



XI – OJI MOKSLINĖ - PRAKTINĖ  
ORGANIZACINĖS PSICHOLOGIJOS  
KONFERENCIJA

# ORGANIZACIJŲ VYSTYMO IŠŠŪKIAI IR SPRENDIMAI



 Lietuvos  
psichologų  
sąjunga  OAP  
Organizacinė ir verslo  
psichologija

**EuroPsy**  
Akredituotas renginys 2021/042

## PRANEŠIMŲ SANTRAUKŲ LEIDINYS

2021 m lapkričio 19 d.

ISBN 978-609-488-032-2

  
MYKOLO RÓMERIO  
UNIVERSITETAS



VYTAUTO  
DIDŽIOJO  
UNIVERSITETAS  
MCMXXII





## XI-oji organizacinės psichologijos konferencija **Psichologas organizacijoje. Organizacijų vystymo iššūkiai ir sprendimai**

Organizatoriai:

*LPS Organizacinės psichologijos komitetas*

*MRU Psichologijos institutas*

*VDU Psichologijos katedra*

*VU Darbo ir organizacinės psichologijos katedra*

Konferencijos organizacinis komitetas:

Miroslav Filistovic (Pirmininkas)

Liucija Maziliauskienė

Tadas Vadvilavičius

Konferencijos mokslo komitetas:

Doc. dr. Aurelija Stelmokienė (Vytauto Didžiojo universitetas)

Prof. dr. Rasa Pilkauskaitė- Valickienė (Mykolo Romerio universitetas)

Doc. dr. Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė (Vilniaus universitetas)

TURINYS..... 2

**Tyrimai organizacijoje: kaip teorija veikia praktikoje?**..... 3

Doc. dr. Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė ..... 3

**Grižtamojo ryšio kultūra Lietuvos organizacijose** ..... 3

Dr. Natalija Norvilė, Airida Zavadskė, Edita Stončiūtė..... 3

**Universiteto darbuotojų psichologinės gerovės tyrimas: nuo mokslininkų iniciatyvos iki strateginio tikslo** .....5

Doc. dr. Vilma Bijeikienė, doc. dr. Aurelija Stelmokienė, dr. Giedrė Genevičiūtė-Janonė, doc. dr. Loreta Gustainienė, doc. dr. Kristina Kovalčikienė.....5

**Šeimai draugiško vadovų elgesio ugdymas: sisteminė literatūros apžvalga** ..... 6

Dokt. Tadas Vadvilavičius, doc. dr. Aurelija Stelmokienė ..... 6

**Kompetencijų ugdymo centras - vadovų kompetencijų ugdymas naudojant veiksmą ir grįžtamąjį ryšį**..... 7

Airida Zavadskė, Dr. Natalija Norvilė ..... 7

**Streso mažinimo, pagrįsto dėmesingu sąmoningumu, intervencijos modelio taikymas policijos pareigūnams: geroji patirtis** ..... 8

dokt. Tadas Vadvilavičius, dr. Gabija Jarašiūnaitė-Fedosejeva, doc. dr. Loreta Gustainienė, dokt. Erika Varnagirytė..... 8

**Psichologinės gerovės projektai organizacijose – mada ar būtinybė?** ..... 9

Brigita Kaleckaitė ..... 9

**Pozityviosios psichologijos metodų taikymas organizacijose – alternatyva žanro klasikai** ..... 10

Povilas Godliauskas ..... 10

**Jaunų suaugusiųjų aplinkosauginis pilietiškumas: organizacijų prisitaikymas prie laikmečio dvasios** ..... 10

Dr. Mykolas Simas Poškus ..... 10

**Individualaus psichologinis atsparumas, jo reikšmė karių imtyje** ..... 11

Dokt. Rosita Kanapeckaitė ..... 11

**Vadovavimas ugdymo įstaigoms COVID-19 sąlygomis: koks vadovas labiausiai pasiruošęs pokyčiams** ..... 12

Rasa Nedzinskaitė-Mačiūnienė, prof. dr. Loreta Bukšnytė-Marmienė, Eglė Stasiūnaitienė ..... 12



KONFERENCIJOS PROGRAMA (2021 M. LAPKRIČIO 19 d.)

<b>09:00</b>	KONFERENCIJOS ATIDARYMAS
<b>09:10</b>	TYRIMAI ORGANIZACIJOJE: KAIP TEORIJA VEIKIA PRAKTIKOJE? (doc. dr. Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė, Vilniaus universiteto organizacinės psichologijos tyrimų centras)
<b>09:35</b>	GRĮŽTAMOJO RYŠIO KULTŪRA LIETUVOS ORGANIZACIJOSE (dr. Natalija Norvilė, Airida Zavadskė, UAB „PRO Assessments“ (Addelse))
<b>10:00</b>	UNIVERSITETO DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINĖS GEROVĖS TYRIMAS: NUO MOKSLININKŲ INICIATYVOS IKI STRATEGINIO TIKSLO (doc. dr. Vilma Bijeikienė, doc. dr. Aurelija Stelmokienė ir kt., Vytauto Didžiojo universitetas)
<b>10:25</b>	ORGANIZACIJOS VYSTYMASIS, KAS TRUKDO JAI AUGTI? (Vilma Šimaitienė, UAB “Veiklos Valdymo Sprendimai”)
<b>10:50</b>	PERTRAUKA
<b>11:00</b>	ŠEIMAI DRAUGIŠKO VADOVŲ ELGESIO UGDYMAS: SISTEMINĖ LITERATŪROS APŽVALGA (dokt. Tadas Vadvilavičius, doc. dr. Aurelija Stelmokienė, Vytauto Didžiojo universitetas)
<b>11:25</b>	KOMPETENCIJŲ UGDYMO CENTRAS – VADOVŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMAS NAUDOJANT VEIKSMĄ IR GRĮŽTAMĄJĮ RYŠĮ (Airida Zavadskė, dr. Natalija Norvilė, UAB „PRO Assessments“ (Addelse))
<b>11:50</b>	STRESO MAŽINIMO, PAGRĮSTO DĖMESINGU SĄMONINGUMU, INTERVENCIJOS MODELIO TAIKYMAS POLICIJOS PAREIGŪNAMS: GEROJI PATIRTIS (dokt. Tadas Vadvilavičius, dr. Gabija Jarašiūnaitė-Fedosejeva ir kt., Vytauto Didžiojo universitetas)
<b>12:15</b>	PIETŲ PERTRAUKA
<b>13:00</b>	PSICHOLOGINĖS GEROVĖS PROJEKTAI ORGANIZACIJOSE – MADA AR BŪTINYBĖ? (Brigita Kaleckaitė, Vilniaus Geštalto institutas)
<b>13:25</b>	POZITYVIOSIOS PSICHOLOGIJOS METODŲ TAIKYMAS ORGANIZACIJOSE – ALTERNATYVA ŽANRO KLASIKAI (Povilas Godliauskas, Mykolo Romerio universitetas)
<b>13:50</b>	PERTRAUKA
<b>14:00</b>	JAUNŲ SUAUGUSIŲJŲ APLINKOSAUGINIS PILIETIŠKUMAS: ORGANIZACIJŲ PRISITAIKYMAS PRIE LAIKMEČIO DVASIOS ( dr. Mykolas Simas Poškus, Vytauto Didžiojo universitetas)
<b>14:25</b>	INDIVIDUALUS PSICHOLOGINIS ATSPARUMAS, JO REIKŠMĖ KARIŲ IMTYJE (dokt. Rosita Kanapeckaitė, Vilniaus universitetas)
<b>14:50</b>	VADOVAVIMAS UGDYMO ĮSTAIGOMS COVID-19 SĄLYGOMIS: KOKS VADOVAS LABIAUSIAI PASIRUOŠĘS POKYČIAMS? (dr. Rasa Nedzinskaitė-Mačiūnienė, prof. dr. Loreta Bukšnytė-Marmienė, Eglė Stasiūnaitienė, Vytauto Didžiojo universitetas)
<b>15:15</b>	KONFERENCIJOS UŽDARYMAS



## Tyrimai organizacijoje: kaip teorija veikia praktikoje?

Doc. dr. Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė,  
Vilniaus universiteto organizacinės psichologijos tyrimų centras

Organizacijos dažnai nori savo įgyvendinamus pokyčius ir priimamus sprendimus pagrįsti duomenimis ir įrodymais. Tuo tikslu organizacijose atliekami tyrimai. Visgi praktikoje tyrimų atlikimui ir įgyvendinimui organizacijose kyla daug kliūčių. Moksliniai tyrimai organizacijoms atrodo pernelyg abstraktūs, neatspindintys „tikrosios“ situacijos, o jų rezultatus ir rekomendacijas sunku ar net neįmanoma įgyvendinti. Tuo tarpu moksliniu požiūriu organizacijose atliekami tyrimai turi vertę tik tada, kai jų rezultatai gali būti vertingi ir kitoms organizacijoms, kuomet organizacijos įgyvendinamų sprendimų poveikį galima vertinti periodiškai. Taigi atliekant tyrimus organizacijose, kyla klausimas, ar galime suderinti mokslinius tikslus ir praktinius interesus.

Tyrimai organizacijose gali būti vertingas organizacijų vystymo įrankis, jei tinkamai įgyvendinami. Todėl šiame pranešime aptarsime svarbiausius tyrimo organizavimo aspektus. Kalbėsime apie tyrimų organizacijose paskirtį, tikslus ir galimybes, aptarsime, ką gali ir ko negali tyrimas, nuo ko pradėti, kur link judėti ir kuo baigti, analizuosime tyrimų atlikimo organizacijose metu kylančius iššūkius ir

jų valdymą. Ar galima taip sukonstruoti tyrimą, kad jo rezultatai nenugultų stalčiuose, bet taptų vertingu organizacijų vystymo įrankiu?

**Reikšminiai žodžiai:** organizacijų tyrimai, organizacijų vystymas, tyrimo vertė, tyrimo atlikimo iššūkiai.

## Grižtamojo ryšio kultūra Lietuvos organizacijose

Dr. Natalija Norvilė, Airida Zavadskė, Edita Stončiūtė  
UAB „PRO Assessments“ (Addelse)

Pranešimo tikslas. Labiausiai pastebimi COVID-19 krizės sukelti pokyčiai buvo dažnesnis nuotolinis darbas ir su juo susiję darbinės komunikacijos pokyčiai. Kaip tai paveikė grįžtamojo ryšio kultūrą organizacijose? Pranešime aptariamos įvairios grįžtamojo ryšio teikimo ir gavimo praktikos Lietuvoje 2021 metais.

Turinys. Grižtamasis ryšys yra informacija, kurią asmuo gauna iš kitų apie save. Tinkamai suteiktas grįžtamasis ryšys nukreipia darbuotojų elgesį tikslo link, skatina kelti ir koreguoti tikslus, veikia motyvuojančiai ir nurodo tobulėjimo kryptis. Grižtamasis ryšys veikia lyg variklis, stumiantis organizaciją į priekį per nuolatinį darbuotojų

ugdymą, todėl grįžtamojo ryšio teikimas yra viena svarbiausių vadovo veiklų.

Karantino metu drastiškai sumažėjus socialinių kontaktų kiekiui, įvairių lygių vadovai siekė palaikyti darbuotojų tarpusavio ryšius. Siekiant patenkinti darbuotojų susietumo ir bendravimo poreikį, buvo organizuojamos virtualios kavos pertraukos, komandiniai online žaidimai, darbuotojai kviečiami parodyti savo „namų ofisą“ arba turimus augintinius, rengiami susitikimai, skirti pasidalinti iššūkiais, atradimais ir jausmais, kuriuos kelia karantino situacija. Vis dėlto, esant ribotoms galimybėms bendrauti gyvai, iš dalies suprastėjo informacijos sklaida (pasitenkinimas komunikacija organizacijoje sumažėjo nuo 58 proc. priešpandeminiais 2019 m. iki 56 proc. 2021 m.) ir gaunamo grįžtamojo ryšio iš vadovo bei komandos kokybė, buvo rečiau organizuojami individualūs pokalbiai, keitėsi jų formatas.

Kiekvienais metais „Addelse“ atlieka darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu tyrimus, kuriuose dalyvauja virš 20 000 įvairių sektorių organizacijų darbuotojų. Didžioji dalis įmonių (apie 80 proc.) šiuos tyrimus atlieka reguliariai, kartą per metus. 2021 m. I-III ketvirtį įsitraukimo tyrimuose dalyvavo 28 224 darbuotojai iš 84 organizacijų. Šių metų duomenimis:

- 56 proc. apklaustų darbuotojų jautėsi gaunantys pakankamai grįžtamojo ryšio iš savo tiesioginio

vadovo apie jų darbą (2020 m. – 58 proc., 2019 m. – 57 proc.),

- 59 proc. jautėsi gaunantys pakankamai informacijos, reikalingos darbui atlikti (2020 m. – 62 proc., 2019 m. – 64 proc.),
- 53 proc. apklaustų darbuotojų teigė, kad informacija, reikalinga užduotims atlikti, perduodama operatyviai (2020 m. – 55 proc., 2019 m. – 55 proc.),
- 65 proc. respondentų teigė, kad visada gali aptarti kylančias problemas ir sunkumus su kolegomis (2020 m. – 74 proc., 2019 m. – 78 proc.).

2021 m. I-III ketvirčio tyrimų rezultatai taip pat atskleidė, kad teikiant grįžtamąjį ryšį organizacijų darbuotojams neretai iškyla sunkumų paaiškinti bendradarbiams, kokią įtaką jų veiksmai turi komandos darbui ar visai organizacijai, bei laikytis grįžtamojo ryšio pokalbio struktūros, leidžiančios sklandžiau bendrauti abiem pusėms. Iš rezultatų matyti, jog gaunant grįžtamąjį ryšį, darbuotojams derėtų dažniau priimti pateiktus patarimus ir į juos atsižvelgti, o ne neigti. Taip pat, kurti aukštą grįžtamojo ryšio kultūrą organizacijoje padėtų tokių pokalbių skatinimas ne tik tarp vadovo ir pavaldinio, bet ir tarp bendradarbių.

Išvada. Teigiamas grįžtamasis ryšys sustiprina darbuotojų pasitikėjimą savimi, skatina kelti ir koreguoti tikslus, mokyti ir tyrinėti. Svarbu rasti visoms pusėms priimtina

grįžtamojo ryšio teikimo formatą, tačiau bet koku atveju konstruktyvus grįžtamasis ryšys turėtų būti teikiamas nuolat – tiek formaliai, tiek neformaliai.

**Reikšminiai žodžiai:** grįžtamasis ryšys, komunikacija, įsitraukimas, vadovavimas, pandeminis nuovargis

## Universiteto darbuotojų psichologinės gerovės tyrimas: nuo mokslininkų iniciatyvos iki strateginio tikslo

Doc. dr. Vilma Bijeikienė, doc. dr. Aurelija Stelmokienė, dr. Giedrė Genevičiūtė-Janonė, doc. dr. Loreta Gustainienė, doc. dr. Kristina Kovalčikienė, Vytauto Didžiojo universitetas

Tarp penkių VDU strategijoje 2021-2027 m. išskirtų prioritetinių kryptių - pirmoji yra “Darni ir susitelkusi universiteto bendruomenė”. Vienas iš šios krypties strateginių tikslų - stiprinti bendruomenės emocinę ir fizinę gerovę. Su šiuo tikslu susiję uždaviniai apima bendruomenės gerovės diagnostiką, poveikio (intervencijų) ir komunikavimo veiklas kaip esmines organizacijos vystymo proceso dalis. Išskirtinis dėmesys bendruomenės gerovei strategijoje atsirado neatsitiktinai. Nuo 2018 m. rudens Vytauto Didžiojo universitete

atliekamas darbuotojų psichologinės gerovės vertinimas (antrą kartą apklausa vykdyta 2020 m. spalio – 2021 m. sausio mėn.).

Psichologijos katedros mokslininkės inicijavo tyrimą, kuriuo buvo siekiama įvertinti su universiteto darbuotojų psichologine gerove susijusius veiksnius, keliančius iššūkius darbe, ir veiksnius, padedančius juos įveikti. 2018 m. tyrime dalyvavo 451 darbuotojas, 2020 m. – 246 darbuotojai (iš jų 39 proc. dalyvavo abiejose apklausoje). Bendruomenės nariai atsakinėjo į klausimus apie asmeninius ir su darbu susijusius išteklius, darbo reikalavimus, savo sveikatą bei nuostatas darbo ir organizacijos atžvilgiu.

Remiantis tyrimo rezultatais buvo įvardytos universiteto stiprybės (pvz., darbuotojų saviveiksmingumas, optimizmas, pagrindinių poreikių patenkinimas darbe, darbo prasmingumas, galimybės tobulėti ir bendruomeniškumo kultūra, emocinis įsipareigojimas organizacijai) ir išskirtos tobulintinos sritys (pvz., per didelis darbo tempas, žalingų santykių darbe apraiškos, gana žemas pasitenkinimas darbo užmokesčiu ir paskatinimo galimybėmis, nerimas dėl vykstančių pokyčių). Parengtos rekomendacijos tolimesnių veiksmų planavimui. Rezultatai pristatyti universiteto vadovybei, parengtas pranešimas bendruomenei. Svarbiausia, iškomunikuotas universiteto vadovybės įsipareigojimas įgyvendinti priemones, atliepiančias bendruomenės apklausoje išsakytus nuogastavimus.

**Reikšminiai žodžiai:** psichologinė gerovė, strategija

## Šeimai draugiško vadovų elgesio ugdymas: sisteminė literatūros apžvalga

Dokt. Tadas Vadvilavičius, doc. dr. Aurelija Stelmokienė  
Vytauto Didžiojo universitetas

Įvadas. Vis dažniau kalbant apie darbuotojų darbo ir šeimos derinimą, mokslininkai atkreipia dėmesį į šeimos ir darbo derinimą palaikantį vadovo elgesį (Hammer et al., 2011; Kossek et al., 2011). Organizacijoms nebeužtenka tik suprasti, kokie kontekstiniai ar individualūs vadovų veiksniai susiję su šeimą palaikančiu vadovo elgesiu, o vis svarbiau tampa išsiaiškinti, kaip tokį elgesį modeliuoti/paskatinti. Pagrindinis pranešimo tikslas – apžvelgti moksliniuose tyrimuose taikytas intervencijas/programas, skirtas ugdyti įvairaus lygio vadovų šeimai draugišką elgesį (angl. family supportive supervisor behavior), aptariant intervencijų planus, turinį ir jų efektyvumą.

Metodai. Sisteminė literatūros apžvalga atlikta vykdant mokslinių straipsnių paiešką Academic Search Complete (EBSCO) ir Web of Science duomenų bazėse.

Rezultatai. Duomenų bazėse buvo rasti 39 moksliniai straipsniai, iš kurių į analizę įtraukti ir analizuoti buvo 5 straipsniai, kuriuose vieninteliuose buvo aprašomos intervencijos/programos skirtos didinti vadovų šeimai draugišką elgesį. 2 iš 5 atrinktų tyrimų atskleidė, kad sudarytos intervencijos/programos buvo veiksmingos didinant šeimai draugišką vadovų elgesį, 2 buvo neveiksmingos ir 1 atskleidė prieštarigus rezultatus.

Diskusija. Rezultatai leidžia kelti prielaidą, kad ne visi mokymai, mokymų programos ar kitos intervencijos, nukreiptos į šeimai draugišką vadovų elgesį, yra veiksmingos organizacijoje sprendžiant darbuotojų patiriamą darbo-šeimos konfliktą. Vis dėlto, atrasti rezultatai gali būti vertingi kuriant tolimesnes mokymų, skirtų didinti šeimą palaikantį vadovų elgesį, programas bei planuojant tolimesnius sukurtų programų veiksmingumo tyrimus.

Išvados. Nepaisant didelio susidomėjimo vadovų teikiama parama darbuotojams suderinti darbą ir šeimą, vis dar trūksta mokslu pagrįstų programų/intervencijų, kurių pagalba būtų galima ugdyti norimą vadovų elgesį.

**Reikšminiai žodžiai:** šeimai draugiškas vadovų elgesys; ugdymas; sisteminė literatūros analizė

## Kompetencijų ugdymo centras - vadovų kompetencijų ugdymas naudojant veiksmą ir grįžtamąjį ryšį

Airida Zavadskė, Dr. Natalija Norvilė,  
UAB „PRO Assessments“ (Addelse)

Pranešimo tikslas. Pranešime pristatoma mažmeninės prekybos įmonės patirtis 2018-2021 m. organizuojant vadovų kompetencijų ugdymo centrus (KUC), padedančius įvertinti ir ugdyti lyderystės įgūdžius.

Turinys. Vadovams nuolat tenka derinti augančius reikalavimus organizacijos efektyvumui ir darbuotojų poreikius. Dinamiškoje mažmeninės prekybos srityje gebėjimas greitai susiorientuoti, reaguoti į iššūkius, priimti sprendimus ir atlikti užduotis yra itin svarbu. Siekiant įvertinti vadovų kompetencijas ir paskatinti juos ugdyti savo lyderystės įgūdžius, buvo suorganizuoti KUC, kurių metu dalyviai atliko įvairias užduotis, kurios jiems leido pademonstruoti, o stebėtojams padėjo įvertinti rūpimas kompetencijas. Grįžtamasis ryšys KUC metu ir po jo padėjo įtvirtinti vadovavimo įgūdžius ir tikslingai nukreipė ugdymo(si) pastangas. Tęstinio projekto metu buvo įvertinta beveik 300 įvairių lygmenų vadovų. Šio projekto rezultatas – vadovų kompetencijų auditas bei išgrynintas mokymų bei ugdymo poreikis. Skirtingai nei paprastų mokymų metu, kai dalyviai klauso lektoriaus dėstomos medžiagos ir atlieka praktines užduotis, kurios

nebūtinai yra susijusios su jų darbu, KUC dalyviai patys turėjo atlikti užduotis ir pademonstruoti, kaip jiems sekasi spręsti įvairias darbineis situacijas. Nėra jauku veikti žinant, kad tave stebi ir vertina keli pažįstami ir nepažįstami stebėtojai. Kita vertus, toks patyrimas veda į akistatą su savimi, didina darbuotojų sąmoningumą, padeda objektyviau pamatyti savo stiprybes ir silpnesnes sritis. Po KUC apklausus dalyvius, 86 % vadovų teigė, kad rekomenduotų KUC kitiems vadovams, 86 % vadovų nurodė, kad asmeniškai jiems sudarytas tobulėjimo gidas buvo labai naudingas, 90 % dalyvių teigė, kad toks kompetencijų vertinimo būdas pasirodė objektyvus ir nešališkas.

Išvada. KUC organizacijoje atlieka dvejopą funkciją – jis padeda įvertinti vadovų kompetencijas, išgryninti mokymų bei ugdymo poreikius bei padeda vadovams susidėlioti individualius kompetencijų ugdymo planus. Kita vertus, pats dalyvavimas KUC veikia kaip ugdymo priemonė, leidžianti vadovams į savo taikomus vadovavimo įgūdžius pažvelgti iš šono, skatinanti apmąstyti ir keisti savo elgesį. KUC paveikia visus jo dalyvius – tiesioginiai vadovai, kurie dalyvavo kaip stebėtojai ir vertintojai, įvardino KUC kaip galimybę geriau pažinti darbuotojus, jų gebėjimus ir atsižvelgti į tai dirbant su savo komanda.

**Reikšminiai žodžiai:** kompetencijų ugdymas, vertinimas, vadovavimas.



## **Streso mažinimo, pagrįsto dėmesingu sąmoningumu, intervencijos modelio taikymas policijos pareigūnams: geroji patirtis**

dokt. Tadas Vadvilavičius, dr. Gabija Jarašiūnaitė-Fedosejeva, doc. dr. Loreta Gustainienė, dokt. Erika Varnagirytė,  
Vytauto Didžiojo universitetas

Šiandieninėje verslo praktikoje neturėtume vadovautis tuščiais teiginiais, kad viena ar kita programa, pvz., skirta ugdyti vadovavimo, komunikacijos ar kitus įgūdžius, yra veiksminga. Organizacijų vadovai, žmogiškųjų išteklių specialistai ir psichologai yra vis labiau suinteresuoti kurti, įgyvendinti ir vertinti programų, skirtų didinti turimas darbuotojų kompetencijas, efektyvumą. Pranešimo tikslas – pristatyti praktinius/ mokslinius patarimus organizacijoms, kuriant, įgyvendinant ir vertinant taikomas programas ir jų veiksmingumą. Pranešime pasitelkiama pranešimo autorių 2021 m. įgyta patirtis įgyvendinant projektą „Streso mažinimo, pagrįsto dėmesingu sąmoningumu, intervencijos modelio taikymas Kauno apskrities vyriausiajame policijos komisariate“ (tyrimą finansavo LR Sveikatos apsaugos ministerijos Valstybinis visuomenės sveikatos stiprinimo fondas (sut. nr. S-665 (20-ST2-188))).

Atsižvelgiant į policijos pareigūnų darbo ypatumus, pranešimo autoriai sudarė ir įgyvendino keturių savaikių dėmesingu įsisąmoninimu paremtą streso mažinimo programą, skirtą policijos pareigūnams. Programoje dalyvavo 51 policijos pareigūnas. Užsiėmimai vyko kiekvieną darbo dieną, policijos pareigūnams prieš savo pamainos pradžią dalyvaujant 15 min. trukmės nuotoliniuose dėmesingo įsisąmoninimo praktiniuose susitikimuose. Tyrimo efektyvumui vertinti pasirinktas dviejų grupių (eksperimentinės ir lyginamosios) tyrimo planas. Efektyvumo vertinimui buvo naudojami Cohen subjektyviai suvokiamo streso skalė, Penkių aspektų sąmoningumo klausimyno trumpoji forma, Conrod-Davidson atsparumo skalė bei atskiri teiginiai bendros sveikatos, miego kokybės bei nuovargio vertinimui. Rezultatai atskleidė, kad programoje dalyvaujančių policijos pareigūnų streso lygis nuosekliai mažėjo visos programos metu ( $p < 0,05$ ), o efektas dar buvo stebimas ir po mėnesio. Taip pat programos pabaigoje padidėjo policijos pareigūnų dėmesingo įsisąmoninimo gebėjimai ( $p < 0,05$ ). Galiausiai, po intervencijos policijos pareigūnai pasižymėjo geresniu bendru sveikatos vertinimu, žemesniu nuovargio, depresiškumo ir susierzinimo vertinimu ( $p < 0,05$ ).

Tyrimo įgyvendinimo patirtis parodė, kad vienas iš principų, kuriais vadovai gali padėti savo darbuotojams tobulėti ir mokytis, yra gebėjimas sukurti mokymuisi palankią aplinką. Taip pat, vadovui gali būti svarbu tapti pavyzdžiu dalyvaujant psichologinėse intervencijose, taip

formuojant pozityvias nuostatas į jas. Vadovai turėtų nebijoti viešai kalbėti apie psichologinę sveikatą, skatinti darbuotojus dalintis asmeniniais ir su darbu susijusiais iššūkiais. Įgyvendinant tyrimą, svarbu siekti turėti dviejų grupių eksperimentinį tyrimo planą. Naudinga atlikti tyrimo dalyvių randomizaciją, dalyvius atsitiktiniu būdu priskiriant eksperimentinei arba kontrolinei grupei. Siekiant įvertinti metodo efektyvumą, patartina atlikti tiek tarpinį (intervencijos eigoje atliekamą), tiek ilgalaikį poveikio matavimą.

**Reikšminiai žodžiai:** dėmesingas įsisąmoninimas; policijos pareigūnai; programos vertinimas; efektyvumas.

## Psichologinės gerovės projektai organizacijose – mada ar būtinybė?

Brigita Kaleckaitė  
Triple O Consultng, Vilniaus geštalto institutas

Pranešimo tikslas – supažindinti su emocinės gerovės organizacijose sąvoka, pristatyti emocinės gerovės pagrindinius elementus ir tikslus, padėti organizacijoms įsivardinti, kokios veiklos jiems gali sukurti pridėtinę vertę.

Pranešimo turinys. Visame pasaulyje diegiami įvairūs emocinės sveikatos projektai ir iniciatyvos, užsakomos psichologų konsultacijos arba darbuotojai mokosi kalbėtis apie emocijas ir emocinę sveikatą darbe. Nuo sveikatinimo programų pereinama prie gerovės programų. Didėja suvokimas, kad nėra sveikatos be psichinės sveikatos. Pagrindiniai emocinės gerovės elementai yra šie:

- Profesinė gerovė
- Socialinė gerovė
- Finansinė gerovė
- Fizinė gerovė
- Bendruomenės gerovė

Kiekvienai organizacijai svarbu suprasti, kodėl verta įgyvendinti gerovės projektus ir apibrėžti ribas, kur jau tai ne organizacijos kompetencijos sritis.

Pranešimo baigiamoji mintis – emocinė darbuotojų gerovė, tai ne mada, o būtinybė. Besikeičiantis pasaulis keičia ir būtinų kompetencijų lavinimą organizacijose.

**Reikšminiai žodžiai:** emocinė gerovė, emocinė sveikata, gerovės projektai organizacijose.

## Pozityviosios psichologijos metodų taikymas organizacijose – alternatyva žanro klasikai

Povilas Godliauskas  
Mykolo Romerio universitetas.

Dirbant su Lietuvos organizacijose dirbančiais psichologais ar personalo specialistais, susidaro įspūdis, kad nemaža dalis jų vis dar vadovaujasi klinikinės psichologijos įkvėptais praėjusio šimtmečio metodais, orientuotais į organizacinių problemų analizę ir sprendimą, o ne galimybių paiešką ir organizacinės gerovės stiprinimą.

Pavyzdžiui, 360 laipsnių tyrimai dažnai naudojami identifikuoti elgsenos spragoms panašiai kaip įvairūs psichologiniai testai naudojami psichikos sveikatos sutrikimams diagnozuoti. Tuo metu mokymai ir koučingas tampa priemonėmis šioms spragoms „užpildyti“, užuot padėjus darbuotojams identifikuoti savo ar savo komandos narių potencialą bei tolimesnio augimo kryptis. Panašiai psichoterapija pasitelkiama „gydyti“ prislėgtą nuotaiką, nerimą ir įvairias funkcionavimo problemas.

Viena iš galimų priežasčių: dalies organizacinių psichologų elgseną bei pasaulėžiūrą vis dar veikia iš kartos į kartą perduotos klinikinės arba „negatyviosios“ psichologijos metaforos. Šių metaforų išskirtumas – reikšmingas dėmesys organizacinių problemų diagnozei ir

sprendimui. Taigi, šio pristatymo tikslas – pakvestionuoti nusistovėjusias metaforas ir pasiūlyti papildomas arba alternatyvias veikimo formas, paremtas šiuolaikinės arba pozityviosios psichologijos (PP) modeliais ir metodais.

Pranešime trumpai pristatomi 3 klasikiniai ir giliau pateikiami šiems alternatyvūs požiūriai bei susiję metodai.

Siekiant brandesnės organizacinės kultūros, svarbu, kad organizacijų psichologai turėtų platesnį veikimo arsenalą, paremtą šiuolaikinės pozityviosios psichologijos modeliais bei įrankiais.

**Reikšminiai žodžiai** – Pozityvioji psichologija, pozityviosios psichologijos intervencijos, darbuotojų gerovė

## Jaunų suaugusiųjų aplinkosauginis pilietiškumas: organizacijų prisitaikymas prie laikmečio dvasios

Dr. Mykolas Simas Poškus,  
Vytauto Didžiojo universitetas

Įvadas. Dabartiniai jauni suaugusieji yra vieni labiausiai ekologiškai motyvuotų asmenų, tad natūralu, jog jie savo vertybes atsineša ir į darbovietę, kur tai po truputį tampa

organizacijos vertybių dalimi, tiek darbuotojams taikiai siūlant sprendimus, tiek darant ir aktyvesnį spaudimą.

Metodai. Atlikta jaunų suaugusiųjų apklausa, surinkta patogioji 293 asmenų imtis (216 – moterys, 73 – vyrai, 4 – pasirinko nenurodyti lyties, vidutinis amžius – 25 metai). Tyrimo dalyviai atsakė į klausimus apie jų politines pažiūras (Petrik, 2010), atsakė į klausimus apie aplinkosauginį aktyvizmą (Hadjichambis & Paraskeva-Hadjichambi, 2020) bei atliko ekologijos žinių testą (Leeming et al., 1995). Tyrimo dalyviai užpildė ir kitus klausimynus, kurie šiame pranešime neaptariami.

Rezultatai. Nemenka tyrimo dalyvių dalis (apie 30%) pademonstravo ekologijos žinių stoką, tačiau jų klaidingi atsakymai rodo tendenciją į tai, kas populiariai yra išsakoma aplinkosauginio aktyvizmo judėjimuose. Tyrimo dalyviai patys negausiai dalyvauja aplinkosauginio aktyvizmo veikloje ir su tuo nesisieja jų politiniai įsitikinimai.

Diskusija. Tokia situacija gali būti analizuojama dviem aspektais: aplinkosauginio pilietiškumo didėjančios raiškos tarp jaunų suaugusiųjų aspektu ir aktyvizmo elgsenos raiškos dažnėjimo srityse, kurios įprastai suvokiamos kaip nepolitinės aspektu. Siekiant tvarumo tikslų ir norint sukurti socialiai atsakingas organizacijas ateičiai, taip užtikrinant organizacijos tvarų gyvavimą ir gerą santykį su klientais, taip pat yra būtina rasti efektyvų balansą tarp vertybinių bei praktinių pokyčių bei pasidavimo darbuotojų aktyvizmui. Mokslinis tyrimas finansuojamas Europos socialinio fondo lėšomis pagal priemonę Nr. 09.3.3-LMT-K-712 „Mokslininkų, kitų

tyrėjų, studentų mokslinės kompetencijos ugdymas per praktinę mokslinę veiklą,“ projekto numeris: 09.3.3-LMT-K-712-23-0014.

**Reikšminiai žodžiai:** aplinkosauginis pilietiškumas, organizacinė kultūra, jauni suaugusieji, socialinis atsakingumas

## Individualaus psichologinis atsparumas, jo reikšmė karių imtyje

Dokt. Rosita Kanapeckaitė,  
Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija,  
Vilniaus universitetas

Pranešimo tikslas. Pristatyti Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje atliktą naujokų tyrimą, apie naujokų psichologinio atsparumo ir atkaklumo ryšius su jų mokymosi rezultatais bazinio kario kurso mokymų (7 savaičių mokymai Ruklos Mokomajame pulke) metu.

Pranešimo turinys: Atsparumo tyrinėjimai reikšmingi kariuomenei bei kitoms sudėtingose darbo aplinkose veikiančioms institucijoms, tokioms kaip policija, priešgaisrinė tarnyba, greitoji medicinos pagalba. Šiose darbo aplinkose atsparumas svarbus dėl nuolat besikeičiančios ar dviprasmiškos darbo aplinkos, nuolatinio streso bei kasdien išgyvenamų sudėtingų

situacijų. Organizacijos aiškiai suinteresuotos ir bando atrinkti kiek įmanoma atsparesnius darbuotojus. Tačiau nėra tyrimų, rodančių, ar atrinkti sąlyginai atsparūs darbuotojai ir ateityje gali būti atsparūs bei teigiamai adaptuoti streso akivaizdoje bei vykstant pokyčiams organizacijoje. Karių imties psichologinio atsparumo tyrinėjimai prasmingi dėl pačios karių pajėgų specifikos, kai galima nesunkiai matuoti atsparumą esant stresą keliančioms sąlygoms, nes ši profesija, kaip žinoma, ir yra susijusi su didesniu atsparumo poreikiu.

Pranešimo metu aptarsime. Psichologinis karių atsparumas viena iš svarbiausių bazinių kompetencijų tiek kariui tiek karininkui. Kaip rodo JAV patirtis, pati savaimė karinė veikla gali padėti ugdyti psichologinį atsparumą, taip pat tyrimuose nustatomas statistiškai reikšmingas ryšys tarp karių vadų lyderystės stiliaus ir karių psichologinio atsparumo.

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos kariūnų tyrimą, siejant jų individualų psichologinį atsparumą bei atkaklumą su mokslo kariūnų bazinio kario kurso mokymų (7 savaitių mokymai Ruklos Mekomajame pulke) rezultatais. Šiame tyrime prieš prasidedant kariniams mokymams dalyvavo 118 kariūnų, antrame tyrimo etape liko 97. Analizuojant kariūnų atsparumo ypatumus paaiškėjo, jog asmenys, iš apklausos pasitraukę karinių mokymų metu, pasižymėjo mažesniu atsparumo vertinimo balu ( $3,9 \pm 0,8$ ) lyginant su respondentais, kurie liko studijuoti ir dalyvavo antrajame tyrimo etape, o nustatyti atsparumo skirtumai buvo statistiškai reikšmingi. Vertinant kariūnų atkaklumo ir atsparumo poveikį jų mokymosi rezultatams nustatyta, kad kariūnų

atkaklumo ir atsparumo poveikis mokymosi rezultatams buvo statistiškai reikšmingas.

Pranešimo baigiamoji mintis. Kariuomenėje psichologinio atsparumo veiksnys svarbus jau nuo pat atrankos proceso pradžios. Egzistuoja poreikis tyrimų, rodančių, ar atrinkti sąlyginai atsparūs jaunuoliai, ir ateityje bus atsparūs karininkai, teigiamai adaptuosis streso situacijoje bei vykstant pokyčiams organizacijoje..

**Reikšminiai žodžiai:** kariūnai, psichologinis atsparumas, atkaklumas, ugdymas

## Vadovavimas ugdymo įstaigoms COVID-19 sąlygomis: koks vadovas labiausiai pasiruošęs pokyčiams

Rasa Nedzinskaitė-Mačiūnienė, prof. dr. Loreta  
Bukšnytė-Marmienė, Eglė Stasiūnaitienė,  
Vytauto Didžiojo universitetas

COVID-19 pandemijos sukelti pokyčiai ypač palietė ugdymo įstaigas ir jose dirbančius darbuotojus. Šių pokyčių akivaizdoje ugdymo įstaigų vadovams tenka dvigubas vaidmuo: viena vertus jie įgyvendina pokyčio viziją primestą iš aukščiau, bet tuo pačiu jie yra atsakingi

už pokyčio sėkmingą įgyvendinimą bendruomenėje (Harris and Jones, 2020). Moore (2009) teigia, jog vadovai turintys atitinkamų lyderystės įgūdžių, tikėtina, sėkmingiau įveiks pokyčius organizacijoje. Savo tyrime siekėme įvertinti skirtingų vadovų lyderystės stilių ir nuostatų į pokyčius sąsajas.

Kiekybiniame tyrime dalyvavo 229 ugdymo įstaigų vadovai iš visos Lietuvos. 88,2% tyrimo dalyvių yra moterys, beveik pusė respondentų yra 50-59 metų amžiaus (48,5%) ir vadovauja ugdymo įstaigoms, esančioms mieste (48,0%). Tyrime naudota adaptyviosios (Northouse, 2016), paskirstytosios (Canterino et al., 2020) lyderystės ir nuostatų į pokyčius (Dunham et al., 1989) klausimynai. Duomenų analizei naudota SPSS Statistics 22.0. statistinis paketas. Tyrimu nustatytas vidutinio stiprumo koreliacinis ryšys tarp vadovo nuostatų į pokyčius ir skirtingų lyderystės stilių ( $r = 0,402$ ,  $p < 0,01$ ;  $r = 0,397$ ,  $p < 0,01$ ). Duomenys atskleidė, kad ugdymo įstaigų vadovų adaptyvioji lyderystė statistiškai reikšmingai nesiskiria pagal ugdymo įstaigos tipą, dydį, vietovę. Tačiau jaunesni (iki 49 m. amžiaus) vadovai labiau pasižymi gebėjimu telkti žmones pokyčiams nei vyresnio amžiaus. Analogiška situacija yra ir su vadovų paskirstytąją lyderyste.

Mūsų tyrimo rezultatai atliepia tarptautinių tyrimų tendencijas. Pripažįstama, kad pandemijos sąlygomis vadovo paskirstytoji lyderystė yra esminis veiksnys padedantis vadovams suvaldyti pokytį ir neperdegti (Harris and Jones, 2020), o adaptyvioji lyderystė yra praktika, kurios dėka žmonės mobilizuojasi imtis spęsti

sunkius iššūkius ir klestėti (Heifetz et al., 2009) neapibrėžtumo sąlygomis.

**Reikšminiai žodžiai:** adaptyvioji lyderystė, paskirstytoji lyderystė, nuostatos į pokyčius



## LIETUVOS PSICHOLOGŲ SAJUNGOS ORGANIZACINĖS PSICHOLOGIJOS KOMITETAS IEŠKO NAUJŲ NARIŲ!

Siekdami skatinti organizacinių/ verslo psichologų bendradarbiavimą, apsikeitimą informacija ir idėjomis bei inicijuoti ir įgyvendinti naujus, organizacinės/ verslo psichologijos mokslui ir praktikai aktualius projektus - kviečiame prisijungti prie Lietuvos psichologų sąjungos Organizacinės psichologijos komiteto veiklos.

Būdami Komiteto nariais, Jus galėsite:

- Nagrinėti ir spręsti aktualius organizaciniams/ verslo psichologams klausimus;
- Inicijuoti ir kartu su Komitetu rengti straipsnius, diskusijas, seminarus, konferencijas;
- Skatinti visuomenės informavimą organizacinės/ verslo psichologijos srityje;
- Dalyvauti kitų organizacijų, institucijų komisijose, komitetuose, darbo grupėse kaip Organizacinės psichologijos komiteto atstovas.

Ko Tikimės iš Jūsų?

- Smalsumo, kūrybiškumo ir atsakingumo.

Jeigu susidomėjote Organizacinės psichologijos komiteto siūloma veikla ar turite klausimu Komitetui, rašykite: [organizacine.psichologija@psichologusajunga.lt](mailto:organizacine.psichologija@psichologusajunga.lt) arba [lps@psichologusajunga.lt](mailto:lps@psichologusajunga.lt)

LPS Organizacinės psichologijos komitetas