MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

DOVILĖ JANSONAITĖ

DARBUOTOJŲ KŪRYBIŠKUMAS IR JO SKATINIMAS (VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ ORGANIZACIJŲ PALYGINIMAS)

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
doc. dr. R. Dačiulytė

VILNIUS, 2011

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

DARBUOTOJŲ KŪRYBIŠKUMAS IR JO SKATINIMAS (VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ ORGANIZACIJŲ PALYGINIMAS)

Sveikatos apsaugos įstaigų administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S204

Vadovė

_____doc. dr. R. Dačiulytė
2011 03 14

Atliko
SAAmis9-01 gr. stud.
_____ D. Jansonaitė
2011 03 14

VILNIUS, 2011

TURINYS

ĮVADAS....8
1. TEORINIAI KŪRYBIŠKUMO PAGRINDAI....10
1.1. Kūrybiškumo samprata....10
1.2. Darbuotojų kūrybiškumą įtakojantys veiksniai……....…...18
1.3. Tradicinės ir kūrybiškos organizacijos palyginimas....23
1.4. Darbuotojų kūrybiškumo svarba organizacijose…….....…25
1.5. Žinių valdymo ypatumai kūrybinėje organizacijoje....30
1.6. Kūrybiškumą skatinantys metodai, jų klasifikacija....34
1.7. Teorinės dalies išvados....44
2. TYRIMO METODOLOGIJA....46
3. DARBUOTOJŲ KŪRYBIŠKUMĄ SKATINANČIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ....52
3.1. Darbuotojų asmeninių savybių palyginimas....52
3.2. Darbuotojų kūrybiškumą įtakojančių veiksnių palyginimas....55
3.3. Vadovų vaidmuo skatinant darbuotojų kūrybiškumą....63
3.4. Rezultatų aptarimas, siūlymai ir palyginimas su kitais tyrimais....67
IŠVADOS....69
LITERATŪROS SĄRAŠAS....70
ANOTACIJA……..…73
ABSTRACT……74
SANTRAUKA……75
SUMMARY……..……..76
PRIEDAI....77

PRIEDAI

1 priedas. Anketa..... 78
2 priedas. Respondentų nuomonės pasiskirstymas (proc.) į savo asmeninių savybių vertinimą.80
3 priedas. Respondentų nuomonės pasiskirstymas (proc.) dėl jų pritarimo įmonės strategijai...80
4 priedas Respondentų nuomonės pasiskirstymas (proc.) dėl jų darbovietės aplinkos.....81
5 priedas. Respondentų nuomonės pasiskirstymas (proc.) dėl darbovietėje esančių santykių....81
6 priedas. Respondentų nuomonės pasiskirstymas (proc.) dėl vadovų vaidmens organizacijoje82

LENTELĖS

1 lentelė. Kūrybiškumo stiliai.....16
2 lentelė. Kūrybinės organizacijos charakteristikų tipologija.....32
3 lentelė. Asmeninės darbuotojo savybės.....48
4 lentelė. Darbuotojų kūrybiškumą skatinantys ar slopinantys veiksniai organizacijoje.....48
5 lentelė. Lyderių/vadovų vaidmuo skatinant darbuotojų kūrybiškumą.....49
6 lentelė. Klausimynų grįžtamumas.....51

PAVEIKSLAI

1 pav. Individuali ir psichologinė, socialinė ir kultūrinė kūrybiškumo kilmė.....10
2 pav. Nuolatinio kūrybiškumo procesas (UCELLO).....14
3 pav. Kūrybos, kaip organinės sistemos, balansas.....15
4 pav. Darbuotojų kūrybiškumo lygio ir kūrybiškumo terpės matrica.....15
5 pav. Interakcinis organizacinio kūrybiškumo modelis.....21
6 pav. Žinių klasifikacija, remiantis jų kilmės šaltiniais ir išreiškimo forma.....33
7 pav. Kurybiškumą skatinančių metodų taikymas kuriant inovacijas.....35
8 pav. Metodų grupavimas pagal naudojamus stimulus ir jų taikymo būdą.....36
9 pav. Empirinis tyrimo modelis……..46
10 pav. Respondentų atsakymų apie tai ar nebijo iššūkių darbe skirstinys.....52
11. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų gebėjimą atlikti užduotis savarankiškai.....53
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal savo idėjų originalumo, išradingumo vertinimą.....53
13 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal neabejingumą prisiimti riziką.....54
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar visi darbuotojai žino įmonės viziją ir tikslus.....55
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar skatinamas darbuotojų dalyvavimas spendimų priėmimo procesuose.....56
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar įmonėje įdiegta darbuotojų skatinimo sistema.....57
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar įmonėje įdiegta darbuotojų skatinimo sistema.....57
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar įmonėje nėra bereikalingo biurokratiškumo.....58
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar įmonėje darbuotojams suteikiamas pakankamas autonomiškumas.....59
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar įmonėje skatinamas atviras bendravimas tarp darbuotojų.....60
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar įmonėje skatinamas apsikeitimas žiniomis.....61

22 pav. Darbuotojai yra per daug užsiėmę spręsdami kasdienines problemas, kad galvotų apie ateitį skirstinys.....62
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar vadovai yra kūrybiškumo pavyzdys.....63
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kaip jie vertina įmonės lyderius įkvepiant entuziazmo numatytiems tikslams pasiekti.....64
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar įmonėje yra skatinamas mokymasis kūrybiškumo ir inovatyvumo srityse.....65
26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar vadovai aptaria problemas su įstaigos darbuotojais.....66
27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų vertinimą ar įmonės vadovybė žino darbuotojų grafiką ir problemas darbe.....67

ĮVADAS

Pasak Stoner, Freeman ir Gilbert (2005), svarbiausi organizacijos ištekliai yra žmonės, teikiantys savo darbą, talentą, kūrybiškumą ir energiją organizacijai, be to "darbuotojai yra vertybė, kurią reikia puoselėti ir vystyti" (Bacevičiūtė, Juknevičienė, 2009, p. 13-14).

Kūrybiškumas svarbus visoms žmogaus veikloms ir visiems žmonėms, nes yra reikšmingas naujovių diegimo procesuose sąlygodamas organizacijų produktyvumą, bei patį ekonominį augimą. Kūrybingi darbuotojai padeda organizacijoms išlikti konkurencingoms gaminanat naujus produktus, teikiant naujas paslaugas, sprendžiant problemas, priimant sprendimus, atliekant įvairius tyrimus bei veiklos plėtrą. Pastebėta, kad visos organizacijos turi siekti nuolatos tobulinti aplinką, skatinančią darbuotojų kūrybiškumą, nes ši darbuotojų savybė gali būti ne tik ugdoma, skatinama, bet ir silpninama ar net slopinama (Florida, 2004, p. 12). Pastebėta, kad darbuotojų kūrybiškumui palankios aplinkos kūrimas yra vis dar ganėtinai sunkus procesas (Garefi, 2008, p. 40). Be to, tradicinių organizacijų veiklos specifika (tikslai, sprendimų priėmimo procedūros, vadovavimo stiliai, organizacinė kultūra, hierarchijos, lankstumo trūkumas) sukuria nepalankią darbuotojų kūrybiškumui aplinką. Čia išryškėja analizuotina problema – ar viešojo ir privataus sektoriaus organizacijos, skatina darbuotojų kūrybiškumą.

Darbo objektas – privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojų kūrybiškumo skatinimas.

Darbo tikslas: išanalizuoti darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijose ypatumus ir šiuo aspektu palyginti viešąjį ir privatų sektorių.

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

- atskleisti teorinius darbuotojų kūrybiškumo vystymo organizacijoje aspektus;
- išanalizuoti kūrybiškumą skatinančius metodus;
- atskleisti darbuotojų kūrybiškumui palankios aplinkos veiksnius;
- palyginti darbuotojų kūrybiškumo skatinimo aspektus viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose.

Hipotezė – tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijose yra nepakankamai skiriama dėmesio darbuotojų kūrybiškumo skatinimui ir kūrybiškumui palankios aplinkos kūrimui.

Tyrimo metodika ir metodai: Pirmoje darbo dalyje naudojamas mokslinės literatūros analizės metodas. Antroje dalyje **-** empiriniai metodai: darbuotojų anketinė apklausa ir matematinės

statistikos metodai, kurie padėjo atlikti kiekybinę tyrimo duomenų analizę.

Informacijos šaltiniai: Kūrybiškumo teorinis pagrindimas remiasi užsienio šalių autorių (Amabil, Florida, Garefi, Heerwagen, Helson, Kirton, Rotondi, Simonton, Srivastava, Serrat, Sefertzi) bei Lietuvių autorių (Beresnevičiaus, Grabausko, Vaičekauskienės, Žaptoriaus) darbais.

Pagrindiniai rezultatai. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu aptariami kūrybiškumo pagrindai. Nagrinėjama kūrybiškumo samprata, analizuojamas kūrybos procesas, kūrybingiems žmonėms būdingos charakteristikos. Taip pat, apžvelgiami darbuotojų kūrybiškumą įtakojantys veiksniai, jo svarba ir nauda organizacijai, apžvelgti kūrybiškumą skatinantys metodai bei jų klasifikacija. Antroje darbo dalyje pateikiama atlikto tyrimo metodologija. Pristatomas tyrimas, kurio tikslas - išnagrinėti darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijose ypatumus ir šiuo aspektu palyginti viešąjį ir privatų sektorių. Trečioje dalyje aptariami tyrimo rezultatai ir palyginami su kitų atliktų tyrimų išvadomis, bei pateikiami siūlymai.

Magistro darbas naudingas tuo, kad kūrybiškumas organizacijose, ypač sveikatos priežiūros viešose ir privačiose įstaigose yra mažai tyrinėtas, todėl šis darbas turėtų paskatinti tolimesnius tyrinėjimus. Darbas taip pat turėtų būti naudingas ir kitoms viešojo bei privataus sektoriaus institucijoms, norinčioms identifikuoti kūrybiškumą skatinančius veiksnius organizacijoje.

Darbo apimtis: 82 puslapiai. Darbe pateikiamos 6 lentelės, 27 paveikslai, 6 priedai.

1. TEORINIAI KŪRYBIŠKUMO PAGRINDAI

1.1. Kūrybiškumo samprata

Atsižvelgiant į tai, kad kūrybiškumo sąvoka yra aiškinama labai įvairiai, šiame poskyryje stengsiuosi išanalizuoti kaip kūrybiškumą apibrėžia įvairūs autoriai, kaip jie apibūdina kūrybos procesą ir kokiomis savybėmis pasižymi kūrybingi darbuojai.

Garefi (2008) pastebėjimu, ganėtinai sunku suformuluoti aiškią ir vieningą nuomonę apie kūrybiškumą, tačiau per pastaruosius 50 metų buvo atliekama įvairiausių tyrinėjimų, kurie atskleidė šio proceso sudėtingumą. Autorės teigimu, daugelyje apibrėžimų, siekiančių apibrėžti kūrybiškumą, naudojamos sąvokos: „naujas“, „tinkamas“, „priimtinas“ (p. 19).

Amabile (1996) kūrybiškumą apibrėžė kaip gebėjimą sukurti naujus, priimtinus, naudingus, teisingus, vertingus produktus, ar gebėjimą atlikti vertingas užduotis, kurios yra labiau euristinės nei algoritminės (Vaičekauskienė, 2009, p. 12).

Florida (2004) kūrybiškumą apibrėžė kaip daugiamatį fenomeną, kuris gali pasireikšti įvairiose srityse bei kontekstuose, pvz., mene, įvairiuose amatuose, moksle, tyrimuose, verslininkystėje ir t.t. Autorius kūrybiškumą vertina kaip intelektinį gebėjimą sintetinti ir sujungti įvairius duomenis bei informaciją ir teigia, kad tai viena iš pagrindinių žmogaus savybių. Jo pastebėjimu kūrybiškumas gali būti ne tik remiamas, skatinamas ir ugdomas, tačiau jis gali būti ir slopinamas, silpninamas ar net užgniaužiamas (p. 12-14).

Serrat (2009) kūrybiškumą apibūdina kaip protinį ir socialinį procesą, kuris yra skatinamas sąmoningai ir nesąmoningai generuoti idėjas, koncepcijas bei asociacijas. Be to, kūrybiškumas gali buti traktuojamas kaip sugebėjimas kurti, mąstyti savarankiškai, nestereotipiškai, greitai orientuotis sudėtingose situacijose, lengvai ir netipiškai spręsti problemas. Autoriaus teigimu, kūrybinio proceso rezultatas yra naujovės ir sėkmingas šių naujų idėjų pritaikymas (p.1-2).

Beresnevičiaus (2006) pastebėjimu, dauguma mokslininkų, kūrybiškumą abibūdina kaip gebėjimą spręsti problemas. Be to, kūryba, kūrybiškos asmenybės bruožai, kūrybos procesai, bei kiti su kūrybiškumu susiję žmogaus veiklos aspektai yra intensyviai analizuojami, dėl nuolat kintančios aplinkos (p. 57).

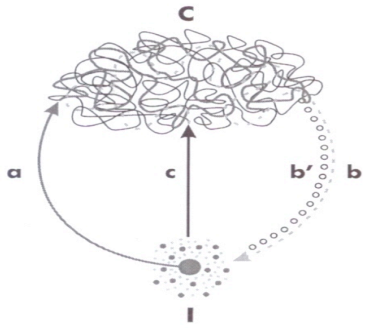
Sefertzi (2000) analizuodamas kūrybiškumą, remiasi mokslininkų Newel ir Shaw (1972) teiginiais, kurie šią sąvoką apibūdina kaip naujų idėjų generavimą, įskaitant radikalias

inovacijas ar problemų sprendimus, ar net radikalius problemų performulavimus. Autorius analizuodamas Europos komisijos (1998) pateiktą kūrybiškumo sampratą, teigia, kad kūrybiškumas nėra įgimta keletos žmonių savybė, tai yra visų žmonių dovana (p. 2-3).

Grabauskas ir kt. (1991) teigia, kad kūrybiškumą labiausiai lemia individualios asmens savybės (vaizduotė, lakumas, mąstymo greitumas, tikslumas, lankstumas, išradingumas, konstruktyvumas, smalsumas, motyvacinė įtampa, poreikis nuolat tobulinti savo veiklą), patyrimas, auklėjimas ir saviaukla. Be to, jis pabrėžia, kad kūrybiškumas nevisuomet susijęs su dideliu intelektu (p. 474).

Vaičekauskienė (2009) išskyrė du kūrybiškumo tipus, t.y. ypatingą kūrybiškumą, kuris pasižymi asmens gebėjimu sukurti: idėjas pasižyminčias originalumu, įvairias įžvalgas, žinias, pertvarkymus, išradimus, meno kūrinius ar kitas naujoves, kurios turi vertę, yra pripažintos ir įtakoja pokyčius; ir įprastą kūrybiškumą, kuris būdingas kiekvienam žmogui, kurio dėka sukuriami nauji dalykai įsivaizdavimų, improvizavimų, kritiško mąstymo, sprendžiamų problemų dėka (p. 14).

Psichiatras Silvano (1976) paaiškino individualią ir psichologinę, socialinę ir kultūrinę kūrybiškumo kilmę (žr. 1 pav.), kuri, jo teigimu, susideda iš žiedinių procesų; tyrėjas paaiškina, kad kultūra kyla iš biologinių ir psichologinių žmogaus įrankių (storosios linijos C srityje) ir nepsichologinių faktų, t.y. socialinių, geografinių, istorinių aspektų (plonosios linijos C srityje) ir tai sudaro derinį. Psichiatro teigimu, individas ir kultūra egzistuoja šalia vienas kito ir abu vienas nuo kito priklauso, o kūrybiškumas papildo atvirą bendruomenę, kultūrą, bei įtakoja patį individą. Kultūra pateikia kūrybiškumo, inovacijų sąlygas, elementus, klimatą. Jo pastebėjimu, žmogus turi savyje turėti tam tikrų bruožų (taškuota I dalis), kad gebėtų suvokti ir panaudoti elementus iš stiprinančios kūrybiškumą bendruomenės (Garefi, 2008, p. 34).



C = Kultūra
I =Individas
α = funkcijos, leidžiančios nustatyti ryšius tarp I ir **C** (instinktai ir pirminės proto formos)
b = ką individas gauna iš kultūros taškuota I dalis = dalis, kuri paverčia žmogų iš biologinio gyvūno į socialinį-biologinį gyvūną
b' = kultūros, stiprinančios kūrybiškumą (angl. Creativogenic culture) bruožai
c = kūrybiškumas

Šaltinis: Garefi, 2008 p. 34

1 pav. **Individuali ir psichologinė, socialinė ir kultūrinė kūrybiškumo kilmė**

Teigiama, kad sisteminiu požiūriu, kūrybiškumas suvokiamas kaip išteklius, kuris yra naudojamas kūrimo procese. Be to, įvairūs autoriai kūrybiškumą dažniausiai nagrinėja fragmentiškai, siekdami nustatyti jam plėtoti svarbius veiksnius (Csikszentmihalyi 1997; Grakauskaitė-Karkockienė 2003; Bragg et al. 2007; Strazdas ir kt., 2010, p. 77).

Beresnevičius (2006) savo darbuose mini prancūzų mokslininką Ž. Adamar, kuris nagrinėjo mokslinius atradimus, menininkų kūrybą ir tarp šių dalykų atrado daug panašumų, todėl kūrybos procesą suskirstė į keturis etapus:

- *parengiamoji stadija*. Šioje stadijoje prasideda kūrybos procesas, t.y. suformuotai užduočiai ieškomi (mąstomi) galimi sprendimai (atmintyje ar specialioje literatūroje). Šioje stadijoje eksperimentuojama, modeliuojama, o jeigu vis dėlto sprendimas nerandamas, tuomet pereinama į žemiau aprašytą etapą;
- *inkubacinis periodas*. Šioje stadijoje tarsi viskas užmirštama, atliekami visai kiti, su sprendžiamu uždaviniu nesusiję dalykai;
- *nušvitimo (insaito) stadijoje* yra randamas sprendimas;
- *plėtojimo stadijoje*, gautas sprendimas yra tikrinamas, plėtojamas ir pritaikomas įvairioms problemoms spręsti (p. 58).

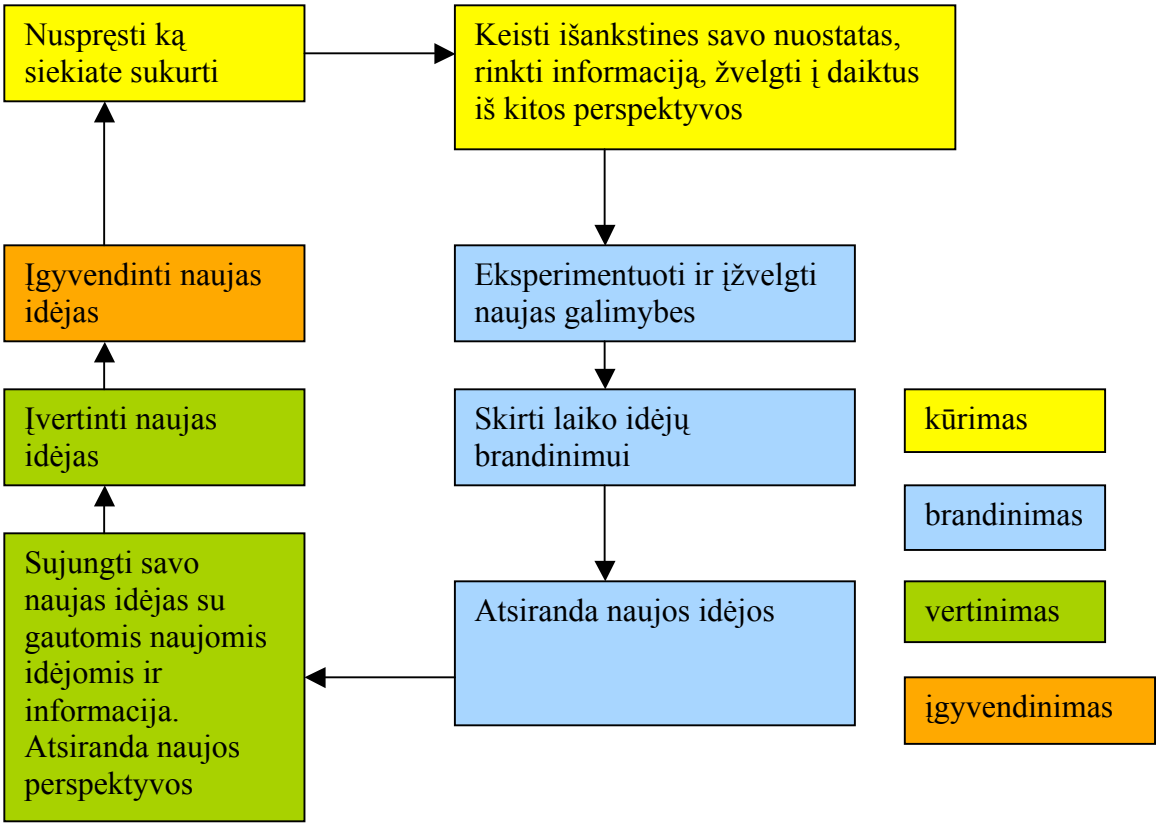
Beresnevičiaus (2006) teigimu, į kūrybiškumo lavinimą yra žiūrima skirtingai: vieni teigia, jog kūrybiškumas yra išlavinamas ir tam sukurta daugybė euristinių metodų, kurie naudojami problemų sprendimui ar generuoti naujas idėjas, o kiti teigia, kad kūrybiškumas susijęs su amžiumi ir jo negalima išlavinti. Šiai nuomonei pagrįsti, kaip pavyzdį autorius pateikia Cattell (1964) samprotavimus apie kintantį intelektą (angl. Fluid intelligence), kuris pasireiškia gebėjimu spręsti naujas, neįprastas problemas nesiremiant turimomis žiniomis nei patirtimi (kūrybiškumas) ir savo viršūnę pasiekia paauglystėje; susiformavusį intelektą (angl. Crystalysed intelligence), kuris manoma su laiku vis didėja bei remiasi turimomis žiniomis. Be to, autorius analizuodamas žmogaus kūrybiškumą, akcentuoja Horowitz (2004) samprotavimą, jog daug efektyvesnis būdas gauti kūrybiškų rezultatų yra mąstymo įrankių taikymas, o ne žmogaus kūrybiškumo lavinimas. Šiam teiginiui suprasti, buvo pateiktas pavyzdys apie sunkumų kelnotoją ir paaiškinta, kad norint pakelti pavyzdžiui automobilį, nebūtina būti sunkumų kelnotoju, o reikia tiesiog pasinaudoti keltuvu. Todėl kūrybos srityje aiškinama analogiškai, kad norint gauti kūrybiškų sprendimų, nesant kūrybiškam asmeniui – būtina žinoti taisykles ir mokėti naudotis įrankiais. Be to, norint sudaryti kūrybiškų sprendimų algoritmą bei

išgryninti mąstymo įrankius (kuriais naudojantis būtų gaunami sprendimai) reikia išnagrinėti bei suprasti kūrybos procesą ir taisykles, kurios yra būdingos genialioms mintims (p. 60-62) .

Garefi (2008) kūrybiškumą suskirstė į keturių pakopų procesą, kuris prasideda kūrybingų idėjų kūrimu – kūrimo pakopa (angl. Generation stage). Šioje pakopoje sujungiamos: informacija, mintys, idėjos – tokiu būdu atsiranda nauji daiktai, naujos paslaugos ir kt. Šioje pakopoje reikia apsibrėžti ką siekiame sukurti; apmąstoma, renkama informacija ir ieškomos įvairiausios galimybės. Toliau seka brandinimo pakopa (angl. incubation stage), šioje stadijoje veikia pasamonė, ji įtakoja neįprastų ir radikalių idėjų sukūrimą, o jų pritaikymas realybėje priklauso nuo kritiško vertinimo ir pastangų sukurti tokias sąlygas, kurios leistų naujoms idėjoms būti sėkmingoms. Ši stadija taip pat dar vadinama kaip įvertinimo pakopa (angl. Evaluation stage), joje renkamos tik tos idėjos, kurias planuojama įgyvendinti; paskutinioji – įgyvendinimo pakopa (Implementation stage), kurios metu, kūrybingos idėjos paverčiamos realybe (p. 23).

Graff ir Lawrence (2003) apibrėžė keturis kūrybiškumo tipus/profilius (profilis suvokiamas kaip tam tikrų polinkių, norimos veiklos apibūdinimas bei siekiamas kūrybingos veiklos rezultatas, kurio gali siekti atskiri asmenys, grupės ar organizacijos):

- *įvaizdžio profilis* (angl. Image profile); tai radikalus, persilaužimo, galinčio pakeisti rinką profilis. Šio profilio individai apibūdinami kaip generalistai, taip pat propaguojantys tyrinėjimus, pasižymintys lankstumu sprendžiant problemas. Įvaizdžio oganizacijos nuolat stengiasi sukurti kažką naujo;
- *investicijų profilis* (angl. Invest profile); šio profilio individai susikoncentruoja ties savo veikla bei tikslais. Šio profilio organizacijos stengiasi sukurti viską greičiau už konkurentus;
- *tobulinimo profilis* (angl. Improve profile); tai profilis, kurio tikslas patobulinti. Žmonės priskirti šiam profiliui pasižymi sistemingumu, atsargumu, praktiškumu; organizacijos, pasižyminčios šiuo profiliu siekia tobulinti ir plėsti jau esančius dalykus;
- *brandinimo profilis* (angl. Incubate profile); šio tipo žmonės kūrybybiškumą suvokia kaip niekuomet nesenstantį, amžiną procesą, dirba dažniausiai organizacijų tobulinimo srityse. Organizacijos stengiasi kurti bendruomenės vertinamus dalykus (p. 14-15). Žemiau pateikiamos keturios pakopos (žr. 2 pav.), apibendrinančios „Ucello“ procesą (angl. Ucello process), kuris yra skirtas pastoviam kūrybiškumui išlaikyti.

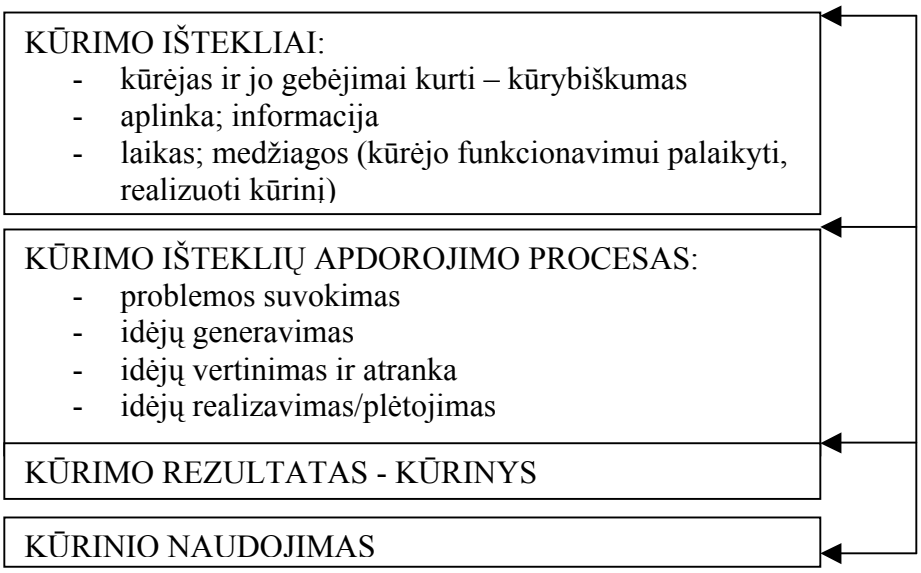


Šaltinis: Garefi, 2008 p. 14-15

2 pav. **Nuolatinio kūrybiškumo procesas (UCELLO)**

Strazdas ir kt. (2010) teigia, jog klasikinės sistemos požiūriu, nagrinėjant kūrybiškumą, ir vertinant aukštu kūrybiškumo lygiu pasižyminčius darbuotojus, kurie nėra motyvuoti jį taikyti įmonės ar organizacijos veikloje ir siekti rezultatų, šį procesą reikia nagrinėti kaip organinę (turinčią gyvosios sistemos bruožų) kūrimo sistemos dalį. Jeigu žmogaus kūrybiškumo lygis toks, kokio ir reikia tam tikro lygio kūriniams kurti, tuomet sistema yra subalansuota ir veikia puikiai (žr. 3 pav.).

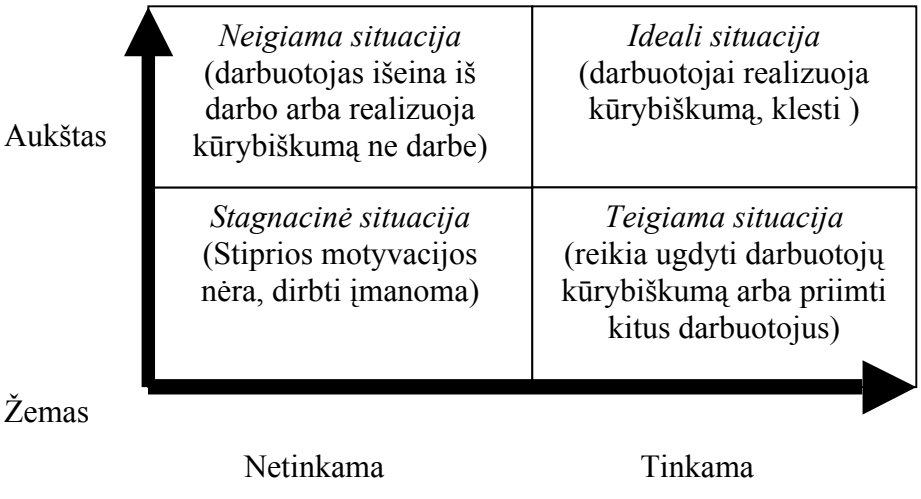
Be to, pagal organinės sistemos subalansuotumo teoriją, jeigu mažėja kūrinių naudojimas, turi būti stabdomas kūrimo procesas. Tuomet savaime mažėja kūrimo išteklių poreikis. Jeigu visai išnyksta kūrinių poreikis, nutraukiamas kūrimo procesas, ir kūrimo ištekliai tampa nenaudojami. Manoma, kad neišnaudojamas kūrėjo kūrybiškumas silpsta ir gali visiškai atrofuotis.



Šaltinis: Strazdas ir kt., 2010, p. 78

3 pav. **Kūrybos, kaip organinės sistemos, balansas**

Šie autoriai analizuodami kūrimo elementus (kūrimo išteklius, kūrimo proceso rezultatą), nagrinėja kūrybiškumo terpę (t.y. tinkamas darbuotojui sudarytos sąlygas kurti ir išnaudoti kūrybiškumą organizacijoje) ir išskiria bruožus, kurie yra būdingi tinkamai kūrybiškumo terpei (duodama užtektinai laiko, sudaroma tolerantiška aplinka, skiriama pakankamai materialinių išteklių) (žr. 4 pav). Taip pat, autoriai pabrėžia, kad darbuotojo kūrybiškumo skatinimas duos teigiamų rezultatų tik tada, kai pirmiausia bus atlikta kūrybiškumo terpės analizė (p. 77 – 79).



Šaltinis: Strazdas ir kt., 2010, p. 78

4 pav. **Darbuotojų kūrybiškumo lygio ir kūrybiškumo terpės matrica**

Atsižvelgdama į įvairius autorių pastebėjimus apie kūrybingiems žmonėms būdingas savybes, svarbu pabrėžti, kad žmonės skiriasi kūrybiškumo lygiu ir savybėmis, kuriomis išreiškia kūrybiškumą (Heerwagen, 2002, p. 4).

Grabauskas ir kt. (1991) teigia, kad kūrybiškumą labiausiai lemia individualios asmens savybės (vaizduotė, lakumas, mąstymo greitumas, tikslumas, lankstumas, išradingumas, konstruktyvumas, smalsumas, motyvacinė įtampa, poreikis nuolat tobulinti savo veiklą), patyrimas, auklėjimas ir saviaukla. Be to, autoriai pabrėžia, kad kūrybiškumas nevisuomet susijęs su dideliu intelektu (p. 474).

Simonton (2000) teigimu, kūrybingi žmonės pasižymi netradiciniu mąstymu, lankstumu, siekia nepriklausomybės, neabejingi prisiimti riziką, pasižymi plačiais interesais, atviri naujovėms (Heerwagen, (2002, psl. 4).

Helson, Srivastava (2002) teigia, kad kūrybingi žmonės pasižymi gebėjimu prisitaikyti prie neapibrėžtumų, netikslumų, nuolat siekia pokyčių, įgyti naujos patirties, pasižymi savarankišku mąstymu, veiklumu, tiki savo idėjomis nepriklausomai nuo kitų žmonių požiūrio (p.1430).

Guilford (1978) apibrėžė kūrybingiems žmonėms būdingus bruožus/gebėjimus (Garefi, 2008, p. 29):

- jautrumas problemoms (gebėjimas pamatyti problemas ten, kur kiti jų neįžvelgia);
- smalsumas;
- sklandumas (gebėjimas sugalvoti daugybę prasmingų idėjų);
- naujų idėjų kūrimas (pasižymi neįprastumu, naujumu, originalumu);
- gabumų sintetinimas ir analizė (geba idėjas organizuoti į didesnes, labiau apimančias tam tikrus modelius);
- sudėtingumas (geba manipuliuoti įvairiomis tarpusavyje susijusiomis sritimis vienu metu);
- įvertinimas (geba apibrėžti naujų idėjų vertę).

Kirton (1976) kūrybingus žmones suskirstė į tipus, t.y. *adaptuotojus* (angl. adaptors), kurie geriausiai realizuojasi dirbdami sistemoje, siekdami patobulinti gaminius/procesus ir pan., jie linkę prisiderinti prie esamų sąlygų, dirba efektyviai ir dažnai nagrinėja kelias idėjas vienu metu; *novatorius* (angl.innovators), jie ignoruoja sistemą ir priima radikalius sprendimus,

nesistengia prisitaikyti/prisiderinti prie esamų sąlygų, jų darbas mažiau efektyvus ir idėjas dažniausiai tik propaguoja (Rotondi, 1996, p. 122-123).

Vaičekauskienė (2009) remdamasi Kirton (1976) darbais, palygino šiuos kūrybingų žmonių tipus (žr. 1 lentelė) (p. 17-18).

1 lentelė. Kūrybiškumo stiliai

Adaptuotojai:	Novatoriai:
- linkę dalykus tobulinti; - siekia įgyti profesijas, kurios skatintų atsakingumą, gamybą, suteiktų stabilumą; - jų formuluojamos idėjos nežymiai keičiasi nuo pirminių problemos faktų; - pasižymi kruopštumu, metodiškumu, drausmingumu, atsargumu, gebėjimu prisitaikyti, gebantys ilgam susikaupti ir yra patikimi; - mėgsta spręsti problemas; - linkę diegti patobulinimus, didinti veiksmingumą; - nelinkę pasitikėti savimi, neatsparūs spaudimui.	- linkę viską daryti kitaip; - siekia įgyti profesijas susijusias su pastoviais pokyčiais; - pristato visiškai naujas idėjas; - gali pasižymėti ar atrodyti nedrausmingi, kitokio mąstymo ar neprognozuojamo elgesio; - geba atrasti problemas ir jų sprendimo būdus kritiškai vertindami įprastą praktiką ir mąstymo prielaidas; - nelinkę vadovautis įprastomis priemonėmis, tradicijomis; - pasitiki savimi, jiems nebūtinas kitų žmonių pritarimas.

Šaltinis: Vaičekauskienė, 2009, p. 17-18

Remiantis įvairių autorių (Amabile, Beresnevičiaus, Floridos, Grabausko, Garefi, Serrat, Vaičekauskienės) darbais, kuriuose analizuojama ši unikali žmogaus savybė - kūrybiškumas, galima teigti, kad ši savybė, gali būti išreikšta ir pritaikyta įvairiose žmogaus veiklos srityse, siekiant sukurti naujus, naudingus, teisingus, vertingus produktus, paslaugas ar pasireikšti gebėjimu unikaliai veikti (greitai orientuotis, lengvai ir netipiškai spręsti problemas) įvairiose situacijose, siekiant naujovių ir šių idėjų pritaikymo praktikoje. Autoriai taip pat pabrėžia, kad kūrybos procesas yra sudėtingas ir susideda iš kelių etapų, kurių metu yra sujungiamos įvairios žinios, mintys, idėjos, informacija ir galiausiai atsiranda siektinas rezultatas, kuris kritiško mąstymo, vertinimo, pastangų ir sukurtų tinkamų sąlygų dėka būna sėkmingai pritaikomas

praktikoje. Be to, pastebėta, kad kūrybingi žmonės pasižymi tokiomis savybėmis kaip netradicinis mąstymas, lankstumas, siekia nepriklausomybės, neabejingi prisiimti riziką, pasižymi plačiais interesais, atviri naujovėms, pasižymi gebėjimu prisitaikyti, nuolat siekia pokyčių, įgyti naujos patirties, pasižymintys savarankišku mąstymu, veiklumu, tiki savo idėjomis.

1.2. Darbuotojų kūrybiškumą įtakojantys veiksniai

Vaičekauskienės (2009) teigimu, realizuojant žmogui kūrybiškumą, ypatingai svarbi yra aplinkos įtaka bendraja prasme. Todėl autorė kūrybišką asmenybę apibūdina kaip naujovių šaltinį, kurio kūryba gali būti sėkminga ir įtakinga tik tuo atveju, jei pavyksta žmogui:

- gauti tinkamą savo polinkiams išsilavinimą (jis suteikia būtinų žinių bei įgūdžių veikti tam tikroje srityje);
- turėti tinkamas darbui sąlygas (t.y. prieiga prie naujausios informacijos, ryšiai su kolegomis, įrankiai, technologijos ir kiti ištekliai);
- galimybę įsilieti į norimos veiklos sritį;
- turėti galimybę rezultatų atrankai, pritarimui ir įvertinimui tarp srities ekspertų (siekiamas tikslas – kūrybos rezultatus pateikti į kultūros apyvartą) (p. 25).

Žaptorius (2007) teigia, kad skatinimas yra tokia jėgų grupė, kuri veikia žmogaus išorę bei vidų, tokiu būdu skatindama jo elgesį, nustatydama jo kryptį, formą, intensyvumą bei trukmę. Pabrėžtina, kad siekiant sėkmingai skatinti darbuotojus, vadovui būtina suprasti žmogaus psichologiją, pripažinti jį socialine būtybe esant tokį, koks jis yra su savo gabumais, privalumais, ribotumais bei silpnybėmis. Teigiama, kad nėra visiems priimtinų skatinimo priemonių: jų įtaką darbuotojams lemia įmonės vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai bei jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis. Išsskiriamos šios darbuotojų kūrybiškumo skatinimo priemonių dalys:

- pastovios (sąlygiškai), patvirtintos praktika, jos vertinamos, nes yra gerai žinomos, darbuotojai jomis pasitiki, kurios taikomos automatiškai. Tai įvardijama kaip kolektyvo tradicijų dalis;
- originalios priemonės, ieškomos vis naujos, jomis siekiama darbuotojams suteikti siurprizą, pradžiugintų savo unikalumu bei vadovo išreikštu sumaniu išmintingumu.

Nustatyta, kad materialios paskatos (piniginės premijos ir pan.) ir moraliniai veiksniai (patinkanti veikla, teigiami santykiai su bendradarbiais bei vadovybe ir pan.) lemia darbo efektyvumą ir darbuotojo kūrybiškumą. Manoma, kad paskata būna veiksminga tik tuomet, kai ją gaunantis darbuotojas įsitikinęs, kad šią paskatą laimėjo atitinkamų pastangų dėka. Autoriaus teigimu, darbo užmokestis išlieka vis dar veiksminga skatinimo priemone, jis motyvuoja žmones ir daroma prielaida, kad dėl nepalankios ekonominės padėties šalyje. Todėl labai svarbiu aspektu išlieka gebėjimas vadovui pasirinkti teisingus mokėjimo už darbą principus – darbo užmokestis turi atitikti darbuotojo indėlį siekiant įmonės tikslų, tokiu būdu motyvuotų darbuotoją ir toliau kuo visapusiškiau panaudoti žmogiškąjį potencialą (111-112 p.). Whitehorn (2009) teigimu, kur kas veiksmingesnė ir svarbesnė paskata už pinigus yra darbuotojų moralinis, psichologinis skatinimas, apimantis įvairias auklėjimo, psichologinio ir socialinio poveikio kolektyvui bei savininkams priemones (darbuotojų savigarbos puoselėjimą, gerus ir draugiškus tarpusavio santykius bei leidimą atskleisti ir įgyvendinti savo galimybes) (p. 5). Serrat (2009) teigia, kad kūrybinio mąstymo įgūdžiai yra tik viena kūrybiškumo dalis, o kompetencija, ir motyvacija šiame procese yra nemažiau svarbios ir reikšmingai susiję (p. 2). Tai pabrėžia ir Amabile (1998), išskirdama kūrybiškumui svarbiausius aspektus, kurie yra įtakojami vadovų, per darbo patirtį bei darbo sąlygas: kompetencija (techninės, procedūrinės bei intelektinės žinios); kūrybiško mąstymo įgūdžiai (lankstumas, išradingumas sprendžiant problemas); motyvacija (kuri nevisuomet yra kuriama vienodai. Vidiniai siekiai išspręsti problemas veda prie jų išsprendimo ir tai neretai suteikia didesnį pasitenkinimą nei vidinė motyvacija (pvz., pinigai). Be to, autorė pabrėžia, kad vadybos praktikoje yra šešios pagrindinės kategorijos, darančios poveikį darbuotojų kūrybiškumui, t.y. iššūkis, laisvė, ištekliai, darbo grupės bruožai/savybės, skatinimas ir organizacijos parama (p. 76-87).

Garefi (2008) pastebėjimu, visos organizacijos turi siekti nuolatos tobulinti aplinką, skatinančią darbuotojų kūrybiškumą, tačiau šis procesas, autorės pastebėjimu, vienoms organizacijoms yra ganėtinai sunkus, todėl esminis vaidmuo tenka organizacijų vadovams, pasirenkant ir pritaikant skirtingus kūrybiškumo modelius, siekiant sukurti palankią darbuotojų kūrybiškumą skatinančią aplinką:

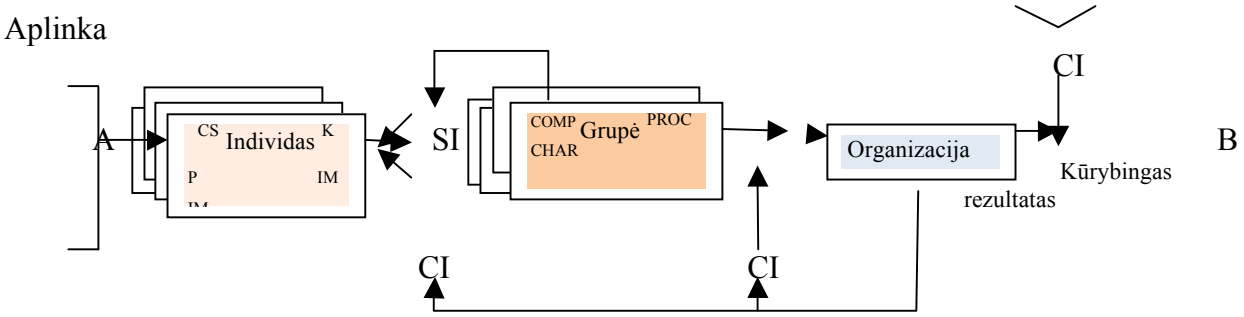
- *individualų kūrybiškumą skatinantis modelis*, kuris skatina palengvinti ir motyvuoti kūrybingą elgesį (modelio kūrėja Amabile). Šis modelis apibrėžia individualų kūrybiškumą, sudarytą iš tam tikrai sričiai būdingų įgūdžių ar kompetencijos (angl. Domain-relevant skills or

expertise); kūrybiškumui svarbių procesų (angl. Creative relevant processes), kuriems priklauso: asmenybės bruožai (savarankiškumas, organizuotumas, atkaklumas, pasitenkinimo slopinimas); kognityvinis stilius (gebėjimas suprasti sudėtingus dalykus); darbo stilius (gebėjimas susitelkti ties vienu dalyku, pakeisti nesėkmingus sprendimus naujais, išlaikyti pastangas, našumą); taip pat šis modelis apibrėžia vidinę motyvaciją (angl. Intrinsic task motivation), kuri laikoma viena iš svarbiausių kūrybiškumo paskatų. Autorės teigimu, versle yra reikalinga ir sinerginė motyvacija (angl. synergistic motivation), kuri apima ir vidinę ir išorinę motyvaciją, nukreiptą į kompetencijų bei įgūdžių tobulinimą. Šio modelio kūrėja teigia, kad didžiausias kūrybiškumas pasiekiamas tuomet, kai visi šie elementai iš dalies sutampa.

- *aštuonių užduočių modelis* (kūrėjas Charles Cave), kuris apima aštuonias užduotis, padedančias žmonėms būti visuomet kūrybingiems, t.y. ieškojimas (įvairios informacijos rinkimas), vaizdinių priemonių naudojimas (stimuliuoja išankstinį žinojimą jį detalizuodamas), ryšių nustatymas (naudojimas įvairių konsultavimosi priemonių, pvz., el. pašto ir t.t.), mąstymas (pasitelkiant įvairius metodus, pvz. „smegenų audra“), tyrinėjimas (eksperimentiniai sprendimai, kuriais galima numatyti įvairias galimybes, jas išanalizuoti ir numatyti jų pritaikymą), kompozicinės priemonės (naudojant programines įrangas, žmonėms leidžia būti labiau kūrybingais), peržiūra (operacijų išsaugojimas siekiant jas panaudoti ateityje, ar grįžti prie anksčiau atliktų operacijų), platinimas (naujų idėjų sukūrimas turi būti išplatinamas).

- *kūrybingo elgesio interakcionistinis modelis* (angl. interactionist model of creative behaviour) (kūrėjai Woodman ir Schoenfeldt), kuris vaizduojamas kaip integruota sistema, apimanti įvairias asmenybės savybes ir kūrybiškumo paaiškinimus kognityvinės ir socialinės psichologijos požiūriu. Autorių teigimu, šiame modelyje kūrybiškumas atskleidžiamas kaip žmogaus elgesio padarinys tam tikroje situacijoje, o situacijai savo ruožtu daro poveikį kontekstiniai ir socialiniai veiksniai, kurie arba skatina, arba slopina kūrybiškumą (žr. 5 pav.). Paveikslas vaizduoja organizacinį kūrybiškumą interakcionistiniu požiūriu, t.y. kūrybingo elgesio modelis išplečiamas į socialinį kontekstą. Individualų kūrybiškumą sudaro: ankstesnės sąlygos, kognityviniai stiliai, gebėjimai (pvz., minčių sklandumas, asociatyvus sklandumas, originalumas, praktinis idėjų sklandumas); asmenybės faktoriai (pvz., platūs interesai, autonomija, užsispyrimas, smalsumas, nepriklausomas vertinimas); vidinė motyvacija (pvz., motyvaciją veikia siekiai per savo savireguliacijos mechanizmus); žinios (pvz., techniniai įgūdžiai, įgūdžiai, asmenybės bruožai, susiję su kūrybinga veikla). Šio metodo kūrėjų teigimu,

individualius faktorius veikia ir jie patys daro įtaką socialiniams bei kontekstiniams faktoriams. Teigiama, kad grupėje, kurioje atsiranda individualus kūrybiškumas, atsiranda socialiniai veiksniai, kurie būna nutaikyti į kūrybiškumą. Grupinis kūrybiškumas paaiškinamas kaip gebėjimas panaudoti individualaus kūrybingo elgesio „sąnaudas“, t.y. atskirų asmenų bendravimą (grupių sudarymas), grupei būdingas charakteristikas (normos, dydis, darnumo laipsnis), procesus grupėse (metodai problemoms spręsti) ir kontekstinius veiksnius (didesnė organizacija, užduotys). Paaiškinama, kad organizacinis kūrybiškumas čia atlieka grupių ir kontekstinių veiksnių funkciją. Svarbus šio modelio bruožas – gebėjimas nustatyti įtakų rūšis analizuojant lygmenis (šias įtakas tarp lygmenų parodo socialinių veiksnių (SI) ir kontekstinių veiksnių (CI) rodyklės). Šie veiksniai ypatingai svarbūs siekiant nustatyti grupių ir organizacijų charakteristikas, kurios sudėtingoje socialinėje sistemoje skatina arba slopina kūrybingą elgesį. Šio modelio kūrėjai paaiškina, kad gali būti labai sunku pakeisti organizacinę kultūrą, kadangi darbuotojai būna pripratę prie seniai nusistovėjusių taisyklių ir gali bandyti priešintis naujiems kognityviniams stiliams. Be to, labai svarbu, kad darbuotojai žinotų aplinkybes, skatinančias organizacinį kūrybiškumą, nes tik tuomet jos bus veiksmingos (Garefi, 2008, p. 26-27).



Individualus kūrybiškumas $C1=f(A,CS,P,K,IM,SI,CI)$

A=prioritetinės sąlygos
B= kūrybingas elgesys
CS=kognityvus stilius/gebėjimai
P= asmenybė

Grupinis kūrybiškumas $C_G=f(C_1,G_{COMP},G_{CHAR},G_{PROC},CI)$

K= žinios
IM= vidinė motyvacija
SI= socialiniai veiksniai
CI= kontekstiniai veiksniai

Organizacinis kūrybiškumas $C_o=f(C_G,CI)$

G_{COMP}= grupės sudėtis
G_{CHAR} =grupės charakteristikos
G_{PROC} = grupės procesai

Šaltinis: Garefi, 2008, p. 27

5 pav. **Interakcinis organizacinio kūrybiškumo modelis**

Dijk ir Ende (2002), teigia, kad organizacinis kūrybiškumas yra sudėtingas socialinės sistemos kūrybos rezultatas, atliekantis grupinio kūrybiškumo ir kontekstinių veiksnių, bei kitų veiksnių, atsirandančių iš aplinkos, funkciją, todėl autorių pastebėjimu,

organizacijose tūrėtų būti skatinama rizika, laisva idėjų kaita, įteisinami konfliktai, skatinamas bendradarbiavimas (p. 389-390).

Garefi (2008) teigia, kad kūrybos potencialą darbuotojams galima padidinti leidžiant jiems daryti tai, ką jie mėgsta (laisvė rinktis leidžia labai motyvuotai siekti užsibrėžtų tikslų), sudaryti sąlygas darbuotojams domėtis juos dominančiais dalykais, leisti jiems laisvai keistis idėjomis, tyrinėti juos dominančius dalykus. Be to, kūrybiškumui palankią aplinką įtakoja organizacinė motyvacija, ištekliai ir inovacijų valdymo praktikos. Analizuojant šiuos aspektus, autorė pabrėžia, kad organizacijos tūrėtų atsisakyti nereikalingų valdymo lygmenų, suteikti įvairius apdovanojimus už kūrybingą elgesį, naujas idėjas bei skatinti daugiafunkciškas darbo grupes. Organizacija turi intuityviai pripažinti darbuotojų kūrybingus gabumus, jų lavinimo svarbą, nes tai stiprina patį kūrybiškumą ir padeda organizacijai išgyventi dinamikos pokyčius. Autorės pastebėjimu labai svarbus vadovo vaidmuo, jo propaguojamos organizacijoje vadovavimo funkcijos, kurios tiesiogiai nukreipti į organizacijos darbuotojus ir valdymą (p. 31-32): turėti platų požiūrį į riziką; gebėti pasinaudoti klaidomis siekiant tobulėti; skatinti žinių ir informacijos dalijimąsi, naudojimą; susitelkti nenutrūkstamam mokymuisi; propaguoti sąžiningą ir informatyvų įvertinimą; sukurti atlyginimo sistemą pasiekus kūrybingus darbo rezultatus; tikrinti patį save.

Gilbert Tan (1998) išskyrė tris svarbias kūrybiškumo dalis, t.y.:

- *kūrybiškumo pagrindas* (angl. Foundation), kuris reiškia įsitikinimus. Atsižvelgiant į tai, darbuotojai ir vadovai turi propaguoti teigiamą įsitikinimų sistemą, t.y. darbuotojai turi vertinti save pozityviai ir laikytis tos pozicijos, kad jie gali būti kūrybingi, o vadovų įsitikinimai turi būti palankūs pavaldinių atžvilgiu;
- *kompetencija* (angl. Competencies). Norint būti kūrybingu, reikia būti kompetetingu. Vadovai turėtų siekti darbuotojų kūrybiškumą sujungti su techniniais darbuotojų įgūdžiais, žmoniškaisiais santykiais;
- *parama* (ang. Support); kūrybingi darbuotojai turi jausti organizacijos paramą (Garefi, 2008, p. 29).

Remiantis Mike Beer (Harvardo verslo mokyklos profesoriaus) teigimu, organizacijos vadovai, gali įtakoti ir pakeisti organizacijos kultūrą, palankią darbuotojų kūrybiškumui, jeigu stengsis įtraukti darbuotojus į pasitarimus dėl esamų ir busimų problemų, sprendimų ieškojimus (darbuotojai tampa pareigingesni, aktyvesni); stengsis sukurti darbo aplinką, kuri remtųsi

pasitikėjimu ir suteiktų darbuotojams galimybę informuoti vadovus apie patiriamą nepasitenkinimą ir problemas; sukurs patrauklią bendrą ateities viziją ir strategiją ir ją visiems išplatins; turi būti jaučiama vadovų parama (Garefi, 2008, p. 47).

Apibendrinat darbuotojų kūrybiškumą skatinančius veiksnius, galima teigti, kad ypatingas vaidmuo tenka organizacijų vadovams. Didinant darbuotojų kūrybos potencialą būtina sukurti palankią kūrybiškumui aplinką, skatinant palankius kūrybiškumui santykius organizacijos viduje (sudarant sąlygas darbuotojams domėtis juos dominančiais dalykais, skatinti bendravimą, apsikeitimą idėjomis, žiniomis) ir kuriant bei įgyvendinant palankią darbuotojams organizacijos strategiją (atsisakant nereikalingų valdymo lygmenų, įtraukiant darbuotojus į problemų sprendimus, siekiant bendrų tikslų, skatinant naujovių siekimą).

1.3. Tradicinės ir kūrybiškos organizacijos palyginimas

Įvairių sektorių darbuotojus, motyvuoja darbo užmokestis, socialinis statusas ir prestižas, saugumas, socialinės garantijos ir naudos, bei darbas, kuriame gausu iššūkių. Teigiama, kad šių sektorių veiklos specifika (tikslas, veiklos kontekstas, vertinimo kriterijai, sprendimų priėmimo procedūros bei apimtys, vadovavimo stiliai, organizacinė kultūra, vertybės ir kt.) tam tikra prasme, sąlygoja skirtingą šiose organizacijose dirbančių asmenų motyvaciją (Rainey, 1997, p. 213; Palidauskaitė, 2007, 41 p.).

Išskiriamos trys darbuotojus motyvuojančių veiksnių kategorijos: fizinė bei psichologinė aplinka, įvairios lengvatos bei parama darbuotojams ir jų autonomijos laipsnis. Teigiama, kad šie veiksniai yra priskiriami prie išorinių motyvatorių, nes organizacija gali kontroliuoti darbo sąlygas. Vyrauja tokia nuomonė, jog darbas viešajame sektoriuje garantuoja darbo saugumą bei kitas socialines garantijas. Be to, privačios organizacijos dažniau nei viešosios institucijos yra reformuojamos, perorganizuojamos, ar bankrutuoja, todėl viešose institucijose darbuotojai jaučia didesnį stabilumo pojūtį. Manoma, kad viešose organizacijose į aplinkos pokyčius yra reaguojama daug lėčiau kaip ir į politinius pokyčius ir tai savo ruožtu viešojo sektoriaus veiklą daro stabilesnę bei pastovesnę (Lane, 2001, p. 254).

Palidauskaitė (2007), paaiškina, kad tradicinės organizacijos struktūros bruožams būdinga remtis racionaliu mąstymu sprendimų priėmime. Be to, sukurta įvairiausių reglamentų ir procedūrų, kurios padidina nuspėjamumą ir tvarką ir tai padarė teigiamą poveikį šioms

organizacijoms. Vaidmenys šiose organizacijose yra griežtai apibrėžti remiantis įvairiomis funkcijomis ir teisinėmis jurisdikcijomis. Hierarchija organizacijose užtikrina darbuotojų atskaitomybę vadovui, kuris savo ruožtu suformuoja organizacijos atliekamų darbų vaizdą ir sprendžia kaip geriau panaudoti darbuotojų gebėjimus atlikti įvairias užduotis, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Tradicinės organizacijos struktūros nėra vertinamos kaip blogos, nes jos užtikrina tvarką, saugumą ir atskaitomybę. Tačiau kūrybiškumo požiūriu, tradicinės struktūros ir hierarchijos sukuria nepalankią kūrybiškumui aplinką, nes tradicinės procedūros, panaudojant hierarchines ir biurokratines sistemas, vertinamos kaip neefektyvios. Šioms organizacijoms sunku įdiegti lankstumą, prisitaikomumą.

Autorė remdamasi Harvardo verslo mokyklos darbais ir Silvati Arieti atradimais teigia, kad šiuolaikiška, kūrybiškumui palanki organizacija yra tokia, kuri pirmiausiai skatina teigiamą požiūrį į riziką ir yra atvira eksperimentavimui. Taip pat organizacijoje turi būti tikima pažanga, t.y. į ateitį žiūrima pozityviai, tuomet žmonės lengviau priima pokyčius, augimą ir judėjimą iš „status quo“ ir tai savo ruožtu skatina organizacijos darbuotojų kūrybiškumą. Kūrybiškumas turėtų būti laikomas normalia verslo praktika, o ne keletos žmonių veikla. Darbuotojai tūrėtų pasižymėti įvairiomis pažiūromis, kultūrine patirtimi, įgūdžiais, tokiu būdu darbuotojai gebės įgyvendinti novatoriškus procesus. Ne mažiau svarbi organizacijoje yra laisvė, autonomija ir tolerancija skirtingoms nuomonėms, šie aspektai taip pat padeda darbuotojams atskleisti kūrybiškumą. Taip pat, turi būti skatinamas bendravimas, kurio galima pasiekti skatinant informacijos keitimąsi įvairiausiais būdais, nes informacija skatina mąstymą, ko pasekoje gimsta naujos idėjos. Organizacijose, kuriose vyrauja hierarchinė sistema, informacijos srautas kontroliuojamas pavaldumo tvarka ir tai apsunkina bendravimo funkciją ir sumažina galimybę platinti informaciją darbuotojams. Darbuotojams taip pat turi būti sudaromos sąlygos gauti žinias organizacijos viduje, t.y. pavyzdžiui galima sukurti įvairias žinių valdymo sistemas, t.y. tam tikra tvarka/sistema, kuri renka žinias, jas kaupia ir leidžia vėl jomis pasinaudoti. Kitas aspektas – interesų bendrumas, tai suteikia sąlygas darbuotojams pasinaudoti organizacijos vidaus resursais. Organizacijoje kūrybiškumą įtakoja taip pat, darbuotojų pritarimas organizacijos strategijai, užsibrėžtiems tikslams, jų įtraukimas į tolimesnių organizacijos tikslų plėtojimą, iškilusių problemų sprendimą. Žinios iš išorės taip pat vertinamos kaip svarbus aspektas kūrybiškumo paskatoms. Išorinės žinios įgyjamos iš įvairių seminarų, lankant klientus, partnerius ir kt. Analizuojant atlygio sistemą, svarbu paminėti, kad

kūrybiškoje organizacijoje atlygis yra pats kūrybiškumas. Žmogaus kūrybiškumą darbe gali padidinti vadovo sukurta aplinka, kuri leistų žmonėms laisvai dalintis idėjomis, ir tyrinėti bendrus darbo interesus. Vis dėlto, išoriniai paskatinimai ir atlygio sistema (pvz., išreikšta premijomis), teigiamai įtakoja darbuotojų kūrybiškumą taip pat. Vidiniai motyvatoriai (tokie kaip pripažinimas, grįžtamoji informacija), taip pat neatsiejamai svarbūs. Teigiama, kad išoriniai motyvatoriai (pvz., finansinis atlygis) padidina darbuotojo susidomėjimą darbu ir savo ruožtu papildo vidinę motyvaciją (p. 41-42).

Lyginant tradicinę ir kūrybišką organizaciją išryškėja esminis skirtumas tas, kad tradicinės organizacijos veiklos specifika (tikslai, sprendimų priėmimo procedūros, vadovavimo stiliai, organizacinė kultūra, hierarchijos, lankstumo trūkumas) sukuria nepalankią kūrybiškumui aplinką, tuo tarpu kūrybiška organizacija, priešingai nei tradicinė, skatina teigiamą požiūrį į riziką, atvira eksperimentavimui, pripažįstama laisvė, autonomija, tolerancija skirtingoms nuomonėms, skatinamas bendravimas, informacijos keitimąsis įvairiais būdais, sieja interesų bendrumas.

1.4. Darbuotojų kūrybiškumo svarba organizacijai

Serrat (2009) pastebėjo, kad pasaulyje, kuriame yra daugybė organizacijų, tiek privačių, tiek viešųjų, kai kurios iš jų veda į stagnaciją, kurioms sunku persiformuoti ir priimti šiandieninius iššūkius. Dauguma šių organizacijų neįvertina fakto, kad kūrybiškumo sąveikos modelis ir naujovių poreikis turi apimti visą organizaciją, jos žinias, išorinius bei vidinius santykius, nepamirštant kūrybinių asmenų gebejimų (įgūdžius, vidinę motyvaciją, žinias, asmenybės tipą) ir komandas (grupės sudėtį, savybes, ir procesus), kurie dalyvauja šiame procese (p. 2).

Konferencijos „Naujoviškumo ir kūrybiškumo skatinimas: mokyklų atsakas į ateities visuomenei kilsiančius iššūkius“, vykusios 2008 m. Balandžio 8-10 dienomis, Slovėnijoje, parengtame dokumente remiamasi Richard Florida atliktų mokslinių tyrimų darbais ir apibendrintai teigiama, kad žmogiškasis kapitalas ir talentingų žmonių svarba yra ypatingai reikšmingas naujovių diegimo procesui ir įvairių pramonės šakų ir regionų ekonominiam augimui, be to pabrėžiama, kad patys sėkmingiausi tie regionai, kurių socialinė aplinka atvira visokių rūšių kūrybiškumui. Akcentuojama, kad besimokantys regionai pritraukia kūrybingų

asmenybių ir yra atviri įvairių etninių grupių ir skirtingų gyvenimo stilių žmonėms, o tai savo ruožtu sudaro palankias sąlygas diegti naujoves, pritraukti modernių technologijų pramonę bei paskatinti ekonomikos augimą.

Šiame dokumente teigiama, kad kūrybiškumas yra svarbus visoms žmogaus veiklos sritims ir visiems žmonėms. Be to, kūrybiškumas apibūdinamas kaip prielaida naujovėms kurti, kurios turi didelį poveikį produktyvumui įmonėse, industrijose ir visos šalies lygiui. Darbuotojų kūrybiškumas visose organizacijose neatsiejamas nuo įvairių sprendžiamų užduočių, priimamų sprendimus, atliekant įvairius tyrimus bei veiklos plėtrą. Taip pat, darbuotojų ir visos organizacijos kūrybiškumas, padeda organizacijai išlikti konkurencinga, kurti gaminius/paslaugas, kurti inovacijas, diegti naujoves ir visiems šiems aspektams yra reikalingas kūrybiškumas (p. 14-15). Šiame dokumente, naujovė apibūdinama kaip naujas, reikšmingai patobulintas produktas (prekė ar paslauga) arba procesas, naujas rinkodaros metodas arba naujas organizacinis metodas, verslo, darbo arba išorinių ryšių organizavimas, kurios esminis bruožas – gebėti sujungti skirtingų sričių žinias, pasižymėti netradiciniu mąstymu (angl. „thinking outside the box“). Naujovės gali būti diegiamos įvairiose ekonomikos srityse – įskaitant vadinamuosius ne rinkos sektorius ir viešąsias paslaugas. Kaip jau buvo minėta, kūrybiškumas ir naujovės yra glaudžiai susijusios, bet tarp jų esama ir skirtumų, nes diegiant naujoves reikalingas kūrybiškumas – jis paverčia kūrybiškas idėjas produktais arba aktyviais procesais. Šioje konferencijoje ir parengtame dokumente, išskirta esminė kūrybiškumo svarba naujovių diegimo procesuose (p. 13-18).

Pasak Garefi (2008) inovacijos siejamos su kūrybingų idėjų įgyvendinimu organizaciniame kontekste. Autorė kūrybiškumą apibūdina kaip naujų idėjų, požiūrių ar veiklos kūrimą, o inovacijas – kūrybingų idėjų kūrimą ir jų panaudojimą tam tikrame kontekste. Organizacijoje inovacijos dažnai naudojamos apibūdinti visą procesą, kurio metu organizacija kuria kūrybingas idėjas ir paverčia jas į naujus, naudingus ir perspektyvius komercinius gaminius, paslaugas ir verslo praktiką, o kūrybiškumas apibūdina tik individų ar grupių kuriamas naujas idėjas, kurios yra labai svarbios inovacijų procese (p. 19). Be to, autorė apibūdina bendrąją kūrybiškumo teoriją, kuri pagrįsta darbo aplinkos skatinimu kurti naujas idėjas, dalintis žiniomis ir kūrybingai spręsti problemas, nes tokioje aplinkoje darbuotojai geba sukurti tokias kūrybingas idėjas, kurios bus unikalios ir leis šias idėjas panaudoti įvairiose srityse (Garefi, 2008, p. 29).

Toliau analizuojant darbuotojų kūrybiškumo panaudojimo organizacijoje galimybę, svarbu pabrėžti Mayer (1999) samprotavimus apie kūrybišką problemų sprendimą, kurį apibūdina kaip psichikos procesą, kurio metu siekiama rasti problemos sprendimo būdą, be kitų žmonių pagalbos. Autoriaus teigimu, tokiam sprendimui yra reikalingos ne vien tik žinios ar mąstymo gebėjimai, kūrybiškas sprendimas turi būti vertingas, pripažintas kitų asmenų. Šis autorius išskiria problemų sprendimo technikas, kurios pasižymi kūrybingumu ir yra skirstomos į: kūrybiškumo techniką, kuri pakeičia žmogaus protinę būklę į skatinančią kūrybiškumą; kūrybiškumo techniką, kuri skatina persvarstyti problemą, viską apgalvoti keletą kartų; kūrybiškumo techniką skatinti naujas idėjas; kūrybiškumo techniką skatinti naują požiūrį (p. 437-443).

Vaičekauskienė (2009), išskiria kitus kūrybiškų problemų sprendimo modelius:

- pasirengimas (žinių, faktų, įrodymų kaupimas, nuomonių ir požiūrių tyrimas, problemos nuojauta ir apibrėžimas);
- susitelkimas (intensyvus dėmesio sutelkimas į sprendžiamą problemą, modeliavimas, hipotezių kūrimas ir tikrinimas, papildomos informacijos rinkimas);
- inkubacinis laikotarpis (atsipalaidavimas ir atsitraukimas nuo problemos, veiklos pakeitimas, nereikalingų faktų pamiršimas, leidimas pasąmonei dirbti rūšiuojant, derinant idėjas, ieškant sąsajų ir integruojant);
- nušvitimas (įžvalga) (dažniausiai staigus įvaizdžio, idėjos, perspektyvos, kurie yra sprendimo pagrindas arba tolesnio darbo kryptis, iškilimas vaizduotėj);
- vertinimas (teorinis bei praktinis idėjos tikrinimas - taikant įvairius kriterijus, siekiant nustatyti jos vertę ir tolesnio plėtojimo galimybes bei prasmę);
- plėtojimas idėjos detalizavimas, sukonkretinimas, įgyvendinimas ir kitų įtikinimas jos verte (p. 23).

Beresnevičiaus (2006) teigimu, problema gali būti apibrėžta kaip elementariausias uždavinys, kuris gali turėti įvairių sprendimo būdų, tačiau kūrybiškas sprendimo būdas būna tik tuomet kai jis visiškai išsprendžia problemą be didelių materialinių ar finansinių išteklių, pasižymi originalumu, bei nesukelia neigiamų rezultatų.

Autorius teigia, kad tik nedaugėliui žmonių pavyksta rasti tokius problemų sprendimo būdus. Be to, šiandieninė mokslo bei technologijų pažanga, socialinės bei ekonominės problemos, didėjanti konkurencija, autoriaus nuomone, turi įtakos stresinės aplinkos

atsiradimui, kuomet reikalingi iškylančių problemų greiti sprendimo būdai, t.y. kūrybiški sprendimai. Autoriaus nuomone, darbuotojų kūryba turėtų būti suprantama ne tik kaip meninė, mokslinė ar techninė veikla – kūryba aptinkama įvairiose srityse ir viena jų – problemų sprendimas kūrybiškai. Svarbu paminėti autoriaus teiginį, kad būtent psichologai, kūrybiškumą sieja su gebėjimu spręsti problemas. Nuo gebėjimo labai greitai ir įvairias būdais panaudoti esamą informaciją, priklauso problemų sprendimo efektyvumas. Detaliau analizuodamas kūrybiškumą, autorius remiasi vokiečių psichologo K. Urban (1990) teigimu, kad nuo kūrybiškos asmenybės (pasižyminčios kognityviniais sugebėjimais, asmenybės bruožų visumos), kūrybos proceso (kuris apima kūrybos fazes, įvairius informacijos gavimo bei naudojimo lygius, konvergentinį bei divergentinį mąstymą) bei pačios problemos - priklauso kūrybos produktas. Šis psichologas taip pat išskiria ir pagrindinius tarpusavyje susijusius kūrybiškumo komponentus, t.y. motyvaciją, divergentinį mąstymą, neapibrėžtumo toleranciją, sugebėjimą atlikti užduotį, specialias žinias, gebėjimus bei įgūdžius, bendrąsias žinias. Nagrinėdamas kūrybos produktą, autorius teigia, kad šį aspektą tiriantys mokslininkai mano, jog problemos sprendimą galima pasiekti pirmiausiai analizuojant sistemų raidos dėsningumus bei taisykles. Šios krypties pradininkas G. Altšuller (1946 m.), kuris siekė sukurti euristinį algoritmą, pritaikytą išradybos uždaviniams spręsti. Jis sukūrė išradybinių uždavinių sprendimo teoriją (IUST), kurios buvo mokomasi dar buvusioje Tarybų Sąjungoje. Kaip teigia autorius, vėliau ši teorija buvo modifikuota R. Horowitzo ir sukurtas plačiai taikomas progresyviojo sisteminio išradybinio mąstymo (PSIM) metodas (1980 m.). Beresnevičius šiuos metodus vadina algoritminiais metodais. Jie yra pagrįsti kūrybos produkto analize, be to išradybinių uždavinių sprendimo teorija pagrįstas algoritmas leidžia žmonėms labai greitai išspręsti sudėtingiausias, daugelį metų įprastais būdais sprendžiamas problemas. Be to, autorius pastebi vyraujančią nuomonę, kad dauguma žmonių mano, jog kūrybiška idėja yra nepaprasta ir skiriasi nuo pačių paprasčiausių idėjų. Tačiau vadovaujantis genialių sprendimų analize, šios idėjos yra labai panašios į pačias paprasčiausias idėjas. Šį aspektą autorius aiškina elementariu pavyzdžiu, kad žmonės siekdami sukurti kūrybišką problemos sprendimą neretai nutolsta nuo pačių paprasčiausių sprendimų ir negana to, žmonės peržiangia blogų sprendimų sritį ar net uždavinio lauko ribas. Todėl, algoritminių metodikų šalininkai rekomenduoja įvesti ribojimus/taisykles (kūrybinio mąstymo), net jei tai traktuojama kaip kūrybiškumo suvaržymu. R. Horowitz apibūdino uždaro pasaulio taisyklę, tai reiškia, kad negalima įvesti naujų objektų (negu jau yra)

į sprendimo pasaulį. Paaiškinama, kad problemos pasaulis sudaro problemą bei aplinkos objektus, o sprendimo pasaulį sudaro objektai, kurie išsprendžia problemą. Autorius vadovaudamasis R. Horowitz teigimu apie reikalavimus, kuriais esame įpratę naudotis, prieš sprendimą kuo tiksliau nustatyti problemą, yra klaidinantis ir atitolina nuo pageidaujamų sprendimų. Todėl šiame etape yra įvedama kita taisyklė – kokybės pakeitimo, siekiant atskirti gerus sprendimus nuo paprasčiausių. Būtina sąlyga šiame etape (sprendimo eigoje) – pakeisti bloginantį problemos veiksnį į situaciją gerinantį ar net neutralų veiksnį. R. Horowitz, sprendimų paieškai naudoja tokius mąstymo įrankius kaip: nauja funkcija, naujas objektas, simetrijos sulaužymas, dalyba, objekto pašalinimas. Apibendrintai teigia, jog išradybinio mąstymo algoritmą sudaro išvardinti mąstymo įrankiai, jų taikymo procedūra, Uždaro pasaulio bei kokybės pakeitimo taisyklės. Šis algoritmas yra naudojamas siekiant išspręsti įvairias problemas susijusias su verslu, gamyba, technika ir kt. (p. 57-62).

Apibendrintai galima teigti, kad kūrybiškumas yra labai svarbus visoms žmogaus veiklos sritims ir visiems žmonėms. Kūrybiškumo ir naujovių poreikis turi apimti visą organizaciją, nes pats kūrybiškumas yra labai reikšmingas naujovių diegimo procesuose, tai sąlygoja organizacijos produktyvumą, bei patį ekonominį augimą. Darbuotojų kūrybiškumas organizacijose yra neatsiejamas nuo įvairių sprendžiamų užduočių, priimamų sprendimų, atliekant įvairius tyrimus, bei veiklos plėtrą. Kūrybingi darbuotojai padeda organizacijai išlikti konkurencinga, gaminti naujus produktus, teikti naujas paslaugas.

1.5. Žinių valdymo svarba kūrybinėje organizacijoje

Serrat (2009) pastebėjo, kad pasaulyje, kuriame yra daugybė organizacijų, tiek privačių, tiek viešųjų, kai kurios iš jų veda į stagnaciją, kurioms sunku persiformuoti ir priimti šiandieninius iššūkius. Dauguma šių organizacijų neįvertina fakto, kad kūrybiškumo sąveikos modelis ir naujovių poreikis turi apimti visą organizaciją, jos žinias, išorinius bei vidinius santykius, nepamirštant kūrybinių asmenų gebejimų (įgūdžius, vidinę motyvaciją, žinias, asmenybės tipą) ir komandas (grupės sudėtį, savybes, ir procesus), kurie dalyvauja šiame procese (p. 2).

Girdauskienės, Savanevičienės, (2010) teigimu, kūrybinės organizacijos, sukuria tam tikrą terpę žinių valdymui, t.y. naujų žinių kūrimui, klientų poreikių patenkinimui (per

kūrybiškų produktų ir paslaugų kūrimą) bei žinių dalijimuisi. Ir visiems šiems dalykams yra būtinas žinių valdymo modelis, kurio dėka yra įvertinama kūrybinės organizacijos aplinka bei sudaromos sąlygos sisteminiam žinių valdymui (p. 491).

Serrat (2009) teigia, kad norint valdyti klientus, auditorijas, partnerius kūrybingumu bei inovacijomis, rekomenduoja veikti pagal šiuos aspektus: iššūkių kiekį (kurie pavedami personalui), kurie skatina generuoti naujas idėjas; laisvės laipsnį (kuris suteikiamas darbuotojams) atliekant įvairias užduotis; darbo grupių skirstymą (užduočių atlikimui, naujų idėjų generavimui); skatinimus ir paskatas (atlygis bei pripažinimas), kurie teikiami personalui; organizacijos paramos pobūdį (p. 2).

Girdauskienė ir Savanevičienė (2010), kūrybinės organizacijos charakteristikas grupuoja į keturias grupes (žr. 2 lentelė) ir paaiškina, kad *konfigūracinio* požiūrio šalininkai laikosi nuomonės, jog darbo grupės dydis, struktūra, vadovavimo stilius ar net kultūros charakteristikų konfigūracija kinta proceso metu (kuriant ir pritaikant idėjas) laiko atžvilgiu. Be to, žinių valdymo procesui svarbi technologijų reikšmė, kadangi jos dėka yra sukuriama žinių valdymo sistema bei įdiegiamos programos ir kiti mechanizmai. Teigia, kad šie mechanizmai įtakoja žinių sklaidą, formalizuoja visą žinių valdymo procesą, t.y. sudaro sąlygas įgyti žinių, kurti, dalintis, mokytis iš savo padarytų klaidų ir kt. *Procesinio* požiūrio šalininkai akcentuoja socialinę veiklą ir šiam aspektui priskiriami darbuotojų santykiai, atvirumas, pasitikėjimas, bendradarbiavimas ir kt.

2 lentelė. Kūrybinės organizacijos charakteristikų tipologija

Požiūris	Kategorijų grupė	Charakteristika
Konfigūracinis	Psichologinės ir organizacinės Išteklių valdymo	Darbo grupės dydis, užduotis, struktūra, vadovavimo stilius, kultūra, technologijos
Procesinis		Bendradarbiavimas, komunikacija, kontrolė, autonomija, įgalinimas
Socialinis	Psichologinės charakteristikos	Pasitikėjimas, motyvacija
Kognityvinis	Darbuotojai ir žinios	Žinios, įgūdžiai, talentas

Šaltinis: Girdauskienė, Savanevičienė, 2010, p. 493.

Autorės mano, kad gana sudėtinga išskirti kažkurią vieną iš šių perspektyvų, kuri būtų universali, nes kiekvieną iš šių perspektyvų yra orientuota konkrečiai krypčiai, tačiau išlieka

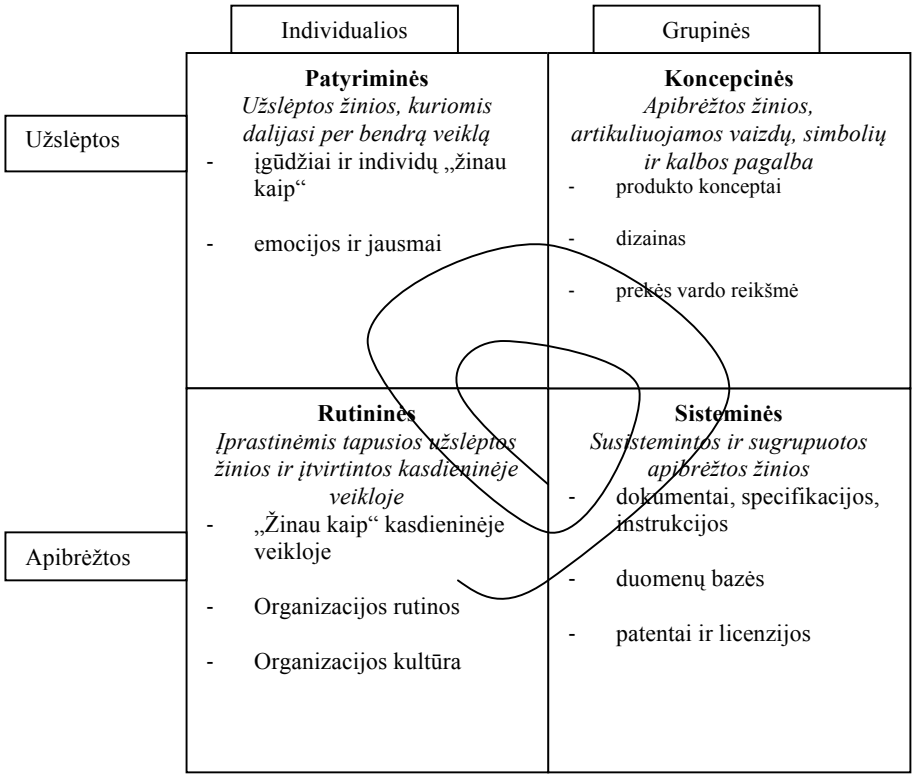
galimybė jas apjungti, vadovautis „vadybinio skėčio“ principu. Be to, autorės apibendrintai teigia, jog organizacijos administratoriai yra labiau suinteresuoti gamybine organizacijos perspektyva (kurdami hierartizuotą struktūrą, taiko organizacinius valdymo metodus), o kūrėjams aktualesnė yra kūryba bei savirealizacija, laisvesnė ir nestruktūrizuota darbinė aplinka. Autorės analizuodamos žinių valdymo proceso ypatumus, teigia, kad pagrindinis žinių valdymo tikslas yra susijęs su nuolatine žinių gyvavimo ciklo kaita (nuo žinių įgyjimo, kūrimo, iki jų užsaugojimo bei vertinimo), kai tai apima visus organizacijos darbuotojus ir jie tai pritaiko savo veikloje. Be to, šis procesas turi būti nenutrūkstantis ir pasižymėti daugkartiniu žinių panaudojimu. Autorės, kūrybinės organizacijos žinias apibūdina kaip užslėptas (žr. 6 pav.) (kūrybiškumas, idėjos, požiūriai) ir jos nėra lengvai perduodamos ir užsaugomos. Autorės taip pat pateikia priežastis, dėl kurių užslėptoms žinioms sudėtinga tapti apibrėžtomis (sisteminėmis) žiniomis:

- vyraujantis žinių pobūdis – užslėptos žinios, tokios kaip idėjos, kūrybiškumas, nuostatos, požiūriai, įsitikinimai (patyriminės žinios);
- vyraujantis darbuotojų tipas – kūrėjai, kurie pasižymi prigimtiniu kūrybiškumu, ir kurie kuria šias žinias;
- tinklaveika bei projektinė veikla – dažna darbuotojų kaita, organiškumas (kuomet koncepcinių žinių formavimas bei sklaida yra veikiama neigiamai);
- produkcija – kuomet produktai, paslaugos yra vertinami neapibrėžtais, subjektyviais kriterijais.

Apibendrintai autorės teigia, kad žinių atrankai yra būdingas neformalus vyksmas, kuris remiasi įvairiais vadybiniais terminais (pvz., įgūdžiais, kompetencija, patirtimi), psichologiniais (pvz., nuojauta), estetiniais (pvz., suderinamumas, estetiškumas, patrauklumas) ir kitais terminais. Be to, problemų ir užduočių sprendimui galima pritaikyti tiek technologinius, tiek meniškus sprendimus, todėl vykstanti žinių atranka yra autorių vertinama kaip subjektyvi ir neparemta objektyvumu. Analizuodamos žinių klasifikaciją, (remiantis jų kilmės šaltiniais ir išreiškimo forma), nagrinėja šiuos procesus (žr. 6 pav.):

- žinių įgijimą (kūrybinėje organizacijoje žinios dažniausiai yra įgyjamos mokymosi pagalba, t.y. stebint bei imituojant nuolatinius organizacijoje dirbančius asmenis ar mokomasi darant (angl. learning by doing). Tačiau žinių įgyjimas, šių autorių teigimu yra pakankamai komlikuotas dėl užslėptos žinių prigimties ar dėl nuolatinių darbuotojų prieštaravimo būti

stebimiems, todėl neretai kūrėjai įgyja žinių ne iš vidinių organizacijos šaltinių, tokių kaip kolegų, vadovų, bet iš išorės, t.y. knygų ir kt. Teigiama, kad šiame procese ypatingai svarbų vaidmenį atlieka organizacinė kultūra, kurioje turi būti skatinama kūryba bei keitimasis žiniomis, bei skatinamas bendravimas);



Šaltinis: Girdauskienė, Savanevičienė, 2010, p. 494.

6 pav. **Žinių klasifikacija, remiantis jų kilmės šaltiniais ir išreiškimo forma**

- žinių kūrimą (tai sudaro esminį organizacijos veiklos pagrindą, kuris dar gali būti traktuojamas kaip saviraiškos, egzistencijos pagrindas);
- žinių sklaidą (šiame procese yra skatinama kurti naujas idėjas, dalintis įvairiomis žiniomis, skatinama eksperimentuoti bei rizikuoti. Autorės teigia, kad procesas vertinamas nevienareikšmiškai: teigiama jo pusė, kad iš esmės procesas vyksta savaime, be ypatingų pastangų ar finansinių išteklių, o negatyvioji pusė ta, kad organizacija neturi įtakos šiam procesui, t.y. neturi kontrolės ir pavyzdžiui žinios dėl kurių organizacija pasižymi konkurencingumu, gali pasiekti konkurentus);

- žinių taikymą (šis procesas yra intensyvus, jo metu taip pat yra modifikuojamos žinios, t.y. integruojamos anksčiau įgytos žinios, bei kuriamos naujos. Šiuo etapu siekiama pavyzdžiui patenkinti klientų/vartotojų būsimus poreikius);
- žinių vertinimą (tai specifinis etapas, nes darbuotojų kūrybiškumas tiek individualiame, tiek grupiniame lygyje yra labai sunkiai objektyviai įvertinamas parametras. Manoma, kad vieninteliai žinių vertintojai šiame etape gali būti produkcijos ar paslaugų vartotojai) (p. 493-495).

Serrat (2009) teigia, kad šiuo metu, kūrybiškumas yra ypatingai svarbus kuriant naujus produktus, paslaugas ar procesus. Jis reikalingas tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijose (p. 4). Mokslinėje literaturoje iškeliamas klausimas apie tai, kad daugelis organizacijų, savo valdymo praktikoje, nesąmoningai slopina arba nesuteikia darbuotojams kūrybinės laisvės (Amabile, 1998, p. 76). Teigiama, kad įstaigose naujovėms užkertamas kelias esant darbo jėgos kontrolei, esant apribotoms veikimo galimybėms, arba mažinant žmogiškojo kapitalo poreikį. Taip pat, paaiškinama, kad viešajame sektoriuje naujovėms užkertamas kelias dėl nenoro rizikuoti, dėl vadovų vengimo inovacijas paversti kasdiene praktika (Serrat, 2009, p. 4).

Organizacijos, tiek privačios, tiek viešosios turi siekti prisitaikyti bei persiformuoti ir priimti šiandieninius iššūkius. Naujovių poreikis turi apimti visą organizaciją, jos žinias, išorinius bei vidinius santykius, nepamirštant kūrybinių asmenų gebėjimų. Labai svarbus išlieka žinių valdymas organizacijoje, nes tai turi įtakos naujų žinių kūrimui, klientų poreikių patenkinimui bei žinių dalijimuisi. Ir visiems šiems dalykams yra būtinas žinių valdymo modelis, kurio dėka yra įvertinama kūrybinės organizacijos aplinka bei sudaromos sąlygos sisteminiam žinių valdymui.

Apibendrintai galima teigti, kad žinių valdymo proceso ypatumas tas, kad tai turi būti susijęs su nuolatine žinių gyvavimo ciklo kaita (nuo žinių įgyjimo, kūrimo, iki jų užsaugojimo bei vertinimo). Be to, tai turi apimti visus organizacijos darbuotojus ir jie tai turi pritaikyti savo veikloje. Be to, šis procesas turi būti nenutrūkstantis ir pasižymėti daugkartiniu žinių panaudojimu. Šis, žinių valdymo procesas ypatingai svarbus toms organizacijoms, kurios siekia išsaugoti ir dalintis įgytomis žiniomis, patirtimi su kitais įstaigos darbuotojais ar net kitų organizacijų nariais.

1.6. Kūrybiškumą skatinantys metodai ir jų klasifikacija

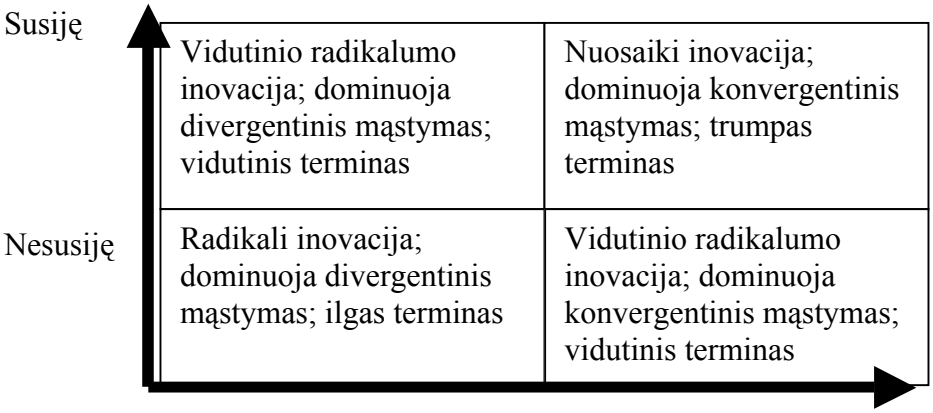
Mokslinėje literaturoje yra aptariama daug įvairių kūrybiškumą skatinančių metodų. Šiame skyriuje išsamiau aptarsiu šių metodų klasifikaciją bei kai kuriuos kūrybiškumą skatinančius metodus, tam, kad geriau suprasti šių metodų pritaikymą praktikoje.

Teigiama, kad kūrybiškumą skatinančių metodų yra sukurta daugiau kaip 200 ir dar daugiau jų yra kuriama (Strazdas ir kt. 2010, p. 77). Atsižvelgiant į šių metodų gausą, gali iškilti problema kuriuos metodus pasirinkti ir taikyti praktikoje. Vienas iš kūrybiškumo skatinimo ekspertų, Arthur B. VanGundy (2008), siekdamas supaprastinti šių metodų pasirinkimą, siūlo visus juos suskirstyti i formalius ir neformalius. **Formaliais** vadinami tokie metodai, kurie yra skiriami idėjų generavimo procesui aktyvinti. Jie tiesiogiai neugdo žmogaus gebėjimų kurti, tačiau veikia tarsi įrankis, kuriuo naudodamasis net ir žemo kūrybiškumo žmogus sukuria įdomių idėjų. Šis, kūrybiškumo skatinimo ekspertas (Arthur VanGundy) teigia, kad dažnas šių metodų naudojimas kelia žmogaus kūrybiškumą ir pateikia formalių metodų klasifikaciją pagal tam tikrus požymius:

- naudojimą (grupiniai, asmeniniai);
- taikymo sudėtingumą (sudėtingi, vidutiniško sudėtingumo, paprasti);
- naudojamus stimulus (naudojančius vizualinius stimulus, naudojantys audialinius stimulus, naudojantys mišrius stimulus);
- naudojamų stimulų ryšį su kuriamu objektu (naudojantys susijusius stimulus, naudojantys nesusijusius stimulus);
- naudojamų stimulų taikymą (naudojantys priverstinį stimulų taikymą, naudojantys laisvą taikymą);
- struktūrizavimo lygį (griežtai struktūrizuoti, vidutiniškai struktūrizuoti, silpnai struktūrizuoti);
- bendrą poveikį (veikiantys kūrėją, veikiantys kūrimo aplinką, veikiantys kūrimo procesą);
- poveikį kūrėjui (skatinatys divergentį mąstymą, skatinantys konvergentnį mąstymą);
- poveikį kūrimo aplinkai (veikiantys mikrokūrimo aplinką, veikiantys makrokūrimo aplinką, neveikiantys kūrimo aplinkos).

Neformalius kūrybiškumą skatinančius metodus, šis ekspertas apibūdina kaip žmogaus kūrybiškumą ugdančius ilgalaikiame procese, nes rezultatai matyti ne iš karto, bet tik po tam tikro laiko. Jo teigimu, šių metodų pagalba lavinamos kūrybiškumui reikalingos žmogaus savybės (p. 269).

Svarbu paminėti, kad metodo pasirinkimą skatina keli pagrindiniai veiksniai (žr. 7 pav.): kuriamos inovacijos, siekiamas inovatyvumo lygis (nuosaiki inovacija, vidutinio radikalumo inovacija, radikali inovacija); kūrėjų savybės (dominuoja konvergentinis ar divergentinis mastymas); kūrimo terminai (trumpas terminas, vidutinis terminas, ilgas terminas) (Strazdas ir kt., 2010, p. 81).



Šaltinis: Strazdas ir kt., 2010, p. 81

7 pav. **Kurybiškumą skatinančių metodų taikymas kuriant inovacijas**

Išsamiau analizuodama asmeninius kūrybiškumą skatinančius metodus, remsiuosi Jeffrey Mauzy (2006) (organizacijų inovacijų konsultanto) atlikta šių metodų analize.

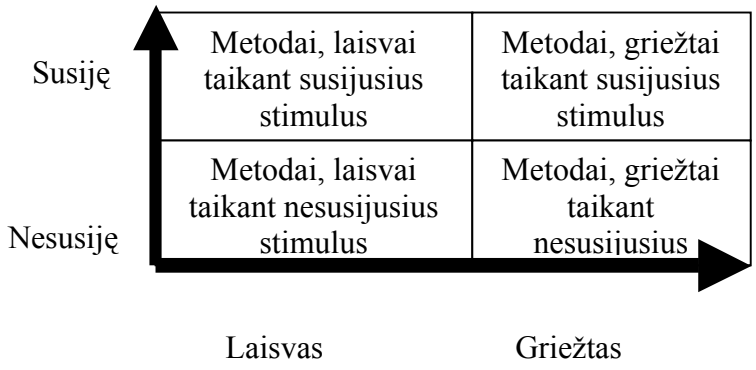
Jis teigia, kad šie metodai individualiai skatina kurti naujas idėjas. Be to, jis išskiria svarbiausius dalykus, kuriais būtina vadovautis plėtojant asmeninį kūrybiškumą, t.y. gebėti suprasti kūrybiško mąstymo procesą; gebėti identifikuoti dalykus, stabdančius šį procesą; gebėti pastebėti asmeninius įgūdžius, kuriais galima sėkmingai naudotis (ir kuriuos vadovas turėtų skatinti, siekiant didinti kūrybinį atsaką); gebėti gauti naujas idėjas bei sprendimus naudojant įvairius metodus; leisti asmeniniam kūrybiškumui tobulėti nuolatos, nes tai suteikia galimybę pasiekti individualių asmeninių bei profesinių tikslų (p. 65).

Strazdo ir kt. autorių (2010) teigimu, asmeniniai kūrybiškumo skatinimo metodai yra veikiami tam tikrų stimulų (žodžiai, vaizdiniai, garsai, emocijos, pojūčiai, kvapai ir pan.), kurie turi įtakos kūrybos procesui bei rezultatui. Atsižvelgiant į kuriamą objektą, stimulus galima sugrupuoti į:

- stimulus, kurie tiesiogiai susiję su kuriamu objektu;
- stimulus, kurie tiesiogiai nesusiję su kuriamu objektu.

Taip pat, šie autoriai pabrėžia, kad asmeniniai kūrybiškumo skatinimo metodai skiriasi stimulų taikymo būdu, t.y. laisvas būdas (kūrėjas gali laisvai pasirinkti jam patinkantį stimulą savo nuožiūra) ir griežtas būdas (kūrėjui nurodytos detalios taisyklės, kaip privalu laikytis stimulų). Pagal stimulų taikymą jie išskiria keturias metodų grupes (žr. 8 pav.):

- metodai, laisvai taikantys susijusius stimulus;
- metodai, laisvai taikantys nesusijusius stimulus;
- metodai, griežtai taikantys susijusius stimulus;
- metodai, griežtai taikantys nesusijusius stimulus (p. 79 - 80).



Šaltinis: Strazdas ir kt., 2010, p. 80

8 pav. **Metodų grupavimas pagal naudojamus stimulus ir jų taikymo būdą**

Laisvai taikantiems susijusius stimulus priskiriami šie kūrybiškumą skatinantys metodai:

Problemų apvertimo metodas (*angl. Problem reversal method*). Strazdo ir kitų autorių (2010) teigimu, metodas taikomas siekiant nuodugniai, įvairiais aspektais išnagrinėti problemą. Pavyzdžiui, sprendžiant problemas šiuo būdu, problema galima įsivaizduoti tarsi kubą, kurį verčiant ant vieno, tai ant kito šono, briaunos, kraštinės ar kampo, ieškoma visų galimų šios problemos sprendimų. Išnagrinėjus visas galimybes, išrenkamas vienas tinkamiausias sprendimas. Toks žvilgsnis į problemą, veikia kaip stimulas naujoms idėjoms kurti.

Didesnių tikslų metodas, kurio esmė - sąmoningai iškelti tokio masto tikslus, kuriems įgyvendinti reikėtų kūrybiškų sprendimų, nes didesni tikslai veikia kaip stimulas generuoti naujas idėjas (p. 80). Olson (1986) šio metodo etapus suskirsto į tris etapus:

- nustatomi pagrindiniai kriterijai/tikslai problemai spręsti;
- kievienas kriterijus/tikslas gerokai padidinamas;
- kuriamos idėjos, kaip pasiekti nustatytus kriterijus/tikslus (p. 32-35).

„Atminties žemėlapių“ metodas (angl. – *Mind mapping*). Jo kūrėjas yra Tony Buzanas (Zusman, 1998; Kornienko 2005, p. 6). Taikant šį metodą yra sukuriami vaizdiniai, veikiantys kaip stimulas kurti naujas idėjas. Tai metodas, kuris gali būti panaudotas bet kurioje gyvenimo srityje. Atminties žemėlapiai sudaromi, remiantis žemiau išvardintais esminiais principais**:**

- dėmesio objektas yra aiškiai išskiriamas centriniame paveiksle;
- pagrindinės subjekto temos tarsi spinduliai atsiskiria nuo centrinio paveikslo ir sujungia jį su šakomis;
- kiekviena šaka akivaizdžiai įvardijama susietu esminiu žodžiu arba paveikslu, o jį apibūdinančios detalės šakojasi toliau;
- šakos formuoja sujungtą centralizuotą struktūrą. Taip skatinamas idėjų generavimo procesas (Buzan, 2006, p. 11, 29-49; 79).

“Pojūčių karalystės” metodas remiasi penkiais žmogaus pojūčiais: rega, klausa, skoniu, lytėjimu ir uosle. Pojūčių karalystės metodas vykdomas šiais etapais:

- pasirenkamas objektas arba problema;
- objektas arba problema analizuojama penkiais pojūčiais; kaip atrodo?, koks garsas?, koks skonis? kaip kvepia? koks pojūtis liečiant? Nustatoma, kurie pojūčiai yra teigiami ir kurie neigiami. Visi pojūčiai surašomi. Užrašymui galima naudoti „Atminties žemėlapių“ metodą, tai palengvins objekto ar problemos suvokimą;
- generuojamos idėjos, kaip galima pakeisti ar susilpninti neigiamus pojūčius ir sustiprinti teigiamus (Vance, Deacon, 1995, p. 155-159).

Griežtai taikantiems susijusius stimulus priskiriami šie kūrybiškumą skatinantys metodai:

Išankstinių nuostatų neigimo metodas, jo principas – paneigtos nuostatos veikia kaip stimulas kurti idėjas. Šis metodas susideda iš trijų etapų:

- surašomos visos svarbiausios problemos išankstinės nuostatos;

- bet kokiu įmanomu būdu bandoma paneigti visas nuostatas, net jei ir paneigimas nėra visiškai teisingas;
- paneigtos nuostatos yra naudojamos kaip stimulas kurti idėjas.

Šiuo metodu sąmoningai nusitaikoma į išakstines nuostatas, kurios glūdi mūsų pasąmonėje ir trukdo priimti netradicinius sprendimus. Priverstinai paneigtos nuostatos veikia kaip stimulas kurti naujas idėjas (Parnes, Brunelle, 1967, p. 52-55).

“Lotoso žiedo” metodas (angl. Lotus Blossom). Metodo pagrindas **-** lotoso žiedo diagrama. Ji pradedama nuo diagramos centro į kurią įrašoma tema ar problema, ir einama išorės link, apimant vis didesnius ratus ar “žiedlapius”. Stimulu kurti naujas idėjas tampa jau ankščiau sukurtos ir vizualizuotos idėjos. Centrinės temos apauga žiedlapiais – mintimis, kurios pačios tampa centrinėmis temomis ir t. t. (Mansfield, Krepelka, 1978, p. 517-536). „Lotoso žiedo“ metodas susideda iš šių etapų:

- nupiešiama žiedo diagramą;
- parašoma centrinė tema arba problema diagramos **-** žiedo centre ir sugalvojamos su centrine tema susijusios mintys ir surašomos į gretimus apskritimus – žiedlapius.. Šis metodas gali būti lengvai pritaikomas ir grupiniam idėjų generavimui jei tik ribojamas kitų grupės narių kritinis mąstymas (Higgins, 1994, p. 144).

“Savybių sąrašo” metodas. Jis skirtas naujoms produktų ir paslaugų kombinacijoms ieškoti. Jo metu išskiriamos produkto savybės derinamos tarpusavyje ir veikia kaip stimulas generuoti idėjas. Išskiriami šie metodo etapai:

- pirmiausia sudaromas produkto, paslaugos ar strategijos savybių (ypatybės ar elementai, kurie yra matomi apžiūrint) sąrašas;
- nubraižoma lentelė, naudojant šias savybes kaip atskirų stulpelių pavadinimus;
- žemyn stulpeliu surašoma, kiek tik galima daugiau įvairių šios savybės variacijų;
- pasirenkama po vieną įrašą iš kiekvieno stulpelio. Galima tai daryti atsitiktinai arba pasirenkant įdomiausius derinius;
- pabaigoje įvertinamas ir patobulinamas derinys taip, kad būtų sėkmingai realizuotas rinkoje (Hall, 1996, p. 115-121).

LARC metodas. Anglų kalboje šis metodas šifruojamas kaip kairiojo ir dešniojo pusrutulio kūrybiškumas (angl. Left and Right Creativity). Taikant šį metodą kūrybiškumas skatinamas gautais vaizdiniais ir atsakytais klausimais. Tai būdas, kaip žingsnis po žingsnio dešinįjį

(kūrybiškąjį) smegenų pusrutulį priversti veikti bendradarbiaujant su kairiuoju (loginiu) pusrutuliu, kūrybiškai sprendžiant iškilusias problemas (Strazdas ir kt., 2010, p. 81).

DO IT metodas grindžiamas griežtai suformuluotais klausimais ir jų atsakymais. Taikant šį modelį, svarbu apibrėžti problemas, taip pat priimti keletą įvairių galimų sprendimų, iš kurių reikia gebėti identifikuoti geriausią, priimtiniausią ir jį paversti veiksmu. Literatūroje šis metodas šifruojamas kaip:

- ***D**efine* (apibrėžti);
- ***O**pen* (atverti);
- ***I**dentify* (identifikuoti);
- ***T**ransform* (paversti).

Taip pat, išskiriamo DO IT katalizatoriai, kurie padeda pasiekti aukščiau aprašytus veiksmus, t.y. apibrėžti, priimti, identifikuoti:

- problemos apibrėžimui kaip katalizatorius yra naudojami: minties židinys, minties suvokimas, minties papildymas;
- galimybei atsiverti galimiems sprendimams kaip katalizatorius yra naudojami: minties greitumas, minties netikėtumas, minties laisvumas, minties sintezė;
- geriausio sprendimo identifikavimui kaip katalizatorius yra naudojami: minties integracija, minties sustiprinimas, minties sinergija (Olson, 1986, p. 55-63).

Apibendrinat galima pasakyti, kad tai yra kompleksinis metodas ir yra tinkamas naudoti kuriant naujus produktus, tačiau jis yra gana sudėtingas, reikalaujantis daug laiko ir specialaus pasirengimo (Higgins, 1994, p. 186; 208).

TRIZ metodas – tai aiškiai struktūrizuotas metodas, kuris padeda sugeneruoti inovatyvius ir praktiškus sprendimus. Šiame metode kūrybinį procesą stimuliuoja kiekviename etape užduodami klausimai ir nustatytos taisyklės, kurios verčia į problemą pažvelgti kitu kampu. Šis metodas turi sisteminį požiūrį į sprendžiamą problemą. Sistemoje yra išskiriami du komponentai: objektas, kuris yra veikiamas, ir priemonė, kuria yra veikiamas objektas, tam, kad būtų gautas siekiamas rezultatas. Pagal TRIZ metodą, sprendžiant problemą yra labai svarbu tiksliai nustatyti prieštaravimą, kurį siekiame išspręsti. Tikslus prištaravimų nustatymas yra vienas iš esminių TRIZ metodo etapų. Taip pat, pagal TRIZ metodą yra labai svarbu pamatyti išteklius, kuriais tie prieštaravimai galėtų būti panaikinti arba sumažinti (Altshuller, 1997, p. 11-15; 23).

Laisvai taikantiems nesusijusius stimulus priskiriami šie kūrybiškumą skatinantys metodai: **Metaforinis mąstymo metodas**, kuris vykdomas šiais etapais:

- suformuluojama problema;
- surandamas panašus reiškinys, objektas su nagrinėjama problema;
- atliekamas pasirinkto reiškinio, objekto ir sprendžiamos problemos palyginimas;
- bandoma toliau pratęsti lyginimą ir surasti kitų panašumų.

Iš esmės metaforos turi sugriauti nusistovėjusias nuomones. Kuriant naujus produktus ar paslaugas galima surasti panašių kitos srities produktų arba paslaugų. Tai paprastas ir plačiai pritaikomas metodas. Šio metodo metu panašių objektų ar reiškinių savybės veikia kaip stimulas geriau suprasti problemą bei generuoti naujas idėjas.

"Proveržio mąstymo" metodas, kuriuo principais vadovaujantis galima organizacijoje sukurti demokratiškesnius darbuotojų santykius, įdomią bei turiningą aplinką. Visa tai veikia kaip stimulas darbuotojų kūrybiškumui pasireikšti. „Proveržio mąstymas" skiriasi nuo kitų metodų – tai tikslų hierarchinės struktūros sukūrimu nuo mažų iki vis didesnių ir didesnių. Situacijos konteksto supratimas (mažesni ir didesni tikslai) leidžia susitelkti ir suteikia strateginį pranašumą (Strazdas ir kt., p. 28-29).

Griežtai taikantiems susijusius stimulus priskiriami šie kūrybiškumą skatinantys metodai:

"Atsitiktinės įvesties" metodas - naudingas tuomet, kai reikia naujų idėjų ar naujų perspektyvų sprendžiant iškilusias problemas. Šiuo metodu išrenkamas su nagrinėjama problema nesusijęs stimulas, kuris naudojamas naujų idėjų generavimui. Tai labai paprastas ir greitas metodas, kurį kiekvienas gali naudoti be specialaus pasirengimo. Taikant šį metodą reikia atkaklumo. Atsitiktinė įvestis padeda rasti daugybę naujų sprendimų, kurių sunku sugalvoti mąstant tradiciniu būdu.

"Priverstinės analogijos" metodas. Jo idėja – ieškoti sprendžiamos problemos sąsajų su kuo nors, kas turi nors truputį arba visai neturi nieko bendra su nagrinėjama problema. Toks priverstinis lyginimas leidžia netikėtu kampu pažvelgti į problemą ir veikia kaip stimulas, ieškant naujų sprendimo būdų. Šis metodas gali būti naudojamas ir grupėse generuojant idėjas. Tam reikėtų parinkti tinkamus grupės narius, nustatyti atviro bendravimo taisykles (Strazdas ir kt., 2010, p. 30-31, 81).

Toliau apibūdinsiu grupinius kūrybiškumą skatinančius metodus:

“Proto ataka” (angl. - brainstorming). Ši kūrybinio mąstymo technika, suteikia galimybę per trumpą laiką gauti maksimalių idėjų skaičių ir yra vienas iš dažniausiai naudojamų idėjų generavimo metodų (Higgins, 1994, p. 118; 125-126). Šis metodas leidžia vadovui panaudoti esamą darbuotojų kūrybinį potencialą, įtraukti juos į iškilusių organizacijoje problemų sprendimą, suteikti darbuotojams galimybę patenkinti intelektualinius poreikius, sudaryti prielaidas komandos formavimui. “Proto atakos” metodas padeda išspręsti įvairias problemas, turinčias nors keletą sprendimo variantų. Problemoms, turinčioms tik vieną sprendimo variantą arba ribotą sprendimų skaičių, šis metodas yra netaikomas (Obrazcovas, 2006, p. 218).

„Šešių galvojančių skrybėlių“ metodas. Pagal šį metodą grupės darbas yra paskirstomas taip, kad vienu metu visi grupės nariai mąstytų viena kryptimi. Būtų išvengiama situacijos, kai vieni kuria idėjas, o kiti tuo pačių metu jas pradeda kritikuoti ir vertinti. Šiuo metodu skatinamas paralelinis mąstymas. Šio metodo esmė – struktūrizuoti grupės narių darbą taip, kad būtų efektyviai išnaudotas kūrybinė visų grupės narių galia kuriant ir vertinant idėjas iškeltai problemai spręsti. Struktūrizavimas atliekamas naudojant skirtingų spalvų skrybėles (Bono, 1999, p. 13-15, 16).

Sinektika. Šis metodas skirtas kūrybinių idėjų generavimui, siekiant jas sujungti, įtraukiant į problemos sprendimo paiešką skirtingus žmones Metodo tikslas – sužadinti smegenų aktyvumą ir nervų sistemą nagrinėjamos problemos tyrimui. Sinektikos metodas pagrįstas tuo, kad kiekvienas žmogus lyg ir susideda iš dviejų dalių. Pirmoji susijusi su saugumu, todėl logiškai ir kritiškai apsaugo žmogų nuo kūrimo, eksperimentavimo. Kita dalis, nors siekia pažinti, ištirti, vistiek yra impulsyvi, paremta jausmais. Kadangi pirmoji dalis sulaiko antrosios kūrybinę pusę, šis metodas kaip tik siekia skatinti individo kūrybinius gebėjimus, užgošti kritiką (Obrazcovas, 2006, p. 225).

Priverstinio derinimo žaidimo metodas. Metodas pagrįstas tuo, kad grupės narių pasiūlytos idėjos priverstinai derinamos, taip gaunant naujas idėjas. Metodas susideda iš 8 etapų: sudaromos dvi grupės (A ir B) po tris – aštuonis žmones kiekvienoje; vienas žmogus (nepriklausantis nei vienai grupei) pasirenkamas teisėju; žaidimas pradedamas, kai A grupės narys pasiūlo menkai su problema susijusią idėją; B grupė, vadovaudamasi pasiūlyta idėja per 2 minutes turi pasiūlyti praktišką sprendimą; teisėjas užrašo kiekvieną pasiūlytą sprendimą; teisėjas įvertina kiekvieną sprendimą. Jis nustato, kad B grupės sprendimas yra geras, ji gauna 1 balą. Jeigu nusprendžia, kad nepavyko – tašką gauna A grupė; paskui B grupė siūlo mažai su

problema susijusią idėją. A grupė pagal pasiūlytą idėją turi pasiūlyti praktišką problemos sprendimo būdą. Jeigu sprendimas geras A grupė gauna tašką. Jei ne – B. Žaidžiama 30–40 minučių. Laimi daugiausia taškų surinkusi grupė. Žaidimas įtraukia ir motyvuoja rungtyniauti. Taip sukuriamos kūrybiškos idėjos. Vienos grupės pateikta idėja veikia kaip nesusijęs stimulas kitai grupei, taip išvengiama šabloniškų idėjų (VanGundy, 2008, p. 269).

Gordono metodas. Jis naudojamas ieškant visiškai naujų idėjų ir sprendimo galimybių, daugiausia dirbant su nedidelėmis grupėmis žmonių, kurie nesupažindinti su esama problema (Obrazcovas, 2006, p. 223). Kokia problema iš tikrųjų, žino tik vienas žmogus, vedantis posėdžius. Jis pateikia bendrą problemą, nepanašią į esamą, palaipsniui mažindamas jos sritį, o pabaigoje pateikia problemą. Šio metodo teigiama pusė – vadinamojo dalyvių egocentriškumo išvengimas. Kiekvienas dalyvis, pateikdamas savo idėją, mano, kad ji geriausia ir todėl atmeta kitas idėjas (Higgins, 1994, p. 140).

Delfų metodas – tai grupinis procesas, skirtas informacijai ir žmonių nuomonei rinkti, siekiant palengvinti planavimo ir sprendimų priėmimo procesą. Metodas yra vertingas tuo, kad panaudoja individų grupės kūrybiškumą ir leidžia išvengti problemų, kurios atsiranda dėl tiesioginio bendravimo grupėse. Metodas leidžia atsižvelgti į dalyvių anonimiškumą ir skatina grįžtamąjį ryšį netgi tarp geografiškai nutolusių dalyvių (Higgins, 1994, p.135). Obrazcovas įvardija šio metodo silpnąsias ir stipriąsias puses. Prie stipriųjų galima priskirti tai, kad dalyvauja daug žmonių, nors jie ir toli vienas nuo kito. Taigi, gauname didelį kiekį informacijos ir prasmingų kokybiškų idėjų. Be to, tarp grupės narių išvengiama konflikto ir tiesioginio bendravimo nesklandumų. Silpnoji pusė – sugaištama daug laiko (maždaug 45 dienos), nors kompiuterinio tinklo naudojimas šį laiką sutrumpina. Be to, dalyviai turi mokėti gerai raštu pateikti savo nuomonę, taip pat pagrįsti atsakymus. Be abejo, koordinatorius turi būti aukštos kvalifikacijos (p. 229-230).

Nominalios grupės technika (toliau tekste - NGT). Tai grupinis sprendimo priėmimo procesas, skirtas generuoti didelį kiekį potencialių kūrybinių problemų sprendimų, siekiant įvertinti juos ir suklasifikuoti nuo geriausių iki blogiausių. Įrodyta, kad metodas veiksmingas tada, kai grupę sudaro skirtingų sričių specialistai, bet iš tikrųjų jie neturi tiek žinių, kad galėtų visiškai išspręsti problemą. Ši grupė nesprendžia kasdieninių, nesudėtingų problemų, o sprendžia tik nestandartines, sudėtingas (Higgins, 1994, p. 150). Pats didžiausias šio metodo privalumas – jo patikimumas, aiškumas ir paprastumas. Net jei organizacijos vadovas prieš tai turėjo miglotą

supratimą, tai, panaudojus šį metodą, rezultatais budavo patenkintas. Trūkumas tas, kad atsisakoma kitų metodų, o visiškai pasikliaujama tik juo (Obrazcovas, 2006, p. 232).

Struktūrinė diagrama (angl. – Affinity Diagram) metodas panaudoja panašumus, esančius tarp skirtingų žodinės informacijos dalių, kad galima butų sistemiškai suvokti bendrą problemos struktūrą. Naudojamas norint giliau suprasti problemas, kurios turi būti išspręstos. Šis metodas vartoja žodžius, kurie išreiškia veiksnius, prognozes, idėjas, nuomones, mintis apie neaiškias situacijas ar daiktus, kurie iki tol nebuvo ištirti. Struktūrinės diagramos metodas sukuria schemą, kuri vartoja žodinę informaciją iš daugelio įvairių šaltinių. Surinkta informacija, suteikia tarsi sprendimo raktą pagrindinei problemai spręsti (Obrazcovas, 2006, p. 233 - 235).

Ryšių diagrama (angl. – Relation diagram) metodas yra pagrįstas problemų analize, kada tarp problemų priežasčių yra sudėtingi tarpusavio ryšiai. Tarpusavio ryšių diagrama sudaroma tam, kad galima būtų parodyti priežasties – pasekmės trapusavio ryšius ir ryšius tarp skirtingų priežastinių veiksnių, nustatant problemų priežastis ir atskleidžiant jų sprendimo būdus. Išskiriami šie metodo privalumai: priežasties-pasekmės diagramos rodo skirtingus veiksnius ir priežastinius ryšius tarp jų. TRD šiuos ryšius gali išreikšti laisvai, nes nėra nustatyto tam tikro išdėstymo formato; struktūrinės diagramos naudoja korteles, pateikiančias žodinę informaciją, susietą su problema, o tuo tarpu TRD naudoja rodykles, rodančias priežasties-pasekmės seką; TRD parodo visų priežasčių seką ir ryšius apskritai. Ši diagrama ypač naudinga norint nustatyti pagrindines priežastis, kurios daro įtaką visai situacijai (Obrazcovas, 2006, p. 238 - 240).

PERT metodas (angl. – Program Evaluation and Review Technique). Naujovių ir pokyčių skatinimo metodas. Šiuolaikinės sėkmingai veikiančios organizacijos turi skatinti naujoves ir tobulinti pokyčių diegimo meną, kitaip jos taps kandidatėmis išnykti. Pergalė ateis į tas organizacijas, kurios geba išsaugoti lankstumą, nuolatos gerina kokybę ir rinkoje triuškina konkurentus, tiekdamos nenutrukstantį naujoviškų gaminių, ir paslaugų srautą. Organizacijos darbuotojai gali skatinti naujoves ir pokyčius arba tapti didžiausia kliūtimi jas diegiant. Vadovams kyla uždavinys skatinti darbuotojų kūrybingumą ir pakantumą pokyčiams. Šiuolaikiniai darbuotojai ir vadovai privalo išmokti spręsti laikinumo problemas. Jie turi išmokti lankstumo, spontaniškumo, nevengti nuolatinės kaitos (Stephen, 2003, p. 28 - 29).

Siekiant generuoti naujas idėjas darbuotojai savo veikloje gali taikyti įvairius kūrybiškumą skatinančius metodus, taikant individualiai ar darbo grupėse. Jie palengvins sprendimų priėmimo procesus, leis į problemas pažiūrėti iš įvairiausių perspektyvų

1.7. Teorinės dalies išvados

- Kūrybiškumas, tai žmogaus savybė, kuri gali būti pritaikyta ir išreikšta įvairiose žmogaus veiklos srityse.
- Kūrybiškumas svarbus visoms žmogaus veiklos sritims ir visiems žmonėms, nes jis yra reikšmingas naujovių diegimo procesuose, kas sąlygoja organizacijos produktyvumą, bei patį ekonominį augimą. Taip pat jis neatsiejamas nuo įvairių sprendžiamų užduočių, priimamų sprendimų, atliekant įvairius tyrimus, bei veiklos plėtrą.
- Kūrybingi darbuotojai padeda organizacijai išlikti konkurencinga, gaminti naujus produktus, teikti naujas paslaugas.
- Kūrybingi žmonės pasižymi tokiomis savybėmis kaip netradicinis mąstymas, lankstumas, nebijo prisiimti riziką, pasižymi plačiais interesais, atviri naujovėms, geba prisitaikyti, nuolat siekia pokyčių, įgyti naujos patirties, pasižymi savarankišku mąstymu, veiklumu, tiki savo idėjomis.
- Darbuotojų kūrybiškumo skatinimui ypatingas vaidmuo tenka organizacijų vadovams.
- Darbuotojų kūrybos potencialui svarbi organizacijoje esanti palanki kūrybiškumui aplinka, palankūs kūrybiškumui santykiai ir įgyvendinama palanki kūrybiškumui organizacijos strategija.
- Tradicinės organizacijos veiklos specifika (tikslai, sprendimų priėmimo procedūros, vadovavimo stiliai, organizacinė kultūra, hierarchija, lankstumo trūkumas) sukuria nepalankią kūrybiškumui aplinką.
- Kūrybiška organizacija skatina teigiamą požiūrį į riziką, atvira eksperimentavimui, akcentuojama laisvė, autonomija, tolerancija skirtingoms nuomonėms, skatinamas bendravimas, informacijos keitimąsis įvairiais būdais, sieja interesų bendrumas.
- Žinių valdymo procesas turi reikšmingos įtakos visiems organizacijos nariams, nes tokiu būdu žinios, patirtis, gebėjimai yra neprarandami, bet išsaugojami ir pritaikomi praktikoje.

2. TYRIMO METODOLOGINĖ DALIS

Tyrimo problemiškumas. Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijų siekis yra didinti veiklos efektyvumą (Ginevičius ir kt, 2006 p. 9), išlikti konkurencingomis, gebėti kurti naujus dalykus, prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos, gebėti kurti inovacijas (Garefi, 2008, p. 40). Be to, naujovių poreikis turi apimti visą organizaciją, jos žinias, išorinius bei vidinius santykius ir visiems šiems aspektas yra reikalingas vadovų bei darbuotojų kūrybiškumas darbe, kuris pasak Florida (2004) gali būti ne tik remiamas, skatinamas ir ugdomas, tačiau jis gali būti slopinamas, silpninamas ar net užgniaužiamas (p. 14).

Darbuotojų kūrybiškumo skatinimui ypatingas vaidmuo tenka organizacijų vadovams dėl jų propaguojamų funkcijų organizacijoje, kurios tiesiogiai nukreiptos į darbuotojus ir valdymą. Darbuotojų kūrybos potencialui svarbi palanki kūrybiškumui organizacijos aplinka, skatinami palankūs kūrybiškumui santykiai ir įgyvendinama palanki kūrybiškumui organizacijos strategija.

Atsižvelgiant, kad šių laikų tradicinės organizacijos veiklos specifika (tikslai, sprendimų priėmimo procedūros, vadovavimo stiliai, organizacinė kultūra, hierarchijos, lankstumo trūkumas) sukuria nepalankią kūrybiškumui aplinką, o kūrybiškos organizacijos pasižymi visai kitokiu požiūriu į valdymą (skatina teigiamą požiūrį į riziką, atvira eksperimentavimui, akcentuojama laisvė, autonomija, tolerancija skirtingoms nuomonėms, skatinamas bendravimas, informacijos keitimąsis įvairiais būdais, sieja interesų bendrumas) stengsiuosi išsiaiškinti ir palyginti darbuotojų kūrybiškumo skatinimo ypatumus viešojo ir privataus sektoriaus sveikatos priežiūros įstaigose.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti ir palyginti darbuotojų kūrybiškumo skatinimo ypatumus viešojo ir privataus sektoriaus sveikatos priežiūros įstaigose.

Tyrimo hipotezė. Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijose skiriamas nepakankamas dėmesys darbuotojų kūrybiškumui skatinti.

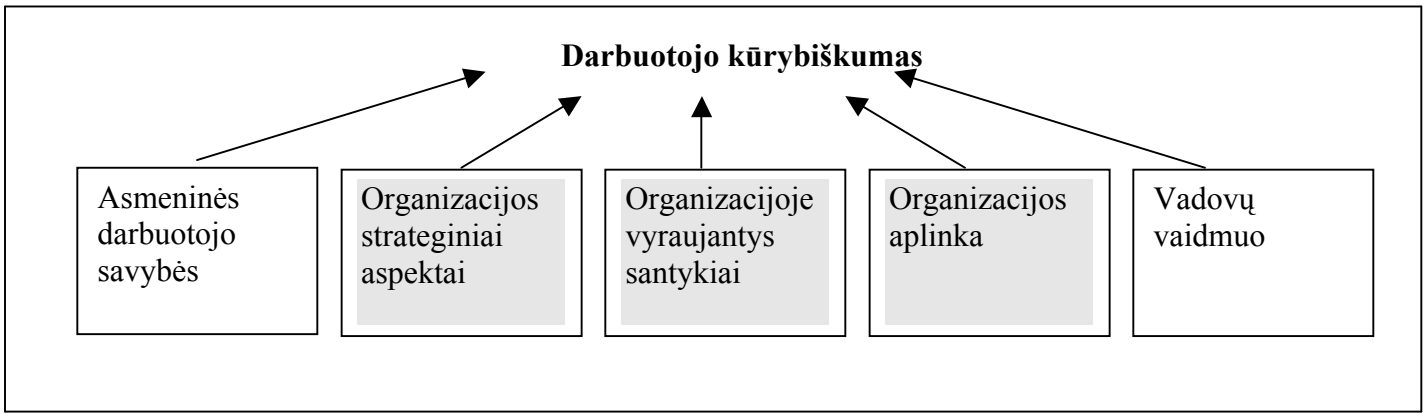
Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti ir palyginti viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų asmenines savybes;
2. Išanalizuoti ir palyginti kūrybiškumą skatinančius veiksnius viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose;

3. Numatyti galimus situacijos pokyčius.

Tyrimo metodų pasirinkimas. Siekiant uždavinių įgyvendinimo buvo naudojami šie tyrimo metodai: empirinis - sudarytas tyrimo instrumentas (anketa) ir atliktas tiriamųjų anketavimas; statistinis - taikytas atliekant tyrimo duomenų statistinį įvertinimą. Duomenys apdoroti statistikos programa SPSS 13/Windows.

Empirinis tyrimo modelis. Atsižvelgiant į teorinėje darbo dalyje apžvelgtą literatūrą apie kūrybiškumo sampratą, kūrybingiems žmonėms būdingas savybes, apžvelgtus kūrybiškai organizacijai būdingus aspektus, kūrybiškumą skatinančius ir slopinančius veiksnius, pateikiu empirinį tyrimo modelį, kuriuo remdamasi plėtosiu tolimesnį darbą.



9 pav. **Empirinis tyrimo modelis**

Tyrimo instrumentas. Tyrimo instrumentas parengtas remiantis literatūros šaltinių analize apie kūrybiškumo teorinius pagrindus, bei metodologine socialinių tyrimų literatūra. Rengiant tyrimo instrumentą, dėmesys fokusuotas į šias pagrindines sritis:

- asmenines darbuotojo savybes;

Akcentuojamos kūrybingiems žmonėms būdingos savybės, kurios aptartos šių autorių: Heerwagen, Grabausko, Simonton, Helson, Srivastava, Garefi, Kirton, Rotondi, Vaičekauskienė, Amabil, Florida, Serrat, Beresnevičiaus, Sefertzi, Grabausko ir kt. autorių.

- kūrybiškumą skatinančius ir slopinančius veiksnius organizacijoje;

Remdamasi šiais autoriais: Vaičekauskienė, Žaptorius, Whitehorn, Serrat, Amabile, Garefi.

- vadovo vaidmenį/įtaką, skatinant darbuotojų kūrybiškumą;

Remdamasi šiais autoriais: Vaičekauskienė, Žaptorius, Whitehorn, Serrat, Amabile, Garefi ir kt.

Viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų kūrybiškumo skatinimui palyginti, parengtas klausimynas, sudarytas iš 27-ių teiginių bloko ir 8-ių demografines tyrimo dalyvių charakteristikas nustatančių klausimų (žr. 1-ą priedą, 79 p.)

Teiginių blokas suformuotas Likerto skalės modeliu, įgalinančiu nustatyti tikslesnę tyrimo dalyvių nuomonę tyrimo objekto atžvilgiu. Jame sąlyginai galima išskirti 3 dalis: pirmoji teiginių bloko dalis skirta nustatyti kokiomis asmeninėmis savybėmis pasižymi darbuotojai (žr. 3 lentelė). Teiginiai suformuluoti taip, kad būtų galima nesunkiai išskirti asmenines darbuotojų savybes, kuriomis pasižymi organizacijos darbuotojai.

3 lentelė. Asmeninės darbuotojo savybės

Kriterijai	Indikatoriai
Darbuotojo asmeninės savybės	Nebijau iššūkių darbe
	Darbe daugumą užduočių galiu atlikti savarankiškai
	Darbe mano idėjos pasižymi originalumu, išradingumu
	Darbe siekiu nuolat pokyčių, įgyti kuo daugiau patirties ir esu smalsus
	Darbe galiu pasiekti daugumą savo asmeninių tikslų
	Darbe esu neabejingas prisiimti riziką

Kita teiginių bloko dalis skirta nustatyti veiksnius, kurie turi įtakos darbuotojų kūrybiškumo raiškai (4 lentelė). Teiginiai suformuluoti taip, kad būtų galima nesunkiai išskirti esminius strateginius, organizacijos aplinkos, organizacijoje vyraujančių santykių tendencijas, kurios įvairių autorių (Vaičekauskienė, V., 2009; Žaptorius, 2007; Whitehorn, K., 2009; Serrat, 2009; Amabile, 1998, Garefi, I. 2008, Dijk C., Ende, J. 2002) pastebėjimais turi įtakos darbuotojų kūrybiškumui.

5 lentelė. Darbuotojų kūrybiškumą skatinantys ar slopinantys veiksniai organizacijoje

Kriterijai	Indikatoriai
Respondento požiūris į jo darbovietės strategiją	Visi darbuotojai žino įmonės viziją ir tikslus
	Įmonėje yra skatinamas darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose
	Įmonėje yra įdiegta darbuotojų skatinimo sistema (išorinė motyvacija – finansinė ar moralinė)
	Įmonė yra linkusi keistis ir imtis rizikos
	Įmonėje nėra bereikalingo biurokratiškumo
Kūrybiškumą skatinanti aplinka	Laiko trūkumas varžo mano asmeninius kūrybinius gebėjimus
	Mano kūrybiškumo pasireiškimui svarbi tolerantiška aplinka
	Įmonėje darbuotojams suteikiamas pakankamas autonomiškumas

	Įmonėje toleruojamos klaidos ir gebama iš jų pasimokyti
Kūrybiškumą skatinantys santykiai	Įmonėje yra skatinimas atviras (pvz. nuomonių apsikeitimas) bendravimas tarp darbuotojų
	Įmonėje yra skatinamas apsikeitimas žiniomis (formalių/neformalių susitikimų metu, pan.)
	Įmonės tinklas (vidinis ir išorinis) skatina kūrybiškumą darbe
	Įmonėje yra naudojami kūrybiškumo skatinimo metodai (pvz., brainstormingas, 6 mastančios skrybėlės ar kt.)
	Siekiant išspręsti problemas, vieni padaliniai dažnai kreipiasi pagalbos į kitus įmonės padalinius
	Įmonėje esame per daug užsiėmę spręsdami šiandienines problemas, kad galėtume galvoti apie ateitį

Paskutinė teiginių bloko dalis skirta nustatyti vadovo vaidmenį skatinant darbuotojų kūrybiškumą (žr. 5 lentelė). Teiginiai suformuluoti taip, kad būtų galima nesunkiai išskirti vadovo vaidmenį skatinant darbuotojų kūrybiškumą.

5 lentelė. Lyderių/vadovų vaidmuo skatinant darbuotojų kūrybiškumą

Kriterijai	**Indikatoriai**
Lyderių/vadovų vaidmuo	Įmonės lyderiai ir vadovybė yra kūrybiškumo pavyzdys (ieško naujų idėjų ir būdų problemų sprendimui)
	Įkvepia entuziazmo siekiant nustatytų rezultatų
	Skatina darbuotojų mokymąsi kūrybiškumo ir inovatyvumo ugdymo srityse
	Visada pasirengusi aptarti bet kokias problemas ar idėjas su darbuotojais
	Žino apie darbuotojų darbo problemas darbe

Visi teiginių blokai apjungti į vieną masyvą. Demografinio pobūdžio klausimai pateikti tyrimo instrumento gale, siekiant sustiprinti anketos anonimiškumo įspūdį. Jie skirti nustatyti tyrimo dalyvių amžių, lytį, išsilavinimą, užimamas pareigas, darbo patirtį bei trukmę, šiuo metu dirbančioje įmonėje. Šie duomenys gali būti traktuojami kaip kintamieji, įtakojantys kūrybiškumą darbe.

Duomenų analizės procedūros, statistiniai parametrai. Apklausos rezultatai bus analizuojami remiantis sukurtu teoriniu modeliu (žr. p. 46).

Pirmiausiai bus analizuojamos ir palyginamos viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų asmeninės savybės, siekiant išsiaiškinti kokiomis savybėmis pasižymi vieno ir kito sektoriaus darbuotojai. Tokiu būdu, atsižvelgdama į teorinėje darbo dalyje, įvairių autorių aptartas

kūrybingiems žmonėms būdingas charakteristikas ir remdamasi atlikto tyrimo rezultatais, galėsiu palyginti ir išsiaiškinti kurio sektoriaus darbuotojai pasižymi kūrybingiems žmonėms būdingomis charakteristikomis.

Kitas aspektas kurį nagrinėsiu ir lyginsiu, tai viešojo ir privataus sektoriaus darbovietėse esančius kūrybiškumą skatinančius veiksnius. Tam, kad išsiaiškinti kokie veiksniai dominuoja viename ir kitame sektoriuje, smulkiau bus aptarti šie aspektai:

- respondentų požiūris į jų darbovietės strategiją. Analizuodama viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų požiūrį šiuo aspektu, galėsiu išsiaiškinti kurio sektoriaus darbuotojai palankiau vertina ir yra labiau linkę pritarti savo darbovietės strategijai;
- respondentų požiūris į kūrybiškumą skatinačią aplinką. Analizuodama darbuotojų nuomonę dėl tam tikrų teiginių, stengsiuosi išsiaiškinti kuriame sektoriuje yra kūrybiškumą skatinanti aplinka. Tokiu būdu, galėsiu palyginti viešąjį ir privatų sektorių, išskiriant esminius panašus ir skirtumus tarp jų.
- respondentų požiūris į kūrybiškumą skatinančius santykius. Analizuodama šį aspektą, stengsiuosi išsiaiškinti kokie santykiai vyrauja viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose. Tyrimo rezultatai turėtų parodyti kuriame sektoriuje yra darbuotojų kūrybiškumui palankesni santykiai. Paskutinis analizuojamas aspektas, tai lyderių/vadovų vaidmuo skatinant darbuotojų kūrybiškumą. Literatūros šaltinių analizė leis argumentuotai pagrįsti ir paaiškinti tyrimo rezultatus ir nustatyti kurio sektoriaus vadovai (labiau) skatina darbuotojų kūrybiškumą.

Išanalizavus šiuos aspektus, turėtų išryškėti viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų esminiai skirtumai ar panašumai: kokiomis asmeninėmis savybėmis pasižymi vieno ir kito sektoriaus darbuotojai, kuris sektorius pasižymi darbuotojų kūrybiškumą skatinančiais veiksniais ir kuriame sektoriuje lyderiai/vadovai skatina darbuotojų kūrybiškumą.

Analizuojant tyrimo rezultatus, jie bus laikomi statistiškai reikšmingais, kai $p<0,005$. Pasirenkant 95 proc. patikimumo kriterijų.

Tyrimo organizavimas ir etika. Tyrimas buvo atliekamas Klaipėdos miesto savivaldybės privačioje sveikatos priežiūros įstaigoje „UAB Mano šeimos gydytojas“ (penkiuose filialuose/padaliniuose) ir viešoje sveikatos priežiūros istaigoje „Klaipėdos vaikų ligoninės konsultacinėje poliklinikoje“. Apklausoje dalyvavo: bendrosios praktikos gydytojai, gydytojai rezidentai, bendruomenės slaugytojos, administracijos atstovai. Tyrimas buvo vykdomas asmeniškai apsilankius abiejose tyrimo vietose (jų padaliniuose) ir gavus raštišką

administracijos sutikimą. Kiekvienoje įstaigoje buvo administracijos paskirtas atstovas, kuris tarpininkavo atliekant tyrimą. Paskirti atstovai buvo supažindinami su tyrimo tikslu ir paaiškinami anketos klausimai, pabrėžiamas tyrimo anonimiškumas. Paskirtų asmenų buvo paprašyta išdalinti anketas ir paaiškinti respondentams pildymo procedūrą. Anketos buvo pildomos respondentų darbo vietose. Privačioje sveikatos priežiūros įstaigoje dirba 93 darbuotojai, viešoje - 121. Šiose įstaigose darbuotojai atrinkti atsitiktiniu būdu. Tyrimo imtis pasirinkta ne mažesnė kaip 33, 33 (1/3) proc. Atliekant tyrimą anketos buvo išsiųstos 138 darbuotojams, t.y. 69 privačiai ir 69 viešai sveikatos priežiūros įstaigai. Savaitės laikotarpyje buvo gauta 100 užpildytų anketų (žr. 6 lentelę), kurių grįžtamumas sudarė 72,5 proc. Abiejų grupių grįžusių anketų procentas viršija nustatytą 33,3 proc., taigi, galima teigti, jog imtis reprezentatyvi.

6 lentelė. Klausimynų grįžtamumas

Tyrime dalyvavusios įstaigos pavadinimas	**Anketų grįžtamumas**		
	Išdalinta	Grįžo	Proc.
UAB „Mano šeimos gydytojas“	69	46	66,7
VšĮ Klaipėdos vaikų ligoninės ambulatorinė klinika	69	54	78,2

Tyrimo objektas – privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojų kūrybiškumo skatinimas.

Tiriamųjų charakteristika. Atliekant tyrimą buvo apklausta 100 respondentų iš privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų. Iš privataus sektoriaus – 46 respondentai, iš viešojo – 54. Apklausoje dalyvavo 78 moterys (36 iš privataus sektoriaus ir 42 iš viešojo) ir 22 vyrai (10 iš privataus sektoriaus ir 12 iš viešojo). Tyrime dalyvavę respondentai atstovavo sveikatos priežiūros profesinę veiklos sritį. Tyrime dalyvavo sveikatos priežiūros administracijos darbuotojai, gydantis personalas, slaugos personalas, studentai atliekantys praktiką.

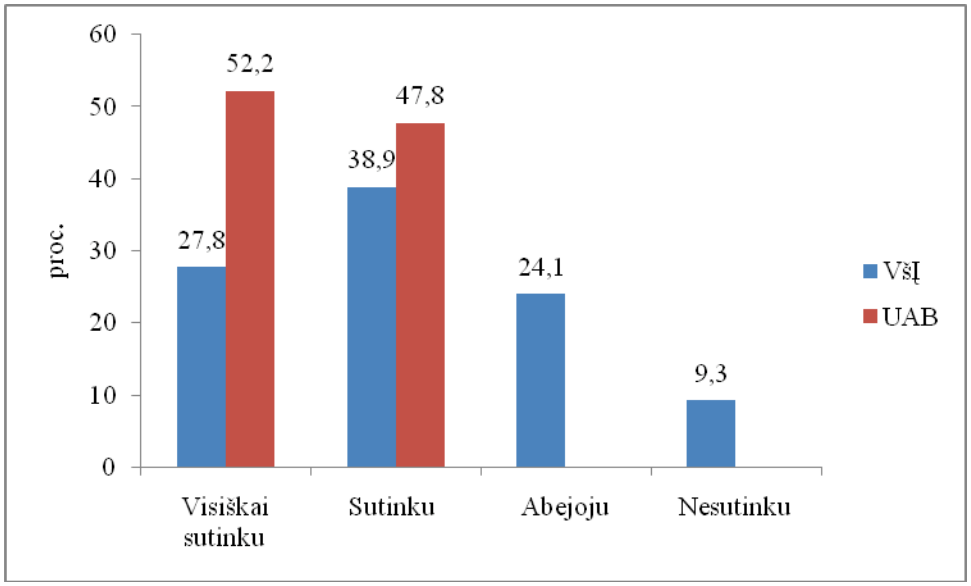
Tyrimo etikos principai. Prieš atliekant tyrimą įstaigų administracija buvo informuota ir supažindinama su šio tyrimo tikslu ir paaiškinta, kad ši anketa skirta darbotojų kūrybiškumo skatinimui įvertinti, bei palyginti šiuo aspektu viešąjį bei privatų sektorių. Pabrėžta, kad tyrimo metu surinkti duomenys bus visiškai konfidencialūs. Gauti rezultatai bus apibendrinti taip eliminuojant bet kokią galimybę susieti konkrečius atsakymus su organizacija ar individualiu jos nariu.

3. DARBUOTOJŲ KŪRYBIŠKUMĄ SKATINANČIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE

3.1. Darbuotojų asmeninių savybių vertinimas

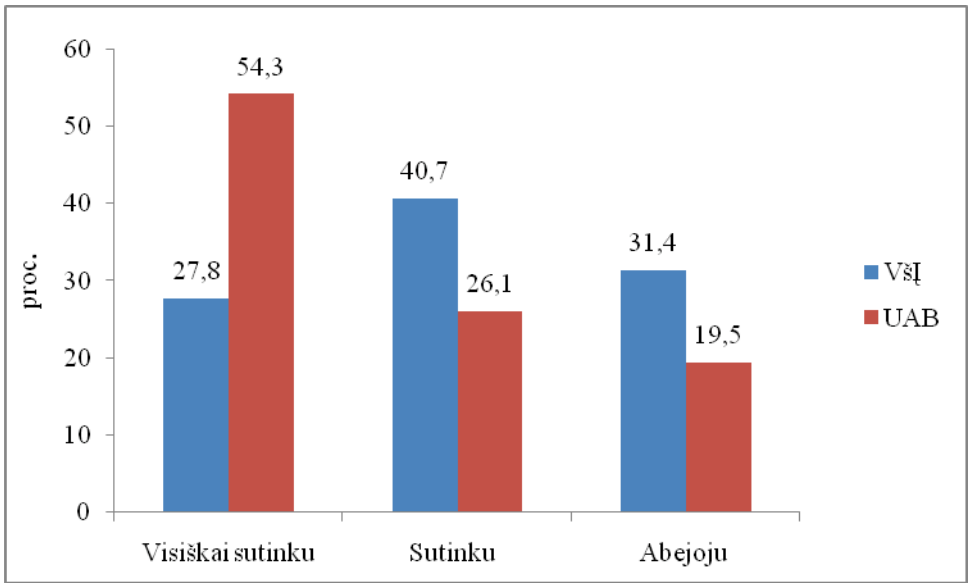
Tyrime dalyvavusių respondentų buvo paprašyta įvertinti savo asmenines savybes pagal pateiktus teiginius: ar nebijo iššūkių darbe, ar daugumą užduočių gali atlikti savarankiškai, ar jų pateiktos idėjos pasižymi originalumu/išskirtinumu, ar jie nuolat siekia pokyčių, įgyti kuo daugiau patirties, ar gali pasiekti daugumą savo asmeninių tikslų darbe, ar yra neabejingi prisiimti riziką savo darbe.

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad nebijo iššūkių darbe (žr. 10 pav.) visi privataus sektoriaus darbuotojai, o viešojo sektoriaus - du trečdaliai. Be to, iš viešojo sektoriaus respondentų (beveik 1 trečdalis) buvo tokių, kurie abejojo dėl šio teiginio. Šis skirtumas statistiškai reikšmingas (x^2 = 19,586; df=3; p<0,005).



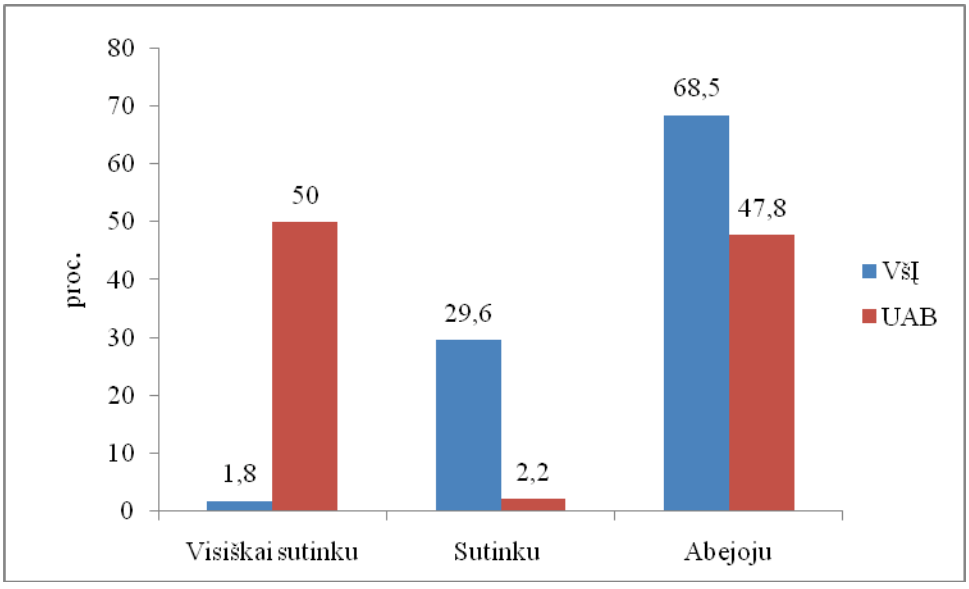
10 pav. **Respondentų atsakymų apie tai ar nebijo iššūkių darbe skirstinys**

Analizuojant respondentų nuomonę apie tai ar savo darbe jie gali daugumą užduočių atlikti savarankiškai (žr. 11 pav.), paaiškėjo, kad tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojų dauguma savo darbe daugumą užduočių gali atlikti savarankiškai. Tačiau, dėl šio teiginio abejojančių, buvo daugiau viešojo sektoriaus respondentų, nei privataus sektoriaus ir šis skirtumas yra statistiškai reikšmingas (x^2 = 7,309; df=2, p<0,005). Iš abiejų sektorių nebuvo respondentų, kurie nesutiktų su šiuo teiginiu.



11. pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal jų gebėjimą atlikti užduotis savarankiškai**

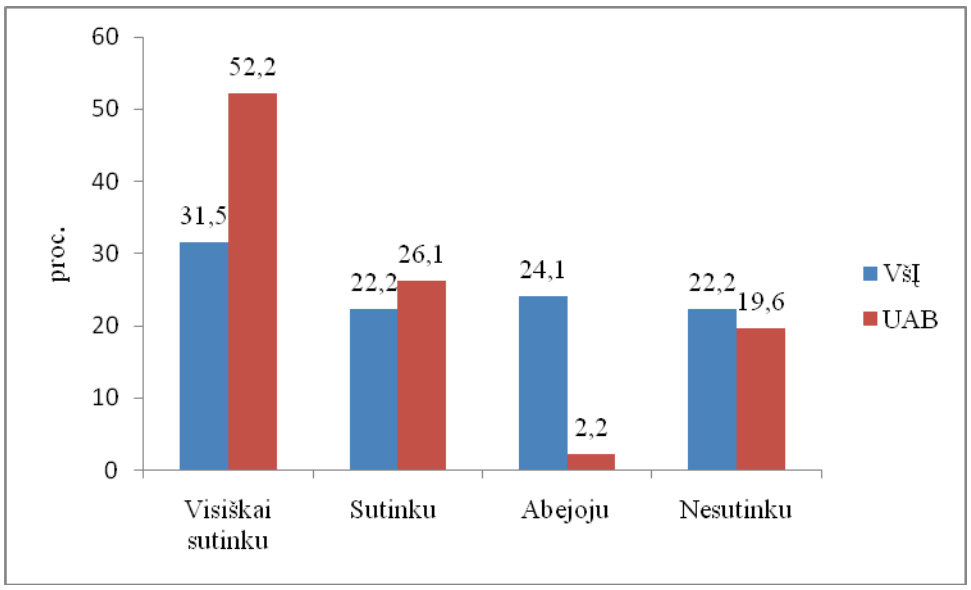
Vertinant respondentų nuomonę ar jie savo pasiūlytas idėjas darbe laiko originaliomis/išradingomis, (žr. 12 pav.), paaiškėjo, kad su šiuo teiginiu sutiko šiek tiek daugiau (1,5 karto) privataus sektoriaus respondentų, tuo tarpu iš viešojo sektoriaus, buvo daugiau (1,4 karto) dėl šio teiginio abejojančių. Šis skirtumas statistiškai reikšmingas (x^2 = 36,811, df=2, p<0,005). Iš abiejų sektorių nebuvo respondentų, kurie nesutiktų su šiuo teiginiu.



12 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal savo idėjų originalumo, išradingumo vertinimą**

Ar respondentai savo darbe siekia pokyčių, įgyti kuo daugiau patirties, ar jie gali pasiekti daugumą savo asmeninių tikslų darbe, paaiškėjo, kad visi tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus respondentai savo darbovietėse nuolat siekia pokyčių ir įgyti kuo daugiau patirties, tačiau abiejų sektorių respondentai laikėsi nuomonės, kad savo darbovietėse negali pasiekti savo asmeninių tikslų (žr. 2 priedą, p. 80).

Analizuojant toliau, ar darbuotojai yra neabejingi prisiimti riziką savo darbe (žr. 13 pav.), tyrimo rezultatai parodė, kad nuomonių pasiskirstymas tarp sektorių yra labai įvairus. Panašiai manančių (1/5 respondentų) tiek iš vieno, tiek iš kito sektoriaus buvo dėl abėjingumo/nenoro prisiimti riziką savo darbe. Skirtumas tarp sektorių tas, kad neabejingų prisiimti riziką savo darbe buvo daugiau (1,4 karto) iš privataus sektoriaus respondentų. Abejojančių dėl šio teiginio buvo ketvirtadalis viešojo sektoriaus respondentų, tuo tarpu iš privataus – vos keletas. Šis skirtumas yra statistiškai reikšmingas ($x^2 = 11{,}342$; df=3, $p<0{,}005$).



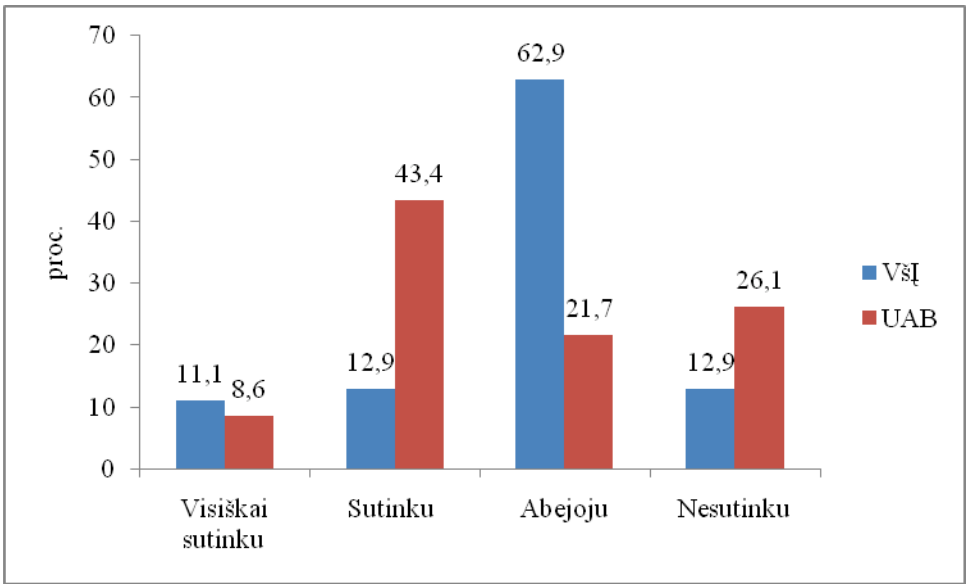
13 pav. **Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal neabejingumą prisiimti riziką**

Išanalizavus tyrimo rezultatus, kaip viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojai vertina savo asmenines savybes, pagal klausimyne pateiktus teiginius, apibendrintai galima teigti, kad ir viešojo, ir privataus sektoriaus respondentų tarpe yra darbuotojų, pasižyminčių kūrybiškoms asmenybėms būdingomis charakteristikomis, tačiau privačiajame sektoriuje tokių darbuotojų buvo šiek tiek daugiau, o viešajame – buvo šiek tiek daugiau dėl šių savybių abejojančių.

3.2. Darbuotojų kūrybiškumą įtakojančių veiksnių palyginimas

Siekiant išsamiai išanalizuoti kūrybiškumą skatinančius veiksnius, respondentų buvo paprašyta įvertinti **savo darbovietės strategiją** (ar visi darbuotojai žino savo darbovietės tikslus ir viziją, ar darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus, ar įdiegta darbuotojų skatinimo sistema, ar jų darbovietė linkusi keistis ir imtis rizikos, ar jų darbovietėje išvengiama bereikalingo biurokratiškumo);

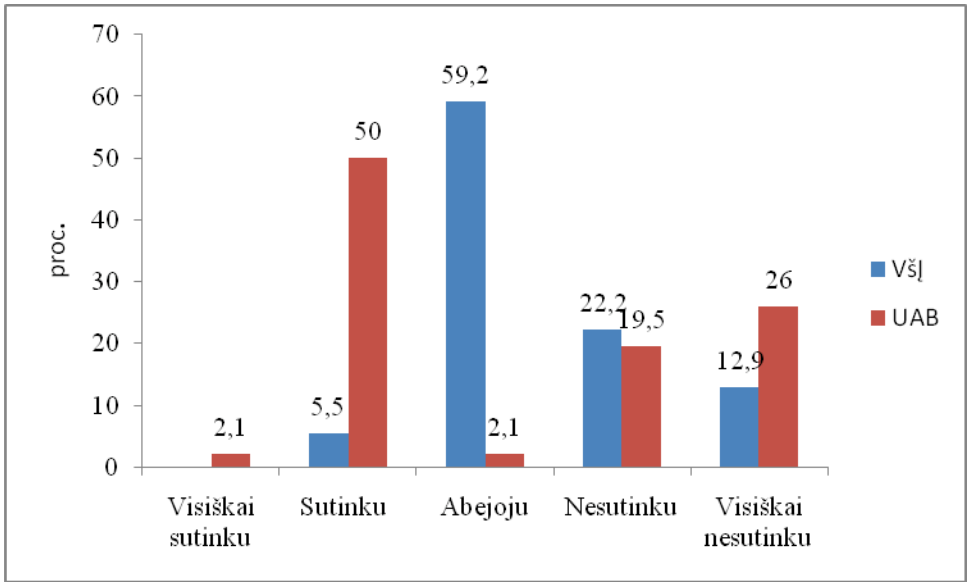
Taigi, vertinant respondentų nuomonę ar visi darbuotojai žino įmonės tikslus ir viziją (žr. 14 pav.), paaiškėjo, kad šiek tiek daugiau negu pusė privataus sektoriaus respondentų mano, kad visi įmonės darbuotojai žino darbovietės tikslus ir viziją, tuo tarpu viešojo sektoriaus darbuotojų dvigubai mažesnė dalis buvo linkusi palaikyti šią nuomonę. Be to, viešojo sektoriaus dauguma respondentų (2,8 karto daugiau nei privataus sektoriaus respondentai) buvo linkę abejoti dėl šios nuomonės. Šis skirtumas statistiškai reikšmingas ($x^2 = 20{,}558$; df=3, $p<0{,}005$).



14 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar visi darbuotojai žino įmonės viziją ir tikslus**

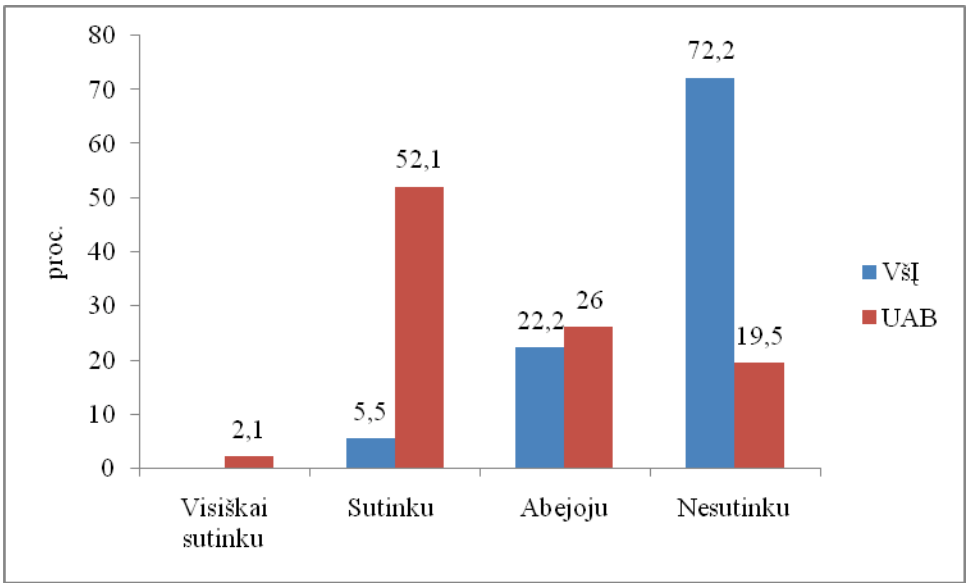
Ar viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojai yra skatinami dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, tyrimo rezultatai parodė (žr. 15 pav.), kad daugiau negu pusė privataus sektoriaus darbuotojų tokį skatinimą jaučia, tuo tarpu iš viešojo sektoriaus, žymiai mažesnė (9 kartus) dalis respondentų palaikė šią nuomonę. Viešojo sektoriaus dauguma respondentų buvo

linkę abejoti, kad jų darbovietėje darbuotojai būtų skatinami dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose. Šis skirtumas statistiškai reikšmingas ($x^2 = 46,91$; df=4, p<0,005).



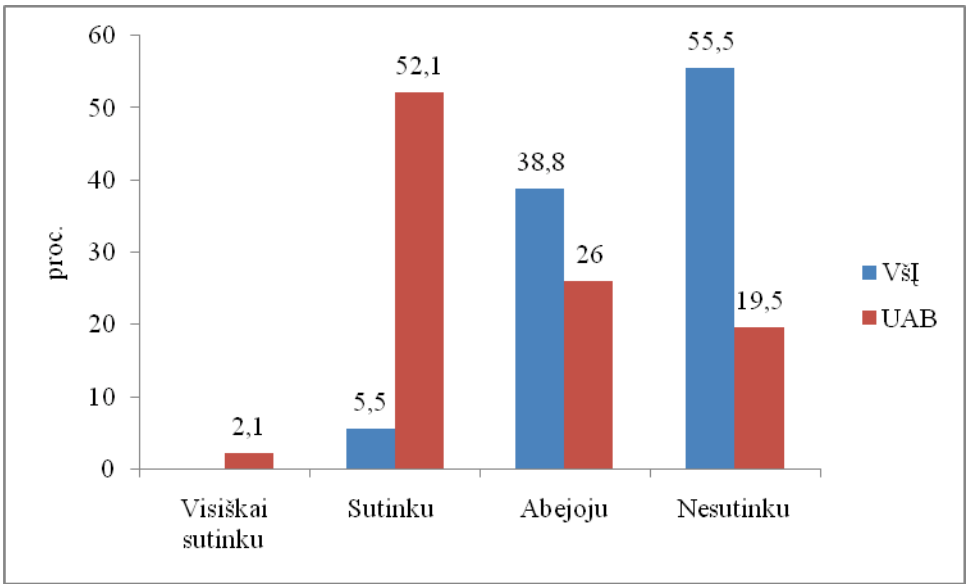
15 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar skatinamas darbuotojų dalyvavimas spendimų priėmimo procesuose**

Kitas svarbus analizuojamas aspektas – ar tyrime dalyvavusių respondentų darbovietėse yra įdiegta darbuotojų skatinimo sistema. Iš žemiau pateiktos diagramos (žr. 16 pav.) matyti, kad daugiau negu pusė respondentų iš privataus sektoriaus tokį skatinimą jaučia, tuo tarpu viešojo sektoriaus respondentų didžioji dauguma nemano, kad jų darbovietėje yra įdiegta darbuotojų skatinimo sistema. Šis skirtumas yra statistiškai reikšmingas ($x^2 = 35,672$; df=3, p<0,005). Dėl šio teiginio abejojančių, buvo panašus skaičius respondentų tiek iš viešojo, tiek iš privataus sektoriaus.



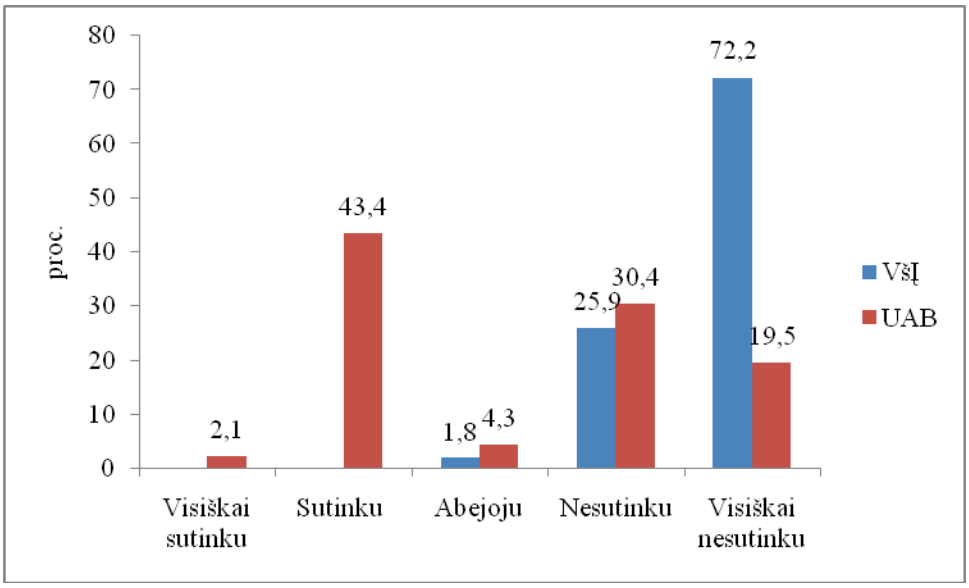
16 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar įmonėje įdiegta darbuotojų skatinimo sistema**

Ar darbovietė yra linkusi keistis ir imtis rizikos, iš žemiau pateiktos diagramos matyti (žr. 17 pav.), kad daugiau negu pusė privataus sektoriaus darbuotojų mano, kad jų darbovietė yra būtent tokia, tuo tarpu iš viešojo sektoriaus, tik labai nedidelė dalis (10 kartų mažiau) respondentų sutiko, kad jų darbovietė yra linkusi keistis ir iimtis rizikos. Viešojo sektoriaus respondentų dauguma buvo linkusi abejoti ir nepritarti šiai nuomonei, tuo tarpu iš privataus sektoriaus tokių buvo dvigubai mažiau. Šis skirtumas statistiškai reikšmingas (x^2 = 30,652; df=3, p<0,005).



17 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar įmonėje įdiegta darbuotojų skatinimo sistema**

Toliau analizuojant respondentų nuomonę, ar įmonėje nėra bereikalingo biurokratiškumo, iš žemiau pateiktos diagramos (žr. 18 pav.) galima matyti esminį skirtumą tarp viešojo ir privataus sektoriaus, kad viešojo sektoriaus visi respondentai laikėsi nuomonės, kad jų darbovietėje neišvengiamas bereikalingas biurokratiškumas, tuo tarpu iš privataus sektoriaus, taip pat manačių buvo dvigubai mažiau. Šis skirtumas statistiškai reikšmingas (x^2 = 39,679; df=4, p<0,005).



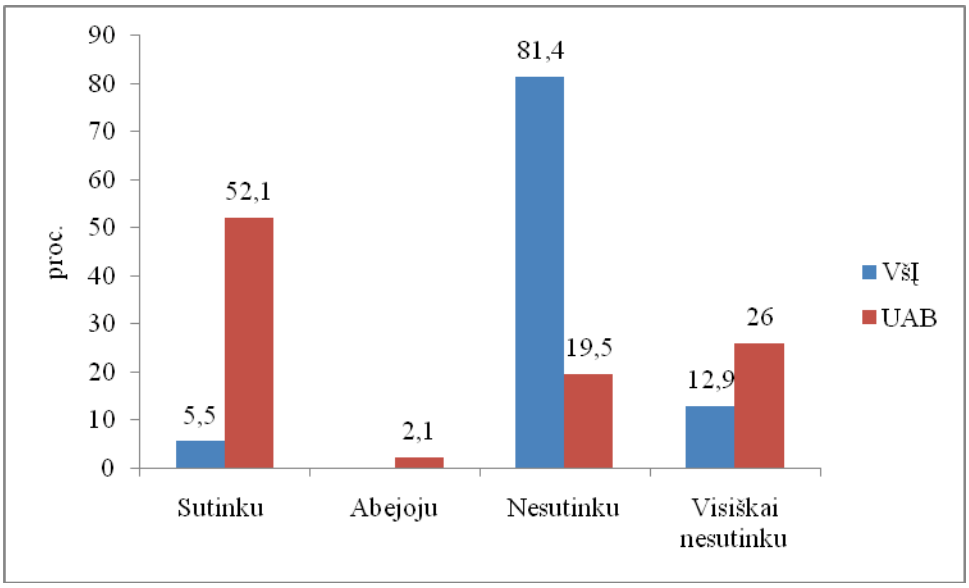
18 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar įmonėje nėra bereikalingo biurokratiškumo**

Išanalizavus tyrimo rezultatus, kaip viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojai vertina savo darbovietės strategiją, pagal klausimyne pateiktus teiginius, apibendrintai galima teigti, kad ir viešojo, ir privataus sektoriaus respondentų tarpe yra manančių, kad jų darbovietėse visi darbuotojai žino savo darbovietės tikslus ir viziją, kad skatinami darbuotojai dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, kad įdiegta darbuotojų skatinimo sistema, tačiau privačiajame sektoriuje tokių darbuotojų buvo šiek tiek daugiau, o viešajame – buvo šiek tiek daugiau dėl šių teiginių abejojančių. Viešojo sektoriaus respondentų nuomonė išsiskyrė tuo, kad jų požiūriu jų darbovietė nėra linkusi keistis ir imtis rizikos ir neišvengiamas biurokratiškumas, tuo tarpu privataus sektriaus darbuotojų vertinimas nebuvo toks kategoriškas.

Analizuojant **kūrybiškumą skatinančią aplinką** (ar laiko trūkumas darbe varžo jų asmeninius kūrybinius gebėjimus, ar kūrybiškumui svarbi tolerantiška aplinka, ar darbuotojams

suteikiamas pakankamas autonomiškumas, ar darbe toleruojamos klaidos ir gebama iš jų pasimokyti, ar jų darbo aplinka skatina kūrybiškumą), paaiškėjo, kad abiejų sektorių darbuotojai sutiko (žr. 4 priedą, p. 81), jog jų kūrybiškumui yra svarbi tolerantiška aplinka ir laiko trūkumas varžo jų asmeninius kūrybinius gebėjimus. Be to, abiejų sektorių respondentų dauguma laikėsi nuomonės, kad jų darbovietėje klaidos yra netoleruojamos ir neskatinama iš jų pasimokyti. Taip pat abiejų sektorių daugiau negu pusė respondentų neabejojo, kad jų darbo aplinka (apšvietimas, tyla, švara ir kt.) skatina kūrybiškumą darbe. Statistiškai reikšmino skirtumo analizuojant šiuos aspektus tarp šių sektorių nėra.

Iš žemiau pateiktos diagramos (žr.19 pav.), kuri vaizduoja respondentų nuomonės pasiskirstymą dėl darbuotojams suteikiamo autonomiškumo, matyti, kad šiek tiek daugiau negu pusė privataus sektoriaus darbuotojų mano, jog jiems yra suteikiamas pakankamas autonomiškumas darbe, tuo tarpu viešajame sektoriuje, tokį autonomiškumą jaučia mažesnė (9 kartus) dalis respondentų. Pastorojo sektoriaus darbuotojų dauguma, nesutiko, kad jų darbovietėje yra suteikiamas darbuotojams pakankamas autonomiškumas.

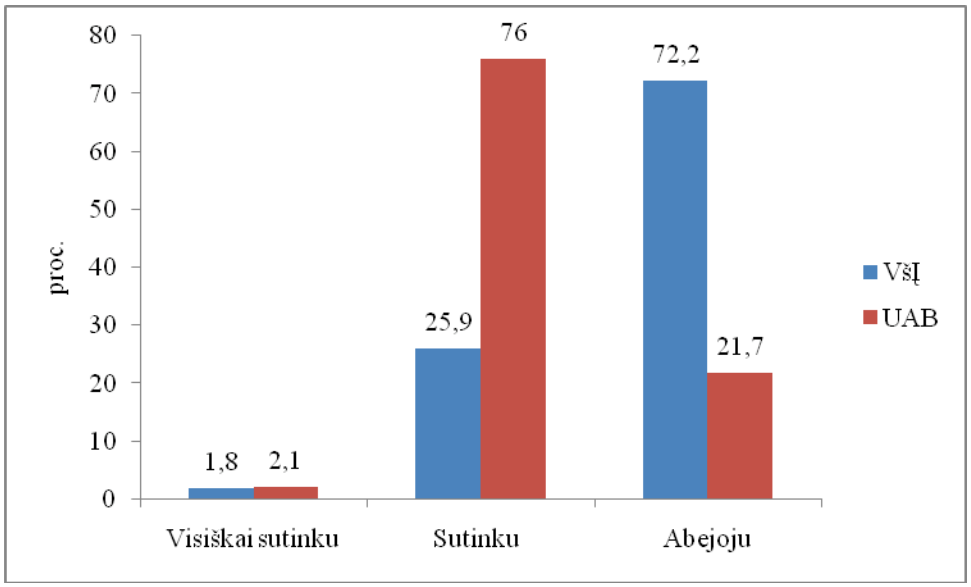


19 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar įmonėje darbuotojams suteikiamas pakankamas autonomiškumas**

Apibendrinant darbuotojų požiūrį į jų darbovietės aplinką, paaiškėjo, kad abiejų sektorių darbuotojams yra svarbi tolerantiška aplinka, laiko trūkumas varžo jų asmeninius kūrybinius gebėjimus. Darbo aplinka (švara, tyla ir kt.) skatina kūrybiškumą darbe. Abiejų sektorių

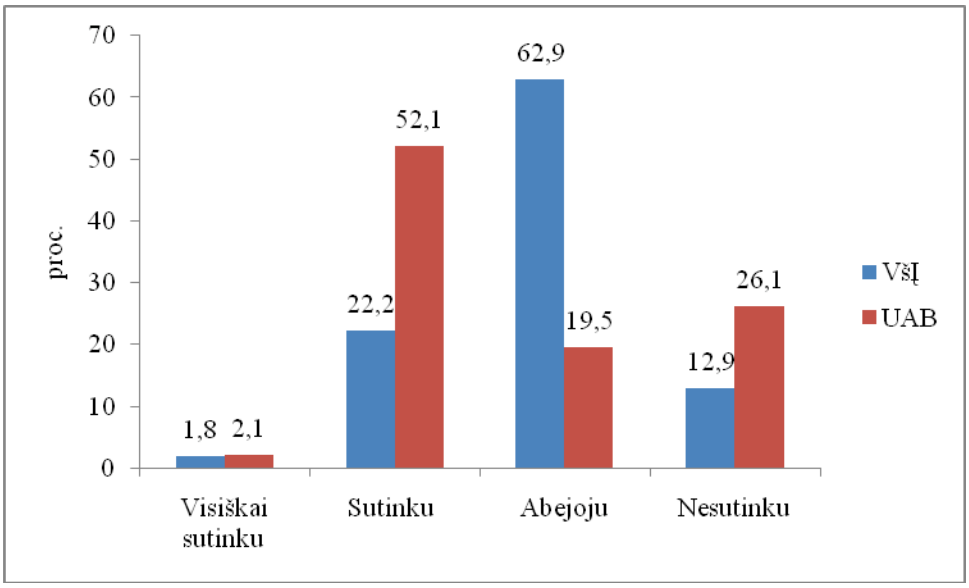
respondentų nuomonė sutapo ir dėl to, kad jų darbovietėse klaidos yra netoleruojamos ir neskatinama iš jų mokytis. Išryškėjo vienintelis skirtumas, kad privataus sektoriaus darbuotojų daugiau negu viešojo sektoriaus jaučia jiems suteiktą autonomiškumą darbe.

Analizuojant **kūrybiškumą skatinančius santykius** (ar skatinamas atviras bendravimas tarp darbuotojų, apsikeitimas žiniomis, ar darbuotojai siekdami išspręsti problemas kreipiasi pagalbos į kitus padalinius, ar jų darbovietės tinklas skatina kūrybiškumą, ar naudojami kūrybiškumą skatinantys metodai, ar darbuotojai spręsdami kasdienias problemas linkę galvoti apie ateitį), paaiškėjo, kad skatinamas atviras bendravimas tarp darbuotojų (žr. 20 pav.) labiau tarp privataus sektoriaus respondentų (3 kartus daugiau) nei tarp viešojo. Tuo tarpu viešojo sektoriaus dauguma respondentų (3 kartus daugiau nei viešojo) buvo linkę abejoti, kad jų darbovietėje yra skatinamas atviras bendravimas tarp darbuotojų. Šis skirtumas statistiškai reikšmingas ($x^2 = 25{,}688$; df=2, $p<0{,}005$).



20 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar įmonėje skatinamas atviras bendravimas tarp darbuotojų**

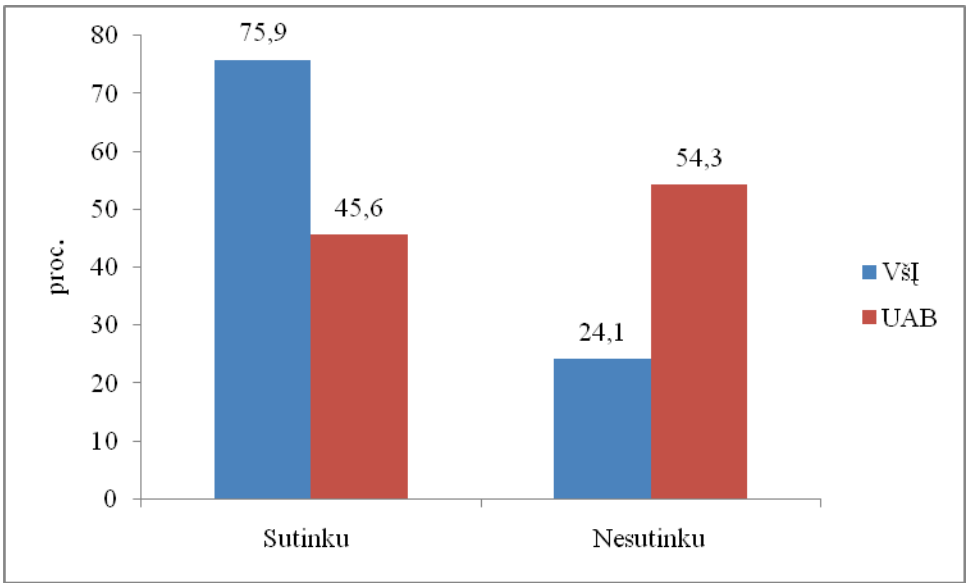
Ar viešojo ir privataus sektoriaus darbovietėse skatinamas apsikeitimas žiniomis (žr. 21 pav.), paaiškėjo, kad iš privataus sektoriaus darbuotojų buvo šiek tiek daugiau nei pusė (dvigubai daugiau nei viešojo sektoriaus darbuotojų), kurie sutiko, kad jų darbovietėje yra skatinamas apsikeitimas žiniomis įvairių susitikimų metu. Tuo tarpu viešojo sektoriaus darbuotojų dauguma buvo linkusi abejoti, kad jų darbovietėje yra skatinamas apsikeitimas žiniomis. Šis skirtumas statistiškai reikšmingas ($x^2 = 19{,}334$; df=3, $p<0{,}005$).



21 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar įmonėje skatinamas apsikeitimas žiniomis**

Ar viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojai yra per daug užsiėmę spręsdami kasdienes problemas, kad galvotų apie ateitį (žr. 22 pav.) paaiškėjo, kad tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuje yra respondentų, kurie palaiko šią nuomonę, bet abiejuose sektoriuose yra ir tokių kurie linkę galvoti apie ateitį nepriklausomai nuo esamų problemų.

Susumavus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad galvojančių apie ateitį nepriklausomai nuo sprendžiamų problemų kasdien yra šiek tiek daugiau negu pusė privataus sektoriaus darbuotojų ir tai sudaro dvigubai daugiau, nei viešojo sektoriaus darbuotojų. Viešojo sektoriaus dauguma darbuotojų mano, kad yra per daug užsiėmę, kad galotų apie ateitį, tuo tarpu iš privataus sektoriaus šios nuomonės laikėsi 1,6 karto mažiau respondentų. Šis skirtumas statistiškai reikšmingas ($x^2 = 9{,}663$; df=1, $p<0{,}005$).



22 pav. **Darbuotojai yra per daug užsiėmę spręsdami kasdienines problemas, kad galvotų apie ateitį skirstinys**

Toliau analizuojant kūrybiškumą skatinančius santykius, svarbu paminėti, kad tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojų dauguma nesutiko (žr. 5 priedą, 81), kad jų darbovietės tinklas (vidinis ir išorinis) skatina kūrybiškumą darbe, kad jų darbovietėse naudojami kūrybiškumą skatinantys metodai. Taip pat abiejų sektorių darbuotojų dauguma laikėsi nuomonės, kad darbuotojai nesikreipia pagalbos į kitus įmonės padalinius siekiant išspręsti problemas. Tarp šių sektorių statistiškai reikšmingo skirtumo analizuojant šiuos aspektus nėra.

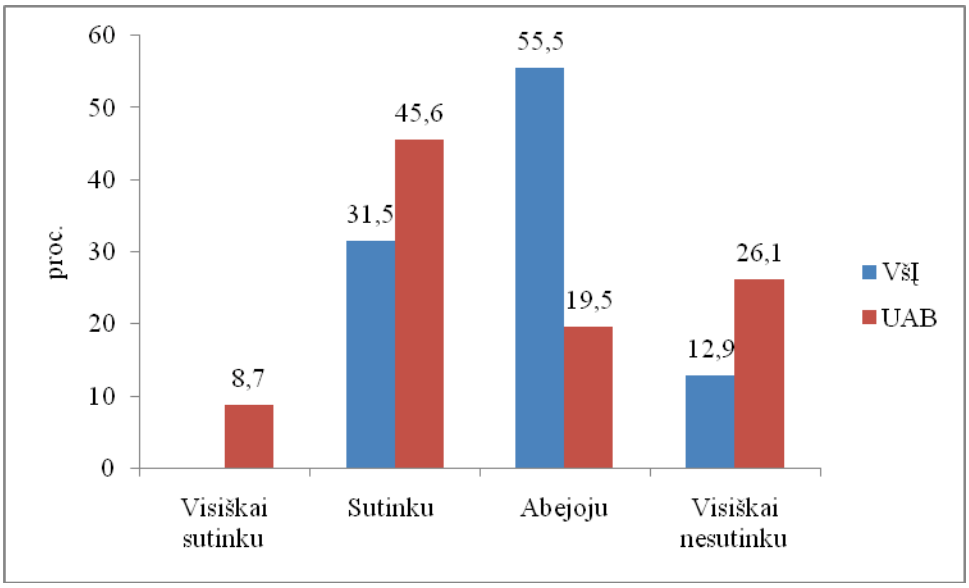
Išanalizavus respondentų nuomonę apie kūrybiškumą skatinančius santykius, paaiškėjo, kad privataus sektoriaus darbuotojų daugiau (nei viešojo), jaučia skatinimą bendrauti su darbuotojais ir keistis žiniomis. Be to, šio sektoriaus darbuotojai labiau (nei viešojo) yra linkę galvoti apie ateitį nepriklausomai nuo sprendžiamų kasdienių problemų.

Abiejų sektorių respondentų nuomonė sutapo, kad jų darvoviečių tinklas (vidinis ir išorinis) neskatina kūrybiškumo darbe, kad darbovietėse yra nenaudojami kūrybiškumą skatinantys metodai ir darbuotojai nėra linkę kreiptis pagalbos į kitus padalinius, siekiant išspręsti problemas.

3.3. Vadovų vaidmuo skatinant darbuotojų kūrybiškumą

Tyrime dalyvavusių respondentų buvo paprašyta įvertinti savo darbovietės lyderių/vadovų vaidmenį skatinant kūrybiškumą darbe, įvertinant šiuos aspektus: ar jie yra kūrybiškumo pavyzdys, ar jie įkvepia entuziazmo siekiant numatytų tikslų, ar jie skatina darbuotojų mokymąsi kūrybiškumo ir inovatyvumo ugdymo srityse, ar jie linkę aptarti problemas ar idėjas su darbuotojais, ar žino apie problemas darbe.

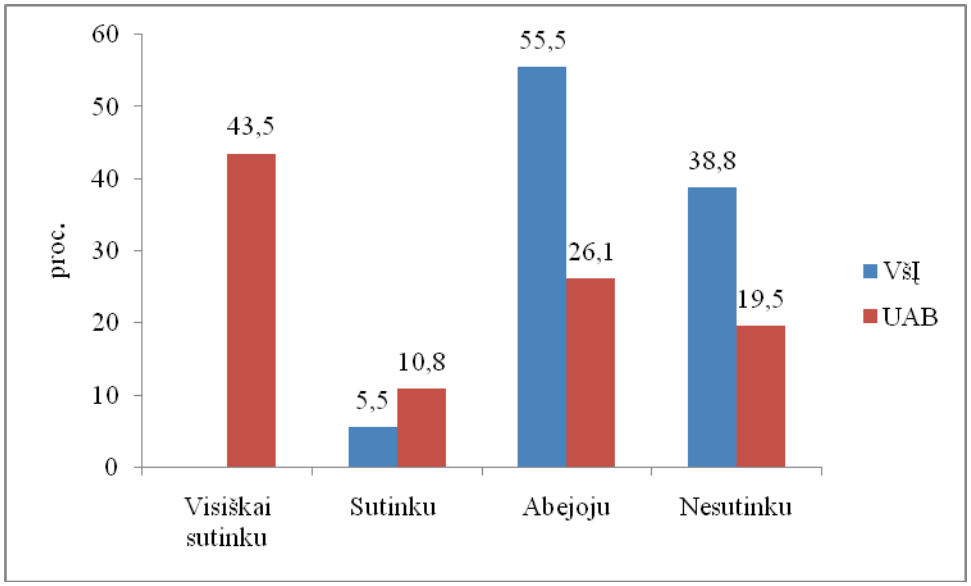
Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad respondentų nuomonė, ar jų darbovietės vadovai/lyderiai yra kūrybiškumo pavyzdys (žr. 23 pav.) matyti, kad respondentų nuomonė pasiskirstė labai įvairiai: nuo visiško sutikimo iki visiško nesutikimo. Pasirodo, kad privataus sektoriaus pusė darbuotojų ir viešojo sektoriaus trečdalis respondentų savo vadovus laiko kūrybiškumo pavyzdžiu. Viešojo sektoriaus darbuotojų dauguma buvo linkusi abejoti dėl to, kad jų vadovai yra kūrybiškumo pavyzdys. Šis skirtumas statistiškai reikšmingas (x^2 = 16,51; df=3, p<0,005).,



23 pav. **Respondentų nuomonės pasiskirstymas ar laiko vadovus kūrybiškumo pavyzdžiu skirstinys**

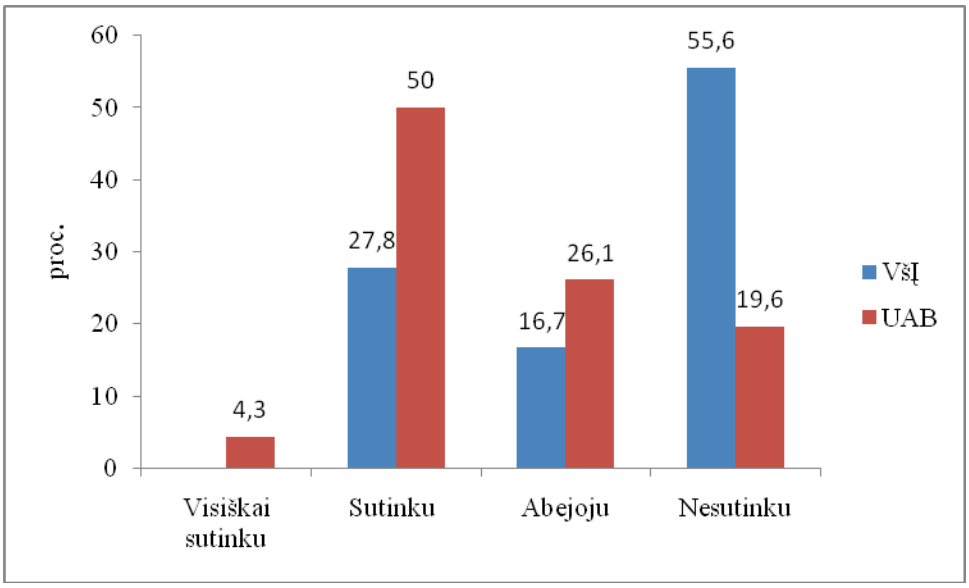
Analizuojant respondentų nuomonę ar jų darbovietės lyderiai/ vadovybė įkvepia darbuotojus entuziazmo (žr. 24 pav.) siekiant nustatytų tikslų, matyti, kad respondentų nuomonė šiuo klausimu labai įvairi, tačiau akivaizdu, kad privataus sektoriaus didesnė dalis

respondentų (beveik 10 kartų daugiau nei viešojo sektoriaus respondentų) sutiko su šiuo teiginiu, tuo tarpu viešojo sektoriaus buvo dvigubai daugiau (nei privataus sektoriaus respondentų) linkusių abejoti, kad vadovai įkvepia entuziazmo siekiant numatytų tikslų. Šis skirtumas statistiškai reikšmingas (x^2 = 32,583 df=3, p<0,005).



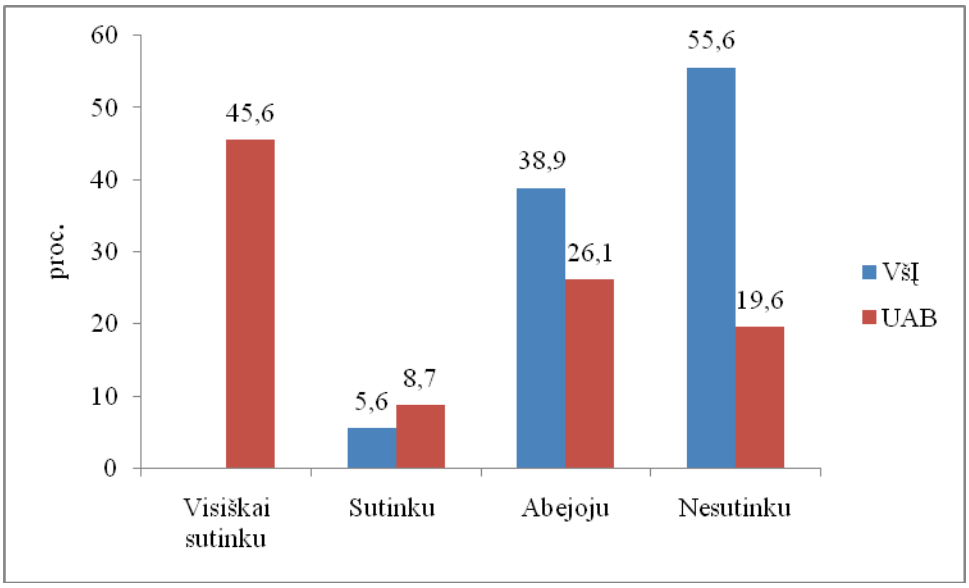
24 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kaip jie vertina įmonės lyderius įkvepiant entuziazmo numatytiems tikslams pasiekti**

Ar viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojai jaučia vadovų skatinimą mokytis kūrybiškumo ir inovatyvumo srityse (žr. 25 pav.), paaiškėjo, kad abiejose sektoriuose yra darbuotojų, kurie tokį skatinimą jaučia, bet yra ir tokių, kurie šio skatinimo nejaučia. Tyrimo rezultatai parodė, kad šiek tiek daugiau negu pusė privataus sektoriaus respondentų sutiko, kad jų vadovai skatina mokymąsi šiose srityje, tuo tarpu iš viešojo sektoriaus šią nuomonę palaikė beveik 2 kartus mažiau respondentų. Pastarojo sektoriaus šiek tiek daugiau negu pusė (tai sudaro 2 kartus daugiau nei privataus sektoriaus) respondentų laikėsi nuomonės, kad jų vadovai neskatina mokymosi kūrybiškumo ir inovatyvumo srityse. Šis skirtumas statistiškai reikšmingas (x^2 = 14,876 df=3, p<0,005).



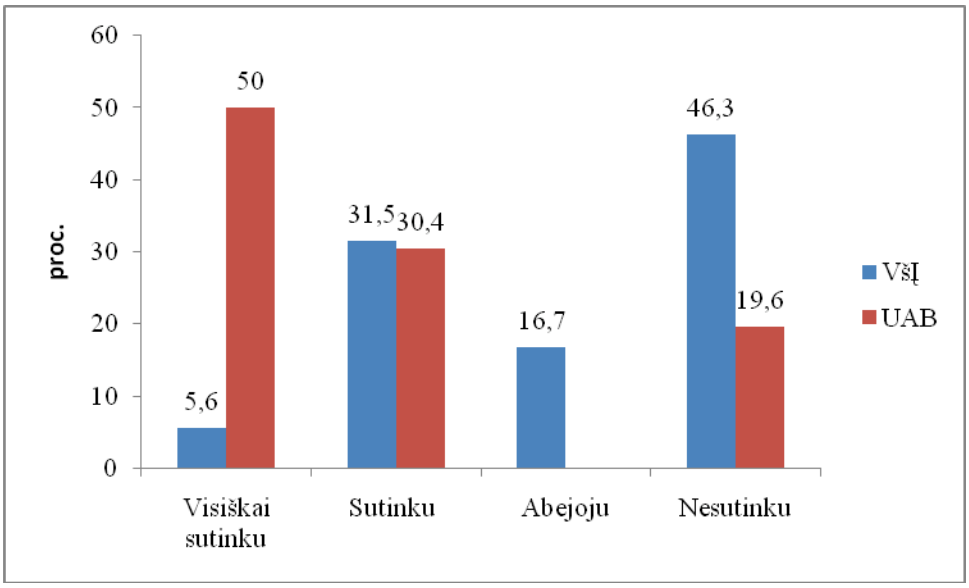
25 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar įmonėje yra skatinamas mokymasis kūrybiškumo ir inovatyvumo srityse**

Vertinant respondentų nuomonę ar vadovai visuomet pasirengę aptarti bet kokias problemas ar idėjas su įstaigos darbuotojais (žr. 26 pav.), paaiškėjo, kad šiek tiek daugiau negu pusė tyrime dalyvavusių privataus sektoriaus respondentų patvirtino, kad jų darbovietėje problemos aptariamos tarp vadovų ir darbuotojų, tuo tarpu viešojo sektoriaus beveik 10 kartų mažiau respondentų palaikė šią nuomonę. Pastarojo sektoriaus šiek tiek daugiau negu pusė respondentų (tai sudarė beveik dvigubai daugiau nei privataus sektoriaus) nesutiko, kad vadovai aptaria įvairias problemas su įstaigos darbuotojais. Šis skirtumas statistiškai reikšmingas (x^2 = 34,486 df=3, p<0,005).



26 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar vadovai aptaria problemas su įstaigos darbuotojais**

Lyginant viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų nuomonę ar įstaigos vadovai žino esančias poblemas darbe, iš žemiau pateiktos diagramos (žr. 27 pav.) galima teigti, kad didelė dalis privataus sektoriaus darbuotojų mano, kad jų vadovai žino apie esamas problemas darbe, tuo tarpu viešojo sektoriaus šią nuomonę palaikė mažiau (2,2 karto) respondentų. Dauguma viešojo sektoriaus respondentų mano, kad jų vadovai nežino esamų problemų darbe, tos pačios nuomonės laikėsi mažesnė dalis (2,3 karto) privataus sektoriaus respondentų. Šis skirtumas statistiškai reikšmingas ($x^2 = 31{,}768$ df=3, $p<0{,}005$).



27 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal jų vertinimą ar įmonės vadovybė žino darbuotojų grafiką ir problemas darbe**

Išanalizavus respondentų nuomonę apie jų darbovietės lyderių/vadovų vaidmenį skatinant darbuotojų kūrybiškumą, paaiškėjo, kad respondentų vertinimas buvo nevienareikšmis ir nuomonė jų pasiskirstė labai įvairiai. Tačiau apibendrinus tyrimo rezultatus, pastebėta, kad šiek tiek didesnė dalis respondentų iš privataus sektoriaus mano, kad jų vadovai yra kūrybiškumo pavyzdys (ieško naujų idėjų ir būdų problemų sprendimui), kad vadovai įkvepia entuziazmo siekiant nustatytų tikslų, kad skatinamas mokymasis kūrybiškumo ir inovatyvumo srityse, kad jų vadovai pasirengę aptarti bet kokias problemas ar idėjas su darbuotojais ir žino problemas darbe, tuo tarpu viešojo sektoriaus šiek tiek didesnė dalis respondentų buvo linkusi dėl šių teiginių abejoti.

3.4. Rezultatų aptarimas, siūlymai ir palyginimas su kitais atliktais tyrimais

- Vertinant viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų nuomonę apie jų pačių asmenines savybes, galima teigti, kad ir viešojo, ir privataus sektoriaus respondentai pasižymi kūrybingiems žmonėms būdingomis charakteristikomis (t.y. nebijo iššūkių darbe, užduotis gali atlikti savarankiškai, siūlomos idėjos pasižymi originalumu/išskirtinumu, nuolat siekia pokyčių ir įgyti kuo daugiau patirties, neabejingi prisiimti riziką), tačiau privačiame sektoriuje tokių darbuotojų buvo šiek tiek daugiau, o viešajame – buvo daugiau dėl šių savybių abejojančių.

- Apibendrinant kaip viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojai vertina savo darbovietės strategiją, paaiškėjo, kad ir viešojo, ir privataus sektoriaus respondentai žino savo darbovietės tikslus ir viziją, jie yra skatinami dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, jų darbovietėse įdiegta skatinimo sistema, tačiau privačiame sektoriuje taip manančių darbuotojų buvo daugiau, o viešajame – daugiau dėl šių teiginių abejojančių. Viešojo sektoriaus respondentų nuomonė išsiskyrė tuo, kad jų darbovietė nėra linkusi keistis ir imtis rizikos ir neišvengiamas bereikalingas biurokratiškumas, tuo tarpu privataus sektoriaus darbuotojų vertinimas šiuo aspektu buvo palankesnis.

- Apibendrinant darbuotojų požiūrį į jų darbovietės aplinką, paaiškėjo, kad abiejų sektorių darbuotojai pritarė, jog laiko trūkumas varžo jų asmeninius kūrybinius gebėjimus ir jiems svarbi tolerantiška aplinka. Išaiškėjo, kad klaidos abiejuose sektoriuose yra netoleruojamos ir neskatinama iš jų mokytis. Vienintelis skirtumas tarp sektorių tas, kad privataus sektoriaus darbuotojai labiau jaučia suteiktą autonomiškumą darbe.

- Apibendrinant respondentų nuomonę apie kūrybiškumą skatinančius santykius, paaiškėjo, kad abiejų sektorių respondentai mano, jog jų darboviečių tinklas (vidinis ir išorinis) neskatina kūrybiškumo darbe, kad darbovietėse yra nenaudojami kūrybiškumą skatinantys metodai ir darbuotojai nėra linkę kreiptis pagalbos į kitus padalinius siekiant išspręsti problemas. Išryškėjęs tarp sektorių skirtumas tas, kad privataus sektoriaus darbuotojai labiau nei viešojo, jaučia skatinimą bendrauti, keistis žiniomis su kitais darbuotojais ir nepriklausomai nuo sprendžiamų kasdienių problemų, jie labiau linkę galvoti apie ateitį.

- Išanalizavus respondentų nuomonę apie jų darbovietės lyderių/vadovų vaidmenį skatinant darbuotojų kūrybiškumą, paaiškėjo, kad privataus sektoriaus respondentai palankiau vertina savo vadovus skatinant darbuotojų kūrybiškumą.

- Tyrimo hipotezė pasitvirtino tik iš dalies - t.y. viešojo sektoriaus organizacijoje skiriamas nepakankamas dėmesys darbuotojų kūrybiškumui skatinti, tuo tarpu privataus sektoriaus organizacija yra palankesnė darbuotojų kūrybiškumo skatinimui.

Palyginimas su kitais tyrimais. Vveinhardt (2010) atlikto tyrimą su įvairių profesinių veiklos sričių specialistais, tarp jų ir sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojais, siekiant nustatyti kaip viešojo ir privataus sektorių darbuotojai vertina organizacinio klimato kriterijus (kūrybiškumo, iniciatyvos, komunikacijos organizacijos viduje, informacijos sklaidos, santykių su vadovais,

darbuotojų tarpusavio santykių, tolerantiškumo ir kt.). Gauti tyrimo rezultatai parodė, jog privataus sektoriaus darbuotojai šiuos kriterijus vertino palankiau nei viešojo (p. 124-125).

Ekvall (1996), lygino viešąjį ir privatų sektorių šiais aspektais: iššūkių siekimas, laisvės/autonomiškumo siekimas, įdėjų palaikymas darbe, tarpusavio santykiai tarp darbuotojų, rizikos prisiėmimas. Tyrimo rezultatai parodė, jog privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų vertinimas šiais aspektais buvo palankesnis nei viešojo sektoriau darbuotojų.

Siūlymai. Viešojo sektoriaus organizacijai būtina skatinti žmogiškųjų išteklių įsitraukimą į organizacijos veiklą. Darbuotojus turi sieti interesų bendrumas, pritariant organizacijos tikslams, vizijai, poreikiui tobulėti. Turi būti skatinamos teigiamos darbuotojų savybės, tokios kaip drąsa, lankstumas, veiklumas, netradicinis ir savarankiškas mąstymas, gebėjimas prisitaikyti, poreikis tobulinti savo veiklą, greitai orientuotis sudėtingose situacijose, lengvai ir netipiškai spręsti problemas, siekti pokyčių, įgyti patirties, būti atviram naujovėms.

IŠVADOS

- Kūrybiškumas, tai žmogaus savybė, kuri gali būti išreikšta įvairiose žmogaus veiklos srityse. Kūrybingi darbuotojai padeda organizacijai išlikti konkurencinga, nes ši savybė reikšminga naujovių diegimo procesuose, sprendžiant įvairias užduotis, priimant sprendimus, atliekant tyrimus, bei veiklos plėtrą.
- Kūrybingi žmonės pasižymi lankstumu, veiklumu, netradiciniu ir savarankišku mąstymu, gebėjimu prisitaikyti, poreikiu tobulinti savo veiklą, greitai orientuotis sudėtingose situacijose, lengvai ir netipiškai spręsti problemas, siekti pokyčių, įgyti patirties, atviri naujovėms.
- Kūrybiškumas organizacijoje skatinamas tuomet, kai yra palanki kūrybiškumui organizacijos strategija, t.y. organizacijos tikslai, vizija apima visus jos narius ir įsitvirtina organizacijos kultūroje. Visus vienija bendri interesai ir siekiai, o iškylantys sunkumai sprendžiami drauge. Skatinamas teigiamas požiūris į pokyčius ir riziką.
- Darbuotojų kūrybiškumą organizacijoje taip pat skatina aplinka, kuri yra tolerantiška, skatina abipusį vadovų ir darbuotojų pasitikėjimą bei mokymąsi iš klaidų.
- Kūrybiškumas organizacijoje skatinamas kuriant tinkamus santykius organizacijos viduje ir išorėje, t.y. skatinamas atviras bendravimas, apsikeitimas žiniomis, įgūdžiais, patirtimi, naujovėmis, kitokiais problemų sprendimo būdais. Įgytos žinios skatinamos pritaikyti ateityje.
- Ypatingas vaidmuo skatinant darbuotojų kūrybiškumą tenka organizacijų vadovams. Jie turi būti pavyzdys ieškant naujų idėjų, kitokių sprendimo būdų ir šiuo požiūriu “užkrėsti” darbuotojus - bendraujant, skatinant ir įkvepiant entuziazmo.
- Palyginus darbuotojų kūrybiškumo skatinimo ypatumus viešojo ir privataus sektoriaus sveikatos priežiūros įstaigose, paaiškėjo, kad privatus sektorius yra palankesnis darbuotojų kūrybiškumo skatinimui.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. **Adair J.** The art of creative thinking: how to be innovative and develop great ideas. - London and Philadelphia: printed in Great Britain by Creative Print and Design (Wales), 2007. - 3 p. - ISBN-13 9780749447991
2. **Altshuller G.** 40 PRINCIPLES: TRIZ Keys to Technical Innovation. - Massachusetts: Technical Innovation Center, 1997. – 11-15, 23 p. - ISBN 0964074036
3. **Amabile T.** 1998, "How to kill creativity" Harvard Business Review. September-October, 76-87 p.
4. **Bacevičiutė A., Juknevičienė V.** Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybes administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas, 2009. – 13-14 p. - ISSN 1648-9098
5. **Baležentis A.** Organizacijos inovacinio lauko veiksnių analizė, 2007. – 44 p. - ISSN 1648-2603
6. **Beresnevičius G.** Kūrybiškumo ugdymas ir asmenybės adaptacija: kūrybiško sprendimo ieška algoritminiais metodais. Šiaulių universitetas, Nr. 17, - 2006, - 57-58, 60-62 p. - ISSN 1392-5016.
7. **Bono de E**. Overview - Six Thinking Hats. - Publisher: Little, Brown & Company, 1999. – 13-15, 16, 192 p. - ISBN: 0-316-17831-4
8. **Butdee S., Vignat F.** TRIZ method for light weight bus body structure design. Journal of achievements in materials and manufacturing engineering, Vol. 31. – 2008. - 457-458 p.
9. **Buzan T.** Mind mapping: kickstart your creativity and transform your life: BBC Active. 2006. - 29 – 49, 79 p. – ISBN: 0-563-5203-45
10. **Buzan T., Buzan B.** The mind map book. London: BBC Books, 1993. - 83; 148 p. - ISBN: 0-563-86373-8"
11. **Dijk Ch., Ende J**. Suggestion system: transferring employee creativity into practicable ideas, R&D MANAGEMENT32(5), - 2002, - 389-390 p.
12. **Ekvall G.** European journal of work and organizational psychology. Organizational climate for creativity and innovation. - 1996, 5 (1), 105-123 p.
13. **Florida R.** The rise of the creative class, NY: - 2004, - 12-14 p., ISBN 0-465-02477-7

14. **Garefi I**. Training material in creativity and innovation for European organizations SMES. Institution Atlantis Consulting S.A. -, 2008 – 19, 14-15, 29, 26-27, 31-32, 47, 40 p.
15. **Ginevičius R. et al.** XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. – Vilnius: Technika, 2006. - 9 p. - ISBN: 9955-28-057-3
16. **Girdauskienė L., Savanevičienė A.** Žinių valdymo ypatumai kūrybinėje organizacijoje. Kauno technologijos universitetas, Nr. 15, - 2010, - 491, 493-495 p. - ISSN 1822-6515.
17. **Grabauskas V. Ir kt.** Medicinos enciklopedija. – Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų l-kla, 1991. – 474 p. - ISBN: 5-89950-006-9
18. **Hall, D.J.** The role of creativity within best practice manufacturing. Technovation, 1996. -Vol. 16, No.3. - 115-121 p.
19. **Higgins, J.M.** 101 creative problem solving techniques: the handbook of new ideas for business. – Florida: the new management publishing company, 1994. – 118, 125-126, 135, 140, 150, 229-230 p. - ISBN: 1-883629004
20. **Konferencijos medžiaga:** "Naujoviškumo ir kūrybiškumo skatinimas: mokyklų atsakas į ateities visuomenei kilsiančius iššūkius", vykusios 2008 m. balandžio 8-10 d. Brdo, Slovėnijoje, dokumentas. Prieiga internete: http://www.mss.gov.si/en/zakonodaja_in_dokumenti/events/conference_promoting_innovation_and_creativity/
21. **Mayer R.,** Cognitive views of creativity: creative teaching for creative, 1999. – 437-443 p.
22. **Mauzy J. H.** Managing Personal Creativity. - 2006. Vol. 17 No. 3. – 65 p.
23. **Obrazcovas V.** Valdymo ir administravimo metodai. – Vilnius: Eugrimas, 2006. – 7, 9, 225, 238-240 p. - ISBN: 9955-682-31-0
24. **Olson R. W.** The Art of Creative Thinking: a Practical Guide Including Exercises and Illustrations. - Publisher**:** Harpercollins, 1986. – 32-35, 55-63 p. - ISBN-13**:**978-0060970512
25. **Osborn A.** Your creative power. – Charles Scribners soons, Ltd., London: Myers press, 2007. – 357 p.
26. **Palidauskaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje, Nr. 19, - 2007, 40-42 p. - ISSN-1648-2603

27. **Parnes S.J., Brunelle E.A.** The literature of creativity. - Journal of creative behaviour, Vol. 1, No 1. – 1967. - 52-104 p.
28. **Sefertzi E.** Creativity: dissemination of innovation and knowledge management techniques. - Report produced for the EC funded project, 2000. - 2-3 p.
29. **Serrat O.** Drawing Mind Maps. - Asian Development Bank, 2009. – 1-2 p.
30. **Serrat O.** Harnessing Creativity and Innovation in the Workplace. - Assian development bank, 2009, 1-2, 4 p.
31. **Shelby R. Wilkes.** Principles of change and beyond manager care. Journal of the National medical association, Vol. 90, No. 10, 2002. – 591 p.
32. **Strazdas R.** Mokslinių tyrimų pagrindų ir inovacijų modulio konspektas. - VGTU Pramonės įmonių valdymo katedra. – 28-29, 77-79, 80-81 p.
33. **Strazdas R., Bareika R., Toločka E.** Kūrybiškumo skatinimas plėtojant inovacijas, 2010. – 40 - 44 p.
34. **Vaičekauskienė V.** Konferencijos apie kūrybiškumą medžiaga, 2009.
35. **Vance M., Deacon D.** Think out of the box. - Franklin Lakes, New Jersey: Career Press. 1995. - 155-159 p.
36. **VanGundy A.** Naujovių link: Verslo žinios, 2008. – 269 p.
37. **Vveinhardt J.** Organizacijos klimato būklė padalinio ir organizacijos lygmenyse: tyrimo rezultatų lyginamoji analizė, 2010, - 124-125 p. - ISSN 1392-1142
38. **Woodman, R. Sawyer**. Toward a theory of Organizational creativity. The academy of management review, Volume 18., Nr.2., -1993. - 4 p.
39. **Žaptorius J.** Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. Lietuvos mokslų akademijos leidykla, Nr. 4, 2007. – 109 p.

Jansonaitė D. Darbuotojų kūrybiškumas ir jo skatinimas (viešojo ir privataus sektorių palyginimas) / Sveikatos apsaugos įstaigų administravimo specializacijos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. Dr. R. Dačiulytė – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2011.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti ir palyginti viešojo ir privataus sektoriaus sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų kūrybiškumo skatinimo aspektai. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu aptariami kūrybiškumo pagrindai. Nagrinėjama kūrybiškumo samprata, darbuotojų kūrybiškumą įtakojantys veiksniai, darbuotojų kūrybiškumo svarba organizacijoje, palyginama tradicinė ir kūrybiška organizacija bei aptariami kūrybiškumą skatinantys metodai. Antroje darbo dalyje pateikiama atliekamo tyrimo metodologija, įvardijamas tikslas - išanalizuoti ir palyginti darbuotojų kūrybiškumo skatinimo ypatumus viešojo ir privataus sektoriaus sveikatos priežiūros įstaigose. Trečioje darbo dalyje analizuojami darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijose ypatumai ir šiuo aspektu palyginamas viešas ir privatus sektorius. Rezultatai palyginami su kitais atliktais tyrimais ir pateikiami siūlymai.

Pagrindiniai žodžiai: kūrybiškumas, kūrybinis mąstymas, kūrybos procesas, kūrybiška asmenybė, kūrybinga organizacija, kūrybiškumo skatinimas.

Jansonaitė D. Employee creativity and the promotion of creativity (comparison of public and private sectors) / Specialization of Health Care Administration master thesis. Supervisor assoc. dr. R. Dačiulytė – Vilnius: Faculty of Policy and Management, Mykolas Romeris University, 2011.

ANOTATION

In this Master thesis were analyzed and compared the promotion of creativity among employee members from public and private sectors of health care institutions.

The first part of this thesis describes theoretical aspects of creativity: the concept of creativity, the factors influencing employee creativity, the importance of this concept to organization, comparison of two organizations - traditional and creative, and discusses methods which encourage employee creativity. The second part explains methodology of this study and the aim - to analyze and compare the aspects of the promotion of employee creativity in public and private sectors of health care institutions. The third part analyzes the aspects of the promotion of employee creativity and this aspect is compared among public and private sectors of health care institutions.

Key words. creativity, creative thinking, creative process and creative personality, creative organization, the promotion of creativity.

Jansonaitė D. Darbuotojų kūrybiškumas ir jo skatinimas (viešojo ir privataus sektorių palyginimas) / Sveikatos apsaugos įstaigų administravimo specializacijos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. Dr. R. Dačiulytė – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2011.

SANTRAUKA

Sveikatos apsaugos įstaigų administravimo specializacijos magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes kūrybiškumas organizacijose, ypač viešojo sektoriaus institucijose mažai tyrinėtas, todėl šis darbas turėtų paskatinti tolimesnius šio svarbaus faktoriaus tyrinėjimus, nes kūrybiškumas yra svarbus visoms žmogaus veiklos sritims, jis sąlygoja organizacijos produktyvumą, bei patį ekonominį augimą. Darbas taip pat turėtų būti naudingas tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus sveikatos priežiūros įstaigoms, norinčioms identifikuoti kūrybiškumą organizacijoje skatinančius veiksnius. Darbo tikslas - išanalizuoti darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijose ypatumus ir šiuo aspektu palyginti viešąjį ir privatų sektorių. Pirmoje darbo dalyje naudojant mokslinės literatūros analizės metodą aptariami kūrybiškumo teoriniai pagrindai, identifikuoti pagrindiniai darbuotojų kūrybiškumą organizacijose skatinantys veiksniai, sudarant empirinį modelį, aptartą metodologinėje darbo dalyje. Trečioje darbo dalyje aprašomas atliktas tyrimas vykdant viešos ir privačios sveikatos priežiūros įstaigos anketinę apklausą, kurios pagalba išanalizuojami ir palyginami darbuotojų kūrybiškumo skatinimo ypatumai viešojo ir privataus sektoriaus sveikatos priežiūros įstaigose. Ištirta kūrybiškumą veikiančios aplinkos situacija viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose parodė, kad privatus sektorius yra palankesnis darbuotojų kūrybiškumo skatinimui. Tuo tarpu viešojo sektoriaus organizacijai būtina skatinti žmogiškųjų išteklių įsitraukimą į įstaigos veiklą, skatinti darbuotojų drąsumą, atsiskleidimą ir tobulinti veiklos vadybos įgūdžius, ypatingas vaidmuo tenka organizacijų vadovams, pasirenkant tinkamą valdymą.

Pagrindiniai žodžiai: kūrybiškumas, kūrybinis mąstymas, kūrybos procesas, kūrybiška asmenybė, kūrybinga organizacija, kūrybiškumo skatinimas.

Jansonaitė D. Employee creativity and the promotion of creativity (comparison of public and private sectors) / Specialization of Health Care Administration master thesis. Supervisor assoc. dr. R. Dačiulytė – Vilnius: Faculty of Policy and Management, Mykolas Romeris University, 2011.

SUMMARY

Master thesis of administration of Health care institutions is actual, because creativity, especially in public sector is explored insufficiently and this thesis stimulates for further research of this important factor. Creativity is important to all human activities, it leads to productivity and the economic growth. It should be also useful to both public and private sectors health care institutions in order to identify the factors that promotes creativity in the organization. The aim - to analyze and compare how employees are promoted to be creative in public and private sector organizacions. In the first part of this research it was used a scientific literature review in order to describe theoretical basis of creativity, identify the key factors which promotes creativity of employees and created an empirical model, which is decribed in the methodological part of the thesis. The third part describes the study which held in public and private sectors and by the use of questionnaire it was analyzed and compared the main aspects which promotes employee creativity in public and private health care organizations. Explored the environmental situation of creativity in public and private sector organizations shows that the private sector is more favorable to the promotion of employee creativity. The results explained that public sector should more promote employee involvement in all organization's activities, encourage employees to be brave, improve operational management skills and to all these aspects very important role is to the leaders, choosing the right management.

Key words: creativity, creative thinking, creative process and creative personality, Key words. creativity, creative thinking, creative process and creative personality, creative organization, the promotion of creativity.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

ANKETA

DARBUOTOJŲ KŪRYBIŠKUMAS IR JO SKATINIMAS (VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS PALYGINIMAS)

Gerb. Respondente, ši anketa skirta darbotojų kūrybiškumo skatinimui įvertinti, bei palyginti šiuo aspektu viešąjį bei privatų sektorių. Tyrimo metu surinkti duomenys yra visiškai konfidencialūs. Gauti rezultatai bus apibendrinti taip eliminuojant bet kokią galimybę susieti konkrečius atsakymus su organizacija ar individualiu jos nariu.

A. ASMENINIS KŪRYBIŠKUMAS

Šioje dalyje pateikiami klausimai padės atskleisti kokie veiksniai jo/jos nuomone sąlygoja individualų kūrybiškumą.

A	TEIGINIAI	1. Visiškai sutinku	2. Sutinku	3. Abejoju	4. Nesutinku	5. Visiškai nesutinku
A1	Nebijau išškūkių darbe					
A2	Darbe daugumą užduočių galiu atlikti savarankiškai					
A3	Darbe mano idėjos pasižymi originalumu, išradingumu					
A4	Darbe siekiu nuolat pokyčių, įgyti kuo daugiau patirties ir esu smalsus					
A5	Darbe galiu pasiekti daugumą savo asmeninių tikslų					
A6	Darbe esu neabejingas prisiimti riziką					

B. KŪRYBIŠKUMAS ĮMONĖJE

Šioje dalyje pateikiamais klausimais siekiama išsiaiškinti pagrindinius faktorius, įtakojančius kūrybiškumą įmonėje. Gauti duomenys leis įvertinti kaip respondentai supranta šiuos faktorius ir ar įmonėje yra naudojamos kūrybiškumą skatinančios priemonės, metodikos ir strategijos.

B	TEIGINIAI	1. Visiškai sutinku	2. Sutinku	3. Abejoju	4. Nesutinku	5. Visiškai nesutinku
Respondento požiūris į darbovietės strategiją						
B1	Visi darbuotojai žino įmonės viziją ir tikslus					
B2	Įmonėje yra skatinamas darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose					
B3	Įmonėje yra įdiegta darbuotojų skatinimo sistema (išorinė motyvacija – finansinė ar moralinė)					
B4	Įmonė yra linkusi keistis ir imtis rizikos					
B5	Įmonėje nėra bereikalingo biurokratiškumo					
Kūrybiškumą skatinanti aplinka						
B6	Laiko trūkumas varžo mano asmeninius kūrybinius gebėjimus					
B7	Mano kūrybiškumo pasireiškimui svarbi tolerantiška aplinka					
B8	Įmonėje darbuotojams suteikiamas pakankamas autonomiškumas					
B9	Įmonėje toleruojamos klaidos ir gebama iš jų pasimokyti					
B10	Mano darbo aplinka (apšvietimas, tyla, švara ir kt.) skatina kūrybiškumą					
Kūrybiškumą skatinantys santykiai						
B11	Įmonėje yra skatinimas atviras (pvz. nuomonių apsikeitimas) bendravimas tarp darbuotojų					
B12	Įmonėje yra skatinamas apsikeitimas žiniomis (formalių/neformalių susitikimų metu, pan.)					
B13	Įmonės tinklas (vidinis ir išorinis) skatina kūrybiškumą					

	darbe					
B14	Įmonėje yra naudojamos kūrybiškumo skatinimo metodai (pvz., brainstormingas, 6 mastančios skrybėlės ir pan.)					
B15	Siekiant išspręsti problemas, vieni padaliniai dažnai kreipiasi pagalbos į kitus įmonės padalinius					
B16	Įmonėje esame per daug užsiėmę spręsdami **šiandienines** problemas, kad galėtume galvoti apie ateitį					

C. LYDERYSTĖ ĮMONĖJE

Šiame skyriuje pateikiami klausimai yra skirti išsiaiškinti su vadovavimu susijusių asmenų supratimą ir įsitikinimus įmonėje, o ne esmines vadovų dalykines savybes. Galiausiai, klausimai yra sudaryti taip, kad būtų galima įvertinti darbuotojų požiūrį į lyderiavimą kaip į kūrybiškumo skatinimą.

C	TEIGINIAI	1. Visiškai sutinku	2. Sutinku	3. Abejoju	4. Nesutinku	5. Visiškai nesutinku
C1	Įmonės lyderiai ir vadovybė yra kūrybiškumo pavyzdys (ieško naujų idėjų ir būdų problemų sprendimui)					
C2	Įkvepia entuziazmo siekiant nustatytų rezultatų					
C3	Skatina darbuotojų mokymąsi kūrybiškumo ir inovatyvumo ugdymo srityse					
C4	Visada pasirengę aptarti bet kokias problemas ar idėjas su darbuotojais					
C5	Žino apie darbuotojų problemas darbe					

D. DEMOGRAFINIAI DUOMENYS

Šioje dalyje pateikiami klausimai padės gauti pagrindinius respondentų demografinius duomenis, vėliau leisiančius išanalizuoti vadovų ir kitų darbuotojų nuomonių skirtumai tam tikrais aspektais ir pan. Todėl, atsakymai į šioje dalyje pateikiamus klausimus yra labai svarbūs tolimesniam duomenų palyginimui.

A1. Pareigos:
1. Vadovas □
2. Žemesnio rango vadovas □
3. Pagrindinis personalas □
4. Administracija □
5. Kita (prašome nurodyti) …….

A2. Įstaiga kurioje dirbate
1. Viešoji □
2. Privati □

A3. Amžius: .....

A4. Lytis: 1. Moteris □ 2. Vyras □

A5. Darbo šioje įmonėje metų skaičius: .....

A6. Bendra darbo patirtis, metais: .....

A7. Darbo santykiai:
1. Darbo sutartis □
2. Laikina darbo sutartis □
3. Autorinė sutartis □

A8. Išsilavinimas:
1. Vidurinis □
2. Aukštasis □
3. Nebaigtas aukštasis □
4. Profesinis □
5. Magistro laipsnis □
6. Daktaro laipsnis □

Dėkojame už Jūsų laiką ir bendradarbiavi

2 PRIEDAS

Respondentų nuomonės pasiskirstymas procentais į savo asmeninių savybių vertinimą

	Visiškai sutinku (proc.)		Sutinku (proc.)		Abejoju (proc.)		Nesutinku (proc.)		Visiškai nesutinku (proc.)	
	VšĮ	UAB	VšĮ	UAB	VšĮ	UAB	VšĮ	UAB	VšĮ	UAB
Nebijau iššūkių darbe	31,5	52,1	22,2	26,1	24,1	2,2	22,2	19,6	0	0
Daugumą užduočių galiu atlikti savarankiškai	27,8	54,3	40,7	26,1	31,5	19,6	0	0	0	0
Dauguma mano idėjų pasižymi originalumu	1,9	50	29,6	2,2	68,5	47,8	0	0	0	0
Siekiu įgyti kuo daugiau patirties	90,7	100	9,3	0	0	0	0	0	0	0
Darbe galiu pasiekti daugumą savo asmeninių tikslų	1,9	2,9	29,6	35,3	22,2	27,7	46,3	34,1	0	0
Darbe esu neabejingas prisiimti riziką	31,5	52,2	22,2	26,1	24,1	2,2	22,2	19,6	0	0

3 PRIEDAS

Respondentų nuomonės pasiskirstymas procentais dėl jų pritarimo įmonės strategijai

	Visiškai sutinku (proc.)		Sutinku (proc.)		Abejoju (proc.)		Nesutinku (proc.)		Visiškai nesutinku (proc.)	
	VšĮ	UAB	VšĮ	UAB	VšĮ	UAB	VšĮ	UAB	VšĮ	UAB
Visi darbuotojai žino įmonės tikslus ir viziją	11,1	8,7	13	43,5	63,0	21,7	13,0	26,1	0	0
Įmonėje yra skatinamas darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose	0	2,1	5,5	50,0	59,2	2,1	22,2	19,5	12,9	26
Įmonėje yra įdiegta darbuotojų skatinimo sistema (išorinė motyvacija – finansinė ar moralinė)	0	2,1	5,5	52,1	22,2	26,0	72,2	19,5	0	0
Įmonė yra linkusi keistis ir imtis rizikos	0	2,1	5,5	52,1	38,8	26,0	55,5	19,5	0	0
Įmonėje nėra bereikalingo biurokratiškumo	0	2,2	0	43,5	1,8	4,3	25,9	30,4	72,3	19,5

4 PRIEDAS

Respondentų nuomonės pasiskirstymas procentais dėl jų darbovietės aplinkos

	Visiškai sutinku (proc.)		Sutinku (proc.)		Abejoju (proc.)		Nesutinku (proc.)		Visiškai nesutinku (proc.)	
	VšĮ	UAB	VšĮ	UAB	VšĮ	UAB	VšĮ	UAB	VšĮ	UAB
Laiko trūkumas varžo mano asmeninius kūrybinius gebėjimus	64,8	65,2	35,2	34,8	0	0	0	0	0	0
Mano kūrybiškumo pasireiškimui svarbi tolerantiška aplinka	100	97,8	0	2,2	0	0	0	0	0	0
Įmonėje darbuotojams suteikiamas pakankamas autonomiškumas	0	0	5,5	52,1	0	2,1	81,4	19,5	12,9	26,0
Įmonėje toleruojamos klaidos ir gebama iš jų pasimokyti	0	4,3	5,6	5,0	13	26,1	81,5	64,6	0	0
Mano darbo aplinka skatina kūrybiškumą	25,9	45,7	51,9	34,8	22,2	19,6	0	0	0	0

5 PRIEDAS

Respondentų nuomonės pasiskirstymas procentais dėl darbovietėje vyraujančių santykių

	Visiškai sutinku (proc.)		Sutinku (proc.)		Abejoju (proc.)		Nesutinku (proc.)		Visiškai nesutinku (proc.)	
	VšĮ	UAB	VšĮ	UAB	VšĮ	UAB	VšĮ	UAB	VšĮ	UAB
Įmonėje yra skatinimas atviras (pvz. nuomonių apsikeitimas) bendravimas tarp darbuotojų	1,8	2,1	25,9	76,0	72,2	21,7	0	0	0	0
Įmonėje yra skatinamas apsikeitimas žiniomis (formalių/neformalių susitikimų metu, pan.)	1,9	2,2	22,2	52,2	63,0	19,6	13	26,1	0	0
Įmonės tinklas (vidinis ir išorinis) skatina kūrybiškumą darbe	1,9	2,2	3,7	8,7	42,6	43,5	51,9	45,7	0	0
Įmonėje yra naudojami kūrybiškumo skatinimo metodai (pvz., brainstormingas, 6 mastančios skrybėlės ar kt.)	0	2,2	0	0	0	0	14,8	52,2	85,2	45,7
Siekiant išspręsti problemas, vieni padaliniai dažnai kreipiasi pagalbos į kitus įmonės padalinius	0	0	11,1	6,5	51,9	63,0	37,0	30,4	0	0
Įmonėje esame per daug užsiėmę spręsdami šiandienines problemas, kad galėtume galvoti apie ateitį	0	0	75,9	45,7	0	0	24,1	54,3	0	0

6 PRIEDAS

Respondentų nuomonės pasiskirstymas procentais dėl vadovų įtakos skatinant kūrybiškumą darbe

	Visiškai sutinku (proc.)		Sutinku (proc.)		Abejoju (proc.)		Nesutinku (proc.)		Visiškai nesutinku (proc.)	
	VšĮ	UAB	VšĮ	UAB	VšĮ	UAB	VšĮ	UAB	VšĮ	UAB
Įmonės lyderiai ir vadovybė yra kūrybiškumo pavyzdys (ieško naujų idėjų ir būdų problemų sprendimui)	0	8,7	31,5	45,6	55,5	19,5	0	0	13	26,1
Įkvepia entuziazmo siekiant nustatytų rezultatų	0	43,5	5,6	10,9	55,6	26,1	38,9	19,6	0	0
Skatina darbuotojų mokymąsi kūrybiškumo ir inovatyvumo ugdymo srityse	0	4,3	27,8	50	16,7	26,1	55,6	19,6	0	0
Visada pasirengusi aptarti bet kokias problemas ar idėjas su darbuotojais	0	45,7	5,6	8,7	38,9	26,1	55,6	19,6	0	0
Žino apie darbuotojų darbo problemas darbe	5,6	50	31,5	30,4	16,7	0	46,3	19,6	0	0