

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

AGNĖ SAKALAUSKAITĖ

DARBUOTOJŲ KŪRYBIŠKUMAS IR JO
SKATINIMAS ORGANIZACIJOJE
(ORGANIZACIJOS X TYRIMAS)

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

doc. dr. Rūta Dačiulytė

VILNIUS, 2012

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

AGNĖ SAKALAUSKAITĖ

DARBUOTOJŲ KŪRYBIŠKUMAS IR JO
SKATINIMAS ORGANIZACIJOJE
(ORGANIZACIJOS X TYRIMAS)

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N71001

Vadovė

_____ **doc. dr. R. Dačiulytė**

2012 11

Atliko

ŽImns0-01

_____ **A. Sakalauskaitė**

2012 11 26

Recenzentas

VILNIUS, 2012

TURINYS

IVADAS.....	7
1. TEORINIS KŪRYBIŠKUMO IR JO SKATINIMO PAGRINDIMAS	9
1.1 Kūrybiškumo samprata	9
1.2 Kūrybiška asmenybė ir visuomenė – teorinis pagrindas ir šiuolaikinio pasaulio realijos ..	13
1.2.1 Kūrybiškos asmenybės savybės	13
1.2.2 Kūrybiškos visuomenės svarba šiuolaikiniame pasaulyje	18
1.2.3 Kūrybiškos visuomenės apraiškos Lietuvoje	21
1.3 Organizacinis kūrybiškumas	23
1.4. Kūrybiškumo organizacijoje skatinimas	28
1.4.1 Motyvaciniai kūrybiškumo aspektai	29
1.4.2 Lyderio indėlis į kūrybiškumo skatinimą.....	35
1.4.3 Kūrybiškumą skatinanti organizacijos aplinka	38
1.5 Teorinės dalies išvados.....	42
2. KŪRYBIŠKUMO IR JO SKATINIMO ORGANIZACIJOJE X TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS	44
3. KŪRYBIŠKUMO IR JO SKATINIMO ORGANIZACIJOJE X TYRIMO	51
3.1 Organizacijos x darbuotojų asmeninio kūrybiškumo vertinimas.....	51
3.2 Darbuotojų požiūris į visuomenės kūrybiškumą	53
3.3 Kūrybiškumo motyvacijos skatinimas organizacijoje x.....	56
3.4 Lyderio indėlis į kūrybiškumo skatinimą organizacijoje x	59
3.5 Organizacijos x kūrybiškumą skatinančios aplinkos analizė	63
3.6 Esamų kūrybiškumo skatinimo įrankių nagrinėjimas	66
3.7 Tyrimo rezultatų aptarimas	70
IŠVADOS.....	73
REKOMENDACIJOS.....	74
LITERATŪRA.....	75
ANOTACIJA	80
ABSTRACT	81
SANTRAUKA	82
SUMMARY	83
PRIEDAI	84

Priedai

1 PRIEDAS ANKETA.....	85
2 PRIEDAS ASMENYBĖS KŪRYBIŠKUMO BLOKO TEIGINIŲ KORELIACIJA	88
3 PRIEDAS ASMENINIS KŪRYBIŠKUMAS IR PAREIGOS: KRUSKAL-WALLIS TESTAS (STATISTIŠKAI REIKŠMINGI RODIKLIAI)	89
4 PRIEDAS DARBUOTOJŲ POŽIŪRIO Į VISUOMENĖS KŪRYBIŠKUMĄ TEIGINIŲ KORELIACIJA	90
5 PRIEDAS KŪRYBIŠKUMO MOTYVACIJOS BLOKO TEIGINIŲ ĮVERČIŲ KORELIACIJA	91
6 PRIEDAS KŪRYBIŠKUMO MOTYVACIJĄ NAGRINĖJANČIŲ TEIGINIAI: KRUSKAL- WALLIS TESTAS (STATISTIŠKAI REIKŠMINGI RODIKLIAI).....	92
7 PRIEDAS LYDERIO INDĖLIO Į KŪRYBIŠKUMO SKATINIMĄ BLOKO TEIGINIŲ ĮVERČIŲ KORELIACIJA.....	93
8 PRIEDAS LYDERIO INDĖLIO Į KŪRYBIŠKUMO SKATINIMĄ: KRUSKAL-WALLIS TESTAS (STATISTIŠKAI REIKŠMINGI RODIKLIAI).....	94
9 PRIEDAS ORGANIZACINĖS APLINKOS SVARBOS KŪRYBIŠKUMO SKATINIME BLOKO TEIGINIŲ ĮVERČIŲ KORELIACIJA	95
10 PRIEDAS ORGANIZACINĖS APLINKOS SVARBA KŪRYBIŠKUMO SKATINIME: KRUSKAL-WALLIS TESTAS (STATISTIŠKAI REIKŠMINGI RODIKLIAI)	96
11 PRIEDAS ESAMŲ KŪRYBIŠKUMO SKATINIMO ĮRANKIŲ NAUDOJIMAS IR NUOMONĖ APIE VIENĄ IŠ JŲ: KRUSKAL-WALLIS TESTAS (STATISTIŠKAI REIKŠMINGI RODIKLIAI)	97

Lentelės

1 lentelė. Kūrybiškumo apibrėžimai	9
2 lentelė. Reikšminių žodžių grupės	12
3 lentelė. Anketos struktūra.....	46

Paveikslai

1 pav. Kūrybingo žmogaus paveikslas	17
2 pav. Teresos M. Amabile kūrybiškumo modelis.....	24
3 pav. R. W. Woodman et al. organizacinio kūrybiškumo modelis.....	25
4 pav. Organizacinio kūrybiškumo modelis.....	26
5 pav. A. H. Maslow poreikių teorijos hierarchinė piramidė.....	33
6 pav. Empirinis tyrimo modelis	44
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	48
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje X	49
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal funkcinis padalinius.....	49
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas	50
11 pav. Respondentų asmeninio kūrybiškumo bendrąja prasme vertinimas	51
12 pav. Respondentų asmeninio kūrybiškumo darbe vertinimas.....	52
13 pav. Darbuotojų požiūrio į visuomenės kūrybiškumą teiginių bloko respondentų atsakymų grafinis atvaizdavimas	54
14 pav. Kūrybiškumo motyvacijos vertinimas: darbo sąlygos bei žinios	56
15 pav. Kūrybiškumo motyvacijos vertinimas: bendroji motyvacija darbinei veiklai	57
16 pav. Kūrybiškumo motyvacijos vertinimas: kūrybiškumo galimybės bei atlygis	58
17 pav. Vadovo ir darbuotojo santykių vertinimas	60
18 pav. Darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą bei idėjų generavimą vertinimas.....	60
19 pav. Vadovo kūrybiškumą skatinančių veiklų vertinimas	61
20 pav. Darbuotojų tarpusavio santykių ir bendradarbiavimo vertinimas	63
21 pav. Darbo užduočių atlikimo trukdžių ir galimybių vertinimas	64
22 pav. Darbinės veiklos vertinimas	65
23 pav. Kūrybiškumą skatinančios įrankių naudojimo (ir nuomonės apie vieną iš jų) teiginių bloko respondentų atsakymų grafinis atvaizdavimas	69

IVADAS

Temos aktualumas. Globalizacijos ir modernių technologijų vystymosi sąlygose veikiančios organizacijos tampa vis labiau priklausomos nuo sugebėjimo greitai ir tinkamai reaguoti į vis didėjančius tempus ir išskylančią būtinybę keistis. Šiandieniniame pasaulyje, kuomet vis labiau nyksta fizinis atstumas, artėjama prie pilnai globalios ekonomikos, konkurencija įvairiose srityse tampa vis aršesnė. Organizacijos išlikimo ir sėkmingo gyvavimo garantas tampa įmonės žmogiškasis kapitalas. 2008 metais prasidėjusi pasaulinė ekonominė krizė tai tik dar labiau patvirtino. Įmonėms itin svarbu kurti tokią organizacinę kultūrą, kuri leistų kuo lengviau visai organizacijai prisitaikyti prie naujų verslo sąlygų. Viena iš svarbių organizacinės kultūros, pritaikytos veikti besikeičiančioje rinkoje, sudedamųjų yra darbuotojų kūrybiškumo skatinimas (Alvesson M., 2002, p.39). Darbuotojų kūrybiškumas įtakoja naujų produktų ar paslaugų atradimą, arba senųjų tobulinimą, padeda greičiau atrasti tobulesnius procesų valdymo būdus, naujų idėjų, kaip pritraukti naujų klientų ir išlaikyti senuosius (Degraff J., Lawrence K.A., 2002, p. 111-112). Taigi darbuotojų kūrybiškumas, sugebėjimas generuoti idėjas yra taikomas ne tik meninėje terpėje veikiančiose organizacijose ar jų padaliniuose, bet ir gamybiniuose ar paslaugų sferos verslo daliniuose. Žmogiškieji organizacijos ištekliai, jų kūrybiškumas tampa didžiausiu ir svarbiausiu jos konkurenciniu pranašumu.

Temos ištirtumas. Dažniausiai Lietuvos autorių šaltinių kūrybiškumas apžvelgiamas nesukonkretinant, kokiose srityse ir kaip gali būti taikomas. Daugiausiai į šią temą yra žvelgiama kaip į laisvesnį, neformalų bendravimą, aiškų deklaravimą, kad visų darbuotojų idėjos gali būti išgirstos ir į jas atsižvelgiama (Gvozdaitė L., 2010; Šukienė A., 2010). Užsienio autoriai į šį klausimą žvelgia kiek giliau, tirdami, kaip reikia tinkamai motyvuoti kūrybiškumą, kokios turėtų būti vadovybės pozicijos, kaip visuomenės kūrybiškumas gali įtakoti šalies investicijų grąžą (Amabile (1996, 1997) Gasperz (2007), Degraff, Lawrence (2002), Eysenck (1995), Woodman (1993), Florida (2002, 2004, 2006) ir kt.). Dauguma lietuvių autorių į kūrybingumo skatinimą žvelgia kaip į vieną iš motyvacijos skatinimo būdų, nepaminėdami, kad kūrybiškumas gali būti tinkamų motyvacijos priemonių išdava. Dažnai organizacijos kūrybiškumas tapatinamas su inovacijomis, tačiau, minėti kūrybiškumą nagrinėjantys autoriai šias sąvokas atskiria. Taigi skirtingi autoriai į darbuotojų kūrybiškumą ir jo skatinimą žvelgia iš įvairių pozicijų. Išryškėja aktuali problema – ar Lietuvos organizacijos skatina darbuotojų kūrybiškumą.

Darbo naujumas ir aktualumas. Šio darbo tyrimas yra nukreiptas į tai, kas yra darbuotojų kūrybiškumas ir kaip jis turėtų būti skatinamas. Analizuojami kūrybiškumo skatinimui įtakos turintys veiksniai, nepamirštant kūrybiškos visuomenės pagrindo svarbos. Darbo eigoje atskleidžiamas atsakymas į klausimą: „Kas yra kūrybiškumas, kaip jis turi būti ir yra skatinamas organizacijoje?“. Kaip minėta, Lietuvos rėmuose darbuotojų kūrybiškumo skatinimas nėra plačiai išnagrinėtas. Šis

darbas gali būti aktualus kūrybiškumo skatinimu besidomintiems tiek privačių verslo, tiek ir viešojo sektoriaus organizacijoms. Aptariamoms kūrybiškumo sritys gali pasitarnauti ir valstybės valdymo sektoriuje dirbantiems. Tikimasi, kad šis darbas paskatins tolimesnius darbuotojų kūrybiškumo nagrinėjimus. **Tyrimo objektas** yra darbuotojų kūrybiškumas ir jo skatinimas.

Tikslas. Šio darbo tikslas yra, analizuojant teorinį pagrindą ir realiai veikiančios organizacijos patirtį, išnagrinėti darbuotojų kūrybiškumą ir jo skatinimo priemones.

Darbo tikslui pasiekti iškelti tokie **uždaviniai**:

- Atlikus literatūros analizę, pateikti kūrybiškumo sampratą;
- Apibrėžti kūrybiškos asmenybės bei visuomenės sąvokas ir svarbą šiuolaikiniame pasaulyje;
- Išanalizuoti kaip gali būti auginamas darbuotojų kūrybiškumo lygis;
- Išsiaiškinti, kaip yra skatinamas kūrybiškumas organizacijoje X.

Tyrimo hipotezė – organizacijai X yra svarbus darbuotojų kūrybiškumas, tačiau nepakankamai dėmesio yra skiriama žemiausias, hierarchinės struktūros požiūriu, pozicijas užimančių darbuotojų kūrybiškumo skatinimui.

Darbo struktūra. Temos atskleidimui pasirinkti informacijos rinkimo ir tyrimo metodai. Pirmoje darbo dalyje pateikiama literatūros kūrybiškumo ir jo skatinimo tema analizė. Joje didesnis dėmesys skiriamas darbuotojų kūrybingumui ir jo skatinimui. Antroje darbo dalyje apibrėžiama tyrimo metodika ir organizavimas. Trečioje dalyje atliktas tyrimas, kurio siekiama išsiaiškinti, organizacijos X darbuotojų kūrybiškumo skatinimo veiklos sėkmes ir problematiką. Pasirinktas kombinuotas tyrimo metodas. Išnagrinėjamas organizacijos intranetas, jo dalys susijusios su kūrybiškumo skatinimu, vėliau anketinės apklausos pagalba apklausiami organizacijos padalinio Lietuvoje darbuotojai, siekiant išsiaiškinti, ar yra skatinamas darbuotojų kūrybiškumas ir kaip intranete atrastos priemonės veikia realiai.

Darbo apimtis: 97 psl.

Paveikslų, lentelių ir priedų skaičius: 23 paveikslai, 3 lentelės, 11 priedų.

Literatūros šaltinių skaičius: 55.

1. TEORINIS KŪRYBIŠKUMO IR JO SKATINIMO PAGRINDIMAS

1.1 KŪRYBIŠKUMO SAMPRATA

Šie laikai yra vadinami informacijos amžiumi, tačiau žinomas žmogiškojo kapitalo strategijos ir jo vertės tyrinėtojas Jac Fitz-enz (2009, p. 292) pateikia kitą šiuos laikus apibūdinančią sąvoką – „Intelektinis amžius“, nes, kaip teigia autorius, informacija nėra pagrindinis dalykas – svarbiausia yra būti pakankamai supratingam, turėti pakankamas žinias, kad žmogus galėtų ta informacija disponuoti. Neatsiejama savybė yra ir kūrybiškumas. Europos komisija 2009-tuosius paskelbė kūrybiškumo ir inovacijų metais. Pagrindinė tų metų nešama žinia, kad kūrybiškumas ir inovacijos teikia ekonominę naudą privačiame ir verslo pasaulyje. Europos Komisijos paskelbtų kūrybiškumo ir naujovių metų ambasadorių kreipimesi (2009) kūrybiškumas apibrėžtas kaip: „laki vaizduotė, gebėjimas kurti naujoves, rasti naujų sprendimų ir formų“. Visgi tai nėra vienintelis kūrybiškumo apibrėžimas. Dauguma autorių tyrinėjantių inovatyvumą ir darbuotojų kūrybiškumą organizacijose jį apibrėžia skirtingai. Didesnis dėmesys kūrybiškumui buvo skiriamas nuo XX a. 6 deš. (Grakauskaitė-Karkockienė, 2002). Pradėjus nagrinėti kūrybiškumą buvo prieita nuomonės, kad kūrybiškumas yra kažkas sunkiai apibrėžiamo, kad tai labiau tiesiog žodis, apibūdinantis produktų generavimą, kuris yra prieinamas visiems. Visgi įvairūs mokslininkai siekia kuo tiksliau apibūdinti kūrybiškumą. Pirmoje lentelėje patiekiami skirtingų autorių (siekiant žvelgti kuo naujesnius apibrėžimus, nuo 8 deš.) apibrėžimai ir reikšminiai apibrėžimų žodžiai. Lentelės tikslas yra surasti bendrumą tarp apibrėžimų ir išanalizuoti tai, kas yra kūrybiškumas.

1 lentelė. Kūrybiškumo apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas	Reikšminiai žodžiai
Robertas E. Franken (1993, p. 396)	Kūrybiškumas apibūdinamas kaip tendencija generuoti ar atpažinti idėjas, alternatyvas ar galimybes, kurios galėtų būti naudingos problemų sprendime, komunikavime su kitais ir kitų bei savęs linksminimui.	Idėjos, alternatyvos, galimybės, generuoti, naudingas.
Robertas W. Weisbergas (1993, p. 4)	Būti kūrybišku negana būti originaliu, nauju, tai [kas kuriama A.S.] turėti vertę ar atitikti kognityviniams situacijos reikalavimams	Naujas, originalus, vertė, atitikti situaciją

Lentelės nr. 1 tęsinys.

Autorius	Apibrėžimas	Reikšminiai žodžiai
Mihaly Csikszentmihalyi (1997, p. 28)	Kūrybiškumas tai bet kuris veiksmas, idėja ar produktas, kuris keičia esamą sritį nauja. <...> Kas svarbu – tai ar naujovė, kurią sukūrė yra toje srityje pripažįstama įtraukimui [<i>i tą sritį A.S.</i>].	Veiksmas, idėja, produktas, naujovė, keisti, sukurti, pripažinti
Christina E. Shalley Jing Zhou (2008)	Kūrybiškumas gali būti apibūdinamas kaip rezultatas ir kaip procesas. Konkrečiau, tam, kad sukurtų kūrybiškus rezultatus, individai turi pirma užsiimti tam tikrais procesais, kurie potencialiai padėtų jiems būti labiau kūrybingiems. Kūrybiškumas kaip rezultatas yra apibūdinamas kaip kažkas, kas pripažįstamas nauju.	Rezultatas, procesas, pripažįstamas, naujas, kurti
Rogers 1954 (Christina E. Shalley Jing Zhou (2008))	Kūrybiškumas – tai naujo santykinio produkto pasirodymas, kylantis iš individo ir konteksto [<i>pvz. aplinkybių, įvykių, žmonių A.S.</i>] unikalumo jų egzistavimo laikotarpiu.	Naujas produktas, individas, kontekstas, unikalumas, pasirodymas, egzistavimo laikotarpis.
Amabile 1983 (Christina E. Shalley Jing Zhou (2008))	Kūrybiškumas – tai individo ar mažos darbo grupės naujų ir tinkamų idėjų kūrimas.	Individas, kūrimas, grupė, idėja, naujas, tinkamas.
Linda Naiman (2010)	Kūrybiškumas – tai veiksmas, kuris paverčia naujas ir įsivaizduojamas idėjas realybe. Kūrybiškumas apima du procesus: mąstymą, tada gaminimą.	Veiksmas, idėja, mąstymas, gamyba, procesas, naujas, įsivaizduojamas, paversti realybe.

Lentelės nr. 1 tęsinys.

Autorius	Apibrėžimas	Reikšminiai žodžiai
Woodman, Sawyer, & Griffin, (Gerard J. Puccio, John F. Cabra (2010))	Vertingo, naudingo naujo produkto, paslaugos, idėjos, procedūros ar procesų kūrimas	Produktas, vertingas, naudingas, naujas, kūrimas
Plucker et al., (Jonathan A. Plucker and Matthew C. (2010))	Sąveika tarp gabumų, proceso ir aplinkos, kurios pagalba individas ar grupė kuria apčiuopiamą produktą, kuris socialiniame kontekste pripažįstamas nauju ir naudingu.	Gabumai, procesas, aplinka, individas, grupė, produktas, socialinis kontekstas, pripažįstamas, naujas, naudingas.
Europos Komisija, kūrybiškumo ir naujovių metų ambasadoriai (2009)	laki vaizduotė, gebėjimas kurti naujoves, rasti naujų sprendimų ir formų“	Vaizduotė, naujovė, naujas, sprendimai, formos, gebėjimas, kurti

Šaltinis: autoriai paminėti lentelėje nr. 1, stupelyje „Autorius“.

Siekiant susisteminti įvairių autorių apibrėžiamą kūrybiškumą sudaryta lentelė (lent. nr. 2), kurioje iš kiekvieno apibrėžimo išskirti reikšminiai žodžiai suskirstyti į kategorijas: išdavos apibūdinimas, kokios išdavos tikimasi iš kūrybinės veiklos; veikla, kaip apibūdinama tai, kas duoda kūrybinį produktą; kontekstas, tai kas įtakoja kūrybinę veiklą; savybės, apibūdina kokių savybių tikimasi iš kūrybingos asmenybės; ir kas tą kūrybinę veiklą vykdo – individas ar grupė.

2 lentelė. Reikšminių žodžių grupės

Išdavos apibūdinimas	Veikla	Kontekstas	Savybės	Kūrybinę veiklą vykdo:
Atitikti situaciją	Gamyba	Aplinka	Gabumai	Grupė (2x)
Alternatyva	Generavimas	Egzistavimo laikotarpis	Vaizduotė	Individas (3x)
Gebėjimas	Įsivaizdavimas	Kontekstas		
Galimybės	Keitimas	Socialinis kontekstas		
Idėja (4x)	Kūrimas (5x)			
Naudingas (3x)	Mąstymas			
Naujas (8x)	Pasirodymas			
Sprendimas	Vertimas realybe			
Procesas (3x)	Veiksmas (2x)			
Naujovė (2x)				
Originalus				
Pripažįstamas (3x)				
Produktas (3x)				
Rezultatas				
Tinkamas				
Unikalumas				
Formos				
Vertingas (2x)				

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal lentelėje nr. 1 pateiktus autorių apibrėžimus.

Lentelė nr. 2 atskleidžia, kad įvairūs autoriai dažnai kūrybingumą sieja su kažko naujo atradimu. Tai nebūtinai turi būti konkretus ir apčiuopiamas išradimas. Tai gali būti sprendimas, patobulinimas, veiklos būdas ar tik gairės naujai kryptiai, kurią išvysto jau kiti individai. Kūrybiškumo rezultatas gali būti nuo paprasčiausios kasdieninės minties, kaip veikti efektyviau, pvz. naujas būdas laiko planavimui, iki didelio masto išradimų, pakeisiančių visuomenės įpročius, pvz. interneto atsiradimas. Visgi autoriai išskiria išdavos pripažinimo reikalavimą, tuo pačiu unikalumo ir originalumo, bei galimybės idėją įgyvendinti, t.y. tikimasi realiai veikiančios idėjos. Iš veiklos kategorijos matyti, kad dauguma autorių kūrybinę veiklą sieja su konkrečiu veiksmu, t.y., kad reali mintis turėtų savo išraišką (veiksmas, kūrimas, gamyba), tačiau kūrybiškumu gali būti laikomas ir tik įsivaizdavimas ar mąstymas. Itin svarbu kontekstas, kuriame veikia individas – laikas, aplinka, jau esami tos srities pasiekimai. Dauguma garsių pasaulio kūrėjų buvo pripažinti praėjus keliems dešimtmečiams nuo jų mirties, o savu laiku jų kūrybiškumas neatrodė tinkamas ir įtikinamas, jų sukurti kūriniai ar produktai neatrodė geri tų laikų publikai, net jei jie ir žiūrėtų į ateities perspektyvas. Vienas iš tokių atvejų pavyzdžių yra blogiausiu verslo sprendimu pramintas Western Union Telegraphy sprendimas atmesti Aleksandro Grehamo Belo išradimą – telefoną (šalt. Suppression of new ideas & innovation). Kuomet A. G. Belas pademonstravo savo naują išradimą – telefoną, Western Union jam atsakė: „Pone Bele, atidžiai apsvarstę jūsų išradimą, nepaisant to, kad jis yra labai įdomus ir novatoriškas, mes priėjome išvados, kad jis neturi jokių komercinių galimybių.“ Tai įvyko 1876 metais, tuo tarpu A. G. Belas nenuleido rankų ir pats plėtojo savo išradimą, todėl jau 1877 metais buvo nutiesta pirmoji telefono

linija. Apibrėžimuose išskiriamos savybės, tai tik maža dalis, ryškiausios savybės, kurias turi turėti kūrybiška asmenybė – gabus, gebantis kurti ir turintis vaizduotę žmogus. Savybės bus plačiau nagrinėjamos tolimesniame tekste. Kitas svarbus aspektas nagrinėjant kūrybiškumą yra tai, kad kūrybiškumo procesas gali būti vystomas tiek individo, tiek ir grupės lygmenyje. Svarbu suprasti, kurie darbai reikalauja komandinio susitelkimo ties jais, o kurie geriau nuveikiami individualiai. Daug kas priklauso ir nuo asmenybės, jos bruožų, įgūdžių. Taip pat ne visada komandinis darbas duoda daugiau rezultatų nei individualus. 1974 Ingham, Levinger, Graves ir Peckham atliktas tyrimas parodė, kad traukdami virvę komandoje, kiekvienas narys ją traukę panaudodamas tik 75 % savo jėgos, tuo tarpu tada, kai ją traukė vienas jis įdėjo visus 100 % (Albanese R., Fleet D. D., 1985). Veikiami komandos dvasios jie buvo tikri, kad ir kažkas kitas pasirūpins pergale žaidime, tuo tarpu traukdami virvę vienas prieš vieną, jie galėjo pasikliauti tik savo pačių jėga.

Apibendrinant galima teigti, kad kūrybiškumas gali būti vertinamas ir kaip procesas ir kaip rezultatas. Bet kuriuo atveju kūrybiškumas siejamas ne tik su svarbiais atradimais ar meno kūriniais, bet ir su patobulinimais ar kažko kasdieniško, bet naujo kūrimu. Pabrėžtina tai, kad kūrybinis produktas būtų realiai pritaikomas, įgyvendinamas. Kūrybiškumui svarbu tinkama aplinka, produktų pripažinimui – tų dienų kontekstas. Tam, kad žmogus būtų kūrybingas jis turi sugebėti atsiriboti nuo esamų normų, nes tuomet pavyksta į įvairius dalykus pažvelgti kiek kitaip, atrasti tam tikrų iki tol nepastebėtų vietų. Suprantama, ne visada pavyks sukurti kažką, kas bus tinkama naudojimui, todėl labiau svarbu ne kiek daug žmogus sugeba generuoti naujų produktų, bet kiek kokybiški jie yra. Taip pat ne visada pavyksta tiksliai išreikšti naujas galimybes ar alternatyvas. Tai yra dažna kliūtis atsirasti naujiems išradimams.

1.2 KŪRYBIŠKA ASMENYBĖ IR VISUOMENĖ – TEORINIS PAGRINDAS IR ŠIUOLAIKINIO PASAULIO REALIJOS

1.2.1 KŪRYBIŠKOS ASMENYBĖS SAVYBĖS

Tyrinėjant kūrybiškumo apibrėžimą svarbu išsiaiškinti ir kokius kūrybiško žmogaus bruožus išskiria įvairūs mokslininkai. Dauguma mokslinių šaltinių, nagrinėjančių, kuo pasižymi kūrybiška asmenybė remiasi Asmenybės pasiekimų ir tyrimų instituto (angl. Institute of Personality Assessment and Research) įvykdytu tyrimu. Remdamiesi šiuo tyrimu, kitų autorių pastebėtų reiškinių ir savo pastebėjimais, jie formuoja kūrybiško žmogaus modelį, kiekvienas pridėdamas kažką naujo.

Dr. Dean Keith Simonton (2008), remdamasis žemiau minimais autoriais, nagrinėjant kūrybiškumą ir genialumą išskyrė šešis bruožus, kuriais pasižymi kūrybiškas asmuo:

1. Kūrybiški individai dažniausiai įvertinami kaip bent tokie pat protingi ar protingesni nei vidutinio protingumo asmuo (Barron ir Harrington, 1981; Heansly ir Reynolds, 1989).

2. Tyrimai nurodo, kad kūrybingi individai parodo gebėjimą generuoti daug neįprastų asociatyvių jungčių tarp kitų požiūriu neįprastų koncepcijų ar dirgiklių (Eysenck, 1995; Mednick, 1962; Rothenberg, 1979). Kūrybingas protas yra turtingas kompleksinių semantinių tinklų, kurie laisvai sujungia įvairias idėjas (Martindale, 1995).

3. Kūrybingi asmenys turi didelį kiekį atvirumo įvairiapusiai patirčiai ir rodo didelę toleranciją daugiareikšmiškumui (Harris, 2004; McCrae, 1987; Peterson ir Carson, 2000). Šie žmonės aktyviai siekia naujumo ir sudėtingumo (Barron, 1963; MacKinnon, 1978). Jie taip pat turi sugebėjimą ištraukti į daugiau nei vieną veiklą (Ansberg ir Hill, 2003; Martindale, 1995; Mendelsohn, 1976).

4. Kūrėjai jaučia didelį pasitenkinimą tuo, ką jie daro, ir todėl išskirtinai entuziastingai, energingai ir su atsidavimu imasi veiklos pasirinktoje kūrybingų pastangų reikalaujančioje srityje (Chambers, 1964; Roe, 1953). Būtent dėl šios savybės iškilus kliūtim ar atsitikus nesėkmėms jie itin atkakliai siekia užsibrėžtų tikslų (Helmreich, Spence ir Pred, 1988; Matthews, 1980).

5. Kūrybingi individai dažniau būna intravertai – žmonės, kuriems socialinis gyvenimas, bendravimas nėra svarbus, nei ekstravertai (Eysenck, 1995; Roe, 1953). Intravertiškumas gali pasiekti ryškaus atitrūkimo nuo socialinių interakcijų lygį ar net antisocialumą (R.B. Catell, 1963; Eysenck, 1995). Tuo pačiu metu kūrybingi asmenys linkę būti labai nepriklausomi ir savarankiški, dažnai prieštarauja visuotinai priimtinioms normoms (Crutchfield, 1962; Eysenck, 1995; Roe, 1953).

6. Kūrybingi asmenys, ypač tie, kurie pripažįstami genijais, dažniau, nei vidutiniai asmenys turi įvairių tipų psichopatologijų (Jamison, 1993; Ludwig, 1995; Simonton, 2005). Kūrybiškumas taip pat neigiamai siejasi su gebėjimu pasirinkti neturinčią ryšio informaciją (Goertzel, 1978; Ludwig, 1995; Post, 1996). Tai reiškia, kad kūrybiški asmenys nesugeba pasirinkti, kuri informacija yra sietina, o kuri ne – į daugelį žvelgia kaip į galimai susijusius aspektus. Visgi ši charakteristika teigiamai koreliuoja su atvirumu potyriams (Carson, 2003; Peterson, Smith ir Carson, 2002). Labiausiai stebėtina, kad kūrybiškiems asmenims yra būdingas stipraus ego ar kito psichologinio šaltinio, kuris padeda jiems atsilaikyti prieš minėtus kenksmingus faktorius (Barron, 1969; Carson, 2003; R.B. Cattell ir Butcher, 1968).

Kitas autorius, Gregory J. Feistas (2010), siūlo panašų kūrybiškos asmenybės modelį, kuris susideda iš šešių kintamųjų, kurie aprėpia biologinę ir asmeninę sferas:

1. Genetikos ir epigenetikos įtaka asmenybei. Mokslininkai neabejoja genų įtaka asmenybei, tuo pačiu ir mąstymui ar elgsenai, tačiau yra pripažįstama, kad daugiausia įtakos turi epigenetiniai reiškiniai. Įrodyta, kad motinos vartojami žalingi produktai (alkoholis,

narkotikai ir pan.) gali įtakoti jos būsimą vaiko protinius gabumus. Bendrai paėmus genetikos ir epigenetikos įtaka nėra ryški, labiau pašalinė, nes labiau nulemia asmenybės ypatumus, kurie įtakoja galimą kūrybiškumą arba ne.

2. Smegenų darbas. Kaip ir Dr. D. K. Simontonas, autorius teigia, kad kūrybiški žmonės yra vertinami vidutinio arba virš vidutinio intelekto, taip pat pabrėždamas ir tai, kad svarbu ne tam tikra smegenų dalis, bet tai, kaip smegenys dirba, jų neurotinių tinklų sąveika su pagrindinėmis smegenų dalimis. Taigi šis kintamasis papildo prieš tai buvusį – genai ir epigenai įtakoja ir smegenų išsivystymą, jų veiklos ypatumą, taigi įtakoja ir kūrybiškumą.

3. Kognityvinės asmenybės savybės. G. J. Feistas teigia, kad kūrybiškas žmogus bus labiau atviras įvairiems išgyvenimams ir patyrimams, lengviau prisitaiko prie naujų situacijų.

4. Socialinės asmenybės savybės. Socialinės savybės apima asmens elgseną ir požiūrį į kitus asmenis ir santykius su jais – pritarimas ar abejojimas aukštesnės pareigos užimančiais asmenimis, kaip žmogus jaučiasi tarp nepažįstamų ir pan.. Dažniausiai kūrybingos asmenybės kvestionuoja ar net atmeta visuomenėje nusistovėjusias normas, tradicijas ar konservatyvias ideologijas. Kūrybiški žmonės pripažįstami mažiau socialūs ir sunkiau bendraujantys, tačiau jie yra labiau nepriklausomi, pasitikintys savimi ir atkaklūs (Chavez-Eagle, Lara, & Cruz-Fuentes, 2006; Feist, 1999).

5. Motyvacinės – poveikio asmenybės savybės. Kūrybingi žmonės dažniausiai turi daugiau motyvacijos įgyvendinti savo užsibrėžtus tikslus. Jie turi noro, ambicijų įgyvendinti savo sumanymus ir tuo pačiu turi sugebėjimų (nepaisant savo intravertiškumo) patraukti ir kitus į šių sumanymų įgyvendinimą.

6. Klinikinės asmenybės savybės. Psichologai daug dėmesio teikia tyrinėdami kaip kūrybiškumas susijęs su tam tikrais asmenybės sutrikimais, psichine sveikata. Įrodyta, kad daugiausia sutrikimų pasitaiko tarp menų kūrėjų, nei tarp mokslininkų (Jamison, 1993; Ludwig, 1995; Rawlings & Larconini, 2008). Jei žmogus savo darbu ar kita veikla nėra kūrėjas (tai nėra jo pagrindinė veikla), o kalbama apie kasdienės kūrybiškumo apraiškas, tokie žmonės gali būti tiesiog emocionaliai jautresni, sunkiau iškęsti nesėkmes ir pan.

Profesorius R. Keith Sawyer (2006, p. 46) pateikia Asmenybės pasiekimų ir tyrimų instituto atlikto tyrimo rezultatus remdamasi MacKinnon (1978) septyniomis savybėmis:

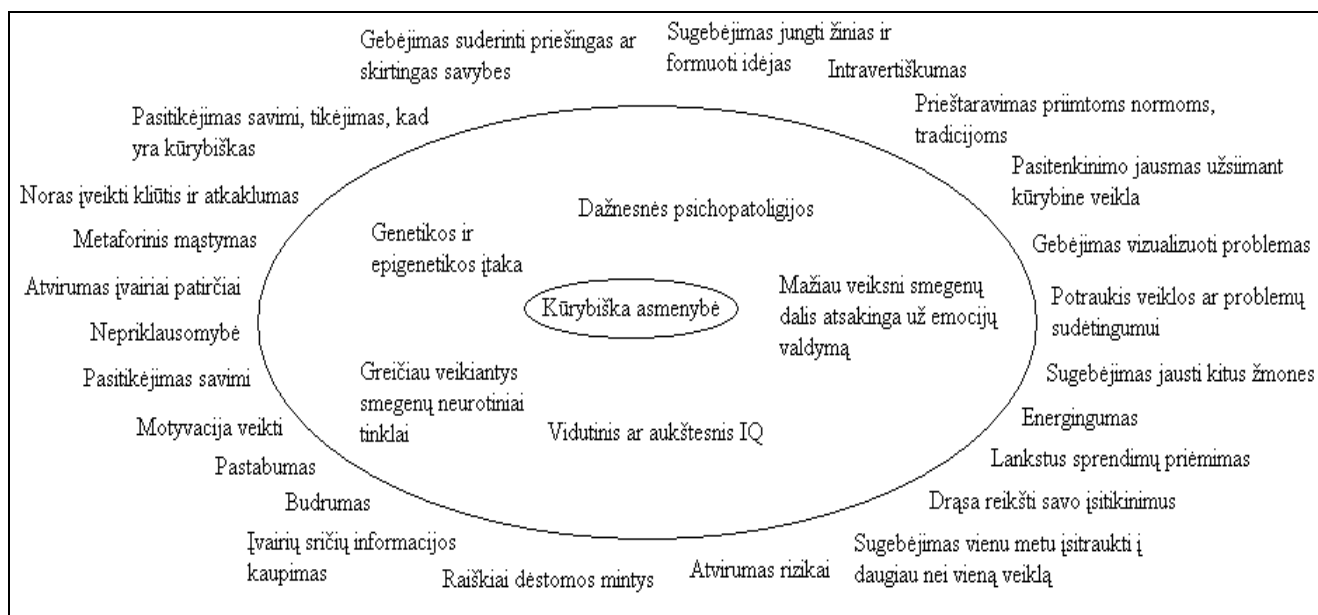
1. Aukštesnio intelekto. Skirtingų sričių kūrybingi žmonės gauna aukštesnius balus skirtingose sferose – rašytojai aukštesnius balus gauna verbaliniuose pratimuose, architektai tiriančiuose erdvės suvokimo ir pan. Visgi aukštas IQ (angl. intelligence quotient, liet. intelektualumo koeficientas) neapsprendžia kūrybiškumo.

2. Įžvalgumas, pastabumas ir budrumas. Kūrybiškos asmenybės gali greitai perprasti idėjas ir pasirinkti tas, kurios būtų tinkamos spręsti problemą, jie kaupia įvairių sričių informaciją, kurią vėliau greitai susieja su iškilusia problema ar apipina idėją.
3. Yra atviri patyrimui.
4. Subalansuotos asmenybės. Dėl savo atvirumo potyriams, kūrybingi asmenys labiau supranta juos supančius žmones. Pavyzdžiui, kūrybingi vyrai, skirtingai nei įvertinti kaip nekūrybingi, surinko daugiau balų moteriškumo užduotyse, nors jie ir neatrodė moteriški.
5. Sąlyginis jausmų slopinimo ir nuslėpimo mechanizmų, kurie kontroliuoja impulsus ir vaizdingumą, nebuvimas
6. Vaikystėje buvę mylimi ir materialiai aprūpinti, nors patys pasakoja turėję nelaimingas vaikystes. MacKinnonas iškėlė hipotezę, kad tokio tipo pareiškimas gali kilti iš to, kad nors ir turėjęs vaikystę, kuri nesiskyrė nuo kitų normalų gyvenimą gyvenančių šeimų, kūrybingi individai jas vadina nelaimingomis dėl skirtingo suvokimo ir atsiminimų, jie linkę prisiminti negerus patyrimus dėl penktame punkte minimo nesugebėjimo kontroliuoti savo jausmų neigiamose situacijose.
7. Potraukis painumui. Kūrybingi žmonės mėgaujasi atradę jungiančius principus, kurie įneša tvarkos sudėtinguose, painiuose ir neišbaigtuose fenomenuose.

Taip pat yra išskiriami ir kiti kūrybingų žmonių bruožai (Sawyer (2006, p. 47)):

- Raiškiai dėstomos mintys;
- Metaforinis mąstymas;
- Lankstus sprendimų priėmimas;
- Gebėjimas vizualizuoti problemas;
- Nepriklausomumas;
- Tolerancija dviprasmiškumams;
- Noras įveikti kliūtis ir atkaklumas;
- Atvirumas rizikai;
- Drąsa reikšti savo įsitikinimus;
- Energingumas;
- Nepriklausomybė vertinant;
- Autonomiškumas;
- Pasitikėjimas savimi, tikėjimas, kad yra kūrybiškas;
- Gebėjimas suderinti priešingas ar skirtingas savybes.

Nors kiekvienas autorius savo suformuotą kūrybiškos asmenybės modelį ar aprašymą paremia tuo pačiu tyrimu, tačiau svarbu nagrinėti kiekvieną iš jų, nes kiekviename iš jų yra kažkas naujo ir papildančio bendrą suvokimą apie kūrybingą asmenybę. Apibendrinant visų autorių aptartus bruožus, jų apibūdinimus atsiskleidžia bendras kūrybiško žmogaus paveikslas (1 pav.). Paveiksle vidiniame rate yra pateiktos tos savybės, kurios yra tiesiogiai susijusios su smegenų veikla, nėra pastebimos iš išorės. Išoriniame rate pateiktos visos išorinės kūrybiško žmogaus savybės. Žinoma, negalima teigti, kad žmogus, kuris neturi vienos ar kitos savybės, nepriklausomai nuo to, ar ji vidinė ar išorinė, nebus kūrybiškas, tačiau kuo daugiau minimų savybių, ypač išorinių, turės asmuo, tuo labiau tikėtina, kad jis bus kūrybiškas.



1 pav. Kūrybingo žmogaus paveikslas.

Šaltinis: Sudarytas autorės pagal Feist (2010), Sawyer (2006), Simonton (2008) pateiktus apibūdinimus.

Žvelgiant į 1 pav., pastebima, kad su kai kuriomis iš išorinių savybių žmogus dažnai turi ir su jų panaudojimu susiduria kiekvieną dieną – pasitikėjimas savimi, metaforinis mąstymas, atvirumas rizikai ir t.t. Neretai, išsiugdyti šias savybes priverčia darbinė veikla, net ta, kuri iš pažiūros nėra susijusi su kūrybiškumu. Pavyzdžiui, buhalteriu neretai prireikia pastabumo, įvairių sričių informacijos kaupimo, sugebėjimo vienu metu įsitraukti į daugiau nei vieną veiklą. Tuo tarpu politologui reikia sugebėti raiškiai dėstyti mintis, gebėjimo vizualizuoti problemas, pasitikėjimo savimi, atvirumo įvairiai patirčiai ir pan. Taigi galima būtų teigti, kad kiekvienas yra iš dalies kūrybiškas, kad kūrybiškumas yra naudojamas daugelyje kasdieninių situacijų, tik nebūtinai taip įvardijamas ar pastebimas. Galbūt ne kiekvienas kuria tam tikrą produktą, bet, kaip pastebima lentelėje nr. 2, kūrybiškumo išdava nebūtinai turi būti apčiuopiama – tai gali būti ir alternatyva

(veiklos ar pan.), procesas (nuo kasdienio iki keičiančio veiklą iš esmės), kažkas originalaus, unikalaus, tinkamo situacijai ar individui ir vertingo (individualiai ar plačiuoju mastu).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad kūrybiškumas yra svarbus kiekvieno asmens darbiname ir asmeniniame gyvenime. Kūrybiško žmogaus savybės yra susijusios su jų smegenų veikla – greičiau veikiančiais smegenų neurotiniais tinklais, mažiau veiksnia smegenų dalimi atsakinga už emocijų valdymą. Jie dažnai pasižymi sugebėjimu jungti žinias, atkaklumu, ryžtu rizikuoti ir priimti iššūkius, yra lankstesni ir nebijo kvestionuoti nusistovėjusias tiesas. Kūrybinga asmenybė yra atvira įvairiapusei patirčiai, ji energingai imasi paskirtų užduočių. Dažnai kūrybiški žmonės būna intravertai, tačiau pasižymi didesniu empatijos lygiu, labiau jaučia kitus žmones, susitapatina su jais.

1.2.2 KŪRYBIŠKOS VISUOMENĖS SVARBA ŠIUOLAIKINIAME PASAULYJE

Pirmieji du poskyriai atskleidė, kad kūrybinio potencialo turi kiekvienas žmogus. Kyla klausimas, kaip kūrybiškumas atsispindi visuomenėje, kiek kūrybiškumas svarbus visuomenei ir kiek visuomenei svarbu jos narių kūrybiškumas. Kaip jau minėta, kūrybiškumas vertinamas pagal esamą situaciją, aplinką, tradicijas nusistovėjusias visuomenėje, kitaip tariant, bendrą kontekstą. Investavimas į kūrybiškumo skatinimą visuomenėje prasidėjo su Šaltuoju karu, ginklavimosi varžybos paskatino tobulėjimą įvairiose srityse – technikos, vadybos, augindamos organizacijų ekonominę būklę, augino ir gyventojų pragyvenimo lygį. 1955 metais Jutos valstijoje (JAV) įvyko konferencija skirta kūrybiškumo moksliniuose talentuose paieškos tyrinėjimams. Frank Barron (1955) šioje konferencijoje skaitė pranešimą tema „Polinkis link originalumo“, kuriame teigė, kad kūrybiškoje visuomenėje vyrauja išraiškos ir judėjimo laisvė, nepritarimo ir prieštaraavimo baimės nebuvimas, noras pasipriešinti įpročiams ir žaisminga dvasia bei atsidavimas darbui. 1957 metais Tarybų Sąjunga į kosmosą paleido raketą „Sputnik“, ir tai paskatino Amerikos valdžią atsakyti dar svarbesniu pasiekimu. Buvo sutelktos psichologų pajėgos, kad surastų būdą, kaip išgryninti ir paskatinti augti mokslinius talentus ir kūrybiškumą mokyklose. Kūrybiškumo tyrinėtojams buvo pavesta sukurti testą, kuris galėtų identifikuoti, kurie vaikai yra gabūs, talentingi ir kūrybingi, kad galėtų į juos investuoti ir nukreipti unikalių, originalių ir sensacingų išradimų link (Sawyer, R. Keith., 2006, 45). Buvo pradėta nagrinėti visuomenės atvirumo naujovėms svarba. 1961 metais Morris Stein teigė, kad visuomenė skatina kūrybiškumą, jei ji atvira ir auginanti atvirumą vidiniams ir išoriniams patyrimams (Sawyer, R. Keith., 2006, 43). Iš to kyla supratimas, kad jei visuomenėje yra labai aiškos normos ir ribos, jei žmonės joje yra suvaržyti įvairių dogmų, tikėtina, kad šioje visuomenėje kūrybiški individai neturės galimybės panaudoti savo kūrybinių galių ir visuomenė praras galimybę išnaudoti šį potencialą didesniems ar mažesniems išradimams. Uždaroje visuomenėje savo kūrybiškumą gali reikšti tik labai kūrybiškas ir tvirtas asmuo, kuris bus pasirengęs kovoti prieš nusistovėjusias normas.

Tuo tarpu tie, kuriems reikia paskatos, kurie linkę užgniaužti savo norą, talentus ir kūrybiškumą, nesugebės pasipriešinti.

D. W. MacKinnon (1962, 493) savo pranešime Amerikos psichologų Asociacijos nariams, ragino mokytojus ir tėvus kuo labiau skatinti „atvirumą idėjoms, ypatingai toms, kurios kelia daugiausiai iššūkių ir prieštarauja jų įsitikinimams“, jis teigia, kad norint užauginti kūrybiškus ir perspektyvius vaikus reikia skirti laiko tiek ir standartiniams mokslams, tiek ir fantastinėms idėjoms ar galimybėms. Labai svarbu vaikams suprasti, kad žmogaus galimybės yra neribotos. Tai kas prieš 20 metų atrodė nerealu ir neįmanoma, šiandien jau gali atrodyti kaip kasdienis dalykas. Netgi iš vaikiškų fantazijų ilgainiui gali išsivystyti visą keičiantys išradimai.

1968 m. pradžioje vykusiam New Yorko Ekonomikos klubo susirinkime atidarymo kalbą tema „Kūrybiška visuomenė“ skaitė tuometinis Kalifornijos valstijos gubernatorius, vėliau Jungtinių Amerikos Valstijų prezidentas, Ronaldas Reiganas (1968). Joje jis kalbėjo apie tai, kaip svarbu yra visuomenės narių įsitraukimas į visuomeninius reikalus. Pabrėždamas kūrybiškumo svarbą, jis teigė, kad kūrybiškos visuomenės pareiga yra kuo labiau atitikti jos narių interesus, reikalauja pačių žmonių supratimo ir įsitraukimo. Pasak R. Reigan (1968), jokia vyriausybė negali atrasti ar įpirkti elitinės grupės individų, kurie galėtų priimti teisingus sprendimus, įtakojančius rinką, socialinius aspektus ar kasdienį individo gyvenimą. Pripažįstama, kad visuomenė bus tiek teigiamai naudinga, koks yra jos narių potencialas. Šiuo savo pareiškimu Ronaldas Reiganas pritarė iki tol psichologų teigiamą tiesą, kad kuo visuomenė bus atviresnė kūrybiškoms asmenybėms, tuo daugiau bus galimybių talentui išsiskirti ir užaugti.

Vėliau kūrybiškumą nagrinėjantys autoriai taip pat teigė, kad visuomenė įtakoja kūrybiškumą, pvz.: D. H. Feldman teiginys: „iš tiesų yra tam tikri atvejai, kuriuose socialinės/kultūrinės realijos nulemia kūrybiškumo plėtojimo galimybę arba jos nebuvimą tame kontekste“ (Paulus, P.B. (2008)). Kūrybingos visuomenės temą plačiai nagrinėjantis dr. Richard Florida (2004, p.122), teigia, kad visuomenės augimui svarbiausias yra jos atvirumas naujoms idėjoms, kuris leidžia naudotis jos narių kūrybine energija. R. Florida (2006, p. 25-27) savo ekonomikos augimo teoriją vadina „Trys „T““ – joje sakoma, kad ekonomikos augimą skatina technologijos, talentas ir tolerancija. Autoriaus teigimu visos augančios šalys demonstruoja gerus rezultatus visose šiose srityse: investuoja į technologijas, augina talentus ir svarbiausia jie pritraukia talentingus ir kūrybingus žmones, leidžia jiems kurti ir „augti“; būtent tai autorius ir išskiria, kaip toleranciją. Kalbama apie visuomenės atvirumą ne tik kūrybos žmonėms, o apskirtai kitokiam mąstymui, gyvenimo būdui ar tiesiog elgsenai. Atvira visuomenė sugebės diskutuoti su kitokiais žmonėmis, mokytis iš jų, pasirinkti tai, kas naudinga, o situacijose, kuomet esamam laikui naujovė, nesvarbu kokio masto ji bebūtų, nėra pritaikoma, neatmes ją siūlančio individo ir toliau skatins kurti. R. Florida (2002) teigia, kad visuomenės vidinė

tolerancija, ar tai būtų tolerancija imigrantams, kitos rasės atstovams, homoseksualams ir pan., ir įvairiapusiškumas savaime skatina kūrybiškos aplinkos visuomenėje kūrimą.

Taigi šalys, jų miestai, kuriuose socialinė įvairovė yra didesnė, tikėtina, turės daugiau kūrybingų visuomenės narių, o tuo pačiu bus lankstesnė ir lengviau priims globalaus pasaulio keliamus iššūkius, augs ir užims svarbią vietą pasaulinėje ekonomikoje. Apibendrinant galima teigti, jog tam, kad visuomenė būtų sėkminga, jai reikia kūrybiškų žmonių, tuo tarpu kūrybiškai asmenybei reikalinga tolerantiška ir ją priimti pasiruošusi visuomenė.

R. Florida (*The Creative Compact: An Economic and Social Agenda for the Creative Age*) išskiria dešimt principų, kurie turėtų būti įsisavinti norint skatinti visuomeninį kūrybiškumą. Šiais principais R. Florida dar kartą patvirtina ir papildo ir kitų autorių pateiktą kūrybiškos visuomenės supratimą.

1. Kiekvienas žmogus yra kūrybingas. Autorius siūlo kuo labiau sustiprinti žmonių pasitikėjimą savo kūrybingumu ir tokiu būdu skatinti kūrybinės klasės, kuri susidaro iš kūrybišką darbą dirbančiųjų, augimą. Pasak autoriaus kūrybinė klasės stiprinimas gali ženkliai įtakoti valstybės ekonomikos augimą.
2. Skatinti antrepreneriškumą visoje rinkoje, ne tik didelėse, bet ir vidutinio dydžio ar mažose įmonėse.
3. Plėtoti inovacijas, į jas investuoti. R. Florida teigia, kad investicijos į inovacijas, inovatyvius studentus, turi didelę atperkamąją grąžą.
4. Kūrybiškumo svarbos auginimas socialiniame lygmenyje. Svarbu, kad visuomenės nariai suprastų ir sugebėtų apibrėžti savo tapatumą bei pilnai panaudotų savo įgūdžius ir galimybes.
5. Restruktūruoti švietimo sistemą link kūrybiškumo. Vaikų kūrybiškumas turi būti skatinamas tiek mokyklose, tiek ir už jos ribų – popamokinėje veikloje. Taip pat ir tėvai turi suprasti, kaip svarbu skatinti vaikų kūrybiškumą, jį ugdyti ir vertinti.
6. Aukštasis mokslas turi būti kūrybiškumo centras. Universitetai ir kolegijos yra kūrybiškos ekonomikos pagrindas. Jie ugdo talentus ir toleranciją (du iš trijų R. Floridos apibrėžtų sėkmingos ekonomikos elementų „Trys „T“ teorijoje).
7. Kiekvieną bendruomenę padaryti kūrybiška bendruomenė.
8. Stiprinti vietinės reikšmės veiklas, t.y. atskirų valstybės vienetų (miestų, regionų) valdžią panaudoti visos valstybės demokratijos pamatams kurti ir išlaikyti.
9. Užtikrinti visuomenės atvirumą ir įvairovę. R. Florida siūlo skatinti imigraciją į šalis tam, kad atvyktų nauji talentai, tam, kad susikurtų ir žemesnioji klasė, bei, svarbiausia, tam,

kad susidarytų visuomenės įvairovė, nes tik įvairovė skatina sugebėjimą mąstyti novatoriškai bei atvirumą naujiems ar kitokiems sprendimams.

10. Skatinti globališkumą. Kiekviena šalis turi išlaikyti savo tam tikrą identitetą, tačiau kartu sugebėti dirbti tarpusavyje.

Apibendrinant svarbu pabrėžti, kad kūrybiška visuomenė visų pirma yra atvira visuomenė. Joje gali laisvai reikštis visi individai, ji priima naujus narius, imigrantus, kitos orientacijos, kitos religijos ir t.t.. Tokia visuomenė supranta, kad kiekvienas jos narys yra kūrybiškas, kad kiekvienas turi potencialą, bei tuo pačiu kiekvienas individas supranta ir teisingai geba vertinti save patį. Kūrybiškumas ir atvirumas ugdomas nuo pat mažų dienų, o į tokios asmenybės ugdymą įsitraukia visi – tėvai, mokykla, vėliau aukštojo mokslo institucijos ir darbdaviai. Kūrybiškos visuomenės auginimas ir puoselėjimas suteikia valstybei galimybę padidinti ekonomikos augimą, todėl investavimas į inovacijas, kūrybiškumo skatinimas mokslo institucijose bei visuomeninėse bendruomenėse turi užimti svarbią vietą valstybės strategijose.

1.2.3 KŪRYBIŠKOS VISUOMENĖS APRAIŠKOS LIETUVOJE

Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarime Nr. IX-1700 dėl valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų teigiama: „Lietuvai įsitvirtinant Vakarų erdvėje, švietimas turi padėti stiprinti visuomenės kūrybines galias, išsaugoti ir kurti tautos tapatybę, brandinti pilietinę visuomenę, didinti žmonių užimtumą ir ūkio konkurencingumą, mažinti skurdą ir socialinę atskirtį.“. Iš šio teiginio galima suprasti, kad Lietuvos Respublikos valdantiejiems organams kūrybiškumas yra taip pat vienas iš prioritetinių visuomenės savybių įvairiose srityse. Visuomenės pokyčiai sėkmingiausiai yra įgyvendinami per augančias kartas, todėl švietimo srities specialistai skiria ypatingą dėmesį toms sritims, kuriose tikimasi visuomenės tobulėjimo. Minėtame nutarime, kalbant apie Valstybės ilgalaikės raidos strategiją, viena iš švietimui tenkančių misijų yra numatyta „užtikrinti darnią, žiniomis grįstą krašto ūkio, aplinkos ir kultūros plėtrą, vidinį ir tarptautinį ūkio konkurencingumą, nacionalinį saugumą ir demokratinės valstybės raidą ir taip stiprinti visuomenės kūrybines galias“. Šiuose nuostatuose daugiausia dėmesio yra kreipiamas į žinių visuomenę, kurios svarbą įtvirtino 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimas Nr. IX-1187 dėl Valstybės ilgalaikės raidos strategijos, kurios pagrindinis tikslas – sukurti aplinką plėtoti šalies materialinei ir dvasinei gerovei, kurią apibendrintai nusako žinių visuomenė, saugi visuomenė ir konkurencinga ekonomika. Visgi dauguma užsienio autorių teigia, kad žinių vadybos svarbą jau nurungė kūrybiškumo valdymo, t.y. skatinimo ir plėtojimo, svarba. Todėl 2011 metais parengta „Lietuvos pažangos strategija“ ženkliai didesnę dėmesį skiria kūrybiškumo svarbai visuomenės nariams, ypač nuo 2002 metų strategijos skiriasi požiūris į kūrybiškumą. 2002 metų strategijoje terminas kūrybiškumas vartojamas tik meninei veiklai, jos atstovams apibrėžti, tuo tarpu 2011 metų pažangos strategija jau kalba ir apie kiekvieno

visuomenės nario kūrybiškumą. „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030““, patvirtinta 2011 m. lapkričio 23 d. Lietuvos Respublikos Ministro Pirmininko tarybos nutarimu nr. 11-4098-01, yra siekiama „paskatinti esminius visuomenės pokyčius ir sudaryti sąlygas formuoti kūrybingai, atsakingai ir atvirai asmenybei. Tokių asmenybių dominavimas skatins pažangos procesus ir lems teigiamus pokyčius visose visuomenės gyvenimo srityse“. Pagal šią strategiją (2011) pokyčius numatyta vykdyti trijose srityse, vadinant šias sritis sumaniosiomis: visuomenėje, ekonomikoje ir valstybės valdyme, remiantis trimis pagrindiniais principais – kūrybingumu, atsakomybe ir atvirumu. Nagrinėjant kūrybišką visuomenę svarbiausia sritis yra sumanios visuomenės vystymas. Strategijoje aptariama trys esminės pokyčių iniciatyvos:

- Veikli visuomenė – kuriama orientuojant bendrojo lavinimo sistemą į „kūrybiškumo, pilietiškumo ir lyderystės ugdymą“. Siekiama įtraukti visuomenę į kultūrinį, mokslinį ir kt. gyvenimą, sukuriant tinkamą mokymosi aplinką, plėtojant aukštos kokybės kultūros paslaugas ir ugdant sveiką gyvenseną. Be viso to, visuomenės įtraukimui į įvairias veiklas siūloma plėsti bendruomenių veiklą, stiprinti jas bei kitas nevyriausybinės organizacijas, ugdant jų lyderius ir remiant pilietines iniciatyvas.
- Solidari visuomenė – pasiekama ugdant „Lietuvos kultūrinę ir politinę savivoką“, stiprinant piliečių savimonę ir tautinę tapatybę, atnaujinant ir išsaugant nacionalines kultūros programas bei paveldą. Taip pat prie šios iniciatyvos prisideda lituanistinio ugdymo skatinimas, šeimos institucijos, ryšio su lietuviais emigrantais stiprinimas ir socialinės atskirties mažinimas.
- Besimokančios visuomenės iniciatyva – įgyvendinama kuriant „veiksmingą mokymosi visą gyvenimą sistemą, efektyviai pritaikančią informacinių ryšių technologijų galimybes, užtikrinančią dinamiškai visuomenei būtinų žinių bei įgūdžių įgijimą ir tobulinimą.“. Siekiama sukurti mokslo ir tyrimų centrą gebantį apjungti disciplinas į tinklą ir sutelkti geriausią šalies mokslo ir studijų potencialą. Didelis dėmesys kreipiamas užsienio kalbų mokimuisi (ypač anglų) ir galimybe studentams bent semestrą studijuoti kitų, ypač Šiaurės ir Baltijos regionų, valstybių aukštosiose mokyklose. Taip pat skatinti visuomenės dalyvavimą kultūriniame gyvenime, didinti lietuviškos kultūros sklaidą užsienio valstybėse.

Strategijoje (2011) atsispindi Lietuvos Respublikos Ministro Pirmininko tarybos supratimas, kad valstybės visuomenės narių kūrybiškumas yra labai svarbus bendram valstybės augimui. Apibrėžiant, kaip bus einama link sumanios ekonomikos, strategijoje teigiama: „ekonomika bus sumani, jeigu tinkamai pasinaudosime sąmoningos visuomenės kuriamomis galimybėmis.“. Lyginant su tuo, kaip strategija atitinka prieš tai buvusiame poskyryje aptartą užsienio autorių požiūrį į kūrybišką visuomenę, ši pažangos strategija atitinka teorinį pagrindimą. Strategijos rengimo metu

aptarta užsienio autorių literatūra jau buvo publikuota, todėl tikėtina, kad kitų šalių patirtis bei mokslininkų pastebėjimai yra įvertinti ir jais pasinaudota ruošiant Lietuvos principinius veiksmus augančios valstybės link. Visgi nėra atkreiptas dėmesys į visuomenės įvairovę ir toleranciją jai. Europos Sąjungos duomenimis (šalt. Discrimination in the European Union) Lietuva visų sričių tolerancijos tyrimuose užima žemesnes nei Europos Sąjungos (ES) vidurkis pozicijas. Tuo tarpu Hollanders H. ir Cruyse A. atliktame tyrime (2009) nagrinėjant kūrybinį klimatą Lietuva užima 24-tą iš 27-nių valstybių, kūrybiškumą 17-tą, o bendrame inovatyvumo indekse 24-tą vietą. Tai parodo, kad kūrybinio potencialo Lietuvos visuomenė turi, tik nėra pakankamai kūrybinio klimato. Taigi parengta pažangos strategija yra aktuali, tačiau žmonių pakantumą ir atvirumą įvairovei reikėtų skatinti labiau. Kūrybiškumas, traktuojant šią sąvoką ne tik kaip išradimus, atradimus ar meninę veiklą, bet ir kaip asmens gebėjimą mąstyti, diskutuoti ir atrasti kažką naujo kasdieninėse situacijose bei atvirumą naujovėms, gali būti vadinamas esmine kompetencija. Daugelyje vadybos tema parašytų mokslinių darbų, bei laisvesnio stiliaus vadybos bei savęs tobulinimo knygų yra kalbama apie kūrybiško požiūrio svarbą tiek darbo, tiek ir asmeniniame gyvenime. R. Florida (2004, p. 124) teigia „Šiandieninėje ekonomikoje kūrybiškumas ir konkuravimas eina koja kojon“. Todėl svarbu nagrinėti kūrybiškumą ir kaip asmens kompetenciją, kuri turėtų būti įtrauktą į keliamų esminių kompetencijų reikalavimus lyderiams, vadovams ir net žemesnes pareigas užimantiems žmonėms diskusijas tarp kitų kompetencijų vadybos temų. Didelę įtaką turi ir valstybės politikos pasirinkimas investuoti į kūrybiškumo auginimą ir puoselėjimą.

Žvelgiant į Lietuvos Respublikos valdančiųjų organų patvirtintas strategijas tampa aišku, kad šalies vadovams suprantama kūrybiškos visuomenės svarba. Yra pripažįstama, kad labiausiai pažangos procesus paskatintų kūrybingi, atsakingi ir atviri visuomenės nariai. Strategijose aiškiai pabrėžiama, kad investavimas į mokslo reformas, vedančias link kūrybiškesnės aplinkos, besimokančios visuomenės iniciatyvų, visuomenės solidarizavimo, yra prioritetinės sritys, siekiant „paskatinti esminius visuomenės pokyčius“. Visgi per mažas dėmesys yra skiriamas visuomenės įvairovei ir tolerancijai, pasak europinių tyrimų, Lietuvos visuomenė yra pakankamai uždara ir netolerantiška kitos, nei vyraujanti, kilmės, rasės, religijos ar lytinės pakraipos žmonėms. Norint sėkmingai vykdyti „Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030““ svarbu atsižvelgti ir į šiuos rodiklius.

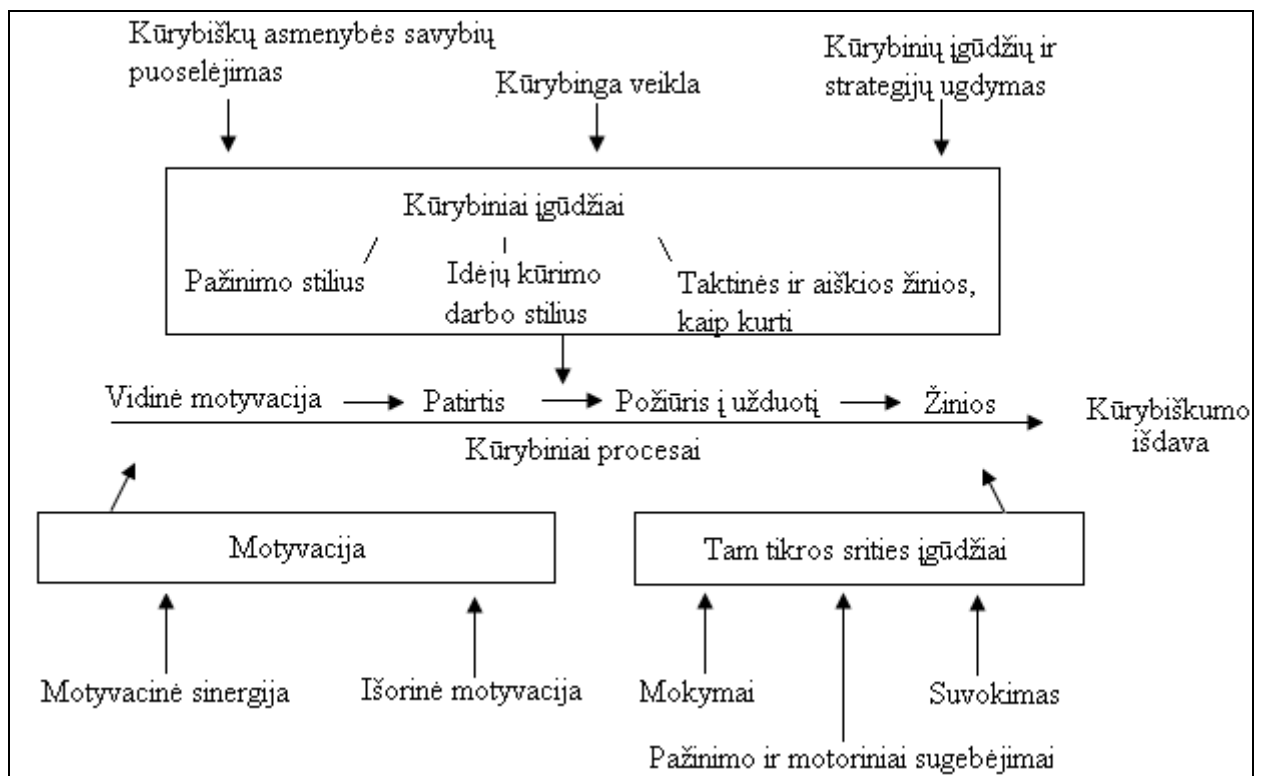
1.3 ORGANIZACINIS KŪRYBIŠKUMAS

R. Florida (2003) savo straipsnyje „The new American dream“ (liet. Nauja amerikietiška svajonė) teigė, kad terminas „amerikietiška svajonė“, reiškęs galimybę darbu užsidirbti pinigų, įgavo naują prasmę. Žmonės šiais laikais aukščiau pinigų siekiamybės iškelia tikslą turėti malonumą teikiantį darbą, kartais net ir atsisakydami galimybės padidinti savo pajamas. Žinoma, minimalūs toje

visuomenėje priimtini kasdieniai poreikiai turi būti patenkinti – žmogus visų pirma turi užsitikrinti pragyvenimui, t.y. maistui, patogumams, drabužiams, savo vaikų išsilavinimui, tačiau yra pasiryžęs šiek tiek apriboti savo poreikius ir likti prie malonaus darbo, nei keisti jį į geriau apmokamą, tačiau jiems nepatinkantį. Pasak autoriaus, būtent kūrybiška darbo aplinka, kūrybinis darbas, lyginant su monotonišku ir sukaustytu įvairių taisyklių ar rėmų, dažniausiai yra vertinamas kaip malonumą teikiantis. Todėl svarbu šnekėti apie organizacinę kūrybiškumą, prisimenant ir prieš tai buvusiam poskyryje (žr. 1.2.3.) pateiktą informaciją, jog kūrybiškumo vystymas ir palaikymas vyksta įvairiose žmogaus amžiaus tarpsniuose nuo tėvų priežiūros, mokyklos iki darbo vietos. Taigi organizacijoms kūrybiškumo skatinimas gali būti vertinamas ne tik kaip naudingas darbuotojų lojalumo skatinimas, savo pelningumo didinimas, bet ir kaip socialinė atsakomybė.

Organizacinis kūrybiškumas daugiausia nagrinėja įvairius kintamuosius, kurie turi tiesioginę įtaką darbo aplinkai, kūrybiškumui darbe organizacijos kontekste (Shalley, Ch. E., Zhou, J., 2008). Nagrinėjant organizacinę kūrybiškumą iš esmės išskiriami du modeliai – Teresa M. Amabile (1983) ir Woodman (1993).

Amabilės kūrybingos organizacijos modelis susideda iš trijų kūrybiškumo komponentų: įgūdžiai susiję su tam tikra sritimi, kurioje veikia individas; procesai susiję su kūrybiškumu ir motyvacija įvykdyti užduotį. Šis modelis pavaizduotas paveiksle nr. 2.

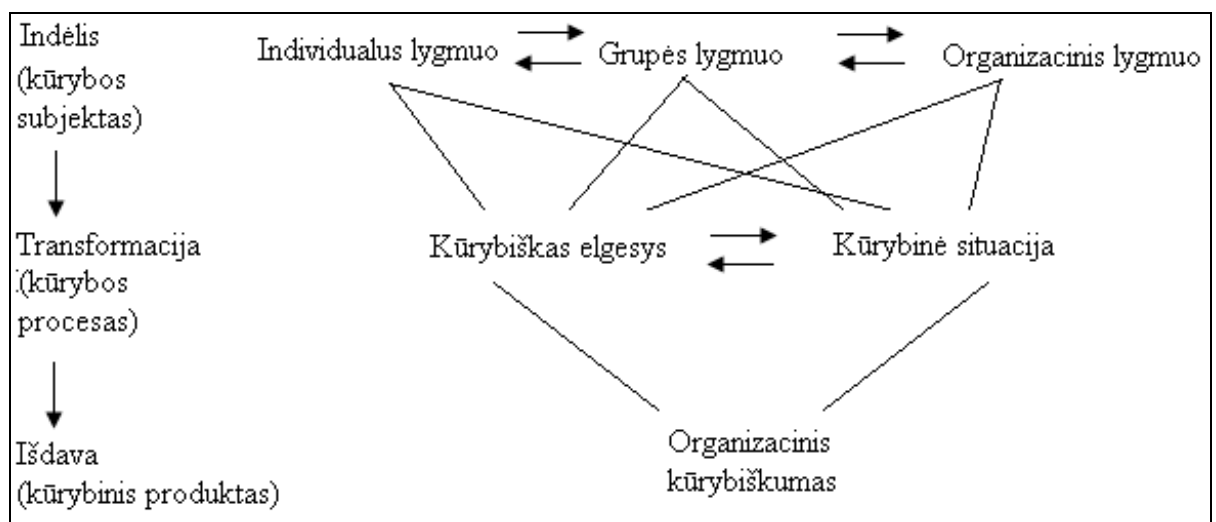


2 pav. Teresos M. Amabile kūrybiškumo modelis

Šaltinis: Parengta autorės pagal Amabile, T. M. 1983, p. 367.

Iš pateikto modelio aišku, kad srities, kurioje veikia individas, išmanymas yra žinios ir jau įgyta patirtis. Taip pat šiam komponentui gali būti priskirtas ir talentas, nes žinių ir patirties naudojimas yra susijęs su gebėjimu jas pritaikyti tinkamai. Įgūdžiai gali būti formuojami ir tobulinami pasitelkiant mokymus, formalius ir/ar neformalius, taip pat įtaką turi ir asmens suvokimas, t.y. tai, kaip greitai jis įsisavina informaciją ir ją interpretuoja, bei pažinimo ir motoriniai sugebėjimai, t.y. tai kaip žmogus sugeba orientotis informacijoje ir aplinkoje. Kūrybiniai procesai tai yra asmens pažinimo stilius, kokiais būdais žmogus susipažįsta su aplinka, situacija, idėjų kūrimo stilius (darbo aplinkoje), metodai ir žinios, kaip kurti. Šis komponentas yra ugdomas kūrybiškų asmens savybių puoselėjimu (tiek paties individo, tiek ir kitų asmenų – vadovų, kolegų), kūrybinių įgūdžių ir strategijų lavinimu (įvairūs kūrybiškumą skatinantys pratimai), kūrybinė veikla (papildomos kūrybinės veiklos, žadinančios asmens norą kurti ir toliau). Motyvacijos užduočiai komponentas susideda iš paties asmens požiūrio į užduotį – ji jam atrodo patraukli ir įdomi ar ne, bei paties individo vidinės motyvacijos. Visuomet buvo manoma, kad vidinė motyvacija yra svarbiau nei išorinė, tačiau vėliau buvo prieita išvados, kad išorinė motyvacija yra tai, kas prisideda prie vidinės motyvacijos augimo. Todėl labiausiai šį komponentą skatina išorinės motyvacijos poveikis vidinei, arba tai, ką autorė apibrėžė kaip „motyvacinė sinergija“ – kuomet vidinė motyvacija, veikiamą išorinės, duoda žymiai geresnių rezultatų, nei numatoma galėtų duoti išorinė.

Kitas autorius, Richard W. Woodman (1993), kartu su kolegomis (J. E. Sawyer ir R. W. Griffin), pristatydamas savo organizacinio kūrybiškumo modelį, pabrėžia situacijos ir individo nusiteikimo faktorius, kurie, pasak autoriaus, turi didelę įtaką kūrybiškumui.



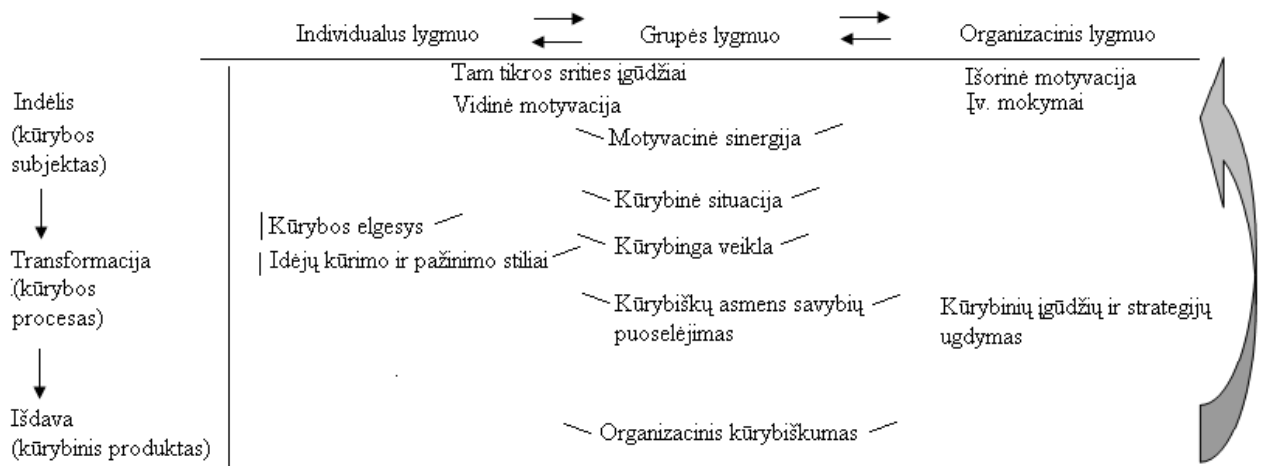
3 pav. R. W. Woodman et al. organizacinio kūrybiškumo modelis

Šaltinis: Transformuota autorės pagal Woodman R. W. et al. 1993, p. 309.

Modelyje nagrinėjamas visas kūrybinio produkto kūrimo procesas, nuo indėlio – įdėtų pastangų, transformacijos iki išdavos – kūrybinio produkto. Woodmano modelyje kūrybiškumas nagrinėjamas

trijuose lygiuose: individualiose, grupės ir organizacijos charakteristikose. Visus šiuos lygius autoriai priskiria prie įdėtų pastangų proceso ir pabrėžia, kad jie visi tarpusavyje siejasi. Individualios charakteristikos – tai kognityviniai sugebėjimai, asmenybės, vidinė motyvacija ir žinios. Grupės charakteristikos – normos, bendrumo pojūtis, dydis, įvairovė, vaidmenys, užduotys, problemų sprendimo metodai. Tuo tarpu organizacijos charakteristikos apima kultūra, išteklius, atpildą už darbus, strategiją, struktūrą ir technologijas. Visą tai autorių pateikiamame modelyje yra susiję tarpusavyje ir įtakoja vienas kitą, o tuo pačiu ir kūrybinį procesą. Transformacijos procese išskirtas kūrybinis elgesys ir kūrybinė situacija, kurią apibūdina kūrybiškumą skatinantys ir slopinantys faktoriai. Visų išvardintų elementų sąveika kuria organizacinį kūrybiškumą, kurio išdava yra kūrybinis produktas.

Apibendrinant šiuos du pagrindinius organizacinio kūrybiškumo modelius sudarytas bendras, juos apjungiantis modelis. Nors jie daugelyje literatūros šaltinių yra vertinami kaip atskiri, tačiau buvo atrasta ir modelius apjungiančių taškų.



4 pav. Organizacinio kūrybiškumo modelis

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Amabile (1983) ir Woodman (1993) modelius

Apjungus šių dviejų autorių modelius pateiktas grafinis atvaizdavimas (pav. 4). Modelio pagrindas paremtas Woodman modeliu, t.y. panaudoti trys lygmenys ir kūrybos procesai. Jų kontekste išdalinti kiti faktoriai iš abiejų autorių teorijų. Indėlio etape yra svarbūs individų ir/ar grupės veiklos srities įgūdžiai bei motyvacija atlikti užduotį. Tuo tarpu organizaciniame lygmenyje svarbi išorinė motyvacija ir įvairūs mokymai. Iš individo ir/ar grupės vidinės motyvacijos ir organizacijos išorinės motyvacijos atsiranda motyvacinė sinergija, kuri labiausiai prisideda prie kito lygmens – transformacijos (kūrybos proceso). Čia individo ir/ar grupės lygmenyse svarbu kūrybos elgesys bei idėjų kūrimo ir pažinimo stiliai. Kūrybinė situacija ir kūrybinga veikla kuriama visuose trijuose lygmenyse, tuo tarpu už kūrybinių įgūdžių ir strategijų vystymą labiausiai atsakinga organizacija – tiesiogiai, kuomet organizacija stengiasi ieškodama ir diegdama ugdymo įrankius, arba

netiesiogiai, kuomet skatina darbuotojo motyvaciją pačiam siekti tobulėjimo šiose srityse. Tuo tarpu kūrybinių savybių puoselėjimu rūpintis turėtų visi lygmenys. Organizacija ir grupės lyderis turėtų užtikrinti, kad vyrautų kūrybiškų savybių puoselėjimo atmosfera, kad kiti būtų orientuoti į kūrybiškumą ir tuo pačiu pakantūs ir atviri kitų kūrybinėms idėjoms. Iš šių veiklų ir faktorių organizacijoje kuriamas organizacinis kūrybiškumas. Šio darbo autorės pateiktame modelyje, apjungiančiame T. M. Amabile ir R. W. Woodman modelius, atsiranda rodyklė vedanti nuo organizacinio kūrybiškumo atgal prie kūrybos subjekto. Rodyklė nurodo modelio cikliškumą, kuris gali atsirasti susikūrus tam tikros organizacijos kūrybiškumui. Organizacinis kūrybiškumas tiesiogiai ar netiesiogiai įtakoja tos organizacijos narius, todėl natūralu, kad kūrybingi organizacijos darbuotojai ir toliau kurs ir tobulins jos aplinką, augs jų vidinė motyvacija, kursis kitokios kūrybinės situacijos ir pan. – organizacinis kūrybiškumas keisis vėl iš naujo pradėdamas ciklą.

Kitas autorius, Cameron M. Ford (1996), svarstydamas prieš tai minėtų autorių modelius, teigia, kad jie „ignoruoja tikimybę, kad individai teiks pirmenybę ir/ar imsisi labiau įprastų veiksmų, nepaisydami jiems sudarytų kūrybiškumą skatinančių sąlygų“. Visgi į šį jo svarstymą atsako T. M. Amabile pateiktas vidinės motyvacijos faktorius bei idėjų kūrimo ir pažinimo stiliai. Natūralu, kad organizacijos ieškos tokių darbuotojų, kurie atitiktų jų lūkesčius ir būtų labiau linkę į naujoves, nesivadovautų vien savo įpročiais. Tačiau C. M. Ford (1996) taip pat kvestionuoja ir aktyvų kūrybinės elgsenos skatinimą. Pasak autoriaus tikėtina, kad dažnai kūrybinėje aplinkoje esantys asmenys, to paties pobūdžio procesus pradės daryti pagal vieną ir tą patį šabloną, kūrybinė veikla taps kaip įprotis ir darbuotojai netobulės toje srityje. Taigi kūrybiškumo ir inovacijų vadybininkams autorius pataria aktyviai stebėti kūrybiškumo skatinimo poveikį, kad jis netaptų įpročiu, taip pat pateikti įvairesnius būdus kūrybiškumui skatinti. Fordo teiginys patvirtina šio darbo autorės 4 paveiksle pateiktą idėją dėl modelio cikliškumo. Iš tiesų organizacinio kūrybiškumo nuostatai turi būti pastoviai stebimi, atnaujinami ir tobulinami.

Jeff Degraff ir Katherine A. Lawrence (2002) nagrinėdami organizacinį kūrybiškumą, organizacijas skirsto į keturis tipus. Kiekvienam iš tipų reikalingas kitokio tipo kūrybiškumas, tuo pačiu ir skatinimo metodai.

Inkubacinis organizacijos tipas. Šio tipo pagrindinis tikslas – ilgalaikė plėtra. Šios organizacijos siekia vieningomis vertybėmis ir mokymusi suburti bendruomenę. Siekdama savo tikslų tokia organizacija dažniausiai naudoja tinklinį kontaktų užmezgimą, įgalinimą ir komandinės dvasios stiprinimą. Šioms organizacijoms labai svarbu ir žinių įgijimas, kurį pasiekia lavinimu, organizaciniais mokymais ir mentoryste.

Vaizduotės organizacijos tipas. Šio tipo organizacijos pagrindinis tikslas yra revoliucinės idėjos, o siekiamybė – radikalūs pokyčiai produktų, paslaugų ar net visos rinkos mastu. Novatoriškų

produktų ir/ar paslaugų kūrimui šios organizacijos naudojasi kūrybišku problemų sprendimu, gera pokyčių vadyba. Taip pat šiam tipui būdingas noras augti, pasiekiamas strateginių prognozavimu, tendencijų analize ir organizacinių pokyčių nebijojimu bei jų iniciavimu, kuomet kyla poreikis.

Tobulinimo organizacijos tipas. Šios organizacijos labiausiai siekia veiklos procesus gerinančių pakeitimų, tam tikslui pasiekti diegia sistemas, struktūras ir standartus. Šių organizacijų noras tobulinti pasireiškia, per klaidų naikinimą, kuris pasiekiamas per kontrolės, sistemų procesų ir technologijų naudojimą. Taip pat svarbu yra ir optimizacija, noras maksimaliai optimizuoti išteklių naudojimą, tam kuriamos procedūros, biudžetai ir organizacinis dizainas.

Investavimo organizacijos tipas. Šio tipo organizacijos orientuojasi į trumpalaikius tikslus. Jos konkuruoja rinkoje, susitelkę į iniciatyvumą, sunkų darbą ir partnerystę. Šioms organizacijoms svarbus greitis, sugebėjimas pasinaudoti trumpalaikėmis galimybėmis, todėl produktų vadyba tam, kad galėtų klientams pateikti tai, kas jiems tuo momentu svarbu, užima itin svarbią vietą organizacijos politikoje. Taip pat organizacijos orientacija į pelną suponuoja, kaip svarbu yra nusistatyti tinkamus tikslus, įvertinimą, strateginį išteklių paskirstymą ir akcijų valdymą.

Apibendrinant, organizacinis kūrybiškumas apima visus organizacijos lygius nuo individo iki pačios organizacijos. Tai yra procesas apimantis patį subjektą, kūrybinę elgseną, kūrybinį veiksmą ir kūrybinę išdavą. Visa tai įtakojama vidinės (žmogaus) ir išorinės (organizacijos) motyvacijos lygio, indėlio į bendrųjų srities žinių ir kūrybiškumo ugdymą, kūrybingos aplinkos sudarymą. Individo ar grupės lygmenyje yra svarbūs jų įgūdžiai bei vidinė motyvacija, tuo tarpu organizaciniame lygmenyje svarbi išorinė motyvacija ir investavimas į darbuotojų ugdymą, apjungus šiuos rodiklius gaunama „motyvacinė sinergija“, kuri ženkliai pagerina organizacinio kūrybiškumo lygį. Reikia nepamiršti, kad per didelis ar per dažnas kūrybiškumo skatinimas gali įvesti monotoniją, todėl metodai turi būti vis atnaujinami, tuo suteikiant kūrybiškos organizacijos puoselėjimo ciklą. Taip pat svarbu tinkamai nustatyti, koks vyraujantis organizacijos tipas ir kokios srities kūrybiškumo reikia. Tinkamai parinkus kūrybišką aplinką, darbas dažniausiai yra vertinamas kaip malonumą teikiantis.

1.4 KŪRYBIŠKUMO ORGANIZACIJOJE SKATINIMAS

Kaip paaiškėjo 1.3 poskyryje, organizacinis kūrybiškumas yra galimas visuose organizacijos lygmenyse. Norint jį išugdyti ir naudotis jo teikiama nauda kasdieninėje veikloje ir kurti konkurencinį pranašumą, būtina tinkamai organizuoti kūrybiškumo skatinimą visose organizacijos veiklos srityse. Jau minėta organizacinio kūrybiškumo tyrinėtoja T. M. Amabile (1997, p. 40) teigė, kad kūrybiškumas yra pirmasis žingsnis inovacijų link. Inovacijos, pasak autorės, yra absoliučiai būtinos ilgalaikiai korporacijų sėkmei. Šį Amabile teiginį patvirtina ir olandų mokslininkas, prof. Jeff B. R. Gaspersz (2007, p. 7) teigdamas, kad idėjos, kurios kyla organizacijoje gali organizacijai sukurti

vertę, skatinti augimą, padėti išgyventi ekonomiškai ar konkurencingai sunkiu periodu, suteikti unikalumo ir klientų lojalumą. Visgi autorius pabrėžia, kad didžiausias iššūkis organizacijai yra ne tik skatinti kūrybiškumą inovaciniuose procesuose, bet ir ugdyti darbuotojų sugebėjimą kūrybiškai spręsti problemas. Kūrybiškumas gali būti pasitelkiamas ir kuomet reikia įtikinti kitus asmenis, išspręsti konfliktus ar bendraujant su klientais.

Lawrence J. Degraff (2002, p. 2-3) įžvelgia istoriškai pagrįstą tiesą, jog kūrybiškumo kaip esminės kompetencijos vertinimas padeda organizacijoms įveikti išorinį ir konkurencinį spaudimą. Svarbu yra pritaikyti kūrybiškumo skatinimą ir išdavas prie skirtingų situacijų. Bendrai nagrinėjant kūrybiškumo skatinimą organizacijoje būtina išnagrinėti skirtingus aspektus. Šiame magistrinio darbo poskyryje, remiantis prieš tai buvusiuose paragrafuose aptartais modeliais ir teorijomis, yra išskiriamos ir nagrinėjamos tokios kūrybiškumo skatinimo temos:

- Motyvaciniai kūrybiškumo aspektai;
- Lyderio indėlis į kūrybiškumo skatinimą;
- Kūrybiškumą skatinanti organizacijos aplinka.

1.4.1 MOTYVACINIAI KŪRYBIŠKUMO ASPEKTAI

Kūrybiškumas ir motyvacija gali būti nagrinėjami iš įvairių pusių – kaip motyvuoti kūrybiškumo skatinimui ir kaip galimybė kūrybingai dirbti motyvuoja darbuotoją pozityviai vertinti save ir darbą. Šiame poskyryje daugiau dėmesio bus skiriama pirmajam motyvaciniam aspektui, tačiau aptariama ir tai, kaip galimybė pasireikšti kūrybiškiems gebėjimams motyvuoja darbuotoją.

Apie motyvaciją kūrybingumo pasireiškimui buvo užsiminta 1.3 poskyryje, nagrinėjant Teresos M. Amabile (1983) kūrybiškumo modelį. Ji išskiria dvi motyvacijos rūšis: vidinę ir išorinę motyvacijas. Vidinė motyvacija yra pagrindas ir esminė sąlyga, ar išorinės motyvacijos priemonės pasiteisins ar ne, ji gali būti po truputį gerinama tinkamos išorinės motyvacijos strategijos pagalba, t.y. priemonių visuma, tačiau pamatinė motyvacija turi būti nuo pat pradžių. Šioje vietoje itin svarbus yra darbuotojo požiūris į užduotį ar darbo pobūdį bendrai, taip pat pasitenkinimas pagal motyvaciją bendrąją prasme nagrinėjančių autorių teorijas. Šiame poskyryje daugiausiai dėmesio skiriama kūrybiškumą nagrinėjančių autorių pateiktoms teorijoms ir samprotavimams motyvacijos tema, vėliau jos trumpai palyginamos su populiariausiomis motyvaciją bendrąją prasme nagrinėjančių autorių teorijomis, tuo pačiu ir aptariant, kaip kūrybiškumo skatinimas įtakoja bendrą darbuotojų motyvaciją.

Kaip jau minėta, T. Amabile (1997) skiria du motyvacijos tipus – vidinę ir išorinę motyvaciją. Nagrinėdama kūrybiškumo motyvaciją, vidinę motyvaciją ji iškelia į svarbiausią vietą, tuo tarpu išorinę labiau pateikia kaip palaikomąją. Visgi ji teigia, kad, nepaisant asmens patirties, kūrybiško mąstymo įgūdžiai gali būti įtakojami socialine aplinka ir didžiausią įtaką tam daro motyvacija. Šiuo savo teiginiu Amabile patvirtina ir išorinės motyvacijos svarbą. Visuomet motyvacija kyla iš žmogaus

vidaus – jo požiūrio į užduotį, pasitenkinimo darbu. Pasak autorės, tyrimai rodo, kad pagrindinė žmogaus motyvacija kūrybiškai žvelgti į užduotį ir atlikti ją yra įtakojama momentišku darbo aplinkos pakeitimu. Pati autorė pabrėžia, kaip svarbu yra tai, kad darbuotojui būtų palikta laisvės veikti pačiam – teigiama, kad žymiai daugiau motyvuoja darbuotojui suteikta galimybė dirbti prie jo paties sukurtų projektų ar idėjų, nei deleguotų jo vadovo, ar dar aukščiau hierarchiniu požiūriu esančių vadovų. Dauguma populiariųjų vadybos patarėjų teigia, kad dažniausiai darbuotojai patys prieina prie to paties sprendimo, kokio reikia vadovybei, tačiau pasitenkinimas yra žymiai didesnis. Pavyzdžiui, pardavimų vadybininkams galima leisti patiems nusistatyti metinius pardavimų tikslus, kurie tikrai nebus žemesni negu norisi vadovybei, o jei ir bus, tai tik pagrįstai, o juos vykdyti darbuotojas bus ženkliai labiau motyvuotas. Visos trys darbuotojų motyvaciją nagrinėjančios teorijos įrodo, kad kūrybiškumo skatinimas, ar galimybė jam pasireikšti darbe yra didelė motyvacinė jėga, padedanti darbuotojui jaustis svarbiu ir patenkinti savo pačius aukščiausius poreikius. Kitas pavyzdys – klientų aptarnavimo vadybininkai žymiai noriau naudosis savo pačių generuotomis klientų aptarnavimo taisyklėmis, kurios gali būti sukurtos tam skirtame susirinkime minčių lietaus pagalba, o pateiktas aukštesniųjų vadovų, ypač tų, kurių asmeniškai net nepažįsta, gali sąmoningai ar nesąmoningai atmesti. Negana to, tikėtina, kad tokias taisykles daugiau ar mažiau visi apibrėžtų vienodai, todėl net ir esant didelei įmonei, kurioje ne vienas klientų aptarnavimo padalinys, tikėtina, kad visi padaliniai daugiau ar mažiau sukurs labai panašias taisykles, todėl nenukentės ir vadovai, esantys bendrojo klientų aptarnavimo standarto šalininkais.

Terese Amabile, kartu su savo studentais bei kolegomis, atliko daug tyrinėjimų kūrybingumo motyvacijos tema, juos trumpai apibūdina savo straipsnyje (1997, 40-42). Minėtieji tyrimai parodo, kad didesnę įtaką kūrybiškumo skatinimui turi paties kūrėjo noras sukurti kūrybinį produktą, o nurodant apčiuopiamą atlygį prieš užduodant užduotį, asmuo būna mažiau kūrybiškas. Taigi geriau yra, kuomet atlygis (apdovanojimas, premija ar pan.) būna suteikiamas jau po atlikto darbo, kaip įvertinimas už nuveiktus darbus. Tuomet darbuotojas yra skatinamas ir toliau sėkmingai išnaudoti savo kūrybines jėgas, jas naudoti darbuose, tačiau apdovanojimo galimybę paliekant sąmoniniame lygyje, o ne kaip pagrindinį variklį jo kūrybiškumo motyvacijai. Visos iki tol buvusios kūrybiškumo teorijos labiau atsižvelgdavo į jau kūrybiškomis pripažintas asmenybes ir nagrinėdavo jų savybes, įpročius ir visą kitą, kas įtakoja jų kūrybingumą. Amabile (1996) pateikia komponentinę kūrybiškumo teoriją, kurioje, skirtingai nuo iki tol buvusių kūrybiškumą nagrinėjančių teorijų, teigiama, kad bet kuris asmuo gali būti bent vidutiniškai kūrybingas ir darbo aplinka gali įtakoti tiek kūrybiškumo padidėjimą, tiek dažnumą. Komponentinė kūrybiškumo teorija susideda iš trijų pagrindinių dalių:

- patyrimo (*turimos tam tikros srities žinios, techniniai įgūdžiai, ypatingi tos srities talentai*);

- *kūrybiško mąstymo įgūdžių (pažinimo stilius, lemiantis asmens norą ir sugebėjimą žvelgti kūrybiškai į problemą, atlikimo technikas arba noras tyrinėti naujus pažinimo kelius);*
- *užduoties atlikimo motyvacijos (gali būti tiek vidinė, tiek ir išorinė motyvacija).*

Žvelgiant į šios teorijos dalis atsiskleidžia kūrybiškumo motyvacijos galimybės – darbdaviai, siekiantys, kad jų darbuotojai būtų labiau motyvuoti kūrybiškam požiūriui, turi užtikrinti, kad darbuotojai turėtų pakankamai tam tikros srities žinių ir patirties. Svarbu, kad jie ne tik jau būtų jos įgiję, bet ir turėtų galimybę nuolat atnaujinti, praturtinti žinias bei įgyti kuo įvairesnės patirties susijusios su atliekamu darbu ar užimamomis pareigomis. Taip pat svarbu motyvuoti kūrybiškumą, nuolat peržiūrėti darbuotojų motyvacijos lygį. Bet svarbiausia yra darbuotojo vidinis sugebėjimas pažvelgti į darbą, situaciją ar techniką novatoriškai ir kitaip. Tokio tipo mąstymo, pasak Amabile, galima išmokyti, taigi šioje srityje taip pat svarbu įmonės investicija į darbuotojų augimą.

Bendrai, nagrinėjant kūrybiškumo motyvaciją daugumos autorių atlikti tyrimai koncentruojasi ties tuo, kas „nugesina“ kūrybiškumą, išvadose darant prielaidas, kad, panaikinus atrastus trukdžius, tikėtina, jog asmens kūrybiškumas išaugs. Teresės Amabile, kartu su kolegomis Hennessy ir Grossman (1986) atliktas tyrimas parodė, kad vienas iš kūrybiškumo trikdžių yra apdovanojimo ar atlygio nurodymas prieš užduotį. Tyrime atskleista, kad jei tam tikras paskatinamasis prizas ar atlygis buvo nurodomas kaip apdovanojimas už atliktą užduotį, tyrimo dalyviai rodo žymiai mažesnę kūrybingumą nei tie, kuriems apdovanojimas nebuvo pateiktas. Be šio trukdžio autoriai taip pat išskiria dar trys, kurie atsiskleidė ankstesniuose tyrimuose (Hennessy 2010) – žinojimas, kad darbas bus vertinamas, laiko limitas bei konkurencinga aplinka.

Tyrimo dalyviai, kuriems buvo nurodoma, kad jų atliktas darbas bus vertinamas ir duodamas laiko limitas, užduotį atliko mažiausiai kūrybingai iš visų tyrimo grupių. Tie, kuriems buvo pateikiamas vertinimas be laiko limitu, atliko užduotį kiek kūrybingiau, bet didžiausias kūrybiškumas atsiskleidė grupėje, kurioje nebuvo nei vienos iš šių „kliūčių“. Visgi dauguma autorių didžiausiu kūrybiškumo „gesinimu“ vadina apdovanojimą. Tyrimai parodė, kad žmonės, kuriems buvo žadamas atlygis už kūrybišką produktą ar sprendimą, susilaiko nuo per didelio išradingumo, lyg bijodami perdegti ir galiausiai nueiti neteisinga linkme, todėl nepanaudoja visų savo kūrybiškų sugebėjimų. Nepaisant žymių kūrybiškumą nagrinėjančių autorių atliktų tyrimų, yra abejojančių jų rezultatais.

Fazio, 1981 m., (Hennessy 2010) savo tyrimu atskleidė, kad nebūtinai apdovanojimo pateikimas žlugdo motyvaciją kūrybiškai pažvelgti į užduotį. Teigiama, kad tai, ar tyrimo dalyvio elgsena bus kūrybinga, ar ne, lemia jo paties požiūris į užduotį ir tai, kodėl jis nori ją atlikti. Dalyviui kyla dvi požiūrio galimybės – užduotį atlikti jis nori dėl to, kad jam įdomu išspręsti ją ir/ar atrasti kažką naujo; užduotį jis nori atlikti dėl atlygio. Jei pagrindinis variklis atlikti užduotį yra atlygis, tada kenčia kūrybiškumas, tačiau jei tyrimo dalyvis nuoširdžiai domisi užduotimi, nori ją įvykdyti (vidinė

motyvacija), tuomet jo veikla bus labiau kūrybiška ir apdovanojimo galimybė jį dar labiau skatins atlikti užduotį. Hennessy, Amabile ir Martinage (Hennessey 2010) atliktas tyrimas su vidurinės mokyklos mokiniais patvirtino Fazio tyrimo rezultatus ir papildė pastebėjimais, kaip vidinė motyvacija gali būti sužadinama. Prieš pateikiant kūrybines užduotis autoriai vienai grupei mokinių rodė motyvaciją keliančius filmukus apie tai, kokia įdomi, žaisminga ir linksma yra užduotis. Po filmų vaikai dalyvavo diskusijoje su suaugusiais apie šiuos motyvacinius aspektus. Vėliau buvo pateikta ir apdovanojimo už darbą galimybė. Grupės, kurioje vaikai praėjo motyvacinių filmukų ir diskusijos etapus, rodė žymiai ryškesnį kūrybiškumo lygį nei toje, kurioje nematė filmuko, bet žinojo apie apdovanojimą, bei didesnį kūrybiškumą, nei kontrolinėje grupėje (nematė filmuko, nežinojo apie apdovanojimą). Šį motyvacijos aspektą Terese Amabile (1997) vadina motyvacijos sinergiją, kuomet vidinė motyvacija yra papildoma išorine ir gaunamas stiprus motyvacinis palaikymas kūrybingumui pasirodyti. Autorė taip pat apibrėžia sąlygas, kurios nulemia, ar išorinė motyvacija bus veiksminga, ar ne – asmens vidinės motyvacijos lygis, išorinės motyvacijos tipas bei laikas, kuomet naudojami išorinės motyvacijos įrankiai.

Asmens vidinė motyvacija, kaip ir minėta anksčiau, yra visko pagrindas, nulemiantis žmogaus teigiamą ar neigiamą požiūrį į užduotį ar darbą. Išorinės motyvacijos tipas turi būti atsakingai parinktas, atsižvelgiant į visas aplinkybes, darbuotojo personalijos savybes ir pan., todėl vadovui labai svarbu pažinti savo darbuotoją ir suprasti, kurios išorinės motyvacijos priemonės veiks, o kurios ne. Motyvacijos priemonių taikymo laikas taip pat labai svarbus, nes, kaip jau buvo aptarta, kūrybingumas susijęs ir su laiko aplinkybėmis, t.y. ar tuo metu esančios darbo aktualijos yra teigiamos, ar darbuotojo nuotaikos yra tinkamos kūrybiškumui – ar stipri jo vidinė motyvacija, taip pat įtakos gali turėti ir kūrybiško produkto aktualumas šią dieną. Išoriniai motyvatoriai pravers tuomet, kai darbai susiję su naujo kūrimu yra labiau rutininiai, nereikalaujantys daug išradingumo, tačiau būtini tolimesnei kūrimo eigai, pavyzdžiui, informacijos rinkimas, teisinės bazės peržiūra ar pan. Praėjus šią stadiją, pasiekus darbus, kuriuose kūrybiškumas, išradingumas ir novatoriškumas yra būtinas, būtų verta apsieiti be jokių išorinių motyvacijos priemonių, arba, atsižvelgiant į darbuotojų vidinę motyvaciją, palikti tik tas, kurios tikrai veiks.

Žvelgiant į kūrybiškumo motyvaciją svarbu nepamiršti ir motyvacijos bendrąją prasmę, nes tai įtakoja žmogaus vidinę motyvaciją ir požiūrį į darbą. Nagrinėjant motyvaciją apžvelgiamos trys populiariausios motyvacijos teorijos:

- Maslow (Gražulis V., 2009) poreikių teorija
- Herzberg (Gražulis V., 2009) dviejų veiksmų motyvacijos teorija
- McClellando (Gražulis V., 2009) 3-jų kategorijų poreikių teorija

Viena žymiausių motyvacijos teorijų yra A. H. Maslow poreikių teorija, kurioje teigiama, kad kiekvienas žmogus turi penkis poreikių tipus, kuriuos autorius išdėsto hierarchiniu principu (žr. pav. 5).



5 pav. A. H. Maslow poreikių teorijos hierarchinė piramidė

Šaltinis: Parengta pagal Maslow (Gražulis V., 2009).

Maslow teigė, kad žmogaus motyvacija labiausiai žadinama tada, kada priemonės atitinka jam tuo metu aktualius poreikius. Iš pradžių turi būti patenkinami fiziologiniai poreikiai, t.y. tai, kas būtina išgyvenimui – maistas, miegas, oras, miegas. Kai šie patenkinami, tuomet žmogų motyvuoti gali tik aukštesnės pakopos poreikiai. Saugumo poreikis – tai saugi darbo ir gyvenimo aplinka, užtikrintumas. Patenkinus šį poreikį asmenį motyvuos socialinių poreikių išpildymas – šeima, draugai, bendruomenės, darbo kolektyvas. Po saugumo eina pagarbos poreikis, kuris susijęs su pritarimo iš žmogui svarbių asmenų (šeimos, draugų, vadovų ar bendradarbių) gavimas. Ir pats aukščiausias poreikis yra saviraiškos, kurio patenkinimą nulemia laisvė mokytis, užsiimti norima veikla, reikšti kūrybiškumą, galimybė pačiam priimti svarbius sprendimus ir jausti pasididžiavimą savo veikla. Maslow teorija yra kritikuojama (Gražulis V., 2009) teigiant, jog jei žemesnės pakopos poreikiai yra patenkinami, reikia žiūrėti tik į aukštesnės pakopos poreikius, neatsižvelgiant į tai, kad jau prieš tai patenkinti žmogaus poreikiai, keičiantis visuomenės gyvenimo sąlygomis, gali kisti. Nepaisant to, Maslow teorija pasitarnauja ir nagrinėjant kūrybiškumo motyvaciją. Ji atskleidžia, kaip asmeniui svarbu būti įvertintam, daryti tai, kas jam teikia džiaugsmą ir jausti nevaržomą saviraišką. Galimybę pasireikšti kūrybingumui ir saviraiškai Maslow vertina kaip patį aukščiausią poreikį, tuo tik įrodydamas šios temos platesnio nagrinėjimo svarbą.

Herzberg (Gražulis V., 2009) dviejų veiksnų motyvacijos teorija yra paremta asmenų pasitenkinimu arba nepasitenkinimu darbu. Autorius skiria du veiksnius – palaikymo arba higieninius, kurių nebūvimas sąlygoja nepasitenkinimą darbu, ir motyvacinius, kurių būvimas sąlygoja didesnę

pasitenkinimą darbu. Palaikymo arba higieniniams veiksniams priskiriami darbo sąlygas apibrėžiantys rodikliai: darbo aplinka (ar patogų dirbti, ar nešalta ir t.t.), atlyginimas, santykiai su bendradarbiais ir vadovais, pasitenkinimas vadovo darbu ar pačios organizacijos valdymo ypatumais, saugumo jausmo darbo ir asmeninio gyvenimo atžvilgiu ir kt. Pasak Herzberg, jei šie rodikliai nėra pozityvūs, tuomet darbuotojas jaus nepasitenkinimą darbu ir jokie motyvaciniai veiksniai neveiks. Motyvaciniai veiksniai yra susiję su galimybe tobulėti, kilti karjeros laiptais, pripažinimu, kūrybiškumu ir saviraiška. Šių veiksmų nebuvimas nesąlygoja nepasitenkinimo darbu, tiesiog padaro darbuotojo požiūrį neutralų, tačiau jei higieniniai veiksniai yra patenkinami ir motyvaciniai taip pat veikia, darbuotojas bus patenkintas darbu ir dirbs efektyviau. Šioje motyvacijos teorijoje kūrybiškumui ir saviraiškai taip pat yra skiriama labai svarbi vieta, žinoma neatmetant poreikio prieš tai sudaryti darbuotojui patogias, jo orumą ir poreikius atitinkančias darbo sąlygas. Herzberg teorija papildė kūrybiškumo motyvacijos teorijas tuo, kad darbuotojams visų pirma turi būti sudaromos patogios ir jų pagrindinius poreikius atitinkančios darbo sąlygos, o tik vėliau galima įjungti ir kūrybiškumo motyvavimo priemones.

McClellando (Gražulis V., 2009) trijų kategorijų poreikių teorija paremta ne tik darbo aplinkos nagrinėjimu, bet ir asmeninio gyvenimo įtaka darbui. Autorius išskyrė tris poreikių kategorijas: pasiekimų poreikiai, nurodantys žmogaus norą siekti daugiau, eiti pirmyn, tobulėti ir išreikšti save ten, kur sugeba veikti geriausiai; priklausymo grupei poreikį, perteikiantį žmogaus socialumo reikšmę (gerus santykius su kitais, bendrumo jausmą, palaikymą); valdžios poreikį, pasireiškiantį noru kontroliuoti situaciją ir daryti įtaką kitiems asmenims ar įvykiams. McClellandas teigė, kad skirtingiems žmonėms gali pasireikšti vis kitos kategorijos poreikiai, priklausantys nuo situacijos, gyvenimo sąlygų ar pan. Žvelgiant į autoriaus išskirtas kategorijas, poreikį kūrybiškumui galima įžvelgti pasiekimų poreikio kategorijoje. Ji labiausiai atitinka Maslow išskirtiems pagarbos ir saviraiškos poreikiams. Noras siekti daugiau, tobulėti ir išreikšti save, savaime susijęs su kūrybingumu, kuris paskatina žmogų augti, norą būti reikšmingu.

Apibendrinant kūrybingumo motyvacijos teorijas ir tyrimus galima teigti, kad svarbiausia yra vidinė darbuotojo motyvacija, kuri nulemia taikomų išorinių motyvacijos priemonių naudingumą. Vidinę motyvaciją galima pakelti prieš duodant kūrybines užduotis ar atskirai nuo darbų, teigiama linkme keičiant darbuotojo požiūrį į užduotis bei darbą bendrąją prasme. Darbuotojas turi jausti ir suprasti, kad jo kūrybinė veikla yra naudinga, žaisminga ir jam įdomi, tik tada veiks išorinės motyvacijos priemonės. Išorinės motyvacijos priemonės turi būti naudojamos įvertinus darbuotojo vidinę motyvaciją. Apdovanojimai ir įvertinimas skatins kūrybiškumą tada, kai darbuotojo vidinė motyvaciją atlikti užduotį yra stipri. Kitu atveju atlyginimas už atliktą užduotį turi būti įteikiamas po atlikimo. Kūrybiškumą taip pat slopina konkurencija tarp darbuotojų ir laiko limitas. Apjungiant bendrosios motyvacijos teorijas ir konkrečiai kūrybiškumo užtikrinimo motyvacijos teorijas, galima

teigti, kad įmonės vadovams, kurie nori, kad jų darbuotojai būtų motyvuoti kūrybiškai veikti, visų pirma reikėtų atsižvelgti į tai, ar žemesni, higieniniai jų poreikiai yra patenkinti. Dažnai jie yra susiję ir su žmogaus asmeniniu gyvenimu, pilnatve jame. Su kūrybingumu šios motyvacijos susijusios tuo, kad didina darbuotojų vidinę motyvaciją darbo atžvilgiu, tuomet, kaip ir aptarta nagrinėjant kūrybiškumo motyvacijos teorijas, yra lengviau naudoti konkrečiai kūrybiškumui skatinti skirtas priemones. Taip pat itin svarbu kiek įmanoma leisti darbuotojui pačiam priimti sprendimus, laisvės veikti pačiam .

1.4.2 LYDERIO INDĖLIS Į KŪRYBIŠKUMO SKATINIMĄ

Apžvelgus organizacinio kūrybiškumo teorijas ir motyvacijos priemones tampa aišku, kokia ryški yra vadovo įtaka kūrybiškai organizacijos kultūrai. Visgi šiame poskyryje yra nagrinėjamas lyderio indėlis į kūrybiškumo skatinimą. Daugelio lyderystę nagrinėjusių autorių nurodo, kad geriausias variantas organizacijai, siekiant demokratiško, inovatyvaus ir kartu įtakingo valdymo, yra kuomet vadovas yra lyderis. Pasak dr. T. Sudnicko (2008) „vadovo užduotis vykdyti organizacijos misiją susitelkiant į pagrindines vadovavimo funkcijas bei užtikrinti veiksmingą darbą pabrėžiant kontrolę, o lyderio – sukurti tinkamą aplinką, kurioje atskiri individai arba komandos patys imasi iniciatyvos tam, kad būtų įgyvendinta organizacijos vizija“. Prisimenant Amabile atlikto tyrimo dėl kūrybiškumo motyvacijos rezultatus ir siejant juos su lyderystę nagrinėjančio autoriaus mintimi, tampa aišku, kad organizacijoje kūrybingumo skatinimu labiausiai užsiima lyderis, nes jis yra tas, kuris veda darbuotojus, tačiau suteikia jiems galimybę ir įkvėpia pasitikėjimo imtis iniciatyvos patiems, tuo pačiu palikdamas laisvės ir jų kūrybiškumui. Šiandieniniame aršios konkurencijos ir modernių technologijų verslo pasaulyje, gebėjimas išnaudoti savo darbuotojų turimą potencialą yra vienas iš esminių organizacijos pranašumų. Dr. T. Sudnickas, iškeldamas lyderio svarbą šių dienų organizacijose teigia: „lyderystė įgalina žmones priartėti prie savo maksimalių galimybių ribų ir šios ribos yra nepalyginti platesnės negu tos, kurios yra pasiekiamos vien tik vadovavimu“. Būtent dėl šios priežasties labai svarbu pažvelgti, kaip lyderis gali įtakoti darbuotojų kūrybiškumą.

Aukščiausio lygio vadovų įtaka organizacijos kūrybiškumui atsiskleidė dviejų stambių konsultacinių kompanijų atliktuose tyrimuose. Įmonė McKinsey (Barsh, Capozzi ir Davidson, 2008) ir Bostono konsultavimo grupės (Andrew et al., 2007) atliktuose aukščiausio lygio vadovų apklausoje paaiškėjo, kad tik jie apsprendžia, kiek inovatyvi bus organizacija. Vadovų pasirinkimas vykdyti veiklą inovatyviai yra tik tai, ką dr. T. Sudnickas apibrėžia kaip įprastos vadybos elementą, tačiau sėkmingai vykdyti šį pasirinkimą, inovatyvią politiką ar strategiją, t.y. įkvėpti darbuotojus veikti kūrybiškai, gali tik lyderis. Tai patvirtina ir Bostono konsultacijų grupės tyrimo ataskaitoje pateikta mintis, kad organizacijai, priėmus sprendimą būti inovatyviems ir kūrybiškiems, sunkiausia užduotis yra visą tai įdiegti kasdieninėje veikloje. Tai gali būti padaroma tik per tinkamas lyderio kalbas ir,

svarbiausia, veiksmus – jis turi parodyti, kad inovatyvumas yra asmeninis prioritetas. Tyrėjai pabrėžia, kad lyderis privalo veikti principu „ką sakau, tą ir darau“, nes darbuotojai niekada nepatikės lyderiu, kuris vieną sako ar liepia daryti kitiems, o visai ką kitą daro pats. Taigi svarbiausia, ką lyderis turi padaryti, pats pirmas priimti ir vykdyti nustatytas taisykles, tvarkas ar vadovybės norus.

Dirbdami minėtoje Bostono konsultacijų grupėje, Andrew su kolega Sirkin (2006) išskyrė penkias savybes, kurias turi turėti inovatyvus lyderis:

- Tolerancija neaiškumams, dviprasmiškumams;
- Gebėjimas pasverti ir nebijoti rizikos;
- Gebėjimas greitai ir efektyviai perprasti kitus asmenis;
- Tinkama pusiausvyra tarp užsidegimo veiklai ir objektyvumo;
- Gebėjimas ir noras keistis.

Svarbiausia iš šių savybių autoriai išskiria paskutinę – gebėjimas ir noras keistis. Iškilus poreikiui kažką keisti, lyderis iš pradžių turi sugebėti įžvelgti, kad pokyčiai yra reikalingi, numatyti jų kryptį ir metodus, kaip kuo švelniau juos įvykdyti. Taip pat šioje vietoje itin svarbu sugebėti įvertinti riziką ir nesistengti jos eliminuoti. Pasak Andrew (2006) kuo daugiau įdedama į rizikos vengimą, tuo mažiau tikėtini inovatyvūs pokyčiai. Inovacijos yra neatsiejamos nuo rizikos, tačiau visuomet reikia įvertinti ar rizika atperka prognozuojamą naudą. Tuo tarpu pokyčiai darbuotojams visuomet asocijuojasi su neigiama emocija, net jei tie pokyčiai ir veda prie geresnės darbo aplinkos, jiems tai yra stresinė situacija, atsiranda baimė nepritapti dirbant pagal naujus metodus, naujas darbo vietas ar pan. Ypatingai neigiamai yra vertinami pokyčiai reikalaujantys darbuotojų kaitos (atleidimo, ar atleidimo ir naujų specialistų priėmimo). Terese Amabile kartu su kolega Regina Conti (T. Amabile, 1997) atliko tyrimą įmonėje, kuomet joje buvo didelio masto etatų mažinimas. Tyrimas parodė, kad motyvacija dirbti ir kūrybiškumas ženkliai krito pradėjus etatų mažinimą, jam pasibaigus po truputį kilo ir tik praėjus keturiems mėnesiams po etatų mažinimo pabaigos, darbuotojų kūrybingumas ir motyvacija grįžo į prieš tai buvusį lygį. Taigi lyderiams rengiantis tam tikriems pokyčiams, reikia gerai apgalvoti komunikacijos strategijas, tinkamai paruošti darbuotojus pokyčiams, būtinai jau vykdant pokyčius kiek įmanoma atviriau šnekėtis su darbuotojais, jiems aiškinti, kas ir kodėl vyksta. Kaip galimybę reikėtų pasvarstyti ir pasitarimus su darbuotojais kaip išsisukti iš padėties, kaip kažką atnaujinti. Tikėtina, kad darbuotojai turės gerų idėjų, sprendimų ar tiesiog pastebėjimų, o tuo pačiu kils jų motyvacija ir lojalumas organizacijai, noras vykdyti tuos pokyčius, nes patys, bendromis jėgomis, bus atradę poreikį jiems.

Kalbant apie lyderio vaidmenį kūrybiškumo skatinime, žiūrima į praktines teorijų pritaikymo galimybes. Mokslininkai aktyviai bendradarbiauja su pasaulinių korporacijų vadovais teikdami jiems savo pastebėjimus ir kartu išklausydami, kaip veikiama praktikoje. Teresa Amabile, kartu su kolege

Mukti Khaire 2008 m. išleido straipsnį, kuriame aptarė dviejų dienų diskusijos tarp verslo kūrybiškumą tyrinėjančių mokslininkų ir stambių verslo organizacijų vadovų rezultatus. Diskusijos tema „Kūrybiškumas ir lyderio vaidmuo“, joje buvo bandoma apjungti teorines žinias ir praktinius pastebėjimus. Pagrindinė mintis, kuri suformuluota iš visos diskusijos, kad lyderio užduotis yra „ne valdyti kūrybiškumą, bet valdyti dėl kūrybiškumo“. Šia mintimi sakoma, kad lyderiui svarbu suprasti ir pasirinkti tinkamą strategiją, kad darbuotojai patys norėtų būti kūrybingi, nebūtų pernelyg didelės konkurencijos, baimės suklysti ar išsakyti nuomonę, jaustųsi įvertinami, kuomet pasiseka ir t.t. Taip pat išskiriama ir tai, kad lyderiai turi gebėti paskirti tinkamus žmones, tinkamu laiku, tinkamam darbui, kuris reikalautų tinkamo kūrybiškumo. Šis pastebėjimas yra labai svarbus tuo, kad gavęs per daug paprastą darbą, darbuotojas praras motyvaciją dirbti, tos pačios pasekmės bus jei jam bus duodama ženkliai per daug laiko užduočiai atlikti. Tuo tarpu jei užduotis bus per sunki, laiko per mažai, darbuotojas pasimeta ir dažniausiai tokiais atvejais arba praranda bet kokią norą dirbti ties užduotimi, arba paniškai imasi užduoties, tinkamai neapgalvojęs veiksmų ar pasekmių. Bet kurio atveju pasiekama, kad darbuotojo tiek bendroji, tiek kūrybinė motyvacija yra kritusi, o antruoju atveju ir užduotis lieka neatlikta.

Diskusijos metu (Amabile, 2008) buvo išgryninti patarimai lyderiams, kurie skatinta kūrybiškumą. Lyderiui reikia:

- *Prisiminti, kad lyderis nėra vienintelis ar pagrindinis idėjų generatorius.* Lyderis turi būti žmogus, pas kurį darbuotojai nebijo ateiti su pasiūlymais ar pastebėjimais. Klausti įkvėpiančius klausimus ir leisti idėjoms kilti iš darbuotojų ir/ar darbininkų.
- *Igalinti bendradarbiavimą.* Panaikinti egzistuojančius mitus apie „vienintelį išradėją“, t.y. paskatinti visus galvoti, kad bet kuris iš jų gali būti tas, kuris ateis su pačia naudingiausia ir pelningiausia kūrybiška mintimi. Skatinti nuomonę, kad svarbiausias organizacijai yra tas, kuris padeda kitų pergalėms. Naudoti „suderinamumo totemus“, t.y. metaforas, analogijas ar istorijas, kurios padėtų įsisavinti darbuotojų komandų ar grupių tarpusavio bendradarbiavimo svarbą.
- *Skatinti įvairovę.* Į grupes ar komandas stengtis paskirti žmones su kuo įvairesne gyvenimo ir darbo patirtimi, skirtingais požiūriais ir pan. Skatinti žmones įgyti kuo įvairesnės patirties, kuri padėtų augti jų kūrybiškumui. Atverti organizaciją išoriniams kūrybinio darbo pagalbininkams.

Šie išskirti patarimai siejasi ir tuo pačiu patvirtina tai, kas buvo aptarta šiame rašto darbe iki šiol. Tai, kad prie šių patarimų buvo prieita teoretikų ir praktikų, tik dar labiau sustiprina jų reikšmę, nes parodo, kad apie tai, ką šneka mokslininkai ir tyrinėtojai iš tiesų veikia ir realiame verslo pasaulyje.

Apibendrinant šį poskyrį būtina paminėti, kad kūrybiškumo skatinimui labai svarbus yra lyderio vaidmuo, jo kalbos ir veiksmai, bei atitikimas vienas kitam. Sėkmingai užtikrinti, kūrybiškos aplinkos, strategijos ar projekto eigą, įkvėpti darbuotojus veikti kūrybiškai, gali tik lyderis. Lyderis privalo mokėti atrasti, kuris žmogus labiausiai tinka tam tikram darbui atlikti, taip pat skatinti žmonių pasitikėjimą savo jėgomis bei galimybę drąsiai išreikšti savo pastebėjimus, sumanymus ar išradimus. Svarbiausios kūrybinę aplinką kuriančio lyderio savybės yra: tolerancija neapibrėžtumams, gebėjimas pasverti ir nebijoti rizikos, gebėjimas greitai ir efektyviai perprasti kitus asmenis, tinkama pusiausvyra tarp užsidedimo veiklai ir objektyvumo ir gebėjimas bei noras keistis. Sėkmingai kūrybiškumą skatinantis lyderis turi aiškiai komunikuoti veiklos principus, būti atviru darbuotojams, kurie nebijotų kreiptis su pasiūlymais ar pastebėjimais, skatinti bendradarbiavimą tarp visų organizacijos darbuotojų, jų norą įgyti vienam iš kito kuo įvairesnės patirties.

1.4.3 KŪRYBIŠKUMĄ SKATINANTI ORGANIZACIJOS APLINKA

Nagrinėjant kūrybiškumo skatinimą, svarbu suprasti aplinkos įtaką. Turima omenyje darbo aplinka, kuri nuteiktų kūrybiškai. Aplinka, remiantis prieš tai išnagrinėtomis temomis, čia suprantama, kaip santykiai tarp žmonių, bendravimo įpročiai organizacijoje, darbo sąlygos, laisvumo lygis ir t.t. Kūrybiškumą skatinanti aplinka daugiausia priklauso nuo lyderio darbo su komanda, priimamų sprendimų, taip pat tai neatsiejama ir nuo motyvacijos.

Viena pagrindinių kūrybiškumą nagrinėjančių autorių, Teresa Amabile (1997), nagrinėdama kūrybiškumo motyvacijos temą, pateikė ir aplinkos, kuri prisidėtų prie kūrybinio darbo gerinimo, aprašymą. Kartu su kolegomis ji atliko ilgametį tyrimą vienoje didžiausių technologijų organizacijų. Jie išskyrė aštuonis aplinkos vertinimo bruožus – šeši iš jų priskiriami aplinkos, skatinančios kūrybiškumą faktoriams, o du kūrybiškos aplinkos kliūtimis. Remiantis šiais rodikliais galima nagrinėti aplinkos įtaką kūrybiškumui.

Trys iš Amabile ir jos kolegų išskirtų kūrybiškumą skatinančių rodiklių yra susiję su palaikymu iš darbo kolegų ir vadovų. Organizacinis palaikymas yra itin svarbus, nes lemia visą organizacinę kultūrą, t.y. tai, kaip yra mąstoma, elgiamasi ir kokio poelgio yra tikimasi iš kitų darbuotojų, kokios yra vertybės, supratimas, kuo yra tikima, kaip yra vertinamos idėjos. Organizacinė kultūra, kuri skatina kūrybiškumą, pasak Amabile, yra kuomet teisingai ir konstruktyviai yra vertinamos idėjos, yra išreiškiamas pripažinimas ir paskatinimai už kūrybišką darbą, yra tam tikri naujų idėjų kūrimo mechanizmai, skatinamas laisvas idėjų judėjimas (darbuotojai nebijo dalintis mintimis vienas su kitu) ir, svarbiausia, yra aiškiai komunikuojama vizija, kuri veda organizaciją tam tikra kryptimi. Visa tai susiję su organizacijos strategija, tačiau darbuotojui ji labiausiai atsispindi per vadovo ir kolegų elgesį. Vadovo paskatinimas dirbti kūrybiškai, kaip ir aptarta prieš tai buvusiame skyriuje, pasireiškia per jo paties pavyzdį, tinkamai nustatytais tikslais, reiškiamu komandos palaikymu. Kūrybiškumą

skatinantis vadovas vertina individualų indėlį ir rodo pasitikėjimą savo komanda. Geras, į kūrybiškumą orientuotas vadovas taip pat skatina komandą palaikyti vieniems kitus ir kolegas iš kitų komandų. Darbo grupė arba komanda, kuri skatina dirbti kūrybiškai, yra įvairi darbo įgūdžių prasme, nariai tarpusavyje bendrauja laisvai, yra atviri naujoms idėjoms, konstruktyviai vieni kitus įkvėpia iššūkiams, tačiau pasitiki ir padeda vieni kitiems. Komandai ar darbo grupei labai svarbu bendrumo jausmas, tikėjimas darbu, kurį jie kartu atlieka. Amabile atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai kiekvieną iš šių rodiklių vertina kaip labai svarbų, visgi viename iš etapų vadovo palaikymo svarba įvertinta kaip vidutinė, tačiau reikia įvertinti, kad tai įtakoti galėjo užduoties unikalumas arba vadovo sugebėjimas ypač delikačiai pakreipti darbuotojus reikiama linkme.

Kiti trys rodikliai, kuriuos Amabile išskiria kaip skatinančius kūrybiškumą yra tinkami išteklių, įkvėpiantis darbas ir laisvė. Autorės atliktas tyrimas atskleidė, kad darbuotojai tinkamų išteklių – finansavimo, medžiagų, įrangos ir informacijos, prieinamumą vertino kaip nelabai svarbų. Viena iš priežasčių, kodėl taip buvo vertinama, yra ta, kad galbūt tiriamoje organizacijoje išteklių prieinamumas gali būti savaime suprantamas dalykas, t.y. darbuotojai yra pripratę prie to, kad jų darbų atlikimui viskas yra parūpinta, ir nevertinti, kaip skatinančios priemonės. Visgi tai gali iš tikrųjų rodyti, kad kūrybiška asmenybė darbą atlikti gali ir su mažiau išteklių, tai netgi gali būti vertinama, kaip tam tikras iššūkis. Užduoties sudėtingumas sukelia darbuotojui norą ją įveikti, įkvėpia stengtis ir šis rodiklis Amabile atliktame tyrime buvo vertinamas kaip turintis labai stiprų poveikį kūrybiškumo skatinimui. Jausmas, kad darbas yra įveikiamai sunkus, užduotys įkvėpiančios, projektai svarbūs, sukelia darbuotojams daugiau motyvacijos juos įvykdyti. Įdomu tai, kad atliktame tyrime laisvę apibrėžiantį rodiklį tiriamieji vertino, kaip vidutinį. Tyrimas parodė, kad laisvė spręsti ką ir kaip daryti, jausmas, kad pats kontroliuoja savo darbą, vertinamas kaip stiprus paskatinimas kūrybiškumui tik tų, kurie vertino tik peržvelgę užduočių, projektų aprašymą, tuo tarpu pačių dirbančiųjų buvo įvertintas kaip vidutinio stiprumo.

Kitus du rodiklius Amabile išskiria kaip neigiamus, t.y. mažinančius kūrybiškumą: organizaciniai trukdžiai ir didelis darbo krūvis. Pirmąjį rodiklį apibūdina tokia organizacinė kultūra, kuri trukdo kūrybiškumui – vidinės politikos problemos, griežta ir nekonstruktyvi naujų idėjų kritika, destruktivi vidinė konkurencija, rizikos vengimas ir sąstingis. Šis rodiklis vertinamas, kaip turintis stiprią ar bent vidutinę įtaką darbuotojų kūrybiškumui. Stebėtina ir tai, kad didelį darbo krūvį – ekstremalų laiko limitą, nerealius produktyvumo lūkesčius ir kūrybinio darbo trukdymą, tiriamieji vertino kaip mažai arba išvis įtakos kūrybiškumui neturinčius trukdžius. Remiantis tuo, kas buvo aptarta poskyriuose apie kūrybišką asmenybę ir motyvacinius aspektus, priežastis, kodėl dalis tiriamųjų priskyrė šiuos trukdžius prie vidutinę, mažą įtaką turinčių ar iš viso neturinčių, gali būti ta, kad tam tikroje situacijoje suveikia asmens vidinė motyvacija atlikti užduotį arba kūrybiška asmenybė

yra pakankamai stipri ir atkakli, bei savo kūrybiškumu sugeba neigiamą aplinką apeiti ir dirbti taip, kaip norima ar yra įprasta.

Kitas autorius Jeff Gaspersz (2007) apie kūrybišką aplinką pradeda dėstyti nuo lyderystės temos. Lyderio indėlis į kūrybiškumo skatinimą, jo manymu, taip pat yra labai didelis, jis teigia, kad į kūrybiškumą nukreiptos lyderystės iššūkis yra inicijuoti procesą, kuris įgalintų žinių virsmą idėjomis. Autorius pabrėžia, kaip svarbu yra išklausti visų darbuotojų idėjas, nes dažnai žemiausioje organizacijos hierarchijoje, t.y. arčiausiai gamybos ar klientų, esančiam darbuotojui kyla daugiausiai naudos organizacijai galinčios teikti idėjos. Gaspersz išskiria septynis kūrybiškumą skatinančios aplinkos vertinimo kriterijus:

- Dalinimasis žiniomis. Teigiama, kad vidinės žinių dalinimosi infrastruktūros sukūrimas organizacijoje paskatins idėjų kūrimą. Be Amabile minėtos dalinimosi kultūros, Gaspersz pateikia ir technologinių sprendimų idėjų sklaidai skatinti – vidinis tinklas, diskusijų forumai, duomenų bazės ir pan.
- Įvairovė. Patvirtindamas prieš tai minėtos autorės mintis, Gaspersz siūlo didinti žmonių įvairovę organizacijoje tam, kad jie sugebėtų pamatyti ir atrasti naujų dalykų. Autorius netgi siūlo nebijoti ir kraštutinių skirtumų, nes konfliktuojančios ir nesutampančios mintys ar pozicijos gali nuvesti prie naujų, vertingų idėjų kombinacijų. Asmuo dirbdamas tarp skirtingų žmonių plečia savo mąstymo ribas.
- Abipusiai mainai. Šis kriterijus yra įvairovės išdava – nauda, kurią gauna ir duoda darbuotojai bendraudami su įvairiais žmonėmis. Autorius pabrėžia, kad šie mainai neturėtų vykti tik įmonės ribose, kaip pavyzdį pateikdamas galimybę ir kitiems darbuotojams, ne tik klientų aptarnavimo specialistams, važiuoti pas potencialius klientus – taip atrandamos naujos produktų pritaikymo galimybės. Taip pat svarbu ir mainai įmonės viduje tarp visų hierarchinių organizacijos lygmenų. Tokiu būdu sukuriamą organizacinę bendruomenę ir atsiranda galimybė organizuoti susitikimus žinių pasidalinimui ir tarp didesnių žmonių grupių.
- Įkvėpiančiai sunkūs tikslai ir kūrybinė įtampa. Panašiai kaip ir Amabile, autorius kalba apie įkvėpiančiai sunkius tikslus, kurie masina atlikti darbą kuo geriau ir kūrybiškiau. Tačiau Gaspersz dar prideda ir kūrybinės įtampos svarbą, kuri prisideda prie noro siekti kuo aukštesnio kūrybiškumo lygmens, daugiau mąstyti, stengtis sugalvoti kažką naujo. Kūrybinė įtampa yra sveikintinas reiškinys tol, kol nepatampa stresu ir nesėkmės baime. Vyresnieji vadovai privalo stengtis aiškiai komunikuoti, kad mokymasis iš klaidų yra sveikintinas ir nebaustinas, tuomet streso bus išvengta. Šis Gaspersz kriterijus gali paaiškinti, kodėl Amabile tyrime padidintas darbo krūvis tiriamųjų nebuvo įvertintas kaip kūrybiškumą mažinanti

aplinkybė. Išlieka galimybė, kad tai, kas autorei ir vadovybei atrodė įtemptas darbas, darbuotojams buvo kūrybinė įtampa, kuri skatina kūrybiškumą.

- Tolerancija nesėkmėms. Be to, kas jau aptarta apie Gaspersz požiūrį į toleranciją nesėkmėms, svarbu pabrėžti, kad žmonės, kurie kūrybiškumu pasiekia daugumą laimėjimų, yra asmenys, kurie nebijo eksperimentuoti ir priimti nesėkmę kaip naudingą grįžtamąjį ryšį.
- Laikas kūrybiškumui. Gaspersz teigia, kad labai svarbu darbuotojui duoti laiko kurti, t.y. skirti laiko jų pačių eksperimentiniams projektams, be reikalavimo atsikaityti vyresnybei. Autorius pateikia įmonės „3M“ pavyzdį – vadovai prašo organizacijos tyrėjų skirti 15 % savo laiko jų pačių nuožiūra pasirinktiems projektams. Šis įmonės sprendimas jau atnešė jai rinkoje labai išpopuliarėjusių naujų produktų.
- Galimybė išbandyti antreprenerystę. Duoti darbuotojui laisvę išbandyti antreprenerystę yra vienas iš svarbiausių kriterijų, nes užtikrina darbuotojų iniciatyvą patiems imtis idėjos ir ją „stumti“ pirmyn link įgyvendinimo.

Darbo aplinkos, ypač laisvės kurti, formavimo svarbą pripažįsta ir autoriai Jeff Degraff bei Katherine A. Lawrence (2002). Autoriai kūrybiškumo skatinimo aplinką nagrinėja siūlydami įvairius praktinius žaidimus ir fizinius pratimus, kurie suteiktų naujos energijos kūrybinės veiklos dalyviams. Autoriai taip pat pabrėžia sensorinių stimuliacijų svarbą. Teigiama, kad kūrybiškumo aplinkai formuoti galima pasitelkti penkis žmogaus jautumus – regą, klausą, lytėjimą, uoslę ir skonio pojūtį. Tinkamai pasirinkus vaizdus, garsus, tekstūrą, kvapus ir skonius, galima sužadinti sąjungą tarp minčių ir realaus pasaulio. Pavyzdžiui, reklamos kūrėjai naudoja pratimus, padedančius įsijausti į reklamos objektą. Tarkim reklamą reikia sukurti kvėpalams, tuomet reklamos kūrėjai stengiasi kuo labiau įsieuostyti į sudedamuosius kvapus – kiekvieną atskirai, ir pajauti, kokios asociacijos jiems kyla užuodžiant tam tikrą kvapą. Tokiu būdu lengviau suformuluoti pagrindinį reklaminį šūkį, apipavidalinimą ar net visą reklamos strategiją.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kūrybišką aplinką pirmiausiai formuoja jos lyderiai, t.y. įvairaus hierarchinio lygmens vadovai, nuo jų priimamų sprendimų ir veiksmų priklauso, ar kūrybinė kultūra susiformuos, ar ne. Svarbu, kad lyderiai tinkamai įkvėptų komandas ar grupes bendro tikslo link, skatintų jų bendradarbiavimą viduje ir už komandos ar grupės ribų. Kūrybiškumą skatinanti organizacinė kultūra pasireiškia per konstruktyviai vertinamas idėjas, tinkamai parinktus ir laiku pateiktus apdovanojimus už kūrybiškumą, laisvas idėjų judėjimo skatinamą, rizikos nevengimą, įkvėpimą iššūkiams. Taip pat labai svarbu darbuotojams suteikiama laisvė ir ištekliai kurti, bendradarbiavimas visos organizacijos mastu, darbuotojų įvairovė, tolerancija nesėkmėms ir klaidoms bei tinkamai parinkta darbo aplinka.

1.5 TEORINĖS DALIES IŠVADOS

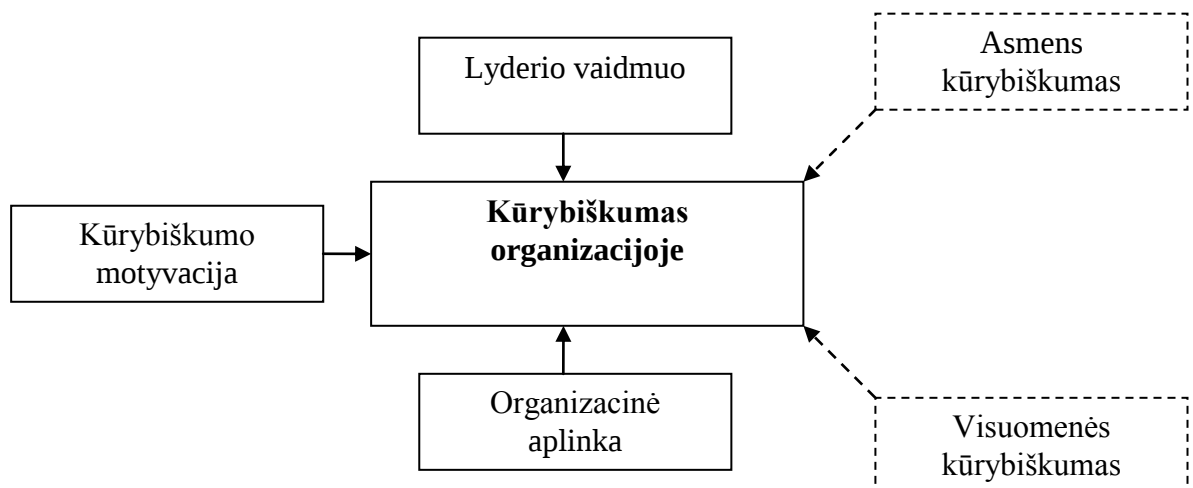
- Kūrybiškumas gali būti vertinamas ir kaip procesas ir kaip rezultatas, siejamas ne tik su svarbiais atradimais ar meno kūriniais, bet ir su patobulinimais ar kažko kasdieniško, bet naujo kūrimu.
- Kūrybiškumas yra svarbus kiekvieno asmens darbiniam ir asmeniniam gyvenimui.
- Kūrybinga asmenybė yra atvira įvairiapusei patirčiai, ji energingai imasi paskirtų užduočių. Dažnai kūrybiški žmonės būna intravertai, tačiau pasižymi didesniu empatijos lygiu, labiau jaučia kitus žmones, susitapatina su jais.
- Kūrybiška visuomenė visų pirma yra atvira visuomenė, kuri visuomenę supranta, kad kiekvienas jos narys yra kūrybiškas, kad kiekvienas turi potencialą, bei tuo pačiu kiekvienas individas supranta ir teisingai geba vertinti save patį.
- Kūrybiškos visuomenės auginimas ir puoselėjimas suteikia valstybei galimybę padidinti ekonomikos augimą, todėl investavimas į inovacijas, kūrybiškumo skatinimas mokslo institucijose bei visuomeninėse bendruomenėse turi užimti svarbią vietą valstybės strategijose.
- Lietuvos Respublikos valdančiųjų organų patvirtintos strategijos atskleidžia, kad šalies vadovams suprantama kūrybiškos visuomenės svarba. Strategijose aiškiai pabrėžiama, kad investavimas į mokslo reformas, vedančias link kūrybiškesnės aplinkos, besimokančios visuomenės iniciatyvų, visuomenės solidarizavimo, yra prioritetinės sritys, siekiant „paskatinti esminius visuomenės pokyčius“.
- Lietuvos visuomenė yra pakankamai uždara ir netolerantiška kitos, nei vyraujanti, kilmės, rasės, religijos ar lytinės pakraipos žmonėms, o tai gali būti traktuojama ir kaip trukdis kūrybiškai visuomenei augti.
- Organizacinis kūrybiškumas apima visus organizacijos lygius nuo individo iki pačios organizacijos. Tai yra procesas apimantis patį subjektą, kūrybinę elgseną, kūrybinį veiksmą ir kūrybinę išdavą.
- Nagrinėjant kūrybiškumo motyvaciją svarbiausia yra tinkamai įvertinti vidinę darbuotojo motyvaciją, kuri nulemia taikomų išorinių motyvacijos priemonių naudingumą.
- Apdovanojimai ir įvertinimas skatins kūrybiškumą tada, kai darbuotojo vidinę motyvaciją atlikti užduotį yra stipri. Kitu atveju atlyginimas už atliktą užduotį turi būti įteikiamas po atlikimo. Kūrybiškumą taip pat slopina konkurencija tarp darbuotojų ir laiko limitas
- Kūrybiškumo skatinimui labai svarbus yra lyderio vaidmuo, jo kalbos ir veiksmai, bei atitikimas vienas kitam.

- Svarbiausios kūrybinę aplinką kuriančio lyderio savybės yra: tolerancija neapibrėžtumams, gebėjimas pasverti ir nebijoti rizikos, gebėjimas greitai ir efektyviai perprasti kitus asmenis, tinkama pusiausvyra tarp užsidegimo veiklai ir objektyvumo ir gebėjimas bei noras keistis.
- Sėkmingai kūrybiškumą skatinantis lyderis turi aiškiai komunikuoti veiklos principus, būti atviru darbuotojams, kurie nebijotų kreiptis su pasiūlymais ar pastebėjimais, skatinti bendradarbiavimą tarp visų organizacijos darbuotojų, jų norą įgyti vienam iš kito kuo įvairesnės patirties.
- Kūrybiškumą skatinanti organizacinė kultūra pasireiškia per konstruktyviai vertinamas idėjas, tinkamai parinktus ir laiku pateiktus apdovanojimus už kūrybiškumą, idėjų judėjimo skatinamą, rizikos nevengimą, įkvėpimą iššūkiams.
- Kūrybiškumą skatinančioje organizacijoje darbuotojams suteikiama laisvė ir išteklių kurti, bendradarbiavimas visos organizacijos mastu, darbuotojų įvairovė, tolerancija nesėkmėms ir klaidoms bei tinkamai parinkta darbo aplinka.

2. KŪRYBIŠKUMO IR JO SKATINIMO ORGANIZACIJOJE X TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

Tyrimo problematika ir empirinis modelis. Išnagrinėjus kūrybiškumo ir jo skatinimo autorių darbus (Amabile (1996, 1997) Gasperz (2007), Degraff, Lawrence (2002), Eysenck (1995), Woodman (1993), Florida (2002, 2004, 2006), Shalley, Zhou (2008), Simonton (2008), ir šiame darbe minimų kitų teoretikų) išryškėja pagrindiniai faktoriai, kurie lemia kūrybingą organizacijos klimatą tai – tinkama kūrybiškumo motyvacija, lyderio pozicija ir organizacinė aplinka. Šie faktoriai gali būti tiesiogiai keičiami į vieną ar į kitą pusę pačios organizacijos. Nuo organizacijos tiesiogiai nepriklausantys kūrybiškumo faktoriai yra bendras asmens kūrybiškumas bei visuomenės kūrybiškumas. Pastarieji sudaro pagrindą, kuriuo remiantis galima analizuoti kuria linkme organizacijai reikėtų kreipti kūrybiškumo skatinimo priemones.

Kiekviena organizacija veikia tam tikrame visuomenės ir organizacijos narių kontekste, todėl labai svarbu sugebėti tinkamai išskirti savo komandos stipriąsias ir silpnąsias puses. Tokiu pačiu principu turi būti atsižvelgiama ir į kūrybiškumo skatinimą, reikia įvertinti visus išorinius ir vidinius faktorius lemiančius organizacijos kūrybiškumą. Tyrimo metu organizacijos X kūrybiškumas nagrinėjamas atsižvelgiant į visus minėtus faktorius, iš pradžių apžvelgiant organizacijos kūrybiškumo kontekstą, t.y. asmenų kūrybiškumo potencialą ir visuomenės kūrybiškumo galimybes, po to nagrinėjamos nuo organizacijos priklausantys kūrybiškumo faktoriai. Remiantis problematika išnagrinėta literatūra sudarytas empirinis tyrimo modelis.



6 pav. Empirinis tyrimo modelis

Tyrimo objektas – darbuotojų kūrybiškumo skatinimas.

Tyrimo tikslas – įvertinti organizacijos X darbuotojų kūrybiškumo skatinimo veiklos sėkmes ir problematiką.

Tyrimo hipotezė – organizacijai X yra svarbus darbuotojų kūrybiškumas, tačiau nepakankamai dėmesio yra skiriama žemiausias, hierarchinės struktūros požiūriu, pozicijas užimančių darbuotojų kūrybiškumo skatinimui.

Tyrimo uždaviniai:

- Išnagrinėti organizacijos X intranetą su kūrybiškumo skatinimu susijusiuose pranešimuose stengiantis atrasti esamus kūrybiškumo skatinimo įrankius;
- Identifikuoti respondentų asmeninį kūrybiškumą;
- Apžvelgti organizacijos X darbuotojų požiūrį į visuomeninį kūrybiškumo skatinimą;
- Išanalizuoti organizacinio kūrybiškumo skatinimą organizacijoje X, išskiriant problematiką ir sėkmes;
- Pateikti pasiūlymus, kaip organizacija X galėtų gerinti ar tinkamesne linkme pakreipti darbuotojų kūrybiškumo skatinimą.

Pagrindiniai tyrimo etapai:

1. Išanalizuota mokslinė teorinė literatūra, nagrinėjanti žmonių kūrybiškumą.
2. Atsižvelgiant į literatūros analizės išvadas suformuotas empirinis tyrimo modelis.
3. Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas tyrimo metodas – organizacijos X intraneto nagrinėjimas, stengiantis atrasti esamus kūrybiškumo skatinimo įrankius bei anketinė darbuotojų apklausa.
4. Apklausa patalpinta internetinėje svetainėje www.manoapklausa.lt, atsižvelgiant į intraneto nagrinėjime atsiskleidusius organizacijos darbuotojų įpročius pildyti apklausas internetinėje erdvėje. Prašymas užpildyti anketą buvo išsiųstas elektroniniu paštu visiems, šiuo metu dirbantiems, 39 organizacijos X darbuotojams.
5. Apklausos duomenys, pasibaigus jos aktyvumo laikotarpiui, apdoroti naudojantis MS Excel ir SPSS 17.0 programomis.

Intraneto tyrinėjimo metodika. Intraneto tinklapis buvo nagrinėjamas analizuojant visus, ne daugiau nei dviejų metų senumo įrašus, kuriuose buvo ieškoma kūrybiškumo skatinimo įrašų pagal teorinėje dalyje aptartus galimus kūrybiškumo skatinimo metodus. Atrasti keturi tiesioginiai kūrybiškumo skatinimo įrankiai – elektroninis dienoraštis (angl. Blog), skirtas veiklos procesų gerinimo tematikai, regiono mastu organizuotas darbuotojų idėjų rinkimas, Lietuvos mastu rengiamas darbuotojų idėjų rinkimas ir kasmetinių privalomų darbuotojo-vadovo pokalbių tvarka. Plačiau šie įrašai bei įrankiai bus aptariami rezultatų poskyryje.

Anketinės apklausos sudarymo metodai. Apklausa sudaro 44 ranginiai teiginiai, suskirstyti į penkis blokus, šeštame bloke yra klausimas susijęs su esamais organizacijoje kūrybiškumo skatinimo įrankiais, jame pateikti 4 teiginiai, ir 4 demografiniai klausimai.

3 lentelė. Anketos struktūra

Blokas	Klausimai/teiginiai anketoje
Asmens kūrybiškumas	Klausimas nr. 1, 1-8 teiginiai
Darbuotojų požiūris į visuomenės kūrybiškumo skatinimą	Klausimas nr. 2, 9-14 teiginiai
Kūrybiškumo motyvacija	Klausimas nr. 3, 15-24 teiginiai
Lyderio indėlis	Klausimas nr. 4, 25-32 teiginiai
Organizacinė aplinka	Klausimas nr. 5, 33-44 teiginiai
Esamų kūrybiškumo skatinimo įrankių naudojimas	Klausimas nr. 6, 45-48 teiginiai

Apklausoje naudojami ranginiai teiginiai, skirti įvertinti teiginius balais nuo 1 iki 5 (kur, pavyzdžiui: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku). Klausimas susijęs su esamais organizacijoje kūrybiškumo skatinimo įrankiais, jame pateikti 4 teiginiai su galimais atsakymų variantais „Taip“ arba „Ne“. Demografinių klausimų blokas skirtas išsiaiškinti darbuotojų amžių, darbo stažą organizacijoje X, padalinį, kuriame dirba bei užimamas pareigas (vadovo, turinčio pavaldinių, vadovo, neturinčio pavaldinių arba specialisto). Teiginiai pirmiesiems penkiems klausimams sukurti remiantis literatūros analizės pagrindiniais kiekvienos atskiros temos teiginiais.

Tyrimo imtis ir patikimumas. Reikiama tyrimo dalyvių imtis apskaičiuota pagal Paniott formulę: $n=1/(\Delta^2+1/N)$. Formulėje:

n- reikalingas apklausti respondentų skaičius;

Δ - leistina paklaida;

N- populiacijos dydis.

Organizacijos X tyrimo atveju, $N = 39$, apskaičiavus formulę su 5 % paklaida, atsakiusių turi būti 36. Į anketą atsakė 28 organizacijos X darbuotojai, taigi apskaičiavus, tyrimo paklaida yra 9,96%, tyrimo patikimumas – 90%.

Tiriamos organizacijos charakteristika. Organizacija X yra privati įmonė, veikianti pramonės sektoriuje, prekiaujantis specifiniais produktais, teikianti technologinių instaliacijų ir produktų panaudojimo konsultacijas. Organizacija X priklauso stambiai tarptautinei įmonių grupei, Lietuvos padalinys priklauso Europos šiaurės regionui. Organizacijoje X yra įdiegta matricinė struktūra, vadovavimas paskirstytas per atskiras veiklos funkcijas. Lietuvoje veikiančiame padalinyje nėra

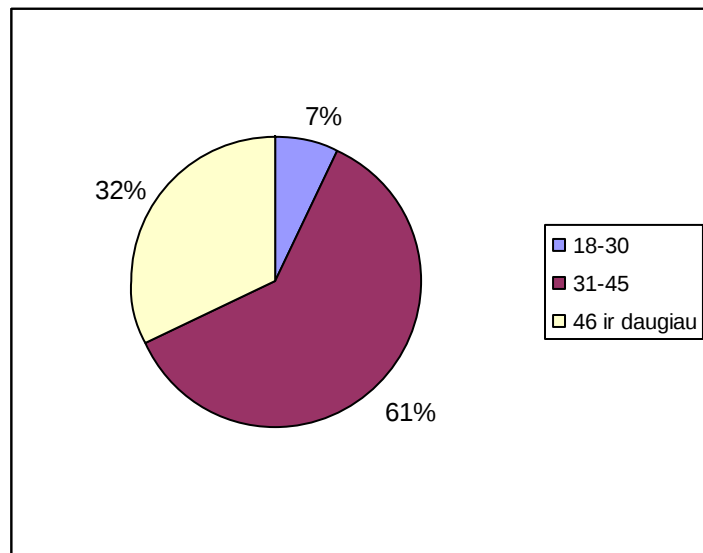
tradicinių vietinių vadovų, kurie būtų visiškai atsakingi už kiekvienoje atskiroje šalyje esančios įmonės verslą, dauguma lietuvių vadovų, turinčių pavaldinių yra trečio ar ketvirto hierarchinio lygmens, žiūrint tik regiono mastu. Organizacija vykdo dvi pagrindines veiklos funkcijas, viena šių funkcijų – techninis aptarnavimas ir logistika, kita – pardavimų organizavimas, šias veiklos funkcijas palaiko administraciniai ir palaikomieji skyriai. Organizacijoje X dirba 43 asmenys, iš kurių 4 šiuo metu yra vaiko priežiūros atostogose. Atsižvelgus į Lietuvos lygmens organizacinę struktūrą ir darbuotojų pareigų pavadinimus, darbuotojai, pagal jų užimamas pareigas, šiame tyrime yra skirstomi į tris grupes – vadovai, turintys pavaldinių, vadovai, neturintys pavaldinių ir specialistai. Pagal organizacijos X pateiktus pareigybių aprašus suprantama, kad vadovai, neturintys pavaldinių, dirba specialistų darbus, tačiau nenorint jų pažeminti, apklausoje, remiantis darbuotojų pareigų pavadinimais, jiems išskirta speciali grupė „vadovai, neturintys pavaldinių“. Organizacijos X darbuotojai, ypač pardavimų ir techninio aptarnavimo bei logistikos skyrių darbuotojai, yra kvalifikuoti specifinių sričių specialistai, kurių žinios organizacijos veiklos srityje yra vertinamos. Pagrindiniai su žmogiškųjų išteklių valdymu priimami sprendimai yra priimami ne Lietuvoje, o regioniniu mastu. Lietuvoje generaliniam direktoriui yra priskirta kontaktinio asmens žmogiškųjų išteklių srityje funkcija, t.y. ši pozicija atsakinga už regione priimtų sprendimų įgyvendinimą. Apžvelgus 2011 metų ataskaitą, organizacija X yra rinkos lyderė, tačiau turi du stambius konkurentus, taigi veikia gana aršiomis konkurencijos sąlygomis, todėl darbuotojų kūrybiškumas šiai organizacijai turėtų būti svarbi kompetencija.

Tyrimo etika. Prieš pradėdant tyrimą, buvo aptartos visos sąlygos, kurių turi būti laikomasi atliekant tyrimą organizacijoje X. Organizacijos X vadovybė buvo supažindinta su tyrimo tema ir tikslu, trumpai apibūdinant anketos klausimų blokus. Vadovybė patinkinta, kad apklausa konfidenciali ir anonimiška, taip pat, kadangi organizacijoje X yra padalinių, kuriuose dirba mažiau nei 5 asmenys, tiek vadovybei, tiek ir respondentams buvo pažadėta, kad pristatant tyrimo rezultatus organizacijos darbuotojams ir vadovams bet kokie rezultatai, galintys atskleisti respondentų tapatybes, bus eliminuoti iš pristatymo. Organizacijos X vadovybė sutiko suteikti galimybę naršyti jų intranete bei aprašyti jame atrastas skiltis susijusias su kūrybiškumo skatinimu, tačiau, norėdami išvengti netyčinio svarbios informacijos nutekėjimo, vadovai reikalavo, kad organizacijos pavadinimas ar detalės galinčios identifikuoti ją, nebūtų minimos darbe, nei viešuose pristatymuose.

Demografinis respondentų pasiskirstymas anketinėje apklausoje. Kaip jau minėta, tyrime buvo pateikti keturi klausimai respondentų demografiniam pasiskirstymui nustatyti tai – darbuotojų amžius, darbo stažas organizacijoje X, padalinys, kuriame dirba respondentas, bei užimamos pareigos.

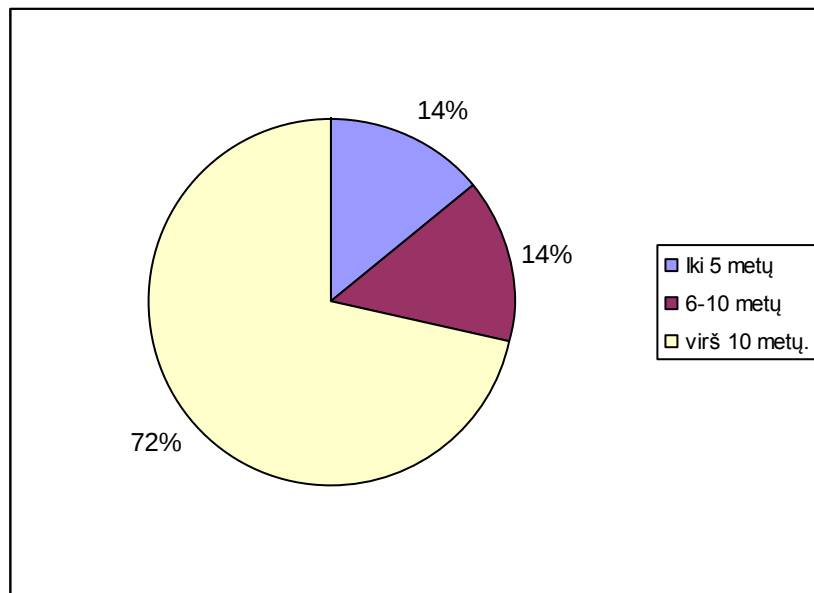
Klausime, skirtime respondentų amžiui išsiaiškinti, buvo išskirti trys tarpsniai: nuo 18 iki 30, nuo 31 iki 45 ir daugiau nei 46 metai. Šis demografinis rodiklis įtrauktas į tyrimą, siekiant išsiaiškinti,

koks yra respondentų požiūris į kūrybiškumą priklausomai nuo valstybės santvarkos, kurioje jie augo. Pirmuoju atveju (nuo 18 iki 30) respondentai, pradedant nuo sąmoningos vaikystės dalies, augo nepriklausomybę atgavusioje Lietuvoje, antrasis tarpsnis identifikuoja tuos, kurie augo revoliucinėmis, po truputį kylančiomis kovos už nepriklausomybę nuotaikomis, trečiasis tarpsnis atspindi stipriausioje sovietinėje santvarkoje užaugusias asmenybes. Tyrimo rezultatai parodė (7 pav.), kad didžioji dalis respondentų patenka į tarpsnį nuo 31 iki 45 (61 %), daug yra ir respondentų patenkančių į 46 ir daugiau tarpsnį (32%) ir vos 7 % patenka į tarpsnį 18-30.



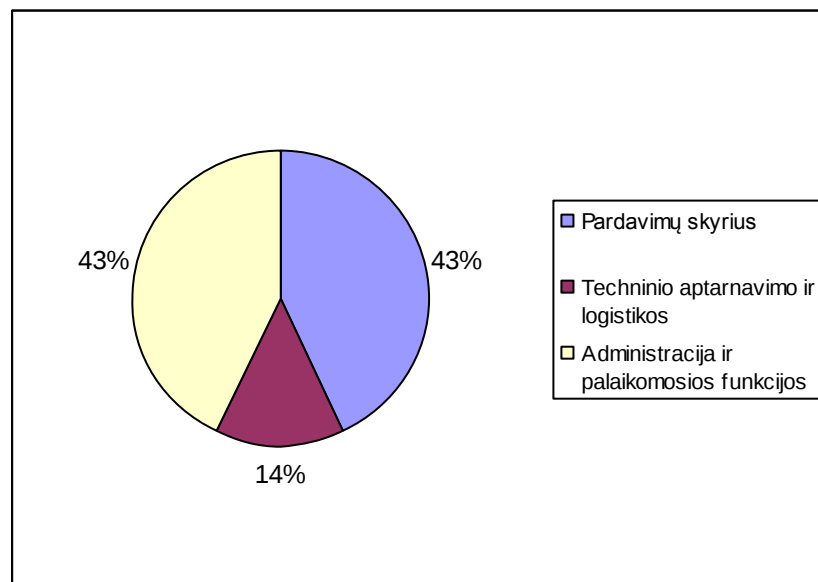
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Nagrinėjant respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą organizacijoje X (8 pav.) paaiškėjo, kad labai didelė dalis respondentų (72%) dirba organizacijoje X virš 10 metų, po tiek pat respondentų (14%) dirbančių iki 5 metų ir nuo 6 iki 10. Tai parodo, kad darbuotojų kaita organizacijoje X yra maža, dauguma darbuotojų dirba seniai ir puikiai pažįsta nusistovėjusias organizacijos X tvarkas, vidinę kultūrą ir veiklą.



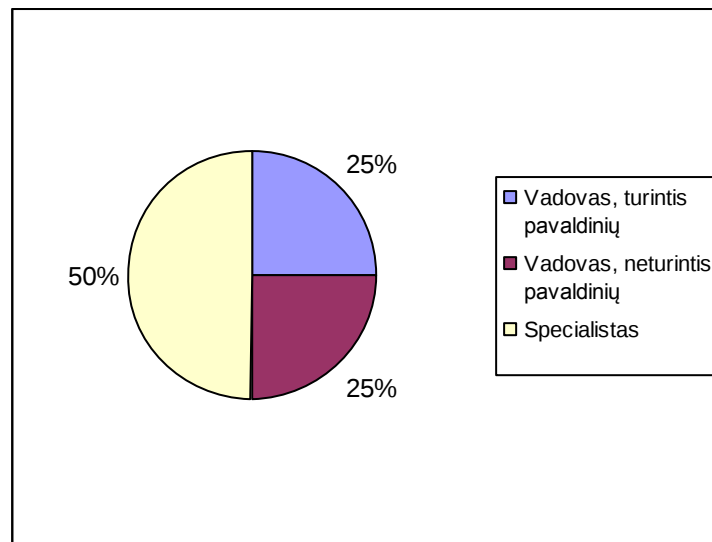
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje X

Kaip jau minėta, organizacija X veikia bei sprendimus priima remiantis funkcinio pasidalinimu, todėl tyrimo metu apklausoje buvo išskirtas demografinis rodiklis, skirtas respondentų priklausomybės tam tikrai funkcijai nustatyti. Buvo išskirtos trys pagrindinės grupės (9 pav.) – pardavimų, techninio aptarnavimo ir logistikos bei administracinių ir palaikomųjų funkcijų padaliniai. Daugiausiai respondentų (po 43%) priskyrė save pardavimų ir administracijos bei palaikomosioms funkcijoms, 14% respondentų iš techninio aptarnavimo ir logistikos skyriaus.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal funkcinis padalinius

Žvelgiant į respondentų atsakymus apie užimamas pareigas (10 pav.), didžiausia dalis tenka specialistams (50%), po 25% respondentų yra vadovai, turintys arba neturintys pavaldinių.



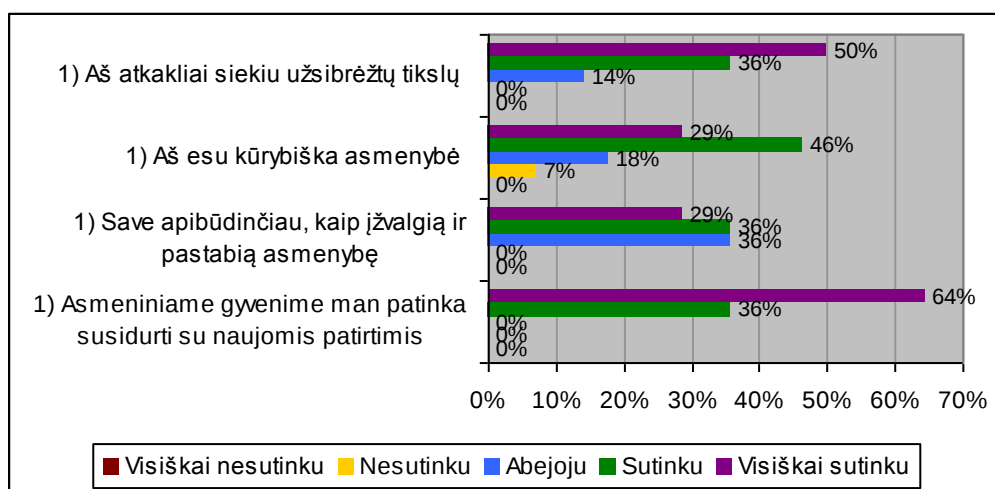
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Apibendrinant demografinius tyrimo rodiklius, galima teigti, kad didžioji dauguma respondentų patenka į 31-45 metų tarpą, išdirbę organizacijoje X virš 10 metų, daugiausiai specialistai iš pardavimų ir administracijos bei palaikomųjų funkcijų.

3. KŪRYBIŠKUMO IR JO SKATINIMO ORGANIZACIJOJE X TYRIMO

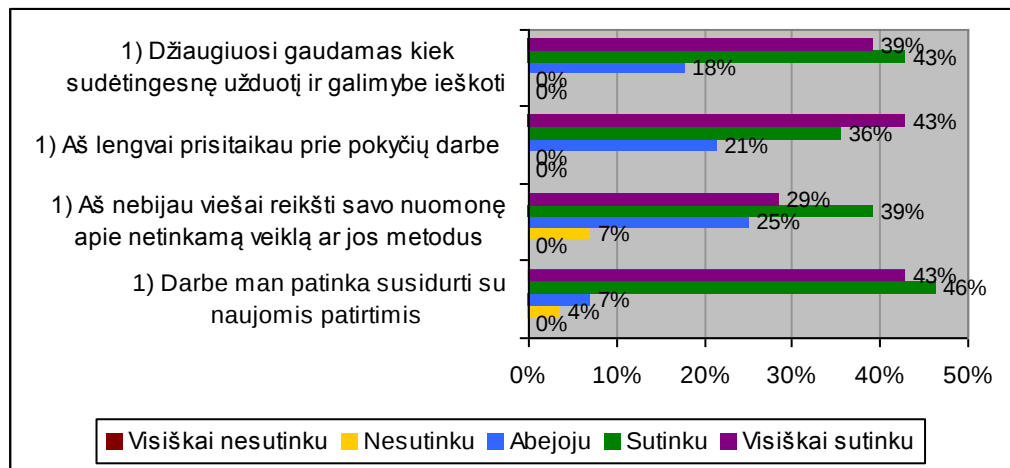
3.1 ORGANIZACIJOS X DARBUOTOJŲ ASMENINIO KŪRYBIŠKUMO VERTINIMAS

Vertinant organizacijos X darbuotojų kūrybiškumą, buvo atsižvelgta į teorinį pagrindą ir išskirti aštuoni teiginiai, septyni iš jų buvo teiginiai susiję su kūrybiškos asmenybės savybėmis ir vienas teiginys skirtas respondentui tiesiogiai įvertinti ar jis/ji yra kūrybiška asmenybė. Atsižvelgiant į apklausoje pateiktus teiginius, nagrinėti organizacijos X darbuotojų asmeninį kūrybiškumą galima žiūrint į asmeninį kūrybiškumą darbo aplinkoje ir bendrai, įvairiose gyvenimo srityse.



11 pav. Respondentų asmeninio kūrybiškumo bendrąja prasme vertinimas

Vertinant darbuotojų kūrybiškumą bendrai (11 pav.), įvairiose srityse, išryškėja respondentų atvirumas naujiems potyriams – visi organizacijos X nariai, dalyvavę apklausoje, pasisakė teigiamai ties šiuo teiginiu, didesnė dauguma išreiškė visišką pritarimą jam. Save kaip įžvalgią ir pastabią asmenybę vertina net 65%, iš jų, kiek mažiau nei pusė, visiškai sutiko su šiuo vertinimu, tačiau atsirado ir tų, kurie nebuvo tikri ar visose situacijose jie yra įžvalgūs ir pastabūs. Panašiai respondentų atsakymai pasidalino ir teiginyje, kuriame vertinamas asmeninis kūrybiškumas. Beveik trečdalis respondentų teigė visiškai sutinkantys, jog jie yra kūrybiškos asmenybės, 46% pasirinko atsakymą „sutinku“, 18% respondentų abejoja ir tik 7% nesutiko su šiuo teiginiu. Paprašyti įvertinti, ar respondentai atkakliai siekia užsibrėžtų tikslų, didžioji dalis respondentų atsakė teigiamai, kur net pusė jų išreiškė visišką pritarimą, o 14% pasisakė abejojantys. Taigi neapibrėžiant kūrybiškumo taikymo srities, respondentai save vertino, kaip kūrybiškas, įžvalgias ir atviras naujiems potyriams asmenybes.



12 pav. Respondentų asmeninio kūrybiškumo darbe vertinimas

Žvelgiant į grafike (12 pav.) pateiktus pasiskirstymus tarp darbinį kūrybiškumą nusakančių teiginių, matoma, kad didžioji dauguma respondentų sutinka su teiginiu, kad jiems patinka ir darbe susidurti su naujomis patirtimis, beveik pusė visiškai tam pritaria. Visgi, skirtingai nei vertinant naujas patirtis asmeniniame gyvenime, dalis respondentų abejojo ar nepritarė šiam teiginiui. Tai, kad ne būtinai visi nauji potyriai darbe gali būti vertinami teigiamai patvirtina ir respondentų pasiskirstymas teiginyje „aš lengvai prisitaikau prie pokyčių darbe“ – „abejoju“ variantą pasirinko dar daugiau respondentų (21%), tačiau nebuvo nei vieno, kuris šiam teiginiui nepritartų. Taip pat didžioji dalis respondentų teigė džiugiai sutinkantys kiek sudėtingesnes užduotys bei jų sprendimų paieškas, 18% respondentų šia galimybe abejoja. Nedidelė problematika atsiskleidė dėl darbuotojų baimės viešai reikšti savo nuomonę apie netinkamą veiklą ar jos metodus, t.y. kvestionuoti nusistovėjusias tvarkas. 7% respondentų teigė, nesutinkantys su teiginiu, kad jie nebijo viešai kvestionuoti nusistovėjusias tvarkas, 25% abejojo, tačiau vis tiek didžioji dalis sutiko su teiginiu, nors visiškai sutinkančių buvo mažiau, nei tiesiog sutinkančių.

Atlikus Kruskal-Wallis testą tarp asmenybės kūrybiškumą nagrinėjančių teiginių ir demografinių rodiklių, paaiškėjo, kad statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$) ryšys egzistuoja tarp teiginių dėl naujų patirčių tiek darbe tiek ir asmeniniame gyvenime ir darbuotojo pareigų (žr. priedas nr. 3). Paaiškėjo, kad vadovai, turintys pavaldinių, labiausiai išsiskyrė, kaip tie, kuriems patinka tiek asmeniniame gyvenime, tiek ir darbe susidurti su naujomis patirtimis.

Išanalizavus asmenybės kūrybiškumą nagrinėjančių teiginių koreliaciją pastebėti stiprūs ($0,7 < r < 1$) ir vidutiniai ($0,5 < r < 0,7$) ryšiai tarp jų:

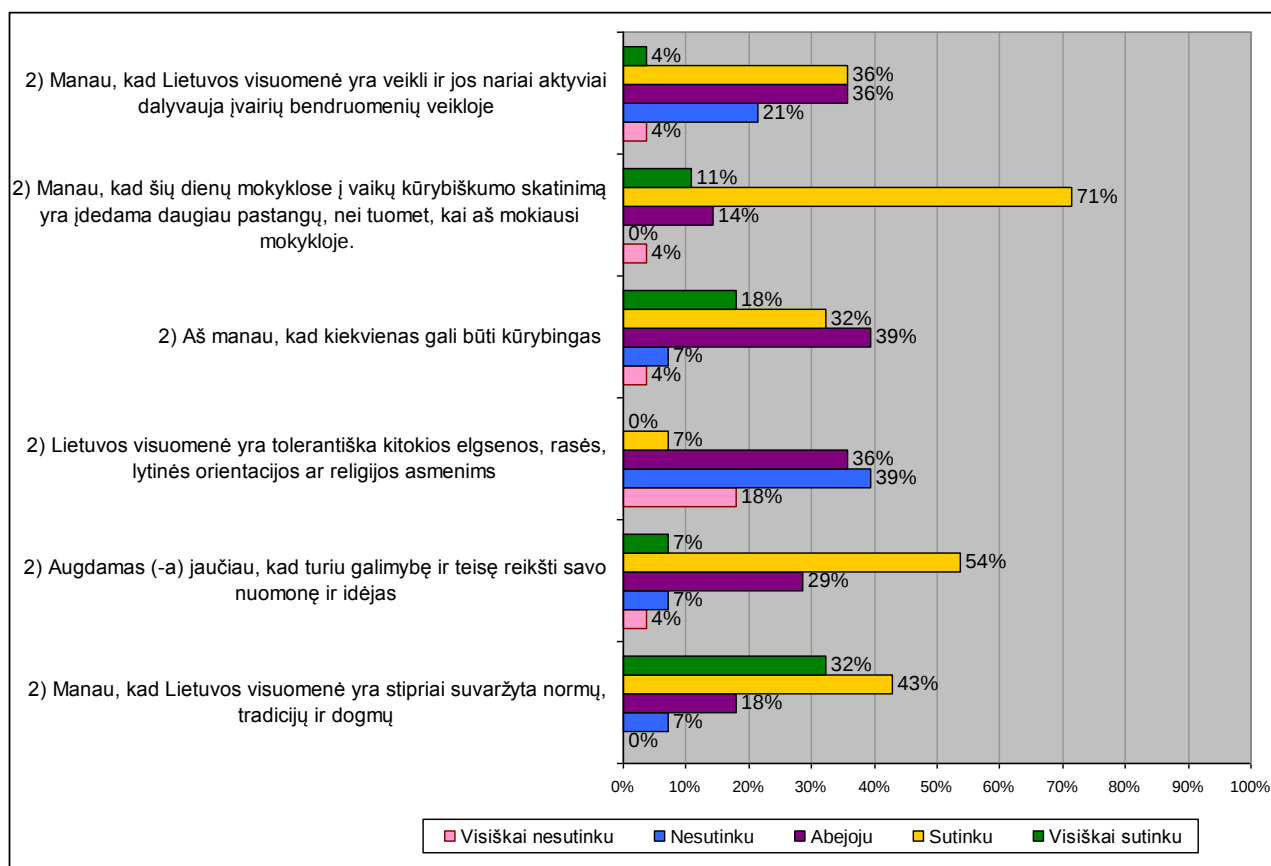
- „Aš nebijau viešai reikšti savo nuomonę apie netinkamą veiklą ar jos metodus“ ir „Aš atkakliai siekiu užsibrėžtų tikslų“ ($r = 0,778$; $p < 0,01$);
- „Aš esu kūrybiška asmenybė“ ir „Save apibūdinau, kaip įžvalgią ir pastabią asmenybę“ ($r = 0,772$; $p < 0,01$);

- „Aš lengvai prisitaikau prie pokyčių darbe“ ir „Aš nebijau viešai reikšti savo nuomonę apie netinkamą veiklą ar jos metodus“ ($r=0,752$; $p<0,01$);
- „Aš nebijau viešai reikšti savo nuomonę apie netinkamą veiklą ar jos metodus“ ir „Darbe man patinka susidurti su naujomis patirtimis“ ($r=0,681$; $p<0,01$);
- „Aš lengvai prisitaikau prie pokyčių darbe“ ir „Aš esu kūrybiška asmenybė“ ($r=0,653$; $p<0,01$);
- „Aš esu kūrybiška asmenybė“ ir „Aš nebijau viešai reikšti savo nuomonę apie netinkamą veiklą ar jos metodus“ ($r=0,545$; $p<0,01$).

Koreliacijos tarp teiginių patvirtina teorinį pagrindą, nes asmenys vertinantys save kaip kūrybiškas asmenybes sutiko turintys ir su teorinėje dalyje išskirtomis bei apklausoje pateiktomis kūrybiškos asmenybės savybėmis. Stiprios koreliacijos atsikleidė sulyginus visus asmeninį kūrybiškumą identifikuojančius teiginius su teiginiu „Vykdymas darbo užduotis turiu būti kūrybiškas“. Tai parodo, kad darbuotojai, vertinantys save kaip kūrybiškas asmenybes ir priskiriantys sau kūrybiškų asmenybių bruožus, teigia, kad darbe yra kūrybiški. Tyrimo respondentai įvertinę save kaip kūrybišką asmenį, labiau išskyrė šias savybes: pastabumas ir įžvalgumas, lengvas prisitaikymas prie pokyčių, nebijojimas kvestionuoti nusistovėjusias tiesas bei tvarkas ir atkaklumas siekti užsibrėžtų tikslų. Tai, kaip organizacijos X darbuotojai vertina naujas patirtis, jiems teikiamas sudėtingesnes užduotis, liudija, kad organizacijos X darbuotojai yra pakankamai atviri naujiems iššūkiams, o tai nurodo polinkį į kūrybiškumą. Apibendrinant rezultatus šiame teiginių bloke tikėtina, kad organizacijos X darbuotojai turi kūrybinio potencialo, save vertina kaip kūrybiškas asmenybes.

3.2 DARBUOTOJŲ POŽIŪRIS Į VISUOMENĖS KŪRYBIŠKUMĄ

Apklausoje darbuotojams buvo patiekti teiginiai visuomenės, kurioje jie užaugo ir kuriai šiuo metu jie priklauso, įvertinimui. Buvo siekiama nustatyti jų požiūrį į Lietuvos visuomenės galimą kūrybiškumą. Visų šešių šio bloko teiginių įvertinimai pateikiami grafike (pav. 13).



13 pav. Darbuotojų požiūrio į visuomenės kūrybiškumą teiginių bloko respondentų atsakymų grafinis atvaizdavimas

Tyrimas atskleidė, kad dauguma (61%) respondentų teigia, kad augdami jie turėjo galimybę ir teisę reikšti savo nuomones ir idėjas, visgi nedidelė dalis respondentų teigė visiškai sutinkantys su šiuo teiginiu, 29% respondentų teigė abejojančios šiuo teiginiu, taip pat buvo tokių, kurie su teiginiu nesutiko. Nepaisant didelio respondentų procento, sutikusio, kad augdami jie turėjo galimybę reikštis, dauguma respondentų, atsakė, kad šių dienų mokyklose į vaikų kūrybiškumo skatinimą įdedama daugiau pastangų nei jų laikais, visgi tik maža jų dalis teigė sutinkantys visiškai. Vertinant visuomenės narių aktyvumą bendruomeninėje veikloje, didesnė dalis atsakiusiųjų abejojo arba nepritarė šiam teiginiui, tačiau 40% respondentų sutiko su teiginiu.

Kaip matoma iš grafiko (13 pav.) didžioji dalis respondentų mano, kad Lietuvos visuomenė yra stipriai suvaržyta normų, tradicijų ir dogmų, iš kurių beveik pusė sutiko visiškai, 18% respondentų abejoja ir 7% teigia nesutinkantys su šiuo teiginiu. Organizacijos X darbuotojai, vertindami teiginį dėl Lietuvos visuomenės tolerantiškumo, daugiausiai pasisakė nepritariančios jam, vos 7% sutiko su šiuo teiginiu, kad Lietuvos visuomenė yra tolerantiška kitokiems asmenims. Ganėtinai didelis procentas respondentų teigė abejojančios ar Lietuvos visuomenė yra tolerantiška ar ne, tai gali būti dėl to, kad respondentai pritaria tik kai kurioms teiginys pateiktoms sritims, kuriose dažniausiai fiksuojamas visuomenės tolerantiškumas arba ne. Iš dalies pasitvirtino tendencija netolerantiškai žvelgti į

visuomenės narius ir teiginio „aš manau, kad kiekvienas gali būti kūrybiškas“ vertinime, didžioji dalis respondentų pasisakė teigiamai, tačiau net 39% abejojo šiuo teiginiu, o 11% respondentų su šiuo teiginiu nesutiko.

Vertinant šio bloko teiginių tarpusavio ryšius nesimato tokių ryškių koreliacijų, kokios buvo tarp asmens kūrybiškumo bloko teiginių įverčių. Vidutinė neigiama koreliacija ($-0,7 < r < -0,5$) pastebima tarp teiginių „Lietuvos visuomenė yra tolerantiška kitokios elgsenos, rasės, lytinės orientacijos ar religijos asmenims“ ir „Manau, kad Lietuvos visuomenė yra stipriai suvaržyta normų, tradicijų ir dogmų“ ($r = -0,618$; $p < 0,01$) bei netoli vidutinės neigiamos koreliacijos teiginiai „Aš manau, kad kiekvienas gali būti kūrybingas“ ir „Manau, kad Lietuvos visuomenė yra stipriai suvaržyta normų, tradicijų ir dogmų“ ($r = -0,452$; $p < 0,05$). Teigiama vidutinės reikšmės koreliacija ($0,5 < r < 0,7$), bei netoli jos esanti, atsiskleidė tarp teiginių „Manau, kad Lietuvos visuomenė yra veikli ir jos nariai aktyviai dalyvauja įvairių bendruomenių veikloje“ ir „Aš manau, kad kiekvienas gali būti kūrybingas“ ($r = 0,512$; $p < 0,01$) bei „Manau, kad Lietuvos visuomenė yra veikli ir jos nariai aktyviai dalyvauja įvairių bendruomenių veikloje“ ir „Lietuvos visuomenė yra tolerantiška kitokios elgsenos, rasės, lytinės orientacijos ar religijos asmenims“ ($r = 0,448$; $p < 0,05$).

Įdomus ryšys (vienintelis vidutinės ($0,5 < r < 0,7$) koreliacijos) atrastas vertinant asmenybės kūrybiškumo ir visuomenės kūrybiškumo blokų teiginių įverčius – teigiamai koreliuoja teiginiai „Aš atkakliai siekiu užsibrėžtų tikslų“ ir „Augdamas (-a) jaučiau, kad turiu galimybę ir teisę reikšti savo nuomonę ir idėjas“ ($r = 0,554$; $p < 0,01$). Šis ryšys nurodo, kad stiprios ir atkaklios asmenybės, galimai susiformavo dar vaikystėje, taip pat tai, kad organizacijoje X dirba tvirti ir savo tikslų siekiantys asmenys. Atsiranda galimybė, kad būtent todėl įvairaus amžiaus darbuotojai į klausimą, dėl raiškos laisvės jų vaikystėje, atsakė teigiamai, nepaisant tuo momentu buvusios griežtos valstybinės santvarkos.

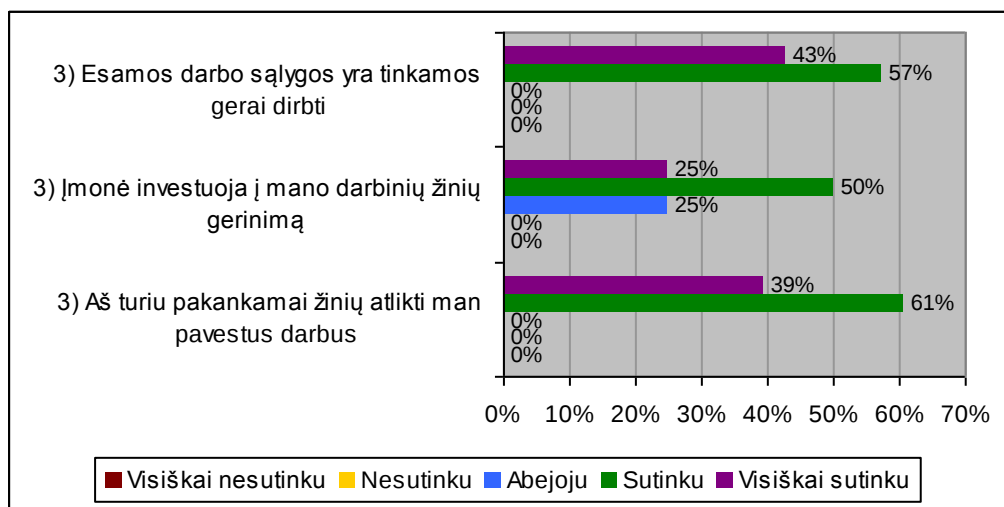
Ieškant ryšių, tarp darbuotojų požiūrio į visuomenės kūrybiškumą ir organizacijos kūrybiškumo skatinimą nagrinėjančių teiginių, buvo atrastas teiginys, kuris išsiskyrė statistškai patikimomis koreliacijomis su beveik visais darbuotojų požiūrio į visuomenės kūrybiškumą nagrinėjančio bloko teiginiais. Teiginys „darbe jaučiu konkurenciją tarp kolegų“ vidutiniškai ($0,5 < r < 0,7$) koreliuoja ($r = 0,539$; $p < 0,01$) su teiginiu „manau, kad Lietuvos visuomenė yra stipriai suvaržyta normų, tradicijų ir dogmų“.

Šis klausimų blokas buvo parengtas apžvalginės apklausos principu, siekiant išsiaiškinti, kokiomis visuomeninėmis kūrybiškumo sąlygomis gyvena organizacijos X darbuotojai. Apibendrinant šio bloko rezultatus, galima teigti, kad organizacijos X darbuotojai visuomenę vertina, kaip turinčią kūrybiškai visuomenei priskiriamų savybių. Visgi rezultatuose atsiskleidžia didžiausia Lietuvos visuomenės galimo kūrybiškumo problema – visuomenės tolerancijos ir lankstumo, normų, dogmų ir tradicijų požiūriu, nebuvimas. Įdomu tai, kad darbuotojai manantys, kad visuomenė yra

aktyvi bendruomeniniuose susirinkimuose, o tai tikėtina parodo ir paties darbuotojo aplinkos aktyvumą, tiki, kad kiekvienas yra kūrybiškas. Iš neigiamos koreliacijos tarp Lietuvos visuomenės tolerantiškumo ir suvaržymo, galima būtų teigti, kad būtent griežtas normų, dogmų laikymasis sąlygoja netoleranciją visuomenėje.

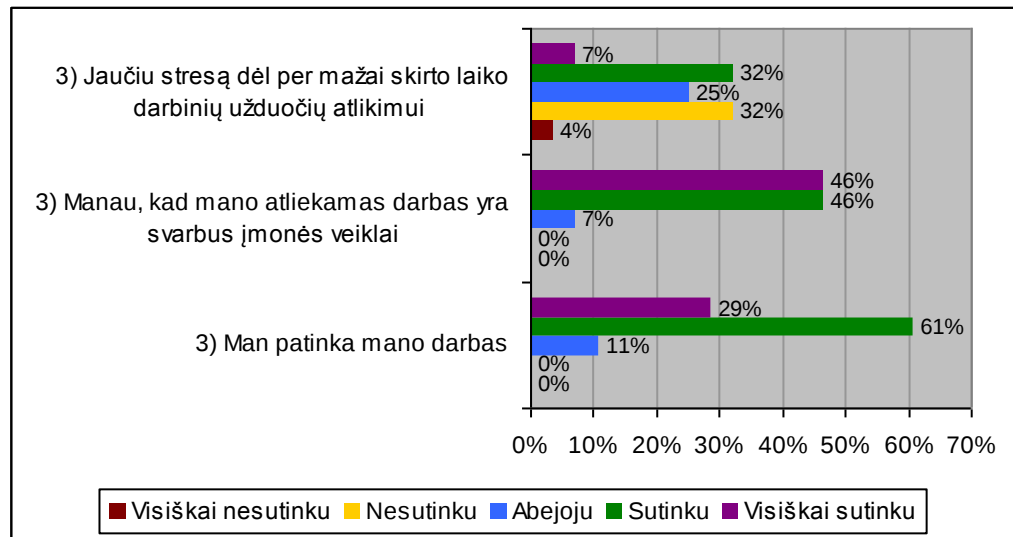
3.3 KŪRYBIŠKUMO MOTYVACIJOS SKATINIMAS ORGANIZACIJOJE X

Šis blokas buvo paremtas teiginiais iš teorinės darbo dalies, išskiriant darbuotojų kūrybiškumo motyvaciją lemiančius veiksnius. Duomenys nagrinėjami paskirstant juos į keturias dalis, t.y. teiginiai, vertinantys: darbo sąlygas bei žinios, bendroji motyvacija darbui, kūrybiškumo galimybės darbo užduotyse ir atlygį už naudingas idėjas.



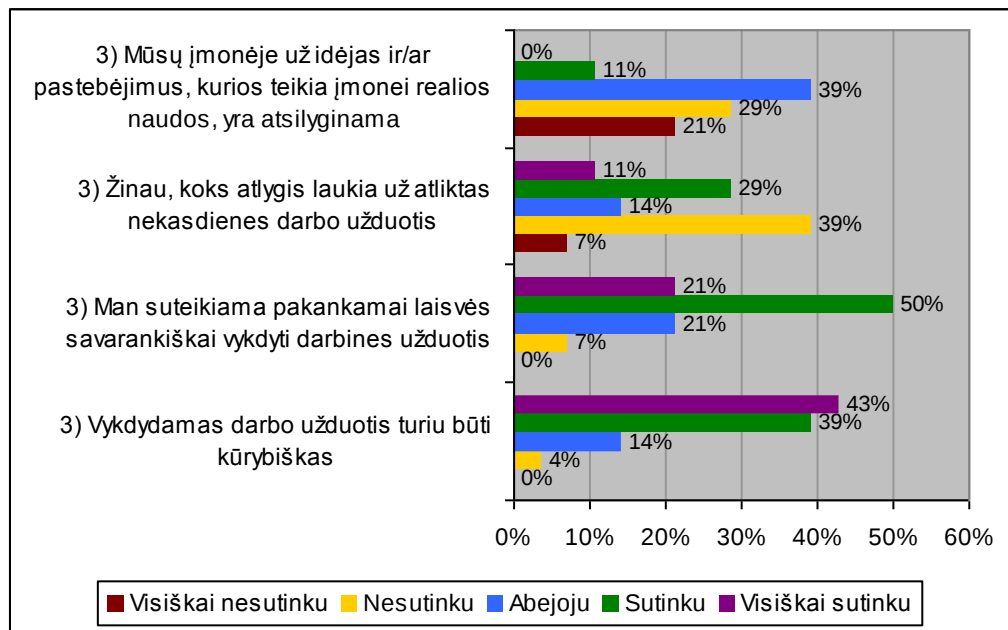
14 pav. Kūrybiškumo motyvacijos vertinimas: darbo sąlygos bei žinios

Buvo išskirti trys teiginiai, vertinantys darbo sąlygas bei žinias: turimos darbinės žinios, organizacijos X investicijos į darbinį žinių gerinimą ir teiginys tiesiogiai prašantis įvertinti darbo sąlygas organizacijoje X. Grafike (14 pav.) matoma, kad dauguma respondentų darbo sąlygas visuose šiuose teiginiuose vertina teigiamai. Geriausiai įvertinimus respondentai teikė teiginiais susijusiems su darbo sąlygomis bei pakankamomis darbinėmis žiniomis. Šie teiginiai buvo įvertinti tik teigiamais atsakymais, kur didelis procentas respondentų teigė visiškai sutinkantys. Organizacijos investicijos į darbinį žinių gerinimą taip pat buvo gerai įvertintos, bet ketvirtis respondentų teigė abejojančios, nors ir teiginyje dėl pakankamų žinių darbams atlikti, visi atsakė tik teigiamai. Atsiranda galimybė, kad dalis organizacijos X darbuotojų jaučia mažesnę dėmesį jų tobulėjimo atžvilgiu. Nepaisant to, kad pagal Kruskal-Wallis testą statistiškai ryšys nėra patikimas (χ^2 kvad. 3,719; df 2; $p=0,156$), organizacijai turėtų būti svarbu žinoti tendenciją, kad daugiausiai į šį klausimą atsakymą „abejoju“ pasirinko specialistai.



15 pav. Kūrybiškumo motyvacijos vertinimas: bendroji motyvacija darbinei veiklai

Kaip matoma iš grafiko (15 pav.) daugumos organizacijos X darbuotojų požiūris į darbą yra teigiamas. Į teiginį, ar jiems patinka jų darbas 11% atsakė abejojantys, visi kiti sutinka, iš viso kiek daugiau nei ketvirtis respondentų teigė visiškai sutinkantys. Teiginys, kuriuo darbuotojai įvertino savo svarbą įmonės veiklai taip pat buvo įvertintas teigiamai, kuriame dauguma išreiškė visišką pritarimą ir vos 7% abejonę. Net 32% respondentų sutinka su teiginiu, kad jie jaučia stresą dėl per mažai skirto darbo liko užduotims atlikti ir 7% teigė visiškai sutinkantys su šiuo teiginiu. Kaip atspindi grafike (15 pav.), kita dalis respondentų abejoja, nesutinka arba visiškai nesutinka su teiginiu dėl patiriamo streso. Kruskal-Wallis testas atskleidė, kad šio teiginio ir pareigų statistinis ryšys nėra patikimas (Chi. kvad. 5,509; df 2; $p=0,064$), tačiau išryškino tendenciją, kad labiausiai stresą, dėl per mažai skiriamo laiko užduotims atlikti, patiria vadovai, turintys pavaldinių. Statistiškai patikimas ryšys rastas tarp šio teiginio ir padalinio, kuriame dirbama. Pagal šį ryšį (Chi. kvad. 10,475; df 2; $p=0,005$) labiausiai stresą dėl terminų patiria techninio aptarnavimo ir logistikos padalinio darbuotojai. Šie rodikliai atspindi, kad organizacijoje X į darbuotojų bendrą motyvaciją yra kreipiamas didelis dėmesys ir motyvacijos didinimas vykdomas kryptingai, tačiau reikėtų atkreipti dėmesį į streso mažinimą. Būtent šie rodikliai, remiantis teorinės dalies išvadomis nurodo, kad teisingai pasirinkta kūrybiškumo motyvavimo strategija organizacijoje X atneštų teigiamų rezultatų.



16 pav. Kūrybiškumo motyvacijos vertinimas: kūrybiškumo galimybės bei atlygis

Vertinant darbo užduočių kūrybiškumą, suteikta laisvę dirbti savarankiškai respondentų atsakymai nežymiai išsiskyrė. Didžioji dauguma respondentų sutinka, kad vykdydami darbo užduotis turi būti kūrybiški, iš kurių daugiau visiškai pritaria šiam teiginiui, abejoja 14% ir nesutinka 4% su šiuo teiginiu. Savarankiškai atlikti darbo užduotis turi galimybę 71% darbuotojų, 22% abejoja šiuo teiginiu, o 7% nesutinka. Grafiniame (16 pav.) atsakymų pasiskirstyme matosi, kad prasčiausi rezultatai, vertinant darbuotojų kūrybiškumo motyvaciją, yra susiję su atlygiu už realią naudą teikiančias idėjas. Dauguma organizacijos X darbuotojų nežino, koks atlygis jų lauktų už atliktas nekasdienės užduotis, 30% sutinka arba visiškai sutinka, kad žino, koks atlygis bus paskirtas už atliktas nekasdienės užduotis. Vertinant ar organizacija X atsilygina už realios naudos teikiančias idėjas, didžioji dauguma atsakė neigiamai, didelis procentas respondentų abejojo ir tik 11% sutinka, kad yra atsilyginama. Kruskal-Wallis testas parodė statistiškai patikimus ryšius tarp šių teiginių bei darbuotojų pareigų. Minėto testo rezultatai atskleidė, kad daugiausiai iš teigiančių, kad žino, koks atlygis bus suteiktas už nekasdienės darbo užduotis (χ^2 kvad. 7,016; df 2; $p=0,030$) yra vadovai, turintys pavaldinių. Tuo tarpu į teiginį, kad organizacijoje X už realios naudos nešančias idėjas ir/ar pastebėjimus yra atsilyginama, teigiamai daugiausiai atsakė vadovai, neturintys pavaldinių. Taigi galima teigti, kad specialistų kūrybiškumo motyvacija yra arba nepakankamai vykdoma, arba nepakankamai komunikuojama.

Žvelgiant į kūrybiškumo motyvacijos bloko teiginių koreliacijas aiškėja vidutinės koreliacijos ($0,5 < r < 0,7$) tarp šių teiginių:

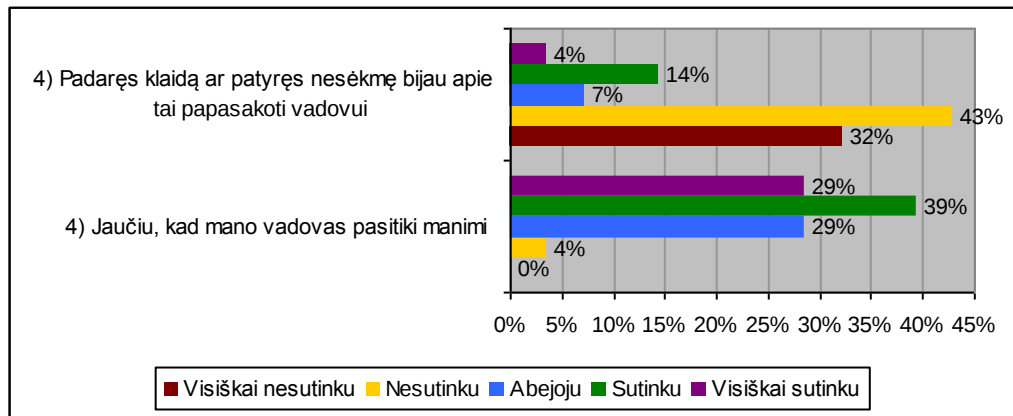
- „Man patinka mano darbas“ ir „Įmonė investuoja į mano darbinių žinių gerinimą“ ($r=0,673$; $p<0,01$);

- „Man patinka mano darbas“ ir „Manau, kad mano atliekamas darbas yra svarbus įmonės veiklai“ ($r=0,677$; $p<0,01$);
- „Man patinka mano darbas“ ir „Vykdydamas darbo užduotis turiu būti kūrybiškas“ ($r=0,576$; $p<0,01$);
- „Vykdydamas darbo užduotis turiu būti kūrybiškas“ ir „Žinau, koks atlygis laukia už atliktas nekasdienės darbo užduotis“ ($r=0,637$; $p<0,01$);
- „Vykdydamas darbo užduotis turiu būti kūrybiškas“ ir „Manau, kad mano atliekamas darbas yra svarbus įmonės veiklai“ ($r=0,611$; $p<0,01$);
- „Mūsų įmonėje už idėjas ir/ar pastebėjimus, kurios teikia įmonei realios naudos, yra atsilyginama“ ir „Žinau, koks atlygis laukia už atliktas nekasdienės darbo užduotis“ ($r=0,496$; $p<0,01$);
- „Esamos darbo sąlygos yra tinkamos gerai dirbti“ ir „Vykdydamas darbo užduotis turiu būti kūrybiškas“ ($r=0,479$; $p<0,01$).

Apibendrinant kūrybiškumo motyvaciją nagrinėjančių teiginių bloką galima teigti, kad kūrybiškam darbui organizacijoje X labai svarbu yra investicijos į darbinių žinių gerinimą. Tai svarbu ir tam, kad darbuotojai būtų patenkinti savo darbu, čia taip pat svarbu, kad darbuotojai jaustų, jog jų darbas yra svarbus įmonės veiklai. Taip pat dauguma darbuotojų, kurie tvirtina, jog darbas jiems patinka, įvardina ir, kad jų darbe jie turi būti kūrybiški, o tai patvirtina kūrybiškumo skatinimo indėlį į bendrą darbuotojų motyvacijos lygį. Organizacijai X reikėtų susirūpinti investicijoms į specialistų tobulėjimą darbo plotmėje, arba pabrėžti jau esamas investicijas, nes šių pareigų darbuotojai jaučia mažesnę dėmesį šioje srityje. Taip pat reikėtų atkreipti dėmesį į vadovų, turinčių pavaldinių, pasitenkinimą darbu. Dalis šių darbuotojų teigia kartais patiriantys stresą dėl laiko trūkumo užduotims atlikti. Taip pat visuose organizacijos X hierarchiniuose lygmenyse turi būti aiškiau komunikuojamos atlygio už idėjas galimybės, nes kaip parodė intraneto nagrinėjimas, atlygis arba yra pažadamas ir nebekomunikuojama, kas jį gavo, arba atlygio iš viso nėra pateikiama, net viešos padėkos už tinkamą idėją.

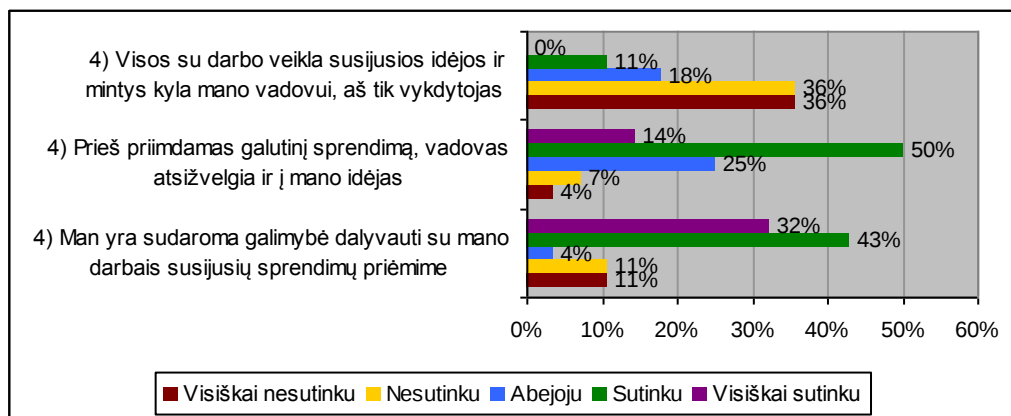
3.4 LYDERIO INDĖLIS Į KŪRYBIŠKUMO SKATINIMĄ ORGANIZACIJOJE X

Šis teiginių blokas buvo paremtas teorinėje darbo dalyje išskirtomis lyderio savybėmis ir jo veiksmis, lemiančiais kūrybiškumo skatinimą. Teiginiai nagrinėjami suskaidant juos į tris grupes: teiginiai vertinantys vadovo ir darbuotojo santykius, nagrinėjantys darbuotojų įtraukimą į veiklas, susijusias su sprendimų priėmimu ir idėjų generavimu, bei vadovo kūrybiškumą skatinančių veiklų vertinimas.



17 pav. Vadovo ir darbuotojo santykių vertinimas

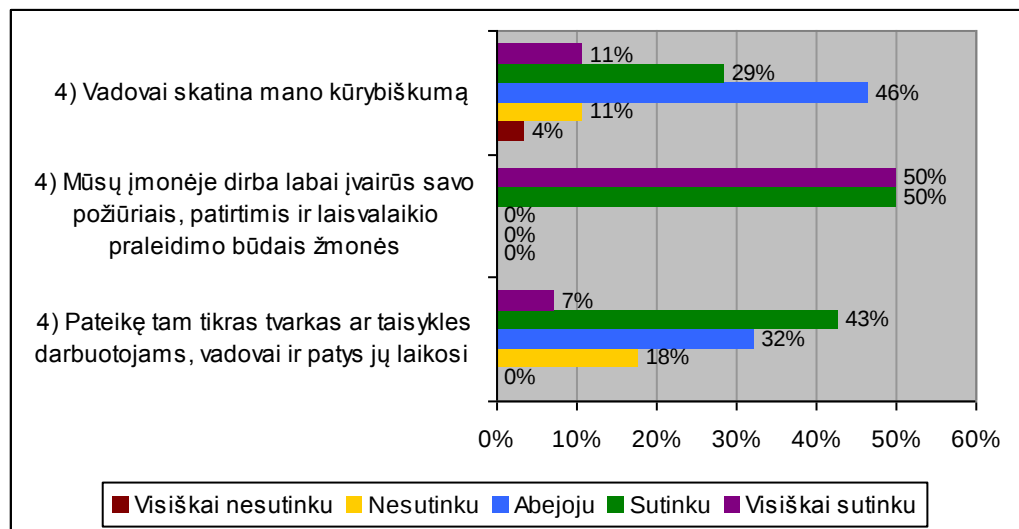
Vertinant darbuotojų ir vadovų santykius, buvo pateikti du teiginiai, kurie vertino ar darbuotojai jaučia, kad jų vadovas pasitiki jais, bei tai ar jie bijo pasakyti vadovui apie klaidas ar nesėkmes. Kaip matoma iš grafiko (17 pav.), teiginį „jaučiu, kad mano vadovas pasitiki manimi“ dauguma respondentų vertino teigiamai, visgi 29% abejojo, o 4% nesutiko. Tuo tarpu paprašyti įvertinti ar bijo papasakoti savo vadovui apie darbe patirtą nesėkmę ar padarytą klaidą, tik 18% atsakė bijantys, o net trys ketvirtadaliai respondentų teigė nebijantys, iš jų daugiau nei pusė išreiškė visišką nepritarimą šiam teiginiui. Taigi organizacijos X vadovybė yra užsitarnavusi darbuotojų pasitikėjimą, greičiausiai pasižymi tolerantišku ir konstruktyviu požiūriu į darbuotojų klaidas ar nesėkmes darbe, tuo pačiu tinkamai demonstruoja pasitikėjimą darbuotojais.



18 pav. Darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą bei idėjų generavimą vertinimas

Teiginiai, kuriais darbuotojai vertino vadovų sudaromą galimybę jiems dalyvauti sprendimų priėmimo procese ir teikti pasiūlymus (18 pav.), daugiausiai taip pat buvo įvertinti teigiamai, nors ties šiais teiginiais pastebimas didesnis procentas nepritariančių. Didžioji dauguma darbuotojų sutinka, kad jiems sudaroma galimybė dalyvauti su jų darbais susijusių sprendimų priėmimo, nesutinka ir visiškai nesutinka po 11% respondentų. Į teiginį „prieš priimdamas galutinį sprendimą, vadovas atsižvelgia ir į mano idėjas“ didesnė dalis darbuotojų atsakė teigiamai, nors visišką pritarimą išreiškė mažesnis

procentas darbuotojų, net ketvirtis respondentų abejojo, o nesutiko 11%. Tokia pati tendencija pasimatė ir teiginio dėl idėjų ir minčių tik iš vadovo pusės vertinime, tas pats procentas respondentų teigė sutinkantys, kad visos idėjos ar mintys kyla jų vadovams. Nepaisant didelio procento teigiamai vertinančių vadovų dėmesį jų idėjoms, bei galimybę reikšti nuomonę, organizacijoje X yra darbuotojų, kurie stipriai, ar tiesiog tam nepritaria, todėl atlikus Kruskal-Wallis testą statistiškai patikimas ryšys gautas tarp teiginio „Man yra sudaroma galimybė dalyvauti su mano darbais susijusių sprendimų priėmime“ ir pareigų (Chi. kvad. 8,560; df 2; $p=0,014$). Ties šiuo teiginiu išsiskyrė vadovų, turinčių pavaldinių teigiamas vertinimas, tuo tarpu specialistai, buvo tie, kurie mažiausiai rinkosi teigiamus vertinimus.



19 pav. Vadovo kūrybiškumą skatinančių veiklų vertinimas

Grafike (19 pav.) atvaizduoti pasiskirstymai tarp atsakymų nurodo, kad teorinėje dalyje išskirtą kaip vieną svarbiausių lyderių, skatinančių darbuotojų kūrybiškumą, savybių – veiksmų atitikimą priimtoms tvarkoms, taisyklėms ar pasakytiems žodžiams, gana didelė dalis darbuotojų vertindami išreiškia abejonę, 18% nesutinka, visgi pusė respondentų teigiamai vertina savo vadovus šios savybės atžvilgiu. Iš grafiko matosi, kad didelis procentas respondentų abejoja teiginiu, kad organizacijos X vadovai skatina jų kūrybiškumą. Atlikus Kruskal-Wallis testą su teiginiu, vertinančiu vadovų kalbų atitikimą veiksmams, pastebėtas svarbus, tačiau statistiškai tik nurodantis tendenciją, ryšys su darbuotojų pareigomis (Chi. kvad. 5,315; df 2; $p=0,070$). Pagal testą didžioji dalis pasirinkusių teigiamą šio klausimo vertinimą buvo vadovai, neturintys pavaldinių, bei, kiek mažiau, vadovai, turintys pavaldinius, taigi ir ties šiuo teiginiu matosi, kad vadovai, turėtų daugiau dėmesio skirti savo veiksmų atitikimui kalboms, nes specialistai mažiausiai sutiko su šiuo teiginiu. Šie rezultatai patvirtina, kad organizacijoje X tam, kad būtų skatinamas darbuotojų kūrybiškumas, vadovai privalo elgtis pagal tai, ką kalba, ir vykdyti tai, ką priima kaip taisykles ar tvarkas. Ši problema aktualiausia administracinių bei palaikomųjų funkcijų padaliniuose, taip pat neigiamai šiuos teiginius vertino dalis

pardavimų skyriaus specialistų. Vertinant darbuotojų įvairovę organizacijoje, visi respondentai pasisakė teigiamai (po 50% „sutinku“ ir „visiškai sutinku“).

Vertinant lyderio indėlį į darbuotojų kūrybiškumą teiginių įvertių tarpusavio ryšius išsiskiria stiprios ($0,7 < r < 1$) ir vidutinės ($0,5 < r < 0,7$) koreliacijos:

- „Vadovai skatina mano kūrybiškumą“ ir „Man yra sudaroma galimybė dalyvauti su mano darbais susijusių sprendimų priėmime“ ($r=0,748$; $p<0,01$);
- „Prieš priimdamas galutinį sprendimą, vadovas atsižvelgia ir į mano idėjas“ ir „Jaučiu, kad mano vadovas pasitiki manimi“ ($r=0,739$; $p<0,01$);
- „Vadovai skatina mano kūrybiškumą“ ir „Jaučiu, kad mano vadovas pasitiki manimi“ ($r=0,715$; $p<0,01$);
- „Vadovai skatina mano kūrybiškumą“ ir „Prieš priimdamas galutinį sprendimą, vadovas atsižvelgia ir į mano idėjas“ ($r=0,709$; $p<0,01$);
- „Man yra sudaroma galimybė dalyvauti su mano darbais susijusių sprendimų priėmime“ ir „Jaučiu, kad mano vadovas pasitiki manimi“ ($r=0,669$; $p<0,01$);
- „Vadovai skatina mano kūrybiškumą“ ir „Pateikę tam tikras tvarkas ar taisykles darbuotojams, vadovai ir patys jų laikosi“ ($r=0,648$; $p<0,01$);
- „Vadovai skatina mano kūrybiškumą“ ir „Visos su darbo veikla susijusios idėjos ir mintys kyla mano vadovui, aš tik vykdytojas“ ($r=-0,601$; $p<0,01$), neigiama koreliacija ($-0,7 < r < -0,5$);
- „Pateikę tam tikras tvarkas ar taisykles darbuotojams, vadovai ir patys jų laikosi“ ir „Prieš priimdamas galutinį sprendimą, vadovas atsižvelgia ir į mano idėjas“ ($r=0,575$; $p<0,01$);
- „Visos su darbo veikla susijusios idėjos ir mintys kyla mano vadovui, aš tik vykdytojas“ ir „Pateikę tam tikras tvarkas ar taisykles darbuotojams, vadovai ir patys jų laikosi“ ($r=-0,567$; $p<0,01$), Neigiama koreliacija ($-0,7 < r < -0,5$).

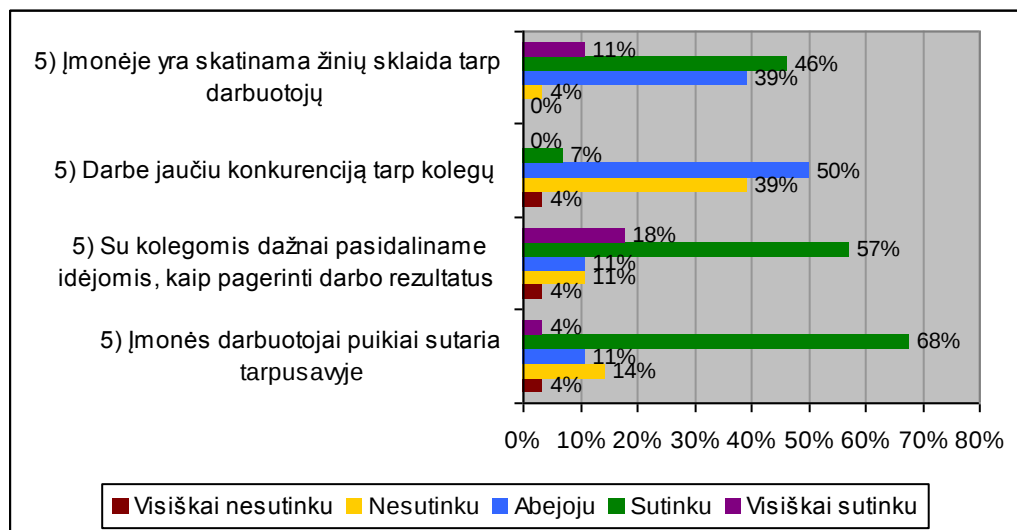
Išanalizavus koreliacijas atsiskleidžia organizacijos X vadovų lyderystės savybės, skatinančios kūrybiškumą. Vadovai, kurie darbuotojų vertinami, kaip skatinantys kūrybiškumą, organizacijoje X suteikia galimybę dalyvauti sprendimų priėmime susijusiame su darbuotojų veikla, jų darbuotojai jaučia pasitikėjimą iš jų pusės, o tai stipriai atsiskleidžia per lyderių savybę išklausti ir atsižvelgti į darbuotojų pateiktas idėjas. Organizacijoje X, skatinantys kūrybiškumą lyderiai vertinami, kaip vykdančios jų pačių nustatytas taisykles, t.y. ką kalba, tą ir vykdo patys. Tokie lyderiai organizacijoje X suteikia darbuotojams galimybę ir laisvę patiems veikloje taikyti savo idėjas.

Apibendrinant šio bloko rezultatus galima teigti, kad pasitvirtino teorinėje dalyje aptartos kūrybiškumą skatinančio lyderio savybės. Organizacijos X vadovybė, užsitarnavusi darbuotojų pasitikėjimą tolerantišku ir konstruktyviu požiūriu į darbuotojų klaidas ar nesėkmes darbe, tuo pačiu tinkamai demonstruojamu pasitikėjimu darbuotojais, yra vertinama kaip kūrybiškumą skatinantys

lyderiai. Tam, kad organizacijoje X būtų skatinamas darbuotojų kūrybiškumas, vadovai privalo elgtis pagal tai, ką kalba, ir vykdyti tai, ką priima kaip taisykles ar tvarkas. Probleminės vietos, vertinant lyderių indėlį į kūrybiškumo skatinimą, yra aktualiausios tarp specialistų.

3.5 ORGANIZACIJOS X KŪRYBIŠKUMĄ SKATINANČIOS APLINKOS ANALIZĖ

Šis blokas buvo paremtas teiginiais iš teorinės darbo dalies, išskiriant kūrybiškumą skatinančios organizacinės aplinkos veiksnius. Duomenys nagrinėjami skaidant bloką į tris teiginių grupes: darbuotojų tarpusavio santykių ir bendradarbiavimo vertinimas, darbo užduočių atlikimo trukdžių ir galimybių vertinimas bei darbinės veiklos vertinimas.

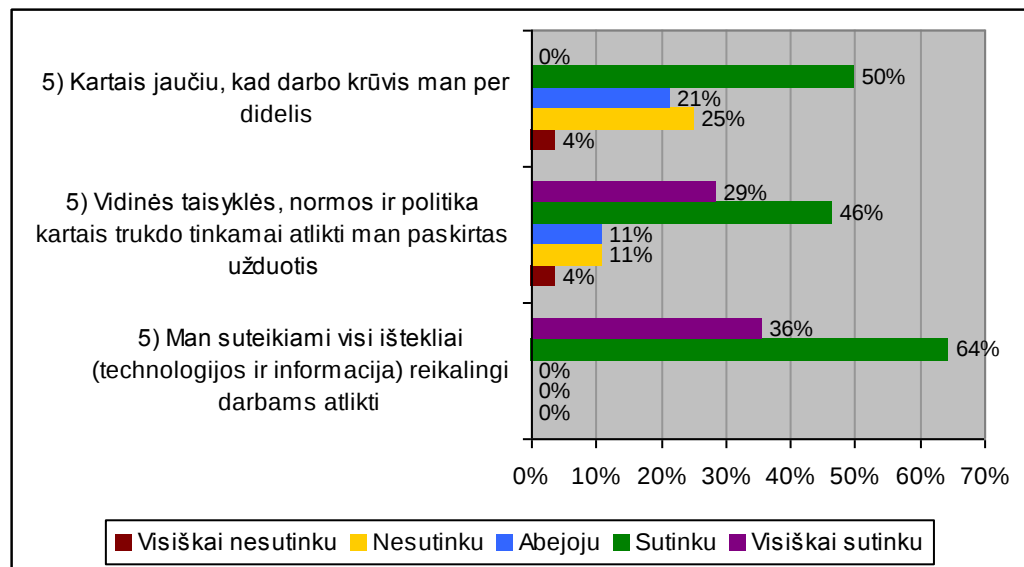


20 pav. Darbuotojų tarpusavio santykių ir bendradarbiavimo vertinimas

Nagrinėjant darbuotojų tarpusavio santykių ir bendradarbiavimo vertinimą tarp organizacijos X darbuotojų, buvo pastebėta teigiamo vertinimo tendencijos. Žvelgiant į grafiką (20 pav.) aiškėja, kad didžioji dauguma darbuotojų tarpusavio santykius vertina teigiamai, nors labai mažas procentas su pateiktu teiginiu sutinka visiškai, tačiau yra išreiškusių abejonę bei nepritariančių. Atlikus Kruskal-Wallis testą rastas tendencingas ryšys tarp tarpusavio santykių vertinimo ir padalinio, kuriame dirbama (Chi. kvad. 4,731; df 2; p=0,094). Paaiškėjo, kad geriausia tarpusavio santykius vertina darbuotojai iš techninio aptarnavimo ir logistikos padalinio, tuo tarpu mažiausiai teigiamų vertinimų buvo iš pardavimų padalinio darbuotojų. Net trys ketvirčiai respondentų, teigė, kad kolegos dažnai pasidalina idėjomis tarpusavyje, abejojančių šiuo teiginiu 11%, nesutinkančių 15%. Esama žinių sklaida įmonėje pasitvirtina ir darbuotojų tarpusavio konkurencijos vertinime. Vos 7% teigė sutinkantys su teiginiu, kad jaučia konkurenciją tarp kolegų, pusė respondentų abejojo ir 39% nesutinka ir 4% visiškai nesutinka.

Įmonės indėlis į žinių sklaidos tarp darbuotojų skatinimą matomas tik kiek daugiau nei pusei apklausoje dalyvavusių organizacijos X darbuotojų. Kaip matoma iš grafiko (20 pav.), šiuo teiginiu

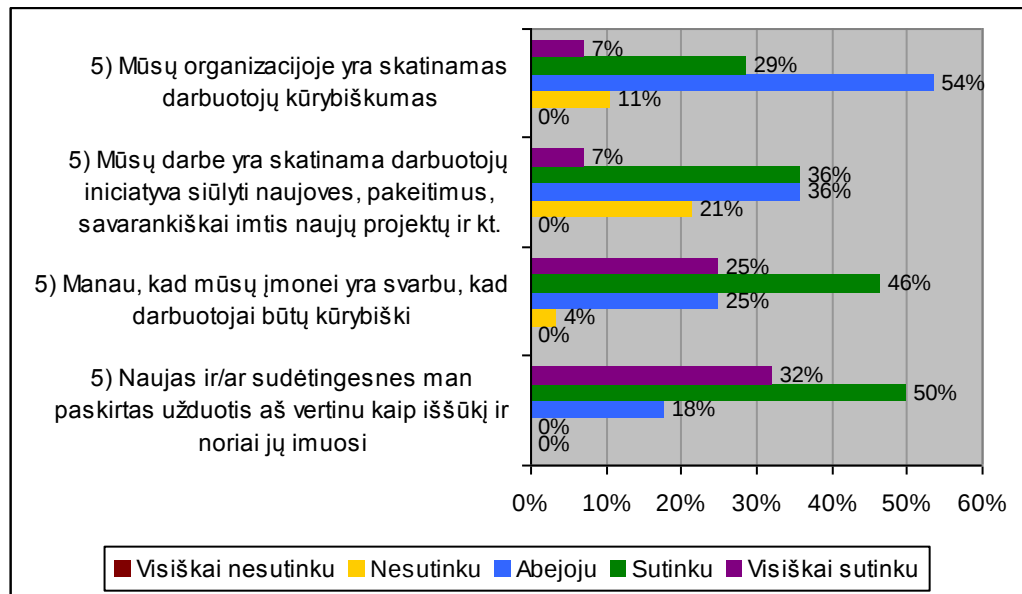
abejojo teiginiu 39%, nesutiko 4%. Analizuojant šį respondentų pasiskirstymą tampa aišku, kad žinių ir idėjų sklaida tarp darbuotojų yra ganėtinai stipri, visgi Kruskal-Wallis testas atskleidė statistiškai patikimą ryšį tarp teiginio, jog organizacija X skatina žinių sklaidą tarp darbuotojų, ir pareigų (Chi. kvad. 11,476; df 2; $p=0,003$). Daugiausiai respondentų teigiamai į šį klausimą atsakė vadovai, neturintys pavaldinių, kiek mažiau, vadovai, turintys pavaldinių. Taigi vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti žinių sklaidai tarp specialistų, nes, kaip ir teigiama teorinėje dalyje aptartų autorių, žinių sklaida prisideda ne tik prie kūrybiškumo skatinimo, bet ir prie didesnio produktyvumo.



21 pav. Darbo užduočių atlikimo trukdžių ir galimybių vertinimas

Žvelgiant į atsakymų pasiskirstymus (21 pav.) darbo užduočių atlikimo trukdžių ir galimybių vertinime, paaiškėjo, kad visi organizacijos X darbuotojai, dalyvavę apklausoje, teigia, jog jiems yra suteikiami visi reikalingi ištekliai, iš jų visišką pritarimą išreiškė 36%. Tačiau organizacijoje X galiojančias taisykles, normas ir politikas respondentai labiau linkę vertinti, kaip trukdžius darbams atlikti, abejoja vos 11%, tiek pat nesutinka, visiškai nesutinka 4%. Taip pat pusė respondentų sutinka su teiginiu, kad kartais jaučia, jog darbo krūvis jiems per didelis, abejojančių 21%, o darbo krūvio nejaučiančių beveik trečdalis. Atliktas Kruskal-Wallis testas nurodė statistiškai reikšmingus ryšius tarp teiginių: „Kartais jaučiu, kad darbo krūvis man per didelis“ ir padalinio, kuriame dirbama (Chi. kvad. 9,837; df 2; $p=0,007$) bei „Vidinės taisyklės, normos ir politika kartais trukdo tinkamai atlikti man paskirtas užduotis“ ir darbo stažo organizacijoje X (Chi. kvad. 7,904; df 2; $p=0,019$). Su teiginiu dėl didelio darbo krūvio labiausiai sutiko techninio aptarnavimo ir logistikos padalinio darbuotojai, bei, šiek tiek mažesnis procentas pardavimų skyriaus darbuotojų. Tuo tarpu su teiginiu apie vidinių taisyklių, normų ir politikos trukdžių darbams labiausiai sutikimą išreiškė darbuotojai, organizacijoje X dirbantys nuo 5 iki 10 metų.

Taigi organizacijos X viena iš sėkmių kūrybiškumo skatinime yra tinkamų žinių bei išteklių, susijusių su darbine veikla, užtikrinimas darbuotojams. Dažnai neišvengiamai esančios taisyklės, normos ir politikos trukdo darbuotojams tinkamai atlikti savo darbą, todėl organizacijai X reikėtų išsiaiškinti, kurios tvarkos, taisyklės ar jų dalys labiausiai kenkia darbuotojų atliekamai veiklai, įsitikinti ar tai tikrai lemia mažesnę produktyvumą ir pasvarstyti galimybę bent dalinai panaikinti šiuos trukdžius.



22 pav. Darbinės veiklos vertinimas

Kaip atsiskleidžia iš grafiko (22 pav.), didžiosios daugumos respondentų teiginys, dėl jų pasitenkinimo naujomis ir/ar sudėtingesnėmis užduotimis, įvertintas teigiamai. Tai patvirtina, kad organizacijos X darbuotojai yra atviri naujiems su darbine veikla susijusiems potyriams. Didžioji dalis darbuotojų taip pat pritarė teiginiui, kad, jų manymu, organizacijai X yra svarbus jos darbuotojų kūrybiškumas, ketvirtis išreiškė abejonę, o nesutiko tik 4%. Nepaisant organizacijos X darbuotojų nuomonės, kad jų kūrybiškumas yra svarbus organizacijos veiklai, paklausti, ar sutiktų su teiginiu, jog jų darbe yra skatinama darbuotojų iniciatyva siūlyti naujoves, pakeitimus, savarankiškai imtis naujų projektų, dauguma respondentų teigė sutinkantys, tačiau toks pats procentas darbuotojų abejojo, nesutinkančių buvo 21%, o visišką pritarimą išreiškė 7% respondentų. Atlikus Kruskal-Wallis testą, paaiškėjo tendencija tarp šio teiginio ir darbuotojų stažo organizacijoje X (Chi. kvad. 4,631; df 2; $p=0,099$), kur didžioji dauguma sutinkančių yra darbuotojai, dirbantys organizacijoje X iki 5 metų. Tuo tarpu virš 10 metų dirbantieji mažiausiai rinkosi teigiamą atsakymą ties šiuo klausimu. Darbuotojams vertinant teiginį „mūsų organizacijoje yra skatinamas darbuotojų kūrybiškumas“, daugiau nei pusė respondentų teigė abejojantys tuo, o sutiko trečdalis respondentų.

Vertinant kūrybiškumą skatinančios organizacinės aplinkos bloko teiginių įverčių tarpusavio ryšius išsiskiria stiprios ($0,7 < r < 1$) ir vidutinės ($0,5 < r < 0,7$) koreliacijos:

- „Mūsų organizacijoje yra skatinamas darbuotojų kūrybiškumas“ ir „Mūsų darbe yra skatinama darbuotojų iniciatyva siūlyti naujoves, pakeitimus, savarankiškai imtis naujų projektų ir kt.“ ($r=0,718$; $p<0,01$);
- „Mūsų organizacijoje yra skatinamas darbuotojų kūrybiškumas“ ir „Įmonėje yra skatinama žinių sklaida tarp darbuotojų“ ($r=0,670$; $p<0,01$);
- „Mūsų darbe yra skatinama darbuotojų iniciatyva siūlyti naujoves, pakeitimus, savarankiškai imtis naujų projektų ir kt.“ ir „Įmonėje yra skatinama žinių sklaida tarp darbuotojų“ ($r=0,613$; $p<0,01$);
- „Mūsų organizacijoje yra skatinamas darbuotojų kūrybiškumas“ ir „Su kolegomis dažnai pasidaliname idėjomis, kaip pagerinti darbo rezultatus“ ($r=0,585$; $p<0,01$);
- „Naujas ir/ar sudėtingesnes man paskirtas užduotis aš vertinu kaip iššūkį ir noriai jų imuosi“ ir „Įmonėje yra skatinama žinių sklaida tarp darbuotojų“ ($r=0,534$; $p<0,01$);
- „Mūsų organizacijoje yra skatinamas darbuotojų kūrybiškumas“ ir „Manau, kad mūsų įmonei yra svarbu, kad darbuotojai būtų kūrybiški“ ($r=0,510$; $p<0,01$).

Žvelgiant į koreliacijas atsiskleidžia kaip organizacijos X darbuotojai vertina organizacijos aplinką ir kokios jų išskiriamos darbuotojų kūrybiškumą skatinančios organizacijos savybės. Kūrybiškumą skatinanti organizacija turėtų skatinti bendradarbiavimą ir bendravimą tarp darbuotojų, žinių sklaidą, jų iniciatyvumą siūlyti naujoves ir/ar pakeitimus, savarankiškumą, bei tikėjimą, kad kūrybiškumas yra svarbus organizacijos sėkmės veiksnys.

Apibendrinant respondentų atsakymus šiame bloke galima teigti, kad organizacijos X darbuotojai vertina kūrybiškumą, kaip svarbų indėlį į sėkmingą organizacijos veiklą, patys yra atviri naujovėms ir tiki didesnių ar ryškesnių organizacijos investicijų į kūrybiškumo skatinimą. Organizacijos mastu, žinių ir idėjų sklaida tarp darbuotojų yra ganėtinai stipri, visgi vadovai turėtų skirti daugiau dėmesio žinių ir idėjų sklaidai tarp specialistų. Ypatingai atkreipti dėmesį reikia į konkurenciją tarp darbuotojų, organizacijos X vadovai turėtų atkreipti dėmesį, ar didelė konkurencija tarp darbuotojų neįtakoja jų produktyvumo, kūrybiškumo, ar nėra per daug stipri. Organizacija X pasižymi dideliu dėmesiu tinkamų žinių bei išteklių, susijusių su darbine veikla, užtikrinimu darbuotojams, tačiau, kaip ir minėta, reikėtų peržiūrėti darbuotojų veiklai trukdančias taisykles, tvarkas ir kt. ir bent dalinai panaikinti šiuos trukdžius. Taip pat organizacijos X vadovams reikėtų peržiūrėti techninio aptarnavimo bei logistikos skyrių specialistų darbo krūvį, siekiant pasiekti optimalų darbų pasiskirstymą laike ir darbuotojų pasitenkinimą darbu.

3.6 ESAMŲ KŪRYBIŠKUMO SKATINIMO ĮRANKIŲ NAGRINĖJIMAS

Organizacijos X intraneto įrašų kūrybiškumo ir jo skatinimo tema bei atrastų įrankių nagrinėjimas. Nagrinėjant organizacijos X intranetą, buvo atrasta, kad organizacija daug investuoja į

darbuotojų mokymus. Didelis dėmesys yra skiriamas klientų aptarnavimui (pardavimų vadybininkų ir techninio aptarnavimo specialistų), vadovų mokymams, talentų ugdymui. Šiuo metu organizacija ypač daug dėmesio skiria procesų organizacijoje gerinimui, yra nagrinėjamos tam tikro organizacijos veiklos proceso sudedamosios ir ieškoma galimybių jas tobulinti, apjungti, ir viską sudėlioti taip, kad neliktų dėl funkcinės organizacijos struktūros iškylančių vadinamų „tuščių zonų“, t.y., kad procesuose neliktų etapų, už kuriuos niekas neatsakingas. Investicijos į mokymąsi, procesų gerinimas, aiškumas prisideda prie darbuotojų kūrybiškumo skatinimo, tačiau tai nėra tiesioginiai įrankiai darbuotojų kūrybiškumui pasiekti. Nagrinėjant intranetą per pastaruosius dvejus metus buvo atrasti keturi kūrybiškumo skatinimo įrankiai. Toliau tekste aptariamas kiekvienas atskirai.

Elektroninis dienoraštis (angl. Blog), skirtas veiklos procesų gerinimo tematikai, buvo atrastas atskiroje intraneto skiltyje skirtoje procesų išskyrimo temai. Dienoraščiu naudotis gali visi organizacijos X darbuotojai iš visų šalių. Prisijungus prie dienoraščio galima pačiam palikti įrašą arba komentuoti jau esančius. Pirmieji įrašai šiame dienoraštyje yra 2010 metų birželio mėnesį, o paskutinis įrašas 2011 metų spalio 28 d. Tai parodo, kad šis dienoraštis nebėra naudojamas, tačiau jo veikimo metu buvo iš viso papildytas 21 įrašu. Įrašai susilaukė trisdešimties komentarų. Šie rodikliai parodo, kad organizacijos X darbuotojai, žvelgiant viso regiono mastu, nebuvo tinkamai motyvuoti dalyvauti šio internetinio dienoraščio diskusijose. Didžioji dalis pranešimų ir komentarų yra aukštų regioniniu lygmeniu vadovų, o ne žemesnių pareigybių darbuotojų. Gali būti, kad taip yra todėl, kad nėra palikta galimybės rašyti anonimiškai, taip pat nėra tinkamai valdomas darbuotojų kūrybiškumas – t.y. darbuotojai nesijaučia pakankamai drąsiai viešai reikšdami savo nuomonę, idėjas ir t.t. 2011 metų gegužės mėnesį tuometinis procesų atnaujinimo ir diegimo projekto vadovas paliko įrašą pavadinimu „Kvailos idėjos“, kurio tekste yra rašoma, kad kiekvieno asmens idėja yra svarbi, per ilgus darbo metus organizacijoje X jam niekada neteko girdėti idėjų, kurios būtų iš karto suformuluotos taip, kad jas tą pačią akimirką galima būtų pritaikyti praktikoje, todėl labai svarbu išsakyti savo idėjas, net tas, kurios atrodo kvailos. Iš kolegų jis tikisi visų idėjų, kurias vėliau išgryninus ir galbūt patobulinus, galima būtų pritaikyti veikloje. Savo paskatinamąjį įrašą jis baigia prašymu „Būkite išmintingi ir atskleiskite savo kvailas idėjas“. Šio įrašo tikslas yra suprantamas, bet atsižvelgiant į mažą dienoraščio populiarumą (vertinant komentarų ir įrašų skaičių), toks būdas išreikšti paskatinimą darbuotojams labiau reikšti idėjas gali pasirodyti per daug grubus ir dar labiau atstumiantis norą reikštis viešai. Visgi tai parodo, kad organizacijos X vadovybei tarptautiniu mastu darbuotojų teikiamos idėjos yra svarbios ir suprantamos, kaip organizacijos sėkmės garantas.

Regiono mastu organizuotas darbuotojų idėjų rinkimas paskelbtas organizacijos X intranete, regiono naujienų skiltyje, 2012 metų vasario 3 d. Skelbiama, kad organizacijos X vadovybė prašo pateikti idėjas, kurios padėtų atrasti naujų sričių, kur pritaikyti organizacijos X produktus. Darbuotojai, norintys pateikti savo idėjas turi prisiregistruoti specialiai idėjų rinkimui skirtame

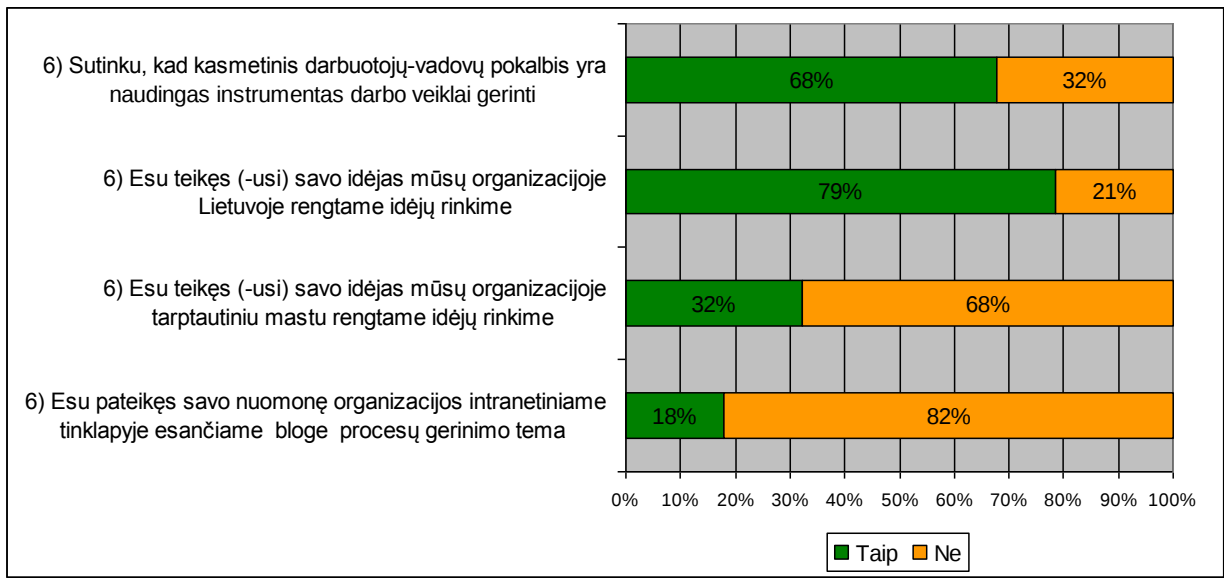
tinklapyje, kuriame idėjos aprašymui yra pasitelkiama standartizuota forma, reikalaujanti nurodyti idėjos apibūdinimą, tikslinę grupę, vertę klientams ir idėjos įvykdymo būdus. Taip pat idėja turi būti priskirta tam tikrai kategorijai bei nurodomi reikšminiai žodžiai, kurių siūloma nurodyti bent tris. Pranešime intranete teigiama, kad idėjos, patalpintos iki 2012 metų kovo vidurio dalyvaus loterijoje, kurioje bus galima laimėti vertingą prizą – planšetinį kompiuterį. Visgi po šio įrašo nebuvo nei vieno, kuris nurodytų, kas laimėjo tą prizą, nei kokios idėjos buvo patalpintos tinklapyje.

Lietuvos mastu rengiamas darbuotojų idėjų rinkimas paskelbtas 2011 metų rugsėjo 29 dieną, organizacijos X Lietuvos darbuotojams skirtame intranete ir, kaip teigiama pranešime, elektroniniu paštu buvo išsiųstas kvietimas visiems Lietuvos padalinio darbuotojams. Darbuotojai gali idėjas pateikti raštiškai ir įmesti į organizacijos X raštinėje esančią idėjų dėžutę, arba prisijungti prie specialiai tam sukurtu elektroninio pašto ir atsiųsti idėją anonimiškai, už idėjų surinkimą atsakingam asmeniui, taigi, kaip suprantama, idėjoms pateikti galima pasirinkti anonimišką būdą arba nurodyti savo vardą ir pavardę. Kiekvieną mėnesį idėjų dėžutė yra atidaroma, prie joje pateiktų yra pridamos elektroniniu paštu gautosios, ir visos idėjos aptariamose per kas mėnesį vykstantį organizacijos X vadovų susirinkimą. Po susirinkimo yra išplatunami idėjų svarstymo rezultatai su paaiškinimais, kodėl idėja buvo atmesta, arba jei priimta, tuomet su veiksmų seka, kuri ves link idėjos įgyvendinimo. Kiekvieno susirinkimo metu aptiriamos ir prieš tai buvusios ir priimtose idėjos, jų įgyvendinimo progresas. 2011 metų pabaigoje buvo paskelbtas balsavimas geriausiai metų idėjai išrinkti. Idėja buvo išrinkta, paskelbta geriausia, tačiau, kadangi ji buvo anonimiškai skelbta, niekas nebuvo išskirtinai apdovanotas. Šiame rinkime pateiktos darbuotojų idėjos yra įvairios – nuo kasdieninių patobulinimų iki svarbių verslo pagerinimo idėjų.

Kasmetinių privalomų darbuotojo-vadovo pokalbių tvarka yra patalpinta regioniniame intranete, žmogiškųjų išteklių skiltyje. Pagrindinis dokumentas yra lentelė, kurią turi užpildyti darbuotojas ir jo vadovas kasmetinio pokalbio metu. Taip pat yra dokumentas paaiškinantis lentelės sudedamąsias ir trumpas paaiškinimas, kas yra darbuotojo-vadovo pokalbis, kaip jis turi vykti ir kas kiek laiko turi būti vykdomas. Darbuotojo-vadovo pokalbį yra siūloma rengti kas pusę metų, tačiau privalomas yra vienas kartas per metus, jo tikslas yra suteikti darbuotojui ir vadovui galimybę įvertinti vienas kitą, aptarti per metus nuveiktus darbus ir nustatyti gaires naujiems metams. Šiuo pokalbiu yra nustatomi tikslai ateinantiems metams, jų įvertinimo rodikliai, peržiūrimos darbuotojo pareigos, atsakomybės už tam tikras užduotis, įvertinamos lyderio savybės (ši skiltis naudojama, kuomet vadovo pavaldinys yra žemesnio lygmens vadovas, turintis pavaldinių), aptiriamos darbuotojo augimo perspektyvos, t.y. ugdymas, susijęs su esamu darbuotojo darbu bei ugdymas, susijęs su karjeros augimo galimybėmis. Aptariama darbo aplinka – pasitenkinimas darbo aplinka, bendradarbiavimu, darbo krūvis. Tuo pačiu darbuotojas turi galimybę įvertinti vadovo lyderystės savybes, pateikti pasiūlymus pokyčiams bei išsakyti nuomonę apie organizacijos kultūrą ir tikslus. Darbuotojo-vadovo pokalbis, remiantis šio

darbo teorinės dalies teiginiais, yra svarbus instrumentas darbuotojų kūrybiškumui skatinti, kadangi skatina atvirą bendravimą tarp darbuotojo ir jo vadovo, leidžia laisviau jaustis, tuo pačiu vadovui suteikia grįžtamąjį ryšį dėl jo sėkmingų ar ne darbo principų.

Remiantis organizacijos intranete atrastais kūrybiškumo skatinimo įrankiais, organizacijos X darbuotojų, buvo klausiama, ar jie naudojosi kūrybiškumo skatinimo įrankiais (trys teiginiai) bei teiginys, kuriuo siekiama įvertinti darbuotojų požiūrį į darbuotojo-vadovo metinius pokalbius. Visi keturių teiginių įvertinimai pateikti grafike (pav. 23).



23 pav. Kūrybiškumą skatinančios įrankių naudojimo (ir nuomonės apie vieną iš jų) teiginių bloko respondentų atsakymų grafinis atvaizdavimas

Darbuotojai labiausiai dalyvavo Lietuvos mastu rengtame idėjų rinkime (79%), tik 32% respondentų teikė idėjas regioniniame idėjų rinkime, vos 18% respondentų pareiškė nuomonę internetiniame dienoraštyje. Darbuotojų metinis pokalbis organizacijos X darbuotojų įvertintas kaip naudingas (68% atsakė "Taip").

Atlikus Kruskal-Wallis testą, paaiškėjo statistškai patikimas ryšys (Chi. kvad. 6,737; df 2; $p=0,034$), kad tarptautiniu mastu organizuotame idėjų rinkime labiausiai dalyvavo techninio aptarnavimo ir logistikos padalinio darbuotojai, o mažiausiai administracijos ir palaikomųjų funkcijų vadovai. Tuo tarpu, analizuojant Lietuvoje organizuoto idėjų rinkimą, pasimatė tendencija (Chi. kvad. 5,045; df 2; $p=0,080$), jog jame dalyvavo daugiau administracijos ir palaikomųjų funkcijų darbuotojų, tuo tarpu techninio aptarnavimo ir logistikos padalinys jame pasižymėjo mažiausiai. Darbuotojo-vadovo kasmetiniai pokalbiai, statistškai reikšmingais duomenimis, labiausiai vertinamas (Chi. kvad. 6,737; df 2; $p=0,034$) kaip naudingas instrumentas taip pat techninio aptarnavimo ir logistikos padalinių darbuotojams, o mažiausiai naudingas pasirodė tarp pardavimų skyriaus atstovų. Vertinant šio teiginio ryšį su pareigomis, rastas statistškai patikimas ryšys (Chi. kvad. 8,053; df 2; $p=0,018$).

parodė, kad labiausiai šis instrumentas atrodo naudingas tarp specialistų, o mažiausiai tarp vadovų, neturinčių pavaldinių.

Apibendrinus analizuotus instrumentus, galima teigti, kad organizacijai rūpi jos darbuotojų kūrybiškumo skatinimas, taip pat daug tikimasi sulaukti idėjų dėl veiklos gerinimo ar kasdienių patobulinimų procesuose. Tačiau žvelgiant į gautus rezultatus galima teigti, kad organizacijos X darbuotojai nelinkę reikšti savo kūrybinių minčių tarptautiniu mastu. Respondentų pasiskirstymas, nurodantis didelį lietuviškos idėjų rinkimo projekto populiarumą nurodo vietinių iniciatyvų svarbą organizacijos kūrybiškumo skatinime. Didelis aktyvumas Lietuvoje organizuotame idėjų rinkime, teigiamas darbuotojo-vadovo metinių pokalbių įvertinimas nurodo, kad organizacijos X darbuotojai nori būti išgirsti, yra kūrybiški, atkaklūs ir iniciatyvūs.

3.7 TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS

Išnaginėjus organizacijos X intranetą paaiškėjo, kad organizacijos X vadovybei (Lietuvos ir tarptautiniu mastu) svarbu skatinti darbuotojų kūrybiškumą. Organizacija daug investuoja į darbuotojų, ypač vadovų, mokymus. Intranete atrasti keturi kūrybiškumą skatinantys įrankiai – idėjų rinkimo iniciatyvos Lietuvoje ir tarptautiniu mastu, intranete esantis elektroninis dienoraštis, kuriame kviečiama dalintis mintimis apie įvairių organizacijos X procesų pagerinimą bei kasmetinis privalomas darbuotojo-vadovo pokalbis. Apklausos rezultatai parodė, kad organizacijos X darbuotojai nelinkę reikšti savo kūrybinių minčių tarptautiniu mastu, tarptautiniu mastu organizuotame idėjų rinkime dalyvavo 32%, intraneto dienoraštyje vos 18%. Ženkliai didesnis aktyvumas pastebėtas Lietuvos padalinio organizuotame idėjų rinkime, taip pat daugumos teigiamai įvertintas darbuotojo-vadovo metinių pokalbių Remiantis šiais rezultatais galima būtų daryti prielaidą, kad organizacijos X darbuotojai nori būti išgirsti, yra atkaklūs ir iniciatyvūs bei turi kūrybinio potencialo.

Nagrinėjant, kaip organizacijos X darbuotojai vertina asmeninį kūrybiškumą pastebėta, kad praktiškai visi darbuotojai pritarė, jog naujiems potyriams yra atviri asmeniniame gyvenime, tuo tarpu vertinant naujus potyrius dešimtadalis respondentų abejojo ir nesutiko, kad darbe nauji potyriai jiems patinka. Teigiamas daugumos organizacijos X darbuotojų naujų patirčių, jiems teikiamų sudėtingesnių užduočių, vertinimas, jų atvirumas naujiems iššūkiams, nurodo polinkį jų į kūrybiškumą. Visgi, dalies abejonės ar nepritikimas rodo, kad organizacija dar turi neišnaudoto potencialo. Štai, kaip kūrybiškas asmenybės vertinantys organizacijos X darbuotojai, sau priskyrė ir šias savybes: pastabumas ir įžvalgumas, lengvas prisitaikymas prie pokyčių, nebijojimas kvestionuoti nusistovėjusias tiesas bei tvarkas ir atkaklumas siekti užsibrėžtų tikslų. Tai patvirtina šio darbo teorinėje dalyje įvairių autorių išskirtas kūrybiškos asmenybės savybės.

Organizacijos X darbuotojai Lietuvos visuomenę vertina, kaip turinčią kūrybiškai visuomenei priskiriamų savybių. Pasak teorinėje dalyje aptartų R. Floridos išskirtų kūrybiškos visuomenės

principų, bei atsižvelgiant į organizacijos X darbuotojų atsakymus, galima daryti prielaidą, kad Lietuvoje visuomenė nėra pakankamai įsisavinusi kūrybiškos visuomenės priskiriamų savybių – tolerancijos, lankstumo, požiūrio, kad kiekvienas gali būti kūrybiškas. Vieningiausiai organizacijos X darbuotojai teigiamai vertino teiginius, susijusius su kūrybiškumo ugdymu švietimo sistemoje.

Vertinant organizacinio kūrybiškumo skatinimą organizacijoje X, galima daryti prielaidą, kad organizacijoje yra skatinamas darbuotojų kūrybiškumas, tačiau yra ir neišnaudoto potencialo. Viena iš organizacijos X sėkmių darbuotojų kūrybiškumo skatinime, yra tai, kad ji pasižymi dideliu dėmesiu tinkamų žinių bei išteklių, susijusių su darbine veikla, užtikrinimu darbuotojams. T. Amabile (1997) teigė, kad darbuotojų aprūpinimas reikiamais ištekliais yra pagrindas, ant kurio kuriama tolimesnė kūrybiškumo skatinimo strategija. Kitas teigiamas rodiklis, vertinant organizacijos X kūrybiškumo skatinimą, yra organizacijos X vadovybės užsitarnautas daugumos darbuotojų pasitikėjimas, tolerantiškas požiūris į darbuotojų klaidas ar nesėkmes darbe, tuo pačiu tinkamai demonstruojamas pasitikėjimas darbuotojais. Taip pat svarbu, kad kūrybiškumą skatinantys lyderiai, organizacijos X darbuotojų vertinimu, vykdo jų pačių nustatytas taisykles, t.y. ką kalba, tą ir vykdo patys. Amabile (2008) ir kitų autorių, kurie aptariami teorinėje dalyje, teigimu, ši savybė yra viena svarbiausių, vertinant lyderio indėlį į kūrybiškumo skatinimą.

Organizacijos X darbuotojai, kurie, savo darbo pobūdį įvertino, kaip reikalaujantį kūrybiškumo, tvirtina, jog jų darbas jiems patinka, o tai patvirtina teorinėje dalyje aptartą kūrybiškumo skatinimo indėlį į bendrą darbuotojų motyvacijos lygį. Tuo pačiu organizacijos X darbuotojai vertina kūrybiškumą, kaip svarbų indėlį į sėkmingą organizacijos veiklą, o patys yra atviri naujovėms ir tiksi didesnių ir/ar ryškesnių organizacijos investicijų į kūrybiškumo skatinimą. Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, jog organizacijos X darbuotojų požiūriu, kūrybiškumą skatinanti organizacija skatina bendradarbiavimą ir bendravimą tarp darbuotojų, žinių sklaidą, jų iniciatyvumą siūlyti naujoves ir/ar pakeitimus, savarankiškumą, bei tikėjimą, kad kūrybiškumas yra svarbus organizacijos sėkmės veiksnys.

Didžiausia problematika, vertinant organizacijos X kūrybiškumo skatinimą, atsiskleidė ties atlygiu už idėjas bei patobulinimus. Rezultatai rodo, kad organizacijoje X nėra pakankamai aiškiai komunikuojamos atlygio už idėjas galimybės. Intranete atrasta, kad net pažadėjus, jog bus apdovanotas vienas iš idėjų teikėjų, nebuvo žinios, kas buvo apdovanotas, kokias idėjas siūlė darbuotojai, ar kurios iš jų buvo priimtos įvykdymui. Teorinėje dalyje aptarta, kad materialaus apdovanojimo ar pripažinimo galimybės pateikimas prieš užduotį mažina kūrybiškumą. Tačiau, norint tinkamai motyvuoti darbuotojus būti kūrybiškais, reikia kurti tam tinkamą aplinką, kurioje pagyrimai, atlygis už jau pateiktas idėjas, kurios padėjo organizacijai pagerinti kurį nors veiklos aspektą, turi būti aiškiai išreiškiamas.

Tyrimo pradžioje išsikelta hipotezė, jog organizacijai X yra svarbus darbuotojų kūrybiškumas, tačiau nepakankamai dėmesio yra skiriama žemiausias, hierarchinės struktūros požiūriu, pozicijas užimančių darbuotojų kūrybiškumo skatinimui, pasitvirtino. Organizacijoje X yra skiriamas dėmesys kūrybiškumui, kuris atsiskleidžia apklausos rezultatuose bei intranete rastais įrankiais. Tačiau gilesnė statistinė analizė (Kruskal Wallis testo taikymas) atskleidė, kad, lyginant su vadovais, statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) mažesnė organizacijos X specialistų dalis pritarė teiginiams: „Darbe man patinka susidurti su naujomis patirtimis“, „Mūsų įmonėje už idėjas ir/ar pastebėjimus, kurios teikia įmonei realios naudos, yra atsilyginama“, „Žinau, koks atlygis laukia už atliktas nekasdienės darbo užduotis“, „Vykdydamas darbo užduotis turiu būti kūrybiškas“, „Man yra sudaroma galimybė dalyvauti su mano darbais susijusių sprendimų priėmime“, „Įmonėje yra skatinama žinių sklaida tarp darbuotojų“. Organizacijos X vadovai turėtų atkreipti didesnę dėmesį į specialistų kūrybiškumo skatinimą, nes, pasak teorinėje dalyje aptartų autorių teiginių, didžiausias organizacijos tobulėjimo šaltinis yra žemiausioje hierarchinėje grandyje dirbantys darbuotojai, nes būtent jie yra arčiausiai produkto ar kliento, todėl gali pamatyti daugiausiai organizacijos sėkmę garantuojančių patobulinimų.

IŠVADOS

- Kūrybiškumas gali būti vertinamas ir kaip procesas ir kaip rezultatas, siejamas ne tik su svarbiais atradimais ar meno kūriniais, bet ir su patobulinimais ar kažko kasdieniško bei naujo kūrimu. Kūrybiškumas yra svarbus kiekvieno asmens darbiniam ir asmeniniam gyvenime.
- Kūrybinga asmenybė yra atvira įvairiapusei patirčiai, atkakli, dažnai kvestionuoja nusistovėjusias normas, taisykles, tradicijas, pasižymi didesniu empatijos lygiu, labiau jaučia kitus žmones, susitapatina su jais.
- Kūrybiškos visuomenės, t.y. atviros įvairiapusiškumui, pakančios kitoniškumui, suprantančios, kad kiekvienas gali būti kūrybingas, auginimas ir puoselėjimas suteikia valstybei galimybę padidinti ekonomikos augimą, todėl investavimas į inovacijas, kūrybiškumo skatinimas mokslo institucijose bei visuomeninėse bendruomenėse turi užimti svarbią vietą valstybės strategijose.
- Organizacinis kūrybiškumas apima visus organizacijos lygius nuo individo iki pačios organizacijos. Tai yra procesas apimantis patį subjektą, kūrybinę elgseną, kūrybinį veiksmą ir kūrybinę išdavą. Kūrybiškumo skatinimas organizacijoje pasireiškia per motyvacijos priemones, lyderio indėlį ir kūrybiškos aplinkos formavimą.
- Organizacijos X darbuotojai turi kūrybinio potencialo, save vertina kaip kūrybiškas asmenybes bei vertina kūrybiškumą, kaip svarbų indėlį į sėkmingą organizacijos veiklą, patys yra atviri naujovėms ir tiksi didesnių ir/ar ryškesnių organizacijos investicijų į kūrybiškumo skatinimą.
- Organizacijos X vadovybė yra užsitarnavusi darbuotojų pasitikėjimą tolerantišku ir konstruktyviu požiūriu į darbuotojų klaidas ar nesėkmes darbe, tuo pačiu tinkamai demonstruoja pasitikėjimą darbuotojais.
- Atsižvelgiant į tyrime atsiskleidusius statistiškai patikimus ryšius, organizacijos X darbuotojai kūrybiškumą skatinančią organizaciją vertina, kaip skatinančią bendradarbiavimą ir bendravimą tarp darbuotojų, žinių sklaidą, jų iniciatyvumą siūlyti naujoves ir/ar pakeitimus, savarankiškumą, bei tikėjimą, kad kūrybiškumas yra svarbus organizacijos sėkmės veiksnys.
- Organizacijoje X nėra pakankamai gerai komunikuojamos kūrybiškumo skatinimo iniciatyvos, tačiau bendras organizacijos kūrybiškumo lygis gali būti vertinamas, kaip pakankamas.
- Organizacija X turėtų daugiau dėmesio skirti specialistų kūrybiškumo skatinimui, nes žemiausiame hierarchiniame lygmenyje esantys darbuotojai gali pateikti naudingų idėjų, susijusių su produktų tobulinimu, geresniu klientų aptarnavimu, pardavimų didinimu.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos pateikiamos organizacijai X. Organizacijos X kūrybiškumo skatinimo stiprybės yra: tinkamų žinių bei išteklių, susijusių su darbine veikla, užtikrinimas, jos darbuotojų kūrybiškumas, daugumos skyrių vadovų pozicija ties darbuotojų įtraukimu į sprendimų priėmimą bei idėjų išklausa. Organizacijos X darbuotojai vertina kūrybiškumą, kaip svarbų indėlį į sėkmingą organizacijos veiklą, patys yra atviri naujovėms ir tiksi didesnių ar ryškesnių organizacijos investicijų į kūrybiškumo skatinimą. Visgi remiantis tyrimo rezultatais, pateikiamos tokios rekomendacijos:

- Atkreipti dėmesį į organizacijoje dirbančių specialistų kūrybiškumo bei žinių sklaidos skatinimą. Daugelis rodiklių nurodo trūkstamą dėmesį jų iniciatyvumo, bendrosios ir kūrybiškumo motyvacijos skatinime.

- Peržvelgti darbų paskirstymą techninio aptarnavimo ir logistikos skyriuje, dauguma darbuotojai iš šio skyriaus teigia patiriantys stresą dėl laiko trūkumo ir darbo krūvio. Ši problema taip pat aktuali ir tarp vadovų, turinčių pavaldinių.

- Specialistams suteikti daugiau laisvės darbinių užduočių atlikime. Darbuotojams leisti dalyvauti sprendimų priėmime, nes būtent jie geriausiai žino savo darbo specifiką ir gali pakankamai objektyviai nusistatyti tikslus, terminus ir t.t.

- Aiškiau komunikuoti atlygio (nebūtinai pinigine išraiška) už idėjas galimybes. Pvz. Lietuviškoje idėjų rinkimo iniciatyvoje, kuomet renkama geriausia metų idėja, viešai intranete išryškinti šią žinią ir pasveikinti idėjos autorių (net jei autorius „anonimas“) su puikia idėja.

- Visi vadovai privalo laikytis nustatytų taisyklių, tvarkų ir darbo principų, ypač šiai rekomendacija aktuali administracinių bei palaikomųjų funkcijų padalinių bei pardavimų padalinių vadovams.

- Atkreipti dėmesį į darbuotojų tarpusavio santykius ir atidžiau panagrinėti konkurenciją tarp jų. Tyrimo rezultatai ryškios problematikos neatskleidė, tačiau užuomazgų rasta. Patikrinti, ar yra skatinama konkurencija tarp pardavimų specialistų (reitingavimai pagal pardavimų rezultatus ir pan.), jei yra, išanalizuoti, ar ji tikrai atneša tiek pat naudos, kiek galėtų atnešti, jei darbuotojai dirbtų komandos principu ir nebijodami dalintųsi idėjomis bei pastebėjimais.

- Peržiūrėti esamas tvarkas bei taisykles, analizuojant jų galimai keliamus trukdžius darbo užduočių atlikimui, galbūt jas galima būtų patobulinti, pakeisti, kad darbuotojai galėtų laisviau jaustis atlikdami darbinės užduoties, tuo pačiu didindami produktyvumą.

LITERATŪRA

1. **Albanese R., Fleet D. D.** Rational Behavior in Groups: The Free-Riding Tendency // : The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 2, 1985. p. 244-255.
<http://www.jstor.org/stable/257966> [žiūrėta 2010 12 21].
2. **Alvesson, Mats.** Understanding organizational culture. – SAGE publications Ltd., 2002. ISBN 0-7619-7005-3
3. **Amabile, T.M.** The social psychology of creativity: a componential conceptualization. // Journal of Personality and Social Psychology, 1983, vol. 45, no. 2, p. 357-376.
<http://ehis.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5f9aebb3-be31-4380-82dc-a7f1be4eb15f%40sessionmgr4&vid=2&hid=121> [žiūrėta 2012 02 17].
4. **Amabile, T. M.** Motivating Creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do // California Management Review, 1997, vol. 40, no. 1, p. 39-58.
5. **Amabile, T. M., et al.** Social influences on creativity: The effects of contracted-for reward // Journal of Personality and Social Psychology. – 1986, vol. 50, no. 1, p. 14 –23. – ISSN 0022-3514.
6. **Amabile, T. M., Khaire, M.** Creativity and the role of the leader // Harvard Business review, 2008, vol. 86 no. 10. <http://ehis.ebscohost.com/ehost/detail?sid=f87296cd-93f0-4f35-8b5a-b85c07045a4f%40sessionmgr113&vid=1&hid=124&bdata=JnNpdGU9ZWhtc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=34402677> [žiūrėta 2012 04 26]
7. **Amabile, T. M. et al.** Evidence to Support the Componential Model of Creativity: Secondary Analyses of Three Studies. – Creativity Research Journal, 1996, Nr. 9, p. 385. ISSN 10400419.
8. **Andrew, J. P. et al.** Innovation 2007: A BCG senior management survey.
<http://www.bcg.com/documents/file15063.pdf> [žiūrėta 2012 07 26]
9. **Andrew, J. P., Sirkin, H. L.** Payback: Reaping the rewards of innovation.
www.bcg.com/documents/file27450.pdf [žiūrėta 2012 07 26]
10. **Barron F. U.** The disposition toward originality. – The Journal of Abnormal and Social Psychology, 1955, Nr. 51(3), p. 478-485. ISSN:0096-851X.
11. **Barsh, J. et al.** Leadership and innovation.
http://www.mckinseyquarterly.com/Leadership_and_innovation_2089. [žiūrėta 2012 07 24]
12. **Cruysen, A., Hollanders H.** Measuring Creativity and Innovation. Pranešimas konferencijoje, 2009.
13. **Csikszentmihalyi, M.** Creativity - Flow and the Psychology of Discovery and Invention. – Harper Perennial, 1997. ISBN 0-0609-2820-4.

14. **Degraff J., Lawrence K.A.** Creativity at Work: Developing the right practices to make innovation happen. – University of Michigan Business School Management Series, 2002. ISBN 0-7879-5725-9.
15. **Discrimination in the European Union** [PDF HTML kopija]
http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_263_en.pdf [žiūrėta 2012 02 20].
16. **Dobija, D.** Can Creativity be Measured in Monetary Terms? – Cracow University of Economics, 2005. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=869264 [žiūrėta 2010 12 09]
17. **Eysenck, H.** Genius: The Natural History of Creativity. – Cambridge University Press, 1995. ISBN 0-521-48014-0.
18. **Elsbach K. D., Hargadon A. B.** Enhancing Creativity through "Mindless" Work: A Framework of Workday Design. – Organization Science, 2006, Nr. 17, p. 470-483.
<http://www.jstor.org/stable/25146050> [žiūrėta 2012 03 02].
19. Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonė dėl „Kaip padėti MVĮ prisitaikyti prie pasaulio rinkų pokyčių“ nr. 2010/C 255/04. [PDF HTML kopija]. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:255:0024:0030:LT:PDF> [žiūrėta 2010 12 04]
20. Europos kūrybiškumo ir naujovių metų ambasadorių kreipimasis
<http://www.create2009.europa.eu/fileadmin/Content/Downloads/PDF/Manifesto/manifesto.lt.pdf>
[žiūrėta 2010 11 07].
21. **Feist, G. J.** The Function of Personality in Creativity The Nature and Nurture of the Creative Personality / The Cambridge Handbook of Creativity. / Edited by Kaufman, J. C., Sternberg, R. J. – Cambridge University Press, 2010, p. 113-125. – ISBN 978-0-5215-1366-1.
22. **Fitz-enz, Jac** The ROI of human capital : measuring the economic value of employee Performance. – American Management Association, 2009. ISBN: 978-0-8144-1332-6.
23. **Florida, R.** Richard. America's Looming Creativity Crisis // Harvard Business Review, 2004, Nr. 82, p. 122 – 136.
24. **Florida, R.** The Creative Compact: An Economic and Social Agenda for the Creative Age. [PDF HTML kopija] http://creativeclass.typepad.com/thecreativityexchange/files/creative_compact.pdf [žiūrėta 2012 01 23].
25. **Florida, R.** The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent // Liberal Education, 2006, Nr. 92, p. 22-29.
26. **Florida, R.** The Rise of the Creative Class: Why cities without gays and rock bands are losing the economic development race. 2002.
<http://www.washingtonmonthly.com/features/2001/0205.florida.html> [žiūrėta 2011 10 14]

27. **Ford Cameron M.** A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. – The Academy of Management Review, 1996, Nr. 21, p. 1112-1142. <http://www.jstor.org/stable/259166> [žiūrėta 2012 02 12].
28. **Franken, Robert E.** Human Motivation. – Brooks/Cole, 1993. ISBN 0-5341-5612-6.
29. **Gaspersz, Jeff B.R.** Compete with creativity. – The Nyenrode Research Group, 2007. ISSN 1872-3934
30. **Grakauskaitė-Karkockienė, D.** Kūrybos psichologija. – Vilnius, 2002. – 239 p. – ISBN 9955-507-64-0.
31. **Gražulis, V., Blaskova, M.** Motivation of human potential: theory and practice: monograph. – Vilnius, Mykolas Romeris University, 2009.
32. **Gvozdaitė, L.** Kūrybiškumas – nemokamas įmonės resursas
<http://poziuris.eversus.lt/naujienos/1023> [žiūrėta 2010 12 05]
33. **Hennessey, B. A.** The creativity-cotivation connection / The Cambridge Handbook of Creativity. / Edited by Kaufman, J. C., Sternberg, R. J. – Cambridge University Press, 2010, p. 342-365. – ISBN 978-0-5215-1366-1.145-173.
34. **Kachelmeier S.J, Williamson M.G.** Attracting Creativity: The Initial and Aggregate Effects of Contract Selection on Creativity-Weighted Productivity, 2008.
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1099315 [žiūrėta 2010 12 05].
35. **Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“.**
http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_l?p_id=115453&p_query=k%FBrybi%F0kas&p_tr2=2&p_org=&p_fix=n&p_gov=n [žiūrėta 2012 02 17].
36. **Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos** (2002 m. lapkričio 12 d. Nr. IX-1187)
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=193888&p_query=&p_tr2=2 [žiūrėta 2012 02 17].
37. **Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas dėl valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų** (2003 m. liepos 4 d. Nr. IX-1700)
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=215471&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2012 02 17].
38. **MacKinnon, Donald W.** The Nature and Nurture of Creative Talent // American Psychologist, 1962, Nr. 17, p. 484-495.
39. **Masiulis, K., Sudnickas, T.** Elitas ir lyderystė: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. – 296 p. – ISBN 978-9955-19-066-0.
40. **Naiman, Linda.** What is Creativity?, 2011.
<http://www.creativityatwork.com/articlesContent/whatis.htm> [žiūrėta 2011 12 09]

41. **Parrish, David.** T-Shirts and Suits A Guide to the Business of Creativity. – Merseyside ACME, 2007. ISBN 978-0-9538254-5-5.
42. **Paulus P. B.** Fostering Creativity in Groups and Teams. / Handbook of organizational creativity. / Edited by Zhou, J., Shalley, Ch. E. – Taylor & Francis Group, 2008, p. 3-31. ISBN 978-0-8058-4072-8.
43. **Plucker, J.A., Makel, M.C.** Assessment of Creativity / The Cambridge Handbook of Creativity. / Edited by Kaufman, J. C., Sternberg, R. J. – Cambridge University Press, 2010, p. 48-73. – ISBN 978-0-5215-1366-1.145-173.
44. **Puccio, G.F., Cabra, J.F.** Organizational Creativity: a systems approach / The Cambridge Handbook of Creativity. / Edited by Kaufman, J. C., Sternberg, R. J. – Cambridge University Press, 2010, p. 145-173. – ISBN 978-0-5215-1366-1.145-173.
45. **Raemdonck, M.** Can Creativity be Measured.
http://www.steinerwaldorfeurope.org/downloads/newsletters/ecswe_newsletter_16.pdf [žiūrėta 2012 02 19].
46. **Reagan, R.** The Creative Society // Vital Speeches of the Day, 1968, Nr. 34, p. 266-269. – ISSN 0042742X.
47. **Sawyer, R. Keith.** Explaining creativity: the science of human Innovation. – Oxford University Press, 2006. ISBN 0-19-516164-5.
48. **Shalley Ch. E., et al.** Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave. – The Academy of Management Journal, 2000, Nr. 43, p. 215-223. <http://www.jstor.org/stable/1556378> [žiūrėta 2012 02 10].
49. **Shalley, Ch. E., Zhou, J.** Organizational Creativity Research A Historical Overview. / Handbook of organizational creativity. / Edited by Zhou, J., Shalley, Ch. E. – Taylor & Francis Group, 2008, p. 3-31. ISBN 978-0-8058-4072-8.
50. **Simonton D. K.** Creativity and genius. / Handbook of Personality theory and research. / Edited by John, Oliver P., et al. – The Guilford Press, 2008, p. 679-700. ISBN 978-1-59385-836-0.
51. Suppression of new ideas & innovation
http://www.scientificjournals.org/misinformation_campaigns.htm [žiūrėta 2011 09 24].
52. **Šukienė, Asta.** Kūrybišku gimstama ar tampama?
<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/4c13fed23785d> [žiūrėta 2010 12 05]
53. **Turkson J.K., Appiah K. O.** Managerial Creativity and Innovation: A Panacea for Organizational Change and Development. – Global Business and Economics Anthology, 2009. ISSN: 1553-1392.
54. **Weisberg, Robert W.** Creativity - Beyond the Myth of Genius. – W H Freeman & Co (Sd), 1993. ISBN 0-7167-2367-0.

55. **Woodman R. W. et al.** Toward a theory of organizational creativity. – Academy of Management Review, 1993, Nr. 18, p. 293-321. ISSN 03637425.

Sakalauskaitė A. Darbuotojų kūrybiškumas ir jo skatinimas organizacijoje (organizacijos X tyrimas) / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 97 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas darbuotojų kūrybiškumas ir jo skatinimo aspektai. Pirmojoje darbo dalyje aptartas teorinis kūrybiškumo ir skatinimo pagrindas. Nagrinėjama asmens ir visuomenės kūrybiškumas, organizacinis kūrybiškumas, identifikuojami motyvaciniai kūrybiškumo skatinimo aspektai, lyderio ir organizacijos aplinkos įtaka kūrybiškumo skatinime. Antroji darbo dalis skirta tyrimo, skirto įvertinti pasirinktos organizacijos X darbuotojų kūrybiškumo skatinimo sėkmes ir problematiką, metodikai. Aptariama problematika, sudaromas empirinis tyrimo modelis, nustatomas tikslas ir uždaviniai, iškeliami hipotezė, aptariama tyrimo eiga, etika, apibūrinama tyrimo respondentų demografinė charakteristika. Trečiojoje dalyje pateikiami tyrimo rezultatai, jų aptarimas ir pateikiamos rekomendacijos.

Raktiniai žodžiai: Kūrybiškumas, kūrybiškumo skatinimas, organizacinis kūrybiškumas, kūrybiškumo motyvacija, kūrybiškumą skatinanti aplinka, kūrybiškumą skatinantis lyderis.

Sakalauskaitė A. Employee creativity and its promotion in the organization (organization X study) / Master's Work in Human Resource management. Supervisor assoc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Faculty of Politics and management, Mykolas Romeris university, 2012. – 97 p.

ABSTRACT

Master thesis is analyzing the aspects of employee creativity and its promotion. The first part of it contains bases of creativity and its promotion, analyzing creativity in personal and society's level, organizational creativity, identifying motivational aspects of creativity and influence of leaders and organizational environment in creativity promotion. The second part of this Master thesis is dedicated for methodology of study research orientated towards success and problematic of creativity promotion in particular organization X. This part contains the problematic of theme, empirical research model, target and tasks, hypothesis, process and ethics of research and demographical characteristics of respondents. In the third part research study results and recommendations are provided.

Key words: creativity, promoting creativity, organizational creativity, motivating creativity, creative environment, creative leader.

Sakalauskaitė A. Darbuotojų kūrybiškumas ir jo skatinimas organizacijoje (organizacijos X tyrimas) / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 97 p.

SANTRAUKA

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes šiuolaikiniame pasaulyje organizacijos susiduria su būtinumu skatinti darbuotojų kūrybiškumą. Žmogiškieji organizacijos ištekliai, jų kūrybiškumas tampa didžiausiu ir svarbiausiu organizacijos konkurenciniu pranašumu, suteikia procesų išstbulinimo galimybių, suteikia naujų idėjų veiklai plėsti. Organizacijos kūrybiškumas ir jo skatinimas nėra plačiai tyrinėta tema Lietuvoje, todėl šis darbas galėtų būti įdomus kūrybiškumo skatinimu besidomintiems tiek privačių verslo, tiek ir viešojo sektoriaus organizacijoms ir toms, jau veikiančioms organizacijoms, kurios ieško naujų veiklos tobulinimo, naujų sričių galimybių. Darbo tikslas – analizuojant teorinį pagrindą ir realiai veikiančios organizacijos patirtį, išnagrinėti darbuotojų kūrybiškumą ir jo skatinimo priemones. Pirmoje darbo dalyje pateikiama literatūros kūrybiškumo ir jo skatinimo tema analizė. Joje didesnis dėmesys skiriamas darbuotojų kūrybingumui ir jo skatinimui. Antroje darbo dalyje apibrėžiama tyrimo metodika ir organizavimas. Trečioje dalyje atliktas tyrimas, kurio siekiama išsiaiškinti, organizacijos X darbuotojų kūrybiškumo skatinimo veiklos sėkmes ir problematiką. Pasirinktas kombinuotas tyrimo metodas. Išnagrinėjamas organizacijos intranetas, jo dalys susijusios su kūrybiškumo skatinimu, vėliau anketinės apklausos pagalba apklausiami organizacijos padalinio Lietuvoje darbuotojai, siekiant išsiaiškinti, ar yra skatinamas darbuotojų kūrybiškumas ir kaip intranete atrastos priemonės veikia realiai. Tyrimo metu pasitvirtino pradžioje išsikelta hipotezė, jog organizacijai X yra svarbus darbuotojų kūrybiškumas, tačiau nepakankamai dėmesio yra skiriama žemiausias, hierarchinės struktūros požiūriu, pozicijas užimančių darbuotojų kūrybiškumo skatinimui, pasitvirtino. Organizacija X turėtų atkreipti didesnę dėmesį į specialistų kūrybiškumo skatinimą, nes, pasak teorinėje dalyje aptartų autorių teiginių, didžiausias organizacijos tobulėjimo šaltinis yra žemiausioje hierarchinėje grandyje dirbantys darbuotojai, nes būtent jie yra arčiausiai produkto ar kliento, todėl gali pamatyti daugiausiai organizacijos sėkmę garantuojančių patobulinimų. Darbe pateiktas organizacijos X tyrimas ir rezultatai, tyrimo metodika ir atrastos sėkmės bei problematika, galėtų būti naudingi kitoms organizacijoms, siekiančioms skatinti kūrybiškumą.

Raktiniai žodžiai: Kūrybiškumas, kūrybiškumo skatinimas, organizacinis kūrybiškumas, kūrybiškumo motyvacija, kūrybiškumą skatinanti aplinka, kūrybiškumą skatinantis lyderis.

Sakalauskaitė A. Employee creativity and its promotion in the organization (organization X study) / Master's Work in Human Resource management. Supervisor assoc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Faculty of Politics and management, Mykolas Romeris university, 2012. – 97 p.

SUMMARY

Master thesis of Human resource management is important, because in nowadays organizations are confronted by the need to promote their employees creativity. Human resources and their creativity play an important role in creating competitive advantage, process improvement and gives new ideas for expansion of action area. Organizational creativity and its promotion is not widely researched in Lithuania, therefore this master thesis might be interesting for those private and public sector organizations, who are interested in enhancing creativity level, searching for new ideas, process improvements or new action areas of their organizations. The aim of this master thesis is – analyze employee creativity and its promotion activities, through analyzing theoretical bases and experience of active organization. The first part contains analysis of literature on creativity and its promotion subject. This part attention is given on employee's creativity and its promotion. The second part is dedicated for research study methodic and organization. The third part contains results from research study, which is based on finding success and problematic of organization X's employee creativity promotion activities. Composite research method is chosen. Organization X's intranet is being analyzed, giving attention to parts of it, that contains creativity promotion activities, later a questionnaire is carried out, seeking to find if creativity in organization X is promoted and how do creativity promotion activities, found on the intranet, are being put into action. In the beginning of research it was hypothesized that it is important to promote employee creativity in organization X, but there is not enough attention in promoting creativity on employees, who work in lower hierarchical levels. This hypothesis was confirmed. Organization X should pay more attention on promoting creativity for their specialists, since it was found in theoretical part, that employees in lower levels play the main role in organizational improvements. The research study made in this master thesis might be interesting for other organizations, because of its method of research, success and problematic that has been found.

Key words: creativity, promoting creativity, organizational creativity, motivating creativity, creative environment, creative leader.

PRIEDAI

ANKETA

Apklausa Organizacijos X darbuotojų kūrybiškumo skatinimo veiklos sėkmės ir problematika

Gerb. respondente,

Ši anketa, parengta Mykolo Romerio universiteto, Žmogiškųjų išteklių vadybos magistrantės, Agnės Sakalauskaitės, yra skirta ištirti organizacijos X (Jūsų darbovietės) darbuotojų kūrybiškumo skatinimo sėkmės ir problematiką. Tyrimo duomenys yra visiškai konfidencialūs, apklausa anoniminė. Tyrimo rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe. Organizacijos X vadovybei pareikalavus apklausos rezultatų, bet kurie demografiniai rodikliai, galintys lemti darbuotojo identifikavimą bus pašalinti iš rezultatų pristatymo.

1. Ar sutinkate su teiginiais

Čia: 1 - visiškai nesutinku; 2 - nesutinku; 3 - abejoju; 4 - sutinku; 5 - visiškai sutinku

	1	2	3	4	5
Asmeniniame gyvenime man patinka susidurti su naujomis patirtimis (pvz. įvairiomis laisvalaikio praleidimo formomis)	☐	☐	☐	☐	☐
Darbe man patinka susidurti su naujomis patirtimis (pvz. naujomis užduotimis)	☐	☐	☐	☐	☐
Aš atkakliai siekiu užsibrėžtų tikslų	☐	☐	☐	☐	☐
Aš nebijau viešai reikšti savo nuomonę apie netinkamą veiklą ar jos metodus	☐	☐	☐	☐	☐
Aš lengvai prisitaikau prie pokyčių darbe	☐	☐	☐	☐	☐
Save apibūdindamas, kaip išvalgią ir pastabią asmenybę	☐	☐	☐	☐	☐
Džiaugiuosi gaudamas kiek sudėtingesnę užduotį ir galimybe ieškoti jos sprendimų	☐	☐	☐	☐	☐
Aš esu kūrybiška asmenybė	☐	☐	☐	☐	☐

2. Ar sutinkate su teiginiais

Čia: 1 - visiškai nesutinku; 2 - nesutinku; 3 - abejoju; 4 - sutinku; 5 - visiškai sutinku

	1	2	3	4	5
Manau, kad Lietuvos visuomenė yra stipriai suvaržyta normų, tradicijų ir dogmų	☐	☐	☐	☐	☐
Augdamas (-a) jaučiau, kad turiu galimybę ir teisę reikšti savo nuomonę ir idėjas	☐	☐	☐	☐	☐
Lietuvos visuomenė yra tolerantiška kitokios elgsenos, rasės, lytinės orientacijos ar religijos asmenims	☐	☐	☐	☐	☐
Aš manau, kad kiekvienas gali būti kūrybingas	☐	☐	☐	☐	☐
Manau, kad šių dienų mokyklose į vaikų kūrybiškumo skatinimą yra įdedama daugiau pastangų, nei tuomet, kai aš mokiausi mokykloje.	☐	☐	☐	☐	☐
Manau, kad Lietuvos visuomenė yra veikli ir jos nariai aktyviai dalyvauja įvairių bendruomenių veikloje	☐	☐	☐	☐	☐

3. Ar sutinkate su teiginiais

Čia: 1 - visiškai nesutinku; 2 - nesutinku; 3 - abejoju; 4 - sutinku; 5 - visiškai sutinku

	1	2	3	4	5
Man patinka mano darbas	☐	☐	☐	☐	☐
Man suteikiama pakankamai laisvės savarankiškai vykdyti darbinės užduotis	☐	☐	☐	☐	☐
Žinau, koks atlygis laukia už atliktas nekasdienės darbo užduotis	☐	☐	☐	☐	☐
Mūsų įmonėje už idėjas ir/ar pastebėjimus, kurios teikia įmonei realios naudos, yra atsiilyginama	☐	☐	☐	☐	☐
Aš turiu pakankamai žinių atlikti man pavestus darbus	☐	☐	☐	☐	☐

Įmonė investuoja į mano darbinių žinių gerinimą	☐	☐	☐	☐	☐
Jaučiu stresą dėl per mažai skirto laiko darbinių užduočių atlikimui	☐	☐	☐	☐	☐
Manau, kad mano atliekamas darbas yra svarbus įmonės veiklai	☐	☐	☐	☐	☐
Esamos darbo sąlygos yra tinkamos gerai dirbti	☐	☐	☐	☐	☐
Vykdydamas darbo užduotis turiu būti kūrybiškas	☐	☐	☐	☐	☐

4. Ar sutinkate su teiginiais

Čia: 1 - visiškai nesutinku; 2 - nesutinku; 3 - abejoju; 4 - sutinku; 5 - visiškai sutinku

	1	2	3	4	5
Jaučiu, kad mano vadovas pasitiki manimi	☐	☐	☐	☐	☐
Man yra sudaroma galimybė dalyvauti su mano darbais susijusių sprendimų priėmime	☐	☐	☐	☐	☐
Prieš priimdamas galutinį sprendimą, vadovas atsižvelgia ir į mano idėjas	☐	☐	☐	☐	☐
Pateikę tam tikras tvarkas ar taisykles darbuotojams, vadovai ir patys jų laikosi	☐	☐	☐	☐	☐
Padaręs klaidą ar patyręs nesėkmę bijau apie tai papasakoti vadovui	☐	☐	☐	☐	☐
Visos su darbo veikla susijusios idėjos ir mintys kyla mano vadovui, aš tik vykdytojas	☐	☐	☐	☐	☐
Mūsų įmonėje dirba labai įvairūs savo požiūriais, patirtimis ir laisvalaikio praleidimo būdais žmonės	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovai skatina mano kūrybiškumą	☐	☐	☐	☐	☐

5. Ar sutinkate su teiginiais

Čia: 1 - visiškai nesutinku; 2 - nesutinku; 3 - abejoju; 4 - sutinku; 5 - visiškai sutinku

	1	2	3	4	5
Darbe jaučiu konkurenciją tarp kolegų	☐	☐	☐	☐	☐
Su kolegomis dažnai pasidaliname idėjomis, kaip pagerinti darbo rezultatus	☐	☐	☐	☐	☐
Įmonės darbuotojai puikiai sutaria tarpusavyje	☐	☐	☐	☐	☐
Įmonėje yra skatinama žinių sklaida tarp darbuotojų (susirinkimai, žinių bazės, diskusijų forumai ir t.t.)	☐	☐	☐	☐	☐
Man suteikiami visi išteklių (technologijos ir informacija) reikalingi darbams atlikti	☐	☐	☐	☐	☐
Naujas ir/ar sudėtingesnes man paskirtas užduotis aš vertinu kaip iššūkį ir noriai jų imuosi	☐	☐	☐	☐	☐
Kartais jaučiu, kad darbo krūvis man per didelis	☐	☐	☐	☐	☐
Vidinės taisyklės, normos ir politika kartais trukdo tinkamai atlikti man paskirtas užduotis	☐	☐	☐	☐	☐
Mūsų darbe yra skatinama darbuotojų iniciatyva siūlyti naujoves, pakeitimus, savarankiškai imtis naujų projektų ir kt.	☐	☐	☐	☐	☐
Mūsų organizacijoje yra skatinamas darbuotojų kūrybiškumas	☐	☐	☐	☐	☐
Manau, kad mūsų įmonei yra svarbu, kad darbuotojai būtų kūrybiški	☐	☐	☐	☐	☐

6. Ar naudojātės Jūsų organizacijoje sukurtais idėjų sklaidos instrumentais?

	Taip	Ne
Esu pateikęs savo nuomonę organizacijos intranetiniame tinklapyje esančiame "bloge" procesų gerinimo tema	☐	☐
Esu teikęs (-usi) savo idėjas mūsų organizacijoje tarptautiniu mastu rengtame idėjų rinkime	☐	☐
Esu teikęs (-usi) savo idėjas mūsų organizacijoje Lietuvoje rengtame idėjų rinkime	☐	☐
Sutinku, kad kasmetinis darbuotojų-vadovų pokalbis yra naudingas instrumentas darbo veiklai gerinti	☐	☐

7. Koks Jūsų amžius?

- ☐ 18-30
- ☐ 31-45
- ☐ 46 ir daugiau

8. Šioje organizacijoje aš dirbu:

- ☐ iki 5 metų
- ☐ 6-10 metų
- ☐ virš 10 metų.

9. Padalinys, kuriame aš dirbu:

- ☐ Pardavimų skyrius
- ☐ Techninio aptarnavimo ir logistikos
- ☐ Administracija ir palaikomosios funkcijos

10. Mano pareigos:

- ☐ Vadovas, turintis pavaldinių
- ☐ Vadovas, neturintis pavaldinių
- ☐ Specialistas

ASMENYBĖS KŪRYBIŠKUMO BLOKO TEIGINIŲ KORELIACIJA

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1.	1	,583**	,578**	,574**	,593**	,400*	0,220	0,314	,560**
2.	,583**	1	,541**	,681**	,573**	0,273	,611**	0,346	,716**
3.	,578**	,541**	1	,778**	,635**	,543**	0,333	,481**	,661**
4.	,574**	,681**	,778**	1	,752**	,685**	,418*	,545**	,759**
5.	,593**	,573**	,635**	,752**	1	,719**	,492**	,653**	,662**
6.	,400*	0,273	,543**	,685**	,719**	1	,397*	,772**	,516**
7.	0,220	,611**	0,333	,418*	,492**	,397*	1	,411*	,405*
8.	0,314	0,346	,481**	,545**	,653**	,772**	,411*	1	,566**

**** p<0,01**

*** p<0,05**

Lentelėje:			
1. Asmeniniame gyvenime man patinka susidurti su naujomis patirtimis	2. Darbe man patinka susidurti su naujomis patirtimis	3. Aš atkakliai siekiu užsibrėžtų tikslų	4. Aš nebijau viešai reikšti savo nuomonę apie netinkamą veiklą ar jos metodus
5. Aš lengvai prisitaikau prie pokyčių darbe	6. Save apibūdinau, kaip įžvalgią ir pastabią asmenybę	7. Džiaugiuosi gaudamas kiek sudėtingesnę užduotį ir galimybe ieškoti jos sprendimų	8. Aš esu kūrybiška asmenybė
9. Vykdydamas darbo užduotis turiu būti kūrybiškas			

Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė

Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri
-1	nuo -1 iki -0,7	nuo -0,7 iki 0,5	nuo -0,5 iki 0,2	nuo -0,2 iki 0	0	nuo 0 iki 0,2	nuo 0,2 iki 0,5	nuo 0,5 iki 0,7	nuo 0,7 iki 1	+1

**ASMENINIS KŪRYBIŠKUMAS IR PAREIGOS: KRUSKAL-WALLIS TESTAS
(STATISTIŠKAI REIKŠMINGI RODIKLIAI)**

10) Mano pareigos:		N	Vidutinis rangas	Chi-Kvadr.	df	p
1) Asmeniniame gyvenime man patinka susidurti su naujomis patirtimis	1	7	19,5	6,6	2	0,037
	2	7	15,5			
	3	14	11,5			
	Total	28				
1) Darbe man patinka susidurti su naujomis patirtimis	1	7	20,7	8,101	2	0,017
	2	7	15,4			
	3	14	11			
	Total	28				

Lentelėje pareigos:

1. Vadovas, turintis pavaldinių;
2. Vadovas, neturintis pavaldinių;
3. Specialistas.

4 PRIEDAS

DARBUOTOJŲ POŽIŪRIO Į VISUOMENĖS KŪRYBIŠKUMĄ TEIGINIŲ KORELIACIJA

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.	1	-0,140	-,618**	-,452*	0,217113	-0,3520	,539 **	0,056
2.	-0,140	1	0,106	0,167	-0,0477	0,0387	-,068	,554**
3.	-,618**	0,106	1	0,3082964	-0,324	,448*	-,405*	-0,012
4.	-,452*	0,167	0,308	1	-0,042	,512**	-,438*	0,032
5.	0,217	-0,0477	-0,324	-0,042	1	0,030	-,112	-0,038
6.	-0,352	0,0387	,448*	,512**	0,030	1	-,489**	0,140

** p<0,01

* p<0,05

Lentelėje:

1. Manau, kad Lietuvos visuomenė yra stipriai suvaržyta normų, tradicijų ir dogmų

2. Augdamas (-a) jaučiau, kad turiu galimybę ir teisę reikšti savo nuomonę ir idėjas

3. Lietuvos visuomenė yra tolerantiška kitokios elgsenos, rasės, lytinės orientacijos ar religijos asmenims

4. Aš manau, kad kiekvienas gali būti kūrybingas

5. Manau, kad šių dienų mokyklose į vaikų kūrybiškumo skatinimą yra įdedama daugiau pastangų, nei tuomet, kai aš mokiausi mokykloje.

6. Manau, kad Lietuvos visuomenė yra veikli ir jos nariai aktyviai dalyvauja įvairių bendruomenių veikloje

7. Darbe jaučiu konkurenciją tarp kolegų

8. Aš atkakliai siekiu užsibrėžtų tikslų

Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė

Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri
-1	nuo -1 iki -0,7	nuo -0,7 iki 0,5	nuo -0,5 iki 0,2	nuo -0,2 iki 0	0	nuo 0 iki 0,2	nuo 0,2 iki 0,5	nuo 0,5 iki 0,7	nuo 0,7 iki 1	+1

KŪRYBIŠKUMO MOTYVACIJOS BLOKO TEIGINIŲ ĮVERČIŲ KORELIACIJA

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.	1	0,122	0,16	0,319	0,369	,673**	-0,136	,677**	0,223	,576**
2.	0,122	1	0,249	0,117	,401*	0,182	0,053	,387*	,408*	0,36
3.	0,16	0,249	1	,496**	0,21	0,086	0,061	0,166	0,271	,637**
4.	0,319	0,117	,496**	1	0,131	0,269	-0,176	0,35	0,176	,449*
5.	0,369	,401*	0,21	0,131	1	0,207	0,157	,672**	0,19	,415*
6.	,673**	0,182	0,086	0,269	0,207	1	-0,049	,409*	0,204	,494**
7.	-0,136	0,053	0,061	-0,176	0,157	-0,049	1	0,012	-0,13	0,109
8.	,677**	,387*	0,166	0,35	,672**	,409*	0,012	1	,384*	,611**
9.	0,223	,408*	0,271	0,176	0,19	0,204	-0,13	,384*	1	,479**
10.	,576**	0,36	,637**	,449*	,415*	,494**	0,109	,611**	,479**	1

** p<0,01

* p<0,05

Lentelėje:				
1. Man patinka mano darbas	2. Man suteikiama pakankamai laisvės savarankiškai vykdyti darbinės užduoties	3. Žinau, koks atlygis laukia už atliktas nekasdienės darbo užduotis	4. Mūsų įmonėje už idėjas ir/ar pastebėjimus, kurios teikia įmonei realios naudos, yra atsilyginama	5. Aš turiu pakankamai žinių atlikti man pavestus darbus
6. Įmonė investuoja į mano darbinių žinių gerinimą	7. Jaučiu stresą dėl per mažai skirto laiko darbinių užduočių atlikimui	8. Manau, kad mano atliekamas darbas yra svarbus įmonės veiklai	9. Esamos darbo sąlygos yra tinkamos gerai dirbti	10. Vykdydamas darbo užduoties turiu būti kūrybiškas

Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė

Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri
-1	nuo -1 iki -0,7	nuo -0,7 iki 0,5	nuo -0,5 iki 0,2	nuo -0,2 iki 0	0	nuo 0 iki 0,2	nuo 0,2 iki 0,5	nuo 0,5 iki 0,7	nuo 0,7 iki 1	+1

**KŪRYBIŠKUMO MOTYVACIJĄ NAGRINĖJANČIŲ TEIGINIAI: KRUSKAL-WALLIS
TESTAS (STATISTIŠKAI REIKŠMINGI RODIKLIAI)**

10) Mano pareigos:	N	Vidutinis rangas	Chi-Kvadr.	df	p	
3) Žinau, koks atlygis laukia už atliktas nekasdienės darbo užduotis	1	7,00	21,14	7,016	2	0,030
	2	7,00	13,71			
	3	14,00	11,57			
	Total	28,00				
3) Mūsų įmonėje už idėjas ir/ar pastebėjimus, kurios teikia įmonei realios naudos, yra atsilyginama	1	7,00	14,57	6,513	2	0,039
	2	7,00	20,64			
	3	14,00	11,39			
	Total	28,00				
3) Įmonė investuoja į mano darbinių žinių gerinimą	1	7,00	14,50	3,719	2	0,156*
	2	7,00	19,00			
	3	14,00	12,25			
	Total	28,00				
3) Jaučiu stresą dėl per mažai skirto laiko darbinių užduočių atlikimui	1	7,00	20,50	5,509	2	0,064*
	2	7,00	11,71			
	3	14,00	12,89			
	Total	28,00				
3) Vykdydamas darbo užduotis turiu būti kūrybiškas	1	7,00	20,86	6,616	2	0,037
	2	7,00	13,21			
	3	14,00	11,96			
	Total	28,00				

* Nurodantis tendenciją ryšys.

Lentelėje pareigos:

1. Vadovas, turintis pavaldinių;
2. Vadovas, neturintis pavaldinių;
3. Specialistas.

9) Padalinys, kuriame aš dirbu:		N	Vidutinis rangas	Chi-Kvadr.	df	p
3) Jaučiu stresą dėl per mažai skirto laiko darbinių užduočių atlikimui	1	12,00	16,46	10,475	2	0,005
	2	4,00	23,38			
	3	12,00	9,58			
	Total	28,00				

Lentelėje padaliniai:

1. Pardavimų skyrius;
2. Techninio aptarnavimo ir logistikos skyriai;
3. Administracijos ir palaikomosios funkcijos.

7 PRIEDAS

**LYDERIO INDĖLIO Į KŪRYBIŠKUMO SKATINIMĄ BLOKO TEIGINIŲ ĮVERČIŲ
KORELIACIJA**

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.	1	,669**	,739**	,434*	-0,215	-,429*	0,17	,715**
2.	,669**	1	,692**	,504**	-0,196	-,665**	0,137	,748**
3.	,739**	,692**	1	,575**	-0,223	-,532**	0,153	,709**
4.	,434*	,504**	,575**	1	-,428*	-,567**	0,042	,648**
5.	-0,215	-0,196	-0,223	-,428*	1	,384*	0	-,420*
6.	-,429*	-,665**	-,532**	-,567**	,384*	1	-0,255	-,601**
7.	0,17	0,137	0,153	0,042	0	-0,255	1	0,269
8.	,715**	,748**	,709**	,648**	-,420*	-,601**	0,269	1

**** p<0,01**

*** p<0,05**

Lentelėje:			
1. Jaučiu, kad mano vadovas pasitiki manimi	2. Man yra sudaroma galimybė dalyvauti su mano darbais susijusių sprendimų priėmimo	3. Prieš priimdamas galutinį sprendimą, vadovas atsižvelgia ir į mano idėjas	4. Pateikę tam tikras tvarkas ar taisykles darbuotojams, vadovai ir patys jų laikosi
5. Padaręs klaidą ar patyręs nesėkmę bijau apie tai papasakoti vadovui	6. Visos su darbo veikla susijusios idėjos ir mintys kyla mano vadovui, aš tik vykdytojas	7. Mūsų įmonėje dirba labai įvairūs savo požiūriais, patirtimis ir laisvalaikio praleidimo būdais žmonės	8. Vadovai skatina mano kūrybiškumą

Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė

Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri
-1	nuo -1 iki -0,7	nuo -0,7 iki 0,5	nuo -0,5 iki 0,2	nuo -0,2 iki 0	0	nuo 0 iki 0,2	nuo 0,2 iki 0,5	nuo 0,5 iki 0,7	nuo 0,7 iki 1	+1

**LYDERIO INDĖLIO Į KŪRYBIŠKUMO SKATINIMĄ: KRUSKAL-WALLIS TESTAS
(STATISTIŠKAI REIKŠMINGI RODIKLIAI)**

10) Mano pareigos:		N	Vidutinis rangas	Chi-Kvadr.	df	p
4) Man yra sudaroma galimybė dalyvauti su mano darbais susijusių sprendimų priėmimo	1	7,00	19,50	8,560	2	0,014
	2	7,00	18,00			
	3	14,00	10,25			
	Total	28,00				
4) Pateikę tam tikras tvarkas ar taisykles darbuotojams, vadovai ir patys jų laikosi	1	7,00	16,50	5,315	2	0,070*
	2	7,00	19,00			
	3	14,00	11,25			
	Total	28,00				

* Nurodantis tendenciją ryšys.

Lentelėje pareigos:

1. Vadovas, turintis pavaldinių;
2. Vadovas, neturintis pavaldinių;
3. Specialistas.

ORGANIZACINĖS APLINKOS SVARBOS KŪRYBIŠKUMO SKATINIME BLOKO TEIGINIŲ ĮVERČIŲ KORELIACIJA

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1.	1	0,121	-0,182	-0,143	-0,229	-0,186	0,284	0,222	0,009	-0,032	-0,252
2.	0,121	1	0,11	,429*	0,038	0	-0,068	-0,273	0,288	,585**	0,023
3.	-0,182	0,11	1	0,129	0,218	0,163	0,014	0,005	-0,281	0,009	0,102
4.	-0,143	,429*	0,129	1	0,267	,534**	-0,065	-0,02	,613**	,670**	0,142
5.	-0,229	0,038	0,218	0,267	1	-0,046	-,384*	-0,111	0,097	0,077	0,253
6.	-0,186	0	0,163	,534**	-0,046	1	-0,04	-0,021	0,284	0,321	0,212
7.	0,284	-0,068	0,014	-0,065	-,384*	-0,04	1	0,28	-0,237	-0,082	-0,079
8.	0,222	-0,273	0,005	-0,02	-0,111	-0,021	0,28	1	0,005	-0,254	-0,181
9.	0,009	0,288	-0,281	,613**	0,097	0,284	-0,237	0,005	1	,718**	,435*
10.	-0,032	,585**	0,009	,670**	0,077	0,321	-0,082	-0,254	,718**	1	,510**
11.	-0,252	0,023	0,102	0,142	0,253	0,212	-0,079	-0,181	,435*	,510**	1

* $p < 0,01$ * $p < 0,05$

Lentelėje:					
1. Darbe jaučiu konkurenciją tarp kolegų	2. Su kolegomis dažnai pasidaliname idėjomis, kaip pagerinti darbo rezultatus	3. Įmonės darbuotojai puikiai sutaria tarpusavyje	4. Įmonėje yra skatinama žinių sklaida tarp darbuotojų	5. Man suteikiami visi ištekliai (technologijos ir informacija) reikalingi darbams atlikti	6. Naujas ir/ar sudėtingesnes man paskirtas užduotis aš vertinu kaip iššūkį ir noriai jų imuosi
7. Kartais jaučiu, kad darbo krūvis man per didelis	8. Vidinės taisyklės, normos ir politika kartais trukdo tinkamai atlikti man paskirtas užduotis	9. Mūsų darbe yra skatinama darbuotojų iniciatyva siūlyti naujoves, pakeitimus, savarankiškai imtis naujų projektų ir kt.	10. Mūsų organizacijoje yra skatinamas darbuotojų kūrybiškumas	11. Manau, kad mūsų įmonei yra svarbu, kad darbuotojai būtų kūrybiški	

Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė

Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri
-1	nuo -1 iki -0,7	nuo -0,7 iki 0,5	nuo -0,5 iki 0,2	nuo -0,2 iki 0	0	nuo 0 iki 0,2	nuo 0,2 iki 0,5	nuo 0,5 iki 0,7	nuo 0,7 iki 1	+1

ORGANIZACINĖS APLINKOS SVARBA KŪRYBIŠKUMO SKATINIME: KRUSKAL-WALLIS TESTAS (STATISTISKAI REIKŠMINGI RODIKLIAI)

	9) Padalinys, kuriame aš dirbu:	N	Vidutinis rangas	Chi-Kvadr.	df	p
1	5) Įmonės darbuotojai puikiai sutaria tarpusavyje	1	12,00	12,04	4,731	2
		2	4,00	20,50		
		3	12,00	14,96		
		Total	28,00			
2	5) Kartais jaučiu, kad darbo krūvis man per didelis	1	12,00	17,08	9,837	2
		2	4,00	21,50		
		3	12,00	9,58		
		Total	28,00			

* Nurodantis tendenciją ryšys.

Lentelėje padaliniai:

1. Pardavimų skyrius;
2. Techninio aptarnavimo ir logistikos skyriai;
3. Administracijos ir palaikomosios funkcijos.

8) Šioje organizacijoje aš dirbu:	N	Vidutinis rangas	Chi-Kvadr.	df	p
5) Vidinės taisyklės, normos ir politika kartais trukdo tinkamai atlikti man paskirtas užduotis	1	4,00	13,38	7,904	2
	2	4,00	24,50		
	3	20,00	12,73		
	Total	28,00			
5) Mūsų darbe yra skatinama darbuotojų iniciatyva siūlyti naujoves, pakeitimus, savarankiškai imtis naujų projektų ir kt.	1	4	20,00	4,631	2
	2	4	19,00		
	3	20	12,50		
	Total	28			

* Nurodantis tendenciją ryšys.

Lentelėje stažas organizacijoje X:

1. iki 5 metų;
2. 5-10 metų;
3. virš 10 metų.

	10) Mano pareigos:	N	Vidutinis rangas	Chi-Kvadr.	df	p
1	5) Įmonėje yra skatinama žinių sklaida tarp darbuotojų	1	7,00	18,43	11,476	2
		2	7,00	20,14		
		3	14,00	9,71		
		Total	28,00			

Lentelėje pareigos:

1. Vadovas, turintis pavaldinių;
2. Vadovas, neturintis pavaldinių;
3. Specialistas.

11 PRIEDAS

**ESAMŲ KŪRYBIŠKUMO SKATINIMO ĮRANKIŲ NAUDOJIMAS IR NUOMONĖ APIE
VIENĄ IŠ JŲ: KRUSKAL-WALLIS TESTAS (STATISTIŠKAI REIKŠMINGI RODIKLIAI)**

9) Padalinys, kuriame aš dirbu:		N	Vidutinis rangas	Chi-Kvadr.	df	p
6) Esu teikęs (-usi) savo idėjas mūsų organizacijoje tarptautiniu mastu rengtame idėjų rinkime	1	12	16,67	6,737	2	,034
	2	4	19,00			
	3	12	10,83			
	Total	28				
6) Esu teikęs (-usi) savo idėjas mūsų organizacijoje Lietuvoje rengtame idėjų rinkime	1	12	12,67	5,045	2	,080*
	2	4	11,50			
	3	12	17,33			
	Total	28				
6) Sutinku, kad kasmetinis darbuotojų-vadovų pokalbis yra naudingas instrumentas darbo veiklai gerinti	1	12	11,17	6,737	2	,034
	2	4	20,50			
	3	12	15,83			
	Total	28				

* Nurodantis tendenciją ryšys.

Lentelėje padaliniai:

1. Pardavimų skyrius;
2. Techninio aptarnavimo ir logistikos skyriai;
3. Administracijos ir palaikomosios funkcijos.

10) Mano pareigos:		N	Vidutinis rangas	Chi-Kvadr.	df	p
6) Sutinku, kad kasmetinis darbuotojų-vadovų pokalbis yra naudingas instrumentas darbo veiklai gerinti	1	7	12,00	8,053	2	,018
	2	7	10,00			
	3	14	18,00			
	Total	28				

Lentelėje pareigos:

1. Vadovas, turintis pavaldinių;
2. Vadovas, neturintis pavaldinių;
3. Specialistas.