervencijas mažinančias emocinę įtampą, tarp kurių viena iš tokių veiksmingų priemonių, didinančių psichikos gerovę yra *Mindfulness* praktikavimas. Vadovybė galėtų organizuoti 6 ar 8 savaičių trukmės *Mindfulness* mokymus grupėse, dalyvaujant patyrusiam moderatoriui. Pastebėta, kad grupėse vykstantis bendravimas reikalauja atvirumo ir dėmesingumo, kas gali būti veiksminga sprendžiant užslėptas konfliktines situacijas organizacijos viduje.
- Kadangi po mokymų savarankiškas praktikavimas *Mindfulness* dažnai nutraukiamas, arba mažinamas, vienas iš būdų yra pakartotinas mokymų rengimas praėjus tam tikram laikui.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Adamchuk V. V., Romashov O. V., Sorokina M. E. (2000). *Ekonomika i sociologija truda*. M.: Unity.
- Akbaba, M., Kurt, B., Ötegen, V. (2017). Causes of death due to overwork. *The Turkish Journal Of Occupational/Environmental Medicine and Safety*, 2 (1(4)), p. 23-23. [žiūrėta 2018.03.15] Prieiga per <http://dergipark.gov.tr/turjoem/issue/34694/383662>
- American *Mindfulness* Research Association (2017). [žiūrėta 2018.02.02] Prieiga per <https://goamra.org/resources/>.
- Anttonen, H, Räsänen, T. (Eds.), (2008). Well-being at work – new innovations and good practices. *Finnish Institute of Occupational Health*. Helsinki, 2008.
- Ahmed, A., Ramzan, M. (2013). Effects of job stress on employee's job performance a study on banking sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 11(6), 61-68.
- Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J., Toney, L. (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of *Mindfulness*. *Assessment*, 13(1), 27-45.
- Beer de, L. T., Pienaar, J., Rothmann Jr, S. (2016) Work overload, burnout, and psychological ill-health symptoms: a three-wave mediation model of the employee health impairment process., *Anxiety, Stress, & Coping*, 29:4, 387-399, DOI: 10.1080/10615806.2015.1061123
- Becke, G. (Eds.) (2014). *Mindful change in times of permanent reorganization. Organizational, institutional and sustainability perspectives*. Springer: Heidelberg, doi 10.1007/978-3-642-38694-7
- Bertašiūtė, E. (2017 gruodžio 29) Tyrimas: stresas ir jo valdymas Baltijos šalyse. Net 90 proc, lietuvių patiria stresą - kaip tai spręsti? Manokrastas.lt. [žiūrėta 2018.03.15] Prieiga per <http://manokrastas.lt/straipsnis/tyrimas-stresas-ir-jo-valdymas-baltijos-salyse-net-90-proc-lietuviu-patiria-stresa---kaip-tai-spresti->
- Bratton, J., Gold, J. (2017) *Human Resources Management, 6<sup>th</sup> Edition – Theory and Practice*. London: Palgrave.
- Brown, K. W., Ryan, R. M., Creswell, J. D. (2007). *Mindfulness*: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, 18, 211-237.
- Brown K. W., Ryan R. M. (2003) The Benefits of Being Present: *Mindfulness* and Its Role in Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*. 84(4), 822–848.
- Carmody, J., Baer, R. A. (2008) Relationships between *Mindfulness* practice and levels of *Mindfulness*, medical and psychological symptoms and well-being in a *Mindfulness*-based stress reduction program. *J Behav Med* 31:23–332007. doi 10.1007/s10865-007-9130-7
- Chrapova E.B., Kychanov B.I. (2014). *Trudovoj potencial: oценка, dinamika razvitija. Monografija*. Omsk: OIVT (filial) FBOU VPO “NGAVT”.
- Chumakov A.I., & Gorelova I.N. (2016). *Opredelenije kvalifikacionnogo potenciala trudovich resursov torgovogo predpriyatija*. [Darbo išteklių kvalifikacinio potencialo apibūdinimas prekybinėje įmonėje] Vestnik Sibirskoj gosudarstvennoj avtomobilno-dorozhnoj akademii, 4(50), 180-187. [-iūrėta 2018.02.02] Prieiga per <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-kvalifikatsionnogo-potentsiala-trudovyh-resursov-torgovogo-predpriyatiya>
- Cohen, S., Williamson, G. (1988). Perceived stress in a probability sample of the United States. In S. Spacapan ir S. Oskamp (Eds.), *The social psychology of health: Claremont Symposium on Applied Social Psychology* (pp. 31–67)
- Creswell, J. D. (2016). *Mindfulness* Interventions. *Carnegie Mellon University Research Showcase @ CMU*. <http://repository.cmu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2408&context=psychology>
- Dane, E. (2011). Paying attention to *Mindfulness* and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37, 997-1018.
- Dane, E., Brummel, B. J. (2013). Examining workplace *Mindfulness* and its relations to job performance and turnover intention. *Human relations* 67(1), 105 –128

- Dembinskas A., (2002). Psichikos sveikatos ir patologijos samprata. *Biologinė psichiatrija ir psichofarmakologija*. 4(1)
- Duke, J., Udono, E.,N. (2012). A New Paradigm in Traditional Human Resource Management Practices. *Journal of Management and Sustainability*; 2(2).
- Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management. A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Physica-Verlag Berlin Heidelberg.
- EU-OSHA-European Agency for Safety and Health at Work, Eurofound - European Foundation for the Improvement of Living and Working. *Psychosocial risks in Europe : Prevalence and strategies for prevention: executive summary*. 2014. Doi:10.2802/29164
- Genkin B.M. (2007) *Ekonomika i sociologija truda* (7 leid., papild.) Maskva, M.: Norma.
- Glick, W.G., Huber, G.P., Miller, C.C., Harold, D., Sutcliffe, K. M. (1995). Studying changes in organizational design and effectiveness: Retrospective event histories and periodic assessments. In G. P. Huber & A. H. Van de Ven (Eds.), *Longitudinal field research methods: Studying processes of organizational change* (pp. 126–154). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Good, D. J. , Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. A., Brown, K. W., Duffy, M. K., Baer, R. A., Brewer J. A., Lazar S. W. (2015). Contemplating *Mindfulness* at work. An integrative review. *Journal of Management* 42(1), 114–142. doi: 10.1177/0149206315617003.
- Gryniova V.M., Pysarevska G.I. (2012) *Upravlinnia kadrovym potencialom pidpryjemstva: monografija*. [Įmonės kadru potencialo valdymas: monografija]. Charkiv: Charkovo nacionalinis ekonomikos universitetas.
- Grégoire, S., Lachance, L., Taylor, G. (2015). Mindfulness, mental health and emotion regulation among workers. *International Journal of Wellbeing*, 5(4), 96-119. doi:10.5502/ijw.v5i4.444
- Grossman, P., Niemannb, L., Schmidt, S., Walachc, H. (2004). *Mindfulness*-based stress reduction and health benefits A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 57, 35 – 43.
- Härmä, M., (2006). Workhours in relation to work stress, recovery and health. *Scand J Work Environ Health*, 32 (6, special issue): 502–514.
- Hien, W., (2014). Authenticity and individual *Mindfulness* within organizations: problems and perspectives. In Becke G. (Eds.), *Mindful change in times of permanent reorganization. Organizational, institutional and sustainability perspectives*. (pp. 73-88).
- Hyland, P. K., Lee, R. A., Mills, M. J. (2015). *Mindfulness* at Work: A New Approach to Improving Individual and Organizational Performance. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 8(4), 576-602. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.41>
- Hülshager, U. R., Feinholdt, A., Nübold, A. (2015). A low-dose *Mindfulness* intervention and recovery from work: effects on psychological detachment, sleep quality, and sleep duration. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 464–489.
- Imaeva, L. (2017) Formirovanie trudovogo potenciala organizacii. [Organizacijos darbo potencialo formavimas]. *Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskij zhurnal*. 4(138), p. 169-172
- Jansen, N., Kant, I., van den Brandt, P. A. (2002). Need for recovery in the working population: description and associations with fatigue and psychological distress. *International journal of behavioral medicine*, 9(4), 322–340.
- Jansen, N., Kant, I., Amelsvoort, L., Nijhuis, F., Brandt, P. (2003). Need for recovery from work: evaluating short-term effects of working hours, patterns and schedules. *Ergonomics*, 46(7), 664-680, doi:10.1080/0014013031000085662.
- Kabat-Zinn, J., (2003). *Mindfulness*-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future. *Clinical Psychology*, 10(2), 144–156.
- Kasai, T. (2016 lapkričio 08) Companies are demanding more productivity. But overworked employees are not the answer. *World Economic Forum*. [žiūrėta 2018.03.15] Prieiga per <https://www.weforum.org/agenda/2016/11/companies-are-demanding-more-productivity-but-overworked-employees-are-not-the-answer/>
- Kavaliauskienė, V., Balčiūnaitė, R. (2014). Profesinis perdegimas ir jo raiška socialinio darbo profesionalizacijos kontekste. *Tiltai*, (4), 17–35.

- Khaliulina, V., Shabasheva, S. (2012) Zdorovje – vazhnaja sostavljajushaja trudovogo potentsiala. [Sveikata – svarbi darbo potencialo dedamoji] *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta*. 4 (52), 338-341. [žiūrėta 2018.03.02] Prieiga per <https://cyberleninka.ru/article/v/zdorovie-vazhnaya-sostavlyayuschaya-trudovogo-potentsiala>
- Klatt, M. D., Buckworth, J., Malarkey, W. B. (2008). Effects of low-dose *Mindfulness*-based stress reduction (MBSR-Ild) on working adults. *Health Education & Behavior*, 36, 601-614.
- Kristensen, T.S., Christensen K. B., Borritz M., Villadsen E. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work and Stress*. 19(3), 192-207.
- Lee, R. T., Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123–133. doi:10.1037/0021-9010.81.2.123
- Maklakova E.A. (2011) Kvalifikacionnij potencial: poniatie, zhiznennij cikl i faktory, vlijajushie na ego razvitie. [Kvalifikacinis potencialas: sąvoka, gyvenimo ciklas ir faktoriai, įtakojantys jo vystymą]. *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universitetai imeni A. S. Pushkina*. [žiūrėta 2018.02.26] Prieiga per <https://cyberleninka.ru/article/n/kvalifikatsionnyy-potentsial-ponyatie-zhiznenny-tsikl-i-faktory-vliyayuschie-na-ego-razvitie>
- Maklakova, E., Maklakov, A. (2009) Poniatije „trudovoj potencial“ i ego osnovnye charakteristiki. [„Darbo potencialo“ sąvoka ir jo pagrindinės charakteristikos] *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universitetai imeni A. S. Pushkina*. [žiūrėta 2018.02.26] Prieiga per <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-trudovoy-potentsial-i-ego-osnovnye-harakteristiki>.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science* 12(5), 189-192.
- McCurry, J. (2016 spalio 18) Death from overwork: Japan's 'karoshi' culture blamed for young man's heart failure. *The Guardian*. [žiūrėta 2018.03.15] Prieiga per <https://www.theguardian.com/world/2016/oct/18/death-from-overwork-japans-karoshi-culture-blamed-young-mans-heart-failure>
- Mariappanadar, S., (2003). Sustainable human resource strategy: the sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment, *International Journal of Social Economics*. 30(8), 906-923, doi: 10.1108/03068290310483779.
- Mariappanadar, S., Aust I. (2017) The Dark Side of Overwork: An Empirical Evidence of Social Harm of Work from a Sustainable HRM Perspective. *International Studies of Management & Organization*. 47 (4), p. 372-387. <https://doi.org/10.1080/00208825.2017.1382272>
- Meyerhuber, S., (2014) Trust and Time in Reorganizations and the Role of Middle Managers, In Becke G. (Eds.), *Mindful change in times of permanent reorganization. Organizational, institutional and sustainability perspectives*. (pp. 147-164).
- Michie, S., Williams, S. (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: A systematic literature review. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, (pp 3 –9). doi:10.1136/oem.60.1.3. PMID: PMC1740370
- MindDep, *Mindfulness Research*. [žiūrėta 2018.01.24] Prieiga per [minddep.com/minddep-mindfulness-research/](http://minddep.com/minddep-mindfulness-research/)
- Newsome, S., Waldo, M. Gruszka, C., (2012). *Mindfulness* group work: preventing stress and increasing self-compassion among helping professionals in training. *The Journal for Specialists in Group Work*, 37(4), 297-311, doi: 10.1080/01933922.2012.690832.
- Nandram, S. S., Borden, M. E. (Eds.), (2010), *Spirituality and Business. Spirituality and Business: Exploring possibilities for a new paradigm*. Springer: Heidelberg. DOI: 10.1007/978-3-642-02661-4
- Odegas J.G., Bychin V.B., Andreev K.L. (1991). Trudovoj potencial predpriyatija: puti effektivnogo ispolzovanija. [Įmonės darbo potencialas: efektyvaus panaudojimo keliai]. Saratov: Saratovo universiteto leidykla. p. 144

- Olano, H. A., Kachan, D., Tannenbaum S. L., Mehta, A., Annane, D., Lee, D. J. (2015). Engagement in *Mindfulness* practices by U.S. adults: sociodemographic barriers. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 21, 100-102.
- Pacevičius, J. (2007). Profesinio „perdegimo“ sindromas ir jo raiška banko darbuotojų veikloje. *Ekonomika ir vadyba*, 12.
- Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Vilniaus universiteto leidykla, 2012.
- Pasaulinė Sveikatos Organizacija. (2014) *Mental Health: a state of well-being*. [žiūrėta 2018.01.24] Prieiga per [http://www.who.int/features/factfiles/mental\\_health/en/](http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/)
- Paulya, M. V., Nicholsona, S., Xua, J., Polskyb, D., Danzona, P. M., Murrayc, J. F. and Bergerc, M. L. (2002). A general model of the impact of absenteeism on employers and employees. *Health Economics*, 11, 221–231.
- Rafferty, A.E., Griffin, M.A. (2006). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
- Rerup, C., Levinthal D. A., (2014) Situating the concept of organizational *Mindfulness*: the multiple dimensions of organizational learning. In *Mindful change in times of permanent reorganization. Organizational, institutional and sustainability perspectives* (p. 33) Springer: Heidelberg.
- Reis, R. S., Hino, A. A., Anez, C. R. (2010) Perceived stress scale: reliability and validity study in Brazil. *Journal of Health Psychology*, 15(1), 107-114.
- Qiao, H., Schaufeli, W.B. (2011) The convergent validity of four burnout measures in a Chinese sample: a confirmatory factor-analytic approach. *Applied Psychology: An International Review*, 60(1), 87–111.
- Seligman, M. E. (2006). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York: Vintage Books
- Shapiro, S.L., Carlson L.E., Astin J.A., Freedman B. (2006) Mechanism of *Mindfulness*. *Journal of Clinical Psychology*, 62(3), 373-386.
- Schulte, P, Vainio, H. (2010) Well-being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 36(5): 422-429.
- Schulte, Paul. “Operationalizing the concept of well-being for use in occupational safety and health”. Centers for Disease Control and Prevention National Institute for Occupational Safety and Health. Department of Environmentas & Occupational Health Sciences.
- Sonnentag, S., Fritz, C. (2014) Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 72–103.
- Stanislavovienė J. 2013. Psichosocialinių darbo veiksmų, susijusių su depresija ir depresiškumu, išaiškinimas. Daktaro disertacija. Biologinė psichiatrija ir psichofarmakologija. 2009. Prieiga per internetą: [http://www.pri.kmu.lt/Biologine%20psichiatrija%28zurnalas%29/2009\\_11biolog.psichiatrija/2009\\_Stanisloviene%20disertacija.pdf](http://www.pri.kmu.lt/Biologine%20psichiatrija%28zurnalas%29/2009_11biolog.psichiatrija/2009_Stanisloviene%20disertacija.pdf) [žiūrėta 2013-04-11]
- Sudakova E.S. (2014). *Upravljenje razvitiem trudovogo potenciala personala finansovych organizacij* (Daktaro disertacija) [Finansinių organizacijų personalo darbo potencialo vystymo valdymas] Gosudarstvennij Universitet Upravlenija. Maskva. [žiūrėta 2018.02.02] Prieiga per [https://guu.ru/files/referate/2014/sudakova\\_e\\_dis.pdf](https://guu.ru/files/referate/2014/sudakova_e_dis.pdf).
- Schultz, T. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17. [žiūrėta 2018.03.02] Prieiga per <http://www.jstor.org/stable/1818907>
- Sutcliffe, K. M., Vogus T. J., Dane, E. (2016) *Mindfulness* in Organizations: A Cross-Level Review, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3:55-81
- Šakytė, J. (2017 balandžio 25), Statistika šokiruoja – Lietuvoje kasmet daugiau nei 3000 žmonių patiria nelaimingus atsitikimus darbe, iš jų iki 200 – žūsta arba sunkiai susižaloja. *alfa.lt*. [žiūrėta 2018.03.15] Prieiga per <https://www.alfa.lt/straipsnis/50166296/statistika-sokiruoja-darbe-kasmet-zusta-iki-200-zmoni-darbuotojai-kencia-nuo-streso>

- Šorytė, D., Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Visuomenės sveikata*, 2(65).
- Tamašauskaitė, J., Pilipavičienė, L., Markevičė, R., Šorytė, D., Kuodytė, V., Grigošaitienė, A., Strička, M., Pajarskienė, B. (2015). Darbuotojų psichikos sveikatą ir gerovę stiprinančios intervencijos. *Visuomenės sveikata*, 2015/4(71)
- Teper, R., Inzlicht, M. (2014). Mindful acceptance dampens neuroaffective reactions to external and rewarding performance feedback. *Emotion*, 14(1), 105-114.
- Tompa, E. (2002). The impact of health on productivity: empirical evidence and policy implications. In A. Sharpe, F. St-Hilaire, & K. Banting (Eds.), *The review of economic performance and social progress*. Montreal QC: Institute for Research on Public Policy. <http://www.csls.ca/repsp/2/emiletompa.pdf>.
- Weick, K. E., Putnam, T. (2006). Organizing for *Mindfulness* eastern wisdom and western knowledge. *Journal Of Management Inquiry*, 15(3), 275-287.
- Zolotogorovas V.G. (2003). *Ekonomika. Enciklopedičeskij slovar*. (2 leid.) Minsk, Mn: Interpresservis, p. 720.
- Žalytė G., Juškienė A., Neverauskas J. (2015). Sukaupto dėmesio ir įsisąmoninimo skalė. *Biologinė psichiatrija ir psichofarmakologija*, 17(1).