



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

**Lina Kašėtienė**

**TRADICINĖS ORGANIZACIJOS, KAIP DVASINGOS ORGANIZACIJOS,  
VERTINIMAS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė – Valiūnienė**

**KAUNAS, 2017**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**TRADICINĖS ORGANIZACIJOS, KAIP DVASINGOS  
ORGANIZACIJOS, VERTINIMAS**

**Įmonių valdymas, 621N22001**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbą atliko**

VMGAVL-5 gr. Lina Kašėtienė

2016 gruodžio 15 d.

**Vadovė**

Prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė – Valiūnienė

2016 gruodžio d.

**Recenzentė**

Prof. dr. Ilona Bučiūnienė

2016 gruodžio d.

**KAUNAS, 2017**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Lina Kašėtienė

---

Įmonių valdymas, 621N22001

---

Baigiamojo magistro darbo „Tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos, vertinimas“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2016 m. gruodžio 15 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Linos Kašėtienės**, baigiamasis magistro darbas tema „Tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos, vertinimas“ 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 mokėjusi.

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

---

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)*

---

*(parašas)*

Kašėtienė, Lina. Evaluation of Spiritual Organization's Dimensions in Traditional Organization. Master's Final Thesis in Enterprise Management / supervisor prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė, Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and Administration

Key words: spirituality; spiritual leadership; spiritual organization; spirituality at work; spiritual values.

KAUNAS, 2017. 73 p.

## SUMMARY

**The relevance of the thesis.** Spirituality has become an important topic during the recent years. Foreign scientists have proved long ago the fact that the revenue and profit indicators are much higher in organizations with spirituality values if compared to the ones that operate without spirituality basis. Spirituality at work and job satisfaction are inseparable from each other, and their interaction improves organization results and increases profit indicators and success (Panahi & Abedinpoor, 2013).

Managerial practice that is focused on the maximization of value of shareholders rate of interest, as well as short-term and long-term objectives, highlights the importance of physiological, psychological and emotional stability (Thaker, 2009).

It is essential for all organizations to finally realize that such value as honesty is more important than the performance of the company, and people are more important than profit. However this does not mean that results and the profit are not important, as it is obvious that they are one of the most important aspects of the organization. Though, if the organization cherishes honesty and its employees, the results and the profit come naturally (Sharma & Jain, 2013).

The employee satisfaction also takes a very important place in the organization, which is directly related to the need for spirituality in the organization. As claim the authors of numerous research articles, companies need to implement radical changes and develop a new business model, i.e. spirituality based organization in order to successfully face daily challenges.

Lithuanian scientific authors are not prone to analyze the concept of spiritual organization, thus this gap should be filled and the actuality of the topic has to be questioned. For decades, foreign authors explore this critical topic that is important to the society but its scope is so broad and too sophisticated, that it sometimes becomes confusing to investigate the case. However it is very disappointing to note the fact that research on spirituality topics lags behind, as the academic literature on organization spirituality is numerous but not profound (Roof, 2014).

**Research problem.** The research literature analyses the influence of spiritual workplace and its effect on the organization and the employee itself on the theoretical level, but there have been no sufficient empirical research. Scientists are constantly trying to determine the main characteristics of

spiritual organization but they have not reached the consensus on this topic, thus when evaluating organization spirituality from the employee perspective it is necessary to develop spiritual organization evaluation model that should serve as the basis for the empirical evaluation of the traditional organizations in the spiritual organization context.

**The object of the thesis** – evaluation of traditional organization as spiritual organization.

**The aim of the thesis** – to evaluate the spiritual organization's dimensions in traditional organization.

**Goals of the thesis** after the research literature analysis:

1. to present a spiritual organization concept and its characteristics;
2. to establish an evaluation model of spiritual organization in the context of traditional organization;
3. to evaluate empirically selected traditional organizations in the context of the spiritual organization on the basis of the theoretical model;
4. to perform a comparative analysis of the analyzed Lithuanian organizations by rating different spirituality levels;
5. to make a provision of insights on the spiritual organization in the context of Lithuanian organizations.

**Research methods:** scientific literature analysis; quantitative research (survey); statistical data analysis of the research.

**Theoretical results of the thesis** – provided insights on the correlation between individual spirituality level, organizational spirituality level, individual and organization interaction spirituality levels in Lithuanian enterprises show how much spirituality is declared in explored organizations.

**Practical results of the thesis:**

- recommendations and insights that allow to achieve maximum result using dimensions of spiritual organization were provided;
- results of the thesis can be used in other studies investigating and evaluating the spirituality in traditional organizations.

**Structure of the thesis.** The master's thesis consists of four parts: 1. "The relevance of traditional organizations in becoming a spiritual organization", 2. "Theoretical aspects of evaluation of spiritual organization's dimensions in traditional organization", 3. "Research methodology of traditional organization as a spiritual organization" and 4. "Survey results and analysis". Conclusions and recommendations, the list of references (70 items), 2 appendixes, 15 figures and 20 tables are provided in the theses too.

## TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	7
SĄVOKOS IR TERMINAI .....	8
ĮVADAS.....	10
1. TRADICINĖS ORGANIZACIJOS TAPSMO DVASINGA ORGANIZACIJA AKTUALUMAS .....	12
2. TRADICINĖS ORGANIZACIJOS, KAIP DVASINGOS ORGANIZACIJOS, VERTINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI .....	18
2.1. Dvasingos organizacijos samprata ir charakteristikos .....	18
2.2. Dvasingos organizacijos charakteristikų įgalinimo tradicinėje organizacijoje nauda .....	26
2.3. Tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos, vertinimo modelis.....	31
3. TRADICINĖS ORGANIZACIJOS, KAIP DVASINGOS ORGANIZACIJOS, TYRIMO METODOLOGIJA.....	39
3.1. Tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos, tyrimo instrumentas .....	39
3.2. Tyrimo hipotezės .....	41
3.3. Tiriamieji .....	42
4. TRADICINĖS ORGANIZACIJOS, KAIP DVASINGOS ORGANIZACIJOS, VERTINIMO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA .....	45
4.1. Bendri tyrimo rezultatai .....	45
4.2. Diskusija .....	64
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	67
LITERATŪRA.....	69
PRIEDAI.....	74

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Dvasingumo ir dvasingos organizacijos sąvokų sąryšis.....	18
2 pav. Dvasingos darbo vietos kriterijų svarba .....	24
3 pav. Dvasingumo nauda organizacijai per tris dvasingumo perspektyvas (Karakas, 2010) .....	30
4 pav. Dvasingumo raiška įmonėje (sudaryta pagal Freeman, 2011) .....	32
5 pav. Dvasingos verslo organizacijos modelis (Campuzano & Seteroff, 2009, p. 10).....	32
6 pav. Dvasinėmis vertybėmis grįstas vadovavimo modelis (Milliman et al., 1999, p. 223) .....	33
7 pav. Septynių asmens sąmonės lygių modelis (Barrett, 2010, p. 257).....	34
8 pav. Dvasingumas darbe (Milliman et al., 2003, p. 428) .....	36
9 pav. Darbovietės dvasingumo lygiai (sudaryta pagal Banyhamdan et al., 2012) .....	37
10 pav. Tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos, teorinis vertinimo modelis (sudaryta pagal Banyhamdan et al. (2012)) .....	38
11 pav. Tyrimo hipotezių tikrinimo modelis, remiantis tradicinės organizacijos dvasingumo vertinimo modeliu (sudaryta pagal Banyhamdan et al., 2012).....	42
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimo lygį apie jų atstovaujamos organizacijos dvasingumą (vnt.).....	46
13 pav. Statistinių duomenų patikimumo pasiskirstymas pagal organizacijos dvasingumo lygmenis..	47
14 pav. Organizacijos dvasingumo lygmens raiškos vidurkių pasiskirstymas pagal organizacijas.....	59
15 pav. Asmeninio dvasingumo lygmens raiškos vidurkių pasiskirstymas pagal organizacijas .....	60
16 pav. Organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų raiškos vidurkių pasiskirstymas pagal organizacijas.....	60

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Dvasingumo sąvoka lietuvių autorių darbuose.....	19
2 lentelė. Dvasingumo darbo vietoje sąvoka mokslinėje literatūroje.....	23
3 lentelė. Dvasingos organizacijos vertinimo dimensijos .....	37
4 lentelė. Klausimyno klausimų grupės ir šaltiniai .....	40
5 lentelė. Respondentų imties pasiskirstymas pagal organizacijas .....	43
6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal bendruosius ir sociodemografinius kriterijus .....	45
7 lentelė. Statistinių duomenų patikimumas .....	47
8 lentelė. Koreliacija tarp asmeninio dvasingumo lygmens ir bendro organizacijos dvasingumo dimensijų.....	48
9 lentelė. Koreliacija tarp organizacijos dvasingumo lygmens ir bendrojo dvasingumo.....	50
10 lentelė. Koreliacija tarp asmeninio ir organizacijos lygmenų sąveikos bei bendrojo dvasingumo dimensijų.....	51
11 lentelė. Koreliacija tarp organizacijos lygmens bei asmeninio ir organizacijos lygmenų sąveikos dimensijų.....	53
12 lentelė. Dvasingumo vertinimas organizaciniame lygmenyje bei asmeninio ir organizacijos lygmenų sąveikoje.....	55
13 lentelė. Hipotezių tikrinimas .....	56
14 lentelė. Bendra organizacijų aprašomoji statistika.....	57
15 lentelė. Koreliacija tarp visų organizacijos dvasingumo vertinimo dimensijų („Alytaus profesinio rengimo centras“).....	58
16 lentelė. Koreliacija tarp visų organizacijos dvasingumo vertinimo dimensijų („Maltos ordino pagalbos tarnyba“)......	58
17 lentelė. Koreliacija tarp visų organizacijos dvasingumo vertinimo dimensijų (UAB „SPA Shanti“).....	59
18 lentelė. Organizacinio lygmens dimensijų raiškos vidurkio reikšmių palyginimas pagal organizacijas.....	61
19 lentelė. Asmeninio lygmens dimensijų raiškos vidurkio reikšmių palyginimas pagal organizacijas.....	62
20 lentelė. Asmeninio ir organizacinio lygmenų sąveikos dimensijų raiškos vidurkio reikšmių palyginimas pagal organizacijas.....	63



## SAVOKOS IR TERMINAI

**Bendrystė** – bendravimas, bendrumas (Lietuvių k. žodynas). Bendrystė, tai daugiau nei bendravimas. Bendrystė, tai bendravimas su žmonėmis, turinčiais kažką bendro, literatūroje dar vadinamas giliu bendravimu.

**Dvasingas lyderis** – lyderis, kuris vadovaujasi dvasingumo principais bei turintis dvasinės išminties (Šilingienė, 2012).

**Dvasinė lyderystė** – šiuolaikinės lyderystės forma, kai didesnis dėmesys skiriamas savirealizacijai, sąmoningumui ir dvasiniam brandumui. Čia svarbi vidinė motyvacija, kuri apima viziją, viltį ir tikėjimą, altruistinę meilę bei dvasingumo išlikimą (Šilingienė, 2012).

**Egzistencija** – tai buvimas ar gyvavimas. Egzistencija filosofijoje, tai žmogaus dvasinio pasaulio santykis su būtimi (Lietuvių k. žodynas).

**Filosofija** – tai mokslas, tiriantis bendriausius gamtos, visuomenės ir mąstymo raidos dėsnius (Lietuvių k. žodynas).

**Lyderis** – tai asmuo, kuris, remdamasis savo individualiomis savybėmis ir autoritetu, daro įtaką kitiems žmonėms. Išskirtinės lyderio savybės ir gebėjimas bendrauti su žmonėmis tampa pagrindinės, o formaliosios turimos galios tampa tik stiprios lyderio asmenybės organizacinės karjeros išraiška (Šilingienė, 2012).

**Lyderystė** – tai asmeninė lyderio įtaka sekėjams, inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdus ir rezultatus, pasireiškianti kaip lyderio ir sekėjų, siekiančių bendrų tikslų, sąveikos procesas (Šilingienė, 2012).

**Manipuliavimas** – panaudojimas neetiškų priemonių ir metodų, motyvuojant bendradarbius (apgaulė, informacijos ir tikrų kėslų slėpimas, prievartinis spaudimas ir kt.) (Purskus, 2002).

**Motyvacija** – tai elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai ar jų visuma; tai, dėl ko individas veikia ir elgiasi tam tikru būdu. Tai kombinacija intelektualių, fiziologinių ir psichologinių procesų, kurie konkrečiomis aplinkybėmis lemia, kaip energingai mes veikiame ir kokia kryptimi yra nukreipiama mūsų energija.

**Organizacijos kultūra** – organizacijos savaime, be vadovybės ar darbuotojų pastangų, susiklosčiusi kultūra (Šimanskienė & Tarasevičius, 2010). Tai darbuotojų elgesio, vertybių, normų, požiūrių bei įsitikinimų visuma, kuri nulemia grupių bei individų tam tikrą elgseną organizacijoje.

**Organizacijos misija** – tai glaustai apibrėžta firmos paskirtis arba išorinė funkcija (Kvedaravičius, 2006). Misija – tai strateginis tikslas, kuris atspindi organizacijos egzistavimo prasmę ir jos paskirtį. Misijoje turi atsispindėti organizacijos pobūdis, veiklos specifika ir kt. Misija yra atskaitos taškas organizuojant kasdienę veiklą ir siekiant ateities vizijos.

**Organizacijos vertybės** – tai savybės, kurias įmonė įgyvendinant savo viziją, labiausiai brangina. Vertybės išreiškia kertinius organizacijos kultūros prioritetus. Jos apima ir tai, kaip nariai elgiasi organizacijoje. Vertybių svarbumas atsispindi tame, kad jos tampa kaip gairės organizacijos nariams, nes nusako, kuo turi remtis, ką nors veikdami ir kas jiems bus svarbu.

**Organizacijos vizija** – tai pageidaujama organizacijos ateitis, idealas, kurio organizacijos nariai įsipareigoja bendrai siekti. Dažniausiai organizacijos viziją numato vadovai, tačiau, kad ji būtų veiksminga turi apsvarstyti ir priimti visi organizacijos nariai. Vizija yra organizacijos ateities paveikslas ilgalaikiai ateičiai, apibūdinantis, kodėl ir kaip organizacija konkuruos su kitomis organizacijomis (Vasiliauskas, 2006).

**Socialiai atsakingas verslas** – skirtingai nuo teisinės atsakomybės ji numato tam tikrą savanorišką organizacijos pasirengimą spręsti socialines problemas. Ši atsakomybė pasireiškia greta reikalavimų, apibrėžtų įstatymais ar reguliuojančių organų nurodymais, arba virš tų reikalavimų. Socialiai atsakingo elgesio pavyzdžiais gali būti: labdara, verslo socialinių programų, siekiant palaikyti vietinę bendruomenę, plėtotė; papildomos informacijos (t.y. daugiau už tą, kurią numato įstatymas) skelbimas apie firmos gaminamą produkciją; savanoriškas savos produkcijos išėmimas iš rinkos, iškilus menkiausiai tikimybei, jog ji gali būti pavojinga vartotojui ir kt. (Purskus, 2002).

**Teologija** – tai mokslas apie Dievą, paremtas tam tikros religijos dogmomis; nuoseklus tikėjimo doktrinos suformulavimas ir išdėstymas konkretaus asmens, bažnyčios ar tikinčiųjų bendruomenės vardu (lietuvių k. žodynas).

**Vertybė** – tai idėjos ir įsitikinimai, skatinantys pageidautiną žmogaus būvį ar elgseną (Purskus, 2002).

## IVADAS

**Darbo aktualumas.** Užsienio mokslininkų jau seniai įrodyta, jog pajamų ir pelno rodikliai, dvasingose verslo organizacijose yra žymiai didesni palyginus su tomis organizacijomis, kurių veikla nėra grindžiama dvasinėmis vertybėmis. Dvasingumas darbe ir pasitenkinimas darbu yra neatsiejami vienas nuo kito, o jiems sąveikaujant gerėja organizacijos rezultatai ir didėja pelno rodikliai bei sėkmė (Panahi & Abedinpoor, 2013). Vadybinėje praktikoje, kurioje dominuoja susitelkimo ties naudos maksimizavimu svarba bei akcininkų palūkanų normos grąža ir trumpalaikių bei ilgalaikių tikslų įgyvendinimas, pabrėžiama fiziologinio, psichologinio ir emocinio stabilumo svarba (Thaker, 2009).

Būtina, kad visos organizacijos pagaliau suvoktų, jog tokia vertybė kaip sąžiningumas yra svarbesnė už įmonės rezultatus, o žmonės svarbesni už pelną. Jokiu būdu negalima teigti, kad rezultatai ir pelnas nėra svarbu, nes akivaizdu, jog tai yra vienas svarbiausių organizacijos aspektų, tačiau tuomet, kai organizacija vertina sąžiningumą ir žmones, rezultatai ir pelnas ateina natūraliai (Sharma & Jain, 2013).

Labai svarbią vietą organizacijos veikloje užima darbuotojų pasitenkinimas, kuris tiesiogiai susijęs su dvasingumo poreikiu organizacijoje. Kad verslo organizacijos galėtų sėkmingai atremti didelius iššūkius, su kuriais kasdien susiduria, jos turi įgyvendinti radikalius pokyčius ir sukurti naują verslo modelį – dvasingumu grįstą organizaciją, teigia ne vienas mokslinių straipsnių autorius.

Lietuvių autorių mokslinėje literatūroje nėra dažnai minima dvasingos organizacijos sąvoka, todėl būtina užpildyti šią spragą ir pradėti kelti šios temos aktualumą. Jau keletą dešimtmečių užsienio autoriai gvildena šią opią visuomenei temą, tačiau ji tokia plati, jog yra per daug sudėtinga ir kartais painu ją nagrinėti. Labai apmaudu, tačiau tyrimai dvasingumo tematika atsiliko, nes akademinė literatūra apie organizacijų dvasingumą yra plati, o ne gili, todėl ji paliekama nuošalyje, nors akivaizdu, kad problema niekur neišnyksta (Roof, 2014).

**Tyrimo problema.** Mokslinėje literatūroje teoriniu aspektu dažniausiai nagrinėjama dvasingos darbo vietos ir jos poveikio organizacijai bei pačiam darbuotojui tema, tačiau empirinių tyrimų atlikta nepakankamai, o tyrimų dvasingos organizacijos vertinimo darbuotojų aspektu lietuvių autorių mokslinėje literatūroje iš viso nepavyko rasti. Mokslininkai nuolatos bando nustatyti dvasingos organizacijos pagrindines charakteristikas, tačiau nėra prieita prie vieningos nuomonės, dėl šios priežasties vertinant organizacijos dvasingumą, yra būtina sudaryti dvasingos organizacijos vertinimo modelį, kuriuo remiantis, būtų galima empiriškai įvertinti pasirinktas tradicines organizacijas dvasingos organizacijos kontekste.

**Darbo objektas** – tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos, vertinimas.

**Darbo tikslas** – įvertinti tradicinę organizaciją dvasingos organizacijos kontekste.

**Darbo uždaviniai:** išanalizavus mokslinę literatūrą

1. pateikti dvasingos organizacijos sampratą ir jos charakteristikas;
2. sudaryti dvasingos organizacijos vertinimo modelį;
3. remiantis sudarytu teoriniu modeliu, empiriškai įvertinti pasirinktas tradicines organizacijas dvasingos organizacijos kontekste;
4. atlikti ištirtų Lietuvos organizacijų tarpusavio palyginamąją analizę, atskleidžiant dvasingiausią iš jų pagal atskirus lygmenis;
5. pateikti išvalgas apie dvasingos organizacijos vertinimą Lietuvos organizacijų kontekste.

#### **Darbo metodai:**

- mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas;
- kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa);
- atlikto tyrimo statistinė duomenų analizė.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, keturios pagrindinės dalys: 1. „Tradicinės organizacijos tapimo dvasinga organizacija aktualumas“, 2. „Tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos, vertinimo teoriniai sprendimai“, 3. „Tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos, tyrimo metodologija“, 4. „Tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos, vertinimo tyrimo rezultatai ir diskusija“, išvados, rekomendacijos, 70 literatūros šaltinių sąrašas, 2 priedai, 16 paveikslų, 20 lentelių. Pirmajame darbo skyriuje aptariamas tradicinės organizacijos tapimo dvasinga organizacija aktualumas. Antrame darbo skyriuje pateikiama dvasingumo, dvasingos lyderystės ir dvasingos organizacijos samprata, analizuojamos dvasingos organizacijos charakteristikos ir jų įgalinimo tradicinėje organizacijoje nauda bei sukuriama tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos vertinimo modelis. Trečiame darbo skyriuje aptariamas tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos, tyrimo instrumentas, keliamos tyrimo hipotezės, apibūdinami tiriamieji. Ketvirtajame skyriuje parengta tyrimo metodologija, analizuojami ir apibendrinami tyrimo metu gauti duomenys, atliekama palyginamoji analizė, įvertinama, kuri organizacija yra dvasingesnė. Paskutinėje dalyje pateikiamos išvados ir rekomendacijos organizacijų vadovams bei tyrėjams.

# 1. TRADICINĖS ORGANIZACIJOS TAPSMO DVASINGA ORGANIZACIJA AKTUALUMAS

Tradicinė organizacija nėra apibrėžta teisinėmis normomis, ja gali būti bet kuri organizacija, nepaisant organizacijos statuso, dydžio ar veiklos pobūdžio. Kai kalbama apie tradicinę organizaciją, turima omenyje bet kuri organizacija, nesvarbu ar ji yra pelno siekianti verslo organizacija, ar ne. Tradicinė organizacija – tai tokia organizacija, kuri nėra orientuota į dvasingumo skatinimą. Tuo tarpu dvasinga organizacija orientuojasi į visapusišką organizacijos valdymą paremtą dvasingumu.

Bet kurios organizacijos veikla – tai tęstinis ir ilgalaikis procesas, tad labai svarbu suvokti, kad jame itin reikšmingą vietą užima sąžinė ir kiti moralės principai, o svarbiausia – sutarčių ir įsipareigojimų laikymasis. Šiuolaikiniame pasaulyje vis daugiau atsiranda jaunų ir nepatyrusių verslininkų, kurie bando paminti šiuos pagrindinius principus, kai nori pasiekti greito ir lengvo pelno, tačiau toks verslas netampa ilgalaikiu, o reputacija sugadinama nepataisomai. „Beatodairiškas pelno siekimas gali neigiamai paveikti organizacijos narių moralę ir etiką“, teigia J. Kvedaravičius ir E. Krančiukaitė (2006, p. 1), o D. Danilevičienė (2014, p. 108) jiems antrina teigdama, kad „noras gyventi geriau per kaip įmanoma trumpesnę laiką, didžiąją dalį žmonijos apakino“. Mokslininkai savo darbuose užduoda svarbius klausimus: „meilė ar dvasingumas versle ir darbe reiškia sprendimų priėmimą ir organizacijos ar paties darbuotojo vedimą tokiu keliu, kuris rūpinasi žmonėmis ir pasauliu, kuriame mes gyvename“; „kodėl meilė ar dvasingumas yra tokios apleistos sąvokos versle, nes taip buvo ne visada“ (Sharma & Jain, 2013).

Būtent dėl šių priežasčių pradedama vis dažniau kalbėti apie sąžiningumą, atsakingumą bei kitomis dvasinėmis vertybėmis grįstą verslą, t. y. dvasingą verslą. Ši tema tampa vis aktualesnė verslo ir mokslo literatūroje.

Dvasinga lyderystė, vienas iš pagrindinių tyrimo laukų, kai kalbama apie dvasingumą organizacijose, nes dvasinga lyderystė, tai dvasingos organizacijos kertinis akmuo, kuria domėjosi įvairūs mokslininkai: Benefiel, Fry & Geigle (2014); Bodia & Ali (2012); Chen & Fry, Hannah, Noel & Walumbwa (2011); Freeman (2011); Yang (2012) bei kiti. Ryšys tarp darbo vietos dvasingumo bei vadovavimo yra išryškinamas ir visuomeninėje spaudoje bei internete, kur teigiama, kad dvasinga organizacija negali egzistuoti be dvasingo lyderio. G. T. Freemanas (2011) pažymi, kad istoriškai dvasingumo ir lyderystės teorijos nebuvo siejamos, tačiau atsirado daugybė įrodymų, kad šie mokslinių tyrimų laukai yra susieti. Ne tik teoriškai, tačiau ir tyrimais yra įrodyta, jog dvasingumas ir lyderystė yra neatsiejami vienas nuo kito.

G. T. Freemanas (2011), taip pat nustatė tris pagrindines, daugiausiai mokslininkų tyrinėjamas, sritis:

1. dvasinių vertybių ir elgesio identifikavimas;

2. koncepcijų, modelių ir struktūrų, susijusių su dvasinga organizacija, kūrimas;
3. dvasingumo matavimo instrumentų kūrimas ir jų pritaikymas empiriniams tyrimams.

Dvasingumą versle teoriniu aspektu nagrinėjo daug mokslininkų, tačiau ne mažai buvo atlikta ir empirinių tyrimų. Autoriai Ashmos & Duchon (2000); Fry et al. (2005); Hungelmann & Stollenwerk (1996); Kinjerski & Skrypnek (2006); Kolodinsky et al. (2004); Petchsawang & Duchon (2009); Rojas (2002) atliko ne vieną tyrimą ir sukūrė keletą dvasingumo darbo vietoje matavimo instrumentų.

Žurnalų straipsniuose autoriai P. S. Badrinaryanas (2009) ir S. Krishnakumaris & C. P. Neckas (2002) bando atrasti ir pateikti atsakymus į klausimus, kam reikalingas ir kaip veikia dvasingumas darbo vietoje. Tuo tarpu kiti autoriai nagrinėja, ar dvasingumas ir verslas iš viso gali egzistuoti vienas šalia kito ir ar tokia sąjunga reali bei praktiškai naudinga (Krasteva, 2007).

Mokslininkai pabrėžia, kad dvasingumas darbo vietoje – tai realybė šiandieniniame verslo pasaulyje, kurios negalima ignoruoti (Deshpande, 2012; Rego & Cunha, 2008). Jiems antrina ir kiti mokslininkai teigdami, kad dvasingumas darbo vietoje yra svarbiausias darbuotojo poreikis, kuris būtinas jo asmeniniam augimui (Jurkiewicz & Giacalone, 2004). Šiuolaikiniame globaliame ir nuolatos kažkur skubančiame pasaulyje darbuotojai ieško galimybių įveikti įtampą, kurią sukelia pasikeitęs gyvenimo būdas (Banyhamdan, Harrim & Al-Qutop, 2012). Autoriai teigia, kad pagrindiniai faktoriai, kurie įtakoja darbuotojų įtampą, tai geografinis judrumas, laikina darbo vieta, beprotiškas gyvenimo tempas, naujos technologijos, kurios vis didina atstumą tarp žmonių. Šios problemos išryškina bendrystės ir žmogiškumo jausmo trūkumą, todėl žmonės pradeda ieškoti ryšio su savo vidiniu (dvasiniu) pasauliu. Vieni žmonės ieško kažko reikšmingo savo gyvenimuose už darbo ribų, o kiti trokšta sujungti savo asmenines gyvenimo vertybes su profesinėmis. Mokslininkai teigia, jog dvasingumo trūkumas šiandieniniame moderniaame pasaulyje sukelia žmonijos pasimetimą ir nesaugumo jausmą (Gawain, 2000; Sheng, 2012). Dėl visų šių be galo svarbių priežasčių organizacijos privalo atsižvelgti į darbuotojų poreikius ir užtikrinti, kad darbuotojai pagaliau pasijaustų saugūs ir pasitikintys savimi. Pasitikėjimas ne tik savimi, bet ir savo bendradarbiais bei savo organizacija – tai vienas iš svarbiausių žmogaus tikslų. Mokslininkai pateikia ir daugiau tikslų, kurių siekia darbuotojai savo darbo vietose:

- įdomus darbas, kuris leidžia mokytis ir tobulėti bei kuris suteikia kompetentingumo ir meistriškumo jausmą;
- reikšmingas darbas, kuris suteikia tikslo siekimo jausmą;
- ryšio jausmas ir pozityvūs socialiniai santykiai su bendradarbiais;
- galimybė gyventi integruotą gyvenimą, kuris nekonfliktuoja, nesusikerta su darbuotojo esmine prigimtimi (esminėmis savybėmis) ir jo svajone gyventi kaip tikram žmogui (Pfefer, 2003).

Įvairūs autoriai išskiria skirtingus darbuotojų tikslus. Vieniems darbuotojams svarbesnę vietą užima žmogaus asmeninis dvasinis tobulėjimas, kitiems – bendrumo jausmas su aplinkiniais, o tretiems svarbu jų asmeninių ir organizacijos vertybių atitikimo lygis.

Dvasingumo svarba versle įvairių autorių yra suvokiama ir interpretuojama labai skirtingai bei kartais susilaukia kritiško požiūrio. Yra mokslininkų, kurie savo straipsniuose kritikuoja dvasingos organizacijos esmę, nes, anot jų, įmonės išnaudoja savo darbuotojus prisidengdamos dvasingumo kauke, taip susižerdamos milijonus (Case & Gosling, 2010). Autorių nuomone, tokios organizacijos manipuliuoja dvasingumu, kaip įrankiu pelyti darbuotojų ar kitų suinteresuotų asmenų didesnę pasitikėjimą pačia organizacija. Tačiau vis dar nėra atlikta pakankamai tyrimų, kad būtų įrodytas toks verslo atstovų nesąžiningumas ir veidmainiškas elgesys. Greičiausiai labai sunku būtų apsimesti dvasingu žmogumi ilgą laiką, taip kaip ir viešai deklaruoti verslo organizacijos dvasingumą. Labai greitai tokios organizacijos demaskuojamos, taip pakenkdamos ne tik savo reputacijai, bet ir visos įmonės veiklai. Tik deklaruojamas, o ne praktikuojamas dvasingumas verslo organizacijai tik pakenktų, todėl yra visiškai nenaudingas.

Mokslininkų nuomone, šiandieniniame pasaulyje, kuriame materialiniai poreikiai yra jau pakankamai patenkinti, iškyla kiti poreikiai, tokie kaip prasmės paieškos, dvasingumas ir t. t. Pasigirsta nuomonių, jog žmonės turi už ką gyventi, bet neturi dėl ko, t. y. nebeturi prasmės gyventi. Autoriai tyrinėjo pagrindines žmonių vertybes ir įrodė, jog jiems nėra svarbiausia tik materialinė gerovė (Marques, 2010). Tyrimo respondentai atmetė materializmą ir teigė, jog jiems svarbesni yra vidiniai poreikiai, tokie kaip geri bendradarbių tarpusavio santykiai ir asmeninis augimas. Jie labiau vertina šeimą ir bendruomenę bei domisi, kaip galima padėti aplinkiniams, ne tik sau pačiam (Marques, 2010).

Nuomonių priešprieša greičiausiai atsiranda dėl to, kad yra tiriamos skirtingos žmonių grupės ir skirtingos kultūros. Turtingoje šalyse atlikus tą patį tyrimą gausime vienokius rezultatus, o skurdžiose – visiškai priešingus. Tokiems prieštaringsiems rezultatams didžiausią įtaką daro poreikių hierarchija, kurios svarbą ištyrė A. Maslowas. Jis įrodė, kad žmogaus poreikiai tenkinami pagal tam tikrą seką, kitaip vadinamą poreikių hierarchija. Poreikių hierarchijos piramidėje pabrėžiama, kad patenkinęs tik fiziologinius poreikius žmogus mąsto apie saugumą, o socialinio ryšio bei savivertės ir savęs realizavimo poreikiai atsiduria aukštesnėse piramidės pakopose. Kadangi dvasingumas siejamas su aukštesnių poreikių tenkinimu, tokių kaip savivertės bei savęs realizavimo, pripažinimo bei socialinių, galima teigti, kad apie dvasingą darbovietę galvoja tik tie žmonės, kuriems nereikia kasdien galvoti, kaip patenkinti būtiniausius fiziologinius bei saugumo poreikius.

Ypač svarbi ir aktuali organizacijų dvasingumo tema yra verslo atstovams, nes dvasingos organizacijos yra sėkmingesnės, mat jų darbuotojai yra labiau patenkinti ir dirba žymiai našiau bei produktyviau. Autoriai patvirtina, kad darbuotojų minčių, kūno ir dvasios pajungimas dirbti vardan organizacijos sėkmės yra gyvybiškai svarbi misija (Waddock, 1999). Šiam autoriui pritaria ir kiti

mokslininkai, aiškindami, kad dvasingumas – tai dinamiškas faktorius, kuris kuria pasitikėjimą tarp darbuotojų ir darbdavių, kuris teigiamai veikia visos organizacijos veiklą (Giacalone & Jurkiewicz, 2003).

Jau seniai mokslininkų yra įrodyta, jog tinkamas darbuotojų motyvavimas yra vienas svarbiausių organizacijos sėkmės veiksnių, o motyvavimas pajungiant dvasingumą yra dar labiau sustiprinamas. Dvasingumas darbo vietoje – tai reikšminga motyvavimo priemonė darbuotojams, kurie praleidžia daug laiko darbe (Nick & Milliman, 1994).

Mokslininkai tyrė dvasingumo įtaką darbo vietoje ir pasitenkinimą darbu, išskirdami keturias pagrindines dvasingumo darbo vietoje dimensijas: reikšmingas darbas, bendrystės jausmas, organizacinės vertybės ir gailiaširdiškumas (Gupta, Kumar & Singh, 2013). Atlikę tyrimą, autoriai išsiaiškino, jog egzistuoja teigiamas ryšys tarp visų keturių išvardytų dimensijų, kad visos jos yra labai svarbios, o darbuotojų pasitenkinimo lygiui didžiausią įtaką daro organizacinės vertybės ir bendrystės jausmas.

Mokslininkai tyrinėja, kaip dvasingumas didina darbo našumą ir organizacijos efektyvumą (Karakas, 2010). Šis autorius savo straipsnyje pristato keturias pagrindines potencialias dažniausiai pasitaikančias grėsmes diegiant dvasingumo elementus organizacijoje ir pateikia praktiškas rekomendacijas, kaip įtraukti dvasingumą į organizacinę kultūrą.

Įvairūs mokslinių darbų autoriai nuolat tiria darbo vietos dvasingumo reikšmę komandos efektyvumui ir siūlo naujus modelius (Daniel, 2010). Šis autorius taip pat sukūrė modelį, kuris skirtas ištirti, kokį poveikį komandoms daro darbo vietos dvasingumas.

Per kelerius pastaruosius metus pasaulis gavo ne vieną dramatišką smūgį. Dar 2008 JAV patyrė sunkią ekonominę krizę, kuri paplito į visas pasaulio šalis, atnešdama daug ekonominių ir socialinių nuostolių. Visuomeninėje spaudoje teigiama, kad dėl šios krizės nukentėjo daugiau kaip 80 procentų pasaulinės ekonomikos, o jos poveikis juntamas dar ir dabar. 2011 metai vadinami „arabišku pavasariu“ dėl arabų šalyse įvykusių daugybės sukilimų bei protestų, kurie kėlė sumaištį visuomenėje ir griovė vyriausybes. Tais pačiais metais, daug Europos Sąjungos šalių patyrė finansines krizes, kurios neigiamai paveikė tautų gyvenimus. Milijonai žmonių prarado savo namus, darbo vietas, tai dar labiau išryškino socialinę atskirtį tarp turtuolių ir vargšų.

Nestabili finansinė padėtis privertė organizacijas permąstyti savo strategijas ir ieškoti naujų krypčių. Vienos organizacijos ieško naujų ir humanišku būdų išlikti rinkoje, o kitos tiesiog padidina darbo krūvį bei psichologinį spaudimą, priversdamos darbuotojus siekti didesnių tikslų. Tokiu būdu darbuotojų patiriamas stresas ir per didelis darbo krūvis veda į psichologinę bei fizinę ligą. Būtent šie ir daugybė kitų svarių argumentų privertė organizacijas ieškoti sprendimų, kaip palengvinti padėtį ir pasauliniu lygmeniu kelti augančią socialinę savimonę. Tai lyg dvasinis renesansas, kuris įsilieja į daugelio verslo organizacijų kultūrą. Vis didėjantis organizacijų skaičius įtraukia etiką ir dvasines



vertybes į organizacinę kultūrą. Vis daugiau verslo atstovų ne tik susimąsto ir kalba apie darbuotojų gerovę, globalias aplinkos ir socialines problemas, bet ir prisijungia prie organizacijų, kurios kuria bei įgyvendina įvairiausių projektus susijusius su šių problemų sprendimu.

„[...] Dvasia susideda iš proto, tikėjimo ir vertybių“, teigia savo straipsnyje D. Danilevičienė (2014). Mokslininkė atlikusi tyrimą pastebėjo, jog šiuolaikinėje vartotojiškoje visuomenėje labiausiai stinga tokių pagrindinių dvasinių vertybių kaip solidarumo (bendruomeniškumo, vieningumo, interesų bendrumo, bendros atsakomybės, tarpusavio paramos), patriotiškumo ir meilės artimui bei savo šeimai. Autorė pastebi, jog šiuo metu yra išaugęs materialinio komforto siekimo kultas, fizinių malonumų vaikymasis, o tai nustelbia dvasinius poreikius ir skatina dvasinį skurdumą. Autorės nuomone, mūsų tautai vertėtų imti pavyzdį iš tokių šalių kaip Japonija ar Kinija, nes joms pavyko ne tik pasiekti daugybę laimėjimų ekonomikos srityje, bet ir nepaminti savo kultūros, tradicijų, o svarbiausia, dvasinių vertybių. Ištiesos kartos kuria vertybių sistemą, o sugriauti ją labai paprasta, teigia savo straipsnyje Danilevičienė (2014).

Labai didelę įtaką žmogaus gyvenime nuo seno darė dvasinės vertybės, tačiau šiuolaikiniame pasaulyje jos tapo nereikalingos ir užmirštos, mat moderniam pasaulyje svarbesnės yra materialinės vertybės. Žmonės tapo tiesiog vartotojais, kuriems svarbiausią vietą gyvenime užima daiktai, tad vis rečiau susimąstoma apie kitus, apie artimųjų jausmus ir poreikius. Žmonės stengiasi gyventi sau ir tenkinti tik savo užgaidas, o tokie veiksmai žmoniją veda į susvetimėjimą ir susinaikinimą. Mokslinių straipsnių autoriai teigia, jog tokia situacija, kokia yra susiklosčiusi pasaulyje šiandien, aiškiai veda žmoniją į visuomenę, susiskaldžiusią pagal materialinius kriterijus, ir į rimtą socialinę ligą – individų egoizmą ir bandos jausmą (Grochmal, 2016). Šių neigiamų veiksnių atsiradimą lėmė išvešėjęs individualizmas ir laukinis kapitalizmas. Mokslininkai teigia, jog būtent dėl šių priežasčių yra būtina kalbėti apie tradicinių organizacijų tapsmą dvasingesnėmis.

„Dvasingumas, kultūra ir religija yra labai susijusios, todėl šioms sąsajoms nagrinėti reikia išskirtinio dėmesio. Mes turime teikti prioritetus dvasinėms vertybėms prieš materialines, ieškoti sąsajų tarp kultūros ir religijos, nes tik tai verčia žmoniją augti ir tobulėti kaip visuomenę“ – savo straipsnyje teigia Danilevičienė (2014, p. 100).

Nedaug lietuvių mokslininkų nagrinėja dvasingumo apraiškas verslo organizacijose, tačiau R. Katilienė ir I. Bakanauskienė (2012) atliko tokio pobūdžio tyrimą. Ištyrę vadovų dvasingumo raiškos lygį, autorės suformavo išvadą, kad Lietuvos vidutinio dydžio įmonių aukščiausio lygio vadovų dvasingumas nėra labai išreikštas nei vidiniame asmeniniame, nei labai asmeniniame, nei organizaciniame lygyje. „Tačiau labai aukštą vertinimą gavusių vadovų egzistavimas leidžia daryti išvadą, kad tarp vidutinio dydžio Lietuvos įmonių aukščiausio lygio vadovų yra dvasinės lyderystės apraiškų“, teigia Katilienė ir Bakanauskienė (2012, p.1).

Šios autorės 2013 metais atliko kitą ne mažiau svarbų tyrimą dvasingumo raiškos verslo organizacijose tematika. Jų „tyrimo rezultatai patvirtino, kad Lietuvos vidutinio dydžio verslo segmento organizacijų veikloje galima pastebėti aukštos dvasinės išminties organizacijos kultūros bruožų“ – tvirtina Katilienė ir Bakanauskienė (2013, p.1).

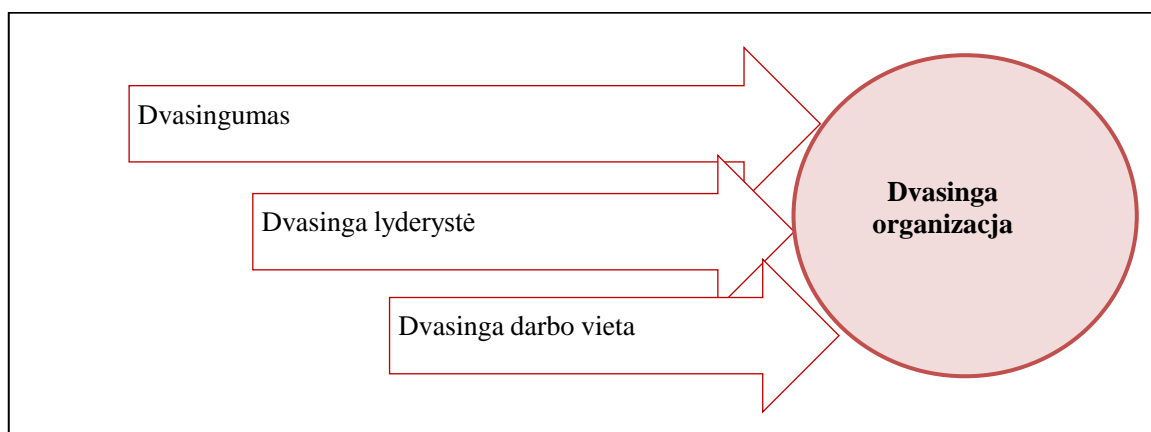
Atlikus išsamią mokslinės literatūros analizę buvo pastebėta keletas pagrindinių problemų, kurios verčia mokslininkus domėtis organizacijų dvasingumu:

- beatodairiškas pelno siekimas versle, pamynus visus moralės principus, ilgainiui neigiamai įtakoja veiklos rezultatus ir griaua organizacijos tęstinumą;
- darbuotojų nepasitenkinimas didėjančia įtampa darbe ir už jo ribų bei nesaugumo jausmas;
- didėjantis atstumas tarp žmonių, bendrystės ir žmogiškumo jausmo bei kitų pagrindinių vertybių trūkumas šiandieniniame vartotojiškame pasaulyje;
- šiuolaikiniame pasaulyje iškilę tokie poreikiai kaip gyvenimo prasmės paieškos, dvasingumas ir t. t.;
- nestabili finansinė padėtis ir nuolatinė konkurencija verčia įmones keisti savo strategijas bei ieškoti naujų krypčių;
- darbo našumo ir efektyvumo trūkumas;
- išvešėjęs individualizmas ir laukinis kapitalizmas.

Šios ir dar daugybė kitų priežasčių verčia mokslininkus nagrinėti dvasingumą organizacijose ir jo įtaką bei naudą visai žmonijai.

## 2. TRADICINĖS ORGANIZACIJOS, KAIP DVASINGOS ORGANIZACIJOS, VERTINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI

Nėra vieningo apibrėžimo, kas yra dvasingumas, tačiau užsienio mokslininkų literatūroje gausu bandymų jį kuo tiksliau apibūdinti, nes visų dvasingumas yra suvokiamas labai skirtingai. Atlikus išsamią mokslinės literatūros analizę, buvo pastebėta, kad dažniausiai minimos sąvokos, susijusios su dvasingumu versle – tai dvasinga lyderystė, dvasinga darbo vieta bei iš to išplaukianti dvasingos organizacijos sąvoka. Šių konstruktyvų ryšį būtų galima pavaizduoti grafiškai, kaip tai pateikta 1 paveiksle.



1 pav. Dvasingumo ir dvasingos organizacijos sąvokų sąryšis

Šioje darbo dalyje, remiantis moksline literatūra, pateikiama dvasingumo, dvasingos lyderystės, dvasingos darbo vietos bei dvasingos organizacijos samprata ir apibrėžimai, dvasingos verslo organizacijos charakteristikos ir jų įgalinimo nauda bei sukurtas tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos, vertinimo modelis.

### 2.1. Dvasingos organizacijos samprata ir charakteristikos

Tam, kad suvoktume, kas yra dvasinga organizacija, bei pateiktume būdingiausias šios sąvokos charakteristikas, reikėtų būti nuosekliais ir pirmiausiai išnagrinėti „dvasingumo“, „dvasingos lyderystės“, „dvasingos darbo vietos“ ir tik po to „dvasingos organizacijos“ sampratą.

**Dvasingumas.** Mokslininkai teigia, jog dvasingumą be galo sudėtinga apibrėžti, tačiau remiantis skirtinga pasaulėžiūra, galima išskirti dvi dvasingumo kryptis – *vertikaliąją* (ryšys su Dievu ar aukštesniąja jėga) ir *horizontaliąją* (ryšys su kitais bei gamta ir vidinis/dvasinis asmens ryšys). Todėl, norint apibrėžti dvasingumą, būtina atsakyti į tris teologinius bei filosofinius klausimus: 1. kas egzistuoja?; 2. kas yra atsakingas už egzistenciją? ir 3. koks yra egzistencijos tikslas? (Speck, 2005).

Mokslininkai plačiau išnagrinėjo šias dimensijas ir teigia, kad „vertikaliąją dvasingumo kryptimi mes siekiame transcendencijos, asmeninio ego bei savigarbos. Tai galėtų būti Dievas, Dvasia, Visata ar kita Aukštesnioji jėga. Horizontaliąją dvasingumo kryptimi siekiama patarnauti kitiems žmonėms bei planetai. Čia pagrindinis siekis – paveikti mūsų veiksmus, todėl ši kryptis yra išorinė ir matoma“ (Dehaghi, Goodarzi & Arazi, 2012, p.160).

Dažniausiai mokslininkai išskiria dvi dvasingumo kryptis: *vidinę* (kilmės požiūriu) ir *egzistencinę*. Vidinis žmogaus dvasingumas išplaukia iš individo vidaus, kuris kyla virš užprogramuotų vertybių ir įsitikinimų, kitaip tariant, vidinis dvasingumas yra atitolęs nuo religinių ar kitokių taisyklių. Dvasingumas – tai vidinis žmogaus turtas, tai vertybės, įsitikinimai, požiūris ir emocijos, kurios veikia žmogaus elgseną. Šios krypties pagrindiniai aspektai – tai vidinės arba dvasinės paieškos. Tuo tarpu egzistencinės krypties atstovai dažniausiai užduoda tokius klausimus: „kodėl aš dirbu šį darbą? kokia atliekamo darbo reikšmė? kur tai mane veda?“. Šie klausimai dažniausiai kyla, kai darbuotojai atlieka pasikartojantį ir nuobodų darbą. Tai ilgainiui gali sukelti emocinį negalavimą bei nerimą ir baimę, o ilgai trunkantys šie jausmai gali sukelti ir fizinę ligą.

Mokslininkų teigimu, dvasingumas – tai viena iš žmogaus egzistencijos pamatinių vertybių (Priyanka Vallabh & Singhal, 2014). Dvasingumo samprata nesutelkia dėmesio ties vienintele religija, vieninteliu dvasiniu keliu ir vienintele tiesa. Dvasingumas susijęs su gyvenimo tikslo ir prasmės paieškom bei bendrystės jausmu (Krasteva, 2007). Dvasingumas – tai kieno nors filosofija, vertybės ar gyvenimo tikslas, o pagrindinės dvasingumo dimensijos – prasmė, vertybės, susijungimas ir tapsmas (Sheng, 2012).

Apibendrinant autorių nuomones, galima teigti, kad dvasingumas nagrinėjamas keturiomis kryptimis: horizontaliąją, vertikaliąją, vidinę ir egzistencinę.

Kaip apibūdina dvasingumą lietuviai mokslininkai, matome 1 lentelėje.

1 lentelė. Dvasingumo sąvoka lietuvių autorių darbuose

<b>Autorius</b>	<b>Sąvoka</b>
Aramavičiūtė & Martišauskienė (2014)	Dvasingumas – ypatingas asmens santykis su pasauliu, grindžiamas aukščiausiomis vertybėmis ir išreiškiantis jo asmenybiškumą.
Jovaiša (2001)	Dvasingumas – tai vertybinės sąmonės pirmumas prieš biologinius ir materialinius poreikius, tai praktinis gyvenimas tiesos, gėrio, grožio šventumu, tai prasmingo sąlyčio su pasauliu ir metapasauliu išgyvenimas.
Krančiukaitė (2007)	Dvasingumas – tai iš dorybės kylantis ryžto bei tvirtumo dominavimas žmoguje.
Martišauskienė (2009)	Dvasingumas – tai autentiški asmens santykiai su pasauliu, kurie su meile, tiesa, gėriu ir grožiu persmelkia visą būtį ir nusidriekia Kūrėjo link.
Verbylaitė (2006)	Dvasingumas – asmens santykis su transcendencija (Dievu) ir žmonėmis, grindžiamas aukščiausiomis, arba dvasinėmis, vertybėmis.

Lentelėje pateiktose sąvokose galima išvėlgti keletą bendrų vardiklių, kurie apibūdina dvasingumą, tai vertybės ir santykiai su transcendencija ar aukštesniąja jėga (Dievu) bei žmonėmis.

„Dvasingumas – aplinkos ir žmogaus dermė“, „dvasingumas – taika su aplinka ir pačiu savimi“, – teigia R. Kondratienė (Kievišas & Kondratienė, 2011, p.130), atlikusi empirinį tyrimą, kuriame nagrinėjo dvasingumo ir aplinkos ryšį. Atliktame tyime dalyvavo 22 Vilniaus kolegijos sududentai, kurie studijuoja verslo vadybą, tad galima daryti išvadą, kad tyime atsispindi ir būsimų verslo organizacijų atstovų nuomonė, jog dvasingumo apraiškos ar jų prielaidos atsiskleidžia remiantis socialine bei asmenine prasmėmis, t. y. per santykį su žmonėmis bei žmogaus asmenybe.

Šiuo metu labai madinga kalbėti apie socialiai atsakingą verslą, todėl daugelis išgirdę dvasingos organizacijos sąvoką tarp jų deda lygybės ženklą. Tai labai panašios sąvokos, tačiau nereikėtų jų painioti, nes socialinė atsakomybė – tai tik viena dvasingos organizacijos kultūros sudedamųjų dalių. Apie socialiai atsakingo verslo naudą kalba visas pasaulis, tačiau prabilti apie dvasingos organizacijos vertę yra baiminamasi. Greičiausiai žmonės klaidina ir gąsdina žodžio „dvasingumas“ reikšmė, nes dvasingumas dažnai asocijuojasi su religija. Dažniausiai yra nesuvokiama, kaip dvasingumas gali egzistuoti be religingumo ir atvirksčiai, tačiau reikėtų atskirti šias dvi sąvokas ir jų nepainioti, nors vertybės, kuriomis jos yra grindžiamos, labai panašios. Vieni mokslininkai labai aiškiai atskiria dvasingumą nuo religijos: „religija susijusi su tikėjimu, ritualais bei formaliomis ceremonijomis, o dvasingumas susijęs su asmenine patirtimi, tačiau dvasingumas ir religija siejasi tuo, kad čia labai svarbu asmeninis tobulėjimas ir gyvenimo tikslo paieškos“ (Sorakraikitikul & Siengthai, 2014, p.178). Dvasingumas yra lankstus ir prisitaikantis, o religija nekintanti ir pastovi. Svarbiausia yra tai, kad „dvasingumo tema yra priimtina darbo vietoje, tačiau temų apie religiją darbe geriau negvildenti“ (Alas & Mousa, 2016, p. 3). Kiti autoriai yra ne tokie kategoriški religijos atžvilgiu ir teigia, kad dvasingumas nebūtinai siejasi su religinėmis doktrinomis, tačiau religija – tai vienas iš dvasingumą sustiprinančių elementų (Sheng, 2012). Savo moksliniuose darbuose dvasingumą su Dievu siejo: McCormick (1994); Hawly (1993); Delbecq (2000; Mattis (2000) ir kiti.

Dvasingas žmogus gali būti ir religingas, bet religingas žmogus ne visuomet būna dvasingas, nes labai paprasta būti religijos pasekėju ir vadovautis religinėmis doktrinomis, bet dvasingu būti yra sunku (Gupta, Kumar & Singh, 2013).

Dvasingumo ryšys su religija apibūdinamas kaip kelionė, o religinės tradicijos ir apeigos tai tarsi teritorijos, kuri susideda iš įsitikinimų, simbolių, sukauptos išminties tų, kurie jau nuėjo šį kelią, žemėlapis (Krasteva, 2007).

Pasak J. Kvedaravičiaus ir E. Krančiukaitės (2006), versle kliautis tik religija negalima, nes didžioji dauguma jaunimo yra nereliginiai bei nesivadovauja religinėmis vertybėmis, tačiau, būtina plėtoti moralios lyderystės principus, kurie neprieštarautų religinėms vertybėms, teigia.

**Dvasinga lyderystė.** Ankstesnėse lyderystės teorijose dėmesys buvo skiriamas transformaciniams procesams, charizmai. Šiuolaikinės lyderystės teorijose didesnis dėmesys skiriamas savirealizacijai, sąmoningumui ir dvasiniam brandumui. Dvasinės lyderystės teorijoje, pripažįstant skirtingus žmonių bendravimo organizacijoje fizinių, protinių ir emocinių dimensijų laipsnius, atsižvelgiama į dvasingumą, kaip atskirą lyderio intelekto tipą. Ši teorija kuriama remiantis vidinės motyvacijos modeliu, kuris apima viziją, viltį ir tikėjimą, altruistinę meilę, dvasingumo išlikimą (Šilingienė, 2012).

V. Šilingienė (2012) teigia, jog dvasinės lyderystės teorijoje susijungia pagrindinės sritys, kurios apibūdina žmogaus egzistavimą organizacijoje, tai kūnas, protas, širdis ir dvasia.

„Lyderis, turintis dvasinės išminties, įgyja konkurencinį pranašumą siekti tokių tikslų, kuriuos įgyvendinti pajėgi tik entuziastinga, pakylėta ir ryžtinga žmogaus dvasia. Sekėjai savo ruožtu pajunta įkvepiančią darnos galią, pamato galimybes ir patys trokšta tapti geresniais tiek moraline, tiek ir profesine prasme“ (Šilingienė, 2012, p. 24).

Organizacinis klimatas yra tiesiogiai susijęs su vadovavimu bei lyderio vadovavimo stiliumi. Etiškas organizacinis klimatas yra tam tikras jausmas apie tai, ar mūsų veiksmai tinkami, arba jausmas, ar mes elgiamės tinkamai, kaip mes turėtume elgtis (kaip iš mūsų tikimasi). Lyderio elgesys ir jo charakteris yra svarbiausias faktorius, kuris daro įtaką organizacijos klimatui, tačiau kultūra yra ilgalaikis, sudėtingas reiškinys, todėl pavieniai lyderiai negali lengvai sukurti ar pakeisti jau nusistovėjusios organizacijos kultūros, nes kultūra yra organizacijos dalis. Tačiau būtina nepamiršti, jog lyderis, daro tiesioginę įtaką organizacijos klimatui (Sharma & Jain, 2013).

Dvasingą lyderystę ir jos apraiškas Lietuvoje nagrinėjo R. Katilienė ir I. Bakanauskienė (2012). Šios mokslininkės atliko empirinį tyrimą, kurio metu buvo tiriami vidutinių Lietuvos įmonių aukščiausio lygio vadovai ir pateikiamos tyrimo išvados, jog tarp šių vadovų yra dvasinių lyderių, kurie daro įtaką skatinant didesnę darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, o tai teigiamai veikia darbo produktyvumą. Katilienės ir Bakanauskienės (2012) teigimu, ryšys tarp dvasingumo ir vadovavimo yra, o atlikus tyrimą paaiškėjo, kad vidutinėse Lietuvos įmonėse egzistuoja dvasingos lyderystės apraiškų.

Daugybė mokslininkų tyrinėja dvasingos lyderystės raišką ir jos įtaką organizacijai, tarp jų J. Kvedaravičius ir E. Krančiukaitė (2006). Jie savo straipsnyje pažymi etiškų darbo vietų kūrimo bei etiško darbuotojų valdymo svarbą verslo organizacijose bei išryškina dvasingos lyderystės nebuvimą Lietuvos verslo organizacijose ir dvasingų darbo vietų kūrimo trūkumą.

**Darbo vietos dvasingumas** – tai viena svarbiausių dvasingos organizacijos sudedamųjų dalių. Dvasingos darbo vietos dimensija – tai dvasingos verslo organizacijos kultūros dalis, kuriai yra skiriamas ypač didelis mokslo atstovų dėmesys. „Dvasingumo“ sąvoka skiriasi nuo „dvasingos darbo

vietos“ sąvokos, nes dvasinga darbo vieta siejasi tik su darbuotojais ir jų darbo vieta, o dvasingumui suteikiama daug platesnė reikšmė (Alas & Mousa, 2016).

Dvasinga darbo vieta susideda iš šių pagrindinių organizacinės kultūros dimensijų:

- pasitikėjimo;
- kūrybiškumo;
- pagarbos.

Šios dimensijos veikia visos komandos darbo efektyvumą per komandinę veiklą bei komandos pasitenkinimą (Daniel, 2010).

Dvasinga darbo vieta – tai tokia vieta, kur dvasingumas apima asmeninę ar religinę raišką, apimdamas tokias sąvokas kaip prasmingas (reikšmingas) darbas, sąryšis su aukštesnėmis jėgomis, artimų santykių formavimas bei visiškas asmenybės pajungimas į darbą (Milliman, 2015).

Dvasingumas darbe – tai naujas tyrimų laukas susijęs su individualiais, organizacijomis, fizine ir psichologine sveikata, įsipareigojimais organizacijai bei pasitenkinimu savo atliekamu darbu. Mokslininkai išskiria sąžiningumą, teisingumą, pasitikėjimą ir kt., kaip pagrindines dvasines vertybes, o pagarbos demonstravimą, dorą elgesį su kitais ir t. t., vadina dvasingu elgesiu (Sheng, 2012). Šių elementų egzistavimas ir atskiria dvasingą organizaciją nuo tokių organizacijų, kurios nesivadovauja dvasingumo principais.

Darbo vietos dvasingumas – tai pagrindinis kintamasis pasitikėjimo kultūros vystymosi procese, įtraukiantis ir kuriantis naujoves įvairiose darbo vietose (Daniel, 2010).

Darbo vietos dvasingumas pasireiškia per daugybę dimensijų, tačiau autoriai dažniausiai pabrėžia tris pagrindines, t. y. reikšmingas darbas, bendrumo jausmas ir atitikimo organizacijos vertybes jausmas (Gupta et al., 2014).

Kiti mokslininkai darbo vietos dvasingumą apibrėžia kaip vidinio sąryšio jausmą ir to jausmo pasidalijimą tarp tų, kas susijęs su darbo procesu (Marques et al., 2005). Nuo pat pradžių būtina suvokti, kad kiekvienas individas valdo savo vidines galias, kurios išaukština ir prižiūri sąžiningumo, geranoriškumo ir drąsos jausmą, o kitų autorių teigimu, tai pripažinimas, kad darbuotojai turi savo vidinį gyvenimą, kuris puoselėja ir yra puoselėjamas prasmingo darbo, vykdomo bendruomenės kontekste (Ashmos & Duchon, 2000).

Atlikus išsamią literatūros analizę, dvasingos darbo vietos apibrėžimo tema, galima pastebėti, jog autoriai išskiria šiuos pagrindinius dvasingos darbo vietos bruožus:

- reikšmingas darbas;
- įsitraukimas, priklausymas, kolektyvizmas: žmonės, dirbantys bendruomenėje, kurie vieningai laikosi organizacijos vizijos bei siekia bendrų tikslų;
- darbuotojai turi aukštus tikslus ir didelį atsakomybės jausmą. Darbuotojai prisideda prie bendruomenės ir stengiasi vardan visuomenės bei pasaulio gerovės;

- integracija (sujungimas asmeninių vertybių su organizacinėmis, profesinėmis vertybėmis bei darbo atlikimu);
- asmeninio augimo ir ilgalaikių charakterio savybių vystymas ir integravimas bei nuolatinis mokymasis;
- pripažinimas, kad visi žmonės turi kūrybinių galių ir potencialą, kurie turi būti išryškinti, puoselėjami ir skatinami siekti pilno asmeninio potencialo išnaudojimo;
- padėti darbuotojams ugdytis „pašaukimo“ ar „transcendencijos“ jausmą bei patirti džiaugsmą ir palaimą.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo išskirta keletas pagrindinių dvasingumo darbo vietoje sąvokų, kurios pateikiamos 2 lentelėje.

2 lentelė. Dvasingumo darbo vietoje sąvoka mokslinėje literatūroje

<b>Autorius</b>	<b>Metai</b>	<b>Sąvoka</b>
Ashmos & Duchon	2000	Dvasingumas darbo vietoje – tai pripažinimas, jog žmonės turi savo vidinį (dvasinį) pasaulį, kuris puoselėja ir yra puoselėjamas reikšmingo darbo ir kuriame svarbią vietą užima bendruomeniškumas.
Milliman et al.	2003	Dvasingumas darbo vietoje – tai individų jausmas, jog jie dirba reikšmingą darbą bendruomeninėje aplinkoje.
Harrington	2004	Darbovietės dvasingumo sąvoka susijusi su darbuotojų bendrystės jausmu jų darbo aplinkoje.
Duchon & Plowman	2005	Dvasingumas darbo vietoje – tai reikšmingumo jausmas ir savo bei organizacijos tikslo suvokimas ir ryšio su aplinkiniais palaikymas.
Kinjerski & Skrypnek	2006	Dvasingumas darbe – tai įsitraukimas į darbą, bendruomeniškumo jausmas, dvasinis ryšys ir mistinė patirtis.
Petchsawang & Duchon	2009	Dvasingumas darbe – tai ryšys, užuojauta, rūpestingumas, reikšmingas darbas ir transcendencija.
Daniel	2010	Darbovietės dvasingumas – pasitikėjimo kultūros, įsitraukimo į darbą ar kitą veiklą ir įvairių darbo vietos inovacijų pagrindinis vystymosi kintamasis.
Gupta et al.	2014	Darbovietės dvasingumas apima daug dimensijų, tyrėjai nusprendė susitelkti ties trimis: reikšmingas darbas, priklausymo kolektyvui jausmas, asmeninių ir organizacinių vertybių atitikimas.

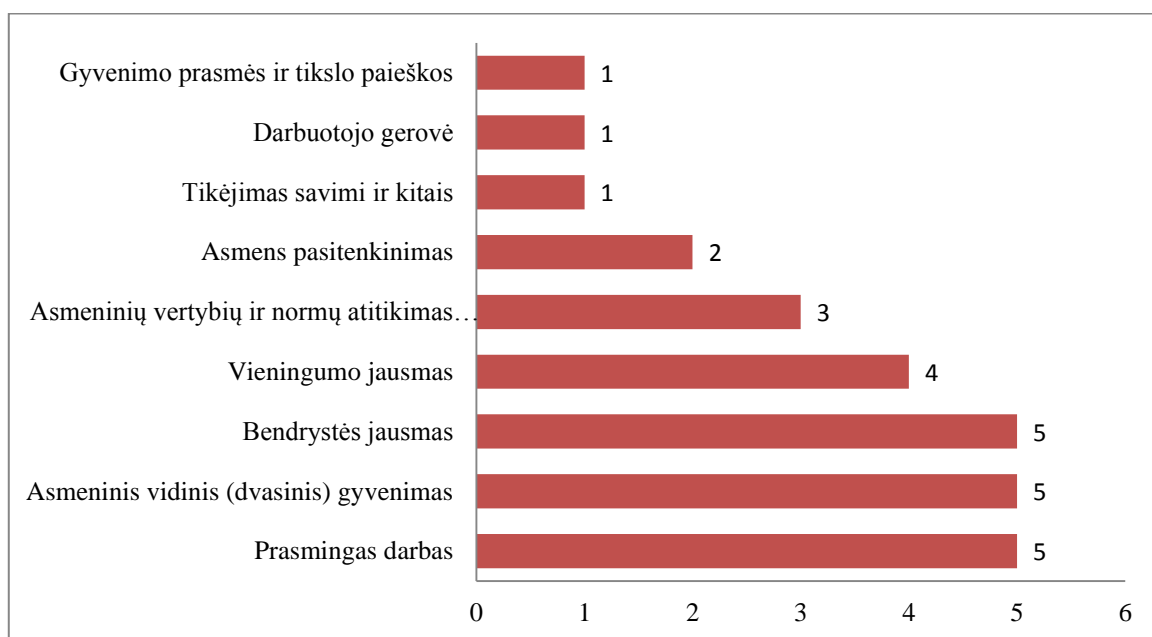
Pateiktoje 2 lentelėje matome, jog dvasingos darbo vietos apibūdinimuose vyrauja keletas pagrindinių aspektų, kuriuos būtų galima sugrupuoti ir pateikti kaip pagrindines dvasingos darbo vietos charakteristikas, t. y. tam tikrus kriterijus:

- *prasmingas darbas* (Ashmos & Dunchon, 2000; Banyhamdan et al., 2012; Daniel, 2010; Gupta et al., 2013; Tombaug et al., 2011);
- *vieningumo jausmas* (Ashmos & Dunchon, 2000; Badrinaryan, 2009; Banyhamdan et al., 2012; Karakas, 2009);
- *asmeninių vertybių ir normų atitikimas organizacinėms* (Badrinaryan, 2009; Banyhamdan et al., 2012; Kolodinskyn et al., 2008);
- *tikėjimas savimi ir kitais* (Kolodinskyn et al., 2008);



- *asmeninis pasitenkinimas* (Badrinaryan, 2009; Kolodinskyn et al., 2008);
- *asmens vidinis (dvasinis gyvenimas)* (Ashmos & Dunchon, 2000; Badrinaryan, 2009; Banyhamdan et al., 2012; Daniel, 2010; Tombaug et al., 2011);
- *bendrystės jausmas* (Ashmos & Dunchon, 2000; Daniel, 2010; Gupta et al., 2013; Karakas, 2009; Tombaug et al., 2011);
- *darbuotojo gerovė* (Karakas, 2009);
- *gyvenimo prasmės ir tikslo paieškos* (Karakas, 2009).

Pateikti duomenys apibendrinami diagramoje, kuri pavaizduota 2 paveiksle.



**2 pav. Dvasingos darbo vietos kriterijų svarba**

Apibendrinant galima teigti, jog, mokslininkų nuomone, dvasingos darbo vietos svarbiausi kriterijai yra:

- prasmingas darbas;
- asmens vidinis (dvasinis) gyvenimas;
- bendrystės jausmas.

**Dvasingos organizacijos** sąvoką labai sudėtinga apibrėžti, todėl tokių apibrėžimų beveik nerasime mokslininkų darbuose. Šiai sąvokai apibūdinti reikia gilaus ir išsamaus aiškinimo. Autoriai pabrėžia, kad dvasingą organizaciją yra lengviau apibūdinti, negu sukurti jai apibrėžimą (George & Gabriel, 2013). Vis dėlto, norint atlikti tyrimą ir išsiaiškinti organizacijos, kaip dvasingos organizacijos, raišką, būtina apsibrėžti dvasingos organizacijos sąvokos gaires, kitaip tariant, išsiaiškinti, kaip ir per kokias charakteristikas ar dimensijas reiškiasi dvasingumas organizacijose.

Atlikus išsamią mokslinės literatūros analizę, galima teigti, jog dvasingos organizacijos reiškiasi per tam tikras dimensijas, tokias kaip: organizacijos ir darbuotojų vertybes, jų atitikimo lygį bei elgesio normas, o taip pat ir kitas dvasingos organizacijos charakteristikas, kurias reikėtų panagrinėti šiek tiek plačiau.

Etiška organizacija remiasi etinėmis vertybėmis, kurios gali būti išdėstytos etikos kodekse, oficialiame organizacijos dokumente, tačiau dvasingos organizacijos kodeksų nekuria, dvasingumas, tokiose organizacijose, egzistuoja savaime. Dvasingos organizacijos pagrindas – tos organizacijos įkūrėjas, kuris dvasingos organizacijos kultūrą perduoda visiems organizacijos nariams. Kitaip tariant, dvasingumą organizacijoje kuria organizacinė kultūra, organizacijos vadovas ir patys darbuotojai, nuo kurių asmeninių bei organizacinių vertybių ir priklauso dvasingumo lygis darbo vietoje bei visoje organizacijoje. Taigi galima teigti, kad dvasingos organizacijos charakteristikos pasireiškia per organizacinę kultūrą, t. y. per darbo vietos dvasingumo lygį ir dvasingą lyderystę, organizacijos viziją bei misiją ir t. t.

Remiantis mokslininkų sukurtu integruotu modeliu, galima teigti, kad dvasingos organizacijos veiklai yra būtinos dvi sąlygos: **dvasingos darbo vietos dimensijų egzistavimas** (dvasinga darbo vieta; dvasinga organizacinė kultūra; dvasingas vadovavimas (lyderystė); dvasinga organizacijos misija ir vizija; žmogiškųjų išteklių valdymas, remiantis dvasinėmis vertybėmis; organizacijos struktūra ir darbų projektavimas) ir **dvasinės darbuotojų gerovės iškelimas organizacijoje bei prasmingo gyvenimo paieškų skatinimas** (reikšmingas, tikslingas darbas; pašaukimo paieškos; bendrystės jausmas; transcendencijos paieškos; profesinių ir asmeninių vertybių sujungimas į visumą; džiaugsmo ir palaimos jausmas; asmeninis pasitenkinimas; pilnatvės siekimas) (Banyhamdan, Harrim & Al-Qutop, 2012). Tik esant išvardintoms sąlygoms galima tikėtis tokių rezultatų kaip:

- darbuotojų gerovė (laimė, pasitenkinimas ir t. t.);
- novatoriškumas, darbuotojų įsipareigojimas ir lojalumas organizacijai;
- produktyvumas ir pelno augimas;
- pastovumo išlaikymas;
- konkurencingumo didėjimas;
- akcininkų poreikių ir lūkesčių patenkinimas;
- pagalba plačiajai visuomenei siekiant visuotinės gerovės;
- planetos ir jos gyventojų apsauga.

Tačiau būtina nepamiršti, jog šiems rezultatams gali daryti teigiamą arba neigiamą įtaką individualūs ir organizaciniai skirtumai.

Apibendrinant mokslininkų nuomones, galima teigti, jog dvasingumas – tai vertybių visuma, kuri pasireiškia per asmens santykį su pačiu savimi bei jo santykį su jį supančiu pasauliu, o dvasinga

lyderystė – tai viena iš svarbiausių dvasingos organizacijos ašių, kuri įtakoja organizacijos kultūrą ir nuo kurios tiesiogiai priklauso darbo vietos bei visos organizacijos dvasingumas.

## **2.2. Dvasingos organizacijos charakteristikų įgalinimo tradicinėje organizacijoje nauda**

Mokslinių tyrimų dėka empiriškai buvo ištirtas ir pagrįstas teigiamas dvasingumo poveikis verslo organizacijos veiklai ir ypač didelis teigiamas poveikis šiems organizacijos veiklos procesams:

- organizacijos veiklos produktyvumui;
- darbuotojų pasitenkinimui;
- komandos veiklos efektyvumui;
- darbuotojų kaitai;
- darbuotojų atsidavimui ir lojalumui;
- darbuotojų kūrybiškumui;
- visos organizacijos veiklai (Banyhamdan, Harrim & Al-Qutop, 2012).

Mokliškai yra įrodyta, jog tarp organizacijos dvasingumo ir darbuotojo sveikatos yra ryšys, todėl būtina įvertinti šį ryšį verslo organizacijoms, norinčioms išlaikyti psichologiškai ir fiziškai sveikus savo darbuotojus, kurie didintų organizacijos veiklos efektyvumą (Krasteva, 2007). Mokslininkai pabrėžia, kad yra atlikta daugiau kaip 200 medicininių tyrimų, kurie patvirtino teigiamą dvasingumo įtaką psichologinei darbuotojo sveikatai, ir pateikia keletą mokliškai įrodytų argumentų:

- dvasingose organizacijose darbuotojai patiria mažiau streso dėl finansinių ir kitų buitinių problemų;
- dvasingose organizacijose darbuotojams rečiau pakyla kraujospūdis;
- dvasingose organizacijose vyrauja mažesnis mirtingumo lygis;
- dvasingose organizacijose pagerinamas gyvenimo būdas: mažėja savižudybių skaičius, mažėja piktnaudžiavimas alkoholiu ir narkotikais, mažėja kriminalinių nusikaltimų skaičius, mažėja skyrybų skaičius ir didėja pasitenkinimas vedybiniu gyvenimu.

Mokslininkai pateikia įrodymų, kad dvasingumas teigiamai veikia verslo rezultatus:

- organizacijos, kurių dvasingumo lygis yra aukštas, pasiekia žymiai geresnių veiklos rezultatų;
- dvasingose organizacijose dirbantys darbuotojai įgyja aukštesnį kūrybiškumo lygį;
- dvasingos organizacijos sparčiau auga ir plečiasi bei padidina veiklos efektyvumą;
- organizacijos, kurios naudoja dvasingumo principus kasdieniniame sprendimų priėmimo procese, yra sėkmingesnės negu tos, kurios taip nesielgia;

- tyrimais įrodyta, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp dvasinės gerovės ir organizacijos atvirumo, asmeninio efektyvumo ir įsipareigojimo organizacijai.
- žmonės vis dažniau siekia surasti prasmę ir tikslą savo darbiname gyvenime. Jie nori, kad jų darbe atsispindėtų jų asmeninio gyvenimo misija, o dvasinga organizacija duoda tam šansą;
- dvasinga verslo organizacija kuria dvasingą organizacinę kultūrą besiremiančią dvasinėmis vertybėmis;
- dvasingoje verslo organizacijoje įgalinama dvasinga lyderystė vietoje įprastos, o tokiose organizacijose egzistuoja didesnis darbuotojų pasitenkinimas, tai lemia mažesnę darbuotojų kaitą (Krasteva, 2007) .

Mokslininkų teigimu, verslo organizacijos tapsmas dvasinga verslo organizacija suteikia trejopą naudą: didina darbuotojų pasitenkinimą, tai lemia mažėjančią darbuotojų kaitą bei gerina organizacijos veiklą ir didina įmonės pelną (Campuzano & Seteroff, 2010). Taip pat dvasingumas darbe daro tiesioginę įtaką mokymosi gebėjimams (Deshpande, 2012).

Dvasingos organizacijos charakteristikos atsispindi organizacinėje kultūroje, kuri pasireiškia per tam tikras dimensijas (empatija, kūrybiškumas, moralė, bendruomeniškumas, socialinė atsakomybė ir t. t.), bei kuria visakeriopą naudą ne tik pačiai organizacijai, bet ir visai bendruomenei, o jei pažiūrėtume globaliau, net visai žmonijai.

**Empatija** – tai žmogaus gebėjimas pajusti kitų jausmus ir nuotaikas. Empatija versle yra gyvybiškai svarbi organizacijos egzistavimui, nes verslininkai nuolatos yra apsupti žmonių, kuriuos būtina suprasti. Empatiškas žmogus ne tik geras bendradarbis, bet ir geras darbuotojas, kuris savo geranoriškumu kuria ne tik gerus santykius su bendradarbiais, bet ir savo klientais, tai daro itin reikšmingą įtaką santykių tęstinumui ir ilgalaikio verslo vystymui.

Verslininkus supa ne tik darbuotojai ir klientai, bet ir akcininkai, investuotojai bei kiti verslo partneriai, todėl verslininkas turi būti įžvalgas, nes verslas bus stiprus tik tuomet, kai verslininkas mokės suprasti visų poreikius. Būtina nepamiršti, jog empatija yra neatsiejama šiuolaikinio globalaus verslo aplinkos dalis, tai daugiau nei puikūs bendravimo įgūdžiai ar atjauta, tai tarpkultūrinis bendravimas suvokiant ir gerbiant įvairias kultūras, jų tradicijas, papročius bei vertybes. Ne kartą, garsios įmonės prarado ne tik dalį klientų, tačiau neteko ir galimybės įsitvirtinti kitose šalyse, nes pamiršo, kad pirmiausia yra būtina išanalizuoti tos šalies kultūrą ir gerbti jų tradicijas bei vertybes, norint įžengti į kitos šalies rinką ir konkuruoti su tos šalies rinkos dalyviais.

**Kūrybiškumas** – labai svarbi organizacijos gyvavimo ciklo dalis. Dvasingoje organizacijoje darbuotojas yra vertinamas ir apdovanojamas už kūrybiškumą. Dvasinga organizacija suteikia galimybę darbuotojams atskleisti jų kūrybinį potencialą ir praktiškai jį panaudoti organizacijos labui. Yra atlikta daugybė empirinių tyrimų, kuriais įrodyta, jog dvasingumo skatinimas gali paveikti

darbuotojo kūrybiškumą. Kūrybiškas žmogus – tai sėkmės garantas, o darbuotojų kūrybiškumas – tai visos organizacijos variklis, kuris veda organizaciją sėkmės link.

Kūrybiškos organizacijos klesti nepaisant pasaulinių ekonominių krizių, o kitos turi susitaikyti su nesėkme, todėl visas pasaulis eina kūrybiškos ekonomikos link, čia ypatingą vietą užima asmenybė.

Visi darbuotojai turi kūrybinių galių, entuziazmo ir energijos įgyvendinti įvairiausias užduotis, todėl būtina juos nukreipti tinkama linkme ir išnaudoti visą jų turimą potencialą. Kūrybiškas žmogus atranda neįtikėtinų sprendimų ir išeičių, nes kūrybiškumas – tai sugebėjimas kelti naujas idėjas, jas pritaikyti praktikoje, o taip pat savarankiškai ir plačiai mąstyti.

Kūrybiškumo skatinimas organizacijoje veikia kaip motyvavimo priemonė, o motyvacija – tai tokia vertybė, kuri skatina greitesnę ir efektyvesnę veiksmų atlikimą, norint patenkinti organizacijos poreikius, siekiant organizacijos tikslų. Motyvacija, išsikeldama vis naujus tikslus ir rezultatų įgyvendinimo siekį, skatina organizacijas judėti į priekį.

**Moralė** – tai ne tik etikos normų laikymasis, tinkamas elgesys, arba dorovė, tai žymiai platesnė sąvoka. Tarptautinių žodžių žodyne ši sąvoka aiškinama kaip žmonių elgesį reguliuojančių normų ir taisyklių visuma, kuri kinta priklausomai nuo papročių bei laiko.

Moralė – tai žmonių elgesio reguliavimo būdas, tai tam tikra visuomenės sąmoningumo forma bei visuomeninių santykių rūšis, kuri yra tyrinėjama etikos moksle. Visuomenė, kuri susideda iš daugybės individų, kurie turi skirtingus interesus bei tikslus, gali gyvuoti tik tada, kad visi jos nariai paklūsta bendriesiems visuomenės socialiniams dėsniams. Mokslininkų teigimu, moralė iš pradžių neišsiskyrė iš bendros žmogiškųjų santykių normatyvinės reguliacijos sistemos ir tik ilgainiui ėmė reguliuoti, t. y. vertinti žmonių elgesį ir santykius įvairiose veiklose srityse, pradedant profesine veikla, buitimi, politika ir baigiant šeima bei asmeniniais ir tarptautiniais santykiais (Kvedaravičius, 2006). Moraliniai principai yra visuotini ir privalomi visiems, nepaisant lyties, socialinės padėties, amžiaus ar veiklos. Moralė įsikūnija tam tikruose gėrio ir blogio vertinimo modeliuose, kurie kartu su kitomis tradicijomis ir papročiais yra perduodami iš kartos į kartą.

Dvasingoje organizacijoje moralė užima labai svarbią vietą, todėl verslo organizacijos pradėjo suvokti, etiško (moralus) elgesio su darbuotoju, naudą ir pagaliau įtraukė etiško (moralus) elgesio principų formavimo bei ugdymo sistemas į organizacijų veiklos procesą. Etiškas (moralus) elgesys skatina ne tik asmeninį vystymąsi, charakterio formavimąsi, tačiau jis skatina ir glaudesnius asmeninius ryšius bei geresnę mikroklimatą darbo vietoje, o tai daro tiesioginę įtaką visos organizacijos gerovei.

Kvedaravičius ir Krančiukaitė (2006) pritaria, jog moralė versle yra labai svarbi, tačiau apgailestauja, jog Lietuvos verslo organizacijose jos dažnai pasigendama. Minėti autoriai teigia, jog organizacijų moralės problema yra be galo svarbi, mat jos įtaka visame pasaulyje nuolatos didėja, todėl yra gyvybiškai svarbu pradėti spręsti šią problemą kaip įmanoma greičiau ir iš esmės. „Etiška (moralė)

verslo organizacija turėtų būti kompanijos vadovų ir darbuotojų siektinas idealas plėtojant verslą Lietuvoje. Tokia organizacija būtų patraukli ir partneriams bei klientams užsienyje; reikia siekti, kad etiška organizacija gautų ne tik moralinį, bet ir materialinį atlygį, t. y. kad apsimokėtų tokia tapti; moralaus etiško verslo problema darosi vis aktualesnė mūsų laikais ir pirmieji, pradėję ją spręsti, taptų verslo lyderiais“, teigia Kvedaravičius ir Krančiukaitė (2006, p. 95).

**Bendruomenė** – tai žmonių grupė, kurią sieja tam tikri bendri tikslai ir interesai bei emociniai ryšiai. Bendruomeniškumo jausmo svarba pažymima daugelyje mokslinių straipsnių.

Kaip teigiama visuomeninėje spaudoje ir mokslininkų darbuose, žmogaus sėkmingumas matuojamas pagal individo pasiekimus ir priklausymo bendruomenei lygį. Anot mokslininkų, priklausymas bendruomenei – tai socialinio mokymosi ir kooperavimosi viena iš pagrindinių varomųjų jėgų. Bendruomenės formuojasi pagal požiūrio ir vertybių panašumus, o svarbiausia yra tai, jog jos turi būti išlaikomos bei puoselėjamos. Verslo organizacija, kurią sudaro žmonės, turintys bendrą tikslą. Juos vienija labai panašios vertybės, todėl galima teigti, kad visose organizacijose egzistuoja bendruomenė, kuri yra sėkminga tik tuomet, kai organizacijoje vyrauja geras mikroklimatas, kuriame kiekvienam yra tinkamos sąlygos augti dvasiškai ir tobulėti. Tokioje bendruomenėje, kur žmogus jaučiasi įvertintas ir su juo pagarbiai elgiamasi, kiekvienas narys jaučiasi laimingesnis. Dėl šių priežasčių visos organizacijos turi skatinti savo darbuotojus dalyvauti ne tik bendruomeniniame gyvenime, bet ir įsitraukti į labdaringą veiklą. Aktyviai dalyvauti socialiniame gyvenime turi paskatinti organizacijos vadovai ir lyderiai, kurie uždegtų darbuotojus savo asmeniniu pavyzdžiu.

Tačiau labai svarbu nepamiršti, kad norint išlaikyti savo įvaizdį visuomenėje, kompanija neturėtų palaikyti ar finansiškai remti kurios nors religinės ar politinės organizacijos. Tiek partneriai, tiek organizacijoje dirbantys darbuotojai taip pat turėtų būti skatinami būti atsakingais ir vengti interesų konfliktų bei veiklos, kuri galėtų pakenti organizacijos įvaizdžiui (Purskus, 2002).

**Socialinė atsakomybė** – tai viena iš dvasingos organizacinės kultūros dalių, kuri pasireiškia per organizacijos viziją ir misiją. Vis daugiau organizacijų dvasingumą įtraukia į savo verslo strategiją, čia jis pasireiškia per socialinę atsakomybę (Karakas, 2010). Organizacijos bendradarbiauja su vietos bendruomenėmis, dalyvauja įvairiuose socialiniuose projektuose, labdaringose veiklose, tai daro tiesioginę įtaką organizacijos įvaizdžio visuomenėje kūrimui.

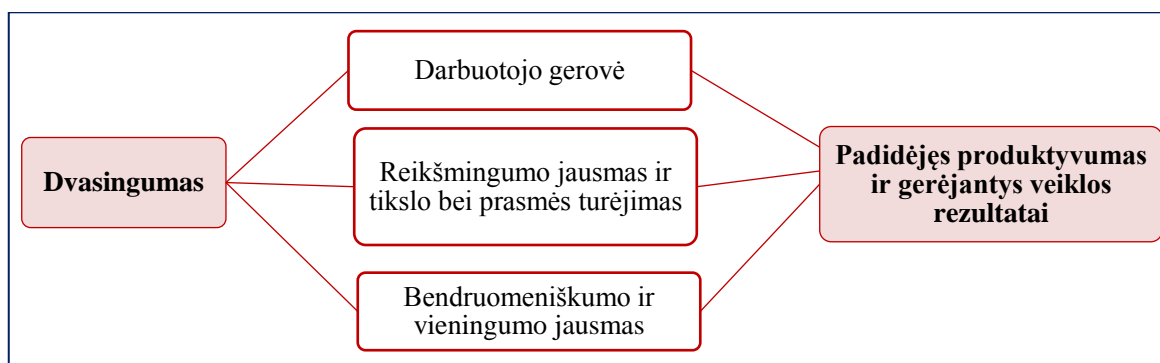
Čia ypač svarbią vietą užima ekologinės pusiausvyros išlaikymas, t. y.:

- gamtos išteklių sunaudojimo mažinimas;
- oro, vandens ir aplinkos taršos mažinimas;
- aukšto tvarumo indekso išlaikymas, kuriame išreiškiami aplinkos apsaugos, ekonomiško bei socialiniai kriterijai.

Socialinės atsakomybės vertinama pagalba ir pasiaukojimu siekiant gerovės visam pasauliui, o tai organizacijose dažniausiai reiškiasi per dalyvavimą savanoriškoje veikloje bei labdaros organizacijų palaikymą.

Organizacijos jau seniai suprato, kad savas vertybes būtina diegti visoje kompanijoje, kiekviename iš savo darbuotojų, nes suvokė jų naudą. Dabar gi būtina suprasti, kad organizacijos, kurios suvokia darbo vietos dvasingumo reikšmę, palaiko ir skatina savo darbuotojus vystyti savo asmeninio pašaukimo jausmą bei ieškoti savo aistros ne tik darbe, bet ir savo asmeniniame gyvenime, laimi dar daugiau. Dvasingoje organizacijoje, kurioje lyderis skatina ieškoti savo asmeninio pašaukimo, vyrauja didesnė darbuotojų motyvacija ir didesnis pasitikėjimas ne tik savo lyderiu, bet ir visa organizacija.

Dvasingos darbo vietos naudą savo straipsniuose nagrinėjo daugybė autorių, kurie sukūrė ne vieną modelį. Šių modelių pagalba yra bandoma išryškinti dvasingumo naudą organizacijoje. Labai aiškiai matoma dvasingumo nauda organizacijoms išdėstoma per tris dvasingumo perspektyvas (Karakas, 2010), tai pavaizduota grafiškai 3 paveiksle.



**3 pav. Dvasingumo nauda organizacijai per tris dvasingumo perspektyvas (Karakas, 2010)**

Čia labai aiškiai matomas dvasingumo poveikis, per tris dvasingumo dimensijas teigiamai veikiantis visos organizacijos veiklą bei produktyvumą.

Anot autoriaus, dvasingą darbo vietą sudaro:

1. vidinis (dvasinis) gyvenimas;
2. prasmingas darbas;
3. bendrystė (Daniel, (2010).

Organizacija, kuri yra įtraukusi dvasingumą į savo veiklą, sugeba sujungti etikos normas, darbe reikalingas vertybes ir individualias darbuotojo vertybes, o tai sutrumpina oficialų etinių ir moralinių kriterijų reguliavimo procesą bei sumažina jo kainą (Chieh-Wen, 2012).

Mokslinėje literatūroje yra pateikiami įvairūs empirinių tyrimų rezultatai, kurie patvirtina dvasingumo organizacijose naudą:

- dvasinga lyderystė daro teigiamą įtaką asmeninės karjeros valdymui, elgsenai ir produktyvumui;
- teigiamas ryšys tarp dvasingos darbo vietos ir darbo grupės veiklos efektyvumo;
- vizija, altruizmas ir tikėjimas teigiamai veikia darbo rezultatus;
- dvasingos darbo vietos klimatas teigiamai susijęs su klientų pasitenkinimu darbuotojų suteiktomis paslaugomis;
- meditacija didina darbo vietos dvasingumo lygį;
- dvasingumo įtraukimas gydymo įstaigose daro teigiamą įtaką pacientų sveikimo rezultatams (Chen et al., (2011); Duchon & Plowman, (2005); Geigle, (2012); Javanmard, (2012); Malik et al., (2011); Pandey et al., (2009); Petchsawang & Duchon, (2012); Tuck, (2012)).

Taigi, atsižvelgus į literatūros šaltiniuose minimus teigiamus dvasingumo aspektus, galima teigti, kad dvasinga verslo organizacija yra konkurencingesnė šiuolaikinio verslo pasaulyje, todėl visos organizacijos turėtų skatinti ir diegti dvasingumo raišką savo verslo organizacinėje kultūroje. Dvasingumas versle palaipsniui turėtų tapti norma ir pamatine visų organizacijų vertybe, o ne naujove, apie kurios naudą kalbėtų tik mokslininkai ir dvasininkai.

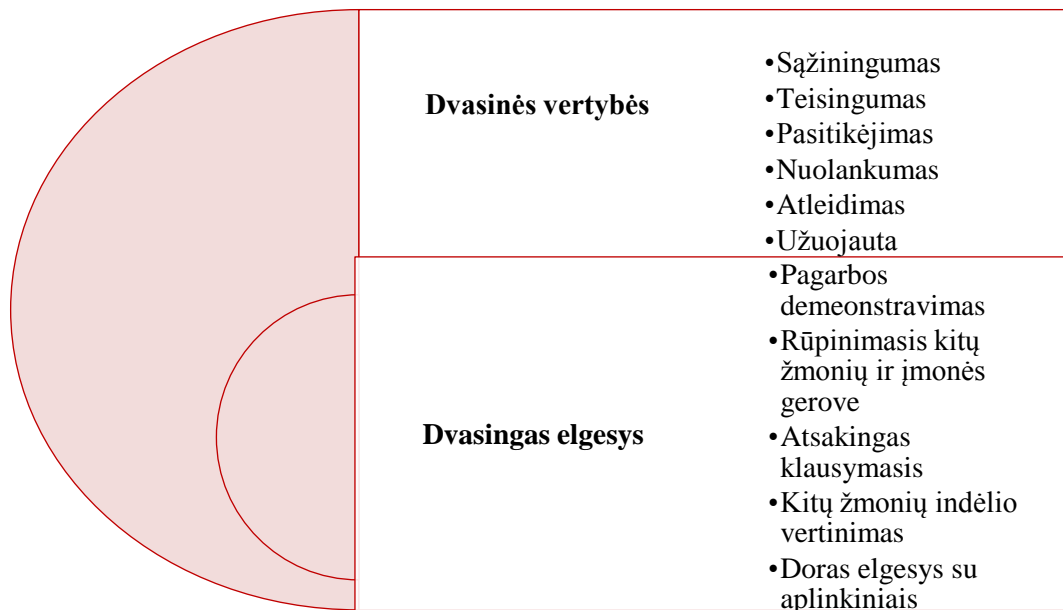
Žinoma, nėra lengva išlaikyti dvasingą organizacijos kultūrą, ir tikras iššūkis laukia dvasingų lyderių, kurie sumanys iškelti dvasines vertybes savo organizacijoje bei sieks sukurti dvasingą verslo organizaciją, nes dvasingumas turi glūdėti visoje organizacijoje, dvasingas turi būti kiekvienas darbuotojas. Nelengva užduotis laukia tų lyderių, kurie norės pakreipti savo organizaciją dvasingos organizacijos keliu, nes be galo sunku uždegti dvasingumu kiekvieną iš organizacijos dalelių, t. y. kiekvieną darbuotoją. Tačiau verta pabandyti visos organizacijos vardan ir kiekvieno darbuotojo gerovės vardan, nes darbe kasdien praleidžiama didžiausia gyvenimo dalis.

### **2.3. Tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos, vertinimo modelis**

Ne vienas autorius yra sukūręs ir pateikęs dvasingos verslo organizacijos modelį, tad jie gali tapti labai svarbiais atskaitos taškais. Toliau darbe pateikiami keleto autorių dvasingos organizacijos bei vadovavimo dvasingai organizacijai modeliai, kurie taps dar vienu pagrindu, kuriant tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos, vertinimo modelį.

Dvasingumas įmonėje pasireiškia per tam tikras vertybes ir elgesį (Freeman, 2011), tai pavaizduota 4 paveiksle.

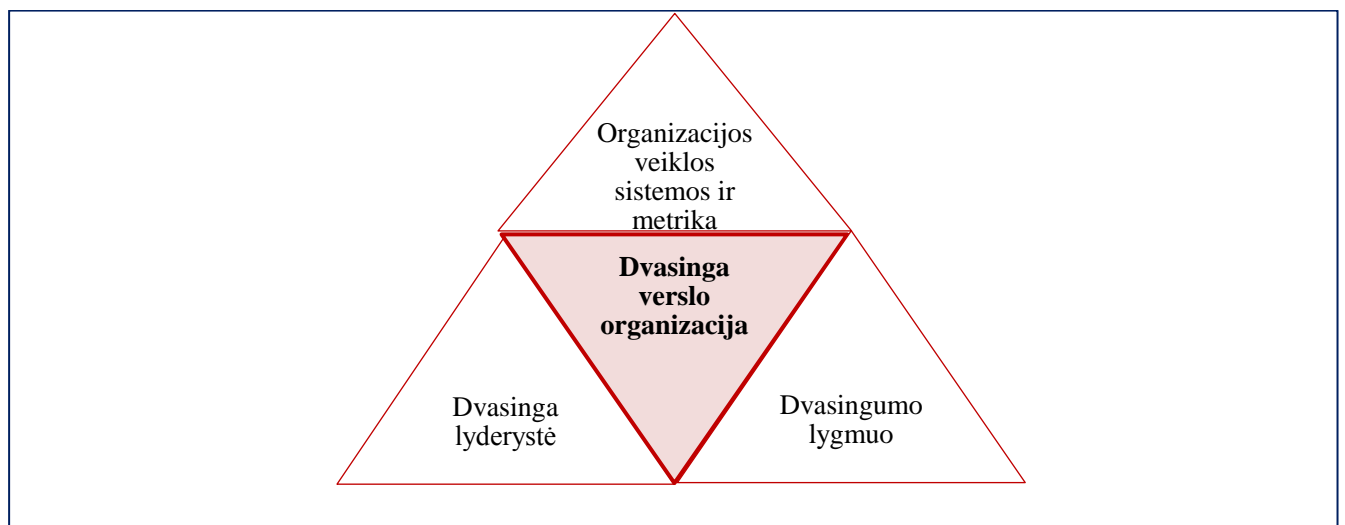




4 pav. Dvasingumo raiška įmonėje (sudaryta pagal Freeman, 2011)

Šio modelio autorius teigia, kad dvasingą organizaciją sudaro dvasinės vertybės ir dvasingas elgesys, kurie yra skaidomi į smulkesnes dimensijas. Labai aiškiai matomas šio modelio trūkumas yra tas, kad dvi dvasingumo dimensijos nėra skirstomos kitu pjuviu, t. y. į organizacijos vertybes ir dvasingą elgesį bei asmenines darbuotojo vertybes ir jo dvasingą elgesį. Kadangi tyrimui reikalingas modelis, kuriame išsiskirtų asmeninės ir organizacinės dvasingumo dimensijos, šis modelis yra netinkamas, tačiau atskiros dvasinių vertybių ir dvasingo elgesio dimensijos bus panaudotos tyrime.

Dvasinga organizacija susideda iš dvasingos lyderystės, dvasingumo lygmens organizacijoje bei organizacijos veiklos sistemų ir metrikos (Campuzano & Seteroff, 2009). Modelis pateiktas 5 paveiksle.



5 pav. Dvasingos verslo organizacijos modelis (Campuzano & Seteroff, 2009, p. 10)

Pateiktame paveiksle labai aiškiai matome, kad visos trys dvasingos organizacijos dimensijos (dvasinga lyderystė; organizacijos veiklos sistemos ir metrika; dvasingumo lygmuo) siejasi viena su kita, darydamos tiesioginę įtaką organizacijos dvasingumui. Visos šios dimensijos pamatuojamos ir susideda iš daugybės komponentų. Ne vienas autorius yra pasiūlęs organizacijos dvasingumo lygmenis ar dvasingos lyderystės vertinimo modelių, kuriais remiantis tyrė įvairių organizacijų dvasingumo lygius ir dvasingos lyderystės raišką. Šiame modelyje dvasingumo lygmuo nėra skaidomas į asmeninį ir organizacinį dvasingumo lygmenis, nors dvasinga lyderystė – tai dvasingos organizacijos dalis, kurią daugelis autorių nagrinėja būtent per organizacinio dvasingumo dimensijas. Kadangi šis modelis nėra labai tikslus, jis netaps pagrindiniu šaltiniu, tačiau į jį bus atsižvelgta kuriant naują organizacijos dvasingumo raiškos vertinimo modelį darbuotojų požiūriu.

dvasingose organizacijose turėtų būti naudojamas dvasinėmis vertybėmis grįstas vadovavimo modelis, kurį sukūrė mokslininkas Millimanas ir kt.(1999) ( Dehaghi, Goodarzi & Arazi, 2012). Šis modelis labai svarbus ir naudojamas norint užtikrinti sklandžią dvasingos organizacijos veiklą ir jos procesus. Grafinis modelio vaizdas yra pateikiamas 6 paveiksle.



**6 pav. Dvasinėmis vertybėmis grįstas vadovavimo modelis (Milliman et al., 1999, p. 223)**

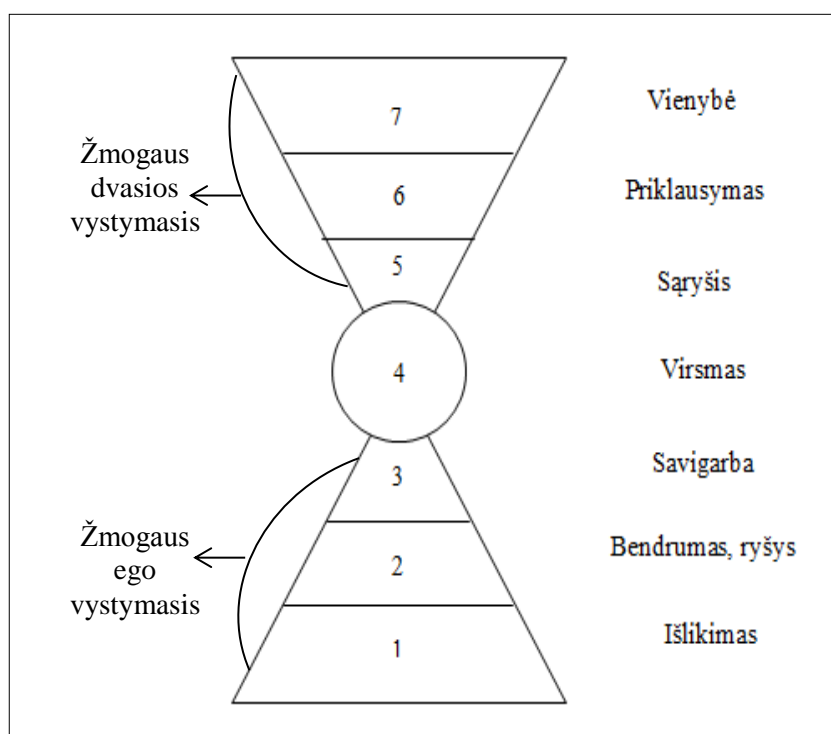
Iliustracijos viršuje yra organizacijos pagrindinės dvasinės vertybės, kurios išreiškia filosofines organizacijos pažiūras, organizacijos prioritetus bei tikslus. Tam tikra prasme šitos vertybės išreiškia organizacijos sielą ir atspindi jos dvasingumo bei tikslo ir prasmės siekimo svarbą bei būdą.

Paveikslo dešinėje pavaizduotos organizacijos pagrindinės vertybės, kurios formuoja verslo planus ir atskirus darbuotojo planus. Verslo planai nustato specifines organizacijos verslo sritis, išdėsto kryptis, nustato laikotarpius ir tikslus. Iliustracijos apačioje atsideria žmogiškųjų išteklių vadyba,

kurios pagalba organizacija vysto ir motyvuoja savo darbuotojus, kad jie elgtųsi tinkamai bei išlaikytų aukštą produktyvumą, kuris padėtų kompanijai įvykdyti savo verslo planus ir pasiekti vertę grįstus tikslus. Paveiklo kairėje pusėje pavaizduota, kaip sėkmingas kompanijos strategijos įgyvendinimas stiprina kompanijos dvasines vertybes ir tikslus.

Šis modelis rodo pasikartojantį ciklą kaip dvasinės vertybės gali būti diegiamos ir naudojamos visoje organizacijoje. Šis modelis yra naudojamas vertinti dvasinių vertybių poveikį organizaciniam įsipareigojimui, todėl nėra tinkamas tyrimui, kai reikia vertinti dvasinių vertybių raišką organizacijoje darbuotojų požiūriu.

Mokslininkas R. Barrettas (2010) savo empiriniame tyrime naudojo septynių asmens sąmonės lygių modelį. Šis modelis, kuris pateikiamas 7 paveiksle, yra sukurtas remiantis mokslininko Maslowo (1954) poreikių hierarchijos teorija.



7 pav. Septynių asmens sąmonės lygių modelis (Barrett, 2010, p. 257)

Kiekvienas iš lygių atspindi tam tikrą gyvenimo objektą, kuris yra neatskiriama žmogaus dalis ir vystosi kartu su žmogaus sąmone.

Motyvacinės jėgos, kurios atitinka pirmas tris žmogaus ego vystymosi stadijas yra:

- *fizinis išlikimas* – žmogaus pagrindinių fizinių norų tenkinimas, kad galėtų išlikti;
- *bendrumas, ryšys (bendrystė)* – žmogaus pagrindinių emocinių norų tenkinimas (bendrystės ir tarpasmeninių santykių palaikymas);

- *savigarba* – žmogaus pagrindinių norų tenkinimas (savivertės jausmas, kai žmogus turi galimybę prasmingai ir efektyviai funkcionuoti pasaulyje, didžiavimasis savimi).

Motyvacinės jėgos, kurios atitinka pirmas tris žmogaus dvasios vystymosi stadijas:

- *sąryšis (reikšmė)* – supratimas ir pajungimas dvasinės motyvacijos į asmens sąmonę;
- *priklausymas* – dvasinės motyvacijos pajungimas ir reikšmingos naudos kitiems asmenims ar grupėms kūrimas;
- *vienybė* (nesavanaudiškas paslaugumas) – tai tapatinimasis su visu pasauliu, siekis, kad tarnystė (nesavanaudiškas paslaugumas) kitiems taptų sinonimu tarnystei (nesavanaudiškam paslaugumui) sau pačiam. Kai asmenys veikia šiame sąmonės lygmenyje, vienybė tampa nuolatiniu gyvenimo būdu.

Tarp paskutiniosios žmogaus ego vystymosi pakopos ir pirmosios žmogaus dvasios vystymosi pakopos išsidėsto ketvirtasis žmogaus sąmonės vystymosi lygmuo, tai yra *virsmas* arba *transformacija*. Tai yra stadija, kurioje asmuo išmoksta nusistatyti prioritetus tarp žmogaus ego ir sielos poreikių bei sugeba sujungti juos į visumą.

Šį asmens sąmonės lygių modelį autorius pritaikė ir adaptavo organizacijoms, todėl tyrime buvo remiamasi abiem modeliais, t. y. asmens sąmonės lygių modeliu ir organizacijos sąmonės lygių modeliu.

Autorius tyrimui naudojo šias dimensijas:

- asmenines vertybes;
- esamą organizacinę kultūrą;
- trokštamą organizacinę kultūrą.

Šias dimensijas jis nagrinėjo per septynis asmeninius ir organizacinius sąmonės lygius.

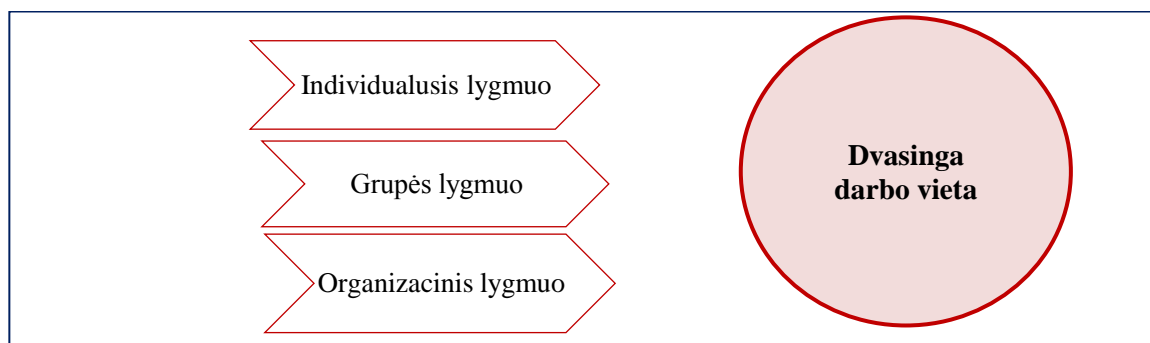
Šis modelis labai gilus ir labiau tinkamas tirti vieną verslo organizaciją, kurią vienija bendra kultūra, tačiau norint tyrimą atlikti keliose skirtingo tipo ir ne būtinai verslo organizacijose, tyrimą reikėtų adaptuoti pagal kiekvienos organizacijos veiklą, todėl šis modelis nebus pagrindiniu naujai kuriamo tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos vertinimo modelio šaltiniu. Remiantis septynių sąmonės lygių modeliu bus konstruojamas tik tyrimo klausimynas, kuriame atspindės tam tikri asmeninių vertybių aspektai, tokie kaip šeima, pagarba ir atsakomybė.

Dauguma mokslininkų nagrinėja dvasingumą kaip tam tikrų vertybių ir normų visumą, o darbovietės dvasingumą vertina per darbovietės dvasingumo lygius (Banyhamdan, Harrim & Al-Qutop, 2012; Kolodisky, Giacalone & Jurkiewicz, 2009; Milliman et al., 2003).

Dvasinga darbo vieta susideda iš:

- individualaus dvasingumo lygmens;
- grupės dvasingumo lygmens;
- organizacinio dvasingumo lygmens (Milliman et al., 2003).

Dvasingumo darbe modelis pateikiamas 8 paveiksle.



**8 pav. Dvasingumas darbe (Milliman et al., 2003, p. 428)**

*Individualusis lygmuo* pasireiškia per reikšmingą darbą, t.y. mėgavimąsi darbu, kuris suteikia jėgų, kuris suteikia asmeninį reikšmingumo ir tikslo siekimo jausmą (Milliman et al., 2003).

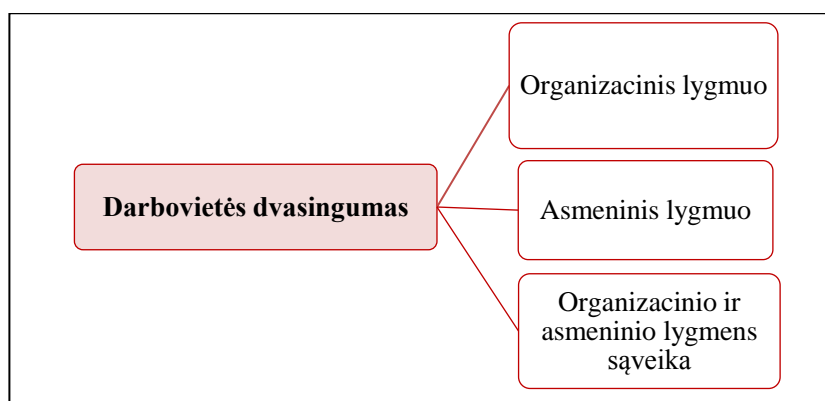
*Grupės lygmenyje* labai svarbus bendruomeniškumo jausmas, kuris reiškiasi per ryšio su bendradarbiais jausmą, darbuotojų tarpusavio palaikymą, kai svarbu stengtis nukreipti ir palaikyti vieni kitus siekiant pagrindinio tikslo (Milliman et al., 2003).

*Organizacinis lygmuo* – tai asmeninių ir organizacijos vertybių atitikimas. Ryšio su organizacijos tikslais jausmas, organizacijos misijos ir vizijos identifikavimas bei organizacijos rūpinimasis savo darbuotojais ( Milliman et al., 2003).

Pateiktas modelis (žr. 8 pav.), nėra visiškai tikslus ir tinkamas visoms organizacijoms, nes ne visose organizacijose darbai organizuojami grupėmis arba tiksliau tariant, ne visose organizacijose egzistuoja grupės. Dėl šios priežasties aptartas modelis nebus pagrindinis šaltinis kuriant tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos, vertinimo modelį.

Labai dažnai organizacijos, kurios koncentruojasi tik į asmeninį darbuotojo dvasingumo lygmenį ir skatina jo asmeninį tobulėjimą, daro klaidą, o kitos organizacijos suteikia didžiausią reikšmę organizaciniam lygmeniui, kuriame pabrėžiama organizacinės kultūros (besireiškianti per organizacijos viziją ir misiją), lyderystės svarba ir socialiai atsakingo verslo praktika. Tačiau labai svarbu suvokti, jog visi lygmenys yra be galo svarbūs ir siejasi vienas su kitu, todėl visos organizacijos turėtų orientotis į visapusišką dvasingumo diegimą organizacijoje, neaplenkiant nė vieno lygmens. Tik įdiegus dvasingumą visuose lygmenyse, galima pasiekti užsibrėžtų tikslų ir geriausių verslo rezultatų.

Dar vienas dvasingumo darbe modelis, kuris labai panašus į prieš tai aptartą – darbo vietos dvasingumo, pasireiškiančio per lygmenis, modelį. Čia taip pat išskiriami lygiai, kuriuose turi atsispindėti dvasingumo dimensijos. Šis modelis pavaizduotas 9 paveiksle.



**9 pav. Darbovietės dvasingumo lygiai (sudaryta pagal Banyhamdan et al., 2012)**

*Organizacinis lygmuo*, anot autorių, siejasi su organizacijos kultūra, vizija, misija, vadovavimu, socialine atsakomybe bei darbuotojų dvasinio vystymosi skatinimu (Banyhamdan et al., 2012).

Antrasis – tai *asmeninis lygmuo*, kuris siejasi su darbuotojų siekiu ir noru išreikšti save bei noru siekti asmeninio dvasinio tobulėjimo. Šiame lygmenyje labai svarbu ugdyti asmeninį potencialą ir ieškoti gyvenimo prasmės darbe bei už jo ribų (Banyhamdan et al., 2012).

Kiti autoriai naudojo trečią lygmenį – *organizacijos ir asmeninio lygmens sąveiką* (Kolodisky et al., 2009). Šis lygmuo – organizacijos siekiamybės taškas, kuriame darbuotojo vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis, jo dėka organizacijoje pasiekiami aukščiausi rezultatai.

Toliau pateikiamas visų modelių apibendrinimas, kuriame atsispindi tradicinės organizacijos dvasingumo vertinimo dimensijos. Apibendrinimas pateiktas 3 lentelėje.

3 lentelė. Dvasingos organizacijos vertinimo dimensijos

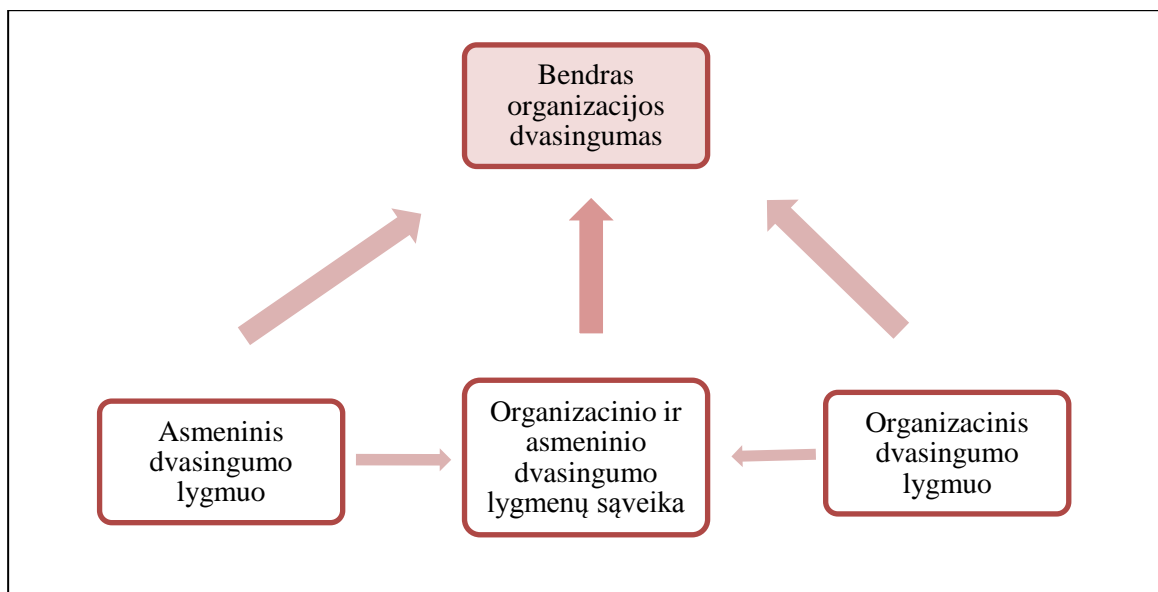
Charakteristikos	Banyhamdan et al., 2012	Freeman, 2011	Milliman et al., 1999	Campuzano & Seteroff, 2009	Barrett, 2010
Dvasinga lyderystė				V	
Organizacijos dvasingumo lygmuo	V			V	
Organizacijos veiklos sistemos ir metrika				V	
Asmeninis dvasingumo lygmuo	V				
Darbuotojo ir organizacijos dvasinės vertybės		V			V
Darbuotojo ir organizacijos dvasingas elgesys		V	V		
Organizacijos ir darbuotojo planai bei tikslai			V		V
Darbuotojo požiūris į dvasingumą			V		
Organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmens sąveika	V				

Paskutiniojo nagrinėto modelio (žr. 9 pav.) dedamosios atskleidžia darbovietės taip pat ir visos organizacijos dvasingumą įvairiais aspektais, todėl jis bus pagrindinis šaltinis kuriant tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos, teorinį vertinimo modelį.

Išanalizavus lentelėje (žr. 3 lent.) pateiktus duomenis, galima daryti išvadą, jog vyrauja trys pagrindinės dvasingos organizacijos raiškos vertinimo dimensijos:

- **organizacijos dvasingumas** (dvasinga lyderystė; organizacijos dvasingumo lygmuo; organizacijos veiklos sistemos ir metrika; organizacijos dvasinės vertybės; organizacijos dvasingas elgesys; organizacijos planai bei tikslai);
- **asmeninis dvasingumas** (asmeninis dvasingumo lygmuo; darbuotojo dvasinės vertybės ir elgesys; darbuotojo tikslai ir planai; darbuotojo požiūris į dvasingumą);
- **organizacijos ir asmens dvasingumo sąveika** (asmeninių ir organizacinių vertybių atitikimas, panašių tikslų siekimas ir t. t.).

Remiantis darbovietės dvasingumo modeliu (Banyhamdan et al., 2012), galima sukurti tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos, teorinį vertinimo modelį, kuris pavaizduotas 10 paveiksle.



**10 pav. Tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos, teorinis vertinimo modelis (sudaryta pagal Banyhamdan et al. (2012))**

Pateiktame 10 paveiksle matome, jog bendras organizacijos dvasingumas tiesiogiai priklauso nuo trijų pagrindinių dedamųjų, t. y. asmeninio ir organizacinio dvasingumo lygmenų bei organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveikos. Organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveika yra tiesiogiai priklausoma nuo asmeninio dvasingumo lygmens bei organizacinio dvasingumo lygmens.

### 3. TRADICINĖS ORGANIZACIJOS, KAIP DVASINGOS ORGANIZACIJOS, TYRIMO METODOLOGIJA

**Tyrimo problema** – epmyrinių tyrimų trūkumas mokslinėje literatūroje, dvasingos organizacijos, tema.

**Tyrimo probleminė situacija** – mokslinėje literatūroje nėra vienintelio ir tikslaus apibrėžimo, kokia organizacija yra dvasinga, kaip pasireiškia dvasingumas organizacijose bei kokiomis vertybėmis pagrįsta dvasingos organizacijos veikla. Tik darbuotojai gali padėti įvertinti organizacijos dvasingumą, todėl būtina atlikti išsamų tyrimą, kuris padėtų išsiaiškinti tradicinės organizacijos dvasingumo lygį.

**Tyrimo objektas** – tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos, vertinimas.

**Tyrimo tikslas** – remiantis sudarytu teoriniu modeliu, empiriškai įvertinti pasirinktas tradicines organizacijas dvasingos organizacijos kontekste.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. ištirti darbuotojų požiūrį į dvasinių vertybių svarbą verslo organizacijoje, jų santykį su religija bei apibrėžti, kaip darbuotojai suvokia dvasingumą;
2. atskleisti tiriamų organizacijų darbuotojų nuomonę, kaip dvasingumas pasireiškia jų organizacijose skirtinguose lygmenyse;
3. patikrinti keliamas tyrimo hipotezes.

**Tyrimo eiga.** Tikslui pasiekti ir tyrimo uždaviniams įgyvendinti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas, kuris buvo atliktas šiais etapais:

- 2016 m. rugsėjo mėn. – 2016 m. spalio mėn. klausimyno sudarymas;
- 2016 m. spalio 27 d. – 2016 m. lapkričio 10 d. atlikta apklausa;
- 2016 m. lapkričio mėn. – 2016 m. gruodžio mėn. gautų tyrimo duomenų sisteminimas bei analizė.

#### 3.1. Tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos, tyrimo instrumentas

**Tyrimo instrumentų pagrindimas.** Siekiant ištirti tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos vertinimą, pasirinktose Lietuvos organizacijose buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Būtent šis tyrimo metodas yra labai plačiai naudojamas, nes yra nesudėtingas, o tokiu tyrimo metodu gauti rezultatai yra gana patikimi. Tyrimas buvo vykdomas pateikiant respondentams popierinį klausimyną, o taip pat pildant elektroninę klausimyno formą internetiniame tinklapyje ([www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt)). Klausimyne respondentams buvo pristatytas tyrimo tikslas bei gautų tyrimo duomenų panaudojimas bei aptartas anonimiško aspektas. Klausimyno pavyzdys pateiktas 1 darbo priede.



Klausimyno klausimų grupės ir šaltiniai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Klausimyno klausimų grupės ir šaltiniai

Klausimų numeriai	Klausimų grupės	Autorius
1, 3, 4	Bendrieji klausimai	Krasteva, (2007)
8	Dvasingumo vertinimas organizaciniame lygmenyje	Sheng, (2012)
5-7, 9-14		Gupta et al., (2013)
18, 25, 26	Dvasingumo vertinimas asmeniniame lygmenyje	Sheng, (2012)
15-17, 19-24, 27		Gupta et al., (2013)
28-31	Dvasingumo vertinimas asmeninio ir organizacijos lygmenų sąveikoje	Gupta et al., (2013)
32, 33, 34	Apibendrinamieji klausimai	Banyhamdan, (2012)
2, 35, 36, 37	Sociodemografiniai klausimai	

**Bendrieji klausimai** – tai klausimai, kuriais norima išsiaiškinti jų atstovaujamos organizacijos tipą, tiriamųjų nuomonę apie dvasinių vertybių svarbą darbe bei dvasingumo sampratos suvokimą.

**Dvasingumo vertinimas organizaciniame lygmenyje.** Šios klausimų grupės pagalba išsiaiškinama tiriamųjų nuomonė, kaip jų atstovaujamoje organizacijoje yra vertinamos organizacinio dvasingumo lygmens dimensijos.

**Dvasingumo vertinimas asmeniniame lygmenyje.** Šios klausimų grupės pagalba išsiaiškinama tiriamųjų nuomonė, kaip jų atstovaujamoje organizacijoje yra vertinamos asmeninio dvasingumo lygmens dimensijos.

**Dvasingumo vertinimas asmeninio ir organizacijos lygmenų sąveikoje.** Šios klausimų grupės pagalba išsiaiškinama tiriamųjų nuomonė, kaip jų atstovaujamoje organizacijoje yra vertinamos organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveikos dimensijos.

**Apibendrinamieji klausimai** – tai klausimai, kuriais norima apibendrinti tiriamųjų nuomonę apie organizacijos dvasingumą, remiantis sukurtu teoriniu modeliu.

**Sociodemografiniai klausimai** – tai klausimai apie tiriamųjų lytį, amžių, išsilavinimą ir jų santykį su religija.

**Tyrimo rezultatų analizė.** Tyrime dalyvavusių respondentų atsakymai buvo analizuojami naudojantis kompiuterine „IBM SPSS Statistics, 20“ programa. Atsakymų rezultatai susisteminti bei pateikiami lentelėse ir diagramose.

Analizuojant duomenis buvo naudojamas koreliacijos metodas, neperskaičiuotiems klausimams buvo naudojamas Spearman'o koreliacijos koeficientas, nes klausimyne buvo naudojama ranginė skalė, o perskaičiuotiems vidurkiams (naujosioms reikšmėms) buvo naudojamas Kendall'o koeficientas. Tiesinės dviejų kintamųjų priklausomybės mato — koreliacijos koeficiento r skaičiavimo metodika priklauso nuo kintamųjų skalės. Kadangi tyrime vyravo ranginiai kintamieji, buvo skaičiuojami Spirmeno (Spearman) ir Kendallo  $\tau$ -b koreliacijos koeficientai. Kendallo rangų

koreliacijos koeficientų skaičiavimas pagrįstas suderintų ir nesuderintų duomenų porų skaičiaus skirtumu.

Kadangi dažniausiai socialinių tyrimų klausimynuose yra naudojami Likerto skalės kintamieji, šiam tyrimo klausimynui buvo pasirinktas šis metodas. Klausimyne vyravo klausimai, kuriuose respondentų prašoma pasirinkti vieną iš atsakymo variantų (nuo visiškai nepritariu iki visiškai pritariu). Tokie kintamieji vadinami ranginiais, kai pasirinktas atsakymo kodas 5 rodo didesnę pritarimą nei kodas 3. Kadangi statistikoje koreliacija naudojama, kai reikia išmatuoti dviejų intervalinių kintamųjų priklausomybę, šiam tyrimui buvo naudotas būtent šis metodas. Koreliacija (koreliacijos koeficientas) – tai kintamųjų tiesinės priklausomybės matas, todėl toks metodas yra tinkamiausias norint nustatyti tiesinę priklausomybę tarp dvasingumo lygmenų ir atskirų jo dimensijų. Koreliacijos koeficientas gali įgyti reikšmes nuo -1 iki 1. Kuo koreliacijos koeficientas absoliutiniu didumu didesnis (toliau nuo nulio), tuo priklausomybė stipresnė. Imties duomenims suskaičiuota koreliacija žymima raide  $r$ , kur:

- $|r| < 0.3$  koreliacija labai silpna,
- $0.3 \leq |r| < 0.5$  silpna koreliacija,
- $0.5 \leq |r| < 0.7$  vidutinė koreliacija,
- $0.7 \leq |r| < 0.9$  stipri koreliacija,
- $0.9 \leq |r| \leq 1$  labai stipri koreliacija.

Būtina pažymėti, kad koreliacija nepaaiškina priežastingumo, o tik atsako į klausimą – ar tarp kintamųjų yra tiesinis ryšys, t. y. nepaaiškina, kodėl ryšys atsirado. Priežastingumui paaiškinti reikia remtis tik tiriamo dalyko žiniomis bei vaizduote (Pukėnas, 2009).

### 3.2. Tyrimo hipotezės

**Tyrimo hipotezės.** Šiam tyrimui buvo iškeltos hipotezės: H1, H2, H3, H3A ir H3B, kurios buvo tikrinamos analizuojant atlikto tyrimo duomenis:

**H1** – tarp asmeninio dvasingumo lygmens ir bendrojo organizacijos dvasingumo yra statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys;

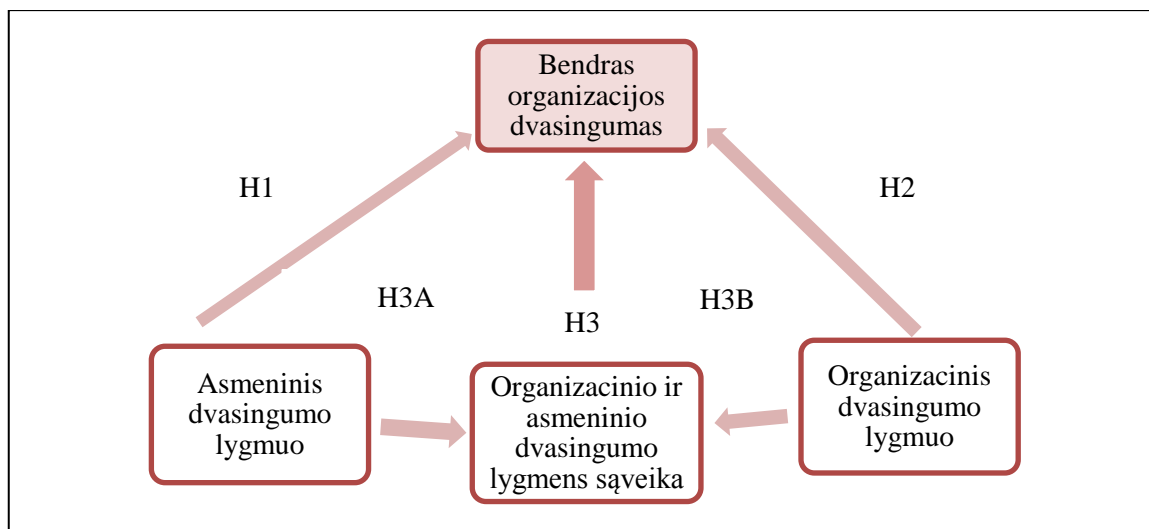
**H2** – tarp organizacinio dvasingumo lygmens ir bendrojo organizacijos dvasingumo yra statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys;

**H3** – tarp organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveikos ir bendrojo organizacijos dvasingumo yra statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys;

**H3A** – tarp organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveikos ir asmeninio dvasingumo lygmens yra statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys;

**H3B** – tarp organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveikos ir organizacijos dvasingumo yra statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys.

Šios hipotezės kyla iš sukurto tradicinės organizacijos dvasingumo vertinimo modelio, kuris pateiktas 10 paveiksle, o 11 paveiksle pavaizduotas tyrimo hipotezių tikrinimo modelis.



**11 pav. Tyrimo hipotezių tikrinimo modelis, remiantis tradicinės organizacijos dvasingumo vertinimo modeliu (sudaryta pagal Banyhamdan et al., 2012)**

Paveiksle nr. 11 matome, kad visi ryšiai turi jiems skirtą hipotezę, kurią būtina iširti ir patvirtinti.

### 3.3. Tiriamieji

#### Tiriamųjų apibūdinimas.

Tyrimui buvo pasirinktos trys organizacijos, kurios kardinaliai skiriasi įmonės pobūdžiu, savo veikla, tikslais ir misija. Tai ir buvo pagrindinis šių organizacijų pasirinkimo motyvas, nes labai svarbu iširti įvairių tipų organizacijas, kad būtų galima daryti apibendrintas tyrimo prielaidas bei rekomendacijas, skirtas visoms Lietuvos organizacijoms.

**UAB „SPA Shanti“**, tai ajurvedos SPA centras, kuris įkurtas 2007 metais. Šiuo metu įmonei vadovauja Eglė Kauneckienė. „SPA Shanti“ centrai įsikūrę Vilniuje ir Kaune, kuriuose teikiamos grožio ir sveikatinimo, mokymų bei pramogų paslaugos: masažai; SPA procedūros; masažų kursai; mergvakariai, gimtadieniai, įmonių vakarėliai, stovyklos, kelionės.

**„Maltos ordino pagalbos tarnyba“** – tai ne pelno siekianti organizacija. „Maltos ordino pagalbos tarnyba“ (MOPT) Lietuvoje buvo įkurta 1991 metais. Ją įkūrė vyskupas Juozas Tunaitis, vyskupas Jonas Boruta, kun. V. Aliulis ir kt. Maltos ordino pagrindiniai veiklos tikslai – „tikėjimo

saugojimas ir pagalba vargstantiems” bei teikti pagalbą visų rasių, tikėjimų ir tautų žmonėms. Maltiečių veikla Lietuvoje:

- savanoriška socialinė pagalba;
- „Maisto ant ratų”, „Socialinės priežiūros namuose” bei „Važiuojam“ projektai;
- socialinių „Vaikų dienos“, „Jaunimo“ centrų, „Jaunųjų maltiečių“ ir savanorių veikla;
- pirmosios pagalbos mokymai.

„Alytaus profesinio rengimo centras“ – tai švietimo įstaiga, kuriai nuo 2004 metų vadovauja direktorius Vytautas Zubras. Organizacijoje teikiamos ne tik įvairios mokymo, bet ir automobilių remonto, grožio, maitinimo bei apgyvendinimo paslaugos. Alytaus profesinio rengimo centrą sudaro keturi skyriai: Pramonės ir prekybos; Paslaugų verslo; Statybos technologijų ir verslo; Mykolo Krupavičiaus žemės ūkio ir verslo skyriai.

**Tyrimo imtis ir jos sudarymo metodas.** Kiekybiniame tyrime dalyvavo pasirinktose organizacijose dirbantys asmenys. Siekiant išsiaiškinti, kiek darbuotojų reikia apklausti, buvo taikoma matematinė analizė.

Iš viso pasirinktose organizacijose, „Sodros“ duomenimis, 2016 metų spalio mėnesį dirbo 375 darbuotojai. Kadangi „Alytaus profesinio rengimo centro“ organizacijos didžioji dauguma darbininkų ir administracijos darbuotojų nesutiko dalyvauti tyrime, todėl buvo pasirinkta tikslinė pedagogų grupė. Šioje organizacijoje dirba 131 pedagogas, todėl bendras tyrimui pasirinktų respondentų skaičius sumažėjo iki 221 darbuotojo.

Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijas, imties dydžiai bei teisingai užpildytų klausimynų skaičius yra pateikiamas 5 lentelėje.

5 lentelė. Respondentų imties pasiskirstymas pagal organizacijas

Organizacijos pavadinimas	Darbuotojų skaičius (N)	Imties dydis (n)	Teisingai užpildytų klausimynų sk.	Dalyvavusių tyrime procentas
UAB „Spa Shanti“	25	24	24	96
„Alytaus profesinio rengimo centras“	131	98	103	79
„Maltos ordino pagalbos tarnyba“	65	56	57	88
<b>Iš viso</b>	221	178	<b>184</b>	<b>83</b>

Kaip matome pateiktoje lentelėje, net 83 % visų tyrime dalyvavusių organizacijų darbuotojų teisingai užpildė klausimyną.

Respondentų imtis buvo apskaičiuota remiantis I. Paniotto formule (Kardelis, 2002):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}, \text{ čia:}$$

n – imties dydis (reikiamas apklausti darbuotojų skaičius);

$\Delta$  – leidžiamas paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartine paklaida laikoma 5 %, kurią gauname su 0,95 tikimybe);

N – tiriamos visumos dydis (esamas organizacijos darbuotojų skaičius).

Apklausa buvo atlikta šio darbo autorės. Išdalinta 200 anketų pasirinktų organizacijų darbuotojams bei išsiųsta internetinė nuoroda į elektroninę klausimyno versiją elektroniniu paštu. Popierinių klausimynų grįžtamumas 62 % (124 vnt.), o likusieji klausimynai (60 vnt.) užpildyti elektroniniu būdu. Duomenų tyrimui buvo gauta daugiau nei reikalinga paskaičiavus su 5 % paklaida.

## 4. TRADICINĖS ORGANIZACIJOS, KAIP DVASINGOS ORGANIZACIJOS, VERTINIMO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Šiame skyriuje aprašomi tyrime gauti rezultatai. Čia pateikiami tik apdoroti ir susisteminti duomenys, o visi rezultatai pateikiami 2 darbo priede. Skyrius užbaigiamas diskusija, kurioje pateikiami teoriniai sprendimai ir pritaikomi atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, o gauti rezultatai palyginami su naujausiais kitų mokslininkų tyrimais atliktais Lietuvoje.

### 4.1. Bendri tyrimo rezultatai

Respondentų pasiskirstymas pagal bendruosius ir sociodemografinius kriterijus, pateiktas 6 lentelėje.

6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal bendruosius ir sociodemografinius kriterijus

Klausimai	Atsakymai	Respondentų skaičius
Lytis	Moterys Vyrai	134 (73 %) 50 (27 %)
Amžius	Iki 18 metų 19-30 metų 31-40 metų 41-50 metų 51 ir daugiau	0 (0 %) 15 (8 %) 44 (24 %) 66 (36 %) 59 (32 %)
Išsilavinimo lygis	Aukštasis Profesinis Vidurinis	150 (81 %) 22 (12 %) 12 (7 %)
Organizacijos tipas	Verslo organizacijos darbuotojai Ne verslo organizacijos darbuotojai	160 (87%) 24 (13%)
Religinės nuostatos	Religingi Nereligingi	114 (62 %) 70 (38 %)
Organizacijos pavadinimas	APRC MOPT UAB „SPA Shanti“	103 (56 %) 57 (31%) 24 (7%)
Dvasingumo apibrėžimas	Tikslų siekimas ir gyvenimo prasmės paieška Įsitikinimų ir vertybių visuma Tikėjimas dievybe ar kita aukštesne jėga Kita	20 (11 %) 124 (67 %) 28 (15 %) 12 (7 %)
Dvasinės vertybės darbe yra būtinos	Visiškai nepritariu Nepritariu Iš dalies nepritariu Iš dalies pritariu Pritariu Visiškai pritariu	2 (1 %) 2 (1 %) 3 (2 %) 24 (13 %) 64 (35 %) 89 (48 %)

Pirmieji klausimyno klausimai buvo skirti bendriesiems duomenims gauti, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti respondentų religines nuostatas, atstovaujamos organizacijos tipą, nuomonę apie dvasingumo sampratą ir dvasingumo būtinybę organizacijose.

Paskutiniaisiais klausimyno klausimais buvo siekiama išsiaiškinti sociodemografinės charakteristikas t. y.: lytis, amžius ir išsilavinimas.

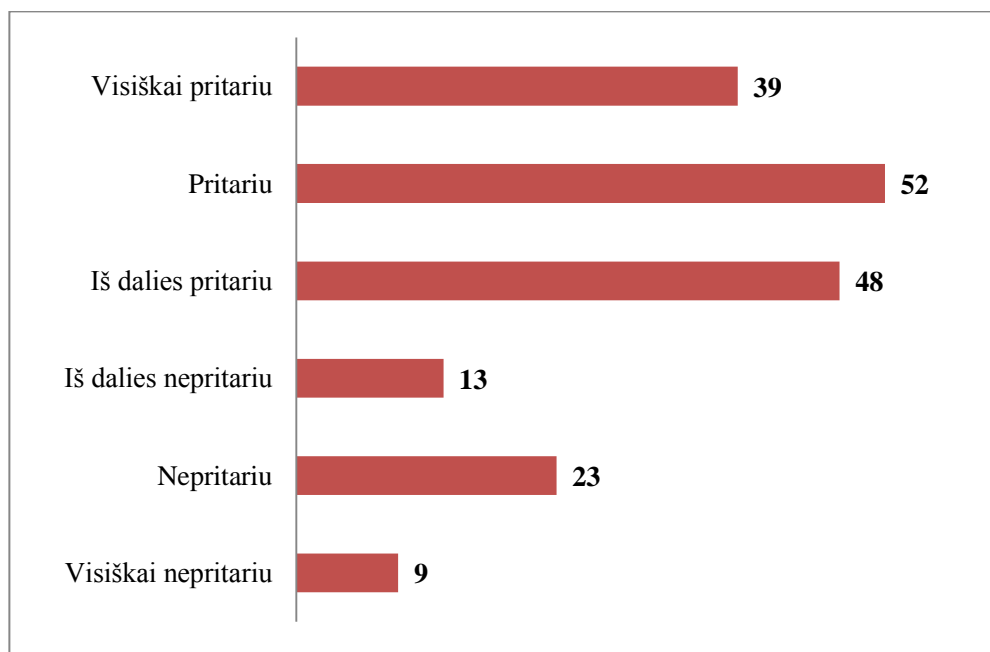
Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų buvo moterys, o apklaustųjų amžiaus vidurkis – 46 metai, iš kurių buvo jauniausias 19 metų, o vyriausias 67 metų.

Remiantis lentelėje pateiktais duomenimis, galime teigti, jog respondentų išsilavinimo lygis yra labai aukštas, kurį nulėmė tai, kad tyrimas buvo atliktas švietimo įstaigoje, kurioje daugiausiai buvo apklausti mokytojai ir kurie sudarė net 56 % visų tyrime dalyvavusių respondentų.

Tyrimas parodė, jog didžioji dalis respondentų yra religingi, kurie dažniausiai rinkosi atsakymą, kad „dvasingumas – įsitikinimų ir vertybių visuma“, kai reikėjo pasirinkti kuris „dvasingumo“ apibrėžimas yra artimiausias jų nuomonei.

Net 176 respondentų stipriai ar silpnai pritarė, jog dvasinės vertybės darbe yra būtinos ir tik 7 respondentai stipriai ar silpnai nepritarė šiam teiginiui.

Net 139 respondentai, kurie sudaro 76 % stipriau ar silpniau, bet pritarė, kad organizacija, kurioje dirba yra dvasinga ir tik 45 respondentai, kurie sudaro tik 24 % visų apklaustųjų, nepritarė, kad jų organizacija yra dvasinga. Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimo lygį, kad jų atstovaujama organizacija yra dvasinga, pateikiamas 12 paveiksle.



**12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimo lygį apie jų atstovaujamos organizacijos dvasingumą (vnt.)**

Kaip galime pastebėti diagramoje, teiginiui, kad organizacija, kurioje dirba respondentai yra dvasinga, visišką pritarimą išreiškė 21 % visų apklaustųjų, pritarė teiginiui 28 % respondentų ir tik iš dalies pritarė 26 % tiriamųjų; visiškai nepritarė 5 %, nepritarė 13 % ir iš dalies nepritarė 7 % respondentų.

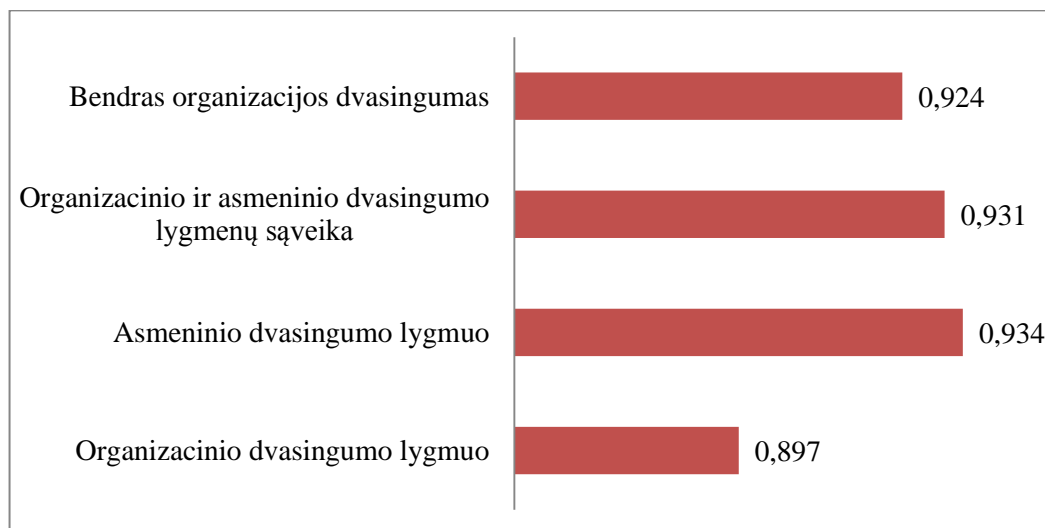
Išanalizavus respondentų atsakymus, galima teigti, kad respondentai mano, jog jų atstovaujama organizacija yra dvasinga.

Vidinio suderinamumo būdu, klausimyno patikimumas buvo apskaičiuojamas naudojant Kronbacho alfa. Tyrimo duomenų patikimumo koeficientai pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Statistinių duomenų patikimumas

	<b>Kronbacho Alfa</b>
Organizacinio dvasingumo lygmuo	0,897
Asmeninio dvasingumo lygmuo	0,934
Organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveika	0,931
Bendras organizacijos dvasingumas	0,924

Lentelėje pateikti duomenys patvirtina, kad visų tiriamojo dedamųjų patikimumas yra aukšto lygmens, nes koeficientai svyruoja tarp 0,897 ir 0,934. Statistinių duomenų patikimumo koeficientų pasiskirstymas pagal lygmenis, pateiktas 13 paveiksle.



13 pav. Statistinių duomenų patikimumo pasiskirstymas pagal organizacijos dvasingumo lygmenis

Pateiktoje diagramoje (žr. 13 pav.), labai aiškiai matosi, kad didžiausias patikimumo koeficientas – 0,934 vyrauja tarp asmeninio dvasingumo lygmens dedamųjų, kas įrodo, kad šie duomenys, gauti tyrimo metu, yra labai patikimi.



Toliau lentelėse (žr. 8, 9, 10, 11, 12 lenteles), pateikiami atskirų klausimų tarpusavio koreliacijos ryšių koeficientai, kurie koreliuoja tarp atskirų dimensijų, atskiruose organizacijos dvasingumo lygiuose.

Duomenys, atlikus koreliacinę Spearmano analizę, tarp asmeninio dvasingumo lygmens ir bendrojo organizacijos dvasingumo dimensijų, buvo susisteminti ir apibendrinti. Jie pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. Koreliacija tarp asmeninio dvasingumo lygmens ir bendrojo organizacijos dvasingumo dimensijų

	Dvasingumo vertinimas asmeniniame lygmenyje									Bendras organizacijos dvasingumas
	15. Darbas atitinka mano asmeninius poreikius	16. Leidžiama atsiskleisti mano sugebėjimams ir talentui	17. Organizacija drašna bei skatina darbuotojus vystyti naujus įgūdžius ir gebėjimus	19. Noriai imuosiu naujų pareigų ir stengiuosi būti stropus bei atkaklus	20. Darbe elgiuosi atsakingai	21. Vadovai skatina tobulėti	22. Jaučiu kitų pripažinimą	26. Darbas daro teigiamą įtaką dvasiniam gyvenimui ir asm. augimui	27. Lyderiai sugeba mane įkvėpti	32. Organizacija yra dvasinga
15	1,000	<b>0,775**</b>	<b>0,703**</b>	0,453**	0,377**	0,607**	0,542**	0,408**	0,508**	0,495**
16	-	1,000	<b>0,751**</b>	0,420**	0,349**	0,641**	0,442**	0,352**	0,522**	0,449**
17	-	-	1,000	0,418**	0,367**	<b>0,758**</b>	0,474**	0,409**	0,553**	0,522**
19	-	-	-	1,000	<b>0,736**</b>	0,330**	0,473**	0,507**	0,449**	0,447**
20	-	-	-	-	1,000	0,329**	0,457**	0,519**	0,434**	0,407**
21	-	-	-	-	-	1,000	0,628**	0,479**	0,582**	0,517**
22	-	-	-	-	-	-	1,000	0,569**	<b>0,710**</b>	0,555**
26	-	-	-	-	-	-	-	1,000	0,649**	<b>0,713**</b>
27	-	-	-	-	-	-	-	-	1,000	0,682**
32	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,000

Čia \*p=0,05, \*\*p=0,01

Atlikus koreliacinę analizę, paaiškėjo, jog egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp visų tirtųjų dimensijų, tačiau lentelėje pateikiami tik stiprią koreliaciją turintys ryšiai, kurių reikšmės yra šiame intervale  $0.7 \leq |r| < 0.9$ .

Eliminuoti, kaip neturintys stiprių ryšių, buvo šie teiginiai:

- organizacija, kurioje dirbu, atsižvelgia į mano šeimyninį statusą (nr. 18);
- mano darbe reikalingas nuolatinis tobulinimasis (nr. 23)
- darbe, aš jaučiuosi laimingas ir patenkintas (nr. 24);
- organizacijoje, kurioje dirbu, yra vertinama asmeninė patirtis (nr. 25).

Atsižvelgiant į lentelėje pateiktus duomenis, galima teigti, kad egzistuoja septyni stiprūs statistiniai ryšiai tarp 14 dimensijų, o stipriausias ryšys egzistuoja tarp 15 ir 16 klausimo, kurio

koreliacijos koeficientas – 0,775, kas reiškia, jog tų respondentų pritarimas teiginiui, kad organizacijoje, kurioje jie dirba, leidžia atsiskleisti jų sugebėjimams ir talentui, sąlygoja jų didesnę pritarimą teiginiui, kad jų darbas atitinka jų poreikius. Iš to išplaukia išvada, kad jei organizacijoje yra leidžiama atsiskleisti darbuotojo talentams ir sugebėjimui, tokia organizacija atitiks darbuotojo asmeninius poreikius. Antras pagal stiprumą ryšys, egzistuoja tarp 17 ir 21 klausimo, kurio koreliacijos koeficientas yra lygus 0,758. Tai reiškia, kad respondentai, kurie pritarė, jog vadovai juos skatina tobulėti, jų atstovaujamosiose organizacijose, yra drąsinami bei skatinami ugdyti naujus įgūdžius ir kompetencijas.

Išanalizavus duomenis, pastebime, kad tarp 15 ir 17 bei 16 ir 17 klausimo yra stiprūs koreliacijos ryšiai (0,703 ir 0,751), todėl galima teigti, kad visi trys teiginiai yra susiję vienas su kitu, kas leidžia daryti prielaidą, jog respondentų darbas, kurį dirba, atitinka jų asmeninius poreikius, kai:

- organizacija, kurioje respondantai dirba, leidžia atsiskleisti jų sugebėjimams ir talentui (nr. 16);
- organizacija, kurioje respondantai dirba, drąsina bei skatina darbuotojus vystyti naujus įgūdžius ir gebėjimus (nr. 17).

Tarp teiginių: darbe, aš noriai imuosi naujų pareigų ir stengiuosi būti stropus bei atkaklus (nr. 19) ir darbe aš elgiuosi atsakingai, nes manau, kad tokiu būdu tikėtina darbai geriau seksis (nr. 20) – yra stiprus koreliacijos ryšys, kuris lygus 0,736, todėl galima manyti, kad respondantai, kurie darbe yra stropūs ir atkaklūs bei noriai imasi naujų pareigų, taip pat yra atsakingi darbuotojai.

Tarp teiginių: darbas, kurį dirbu, daro teigiamą įtaką mano dvasiniam gyvenimui ir asmeniniam augimui (nr. 26) ir mano manymu, organizacija, kurioje dirbu, yra dvasinga (32) yra stiprus 0,713 ryšys, tad galima teigti, jog dvasinga organizacija yra ta, kurioje darbuotojai jaučia, kad darbas, kurį jie dirba, daro teigiamą įtaką jų dvasiniam gyvenimui ir asmeniniam augimui.

Teiginiai: darbe, aš jaučiu kitų pripažinimą (nr. 22) ir organizacijos, kurioje dirbu, lyderiai sugeba mane įkvėpti (nr. 27) turi stiprų statistinį ryšį, kuris lygus – 0,710. Iš to išplaukia išvada, kad darbuotojai, kurie jaučia kitų pripažinimą savo darbo vietoje, toje organizacijoje vadovauja lyderiai, kurie sugeba juos įkvėpti.

Duomenys, gauti atlikus koreliacinę Spearmano analizę, tarp organizacijos dvasingumo lygmens dimensijų ir bendrojo organizacijos dvasingumo, buvo susisteminti ir apibendrinti. Kaip neturintys stiprių ryšių teiginiai, buvo eliminuoti, nes jų reikšmingumas yra mažas:

- jei aš turėčiau daugiau laisvo laiko, aš norėčiau daugiau laiko praleisti su savo bendradarbiais neformalioje aplinkoje (nr. 8);
- organizacija, kurioje dirbu, yra sąžininga (9).

Stiprūs ir reikšmingi statistiniai ryšiai tarp organizacijos dvasingumo lygmens ir bendrojo organizacijos dvasingumo dimensijų, pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė. Koreliacija tarp organizacijos dvasingumo lygmens ir bendrojo dvasingumo

	Dvasingumo vertinimas organizaciniame lygmenyje								Bendras organizacijos dvasingumas
	5. Organizacija remiasi dvasinėmis vertybėmis	6. Vadovauja empatiškas vadovas	7. Vadovauja tolerantiškas vadovas	10. Organizacija yra socialiai atsakinga	11. Organizacija rūpinasi vargšais	12. Rūpinamasi visais darbuotojais vienodai	13. Rūpinamasi darbuotojų dvasinė būseną	14. Rūpinamasi darbuotojų sveikata ir fizine būkle	32. Organizacija yra dvasinga
5	1,000	<b>0,750</b> **	<b>0,846</b> **	0,406**	0,333**	0,653**	<b>0,728</b> **	0,618**	<b>0,713</b> **
6	-	1,000	<b>0,717</b> **	0,345**	0,269**	0,521**	0,643**	0,485**	0,604**
7	-	-	1,000	0,317**	0,238**	0,646**	<b>0,700</b> **	0,604**	0,629**
10	-	-	-	1,000	<b>0,798</b> **	0,323**	0,327**	0,195**	0,500**
11	-	-	-	-	1,000	0,270**	0,223**	0,105**	0,410**
12	-	-	-	-	-	1,000	<b>0,712</b> **	0,582**	0,645**
13	-	-	-	-	-	-	1,000	<b>0,809</b> **	<b>0,708</b> **
14	-	-	-	-	-	-	-	1,000	0,540**
32	-	-	-	-	-	-	-	-	1,000

Čia \*p=0,05, \*\*p=0,01.

Stipriausia koreliacija tarp teiginių:

- organizacijoje, kurioje dirbu, vadovai remiasi dvasinėmis vertybėmis (nr. 5) ir organizacijai, kurioje dirbu, vadovauja tolerantiškas vadovas (nr. 7) – 0,846;
- organizacijai, kurioje dirbu, rūpi darbuotojų dvasinė būseną (nr. 13) ir organizacijai, kurioje dirbu, rūpi darbuotojų sveikata ir fizine būkle (nr. 14) – 0,809.

Šios stiprios tiesinės koreliacijos leidžia teigti, kad:

- respondentų nuomone, organizacijose, kuriose vadovauja tolerantiškas vadovas, vadovai remiasi dvasinėmis vertybėmis, o jei organizacijoje yra rūpinamasi darbuotojų sveikata, toje organizacijoje yra rūpinamasi ir darbuotojų dvasinė būseną.

Koreliacijoje tarp organizacijos dvasingumo lygmens ir bendrojo dvasingumo dimensijų daugiausiai stiprių ryšių egzistuoja tarp 13 teiginio (organizacijai, kurioje dirbu, rūpi darbuotojų dvasinė būseną) ir šių teiginių:

- organizacijoje, kurioje dirbu, vadovai remiasi dvasinėmis vertybėmis (nr. 5) – 0,728;
- organizacijai, kurioje dirbu, vadovauja tolerantiškas vadovas (nr. 7) – 0,700;
- organizacijoje, kurioje dirbu, visais darbuotojais rūpinasi vienodai (nr. 12) – 0,712;
- mano manymu, organizacija, kurioje dirbu, yra dvasinga (nr. 32) – 0,708.

Iš to išplaukia išvados, kad:

- organizacijai rūpi darbuotojų dvasinė būseną, nes organizacijai, kurioje respondentai dirba, vadovauja tolerantiški vadovai besiremiantys dvasinėmis vertybėmis ir kurie rūpinasi visais darbuotojais vienodai;
- organizacija, kurioje dirba respondentai, yra dvasinga, nes organizacijai rūpi darbuotojų dvasinė būseną.

Stipri teigiama koreliacija yra ir tarp šių teiginių:

- organizacijoje, kurioje dirbu, vadovai remiasi dvasinėmis vertybėmis (nr. 5) ir organizacijai, kurioje dirbu, vadovauja empatiškas vadovas (nr. 6) – 0,750;
- organizacijai, kurioje dirbu, vadovauja tolerantiškas vadovas (nr. 7) ir organizacijai, kurioje dirbu, vadovauja empatiškas vadovas (nr. 6) – 0,717;
- organizacija, kurioje dirbu, yra socialiai atsakinga (nr. 10) ir organizacija, kurioje dirbu, rūpinasi vargšais savo bendruomenėje (nr. 11) – 0,798;
- organizacijoje, kurioje dirbu, vadovai remiasi dvasinėmis vertybėmis (5) ir mano manymu, organizacija, kurioje dirbu, yra dvasinga (nr. 32) – 0,713.

Išanalizavus šiuos ryšius, galima teigti, kad:

- organizacija yra dvasinga, nes organizacijoje, kurioje dirba respondentai, vadovauja empatiškas ir tolerantiškas vadovas, kuris remiasi dvasinėmis vertybėmis;
- organizacija yra socialiai atsakinga ir rūpinasi vargšais savo bendruomenėje.

Duomenys, gauti atlikus koreliacinę Spearmano analizę, tarp asmeninio ir organizacijos dvasingumo lygmenų sąveikos bei bendrojo organizacijos dvasingumo dimensijų, duomenys buvo susisteminti ir apibendrinti. Šie duomenys pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. Koreliacija tarp asmeninio ir organizacijos lygmenų sąveikos bei bendrojo dvasingumo dimensijų

	<b>Dvasingumo vertinimas asmeninio ir organizacijos lygmenų sąveikoje</b>				<b>Bendras organizacijos dvasingumas</b>
	<b>28. Teigiamai vertinu organizacines vertybes</b>	<b>29. Mano asmeninės vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis</b>	<b>30. Jaučiu glaudų ryšį su organizacijos tikslais</b>	<b>31. Jaučiu glaudų ryšį su organizacijos misija ir vizija</b>	<b>32. Mano manymu, organizacija yra dvasinga</b>
<b>28</b>	1,000	<b>0,857**</b>	<b>0,783**</b>	0,695**	<b>0,779**</b>
<b>29</b>	-	1,000	<b>0,817**</b>	<b>0,700**</b>	<b>0,823**</b>
<b>30</b>	-	-	1,000	<b>0,828**</b>	<b>0,760**</b>
<b>31</b>	-	-	-	1,000	0,661**
<b>32</b>	-	-	-	-	1,000

Čia \*p=0,05, \*\*p=0,01.

Stipriausi teigiami koreliacijos ryšiai egzistuoja tarp šių dedamųjų:

- teigiamai vertinu savo darbovietės organizacines vertybes (nr. 28) ir mano asmeninės vertybės sutampa su organizacijos, kurioje dirbu, vertybėmis (nr. 29) – 0,857;
- jaučiu glaudų ryšį su organizacijos, kurioje dirbu, tikslais (nr. 30) ir jaučiu glaudų ryšį su organizacijos, kurioje dirbu, misija ir vizija (nr. 31) – 0,828;
- mano asmeninės vertybės sutampa su organizacijos, kurioje dirbu, vertybėmis (nr. 29) ir mano manymu, organizacija, kurioje dirbu, yra dvasinga (nr. 32) – 0,823;
- mano asmeninės vertybės sutampa su organizacijos, kurioje dirbu, vertybėmis (nr. 29) ir jaučiu glaudų ryšį su organizacijos, kurioje dirbu, tikslais (nr. 30) – 0,817.

Apibendrinant stipriausiai koreliuojančius ryšius, galima daryti išvadas, kad:

- jei darbuotojas teigiamai vertina savo darbovietės organizacines vertybes, jo asmeninės ir organizacinės vertybės sutampa, todėl jis jaučia glaudų ryšį su organizacijos tikslais ir mano, kad organizacija, kurioje jis dirba, yra dvasinga;
- jei darbuotojas jaučia glaudų ryšį su organizacijos tikslais, jis jaučia glaudų ryšį ir su organizacijos vizija bei misija.

Toliau pateikiami tyrimo duomenys (žr. 11 lentelę), gauti atlikus koreliacinę Spearmano analizę, tarp asmeninio dvasingumo lygmens bei asmeninio ir organizacijos dvasingumo lygmenų sąveikos dimensijų. Šie duomenys buvo susisteminti ir apibendrinti, o kaip mažiausią reikšmingumą turintys statistiniai ryšiai buvo eliminuoti šie teiginiai:

- organizacija, kurioje dirbu, atsižvelgia į mano šeimyninį statusą (nr. 18)
- mano darbe reikalingas nuolatinis tobulinimasis (nr. 23);
- darbe, aš jaučiuosi laimingas ir patenkintas (nr. 24);
- organizacijoje, kurioje dirbu, yra vertinama asmeninė patirtis (nr. 25)

Negalima teigti, jog eliminuotos organizacinio dvasingumo lygmens dimensijos neturi teigiamų statistinių ryšių ir yra nesvarbios tyrimo rezultatams, tačiau jos tarpusavyje su kitomis dedamosiomis nesudarė reikšmingai stiprių statistinių ryšių. Šie ryšiai siekė nuo 0,161 iki 0,690, kai  $p=001$ .

Galima manyti, kad silpnas šių teiginių koreliacinis ryšys gali parodyti tai, jog šios dimensijos nėra stipriai išreikštos analizuojamose organizacijose, todėl nesudarė reikšmingų koreliacinių ryšių.

Koreliacijos tarp organizacijos lygmens bei asmeninio ir organizacinio lygmenų sąveikos dimensijų, stipriausi statistiniai ryšiai pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Koreliacija tarp organizacijos lygmens bei asmeninio ir organizacijos lygmenų sąveikos dimensijų

	Dvasingumo vertinimas asmeniniame lygmenyje									Dvasingumo vertinimas asmeninio ir organizacijos lygmenų sąveikoje			
	15. Darbas atitinka mano asmeninius poreikius	16. Leidžiama atsiskleisti sugebėjimams ir talentui	17. Organizacija drąsina bei skatina darbuotojus vystyti naujus įgūdžius ir gebėjimus	19. Noriai imuosi naujų pareigų ir stengiuosi būti stropus bei atkaklus	20. Darbe elgiuosi atsakingai	21. Vadovas skatina tobulėti	22. Jaučiu kitų pripažinimą	26. Darbas daro teigiamą įtaką mano dvasiniam gyvenimui ir asm. augimui	27. Lyderiai sugeba mane įkvėpti	28. Teigiamai vertinu savo darbovietės organizacines vertybes	29. Mano vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis	30. Jaučiu ryšį su organizacijos tikslais	31. Jaučiu ryšį su organizacijos misija ir vizija
15	1,00	<b>0,775</b> **	<b>0,703</b> **	0,453 **	0,377 **	0,607 **	0,524 **	0,408 **	0,508 **	0,551 **	0,588 **	0,592 **	0,491 **
16	-	1,00	<b>0,751</b> **	0,420 **	0,349 **	0,641 **	0,442 **	0,352 **	0,522 **	0,485 **	0,507 **	0,518 **	0,417 **
17	-	-	1,00	0,418 **	0,367 **	<b>0,758</b> **	0,474 **	0,409**	0,553 **	0,565 **	0,582 **	0,556 **	0,461 **
19	-	-	-	1,00	<b>0,736</b> **	0,330 **	0,473 **	0,507 **	0,449 **	0,472 **	0,470 **	0,546 **	0,509 **
20	-	-	-	-	1,00	0,329 **	0,457 **	0,519 **	0,434 **	0,407 **	0,434 **	0,499 **	0,441 **
21	-	-	-	-	-	1,00	0,628 **	0,479 **	0,582 **	0,621 **	0,578 **	0,543 **	0,454 **
22	-	-	-	-	-	-	1,00	0,569 **	<b>0,710</b> **	0,602 **	0,610 **	0,612 **	0,480 **
26	-	-	-	-	-	-	-	1,00	0,649 **	<b>0,700</b> **	0,678 **	0,654 **	0,632 **
27	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	<b>0,716</b> **	<b>0,727</b> **	0,667 **	0,579 **
28	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	<b>0,857</b> **	<b>0,783</b> **	0,695 **
29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	<b>0,817</b> **	<b>0,700</b> **
30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	<b>0,828</b> **
31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00

Čia \*p=0,05, \*\*p=0,01.

Stipriausi statistiniai ryšiai egzistuoja tarp šių teiginių:

- teigiamai vertinu savo darbovietės organizacines vertybes (nr. 28) ir mano asmeninės vertybės sutampa su organizacijos, kurioje dirbu, vertybėmis (nr. 29), kurių koreliacijos koeficientas – 0,857;
- jaučiu glaudų ryšį su organizacijos, kurioje dirbu, tikslais (nr. 30) ir jaučiu glaudų ryšį su organizacijos, kurioje dirbu, misija ir vizija (nr. 31) – 0,828;
- jaučiu glaudų ryšį su organizacijos, kurioje dirbu, tikslais (nr. 30) ir mano asmeninės vertybės sutampa su organizacijos, kurioje dirbu, vertybėmis (nr. 29) – 0,817.

Įvertinus pateiktus ryšius, galima teigti, kad:

- jei darbuotojas teigiamai vertina savo organizacijos vertybes, tuomet darbuotojų vertybės sutampa su organizacinėmis vertybėmis;
- jei darbuotojai jaučia glaudų ryšį su organizacijos tikslais, tuomet jie jaučia glaudų ryšį ir su organizacijos vizija bei misija;
- jei darbuotojas jaučia glaudų ryšį su organizacijos, kurioje dirba, tikslais, tuomet jo asmeninės vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis.

Stiprūs ryšiai egzistuoja ir tarp šių teiginių:

- darbas, kurį dirbu, atitinka mano asmeninius poreikius (nr. 15); organizacija, kurioje dirbu, leidžia atsiskleisti mano sugebėjimams ir talentui (nr.16); ir organizacija, kurioje dirbu, drąsina bei skatina darbuotojus vystyti naujus įgūdžius ir gebėjimus (nr. 17), tarp kurių ryšys svyruoja nuo 0,703 iki 0,775;
- darbe, aš noriai imuosi naujų pareigų ir stengiuosi būti stropus bei atkaklus (nr. 19); ir darbe aš elgiuosi atsakingai, nes manau, kad tokiu būdu tikėtina darbai geriau seksis (nr. 20) – 0,736;
- organizacija, kurioje dirbu, drąsina bei skatina darbuotojus vystyti naujus įgūdžius ir gebėjimus (nr. 17); ir vadovai mane skatina tobulėti (nr. 21) – 0,758.

Iš lentelėje pateiktų duomenų, galima spręsti, kad:

- darbas atitinka respondentų poreikius, kai organizacija leidžia atsiskleisti sugebėjimams ir talentui, drąsina bei skatina darbuotojus vystyti naujus įgūdžius ir gebėjimus;
- jei darbuotojas noriai imasi naujų pareigų ir stengiasi būti stropus bei atkaklus, darbe jis elgiasi atsakingai, nes mano, kad tokiu būdu, tikėtina, darbai geriau seksis;
- organizacijoje, kurioje vadovai skatina tobulėti savo darbuotojus, juos drąsina ir skatina vystyti naujus įgūdžius ir gebėjimus.

Koreliacijos duomenys, gauti atlikus koreliacinę Spearmano analizę tarp organizacijos dvasingumo lygmens bei organizacijos ir asmeninio dvasingumo lygmens sąveikos dimensijų, pateikiami 12 lentelėje. Tarp visų dimensijų egzistuoja teigiami ryšiai, tačiau iš lentelės (žr. 12 lentelę) buvo eliminuoti, kaip neturintys stiprių ryšių, šie teiginiai:

- jei aš turėčiau daugiau laisvo laiko, aš norėčiau daugiau laiko praleisti su savo bendradarbiais neformalioje aplinkoje (nr. 8);
- organizacija, kurioje dirbu, yra sąžininga (nr. 9).

12 lentelė. Dvasingumo vertinimas organizaciniame lygmenyje bei asmeninio ir organizacijos lygmenų sąveikoje

	Dvasingumo vertinimas organizaciniame lygmenyje								Dvasingumo vertinimas asmeninio ir organizacijos lygmenų sąveikoje			
	5. Organizacija remiasi dvasinėmis vertybėmis	6. Vadovauja empatiškas vadovas	7. Vadovauja tolerantiškas vadovas	10. Organizacija yra socialiai atsakinga	11. Organizacija rūpinasi vargšais	12. Rūpinamasi visais darbuotojas vienodai	13. Rūpinamasi darbuotojų dvasine būseną	14. Rūpinamasi darbuotojų sveikata ir fizine būkle	28. Teigiamai vertinu savo darbovietės organizacines vertybes	29. Mano vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis	30. Jaučiu ryšį su organizacijos tikslais	31. Jaučiu ryšį su organizacijos misija ir vizią
5	1,00	<b>0,750*</b>	<b>0,846*</b>	0,406**	0,333**	0,653**	<b>0,728*</b>	0,618*	0,689*	<b>0,700*</b>	0,658*	0,556*
6	-	1,00	<b>0,717*</b>	0,345**	0,269**	0,521**	0,643*	0,485*	0,599*	0,611*	0,566*	0,473*
7	-	-	1,00	0,317**	0,238**	0,646**	<b>0,700*</b>	0,604*	0,640*	0,641*	0,592*	0,456*
10	-	-	-	1,00	<b>0,798**</b>	0,323**	0,327*	0,195*	0,406*	0,437*	0,441*	0,501*
11	-	-	-	-	1,00	0,270**	0,223*	0,105*	0,376*	0,355*	0,370*	0,393*
12	-	-	-	-	-	1,00	<b>0,712*</b>	0,582*	0,643*	0,620*	0,542*	0,446*
13	-	-	-	-	-	-	1,00	<b>0,809*</b>	<b>0,724*</b>	<b>0,737*</b>	0,645*	0,538*
14	-	-	-	-	-	-	-	1,00	0,627*	0,595*	0,557*	0,450*
28	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	<b>0,857*</b>	<b>0,783*</b>	0,695**
29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	<b>0,817*</b>	<b>0,700*</b>
30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	<b>0,828*</b>
31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00

Čia \*p=0,05, \*\*p=0,01.

Stipriausius statistinius ryšius turi šie teiginiai:

1. organizacijoje, kurioje dirbu, vadovai remiasi dvasinėmis vertybėmis (nr. 5) ir organizacijai, kurioje dirbu, vadovauja tolerantiškas vadovas (nr. 7) – 0,846;

2. organizacijai, kurioje dirbu, rūpi darbuotojų dvasinė būseną (nr. 13) ir organizacijai, kurioje dirbu, rūpi darbuotojų sveikata ir fizinė būklė (nr. 14) – 0,809;

3. teigiamai vertinu savo darbovietės organizacines vertybes (nr. 28) ir mano asmeninės vertybės sutampa su organizacijos, kurioje dirbu, vertybėmis (nr. 29) – 0,857;



4. mano asmeninės vertybės sutampa su organizacijos, kurioje dirbu, vertybėmis (nr. 29) ir jaučiu glaudų ryšį su organizacijos, kurioje dirbu, tikslais (nr. 30) – 0,817;

5. jaučiu glaudų ryšį su organizacijos, kurioje dirbu, tikslais (nr. 30) ir jaučiu glaudų ryšį su organizacijos, kurioje dirbu, misija ir vizija (nr. 31) – 0,828.

Toks rezultatas leidžia manyti, kad:

1. toms organizacijoms, kurioms vadovauja tolerantiški vadovai, jie remiasi dvasinėmis vertybėmis;

2. organizacijoje, kurioje rūpinamasi darbuotojų sveikata, dažniausiai yra rūpinamasi ir dvasine darbuotojų būseną;

3. tų respondentų, kurių vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis, yra patenkinti savo organizacijos vertybėmis, o tokie darbuotojai jaučia glaudų ryšį ir su organizacijos tikslais, vizija ir misija.

Duomenys, gauti atlikus koreliacinę Kendallo tau-b analizę, tarp apibendrintų (perskaičiuotų) reikšmių, pateikiami 13 lentelėje.

13 lentelė. Hipotezių tikrinimas

	<b>Organizacinio dvasingumo lygmuo</b>	<b>Asmeninio dvasingumo lygmuo</b>	<b>Organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveika</b>	<b>Bendras organizacijos dvasingumas</b>
Organizacinio dvasingumo lygmuo	1,000	0,592**	0,621**	0,652**
Asmeninio dvasingumo lygmuo	-	1,000	0,621**	0,544**
<b>Organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveika</b>	-	-	1,000	<b>0,724**</b>
Bendras organizacijos dvasingumas	-	-	-	1,000

Čia \*p=0,05, \*\*p=0,01.

Remiantis tyrimo rezultatų duomenimis (žr. 13 lentelę), tarp visų dedamųjų nustatyti statistiškai reikšmingi teigiami ryšiai, todėl galima drąsiai teigti, kad visos hipotezės buvo patvirtintos.

Kaip pastebime lentelėje, egzistuoja statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys tarp visų tiriamųjų dimensijų. Mažiausias koreliacijos koeficientas yra 0,544 tarp bendro organizacijos dvasingumo ir asmeninio dvasingumo lygmens dimensijų, bei asmeninio dvasingumo lygmens ir organizacinio dvasingumo lygmens, kurių koreliacijos koeficientas lygus 0,592. Stipriausias ryšys egzistuoja tarp organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveikos dimensijų bei bendro organizacijos dvasingumo, kurių koreliacijos koeficientas lygus 0,724. Antras pagal stiprumą ryšys egzistuoja tarp organizacinio dvasingumo lygmens dimensijų bei bendro organizacijos dvasingumo – 0,652. Tarp

organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveikos bei organizacinio dvasingumo lygmens dimensijų ir organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveikos bei asmeninio dvasingumo lygmens dimensijų nustatytas vienodo stiprumo, trečias pagal dydį koreliacijos koeficientas, kuris lygus 0,621

Išanalizavus pateiktus duomenis, galima teigti, jog didžiausią teigiamą įtaką bendram organizacijos dvasingumui daro organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveika, o mažiausiai bendrą organizacijos dvasingumą įtakoja asmeninis dvasingumo lygmuo. Ryšiai tarp asmeninio dvasingumo lygmens ir bendro organizacijos dvasingumo bei organizacinio dvasingumo lygmens ir bendro organizacijos dvasingumo yra lygiareikšmiai, iš to, galima spręsti, kad asmeninio dvasingumo dimensijos ir organizacijos dvasingumo dimensijos daro vienodą teigiamą įtaką bendram organizacijos dvasingumui ištirtose organizacijose.

Kadangi matome jog tarp šių dimensijų yra statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys, o tai rodo, kad atskiri bruožai yra priklausomi vieni nuo kitų, o vienam esant aukštesniam, kiti toje verslo organizacijoje taip pat yra geriau vertinami. Šie tyrimo rezultatai patvirtina teorines nuostatas, kad:

1. tarp asmeninio dvasingumo lygmens ir bendrojo organizacijos dvasingumo yra statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys, kas patvirtina hipotezę H1;
2. tarp organizacinio dvasingumo lygmens ir bendrojo organizacijos dvasingumo yra statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys, kas patvirtina iškeltą hipotezę H2;
3. tarp organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveikos ir bendrojo organizacijos dvasingumo yra statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys, kas patvirtina hipotezę H3;
4. tarp organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveikos ir asmeninio dvasingumo lygmens yra statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys, kas patvirtina hipotezę H3A;
5. tarp organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveikos ir organizacijos dvasingumo yra statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys, kas patvirtina hipotezę H3B.

Toliau pateikiami visų organizacijų aprašomosios statistikos duomenys (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Bendra organizacijų aprašomoji statistika

	<b>Vidurkis</b>	<b>Standartinis nuokrypis</b>	<b>N (imtis)</b>
Organizacinis dvasingumo lygmuo	4,29	0,953	184
Asmeninis dvasingumo lygmuo	4,53	0,875	184
Organizacinio ir asmeninio dvasingumo sąveika	4,47	1,225	184

Interpretuojant gautus rezultatus galima teigti, kad analizuojamose organizacijose dvasingumas labiausiai reiškiasi asmeninio dvasingumo lygmenyje, kurio vidurkis yra aukščiausias (4,53), o mažiausiai dvasingumas reiškiasi organizaciniame lygmenyje, kurio vidurkis yra žemiausias (4,29), tarp kurių yra tik nedidelis (0,24) skirtumas.

Toliau pateikiama lyginamoji analizė tarp organizacijų, kuri leidžia įvertinti kiekvienos organizacijos dvasingumo raišką atskiruose dvasingumo lygmenyse. Analizei buvo naudojama Kandalo tau-b koreliacijos analizė, nes reikšmės buvo perskaičiuotos ir sugrupuotos pagal atitinkamas dimensijas ir suskirstytos į lygmenis. Palyginimui pateikiami atskirų organizacijų duomenys (žr.15, 16 ir 17 lenteles).

15 lentelė. Koreliacija tarp visų organizacijos dvasingumo vertinimo dimensijų („Alytaus profesinio rengimo centras“)

	<b>Organizacinio dvasingumo lygmuo</b>	<b>Asmeninio dvasingumo lygmuo</b>	<b>Organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveika</b>	<b>Bendras organizacijos dvasingumas</b>
Organizacinio dvasingumo lygmuo	1,000	0,655 <sup>**</sup>	0,617 <sup>**</sup>	0,648 <sup>**</sup>
Asmeninio dvasingumo lygmuo	-	1,000	0,649 <sup>**</sup>	0,618 <sup>**</sup>
<b>Organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveika</b>	-	-	1,000	<b>0,719<sup>**</sup></b>
Bendras organizacijos dvasingumas	-	-	-	1,000

Matome, jog „Alytaus profesinio rengimo centro“ organizacijoje pasireiškia tik vienas stiprus statistinis ryšys (0,719) tarp bendro organizacijos dvasingumo bei organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveikos. Šis ryšys patvirtina, kad šioje organizacijoje, didžiausią tiesinę teigiamą įtaką bendram organizacijos dvasingumui, daro organizacijos ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveika.

16 lentelė. Koreliacija tarp visų organizacijos dvasingumo vertinimo dimensijų („Maltos ordino pagalbos tarnyba“)

	<b>Organizacinio dvasingumo lygmuo</b>	<b>Asmeninio dvasingumo lygmuo</b>	<b>Organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveika</b>	<b>Bendras organizacijos dvasingumas</b>
Organizacinio dvasingumo lygmuo	1,000	0,385 <sup>**</sup>	0,349 <sup>**</sup>	0,406 <sup>**</sup>
Asmeninio dvasingumo lygmuo	-	1,000	0,379 <sup>**</sup>	0,352 <sup>**</sup>
<b>Organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveika</b>	-	-	1,000	<b>0,608<sup>**</sup></b>
Bendras organizacijos dvasingumas	-	-	-	1,000

Kaip matome iš pateiktų lentelėje duomenų (žr. 16 lentelę), kad „Maltos ordino pagalbos tarnybos“ organizacijoje egzistuoja statistiniai ryšiai tarp visų dedamųjų, tačiau čia nepasireiškia stiprių koreliacijos ryšių, tarp išvardintų organizacijos dvasingumo dimensijų. Šioje organizacijoje vidutinio stiprumo ryšys egzistuoja tarp bendro organizacijos dvasingumo bei organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveikos dimensijų, tarp kurių koreliacijos koeficientas yra lygus

0,608, kas leidžia teigti, kad bendram organizacijos dvasingumui didžiausią teigiamą įtaką daro organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveika, kaip ir prieš tai aptartoje „Alytaus profesinio rengimo centro“ organizacijoje.

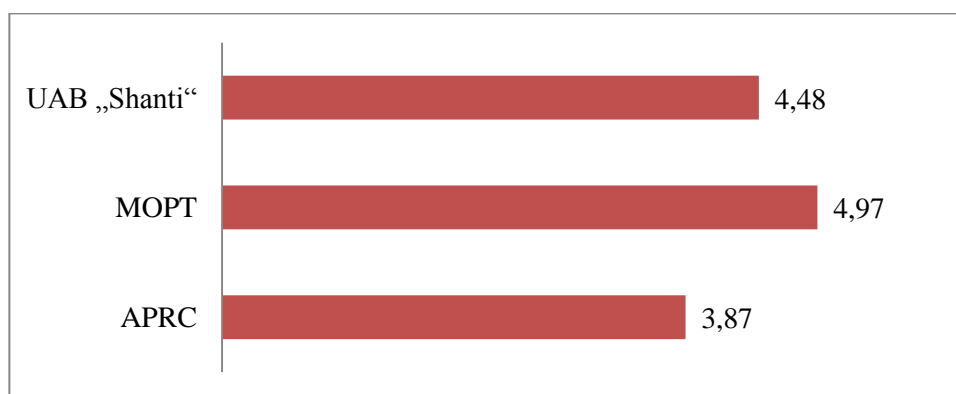
17 lentelė. Koreliacija tarp visų organizacijos dvasingumo vertinimo dimensijų (UAB „SPA Shanti“)

	<b>Organizacinio dvasingumo lygmuo</b>	<b>Asmeninio dvasingumo lygmuo</b>	<b>Organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveika</b>	<b>Bendras organizacijos dvasingumas</b>
Organizacinio dvasingumo lygmuo	1,000	0,592	0,621	0,652
Asmeninio dvasingumo lygmuo	-	1,000	0,621	0,544
<b>Organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveika</b>	-	-	1,000	<b>0,724</b>
Bendras organizacijos dvasingumas	-	-	-	1,000

Kaip matome pateiktoje 17 lentelėje, UAB „SPA Shanti“ organizacijoje didžiausias koreliacijos koeficientas – 0,724 egzistuoja tarp bendro organizacijos dvasingumo bei organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveikos, kas leidžia tvirtinti, kad didžiausią teigiamą įtaką bendram organizacijos dvasingumui daro organizacijos ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveikos dimensijos.

Pateikti duomenys (žr. 15, 16, 17 lenteles), leidžia teigti, kad visų organizacijų dvasingumas tiesiogiai priklauso nuo organizacijos ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveikos.

Palyginimui pateikiami organizacijos dvasingumo lygmenų raiškos vidurkių pasiskirstymo duomenys, tenkantys kiekvienai organizacijai (žr. 14, 15 ir 16 paveikslus).



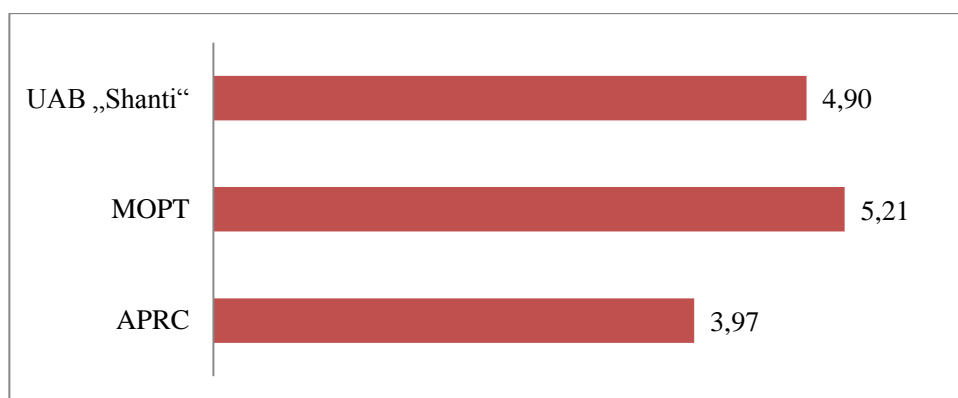
14 pav. Organizacijos dvasingumo lygmens raiškos vidurkių pasiskirstymas pagal organizacijas

Stipriausiai organizacijos dvasingumo lygmuo reiškiasi „Maltos ordino pagalbos tarnybos“ organizacijoje (4,97), o silpniausiai – „Alytaus profesinio rengimo centro“ organizacijoje (3,87).



**15 pav. Asmeninio dvasingumo lygmens raiškos vidurkių pasiskirstymas pagal organizacijas**

Dvasingumas asmeniniame lygmenyje stipriausiai reiškiasi UAB „SPA Shanti“ organizacijoje (5,08), o silpniausiai – „Alytaus profesinio rengimo centro“ organizacijoje (4,23).



**16 pav. Organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų raiškos vidurkių pasiskirstymas pagal organizacijas**

Diagramoje matome, kad aukščiausias organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmenų sąveikos koeficientas – 5,21 ir priklauso „Maltos ordino pagalbos tarnybos“ organizacijai, todėl galima teigti, kad dvasingumas šioje organizacijoje reiškiasi būtent per šią organizacijos dvasingumo dedamąją labai stipriai. Tuo tarpu „Alytaus profesinio rengimo centro“ šis koeficientas yra žemiausias, kuris lygus 3,97 ir tai yra tik truputį aukščiau vidurkio, todėl galima teigti, kad dvasingumas per organizacinio ir asmeninio dvasingumo lygmens sąveiką šioje organizacijoje reiškiasi labai silpnai.

Toliau, pateikiami visų dvasingumo lygmenų raiškos vidurkio reikšmių palyginimo duomenys pagal organizacijas (žr. 18, 19 ir 20 lenteles), kurie pateikiami kiekvienai dvasingumo lygmens dimensijai atskirai.

18 lentelė. Organizacinio lygmens dimensijų raiškos vidurkio reikšmių palyginimas pagal organizacijas

	5. Vadovai remiasi dvasinėmis vertybėmis	6. Vadovauja empatiškas vadovas	7. Vadovauja tolerantiškas vadovas	8. Noras daugiau laiko praleisti su savo bendradarbiais	9. Organizacija yra sąžininga	10. Organizacija yra socialiai atsakinga	11. Organizacija rūpinasi vargšais	12. Rūpinamasi darbuotojais vienodai	13. Rūpinamasi darbuotojų dvasine būseną	14. Rūpinamasi darbuotojų sveikata ir fizine būkle
<b>APRC</b>	3,41	3,38	3,64	4,26	4,31	<b>5,01</b>	4,82	3,19	<b>3,12</b>	3,58
<b>UAB „SPA Shanti“</b>	4,58	4,67	4,83	4,79	4,83	4,21	<b>2,88</b>	4,29	4,83	<b>4,92</b>
<b>MOPT</b>	4,98	<b>4,51</b>	5,00	4,58	5,44	<b>5,63</b>	<b>5,67</b>	4,67	4,75	<b>4,51</b>
<b>Suma</b>	4,05	3,90	4,22	4,43	4,73	<b>5,10</b>	4,83	<b>3,79</b>	3,85	4,04

Iš lentelėje pateiktų duomenų, matome, kad pagal bendrą koeficientą, organizacinio dvasingumo lygmenyje, stipriausiai reiškiasi socialinės atsakomybės dimensija (10) – 5,10, o silpniausiai – socialinė lygybė darbe (12) – 3,79.

Lyginant duomenis tarp organizacijų, reikėtų išskirti „Maltos ordino pagalbos tarnybos“ organizacijos dvasingumo raišką, per stipriai išreikštą socialinę atsakomybę (10) – 5,63 ir organizacijos, rūpinamasi vargšais savo bendruomenėje (11) – 5,67. Šioje organizacijoje silpniausiai reiškiasi organizacijos rūpinimasis darbuotojų sveikata ir fizine būkle (14) – 4,51 ir organizacijos vadovo empatija (6) – 4,51.

„Alytaus profesinio rengimo centro“ organizacijos dvasingumas stipriausiai reiškiasi per socialinę atsakomybę (10) – 5,01, o silpniausiai reiškiasi per organizacijos rūpestį darbuotojų dvasine būseną (13) – 3,12.

UAB „SPA Shanti“ organizacijos dvasingumas stipriausiai išreikštas per organizacijos rūpinamasi darbuotojų sveikata ir fizine būkle (14) – 4,92, o silpniausiai reiškiasi rūpinimasis vargšais savo bendruomenėje (11), kuris turi mažiausios svarbos koeficientą iš visų dimensijų – 2,88.

Apibendrinant visų organizacijų tyrimo duomenis, galima teigti, kad organizacinio dvasingumo lygmenyje labiausiai pasireiškia socialiai atsakingos organizacijos (10) dimensija – 5,10, o silpniausiai reiškiasi darbuotojų lygybės dimensija (12), kurios balas yra pats žemiausias – 3,79.

19 lentelė. Asmeninio lygmens dimensijų raiškos vidurkio reikšmių palyginimas pagal organizacijas

	15. Darbas atitinka asmeninius poreikius	16. Leidžiama atsiskleisti sugebėjimams ir talentui	17. Drašunami ir skatinami darbuotojai vystyti naujus įgūdžius	18. Atsižvelgiama į šeimyninį statusą	19. Noriai imuosi naujų pareigų, stengiuosi būti stiprus ir atkaklus	20. Darbe elgiuosi atsakingai	21. Vadovas skatina tobulėti	22. Jaučiu kitų pripažinimą	23. Darbe reikalingas nuolatinis tobulinimasis	24. Darbe jaučiuosi laimingas ir patenkintas	25. Organizacijoje yra vertinama asmeninė patirtis	26. Darbas daro teigiamą įtaką mano dvasiniam gyvenimui ir asm.	27. Lyderiai sugeba įkvėpti
<b>APRC</b>	4,32	4,18	4,18	<b>3,13</b>	5,03	<b>5,30</b>	3,91	3,95	5,08	4,10	4,17	4,12	3,48
<b>UAB „SPA Shanti“</b>	5,38	<b>5,50</b>	5,25	<b>4,25</b>	5,42	5,46	5,00	5,08	5,21	5,13	4,88	4,46	5,00
<b>MOPT</b>	4,77	4,51	4,65	<b>4,07</b>	5,40	<b>5,58</b>	4,63	5,09	4,65	4,89	4,86	5,33	4,70
<b>Suma</b>	4,60	4,46	4,47	<b>3,57</b>	5,20	<b>5,41</b>	4,28	4,45	4,96	4,48	4,48	4,54	4,05

Gavus tyrimo rezultatus (žr. 19 lentelę), galima teigti, kad:

- iš „Alytaus profesinio rengimo centro“ organizacijos, asmeninio dvasingumo lygmens dimensijų, labiausiai pasireiškia darbuotojų atsakomybė (20), kurios koeficientas – 5,30, o silpniausiai (3,13) reiškiasi organizacijos rūpinimasis darbuotojo šeimyniniais santykiais (18);
- UAB „SPA Shanti“ organizacijos, asmeninio dvasingumo lygmens dimensijos stipriausiai reiškiasi per tinkamą darbuotojų motyvavimą, nes organizacija suteikia galimybę savo darbuotojams atskleisti savo sugebėjimus ir talentą (16) – 5,50, o silpniausiai reiškiasi per organizacijos rūpinimąsi darbuotojų šeimyniniu statusu (18), nes šios dimensijos balas yra – 4,25.
- „Maltos ordino pagalbos tarnybos“ organizacijoje stipriausiai reiškiasi darbuotojų atsakomybės dimensija, kurios balas yra pats aukščiausias – 5,58, o silpniausiai reiškiasi organizacijos rūpinimasis darbuotojų šeimyniniu statusu, kurios balas – 4,07.

Apibendrinant lentelėje (žr. 19 lentelę) pateiktus duomenis, galima teigti, kad iš asmeninio dvasingumo lygmens dimensijų labiausiai reiškiasi darbuotojų atsakomybė (20), nes šios dimensijos koeficientas yra didžiausias (5,41), o silpniausiai reiškiasi rūpinimasis darbuotojo asmeniniu šeimyniniu statusu (18), kurio koeficientas – 3,57.

20 lentelė. Asmeninio ir organizacinio lygmenų sąveikos dimensijų raiškos vidurkių reikšmių palyginimas pagal organizacijas

	<b>28.</b> Teigiamai vertinu organizacines vertybes	<b>29.</b> Mano asmeninės vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis	<b>30.</b> Jaučiu glaudų ryšį su organizacijos tikslais	<b>31.</b> Jaučiu glaudų ryšį su organizacijos misija ir vizija
APRC	3,82	<b>3,76</b>	3,92	<b>4,38</b>
UAB „SPA Shanti“	<b>4,79</b>	<b>4,79</b>	4,96	<b>5,04</b>
MOPT	5,21	<b>5,09</b>	5,23	<b>5,32</b>
Suma	4,38	<b>4,30</b>	4,46	<b>4,76</b>

Iš pateiktų lentelėje duomenų matome, kad didžiausios vidurkių reikšmės egzistuoja „Maltos ordino pagalbos tarnybos“ organizacijoje, kur vidurkiai svyruoja tarp 5,09 ir 5,32, o tai yra aukštas rezultatas, palyginus su kitomis organizacijomis, nes „Alytaus profesinio rengimo centro“ organizacijos vidurkiai svyruoja nuo 3,76 iki 4,38, o UAB „SPA Shanti“ organizacijos vidurkiai svyruoja nuo 4,79 iki 5,04. Remiantis pateiktais tyrimo duomenimis, galime teigti, kad „Maltos ordino pagalbos tarnybos“ organizacijoje asmeninio ir organizacinio lygmenų sąveikos raiška yra aukščiausia. Šioje organizacijoje didžiausią reikšmę turi glaudus ryšys su organizacijos vizija ir misija (31), kuris išreikštas 5,32 vidurkiu.

Žemiausias vidurkis – 3,76, priklauso „Alytaus profesinio rengimo centro“ organizacijai, kur respondentai silpniausiai įvertino teiginį, kad jų organizacinės vertybės sutampa su organizacijos, kurioje jie dirba, vertybėmis (29). Stipriausiai, šioje organizacijoje, reiškiasi glaudus ryšys su organizacijos vizija ir misija (31), kurio balas – 4,38.

UAB „SPA Shanti“ organizacijoje stipriausiai reiškiasi glaudus darbuotojų ryšys su organizacijos vizija ir misija (31), kurio koeficientas 5,04, kaip ir bendras visų organizacijų rodiklis 4,76, būtent šios dimensijos, yra didžiausias.

Išanalizavus pateiktus duomenis (žr. 20 lentelę), galima teigti, kad iš visų organizacijų asmeninio ir organizacinio lygmenų sąveikos dimensijų, stipriausiai reiškiasi glaudus ryšys su organizacijos misija ir vizija (31), kurios suminis balas – 4,76, o silpniausiai dvasingumas šiame lygmenyje, reiškiasi per darbuotojų asmeninių ir organizacinių vertybių atitikimą (29) – 4,30.

Atlikus išsamią tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos vertinimo tyrimo analizę ir apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad:

- organizacijoms rūpi darbuotojų dvasinė būseną, nes organizacijoms, kurioje respondantai dirba, vadovauja tolerantiški vadovai besiremiantys dvasinėmis vertybėmis, kuriems rūpi darbuotojų sveikata ir dvasinė būseną; kurie rūpinasi visais darbuotojais vienodai;

- respondentų darbas, kurį dirba, atitinka jų asmeninius poreikius, nes organizacija, kurioje respondantai dirba, leidžia atsiskleisti jų sugebėjimams ir talentui, drąsina bei skatina darbuotojus vystyti naujus įgūdžius ir gebėjimus. Tiriamose organizacijose darbuotojai, jaučia kitų pripažinimą



darbo vietoje, o lyderiai, kurie vadovauja respondentų organizacijose, sugeba juos įkvėpti. Taip pat tiriamose organizacijose darbuotojai jaučia, kad darbas, kurį jie dirba, daro teigiamą įtaką jų dvasiniam gyvenimui ir asmeniniam augimui;

- respondentai, kurie dirba tiriamose organizacijose, yra stropūs ir atkaklūs bei noriai imasi naujų pareigų, taip pat yra atsakingi darbuotojai;

- respondentų nuomone, organizacija, kurioje jie dirba, yra socialiai atsakinga, nes rūpinasi vargšais savo bendruomenėje;

- organizacija yra dvasinga, nes organizacijoje, kurioje dirba respondentai, vadovauja empatiškas ir tolerantiškas vadovas, kuris remiasi dvasinėmis vertybėmis, o darbuotojai teigimai vertina savo darbovietės organizacines vertybes, nes respondentų asmeninės vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis, todėl respondentai jaučia glaudų ryšį su organizacijos tikslais, vizija bei misija ir mano, kad organizacija, kurioje jie dirba, yra dvasinga.

Atlikus trijų organizacijų palyginamąją analizę, dvasingumo kontekste, galima būtų pateikti šiuos pastebėjimus:

- stipriausiai organizacijos dvasingumo lygmuo reiškiasi „Maltos ordino pagalbos tarnybos“ organizacijoje (4,97), o silpniausiai – „Alytaus profesinio rengimo centro“ organizacijoje (3,87);

- dvasingumas asmeniniame lygmenyje stipriausiai reiškiasi UAB „SPA Shanti“ organizacijoje (5,08), o silpniausiai – „Alytaus profesinio rengimo centro“ organizacijoje (4,23);

- aukščiausias asmeninio ir organizacinio dvasingumo lygmenų sąveikos koeficientas 5,21 yra „Maltos ordino pagalbos tarnybos“ organizacijoje, o „Alytaus profesinio rengimo centro“ šis koeficientas yra žemiausias, kuris lygus 3,97.

Apibendrinant lyginamosios organizacijų analizės duomenis, galima tvirtinti, kad dvasingiausia yra „Maltos ordino pagalbos tarnybos“ organizacija, kurios dvasingumas reiškiasi organizaciniame dvasingumo lygmenyje bei asmeninio ir organizacinio dvasingumo lygmens sąveikoje, antrąją vietą pagal dvasingumo raišką užima UAB „SPA Shanti“ organizacija, o paskutiniąją – „Alytaus profesinio rengimo centro“ organizacija.

## 4.2. Diskusija

Atlikus tyrimą paaiškėjo keletas jo trūkumų:

- daugumą tyrimo respondentų sudarė „Alytaus profesinio rengimo centro“ organizacijos darbuotojai, o tiksliau pedagogai, todėl jų nuomonė nebūtinai atspindi realų dvasingumo raiškos lygį visos jų atstovaujamos organizacijos mastu, kuriuo remiantis buvo vertinamas organizacijos dvasingumas;

- analizuojama UAB „SPA Shanti“ verslo organizacija yra maža įmonė, kurioje dirba 25 darbuotojai, todėl šios analizės rezultatų negalima interpretuoti kaip būdingų visoms verslo organizacijoms Lietuvoje.

Tyrimo privalumai:

- buvo ištirtos trys skirtingo tipo organizacijos;
- visos organizacijos veikia ne viename regione, o visoje šalyje, todėl tyrime atsispindi daugybės miestų ir miestelių gyventojų nuomonė, analizuojama dvasingumo raiškos ir vertinimo tema;
- tyrimo rezultatai parodė, kad visų, nors ir skirtingo tipo analizuojamų organizacijų dvasingumas reiškiasi gana stipriai visuose, o labiausiai asmeniniame dvasingumo lygmenyje.

Atlikto tyrimo rezultatai koreliuoja su mokslininkų Bakanauskienės ir Katilienės atliktais panašaus pobūdžio tyrimais, kurie patvirtino, jog Lietuvos organizacijose yra dvasingumo, dvasingos lyderystės ir aukštos dvasinės išminties kultūros apraiškų.

Autorės 2012 m. atliko „Dvasinės lyderystės raiškos Lietuvos vidutinio dydžio verslo įmonėse tyrimą“, kuris įrodė, kad „Lietuvos vidutinių įmonių aukščiausio lygio vadovų dvasingumas nėra labai išreikštas nei asmeniniame, nei grupiniame (komandiniame), nei organizaciniame lygiuose, o tai atsispindi ideopraktikoje, nes visos šios dalys tarpusavyje yra labai susijusios“ (Katilienė & Bakanauskienė, 2012, p. 67). Anot autorių, stiprėjant vienam dvasingumo lygiui, stiprėja ir kiti dvasingumo lygiai, darydami įtaką bendram organizacijos dvasingumui (Katilienė & Bakanauskienė, 2012). Tyrimo rezultatai patvirtino, kad tyrime dalyvavusių vadovų dvasingumo lygis yra labai aukštas ir siekia maksimalų galimą įvertinimą. Šie rezultatai autorėms leido suformuluoti išvadą, kad: „tarp vidutinių Lietuvos įmonių aukščiausio lygio vadovų yra dvasinių lyderių, kurie turi galią skatinti didesnę įsipareigojimą organizacijai ir produktyvesnę darbą“ (Katilienė & Bakanauskienė, 2012, p. 67). Šios išvados tik įrodymas to, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp vadovavimo ir dvasingumo. Apibendrinamos tyrimo rezultatus, autorės teigė, jog „Lietuvos vidutinėse įmonėse galima pastebėti dvasinės lyderystės raiškos aspektų. Šių įmonių aukščiausio lygio vadovai, atlikdami lyderio vaidmenį, gali savo dvasingumą perkelti į organizaciją siekiant skatinti didesnę įsipareigojimą organizacijai ir produktyvesnę darbą“ (Katilienė & Bakanauskienė, 2012, p. 67).

Autorės 2013 m. atliko tyrimą, kuris atskleidžia, „kokie aukštos dvasinės išminties kultūros bruožai pasireiškia Lietuvos vidutinio dydžio įmonėse, kurie formuoja darbuotojų elgseną bei motyvus“ (Bakanauskienė & Katilienė, 2013, p. 21). Autorės teigia, jog „tyrimo rezultatai patvirtino, kad visi aukštos dvasinės išminties organizacijos kultūros bruožai pasireiškia Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijose“ (Bakanauskienė & Katilienė, 2013, p. 21). Autorių teigimu, empirinio tyrimo rezultatų analizė, patvirtino, jog „Lietuvos verslo organizacijų veikloje galima pastebėti aukštos dvasinės išminties organizacijos kultūros bruožų raišką, kuri tiesiogiai susijusi su darbuotojų elgsena bei motyvais“ (Bakanauskienė & Katilienė, 2013, p. 21). Autorės tyrimu atskleidė, kad labiau

išsilavinę ir intelektualesnį žmonės siekia savęs įprasminimo bei aukštesnių veiklos motyvų, o aukštesnių idealų siekis reikalauja ir aukštesnių gebėjimų netradiciškai mąstyti bei sugebėjimo integruoti įvairias žinias (Bakanauskienė & Katilienė, 2013).

Atsižvelgiant į atlikto, tradicinės organizacijos, kaip dvasingos organizacijos, vertinimo tyrimo gautus rezultatus bei palyginus juos su kitų autorių panašaus pobūdžio tyrimais, būtų galima pateikti keletą tolimesnių tyrimo kryptių:

- labai svarbu, kad Lietuvoje būtų atlikta daugiau tyrimų organizacijų dvasingumo raiškos ir organizacijų dvasingumo vertinimo tema, nes tokių tyrimų rezultatai padėtų priimti sprendimus organizacijų vadovams, kurie siekia plėtoti ar diegti dvasingumą savo organizacijoje, siekiant didesnio darbuotojų pasitenkinimo ir įsitraukimo į darbą, kas daro tiesioginę teigiamą įtaką visos organizacijos veiklos procesams, o verslo organizacijoms atneša pelną;
- svarbu atlikti tyrimus, kurie identifikuotų skirtumus tarp dvasingos organizacijos ir netaikančios dvasingumo apraiškų organizacijos, kad patvirtintų dvasingumo diegimo svarbą organizacijoje ir įrodytų, jog tai naudinga ne tik darbuotojams, bet ir visai organizacijos veiklai;
- tyrimą būtų naudinga atlikti didesnėse ir skirtingo pobūdžio verslo organizacijose, kas leistų įvertinti Lietuvos tradicines organizacijas dvasingos organizacijos kontekste atskirų pramonės, verslo šakų lygiu;
- būtų naudinga atlikti dvasingumo vertinimą kitose švietimo įstaigose, o rezultatus palyginti tarpusavyje bei atrasti veiksnius, darančius įtaką didesniai ar mažesniai dvasingumo lygiui šių organizacijų segmente.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Apibendrinant atliktą darbą, galima pateikti tokias jo išvadas:

1. išanalizavus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad dvasingumas organizacijoje – tai individų, dirbančių organizacijoje, fizinė ir psichologinė būseną, susijusi su darbuotojų sveikata, įsipareigojimais organizacijai bei pasitenkinimu savo atliekamu darbu. Dvasingos organizacijos pagrindas – sąžiningumas, teisingumas, pasitikėjimas bendradarbiais ir organizacija, kitaip tariant pagrindinių dvasinių vertybių egzistavimas organizacinėje kultūroje bei dvasingo elgesio, tokio kaip pagarbos, doros elgesio su kitais, nuolatinis demonstravimas. Visi šie dvasingumo elementai išskiria dvasingą organizaciją nuo tų, kurios nesivadovauja dvasingumo principais, t. y. tradicinės organizacijos;

2. remiantis išanalizuota moksline literatūra, buvo sukurtas dvasingos organizacijos vertinimo modelis, kurį sudaro trys lygiai, darantys įtaką bendram organizacijos dvasingumui:

- organizacijos dvasingumo lygmuo;
- asmeninio dvasingumo lygmuo;
- asmeninio ir organizacijos dvasingumo lygmenų sąveika;

3. remiantis sudarytu teoriniu modeliu ir empiriškai ištyrus tris skirtingo tipo organizacijas, buvo nustatyta, kad visose organizacijose dvasingumo raiška tarp dvasingumo lygmenų, reiškiasi stipriausiai per asmeninio ir organizacinio dvasingumo lygmenų sąveiką bei patvirtintos visos iškeltos hipotezės.

4. atlikus ištyrų Lietuvos organizacijų tarpusavio palyginamąją analizę, paaiškėjo, kad „Maltos ordino pagalbos tarnyba“ šiame tyrime yra dvasingiausia organizacija, kurios dvasingumas reiškiasi stipriausiai per du lygmenis, t. y.: organizacijos dvasingumo lygmenį bei asmeninio ir organizacinio dvasingumo lygmenų sąveiką;

5. atlikus tyrimą, galima pateikti tam tikras išvagas apie dvasingos organizacijos vertinimą Lietuvos organizacijų kontekste:

- daugelyje Lietuvos organizacijų galima pastebėti dvasingumo apraiškų, susijusių su darbuotojų motyvavimu ir įsitraukimu į visuomeninę veiklą, tačiau yra daugybė trūkumų, susijusių su asmeninio dvasingumo lygmens dimensijomis, kuriuos dar reikėtų tobulinti;
- pagrindinės problemos, su kuriomis susiduria Lietuvos organizacijos, diegiant ir palaikant dvasingumą, yra susijusios su dvasingam lyderiui būdingų asmeninių savybių trūkumu, darbuotojų asmeninių vertybių pokyčiu ir visos žmonijos dvasinių vertybių nykimu.

**Rekomendacijos organizacijų vadovams.** Šis mokslinis tyrimas turi keletą esminių praktinių patarimų organizacijoms, kurios taiko ar ketina taikyti dvasingumo diegimo procesą bei domisi šio proceso tendencijomis. Tyrimų nauda organizacijoms gali būti labai didelė, kadangi suteikia reikalingų

įžvalgų, kurios apibrėžia svarbiausius motyvus darančius teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui, o su juo ir visos organizacijos sėkmingai bei tęstinei veiklai. Organizacijos galės šiuo darbu naudotis kaip gairėmis, kurios padės priimti sprendimus, susijusius su dvasingumo diegimu ir išsaugojimu organizacijoje:

- diegiant dvasingumą ir stiprinant dvasingumo apraiškas organizacijoje, didžiausią dėmesį reikėtų skirti darbuotojams, juos motyvuojant, suteikiant daugiau laisvės jų kūrybai ir skatinant asmeninį dvasinį tobulėjimą;
- įtraukti darbuotojus į dvasingumo diegimo procesą per įvairias veiklas, kuriant ir stiprinant šiltus darbuotojų tarpusavio santykius, kuriant ir stiprinant bendruomeninę veiklą, kuriose būtų galimybė bendrauti, įgyti tam tikrą socialinę padėtį ar pripažinimą;
- skatinti darbuotojus įsitraukti į visuomeninę veiklą, kurioje galėtų atskleisti savo turimą potencialą;
- svarbu organizacijoje vykdyti apklausą, kuri padėtų nustatyti ar tinkamai vyksta dvasingumo diegimo procesas organizacijoje, kaip jaučiasi darbuotojai, kokios jų nuotaikos ir kaip šis procesas veikia visos organizacijos veiklą;
- ugdyti vadovų, kaip dvasingų lyderių, asmenines savybes, kurios motyvuotų darbuotojus kelti asmeninio dvasingumo lygį.

## LITERATŪRA

- Alas, R. & Mousa, M. (2016). Organizational Culture and Workplace Spirituality. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology* 5(3), 1-9.
- Aramavičiūtė, V. & Martišauskienė, E. (2014). Paauglių vertybių konfigūracija kaip dvasingumo paradigmos išraiška: teorinis ir empirinis aspektai. *Acta paedagogica Vilnensia*, 32, 21–34.
- Ashar, H. & Lane-Maher, M. (2004). Success and Spirituality in the New Business Paradigm. *Journal of Management Inquiry*, 13, 249 – 260.
- Ashmos, D. P. & Duchon, D. (2000) Spirituality at Work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry* 9 (2), 134- 145.
- Badrinaryan, P. S. (2009). Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes: an empirical test of direct effects. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(8), 759–777.
- Bakanauskienė, I. & Katilienė, R. (2013). The Expression of High Spiritual Intelligence Culture in Lithuanian Medium-Sized Businesses. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai* (67), 7-22.
- Banyhamdan, K. M. T., Harrim, H. & Al-Qutop, M. A. Y. (2012). Transforming an Organization into a Spiritual One: A Five- Pathway Integrated Framework. *International Journal of Business and Management* 7(11), 74–86.
- Campuzano, L. G. & Seteroff, S. S. (2010). A New Approach to a Spiritual Business Organization and Employee Satisfaction. *Social Science Electronic Publishing. Social Science Research Network*. 1-15.
- Case, P. & Gosling, J. (2010). The spiritual organization: critical reflections on the instrumentality of workplace spirituality. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7 (4), 257-282.
- Cavanagh, G. F. & Bandsuch, M. R. (2002). Virtue as a Benchmark for Spirituality in Business. Kluwer Academic Publishers. *Journal of Business Ethics*, 38, 109–117.
- Crossman, J. (2010). Conceptualising spiritual leadership in secular organizational contexts and its relation to transformational, servant, and environmental leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 31(7), 596–608.
- Daniel, J. L. (2010). The effect of workplace spirituality on team effectiveness. *Journal of Management Development*, 29(5), 442–456.
- Danilevičienė, D. (2014). Dvasinių vertybių raiška ir šeimos institutas. *Social Innovation for Social Industry Development*, 39(3), 99–114.
- Dehaghi, M. R., Goodarzi, M., Arazi, Z. K. (2012). The effect of spiritual values on employees organizational commitment and its models. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 62. 159 – 166.

- Deshpande, A. (2012). Workplace Spirituality, Organizational Learning Capabilities and Mass Customization: An Integrated Framework. *International Journal of Business and Management* 7(5), 3–18.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, (16), 807–833.
- Elektroninis lietuvių kalbos žodynas: <[www.lietuviuzodynas.lt](http://www.lietuviuzodynas.lt)>, [žiūrėta 2016-09-20].
- Freeman, G. T. (2011). Spirituality and servant leadership: A conceptual model and research proposal. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 120–140.
- Fry, L. W. & Slocum, J. J. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organization Dynamics*, 37(1), 86–96.
- Geigle, D. (2012). Workplace Spirituality Empirical Research: A Literature Review. *Business and Management Review*, 2(10), 14–27.
- Gerst, R. (2013). Understanding employee engagement and trust. *The Journal for Quality and Participation*, 35(4), 32–36.
- Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L. (2003). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Armonk, NY: M.E. Sharpe. Prieiga per internetą <<https://books.google.co.jp/books?hl=lt&lr=&id=qmbBeAacacC&oi=fnd&pg=PR9&dq=giacalone...>> [žiūrėta 2016.08.01].
- Grochmal, S. (2016). Spirituality of unity in management - Economy of Communion. *Cogent Business & Management* 3, 1-18.
- Gupta, M., Kumar, V. & Singh, M. (2014). Creating satisfied employees through workplace spirituality: A study of the private insurance sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics* (122), 79-88.
- Harrington, W. (2004). Worldwide resiliency of business degree graduate students: An examination of spiritual experiences and psychological attitudes. Association of employment practices and principals. ([http://www.aepp.net/documents/aepp\\_proceedings\\_2004\\_final.pdf](http://www.aepp.net/documents/aepp_proceedings_2004_final.pdf)).
- Jovaiša, L. (2001). *Edukologijos pradmenys*. Šiauliai: ŠU leidykla.
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 94, 89–106.
- Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas*. Kaunas: Judex, p. 322
- Katilienė, R. & Bakanauskienė, I. (2012). Expression of Spiritual Leadership in Lithuanian Businesses. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai* (64), 53-67.
- Kievišas, J. & Kondratienė, R. (2011). *Dvasingumas žmogaus pasaulyje: Kolektyvinė monografija*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.

Kinjerski, V. & Skrypnek, B. J. (2006). Measuring the intangible: Development of the spirit at work scale. In K. M. Weaver (Ed.), Paper presented at the Sixty-fifth Annual Meeting of the Academy of Management, Atlanta, GA, 1–16.

Kolodinsky, R. W., Giacalone, R. A. & Jurkiewicz C. L. (2008). Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality. *Journal of Business Ethics* 8, 1465–480.

Krasteva, V., (2007). Spirituality in Business. *Baltic Management Review*, 2(1), 69–77.

Krishnakumar, S. & Neck, C. P (2002). "The “what”, “why” and “how” of spirituality in the workplace". *Journal of Managerial Psychology*, 17 (3), 153 – 164.

Kvedaravičius, J. (2006). *Organizacijų vystymosi vadyba: vadovėlis*. Kaunas: VDU, 395.

Kvedaravičius, J. & Krančiukaitė, E. (2006). Religija ir vadyba – moralios stiprios ekonomikos komponentai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (40), 81–97.

Kvedaravičius, J. & Krančiukaitė, E. (2007). Dekalogo universalumas versle. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (41), 83–97.

Lips-Wiersma, M. & Nilakant, M. (2008). Practical compassion: towards a critical spiritual foundation for corporate responsibility. In Biberman, Terry and Tischler, Len (Eds.), *Spirituality in Business: Theory, Practice, and Future Directions* (Palgrave Macmillan).

Mahadevan, B., (2013). Spirituality in business: Sparks from the Anvil In conversation with Suresh Hundre, Chairman and MD, Polyhydron Pvt. Ltd. *IIMB Management Review* (25), 91–103.

Marques, J. (2010). Spiritual considerations for managers: What matters most to workforce members in challenging times. *Journal of Business Ethics*, 97, 381–390.

Marques, J., Dhiman, S. & King, R. (2005). Spirituality in the workplace: Developing an integral model and a comprehensive definition. *Journal of the American Academy of Business, Cambridge*, 7(1), 81–91.

Martišauskienė, E. (2009). Mokytojų vertybinių nuostatų įkūnijimas ugdymo procese. *Pedagogika*, 3, 25–35.

Meeting, B. G. & Gabriel, J. M. O. (2013). Spirits or Souls at work: Myth or dependable reality. *International Journal of Development and Sustainability* 2 (1), 364-379.

Meeting, B. G., Gabriel, J. M. O. (2013). Spirits or Souls at work: Myth or dependable reality. *International Journal of Development and Sustainability*, 2 (1), 364–379.

Miller, D. (2013). Rethinking the impact of religion on business values: understanding its reemergence and measuring its manifestations. *Dimensions of Teaching Business Ethics in Asia. Springer Berlin Heidelberg*, 29-38.

Milliman, J. (2015). The implications of workplace spirituality for person-environment fit theory. *European Academy of Management Conference 2015*.



Milliman, J., Czaplewski, A. & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16, 426-47.

Milliman, J., Ferguson, J., Trickett D., & Condemni, B. (1999). Spirit and community at Southwest Airlines: An investigation of spiritual values based model. *Journal of Organizational Change Management*, 3(12), 221-233.

Mousa, M. & Alas, R. (2016). Workplace spirituality and organizational commitment: A study on the public schools teachers in Menoufia (Egypt). *African Journal of Business Management* 10(10), 247–255.

Panahi, B. & Abedinpoor, A. (2013). Identification Of Spiritual Organizations: Theories And Models. *International Business and Social Science Research Conference. Published in Melbourne, Victoria, Australia: World Business Institute Australia.*

Petchsawang, P. & Duchon, D. (2009). Measuring workplace spirituality in an Asian context. *Human Resource Development International*, 12(4), 459–468.

Pfeffer, J. (2003). Business spiritual management practices that sustain values. In Giacalone, R and Jurkiewicz, C. (Eds.), *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. New York: Sharp.

Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Mokomoji knyga. Kaunas: LKKA leidykla.

Purskus, V. (2002). Verslo etika. Vilnius. Elektroninė knyga. [http://elibrary.lt/resursai/Leidiniai/Litfund/Lithfund\\_leidiniai/verslas/Verslo%20etika%20%5BLT%5D.pdf](http://elibrary.lt/resursai/Leidiniai/Litfund/Lithfund_leidiniai/verslas/Verslo%20etika%20%5BLT%5D.pdf)>, [žiūrėta 2016-06-03].

Roof, R. (2015). The Association of Individual Spirituality on Employee Engagement: The Spirit at Work. *Journal of Business Ethics* 130, 585-599.

Saks, A. M. (2011). Workplace spirituality and employee engagement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(4), 317–340.

Sharma, M. K. & Jain, S. (2013), Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, (3), 309-318.

Sheng, C. W. (2012). Workplace Spirituality Scale Design-The View of Oriental Culture. *Business and Management Research*, 1(4), 46–62.

Šilingienė, V. (2012). Lyderystė. Kaunas: Technologija.

Šimanskienė, L. & Tarasevičius, T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 20(1), 1–8.

Sohail, A., Anuar bin Arshad, M., Arshad M. & Adeel, A. (2015). Spiritual Quotient and Ethical Values towards Organizational Sustainability. *International Letters of Social and Humanistic Sciences* 58, 1–7.

Stokes, P., Baker, C. & Lichy, J. (2016). The Role of Embedded Individual Values, Belief and Attitudes and Spiritual Capital in Shaping Everyday Post secular Organizational Culture. *European Academy of Management: European Management Review*, 1-15.

Tehubijuluw, F. K. (2014). The effect of spiritual intelligence to increase organization performance through workers job satisfaction. *Business and Entrepreneurial Review*, 14(1), 1–14.

Thaker, K. B. (2009). Approaches to Implement Spirituality in Business. *Journal of Human Values*, 15(2), 185–198.

Tischler, L. (1999). The growing interest in spirituality in business. *Journal of Organizational Change. Management*, 12(4), 273-279.

Tombaugh, J. R., Mayfield, C. & Durand, R. (2011). Spiritual expression at work: exploring the active voice of workplace spirituality. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(2), 146-170.

Usman, A. & Danish, R. Q. (2010). Leadership spirituality in Banking Professionals and its Impact on Organizational Commitment. *International Journal of Business Management*, 5(3).

Vaibhav, C. (2016). Workplace spirituality governance: impact on customer orientation and salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing* 31, 1–28.

Valackienė, A. & Mikėnė, A. (2008). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: KTU leidykla, Technologija.

Vayda, A. P. (2014). Leslie E. Sponsel: Spiritual Ecology, A Quiet Revolution. *Springer Science and Business Media New York. Human Ecology* 42, 347–348.

Verbylaitė D. (2006). Dvasingumas ir jo ugdymo galimybės universitete. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS

### KLAUSIMYNAS

Mieli respondentai, esu Kauno technologijos universiteto magistrantūros studijų studentė. Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti ar organizacijoje, kurioje dirbate, yra dvasingumo apraiškų ir per kokias dimensijas reiškiasi dvasingumas Jūsų organizacijoje.

Pildydami klausimą, pasirinkite sau artimiausią atsakymą ir jį pažymėkite. Galimas tik vienas atsakymo variantas. Šalia pasirenkamo atsakymo „kitas“ galite įrašyti savo atsakymą, jei jo nėra tarp pasirenkamųjų atsakymų. Labai prašau į klausimus atsakinėti nuosekliai ir sąžiningai, siekiant užtikrinti kuo tikslesnius tyrimo duomenis. Kad duomenys būtų įtraukti į analizę, būtina atsakyti į visus pateiktus klausimus.

Anketa yra anoniminė, o tyrimo duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais. Labai dėkoju už Jūsų geranoriškumą ir skirtą laiką.

1. Organizacija, kurioje dirbate, yra verslo organizacija?

- Taip
- Ne

2. Ar Jūs esate religingas?

- Taip
- Ne

3. Pabaikite sakinį: „Dvasingumas man yra – ...“

- Tikslų siekimas ir gyvenimo prasmės paieška;
- Įsitikinimų ir vertybių visuma;
- Tikėjimas dievybe ar kita aukštesne jėga;
- Kita \_\_\_\_\_

	Visiškai nepritariu	Nepritariu	Iš dalies nepritariu	Iš dalies pritariu	Pritariu	Visiškai pritariu
4.Dvasinės vertybės darbe yra būtinos						
5.Organizacijoje, kurioje dirbu, vadovai remiasi dvasinėmis vertybėmis						
6.Organizacijai, kurioje dirbu, vadovauja empatiškas vadovas						
7.Organizacijai, kurioje dirbu, vadovauja tolerantiškas vadovas						
8.Jei aš turėčiau daugiau laisvo laiko, aš norėčiau daugiau laiko praleisti su savo bendradarbiais neformalioje aplinkoje						
9.Organizacija, kurioje dirbu, yra sąžininga						
10.Organizacija, kurioje dirbu, yra socialiai atsakinga						
11.Organizacija, kurioje dirbu, rūpinasi vargšais savo bendruomenėje						
12.Organizacijoje, kurioje dirbu, visais darbuotojais rūpinasi vienodai						
13.Organizacijai, kurioje dirbu, rūpi darbuotojų dvasinė būseną						
14.Organizacijai, kurioje dirbu, rūpi darbuotojų sveikata ir fizinę būklę						
15.Darbas, kurį dirbu, atitinka mano asmeninius poreikius						
16.Organizacija, kurioje dirbu, leidžia atsiskleisti mano sugebėjimams ir talentui						
17.Organizacija, kurioje dirbu, drąsina bei skatina darbuotojus vystyti naujus įgūdžius ir gebėjimus						
18.Organizacija, kurioje dirbu, atsižvelgia į mano šeimyninį statusą						
19.Darbe, aš noriai imuosi naujų pareigų ir stengiuosi būti stropus bei atkaklus						
20.Darbe aš elgiuosi atsakingai, nes manau, kad tokiu būdu tikėtina darbai geriau seksis						
21.Vadovai mane skatina tobulėti						
22.Darbe, aš jaučiu kitų pripažinimą						
23.Mano darbe reikalingas nuolatinis tobulinimasis						
24.Darbe, aš jaučiuosi laimingas ir patenkintas						
25.Organizacijoje, kurioje dirbu, yra vertinama asmeninė patirtis						
26.Darbas, kurį dirbu, daro teigiamą įtaką mano dvasiniam gyvenimui ir asmeniniam augimui						
27.Organizacijos, kurioje dirbu, lyderiai sugeba mane įkvėpti						
28. Teigiamai vertinu savo darbovietės organizacines vertybes						
29. Mano asmeninės vertybės sutampa su organizacijos, kurioje dirbu, vertybėmis						
30. Jaučiu glaudų ryšį su organizacijos, kurioje dirbu, tikslais						
31. Jaučiu glaudų ryšį su organizacijos, kurioje dirbu, misija ir vizija						
32. Mano manymu, organizacija, kurioje dirbu, yra dvasinga						

33. Dvasingumas, organizacijoje, kurioje dirbu, labiausiai reiškiasi organizaciniame lygmenyje, t.y. per organizacijos kultūrą, viziją, misiją, vadovavimą, socialinę atsakomybę bei darbuotojų dvasinio vystymosi skatinimą.

- Taip
- Ne
- Nežinau

34. Dvasingumas, organizacijoje, kurioje dirbu, labiausiai reiškiasi asmeniniame lygmenyje, t.y. per darbuotojų siekį ir norą išreikšti save, norą siekti asmeninio dvasinio tobulėjimo, asmeninio potencialo ugdymą, gyvenimo prasmės paieškas darbe ir už jo ribų.

- Taip
- Ne
- Nežinau

35. Jūsų lytis

- Vyras
- Moteris

36. Jūsų amžius

- Iki 18 metų
- 19-30 metų
- 31-40 metų
- 41-50 metų
- 51 ir daugiau metų

37. Jūsų išsilavinimas

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis

## TYRIMO ANALIZĖS KORELIACIJOS KOEFICIENTŲ DUOMENYS

Koreliacija tarp asmeninio dvasingumo lygmens ir bendrojo organizacijos dvasingumo dimensijų															
		15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	32	
Spearmans rho	15. Darbas atitinka asmeninius poreikius	1,00 0	,775* *	,703* *	,538* *	,453* *	,377* *	,607* *	,524* *	,471* *	,686* *	,537* *	,408* *	,508* **	,495 **
	16. Organizacija leidžia atsiskleista sugebėjimams ir talentui	,775* *	1,00 0	,751* *	,596* *	,420* *	,349* *	,641* *	,442* *	,460* *	,628* *	,519* *	,352* *	,522* *	,449 **
	17. Organizacija drąsina bei skatina darbuotojus vystyti naujus įgūdžius ir gebėjimus	,703* *	,751* *	1,00 0	,674* *	,418* *	,367* *	,758* *	,474* *	,458* *	,619* *	,556* *	,409* *	,553* *	,522 **
	18. Organizacija atsižvelgia į mano šeimyninį statusą	,538* *	,596* *	,674* *	1,00 0	,306* *	,299* *	,690* *	,533* *	,169* *	,544* *	,483* *	,432* *	,555* *	,489 **
	19. Darbe, aš noriai imuosi naujų pareigų ir stengiuosi būti stropus bei atkaklus	,453* *	,420* *	,418* *	,306* *	1,00 0	,736* *	,330* *	,473* *	,239* *	,461* *	,459* *	,507* *	,449* *	,447 **
	20. Darbe aš elgiuosi atsakingai	,377* *	,349* *	,367* *	,299* *	,736* *	1,00 0	,329* *	,457* *	,266* *	,444* *	,472* *	,519* *	,434* *	,407 **
	21. Vadovai mane skatina tobulėti	,607* *	,641* *	,758* *	,690* *	,330* *	,329* *	1,00 0	,628* *	,365* *	,652* *	,600* *	,479* *	,582* *	,517 **
	22. Darbe, aš jaučiu kitų pripažinimą	,524* *	,442* *	,474* *	,533* *	,473* *	,457* *	,628* *	1,00 0	,240* *	,650* *	,623* *	,569* *	,710* *	,555 **
	23. Mano darbe reikalingas nuolatinis tobulinimasis	,471* *	,460* *	,458* *	,169* *	,239* *	,266* *	,365* *	,240* *	1,00 0	,323* *	,434* *	,170* *	,242* *	,125 **
	24. Darbe jaučiuosi laimingas ir patenkintas	,686* *	,628* *	,619* *	,544* *	,461* *	,444* *	,652* *	,650* *	,323* *	1,00 0	,685* *	,601* *	,622* *	,623 **
	25. Organizacijoje yra vertinama asmeninė patirtis	,537* *	,519* *	,556* *	,483* *	,459* *	,472* *	,600* *	,623* *	,434* *	,685* *	1,00 0	,551* *	,652* *	,535 **
	26. Darbas daro teigiamą įtaką mano dvasiniam gyvenimui ir asmeniniam augimui	,408* *	,352* *	,409* *	,432* *	,507* *	,519* *	,479* *	,569* *	,170* *	,601* *	,551* *	1,00 0	,649* *	,713 **
	27. Organizacijos lyderiai sugeba mane įkvėpti	,508* *	,522* *	,553* *	,555* *	,449* *	,434* *	,582* *	,710* *	,242* *	,622* *	,652* *	,649* *	1,00 0	,682 **
32. Bendras organizacijos dvasingumas	,495* *	,449* *	,522* *	,489* *	,447* *	,407* *	,517* *	,555* *	,125 *	,623* *	,535* *	,713* *	,682* *	1,00 0	

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Koreliacija tarp organizacijos dvasingumo lygmens ir bendrojo organizacijos dvasingumo dimensijų**

		5. Organizacijoje vadovai remiasi dvasinėmis vertybėmis	6. Organizacijai vadovaujama empatiškas vadovas	7. Organizacijai vadovaujama tolerantiškas vadovas	8. Norėčiau daugiau laiko praleisti su savo bendradarbiais neformalioje aplinkoje	9. Organizacija, kurioje dirbu, yra sąžininga	10. Organizacija, kurioje dirbu, yra socialiai atsakinga	11. Organizacija, kurioje dirbu, rūpinasi vargšais savo bendruomenėje	12. Organizacijoje, kurioje dirbu, visais darbuotojais rūpinasi vienodai	13. Organizacijai, kurioje dirbu, rūpi darbuotojų dvasinė būseną	14. Organizacijai, kurioje dirbu, rūpi darbuotojų sveikata ir fizinė būklė	32. Bendras organizacijos dvasingumas
Spearmans rho	5	1,00	,750*	,846*	,328**	,642**	,406*	,333**	,653**	,728*	,618**	,713**
	6	,750*	1,00	,717*	,369**	,581**	,345*	,269**	,521**	,643*	,485**	,604**
	7	,846*	,717*	1,00	,351**	,578**	,317*	,238**	,646**	,700*	,604**	,629**
	8	,328*	,369*	,351*	1,00	,405**	,318*	,183*	,336**	,319*	,246**	,315**
	9	,642*	,581*	,578*	,405**	1,00	,591*	,450**	,607**	,653*	,507**	,657**
	10	,406*	,345*	,317*	,318**	,591**	1,00	,798**	,323**	,327*	,195**	,500**
	11	,333*	,269*	,238*	,183*	,450**	,798*	1,00	,270**	,223*	,105	,410**
	12	,653*	,521*	,646*	,336**	,607**	,323*	,270**	1,00	,712*	,582**	,645**
	13	,728*	,643*	,700*	,319**	,653**	,327*	,223**	,712**	1,00	,809**	,708**
	14	,618*	,485*	,604*	,246**	,507**	,195*	,105	,582**	,809*	1,00	,540**
	32	,713*	,604*	,629*	,315**	,657**	,500*	,410**	,645**	,708*	,540**	1,00

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Koreliacija tarp asmeninio ir organizacijos dvasingumo lygmenų sąveikos ir bendrojo organizacijos dvasingumo dimensijų**

		28. Teigiamai vertinu darbuotojų organizacines vertybes	29. Mano asmeninės vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis	30. Jaučiu glaudų ryšį su organizacijos tikslais	31. Jaučiu glaudų ryšį su organizacijos misija ir vizija	32. Bendras organizacijos dvasingumas
Spearmans rho	28	1,00	,857**	,783**	,695**	,779**
	29	,857**	1,00	,817**	,700**	,823**
	30	,783**	,817**	1,00	,828**	,760**
	31	,695**	,700**	,828**	1,00	,661**
	32	,779**	,823**	,760**	,661**	1,00

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Koreliacija tarp asmeninio ir organizacijos dvasingumo lygmens sąveikos ir bendrojo organizacijos dvasingumo dimensijų**

		15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Spearmans rho	15. Darbas atitinka asmeninius poreikius	1,000	,775*	,703**	,538*	,453*	,377*	,607*	,524*	,471*	,686*	,537*	,408*	,508*	,551*	,588*	,592*	,491**
	16. Organizacija leidžia atsiskleisti sugebėjimams ir talentui	,775*	1,000	,751**	,596*	,420*	,349*	,641*	,442*	,460*	,628*	,519*	,352*	,522*	,485*	,507*	,518*	,417**
	17. Organizacija drąsina bei skatina darbuotojus vystyti naujus įgūdžius ir gebėjimus	,703*	,751*	1,000	,674*	,418*	,367*	,758*	,474*	,458*	,619*	,556*	,409*	,553*	,565*	,582*	,556*	,461**
	18. Organizacija atsižvelgia į mano šeimyninį statusą	,538*	,596*	,674**	1,000	,306*	,299*	,690*	,533*	,169*	,544*	,483*	,432*	,555*	,499*	,499*	,434*	,365**
	19. Darbe, aš noriai imuosi naujų pareigų ir stengiuosi būti stropus bei atkaklus	,453*	,420*	,418**	,306*	1,000	,736*	,330*	,473*	,239*	,461*	,459*	,507*	,449*	,472*	,470*	,546*	,509**
	20. Darbe aš elgiuosi atsakingai	,377*	,349*	,367**	,299*	,736*	1,000	,329*	,457*	,266*	,444*	,472*	,519*	,434*	,407*	,434*	,499*	,441**
	21. Vadovai mane skatina tobulėti	,607*	,641*	,758**	,690*	,330*	,329*	1,000	,628*	,365*	,652*	,600*	,479*	,582*	,621*	,578*	,543*	,454**
	22. Darbe, aš jaučiu kitų pripažinimą	,524*	,442*	,474**	,533*	,473*	,457*	,628*	1,000	,240*	,650*	,623*	,569*	,710*	,602*	,610*	,612*	,480**
	23. Mano darbe reikalingas nuolatinis tobulinimasis	,471*	,460*	,458**	,169*	,239*	,266*	,365*	,240*	1,000	,323*	,434*	,170*	,242*	,174*	,161*	,219*	,276**



<b>24.</b> Darbe jaučiuosi laimingas ir patenkintas	,686*	,628*	,619**	,544*	,461*	,444*	,652*	,650*	,323*	1,000	,685*	,601*	,622*	,683*	,689*	,690*	,621**
<b>25.</b> Organizacijoje yra vertinama asmeninė patirtis	,537*	,519*	,556**	,483*	,459*	,472*	,600*	,623*	,434*	,685*	1,000	,551*	,652*	,618*	,594*	,665*	,586**
<b>26.</b> Darbas daro teigiamą įtaką mano dvasiniam gyvenimui ir asmeniniam augimui	,408*	,352*	,409**	,432*	,507*	,519*	,479*	,569*	,170*	,601*	,551*	1,000	,649*	,700*	,678*	,654*	,632**
<b>27.</b> Organizacijos lyderiai sugeba mane įkvėpti	,508*	,522*	,553**	,555*	,449*	,434*	,582*	,710*	,242*	,622*	,652*	,649*	1,000	,716*	,727*	,667*	,579**
<b>28.</b> Teigiamai vertinu darbovietės organizacines vertybes	,551*	,485*	,565**	,499*	,472*	,407*	,621*	,602*	,174*	,683*	,618*	,700*	,716*	1,000	,857*	,783*	,695**
<b>29.</b> Mano asmeninės vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis	,588*	,507*	,582**	,499*	,470*	,434*	,578*	,610*	,161*	,689*	,594*	,678*	,727*	,857*	1,000	,817*	,700**
<b>30.</b> Jaučiu glaudų ryšį su organizacijos tikslais	,592*	,518*	,556**	,434*	,546*	,499*	,543*	,612*	,219*	,690*	,665*	,654*	,667*	,783*	,817*	1,000	,828**
<b>31.</b> Jaučiu glaudų ryšį su organizacijos misija ir vizija	,491*	,417*	,461**	,365*	,509*	,441*	,454*	,480*	,276*	,621*	,586*	,632*	,579*	,695*	,700*	,828*	1,000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Koreliacija tarp asmeninio ir organizacijos dvasingumo lygmens sąveikos ir organizacijos dvasingumo lygmens dimensijų**

		28. Teigiamai vertinu darbovietės organizacines vertybes	29. Mano asmeninės vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis	30. Jaučiu glaudų ryšį su organizacijos tikslais	31. Jaučiu glaudų ryšį su organizacijos misija ir vizija	5. Organizacijoje vadovai remiasi dvasinėmis vertybėmis	6. Organizacijai vadovauja empatiškas vadovas	7. Organizacijai vadovauja tolerantiškas vadovas	8. Norėčiau daugiau laiko praleisti su savo bendradarbiais neformalioje aplinkoje	9. Organizacija, kurioje dirbu, yra sąžininga	10. Organizacija, kurioje dirbu, yra socialiai atsakinga	11. Organizacija, kurioje dirbu, rūpinasi vargšais savo bendruomenėje	12. Organizacijoje, kurioje dirbu, visais darbuotojais rūpinasi vienodai	13. Organizacijai, kurioje dirbu, rūpi darbuotojų dvasinė būsena	14. Organizacijai, kurioje dirbu, rūpi darbuotojų sveikata ir fizinė būklė
Spearman's rho	<b>28</b>	1,000	,857**	,783**	,695**	,698**	,599**	,640**	,305**	,623**	,406**	,376**	,643**	,724**	,627**
	<b>29</b>	,857**	1,000	,817**	,700**	,700**	,611**	,641**	,352**	,699**	,437**	,355**	,620**	,737**	,595**
	<b>30</b>	,783**	,817**	1,000	,828**	,658**	,566**	,592**	,338**	,640**	,441**	,370**	,542**	,645**	,557**
	<b>31</b>	,695**	,700**	,828**	1,000	,556**	,473**	,456**	,304**	,590**	,501**	,393**	,446**	,538**	,450**
	<b>5</b>	,698**	,700**	,658**	,556**	1,000	,750**	,846**	,328**	,642**	,406**	,333**	,653**	,728**	,618**
	<b>6</b>	,599**	,611**	,566**	,473**	,750**	1,000	,717**	,369**	,581**	,345**	,269**	,521**	,643**	,485**
	<b>7</b>	,640**	,641**	,592**	,456**	,846**	,717**	1,000	,351**	,578**	,317**	,238**	,646**	,700**	,604**
	<b>8</b>	,305**	,352**	,338**	,304**	,328**	,369**	,351**	1,000	,405**	,318**	,183**	,336**	,319**	,246**
	<b>9</b>	,623**	,699**	,640**	,590**	,642**	,581**	,578**	,405**	1,000	,591**	,450**	,607**	,653**	,507**
	<b>10</b>	,406**	,437**	,441**	,501**	,406**	,345**	,317**	,318**	,591**	1,000	,798**	,323**	,327**	,195**
	<b>11</b>	,376**	,355**	,370**	,393**	,333**	,269**	,238**	,183**	,450**	,798**	1,000	,270**	,223**	,105**
	<b>12</b>	,643**	,620**	,542**	,446**	,653**	,521**	,646**	,336**	,607**	,323**	,270**	1,000	,712**	,582**
	<b>13</b>	,724**	,737**	,645**	,538**	,728**	,643**	,700**	,319**	,653**	,327**	,223**	,712**	1,000	,809**
	<b>14</b>	,627**	,595**	,557**	,450**	,618**	,485**	,604**	,246**	,507**	,195**	,105**	,582**	,809**	1,000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).