



VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

KAROLINA ČERNIAVSKA

4 kursas. Vadyba ir verslo administravimas. Inovacijų ir projektų valdymas

Baigiamasis darbas
DARBUOTOJŲ KŪRYBINIO POTENCIALO UGDYMAS
(PROJEKTO KOMANDOS PAVYZDŽIU)

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Katedros vedėjas _____
(vardas, pavardė)

Studentas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(mokslinis darbo vadovo laipsnis, pedagoginis
mokslo vardas, vardas, pavardė)

(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Darbas įvertintas _____

(data, įvertinimo balas, komisijos pirmininko parašas)

Vilnius, 2016

TURINYS

ĮVADAS.....	3
1. KŪRYBINIO POTENCIALO SAMPRATA IR UGDYMO VEIKSNIAI.....	5
1.1. Kūrybiškumo ir kūrybinio ugdymo samprata.....	5
1.2. Darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymo veiksniai.....	9
1.2.1. Vadovų ir organizacijos vaidmuo ugdant darbuotojų kūrybinį potencialą.....	10
1.2.2. Darbuotojo kūrybiškumo svarba projekto komandoje.....	13
1.2.3. Kūrybinis potencialas ir inovacijos.....	15
1.3. Kūrybinio potencialo ugdymo metodai.....	16
2. PROJEKTŲ KOMANDOS KAIP KŪRYBIŠKUMĄ SKATINANTIS VEIKSNYS.....	20
3. UAB „TRANSCOM WORLDWIDE VILNIUS“ DARBUOTOJŲ KŪRYBINIO POTENCIALO UGDYMO TYRIMAS IR JO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	29
3.1. Įmonės pristatymas.....	30
3.2. Tyrimo metodologija.....	31
3.3. Tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	32
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	52
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	
PRIEDAS	

IVADAS

Pasak Potemkin ir Filimonova (2011) šiuolaikinėje visuomenėje atsiranda poreikis valdyti darbuotojų kūrybinio potencialo mechanizmą, tokią įtaką turėjo padidėjusio žmogiškojo faktoriaus organizacijoje svarba. Žmogiškieji resursai ir jų gebėjimų visuma sudaro lemiamus veiksnius siekiant efektyvaus darbo ir įmonės pelningumo. Ekonomiškai svarbi tampa ne tik darbuotojų patirtis ir žinios bet ir jų kūrybiniai gebėjimai: vaizduotė, lankstus mąstymas, gebėjimas generuoti naujas idėjas, greita adaptacija ir nestandartinių užduočių sprendimas.

Autoriai teigia, kad pagrindiniai sunkumai, su kuriais susiduria organizacijos norinčios ugdyti kūrybinį potencialą yra tiesiogiai susiję su:

- Strateginiais plėtros planais tik didesnėse organizacijose, likusios organizacijos apriboja savo veiklą einamaisiais ir trumpalaikiais planais į kuriuos neįeina inovacijų realizacija ir investiciniai sprendimai;
- Daugumos organizacijų finansiniais nestabilumais, tokiais kaip: nemokumas, žemas pelningumas, pinigų srautų disbalansas ir t.t.;
- Aukštu valdžios centralizacijos lygiu, vadovų netinkamu sprendimų priėmimu, kas trukdo priimti ir įgyvendinti tinkamas inovatyvias idėjas;
- Technokratinio požiūriu į personalo valdymą, kuris tiesiogiai susijęs su tinkamos kvalifikacijos personalo atranka, kas neigiamai lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu ir nenorą pasitelkti kūrybiškumą kasdieniniame darbe. Todėl pagrindinė organizacijos valdžios užduotis yra ne tik resursų planavime bet ir tinkamos darbo aplinkos sukūrimas, kuri remtų ir skatintų darbuotojų kūrybiškumą;
- Žemu motyvacijos lygiu ir vidutinio darbuotojų amžiaus padidėjimu inovatyvioje ir kūrybingoje sferoje;
- Darbuotojų pasipriešinimu įvedant pokyčius, kas įtakoja efektyvumo mažėjimą diegiant naujoves įmonėje;
- Žemu organizacijos informuotumu apie šiuolaikinius kūrybinio potencialo skatinimo metodus;

Norint sumažinti neigiamą pateiktų sunkumų poveikį, organizacijos turi pakeisti savo požiūrį į darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymo svarbą organizacijos ir projekto komandos lygmenyje. Taip išryškėja analizuojamos temos problema: kas skatina ir turi įtakos darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymui organizacijoje ir projekto komandoje.

Darbo tikslas yra išnagrinėti darbuotojų kūrybinio potencialo svarbą organizacijoje ir atlikti tyrimą, siekiant išanalizuoti darbuotojų nuomonę apie kūrybinio potencialo ugdymo galimybes projekto komandos pavyzdžiu.

Siekiant šio tikslo buvo iškelti **darbo uždaviniai**:

- Apibrėžti kūrybiškumo ir kūrybinio potencialo sampratas ir atskleisti jų ugdymo naudą organizacijai;
- Išnagrinėti veiksnius, kurie daro įtaką darbuotojų kūrybiniam potencialui ir jo ugdymui;
- Išanalizuoti kūrybinio potencialo ugdymo metodus;
- Atlikti UAB Trancom Worldwide Vilnius organizacijoje tyrimą su tikslu išsiaiškinti darbuotojų nuomonę į darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymą Tele2 vykdomuose projektuose.

Darbą sudaro teorinė ir empirinė dalys. Teorinėje dalyje remiantis moksliniais tyrimais ir literatūra bus analizuojamas darbuotojų kūrybiškumas, jų kūrybinis potencialas ir veiksniai kurie daro didžiausią įtaką darbuotojų kūrybiniam potencialui (projekto komandos, inovacijos, organizacinė kultūra, struktūra, vadovavimo stilius, individualus darbuotojų kūrybiškumas ir kūrybinio potencialo ugdymą skatinantis metodai).

Empirinėje dalyje buvo atliktas tyrimas UAB Transcom Worldwide Vilnius organizacijoje Tele2 projekte ir pateikti, kurių tikslas – nustatyti ar organizacija ugdo darbuotojų kūrybinį potencialą projekto komandose, kokie veiksniai tai lemia ir su kokiomis problemomis susiduria. Tyrimui atlikti buvo panaudotas kiekybinis tyrimo metodas - respondentų anketinė apklausa.

Rašant šį darbą buvo remtasi užsienio ir Lietuvos autorių moksliniais darbais, straipsniai iš prenumeruojamų duomenų bazių bei kitais internetiniais šaltiniais.

1. KŪRYBINIO POTENCIALO SAMPRATA IR UGDYMO VEIKSNIAI

1.1. Kūrybiškumo ir kūrybinio ugdymo samprata

Atsižvelgiant į tai, kad kūrybiškumo ir kūrybinio potencialo sąvokos yra aiškinamos labai įvairiai, šiame poskyryje siekiama išanalizuoti kaip kūrybiškumą apibrėžia įvairūs autoriai, kaip jie apibūdina kūrybinio potencialo ugdymą ir kokias savybes turi kūrybingi darbuotojai.

Pagal autorių Maslow (2004), paskutiniaisiais dešimtmečiais vis didesnį populiarumą įgauna tokios sąvokos kaip kūrybiškumas ir inovacijos, kurie turi didelę įtaką steigiant konkurencingas organizacijas. Šiandieniniame gyvenime sąvoka kūrybiškumas, turi labai daug skirtingų apibrėžimų, kur kūrybiškumas yra aiškinamas kaip intelektualių ir kūrybiškų komponentų visuma. Atsižvelgiant į skirtumus, vienos organizacijos kūrybiškus darbuotojus naudoja labiau praktinėje veikloje, norėdami tikslingai ugdyti jų kūrybinį potencialą. Kitos organizacijos kūrybinį potencialą vertina kaip protinį gebėjimą apdoroti ir sujungti įvairius duomenis bei informaciją ir teigia, kad tai viena iš pagrindinių žmogaus savybių.

Autorius Maslow, sąvoką „kūrybiškumas“ apibrėžia kaip esminį žmogaus įgimtą bruožą, potencialą, kurį kiekvienas individas turi nuo gimimo. Remiantis pateiktu apibrėžimu, kūrybiškumą galima apibrėžti, kaip gebėjimą matyti ir suvokti aplinkinius daiktus ir įvykius iš kitos pusės ir perspektyvos. Pagal autorių, vertingiausias kūrybiško asmens vaidmuo yra inovacijų sferoje, nes inovacija, naujovė yra kūrybiško žmogaus proto produktas, kur rezultatas priklauso nuo efektyvaus darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymo.

Kūrybinis potencialas, remiantis autoriaus nuomone, yra proto ir kūrybos rinkinys, kuris yra naudojamas tiek profesinėje ir kūrybinėje veikloje, pasižymi individo gebėjimu kurti naujas idėjas ir koncepcijas panaudojant turimas žinias, informacijas iš išorinės aplinkos. Manoma, kad kūrybinis potencialas tai ne tik įgimta savybė bet ir valdoma individo savybių visuma kuri bus ugdoma, tikslingai nukreipus organizacijos veikla ties darbuotojų gebėjimų ir kompetencijos tobulinimo. Nes generuojant naujas idėjas, darbuotojas remiasi turimomis žiniomis ir informacija arba informaciją naudoja iš žinomų šaltinių (moksliniai straipsniai, kolegų nuomonė, internetas, leidiniai, laikraščiai ir t.t.) . Kūrybinį potencialą turintis darbuotojas, iš pradžių turi būti savo srities specialistų, nes be reikalingų žinių, jis nesugebės pristatyti savo naujo produkto vizijos kitiems žmonėms.

Tuo tarpu, kūrybinį potencialą negalima tapatinti su kasdienine individo veikla. Nes kūrybiškas požiūris į darbuotojo veiklą leidžia kurti originalius, į kitus nepanašius intelektualius produktus. Kūrybinio potencialo rezultatas, tai ne staigios idėjos pasekmė, o ilgo mąstymo, sukauptų žinių ir pastangų visuma.

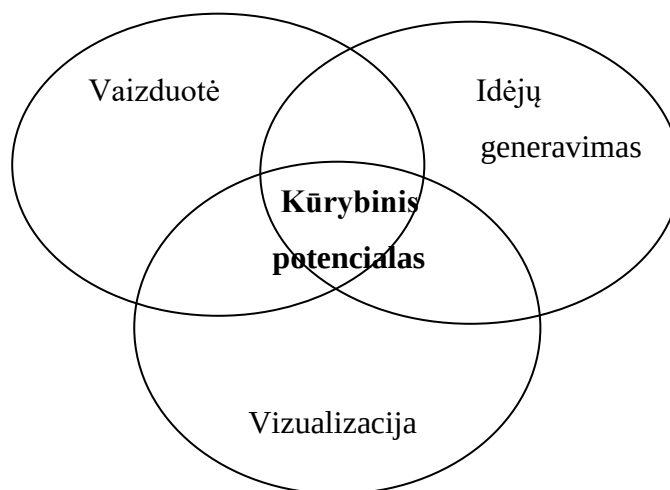
Kūrybiškumas ugdomas ir skatinamas ne tik individo, bet ir organizacijos lygmenyje, plėtojant darbuotojų kūrybiškumą ir inovacinius gebėjimus, skatinant atvirą požiūrį į pokyčius, nestandartinius problemų sprendimus (Ganusauskaitė, Liesionis, 2008).

Pagal autorius Petrovskij ir Jaroshevskij (2007), kūrybiškumas - tai protinis procesas, kurio rezultatas atveda prie kūrybiško sprendimo, idėjos, naujų meno formų sukūrimo, teorijų arba kitų produktų kurie yra unikalūs ir nauji. Kūrybinio potencialo priežastis, tai paveldėtos individo savybės ir tų savybių ankstyvas ugdymas nuo vaikystės, kuo anksčiau bus ugdomi kūrybiniai gebėjimai tuo vaikas bus labiau išsivystęs ir protingas. Taip pat kūrybiškumą tiesiogiai įtakoja aplinka, nes aplinka gali pilnai kompensuoti arba sunaikinti paveldėtas kūrybiškas savybes.

Atsižvelgiant į įvairius autorių pastebėjimus apie kūrybinio potencialo ugdymą ir savybės kurios būdingos kūrybingiems asmenims, norima pabrėžti, kad žmonės skiriasi kūrybiškumo lygiu ir savybėmis, kuriomis išreiškia kūrybinį potencialą (Heerwagen, 2002).

Kiekviena organizacija, norinti tinkamai ugdyti darbuotojų kūrybinį potencialą ir palaikyti aukštą kūrybiškumo lygį jų, turi sudaryti tinkamas darbo sąlygas ir visiems priimtina motyvacinę sistemą. Nes tik ilgalaikės organizacijos pastangos duos efektyvų darbuotojų rezultatą.

Toliau norima, apžvelgti tris pagrindinius proto komponentus, kurie tiesiogiai įtakoja kūrybinio potencialo ugdymą: vaizduotė, vizualizacija ir idėjų generavimas. (Psichologas Vygodskij)



2 pav. Trys kūrybinio potencialo komponentai

Šaltinis: Vygodskij (1997)

Pateikti trys komponentai, pagal autoriaus nuomonę, yra labiausiai reikalingi kuriant inovacijas. Iš pradžių norima apibrėžti sąvoka – vaizduotė. Vaizduotė tai gebėjimas pasąmonėje kurti vaizdus, idėjas, įvykius ir jais manipuliuoti, ji turi svarbų vaidmenį psichologiniuose

procesuose: planavimas, modeliavimas, kūryba, žaidimas ir žmogaus atmintis. Autoriaus Vygotskij manymu, vaizduotė neatkartoja praeities įvykių, o sukuria naują scenarijų iš sukauptos patirties, Vaizduotės rezultatas tai naujas, anksčiau niekur nematytas vaizdas arba idėja. Nors šiandieniniame gyvenime vaizduotė jau nebėra tokia svarbi, svarbios tampa tokios savybės kaip kompetencija, patirtis, išsilavinimas, tačiau pagal autorių, vaizduotė tai pradinis taškas įgyvendinant kūrybinį potencialą naujo produkto sukūrimui.

Antras svarbus komponentas, prisidedantis prie kūrybinio potencialo ugdymo yra vizualizacija. Vizualizacijos ir vaizduotės apibrėžimai tarpusavyje yra panašūs, tačiau vizualizacija naudoja vaizduotė kuriant norimus vaizdus ir yra pagrindinis veiksmas siekiant galutinio darbo – naujos idėjos, produkto. Vizualizacija naudoja žmogaus psichikos procesus, kuria kaip filmo scenarijų, palaipsniui sukuriant naują produktą. Taigi vizualizacija parodo individo sugebėjimus tiksliai kurti norimus vaizdus pasąmonėje remiantis savo idėja, taip pat tai kūrybinis paieškos procesas, leidžianti modeliuoti skirtingus situacijų scenarijus.

Trečias komponentas ugdant kūrybinį potencialą yra gebėjimas generuoti naujas idėjas. Autoriaus teigimu, visos inovacijos yra idėjų generavimo proceso rezultatas, kiekvienas naujas produktas turėjo pirminę idėją, kuri buvo apdorota ir sukurta inovacija. Tokiu būdu pasitelkus visus kūrybinio potencialo komponentus, individas iš pirminės idėjos, vaizduotės, generuojant visą turimą informaciją ir vaizdus sukuria inovaciją.

Remiantis nagrinėtų autorių darbais ir apibrėžimais, kuriuose analizuojama žmogaus kūrybiškumo savybė ir kūrybinio potencialo ugdymas, galima pastebėti, kad vieni autoriai labiau pabrėžia, kad kūrybinį potencialą labiausiai lemia individualios asmens savybės (vaizduotė, išradingumas, patirtys, saviaukla), kiti autoriai teigia, kad darbuotojų kūrybinį potencialą galima pritaikyti įvairiuose darbo srityse, siekiant ekonominio naudingumo ir konkurencinio pranašumo.

Manoma, kad kūrybiškumas ugdomas ir skatinamas ne tik individo, bei ir organizacijos lygmenyje. Svarbus vaidmuo tenka organizacijos vadovams: jų gebėjimas ir pasirengimas kūrybiškai mąstyti ugdo organizacijos darbuotojų kūrybinį potencialą. Kūrybinio potencialo ugdymas tiek individo, tiek organizacijos lygmeniu padeda organizacijoje sukurti kūrybišką aplinką kuri skatina inovatyvius sprendimus, intelektinę nuosavybę kas tampa naudinga ne tik organizacijai bet ir visuomenei.

Darbuotojai turintis kūrybinį potencialą pasižymi tokiomis savybėmis kaip: netradicinis mąstymas, lankstumas, siekia nepriklausomybės, nebijantis priimti riziką, atviri naujovėms, turi gebėjimą generuoti naujas kūrybiškas idėjas ir stengiasi įgyti naujos patirties. Todėl

manoma, kad organizacijai yra naudinga ugdyti darbuotojų kūrybinį potencialą, nes tokias savybes turintis darbuotojai turėtų didelę įtaką organizacijos naujovių diegimui, ekonominiam augimui, organizacijos produktyvumui bei konkurenciniam pranašumui.

Toliau bus nagrinėjami keturi individualaus kūrybinio mąstymo tipai pagal Gorelov ir Korableva (2012). Autoriai išskiria keturis pagrindinius individo kūrybinio mąstymo tipus: intuityvus, novatoriškas, kūrybingas ir įkvepiantis:

1. ***Intuityvus mąstymo tipas:*** individai turinti intuityvų mąstymo tipą remiasi savo patirtimi priimant sprendimus ir susitelkę į pagrindinį rezultatą. Toks mąstymo tipas būdingas aušto lygio vadovams, dažniausiai tokie vadovai rūpinasi savo darbuotojais ir visa organizacija, tačiau atsižvelgiant į konkurentus yra žiaurus bet sąžiningi. Tiki, kad žmogiškieji ištekliai tai pagrindinis faktorius į verslo sėkmę ir daro viską, tam kad organizacijos veikla būtų pelninga. Tokių žmonių pagrindinis šūkis – kūrybiškumas ir tikėjimas, kad kiekviena asmenybė turi didelį kūrybinį potencialą, kuri reikia ugdyti ir motyvuoti.
2. ***Novatoriškas mąstymo tipas:*** žmonės, turintis novatorišką mąstymo tipą, dažniausiai koncentruojasi ties problema, turimą informacija, tiksliais tyrimais, pilnai atsiduoda darbui. Toks mąstymo stilius yra būdingas mokslininkams, inžinieriams ir išradėjams.
3. ***Kūrybingas mąstymo stilius*** būdingas kūrybiškiems žmonėms, turintiems daug naujų idėjų ir lyderio savybes.
4. ***Įkvepiantis mąstymo stilius*** būdingas asmenybėms, kurie daro poveikį į socialinius pokyčius ir jie skiria visą dėmesį tik darbui.

Dauguma kūrybiškų asmenybių naudoja daugiau nei vieną kūrybinio mąstymo tipą. Kaip pavyzdį norima paminėti renesanso menininką Michelangelo Buonarroti, kuris pasižymėjo novatoriškų mąstymo tipu (kaip mokslininkas ir inžinierius), taip pat kūrybingu (kaip menininkas) ir intuityviu (kaip skulptorius). Paminėti keturi kūrybinio mąstymo tipai sudaro kūrybinio potencialo profilį, kiekvienas individas gali turėti skirtingu mąstymo tipus su skirtingu intensyvumu. Taip kaip menininko Michelangelo Buonarroti, ryškiausiai buvo išreikštas novatoriškas mąstymo tipas kaip tuo tarpu vienodame lygyje buvo intuityvus ir kūrybingas tipas.

Autoriai mano, kad labai didelę įtaką kūrybiškumui turi susidomėjimas savo darbu. Dažniausiai, sėkmingiausios asmenybės būna ne pačios kūrybiškiausios o tokios kurios visą laiką domisi savo sritimi, jie siekia geriausio sprendimo. Šiuolaikinėje visuomenėje, maža dalis kūrybiškų asmenybių tampa įžymybėmis, tačiau jie daro labai didelę įtaką verslui. Tokie žmonės pasižymi aukštu kompetencijos lygiu, kūrybinio mąstymo įgūdžiais ir vidinė motyvacija. Jie dirba

tokiose organizacijose, kur vadovybė sukuria specialias darbo sąlygas, kuriu dėka būtų ugdomas darbuotojų kūrybinis potencialas.

1.2. Darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymo veiksniai

Vaičekauskienės (2009) teigimu, ugdant žmogaus kūrybinį potencialą, labai svarbi yra aplinkos įtaka. Todėl autorė kūrybišką asmenybę apibūdina kaip naujovių ir naujų idėjų šaltinį, kurio darbas gali turėti teigiamą įtaką tik tuo atveju, jei žmogui pavyksta gauti tinkamą savo kūrybiniams polinkiams išsilavinimą. Organizacija, darbuotojo kūrybinio potencialo ugdymui turėtų skirti tinkamas darbo sąlygas (t.y. prieigą prie naujausios informacijos, įrankius, ryšį su kolegomis, inovatyvias technologijas ir kitus išteklius).

Kaip teigia Žaptorius (2007), kad kūrybinio potencialo ugdymas yra tokia jėgų grupė, kuri veikia žmogaus vidų bei išorę, tokiu būdu skatindama jo kūrybiškumą, jo elgesį, nustatydamą jo kryptį bei intensyvumą. Autorius pabrėžia, kad siekiant sėkmingai skatinti bei ugdyti darbuotojų kūrybinį potencialą projekto komandoje, organizacijai būtina suprasti žmogaus psichologiją, pripažinti darbuotojo gabumus, privalumus bei ribotumą ir silpnybes. Teigiama, kad nėra visiems darbuotojams vienodų, priimtinių kūrybinio potencialo ugdymo metodų ir priemonių, jų įtaką darbuotojams lemia įmonės vidaus tvarkos specifika, darbiniai santykiai, darbo pobūdis, poreikiai, materialinė padėtis bei individualios savybės. Todėl autorius išskiria šias darbuotojų kūrybinio potencialo skatinimo priemones:

- Pastovios, patvirtintos praktika, jos yra gerai vertinamos nes yra žinomos, darbuotojai jomis pasitiki ir jos yra įvardijamos kaip kolektyvinė dalis;
- Originalios priemonės, ieškomos vis naujos galimybės kuriomis siekiama darbuotojams suteikti unikalumą, juos pradžiuginti bei išreikšti išmintingumą;

Darbo efektyvumą ir darbuotojų kūrybinį potencialą projekto komandoje bei kasdieniniame darbe skatina materialios paskatos (atlyginimas, piniginių paskatos) ir moraliniai veiksniai (patinkanti darbo veikla, teigiami santykiai su kolegomis bei vadovybė ir pan.). Autoriaus teigimu, darbo užmokestis vis dar išlieka veiksminga skatinimo priemone, jis motyvuoja darbuotojus ir darbuotojai įsitikinę, kad paskatą gavo atitinkamų kūrybinių pastangų dėka. Bet anot Whitehorn (2009) teigimu, svarbesnė ir veiksmingesnė paskata už pinigus yra darbuotojų psichologinis, moralinis skatinimas (darbuotojų savigarbos puoselėjimas, realizavimosi galimybės).

Kitokią nuomonę išreiškia autorė Serrat (2009) teigdama, kad materialinės paskatos yra tik viena kūrybinio potencialo ugdymo dalis, o labiau reikšmingi ir turintys įtaką veiksniai yra darbuotojų kompetencija ir motyvacija. Tai pabrėžia ir Amabile (1998), išskirdama darbuotojų

kūrybinio potencialo ugdymui svarbiausius aspektus, kurie yra įtakojami vadovų per darbo sąlygas, darbo patirtį, kompetenciją, motyvaciją ir kūrybiško mąstymo įgūdžius.

Be to, autorė pabrėžia, kad vadybos praktikoje yra šešios pagrindinės kategorijos, kurios daro poveikį darbuotojų kūrybinio potencialo skatinimui projekto komandoje:

- Iššūkis;
- Laisvė;
- Ištekliai;
- Darbo grupės bruožai ir savybės;
- Skatinimas ir organizacijos parama;

Todėl toliau bus apžvelgiamos įvairių autorių nuomonės ir nagrinėjami veiksniai kurie skatina darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymą. Nagrinėjami veiksniai:

- Vadovų ir organizacijos vaidmuo skatinant darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymą projekto komandoje;
- Darbuotojo kūrybiškumo svarba projekto komandoje;
- Kūrybinis potencialas ir inovacijos.

1.2.1. Vadovų ir organizacijos vaidmuo ugdant darbuotojų kūrybinį potencialą

Šiame skyriuje išsamiau bus išanalizuota vadovų ir organizacijos vaidmuo skatinant darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymą organizacijoje ir projekto komandoje. Autorė Garefi (2008) pastebėjo, kad visos organizacijos turi siekti nuolatos tobulinti darbo aplinką kuri ugdo darbuotojų kūrybinį potencialą, tačiau šis procesas vienoms organizacijoms yra ganėtinai sunkus, todėl pagrindinis vaidmuo tenka organizacijų vadovams, kurie pasirenka ir pritaiko skirtingus kūrybiškumo skatinimo modelius, siekdami sukurti palankią darbuotojų kūrybinį potencialą skatinančią aplinką.

Anot Vygotskij (2005) vadovų įtaka darbuotojų kūrybinio potencialo skatinime galima skirstyti į du pagrindinius aspektus: pirmas – pačių vadovų kūrybiškumas darbe, antras – darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymas įtakotas vadovo. Vadovų ir darbuotojų kūrybiškumas priklauso nuo vidinių sąlygų, nuo sprendžiamų užduočių, asmeninių savybių ir vadovavimo stiliaus.

Organizuodamas darbuotojų veiklą, vadovas nusprendžia visą darbo eigą, dėl to, autoriaus teigimu, bus išanalizuota, kaip vadovas ugdo darbuotojų kūrybinį potencialą. Vadovai kiekvieną dieną sprendžia naujas užduotis, paskirsto darbą, ieško geriausių sprendimo variantus nestandartiniuose situacijose ir ne visuomet tokiuose sąlygose turi galimybę skirti daugiau laiko

darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymui. Vadovų kūrybiškumas yra skatinamas realizuojant organizacijos tikslus ir strategijas, ir apibrėžiant tikslus ateičiai. Vadovai sukuria rinkodaros strategiją, personalo valdymo strategiją, būdus kaip sukurti naujus produktus – visi pateikti apibrėžimai sudaro strateginį kūrybiškumą

Ieškant geriausių būdus kaip plėtoti organizaciją, vadovas gali tai daryti savarankiškai arba pasitelkti ir kitų darbuotojų kūrybinį potencialą. Kuo daugiau žmonių generuos naujas kūrybiškas idėjas, tuo bus geresnis galutinis rezultatas. Vadovo pareiga – tinkamai naudoti ir skatinti darbuotojų kūrybinį potencialą.

Tinkamas darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymas tiek organizacijos tiek projekto komandos lygmenyje yra sudėtingas procesas. Be abejo vadovas turi didelę įtaką kūrybiškumui organizacijoje, ypač jo vadovavimo stiliumi. Vygotskij (2005). Išanalizavo, kaip skirtingi vadovavimo stiliai (autoritarinis, demokratinis ir liberalus) įtakoja kūrybiškumą organizacijoje.

Autoritarinis vadovavimo stilius pagrindiniai bruožai: informacijos skleidimas iš viršaus (nuo vadovybės) į apačią (pavaldiniams), apibrėžtos darbo sąlygos ir galutinis rezultatas. Autoritarinis stilius gali slopinti darbuotojų iniciatyvą, tačiau jis yra tobulas kai yra skubus poreikis naujai idėjai ir laiko trūkumas, tokioje organizacijoje darbuotojų kūrybiškumas pilnai priklauso nuo vadovų. Autoritarinis vadovavimo stilius nors ir slopina kūrybiškumą tačiau duoda greitus rezultatus. Susidūrę su įvairiais apribojimais, darbuotojams tenka sugalvoti daug originalių būdų, kaip išspręsti problemas su kuriomis susidūria.

Demokratinis vadovavimo stilius apima tolygų atsakomybės pasiskirstymą – pavaldiniai gali savarankiškai priimti sprendimus pagal savo įgaliojimus. Personalias dalyvauja susirinkimuose, sprendimų priėmimo procesuose, informacija skleidžiama nuo vadovo darbuotojams ir atvirkščiai. Autoriaus manymu, demokratinis vadovavimo stilius maksimaliai padeda sukurti kūrybišką atmosferą kolektyve ir darbe. Tokioje darbo aplinkoje vyrauja kūrybiškumo laisvė ir minimalus rėmai leidžiantis kasdieninį darbą nukrypti tinkama linkme.

Kuomet vyrauja **liberalus vadovavimo stilius**, kiekvienas darbuotojas savo darbą atlieką kaip ir kada nori, vadovybė retai kišasi į pavaldinių darbą. Tokioje organizacijoje kūrybiškumas išsieikvoja nereikalingiems darbams ir pamažu darbas tampa chaotiškas ir neturintis tikslo. Liberalus vadovavimo stilius yra labiausiai rizikingas norint pasiekti gerą rezultatą panaudojant darbuotojų kūrybiškumą.

Vadovo vadovavimo stilius priklauso nuo vadovų požiūrio, situacijos, jis gali būti skirtingas atskiroms asmenybėms, tai priklauso nuo santykių su darbuotojais. Versle kūrybiškumas yra svarbus ne dėl darbuotojų kūrybiškumo o dėl darbo rezultatų.

Tam, kad darbuotojai savo kūrybinį potencialą naudotų organizacijos tikslams, vadovai turi prisidėti prie kūrybinio potencialo ugdymo:

- Kūrybinės iniciatyvos palaikymas;
- Kūrybinio proceso tikslinis organizavimas;
- Atgalinis ryšys;
- Įkvepiantis pavyzdys;
- Kūrybiškumo įtraukimas į moralinės ir materialinės paskatas.

Organizacijos kultūros formavimui didžiausia įtaką turi vadovai ir jų vertybės. Teigiama, kad darbuotojus turėtų įkvėpti žinojimas, kad vadovai laukia kūrybiškumo iš savo pavaldinių, o kūrybiška atmosfera darbe turėtų sumažinti stresą prieš pateikiant vadovams savo kūrybinės idėjas. Vadovai turi ne tik kalbėti apie darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymą, bet ir sukurti tam visą procesą, apibrėžti galimą rezultatą ir nurodyti kryptį.

Kūrybiškumo ugdyme svarbus ne tik vadovų vaidmuo, bet ir organizacinė struktūra bei kultūra. Kūrybinio potencialo ugdymą labai įtakoja organizacinė struktūra. Kiekviena įmonė yra unikali, todėl organizacinė struktūra priklauso nuo ūkio šakos, aplinkos, naudojamų technologijų ir įmonės dydžio. Darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymui palanki organizacinė struktūra yra lanksti, plokščia ir decentralizuota, o priešingai kūrybinį potencialą slopinanti struktūra yra stabili, hierarchiška ir centralizuota. Nehierarchiška arba plokščia struktūra lemia efektyvesnį kūrybinio potencialo ugdymą ir komunikaciją, kuri padeda lengviau darbuotojams projekto viduje dalintis žiniomis, o tai teigiamai veikia darbuotojų kūrybiškumą ir kūrybinį potencialą. Plokščioje organizacinėje struktūroje yra mažiau biurokratijos, kuri yra vienas iš didžiausių veiksnių slopinantis komandos kūrybinio potencialo ugdymą. Lankstumas reiškia, kad nėra aiškiai ir griežtai apibrėžtų organizacijos darbuotojų rolių, lengvai yra naudojamos darbų kaitaliojimo programos, performuojami skyriai. Taip darbuotojai įgyja daugiau įvairesnės patirties kuri skatina kūrybinio potencialo ugdymą. Decentralizacija darbuotojams suteikia daugiau laisvės, kuri yra viena iš pagrindinių kūrybinio potencialo ugdymą skatinančių vertybių. Taip darbuotojams yra suteikiamos galimybės kūrybiškai ir savarankiškai siekti užsibrėžtų tikslų ir tai suteikia laisvę, atsakomybę skatinančią savikontrolę, todėl mažėja griežtos ir formalios kontrolės būtinybė.

Organizacinė kultūra taip pat turi įtaką projekto komandos narių kūrybinio potencialo ugdymui. Kultūra yra organizacijos narių (grupės, komandos) priimtas elgesio modelis, kuris

sąlygoja normų, įsitikinimų, prielaidų ir vertybių visumą. Organizacijos kultūra formuoja pagrindą darbuotojų komunikacijai ir abipusiam supratimui, atlieka įmonės vidines koordinacijas ir integracijos funkcijas. Tinkama organizacijos kultūra gali paskatinti vadybos priemones tiesiogiai įtakojančias kūrybinio potencialo ugdymą.

1.2.2. Darbuotojo kūrybiškumo svarba projekto komandoje

Pagal Serrat (2009) pasaulyje, yra labai daug organizacijų, tiek viešųjų, tiek privačių, kurių veikla veda į stagnaciją, nes jos negali priimti ateities iššūkių ir persiformuluoti. Dauguma, organizacijų, neskiria pakankamai dėmesio darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymui projekto komandose. Šiuolaikinė dinamiška aplinka reikalauja jų pastoviai tobulinti, ugdyti reikalingas darbuotojų kompetencijas.

R. Florida (2004) remdamasis mokslinių tyrimų darbais, teigia, kad talentingų ir kūrybingų darbuotojų svarba yra labai reikšminga inovacijų ir naujovių diegime, įvairiuose ūkio šakose ir turi didelę įtaką organizacijos pelningumui ir ekonominiam augimui. Taip pat pabrėžia, kad sėkmingiausios tos įmonės ir verslo šakos, kur yra ugdomas darbuotojų kūrybiškumas projektų komandose. Tokios organizacijos, pritraukia kūrybingus individus kurie yra savo srities specialistai ir sudaro jiems palankias darbo sąlygas dirbti efektyviai, kūrybingai ir diegti naujoves.

Kūrybinis potencialas projekto komandose yra labai svarbus skirtinguose veiklose ir visiems projekto dalyviams. Atliktame Richard'o Floridos tyrime kūrybinis potencialas apibūdinamas kaip veiksnys naujovėms kurti, kuris turi poveikį projekto komandos produktyvumui ir organizacijos pelningumui. Darbuotojų kūrybinis potencialas tai pagrindas sunkių užduočių sprendimui atliekant įvairią veiklos plėtrą, taip pat padeda įmonei išlaikyti konkurencingą poziciją rinkoje, kurti naujoves, diegti inovacijas. Tokio pobūdžio darbas dažnu atveju yra atliekamas komandose, todėl čia didelę svarbą turi kūrybinis darbuotojų potencialas. Kaip jau autorius minėjo, naujovės ir kūrybinis potencialas labai glaudžiai susieti, tarp jų yra ir skirtumų, nes kuriant inovacijas arba naujoves, yra reikalinga kūrybinis potencialas – jis padeda paversti kūrybiškas idėjas aktyviais procesais ir produktais.

Toliau nagrinėjant kūrybinio potencialo panaudojimą projekto komandoje, svarbu paminėti Mayer (1999) tyrimus apie kūrybingą problemų sprendimą, kur kūrybinis žmonių potencialas apibūdinamas kaip psichikos procesas, kai be kitų žmonių pagalbos siekiama rasti sprendimo būdą. Autorius teigia, kad tokiame sprendime reikalingi ne tik kūrybiško mąstymo gebėjimai, bet ir sprendimas turi būti įvertintas ir pripažintas kitų projekto komandos narių.

Pagal autorių Beresnevičių (2009) problema galima apibrėžti kaip paprastą uždavinį, kuris turi skirtingus sprendimus, tačiau kūrybingas problemos sprendimas projekto komandoje,

būna tik tada, kai pilnai išsprendžia uždavinį, minimaliais finansiniais ir materialiais ištekiais, nesukelia tolimesnių neigiamų rezultatų ir yra originalus. Autoriaus teigimu, tik nedaugelis projekto komandos narių sugeba rasti kūrybišką ir veiksmingą problemų sprendimą. Atsižvelgiant į technologijų, mokslo pažangą, ekonomines ir socialines organizacijų problemas, didėjančią konkurenciją rinkoje, turi stresinę įtaką projekto komandai kuri reikalauja kūrybingų darbuotojų sprendimų. Nuo darbuotojų gebėjimų greitai panaudoti turimą informaciją projekto viduje, priklauso darbo efektyvumas ir problemų sprendimų kokybę. Beresnevičius analizuodamas kūrybinį potencialą, remiasi autoriumi K.Urban (1990) pagal kurį, asmenybės turinčios kūrybinį potencialą pasižymi kognityviniais sugebėjimais ir skirtingų bruožų visuma. Jis taip pat nagrinėja pagrindinius kūrybiškumo komponentus, tokius kaip: divergentinis mąstymas, darbuotojų motyvacija, toleranciją, specialios žinios ir sugebėjimai atlikti užduoti bei įgūdžius. Visi paminėti komponentai organizacijoje turi būti sėkmės pagrindų projekto komandos veikloje.

Beresnevičius nagrinėjo algoritmus, kurie pagrįsti uždavinių sprendimo teorijoje kaip algoritmai leidžiantis įvairiems žmonės greitai ir efektyviai išspręsti labai sudėtingas problemas, kurios nebuvo išsprendžiamos daugelio metų bėgyje. Tačiau, darbuotojams nereikia pamiršti, kad ne kiekviena situacija ar problema reikalauja kūrybiškų pastangų, visuomet reikia pradėti nuo paprasčiausių sprendimo būdų, taip padės sutaupyti laiką ir dirbti efektyviau projekto komandoje.

Autorius R. Horowitz (2008) yra nurodęs pagrindinius reikalavimus, kuriais dauguma organizacijų naudojasi ieškodama sprendimo, nustatydamą problemą, tačiau visi priimti reikalavimai tik sudaro sunkumus siekiant efektyvaus sprendimo projekto komandose. Todėl kiekvienoje organizacijoje turi būti taisyklė kuri padės atskirti prastus sprendimus nuo gerų. Reikia pakeisti bloginančius problemos veiksnius gerais veiksniais arba neutraliais. Autoriaus teigimu, ieškant tinkamiausio sprendimo, reikia naudoti mąstymo įrankius, tokius kaip naujas objektas, nauja funkcija, objekto pašalinimas ir dalyba. Visi įrankiai yra naudojami norint išspręsti įvairias sudėtingas problemas susijusias su darbų komandoje, projekte, organizacijoje.

Apibendrinant, reikia pabrėžti, kad darbuotojų kūrybiškumas ir kūrybinis potencialas yra neatsiejama organizacijos ir komandinio darbo projekte dalis. Naujovių ir kūrybiškumo poreikis apima visą įmonę ir kiekvieną vykdomą projektą. Ttai yra labai svarbus veiksnys diegiant inovacijas, nes jis lemia organizacijos efektyvumą, produktyvumą ir pelningumą. Projekto komandos narių kūrybinis potencialas teigiamai įtakoja priimamų sprendimų kokybę ir organizacijos plėtrą.

1.2.3. Kūrybinis potencialas ir inovacijos

Kūrybinio potencialo ugdymas yra svarbus visoms organizacijos veiklos sritims ir visiems darbuotojams, nes kūrybingumas yra prielaida naujovėms ir naujoms idėjoms kurti, kurios turi didelę įtaką įmonės produktyvumui bei visos šalies lygiui. Darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymas visose organizacijose yra neatsiejamas nuo įvairių priimamų sprendimų, sprendžiamų užduočių, veiklos plėtros bei atliekamų įvairių tyrimų. Taip pat, visos organizacijos ir darbuotojų kūrybinis potencialas, padeda įmonei išlaikyti konkurencinį pranašumą, kurti naujus gaminius, paslaugas bei kurti inovacijas.

Atliktų mokslinių tyrimų darbų autorius Richard Florida (2008) teigia, kad talentingų žmonių ir žmogiškojo kapitalo svarba yra labai reikšminga naujovių diegimo procese ir įvairių įmonių ekonominiam augimui, be to, pačios sėkmingiausios organizacijos yra tos, kurios atviros visokių rūšių kūrybiškumui. Autorius akcentuoja, kad tokios organizacijos pritraukia kūrybinį potencialą turinčius žmones iš skirtingų etninių grupių ir gyvenimo stilių, o tai ir sudaro palankias darbo sąlygas inovacijų kūrimui ir diegimui, pritraukia modernias technologijas bei skatina organizacijos ekonominį augimą.

Inovacijos gali būti diegiamos visose organizacijos/ekonomikos srityse. Autorius savo darbe inovaciją, naujovę apibūdina kaip naują reikšmingai patobulintą produktą (paslaugą ar prekę) arba procesą, naują organizacijos metodą, verslo, rinkos, darbo, kurių esminis bendras bruožas - gebėjimas sujungti skirtingas organizacijos sričių žinias, kurios pasižymi netradiciniu mąstymu. Darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymas ir inovacijos yra glaudžiai susijusios, nes diegiant naujas idėjas, naujoves reikalingas individų kūrybiškumas, kuris paverčia kūrybingas naujas idėjas aktyviais procesais arba produktais.

Anot Garefi (2008) inovacijos yra siejamos su kūrybiškų idėjų realizavimu organizacijose. Autorė darbuotojų kūrybinį potencialą ir kūrybiškumą apibūdina kaip naujų požiūrių, idėjų ar verslo veiklos kūrimą, o inovacijas sieja su naujų kūrybingų idėjų kūrimu ir jų panaudojimu tam tikroje organizacijos srityje. Įmonėje inovacijos yra naudojamos kaip visas procesas, kurio metu organizacijos darbuotojai kuria naujas kūrybingas idėjas ir realizuoja jas kaip perspektyvius, naudingus gaminius, paslaugas. Be to, darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymas yra labai svarbus inovacijų kūrimo procese, nes darbuotojai yra skatinami kurti kūrybingas naujoves, spręsti problemas ir dalintis žiniomis, nes būtent tokie darbuotojai geba kurti unikalias idėjas, kurios ateiti bus naudojamos įvairiose organizacijos srityse diegiant inovacijas. Garefi (2008).

Apibendrinant, reikia pabrėžti, kad kūrybinio potencialo ugdymas yra labai svarbus visoms darbuotojų veiklos sritims ir visoms inovatyvioms organizacijoms ir projekto komandoms. Naujovių ir darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymo poreikis turėtų apimti visas organizacijos

sritis, nes būtent kūrybinio potencialo ugdymas yra labai svarbus inovacijų diegimo procesuose, tai atspindi organizacijos, komandos produktyvumą ir ekonominį augimą. Darbuotojų kūrybingumas yra neatsiejama organizacijos dalis priimant įvairius sprendimus, sprendžiant užduotis, diegiant naujoves, todėl ugdant tokių darbuotojų kūrybinį potencialą tai padeda organizacijai išlaikyti konkurencinį pranašumą, teikti naujas paslaugas bei gaminti inovatyvius produktus.

1.3. Kūrybinio potencialo ugdymo metodai

Išmokinti žmogų mąstyti kūrybiškai, daryti išradimus, be abejo yra neįmanoma, tačiau yra būdai kaip paveikti mąstymo procesą, tam kad jis taptų produktyvesnis ir kūrybiškesnis. Mokslinėje literatūroje ir straipsniuose autoriai aptaria daug įvairių kūrybinį potencialą skatinančių metodų, kuriuos dažnu atveju tapatina su darbuotojų individualių ar grupinių kūrybinio mąstymo ugdymų.. Šiame skyriuje išsamiau bus aptarti kai kurie kūrybinį potencialą ir mąstymą skatinantis, ugdantis metodai, kuriuos organizacijos naudoja savo veikloje.

Strazdas ir kt. (2010) teigia, kad kūrybiškumą ir kūrybinį potencialą skatinančių metodų jau yra sukurta apie 200 ir vis dar daugiau jų kuriama. Atkreipiant dėmesį į metodų gausą, daugeliui organizacijų iškyla problema, kuriuos būtent metodus reikėtų pasirinkti ir pritaikyti praktikoje.

Todėl toliau bus išnagrinėti keli pasirinkti darbuotojų kūrybinį potencialą ir kūrybišką mąstymą skatinantis metodai: Lotoso žiedo metodas, LARC metodas, Smegenų šturmo metodas, Didesnių tikslų metodas, Šešių skrybėlių metodas ir Gordono metodas.

LARC metodas

Iš anglų kalbos (Right and Left creativity) šis metodas šifruojamas kaip dešiniojo ir kairiojo pusrutulio kūrybiškumas. Taikant tokį metodą, darbuotojų kūrybiškumas ir kūrybinis potencialas yra ugdomas gautais vaizdiniais ir kūrybingais atsakymais klausimais. Toks būdas priverčia kūrybingai spręsti iškilusias problemas (Strazdas ir kt. 2010) , kai priverčia dešinįjį smegenų pusrutulį kuris atsako už kūrybiškumą bendrai veikti su kairiuoju kuris atsako už loginį mąstymą, toks bendras ryšys padeda darbuotojams ugdyti kūrybinį potencialą.

Smegenų šturmo metodas

Smegenų šturmo metodas – žinomas beveik visose organizacijose kūrybinis metodas kuris buvo sukurtas 1938 metais Alexu Osbornu ir iš karto tapo populiarus ir plačiai naudojamas įvairiuose veiklose sprendžiant sunkius uždavinius ir klausymus. Metodo pagrindiniai bruožai – tai idėjų generavimas ir jų kritinis įvertinimas. Smegenų šturmo metu, grupė žmonių turi sugalvoti kuo daugiau naujų ir kūrybiškų idėjų. Tokio metodo naudojimas skatina darbuotojus galvoti greitai ir konkrečiai, filtruoti daug kūrybingų minčių kas ir padeda ugdyti kūrybinį potencialą.

Smegenų šturmo grupę/komandą standartiškai turi sudaryti nuo 6 iki 10 narių. Visą procesą valdo parinktas moderatorius, kurio pagrindinės užduotys: apibrėžti problemą, skatinti naujų idėjų kūrimą ir paruošti visą reikalingą informaciją. Vienas paskirtas grupės narys visas aptartas ir pasiūlytas idėjas užrašo ant lentos. Pradžioje apibrėžiama sesijos problema ir visi grupės dalyviai pradeda siūlyti idėjas ir sprendimus. Procesas trunka apie vieną valandą ir vyksta keliais etapais. Kaip sesijos rezultatą yra gaunama daug įvairių originalių idėjų iš kurių vėliau atrenkamos kelios geriausios. Geriausių idėjų atrankai būna rengiama dar viena sesija, kurios metu darbuotojai įvertina idėjų įgyvendinimo lygį. Egzistuoja keturios svarbiausios minčių šturmo taisyklės:

- Negali būti jokių išankstinių neigiamų nusistatymų ir kritikos naujoms idėjomis;
- Absoliučiai visos idėjos yra priimtinos, netgi absurdiškos;
- Svarbiausias veiksnys yra siūlyti kuo daugiau kūrybingų skirtingų idėjų;
- Nariai turi stengtis pasiūlyti panašias naujas idėjas jau siūlytų idėjų pagrindu;

Retkarčiais smegenų šturmas daromas kitaip, kai grupės nariai savo naujas idėjas užrašo ant lapelių o ne pateikia paeiliui žodžiu. Sesija vyksta panašiai, darbuotojai užrašo po 6 idėjas ir lapelį perduoda šalia sėdinčiam kaimynui, kuris perskaito gautą lapelį su idėjomis ir pasiūlo dar 3 naujas idėjas. Taip lapeliai keliauja kol dalyviai gauna atgal savo lapelius. Toks būdas dažnai padeda išvengti komandinio darbo trūkumų ir konfliktų, ir padeda nedrąsiems nariams irgi išsakyti savo nuomonę užrašant pasiūlymus ant lapelių nes jiems trukdo baimė kalbėti viešai arba per daug yra aktyvus kiti grupės asmenys.

Smegenų šturmo metodas yra naudingas darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymui tuo, kad priverčia komandos narius mąstyti kūrybingai, ieškoti originalių sprendimų, naujų idėjų, o kūrybiškas ir greitas mąstymas skatina kūrybinio potencialo ugdymą.

Didesnių tikslų metodas

Didesnių tikslų metodo esmė yra sąmoningai iškelti labai didelio masto tikslus, kurių įgyvendinimas reikalauja darbuotojų kūrybinio potencialo ir kūrybiškų sprendimų, nes būtent

didesnes apimties tikslai stimuliuoja generuoti naujas originalias idėjas (Olson, 1986), šis metodas yra suskirstytas į trys etapus:

- Nustatomi tikslai ir pagrindiniai kriterijai problemai spręsti;
- Kiekvienas tikslas, kriterijus gerokai padidinamas;
- Kuriamos kūrybingos idėjos kurių dėka bus pasiekti nustatyti tikslai ir kriterijai;
-

Šešių skrybėlių metodas

Šešių skrybėlių metodas yra taikomas kūrybingam grupės darbui, kai vienu metu visi komandos asmenys mąsto viena kryptimi. Tokių būdų yra išvengiamos situacijos, kai vieni dalyviai kuria ir apgalvoja naujas idėjas, o kiti pradeda vertinti ir kritikuoti. Šešių skrybėlių metodas skatina kūrybingą darbuotojų paralelinį mąstymą, kurio esmė struktūrizuoti komandos dalyvių darbą tam, kad būtų efektyviai išnaudota visų grupės narių kūrybinė galia ir teisingai iškelta problema. Metodas taikomas naudojant skirtingų šešių skrybėlių spalvas (Bono, 1999).

Gordono metodas

Gordono metodas yra naudojamas visiškai naujų kūrybiškų idėjų ir sprendimų paieškai. Toks metodas yra taikomas darbui nedideliuose grupėse, kur žmonės yra supažindinami su esama problema (Obrazcovas, 2006). Žino kokia problema yra iš tikrųjų tik vienas žmogus, kuris ir veda visus posėdžius. Jis pristato bendrą, nepanašią į tikrą problemą, bet palaipsniui mažina jos sritį ir pabaigoje atskleidžia realią problemą. Gordono metodo panaudojimas padeda išvengti dalyvių egocentiškumo, nes kiekvienas narys pateikia savo idėją galvodamas kad ji yra geriausia ir atmeta kitas idėjas.

Lotoso žiedo metodas

Lotoso žiedo metodo pagrindas – lotoso žiedinė diagrama. Ją pradedama brėžti nuo centro, kur įrašoma problemos tema ir toliau brėžiama link išorės, vis apimant naujus didesnius ratus. Tai yra pagrindas naujoms idėjoms kurtis, ir pradinės užrašytos mintis tampa naujomis idėjomis. Pagrindinė tema ar problema apauga naujais skrituliai, kur yra išreikštos visos pagrindinės mintis, kurios su laiku tampa pagrindinėmis idėjomis. (Krepelka, Mansfield, 1978).

Lotoso žiedo metodo sudaro sekantis etapai:

- Ant balto lapo nubrėžiama apvali diagrama;
- Užrašoma pagrindinė tema (problema) diagramos centre ir visos susijusios mintys į gretimus apskritimus.

Šis metodas yra tinkamas komandiniam idėjų generavimui, kuriuo dėka grupė gali rasti efektyvius problemų sprendimus ir sugalvoti geras naujas idėjas tolimesnei organizacijos ir projekto veiklai.

Taigi aptarti 6 metodai: Lotoso žiedo metodas, LARC, minčių šturmo, didesnių tikslų, šešių skrybėlių ir Gordono metodai padeda darbuotojams generuoti naujas, originalias ir kūrybingas idėjas kurias gali pritaikyti komandos projekto veikloje. Tai tik keletas iš galimų metodų kurie padeda ugdyti darbuotojų kūrybinį potencialą ir kūrybišką mąstymą, jie padeda lengviau priimti sunkius sprendimus ir leidžia į problemas pažiūrėti iš skirtingų pusių.

2. PROJEKTŲ KOMANDOS KAIP KŪRYBIŠKUMĄ SKATINANTIS VEIKSNYS

Norint išnarinėti darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymą projekto komandoje ir kokie veiksniai jį įtakoja, pirmiausia reikia apibrėžti projekto ir projekto komandos sąvokas.

Įvairus literatūros šaltiniai ir autoriai projekto sąvoka apibūdina skirtingai, todėl tikslinga jų nuomones palyginti. Projekto sąvokos apibrėžimai tiek praktikoje, tiek literatūroje apibūdinam labai įvairiai. Vieni autoriai projekto sąvoką apibūdina kaip laikiną veiklą, kuri griežtai yra apribota tikslu laiku, tiek projekto pradžioje, tiek pabaigoje. Projektas kaip susitarimas, su tam tikrais finansiškais, socialiniais, techniniais tikslais, kaip rašytinis dokumentas, pagrindžiantis ateities perspektyvas ir viziją. Tai visuma, apimanti apibrėžtus tikslus, kurie reikalauja projekto objekto sukūrimo, naujų technologinių procesų diegimo, kur numatomi reikalingi ištekliai, nustatomi pagrindiniai valdymo sprendimai ir svarbiausios priemonės tikslų įgyvendinimui. Apibūdinant, projektas tai priemonių ir uždavinių visuma, nepasikartojančiam ir unikaliam tikslui pasiekti.

Projektas nuo kasdienio ir nuolatinio darbo skiriasi tuo, kad projektas tai unikali ir laikina veikla, o nuolatinis darbas yra pasikartojanti ir kasdieninė veikla. Todėl dauguma literatūros šaltinių autorių, projektą apibūdina kaip laikinas pastangas, kurios buvo pasitelktos unikaliam paslaugai ar produkto sukūrimui. Unikalumas nurodo projekto rezultatą, jo naujumą, kuris bus naudojamas konkrečiu užsakovu, klientu arba grupėje suinteresuotų žmonių.

Teigiama, kad priimtinausias apibūdinimas projektui, tai visuma apskaičiavimų, brėžinių, dokumentacijos, kurios yra būtinos konkrečiam objekto sukūrimui. Šiandieniniame gyvenime projektas ir projektų valdymas yra būtinas sprendžiant mokslo, inovacijų, verslo, investicijų, socialinius, technikos bei kitus uždavinius. Projekto valdymas yra neatsiejama organizacijos dalis tokia kaip darbuotojų pastangų planavimo, motyvavimo, organizavimo ir kontrolės procesas.

Pagal Neverauską ir Rastenį (2000) projektas ir projekto valdymas tai tam tikros įmonės darbuotojų pastangos, kuriomis norima pasiekti konkretų tikslą arba priemonių ir uždavinių visumą, todėl autoriai pabrėžia, norint, kad projekto nariai dirbtų sklandžiai ir siektų organizacijos tikslus, jie turi būti tinkamai motyvuoti ir projekto vadovas turi skirti laiko kūrybinio potencialo ugdymui, nes darbas projekto komandoje reikalauja kūrybiškumo ir divergentinio mąstymo.

Projektas ir projekto valdymas organizacijoje, tai tam tikros darbuotojų kūrybinės pastangos, kuriomis siekiama įgyvendinti pagrindinį tikslą arba uždavinių visumą. Pagal Paliulio (2000) prieš pradedant gamybos, projektavimo, organizacijos valdymo ir projektavimo darbus yra

tikslinga organizuoti kvalifikuotų specialistų padalinius, kurie pasinaudodami savo žiniomis ir kūrybiškumu parengtų ir įdiegtų inovacijas organizacijoje. Įgyvendinus visus uždavinius ir pasiekus tikslus per užsibrėžtą laiką projekto komanda yra išformuojama.

Apibendrinant mokslinėje literatūroje autorių pateiktas projekto ir projekto valdymo sąvokas, galima teigti, kad projekto sėkmė priklauso nuo projekte dirbančių žmonių, jų kompetencijos ir gebėjimo pritaikyti kūrybinį potencialą

Projekto komandos raidos etapai.

Dažnai organizacijos darbą komandoje tapatina su darbu grupėje. Todėl, šiame skyriuje bus bandoma išnagrinėti kas yra projekto komanda. Šiuolaikinėje organizacijoje, norint organizuoti komandinį darbą, formalų darbo grupių sudarymo neužtenka, nes norint kuo geriau valdyti ir išnaudoti visą darbo grupės potencialą reikia ugdyti darbuotojų kūrybiškumą ir skatinti individų bendradarbiavimą. Pagrindinis projekto vadovo uždavinys – komandos darbuotojų interesų suderinimas, siekiant bendro tikslo. Norint, kad darbuotojai veiktų kaip vienas suderintas organizmas, projekto vadovas, turi naudoti tiek formalų vadovavimo stilių tiek neformalų autoritetą. Nagrinėjant literatūros šaltinius, turinio ir formų sampratas, dažnai vartojama sąvoka – komanda.

Remiantis autoriais (Freeman, Gilbert, Stoner, 2000; Johnson, 1993) komandos sąvoka apibūdinama kaip tinkamai dirbančių žmonių grupė, kurios individai sąveikauja tarpusavyje ir derina visus ateities veiksmus. Komanda, tai bendraminčių žmonių grupė, kurie labai gerai supranta vienas kitą ir darniai vykdo projekto veiklą.

Autoriai (Chell, 1993; Everard, Morris, 1997; James A. Buckenmyer, 2000; Hiellriegel, 2001) komanda apibūdina kaip žmonių grupę, turinti galimybę veikti veiksmingai ir pradėti bet kokią darbą, kuris atneš naudą projektui. Pagal autorių apibrėžimą, galima daryti išvadą, kad tai ne eilinė organizacijos darbo grupė, o ypatinga ir kūrybinga komanda. Manoma, kad šitas požiūris labiausiai atitinka komandos sąvokos esmę.

Komanda – tai vieningai ir bendrai dirbančių žmonių grupė, kurioje kiekvienas narys yra būtinas, nes tai padeda įgyvendinti projekto bendrą tikslą ir patenkinti individualius komandos narių poreikius. Daroma prielaida, kad šitas apibrėžimas geriausiai apibūdina komandą, kurioje dirba kompetentingi ir kūrybingi nariai.

Autorius Vijeikio (2004) išskyrė pagrindinius efektyvaus komandinio darbo bruožus:

- Tarpusavio supratimas ir pagalba;
- Bendradarbiavimas;
- Įvairiapusiškumo ir vienalytiškumo pusiausvyra.

Efektyvus ir kūrybingas komandinis darbas yra pagrįstas tarpusavio supratimu, pagalba ir bendradarbiavimu, bet jeigu komandoje susirenka vienodos arba panašios asmenybės, tokiame komandiniame darbe krenta efektyvumas. Tik skirtingų bruožų nariai padeda komandai dirbti sklandžiai, greitai ir efektyviai. Žinoma, projekto komandoje reikia išlaikyti pusiausvyrą, nes konfliktai gali kilti tarp visiškai nieko bendro neturinčių darbuotojų, kas irgi turės įtakos komandinio darbo efektyvumui.

Efektyvios komandos formavimo pagrindai susideda iš dviejų skirtingų bet tarpusavyje papildančių dalių:

- Komandos narių pasirinkimas ir komandos formavimas;
- Komandos apmokymas;

Komandos bendravimo ir mokymų pradžioje, nariams pateikiami skirtingi nurodymai, kad dalyviai susipažintų, kaip komanda turėtų dirbti vieningai ir efektyviai. Taip pat nariams paskiriamos įvairios užduotys, kuriu dėka, darbuotojai patys atranda geriausią būdą kaip dirbti veiksmingai. Jie nuolat dirba, atlieka įvairias užduotys, vertiną savo ir kitų pažangas, kol išmoka dirbti vieningai, pasitelkti savo kūrybinius įgūdžius ir sąveikauti tarpusavyje.

Narių bendradarbiavimą galima patobulinti praktikuojantis, nuolat prižiūrint ir vertinant. Todėl, komandos formavimosi metų, kiekviena efektyvi ir kūrybinga grupė pereina tam tikrus formavimosi ir mokymosi etapus. Svarbiausia, kad dalyviai neišeikvotų savo energiją komandos kūrimosi pradžioje, nes tuomet mažai tikėtina, kad komanda išliks efektyvi ilgam laikui ir dalyviams užteks energijos. Darbuotojai turi įveikti visus tarpusavyje kilusius konfliktus, prieštaravimus tam, kad susiformuotų vieningas kolektyvas. Visas kūrimosi procesas nėra ramus, bet labai reikalingas siekiant suvienyti kolektyvą, kad jie galėtų išeiti iš apibrėžtų rėmų, dirbti veiksmingai ir naudoti savo kūrybinį potencialą siekiant komandos tikslų.

Komandos vienybė padeda išryškėti didesniai darbų produktyvumui, lyginant su darbų grupėje. Pasiekus nustatytus tikslus, svarbų komandą išlaikyti, nes dažnai atlikus darbą komandos suyra. Tam, kad taip neatsitiktų, reikia susitelkti visą dėmesį į visus pagrindinius etapus komandos sukūrimui:

- Tinkamų darbuotojų atranka;
- Komandos narių skaičiaus nustatymas;
- Bendras darbuotojų tikslų ir uždavinių apibrėžimas;
- Kiekvieno atskiro nario naudingumo apibrėžimas;
- Grupės normų nustatymas;
- Komandos narių susipažinimas ir bendravimas;
- Darbuotojų apmokymai;
- Kolektyvo komandinės dvasios palaikymas;
- Komandos narių, neatitinkančių darbo standartus ir taisyklės, pakeitimas.

Formuojant komandą, reikia suplanuoti darbo atlikimo užduočių planą, jis gali būti ne galutinis, o preliminarus. Gali būti keičiamas darbų atlikimo metų, kada, ką ir kam reikės atlikti. Pagal Guščinskienė (2005) darbų planavime gali padėti sekantis klausimai:

- Kokie yra pagrindiniai kūrybinės ir efektyvios komandos tikslai;
- Kokias būdais pasieksime tikslus;
- Kiek laikos tai gali užtrukti ir kiek galime skirti;
- Ar komandas tikslai padeda darbuotojams siekti savo asmeninių tikslų;
- Kaip tinkamai pasiskirstyti darbais ir užduotimis.

Komandinio darbo pagrindiniai veiksniai, tai tarpusavio pagalba ir bendradarbiavimas, todėl jeigu komandą sudaro panašūs darbuotojai, yra rizika, kad darbas bus neefektyvus ir komanda negalės pasiekti aukštų rezultatų. Tik iš skirtingų žmonių turinčių panašius siekius gali susiformuoti efektyvi ir kūrybinga komanda.

Retai projekto vykdymo metų nariams yra suteikiama visišką laisvę formuojant grupę iš idealiai tinkančių žmonių. Todėl, kūrybingos komandos formavimą, reikia pradėti nuo vaidmenų nustatymo ir paskirstymo. Kai vaidmenis yra apibrėžtos, tuomet galima bandyti jas suderinti tarpusavyje bei subalansuoti komandą šalinant konfliktinės asmenybės arba ieškant funkcinių sprendimų.

Komanda dirbs efektyviai, ir grupės narių santykiai bus geri, jeigu kolektyve vyraus susiklausymas, adekvatus savęs ir kitų vertinimas, greitas problemų sprendimas ir grįžtamasis ryšys. Taip pat, turi būti sukurtas darbo veiksmų planas ir operatyvus reikalingos informacijos teikimas. Darbų ir pareigų paskirstymas priklauso nuo darbų pastovumo ir laiko apribojimų. Prieš darbų paskirstymą, reikia įvertinti kiekvieną darbuotoją, jo sugebėjimus ir kompetenciją, pagalvoti, ar konkreči asmenybė galės gerai atlikti užduotį per nustatytą laiką.

Pagal Dr. Belbin (2009) 6 pagrindiniai veiksniai, kurie turi įtakos komandos sėkmei:

1. Kiekviena komanda turi turėti savo lyderį, vadovaujantį asmenį kuris galėtų dalyvauti ir priimti sprendimus konfliktiškose situacijose.
2. Komandoje turi būti pagrindinių kūrybinių idėjų generatorius, tam, kad galima būtų išvengti tarpusavio kritikos.
3. Svarbu, kad grupėje būtų tik vienas labai protingas komandos narys, nes kai jų yra dauguma, susidaro konfliktai.
4. Kolektyve turi būti narių charakterių įvairumas, tuomet būna mažiau konkuruojančių dalyvių.
5. Kiekvienas dalyvis, turi gerai atlikti savo darbą ir atitikti pareigoms.
6. Komandoje turi vyrauti balansas.

Geros komandos derinio vizija retkarčiais keičiasi, viskas priklauso nuo konkrečios užduoties. Pradinėse projekto etapuose, komandoje dauguma darbuotojų turi generuoti naujas idėjas, vertinti kitų pasiūlymus ir ieškoti bendro tikslo. Reikalingas komandos lyderis, geras koordinatorius kuris padeda kitiems dalyviams gerai dirbti kartu. Kai pradėdam įgyvendinti naujas idėjas praktikoje, komandos nariai užima vykdytojų pareigas, ir susitelkia ties užduotys kurios yra labai painios ir sudėtingos.

Projekto komandos narių bendrumas.

Sudaryti kūrybingą ir efektyvią projekto komandą yra gana sunku, iš pradžių reikia sudaryti reikiamas prielaidas ir sąlygas:

1. Svarbiausia, komandos nariai darbe turi vadovautis panašiais idealais, vertybėmis, nuostatomis. Jie pripažįsta organizacijos veiklos filosofiją ir yra įsitykinę jos gyvybingumu.
2. Darbuotojų požiūriai į įmonės ir komandos tikslus, ateitį, vykdymo procesus ir strategiją yra vienodi, nes grupės bendrumas lemia efektyvų darbą ir panašų požiūrį į organizacijos vykstančius procesus.
3. Individualios narių savybės, požiūriai ir jų charakteriai, turi psichologiškai suderinti komandos bendrą veikimą ir skatinti dirbti kartu, turėti bendrus siekius.
4. Ganėtina yra svarbu, kad kiekvienas grupės narys, turėtų išskirtinių bruožų ir savybių, kurių kiti komandos nariai neturi, tam, kad jie galėtų papildyti vienas kitą, nes tai yra sėkmingo komandinio darbo prielaida.

Komanda, tai ypatingą ir kūrybingą žmonių grupę, kur svarbiausi veiklos principai yra tokie kaip bendrumas, visiškas pasitikėjimas, bendras sprendimų priėmimas, atvirumas ir supratingumas. Grupės nariai turi veikti kartu, kaip vienas mechanizmas, kuris bet kada galėtų padėti vienas kitam. Sprendimai komandoje yra priimami pagal susitarimą, ir narių nuomonė turi būti išreiškiama atvirai ir suprantamai.

Norint suburti efektyvią komandą, sėkmingai ją vadyti, sukurti naują ir kūrybingą produktą, projekto vadovas turi teisingai paskirstyti užduotį kiekvienam darbuotojui. Kiekvienoje projekto grupėje reikalingas tobulas ir sąžiningas valdymas, kuri atliks savo srities specialistas. Komanda kartu su vadovu turi iškelti bendrus organizacijos tikslus ir asmeninius kiekvieno nario. Tam, kad komandoje darbų ir užduočių organizavimas būtų sėkmingas, darbuotojai visuomet turi stengtis siekti bendro kompromiso, jie turi žinoti, darbuotojų pareigas ir kas už kokius sprendimus yra atsakingas. Darbe, vadovas visuomet turi būti lengvai pasiekiamas, kad, visuomet galėtų atsakyti į iškilusius klausimus.

Pagrindinė vadovo užduotis yra kontroliuoti projekto komandą, tačiau kontrolė turi išlaikyti pusiausvyrą ir su motyvacija, taip pat turi palaikyti komandos bendrumą, Geras vadovas, tinkamai paskirsto pareigas, ugdo darbuotojų kūrybinį potencialą ir jų pranašumus. Paskirsto darbą atsižvelgęs į narių kompetenciją ir padeda jiems tobulėti. Taip pat, vienas iš svarbiausių vadovo aspektų, jis turi išlaikyti komandos bendrumą ir sutelktumą.

Žmonės dirbdami komandoje, priima geresnius sprendimus nei dirbant individualiai, nes dirbant kompetentingų žmonių grupėje, visuomet yra galimybė tarpusavyje keistis reikalinga informacija, patikimai ja naudotis ir esant poreikiui atnaujinti. Neigiamą įtaką komandos tobulėjimui turi: darbuotojų nepasitikėjimas, netinkamas komandos dydis, skirtingi narių tikslai, ir laiko trūkumas. Siekiant išvengti neigiamos įtakos komandiniame darbe, ypatingas dėmesis turi būti skirtas darbuotojų bendravimui ir neformaliajai organizacijos aplinkai, nes būtent darbuotojų bendravimas daro pagrindą geram darbui, greitam problemų sprendimui ir efektyviam užduočių atlikimui. Kolektyvo nariai turi mokėti teisingai pateikti savo mintis, svarbią informaciją bei mokėti klausytis kitų.

Darbuotojų komanda, tai bendra sistema susidedanti iš skirtingų elementų. Tam, kad grupė galėtų dirbti vieningai ir siekti projekto tikslų, kurie lems organizacijos pelningumą, ji turi veikti kaip visuma, bet ne visi darbuotojai gali būti komandos nariai, jie pripažįsta tik asmeninius siekius ir gali dirbti tik individualiai. Tokioms organizacijoms, kurios motyvuoja ir skatina darbuotojus už individualius rezultatus, kuria tokią aplinką, kurioje po to darbuotojams yra labai

sunku priprasti prie komandinio darbo. Produktyvioje grupėje, nariai turi būti ne lyderiais o lygiaverčiais darbuotojais, turintis bendrus siekius.

Mūsų laikais, labai daug organizacijų vykdo veikla susijusia su projektais ir darbų komandose, todėl tokių organizacijų sėkmė priklauso nuo darbuotojų ir vadovų bendradarbiavimo, įmonės klimato, informacijos perdavimo ir darbinio aktyvumo. Visus šiuos veiksnius lengviausia yra pasiekti iškelus bendrą projekto komandos tikslą ir paskirsčius konkrečias užduotis atskiriems darbuotojams. Taip bus suteikta galimybė grupės nariams įsitraukti į organizacijos problemų sprendimą ir naujų idėjų generavimą.

Įvairių autorių atlikti tyrimai rodo, kad įtaką kūrybiškumui turi ne tik moralinė aplinka, bet ir fizinė, kaip darbo vietų išdėstymas darbinėje erdvėje. Komandos, dirbančios erdvėse kur tankiai paskirstytos darbo vietos ir yra mažai pertvarų, pasižymi mažesniu kūrybiškumu ir vidine motyvacija. Tai aiškinama tuo, kad darbuotojams tenka dažnai tarpusavyje bendrauti, kas nulemia dažną atsitraukimą nuo esminio darbo. Kūrybinė darbo išdėstymo aplinka, turi būti sukurta taip, kad ji netrukdytų komandos nariams susikaupti ir padėtų išvengti nereikalingo triukšmo ir bendravimo.

Išteklių paskirstymas projekto komandoje.

Dažniausiai organizacijose manoma, kad geresnius rezultatus projekto komandoje lemia daugiau darbo išteklių. Tačiau kūrybingame darbe, ryšys tarp darbuotojų inovatyvumo ir išteklių yra U formos, tai reiškia, kai auga ištekliai, pozityvus efektas pastebimas tik pradžioje, nes nenustojus didinti išteklius, kūrybiškumas darbe ir komandoje pradeda kristi. Komandos narių perteklius sumažina efektyvumą, darbo sutelktumą ir darbuotojų motyvaciją, paskatinanti vieningos komandos kultūros nebūvimą ir užsiėmimą nereikalinga veikla.

Planuojant kūrybinę projekto komandos veiklą, svarbiausia teisingai apibrėžti turimą laiką, informaciją, atsižvelgti į darbuotojų turimas žinias, kompetencijas, asmeninius jų poreikius ir suteikti palankias darbo sąlygas.

Konkretus specialistai ir jų srities žinios turi tiek neigiamų, tiek teigiamų pasekmių. Komandos narių specifinės žinios gali padidinti galimybę sukurti naują produktą, bet taip pat gali susiaurinti ieškojimo spektrą ir atsisakyti naujų požiūrių. Tokią problemą galima išspręsti tik vieningoje ir kūrybingoje projekto komandoje. Kai atsiranda darbuotojų kūrybiškumo poreikis, sukurama komanda, su skirtingais specialistais turinčiais skirtingą patirtį ir žinias. Taip yra

sukuriamą plataus spektro vieninga komanda, galinti sukurti inovatyvius produktus ir greitais spręsti problemas.

Įmonė nuolat turi stebėti naujus veiklos metodus ir atsirandančias naujas technologijas. Tam, kad organizacija visuomet turėtų reikalingą informaciją ir žinias, reikėtų palaikyti profesinį bendravimą su kitomis įstaigomis, kurios, jau turi reikiamą informaciją ir gali suteikti prieigą prie įvairių duomenų bazių ir mokslinių žurnalų.

Komandiniame darbe yra labai svarbu pakankamai laiko skirti darbuotojų kūrybiškai veiklai, žinoma, viskas turi turėti savo ribas. Nes beribiai laiko ištekliai kūrybingiems komandos nariams yra dviprasmiški, priverčia darbuotojus įdėti didelį kiekį pastangų priimant sprendimus, nors tai gali būti ekonomiškai nenaudinga. Darbui skiriamas laiko kiekis turi priklausyti nuo užduoties sudėtingumo, pobūdžio ir darbuotojų turimos kompetencijos. Komandos nariams skiriama daugiau lankstumo ir laiko, kai jiems tenka dirbti su didelių kiekių informacijos šaltinių ir yra daug apribojimų.

Sekantis svarbus veiksnys – tai individualus pomėgiai, skirtingos buvusios darbo sritis ir darbo stilius. Galima tvirtinti, kai darbuotojai dirba savo srityje ir mėgsta savo darbą, jiems nereikalinga papildoma motyvacija, jie ir taip dirba kūrybiškiau ir efektyviau.

Komandinio darbo įtaka kūrybinio potencialo ugdymui.

Nors darbuotojų kūrybinis potencialas yra labiau individuali savybė nei grupinė, tačiau geriausiai ją ugdyti ir panaudoti galima komandoje. Dėl šitos priežasties, dauguma kūrybinio potencialo ugdymo ir kūrybiško mąstymo skatinimo metodų yra skirti komandiniam darbui. Kūrybinėje veikloje komandinio darbo taikymas turi nemažai trūkumų, tačiau teisingai valdant šią veiklą galima pasiekti gerų rezultatų. Vienas pagrindinis komandinio kūrybinio potencialo privalumų yra galimybė skirtingiems darbuotojams dalintis savo žiniomis, požiūriais, nes tai padidina galimybę kurti naujas verslo idėjas ir jų kombinacijas.

Komandinio darbo įtaka darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymui turi akivaizdžių trūkumų, kurie pasireiškia nagrinėjant naujas idėjas. Vienas iš pagrindinių trūkumų yra tai, kad komandoje/grupėje vienu metu gali išsakyti savo nuomonę tik vienas žmogus, tuo tarpu kiti tuo metu turi sulaukti savo eilės tam kad galėtų pasidalinti savo kūrybingomis idėjomis. Belaukdamas darbuotojas savo eilės gali pamiršti savo idėją arba nuspręsti kad ji nėra aktuali. Diskusijų metu dažnai nukrypstama kita linkme, kai darbuotojai pradeda pasakoti įvairias istorijas susijusias su

savo idėjomis, kurios užima nemažai laiko, bet nepadeda naujų idėjų sukūrimui. Neigiamai komandinės diskusijos procesą įtakoja natūralūs protiniai žmogaus gebėjimai, kurie trukdo vienu metu klausyti kitų dalyvių ir kurti savo idėjas. Kūrybinį potencialą komandoje gali riboti ir tai, kad kai kurie darbuotojai vengia garsiai reikšti savo mintis grupėje ir net to bijo, tuo tarpu kai kiti gali trukdyti daug kalbėdami ir besistengdami dominuoti komandoje. Komandinį kūrybinį potencialą lemia daugelis faktorių:

- Komandos klimatas (apima organizacijos struktūrą, kultūrą ir strateginį valdymą);
- Bendras organizacinis kontekstas;
- Individualus kūrybinis potencialas ir gebėjimas dirbti komandoje;

Formuojant komandą taip kad ji ugdytų darbuotojų kūrybinį potencialą reikia atsižvelgti į individų skirtumą, jie skiriasi savo žiniomis, kūrybiškumu, kompetencija, pažintiniu stiliumi ir charakteriu, tačiau komandos narių skirtumai turi teigiamą įtaką kūrybinio potencialo ugdymui. Darbuotojų skirtumai taip pat gali turėti ir neigiamų pasekmių, jie padidina konfliktų tarp darbuotojų tikimybę ir kartais dėl to kyla papildomų sunkumų priimant įvairius sprendimus.

Siekiant sėkmingai ugdyti darbuotojų kūrybinį potencialą komandoje, grupė neturi būti labai didelė, tarpusavio santykiai komandoje turi būti laisvi, nehierarchiški ir nesuvaržyti formalumu. Decentralizuota darbo struktūra užtikrina, kad visi komandos nariai galėtų žinoti visą reikalingą informaciją, skirtingas nuomones ir kad grupėje visi būtų lygiaverčiai o nedominuotu vienas narys kuris turėtų galimybę filtruoti kitų narių idėjas. Komanda dirba kūrybiškiau, kai darbuotojų bendravimas yra paremtas pasitikėjimu ir atvirumu, nes tokioje aplinkoje nariai yra tolerantiškesni vienas kito atžvilgiu ir lengviau bendrauja tarpusavyje. Organizacijai siekiant sukurti tokį kūrybingos komandos darbo klimatą reikia lavinti ir skatinti narių komandinio darbo kūrybinio potencialo gebėjimus. Darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymo galimybės komandoje yra didesnės kai nariai grupėje žino kad iš jų tikimasi kūrybingų rezultatų, jie yra susiję tarpusavyje ir daugiau bendrauja ne tik darbo reikalais.

Darbuotojų kūrybinį potencialą komandoje gali paskatinti ir ugdyti talentingas vadovas, kuris motyvuotų ir koordinuotų grupės narių pastangas dirbti kūrybingai ir vieningai. Vadovas gali padėti komandai išvengti daugelio iškylančių sunkumų, pavyzdžiui, retkarčiais kontroliuoti idėjų generavimo procesą ir neleisti darbuotojams nukrypti nuo pagrindinės temos bei padėti išvengti arba išspręsti kylančius narių konfliktus.

Komandinį kūrybinio potencialo ugdymą galima derinti su individualiu kūrybiniu ugdymu, nes kuriant naujas idėjas geresni rezultatai yra gaunami kai pradedama nuo komandinio kūrybinio potencialo ugdymo ir pereinama prie individualaus, nei organizuojant darbą atvirkščiai.

3. UAB „TRANSCOM WORLDWIDE VILNIUS“ ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ KŪRYBINIO POTENCIALO UGDYMO TYRIMAS IR JO REZULTATŲ ANALIZĖ

Tyrimui atlikti buvo pasirinkta įmone: UAB Transcom Worldwide Vilnius, Tele2 skyrius (projektas). **Tyrimo tikslas** buvo išsiaiškinti, kaip užsienio kapitalo įmonė turinti savo padalinį Lietuvoje ugdo darbuotojų kūrybiškumą Tele2 projekte, kokius metodus naudoja ir ar skatina kūrybinio potencialo ugdymą komandose. Siekiant atlikti tyrimą buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Tam tikslui buvo sudaryta anketa (tyrimo instrumentas), buvo išdalinta anketa Tele2 projekto darbuotojams (iš viso išdalintos 59 anketos, nes toks yra darbuotojų skaičius Tele2 projekte), darbuotojai per nustatytą laikotarpį turėjo užpildyti anketą. Gauti duomenis buvo statistiškai apdoroti ir išanalizuoti.

Rengiant anketą, pagrindinis dėmesys buvo fokusuotas į šias sritis:

- Respondentų demografiniai nuomenys;
- Asmeninės organizacijos darbuotojų savybės;
- Darbuotojų kūrybinį potencialą skatinantys ir slopinantys veiksniai;
- Organizacijos vadovų ir komandos vaidmuo ugdant darbuotojų kūrybinį potencialą;
- Darbas projekto komandose.

2 lentelė. Anketų grįžtamumas

Tyrimo dalyvavusios įstaigos pavadinimas	Klausimynų grįžtamumas		
	Išdalintas anketų skaičius	Grįžęs anketų skaičius	Proc. apskaičiavimas
UAB Transcom Worldwide Vilnius (Tele2 projektas)	59	52	88,14

Atliekant apklausą, tyrime dalyvavo 52 respondentai iš įmonės UAB Transcom Worldwide Vilnius (Tele2 projekto). Apklausoje dalyvavo 40 moterų ir 12 vyrų (moterys 77 proc., vyrai 23 proc.).

3.1. Įmonės pristatymas

Bendrovė „Transcom“ buvo įsteigta Lietuvoje 2002 m. Vilniuje ir 2007 metais buvo atidarytas antras padalinys Kaune. Dabar bendrovė turi du kontaktų centrus Lietuvoje. Organizacijose įrengta apie 760 darbo vietų, „Transcom“ siūlo didelį ryšių su privačiais ir verslo klientais valdymo paslaugų spektrą.

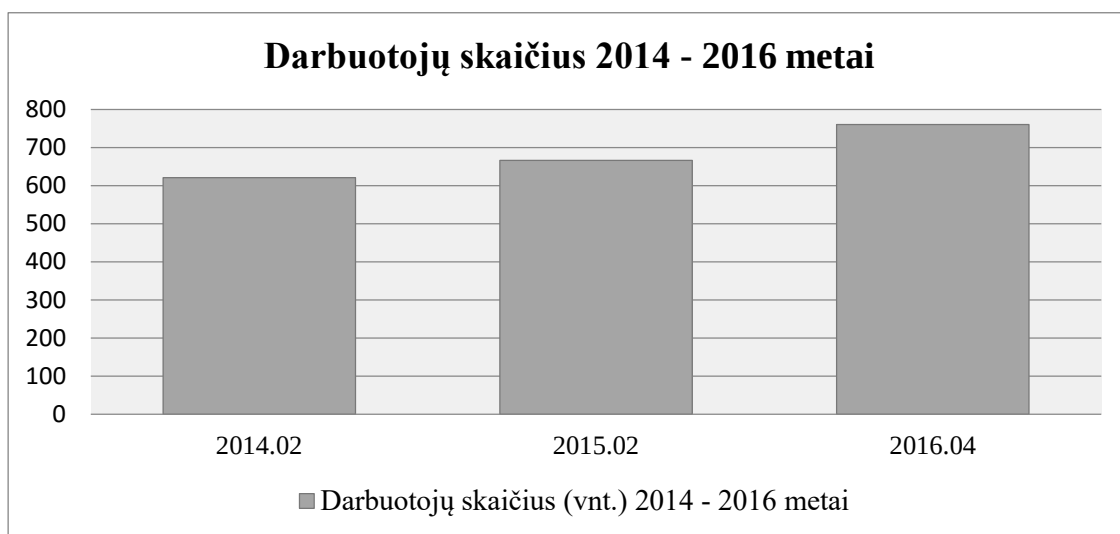
Bendrovės „Transcom“ pagrindinės teikiamos paslaugos:

- Įeinančių skambučių aptarnavimas telefonu (klientų aptarnavimas, informacinės linijos, užsakymų registravimas, konsultacijos apie siūlomus projekto produktus ir kt.);
- Išeinančių skambučių aptarnavimas telefonu (susitikimų organizavimas, pardavimai, stuomenų bazių atnaujinimas, naujų klientų paieška, komunikacija apie skolas ir kt.);
- Administraciniai darbai (SMS žinučių siuntimas, atsakymas į el. užklausas, korespondencijos išrūšiavimas, surinkimas, išsiuntimas, automatinis skambintuvas ir kt.).

Apart klientų aptarnavimo paslaugų Lietuvoje, bendrovė „Transcom“ teikia paslaugas ir kituose šalyse, tokiuose kaip: Prancūzija, Italija, Vokietija, Estija, Latvija ir Jungtinės Karalystės. Didžiausia veiklos dalį Lietuvoje sudaro paslaugos lietuvių ir anglų kalbomis, bet taip pat yra teikiamos paslaugos ispanų, estų, latvių, italų, rusų, vokiečių ir prancūzų kalbomis.

Bendrovė „Transcom Lithuania“ dirba su didžiausiomis Lietuvos bei užsienio įmonėmis. Lietuvoje šiandien aptarnaujami „Transcom“ klientai (internetinis šaltinis: www.transcom.com) :

- Energetika – LESTO;
- Finansines paslaugas/draudimas - SEB Bank, Credit 24, AIG insurance, Mokilizingas, Seesam, PZU;
- Telekomunikacijos – Tele2, CSC Telecom, Mobiliųjų telefonų techninis centras (MTTC);
- Spauda/žiniasklaida/ Media – Pegasus, Alma Littera, Viasat, Knygų klubas, Skynet, International Masters Publishers (IMP), JC Decaux, Readers Digest;
- Didmeninė, mažmeninė, E- prekyba/ Paslaugos - Monetų namai, Peek&Cloppenburg, Narbutas, Eoltas, Pristis, TC investicija, Perlago;
- Susisiekimai/turizmas - Stena Line, Menzies Client Solutions.



3 pav. Darbuotojų skaičiaus dinamika 2014-2016 metai

Pagal 4 pav. matome, kad darbuotojų skaičius „Transcom“ bendrovėje Vilniaus padalinyje sparčiai didėjo. Pagal paskutinius 2016 metų balandžio mėnesio duomenys įmonėje dirba 760 darbuotojai. Lyginant su 2014 metais, 2016 m. buvo sukurtos dar 139 naujos darbo vietos, tai nurodo, kad bendrovė kasmet auga ir nenustoja investuoti į naujus darbuotojus ir jų kvalifikacijos kėlimą.

Organizacijoje priimtas greitas informacijos skleidimas ir keitimasis tarpusavyje, neformali aplinka, darbas komandose ir vidinė karjera. Įmonės produktas – tai skambučių centras, klientų aptarnavimo paslaugos, informacijos suteikimas klientams. Bendrovė „Transcom Lithuania“ norėdama išlaikyti pelningą veiklą ir konkurencinį pranašumą, daugiausiai dėmesio skiria darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, aptarnavimo standarto tobulinimui ir vidiniai karjerai.

3.2. Tyrimo metodologija

Tyrimui atlikti buvo naudojamas kiekybinis tyrimo metodas: respondentų apklausa anketų pagalba. Darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymo projekto komandoje problemoms išanalizuoti yra naudojami skirtingi tyrimo metodai, tačiau šiame darbe buvo pasirinktas anketinis respondentų apklausos metodas. Anketiniu apklausos metodu per trumpą laiką, galima atlikti tyrimą apklausiant didelę žmonių grupę. Respondentams yra išdalinamos anketos su įvairiais klausimais, siekiant sužinoti jų nuomonę ties nagrinėjamą temą.

Tyrimo anketa – tai struktūrizuotai sudarytas klausimų rinkinys, kur kiekvienas klausimas yra tiesiogiai ir logiškai susijęs su pagrindine darbo tema ir tyrimo uždaviniais. Būtent toks tyrimo metodas yra naudojamas kai yra poreikis gauti tikslią informaciją apie žmogaus nuomones, teiginius, vertinimus iš didelio respondentų skaičiaus. Pagrindinis anketinio tyrimo metodo privalumas – tai didelis konkrečios informacijos kiekis per trumpą laiką.

Tačiau, anketų naudojimas nepasižymi informacijos patikimumu. Respondentų atsakymų teisingumas ir nuoširdumas tiesiogiai priklauso nuo jų požiūrio į anketą, tyrimo temas ir procedūros, jų tikslų, anonimiškumo ir nuo klausimų suprantamumo. Labai svarbu yra tinkamai paruošti tyrimo anketas. Respondentas turi aiškiai matyti įžangą, tyrimo tikslus ir klausimų tvarką.

59 darbuotojams buvo išdalintos anoniminės anketos (žr. 1 priedą), visos anketos buvo įteiktos asmeniškai. Darbuotojai sutiko atsakyti į visus pateiktus klausimus ir grąžino 52 užpildytas tyrimo anketas, į 7 anketas nebuvo atsakyta dėl kasmetinių atostogų ir darbuotojų ligų.

Respondentams buvo suteikta pakankamai laiko atsakyti į visus pateiktus klausimus. Pildant tyrimo

anketas, tik keliatai darbuotojų kilo papildomų klausimų, dėl kurių pasitardavo su savo bendradarbiais.

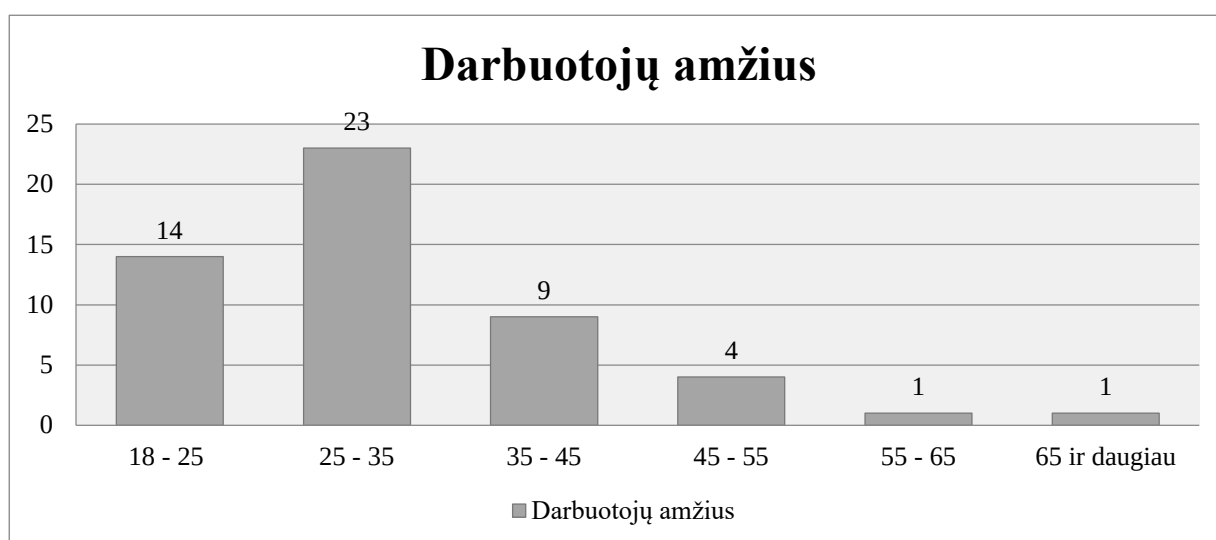
Darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymas projekto komandoje yra tiesiogiai susijęs su organizacijos kultūra, darbuotojų požiūrių į darbą, inovacijas, kūrybiškumą, riziką ir t.t. Todėl anketoje buvo pateikiami klausimai susiję su respondentų demografiniais duomenimis, asmeninių darbuotojų kūrybiškumu, veiksniais kurie skatina darbuotojų kūrybinį potencialą ir su darbų projekto komandoje. Kadangi pasirinktos „Transcom“ bendrovės veikla yra susijusi su darbų projekto komandoje ir darbuotojų kūrybiškumu, manoma, kad tyrimo rezultatai turėtų būti neiškreipti ir tikslūs. Toliau darbe bus nagrinėjami gauti tyrimo rezultatai.

3.3. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

Prieš pradedant analizuoti respondentų nuomonę apie darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymo procesą Tele2 projekto komandoje, pateikiami respondentų demografiniai duomenys:

- Respondentų amžius;
- Lytis;
- Darbo įmonėje stažas;
- Užimamos pareigos;
- Išsilavinimas.

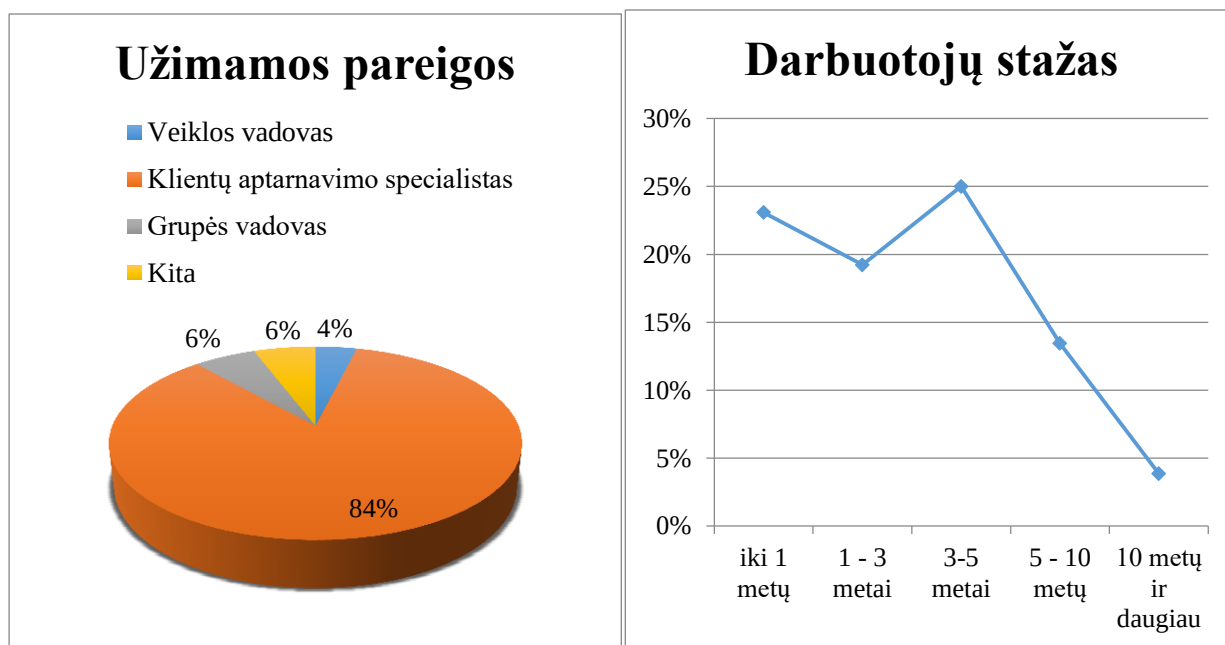
4 pav. galima pastebėti, kad didžiausia darbuotojų dalį sudaro 25-35 amžiaus darbuotojai (44,23 %).



4 pav. Tele2 projekto darbuotojų amžius

Šaltinis: šis ir kiti paveikslai sudaryti autorės, remiantis apklausos duomenimis

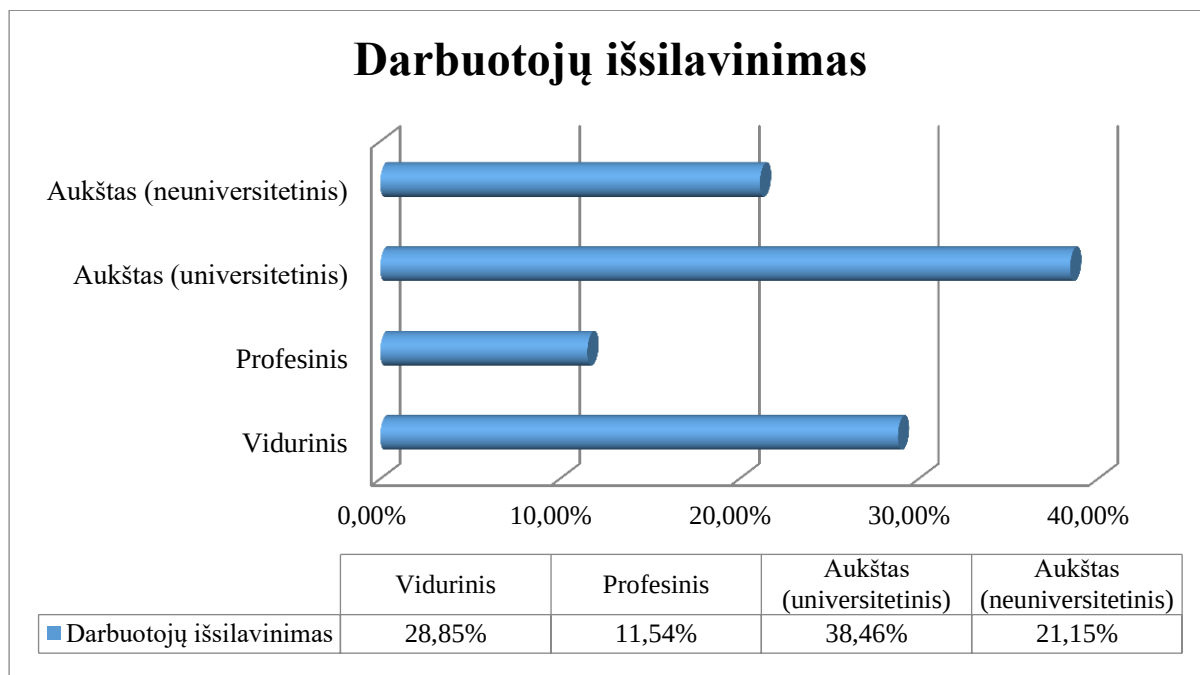
Nagrinėjant respondentų paskirstymą pagal lytį, pastebėta, kad apklaustųjų dauguma sudarė moterys - 77 % ir tik 23 % - vyrai. Tokius rodiklius įtakoja darbo specifika, nes pagrindinės užimamos pareigos yra klientų aptarnavimo specialistai, kur darbas tiesiogiai yra susijęs su stresu ir konfliktais (žr. 5 pav. ir 6 pav.), galime matyti darbuotojų pasiskirstymą pagal užimamas pareigas ir stažą Transcom bendrovėje.



5 pav. Respondentų paskirstymas pagal pareigas 6 pav. Darbuotojų stažas Tele2 projekte

Galima pastebėti, kad tik 2 darbuotojai organizacijoje yra išdirbę daugiau nei 10 metų ir jų užimamos pareigos yra veiklos vadovai. Klientų aptarnavimo specialistai, dažniausiai tokį darbą pasirenka kaip studentišką darbą, kurį lengva yra derinti su studijomis ir tik dalis iš jų lieka gavę aukštąjį išsilavinimą. Nuo 5 iki 10 metų dirba grupės vadovai, kokybės vadovas, kokybės specialistai ir tik keli agentai (klientų aptarnavimo specialistai). Iki 1 metų dažniausiai dirba jauni žmonės iki 25 metų.

Sekantis demografiniai duomenys parodo Tele2 projekto darbuotojų išsilavinimą. Svarbu paminėti, kad pareigos – klientų aptarnavimo specialistas, nereikalauja aukštojo išsilavinimo (žr. 7 pav.).



7 pav. Dirbančių Tele2 projekte darbuotojų išsilavinimas

Beveik 40 % dirbančių darbuotojų turi aukštą universitetinį išsilavinimą, iš kurių 21 % užima žemiausias pareigas Tele2 projekte, bet yra išdirbę daugiau nei 3 metai. Darbuotojai turintys tik vidurinį išsilavinimą 29 % šiuo metų studijuoja ir yra paskutinių metų studentai. Tokius rezultatus įtakoja darbo specifika, nes klientų aptarnavimo specialisto pareigos nereikalauja aukštojo išsilavinimo ir 21% turinčių aukštąjį išsilavinimą yra pripratę prie užimamų pareigų ir nesistengia realizuoti save ieškant kito darbo.

Išnagrinėjus demografinius duomenis, matyti, kad dauguma respondentų yra iki 35 metų, turi aukštąjį universitetinį arba neuniversitetinį išsilavinimą, Tele2 projekte dirba iki 4 - 5 metų, užima klientų aptarnavimo specialistų pareigas ir daugumą darbuotojų yra moteris. Toliau bus analizuojama respondentų nuomonė apie asmeninį darbuotojų kūrybinį potencialą.

Asmeninis darbuotojų kūrybinis potencialas

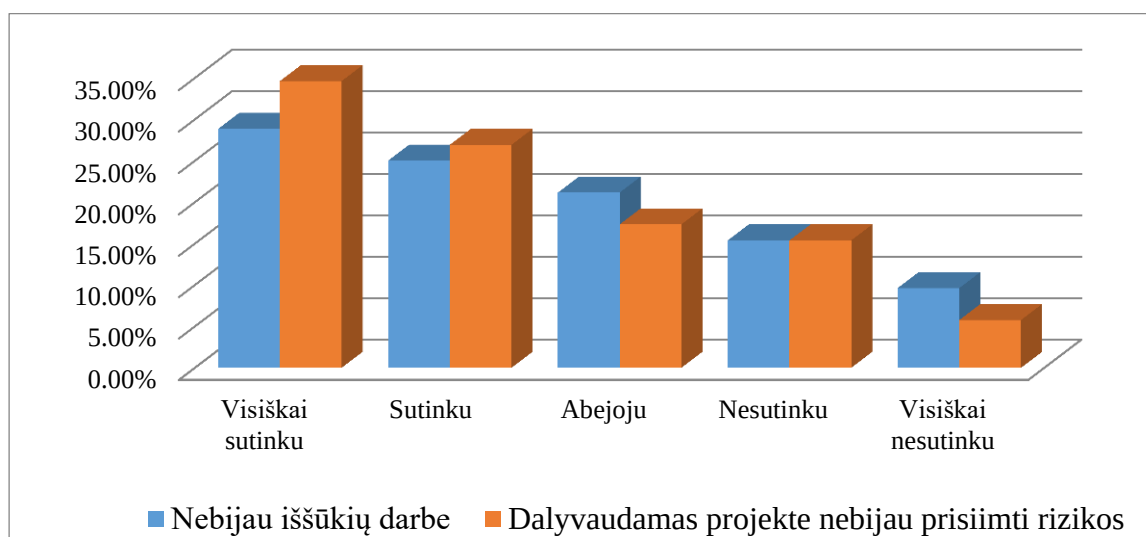
Pirmoje anketos dalyje respondentams buvo pateikti klausimai susiję su individualiu darbuotojų kūrybiškumu, nes tam, kad organizacija ar projekto komanda turėtų galimybę ugdyti kūrybinį potencialą, darbuotojai nors minimaliai, bet turi turėti polinkį į kūrybiškumą. Analizuojant asmeninį darbuotojų kūrybinį potencialą, buvo pateikti sekantis teiginiai:

- Nebijau iššūkių darbe;
- Mano idėjos yra originalios ir išradingos;

- Darbe nuolat siekiu pokyčių;
- Darbe turiu galimybę pasiekti savo asmeninius tikslus;
- Dauguma užduočių atlieku savarankiškai;
- Dalyvaudamas projekte nebijau prisiimti rizikos;
- Darbe esu smalsus ir domiuosi viskuo, kas nauja;

Taigi, kūrybiška asmenybė darbe nuolat turi siekti pokyčių, nebijoti iššūkių ir prisiimti rizikos, domėtis naujovėmis, siekti asmeninių bei organizacijos tikslų, siekti užduotys atlikti savarankiškai ir jos idėjos turi būti originalios, naujos ir išradingos. Būtent todėl, darbuotojams buvo pateikti teiginiai, kurie padėjo išsiaiškinti ar Tele2 projekte dirbantis darbuotojai yra kūrybiški ar jie nori, kad organizacija padėtų jiems ugdyti jų kūrybinį potencialą.

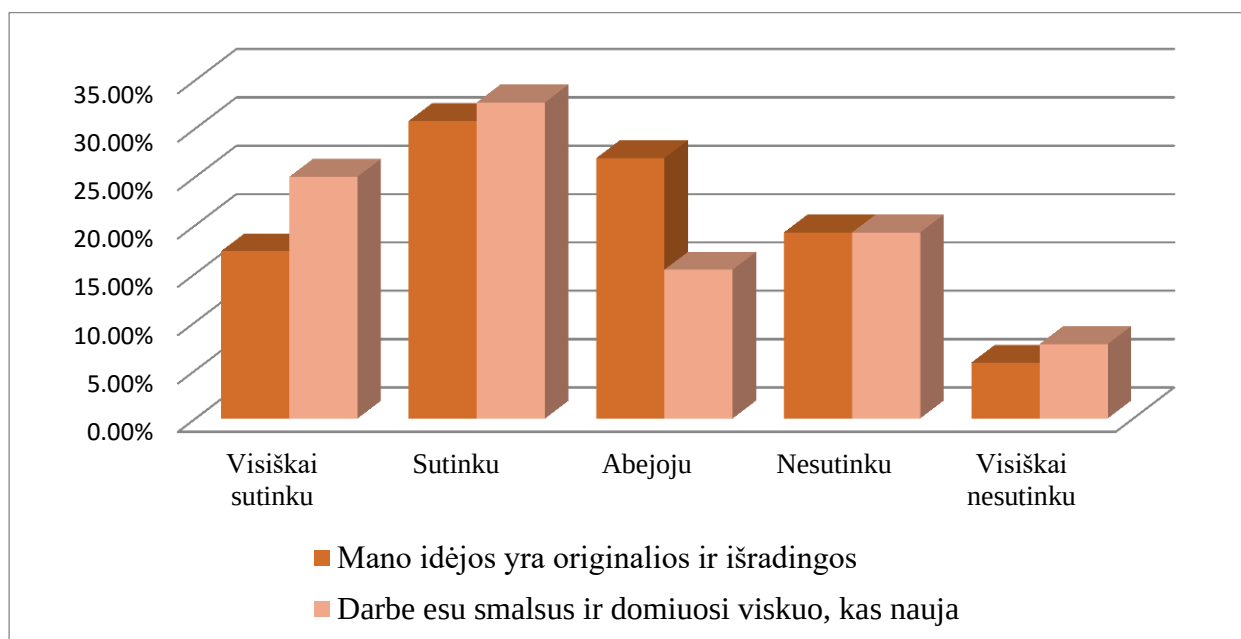
Pirmieji du teiginiai: (nebijau iššūkių darbe ir dalyvaudamos projekte nebijau prisiimti rizikos) (žr. 8 pav.), yra tarpusavyje susiję, nes kūrybišką asmenybę yra ta, kuri nebijo pokyčių, naujovių darbe ir kasdieniniame gyvenime nebijo rizikuoti.



8 pav. **Teiginiai: nebijau iššūkių ir rizikos darbe**

Dauguma atsakiusių respondentų visiškai nebijo iššūkių darbe (28,85%) ir dalyvaudami projekte nebijo prisiimti rizikos (34,62%). Respondentų atsakymai ties abiejų teiginių buvo panašūs, tik nedidelė jų dalis bijo iššūkių (9,62%) ir rizikos (5,77%). Tokius rezultatus galėjo įtakoti asmeniniai darbuotojų bruožai, kaip noras tobulėti, prisidėti prie Tele2 organizacijos veiklos. Tačiau dalis darbuotojų bijo prisiimti rizikos ir iššūkių darbe, manoma, kad tie darbuotojai dirba organizacijoje trumą laiką ir jiems dar neužtenka kompetencijos priimti naujus iššūkius.

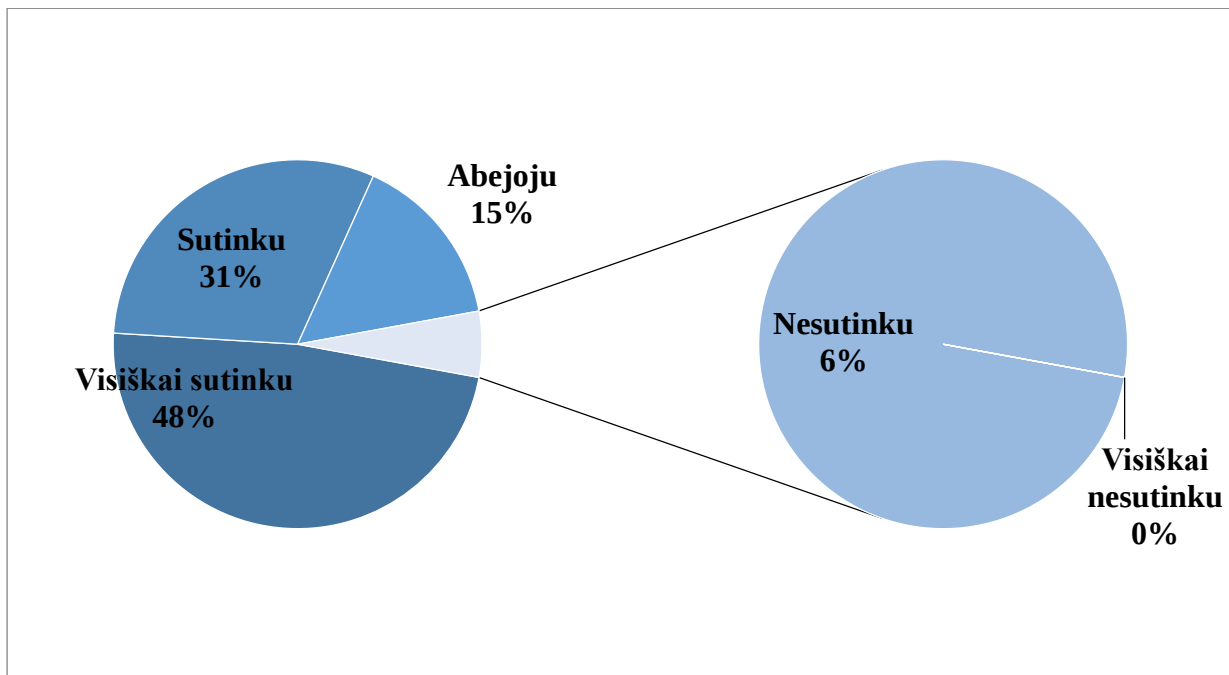
Sekantys teiginiai, kurie suteikė informacijos analizuojant Tele2 projekto darbuotojų kūrybinį potencialą, yra: mano idėjos yra originalios ir išradingos ir darbe esu smalsus ir domiuosi viskuo, kas nauja (žr. 9 pav.).



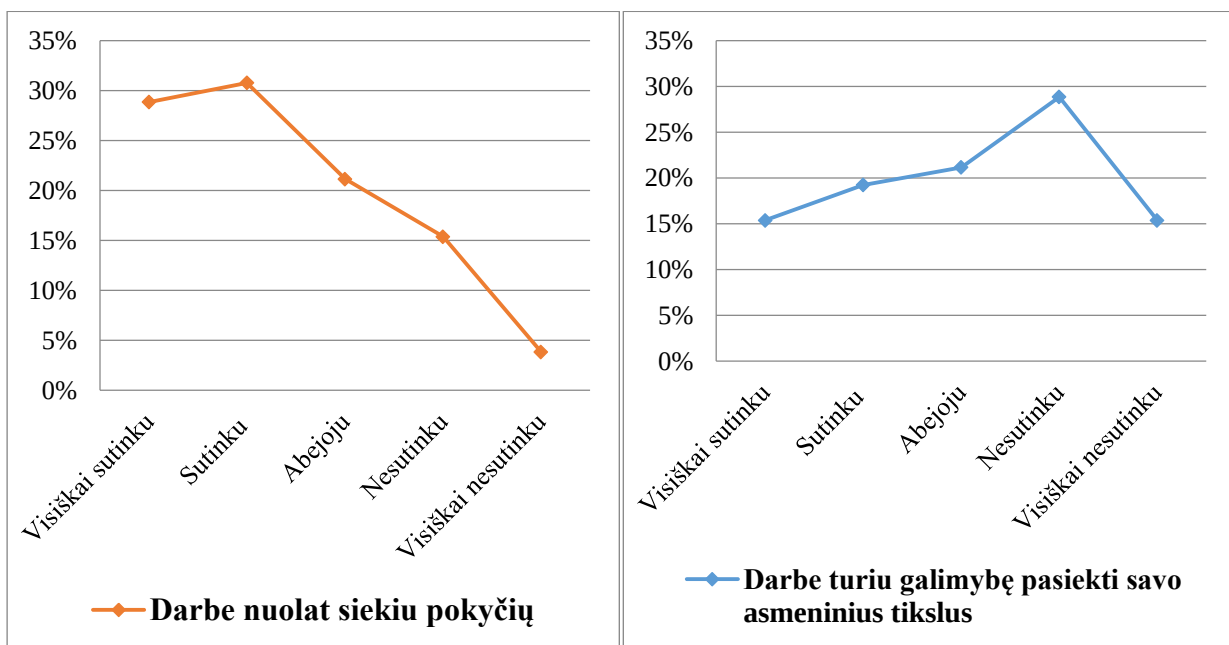
9 pav. Respondentų atsakymai į teiginius: mano idėjos yra originalios ir išradingos ir darbe esu smalsus ir domiuosi viskuo, kas nauja

Nagrinėjant 9 paveiksle pateiktus rezultatus, galima pastebėti, kad visiškai sutikusių darbuotojų su teiginiais yra 17,31% ir 25,00% atitinkamai. Dauguma jų pasirinko atsakymą „sutinku“ 30,77% ir 32,69%. Tačiau tik labai mažą darbuotojų dalis visiškai nesutiko su pateiktais teiginiais 5,77% ir 7,69%, kas parodo, kad dauguma Tele2 projekto darbuotojų gali pateikti originalias idėjas. Rezultatai galėjo priklausyti nuo darbuotojų amžiaus, nes dauguma yra iki 35 metų ir nuo jų išsilavinimo, kas įtakoja išradingas idėjas ir domėjimąsi viskuo kas yra nauja.

Toliau darbuotojams buvo pateiktas teiginys kuris leistų patikrinti, ar respondentai daugumą užduočių darbe atlieka individualiai ar komandoje (žr. 10 pav.) Galima pastebėti, kad Tele2 projekto darbuotojai yra pripratę užduotis atlikti individualiai, tai tiesiogiai susiję su darbo specifiška – skambučių centre, kur kiekvienas darbuotojas yra atsakingas už atskiro kliento aptarnavimą. Tačiau buvo darbuotojų kurie pasirinko kitus atsakymus: abejoju (15,38%) ir nesutinku (5,77%). Tokius atsakymus nulėmė darbo patirtis, nes nauji darbuotojai negali dirbti savarankiškai, juos kuruoja asmuo, kuris bet kokioje situacijoje padeda išspręsti iškilusias problemas.



10 pav. Respondentų atsakymai į teiginį: daugumą užduočių atlieku savarankiškai



11 pav. Respondentų atsakymai į teiginius: darbe nuolat siekiu pokyčių ir darbe turiu galimybę pasiekti savo asmeninius tikslus

Nagrinėjant 11 paveikslą galima pastebėti, kad dauguma darbuotojų sutiko (30,77%) arba visiškai sutiko (28,85%) su pirmuoju teiginiu: darbe nuolat siekiu pokyčių. Tokiu rezultatus galėjo įtakoti respondentų amžius ir išsilavinimas, dauguma jų yra iki 35 metų ir turi aukštąjį išsilavinimą. Jauni išsilavinę žmonės siekia pokyčių darbe, karjeros. Taip pat rezultatai priklauso ir nuo darbo specifikos, darbas yra monotoniškas, dėl to darbuotojai noriai priima visus pokyčius, kas

pajvairina jų monotonišką darbą. Tele2 projekte dažnai yra sudaromos darbuotojų komandos norit įvesti darbo pokyčius. Pagrindinė komandos užduotis rasti tam geriausią būdą, sužinoti kitų darbuotojų nuomonę ir kuo geriau pasiruošti, tam kad visi pokyčiai turėtų teigiama įtaką darbo efektyvumui.

Atsakymai į sekantį teiginį: darbe turiu galimybę pasiekti savo asmeninius tikslus jau nebuvo tokie vienareikšmi. Dauguma respondentų (28,85%) nesutiko su pateiktu teiginiu. Tokių atsakymų galima buvo tikėtis, nes darbas skambučių centre yra monotoniškas, kur sunku yra įgyvendinti asmeninius tikslus. Tokia situacija turi neigiamą poveikį darbuotojų kūrybiškumui, nes galimybės nebuvimas pasiekti savo tikslų, užgožia norą stengtis, generuoti naujas idėjas ir imtis iniciatyvos.

Išanalizavus respondentų atsakymus į pirmos dalies teiginius, apibendrinant norima paminėti, kad apie 60%-65% Tele2 projekto darbuotojų pasižymi tokia savybė kaip kūrybinis potencialas, tokius rodiklius galime pamatyti prie teiginių: nebijau iššūkių darbe, mano idėjos yra originalios ir išradingos, dalyvaudamas projekte nebijau prisiimti rizikos ir darbe esu smalsus ir domiuosi viskuo, kas nauja. Tokie darbuotojai ieško iššūkių kasdieniniame darbe, stengiasi realizuoti savo galimybes net tokiam monotoniškame darbe kaip skambučių centras – Tele2 klientų aptarnavimas. Iš kitos pusės, kaip ir bet kokiame kitame darbe, yra darbuotojai kurie neturi motyvacijos, ir nemato perspektyvos tolimesniame darbe, būtent tokie faktoriai ir slopina kūrybiškumą, nes vien tik asmeninio kūrybiškumo neužtenka, jis turi būti ugdomas organizacijos ir projekto komandos lygiu.

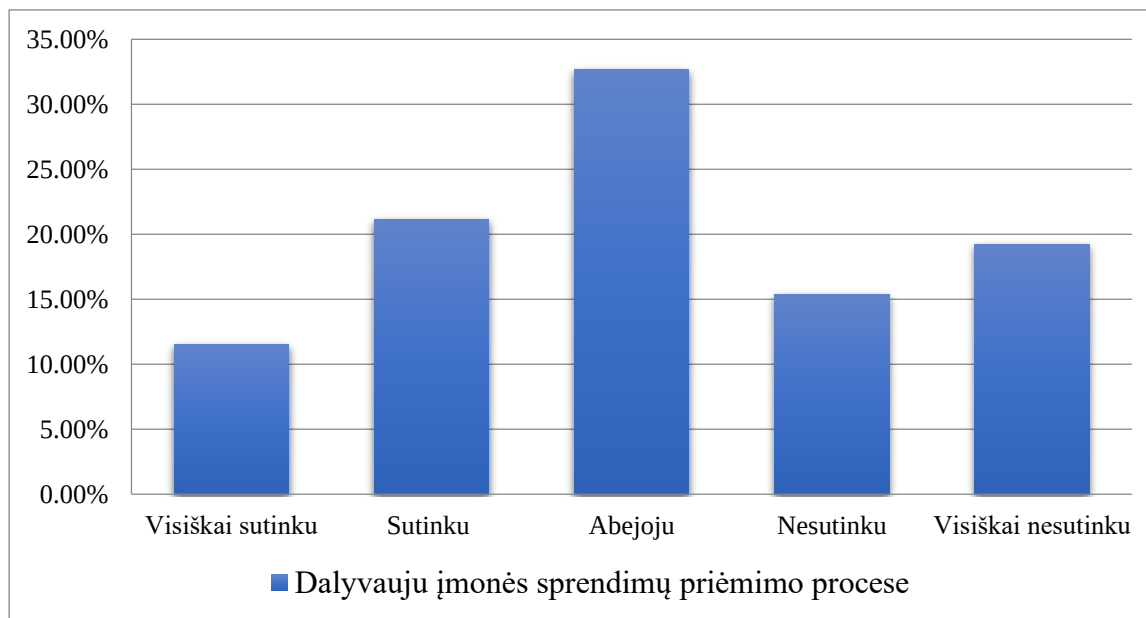
Darbuotojų kūrybinį potencialą skatinantys veiksniai

Antroje anketos dalyje, respondentams buvo pateikiami teiginiai apie tai, kas skatina darbuotojų kūrybinį potencialą organizacijoje ir Tele2 projekte. Analizuojant atsakymus bus akcentuojami svarbiausi veiksniai:

- Dalyvauju įmonės sprendimų priėmimo procese;
- Darbe yra įdiegta motyvacinė sistema skatinanti darbuotojų kūrybingumą;
- Organizacijos darbo aplinka prisideda prie darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymo;
- Organizacijoje skatinama informacijos sklaida tarp darbuotojų
- Organizacijos tikslai skatina mane generuoti naujas idėjas;
- Įmonės vadovybė ugdo darbuotojų kūrybinį potencialą (rengia papildomus mokymus, naudoja kūrybinį mąstymą skatinančius metodus);
- Vadovai žino ir padeda išspręsti darbuotojų problemas darbe;
- Vadovai savo pavyzdžiu įkvepia darbuotojus siekti nustatytų rezultatų;

- Įmonės padaliniai kreipiasi pagalbos vienį į kitus, bendradarbiauja sprenddami problemas;
- Ateityje norėčiau pakeisti darbą, nes esamoje darbovietėje neturiu galimybės realizuotis kaip kūrybiška asmenybė;

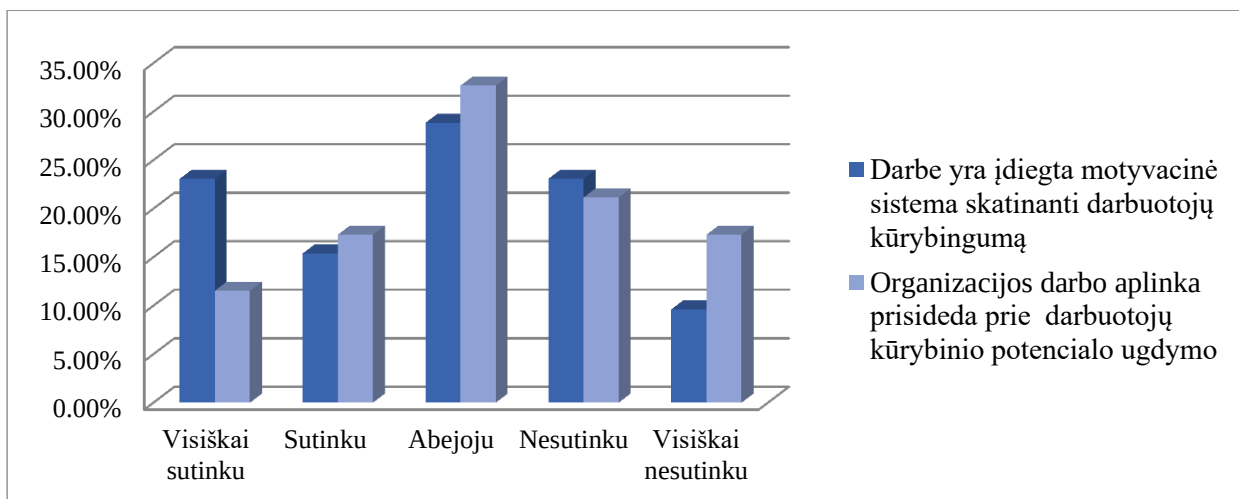
Respondentų atsakymų analizė pradėdama nuo teiginio: dalyvauju įmonės sprendimų priėmimo procese. (žr. 12 pav.)



12 pav. Respondentų atsakymai į teiginį: dalyvauju įmonės sprendimų priėmimo procese

Analizuojant respondentų pasirinktus atsakymus (žr. 12 pav.), galima teigti, kad būtent atsakymą „visiškai sutinku“ pasirinko tik 6 darbuotojai (11,54%), būtent tiek darbuotojų užima aukštesnes pareigas nei klientų aptarnavimo specialistas. Dauguma respondentų abejojo (32,69%), tokį atsakymą nulėmė darbuotojų nežinojimas, ar jie turi įtakos priimant svarbius sprendimus. Šiuo atveju tai galėtų reikšti, kad darbuotojai nedalyvauja sprendimų priėmime kas gali paveikti darbuotojų siekį tobulėti ir ugdyti jų kūrybinį potencialą. Tačiau su teiginių sutiko 21,15%, tai buvo klientų aptarnavimo specialistai, kurie dalyvauja Tele2 sudarytuose komandose kai yra įvedami pokyčiai darbe, prisiima papildomas užduotis, rodo iniciatyvą. Todėl galima teigti, kad šiuo atveju daug kas priklauso nuo pačių darbuotojų. Tie, kurie stengiasi, rodo iniciatyvą, pateikia originalias idėjas, dalyvauja priimant sprendimus.

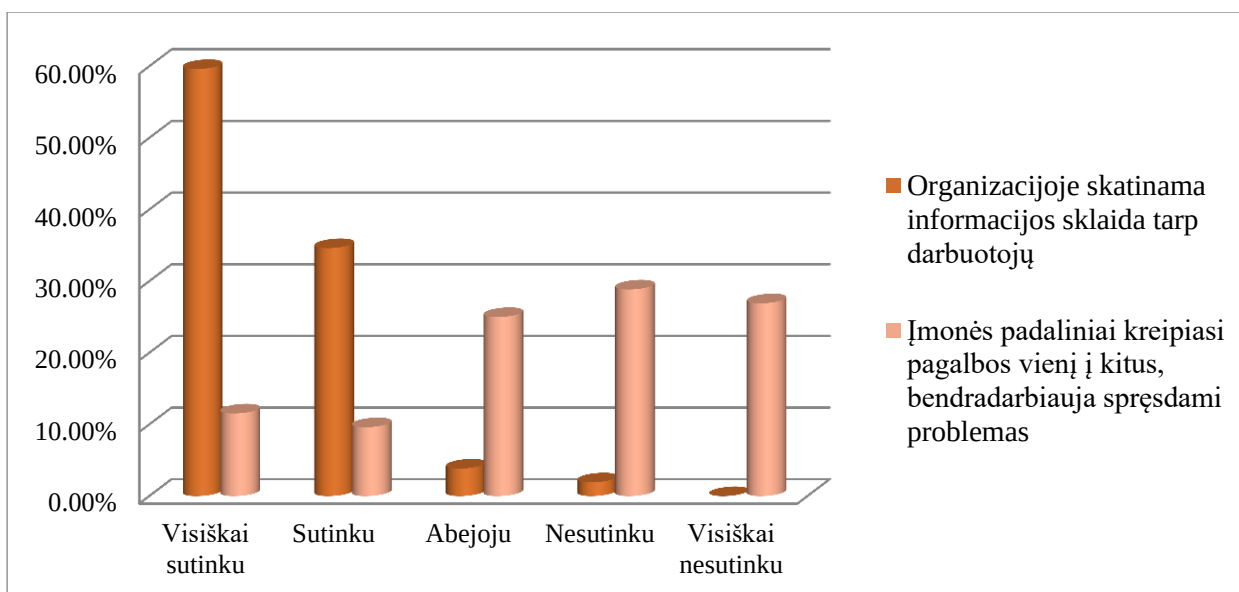
Toliau bus nagrinėjami teiginiai, kurie leis palyginti, kas turi didesnę įtaką darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymui Tele2 projekte: motyvacinė sistema ar darbo aplinka (žr. 12 pav.)



12 pav. Respondentų atsakymai į teiginius: darbe yra įdiegta motyvacinė sistema skatinanti darbuotojų kūrybingumą, organizacijos darbo aplinka prisideda prie darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymo.

Nagrinėjant Tele2 projekto darbuotojų nuomonę, galima pastebėti, kad didesnę dalis visiškai sutiko su teiginiu - darbe yra įdiegta motyvacinė sistema skatinanti darbuotojų kūrybingumą (23,08%), kai tuo tarpu su teiginiu - organizacijos darbo aplinka prisideda prie darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymo visiškai sutiko tik (11,54%), dvigubai mažiau respondentų. Be to, dauguma darbuotojų abejoja, kad asmeninį kūrybiškumą skatina motyvacinė sistema (28.85%) ir darbo aplinka (32,69%), tokius rezultatus galėjo įtakoti darbuotojų nenoras ugdyti kūrybiškumą ir organizacijos neformalios aplinkos trūkumas.

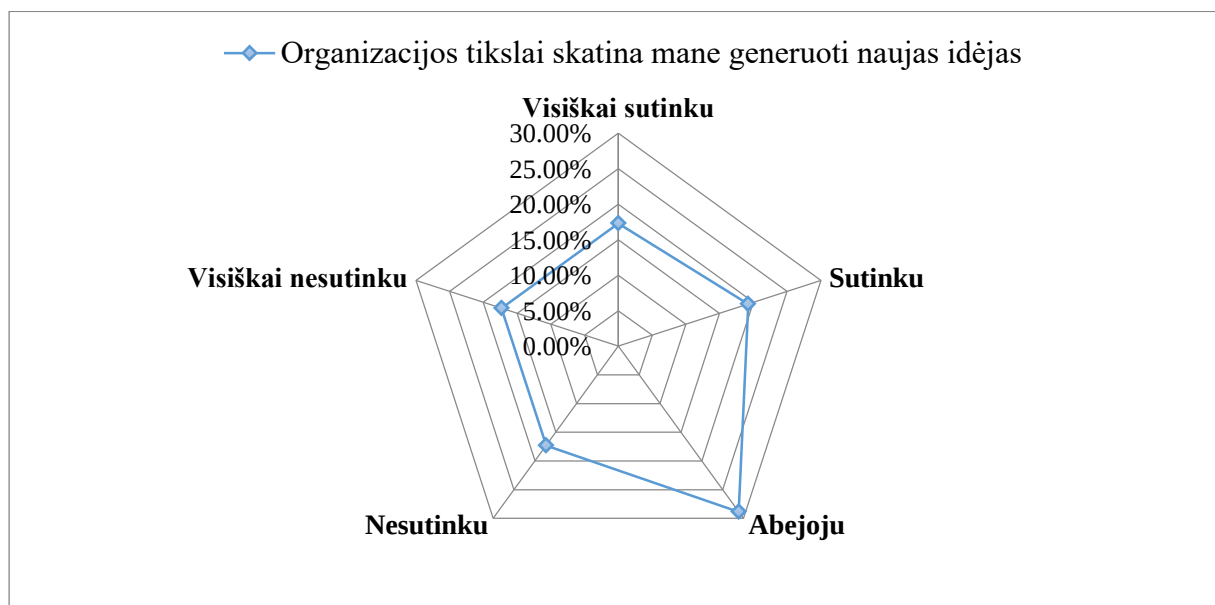
Sekantis teiginiai susiję su informacijos sklaida ir bendradarbiavimu: organizacijoje skatinama informacijos sklaida tarp darbuotojų ir įmonės padaliniai kreipiasi pagalbos vienį į kitus, bendradarbiauja sprenddami problemas (žr. 13 pav.).



13 pav. Respondentų atsakymai į teiginius: organizacijoje skatinama informacijos sklaida tarp darbuotojų ir įmonės padaliniai kreipiasi pagalbos vienį į kitus, bendradarbiauja sprenddami problemas

Pateiktoje diagramoje (žr. 13pav.) galime pastebėti kaip skirtingai pasiskirstė respondentų nuomonės. Net 59,62% darbuotojų visiškai sutiko, kad organizacijoje yra efektyvi informacijos sklaida tarp darbuotojų, tuo tarpu kai tik 11,54% visiškai sutiko, kad įmonės padaliniai kreipiasi pagalbos vienį į kitus, bendradarbiauja sprenddami problemas. Tokius rezultatus įtakojo įvairių padalinių (projektų) visiškai skirtinga veikla, kai pagalbos gali kreiptis į kitus projektus tik vadovai dėl administracinės veiklos, tačiau klientų aptarnavimo specialistai net ir norėdami, negalėtų padėti kolegoms iš kitų projektų. Tuo tarpu, vidinė komunikacija Tele2 projekte yra labai gera, visiems darbuotojams yra pasiekama projekto informacija. Informacijos sklaida užtikrina vidinės sistemos ir vadovų pastangos.

Darbuotojai, tam, kad galėtų organizacijoje ugdyti savo kūrybinį potencialą, turi siekti organizacijos, projekto tikslų. Tuo tarpu organizacijos tikslai turi skatinti darbuotoją generuoti naujas idėjas (žr. 14 pav.).

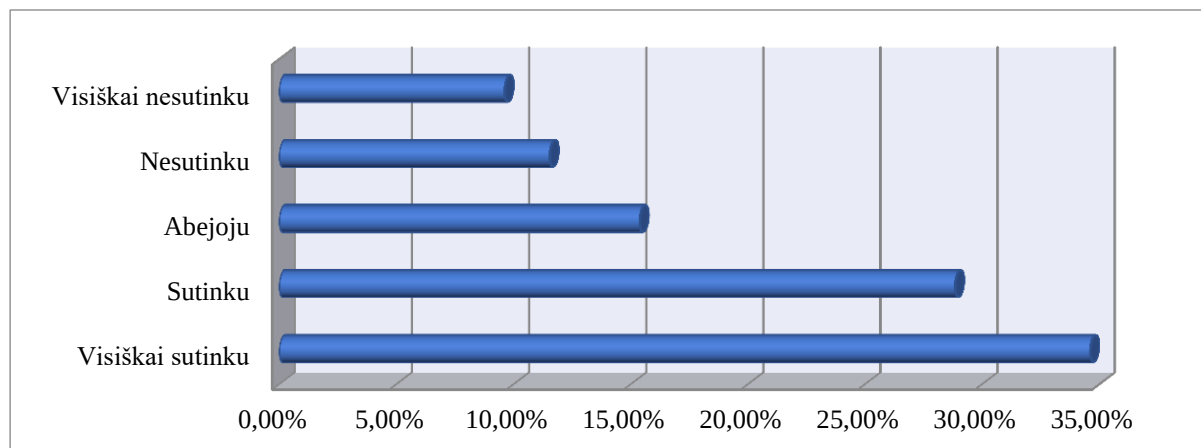


14 pav. Respondentų atsakymai į teiginį: organizacijos tikslai skatina mane generuoti naujas idėjas.

Aukščiau pateikti respondentų atsakymai tolygiai pasiskirstė, todėl galima manyti, kad organizacijos tikslai skatina tik tokias asmenybes, kurios turi įgimtą kūrybiškumą. Dauguma darbuotojų abejoja (28,85%), kad tikslai skatina generuoti naujas idėjas, tai galėjo įtakoti - per mažas darbuotojų susipažinimas su Tele2 projekto tikslais ir vadovų neefektyvi motyvacija. Manoma, kad darbuotojų nuomonę pasiskirstė todėl, kad nauji darbuotojai dažnai dalyvauja

įvairiuose mokymuose, kur yra keliama jų kompetenciją, motyvuojama ir supažindinama su organizacijos, projekto ir komandos tikslais. Tuo tarpu darbuotojai, dirbantys daugiau nei 3 metus, tik retkarčiais dalyvauja mokymuose. Jie neturi asmeninių tikslų, kuriuos norėtų pasiekti darbe, todėl ir organizacijos tikslai neskatina jų generuoti naujas idėjas ir naudoti asmeninį kūrybiškumą

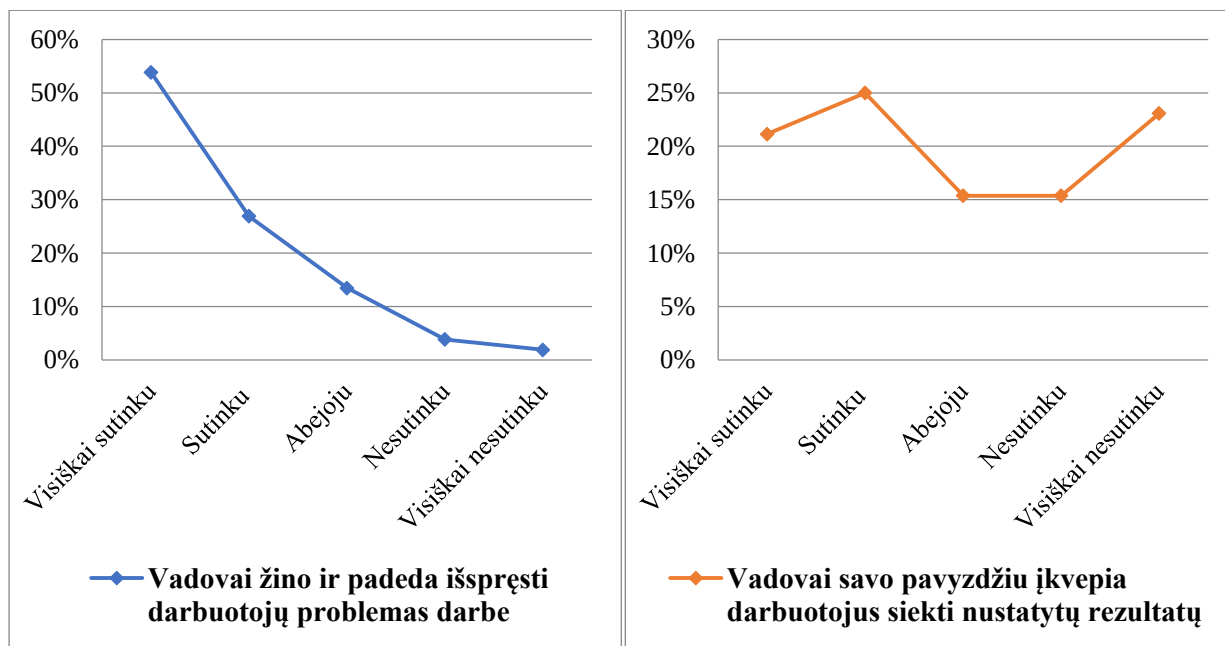
Toliau bus nagrinėjami teiginiai susiję su vadovų įtaka ir kaip jie ugdo darbuotojų kūrybiškumą. Pateiktas respondentams teiginys: įmonės vadovybė ugdo darbuotojų kūrybinį potencialą (rengia papildomus mokymus, naudoja kūrybinį mąstymą skatinančius metodus). (žr. 15 pav.)



15 pav. Respondentų atsakymai į teiginį: įmonės vadovybė ugdo darbuotojų kūrybinį potencialą (rengia papildomus mokymus, naudoja kūrybinį mąstymą skatinančius metodus)

Nagrinėjant respondentų atsakymus, galima daryti išvadas, kad Tele2 projektas rengia papildomus mokymui darbuotojams, skatina kūrybinį mąstymą, naudoja įvairius metodus, nes su pateiktų teiginių sutiko arba visiškai sutiko net 63,47%. Respondentai, kurie nesutiko su teiginių buvo tie, kurie savarankiškai sugeba dirbti efektyviai, rodo gerus rezultatus. Tačiau tokie mokymai turi būti rengiami visiems darbuotojams, nes jeigu darbuotojai, kurie šiuo metu rodo gerus rezultatus, nebus motyvuojami, gali prarasti norą dirbti efektyviai. Mokymai, visuomet turi teigiamą poveikį darbuotojų kūrybiškumui, nes mokymų metų darbuotojai turi galimybę išsakyti savo nuomonę, pateikti naujus pasiūlymus kurie galėtų pagerinti darbo rezultatus.

Sekantis teiginiai, kurie bus analizuojami: vadovai žino ir padeda išspręsti darbuotojų problemas darbe ir vadovai savo pavyzdžiu įkvepia darbuotojus siekti nustatytų rezultatų (žr. 16 pav.).

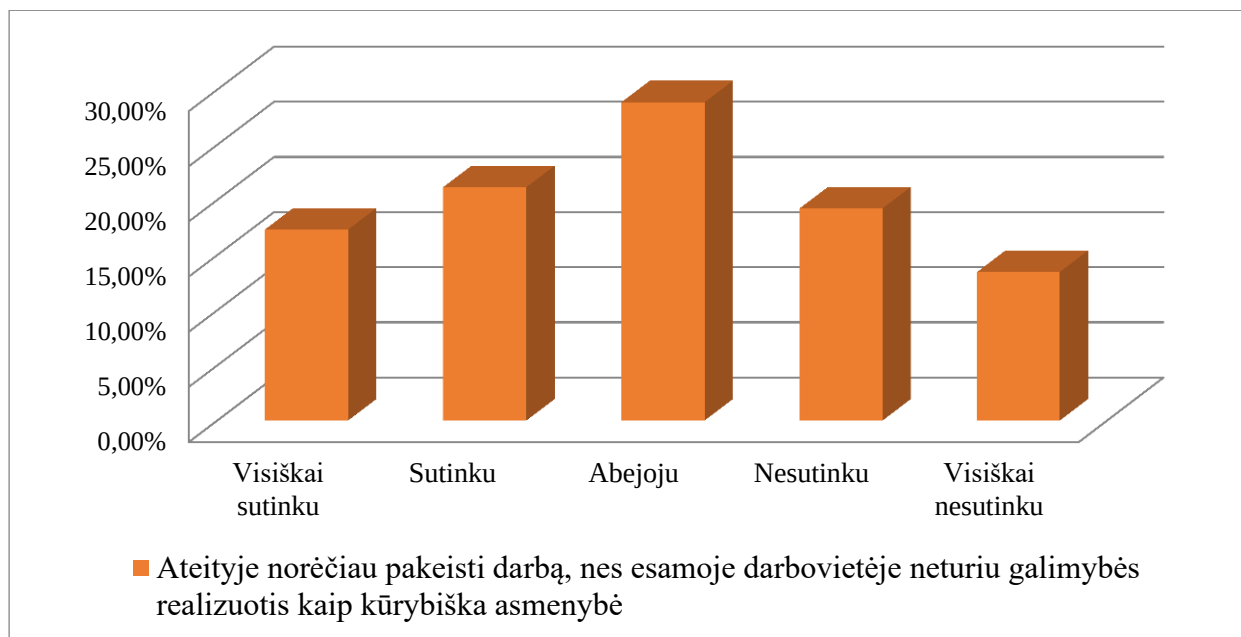


15 pav. Respondentų atsakymai į teiginius: vadovai žino ir padeda išspręsti darbuotojų problemas darbe ir vadovai savo pavyzdžiu įkvepia darbuotojus siekti nustatytų rezultatų

Analizuojant atsakymus, susijusius su teiginiu: vadovai žino ir padeda išspręsti darbuotojų problemas darbe, matosi, kad net 53,85 % darbuotojų visiškai sutiko su šiuo teiginiu. Tai rodo, kad darbuotojai Tele2 projekte yra vertinami ir stengiamasi, kad jų veiklos rodikliai būtų geresni. Tokius rezultatus įtakoja ir darbo pobūdis, klientų aptarnavimas ir jų problemų sprendimas. Darbuotojai dažnai susiduria su sudėtingomis situacijomis, kur sprendimas reikalauja vadovų arba kitų bendradarbių pagalbos, ir tuomet bandoma bendromis jėgomis išspręsti iškilusias problemas.

Tuo tarpu, respondentų atsakymai išsiskyrė ties sekančių teiginių: vadovai savo pavyzdžiu įkvepia darbuotojus siekti nustatytų rezultatų, 21,15% visiškai sutiko su teiginiu ir 23,08% visiškai nesutiko. Tokius rezultatus galėjo įtakoti nevienodas vadovų dėmesys ir noras motyvuoti visus darbuotojus. Vadovai visuomet turi daug administracinio darbo, kuris trukdo skirti tinkamą laiko kiekį kiekvienam iš darbuotojų. Todėl darbuotojų nuomonė taip išsiskyrė, nes ne kiekvienam yra skiriama pakankamai laiko.

Norint apibendrinti 2 dalies pateiktus teiginius, respondentams buvo pateiktas paskutinis teiginys šioje: ateityje norėčiau pakeisti darbą, nes esamoje darbovietėje neturiu galimybės realizuotis kaip kūrybiška asmenybė (žr. 16 pav.).



15 pav. Respondentų atsakymai į teiginį: ateityje norėčiau pakeisti darbą, nes esamoje darbovietėje neturiu galimybės realizuoti kaip kūrybiška asmenybė

Dauguma respondentų dar neapsisprendė ir abejoja (28,85%), kad norėtų pakeisti darbą ateity, 32,68% darbuotojų nesutiko arba visiškai nesutiko su pateiktų teiginių, t.y. juos tenkina darbas Tele2 projekte ir jie turi galimybę realizuoti save kaip kūrybišką asmenybę. Tačiau didesnę dalį sudarė tie, kurie svarsto tikimybę pakeisti darbą, su teiginių sutiko arba visiškai sutiko net 38,46%, tai rodo, kad ne visi kūrybinio potencialo skatinantys veiksniai Tele2 projekte yra realizuojami maksimaliai.

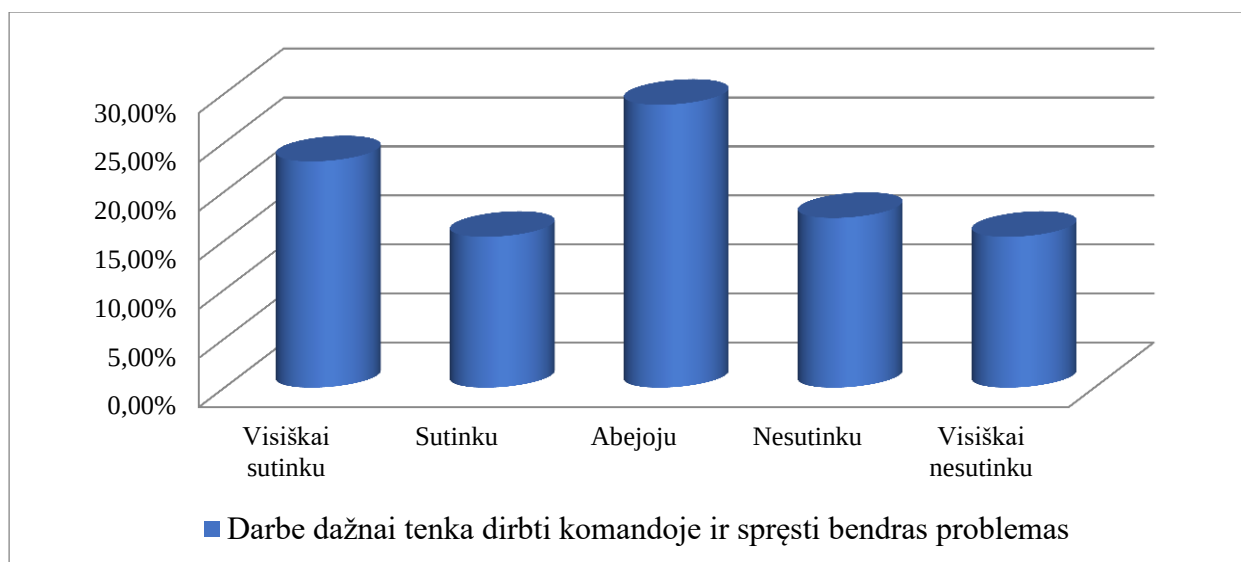
Apibendrinant 2 dalies respondentų pateiktus atsakymus, galima daryti išvadą, kad darbuotojus dirbančius Tele2 projekte labiausiai motyvuoja vadovybė, papildomi kūrybiškumą skatinantis mokymai, informacijos sklaida tarp darbuotojų ir sukurta motyvacinė sistema. Mažesnę svarbą turi darbo aplinka, organizacijos tikslai ir padalinių bendradarbiavimas. Tam, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu būtų didesnis, Tele2 projekto darbo aplinka turi motyvuoti darbuotojus ir ugdyti jų kūrybinį potencialą. Darbuotojų kūrybiškumas, tai vienas iš svarbiausių veiksnių lemiančių organizacijos efektyvią ir pelningą veiklą.

Darbas projekto komandoje

Tam, kad apklausos rezultatai būtų kuo tikslesni, darbuotojams buvo pateikti sekantis teiginiai apie dalyvavimą komandiniame darbe:

- Darbe dažnai tenka dirbti komandoje ir spręsti bendras problemas;
- Suformuluota komanda visuomet turi lyderį/vadovą;

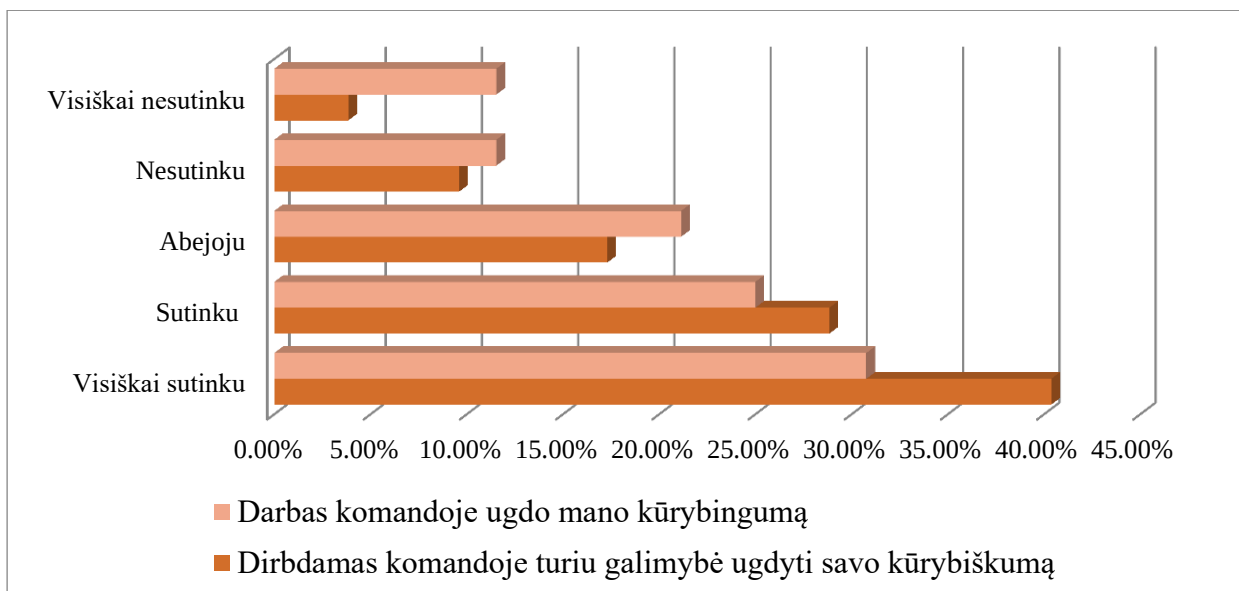
- Dirbdamas komandoje turiu galimybę ugdyti savo kūrybiškumą;
- Darbas komandoje yra efektyvesnis nei individualus darbas;
- Dirbdamas komandoje galiu generuoti naujas idėjas;
- Kiekvienas komandos narys turi galimybę išsakyti savo nuomonę;
- Darbas komandoje ugdo mano kūrybingumą;
- Norėčiau dažniau dirbti Projektų komandose.



16 pav. Respondentų atsakymai į teiginį: darbe dažnai tenka dirbti komandoje ir spręsti bendras problemas

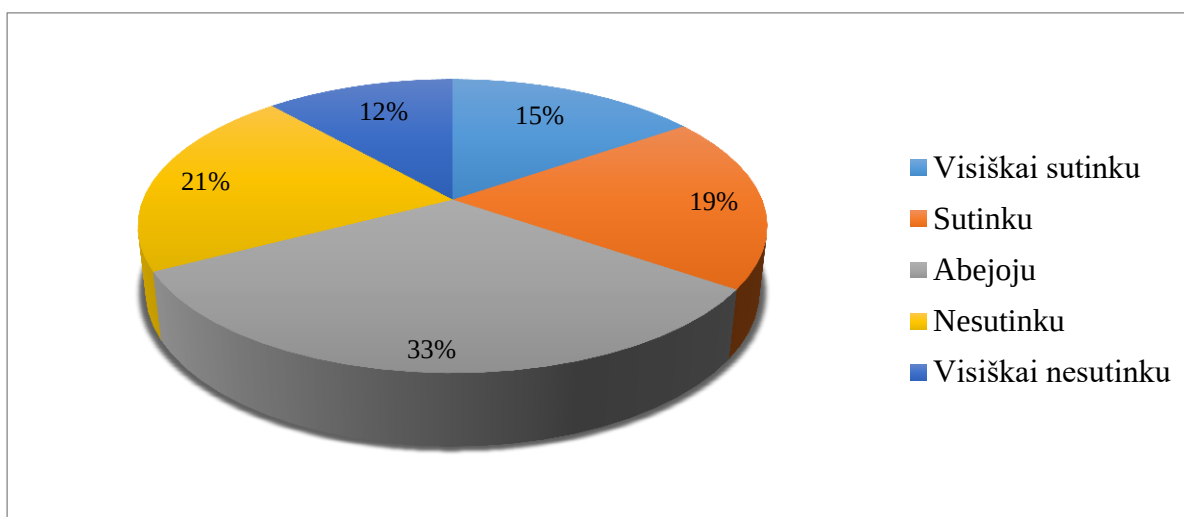
Nagrinėjant respondentų nuomonę pagal teiginį, galima pastebėti, kad jį pasiskirstė taip: su teiginių sutiko arba visiškai sutiko 38,45 % respondentų, abejoja 28,85 % ir nesutiko arba visiškai nesutiko 32,69 %. Darbuotojų nuomonių pasiskirstymą galėjo įtakoti darbo stažas Tele2 projekte, kai darbuotojas dirba ilgai organizacijoje, jo nuomonė yra labiau vertinama ir jis yra įtraukiamas į projekto veiklą, dirba komandose. O darbuotojų, kurie nesutiko su teiginių, organizacijoje dirba trumpiau nei 1 metus ir dar neturėjo galimybės parodyti savo gebėjimus ir dalyvauti įvairiuose projektuose.

Toliau bus nagrinėjami atsakymai į teiginius: dirbdamas komandoje turiu galimybę ugdyti savo kūrybiškumą ir darbas komandoje ugdo mano kūrybingumą (žr. 17 pav.). Teiginiai yra labai panašūs tik skirtingai suformuluoti, tam, kad galima būtų pamatyti respondentų sąžiningumą atsakant į pateiktus teiginius.



17 pav. Respondentų atsakymai į teiginius: dirbdamas komandoje turiu galimybę ugdyti savo kūrybiškumą ir darbas komandoje ugdo mano kūrybingumą.

Respondentų atsakymai buvo panašūs tačiau turėjo ir nežymių skirtumų, dauguma sutiko arba visiškai sutiko su teiginiais: 69,23 % su dirbdamas komandoje turiu galimybę ugdyti savo kūrybiškumą ir 55,77 % su darbas komandoje ugdo mano kūrybingumą. Galima teigti, kad dauguma Tele2 projekto darbuotojų teigiamai vertina darbą komandose ir mano, kad tai didina jų kūrybiškumą. Tačiau dalis kuri nesutiko su pateiktais teiginiais, organizacijoje dirba jau daugiau nei 4 metus, yra vyresnio amžiaus ir yra pripratę prie pastovumo, nesiekia ugdyti ir naudoti savo kūrybinį potencialą, tokiems darbuotojams trūksta motyvacijos ir reikalingi papildomi mokymai.

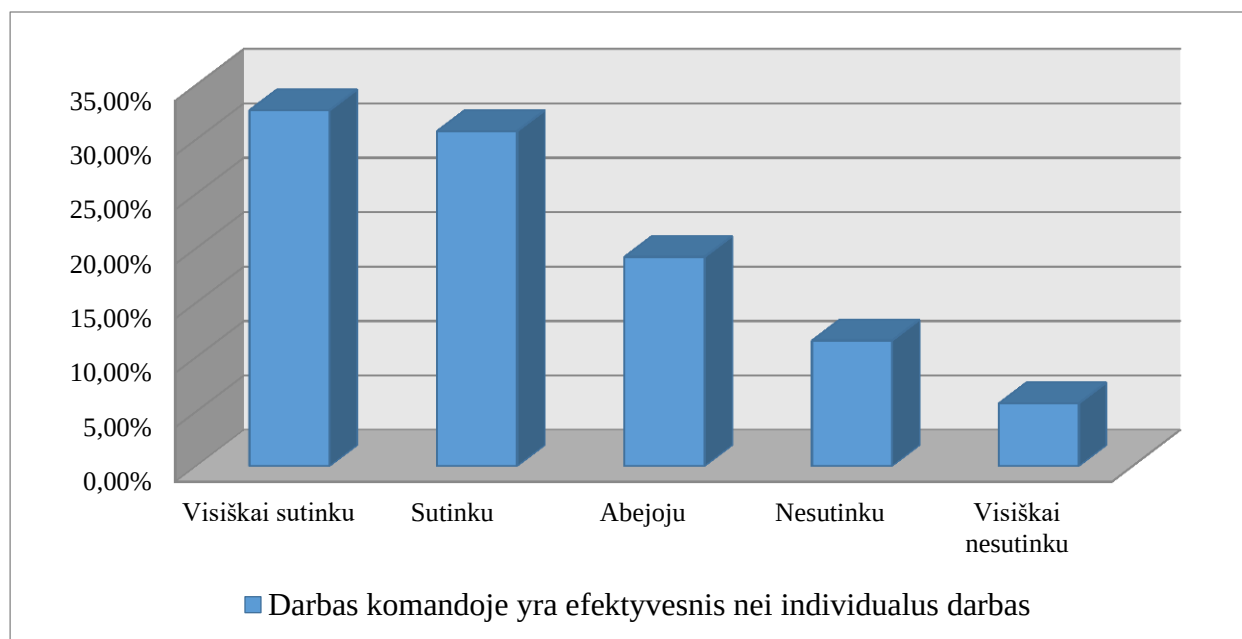


18 pav. Respondentų atsakymai į teiginį: suformuluota komanda visuomet turi lyderį/vadovą

Pagal 18 paveikslo duomenis, respondentų atsakymai į teiginį: suformuluota komanda visuomet turi lyderį/vadovą, parodė, kad dažniausiai suformulotos komandos neturi ryškaus lyderio.

Tokius atsakymus galėjo įtakoti neformali organizacijos kultūra, tolygus pareigų ir atsakomybės pasiskirstymas, nes su teiginių sutiko arba visiškai sutiko tik 34,61 % respondentų. Nors pagal daugumos autorių nuomonę, efektyvi komanda turi turėti savo lyderį/vadovą, tačiau Tele2 projekto vadovybės nuomonė yra kitokia, jie palaiko darbuotojų tolygų pareigų paskirstymą ir ne išskiria lyderio, kuris vadovautų ir organizuotų projekto komandos veiklą. Visi darbuotojai turi galimybę išsakyti savo nuomonę ir priimti bendrą geriausią komandos veiklos proceso sprendimą.

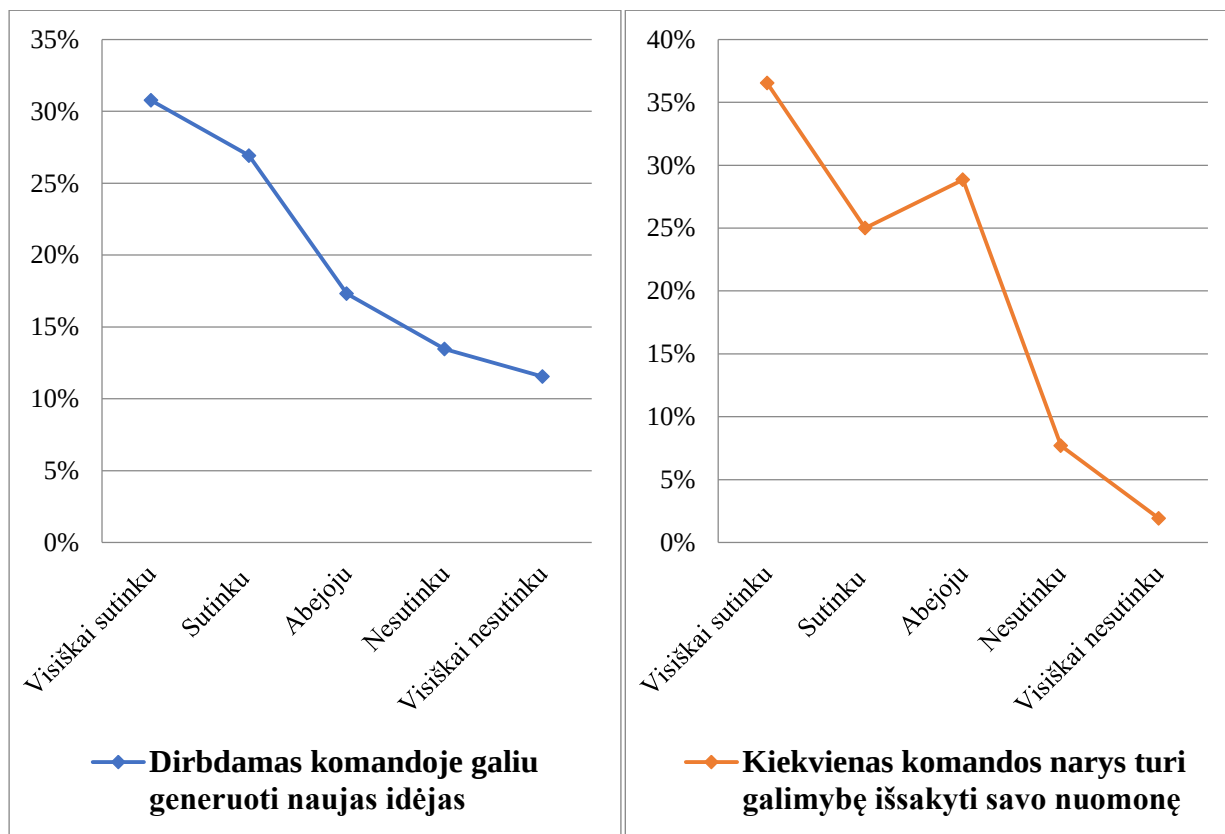
Sekanti nagrinėjama respondentų nuomonė pagal teiginį: darbas komandoje yra efektyvesnis nei individualus darbas (žr. 19 pav.).



19 pav. **Respondentų atsakymai į teiginį: darbas komandoje yra efektyvesnis nei individualus darbas**

Respondentai labai gerai vertina darbą komandoje, net 63,46 % jų sutiko arba visiškai sutiko su pateiktu teiginiu. Tai parodo, kad Tele2 projekte komandinis darbas yra labai vertinamas ir parodo gerus rezultatus. Tokius atsakymus galėjo įtakoti darbo monotoniškumas. Todėl, darbuotojai visuomet džiaugiasi atitrūkę nuo kasdienio darbo ir išbandyti savo kūrybiškumą dirbant vieningoje komandoje, kur darbas reikalauja naujų idėjų generavimo, bendradarbiavimo ir sprendimų priėmimo.

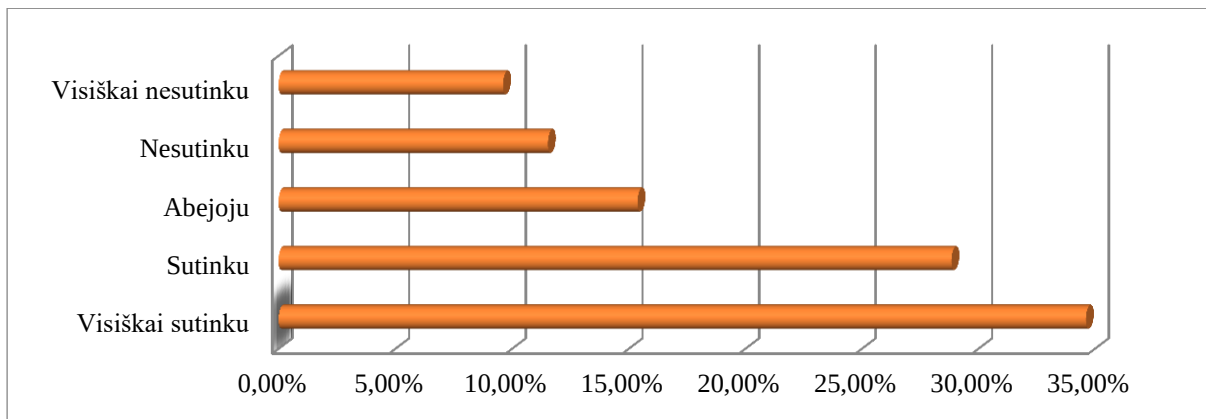
Sekantys teiginiai: dirbdamas komandoje galiu generuoti naujas idėjas ir kiekvienas komandos narys turi galimybę išsakyti savo nuomonę (žr. 20 pav.). Tokie teiginiai buvo pateikti respondentam su tikslu sužinoti jų nuomonę, ar Tele2 projekte darbuotojai dirbantys komandose turi galimybę generuoti naujas idėjas ir išsakyti savo nuomonę.



20 pav. Respondentų atsakymai į teiginius: dirbdamas komandoje galiu generuoti naujas idėjas ir kiekvienas komandos narys turi galimybę išsakyti savo nuomonę

Nagrinėjant respondentų nuomonę, rezultatai parodo, kad dauguma sutiko arba visiškai sutiko su pateiktais teiginiais: 57,69 % respondentų su dirbdamas komandoje galiu generuoti naujas idėjas ir 61,54 % su kiekvienas komandos narys turi galimybę išsakyti savo nuomonę. Darbuotojų nuomonę galėjo įtakoti jų amžius, nes Tele2 projekte daugumą darbuotojų yra iki 35 metų. Jauni žmonės visuomet linkę realizuoti save ir savo sugebėjimus, o naujų idėjų generavimas, darbas komandoje ir galimybė išsakyti savo nuomonę tai puiku būdas tai padaryti. Tačiau norima pabrėžti, kad nemažai respondentų abejojo dėl nuomonės išsakymo net 28,85 %, bet toki rezultatą galėjo įtakoti asmeniniai darbuotojų bruožai, kaip nedrąsa ir kuklumas. Lyginant atsakymus su prieš tai nagrinėjamu teiginiu: suformuluota komanda visuomet turi lyderį/vadovą, kur respondentų nuomonė parodė, kad dažniausiai sudarytos komandos neturi vieno lyderio, 20 paveikslėlis tai dar karta įrodo, kad prie idėjų generavimo ir nuomonės išsakymo komandoje gali prisidėti visi darbuotojai, o ne tik vadovaujantis asmuo.

Paskutinis pateiktas teiginys: norėčiau dažniau dirbti projektų komandose, turėtų parodyti bendrą respondentų nuomonę apie darbą komandose.



20 pav. Respondentų atsakymai į teiginį: norėčiau dažniau dirbti projektų komandose

Rezultatai parodė, kad su teiginių visiškai sutiko ir sutiko 48,08 % respondentų, abejojo 23,08 % ir nesutiko arba visiškai nesutiko 28,84 %. Respondentų nuomonė pasiskirstė, tačiau dauguma vis dėl to norėtų dažniau dirbti projektų komandose. Galima manyti, kad respondentai pasirinkę atsakymą „abejoju“ yra ir taip nemažai įtraukiami į darbą komandose o likę 28,84 % respondentų labiau yra linkę dirbti individualiai ir mano, kad taip labiau yra ugdomas jų kūrybinis potencialas nei dirbant komandoje.

Išanalizavus visus teiginius pateiktus 3 apklausos dalyje, galima pastebėti, kad dauguma respondentų turi galimybę išsakyti savo nuomonę dirbant komandoje, generuoja naujas idėjas ir palaiko komandinį darbą be ryškaus lyderio, kas jų manymu padeda ugdyti kūrybinį potencialą. Tačiau apie 30 % respondentų labiau vertina individualų darbą ir mano, kad taip turi didesnę galimybę panaudoti savo kūrybiškumą darbe.

Apibendrinant atliktą tyrimą UAB Transcom Worldwide Vilnius organizacijoje Tele2 projekte akcentuoti tokie pagrindiniai jo rezultatai:

Tele2 projekte dauguma dirbančių yra iki 35 metų, turi aukštąjį universitetinį arba neuniversitetinį išsilavinimą. Vidutiniškai Tele2 projekte dirba iki 4 - 5 metų, užima klientų aptarnavimo specialistų pareigas ir daugumą darbuotojų yra moteris. Apie daugumą Tele2 projekto darbuotojų pasižymi tokia savybė kaip kūrybinis potencialas, tokius rodiklius parodo respondentų nuomonė į pateiktus teiginius, dauguma iš jų nebijo iššūkių darbe, jų idėjos yra originalios ir išradingos, dalyvaudami komandose nebijo prisiimti rizikos, yra smalsūs ir domisi viskuo, kas nauja. Tele2 projekto darbuotojai ieško iššūkių kasdieniniame darbe, stengiasi realizuoti savo galimybės ir kūrybiškumą net tokia monotoniškame darbe kaip skambučių centras – Tele2 klientų aptarnavimas. Iš kitos pusės, kaip ir bet kokiame kitame darbe, yra darbuotojai kurie neturi motyvacijos, ir nemato perspektyvos tolimesniame darbe, būtent tokie faktoriai ir slopina jų

kūrybiškumą. Nes vien tik asmeninio kūrybiškumo neužtenka, jis turi būti ugdomas organizacijos ir projekto komandos lygiu.

Darbuotojus dirbančius Tele2 projekte labiausiai motyvuoja vadovybė, papildomi kūrybiškumą skatinantis mokymai, informacijos sklaida tarp darbuotojų ir sukurta motyvacinė sistema. Mažesnę svarbą turi darbo aplinka, organizacijos tikslai ir padalinių bendradarbiavimas. Tam, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu būtų didesnis, Tele2 projekto darbo aplinka turi motyvuoti darbuotojus ir ugdyti jų kūrybinį potencialą. Darbuotojų kūrybiškumas, tai vienas iš svarbiausių veiksnių lemiančių organizacijos efektyvią ir pelningą veiklą. Tele2 projekto darbuotojai teigiamai vertina darbą komandose, nes dirbant komandose respondentai turi galimybę išsakyti savo nuomonę, generuoti naujas idėjas ir palaikyti efektyvų komandinį darbą be ryškaus lyderio, kas jų manymu padeda ugdyti kūrybinį potencialą. Tačiau apie 30 % respondentų labiau vertina individualų darbą ir mano, kad taip turi didesnę galimybę panaudoti savo kūrybiškumą darbe.

Atliktas tyrimas parodė, kad net tokia monotoniška darbe – kaip skambučių centre, Tele2 klientų aptarnavimas, darbuotojai turi galimybę realizuoti save kaip kūrybišką asmenybę ir visus savo įgūdžius panaudoti dirbant sudarytoje komandoje.

Tam, kad darbuotojų kūrybinis potencialas būtų efektyviai ugdomas ir panaudojamas, organizacijai siūloma patobulinti darbo aplinką, tam, kad darbuotojai jaustųsi patogiai ir galėtų efektyviai dirbti tiek individualiai tiek komandose. Atliko tyrimo metu paaiškėjo, kad respondentai neigiamai įvertino darbo aplinką, jų manymu ji nepadeda ugdyti kūrybinį potencialą. Įvairių autorių atlikti tyrimai rodo, kad įtaką kūrybiškumui turi ne tik moralinė aplinka, bet ir fizinė, kaip darbo vietų išdėstymas darbinėje erdvėje. Komandos, dirbančios erdvėse kur tankiai paskirstytos darbo vietos ir yra mažai pertvarų, pasižymi mažesniu kūrybiškumu ir vidine motyvacija. Tai aiškinama tuo, kad darbuotojams tenka dažnai tarpusavyje bendrauti, kas nulemia dažną atsitraukimą nuo esminio darbo. Kūrybinė darbo išdėstymo aplinka, turi būti sukurta taip, kad ji netrukdytų komandos nariams susikaupti ir padėtų išvengti nereikalingo triukšmo ir bendravimo.

Darbo aplinka Tele2 projekte turėtų būti pakeista. Tam, kad darbas būtų efektyvesnis, turi būti sukurta atskiros erdvės komandiniam darbui ir skambučių centre padaryti didesni atstumai tarp darbuotojų darbo vietų. Kiekvieną dieną vienoje patalpoje vienu metu dirba apie 30 darbuotojų, atskiruose patalpose dirba tik 4 darbuotojai užimantis aukštas pareigas. Darbo vietoje visuomet yra triukšmas, nes darbas – tai nuolatinis bendravimas su klientais, išdirbę po 8 darbo valandas darbuotojai praranda bet kokią motyvaciją ir norą ugdyti savo kūrybiškumą. Šiuo metu viena darbo vieta užima maždaug 1 kv. metrą ir atstumas tarp darbuotojų yra minimalus, darbuotojai trukdo vieni kitiems. Net kai yra sudaromos komandos atskiroms užduotims atlikti, jų darbas vyksta ten pat kur yra aptarnaujami klientai, kas trukdo susikaupti ir dirbti efektyviai. Todėl

Tele2 projektui siūloma įrengti atskiras patalpas komandiniam darbui, kiekvienai darbo vietai skirti nemažiau nei 2 kv. metrus ir atskirti darbo stalus didelėmis pertvaromis kurios užgoš triukšmą ir leis susikaupti ties savo darbų.

IŠVADOS

1. Darbuotojai turintys kūrybinį potencialą pasižymi tokiomis savybėmis kaip: netradicinis mąstymas, lankstumas, siekia nepriklausomybės, nebijantis prisiimti riziką, atviri naujovėms, turi gebėjimą generuoti naujas kūrybiškas idėjas ir stengiasi įgyti naujos patirties. Todėl galima manyti, kad organizacijai yra naudinga ugdyti darbuotojų kūrybinį potencialą, nes tokias savybes turintys darbuotojai turėtų didelę įtaką organizacijos naujovių diegimui, ekonominiam augimui, organizacijos produktyvumui bei konkurenciniam pranašumui.
2. Siekiant sukurti kūrybinio potencialo ugdymui palankią darbo aplinką, organizacija turėtų tobulinti vadovavimą, struktūrą, kultūrą, darbą komandose ir kūrybinio potencialo skatinimui naudojamus metodus.
3. Darbuotojų kūrybiškumas ir kūrybinis potencialas yra neatsiejama organizacijos ir komandinio darbo projekte dalis. Naujovių ir kūrybiškumo poreikis apima visą įmonę ir kiekvieną vykdomą projektą, tai yra labai svarbus veiksnys diegiant inovacijas, nes tai lemia organizacijos efektyvumą, produktyvumą ir pelningumą. Projekto komandos narių kūrybinis potencialas yra neatsiejama sprendžiamų užduočių dalis, kuris teigiamai įtakoja priimamų sprendimų kokybę ir organizacijos plėtrą.
4. Komanda, tai ypatingų ir kūrybingų žmonių grupė, kur svarbiausi veiklos principai yra tokie kaip bendrumas, visiškas pasitikėjimas, bendras sprendimų priėmimas, atvirumas ir supratingumas. Grupės nariai turi veikti kartu, kaip vienas mechanizmas, kuris bet kada galėtų padėti vienas kitam. Sprendimai komandoje yra priimami pagal susitarimą, ir narių nuomonė turi būti išreiškiama atvirai ir suprantamai.
5. Darbuotojų kūrybinį potencialą komandoje gali paskatinti ir ugdyti talentingas vadovas, kuris motyvuotų ir koordinuotų grupės narių pastangas dirbti kūrybingai ir vieningai. Vadovas gali padėti komandai išvengti daugelio iškylančių sunkumų, pavyzdžiui, retkarčiais kontroliuoti idėjų generavimo procesą ir neleisti darbuotojams nukrypti nuo pagrindinės temos bei padėti išvengti arba išspręsti kylančius narių konfliktus.
6. Atliktas tyrimas UAB Transcom Worldwide Vilnius organizacijoje Tele2 projekte su tikslu išsiaiškinti respondentų nuomonę apie darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymą Tele2 projekto komandose parodė, kad net tokiam monotoniškam darbu pasižyminčiame padalinyje, kaip – skambučių centre (Tele2 klientų aptarnavimas), darbuotojai turi galimybę realizuoti save kaip kūrybišką asmenybę ir savo įgūdžius panaudoti dirbant sudarytoje komandoje.

PASIŪLYMAI

1. Tam, kad UAB Transcom Worldwide Vilnius organizacijoje darbuotojų kūrybinis potencialas būtų efektyviai ugdomas ir panaudojamas, organizacijai siūloma patobulinti darbo aplinką. Darbo aplinka Tele2 projekte turėtų būti pertvarkyta, sukurtos atskiros erdvės komandiniam darbui ir skambučių centre padaryti didesni atstumai tarp darbuotojų darbo vietų su didelėmis pertvaromis kurios užgožtų triukšmą ir leistų susikaupti ties savo darbų.
2. Organizacijai yra siūloma rengti papildomus mokymus ne tik naujiems darbuotojams, tačiau ir tiems kurie dirba ilgiau nei 1 metus ir nori tobulinti savo įgūdžius bei kompetenciją.
3. Į komandinį darbą turi būti įtraukiami darbuotojai, norintys prisidėti prie veiklos efektyvumo ir galintis pasiūlyti naujas ir aktualias idėjas. Darbuotojų pasirinkimas neturėtų priklausyti nuo darbo stažo.

SUMMARY

In today's modern society exist needs to control the employee creative potential mechanism, such an influence was made by human factor importance of the organization. Economically important is not only the employee experience and knowledge but also their creative abilities: imagination, versatile mind, ability to generate new ideas, quick adaptation and non-standard task solution.

The aim is to examine the employee creative potential importance of the organization and to analyze the employee creative potential development factors and methods as project team example.

To achieve this goal, we set tasks: to define creativity and creative potential conception and to reveal their benefit (profit) for the organization, to examine factors and methods, which affect the employee creative potential and his creative potential development and to fulfil research at UAB Transcom Worldwide Vilnius organization with the aim to find out employees creative potential development at Tele2 ongoing projects.

The work consists of theoretical and empirical parts. In the theoretical part based on scientific research and literature we will be analyzing employees creative potential, their creative potential and the factors that have the greatest influence on employees creative potential. In the empirical part was fulfilled research at UAB Transcom Worldwide Vilnius organization in Tele2 project, to carry out research we used respondents form questioning quantitative research method.

The employee creativity and creative potential is an integral part of the organization and teamwork project. Innovation and creativity need to cover the entire company and each project undertaken, it is a very important factor in innovation, because it determines the organization efficiency, productivity and profitability. The project team members creative potential is an integral part of the tasks to be dealt with, which has a positive influence on the quality of decisions and organization development.

The research at UAB Transcom Worldwide Vilnius organization Tele2 project with the objectives to carry out respondents views about creative potential development at Tele2 project teams have shown that even in such a monotonous work subdivision, as - call center, Tele2 customer service, employees have the opportunity to realize themselves as a creative personality and all of their skills to use working in a concluded team. In order to UAB Transcom Worldwide Vilnius organization employees creative potential to develop and effectively utilize, there is suggestion for the organization: to improve the working environment and prepare (hold) additional training.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. About Transcom Lithuania, Prieiga per internetą <http://www.transcom.com/lt-LT/About-Transcom/Who-we-are/Where-we-operate/Locations/Lietuvoje/apie-mus/> (žiūrėta 2016 m. balandžio 15 d.)
2. Amabile T. (1998), *How to kill creativity*, Harvard Business Review (September-October)
3. Bacevičiūtė A., Juknevičienė V. (2009), *Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai* (Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas), 13-14 psl.
4. Bono de E. (1999), *Overview – Six Thinking Hats*
5. Florida R. (2004), *The rise of the creative class*
6. Garefi I. (2008), *Training materials in creativity and innovation for European organizations SMES*.
7. Ginevičius R. ir kt. (2006), *XXI amžiaus iššūkiai, organizacijų ir visuomenės pokyčiai*, 9 psl.
8. Grabauskas V. ir kt. (1991), *Medicinos enciklopedija*
9. Mauzy J.H. (2006), *Managing personal creativity*
10. Obrascovas V. (2006), *Valdymo ir administravimo metodai*
11. Olson R.W. (1986), *The Art of Creative Thinking, a practical guide including exercises and illustrations* 32-35, 55-63 psl.
12. Serrat O. (2009), *Drawing mind maps* (Asian development bank), 1-2 psl.
13. Serrat O. (2009), *Harnessing creativity and innovation in the workplace* (Asian development bank), 1-2, 4 psl.
14. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2001), *Vadyba, Poligrafija ir informatika*
15. Strazdas R., Bareika R., Toločka E. (2010), *Kūrybiškumo skatinimas plėtojant inovacijas*, 40-44 psl.
16. Vaičekauskienė V. (2009), *Konferencijos medžiaga apie kūrybiškumą*
17. Žaptorius J. (2007), *Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jo teorinė analizė*, 109 psl.
18. Выготский Л.С. (1997) *Воображение в детском возрасте*. СПб.: СОЮЗ
19. Горелов Н.А., Кораблева О.Н. (2012) *Знание и креативность – основные черты нового социума* // Российское предпринимательство. — № 2 (200). — с. 64-71. Prieiga per internetą: <http://www.creativeconomy.ru/articles/22784/> (žiūrėta 2016 m. gegužės 03 d.)
20. Клименко В.В. (2006) *Психология творчости*. – Київ: Центр навчальної літератури,.
21. Маслоу Абрахам (1999). *Самоактуализированные люди: Исследование психологического здоровья*

22. Потемкин А.И., Филимонова Н.М. (2011) *Подходы к развитию творческого потенциала сотрудников на предприятиях* // Российское предпринимательство.— № 5 Вып. 1 (183). — с. 96-101. Prieiga per internetą: <http://www.creativeconomy.ru/articles/11689/> (žiūrėta 2016 m. gegužės 02 d.)
23. Ротенберг В. (2010) *Развитие креативного потенциала сотрудников при реализации инновационных проектов* Prieiga per internetą: <http://www.kapr.ru/articles/2010/6/4784.html> (žiūrėta 2016 m. gegužės 03 d.)

ANKETA

Darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymas Tele2 projekte

(UAB Transcom Worldwide Vilnius)

Gerb. Respondente, ši anketa yra skirta darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymui Tele2 projekte įvertinti, užsienio kapitalo įmonę UAB Transcom Worldwide Vilnius).

Tyrimo metu visi surinkti duomenys yra konfidencialūs, gauti rezultatai bus statistiškai apibendrinti taip eliminuojant visas galimybes konkrečius atsakymus susieti su įmone ar individualiu darbuotoju.

DEMOGRAFINIAI DUOMENYS

1. Jūsų amžius (pažymėkite): ☐ 18-25 metai
☐ 25-35 metai
☐ 35-45 metai
☐ 45-55 metai
☐ 55-65 metai
☐ 65 metai ir daugiau
2. Lytis (pažymėkite): ☐ vyras
☐ moteris
3. Darbo šitoje įmonėje stažas (pažymėkite): ☐ iki 1 metų
☐ 1-3 metai
☐ 3-5 metai
☐ 5-10 metų
☐ 10 metų ir daugiau
4. Užimamos pareigos (pažymėkite): ☐ Skyriaus vadovas
☐ Klientų aptarnavimo specialistas
☐ Grupės vadovas
☐ Kita (įrašykite): _____
5. Išsilavinimas (pažymėkite): ☐ Vidurinis
☐ Profesinis
☐ Aukštasis (neuniversitetinis)
☐ Aukštasis (universitetinis)

ASMENINIS DARBUOTOJŲ KŪRYBINIS POTENCIALAS

	<i>Teiginiai</i>	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Abejoju</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>
6.	Nebijau iššūkių darbe					
7.	Mano idėjos yra originalios ir išradingos					
8.	Darbe nuolat siekiu pokyčių					
9.	Darbe turiu galimybę pasiekti savo asmeninius tikslus					
10.	Daugumą užduočių atlieku savarankiškai					
11.	Dalyvaudamas projekte nebijau prisiimti rizikos					
12.	Darbe esu smalsus ir domiuosi viskuo, kas nauja					

DARBUOTOJŲ KŪRYBINĮ POTENCIALĄ SKATINANTYS VEIKSNIAI

	<i>Teiginiai</i>	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Abejoju</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>
13.	Dalyvauju įmonės sprendimų priėmimo procese					
14.	Darbe yra įdiegta motyvacinė sistema skatinanti darbuotojų kūrybingumą					
15.	Organizacijos darbo aplinka prisideda prie darbuotojų kūrybinio potencialo ugdymo					
16.	Organizacijoje skatinama informacijos sklaida tarp darbuotojų					
17.	Organizacijos tikslai skatina mane generuoti naujas idėjas					
18.	Įmonės vadovybė ugdo darbuotojų kūrybinį potencialą (rengia papildomus mokymus, naudoja kūrybinį mąstymą skatinančius metodus)					
19.	Vadovai žino ir padeda išspręsti darbuotojų problemas darbe					
20.	Vadovai savo pavyzdžiu įkvepia darbuotojus siekti nustatytų rezultatų					
21.	Įmonės padaliniai kreipiasi pagalbos vienį į kitus, bendradarbiauja sprendami problemas					
22.	Ateityje norėčiau pakeisti darbą, nes esamoje darbovietėje neturiu galimybės realizuotis kaip kūrybiška asmenybė					

DARBAS PROJEKTO KOMANDOJE

	<i>Teiginiai</i>	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Abejoju</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>
23.	Darbe dažnai tenka dirbti komandoje ir spręsti bendras problemas					
24.	Suformuluota komanda visuomet turi lyderį/vadovą					
25.	Dirbdamas komandoje turiu galimybę ugdyti savo kūrybiškumą					
26.	Darbas komandoje yra efektyvesnis nei individualus darbas					
27.	Dirbdamas komandoje galiu generuoti naujas idėjas					
28.	Kiekvienas komandos narys turi galimybę išsakyti savo nuomonę					
29.	Darbas komandoje ugdo mano kūrybingumą					
30.	Norėčiau dažniau dirbti Projektų komandose					

Dėkoju už Jūsų laiką ir bendradarbiavimą.