



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Giedrė Kaveckienė**

**DVASINGUMO VERSLO ORGANIZACIJOJE RAIŠKA**

**MAGISTRO DARBAS**

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

**KAUNAS 2017**

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**DVASINGUMO VERSLO ORGANIZACIJOJE RAIŠKA**

**Įmonių valdymas 621N22001**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė**

Giedrė Kaveckienė, VMGTVL - 5 gr.

2016 m. gruodžio 19 d.

**Vadovė**

prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė - Valiūnienė

2016 m. gruodžio 19 d.

**Recenzentas**

prof. Ilona Bučiūnienė

2016 m. gruodžio 19 d.

**KAUNAS 2017**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

---

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Giedrė Kaveckienė

---

Įmonių valdymas, 621N22001

---

Baigiamojo magistro darbo „Dvasingumo verslo organizacijoje raiška“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2016 m. gruodžio 19 d.

Kaunas

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

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

Giedrė, Kaveckienė. Expression of Spirituality in Business 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, spirituality in workplace, sense of responsibility, value, organizational commitments.*

Kaunas, 2017. 66 p.

## SUMMARY

Relevance of the subject. In our modern world, as huge social, economical and environmental problems occur, organizations and institutions were encouraged to find new holistic aspects of organizations management methods. With this approach, the organizational activity in organizations is more oriented into personal values, and the search of emotional and personal feelings. This helps to realize, that the work becomes more meaningful, because people work not only with their mind, but with their spirit as well, when the work itself brings satisfaction and joy to the person. These processes accelerate when the existing system meets the purpose needs within the organization, which means that personal values coincide the values of the organization. So new business paradigm is formed – organizational spirituality.

Object of the survey. The expressive of spirituality in business organization.

The purpose of the survey. To present the solutions for encouragement of spirituality, by evaluating the expressive of spirituality.

Tasks:

1. To reveal the relevance and benefit of the expressive of spirituality in business organization.
2. To create the evaluation model of the expressive of spirituality in business organization.
3. To investigate the expressive of spirituality in business organization (AB SEB bank).
4. To present the solutions for encouragement of spirituality in business organization, which are based on the results of the empirical investigation.

Work methods:

1. Theoretical methods: analysis of scientific literature, articles, analysis and generalization.
2. Empirical methods: interview.

In the first part of this master's work it is discussed new purpose of spiritual organization, also it is revealed the purpose of the spirituality in business organization.

The second part of this master's work is about the notion of spirituality, theoretical aspects of spirituality, and the analysis of characteristics of the spiritual organization, in order to reveal the spirituality in organizations. Also the models of spiritual organizations is reviewed , and the investigation model of the expressive of spirituality in business organization is created as well.

In the last part of this master's work it's all about describing the design of the survey , stages of the survey and the results and interpretation of the survey.

The master's work is consisted of: summary, introduction, 4 parts, conclusions, recommendations, the list of literature, accessories.

# TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. DVASINGUMO VERSLO ORGANIZACIJOSE TYRIMŲ PROBLEMATIKA.....	11
1.1. Dvasingos organizacijos paradigmos esmė.....	11
1.2. Dvasingumo reikšmė verslo organizacijai .....	14
2. DVASINGUMO VERSLO ORGANIZACIJOSE RAIŠKOS TYRIMŲ TEORINIAI SPRENDIMAI .....	19
2.1. Dvasingumo samprata.....	19
2.2. Dvasingumo charakteristikos organizacijose .....	23
2.3. Dvasingumo raiškos organizacijose modeliai .....	33
2.4. Dvasingumo verslo organizacijoje raiškos tyrimo modelis .....	38
3. DVASINGUMO VERSLO ORGANIZACIJOJE RAIŠKOS MODELIO ĮVERTINIMO TYRIMO METODOLOGIJA.....	39
3.1. Dvasingumo verslo organizacijoje raiškos modelio įvertinimo tyrimo dizainas .....	39
3.2. Dvasingumo verslo organizacijoje raiškos modelio įvertinimo tyrimo instrumento pagrindimas . .....	41
4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	42
4.1. AB SEB BANKO PRISTATYMAS .....	42
4.2. Kokybinio tyrimo analizės rezultatai .....	46
4.2.1. Dvasingumo charakteristikos .....	46
4.2.2. Organizacijos dvasingumą lemiantys veiksniai .....	47
4.2.3. Dvasingoms organizacijoms būdingų bruožų analizė.....	51
4.2.4. Dvasingų organizacijų naudos analizė .....	55
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	60
LITERATŪRA.....	62
PRIEDAI.....	67

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Dvasingumas darbe .....	17
2 pav. Požiūrio į dvasingumą įvairovė .....	22
3 pav. Komandos pagrindiniai komponentai.....	24
4 pav. Komandinio darbo privalumai organizacijai ir darbuotojams.....	25
5 pav. Pasitikėjimo komponentai .....	27
6 pav. Individualaus dvasingumo kompleksinės vertybių plėtros modelis .....	28
8 pav. Dvasingos organizacijos koncepcinis modelis .....	34
9 pav. Dvasinių vertybių modelis.....	37
10 pav. Apibendrintas dvasingumo raiškos organizacijoje tyrimo modelis.....	38
11 pav. AB SEB banko deklaruojamos vertybės .....	43
12 pav. AB SEB banko pagrindines atsakomybės sritis .....	44
13 pav. AB SEB banko dvasingumo raiškos modelis.....	59

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Dvasingumo pritaikomumas organizacijose.....	12
2 lentelė. Senos ir naujos verslo paradigų palyginimas .....	13
3 lentelė. Dvasingumo raiškos darbe rezultatai.....	15
4 lentelė. Dvasingumo apibūdinimas .....	20
5 lentelė. Apibendrinti dvasingumo charakteristikų požymiai.....	29
6 lentelė. Kokybinio tyrimo informantų charakteristikos .....	40
7 lentelė. Organizacijos vertinimas darbuotojų požiūrio aspektu .....	32
8 lentelė. Veiksniai lemiantys dvasingumą .....	49
9 lentelė. Organizacijoje vyraujančios vertybės.....	50
10 lentelė. Požiūris į organizacijos tikslą.....	52
11 lentelė. Organizacijos klimatas ir tarpusavio santykių vertinimas darbuotojų požiūriu .....	53
12 lentelė. Teigiami ir neigiami bendravimo aspektai .....	54
13 lentelė. Organizacinio dvasingumo darbe rezultatai .....	56
14 lentelė. Sėkmingiausių vertybių vertinimas .....	56



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Vieni iš pagrindinių kiekvienos verslo įmonės tikslų – pelnas bei didinti veiklos efektyvumą – nekelia abejonių, tačiau verta paminėti, kad verslo įmonėje sprendžiami ne tik finansiniai klausimai, bet taip pat dažnai atsižvelgiama ir į žmogiškųjų išteklių klausimus, verslo etiką, darbo aplinką ir sėkmę. Norima, kad darbuotojai dirbtų noriai ir produktyviai, rūpintųsi įmonės klientais ir rodytų iniciatyvą bei aktyviai veiktų bendradarbiaudami su kitomis panašaus profilio regiono įmonėmis (Giedraitis, 2011). Todėl vis didesnio dėmesio sulaukia naujos žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos, žvelgiant į organizacinę kultūrą plačiau. Mažai kas susimąsto, kad dvasingumas pagerina darbuotojų pasitenkinimą darbu, organizacijos veiklos efektyvumą (Karakas, 2010). Naujos paradigmos atsiradimas organizacijose leidžia pagerinti ne tik organizacijos veiklą, tačiau taip pat skatinti kūrybiškumą, procesų tobulinimą, klientų aptarnavimą, sąžiningumo ir pasitikėjimo principų įgyvendinimą. Tai vienas iš svarbiausių veiksnių siekiant darbo našumo (Beheshtifar & Zare, 2013).

Organizacijai dvasingumas reiškia taikymą dvasinių vertybių ir veiksmų susijusių su rūpinimusi darbuotojais, vidinių ryšių stiprinimu su darbuotojais, kurie šiandien yra svarbūs profesiniame gyvenime. Dvasingumo vertybės šiuolaikinėje verslo aplinkoje tampa nauju konkurenciniu pranašumu versle (Usman & Danish, 2010; Katilienė, 2014).

Mokslininkai ypač atkreipė dėmesį atsakomybės ir lojalumo vaidmenis. Dvasingumas darbo vietoje padidina organizacinius įsipareigojimus, pagerina darbuotojų santykius (Dehaghi, Goodarzi & Arazi, 2012).

Dvasingumas darbe – tai pripažinimas, kad žmonės turi vidinį gyvenimą, kuris skatina prasmingą darbą, vykstantį bendruomenės kontekste, ir kurį šis prasmingas darbas savo ruožtu ugdo.

Pabrėžiama, jog išskiriamos savybės, būdingos tik dvasingoms organizacijoms: stiprus tikslo pojūtis, dėmesys asmeniniam tobulėjimui, pasitikėjimas, atvirumas, įgaliojimų suteikimas darbuotojams ir pan.

**Problema:** kokie vertinimo kriterijai yra tinkamesni atskleisti dvasingą organizaciją?

**Tyrimo objektas.** Dvasingumo verslo organizacijoje raiška.

**Tyrimo tikslas:** įvertinus dvasingumo raišką verslo organizacijoje, pateikti dvasingumo skatinimo sprendimus.

**Uždaviniai:**

1. atskleisti dvasingumo raiškos verslo organizacijoje aktualumą ir naudą.
2. sudaryti dvasingumo verslo organizacijoje raiškos vertinimo modelį.

3. ištirti dvasingumo verslo organizacijoje (AB SEB bankas) raišką.
4. remiantis empirinio tyrimo rezultatais pateikti verslo organizacijos dvasingumo raiškos skatinimo sprendimus.

**Darbo metodai:**

1. teoriniai metodai: mokslinės literatūros analizė, straipsnių, analizė ir apibendrinimas.
2. empiriniai metodai: interviu.

# 1. DVASINGUMO VERSLO ORGANIZACIJOSE TYRIMŲ PROBLEMATIKA

## 1.1. Dvasingos organizacijos paradigmos esmė

Nemažai mokslininkų diskutuoja apie naujas teorines paradigmas vykusias per pastaruosius du dešimtmečius, organizaciniuose moksluose, vadybos teorijoje ir praktikoje. Garsėja diskusijos apie tai, kad permainos susijusios su gyvenimo kokybės, dvasingumo ir socialinės atsakomybės interesais (Zare, 2013).

Spartus socialinių, ekonominių ir aplinkosauginių problemų iškilimas šiuolaikiniame pasaulyje padidino žmonių harmonijos ir taikos paieškas, dvasines keliones. Pradėjęs formotis naujas požiūris į dvasingumo aspektus, kad dvasiniu požiūriu žmonės dirba ne tik rankomis, tačiau jie turi ir protą, ir dvasią, ir darbe ieško prasmės bei tikslo (Ajala, 2013), tapo svarbus vadovams, darbuotojams, mokslininkams (Oliveira, 2004).

Autorius pastebi, kad „dvasingumo judėjimui“ kaip naujos paradigmos atsiradimui įtakos turėjo išskylančios problemos dėl didėjančios konkurencijos, dėl nepakankamos ir nuoseklios vertybių tarp darbuotojų, klientų ir suinteresuotojų šalių sistemos, dėl kylančių tarpasmeninių konfliktų, kartais nepagarbaus elgesio bei nuolat darbuotojų patiriamos stresinės situacijos (Devi, 2016).

Bendra dvasingumo tematika yra sulaukusi tiek organizacijos teoretikų, tiek verslo specialistų, verslo etikos specialistų ir organizacinės etikos mokslininkų dėmesio. Tarptautiniuose žurnaluose, straipsniuose diskutuojama apie dvasingumą ir darbą, dvasingumą ir verslo etiką. Gana pakankamai daug dvasingumo tema nagrinėjama šiuose užsienio leidiniuose: *Journal of Organizational Change Management* (1999), *Journal of Managerial Psychology* (2002), *Journal of Management Inquiry* (2004), *The Leadership Quarterly* (2005) ir *Journal of Business Ethics* (2010). Be to plačiai dvasingumo teoriniai aspektai analizuojami knygose. Viena labiausiai pripažintų knygų yra išleista 2003 metais, autorių R. A. Giacalone ir C. L. Jurkiewicz „*Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*“. Taip pat minima ši knyga: *A Spiritual Audit of Corporate America* (Mitroff, Denton & Alpaslan, 2008).

Atlikta mokslinių šaltinių analizė parodė, kad verslo vadovai visame pasaulyje domisi dvasingumo reikšme organizacijose: tiek Japonijoje, tiek JAV pradedama rodyti susidomėjimą dvasingumu bei dvasinėmis vertybėmis.

A. F. Vasconcelos (2011) išanalizavęs dvasingų organizacijų aspektus, pabrėžia, kad dvasingumo principais sėkmingai vadovaujamos daugumos organizacijų veikloje. Straipsnyje mokslininkas išanalizavo ir pateikė keletą organizacijų pavyzdžių, kuriose pagrindžiamas dvasingumas (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Dvasingumo pritaikomumas organizacijose (adaptuota pagal Vasconcelosą, 2011)**

<b>Organizacija</b>	<b>Organizacijų veiksmi</b>
Bankas Monrealyje	Organizacijos vadybos valdymas nukreiptas dvasingumo tikslams pasiekti, t.y. darbuotojų asmeninės vertybės ir įmonės vizija įtrauktos į žmogiškųjų išteklių ir organizacinės plėtros funkciją.
Boatman' pirmasis nacionalinis bankas	Vadyba, orientuota į dvasinių vertybių puoselėjimą, kurių pagrindas yra tas, kad darbuotojų asmeninės vertybės ir vizija yra neatsiejama žmogiškųjų išteklių vystymosi dalis.
Ouimet-Tomasso	Veiklos filosofija susijusi su žmogaus laime ir organizacijos efektyvumu.
Wetherill Associates	Veiklos valdymas remiasi sistema, kuri apima organizacijos įsipareigojimą sąžiningumui, abipusiam pasitikėjimui su savo klientais ir darbuotojais.
Ben & Jerrys	Vadovų dėmesys socialinei atsakomybei ir aplinkosaugos vadybai.
Harley-Davidson	Įmonė sėkmingai siekia pelno derindama socialines vertybes, atsakomybę ir prasmingą darbą.
Living Nature	Šioje organizacijoje kuriama kultūra prasmingo tikslo pagrindu. Kuriami saugūs ir autentiški produktai, atspindintys verslo kultūrą.
Starbucks	Įmonėje vyrauja iškirtinių savybių sąsajos kaip: autentiškumo, apibusiškumo, asmeninio įvaizdžio, didesnės motyvacijos ir organizacinės kompetencijos.
Toro Company's	Bendrovėje įdiegta darbuotojų įgalinimo programa, kuria siekiama sukurti kultūrą, apimančią apibuse pagarbą, vertinant kiekvieną darbuotoją.
Wetherill Associates	Ši kompanija turi tvirtą įsipareigojimą būti visiškai sąžininga su savo darbuotojais ir klientais.

Lietuvoje dvasingumo problematiką nagrinėjo V. Kumpikaitė-Valiūnienė (2014), I. Bakanauskienė ir R. Katilienė (2013), R. Katilienė (2014) bei kiti tyrėjai. Pažymėtina, kad Lietuvoje kol kas daugiau analizuota dvasinės lyderystės raiška organizacijoje, darbo dvasingumas, dvasinio kapitalo, dvasinio intelekto ir dvasinių vertybių aspektai, tačiau stokojama tyrimų dvasingos organizacijos ir jos charakteristikų plotmėje.

Analizuojant publikacijas pastebima, kad platesnį požiūrį išreiškia R. Katilienė (2014) šią temą analizuodama savo disertacijoje – „Dvasinės lyderystės raiška Lietuvos verslo organizacijų kultūroje“.

R. Katilienė (2014) teigia, kad į dvasingumą orientuotų Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijų kultūros požymiai pasireiškia jų kultūros valdžios, santykių, tiesos, pasitikėjimo, sąžiningumo (garbingumo), bendravimo, lankstumo, įgaliojimų suteikimo aspektais. Atliktas tyrimas parodė, kad Lietuvos vidutinio dydžio įmonių aukščiausio lygio vadovų dvasingumas nėra labai išreikštas nei asmeniniame, nei tarpasmeniniame, nei viršasmeniniame lygiuose, ir tai atsispindi dvasingumo ideopraktikos lygyje, nes visos šios dalys tarpusavyje yra tiesiogiai susijusios. Stiprindami vieną iš dvasingumo lygių vadovai stiprina ir kitus. Kita vertus yra tyrime dalyvavusių vadovų, kurių dvasingumas beveik siekia (arba siekia) maksimalų galimų surinkti balų skaičių, vertinant jų dvasingumo lygmenis.

Tai leidžia daryti išvadą, kad tarp vidutinio dydžio Lietuvos verslo įmonių aukščiausio lygio vadovų yra dvasingų lyderių, kurie savo dvasingumą integruoja, profesinę veiklą. Šių vadovų patirtys padėjo atskleisti, dvasingumą orientuotų organizacijų kultūros požymius.

Aptariant dvasingumo aspektus organizacijoje pastebima, kad šiandien vis labiau siekiama verslo organizacijose įtvirtinti kultūros bruožus, kurie galėtų pakeisti dabartinius dominuojančius darbuotojų motyvus veikti, tokius kaip pvz. baimė, godumas, pyktis ir savęs įtvirtinimas į pozityvesnius, tokius kaip pvz.: tyrinėjimas ir mokymasis, bendradarbiavimas, vidinė stiprybė ir meistriškumas. Šie pozityvieji veiklos motyvai yra susiję su *dvasine išmintimi*, kurie, vis labiau įrodoma, jog jie leidžia atsisakyti senų veiklos modelių ir senų mąstymo būdų bei judėti aukštesnės darbuotojų motyvacijos link. Todėl dvasingumo bei dvasinės išminties integravimas į organizacijos kultūrą yra nauja paradigma, radikaliai keičianti tradicinį mąstymą apie verslo filosofinius pamatus ir praktiką (Bakanauskienė ir Katilienė, 2013).

Autorių (Bakanauskienė ir Katilienė, 2013) atliktas tyrimas parodė, kad visi aukštos dvasinės išminties organizacijos kultūros bruožai (*bendravimas, santykiai, valdžia, lankstumas, sąžiningumas ir garbingumas, pasitikėjimas, tiesa, įgaliojimų suteikimas*) pasireiškia Lietuvos vidutinio dydžio verslo organizacijose, tačiau jų įverčiai yra skirtingi, pvz.: dažniausiai pasireiškia *tiesa*, o mažiausias iš visų yra *valdžios* įvertis.

Visuomenėje įsigalėjus pramoninei revoliucijai, didžioji dalis visuomenės tapo laisva nuo poreikio sutelkti visą dėmesį į fizinius ir saugumo poreikius dėl išlikimo. Ji, kaip visuma, turi galimybę judėti kita kryptimi, sutelkdama dėmesį į aukščiausius poreikius: visuomeniškumą, savęs realizavimą, savigarbą, taip pat ir dvasingumą. Tai paantrina ir autoriai (Ashar and Lane-Maher, 2004) lygindami senas ir naujas verslo paradigmas (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė. Senos ir naujos verslo paradigimų palyginimas (adaptuota pagal Katilienę, 2014)**

<b>Palyginimo kriterijai</b>	<b>Sena paradigma</b>	<b>Nauja paradigma</b>
FILOSOFINĖ ORIENTACIJA	Pozityvizmas	Ontologija ir epistemologija
VERSLO APLINKA	Tvarkinga, nuspėjama, nuoseklūs įvykiai	Nepastovumas ir netvarka
ORGANIZACINĖ METAFORA	Mechanizmas	Gyvas organizmas
MISIJA/TIKSLAS	Pastovus finasinis atsiskaitymas su akcininkais	Pabrėžiamas žmogiškasis kapitalas: klientai, darbuotojai, akcininkai visuomenės dauguma

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA IR VADOVAVIMAS	Hierarchinis vadovavimas ir kontrolė	Tinklas, sprendimų priėmimas bendru susitarimu
PAŽINIMO TIPAI	Objektyvus ir detalus/foramlus, ir sistemingas	Numanomas/subjektyvus įžvalgumas ir intucija
PRIELAIDOS APIE DARBUOTOJUS	Paskirtas į skyrių Oreintuotas į išorę Žmonės tinka darbams Vienodumas	Holistiškas Orientuotas į vidų Darbai tinka žmonėms Įvairumas
PAGRINDINĖS VERTYBĖS	Racionalumas Materializmas ir vartotojų teisių gynimas Individualizmas Gamtos išnaudojimas Produktyvumas	Sąmoningumas <b>Dvasingumas</b> ir savitarpio santykiai Bendradarbiavimas Bendruomeniškums Nuolatinis mokymasis, tobulėjimas

Naujos verslo paradigmos taikymas organizacijose skatintų orientuotis į inovatyvumą, t.y. stiprinti žmogiškojo kapitalo bei vertybių įgyvendinimą, o sprendimų procese vengti vienodumo bei mechanizmų, labiau skatinti organizacijos narius įsitraukti į bendradarbiavimą, kurti ir stiprinti dvasingumą ir tarpusavio supratimu santykius. Taigi pagal naują paradigmą, jei organizacijos nori vystytis, turi įvykti vertinis pasikeitimas, reikalinga esminė kryptis galinti suteikti pradžią ir orientyrą efektyvioms vertybėms, filosofijai ir motyvams. Vienas ir naujos paradigmos sėkmę lemiančių elementų – dvasingumo įkūrimas verslo organizacijoje (Katilienė, 2014).

*Apibendrinant dvasingumo paradigmą šiandieniniame verslo kontekste galima teigti, kad dvasingumo koncepcija reiškia sutarimą ir atvirumą, suprantamą kaip etikos atsakomybės ir įsipareigojimų įgyvendinimą tarp organizacijos narių. Pripažįstant atsakomybės jausmą, tikslingai akcentuojamos naudos bendram organizacijos vystymuisi ir plėtrai.*

## 1.2. Dvasingumo reikšmė verslo organizacijai

Pastaruosiu metu vis didėjantis atliktų tyrimų skaičius parodo nuolat augantį susidomėjimą dvasingumu šiuolaikinėse verslo organizacijose. Ypač per pastaruosius kelerius metus *darbo vietos dvasingumo koncepcija* yra pripažinta pagrindine mokslinių tyrimų sritis akademinėje veikloje. Teigiama, kad jeigu darbuotojams leidžiama išreikšti dvasines vertybes darbo vietoje, jie taps labiau patenkinti, bet jeigu jų darbo vietoje įsivyras nerimas, nusiminimas, jiems padidės darbo rūpesčių, žema moralė ir nepatenkinamas požiūris į organizaciją (Wainaina, Iravo & Waititu, 2014).

Dažnai nuo to, koks organizacijos požiūris į dvasingumą darbo vietoje, priklauso organizacijos sėkmė, pelnas, kadangi darbo dvasingumas suteikia darbuotojams prasmingą darbą, bendruomeniškumo jausmą bei padidina jo atsidavimą organizacijai (Hassan, Nadeem & Akhter, 2016).

E. Zare (2013) mini, kad dvasingumas, dvasinės vertybės yra vieni iš svarbiausių ir stipriausių organizacijų bruožų kintamųjų, veikiančių komandinį ir organizacinį efektyvumą.

Darbo dvasingumas apibrėžiamas kaip emocinio organizacinio įsipareigojimo veiksnys, nes jis reguliuoja darbuotojo elgesį ir požiūrį į darbą, bei padeda sustiprinti bendruomeniškumo jausmą savo darbe (Usman & Danish, 2010).

Nagrinėjant dvasingumo darbinėje veikloje aktualumą surasta empirinių tyrimų susijusių su jos poveikiu darbo vietoje. Mokslininkų empiriniai tyrimai padeda atskleisti ryšį tarp dvasingumo darbe bei pasitenkinimo darbu (Atlaf & Awan, 2011), dvasinio kapitalo ir teigiamos klientų patirties (Pandey, Gupta & Arora, 2009), pagerėjusių veiklos rezultatų, įskaitant didesnę pelną ir sėkmę (Katilienė, 2014; Ashar & Lane-Maher, 2004).

L. Tichler, J. Biberman, R. McKeage (2002) teigia, kad organizacinis dvasingumas padeda sukurti emocinį ir dvasinį intelektą. Be to, kitų tyrėjų nuomone, darbo vietoje dvasingumas padidina darbuotojų kūrybiškumą, sąžiningumą ir pasitikėjimą vienas kitu, asmeninius pasitenkinimo interesus (Krishnakumar & Neck 2002). Visi šie elementai gali padėti organizacijoje efektyvesnio sprendimų priėmimo, bendravimo. Minima, kad organizacinis dvasingumas suteikia organizacijos nariams asmeninės sėkmės kuriant santykius tiek gyvenime, tiek darbe su kitais nariais. O grįžtamasis ryšys – nariai jaučia didesnę pasitenkinimo jausmą ne tik savimi bet ir savo darbu (Ashar & Lane-Maher, 2004; Krishnakumar & Neck 2002).

Atlikus mokslinės literatūros apie darbo vietoje dvasingumą ir jo poveikio analizę paaiškėjo, teigiamas poveikis darbuotojų gerovei, dvasinėms vertybėms bei darbo našumui. Remiantis autorių atliktais tyrimais pateikiami apibendrinti dvasingumo raiškos darbe rezultatai (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Dvasingumo raiškos darbe rezultatai**

<b>Darbo vietoje dvasingumo rezultatai</b>	<b>Šaltiniai</b>
Bendruomeniškumo jausmas	Ashmos & Duchon, 2000; Milliman, Czaplewski & Ferguson, 2003; Karkasas, 2010; Duchon & Plowman, 2005; Fairholm, 1996; Milliman, Ferguson, Trickett, Condemi, 1999; Zare, 2013; Ajala, 2013; Gupta, Kumar & Singh, 2013; Hassan, Bin Nadeem & Akhter, 2016.
Prasmingas darbas	Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003; Ashmos & Duchon, 2000, Petchsawanga & Duchon, 2012; Ajala, 2013; Gupta, Kumar & Singh, 2013; Hassan, Bin Nadeem & Akhter, 2016.

3 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Pasitenkinimo darbu jausmas	Krishnakumar & Neck, 2002; Hassan, Bin Nadeem & Akhter, 2016; Piryaei & Zare, 2013.
Individualių vertybių suderinimas su organizacija	Duchon & Plowman, 2005; Milliman, Czaplewski & Ferguson, 2003; Karkasas 2010; Zare, 2013; Gupta, Kumar & Singh, 2013.
Padidėjusi darbuotojų gerovė ir gyvenimo kokybė	Krahnke, Giacalone & Jurkiewicz, 2003; Karkasas 2010; Zare, 2013.
Teigiamas ryšys santykiuose ne tik su bendradarbiais bet ir su klientais	Kinjerski & Skrypnek, 2006; Milliman, Czaplewski & Ferguson, 2003.
Organizacinio įsipareigojimo didinimas	Wainaina, Iravo & Waititu, 2014; Mousa & Alas, 2016; Piryaei & Zare, 2013.
Pasitikėjimo ir sąžiningumo tarp narių didinimas	Krishnakumar & Neck, 2002.

M. Asgari, F. Ahmadi ir M. A. Jamals (2015) nurodo tris pagrindinius ramsčius, kuriais paremtas dvasingumas darbo vietoje (vidaus, išorės ir integruotas), kurį dar skaido į keturis skirtingus, *tačiau glaudžiai tarpusavyje susijusius rezultatus*:

1. **vadovavimas ir organizavimas:** rūpinimasis darbuotojais, pagarba kitiems, veiksmų nuoseklumo ir žvalgumo demonstravimas;
2. **darbuotojai:** sąžiningi, profesionalūs įgūdžiai ir žinios, pritaikymas ir aukšti ilgalaikiai veiklos rezultatai;
3. **kokybė:** prisitaikymas, atsakingas bendruomenės narys;
4. **tarpusavio pasitikėjimas ir bendra atsakomybė siekiant bendrų tikslų.**

Apibendrinant svarių mokslininkų atliktų tyrimų išvagas, galima teigti, kad darbo dvasingumas ar dvasingumas darbo vietoje turi teigiamą įtaką visuose organizacijos lygmenyse. Daugelio autorių nuomone, išskiriamos šios svarbiausios darbo dvasingumo dimensijos:

- dvasingumas padeda sustiprinti *bendruomeniško jausmą*;
- dvasingumas turi įtakos *prasmingam darbui*;
- dvasingumas filosofiniu požiūriu padeda atskleisti *darbuotojų tikslo siekimo ir darbo vertybių aspektą*.

Autoriai nurodo tris darbo vietos dvasingumo dimensijas (prasmingas darbas, bendruomeniškumo jausmas, vertės suderinamumas), kurios išskiria šiuos penkis požiūrius: emocinis įsipareigojimas organizacijai, ketinimai palikti organizaciją, vidinis pasitenkinimas darbu, darbuotojų dalyvavimas sprendimu priėmimo, darbuotojų saviraiška (žr. 1 pav.).



### **INDIVIDUALUS LYGIS**

#### Prasmingas darbas:

- mėgiamas darbas;
- darbas suteikia darbuotojui prasmę ir tikslą;

### **GRUPĖS LYGIS**

#### Bendruomeniškumas:

- tarpasmeniniai ryšiai su darbuotojais;
- darbuotojai palaiko vienas kitą;
- bendro tikslo siekimas;

### **ORGANIZACINIS LYGIS**

#### Suderinimas/Organizacinės vertybės:

- tarpasmeniniai ryšiai su darbuotojais;
- organizacijos misijos ir vertybių identifikavimas;
- organizacijos rūpinimasis darbuotojais.

**1 pav. Dvasingumas darbe (Asgari, Ahmadi & Jamal, 2015)**

Pagal pateiktą modelį, prasmingo darbo dimensija parodo, kaip darbuotojai ieško darbo prasmės ir tikslų. Darbuotojų bendruomeniškumas reiškia, kaip darbuotojai supranta bendradarbiavimą, ar yra patiriamas stiprus jausmų, emocijų ir asmeninių vertybių derinimas.

Atliktų mokslinių tyrimų gausa padidina darbo dvasingumo pasirinkimą ir suformuoja nuomonę, jog organizacijai siekiant geresnių rezultatų, gerovės darbuotojams ir sėkmės sąlyga būtina, kad organizacijos valdymas būtų orientuotas į pasitikėjimo, sąžiningumo ir atvirumo principų įgyvendinimą praktikoje. Jeigu darbuotojai matys, kad vadovai tik deklaruoja šias vertybes, o jų nesilaiko, santykiai organizacijoje nebus dvasingi. Organizacija tampa dvasingesnė, jei vadovavimas daugiau remiasi ne sukurtomis taisyklėmis ir procedūromis, o politika, kai darbuotojas pats gali įvertinti įvairias (Zabielavičienė, 2011).

Nagrinėjant dvasingumo darbo vietoje dimensijų traktavimą pastebima, kad nauja koncepcija apima ir kitus komponentus. Tenka pastebėti, kad darbo pasitenkinimui taip pat nemažai skiriamas dėmesys.

Kaip pastebima, pasitenkinimas darbu yra plačiai analizuojamas daugelio autorių, kadangi tai vienas iš svarbiausių veiksnių lemiančių pozityvią emocinę būseną, sąlygojama požiūrio į turimą ir atliekamą darbą (Dambrauskienė, 2016).

Empiriniai tyrimai rodo, kad kai darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą savo veikla darbe, jie pasižymi didesniu lojalumu. Tai galima sakyti, jog sumažėja norai, ketinimai palikti organizaciją (Brown & Yoshioka, 2003). Žinoma nepasitenkinimas darbu, darbuotojus priverčia susimąstyti ir tai gali lemti didesnę norą daryti pravaikštas, ar palikti organizaciją. Tokia situacija padidina darbuotojų kaitą, kuri sąlygoja didesnes organizacijos išlaidas.

Taigi galima teigti, kad egzistuoja dvasingumo ir darbuotojo pasitenkinimo sąsajos. Juk darbuotojų gera emocinė būseną, dvasinė gerovė, ar religinė gerovė teigiamai veikia darbuotojo norą dirbti, kurtis į komandą ir siekti bendrų tikslų. Vadinasi, teigiamas, emocionalus, pozityvus psichologinis jausmas sukuria pasitenkinimu darbu prielaidas. Kuo daugiau pasireiškia dvasingumas, jo požymiai, tuo darbuotojas tampa stipresnis įvairiems pokyčiams ir dvasingesnis prasmingiau atlikti darbą.

Pasak Gibbons (2010), pasitenkinimas darbu yra vienas iš svarbiausių kintamųjų toms organizacijoms, kurios siekia suprasti savo darbuotojus, t.y. vadovams rūpi informacija apie tai, ar darbuotojai yra patenkinti arba nepatenkinti veikla organizacijoje. Tai svarbu siekiant užtikrinti savo įmonės produktyvumą, veiklos efektyvumą, teigiamą įtaką regiono ekonomikai, nes taip stengiamasi išlaikyti gerus specialistus, kuriamas teigiamas organizacijos klimatas (Viningienė, 2014).

*Apibendrinant galima teigti, kad dvasingumas verslui yra reikšmingas keliais lygiais. Visų pirma dvasingumas organizacijoje išreiškiamas organizacijos vertybėmis, bendravimu, asmeniniu tikėjimu ir įsitikinimais, kurie sujungia ir padeda patirti skirtingų gyvenimo potyrių, elementų, suteikia jiems prasmę ir tikslą įveikti sunkumus, taip pat skatina darbuotojus dirbti, suteikia jausmus, pasitenkinimą ir džiaugsmą. Organizaciniu lygiu aptariant dvasingumo svarbą, verta paminėti, kad dvasingumas, kaip visuma išreiškiama per organizacijos misiją, viziją, kultūros vertybes. Tad, organizacijos vadovas sukuria prielaidas dvasingumui atsirasti deklaruojant viziją, misiją, vertybes, įsitikinimus, kurios sukuria stiprią dvasinę kultūrą. Taip skatinamas veiksmingas vadovavimas, didelis dėmesys darbuotojams ir tvirtų santykių sukūrimas su vidaus ir išorės suinteresuotomis šalimis, kurių dėka gerėja organizacijos veikla.*

## 2. DVASINGUMO VERSLO ORGANIZACIJOSE RAIŠKOS TYRIMŲ TEORINIAI SPRENDIMAI

### 2.1. Dvasingumo samprata

Pats žodis „dvasinis“ kildinamas iš lotynų kalbos žodžio „spiritus“, kuris reiškia „tai, kas suteikia organizmui gyvybingumą“. Tai reiškia, kad dvasia yra labiau mintys ir dvasia, nei materija ar medžiaga, vadinasi dvasia yra gyvenimo jėga suteikianti žmonių gyvenimui nematerialines dvasines galias. Teigiama, kad „dvasia susideda iš proto, tikėjimo ir vertybių. Dar Aristotelis teigė, kad žmogus yra universumo dalis, vientisa kūno ir dvasios būtybė. Dvasia ir protas turi užtikrinti žmogaus elgesio pusiausvyrą ir harmoniją“ (Danilevičienė, 2014).

Etikos enciklopedijoje pateikiama tokia dvasingumo samprata: „Dvasingumo sąvoka iškelia dvasines vertybes pirmiau nei materialines, žmogaus dorovingumą ir idealumą. Dvasingumas tiesiogiai susijęs su savęs valdymu, ištikimybe savo įsitikinimams su didžiadvasiškumu, meile ir pasiaukojimu žmonėms“ (Danilevičienė, 2014).

Klasikinėje etikoje ir filosofijoje dvasingumu buvo laikoma savanoriškas ir pirmiausia nesavanaudiškas tarnavimas gėrio idealui, dabar dvasingumo požymiais laikomi intelektualinis ir estetinis lavėjimas, savosios asmenybės kūrybos pastangos. „Dabartinėje civilizacijoje dvasingumas yra ne tik žmogaus, bet ir visos visuomenės egzistencijos pagrindas“ (Danilevičienė, 2014).

Mokslinėje literatūroje minima, kad dvasingumo sampratai apibūdinti išskiriami trys požiūriai:

- pirma, *savęs transcendencija*, kuri apibrėžiama kaip ypatingas ryšys su atviru pasauliu (pvz.: kiti žmonės, tikėjimas aukštesnėmis jėgomis);
- antra *holizmas ir harmonija*, kuri susieta su autentiška laisve, perspektyvomis, komfortu;
- ir trečia, *vystymasis*, kuris grindžiamas kaip vienu siekų ir galimybių realizavimas (Makgoba & Ariss, 2013).

Dvasingumo samprata siejama su Emmons & Crumbler (1999), Armstrong (1995), Chandler & Holden (1992) ir kitų autorių darbais, iš kurių daugelis dvasingumą apibūdina kaip varomąją jėgą, siekiu aukštesniųjų vertybių (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė. Dvasingumo apibūdinimas (sudaryta pagal McKnight, 1984; Chandler & Holden, 1992; Emblens, 1992; Armstrong, 1995; Howard, 2002; Karakas, 2010; Kolodinsky, Madden, Zisk & Henkel, 2010; Katilienė, 2014)**

<b>Metai</b>	<b>Autorius</b>	<b>Apibrėžimas</b>
1984	McKnight	Dvasingumas apibūdinamas kaip gyvenimo tam tikra varomoji jėga, duodanti pagrindo veiksams, siekti tikslų, kurie suteikia gyvenimo prasmę ir kryptį.
1992	Chandler & Holden	Dvasingumas susijęs su gebėjimo ir polinkiu siekti vidinės transcendencijos, einant link aukščiausių vertybių: meilės, ramybės, gailėstingumo.
1992	Emblen	Asmens gyvenimo principas, kuris išreiškiamas kaip santykiai su Dievu.
1995	Armstrong	Santykių su aukštesnėmis jėgomis buvimas, kuris paveikia asmens būdą.
2002	Howard	Dvasingumas apibūdinamas kai gyvenimo supratimas, kas mes iš tikrųjų esame.
2009	Karakas	Dvasingumas apibrėžiamas kaip „kelionė į autentiškumą, gilų supratimą tarpusavio santykiams su šventuoju“.
2010	Kolodinsky, Madden, Zisk & Henkel	Dvasingumas apibūdinamas kaip vidinių veiksmų įtaką suteikianti motyvacijos surasti gyvenimo prasmę ir tikslą.
2014	Katilienė	Dvasingumas – įgimtas ir visapusiškas žmogaus gyvenimo prasmės ieškojimas.

Atlikta mokslinė analizė parodė, kad dvasingumas yra daugialypė sąvoka, apimanti galias asmens paieškas, universalių vertybių ieškojimas. Kitaip tariant dvasingumas yra vidinės ramybės, transcendencijos paieška.

Kai kurie mokslininkai dvasingumą ir religingumą traktuoja kaip sinonimus, tačiau, anot K. A. Phipp (2012) dvasingumas ir religija yra skirtingi, kadangi religingumas suprantamas kaip žmogaus noras, siekis užmegsti ryšius su Aukšiausiomis Būtybėmis. Egzistuoja tam tikros religinio gyvenimo formos, kurios neturi nieko bendra nei su dvasiniu, nei su vidiniu gyvenimu. Dvasingumas priešingai nei religingumas yra labiau individualus. Pateikiami šie dvasingumo požymiai (Daniel, 2012):

- dvasingumas yra ne formalus, stuktūruotas;
- dvasingumas yra universalus ir amžinas;
- dvasingumas yra susijęs su prasmės ir gyvenimo tikslo paieška;
- dvasingumas apima gilių jausmų su kitais veiksniais sąsajas;
- dvasingumas apima vidinę ramybę;
- dvasingumas yra neišsenkantis tikėjimo ir valios šaltinis.

Taigi dvasingumas yra susijęs su gyvenimo prasmės ir tikslo klausimais ir yra žmogiškosios egzistencijos dalis, orientuota į transcendentines vertybes, o religija apima ritualus, lūkesčius, visuomenės

dalyvavimą apeigose, realizuoja dvasingumo raišką. Tačiau dvasingumo principai gali būti ne religiniai (Šeškevičius ir Valiulienė, 2011).

Mokslinė analizė parodė, kad dvasingumas daugiausia dominuoja religijų kontekste, tačiau šiandien jis akivaizdžiai įsilieja institucijų veikloje (Bouckaert & Zsolnai, 2012; Zare, 2013). Taigi susiduriama su sudėtingesnė situacija – dvasingumo apibrėžimu versle.

Nors pirmieji dvasingumo apibūdinimai, nurodantys jo ištakas, aptinkami antikos filosofų darbuose, iki šiol diskutuojama dėl dvasingumo sąvokos. Vien tik pastarąjį dešimtmetį, pasak F. Karakaso (2010), buvo pateikta daugiau nei 70 dvasingumo apibrėžimų. Kadangi apibrėžimų daug, tačiau dažniausiai dvasingumas buvo apibūdinamas kaip individualus fenomenas, kuomet individo dėmesys sutelkimas į asmeninių įsitikinimų, gyvenimo patirties bei jausmų aspektus (Karakasas, 2010). Tačiau tai dar nereiškia, kad yra susitarta dėl visuotinės sampratos. Kitų autorių (Ruddock & Cameron, 2010) nuomone, dvasingumas gali apimti tiek nepastebimus asmeninius ir religinius aspektus, tiek daugiau atskleistas socialines ypatybes (tokias kaip užuojauta ir emocinė, socialinė bei intelektinė sąsaja su kitais žmonėmis), todėl yra nurodomas kaip tarpininkas, kuris padeda rasti prasmę. Taigi dvasingumo daugiaprasmiškumas nurodo būtinybę labiau įsigilinti į šią sąvoką.

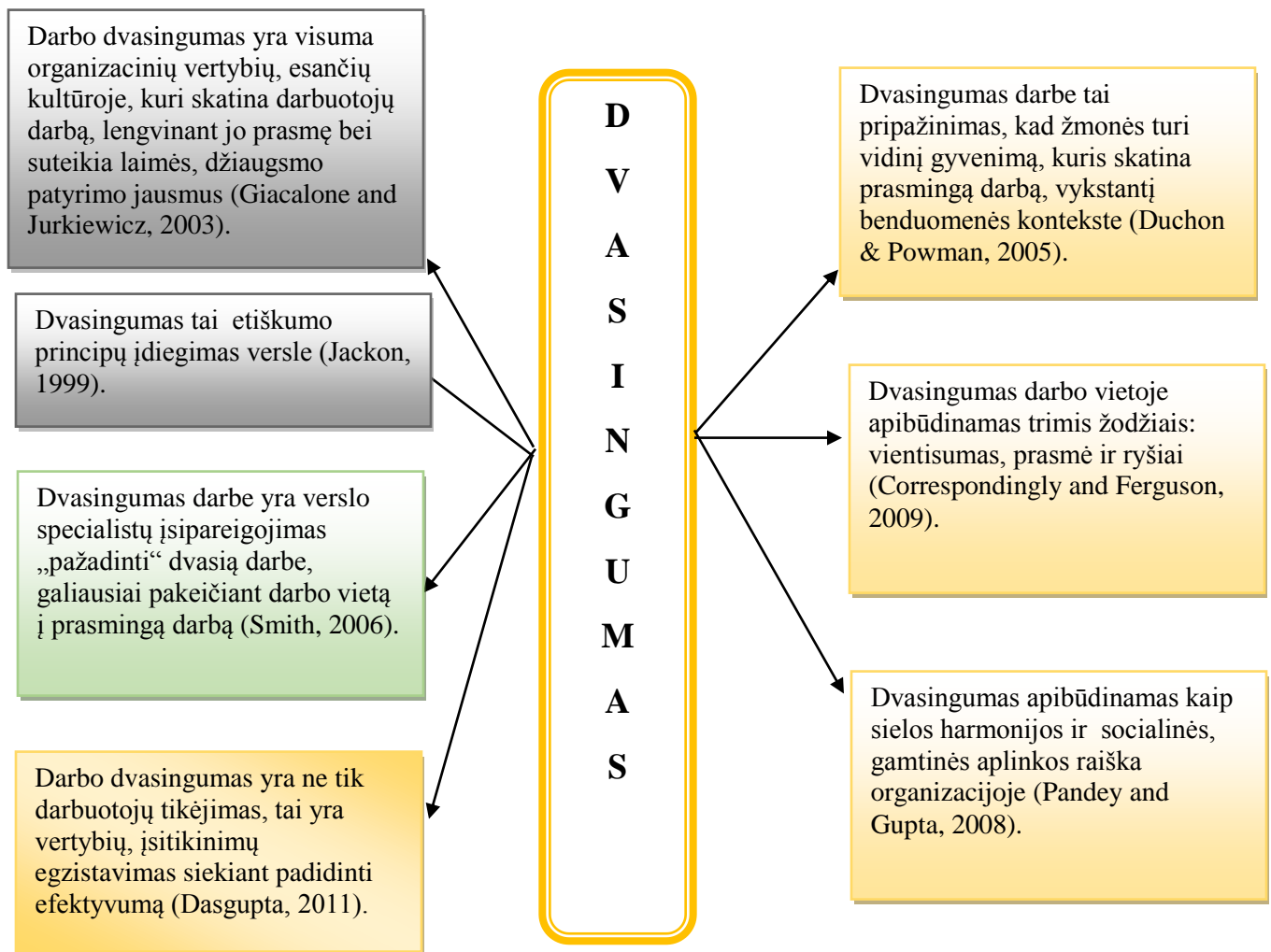
Dvasingumo samprata versle, jo aiškinimo įvairovė remiasi tuo, kad organizacijos dvasingumą sudaro etikos, vertybių, motyvacijos, darbo/gyvenimo balanso ir vadovavimo elementų formavimas organizacijoje. Dvasingos organizacijos yra susijusios su pagalbos teikimu darbuotojams ir kartu padeda pasiekti savo potencialą. Jos taip padeda spręsti problemas, kurios kyla dėl darbo ir asmeninių konfliktų (Bhunia & Mukhuti, 2011).

M. Mousa ir R. Alasas (2016) teigia, kad *dvasingumas* yra dinamiškas veiksnys, padedantis kurti didesnę pasitikėjimą tarp darbdavių ir darbuotojų.

Verta paminėti, kad dvasingumas darbe kartais apibūdinamas dviems skirtingais terminais: organizacinis dvasingumas (OS) ir verslo dvasingumas (BS). Nors nėra paaiškinama kodėl naudojami du terminai, tačiau minima, kad jie gali turėti tą pačią reikšmę. Teigiama, kad verslo dvasingumas yra paradoksali sąvoka. Nors ši sąvoka panaši į organizacinio dvasingumo sąvoka, teigiama, kad verslo dvasingumas nagrinėja požiūrį, kad verslas yra tik pelno siekimas. Verslo dvasingumas sukuria motyvaciją organizacijoje ir ieško naudos. Organizacinis dvasingumas tai lyg skirtingų lygmenų sistema: darbo lygis, sąveikos ir psichologinis lygmuo. Paaiškinama taip, jog tai yra dvasinė energija, kuri jungia skirtingus lygius siekiant sukurti harmoningą visų fizinių, psichinių ir dvasinių aukščiausių pasiekimų (Blot, 2010).

Reikia sutikti su Marschke (2007) nuomone, kad dvasingumas organizacijoje teigiamai susijęs prasmės ir tikslų paieška. Anot autoriaus, dvasingumas padeda siekti tikslų.

Kitų autorių požiūriu dvasingumas apibūdinamas gan įvairiai. Tad dvasingumo apibrėžimo įvairovė organizacijos aspektu pateikiama 2 paveiksle.



**2 pav. Požiūrio į dvasingumą įvairovė (sudaryta pagal Giacalone and Jurkiewicz, 2003; Jackon, 1999; Smith, 2006; Duchon & Powman, 2005; Correspondingly and Ferguson, 2009; Pandey and Gupta, 2008; Dasgupta, 2011)**

Apibendrinant dvasingumo darbe vartojamus apibrėžimus, galima teigti, kad vartojamos savokos apima *dvasingumą darbe*, *darbo dvasingumas*, *organizacinis dvasingumas*. Tai rodo, kad dvasingumo apibrėžtis gana įvairi, kuomet į dvasingumą žiūrima kaip į asmenį, dažniausiai susijusį su asmens vidiniu gyvenimu (prasmingas darbas, darbas teikiantis džiaugsmą), o kiti autorių minimi apibrėžimai siejami su darbo visuma, apimančią organizacijos vertybes, turinčias įtakos veiklai, jos gerinimui, taip pat minima atsakomybė, ryšiai, tikslai, socialinė aplinka siejama su dvasingumu.

Dvasingumas daro stiprią įtaką darbuotojų tarpusavio santykių sukūrimui, sukuria stipresnį darbuotojų bendrumo jausmą, padeda formuoti visų organizacijos narių bendradarbiavimą ir motyvuoja kiekvieną ir visus. Tokia darbinė aplinka padidina darbo produktyvumą, kuris turi lemiamos reikšmės darbuotojų pasitenkinimu darbu organizacijoje (Usman & Danish, 2010).

Be to, dvasingumas ir emocinis intelektas laikomas būtinu ir pagrindiniu darbuotojų žinių įgūdžių vystymosi elementu (Devi, 2016).

Teigiama, kad etika ir dvasingumas priklauso vienas nuo kito. Manoma, kad dvasingumo lygis organizacijoje daro įtaką etiškam elgesiui (Biaggi, 2013). Taigi organizacijos nariai vadovaudamiesi etikos kodekso taisyklėmis, gero elgesio taisyklėmis pradeda dirbti pagal etiškumo principus, kurie sumažina konfliktų atsiradimą, pagerina problemų sprendimą. Galima teigti, kad organizacijoje vyraujantis etiškas elgesys padeda kurti individualų darbuotojų dvasingumą bei kartu kuria dvasingą kultūrą organizacijoje. Be to pradedama vis daugiau kalbėti apie dvasines vertybes, dvasines nuomones, kas labiau įgalina asmenines vertybes susieti su organizacijos vertybėmis.

*Apibendrinant galima teigti, kad dvasingumas teigiamai susijęs su gyvenimo prasmės ir tikslų paieška, bei užtikrina, kad sąžiningumas, atviras bendravimas, vertybės suteikia gerumo ir skatina dvasinio tobulėjimo organizacijoje. Dvasingumas organizacijoje sujungia visus organizacijos narius tikėti dvasia, kuri motyvuoja dirbti.*

## **2.2. Dvasingumo charakteristikos organizacijose**

Be matomų organizacijai būdingų struktūros elementų, kiekviena organizacija yra skirtinga ir apibūdinama specifiniais elementais: darbuotojų elgesys, vadovo tipas, komunikacija, organizacinė kultūra ir pan. Mokslinėje literatūroje atkreipiamas dėmesys į šiuos dvasingos organizacijos bruožus (Katilienė, 2014):

- komandinis darbas;
- bendradarbiavimas;
- bendruomeniškumas;
- supratimas ir įvertinimas;
- pasitenkinimas darbu;
- prasmingas darbas;
- tobulėjimas ir kūrybingumas;
- spontaniškumas;

- darbuotojų saviraiškos toleravimas;
- kompetencija;
- pareigingumas;
- įkvėpimas per altruistines vertybes ir atsidarvimas kitiems interesams;
- socialinė atsakomybė
- vizijos prasmingumas;
- autentiškumas
- savęs pažinimas;
- profesinės veiklos asmeninio gyvenimo darna;
- vadovavimo etika ir vertybės;
- tanrystė;
- draugiška aplinkai organizacijos aplinka
- sąžiningi darbuotojai.

Minėti bruožai susiję su dvasingumo lygiu organizacijoje, pavyzdžiui jeigu organizacijoje yra sudaromos puikios galimybės komandiniam darbui vystytis, reikštis kiekvieno darbuotojo vadybinėms, kūrybinėms idėjoms ir greitai bei atsakingai reaguojama į tarpusavio santykių išskylančias problemas – galima teigti, jog organizacijų funkcionavimas ir plėtojimas remiasi dvasinių vertybių pagrindu visuose lygiuose.

Labai svarbu paminėti, jog pastebimos esminės žmonių dimensijos, labiausiai sietinos su dvasingumo elementais: bedravimas, bedradarbiavimas, komandinis darbas, sąžiningi darbuotojai, vadovavimo etika, vertybės. Taigi atkreipiamas dėmesys į tai, kad dvasingumo sudedamoji dalis yra komandinio darbo dvasios raiška.

Kadangi komandos apibrėžimų yra labai daug, o pati komandos analizė yra labai įvairiapusė, šiame darbe, autorės nuomone, komandos sąvoką patogiausia apibrėžti, pateikiant jo pagrindinius komponentus, be kurių ji neegzistotų. Taigi, *komanda* suvokiama kaip trijų elementų: 1) žmonės, 2) santykiai, 3) tikslas – sąveika (žr. 3 pav.).



**3 pav. Komandos pagrindiniai komponentai (Šimanskienė, Seilius, 2009)**

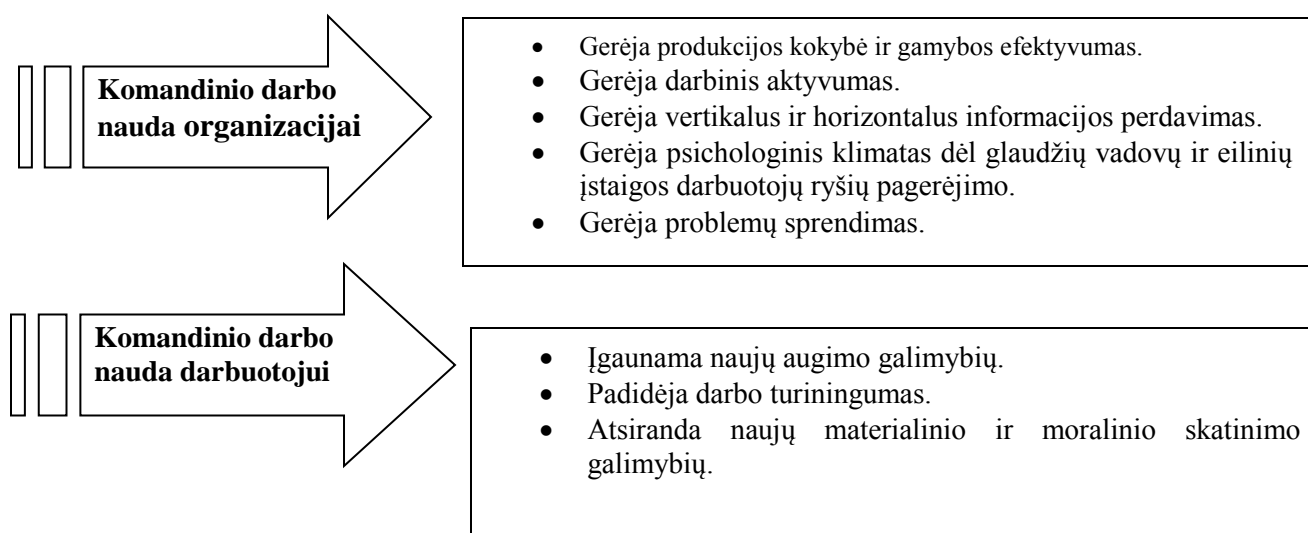


Taigi pagal 3 paveikslą matyti, kad komandai suburti reikalingi du ar daugiau taprusavyje sąveikaujančių asmenų, siekiančių bendro tikslo. Kad komandinio darbo nauda neabejotina, tai parodo, kitų autorių atlikti tyrimai.

B. R. Jewel (2002) aptardamas komandinio darbo naudą, išskyrė šiuos pranašumus:

- kokybiškesnė veikla našumo, lankstumo, greičio ir vartotojų aptarnavimo požiūriu;
- tobulesnis darbų projektavimas;
- didesnė motyvacija ir atsidavimas;
- mažesnės sąnaudos;
- tobulesnis mokymo procesas;
- daugiau galimybių pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus;
- mažiau galimybių veiklą dubliuoti;
- daugiau paramos;
- geresnė priimamų sprendimų kokybė;
- daugiau lankstumo;
- lengviau prisitaikyti prie pokyčių;
- geresni tarpusavio santykiai;
- mažiau destruktivių konfliktų;
- daugiau galimybių atskleisti darbe savo gamubus.

Mokslininkai (Sakalas, Vanagas, Martinkus, Neverauskas, ir kt. 2000), išskyrė šiuos komandinio darbo naudingumo ne tik kompanijai, bet ir kiekvienam darbuotojui, aspektus (žr. 4 pav.):



4 pav. Komandinio darbo privalumai organizacijai ir darbuotojams

Kaip matyti komandinis darbas naudingas tiek organizacijai tiek darbuotojui. O dvasingumui ugdyti taip pat svarbi komandinė kultūra, jos nariai, jų taprusavio santykiai, tradicijos. Be to, komandinis darbas suvienija organizacijos narius siekti bendro tikslo, bendrauti ir bendradarbiauti, todėl jis ypatingai svarbus ir pripažįstamas dvasingos organizacijos raiškos objektu.

Autoriai (Zabielavičienė, 2015, 2013; Mukherjee, Bhattacharjee & Singha, 2016; Subramaniam & Panchanatham, 2013) akcentuoja šias savybes, padedančias atpažinti bei išskirti dvasingą organizaciją nuo kitų. Remiantis autorių pateiktais tyrimų rezultatais, dvasingos organizacijos charakteristikos yra šios:

- **stiprus tikslo pojūtis.** Dvasingos organizacijos kuria savo kultūrą prasmingo tikslo pagrindu. Nors pelnas gali būti svarbus, jis nėra organizacijos vertybė;
- **dėmesys asmeniniam tobulėjimui.** Dvasingos organizacijos pripažįsta žmonių vertę. Jos stengiasi sukurti kultūrą, kurios skatinami darbuotojai nuolat mokytusi ir tobulėti. Pripažindamos žmonių svarbą, šios organizacijos taip pat stengiasi užtikrinti, kad jų nariai nepraras darbo;
- **pasitikėjimas ir atvirumas.** Dvasingos organizacijos pasižymi abipusiu pasitikėjimu, sąžiningumu ir atvirumu. Vadovai nebijo prisipažinti suklydę. Jie paprastai labai nuoširdžiai elgiasi su savo darbuotojais, klientais ir tiekėjais;
- **įgaliojimų suteikimas darbuotojams.** Dvasingose organizacijose vyraujantis didelio pasitikėjimo klimatas ir noras skatinti darbuotojų lavinimąsi bei asmeninį tobulėjimą sudaro sąlygas vadovybei suteikti darbuotojams įgaliojimus spręsti daugumą su darbu susijusių klausimų. Dvasingų organizacijų vadovai nebijo suteikti valdžią atskiriems žmonėms ir komandoms. Jie pasitiki, kad darbuotojai elgsis atsakingai;
- **darbuotojų saviraiškos toleravimas.** Paskutinė ypatybė, išskirianti dvasingas organizacijas iš kitų, yra ta, kad jose neslopinamos darbuotojų emocijos. Šios organizacijos leidžia žmonėms būti savimi – išreikšti savo nuotaikas ir jausmus nesijaučiant dėl to kaltiems ir nebijant už tai būti nubaustiems.

Autorių minimi bruožai parodo, kad į dvasingumą orientuotos organizacijos pasižymi dideliu dėmesiu tikslams ir darbuotojams. Kaip žinoma tikslo siekimas kiekvienos įmonės, tačiau dvasingoms organizacijoms svarbiausia organizacijos nariai. Dažniausiai tikslas siejamas su darbuotojų gerove. Šiose organizacijose vadovai nemažai skiria dėmesio žmonių atrankai, jų darbinės aplinkos gerinimui, tobulėjimui. Taip pat atsižvelgiama į organizacijos kultūros elementus: apeigos, simboliai, tradicijos. Visa tai padeda suburti dvasingą komandą siekti bendro prasmingo tikslo.

Labai svarbu paminėti, jog dvasingos organizacijos pasižymi abipusiu pasitikėjimu, sąžiningumu ir atvirumu.

Remiantis mokslinė literatūra pasitikėjimas apima du komponentus (žr. 5 pav.):



5 pav. Pasitikėjimo komponentai

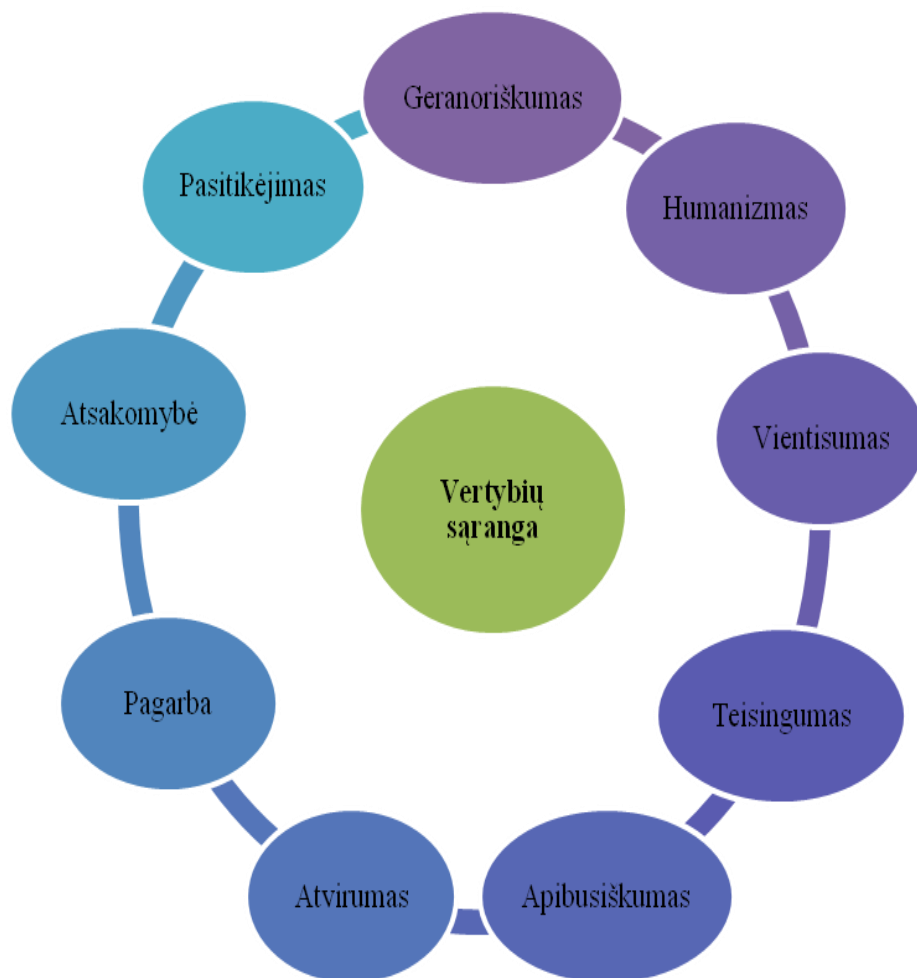
Taigi pasitikėjimas suprantamas kaip vadovo, darbuotojo tikėjimas vienas kitu, vyrauja sąžiningas elgesys, t.y. kai darbuotojas dirbs atsakingai, kuris lems tolimesnius apibūsinio bendradarbiavimo santykius.

„Pasitikėjimas atsiranda tada, kai ateitis yra neaiški ir nekontroliuojama. Sociologiškai neprognozuojamoje veikloje išskiriami trys orientacijos būdai. Pirmiems dviem (*viltis/nusivylimas, tikėjimas/ abejonė*) būdingas pasyvumas, distancija, siekis išvengti atsakomybės bei pareigų. Trečia orientacija – *pasitikėjimas* – pasireiškia tais atvejais, kai dėlto veikiama, nepaisant neaiškumo bei rizikos”

Siekiant kurti ir išlaikyti dvasingumą organizacijoje, organizacijos vadovai turi būti pasirengę kurti tvirtus santykius paremtu pasitikėjimu. O tam, kad organizacijos vadovai galėtų tai įgyvendinti jie turi griežtas vadovautis nustatymomis organizacijos vertybėmis, misija, tikslais.

Atlikta literatūros analizė parodė, kad teigiamos gyvenimo vertybės, tokios kaip sąžingumas, bendruomeniškumas, atvirumas turi poveikį bei daugiau naudos organizacijai nei asmuo kuris turi prieštaraujančias vertybės. Be to, yra tikėtina, kad didesnis pasitenkinimas darbu ir našumas vyrauja tose organizacijose, kuriose vyrauja teigiamos vertybės (Balt, 2007). Tad neabejodami teigiamų vertybių poveikiu organizacijos veiklos efektyvumui, mokslininkai vis dažniau atkreipia dėmesį į tai, kad dvasinių vertybių įkūnijimas veikia ne tik kokybišką darbuotojų darbo atlikimą bet ir kartų padidina dvasingumo lygį organizacijoje.

Autoriai Giacalone & Jurkiewicz (2003) pateikia vertybių sąrangos modelį reikšmingą individualiam dvasingumui, įgyvendinant dvasingumo principus organizacijoje (žr. 6 pav.).



**6 pav. Individualaus dvasingumo kompleksinės vertybių plėtros modelis (sudaryta pagal Giacalone & Jurkiewicz, 2003)**

Daugelis autorių išanalizavę vertybes, teigia, kad organizacinis dvasingumas tvirtai susijęs su vertybėmis.

Tinkamas vertybių puoselėjimas suvienija organizacijos narių visumą lengviau įveikti pokyčius, siekti bendrų tikslų bei sukurti tinkamą organizacijos kultūrą, lengviau pasiekti individualų ir organizacinį pranašumą.

Pateikiamos šios vertybės, kuriomis patariama vadovautis norint sėkmingai plėtoti kultūrą organizacijoje:

1 vertybė – sąsajos (Visi esame susiję: įmonė, tiekėjai, klientai). Vertybė kyla iš idėjos, kad įmonė yra sistema. Todėl individuali sėkmė priklauso nuo to, kaip kiekvienas įmonėje dirba kartu su kitais, o įmonės sėkmė priklauso nuo visų asmenų, kurie gerai atlieka savo darbą.

2 vertybė – viršininkų ir pavaldinių lygybė. Tai įmonės kultūra, pagal kurią nelieka santykio „viršininkas-pavaldinys“, tad žmonės gali laisviau išreikšti savo mintis, nebijodami susidorojimo. Įmonėje bendradarbiaujama, darbuotojai jaučiasi kolegos, o ne smulkūs varžteliai, kontroliuojami iš aukščiau.

3 vertybė – atviras ir sąžiningas bendravimas. Šios vertybės pirmas svarbus aspektas – gebėjimas suprasti kitą asmenį. Be empatijos įmonė tampa nepajėgi atvirai komunikuoti ir bendradarbiauti. Antras svarbus aspektas – gebėjimas išklaudyti. Išklausymu siekiama skatinti toleranciją ir atsisakyti išankstinio nusistatymo.

4 vertybė – informacijos prieinamumas. Informacijos prieinamumas yra vykdomo darbo pagrindas. Įmonės lyderiai turėtų atvirai keistis informacija apie įmonės strateginius tikslus, nes ši informacija nurodo darbo kryptį tolesnei veiklai ir, dar svarbiau, tobulėjimui.

5 vertybė – orientavimasis į procesus. Ši vertybė geriau padeda visiems suprasti komandinio darbo ir bendradarbiavimo svarbą. Čia svarbiausia yra įrankiai, kurie padeda gerinti įmonės valdymą, efektyviau ir greičiau vystyti vidinius procesus. Kiekvienas turi tolti nuo mentaliteto „apkaltinti asmenį“ ir artėti prie „ieškoti gedimų procese ir juos pašalinti“. Tai yra požiūris į problemą ir jos sprendimą.

6 vertybė – nėra sėkmių ar nesėkmių, tik mokymosi patirtis. Svarbu suprasti, kad sėkmė ir nesėkmė yra vertinamos subjektyviai. Priimdami šią vertybę, darbuotojai išlaisvina kūrybiškumą, vaizduotę, išreiškia tai, ką galvoja, ir realizuoja savo užduotis (Baravska, 2015).

Apibendrinant galima teigti, kad deklaruojamos dvasinės vertybės, pasitikėjimas, rūpestis darbuotojui, bendradarbiavimas, darbuotojo elgesys, veiklos rezultatų įvertinimo kriterijai padeda organizacijos nariams dirbti dvasingame kelyje. Šių veiksmų derinys padeda geriau dirbti ir siekti sėkmės.

Kadangi šiame darbe nagrinėjamos vertybės, misija, vizija, taisyklės, įsipareigojimai, svarbu atkreipti dėmesį į organizacinės kultūros aspektus. Vieno žymiausių organizacijos kultūros teoretikų E. Scheino (2004) nuomone, *organizacinė kultūra* yra pagrindinės organizacijos narių nuostatos, taisyklės ir normos, kurios susiformuoja savaime. Autoriaus teigimu, organizacinę kultūrą sudaro taip pat fizinė aplinka, vadinama artefaktais (t.y. tai, ką galima matyti, girdėti, jausti; pavyzdžiui, kalba, aprangos, rašymo stiliai, ritualai, ceremonijos, mitai, architektūra ir kt.) bei vertybės (jos parodo, kas organizacijos nariams yra priimtina, o kas ne, ką galima daryti, o ko ne ir pan.) (Šimanskienė, 2002).

Teigiama, kad organizacinė kultūra yra organizacijos gyvenimo aspektas. Kultūra yra verslią veiklą organizacijoje lemiantis veiksnys ir pirmasis žingsnis, skatinantis tokią veiklą.

L. Šimanskienės (2008) teigimu, organizacinė kultūra lyg savotiška ideologija, kuri ne tik padeda organizacijai vystyti strategiją, bet ir siekti tikslų. O kad organizacija nuolat tobulėtų, dirbtų pelningai ir kad visi jos darbuotojai jaustųsi jai priklausantys bei dirbdami joje matytų savo ateitį ir gyvenimo prasmę, būtina, kad tokiai organizacijai vadovautų žmogus, kuris sugebėtų visų darbuotojų interesus suvienyti organizacijos tikslams įgyvendinti t.y. jis turėtų sukurti specifinę organizacijos kultūrą (Seilius, 1998).

Č. Purlys (2009) nurodo, kad organizacinės apeigos, simboliai, ir specifinis organizacijos žargonas vaidina gana stiprų vaidmenį organizacinės kultūros kūrime ir palaikyme, tačiau nėra tokie efektyvūs galutiniams veiklos rezultatams. Autoriaus nuomone tokie veiksniai, kaip vadovo etika, vadovavimo stilius, tarnautojų inauguracijos, kėlimo pareigose procedūros, organizuojami susitikimai su klientais, organizacijos įžymių datų atžymėjimo bei darbuotojų pagerbimo ceremonijos, yra kur kas svarbesni organizacijos kultūros elementai, nei mitai ar herojai. Tip pat kuriant stiprią organizacinę kultūrą labai svarbus yra vieningas pagrindinių organizacijos vertybių supratimas ir ugdymas.

Remiantis L. Šimanskienės (2008) atliktu tyrimu, organizacinė kultūra reikalinga, nes:

- užtikrina tapatumo jausmą;
- ugdo atsidavimą organizacijos misijai;
- pagrindinė (dažniausiai nepiniginė) valdymo priemonė;
- padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius;
- padeda kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimui;
- siekiamas atvirumas dėl prieinamų bendravimo galimybių;
- tai stipri adaptavimo priemonė;
- būna draugiški santykiai su bendradarbiais;
- apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus.

Reikėtų pabrėžti, kad nemažą vaidmenį formuojant darnų kolektyvą, atlieka organizacinė kultūra. Ji tiesiogiai susijusi su darbuotojų elgsena, jų pasitenkinimu ar nepasitenkinimu darbu, ketinimais palikti jį. Stipri ir tinkama organizacinė kultūra skatina darbuotojų lojalumą, stiprina tapatumo jausmą, mažina nesusipratimų galimybes, gerina darbo procesus bei didina organizacijos veiklos efektyvumą (Stundžė, 2010).

Atlikta analizė parodė, kad organizacinė kultūra yra be galo reikšminga. Ypatingai palaikomos vertybės, simboliai, tradicijos, kiti kultūros elementai padeda gerinti organizacijos narių tarpusavio ryšius, užtikrina bendravimo jausmą, bendruomeniškumą. Vadinasi organizacijos kultūra virsta tikra humanizmo filosofija, kuri suburia visus organizacijos narius prasmingam darbui, pajusti tikrąją gyvenimo prasmę.

Todėl vadovai siūlo valdymo metu taikyti organizacinės kultūros apsektus, dvasinių vertybių puoselėjimą, bei kitus valdymo metodus siekiant sukurti sąlygas dvasingumui darbo vietoje vystytis.

Šiuo požiūriu pateikiami Šimanskienės ir Župerkienės (2013) pasiūlymai, kaip suburti komandą, siekiant puoselėti organizacinės kultūros elementus:

1. akcentuoti bendrus interesus ir vertybes, būtina paaiškinti, kodėl būtina bendradarbiauti, skatinti narius dalytis informacija ir padėti vienas kitam;
2. pasitelkti ceremonijas ir ritualus, siekiant glaudaus komandos narių bendradarbiavimo. Ceremonijos ir ritualai yra veiksmingi, jeigu akcentuoja komandos vertybes ir tradicijas;
3. naudotis simboliais, kad grupė būtų vieninga. Tai komandos šūkių, apdovanojimo ženklai, emblema, apranga ar jos spalva. Simboliai yra veiksmingas būdas kurti išskirtinį komandos tapatumą, kuris stiprinamas, kai jos nariai noriai visa tai dėvi;
4. skatinti ir remti socialinę žmonių sąveiką, tai galima pastiprinti periodiškai rengiamais pietumis, priešpiečiais ar vakarėliais, bendrais apsilankymais koncertuose, sporto varžybose ir pan.;
5. informuoti žmones apie komandos veiklą ir laimėjimus, kitaip jie jausis atstumti. Svarbu akcentuoti ne tik problemas, bet žymėti ir pasiektus tikslus, įvykdytus darbus;
6. organizuoti susirinkimus, kuriuose būtų analizuojama esama padėtis, taip galima išsiaiškinti darbuotojų nuomones įvairiais klausimais, aptarti kiekvieno komandos nario darbą, išsiaiškinant, kokius darbus kiekvienas gali atlikti. Diskutuojant gali paaiškėti, kad kuriam nors nariui gali prireikti pagalbos, pateikti konkrečius pasiūlymus ir nustatyti priimtų pasiūlymų veiksmingumą;
7. organizuoti renginius, kurie sutelktų sudomintų žmonių, kryptingai siekiant, kad tarp komandos narių neliktų neišklausytų, nesuprastų asmenų;
8. skatinti įvairovę ir toleranciją, akcentuoti, kad skirtybės darbe yra priimtinos ir net būtinos siekiant kūrybiškai dirbti, vis dėlto skirtumai nesukelia didelių priešpriešų, jei komandos nariai brangina darbą komandoje priima bendras vertybes ir tikslus, jų siekia;
9. diegti bendradarbiavimo skatinimo sistemą. Nereikia užmiršti, kad skatinimas už komandinio darbo rezultatus yra puikus būdas stiprinti komandos dvasią, spontaniškai apdovanojant, rengiant šventes, suteikiant žmonėms išėiginių dienų;

Remiantis autorių atliktais tyrimais atliekama dvasingumo charakteristikų analizė (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Apibendrinti dvasingumo charakteristikų požymiai

Charakteristikos	Zabielavičienė, 2015; 2013	Bakanauskienė, R. Katilienė (2013)	Usman & Danish, 2010	Katilienė, 2014	Mukherjee, Bhattacharjee & Singha, 2016.	Marschke, 2007	Daniel, 2009	Giacalone & Jurkiewicz, 2003)
Tikslų ir prasmės paieška	+	+		+		+		
Dvasinės vertybės		+	+	+				+
Komandinis darbas	+	+	+	+	+		+	
Bendradarbiavimas	+			+				
Stiprus tikslo pojūtis	+				+			
Įgaliojimų suteikimas darbuotojams	+				+			
Dėmesys asmeniniam tobulėjimui	+				+			
Pasitikėjimas ir atvirumas	+		+	+	+		+	+
Darbuotojų saviraiškos toleravimas	+				+			
Lankstumas; tiesa		+			+			+
Sąžiningumas/garbingumas	+	+			+		+	+
Apibusiškumas								+
Atsakomybė	+					+	+	+
Atvirumas						+	+	+
Geranoriškumas								+
Vientisumas	+	+					+	+



*Apibendrinant galima teigti, kad dvasingumas susijęs su požiūriu į darbą, kuris remiasi sąžiningumu, formuojamas komandinio darbo dvasia, bendravimu. Visa tai išreiškiama formaliomis ir dvasinėmis vertybėmis. Taip pat toks požiūris labiau susijęs su gera apgalvota strategija, kuri prisideda prie organizacinės veiklos gerinimo, kai iš tikrųjų organizacinis dvasingumas gali padėti sulaukti sėkmės. Organizaciniu požiūriu, darbo vietoje dvasingumas apima tam tikrą poziciją, nuo kurio priklauso organizacijos narių formali darbinė aplinka (santykiai tarp vadovų ir darbuotojų, emocijos, indėlis į tobulinimą, saviraišką ir dėmesio sutelkimą).*

### **2.3. Dvasingumo raiškos organizacijose modeliai**

Literatūroje pateikiama įvairių dvasingos organizacijos modelių, apimančių įvairius komponentus. Autorius K. Rhodes (2006) nurodo modelį, apimantį šešis komponentus:

- tvarumo svarba;
- kūrybiškumas;
- principų kūrimas;
- vertybės;
- įtraukimas;
- pašaukimas.

Kitų mokslininkų nuomone, dvasinga organizacija sukuriama esant vizijai, misijai, vertybėms, socialiai atsakomybei bei esant stipriai marketingo politikai (vartotojų poreikiai, klientų pasitenkinimas stipri žmogiškųjų išteklių politika, darbo motyvacija, laimė darbo vietoje).

Taigi reikia pripažinti, kad minimi dvasingos organizacijos bruožai gali padėti objektyviai išmatuoti, stebėti bei vertinti dvasingumo lygį organizacijoje.

Atlikta literatūros analizė parodė, kad dvasinga organizacija turi savo struktūrą, kurios elementai yra misija, vizija, vertybės ir strategija bei rezultatai (žr. 8 pav.).



**8 pav. Dvasingos organizacijos koncepcinis modelis (sudaryta remiantis Vasconcelos, 2011)**

8 paveiksle pateiktame modelyje pavaizduoti svarbiausi elementai padedantys įgyvendinti dvasingumą organizacijoje. Taigi perspektyviausias būdas siekti dvasingumo – strateginio planavimo, socialinio atsakingumo koncepcijos bei vidaus marketingo politikos įgyvendinimas.

Strateginio planavimo požiūriu svarbiausios yra išsiaiškinamos vertybės, t.y. kokie principai ar įsitikinimai egzistuoja organizacijoje.

Pasak E. Gimžauskienės (2007), organizacijos vertybės yra svarbiausias faktorius, darantis įtaką organizacijoje vykstantiems procesams. Organizacijų vertybės, kuriomis jos vadovaujasi savo veikloje – tai tarsi viešas pripažinimas, koku būdu jos dirba, siekia realizuoti verslo tikslus. Kiekvienos organizacijos vertybės šiek tiek skiriasi, tačiau daugelyje įmonių jos yra universalios. A. Seiliaus (1998)

teigimu, įmonių kurių veikla remiasi vertybių ir įsitikinimų sistema, svarbiausias tikslas yra nesiekti pelno, bet suteikti prasmę savo darbuotojų gyvenimams ir įkvėpti juos laikytis savo moralės principų.

Autorių (Monkevičienė ir Liugailaitė-Radzvickienė, 2009) nuomone, puoselėjama kultūra, organizacijos vertybės reikšmingai įtakoja strateginį organizacijos vystymą, jos gali pasireikšti ir kaip strategijos formavimui ir įgyvendinimui įtaką darantis veiksnys, ir kaip strategijos formavimo priemonė, padedanti vertinti strategines alternatyvas ir nuspręsti dėl jų pasirinkimo, o viešas organizacijos vertybių komunikavimas strategijoje palengvina jos įgyvendinimą ir padeda formuoti pageidaujamą organizacijos įvaizdį visuomenėje.

J. Vveinhardt, I. Nikaitės (2008) atliktas tyrimas rodo, kad vertybes puoselėjančios organizacijos gali tikėtis didesnės sėkmės, kitaip tariant, vertybių poveikumas atsispindi veiklos rezultate. Autorių nuomone, vertybės tiesiog adekvačios *veiksmingumui*, individo veiklai.

Vizija – organizacijos ateities paveikslas, numatantis situaciją, kurioje organizacijos veikla plėtojama pačiomis palankiausiomis sąlygomis, atitinkančiomis vadovų viltis ir svajones. Vizija tampa įrankiu, kurio motyvuojami darbuotojai tolimesniam darbui. Būtina, jog viziją pajustų darbuotojai, ir yra realiai pasiekama, kuomet tikimasi ji sukurs aplinką skiriančią praeitį nuo dabarties (Papulova, 2014).

Kuriant viziją kuri nukreipta į organizacijos vidinę aplinką padeda identifikuoti turimus išteklius, kartu numato verslo plėtotės situaciją, rinkos galimybes. Dauguma strateginės vadybos žinovų mano, jog tai yra organizacijos aukščiausiojo vadovo ar jų grupės prerogatyva. Tačiau pastaruoju metu į šį klausimą žiūrima plačiau – manoma, kad strateginės vizijos formuluotės sudaryme privalo dalyvauti ir žemesnių valdymo lygmenų vadovai bei bendradarbiai.

Anot Andriuščenkos (2006), vizija išskiriama kaip organizacijos planų įgyvendinimo vadovas. Rekomenduojama, jog vizijos formuluotė turėtų būti labai paprasta ir dinamiška, patogi suvokimui. Ji turi būti stipri padedanti įkvėpti bendradarbius siekti bendrų tikslų, taip pat padėti kurti bendrą organizacijos įvaizdį ir pelnyti pasitikėjimą. Kaip Andriuščenka teigia, vizija paprastai formuojama ateičiai. Tai kai asmuo ar žmonių grupė nori sukurti geresnę ateitį. Į vizija žiūrima kaip į būsimą situaciją.

Vizijos kūrėjams keliamas uždavinys – remiantis idėjomis, racionalių požiūriu sukurti ateities viziją, kuri parodys kokia bus organizacijos ateitis jei ji pasieks savo misiją.

Misiją reikėtų įvardinti kaip trumpą priemonių sąrašą, siekiant organizacijos siekiamumo savo vizijos. Taigi jeigu strategijos planavimo pastangos bus veiksmingos, tai organizacijos nariai dirbs našiai sieks savo ir organizacijos tikslų – jei galės sukurti dvasingą organizaciją.

L. Šimanskienės, J. Paužolienės (2010) teigimu, socialinis atsakingumas yra svarbus verslo atstovų patikimumo bruožas. Tai verslininkų įpareigojimas priimti tokius sprendimus ir taip veikti, kad jų veikla

būtų palanki visuomenei. Organizaciją vadindami socialiai atsakinga organizacija, labiau pabrėžiame moralės normų laikymąsi šioje organizacijoje.

Anot D. Bagdonienės, E. Paulavičienės (2010) socialinę atsakomybę galima vertinti kaip etiškumo, tvarumo ir atsakingumo principų taikymą kasdienėje organizacijos veikloje:

- etiškumas – vizija, tikslai, vertybės, organizacinė struktūra, elgesys ir kultūra;
- tvarumas – verslo procesai, tiekimo grandinė, gamyba, produkto dizainas ir distribucija;
- atsakingumas – santykiai su įvairiomis suinteresuotomis grupėmis: valdžia, darbuotojais, klientais, tiekėjais ir visuomene.

Teigiama, kad socialinė atsakomybė labai svarbi, o ypatingai informacijos atskleidimas apie veiklą yra aktualus. Tai turėtų būti atskleidžiama informacija, susijusi su aplinkosaugos, personalo klausimais bei tyrimų ir plėtros veikla. Todėl organizacijos vadovai turi suvokti, jog informacijos atskleidimas apie organizacijos veiklą, darbuotojus ir kt. yra aktualus bei naudingas dėl šių priežasčių:

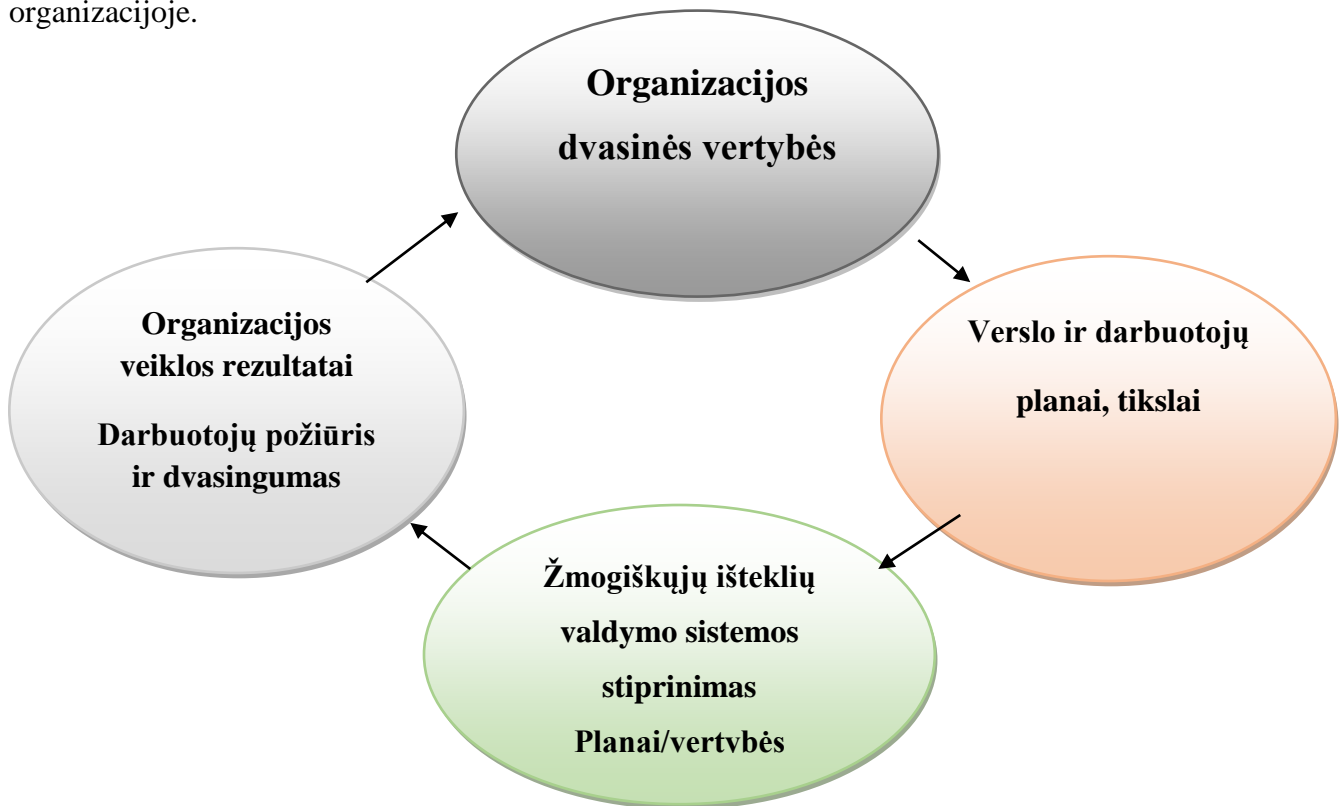
- išlaikomi geriausi darbuotojai ir kyla jų motyvacija dirbti bei būti lojaliems organizacijai, darbuotojai jaučiasi saugiau šiose organizacijose;
- padidėja ekonominis efektas, nes organizacijoms įdiegusioms ĮSA standartą ir principus atsiranda didesnės perspektyvos sulaukti finansinių pasiūlymų iš ekonomiškai stiprių organizacijų, kurios ir pačios nenaudoja (vaikų darbo, egzistuoja priverstinio darbo prevencijos, profesinės sveikatos ir saugos, darbuotojų organizacijų (asociacijų) laisvės ir kolektyvinių derybų, diskriminavimo, nuobaudų praktikos, darbo valandų, atlyginimo už darbą ir vadybos sistemos reikalavimai, kovoja su korupcija) ir vertina kitas organizacijas besilaikančias šių principų;
- galimybė geriau patenkinti savo vartotojų (klientų, pacientų, t.t.) poreikius tuo pačiu ir visuomenės, nes laikomasi aplinkosauginių reikalavimų;
- suformuojamas geras įmonės vardas, savo firminio ženklo – patikimos įmonės reputacija, kuri palanki tiek savo darbuotojams, tiek visuomenei (Šimanskienė ir Paužolienė, 2010).

Taigi galima teigti, kad socialiai atsakinga organizacija, kurioje akcentuojamas etinių principų laikymasis organizacijos veikloje, vertybės, geros reputacijos turėjimas, etiškas elgesys gali vadinti save dvasinga organizacija.

Pagal pateiktą dvasingos organizacijos modelį, pagrindinis dvasingos organizacijos formavimo įrankis yra žmogiškųjų išteklių valdymo sistema. Be to tai turi įtakos darbuotojų motyvacijos sistemos sukūrimas, darbuotojų tenkinimo didinimas. Prie vidaus marketingo tobulinimo prisideda klientų ir organizacija tarpusavio santykiai bei laimės darbe buvimas. Taigi vadovai turi suprasti, kad labai svarbu

ugdyti savo ir organizacijos kultūrą, darbingumą, darbuotojų emocinę ir fizinę gerovę siekiant organizacijos rezultatų.

Autoriai M.R. Dehaghi, M. Goodarzi & Z.K. Arazi (2012) pateikia modelį, kuris apima du požiūrius – vertę grįstas valdymo modelis orientuotas į vertybių poveikį ir žmogiškųjų išteklių valdymą įgyvendint organizacijos strategiją (žr. 9 pav.). Paveiksle pavaizduotas modelis rodo, kaip dvasinės vertybės turi įtaką visoje organizacijoje vykstantiems procesams. Visa tai sukuria naują požiūrį analizuojant dvasingumą organizacijoje.



9 pav. Dvasinių vertybių modelis (sudaryta remiantis Dehaghi, Goodarzi & Arazi, 2012)

Teorinio modelio esminiai momentai laikytini dvasinės vertybės organizacijoje, kurios atspindi organizacijos filosofiją. Taip pat jų vaidmuo formuojant verslo ir atskirų darbuotojų planus. Vertybės padeda organizacijos nariams pasiekti numatytus tikslus. Žmogiškųjų išteklių sistemos stiprinimas (darbuotojų motyvacija, dėmesys darbuotojui) padeda sėkmingai įgyvendinti įmonės strategiją, ir kartu sustiprina požiūrį į dvasines vertybes.

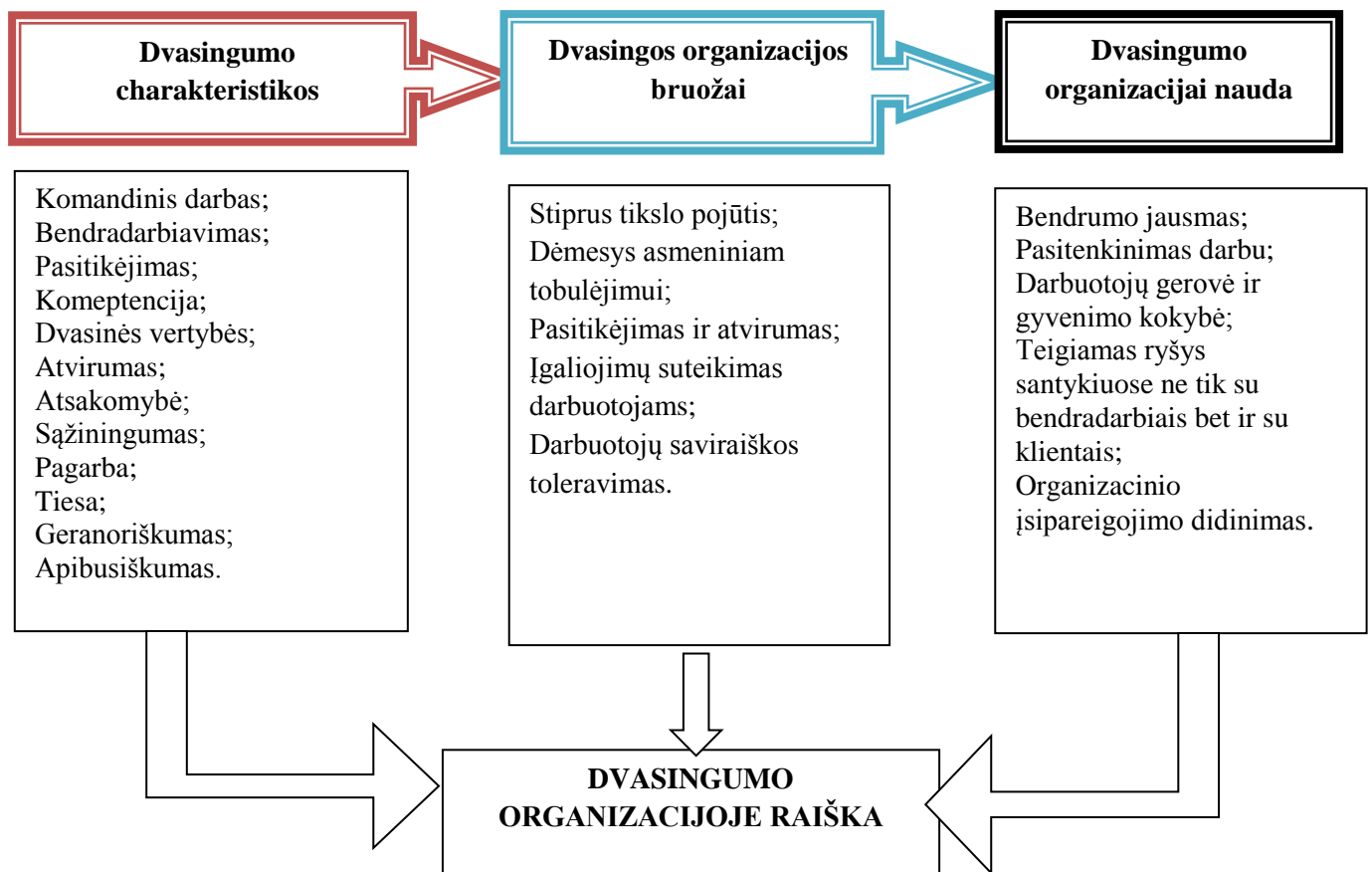
Apibendrinant galima teigti, kad dvasingos organizacijos svarbiausi požymiai išskiriami bendri tikslai, planai, rezultatai bei puoselėjamos vertybės. Dažnai stengiantis įkurti dvasingą organizaciją vadovams labai svarbu suformuoti aiškią vertybių sistemą, kuri apimtų svarbiausius organizacijos tikslus, elgesio būdus kaip pasiekti tikslų, taisyklių ir pareigų visumą, skatinantį organizacijos sutelktumą.

Svarbiausia atkreipti dėmesį į informacijos skleidimo svarbą visoms suinteresuotoms šalims, taip sukuriant didesnę pasitikėjimą ir bendradarbiavimą. Taip pat dvasingumui ugdyti svarbu suteikti nariams susitapatinimo jausmą, kuris pagerina organizacijos stabilumą, formuoja elgesį, motyvuoja darbuotojus siekti geriausių rezultatų.

## 2.4. Dvasingumo verslo organizacijoje raiškos tyrimo modelis

Apibendrinant išanalizuotą mokslinę literatūrą galima išskirti pagrindines dvasingumo dimensijas (Ashmos & Duchon, 2000; Milliman, Czaplewski & Ferguson, 2003; Karkasas, 2010; Duchon & Plowman, 2005; Fairholm, 1996; Milliman, Ferguson, Trickett, Condemi, 1999; Zare, 2013; Ajala, 2013; Gupta, Kumar & Singh, 2013; Hassan, Bin Nadeem & Akhter, 2016) ir dvasingos organizacijos bruožus (Katilienė, 2014). Dvasingumas organizacijoje leidžia organizacijai tapti dvasinga.

Kadangi, dvasingumas darbe siejamas su nauda organizacijoms ir jo esmė, padėti organizacijoms siekti geresnių rezultatų, tai vertinant dvasingumo raišką, reikia įtraukti ir naudos dimensiją (žr. 10 pav.)



10 pav. Apibendrintas dvasingumo raiškos organizacijoje tyrimo modelis (sudaryta darbo autorės)

### 3. DVASINGUMO VERSLO ORGANIZACIJOJE RAIŠKOS MODELIO ĮVERTINIMO TYRIMO METODOLOGIJA

#### 3.1. Dvasingumo verslo organizacijoje raiškos modelio įvertinimo tyrimo dizainas

Tyrimo metu reikalingai informacijai buvo analizuojama tam tinkama literatūra. Toks antrinės informacijos rinkimas reikalingas pamatyti bendrą vaizdą, gauti tikslesnį suvokimą, įžvalgą apie tiriamą objektą.

Siekiant tikslesnių tyrimo rezultatų, t.y. siekiant nurodyti kokie vertinimo kriterijai yra tinkamesni atskleisti dvasingą organizaciją buvo atliekamas kokybinio tyrimo *interview* metodas, kurį galima laikyti vienu iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų, pasižyminčių smulkmenų, padedančių suvoki respondentų pasaulį bei požiūrius, gausa.

K. Kardelis (2005) teigia, kad *interview* tai viena iš apklausos rūšių, integruotų į stebėjimo metodų grupę. Tiriamasis *interview* apibrėžiamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas – gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją.

Anot R. Prakapo, T. Butvilo (2011) galimi trijų tipų *interview*:

1. Standartizuoti (struktūruoti) *interview*;
2. Pusiau – standartizuoti (pusiau – struktūruoti) *interview*;
3. Nestandartizuoti (giluminiai) *interview*.

Anot šių autorių (Prakapas ir Butvilas, 2011) *interview* – kiekybinis tyrimo metodas, skirtas gauti žodinei informacijai, numatytai tyrimo programoje. Išskiriami šie privalumai ir trūkumai:

#### PRANAŠUMAI:

- Galima paaiškinti klausimo esmę.
- Nebus praleisti nepatogūs klausimai.
- Natūralios sąlygos, natūralus bendravimas.
- Galima kaitalioti klausimus.

#### TRŪKUMAI:

- Subjektyvi interviuotojo įtaka.
- Brangus metodas.
- Reikia daug laiko.
- Reikalingas tyrėjas, išmanantis tiriamą problemą.
- Sunku apdoroti duomenis.

**Tyrimo problema:** kokie vertinimo kriterijai yra tinkamesni atskleisti dvasingą organizaciją?

**Tiriamas objektas.** AB SEB bankas, vykdomas finansines paslaugas Lietuvoje.

**Kokybinio tyrimo tiriamųjų imtis.** Apklausta 6 informantai. Tiriamųjų (informantų) charakteristikos pateiktos 6 lentelėje.

Tyrimo dalyviai (informantai) buvo atrenkami pagal šiuos kriterijus:

- AB SEB banko darbuotojai;
- Asmenys užimantys vadovaujamas pareigas;
- Asmenys turintys mažiausiai 5 metų patirtį.

**6 lentelė. Kokybinio tyrimo informantų charakteristikos**

<b>Tyrimo dalyvių kodas</b>	<b>Amžius</b>	<b>Lytis</b>	<b>Patirtis</b>
A	39 m.	Moteris	10 m.
B	46 m.	Moteris	16 m.
C	36 m.	Moteris	11 m.
D	42 m.	Moteris	14 m.
E	30 m.	Moteris	6 m.
F	40 m.	Moteris	11 m.

Kaip matyti 6 lentelėje, visi tiriamieji yra moteriškos lyties. Amžiaus vidutinis vidurkis – 33 m. Darbo stažas – nuo 5 iki 13 metų.

**Tyrimo duomenų rinkimas.** Kokybinis tyrimas buvo vykdomas 2016 m. lapkričio-gruodžio mėnesiais. Interviu klausimai tyrimo dalyviams buvo išsiųsti elektroniniu paštu, prieš tai susitarus su kiekvienu tyrimo dalyviu dėl dalyvavimo tyrime ir išsamiai telefonu pristatius tyrimo eigą ir procedūras. Informantai buvo paprašyti kuo išsamiau atsakyti į pateiktus klausimus. Analizuojant duomenis, esant neaiškumams, ar trūkstam informacijos visada buvo galimybė susisiekti su informantu telefonu ir žodžiu tikslinti analizuojamus duomenis.

Elektroniniu paštu pusiau struktūruoto interviu klausimai buvo nusiųsti į AB SEB instituciją.



**Tyrimo duomenų analizė.** Gauti duomenys, buvo analizuojami naudojant *kokybinės kontentinės teksto analizės metodą* (Žydzžiūnaitė, Merkys, ir Jonušaitė, 2004). Kontentinė analizė atlikta išskiriant šiuos esminius žingsnius:

- daugkartinis teksto skaitymas;
- manifestinių kategorijų išskyrimas, remiantis „raktiniais“ žodžiais;
- kategorijų turinio skaidymas į subkategorijas;
- kategorijų/subkategorijų turinio elementų sutapimo identifikavimas;
- turinio duomenų interpretavimas.

**Tyrimo etikos principų užtikrinimas.** Siekiant nepažeisti tyrėjo etikos principų, tiriamieji turėjo teisę apsispręsti dėl dalyvavimo šiame tyrime.

1 etapas. Vykdamas struktūruotą interviu, buvo tyrėjos pristatymas, temos pristatymas ir paaiškinimas, kam visa tai daroma. Tyrėjai supažindinus tyrimo dalyvius su atliekamo tyrimo svarbiausiais aspektais, buvo klausta, ar jie sutiks atsakyti į pateiktus klausimus.

2 etapas. Taikomas anonimiškumo principas, perspėjant tiriamuosius, kad jiems prisistatinėti nereikia, siekiant nepažeisti tyrimo etikos principų. Taip pat tiriamiesiems leista pasirinkti jiems patogų tyrimo laiką.

### **3.2. Dvasingumo verslo organizacijoje raiškos modelio įvertinimo tyrimo instrumento pagrindimas**

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, parengtas interviu klausimynas (žr. 1 priedą), kuriuo informantu požiūriu, nuomone išskiriami dvasingumo kriterijai leidžiantys įvertinti dvasingumo raišką organizacijoje. Klausimai formuluojami siekiant gauti kuo išsamesnius informantų atsakymus, apie tiriamą reiškinį.

- 1-3 klausimai skirti išsiaiškinti informantų demografinius duomenis.
- 4-6 klausimai siekti išsiaiškinti dvasingumo charakteristikas. Šių klausimų tematika skirta įvertinti dvasingumo organizacijoje raišką.
- 7-10 klausimai pateikti siekiant įvertinti dvasingumo bruožus, t.y. išskirti bruožus, kurie atskleisti vykstančius procesus susijusius su dvasingumo dimensijomis.
- 11-12 klausimai siejami su dvasingumo nauda.

## 4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA

### 4.1. AB SEB BANKO PRISTATYMAS

AB SEB bankas, tai viešojo sektoriaus finansinių paslaugų teikimo kompanija. Tai kredito įstaiga, kuri verčiasi indėliu bei grąžintinių lėšų priėmimu iš neprofesionalių rinkos dalyvių ir jų skolinimu.

AB SEB bankas – didžiausias komercinis bankas Lietuvoje, priklausantis Šiaurės Europos finansų įmonių grupei SEB, kuri valdo 99,7 procento SEB banko akcijų. SEB bankas (iki 2008 m. sausio 21 dienos – SEB Vilniaus bankas) buvo įkurtas 1990 metų kovo 2 dieną ir yra vienas iš komercinės bankininkystės Lietuvoje pradininkų. Jis teikia visas bankininkystės paslaugas privatiems ir verslo klientams bei finansų įstaigoms.

Finansines paslaugas teikia Lietuvoje veikiančios šios SEB grupės įmonės: SEB bankas, investicijų valdymo bendrovė „SEB investicijų valdymas“, gyvybės draudimo bendrovė „SEB gyvybės draudimas“, rizikos kapitalo bendrovė „SEB Venture Capital“ ir nekilnojamojo turto valdymo bendrovė „Litectus“.

SEB grupė Vilniuje taip pat yra įkūrusi paslaugų teikimo centrą („Skandinaviska Enskilda Banken“ AB Vilniaus filialas), teikiančią pagalbos verslui paslaugas (atlieka operacijas, teikia IT, personalo administravimo ir finansų apskaitos paslaugas) SEB grupei - jos antrinėms įmonėms ir padaliniams dvidešimtyje pasaulio šalių.

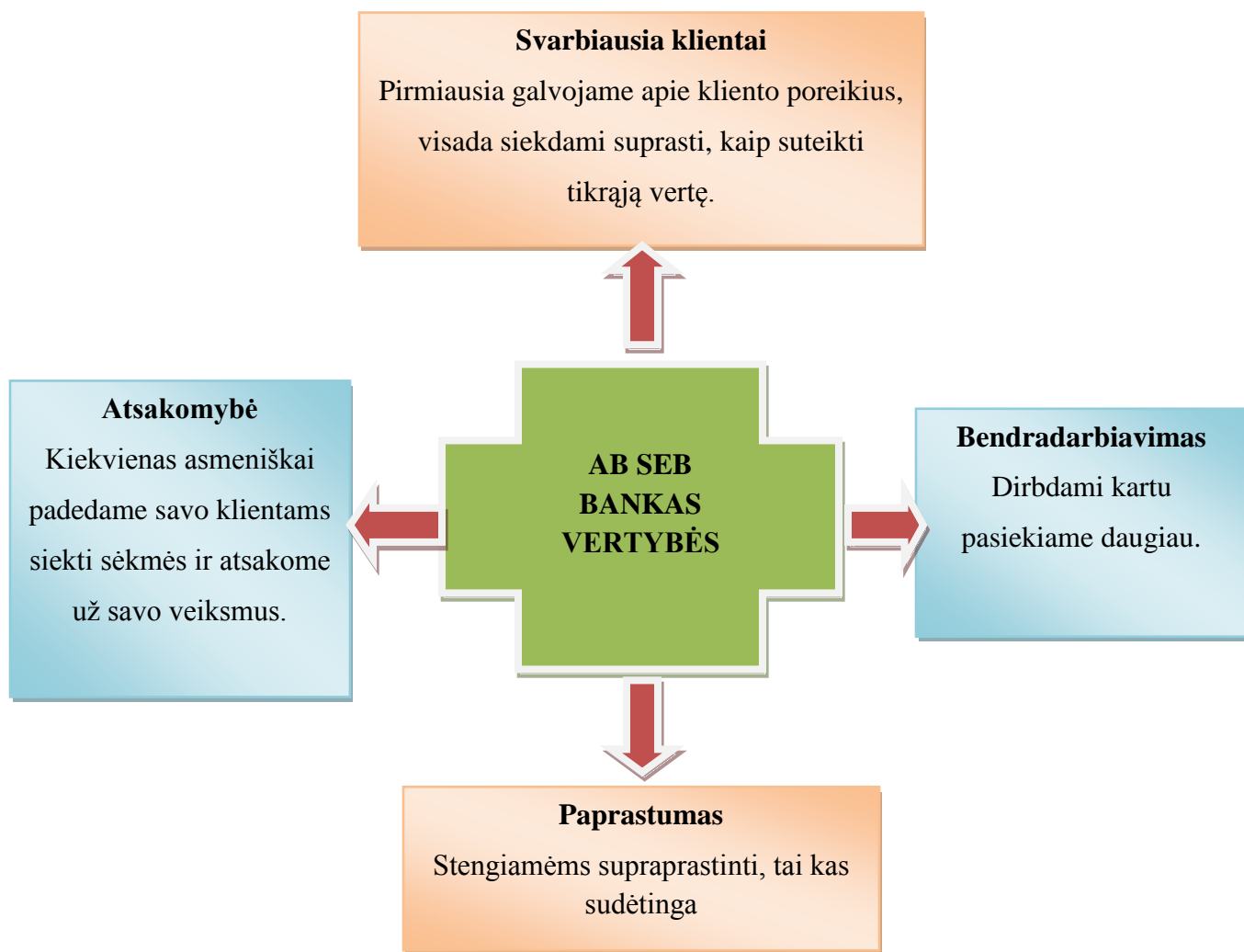
SEB yra pirmaujanti Šiaurės šalių finansinių paslaugų grupė. SEB, kaip ilgalaikių ryšių su klientais bankas, Švedijoje ir Baltijos šalyse konsultuoja klientus finansų klausimais ir teikia jiems universalias finansines paslaugas. SEB grupei priklausančių bankų Danijoje, Suomijoje, Norvegijoje ir Vokietijoje pagrindinės veiklos sritys yra verslo ir investicinės bankininkystės paslaugos verslo klientams ir institucijoms.

AB SEB, siekdamas išlikti vienas iš lyderių tarp Lietuvoje registruotų bankų, yra nusibrėžęs sau keletą tikslų.

**Pagrindinis tikslas** – esamiems ir potencialiems darbuotojams siūlyti geriausią darbo aplinką ir lygias galimybes kilti karjeros laiptais, nesvarbu, kokia būtų jų lytis, tautybė, amžius, seksualinė orientacija ar religija. SEB grupės tikslas – pasiekti, kad visuose mūsų organizacijos lygmenyse dirbtų po lygiai moterų ir vyrų, taip pat didinti samdomų iš užsienio darbuotojų dalį (<https://www.seb.lt/apie-seb/apie-seb/seb-grupe/misija-vizija-vertybes>).

**AB SEB banko vizija.** Teikti savo klientams pasaulinio lygio paslaugas.

AB SEB bankas savo veiklą kuria pagal tam tikras vertybes (žr. 11 pav.), kurių dėka įstaiga yra stabili, patikima.

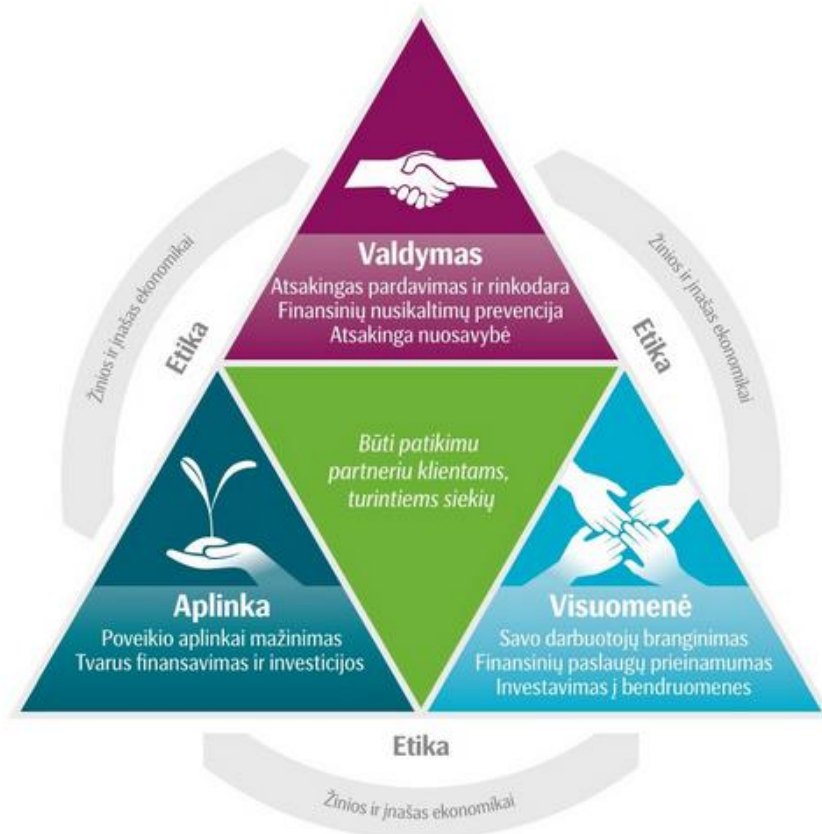


11 pav. AB SEB banko deklaruojamos vertybės (<https://www.seb.lt/apie-seb/apie-seb/seb-grupe/misija-vizija-vertybes>)

*Aštuoni tvaraus verslo prioritetai.* SEB tvarios veiklos strategijoje nustatyti aštuoni prioritetai pagal tris pagrindines atsakomybės sritis (žr. 12 pav.). Skirdami didelį dėmesį šioms sritims, galime prisidėti prie to, kad geriau būtų valdomos bendrovės bankų sektoriuje, saugoti aplinką ir aktyviau dalyvauti bendruomenės gyvenime ([https://www.seb.lt/astuoni-tvaraus-verslo-prioritetai\\_](https://www.seb.lt/astuoni-tvaraus-verslo-prioritetai_)).

**Atsakomybės sritys:**

- valdymo atsakomybė;
- aplinkos apsaugos atsakomybė;
- socialinė atsakomybė;



**12 pav. AB SEB banko pagrindines atsakomybės sritis**

Pagal tris pagrindines atsakomybės sritis yra nustatyti aštuoni tvaraus verslo prioritetai (<https://www.seb.lt/astuoni-tvaraus-verslo-prioritetai>):

1. *Atsakingas pardavimas ir rinkodara.* Banko ryšiai su klientais yra pagrįsti pasitikėjimu. Norėdami išsaugoti pasitikėjimą, pirmenybę teikia klientų interesams, užtikrindami, kad su visais klientais būtų elgiamasi sąžiningai, laikantis aukščiausių aptarnavimo, skaidrumo ir atsakingos bankų praktikos standartų. Savo veiklą vykdo vadovaudamiesi etikos principais ir savo pagrindinėmis vertybėmis – abipuse pagarba, tęstinumu, profesionalumu ir atsakomybe. Aukšti etikos standartai turi būti ir yra neatskiriama verslo dalis, jais pagrįstos puoselėjamos nuostatos.
2. *Finansinių nusikaltimų prevencija.* Finansiniai nusikaltimai – didelė tarptautinė problema. Bankas stengiasi apsaugoti savo klientus ir savo verslą. Moko savo darbuotojus, kad būtų užkirstas kelias pinigų plovimui ir sukčiavimui, bei nuosekliai dirbama, kad užtikrintų savo skyrių ir elektroninių kanalų saugumą..

3. *Atsakinga nuosavybė.* Įmonės, tarp jų – bankai ir investuotojai, kurie rūpinasi bendrovės valdymu, aplinkos apsauga, yra socialiai atsakingi, gali mažinti riziką ir išnaudoti įvairias galimybes. Todėl svarbu užmegzti dialogą su investicinių portfelių valdytojais, kad jie siektų kurti ilgalaikę vertę ir gauti patrauklią finansinę gražą. Bankas yra vienas didžiausių bendrovių, investuojančių privačių asmenų, įmonių ir institucijų vardu. Klientai bankui suteikia svarbius įgaliojimus, todėl elgiamasi atsakingai kaip valdytojai ir savininkai.
4. *Poveikio aplinkai mažinimas.* Banko veiklos tiesioginis neigiamas poveikis aplinkai yra menkas. SEB grupės siekis — iki 2015 metų anglies dioksido emisiją sumažinti 45 procentais, palyginti su 2008 metais. SEB grupė pradėjo naudoti žaliąją energiją, sumažino popieriaus vartojimą, stengiasi keliauti mažiau ir racionaliau. Nors bankų sektoriaus ir pačios SEB grupės neigiamas poveikis aplinkai yra nedidelis, palyginti su pramonės sektoriaus įmonėmis, bankas stengiasi daryti viską, kad sumažintų veiklos neigiamą poveikį aplinkai. Kitas svarbus mūsų uždavinys – finansavimą ir investicijas skirti toms kritinėms sritims, kurioms reikalingas kapitalas, kad būtų galima įgyvendinti pokyčius ir taip sumažinti mūsų visos visuomenės veiklos neigiamą poveikį aplinkai.
5. *Tvarus finansavimas ir investicijos.* Bankas finansuoja ir investuoja į ateitį. Bankas yra pasirašęs įvairių tarptautinių susitarimų ir savo veikloje taiko tarptautinius verslo etikos kodeksus.
6. *Savo darbuotojų branginimas.* Bankininkystė – tai žmonės. Todėl stengiamasi būti patikimu darbdaviu, pritraukiančiu ir išlaikančiu tinkamus žmones. Sudaromos galimybės darbuotojams augti kaip asmenybėms, kad jie galėtų jaustis branginami ir aktyviai dalyvautų banko veikloje. Patraukli, patikima ir sveika darbo aplinka sudaro galimybes siekti puikių rezultatų, užtikrina darbuotojų pasitenkinimą, skatina lojalumą. Tai atitinka ir klientų, ir akcininkų interesus. Norėdamas būti ilgalaikių ryšių banku, SEB turi pritraukti, ugdyti ir išlaikyti geriausius darbuotojus tam, kad klientams galėtume teikti kokybiškas paslaugas ir perteikti geriausių savo patirtį.
7. *Finansinių paslaugų prieinamumas.* Žmonėms reikia vienodų galimybių naudotis finansinėmis paslaugomis. Todėl nuolat dirbama tobulinant naudojimosi banko paslaugomis prieinamumą. Turima ilgalaikės finansinio ir ekonominio švietimo tradicijas. Stengiamasi teikti paslaugas kuo daugiau klientų, atsižvelgdami į įvairius jų finansinius poreikius, kada ir kur klientams mūsų paslaugų prireiktų. Stengiasi pasiekti, kad finansinės paslaugos būtų prieinamos visiems,

nesvarbu, kokia būtų jų ekonominė padėtis, tautybė, negalia ar kiti veiksniai. Tam reikia ir priemonių, ir technologijų, kurios palengvintų prieigą prie banko paslaugų.

8. *Investavimas į bendruomenes.* Suprantama, kad klestinti visuomenė yra ypač svarbi sėkmingai bankų veiklai ateityje. Banko veikla atlieka svarbų vaidmenį bendruomenės gyvenime, be to, remiamos vietos bendruomenes. Bet to, skatinamas domėjimasi aplinkos tausojimo klausimais. SEB grupės partneriai yra pažangiausios organizacijos ir labdaros įstaigos. Nuolat domimasi, kaip išleidžiamos skiriamos lėšos, stengiamės savo išteklius ir infrastruktūrą naudoti taip, kad investicijos būtų panaudotos tikslingai.

## 4.2. Kokybinio tyrimo analizės rezultatai

### 4.2.1. Dvasingumo charakteristikos

Pirmuoju klausimu (Kaip manote ar Jūsų organizacija yra dvasinga, paaiškinkite kodėl?) siekta įvertinti darbuotojų, dirbančių verslo organizacijoje, požiūrį į savo veiklą, t.y. šio klausimo analize siekta nustatyti ar organizacija yra dvasinga. Išskirta 1 kategorija ir trys subkategorijos (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė. Organizacijos vertinimas darbuotojų požiūriu aspektu**

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Organizacijos vertinimas	Patirtis	„Ilgai organizacijos gyvavimo metai parodo, kad dvasingumas yra puoselėjamas“.
	Tradicijos	„Švenčia krikščioniškas šventes, rengia paramos akcijas, aukoja“.
	Vertybės	„Labai vertinamos vertybės – paprastumas, pagarba, atsakomybė ir supratimas“; „tai susiję su įstatymais, vertybėmis ir lūkesčiais“; „ne tik skelbiamos vertybės, bet ir jomis vadovujamasi“; „...nes čia vadovujamasi vertybėmis, kurios skelbiamos“

Daugelio interviu dalyvių teigimu vyrauja teigiamas požiūris į dvasingumo raišką organizacijoje. Pastebėta, kad iš interviu dalyvių pateiktų atsakymų ryškėja tendencija, jog vertybės: paprastumas, pagarba, atsakomybė ir supratimas priskiriamos dvasingumui apibūdinti. Tiriamieji konstatuoja, jog vadovaujamas vertybėmis bei ilgametė darbo patirtis yra siejama su dvasingumu organizacijoje. Tyrimo rezultatuose išryškėja vertybių svarba dvasingumui vertinimui. Mokslinėje literatūroje taip pat teigiama, kad dvasingumas yra susijęs su gyvenimo prasmės ir tikslo klausimais ir yra žmogiškosios egzistencijos dalis, orientuota į transcendentines vertybes (Šeškevičius ir Valiulienė, 2011). Taip pat etikos, vertybių, motyvacijos, darbo/gyvenimo balanso ir vadovavimo elementų formavimas organizacijoje sudaro didelę reikšmę dvasingumui atsirasti (Bhunja, Mukhuti, 2011).

Remiantis darbuotojų požiūriu, analizuojama organizacija iš tiesų yra dvasinga. Dvasingumo raišką organizacijoje tiriamieji labiausiai sieja su tradicijomis ir vertybių įgyvendinimu. Mažiausiai su darbine patirtimi. Kaip pastebima vyrauja organizacijos vertybių sistemos integravimas, kuris ryškiausiai sietinas su organizacijos veiklos deklaruojamomis vertybėmis.

#### **4.2.2. Organizacijos dvasingumą lemiantys veiksniai**

Antruoju interviu klausimu, siekta išsiaiškinti, kokie svarbiausi veiksniai skatina atsirasti dvasingumui darbe? Kodėl?

Atsakydami į klausimus, kokie svarbiausiai veiksniai skatina atsirasti dvasingumui darbe, tyrime dalyvavę informantai išskyrė keletą konkrečių požymių. Taigi, analizuojant informantų požiūrį į svarbiausius veiksnius skatinančius atsirasti dvasingumui, išskirtos 3 kategorijos ir 4 subkategorijos (žr. 8 lentelę).

Pirmoji kategorija – *organizacijos narių kompetencijų ugdymas* nurodo, kad mokymai, kursai padeda darbuotojams įgyti ne tik žinių, bet ir padeda dirbti našiau. Galima teigti, kad mokymai padeda sėkmingiau įveikti užduotis, sugebėti išsikeltus uždavinius ir tikslus įveikti lengviau bei efektyviau juos vykdyti. Kompetencijų ugdymas padeda sėkmingai didinti darbo motyvaciją, kuri sąmoningai įveikia sunkias užduotis. Taigi jeigu toliau mažiau ar daugiau galime dirbti ir pasiekti tikslų – juntamas prasmingas darbas.

Antroji kategorija – *organizacinė kultūra (vertybės, neformali darbo aplinka ir t.t.)* parodo, kad dvasingumui atsirasti bei ugdyti palanki charakteristika – organizacinės kultūros aplinka. Daugiausia dėmesio skirta vertybėms. A. Giedraitis (2011) teigia, kad vertybės nusako svarbiausius vidiniu požiūriu

dalykus, jomis galima išreikšti savo santykį su kitais darbuotojais, taip pat jos gali būti kriterijus ir priemonės tikslui pasiekti.

Ne mažiau svarbūs darbuotojų santykiai, kurie dažniausiai apibūdinami kaip nuoširdūs, pasitikėjimo verti santykiai bei veikloje patiriamas bendrumo jausmas. Tai patvirtina šie išsakyti teiginiai „nėra pavydo“, „nesiekiam naudoti vieni iš kitų“.

Trečioji subkategorija – *kiti veiksniai* yra susijęs su darbo organizavimu organizacijoje dėl ko darbuotojai išsprendžia daug problemų, ir kartu pasiekia puikių rezultatų. Subkategorijoje „bendradarbiavimas“ apima teiginius, kuriuose minima bendradarbiavimas, pasitikėjimas kolegomis. Pripažįstamas nuoširdus bendravimas.

Šios organizacijos tyrimo dalyvių įvardinti pagrindiniai žodžiai: „atjauta“, „pagarba“ nusako jų darbo vertybės bei santykius su darbuotojais. Kartu tai atspindi ir keliamą pagarbą klientams. Visos darbuotojų išreikštos mintys apibūdina teigiamus santykius su bendradarbiais, draugišką atmosferą.

Apibendrinant galima teigti, kad išryškėja organizacijos charakteristikos, lemiančios dvasingumą. Kaip interviu informantų nuomone, dvasingai organizacijai būdingas kompetencijų ugdymas, organizacinės kultūros formavimas bei kiti organizaciniai vadybiniai aspektai (komandinis darbas, pagarba, pasitikėjimas). Šios tyrimo išvados patvirtina kitų autorių (Katilienė, 2014) atlikto tyrimo išvadas, jog dvasingumui vystyti reikalingas komandinis darbas, kompetencijos.

Gauti tyrimo rezultatai sutampa su kitų autorių išvadamis, kad svarbiausios dvasingumo charakteristikos yra pastiklėjimas, komandinis darbas, pagarba, nuoširdūs santykiai, vertybės (Zabeilavičienė, 2015, 2013; Giacalone & Jurkiewicz, 2003; Daniel, 2009)

Taigi informantų požiūriu, dvasingumas organizacijoje yra formuojamas per:

- *organizacijos narių tobulinimą*, dažniausiai organizuojamus mokymus, siekiant pasiekti geresnių rezultatų;
- *organizacinę kultūrą*, kuri parodo vadovų ir darbuotojų bendravimo stilių, puoselėjamas vertybės;
- *organizacinius procesus* – tai visi organizacijos veiksmai (pasitikėjimo ugdymas, komandinis darbas, pagarbos kitam jausmas, asmeninių savybių puoselėjimas) padėsiantys kurti dvasingą kultūrą.



## 8 lentelė. Veiksniai lemiantys dvasingumą

Kategorija	Subkategorija	
Organizacijos narių kompetencijų ugdymas	Specialūs mokymai	„Vyksta specialūs mokymai, kurie padeda tiek motyvavime, tiek profesine prasme“; „daug dėmesio skiriama aptarnavimo kultūrai, tobulėjimui“;
Organizacinė kultūra	Vertybės	„Šioje organizacijoje visi darbuotojai laikosi šių vertybių ir jas puoselėja savo darbais, tai kas vyksta tarp mūsų... nėra pavydo, labai nuoširdžiai bendraujame, nesiekiam naudoti vieni iš kitų“; „dirbant su bendradarbiais, kolegomis visuomet galima pasakyti bet kur, bet kada, gali savo nuomonę išreikšti... visuomet būsi išklausytas“; „...tikiu, kad vadovaudamasi šiomis vertybėmis einu teisingu keliu“;
Kiti organizaciniai veiksniai	Komandinis darbas	„...juk dirbant kartu ne tik išsprendžiamos visos problemos, bet ir pasiekiami kitokie rezultatai“; „...bei siekimas bendrų tikslų“.
	Bendradarbiavimas	„...daug dėmesio skiriama... bendradarbiavimui“; „nuoširdus bendravimas“; „manau, skatina tokie veiksniai, kaip darbuotojų poreikis nuoširdžiai bendrauti, būti suprastiems, išklausytiems“.
	Pagarba	„Pagarba kitam, atjauta“.
	Pasitikėjimas	„Pasitikėjimas kolegomis“.

Siekiant plačiau paanalizuoti teigiamas vertybes dvasingumui atsirasti, buvo teirujamasi, kaip vertinamas dvasingumas organizacijoje, kokios vertybės labiausiai akcentuojamos, puoselėjamos?

Tyrimo dalyvavę informantai nurodė, kad organizacijoje vyrauja tiek organizacijos bei individo (asmeninės) vertybės (žr. 9 lentelę). Beveik visi informantai akcentavo, kad svarbiausia vertybė – klientas. Kaip vienas informantas nurodė, labai svarbu *paprastumas, kuris suprantamas kaip informacijos pateikimas suprantamai, paprastai. O atsakomybė turi būti svarbi visur ir visada.*

Pirmoji subkategorija – *profesinės vertybės* parodo, kad organizacijoje formuluojamoms vertybėms: atsakomybė, bendradarbiavimas, lojalumas, pagarba, vadovai skiria pakankamai daug dėmesio. Vienas informantas pažymėjo, kad *profesines vertybes puikiai visi žino, kadangi ateišiant į organizaciją yra*

supažindinama su jos tikslu, misija, vizija, vertybėmis. Kiti informantai minėjo, kad pagrindines vertybes ne tik deklaruoja, bet ir jų laikosi visi organizacijos nariai. Tai rodo, kad profesinių vertybių laikymasis laikomas esminiu organizaciniu dvasingumo principu. Kitaip tariant vertybės turi įtakos ne tik sėkmingam darbo veiklos įgyvendinimui bet ir turi itin didelę reikšmę dvasingumui ugdyti. Pavyzdžiui, organizacijoje kurioje ugdomas darbuotojų lojalumas, darbuotojai vis labiau įsitraukia į darbo veiklą, jie yra patenkinti ir parodo teigiamas emocijas bei jaučia moralinį – dvasinį pasitenkinimą bei išreiškia didesnę įsipareigojimą organizacijai.

Antroji subkategorija – *asmeninės vertybės*. Tyrime dalyvavę informantai taip pat nurodo asmeninės vertybes, kurios parodo, kas yra teisinga, neteisinga, svarbu ir aktualu. Šios vertybės labai svarbios, kadangi tai vertybės esančios iš paties individo ir lemia jo elgesį.

Taip pat buvo minėta, kad „atsakingumas“, „paprastumas“ – dažnai taikomos asmeninės vertybės. Tyrimo dalyvių minėtos vertybės („padėka, pasiaukojimas, sąžiningumas“) reiškia gerumą, teigiamas emocijas. Tai reiškia, jog darbuotojai dirba sąžiningą, dvasingą, kilnų darbą, o santykiai tiek su darbuotojais ir klientais paremti tarpusavio pagarba, pagalbos suteikimu. Taigi, informantų nuomone, organizaciniam dvasingumui ugdyti bei geros emocijinės aplinkos sukūrimui padeda individo puoselėjamos vertybės.

### 9 lentelė. Organizacijoje vyraujančios vertybės

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Organizacijoje vyraujančios vertybės	Profesinės vertybės	„...atsakomybė“; „bendradarbiavimas“; „tęstinumas“; „pasiaukojimas“; „atsakomybė“; „svarbiausia klientas“; „atsakomybė“; „pagarba klientui, lojalumas, bendradarbiavimas“; „įsiklausymas į kliento pageidavimus“.
	Asmeninės vertybės	„paprastumas“; „padėka“; „pasiaukojimas“; „atsakomybės jausmas“; „sąžiningumas“; „atsakingumas“; „paprastumas“; „paprastumas“.

Apibendrinant galima teigti, kad analizuojamoje organizacijoje ugdoma gan aukšta vertybių kultūra, kurioje atsakomybė, bendradarbiavimas, paprastumas įvardijami kaip siekiamybė. Informantų nuomone, organizacijos mikroklimatas yra teigiamas, kuris priklauso nuo vadovo. Juk nuo to, koks vadovas bus, kokios jo puoselėjamos vertybės, tokias ir stengsis vertinti ir perteikti savo darbuotojams.

*Atlikta analizė parodė, kad vertybės identifikuojamos kaip išgyvenamos asmens ir organizacinės. Taigi darbuotojams siejant organizacines vertybės („...padedame klientams siekti sėkmės ir atsakome už tai“) su asmeninėmis vertybėmis („pasiaukojimas, sąžiningumas“) darbo vietoje tampa svarbia priemone kuriant palankią atmosferą dvasingumui ugdyti.*

### **4.2.3. Dvasingoms organizacijoms būdingų bruožų analizė**

Kitu interviu klausimu (Koks Jūsų organizacijos tikslas? Ar manote, kad jis prasmingas? Kodėl?) siekta atskleisti informantų nuomonės požiūrį į organizacijoje vyraujančią tikslą. Išskirtos 2 kategorijos ir 4 subkategorijos (žr. 10 lentelę). Kaip tyrimas parodė informantai puikiai žino ir palankiai vertina organizacijos tikslą, ir mano jog nurodomas tikslas ir prasmingas.

Pirma kategorija: tikslo svarbumas. Subkategorija – *kliento pasitikėjimo stiprinimas* nurodo, kad organizacijos tikslas nesiejamas vien su pelnu. Manoma, kad pagrindinis organizacijos tikslas – „*kliento pasitikėjimas*“. Taigi darbuotojai žino, jog svarbiausia organizacijoje patenkinti klientus, stengiamasi efektyviais sprendimais ugdyti kliento pasitikėjimą, ieškoti priemonių siekiant pritraukti ir išlaikyti klientą.

Subkategorija – *klientų pasitenkinimo skaičiaus didinimas*. Daugelio informantų nuomone, galima išskirti ypatingą dėmesį klientų pasitenkinimui svarbą. Vadinasi ypatingas dėmesys skiriamas kliento visų poreikių tenkinimui, saugumui, paslaugiam priėmimui užtikrinti, kuris priklauso nuo darbuotojų kompetencijų bei asmeninių savybių. Informantų atsakymai atskleidė dvasingos praktikos taikymą, kai darbuotojai savo tikslus sieja su organizacijos tikslais, teikiant pasaulinio lygio paslaugas, būti atsakingiems prieš klientą, mandagiai ir geranoriškai bendradarbiauti“.

Subkategorija – *darbuotojų santykių stiprinimas* parodo, jog organizacijos vadovams labai svarbu kurti palankų klimatą, tai įrodo informantų įrodantys teiginiai: „*mūsų organizacijos tikslas ir yra gera darbuotojų savijauta*“; „*tarpusavio santykių tobulinimas*“. Taigi vadovai stengiasi sukurti ir palaikyti ne tik išorinę draugišką atmosferą, bet ir kartu vidinę aplinką, kurioje juntamas darbuotojų tarpusavio ryšio ugdytas, bendros emocinės vertės tobulinimas.

Antroji kategorija: tikslo prasmingumas. Subkategorija - *tinkamo tikslo vykdymas*. Tyrime dalyvavę informantai išryškino, kad sėkmingos organizacijos sėkmė priklauso nuo tinkamo pasirinkto tikslo, kuris daugelio nuomone yra prasmingas. Labiausiai tyrime akcentuojama vertybių nauda, kuomet organizacijai rūpi tiek darbuotojas tiek klientas.

10 lentelė. Požiūris į organizacijos tikslą

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Tikslo svarbumas	Kliento pasitikėjimo stiprinimas	„Organizacijos tikslas-kliento pasitikėjimas“.
	Klientų pasitenkinimo skaičiaus didinimas	„Teikti pasaulinio lygio paslaugas“; „mūsų banko tikslas padėti bei informuoti klientus apie banko teikiamas paslaugas, kad klientas turėtų naudos“; „puikus klientų pasitenkinimas“; „būti atsakingiems prieš klientą, mandagiai ir geranoriškai bendradarbiauti“.
	Darbuotojų santykių stiprinimas	„Mūsų organizacijos tikslas ir yra gera darbuotojų savijauta“; „tarpusavio santykių tobulinimas“.
Tikslo prasmingumas	Tinkamo tikslo vykdymas	„...taip, nes taip įmonė stiprina savo poziciją rinkoje, pritraukia daugiau klientų“; „manau, kad prasmingas, kadangi nuo banko darbo priklauso ir kliento gerbūvis“; „manau, kad tai labai prasmingas tikslas“; „siekis kurti geresnį pasaulį šiais skubėjimo laikais yra labai svarbu. Norisi dirbti tokioje organizacijoje, kuri siekia aukštesnių tikslų, kuriai svarbios vertybės ir bendras gėris“.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos tikslas siejamas su klientų pasitikėjimo ir pasitenkinimo didinimu, bei vidinės emocinės aplinkos gerinimu. Tai patraukli ir moderni organizacija, kuri yra orientuota labiau į įvairių poreikių tenkinimą („*klientų pasitikėjimas*“, „*tarpusavio santykiai*“ ir „*kitos svarbios vertybės ir bendras gėris*“) o ne į pelno gavimą. Ši nuomonė atspindi tyrėjų (Zabielavičienė, 2015, 2013; Mukherjee, Bhattacharjee & Singha, 2016) išskirtą nuomonę, jog stiprus tikslo pojūtis būdingas dvasingoms organizacijoms. Anot autorių nors organizacijos pelnas gali būti svarbus, tačiau jis nėra organizacijos vertybė. Taigi remiantis autorių tyrimais ir interviu metu gautais tyrimais, analizuojamoje organizacijoje juntama aukšta dvasinė kultūra.

Penktuoju interviu klausimu siekiama išsiaiškinti apie organizacijos klimatą ir tarpusavio santykius tarp darbuotojų, tarp darbuotojų ir vadovų. Išskirtos 2 kategorijos ir 7 subkategorijos (žr. 10 lentelę).

Atsakydami į klausimą koks vyrauja organizacinis klimatas, tyrime dalyvavę informantai pateikė konkrečius pavyzdžius koks klimatas vyrauja. O vertindami organizacijoje vyraujančius santykius su kolegomis ir vadovais išsakė keletą nuomonių, įrodančių keletą pagrindinių dvasingumo charakteristikos bruožų: *teigiamas organizacijos klimatas, pasitikėjimo ir atvirumo skatinimas bei darbuotojų įgaliojimo ir saviraiškos toleravimas*.

Daugiausia skiriama teigiamam klimatui. Minint šiltą vyraujančią atmosferą, minima, kad jie vadovaujasi šiltais santykiais, kuriuos suartina organizacijos renginiai, bei bendrosios vertybės. Tyrimo metu taip pat išskirtas nepasitenkinimas kolektyvu („*klimatas labai blogas*“; „*nors būna konkurencijos apraiškų*“, „*pavargstame vieni nuo kitų*“).

Analizuojant santykius su kolegomis ir vadovais, informantai išskiria kolektyvinį bendradarbiavimą, dėmesingumą, atvirumą, pasitikėjimą vieni kitais ir dėmesingumą. Viena informantė nurodė, kad jie dažnai juokiasi ir pasitaria, vyrauja šilti santykiai. O iš vadovų juntamas malonus bendravimas, jokios įtampos, tarsi nieko nebijoma pasakyti, ar ką nors ne taip padaryti, vis tik nebus baudžiama („*mūsų vadovai visuomet mums sako, kad mes turime ką parodyti, ką pasakyti ir tai priimtina*“; „*nebijoma pasipasakoti jei kas nutinka ar pasidžiaugti sėkme*“).

Taigi svarbūs organizacijos teigiamo klimato veiksniai nurodomi kaip teigiami ir šilti tarpusavio santykiai, iš organizacijos narių juntamas bendradarbiavimas, atvirų, džiaugsmingų pasidalinimo akimirku, rezultatų, pagalbos ir pasitikėjimo suteikimas. Galima teigti, kad šio tyrimo dalyvių vertinamas organizacijos klimatas ir tarpusavio santykiai yra artimi kitų tyrėjų tyrimuose (žr. 11 lentelę).

### 11 lentelė. Organizacijos klimatas ir tarpusavio santykių vertinimas darbuotojų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Organizacijos klimatas	Teigiamas klimatas	„Organizacijos klimatas labai geras, nes darbuotojai tarpusavyje gerai bendrauja“; „organizacijoje santykiai tarp darbuotojų yra šilti“; „kolegas suartina bendri renginiai.... prieš Kalėdas kiekvienas skyrius pasirenka renginį ar pasisėdėjimą su kolegomis restorane. Vyksta sporto šventė ir kt.“
	Neigiamas klimatas	„Klimatas labai blogas“; „nors būna konkurencijos apraiškų“

Tarpusavio santykiai	Pavargimas	„Pavargstame vieni nuo kitų“;
	Nuoširdumas	„Darbuotojai tarpusavyje gerai bendrauja“; „santykiai tarp darbuotojų yra nuoširdūs ir draugiški“; „kurie jaučiasi taip, kaip vienos šeimos nariai“.
	Atvirumas ir pasitikėjimas	“Mes atvirai šnekamės, ir kartu sprendžiame problemas”; “mūsų vadovai visuomet mums sako, kad mes turime ką parodyti, ką pasakyti ir tai priimtina...priima mūsų pasiūlymus”; nebijoma pasipasakoti jei kas nutinka ar pasidžiaugti sėkme“.
	Emocionalumas	„...juokiamės ir pasitariam,; „mes kartu juokiamės, patiriam džiaugsmą, bendraujame“; „kolegos džiaugiasi vieni kitų pasiekimais darbe, nes tai prisideda prie bendro banko tikslo“;
	Pagalba, palaikymas	„mes bendraujame kaip šeima...padedam vieni kitiems“

Tyrime taip pat teirautasi, kokie vyrauja santykiai su klientais. Išanalizavus informantų atsakymus į šį klausimą, išskiriamos 2 kategorijos, kuriose atsiskleidžiami organizacijos narių bendravimo su klientais teigiami ir neigiami aspektai (žr. 12 lentelę).

**12 lentelė. Teigiami ir neigiami bendravimo aspektai**

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Teigiami bendravimo aspektai	Malonumas	„Asmeniškai aš stengiuosi bendrauti šiltai, paprastai,; „bendraujame maloniai“; „dažnai bendraujame maloniai“; „kiekvienas čia sutinkamas maloniai, su šypsena“; „turime kiekvieną klientą pasitikti su šypsena“.
	Dėmesys	„Atviras bei dėmesingas bendravimas vyksta”

	Džiaugsmas, laimė	„...o ir jie labai būna laimingi ir dažnai šypsosi“
Neigiami bendravimo aspektai	Nusivylimas	„Kai kartais sunku susišnekėti, tai labai priklauso nuo nuotaikos“
	Pagarbos trūkumas	„Trūksta pagarbos, supratimo ir gero žodžio“.

Pirmoji kategorija „*teigiami bendravimo aspektai*“ yra orientuota siekiant atskleisti teigiamus bendravimo aspektus. Organizacijos narių bendravimas su klientais suprantamas kaip malonus, atviras bei teikiantis džiaugsmą bendravimas. Informantai akcentuoja taip pat klientų džiaugsmą bei dažnai matančias šypsenas jų veiduose.

Antroji kategorija „*neigiami bendravimo aspektai*“ išryškina organizacijos narių bendravimo su klientu nusivylimą.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, jog bendravimo klientais organizacijos nariai apibūdina patirtomis teigiamomis ir neigiamomis emocijomis. Tyrime dalyvavę informantai kaip neigiamus aspektus įvardijo patiriamą *nusivylimą*. Vieni informantų teigia, jog išgyvena nusivylimą, kai lieka neįvertintos jų pastangos palaikant kontaktus. Kiti tyrime dalyvavę informantai akcentavo patiriantys džiaugsmą, laimę, malonumą ir atvirumą.

#### 4.2.4. Dvasingų organizacijų naudos analizė

Šeštuoju interviu klausimu siekiama atskleisti kokią naudą duoda organizacinio dvasingumo raiška organizacijoje. Interviu analizė išryškino 1 kategorijas ir 3 subkategorijas (žr. 13 lentelę).

Pirmoji subkategorija „*organizacinės veiklos efektyvumas*“ apima organizacines veiklas, išryškinant svarbiausią rezultatą – sėkmę.

Antroji subkategorija – „*darbuotojų gerovės didinimas*“ parodo, kad daugelio informantų nuomone, dvasingumas darbe yra būtinas, kadangi jų teikiama nauda labai didelė. Grindžiama tai jog, darbuotojai dirbdami netaikingiau, kūrybiškiau bei vaisingiau, jie jaučiasi dirbantys mėgiamą darbą, o tai kartu jiems dvasingumas suteikia kai kuriuos darbus atlikti daug lengviau.

Taip pat buvo pastebės, jog dvasingumo nauda sukuria prielaidas tarpusavio ryšių stiprinimui.

### 13 lentelė. Organizacinio dvasingumo darbe rezultatai

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Organizacinio dvasingumo darbe rezultatai	Organizacinės veiklos efektyvumas	„Puiki darbo atmosfera ir tada bei rezultatai“; jei darbuotojai dvasingi ir rezultatai būna geresni. ir siektumėme bendrų tikslų“; „gera darbuotojų savijauta veikia ir rezultatus“.
	Darbuotojų gerovės didinimas	„Gera darbuotojai jaučiasi“; „jei dirbtumėme nuotaikingiau, kūrybiškiau bei dvasingiau manau jaustumėms tikrai pamalonintai ir tada kitaip žiūrėtumėm į darbą, butumėme patenkinti“; „jei darbuotojai gerai jaučiasi, tai ir rezultatai yra geri“.
	Tarpusavio santykių stiprinimas	„Pasiekusi savo užsibrėžtus tikslus, organizacija gauna pelną. Jei organizacija dirba pelningai, tai naudinga yra visiems“.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinio dvasingumo nauda vertinama teigiamai. Gausūs informantų pasisakymai susiję tik su pozityvia veikla: veiklos ir darbuotojų gerovės didinimas. Taip pat organizacinis dvasingumas yra reikšminga tolimesniam tarpusavio santykių kūrimui prielaida, šiltų, draugiškųjų santykių tiek su darbuotojais tiek su vadovais ir klientais formavimui bei bendrai organizacijos veiklos sėkmei.

*Informantų požiūris į vertybes.* Interviu metu tyrimo dalyvių buvo prašoma įvardinti sėkmingiausias ir svarbiausias vertybes užtikrinančias sėkmę organizacijoje. Atlikta analizė išryškino 3 kategorijas (žr. 4 lentelę). Nustatyta, kad dauguma informantų tvirtai teigia, jog atsakomybė, bendradarbiavimas yra svarbiausios vertybės įtakojančios organizacijos sėkmę.

### 14 lentelė. Sėkmingiausių vertybių vertinimas

Kategorija	Teiginiai
Praktinės	„Organizacijos sėkmę užtikrina ilgametis darbas“
Socialinės	„Atsakomybė“; „bendradarbiavimas“; „atsakomybė“
Dvasinės	„Paprastumas“; „tiesa“; „pagarba“; „pasitikėjimas“



Iš informantų gautų duomenų išskirta pirma kategorija – *praktinės vertybės*. Tai parodo, jog sėkmė dažniausiai priklauso nuo organizacijos gyvavimo metų. Vadinasi, tik tvirta ilgametė organizacijos patirtis formuoja teigiamą psichologinį klimatą, suformuoja organizacijos narių, vadovų santykius siekti bendrų tikslų ilgalaikėje perspektyvoje.

Taip pat remiantis tyrimo rezultatais kategorijoje išryškėjo „*socialinės*“ vertybės. Nemaža tyrimo dalyvių visgi tvirtai teigia, jog organizacijos sėkmė labiau priklauso nuo atsakomybės jausmo bei bendradarbiavimo.

Kategorijoje „*dvasinės*“ vertybės patvirtina dvasinių vertybių reikšmę. Informantai iš minėtų vertybių labiausiai akcentuoja – pasitikėjimą.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacija vadovaudamasi dvasinėmis, praktinėmis bei socialinėmis vertybėmis ugdo ne tik organizacijos narių dvasingumą, bet ir padeda išsiskirti iš kitų organizacijų, kaip dvasinga organizacija, puoselėjanti dvasia.

Atliktas tyrimas leido atskleisti veiksnius, informantų identifikuojamus kaip svarbiausius kuriant dvasingą kultūrą organizacijoje: organizacijos narių kompetencijų ugdymo svarba, organizacinės kultūros požymių aspektai, komandinio darbo dvasios apraiškos, bendradarbiavimo svarba bei vertybių palaikymas ir įvairovė. Identifikuojami dvasiniai kriterijai iš esmės dera su kitais analizuojamais tyrėjų (Katilienė, 2014) darbais. Komandinis darbas, darbuotojų asmeninės vertybės, gebėjimai atlikti kompetentingai darbą, bendradarbiauti bei kartu kaip šeimos nariai bendrauti, džiaugtis ir siekti bendrų tikslų yra patiekiami kaip dvasingumo raiškos požymiai. Tyrimas parodė, kad bendražmogiškosios ir organizacijos vertybės yra svarbi dvasingos kultūros dalis, todėl jos turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys ir įtrauktos į žmogiškųjų išteklių plėtros programas

## DISKUSIJA

Tyrimo metu duomenys liudija, kad organizacijoje vyrauja teigiamas požiūris į dvasingumą. Pagrindinės savybės nusakančios dvasingumą, informantų nuomone yra puoselėjamos vertybės. Labiausiai informantų nuomone nusakoms šios vertybės: paprastumas, pagarba, atsakomybė, supratimas. Autorės atliktas tyrimas patvirtino kitų autorių išvadas, jog dvasingumas yra susijęs su gyvenimo prasmės ir tikslo klausimais ir yra žmogiškosios egzistencijos dalis, orientuota į transcendentes vertybes (Šeškevičius ir Valiulienė, 2011). Minimos informantų vertybės puikiai atspindi tiriamos organizacijos vertybes. Vadinasi, organizacijos vadovai stengiasi vadovautis vertybių sistema ir kartu siekia kurti dvasingą kultūrą.

organizacijos dvasingumą lemiančių analizė parodė, kad dvasingumas organizacijoje yra formuojamas per *organizacijos narių tobulinimą*, dažniausiai organizuojamus mokymus, siekiant pasiekti geresnių rezultatų; *organizacinę kultūrą*, kuri parodo vadovų ir darbuotojų bendravimo stilių, puoselėjamas vertybės; *organizacinius procesus* – tai visi organizacijos veiksmai (pasitikėjimo ugdymas, komandinis darbas, pagarbos kitam jausmas, asmeninių savybių puoselėjimas) padėsiantys kurti dvasingą kultūrą.

Atliktas tyrimas parodė, kad AB SEB banko organizacinėje veikloje vadovaujasi vertybių sistema, kuri parodo, organizacijos narių savo asmeninių vertybių ir siekių su su organizacijos vertybėmis suderinamumą.

Nustatyta, kad beveik visi tyrimo dalyviai palankiai vertina organizacijoje dvasingumo bruožus. Informantų vertinimai susiję su prasmino tikslo siekimo svarba, taip pat juntamas stiprus organizacinis psichologinis klimatas. Šilti ir nuoširdūs tarpusavio santykiai priklauso nuo darbuotojų asmeninių vertybių (atsakomybė, draugiškumas, atvirumas, pasitikėjimas, pagarbos). Taigi tikslo svarba, dėmesys darbuotojui, saviraiškos toleravimas suponuoja bendruomeniško kryptingumą į dvasingumą.

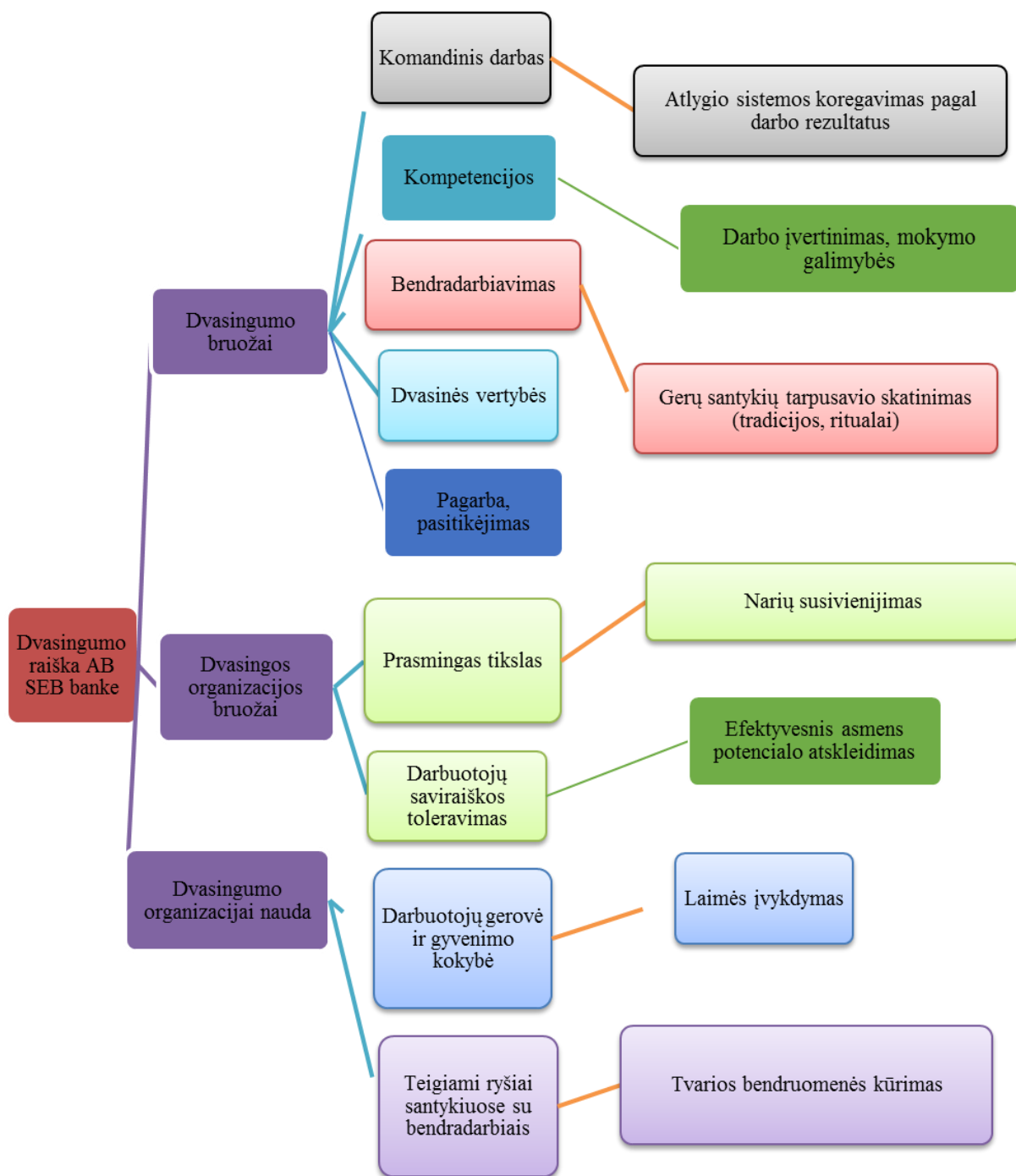
Didžiausią įtaką dvasingumui puoselėti užima atvirumas ir pasitikėjimas, emocijos.

Neigiamų bendravimo aspektų tarp darbuotojų ir klientų daugiausia lemia emocinė elgsena (nuotaikos nebuvimas, pagarbos nebuvimas).

Atlikta dvasingumo raiškos darbe naudos analizė parodė, kad dvasingumo įkūrimas gali būti reikšmingas darbuotojams ir organizacijai. Pabrėžiama, kad rezultatų pasiekiami esant puikiai atmosferai, gerai savijauta darbe. Vertinant atskirą naudą, dvasingos organizacijos ne tik sukuria teigiamą klimatą, siekia veiklos tęstinumo, tačiau taip pat darbuotojams siūlo mėgiamą darbą, kartu priažįstant darbuotojų indėlį. Kuriami palankūs veiksniai (mokymai, tobulėjimas, motyvavimas), skatinantys tobulėti siekti

bendrų tikslų. Kaip atliktas tyrimas parodė, beveik visi naudos rezultatai pasireiškia AB SEB banke, tačiau daugiausia juntama darno naudos - darbuotojų gerovės gerinimo dimensija.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus sudarytas AB SEB banko dvasingumo raiškos modelis (žr. 13 pav.).



13 pav. AB SEB banko dvasingumo raiškos modelis (sudaryta autorės)

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Dvasingumo poreikis organizacijoje aktualizuoja sistemingą organizacijos narių dvasios, proto susiliejimą. Organizacijos tobulinimas link dvasingumo atskleidžia organizacijos dvasines vertybes, kurios sudaro galimybes siekti sėkmės veikloje, suteikia organizacijos nariams pasitenkinimą darbų, susivienijimą. Dvasingumas yra svarbus instrumentas, padedantis sukurti pasitikėjimu grįstus tarpusavio santykius tarp visų organizacijos narių, padeda formuoti stipriam psichologiniam klimatui, kuris yra svarbus darbuotojų motyvas, leidžiantis darbuotojams džiaugtis darbu. Dvasingumas yra reikšmingas nes padeda įgyvendinti organizacijos narių lūkesčius, taip pat tai visapusiškas žmogaus gyvenimo prasmės ieškojimas.
2. Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra sudarytas dvasingumo raiškos tyrimo modelis, kuriame atspindi dvasingumo charakteristikos, dvasingos organizacijos bruožai darbo dvasingumo rezultatai.
3. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais tiriamoje organizacijoje darbuotojai jaučiasi saugūs, vyrauja stiprus psichologinis klimatas (nuoširdūs tarpusavio santykiai, pasitikėjimas, pagarba, atjauta, pagalba). Atlikto tyrimo metu išryškėjo teigiamas vadovo požiūris į organizacinės kultūros elementų turinį: vertybės, misija, vizija ir tikslai. Pagal dvasingumo bruožus tyrimo dalyviai teigiamai vertina savybes, atspindinčias dvasingumą organizacijoje penkiose dimensijose. Kiekvienos srities vertinimo tendencijos skiriasi. Labiausiai vertinimai identifikuoti vertinant tikslo svarbą, pasitikėjimo, atvirumo požymius ir darbuotojų saviraiškos toleravimą. Informantų nuomone, vadovo deklaruojamos vertybės, santykiai bei organizacinės kultūros elementai suteikia prasmingą darbą. Dvasingumo darbe naudos vertinimai rodo labiau teigiamą naudą, susijusią su darbo pasitenkinimu. Grindžiama tai jog, darbuotojai dirbdami netaikingiau, kūrybiškiau bei vaisingiau, jie jaučiasi dirbantys mėgiamą darbą, o tai kartu jiems dvasingumas suteikia kai kuriuos darbus atlikti daug lengviau.
4. Siekiant sustiprinti darbo vietoje dvasingumą rekomenduojama:
  - 4.1. efektyvesnė komandinio darbo integracija, atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių planavimą, mokymosi aspektus;
  - 4.2. norint pasiekti dvasinio lyderių ugdymo teigiamų aspektų, būtina sukurti institucijoje organizacinę kultūrą, kuri kuria tam tikrą vertybių sistemą;

- 4.3. siūloma didesnę dėmesį darbuotojų saviraiškai, t.y. leisti darbuotojams išreikšti save, skatinti darbuotojus puoselėti darbo ir asmeninių vertybių
- 4.4. siūloma efektyviau vykdyti dvasines praktikas kituose banko filialuose;
- 4.5. vadovams siūloma daugiau skirti dėmesio darbuotojams, diegti darbuotojų vertinimo sistemas.

## LITERATŪRA

- Ajala, E. M. (2013). The impact of Workplace Spirituality ant employees wellbeing at the industrial sector: The Nigerian experience. In *The African Symposium: An online journal of the African Educational Research Network Volume* (Vol. 13).
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Asgari, M., Ahmadi, F., & Jamali, M. A. (2015). An Examination of the Relationship between the Tendency towards Spirituality and Organizational Health (Teachers of Second High School Grade in the Department of Education of Tehran's Second Region). *Journal of Education and Management Studies*, 5, 52–60.
- Altaf, A., & Awan, M. A. (2011). Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of business ethics*, 104(1), 93-99.
- Ashar, H & Lane-Maher, M 2004. Success and spirituality in the new business paradigm. *Journal of Management Inquiry* 13, 249-260.
- Armstrong, T. D. (1995, August). Exploring spirituality: The development of the Arm- strong measure of spirituality. Paper presented at the annual convention of the American Psychological Association, New York, NY.
- Arlauskas, S. Jokubauskas, R., & (2013). Sąžiningumo principas prievoliniuose teisiniuose santykiuose. *Jurisprudencija*, (20 (4)).
- Bagdonienės, D., Paulavičienės, E. (2010). Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 15, 366–373.
- Bakanauskiene, I., & Katiliene, R. (2015). A methodological framework to study the expression of a leadership style in organizational culture: an example of spiritual leadership. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 13, Issue 1, 185-196.
- Biaggi, C. (2013, February). A Conceptual Model of Spirituality and its Influence on Unethical Behaviour. In *ICMLG2013-Proceedings of the International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG 2013* (p. 25). Academic Conferences Limited.
- Bileišis, M., Smalskys, V., Astrauskas, A., Dimitrova, A., Patapas, A., Raipa, A., ... & Sudnickas, T. (2012). *Institucinis Vyriausybės veiklos aspektas Lietuvos viešajame valdyme* (Doctoral dissertation, Mykolo Romerio universitetas).
- Bhunja, A., & Mukhuti, S. (2011). Workplace Spirituality on Motivations for Earnings Management-An Empirical Analysis. *Business Management Dynamics*, 1(4), 73-78.

- Baravska, R. (2015). Quality Culture Development in the Industrial Enterprise. *Mokslas: Lietuvos Ateitis*, 7(6), 669.
- Brown, W. A., & Yoshioka, C. F. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit management and leadership*, 14(1), 5-18.
- Bouckaert, L., & Zsolnai, L. (2012). Spirituality and business: An interdisciplinary overview. *Society and Economy*, 34(3), 489-514.
- Chandler, C. K., Holden, J. M., & Kolander, C. A. (1992). Counseling for spiritual wellness: Theory and practice. *Journal of Counseling & Development*, 71(2), 168-175.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16, 807-833.
- Dambrauskienė, D. (2016). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų pasitenkinimas darbu: vadovų grįžtamojo ryšio svarba. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2016.75.3>
- Daniel, J. L. (2012). *A Study of The Impact of Workplace Spirituality on Employee Outcomes:A Comparison Between US and Mexican Employees* (Doctoral dissertation, Texas A&M International University).
- Devi, S. (2016). Impact of spirituality and emotional intelligence on employee engagement. *IJAR*, 2(4), 321-325.
- Danilevičienė, D. (2014). Dvasinių vertybių raiška ir šeimos institutas. *Socialinis ugdymas*, 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.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The leadership quarterly*, 16(5), 807-833.
- Dönmez, B., Özer, N., & Cömert, M. (2010). Principal trust in students and parents: its relationship with principal burnout. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 547-550
- Fichman, M. (2003). Straining towards trust: Some constraints essay on studying trust in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 133-157.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). Right from wrong: The influence of spirituality on perceptions of unethical business activities. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 85-97.
- Gibbons, J. (2010). I can't get no...job satisfaction, that is. In report R-1459-09-RR . New York, NY: The Conference Board.

- Gupta, M., Kumar, V., & Singh, M. (2013). Creating satisfied employees through workplace spirituality: A study of the private insurance sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, 122, 1–10.
- Gimžauskienė, E. 2007. Organizacijų veiklos vertinimo sistemos. Kaunas: Technologija.
- Hassan, M., Bin Nadeem, A., & Akhter, A. (2016). Impact of workplace spirituality on job satisfaction: Mediating effect of trust. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1189808.
- Howard, S 2002. A spiritual perspective on learning in the workplace. *Journal of Managerial Psychology* 17, 230-242.
- Krahnke, K., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz. (2003). Point-counterpoint: Measuring workplace spirituality. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 396-405.
- Katilienė, R., Čepinskis, J., Lydeka, Z., Žydžiūnaitė, V., Šimanskienė, L., Šilingienė, V., ... & Bakanauskienė, I. (2014). *Dvasinės lyderystės raiška Lietuvos verslo organizacijų kultūroje* (Doctoral dissertation, Vytauto Didžiojo universitetas).
- Krishnakumar, S., & Neck, C. P. (2002). The "what", "why" and "how" of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153-164.
- Kumpikaitė-Valiūnienė, V. (2014). Spirituality at Work: Comparison Analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1205-1212.
- Krahnke, K., R. A. Giacalone, and C. L. Jurkiewicz. 2003. Point-counterpoint: Measuring workplace spirituality. *Journal of Organizational Change* 16, no. 4: 396-405.
- Kinjerski, V., & Skrypnek, B. J. (2006). A human ecological model of spirit at work. *Journal of management, Spirituality & religion*, 3(3), 231-241.
- Kolodinsky, R W, Madden, T M, Zisk, D S & Henkel, E T 2010. Attitudes about corporate social responsibility: Business student predictors. *Journal of Business Ethics* 91, 167-181.
- Marschke, E. (2007). Workplace spirituality: A complete guide for business leaders. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(2), 108.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- 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.
- Monkevičienė, Z., & Liugailaitė-Radzvickienė, L. (2009). Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. *Ekonomika ir vadyba*, (14), 315-322.
- McKnight R (1984). Spirituality in the Workplace. In Adams, J. D. (ed.), *Transforming Work*, Alexandria, VA: Milles River Pres.



- Mukherjee, S., Bhattacharjee, S. & Singha, S. S. Workplace Spirituality: A Paradigm Shift to Ethics from Business (March 2016). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668*.
- Makgoba, A. D. T., & Al Ariss, A. Understanding Spirituality at Work, Organizations and in Management.
- Pandey, A., Gupta, R. K., & Arora, A. P. (2009). Spiritual climate of business organizations and its impact on customers' experience. *Journal of business ethics*, 88(2), 313-332.
- Priyal, V. V., & Ramkumar, N. (2016). Effect of Aura-Chakra, Yoga and Spirituality on an Individual's Performance in the Workplace.
- Petchsawang, P., & Duchon, D. (2009). Measuring workplace spirituality in an Asian context. *Human resource development international*, 12(4), 459-468.
- Petchsawang, P., & Duchon, D. (2012). Workplace spirituality, meditation, and work performance. *Journal of management, spirituality & religion*, 9(2), 189-208.
- Phipps, K. A. (2012). Spirituality and strategic leadership: The influence of spiritual beliefs on strategic decision making. *Journal of business ethics*, 106(2), 177-189.
- Purlys, Č. 2009. Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 49, 85-95.
- Ruddock, B., & Cameron, R. J. (2010). Spirituality in children and young people: a suitable topic for educational and child psychologists? *Educational Psychology in Practice*, 26(1), 25-34.
- Šimanskienė, L., & Paužolienė, J. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės svarba lietuvių organizacijoms. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 20.
- Šimanskienė, L. 2002. Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: KU leidykla.
- Šimanskienė, L. (2008) Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Klaipėdos universitetas. Nr.15 (4), 1-6.
- Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Stundžė, L. (2010). Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu. Informacijos mokslai. Nr.53, 63-85.
- Subramaniam, M., & Panchanatham, N. (2013). A Study of Spirituality in a Public Sector Bank in India. *International Journal of Advances in Management and Economic*.
- LTischler, L., Biberman, J., & McKeage, R. (2002). Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance: Definitions, models and ideas for research. *Journal of Managerial psychology*,

- 17(3), 203-218. Oliveira, A. (2004). The place of spirituality in organizational theory. *EJBO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 9 (2).
- Olsen, R. A. (2008). Trust as risk and the foundation of investment value. *The Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2189-2200.
- Viningienė, D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies*, 6(1), 161-170.
- Vasconcelos, A. F. (2015). The spiritually-based organization: a theoretical review and its potential role in the third millennium. *Cadernos EBAPE. BR*, 13(1), 183-205.
- Vasconcelos, A. F. (2011). Pursuing organizational spirituality: some lessons from a financial services corporation. *Management & Marketing*, 6(3), 365.
- Van der Walt, F. (2007). *Submitted in partial fulfilment of the requirements for the Degree* (Doctoral dissertation, UNIVERSITY OF PRETORIA).
- Vveinhardt, J., Nikaitė, I. 2008. Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 1 (17), 179-186.
- Usman, A., & Danish, R. Q. (2010). Spiritual consciousness in banking managers and its impact on job satisfaction. *International Business Research*, 3(2), 65.
- Usman, A., & Danish, R. Q. (2010). Leadership spirituality in banking professionals and its impact on organizational commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 185.
- Wainaina, L., Iravo, M., & Waititu, A. (2014). Workplace Spirituality as a Determinant of Organizational Commitment amongst Academic Staff in the Private and Public Universities in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(12), 280.
- Zare, E. (2013). Effect of Spirituality in workplace on Job Performance. *Journal of Contemporary research in business copy right*. 5 (2), 248-254.
- Zikienė, K. (2010). Vartotojų lojalumas: formavimas ir valdymas.
- Žiliukaitė, R. (2006). Pasitikėjimas: nuo teorinių įžvalgų empirinės analizės link. *Kultūrologija*. 2006, t. 13, 1822-2242.
- Žydzūnaitė, V., Merkys G., Jonušaitė S. (2004) Socialinio pedagogo profesinės adaptacijos kokybinė diagnostika. *Pedagogika*. Vilnius. Nr. 76, 23-33.

# **PRIEDAI**

### Interviu klausimynas

1. Jūsų lytis?
2. Jūsų amžius?
3. Jūsų darbo stažas
4. Kaip manote ar Jūsų organizacija yra dvasinga, paaiškinkite kodėl?
5. Jūsų nuomone, kokie svarbiausiai veiksniai skatina atsirasti dvasingumui darbe. Kodėl?
6. Kaip Jūs vertinate dvasingumą organizacijoje, kokios vertybės labiausiai akcentuojamos, puoselėjamos? Ar žinote kaip kiti Jūsų organizacijos nariai galvoja apie labiausiai deklaruojamas vertybes?
7. Koks jūsų organizacijos tikslas? Ar manote, kad jis prasmingas? Kodėl?
8. Papasakokite apie organizacijos klimata ir tarpusavio santykius su darbuotojais, vadovais.
9. Apibūdinkite Jūsų organizacijos santykius su klientais.
10. Kaip manote, koku būdu dvasingumas atsiskleidžia ir pasireiškia organizacijoje ir kokią naudą teikia organizacijos rezultatams?
11. Kaip manote, koku būdu dvasingumas atsiskleidžia ir pasireiškia organizacijoje ir kokią naudą teikia organizacijos rezultatams?
12. Kaip manote, kokios vertybės Jūsų organizacijoje svarbiausios ir kas užtikrina organizacijos sėkmę?