

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Socialinių mokslų fakultetas

Vadybos katedra

Lidija Orlova

SMNVV15

**DARBUOTOJŲ KŪRYBIŠKUMO SKATINIMAS
ORGANIZACIJOJE**

Verslo vadybos studijų programos
Magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2017

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTIS

Pildo bakalauro/magistro baigiamojo darbo autorius

.....
(bakalauro/magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

.....
(bakalauro/magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Patvirtinu, kad bakalauro/magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.

.....
(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

Sutinku, kad bakalauro/magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.

.....
(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

Pildo bakalauro/magistro baigiamojo darbo vadovas

Bakalauro/magistro baigiamąjį darbą ginti
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....
(data)

.....
(bakalauro/magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)

Baigimasis darbas įregistruotas katedroje
(data)

.....
(katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, vedėjas

Bakalauro/magistro baigiamąjį darbą ginti
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....
(data)

.....
(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

Recenzentu(-ais) skiriu

.....
(įrašyti recenzento(ų) vardą, pavardę)

.....
(data)

.....
(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

KU SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS

Darbo vadovas: _____

_____ gr. studentui (-ei) _____ patvirtinta vadybos

baigiamojo darbo tema:

Darbo tikslas: _____

Darbo uždaviniai:

1) _____;

2) _____;

3) _____.

Parengtas baigiamasis darbas registruojamas katedroje ne vėliau kaip: dieninėse ir vakarinėse studijose - paskutinę paskaitų semestro savaitę; neakivaizdinėse studijose - birželio 1 d., studijose, kurios baigiasi vasario mėn., - ne vėliau kaip gruodžio 20 d.

Vadovo (-ės) konsultacijos laikas: _____

Studentas (-ė) _____

(parašas, data)

Darbo vadovas (-ė) _____

(parašas, data)

Orlova L. Darbuotojų kūrybiškumo skatinimas organizacijoje. Verslo vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas lekt. dr. A. Kutkaitis, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2017. 90 p.

Magistro darbe nagrinėjama šiandien ypatingai aktuali tema – darbuotojų kūrybiškumo skatinimas organizacijoje. Išskiriama darbo problema: nepakankamas darbuotojų kūrybiškumo skatinimas organizacijoje. Šiai problemai spręsti iškeliamas darbo tikslas: ištirti darbuotojų kūrybiškumo skatinimą organizacijoje. Darbas susideda iš trijų dalių. Pirmoje dalyje aptariama, kokia yra kūrybiškumo sąvoka, kokiose srityse jis gali pasireikšti, kaip kūrybiškumas yra taikomas organizacijoje ir kaip darbuotojų kūrybiškumas yra skatinamas joje. Antroje dalyje aptariama tyrimo metodika. Trečioje dalyje aptariami atlikto tyrimo rezultatai. Tyrimo hipotezė: organizacija naudoja nepakankamai darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių – patvirtinta. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, pateiktos rekomendacijos, kaip įmanoma pagerinti darbuotojų kūrybiškumo skatinimą organizacijoje.

Raktažodžiai: kūrybiškumas, darbuotojai, skatinimas, veiksniai, priemonės.

Orlova. L. Encouragement of Creativity of Employees in the Organization. Diploma Paper of Master study program of Business Management. Advisor of paper lect. dr. A. Kutkaitis, Klaipeda University: Klaipeda, 2017, p. 90.

In Master's thesis is analyzed especially topical theme today – encouragement of creativity of employees in the organization. The problem of thesis is distinguished: insufficient encouragement of creativity of employees in the organization. In order to solve this problem the goal of thesis is raised: to analyze the encouragement of creativity of employees in the organization. The thesis consists of three parts. In the first part it is discussed what the concept of creativity is, in what fields it can emphasize, how creativity is applied in the organization and how creativity of employees is encouraged in it. In the second part the methodology of research is discussed. In the third part the results of made research are discussed. The hypothesis of research: the organization uses the factors encouraging creativity of employees insufficiently - proved. Considering the results of research the recommendations are given how it is possible to improve the encouragement of creativity of employees in the organization.

Keywords: creativity, employees, encouragement, factor, means.

IVADAS.....	8
1. DARBUOTOJŲ KŪRYBIŠKUMAS IR JO SKATINIMAS ORGANIZACIJOJE.....	11
1.1. Kūrybiškumas ir jo raiška visuomenėje.....	11
1.2. Kūrybiškumo svarba ir raiška organizacijoje.....	16
1.3. Kūrybiškumo skatinimas organizacijoje.....	18
1.3.1. Kūrybiškumo skatinimas organizacijos lygmeniu.....	21
1.3.2. Kūrybiškumo skatinimas individualiu lygmeniu.....	25
2. TYRIMO UAB „VAKARŲ BALTIJOS LAIVŲ STATYKLA“ ORGANIZACIJOJE	
METODIKA.....	30
2.1. Tyrimo vieta ir dalyviai.....	30
2.2. Tyrimo metodas ir instrumentas.....	32
2.3. Tyrimo procesas ir etika.....	34
3. DARBUOTOJŲ KŪRYBIŠKUMO SKATINIMO UAB „VAKARŲ BALTIJOS LAIVŲ	
STATYKLA“ ORGANIZACIJOJE TYRIMO REZULTATAI.....	36
3.1. Darbuotojų kūrybiškumas ir jo svarba organizacijai.....	36
3.2. Darbuotojų kūrybiškumo skatinimas organizaciniu lygmeniu.....	37
3.3. Darbuotojų kūrybiškumo skatinimas individualiu lygmeniu.....	40
3.4. Darbuotojų kūrybiškumo skatinimo sėkmės ir problematika.....	42
3.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	51
IŠVADOS.....	54
PASIŪLYMAI.....	55
LITERATŪRA.....	56
ŽODYNAS.....	64
PRIEDAI.....	65

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kūrybiškumo sampratos interpretacija pagal raktinius žodžius.....	13
2 pav. Darbuotojų kūrybiškumo skatinimas organizacijoje.....	19
3 pav. Darbuotojų kūrybiškumo lygio ir kūrybiškumo terpės matrica.....	20
4 pav. Individualaus kūrybiškumo komponentai.....	25
5 pav. Kūrybiškumo skatinimas individualiu lygmeniu.....	25
6 pav. Vidinės ir išorinės motyvacijos priemonės.....	27
7 pav. Teorinis darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijoje modelis.....	29
8 pav. Teorinio modelio tikrinimas empiriškai.....	30
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal departamentą.....	32
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje.....	32
11 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas darbuotojų kūrybiškumo svarbos aspektu.....	36
12 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas kūrybiškumo interpretavimo aspektu.....	37
13 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas kūrybiškumui palankios aplinkos aspektu.....	38
14 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vadovo vaidmens organizacijoje aspektu.....	39
15 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas darbuotojų motyvavimo aspektu.....	40
16 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas kūrybiško mąstymo įgūdžių ugdymo aspektu.....	41
17 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas darbuotojų profesinių žinių didinimo aspektu.....	42
18 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas kūrybiško asmens aspektu.....	43
19 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal darbo stažą apie darbo aplinką.....	44
20 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal departamentus apie darbo aplinką.....	45
21 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal departamentus vadovo vaidmens aspektu.....	46
22 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal amžių apie vadovo vaidmens aspektu.....	47
23 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal departamentus profesinių žinių aspektu.....	47
24 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal departamentus apie kūrybiškų mąstymo įgūdžių ugdymą.....	48
25 pav. Vadovo asmeniškumo motyvavimo pasiskirstymas pagal departamentus.....	49
26 pav. Motyvuojančio darbo apmokėjimo pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	49
27 pav. Vidinio pasitenkinimo siekimas pagal amžių.....	50
28 pav. Pasiiekto rezultato pojūčio siekimas pagal darbo stažą organizacijoje.....	50
29 pav. Pasiiekto rezultato pojūčio siekimas pagal amžių.....	50
30 pav. Motyvavimo veiksmų pasiskirstymas pagal departamentus.....	51
31 pav. Mokami priedai pagal amžių.....	51

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kūrybiškumo sampratos interpretavimai.....	12
2 lentelė. Kūrybiško darbuotojo savybės.....	17
3 lentelė. Asmeninių kūrybiškumo skatinimo metodai.....	26
4 lentelė. Klausimyno sudedamųjų klausimų aprašymas.....	33

IVADAS

Sparti vertybių kaita, ekonomikos procesų globalizacija, nuolat atsinaujinanti ekonominė krizė (Patapas, 2012, p. 360), besikeičianti aplinka (Zavadskas, Turskis, Tamošaitienė, Marina, 2008, p. 462) bei su demografinė, technologine ir ekonomine kaita pasaulyje susiję nuolatiniai iššūkiai (Raišienė, Vanagas, Žuromskaitė ir kt., 2014, p. 10), - visa tai, su kuo susiduria ko ne kiekviena šiuolaikinė organizacija. Todėl tokiame, sparčiai besikeičiančiame pasaulyje, organizacijoms yra svarbu sekti naujausias tendencijas ir nenutrūkstamai ieškoti būdų, galinčių užtikrinti organizacijai sėkmę. Vienas iš tokių būdų, galinčių užtikrinti organizacijos sėkmę, yra darbuotojų kūrybiškumo skatinimas organizacijoje. Paskatinus darbuotojų kūrybiškumą, darbuotojai sugeba griauti stereotipus, nusistovėjusias taisykles, kurti inovatyvius sprendimus ir intelektinę nuosavybę (Župerkienė, Šimanskytė, 2014, p.), o tai, savo ruožtu, išplėčia organizacijos galimybių spektrą. Dėl šių priežasčių, yra nenuostabu, kad darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijoje tema šiandien yra viena iš aktualiausių vadybos temų, kuria kas kart atliekama vis daugiau tyrimų ir kuri yra nagrinėjama vis iš naujesnių ir netikėtesnių jos pusių (Ganusauskaitė, Liesionis, 2008; Wang, Zhang, Jia, 2017; Maceika, Maciukevičienė, Strazdas, 2007; Strazdas, Bareika, Toločka, 2010; Kalinauskas, 2014 ir kt.).

Kaip bebūtų gaila, tačiau, tokioje atliktų tyrimų ir teorinių šios temos nagrinėjimų gausoje yra pastebima, kad dižioji mokslininkų dalis darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijoje temą nagrinėja gan paviršutiniškai: tyrimose trūksta siekimo ištirti, išanalizuoti realybėje pasitaikančias problemas, trūksta siekimo pagerinti, o gal net ir iš pagrindų pakeisti visą darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijoje procesą. Didžiausias nepasitenkinimas, pastumėjęs atlikti mokslinį darbą būtent šia, darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijoje tema, buvo tas, kad mokslininkai (Maceika, Strazdas ir Maciukevičienė, 2006, p. 47; Strazdas, Bareika, Toločka, 2010, p. 77; Raišienė, Vanagas, Žuromskaitė ir kt., 2014, p. 18), nors ir įžvelgė problemą, pasireiškiančią darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijoje procese, tačiau iki šiol ši problemą nėra išspręsta.

Tokiu būdu, siekiant atlikti tai, kas nebuvo atlikta iki šiol kitų tyrėjų, šiame darbe sprendžiama problema, kuri charakterizuojasi tuo, kad kartais, net ir skatinant darbuotojų kūrybiškumą organizacijoje, pasiekti norimo tikslo – darbuotojų kūrybiškumo organizacijoje, vis gi nepavyksta. Kitaip tariant, sprendžiama problema, kai darbuotojų kūrybiškumas nėra pakankamai skatinamas organizacijoje, kad darbuotojų kūrybiškumas galėtų būti išaugęs iki norimo lygio. Šią problemą yra ypatingai svarbu išspręsti, nes tik tuomet, kai ji bus išspręsta, darbuotojų kūrybiškumo skatinimą organizacijoje galima bus padaryti veiksmingesnį.

Darbo problema. Nepakankamas darbuotojų kūrybiškumo skatinimas organizacijoje.

Darbo tikslas. Ištirti darbuotojų kūrybiškumo skatinimą organizacijoje.

Darbo objektas. Darbuotojų kūrybiškumo skatinimas.

Darbo uždaviniai:

1. Identifikuoti darbuotojų kūrybiškumą ir jo svarbą organizacijai;
2. išanalizuoti darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijoje procesą;
3. empiriškai ištirti, kokios yra darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijoje sėkmes ir problematika.

Darbo hipotezė. Organizacija naudoja nepakankamai darbuotojų kūrybiškumą skatinančių priemonių.

Darbo metodai. Šiame moksliniame darbe buvo taikyti keturi teoriniai tyrimo metodai. Nagrinėjant darbo temą, vertinant gautus tyrimo rezultatus, buvo pasitelkta *analizės metodas*. Siekiant palyginti teorines tiesas ir gautus tyrimo rezultatus, taikytas *lyginimo metodas*. Apibendrinant naudotą literatūrą, gautus empirinius tyrimo duomenis, darant galutines išvadas, formuluojant viso darbo ir tyrimo teiginius, taikytas *apibendrinimo metodas*. Atliekant tyrimo duomenų statistinį įvertinimą, taikytas *statistinis metodas*. Taip pat taikytas empirinis tyrimo metodas – *apklausa*, socialiniuose moksluose įvardijamu kaip plačiai paplitusiu tyrimo metodu (Kardelis, 2016, p. 236; Kardelis, 2005, p. 179; R. Stašys ir L. Šimanskienė, 2011, p. 18). Taikant tokią tyrimo metodų įvairovę buvo siekiama kuo geriau ištirti darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijoje išskiriamą problemą.

Darbo naujumas. Iki šiol darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijoje tema buvo nagrinėjama, kokia yra turi būti aplinka, skatinanti darbuotojų kūrybiškumą (A. Baležentis, 2007), kaip tinkamai pasirinkti kūrybiškumo skatinimo metodą (R. Strazdas, R. Bareika, E. Toločka, 2010), kaip kūrybiškumas skatinamas per žaidybinimą pagal žaidėjų tipus (M. Kalinauskas, 2014), kaip darbuotojų kūrybiškumo skatinamas viešoje ir privačioje organizacijoje (D. Jansonaitė, 2011), ar tiesiog Lietuvos organizacijoje (A. Sakalauskaitė, 2012). Tokiu būdu matyti, kad šiame darbe išskirta problema yra nauja ir dar netirinėta, kitų tyrėjų indėliaus į šios problemos nagrinėjimą nėra.

Darbo teorinis aktualumas. Teorinis aktualumas pagrindžiamas tuo, kad šio darbo dėka mokslui pateikiami nauji ir patikimi teiginiai apie nagrinėjamą kūrybiškumo skatinimo organizacijoje realybę, jo problematiką. Taip pat, šio darbo pagrindu, įmonėms tolimesni, labiau išplėčiantys darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijoje tema, nagrinėjimai.

Darbo praktinis aktualumas. Gautus tyrimo rezultatus ir viso darbo išvadas galima pritaikyti praktikoje, bet kurioje organizacijoje, skatinančioje darbuotojų kūrybiškumą.

Darbo struktūra ir apimtis. Baigiamąjį magistro darbą sudaro tris skyriai, įvadas, išvados, rekomendacijos ir priedai. Darbo apimtis – 65 puslapių. Pirmame šio darbo skyriuje nagrinėjama, kas yra kūrybiškumas, kokiose srityse jis gali pasireikšti, kaip kūrybiškumas yra taikomas organizacijoje, kas būdinga kūrybiškam darbuotojui ir kaip vyksta darbuotojų kūrybiškumas skatinamo procesas. Antrame skyriuje aptariama tyrimo metodika (nurodomas tyrimo metodas ir

instrumentas, vieta, dalyviai, procesas, etika). Trečiame skyriuje aptariami gauti tyrimo rezultatai ir, lyginant juos su teorinėje dalyje pateiktomis tiesomis, daromas tyrimo rezultatų apibendrinimas.

Literatūra. Šiame darbe panaudota užienio ir lietuvių autorių literatūra, moksliniai straipsniai. Viso panaudota 70 mokslinės informacijos šaltinių.

1. DARBUOTOJŲ KŪRYBIŠKUMAS IR JO SKATINIMAS ORGANIZACIJOJE

Šiame skyriuje yra nagrinėjama, kas yra kūrybiškumas, kokiose srityse jis gali pasireikšti, kaip kūrybiškumas yra taikomas organizacijoje ir kaip organizacijoje skatinamas darbuotojų kūrybiškumas. Šio darbo skyriaus pabaigoje pateikiamas teorinis modelis, apjungiantis esminius darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijoje aspektus.

1.1. Kūrybiškumas ir jo raiška visuomenėje

Kūrybiškumo terminas yra kilęs iš lotyniško žodžio „creare“, reiškiančio „kurti“ (Jakobsen ir Rebsdorf, 2008, p. 10-11) ir yra plačiai nagrinėjamas lietuvių bei užsienio mokslininkų. Išskiriami šie pagrindiniai kūrybiškumo tirinėjimo kontekstai: **kūrybiškumo fenomeno kontekstas**, kur yra tirinėjama, *kokia yra kūrybiškumo reikšmė* (Paletz, Peng, 2008; Chavez-Eakle, Lara, Cruz-Fuentes, 2006; Beresnevičius, 2010; Barevičiūtė, 2014), **kūrybiškumas švietimo kontekste**, kur yra tirinėjama, *kaip kūrybiškumas reiškiasi universitetuose* (Zhu, Zhang, 2011; Sapranavičiūtė, Perminas, Šinkariova, 2010; Anwar, Rasool, Haq, 2012; Balundė, Grkauskaitė-Karkockienė, 2015; Grkauskaitė-Karkockienė, 2014), *mokytojų* (Lapėnienė, 2009) ir *mokinių tarpe* (Petrukytė, 2008, Girdzijauskienė, 2005), *kokie yra kūrybiškumo ugdymo teoriniai aspektai* (Grkauskaitė-Karkockienė, 2010; Beresnevičius, 2006; Rakauskaitė, 2014; Runco, 2003), *kaip kūrybiškumas ugdomas universitetuose* (Vaičiūnienė, Mažeikienė, 2014; Almonaitienė, 2012) ir *darželiuose* (Jautakaitė, 2014), *kokia yra kūrybiškumo sąsaja su muzika* (Bukantaitė, Gerulis, 2013), *kaip suprantamas mokinių muzikinio kūrybiškumo ugdymas* (Rimkutė-Jankuvienė, Girdzijauskienė, 2015) ir, galiausiai, **organizacijų kontekste**, kur yra tirinėjama, *kaip kūrybiškumas yra taikomas organizacijose* (Zabielavičienė, Zabielavičius, 2010; Župerkienė, Šimanskytė, 2014; Girdauskienė, 2011; Detterfelt, Loven, Lakemond, 2009; Martinaitytė, Kregždaitė, 2012; Miknevičiūtė, 2013; Zabielavičienė, 2013; Krutejevaitė, 2013; Jucevičienė, Cesevičiūtė, 2009; Zabielavičius, Zabielavičienė, Toločka, 2011), *kaip suprantamas kūrybiškumo skatinimas organizacijoje* (Ganusauskaitė, Liesionis, 2008; Wang, Zhang, Jia, 2017; Maceika, Maciukevičienė, Strazdas, 2007; Strazdas, Bareika, Toločka, 2010; Kalinauskas, 2014; Girdauskienė, 2013, Sakalauskaitė, 2012; Jansonaitė, 2011; Mogenytė, 2010; Jančoras, Strazdas, Černevičiūtė, 2014), *kaip suprantamas yra darbuotojų kūrybiškumas organizacijoje* (Son, Kim, 2016; Jafri, Dem, Choden, 2016; McMahon, Ford, 2013; Šinkūnienė, 2011) ir, *kokia yra kūrybiškumo ir vadovavimo sąsaja* (Zoltay-Paprika, Derecskei, 2014; Almonaitienė, 2013).

Tokiu būdu, didžioji dalis kūrybiškumo tirinėjimų atliekami kūrybiškumo fenomeno, švietimo kontekste ir organizacijos kontekste. Kuomet yra tiriama **kūrybiškumo fenomeno kontekste**,

didžioji mokslininkų dalis labiausiai siekia išsiaiškinti *kas yra kūrybiškumas*. Be abejonės, mokslininėje literatūroje yra pateikti kūrybiškumo sąvoklos paaiškinimai, tačiau visi jie tarpusavyje yra skirtingi ir nurodo vis kitokias kūrybiškumo sąvoklos interpretacijas. Tai patvirtina 1 lentelėje pateikti kūrybiškumo interpretavimai (žr. 1 lentelę):

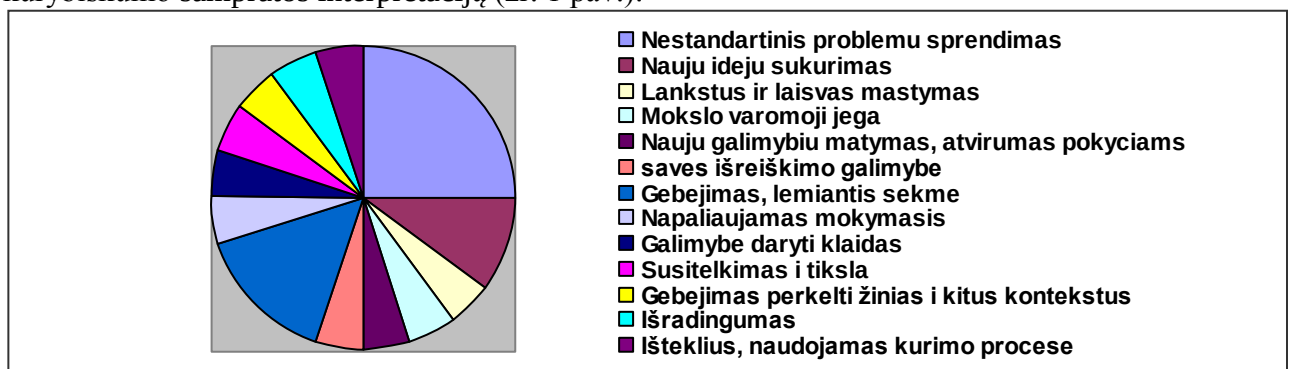
1 lentelė. Kūrybiškumo sąvoklos interpretavimai

Autorius (-iai)	Raktiniai žodžiai	Kūrybiškumo interpretavimas
G. Beresnevičius (2006, p. 57)	<i>Problemų sprendimas</i>	Kūrybiškumas – tai gebėjimas spręsti problemas
D. Bukantaitė ir S. Gerulis (2012, p. 303)	<i>Nestandartinis problemų sprendimas; naujų idėjų sukūrimas; lankstus ir laisvas mąstymas; naujų galimybių matymas, atvirumas pokyčiams</i>	Kūrybiškumas – tai naujų idėjų kėlimas, lankstus ir laisvas mąstymas, nestandartinis problemų sprendimas, naujų galimybių matymas ir atvirumas pokyčiams
R. Jautakytė (2014, p. 87)	<i>Gebėjimas, lemiantis sėkmę</i>	Kūrybiškumas – tai išskirtinis žmogaus gebėjimas, lemiantis jo sėkmę
J. Barevičiūtė (2014, p. 22)	<i>Mokslo varomoji jėga</i>	Kūrybiškumas – tai mokslo varomoji jėga
L. Girdauskienė (2011, p. 744)	<i>Problemų sprendimas; naujų idėjų sukūrimas</i>	Kūrybiškumas – tai naujų idėjų sukūrimas ar sprendimų būdų radimas, kai sukuriamas naujas ir naudingas produktas ar paslauga
A. Glosienė (2010, p. 57, 66)	<i>Problemų sprendimas; gebėjimas perkelti žinias į kitus kontekstus; nepalaužiamas mokymasis, galimybė daryti klaidas, susitelkimas į tikslą; reiškinių matymas naujoviškai</i>	Kūrybiškumas – tai gebėjimas įžvelgti problemas, jas formuluoti ir spręsti, o ne gilinti, gebėjimas perkelti žinias į kitus kontekstus, būtinumo nepalaužiamai mokytis ir galimybės daryti klaidas pripažinimas, gebėjimas susitelkti į tikslo siekimą, gebėjimas matyti reiškinius ar situacijas kitaip, savaip, naujoviškai
E.D. Rakauskaitė (2014, p. 335)	<i>Išradingumas</i>	Kūrybiškumas – tai išradingumas
R. Strazdas, R. Bareika, E. Toločka (2010, p. 77-78)	<i>Ištekliai, naudojamas kūrimo procese</i>	Kūrybiškumas – tai ištekliai, naudojamas kūrimo procese
L. Šliburytė (2012, p.11)	<i>Pažvelgimas į problemą nauju kampu, nestandartinių sprendimų radimas</i>	Kūrybiškumas - tai gebėjimas į problemą pažvelgti nauju kampu, rasti nestandartinių sprendimų
Anwar, Rasool, Haq (2012, p. 23)	<i>Savęs išreiškimo galimybė</i>	Kūrybiškumas reiškia turėti galią, galimybę išreikšti save savaip, savu būdu

Šalt.: Sudaryta autoriaus, remiantis G. Beresnevičius (2006, p. 57), Anwar, Rasool, Haq (2012, p. 23), L. Šliburytė (2012, p. 11), R. Strazdas, R. Bareika, E. Toločka (2010, p. 77-78), E.D. Rakauskaitė (2014, p. 335), L. Girdauskienė (2011, p. 744), A. Glosienė (2010, p. 57, 66), J. Barevičiūtė (2014, p. 22), R. Jautakytė (2014, p. 87), D. Bukantaitė ir S. Gerulis (2012, p. 303)

Iš 1 lentelės tampa aišku, kad kūrybiškumas - plataus masto tema (Zhu, Zhang, 2011, p. 361), turinti įvairias reikšmes (Jakobsen ir Rebsdorf, 2008, p. 11), bet iki šiol neturinti vieningo kūrybiškumo sąvokos paaiškinimo. Iškyla klausimas: kodėl? Ar taip yra dėl to, kad kiekvienas mokslininkas kūrybiškumą supranta ir interpretuoja savaip? O gal taip yra dėl to, kad kūrybiškumo tema, paprasčiausiai, yra dar nepakankamai ištirta, kad būtų surastas ir išskirtas galutinis kūrybiškumo paaiškinimas? Žinoma, pamąstymą, kad vis dar nėra vieningos kūrybiškumo sąvokos paaiškinimo dėl to, kad kiekvienas mokslininkas kūrybiškumą supranta savaip, negalima vertinama kaip argumentą, nes tam nėra jokio mokslinio patvirtinimo. Tokiu būdu, įtikinamesnis argumentas yra tas, kad kūrybiškumo tema tiesiog nėra dar pakankamai ištirta. Toks argumentas yra gan svarus, nes jį patvirtina ir mokslininkai. Štai, pavyzdžiui, I. Zabelavičienė, A. Zabelavičius (2010, p. 100) ir A. Zabelavičius, I. Zabelavičienė, E. Toločka (2011, p. 19), teigia, kad atliktų tyrimų kūrybiškumo tema nepakanka ir įvardija ją kaip mažai nagrinėtą temą. Šių autorių pamąstymus puikiai papildė M. Kalinausko (2014, p. 386) teiginys, kad apie kūrybiškumo fenomeną žinoma gana nedaug. Tokiu būdu, įvertinant visus šiuo klausimu pateiktus teiginius ir pamąstymus, daroma išvada, kad iki šiol nėra vieningos kūrybiškumo sąvokos paaiškinimo dėl nepakankamo kūrybiškumo temos ištirtumo.

Kaip ten bebūtų, kokia priežastis besąlygotų vieningos kūrybiškumo sąvokos paaiškinimo stygių, bet praktikoje ko ne kiekvienas mokslininkas, rašantis straipsnius, atliekantis tyrimus kūrybiškumo tema, o taip pat, ko ne kiekvienas šių mokslinių straipsnių skaitytojas susiduria su problema, kai nėra visiškai aišku, kuriuo iš interpretavimų vertėtų remtis, rašant arba skaitant mokslinį darbą. Siekiant, kad šiame moksliniame darbe kūrybiškumo sąvokos interpretavimo painiava būtų išvengta, 1 pav. pateikta, kurie raktiniai žodžiai iš 1 lentelės labiausiai atspindi kūrybiškumo sąvokos interpretaciją (žr. 1 pav.):



1 pav. Kūrybiškumo sąvokos interpretacija pagal raktinius žodžius

Šalt.: sudaryta autoriaus, remiantis G. Beresnevičius (2006, p. 57), Anwar, Rasool, Haq (2012, p. 23), L. Šliburytė (2012, p. 11), R. Strazdas, R. Bareika, E. Toločka (2010, p. 77-78), E.D. Rakauskaitė (2014, p. 335), L. Girdauskienė (2011, p. 744), A. Glosienė (2010, p. 57, 66), J. Bareičiūtė (2014, p. 22), R. Jautakytė (2014, p. 87), D. Bukantaitė ir S. Gerulis (2012, p. 303)

Remiantis 1 pav., tampa aišku, kad labiausiai kūrybiškumas įvardijamas kaip gebėjimas, lemiantis sėkmę, kaip problemų sprendimas, ir naujų idėjų kėlimas. Tai įvertinant, šiame darbe bus remiamasi tuo, kas kūrybiškumas – tai gebėjimas, lemiantis sėkmę ir, kurio dėka problemos sprendžiamos nestandartiškai ir kėliamos naujos idėjos.

Tiesa, kūrybiškumo sąvoka yra paini ne vien dėl jos bendro interpretavimo stokos, bet ir dėl to, kad dažnai kūrybiškumo sąmprata mokslinėje literatūroje painiojama su kita, kūrybingumo, sąmprata. Tol, kol didžioji mokslininkų dalis šias dvi sąvokas vartoja kaip sinonimus (Župerkienė, Šimanskytė, 2014, p. 127) ir teigia, kad jas priešinti tarpusavyje yra netikslinga (Barevičiūtė, 2014, p. 20), kiti gi mokslininkai kūrybiškumo ir kūrybingumo sąvokas skiria vieną nuo kitos (Župerkienė, Šimanskytė, 2014, p. 127) ir teigia, kad kūrybiškumas yra susijęs su žmogaus emociniu nusiteikimu, psichologiniu tipu, mąstymo būdu, išeičių radimu ir sprendimų priėmimu netikėtai pakrypusiomis aplinkybėmis, o kūrybingumą nulemia tai, kokių gebėjimų, galių ar talentų turi žmogus – gebėjimą įtikinamai kurti vaidmenį spektaklyje, išraiškingai kalbėti priešais auditoriją, deramai įvaldyti dainavimo ar šokimo techniką ir t. t. (Barevičiūtė, 2014, p. 20). Šiuos pamąstymus puikiai papildė dabartinės lietuvių kalbos žodynas (2013), kuriame teigiama, kad kūrybingumas yra žmogaus savybė, tuo tarpu kūrybiškumas labiau siejamas su veiksmu. Įvertinant aukščiau pateiktą informaciją ir, siekiant išvengti klaidinimo, kai yra neaišku, apie ką vis gi yra kalbama tekste, - apie kūrybiškumą ar kūrybingumą, šiame darbe, vartojama tik kūrybiškumo, o ne kūrybingumo sąmprata, nes tai yra dvi skirtingos sąvokos, kiekviena iš kurių reiškia skirtingus dalykus.

Kuomet yra tiriamas kūrybiškumas **švietimo kontekste**, mokslininkų dėmesys labiausiai skiriamas kūrybiškumo raiškai, jo ugdymo būdams mokyklose ir universitetuose aprašyti ir kūrybiškumo svarbos mokyklose ir universitetuose dirbantiems ir studijuojantiems (besimokantiems) asmenims įvardijimu. Tokiu būdu, kalbant apie kūrybiškumo raišką mokyklose, pabrėžiama, kad kūrybiškumas yra svarbus mokytojams (Lapėnienė, 2009, p. 28), nes jie turi mokėti pateikti mokiniams nestandartinės užduoties. Taip pat kūrybiškumas yra svarbus ir mokiniams, nes kūrybiškumas yra svarbus jų psichosocialinės raidos bei mokymosi veiksnys (Petrulytė, 2008, p. 115; Girdzijauskienė, 2005). Tampa aišku, kad neugdant kūrybiškumo vaikui nuo mažumos, tai yra, nuo mokyklos laikų, ateityje jam gali kilti sunkumų įsiliejant į visuomenę.

Kalbant apie universitetuose dirbančius dėstytojus, tai jiems, taip pat, kaip ir mokytojams, kūrybiškumas yra būtinas nestandartinėms užduotims pateikti (Grkauskaitė-Karkockienė, 2014). Taip pat, kūrybiškumo tyrimų švietimo kontekste dėka vis labiau išryškėja tai, kad šiandien darbdaviai iš baigiančiųjų studijas nori, kad jie būtų kūrybiški, puikiai išmanytų, kaip reikia teikti naujus, originalius sudėtingų problemų sprendimo būdus (Vaičiūnienė, Mažeikienė, 2014, p. 28), kas pabrėžia kūrybiškumo svarbą baigiantiems studijas studentams. Kita priežastis, kodėl

kūrybiškumas yra svarbus studijuojantiems, yra ta, kad kūrybiškumas turi daug sąsajų su kritiniu rašymu ir skaitymu, gebėjimu analizuoti, vertinti ir kurti įvairiausių tekstus (Vaičiūnienė, Mažeikienė, 2014, p. 26), todėl kiekvienam studentui kūrybiškumas labai padeda rašant, pavyzdžiui, mokslinius darbus, nes tuomet jis geba savo darbus pateikti subtiliai, kritiškai mąstant, ne taip, kaip visi. Žinoma universitetams, įvertinę tokia kūrybiškumo svarbą studentams, jau pakeitė turimas studijų programas (Zhu, Zhang, 2011, p. 361), kad studentai galėtų kuo labiau išlaisvinti savo vidinį potencialą, kurti ir nestandartiškai, kūrybiškai mąstyti.

Kūrybiškumo tyrimai **organizacijos kontekste** (Zabielavičienė, Zabielavičius, 2010; Župerkienė, Šimanskytė, 2014; Girdauskienė, 2011; Detterfelt, Loven, Lakemond, 2009; Martinaitytė, Kregždaitė, 2012, Miknevičiūtė, 2013; Zabielavičienė, 2013; Krutejevaitė, 2013; Jucevičienė, Cesevičiūtė, 2009; Zabielavičius, Zabielavičienė, Toločka, 2011) labiausiai pabrėžia kūrybiškumo svarbą organizacijoms ir įvardijama, kad kūrybiškumas yra esminis veiksnys, kurio dėka organizacijai užtikrinama sėkmė. Ypatingai pabrėžiama, kad kūrybiškumo būtinybė organizacijose pasireiškia tuomet, kai reikia sukurti naujas idėjas arba išspręsti problemą (Šliburytė, 2012, p. 11). Tačiau ne kiekvienas problemos sprendimas vertinamas kaip kūrybiškas. Kūrybišku sprendimu laikomas toks, kuris visiškai išsprendžia problemą, jam nereikia didelių sąnaudų ir jis yra originalus (Beresnevičiaus, 2006, p. 57), toks sprendimas įtraukia naujas idėjas (Runco, 2003, p. 318).

Įvertinant tai, kokiuose kontekstuose aliekami kūrybiškumo tyrimai, tampa aišku, kad kūrybiškumas gali reikštis mokyklose, universitetuose, darželiuose ir organizacijose. Šį sąrašą papildo ir menų sritis, psichologija, ekonomika, išradimų sritis (Glosienė, 2010, p. 64), kasdieninis kiekvieno asmens gyvenimas (Sapranavičiūtė, Perminas, Šinkariova, 2010, p. 98), pavyzdžiui, tuomet, kai yra siekiama apibūdinti namų dekorą, tam tikrus žymius asmenis, sėkmingą menininko ar mokslininko darbą (Paletz, Peng, 2008, p. 287). Būtina suprasti, kad kuomet yra kalbama apie išradimus ar mokslinių tyrimų sritis, individas turi ne atkartoti, o sukurti naują jau egzistuojančio produkto variaciją (Vaičiūnienė, Mažeikienė, 2014, p. 25). Taigi, kūrybiškumas yra teigiamas, skatintinas gėris (Strazdas, Čemevičiūtė, Jančoras, p.96), mūsų amžiaus ekonominio augimo konkurencinio pranašumo šaltinis (Glosienė, 2010, p. 57), pati svarbiausia žmogaus intelektinė veikla (Jakobsen ir Rebsdorf, 2008, p. 11), kuri yra neapčiuopiama, kol nepasireiškia (Glosnienė, 20, psl. 57) ir kurios plėtra tampa vis aktualesnė užduotis (Rimkutė-Jankuvienė, 2013, p. 304).

Apibendrinant, kūrybiškumas interpretuojamas kaip nestandartinis problemų sprendimas, kaip naujų idėjų sukūrimas, lankstus ir laisvas mąstymas, naujų galimybių matymas, atvirumas pokyčiams, kaip gebėjimas, lemiantis jo sėkmę, kaip mokslo varomoji jėga, gebėjimas perkelti žinias į kitus kontekstus, būtinumo nepalaujamai mokytis, galimybė daryti klaidas, gebėjimas

susitelkti į tikslo siekimą, gebėjimas matyti reiškinius ar situacijas savaip, naujoviškai, gebėjimas į problemą pažvelgti nauju kampu, išradingumas, išteklius, naudojamas kūrimo procese, galimybės išreiškšti save savaip, savu būdu. Kūrybiškumo apraiškų galima surasti ne tik menų srityje ar psichologijoje, bet ir ekonomikoje, mokyklose, universitetuose, darželiuose, organizacijose, kasdieniniame kiekvieno asmens gyvenime, išradimų srityje.

1.2. Kūrybiškumo svarba ir raiška organizacijoje

Sparti vertybių kaita, ekonomikos procesų globalizacija, nuolat atsinaujinanti ekonominė krizė (Patapas, 2012, p. 360), besikeičianti aplinka (Zavadskas, Turskis, Tamošaitienė, Marina, 2008, p. 462) bei su demografinė, technologine ir ekonomine kaita pasaulyje susiję nuolatiniai iššūkiai (Raišienė, Vanagas, Žuromskaitė ir kt., 2014, p. 10), - visa tai, su kuo susiduria ko ne kiekviena šiuolaikinė organizacija. Dėl tokios gausos iššūkių, paliečiančių ir neigiamai paveikiančių organizacijas, būtina ieškoti būdų, galinčių, nepriklausomai nuo aplinkybių, užtikrinti organizacijos sėkmę. Kaip bebūtų gaila, tačiau šiandien vien tik technologinio modernizavimo, rinkos plėtros (Paužuolienė, Docienė ir Vaitiekus, p. 96) arba tokių priemonių, kaip žaliavos, žemė, technologijos ir kapitalas (Ganauskaitė, Lesionis, 2008, p. 27) jau nebeužtenka tam, kad organizacijos sėkmė būtų užtikrinta. Iškyla klausimas: o ko tuomet trūksta?

Manoma, kad esminė kompetencija (Dementjeva, Domarkienė, 2013, p. 1-2), viena pagrindinių veiklos sąlygų (Župerkienė, Šimanskytės, 2014, p. 127) ir vienas pagrindinių konkurencinių pranašumų (Girdauskienė, 2013, p. 176), šiandien užtikrinančių organizacijos sėkmę, yra kūrybiškumas. Tik ta organizacija, kuri ieško naujų galimybių, kuri geba atrasti naujoves (Ganauskaitė, Lesionis, 2008, p. 23), atskleidžia savo kūrybinį potencialą (Dementjeva, Domarkienė, 2013, p. 1-2), kurioje atliekami kūrybiški vadybos veiksmai ir priimami kūrybiški sprendimai (Maceika, Strazdas, Maciukevičienė, 2007, p. 47), gali užtikrinti sau sėkmę. Tampa aišku, kad apart technologinio modernizavimo, rinkos plėtros, žaliavų, žemės, technologijų bei kapitalo, organizacijoms būtina ir kūrybiškumo kompetencija.

Tačiau būtina suprasti, kad organizacija pati savaime negali būti kūrybiška (Girdauskienė, 2011, p. 744), nes ne ji sukuria visas idėjas ir nestandartinius problemos sprendimo būdus, ne ji ieško naujas galimybes, tai daro joje dirbantys asmenys – darbuotojai, t.y. fiziniai asmenys, dirbantys pagal darbo sutartį už atlyginimą (Stankiuvienė, 2014, p. 6) ir turintys būtiniausių savybių ir įgūdžių (Guščinskienė, 2011, p. 33). Tokiu būdu, organizacijos darbuotojai įvardijami kaip pagrindinis organizacijos kūrybiškumo šaltinis (Ganauskaitė, Lesionis, 2008, p. 27), įgyvendinantis idėjas (Girdauskienė, 2011, p. 744), sprendžiantis sudėtingas problemas ne tradiciniu būdu (Zhu, Zhang, 2011, p. 361), sukuriantis konkurencinį pranašumą (Jafri, Dem ir Choden, 2016, p. 54) ir esantis

svarbiausias organizacijos turtas (Išoraitė, 2011, p. 36), o jų kūrybiškumo kompetencija daro organizaciją sėkmingą (Gordauskienė, 2013, p. 177), padeda jai ne tik išlaikyti savo aktualumą, bet ir gauti privalumų rinkoje (McMahon ir Ford, 2013, p. 69). Tokių darbuotojų dėka, organizacijos pateikia rinkai naujus ir gerai vertinamus produktus (prekes ir paslaugas) (Dementjeva, 2012, p. 2).

Žinoma, darbdaviai, puikiai suprasdami tokią darbuotojų kūrybiškumo svarbą (Jurevičienė, Komarova, 2010, p. 125), vis dažniau iš įsidarbinamų asmenų reikalauja, kad jie būtų kūrybiški. Tokiu būdu, šiandien neįmanoma rasti beveik nė vieno darbo skelbimo, kuriame nebūtų nurodytas kūrybiškumo reikalavimas (Zoltay-Paprika, Derecskei, 2014, p. 5), šiandien yra ieškomi vis nauji ir nauji darbuotojai su jų patirtimis, požiūriais ir kūrybiškumu (Girdauskienės, 2011, p. 743), o eiti atsakingas pareigas priimami tie, kurie vakar buvo laikomi netinkamais „rimtam darbui“ (Glosienė, 2010, p. 61). Taigi kūrybiškumas šiandien vis dažniau suvokiamas kaip esminis individo sėkmės veiksnys (Glosienė, 2010, p. 65) ir tikroji naujojo amžiaus potencialo išlaisvinimo galia (Glosienės, 2010, p. 12). Išskiriama, kad kūrybiškam darbuotojui būdingos šios savybės (žr. 2 lentelę):

2 lentelė. Kūrybiško darbuotojo savybės

Autorius	Kūrybiško darbuotojo savybės
Glosienė, 2010, p. 51, 57	Kūrybiškas darbuotojas mato tą patį, ką ir visi kiti, tik jis elgiasi kitaip, drąsus, rizikuojantis, pasitikintis savimi
Balundė, Grakauskaitė-Karkockienė, 2014, p. 64	Energingas, atviras patirčiai, linkęs rizikuoti, atkakliai dirbantis, toleruojantis nežinomas situacijas, besidomintis naujomis idėjomis, jautrus, lakios vaizduotės
Zabielavičienė, 2013, p. 245	Moka nagrinti problemą įvairiais aspektais

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Glosienė, 2010, p. 51, Balundė, Grakauskaitė-Karkockienė, 2014, p. 64, Glosienė, 2010, p. 57, Zabielavičienė, 2013, p. 245

Tampa įdomu, ar šios, 2 lentelėje pateiktos kūrybiškos asmenybės savybės gali būti būdingos kiekvienam? Atsakymo beiieškant mokslinėje literatūroje, pastebima, kad mokslininkų nuomonės ties šiuo klausimu išsiskiria. Tol, kol vieni mokslininkai teigia, kad ne visi žmonės yra kūrybiški (Šimanskienė, Župerkienė, 2014, p. 38), kiti gi teigia priešingai, kad kūrybiškumas būdingas kiekvienam, nes tai įgimta savybė (J. R. Šinkūnienė (2011, p. 66). Tokiu būdu, įvertinus šias dvi nuomones, šiame darbe remiamasi ta nuostata, kad kūrybiškumas būdingas kiekvienam asmeniui, skiriasi tik jo kūrybiškumo lygis: vienas asmuo gali būti iš esmės kūrybiškas (dažniausiai tai būdinga menininkams), kitam kūrybiškumas reikalingas tik konkrečioje darbo srityje, generuojant idėjas, sprendžiant problemas.

Būtina pastebėti, kad organizacijų, įveiklinančių darbuotojų kūrybiškumą, daugėja (Raišienė, Vanagas, Žuromskaitė ir kt. 2014, p. 51): tai ir kūrybinės organizacijos, užsiimančios architektūra, pramoniniu dizainu, produktų kūrimu ir kt. (Jančoras, Strazdas, Cernevičiūtė, 2014, p. 25), kurioms

kūrybiškumas yra pagrindinis jų veiklos variklis (Girdauskienė, 2011, p. 744) ir visos kitos, kurių atveju kūrybiškumas pirmiausia siejamas su sprendimų priėmimo politika (Zabielavičienė, Zabielavičius (2010, psl. 100). Prie šių organizacijų, remiantis praktiniais realybės pastebėjimais, galima būtų priskirti ir pramonės organizacijas, kuriems yra svarbu teikti kūrybiškas idėjas, teikti nestandartinius problemos sprendimo būdus, tačiau jų atveju kūrybiškumas nėra veiklos variklis. Jų atveju kūrybiškumas tai lyg priemonė, padedanti pagerinti veiklą. Prie pastarųjų gali būti priskirtos ir tos organizacijos, kuriose užsiimama socialiniu darbu: dirbant su vaikais, neįgaliais asmenimis, organizuojant jų laisvalaikį, vedant meninius užsiėmimus (J. R. Šinkūnienės, 2011, p. 65). Nepaisant tokios kūrybiškumo svarbos, esti organizacijų, kurios netaiko kūrybiškumo. O netaiko tik tos organizacijos, kurios mano, kad darbe reikia būti ypač konkretiems ir viską įgyvendinti pagal griežtą planą (Župerkienė, Šimanskytė, 2014, p. 130). Remiantis praktiniais pastebėjimais, dažniausiai prie šių organizacijų priskiriamos tos, kurios siejamos su teisėsauga, nes jų veikla remta įstatymais ir bet koks nukrypimas nuo jų, būtų įvertintas kaip pažeidimas.

Apibendrinant, kūrybiškumas yra įvardijamas kaip esminė organizacijos kompetencija, kaip viena pagrindinių jos veiklos sąlygų, kaip vienas pagrindinių jos konkurencinių pranašumų, užtikrinančių organizacijos sėkmę. Dėl šios priežasties, organizacijoms yra svarbu, kad jose būtų ieškoma naujų galimybių, gebama atrasti naujoves, atskleidžiamas jos kūrybinis potencialas, atliekami kūrybiški vadybos veiksmai ir priimami kūrybiški sprendimai. Kūrybiškumo raiška įmanoma visose organizacijose, išskyrus tas organizacijas, kurios mano, kad darbe reikia būti ypač konkretiems, ir tik darbuotojų dėka. Organizacijose dirbantys asmenys įvardijami kaip pagrindinis organizacijos kūrybiškumo šaltinis, įgyvendinantis idėjas, sprendžiantis sudėtingas problemas ne tradiciniu būdu, sukuriantys konkurencinį pranašumą ir esantis svarbiausias organizacijos turtas, o jų kūrybiškumo kompetencija daro organizaciją sėkmingą padeda jai išlaikyti savo aktualumą ir gauti privalumų rinkoje. Tokiu būdu, kūrybiškas darbuotojas yra energingas, atviras patirčiai, linkęs rizikuoti, atkakliai dirbantis, toleruojanti nežinomas situacijas, besidomintis naujomis idėjomis, jautrus, lakios vaizduotės, drąsus, rizikuojantis, pasitikinti savimi, mokantis nagrinti problemą įvairiais aspektais, matantis tą patį, ką ir visi kiti, tik jis elgiasi kitaip.

1.3.Kūrybiškumo skatinimas organizacijoje

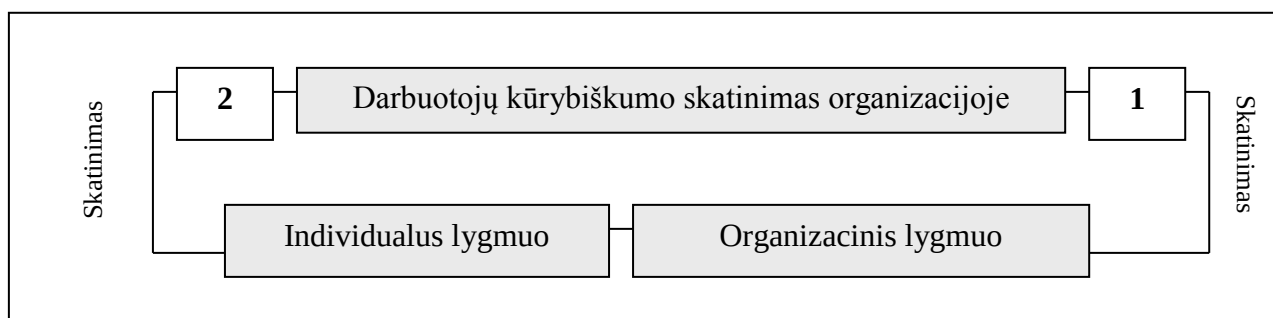
Kaip jau buvo minėta aukščiau, organizacijos sėkmę užtikrina darbuotojų kūrybiškumas. Taip pat buvo teigiama, kad darbuotojų kūrybiškumo dėka organizacijoje kuriamos nešabloniškos idėjos bei pateikiami nestandartiniai problemos sprendimo būdai. Įvertinant tokią kūrybiškumo svarbą,

būtina, remiantis S. Son, D.-K. Kim (2016, p. 82), siekti būdų, kaip pastiprinti darbuotojų kūrybiškumą darbe, kitaip tariant, skatinti darbuotojų kūrybiškumą.

Būtina pabrėžti, kad skatinimas yra nagrinėjamas ne tik lietuvių, bet ir užsienio mokslininkų (Ganusauskaitė, Liesionis, 2008; Wang, Zhang, Jia, 2017; Maceika, Maciukevičienė, Strazdas, 2007; Strazdas, Bareika, Toločka, 2010; Kalinauskas, 2014; Girdauskienė, 2013, Sakalauskaitė, 2012; Jansonaitė, 2011; Mogenytė, 2010; Jančoras, Strazdas, Černevičiūtė, 2014) ir įvardijama, kad paskatinus darbuotojų kūrybiškumą, darbuotojai sugeba griauti stereotipus, nusistovėjusias taisykles, sukurti inovatyvius sprendimus, intelektinę nuosavybę (Župerkienė, Šimanskytė, 2014, p.). Tačiau, kaip kūrybiškumo skatinimas interpretuojamas? Į šį klausimą ne sunku atsakyti, nes, kaip jau yra žinoma iš anksčiau, kūrybiškumas – tai gebėjimas, lemiantis sėkmę ir, kurio dėka problemos sprendžiamos nestandartiškai ir kėliamos naujos idėjos. Pats skatinimas gi įvardijamas kaip darbuotojų paveikimas iš vidaus ir iš išorės tokių būdų, kad darbuotojai pradeda veikti norima kryptimi (Žaptoriaus, 2007, p.112). Tokiu būdu, sujungus šiuos du interpretavimus, tampa aišku, kad darbuotojų kūrybiškumo skatinimas - tai kompleksas veiksmų, orientuotų į tai, kad būtų pasiektas vienas vienintelis tikslas – darbuotojai būtų kūrybiški. Žinoma, darbuotojų kūrybiškumo skatinimą įvykdyti tikrai nėra taip paprasta, todėl darbuotojų kūrybiškumo valdymas tampa viena iš svarbiausių problemų organizacijoms (Jafri, Dem ir Choden, 2016, p. 54).

Kūrybiškumas negali būti skatinamas tiesiogiai (Maceika, Strazdas, Maciukevičienė, 2006, p. 47), turi būti taikomos tam tikros priemonės ir veiksniai. Tačiau drąsiai teigti, kurias moralines ar materialines skatinimo priemones verta taikyti (Gražulis, Valickas, Dačiulytė ir kt., 2012, p. 128-130), neįmanoma. Taip yra todėl, kad dažnai skatinimo priemonės, tinkančios kuriai nors veiklai skatinti, netinka kūrybiškumui (Strazdas, Černevičiūtė, Jančoras, 2014, p. 95).

Skatinant darbuotojų kūrybiškumą, organizacija turi veikti dviem lygmenimis (Girdauskienė, 2011, p. 745; Župerkienė, Šimanskytė, 2014, p. 130) (žr. 2 pav.):

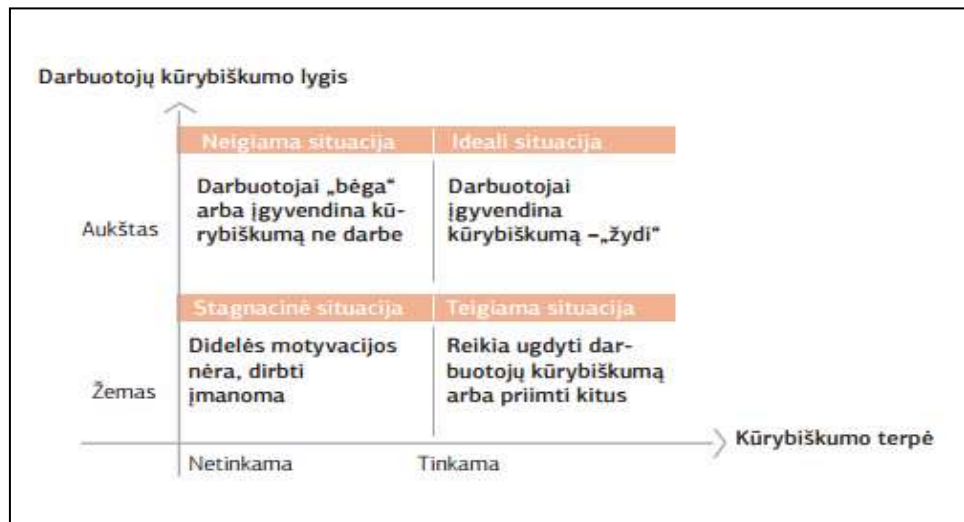


2 pav. Darbuotojų kūrybiškumo skatinimas organizacijoje

Šalt.: Sudaryta autoriaus, remiantis Girdauskienė, 2011, p. 745; Župerkienė, Šimanskytė, 2014, p. 130

Iš 2 pav. tampa aišku, kad skatinant darbuotojų kūrybiškumą, vien tik akylai veikti dviem lygmenimis, t.y. organizaciniu ir individualiu, negalima. Būtina tinkamai skatinti ir tinkamai veikti

šiais lygmenimis. Tai reiškia, kad veikti iš pradžių būtina organizaciniu lygmeniu, o po to individualiu (Strazdas, Bareika, Toločka, 2010, p. 78; Strazdas, Černevičiūtė, Jančoras, 2014, p.100), nes tik tuomet galima pasiekti, kad darbuotojų kūrybiškumo skatinimas leistų gauti teigiamų rezultatų. Tiesa, daugelis autorių teigia, kad organizacinis lygmuo yra svarbesnis nei individualus (Ganusauskaitė, Lesionis, 2008, p. 32). Taip pat, kaip pavaizduota 2 pav., tarp individualaus ir organizacinio lygmenų negali būti jokio atotrūkio (Strazdas, Bareika, Toločka, 2010, p. 82). Gėriausuprasti šį atotrūkį padės pateiktas 3 pav. (žr. 3 pav.):



3 pav. Darbuotojo kūrybiškumo lygio ir kūrybiškumo terpės matrica

Šalt.: R. Strazdo, J. Černevičiūtė, Ž. Jančoras, 2014, p. 99

Iš 3 pav. aišku, kad priklausomai nuo to, kaip sąveikauja individualus ir organizacinis lygmenys, gali būti sudaryta viena iš šių situacijų (Strazdas, Černevičiūtė, Jančoras, 2014, p. 100):

- Neigiama situacija - kai darbuotojas dėl paskatinto kūrybiškumo, bet nesudarytos tinkamos terpės jam pasireikšti pradeda jausti didelį diskomfortą ir išeina iš tokios organizacijos.
- Stagnacinė situacija - pakėlus kūrybiškumo lygį, jis po kurio laiko krenta dėl nesudarytos tinkamos terpės jam įgyvendinti.
- Ideali situacija - kai darbuotojo kūrybiškumas yra aukšto lygio ir sudaryta tinkama terpė jį panaudoti.
- Teigiama situacija - terpė kūrybiškumui yra tinkama, tačiau darbuotojų kūrybiškumo lygis yra nepakankamas.

Tokiu būdu, remiantis 2 pav. ir 3 pav., jei nebus paisomas kūrybiškumo skatinimas individualiu lygmeniu, kūrybiškumo skatinimas vien tik organizaciniu lygmeniu nebeteks prasmės ir atvirksčiai, neskatinant kūrybiškumo organizaciniu lygmeniu, skatinimas vien tik individualiu lygmeniu neturi reikšmės.

Tam, kad būtų dar paprasčiau suprasti šį atotrūkį tarp dviejų lygių, pateikiami keli pavyzdžiai. Vienas tokių pavyzdžių yra situacija, kuomet darbuotojas, sudalyvavęs specialiuose mokymo kursuose ir grįžęs į organizaciją, susiduria su situacija, kuomet dėl neatlikto skatinimo organizaciniu lygmeniu, jis paprasčiausiai negali darbo vietoje pritaikyti naujų, su profesine veikla ir kūrybiško mąstymo įgūdžiais, susijusių žinių, ko pasekoje šie mokymo kursai tampa neveiksmingi ir net nuostolingi organizacijai (Maceika, Strazdas ir Maciukevičienė, 2006, p. 47). Išskiriama ir tai, kad, skatinant darbuotojų kūrybiškumą, pamirštama apie skatinimą individualiu lygmeniu, ko pasekoje susidaro situacija, kuomet kūrybiški darbuotojai nėra motyvuoti (Strazdas, Bareika, Toločka, 2010, p. 77; Raišienė, Vanagas, Žuromskaitė ir kt., 2014, p. 18) ir kūrybiškumas nėra taikomas organizacijos veikloje. Tokiu būdu, išryškėja problema, pabrėžianti, kad kartais organizacijos nepakankamai skatina darbuotojų kūrybiškumą. Kokia yra to priežastis, neaišku. Galima tik daryti prielaidą, kad taip yra dėl to, kad organizacija, skatindama darbuotojų kūrybiškumą, taiko nepakankamai darbuotojų kūrybiškumą skatinančių priemonių.

Apibendrinant, skatinant darbuotojų kūrybiškumą, organizacija turi veikti iš pradžių organizaciniu lygmeniu, o tuomet individualiu. Svarbu yra tai, kad atotrūkis tarp šių lygmenų yra negalimas, nes tai turi neigiamas pasekmes: darbuotojas gali pradėti jausti didelį diskomfortą ir, galiausiai, išeis iš tokios organizacijos arba jo kūrybiškumas kris, arba jo kūrybiškumo lygis bus nepakankamas. Kūrybiškumą negalima skatinti tiesiogiai, turi būti taikomos tam tikros priemonės. Tokiu būdu, paskatinus darbuotojų kūrybiškumą, griaujami stereotipai, nusistovėjusios taisyklės, sukuriamos inovatyvūs sprendimai, intelektinė nuosavybė.

1.3.1. Kūrybiškumo skatinimas organizacijos lygmeniu

Kūrybiškumo skatinimas organizaciniu lygmeniu – tai aplinkos, arba dar kitaip, terpės, palankios kūrybiškumui, sudarymas (Maceika, Strazdas ir Maciukevičienė, 2006, p. 48; Strazdas, Bareika, Toločka, 2010, p. 78; Strazdas, Čemevičiūtė, Jančoras, p.100). Nuo to, kokioje aplinkoje dirba asmuo, priklauso tai, ar įmanomas darbuotojų kūrybiškumas (Gustainienė, Pranckevičienė, Bukšnytė-Marmienė ir kt, 2014, p. 12; Girdzijauskienė, 2014, p. 2; Dementjeva, 2012, p. 6) organizacijoje. Tinkama aplinka skatina darbuotojų kūrybiškumą, tuo tarpu netinkama atvirksčiai, slopina. Ir visai nėra svarbu, koks yra asmens veiklos pobūdis, kūrybiškumui palankiai aplinkai būdingi panašūs požymiai (Girdzijauskienė, 2014, p. 2).

Svarbiausia yra tai, kad aplinka darytų teigiamą įtaką ir skatintų asmenų kūrybiškumą (Girdauskienė, 2011, p. 745). Išskiriama, kad organizaciniame lygmenyje, siekiant sukurti kūrybiškumui palankią aplinką, svarbu yra tai, kokia yra organizacijos kultūra (Ganusauskaitė,

Lesionis, 2008, p. 31-32), valdymo struktūra (Ganauskaitė, Lesionis, 2008, p. 24) ir koks yra organizacijos vadovo vaidmuo (Ganauskaitė, Lesionis, 2008, p. 31, Wang, Zhang, Jia, 2017, p. 10).

Būtina pabrėžti, kad *organizacijos kultūra* yra ne tas pats, kas organizacijos aplinka (Jafri, Dem, Choden, 2016, psl. 57). Organizacijos kultūra (tradicijos, vertybės, simboliai, herojai ir ritualai) formuoja darbuotojų elgseną, psichloginį saugumą, gerus tarpasmeninius santykius ir gerina kompanijos įvaizdį rinkoje (Girdauskienė, 2011, p. 751), todėl ji turėtų būti ši: toleruojanti riziką, teigiamą savęs vertinimą, atvirumą pokyčiams, pasitikėjimą savimi, laisvą elgesį ir savarankiškumą, turi būti išskiriama vizija, tinkamas valdymas, atvirumas kritikai, nuolatinio mokymosi puoselėjimas (Ganauskaitė, Lesionis, 2008, p. 31-32).

Tuo tarpu *organizacinė valdymo struktūra*, t.y. organizacijoje dirbančių darbuotojų formalinių santykių visumą, siekiant bendrų organizacijos tikslų (Gražulis, Valickas, Dačiulytė ir kt., 2012, p. 31), jei ji yra tinkamai parinkta, ji gali skatinti darbuotojų kūrybiškumą (Ganauskaitė, Lesionis, 2008, p. 24). Svarbiausia yra tai, kad pasirinkta struktūra leistų lengvai komunikuoti. Esti nuomonė, kad geriausia yra dvisluoksnė struktūra, kur vienas sluoksnis susideda iš komandų ir kitas sluoksnis – vadovavimo, užtikrinantis komandų tarpusavio santykių suderinimą (Zakarevičius, 2012, p.43).

Vadovas - asmuo, atsakingas už bendro darbo rezultatus ir turintis įgaliojimus paskirti darbuotojus bei jį koordinuoti, derinti (Butkus, 2008, p.14). Kaip bebūtų keista, tačiau darbuotojai labai atkreipia dėmesį į tai, koks yra organizacijos vadovas, kas jam būdinaga, kaip jis elgiasi ir t.t. Tokiu būdu, kiekvienas organizacijos vadovas turi žinoti, kad svarbu yra ne tik deklaruoti, bet ir puoselėti pasitikėjimo, sąžiningumo, atvirumo vertybes (Jurevičienė, Komarovos, 2010, p. 125; Zabieliavičienės, Zabieliavičiaus, 2010, p. 101), gebėti pažvelgti į konkrečias situacijas darbuotojų akimis (Zabieliavičienė, Zabieliavičius, 2010, p. 100), nes tik suprantant ir pripažįstant asmeninę žmogaus laisvę (Zabieliavičienė, Zabieliavičius, 2010, psl. 101), įsijaučiant į tai, ką darbuotojas mąsto, jaučia, suvokia, jis gali jaustis saugiai ir išreikšti savo nuomonę (Maceika, Strazdas ir Maciukevičienė, 2006, p. 47). Nė ką mažiau svarbu yra tai, ar patys vadovai yra kūrybiški. Jei vadovas geba kūrybiškai mąstyti, tai didina organizacijos kūrybinį potencialą (Župerkienė, Šimanskytės, p. 129), jei ne, vadinasi, tai jau problema, siekianti didinti kūrybinį potencialą. Taip yra todėl, kad vadovas tampa lyg kūrybiškumo pavyzdys savo pavaldiniams (Girdzijauskienė, Penkauskienė, Sruoginis ir kt., 2011, p. 7-8).

Kiekvienas vadovas turi žinoti, kad vien tik orientuotis į savęs tobulinimą, t.y. greitai tubulėti pačiam, yra netinkama, jis turi padėti greitai tubulėti ir savo darbuotojams (Misiukonis, 2015, p. 322), kas tikrai nėra taip paprasta, nes tenka asmeniškai skatinti ir motyvuoti kiekvieną individą (Ganauskaitė, Lesionis, 2008, p. 31), skatinti kūrybišką darbuotojų problemų sprendimą (Šimanskienė, Župerkienė, 2014, psl. 38), skatinti darbuotojus pateikti naujas ir naudingas idėjas

(Wang, Zhang, Jia, 2017, p. 10), taip pat turi sudaryti kūrybišką darbo aplinką laisvai kurti (Šimanskienė, Župerkienė, 2014, psl. 39), stiprinti darbuotojų vidinę motyvaciją (McMahon, Ford, 2013, p. 69), ugdyti darbuotojus kūrybiškai mąstyti (Maceika, Strazdas ir Maciukevičienė, 2006, p. 47), o taip pat ugdyti darbuotojų gebėjimus ir žinias ir sąlygas bei sukurti ugdymo planus ir strategiją, atitikiančią organizacijos tikslus (Gražulis, Valickas, Dačiulytė ir kt., 2012, p. 233). Tampa aišku, kad visas skatinimo priemonės ir veiksmus, išvardytus aukščiau, atlieka nė kas kitas, o pats vadovas. Būtent nuo jo priklauso, ar pavyks pasiekti, kad organizacijoje dirbtų kūrybiški darbuotojai. Svarbu pabrėžti, kad kadangi organizacija – tai visų pirma socialinė grupė, orientuota į tikslų įgyvendinimą (Guščinskienės, 2011, p. 30), todėl tinkamai valdant, darbuotojų kūrybiškumo skatinimas turėtų būti suderintas su pačios organizacijos tikslais (Išoraitė, 2011, p. 32). Tokiu būdu, jei organizacijos strateginiai tikslai nukreipti, tarkime, į kokybės gerinimą, parinktas skatinimas turi padėti pasiekti šį organizacijos tikslą. Žinodami skirtingus savo pavaldinių poreikius, vadovai gali įvairiais būdais skatinti, kad jie pasiektų organizacijos tikslus (Žaptorius, 2007, p. 110).

Tokiu būdu, išanalizavus įvairius mokslininkų pamąstymus kūrybiškumui palankios aplinkos tema, manoma, kad esminės jos sudedamosios yra:

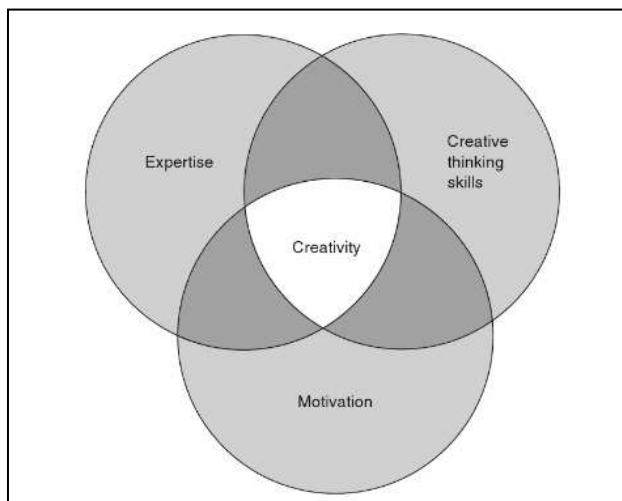
- Atsižvelgiama į psichologinę darbuotojų gerovę (Gustainienė, Prancėvičienė, Bukšnytė-Marmienė ir kt, 2014, p. 4);
- tikslą pasiekti nėra paprasta (Kalinauskas, 2014, p. 392);
- suteikiama laisvė ir galimybės (Glosienė, 2010, p. 65);
- darbuotojai nėra stabdomi, jiems leidžiama įgyvendinti savo idėjas ir gebėjimus (Raišienė, Vanagas, Žuromskaitė ir kt., 2014, p. 26);
- stengiamasi taikyti kuo mažiau administracinių apribojimų (L. Šimanskienė, E. Župerkienė, 2014, psl. 39);
- veikimo laisvė ir saviraiškos palaikymas, galimybė pritaikyti įvairius požiūrius, neapibrėžtumo toleravimas, galimybė eksperimentuoti, bandyti, klysti, pradėti iš naujo ir nebūti už tai pasmerktam ar išjuoktam, pozityvus požiūris į pokyčius, atvirumas ir kilnumas (Girdzijauskienė, Penkauskienė, Sruoginis ir kt., 2011, p. 7-8);
- pakankamai stabili ir pakankamai atvira aplinka (Glosienė, 2010, p. 65);
- erdvėse darbo vietos neturi būti tankiai išdėstytos (A. Maceikos, R. Strazdo ir L. Maciukevičienės, 2007, p. 48);
- turi būti šiltų spalvų vyravimas arba malonūs kontrastai, vizualių detalių gausa (Girdzijauskienė, Penkauskienė, Sruoginis ir kt., 2011, p. 7-8);
- kūrybinei veiklai skiriama pakankamai laiko (A. Maceika, R. Strazdas ir L. Maciukevičienė, 2007, p. 48);

- organizacija turi nuolatos stebėti besiplėtojančias naujas technologijas (A. Maceikos, R. Strazdo ir L. Maciukevičienės, 2006, p. 48; L. Girdauskienės, 2011, p. 746);
- atvira komunikacija, reguliarūs susitikimai ir keitimasis idėjomis, grupės narių tarpusavio priklausomybė, kolegų palaikymas, bendrumo ir priklausomybės grupei jausmas, neformalus bendravimas (Girdzijauskienė, Penkauskienė, Sruoginis ir kt., 2011, p. 7-8; L. Šimanskienė, E. Župerkienė, 2014, psl. 39);
- suteikiama galimybė kreiptis patarimų, dalyvauti diskusijose nepaisant užimamų pareigų (L. Šimanskienė, E. Župerkienė, 2014, psl. 39);
- pasitikėjimu ir pagarba grįsti tarpasmeniniai santykiai (Girdzijauskienė, Penkauskienė, Sruoginis ir kt., 2011, p. 7-8);
- darbuotojų įtraukimas į sprendimo priėmimo procesą padėtų išspręsti daugelį problemų, susijusių ne tik su sprendimų priėmimu, bet ir su jų įgyvendinimu (Zabielavičienė, Zabielavičius, 2010, psl. 100).

Apibendrinant, skatinant kūrybiškumą organizaciniu lygmeniu, būtina sudaryti kūrybiškumui palankią aplinką ir parenkant tinkamą vadovavimą organizacijai. Tokiai aplinkai būdinga: atsižvelgti į psichologinę darbuotojų gerovę, joje tikslą pasiekti nėra paprasta, darbuotojai nėra stabdomi, jiems leidžiama įgyvendinti savo idėjas ir gebėjimus, stengiamasi taikyti kuo mažiau administracinių apribojimų, suteikiama galimybė pritaikyti įvairius požiūrius ir suklydus nebūti už tai pasmerktam ar išjuoktam, toleruojamas neapibrėžtumas ir pozityvus požiūris į pokyčius. Taip pat erdvėse darbo vietos neturi būti tankiai išdėstytos, kūrybinei veiklai skiriama pakankamai laiko, nuolatos stebimos besiplėtojančios naujos technologijos, darbuotojai įtraukiami į sprendimo priėmimo procesą, organizacijoje atvirai komunikuojama, reguliariai susitinkama ir keičiamasi idėjomis, neformaliai bendraujama, suteikiama galimybė kreiptis patarimų, diskusijose dalyvauja asmenys, nepaisant užimamų pareigų, pasitikėjimu ir pagarba grįsti tarpasmeniniai santykiai. Tuo tarpu organizacijos vadovas turi ne tik deklaruoti, bet ir puoselėti pasitikėjimo, sąžiningumo, atvirumo vertybes, gebėti pažvelgti į konkrečias situacijas darbuotojų akimis, suprasti ir pripažinti asmeninę žmogaus laisvę, įsijausti į tai, ką darbuotojas mąsto, jaučia, suvokia, gebėti kūrybiškai mąstyti, tampti lyg kūrybiškumo pavyzdžiu savo pavaldiniams, padėti greitai tobulėti savo darbuotojams, asmeniškai skatinti ir motyvuoti kiekvieną individą, skatinti kūrybišką darbuotojų problemų sprendimą, skatinti darbuotojus pateikti naujas ir naudingas idėjas, taip pat turi sudaryti kūrybišką darbo aplinką laisvai kurti, stiprinti darbuotojų vidinę motyvaciją, ugdyti darbuotojus kūrybiškai mąstyti, o taip pat ugdyti darbuotojų gebėjimus ir žinias, bei sukurti ugdymo planus ir strategiją, atitinkiančias organizacijos tikslus.

1.3.2. Kūrybiškumo skatinimas individualiu lygmeniu

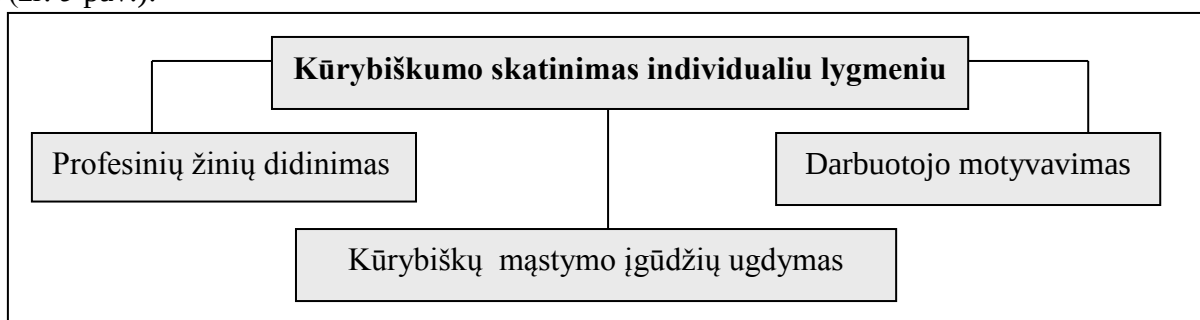
Kaip jau buvo minėta anksčiau, skatinant darbuotojų kūrybiškumą organizacijoje, vienas iš lygmenų, kuriais būtina veikti yra individualus. Šiame lygmenyje būtina pasiekti, kad asmeniui būtų būdingi trys kūrybiškumo komponentai (žr. 4 pav.), nes jie daro įtaką kūrybiškumui individualiame lygmenyje (Girdauskienė, 2011, p. 745):



4 pav. Individualaus kūrybiškumo komponentai

Šalt.: Henry, J., 2006, p. 19

4 pav. pateikti komponentai, kurie, remiantis J. Henry (2006, p. 19), interpretuojami sekančiu būdu: *patirtis* (expertise), arba profesinės žinios – tai intelektualios, techninės, procedūrinės žinios; *kūrybiško mąstymo įgūdžiai* (creative thinking skills) – tai žmonių lankstumas sprendžiant problemas, gebėjimas sujungti žinomas idėjas į naujas idėjas; *motyvacija* (motivation) – vidinė aistra atrasti kūrybiškų sprendimų. Taigi, skatinimas individualiu lygmeniu turi veikti sekančiu būdu (žr. 5 pav.):



5 pav. Kūrybiškumo skatinimas individualiu lygmeniu

Šalt.: Sudaryta autoriaus, remiantis Girdauskienė, 2011, p. 745

Tokiu būdu, remiantis 5 pav., vienas iš skatinimo individualiu lygmeniu veiksmų yra **profesinių žinių didinimas**. Siekiant padėti darbuotojui įgauti patirties, jiems yra organizuojamas darbas grupėse. Tokiu būdu, darbuotojams suteikiama galimybė mokytis vienas iš kito, galimybė didinti asmeninį profesinį augimą (Maceika, Strazdas ir Maciukevičienė, 2006, p. 48).

Kitas veiksnys yra *kūrybiškų mąstymo įgūdžių ugdymas*. Nors prieš tai ir buvo teigta, kad kūrybiškumas yra įgimta savybė, tačiau kūrybiško mąstymo įgūdžiai įgyjami tik tuomet, kai jie yra ugdomi (Šinkūnienė, 2011, p. 66; Šliburytė, 2012, p. 19), todėl siekiant, kad darbuotojai išmokų darbe pritaikomo kūrybiškumo (Šimanskienė, Župerkienė, 2014, p. 38), būtina taikyti tam tikrus kūrybiškumo skatinimo metodus (žr. 3 lentelę):

3 lentelė. Asmeniniai kūrybiškumo skatinimo metodai

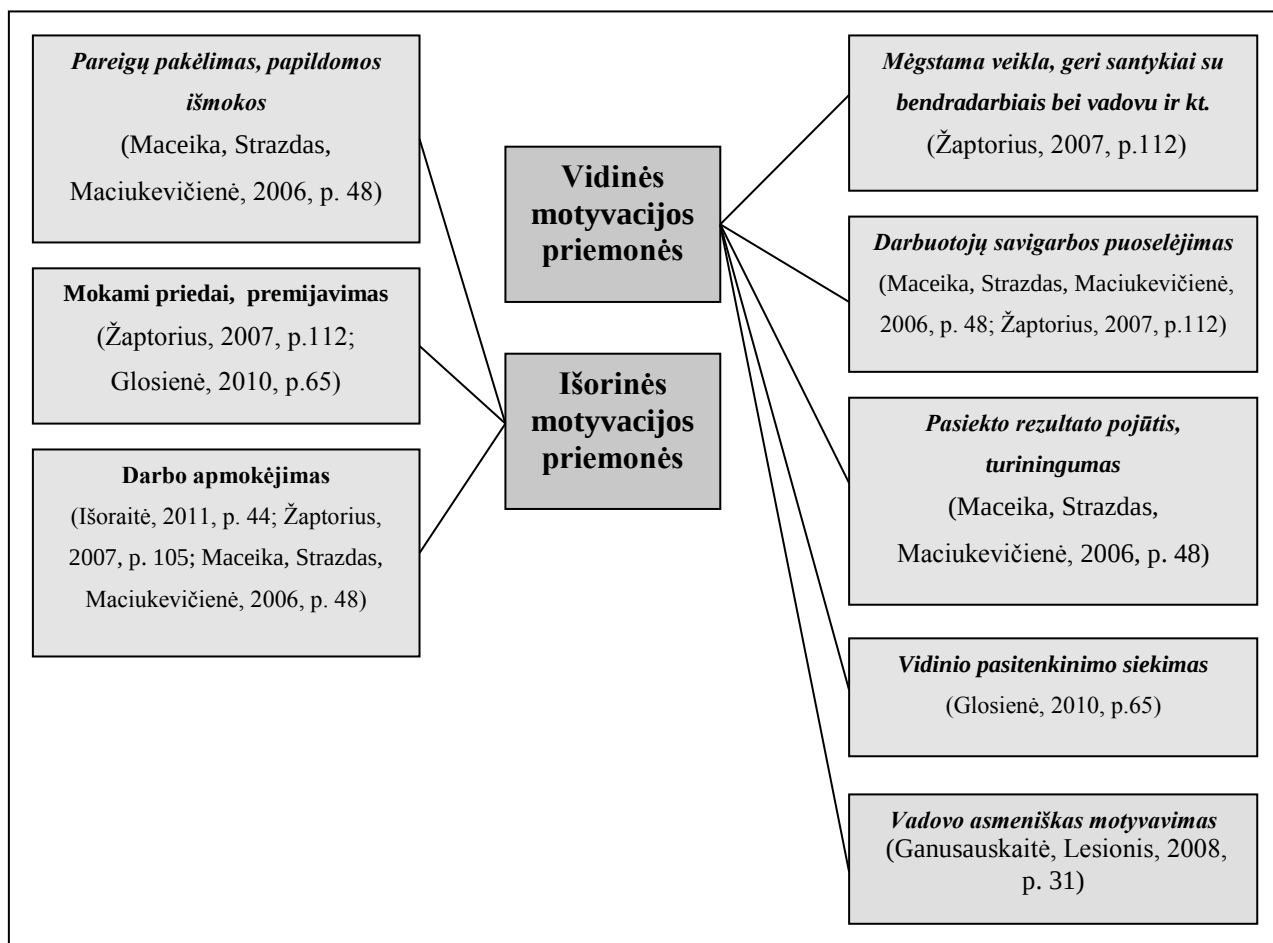
Metodas	Apibūdinimas
Susijusių stimulų laisvo taikymo metodai	<i>Problemų apvertimo metodas</i> - problemų apvertimo metodas, kai problema įsivaizduojama kaip kubas, kubas verčiamas ant kiekvinos iš jo turimų pusių, tokiu būdu bandoma surasti visus įmanomus problemos sprendinius, o tuomet išsirenkamas vienas, labiausiai tinkantis
	<i>„Atminties žemėlapių“ metodas</i> – taikant jį sukuriama su sprendžiamu objektu ar problema susiję vaizdiniai, veikiantys kaip stimulus kurti naujas idėjas
	<i>„Pojūčių karalystės“ metodas</i> remiasi penkiais žmogaus pojūčiais: rega, klausa, skoniui, lytėjimu ir uosle
Susijusių stimulų griežto taikymo metodai	<i>„Lotoso žiedo“ metodo</i> 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“
	<i>„Savybių sąrašo“ metodu</i> išskirtos produkto savybės derinamos tarpusavyje ir veikia kaip stimulus generuoti idėjas, naujoms produktų ir paslaugų kombinacijoms ieškoti
Nesusijusių stimulų laisvo taikymo metodai	<i>„Proveržio mąstymo“ metodo</i> principais organizacijoje galima sukurti demokratiškesnius darbuotojų santykius, įdomią bei turiningą aplinką
Nesusijusių stimulų griežto taikymo metodai	<i>„Atsitiktinės įvesties“ metodas</i> naudingas tuomet, kai reikia naujų idėjų ar naujų perspektyvų sprendžiant iškilusias problemas
	<i>„Priverstinės analogijos“ metodas</i> – ieškomos sprendžiamos problemos sąsajų su kuo nors, kas turi nors truputį arba visai neturi nieko bendra su nagrinėjama problema, tokiu būdu į problemą pažvelgiama netikėtu kampu

Šalt.: sudaryta autoriaus, remiantis Strazdauskas, Bareika, Toločka, 2010, p. 80-81

Iš 3 lentelės matyti, kad metodai iš tikrųjų skiriasi pagal savo veikimo principą. Norėtusi tik pabrėžti, kad „Proveržio mąstymo“ metodas kelia rimtas dvejones tuo, kad jis gali būti vertinamas kaip metodas, ugdantis asmens kūrybiškumą. Ši nuomonė pagrįsta tuo, kad „Proveržio mąstymo“

metodas, orientuotas į demokratiškesnių darbuotojų santykių, įdomios bei turiningos aplinkos sukūrimą, labiau tinka organizaciniam lygmeniui, nei individualiam. Todėl ties šiuo metodu, išskiriamas asmeninis prieštaravimas.

Trečias ir paskutinis veiksnys, kuriuo būtina veikti skatinant kūrybiškumą individualiu lygmeniu, yra ***darbuotojo motyvavimas***. Išskiriama, kad motyvacija - veiksmo priežastis, kylanti iš asmenybės noro patenkinti su darbo aplinka susijusius poreikius, interesus, iš noro įgyvendinti lūkesčius, vertybes, tikslus ir pan. (Gražulis, Valickas, Dačiulytė ir kt., 2012, p. 123). Tokiu būdu, išskiriamos vidinės ir išorinės motyvacijos priemonės (žr. 6 pav.):



6 pav. Vidinės ir išorinės motyvacijos priemonės

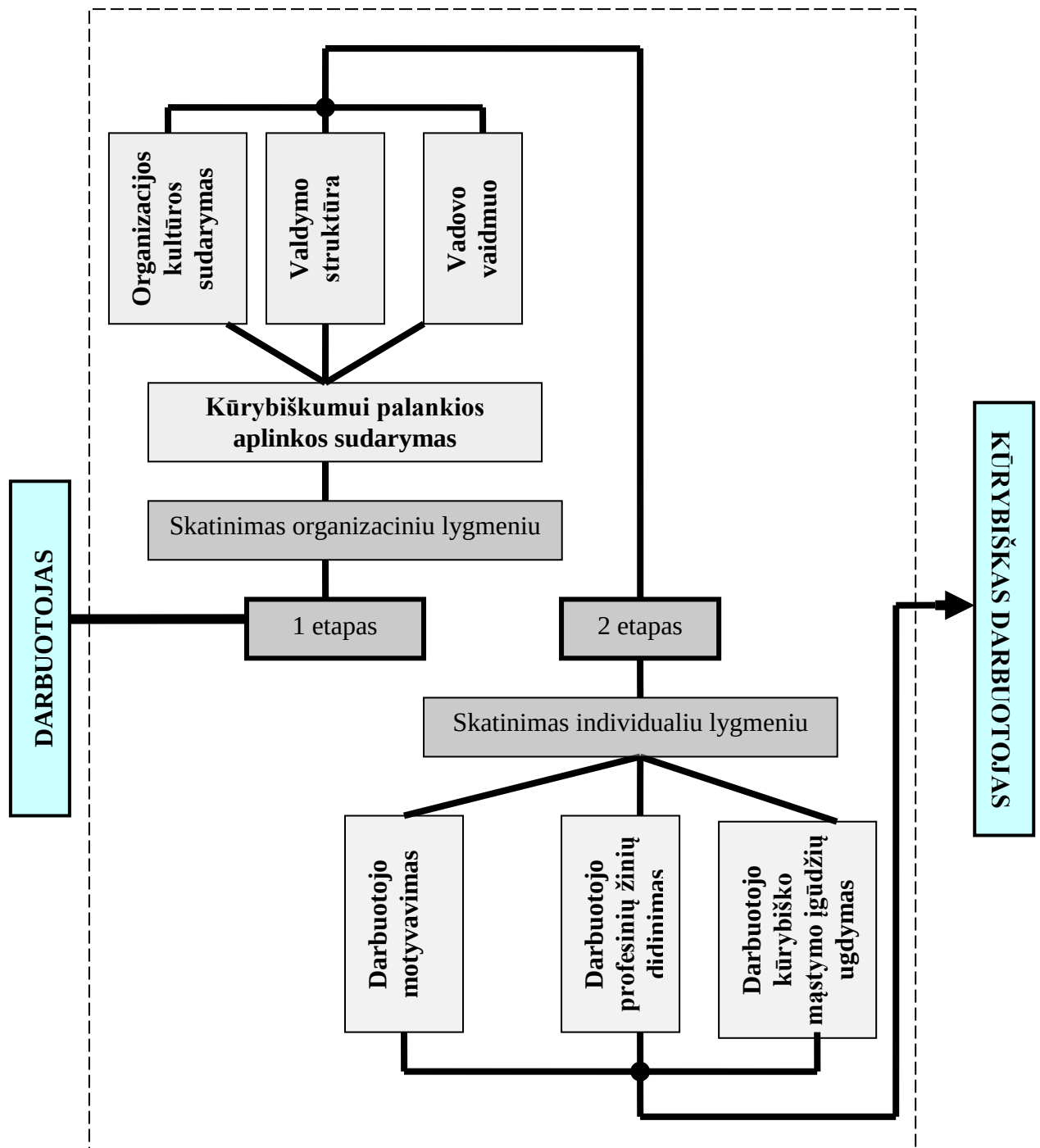
Šalt.: Sudaryta autoriaus, remiantis Glosienė, 2010, p.65; Maceika, Strazdas, Maciukevičienė, 2006, p. 48; Žaptorius, 2007, p.112; Išoraitė, 2011, p. 44, Žaptoriaus, 2007, p. 105, p. 112; Maceika, Strazdas, Maciukevičienė, 2006, p. 48

Iš 6 pav. tampa aišku, kad motyvacija asmens viduje gali atsirasti dėl daugelio priežasčių. Svarbu yra suprasti, kad taikant šiuos veiksmus, būtina įvertinti, ko konkrečiam asmeniui reikia, kad būtų motyvuotas. Tokiu būdu, negalima, pavyzdžiui, mokėti asmeniui priedus, jei jam, iš tikrųjų, yra svarbiau ir jį žymiai labiau motyvuoja vadovo pasakyta geras žodis. Tokiu būdu, netinkamas motyvavimo veiksmų pasirinkimas gali neigiamai įtakoti asmenį ir asmuo, galiausiai, nebus motyvuotas. Išskiriama ir kita situacija, kuomet darbuotojų asmeniniai poreikiai ir motyvai

nėra paisomi, kitaip tariant, ignoruojami, dėl ko atsiranda neigiamų pasiekimų visai organizacijai: nesiseka didinti pavaldinių darbo efektyvumą, taip pat nepavyksta pasiekti organizacijos tikslų (Gražulis, Valickas, Dačiulytė ir kt., 2012, p. 121). Būtina suprati, kad motyvuoti yra būtina, nes pavyzdžiui, darbuotojas gali turėti kūrybinio mąstymo įgūdžių ir pakankamai kompetencijos atlikti užduotį, tačiau tuomet, kai jis nėra motyvuotas ją atlikti, nėra garantijos, kad darbą jis atliks taip, kaip to reikia organizacijai,- kūrybiškai, o svarbiausia yra tai, kad jis nebus vertinamas kaip kūrybiškas asmuo.

Apibendrinant, darbuotojo kūrybiškumas susideda iš patirtis tam tikroje viklos srityje, t.y. intelektualių, techninių, procedūrinių žinių; kūrybinio mąstymo įgūdžių, t.y. žmonių lankstumo sprendžiant problemas ir gebėjimo sujungti žinomas idėjas į naujus ir prasmingus junginius bei motyvacijos, t.y. noro, paskatinto vidinės aistros arba išoriniais atlygiais. Tokiu būdu, skatinant kūrybiškumą individualiu lygmeniu, būtina motyvuoti darbuotoją, tam pritaikius vidinius motyvavimo veiksnius, tokius, kaip vadovo asmenišką motyvavimą, vidinio pasitenkinimo siekimas, pasiekto rezultato pojūtis, turiningumas, darbuotojų savigarbos puoselėjimas, mėgstama veikla, geri santykiai su bendradarbiais bei vadovu, arba išorinius motyvavimo veiksnius, tokius, kaip darbo apmokėjimas, mokami priedai, premijavimas, pareigų pakėlimas, papildomos išmokos. Teigiama, kad vidinės motyvacijos veiksniai iššaukia daug didesnę kūrybiškumą, nei išoriniai. Papildyti kūrybinių mąstymo įgūdžių bagažą galima, pasitelkiant tokius kūrybiškumo skatinimo metodus, kaip problemų apvertimo metodas, „Atminties žemėlapių“, „Pojųčių karalystės“, „Lotoso žiedo“, „Savybių sąrašo“, „Proveržio mąstymo“, „Atsitiktinės įvesties“, „Priverstinės analogijos“ metodais ir idėjų piltuvėlio principą. Papildyti patirties bagažą, turi būti organizuojamas darbas grupėse. Tokiu būdu, darbuotojams suteikiama galimybė mokytis vienas iš kito, galimybė didinti asmeninį profesinį augimą.

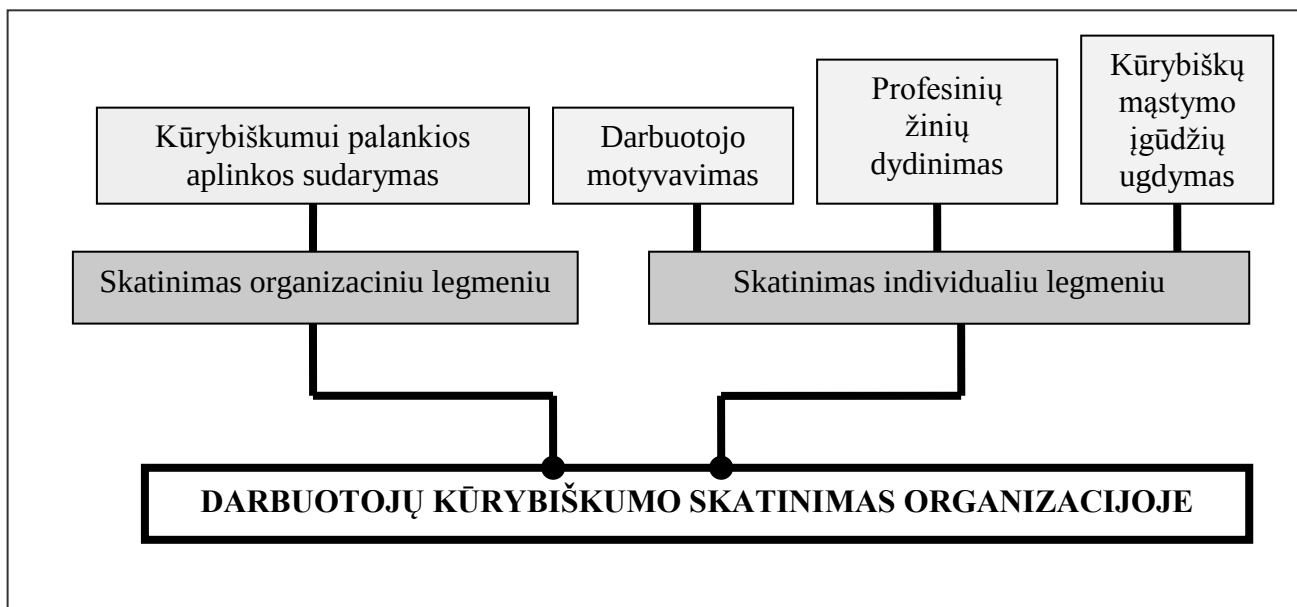
Remiantis išdėstyta teorija, sudarytas kūrybiškumo skatinimo organizacijoje teorinis modelis, kuris bus tikrinamas praktinėje šio darbo dalyje (žr. 9 pav.):



9 pav. Teorinis darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijoje modelis

2. TYRIMO UAB „VAKARŲ BALTIJOS LAIVŲ STATYKLA“ ORGANIZACIJOJE METODIKA

Atliktant empirinį tyrimą, buvo remtasi teorinėje dalyje sukunstruotu teoriniu darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijoje modeliu. Šiame skyriuje šis darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijoje modelis bus patikrintas empiriškai sekančiu būdu (žr. 8 pav.):



8 pav. Teorinio modelio tikrinimas empiriškai

Iš 8 pav. matyti, kad tyrimas bus atliekamas, ištiriant skatinimą organizaciniu lygmeniu (ar sukurta kūrybiškumui palanki aplinka), o tuomet ištiriant skatinimą individualiu lygmeniu (ar darbuotojai yra motyvuojami, ar jų profesinės žinios yra didinamos, ir ar jie yra ugdomi kūrybiškai mąstyti).

2.1. Tyrimo vieta ir dalyviai

Tyrimo vieta. Tyrimo atlikimo vieta - UAB „Vakarų Baltijos laivų statykla“. UB „Vakarų Baltijos laivų statykla“ – tai organizacija, įsikūrusi Lietuvoje, Klaipėdoje, ir užsiimanti laivų projektavimu, statymu, sudėtingų laivų konstravimu. Tyrimui atlikti pasirinkta būtent ši organizacija, nes savo veikloje ji vadovaujasi aukščiausiais standartais ir siekia išlaikyti savo poziciją rinkoje, skatina geriausią darbuotojų sugebėjimų panaudojimą bei vystymą, suteikia visiems lygias galimybes profesinėje srityje. Taigi UAB „Vakarų Baltijos laivų statykla“ yra pozicionuojama kaip puikią valdymo sistemą tyrinti organizacija. Tokiu būdu, ši organizacija atstovauja visas įmanomas organizacijas, skatinančias darbuotojų kūrybiškumą.

Tyrimo imtis. UAB „Vakarų Baltijos laivų statykla“ dirba 479 darbuotojai, iš kurių 77 – administracijos darbuotojai, o 402 asmenys – darbininkai (suvirintojai, surinkėjai, krano mašinistės). Mokslinėje literatūroje išskiriama, kad darbininkų, dirbančių prie konvejerio, darbas nėra susijęs su kūryba, jiems pateikiama tiksli užduotis, parodoma, kaip tą užduotį atlikti (Jančoras, Strazdas, Cernevičiūtė, 2014, p. 98), jiems telieka ją atlikti. Tas pats vyksta ir UAB „Vakarų Baltijos laivų statykla“ darbininkų (suvirintojų, surinkėjų, krano mašinistų) atveju: remiantis UAB „Vakarų Baltijos laivų statykla“ darbo nuostatomis, darbininkų darbą sudaro tikslus ir kokybiškas jiems pateiktą užduotį įvykdymas, nė kiek nenukrypstant nuo užduoties. Tokiu būdu, įvertinant tai, kad žemiausio lygio UAB „Vakarų Baltijos laivų statykla“ darbuotojų – darbininkų veikla tiesiogiai nėra susijusi su kūryba, ši darbuotojų dalis nebuvo įtraukta į tyrimą dalyvaujančių respondentų imtį. Tokiu būdu, iš visų 479 organizacijoje dirbančių asmenų, tyrimą pretendavo dalyvauti jau 77 darbuotojai.

Sekančiu etapu, buvo patikrinta, kiek iš organizacijoje dirbančių asmenų šiuo metu yra tėvystės ar motinystės atostogose. Tokiu būdu, išaiškėjus, kad 1 asmuo yra motinystės atostogose, tyrimo visuma sumažėjo dar iki 76 darbuotojų.

Toliau, išsiaiškinus, kuri tyrimo imties paskaičiavimo formulė yra labiausiai taikoma moksliniuose darbuose kūrybiškumo skatinimo organizacijoje tema, tyrimo imtis paskaičiuota remiantis Paniotto V.I. formule: $n=1(\Delta * \Delta + 1/N)$, kur: **n** – reikiamas tyrimui atlikti respondentų skaičius; **Δ (delta)** – leistinas netikslumas, t.y. paklaida, **N** – visa populiacija.

Taigi, UAB „Vakarų Baltijos laivų statyklos“ atveju, kur $N=76$ ir taikoma 5% paklaida, $n=1/(0,05*0,05+1/76)=64$.

Paskutinis etapas, parenkant tyrimo imtį, buvo iš visų organizacijoje dirbančių administracijos darbuotojų atrinkti tuos 64 darbuotojus, kurie sudarys tyrimo imtį ir dalyvaus tyrimą, reprezentuojant, t.y. atstovaujant, visus organizacijoje dirbančius asmenis. Taigi, kadangi šiame tyrimą siekiama reprezentuoti visą tiriamą populiaciją, imtis sudaroma atsitiktiniu būdu.

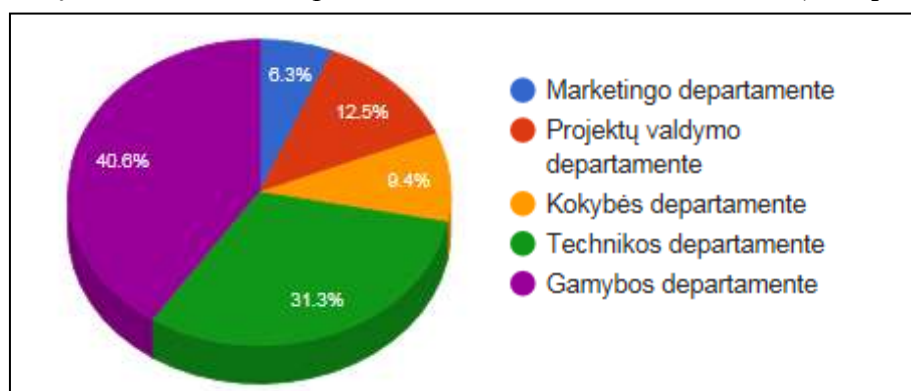
Atliekant tyrimą, 64 darbuotojams į jų turimus paštus buvo išsiųstas prašymas užpildyti anketą, pateiktą tinklalapyje www.apklausa.lt. Grįžo 64 anketos, kas nurodo anketą 100% grįžtamumą, kas nurodo, kad respondentams nagrinėjama tema yra aktuali ir jiems taip pat yra svarbu, kad kiekvieno iš jų nuomonė būtų išgirsta.

Tyrimo dalyvių charakteristika. Atliekant tyrimą, buvo apklausta 64 respondentai (24 moterys ir 40 vyrai). Pagal lytį, respondentai pasiskirstyti sekančiu būdu: vyrų – 62,5 %, moterų – 37,5 %. Iš visų respondentų, didžioji dauguma (net 43,8 %) – nuo 26 iki 35 metų. Likusi dalis pasiskirstė sekančiu būdu:

- 26,6 % - nuo 46 ir daugiau,
- 14,1 % - nuo 18 iki 25 metų,

- 15,7 % - nuo 36 iki 45 metų.

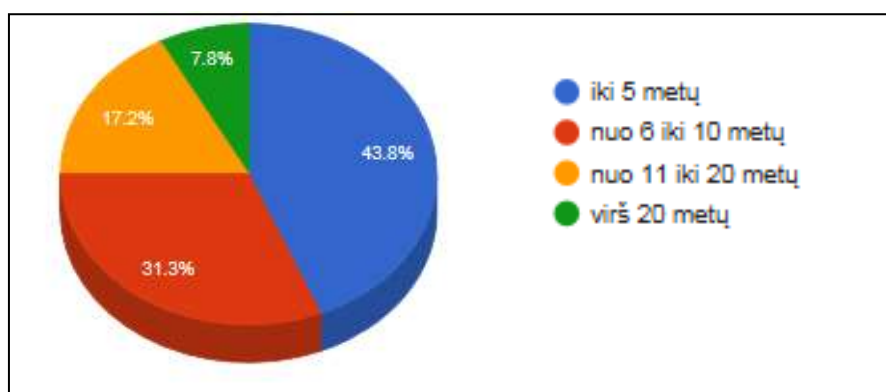
Pagal departamentą, kuriame dirba, respondentai suskirstomi sekančiu būdu (žr. 9 pav.):



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal departamentą organizacijoje

Iš 9 pav. aišku, kad didžioji tyrimo dalyvių dalis – dirbantys Gamybos departamente, mažiausiai – Marketingo departamente.

Žemiau pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje (žr. 10 pav.):



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje

Iš 10 pav. aišku, kad didžioji tyrimo dalyvių dalis – dirbantys organizacijoje iki 5 metų, mažiausiai – virš 20 metų.

2.2. Tyrimo metodas ir instrumentas

Tyrimo metodas. Šiame moksliniame darbo buvo taikytas socialiniuose moksluose plačiai paplitęs tyrimo metodas – apklausa (Kardelis, 2016, p. 236; Kardelis, 2005, p. 179; R. Stašys ir L. Šimanskienė, 2011, p. 18). Lietuvoje šį tyrimo metodą naudoja beveik visi (Norku, Morkevičius, 2011, p. 8) ir jis puikiai tinka siekiant ištirti darbuotojų kūrybiškumo skatinimą organizacijoje. Tačiau toks šio metodo tinkamumas sąlygojamas ne vien jo populiariu taikymu socialiniuose moksluose, bet ir tuo, kad jį taikant galima nuodugniau įvertinti tiriamų asmenų nuomones, o, gavus

reikiamą informaciją, patikrinti tyrimo hipotezę. Apklausos pagalba surinkti tyrimui būtini pirminiai duomenys apie elgesio motyvus (Kardelis, 2016, p. 237), žmonių nuomones, žinias, įsitikinimus, elgesį.

Tyrimo instrumentas. Atliekant tyrimą, taikytas tyrimo instrumentas – anketa. Šis instrumentas pasirinktas dėl to, kad anketa yra dažniausiai naudojamas (Stašys, Šimanskienė, 2011, p. 18) ir vienas geriausių pirminės informacijos gavimo tyrimo instrumentų (Kardelis, 2016, p. 248), užtikrinantis 100 proc. anketų grąžinimą, jis yra pigesnis ir trumpesnis už interviu (Tidikis, 2003, p. 487). Tokiu būdu, rengiant anketą (klausimyną), visų pirma, buvo įvertinta tinkamos įžangos (kreipimosi į respondentą) svarba: anketa buvo pradeta trumpu prisistatymu, vykdomo tyrimo tikslo ir tyrimo rezultatų pritaikymo srities įvardijimu. Taip pat pabrėžtas anketos anonimiškumas. Iškart po įžangos buvo pateikta 13 klausimų. Detalesnis klausimų aprašymas pateiktas 4 lentelėje (žr. 4 lentelę):

5 lentelė. Klausimyno sudedamųjų klausimų aprašymas

Bloko Nr.	Klausimų nr.	Teiginių skaičius	Klausimų tikslas
I-as blokas	1 klausimas	-	Respondentų amžiaus nustatymas
	2 klausimas	-	Respondentų lyties nustatymas
	3 klausimas	-	Respondentų darbo stažo organizacijoje nustatymas
	4 klausimas	-	Respondentų departamento, kuriame dirba, nustatymas
II-as blokas	5 klausimas	7	Ištirti kūrybiškumo svarbą organizacijoje
	6 klausimas	6	Ištirti darbuotojų kūrybiškumo svarbą organizacijoje
	7 klausimas	12	Ištirti kūrybiškumo sampratą organizacijoje
III-as blokas	8 klausimas	18	Ištirti darbo aplinką
	9 klausimas	12	Ištirti, koks yra vadovavimas organizacijai
IV-as blokas	10 klausimas	14	Ištirti darbuotojų motyvacijos didinimą
	11 klausimas	10	Ištirti darbuotojų kūrybinio mąstymo įgūdžių ugdymą
	12 klausimas	4	Ištirti darbuotojų profesinių žinių didinimą
V-as blokas	13 klausimas	16	Ištirti darbuotojų kūrybiškumo lygį

Šalt.: Sudaryta autoriaus

Iš 4 lentelės tampa aišku, kad visus anketoje pateiktus klausimus įmanoma suskirstyti į 5-is blokus, kiekvienas iš kurių skirtas konkrečioms aspektams ištirti. Būtina pabrėžti, kad nuo 2-o bloko iki paskutinio, kiekvieną klausimą sudarė teiginiai, kurių skaičius kiekviename iš kurių - skirtingas.

Tokiu būdu, anketą sudarė 13-a klausimų, iš kurių 2-iems klausimams buvo taikyta nominalioji skalė ir kuriais buvo siekama išsiaiškinti demografinius respondentų duomenis, tokius, kaip jų lytis, departamentą, kuriame dirba. Siekiant išsiaiškinti respondentų amžių ir darbo stažą organizacijoje, 1-am ir 3-am klausimams buvo taikyta intervalinė skalė. Likusiems 9-iems klausimams buvo

taikyta ranginė skalė, t.y., atsakymai buvo išdėstyti didėjančia tvarka nuo žemiausio („visiškai nesutinku“) iki didžiausio („visiškai sutinku“). Visi anketos klausimai buvo tik **uždari**, su galimais atsakymo variantais. Pagal uždarų klausimų tipus, buvo taikyti ir **uždari alternatyvūs**, kuomet respondentui buvo suteikta galimybė rinktis tik vieną teisingą atsakymo variantą.

Metodo patikimumas ir validumas. Kadangi, vien tik parengti anketą neužtenka, būtina ją aprobuoti (Stašys, Šimanskienė, 2011, p. 19; Kardelis, 2016, p. 251; Tidikis, 2008, p. 478), todėl, sudarius anketą, buvo atliktas **bandomasis tyrimas**, kurio dėka buvo nustatyta, ar anketa turi trūkumus (Stašys, Šimanskienė, 2011, p. 19), buvo patikrinta klausimų ir teiginių kokybė (Kardelis, 2016, p. 251). Tokiu būdu, sudarius pirminį anketos variantą, 64-iems respondentams buvo pateikta bandomoji anketa. Atlikus bandomąjį tyrimą, su respondentais buvo aptarta, kas jiems buvo neiašku, kokie klausimai, teiginiai ar žodžiai buvo nesuprantami, kokius netikslumus jie pastebėjo, ko jie nesuprato, su kokiais sunkumais susidūrė pildydami anketą, kaip jie ją vertina. Taigi, įvertinus visų apkalustųjų (respondentų) bandomojo tyrimo metu gautus atsakymus, buvo įvertinta, kad klausimų ir teiginių koregavimas nėra būtinas. Taip pat, siekiant patikimumo ir validumo (Kardelis, 2016, p. 97), atlikus bandomąjį tyrimą, po kurio laiko jį pakartojus, t.y., pateikus tą patį klausimyną antrą kartą tiems patiems respondentams ir palyginus rezultatus, gauti labai panašūs rezultatai, kas pabrėžia metodo **patikimumą**. Metodas yra **validus**, nes buvo įvertintos duomenų statistinės paklaidos (Kardelis, 2016, p. 175).

2.3. Tyrimo procesas ir etika

Atliktas tyrimas yra trumpalaikis, jo procesą galima suskirstyti į keturis etapus:

1. Pirmo tyrimo etapo metu, remiantis išanalizuota lietuvių ir užsienio autorių literatūra darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijoje tema ir sudarytu teoriniu modeliu, buvo pasirinktas tyrimo metodas, tyrimo instrumentas, tyrimo imtis ir imties charakteristikos, parinktas statistinės analizės metodas.
2. Antro etapo metu buvo parengtas anketa, vėliau ji buvo įkelta į tinklapį www.apklausa.lt. Prašymas užpildyti anketą buvo išsiųstas kiekvienam iš respondentų į jų turimus paštus.
3. Trečio tyrimo etapo metu, atlikus apklausą, gauti pirminiai duomenys apdoroti statistiškai su SPSS 17.0 programa.

Tyrimo etika ir principai. Fundamentalus tyrimų etikos principas yra tiriamųjų sutikimas dalyvauti tyrime apie jį gavus išsamios informacijos, todėl, puoselėjant šį principą, prieš atliekant tyrimą, buvo gautas žodinis sutikimas iš respondentų. Taip pat respondentams buvo įvardyta, jog jų dalyvavimas yra savanoriškas, todėl jie gali atsisakyti dalyvauti tyrime arba pasitraukti iš jo, jam prasidėjus.

Bendra tyrimo etikos ypatybė nurodo, kad būtina gauti leidimą atlikti tyrimą organizacijoje (nes tyrimas, galimai, trukdys organizacijos darbui) (Kardelis, 2016, p. 81) (žr. 1 priedą). Taip pat, atliekant tyrimą, puoselėti šie socialinių tyrimų etikos principai:

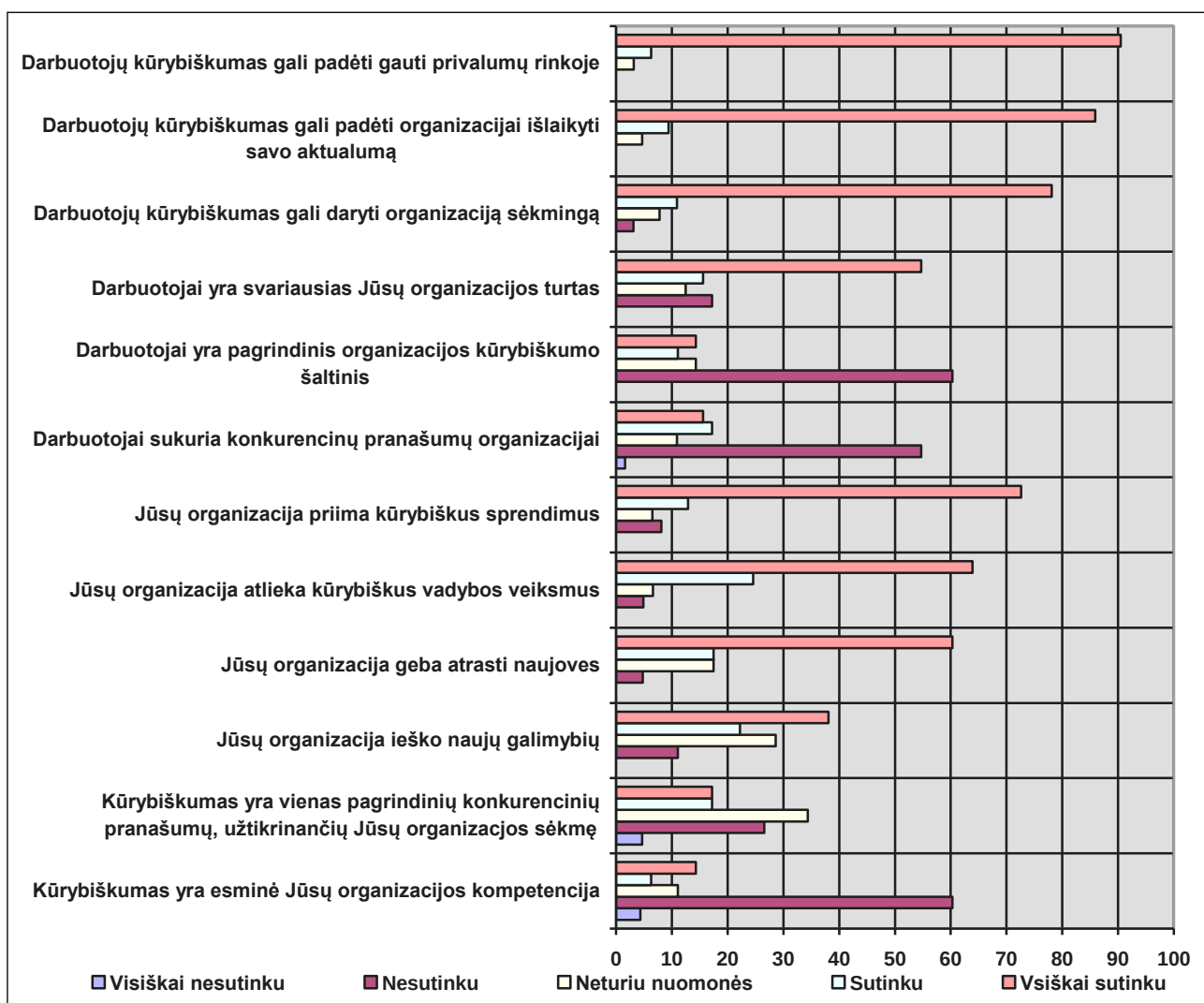
- Privatumo principas: jokia informacija nebuvo skleidžiama, negavus tiriamųjų sutikimo.
- anonimiškumo principas: tyrimo dalyvių suteikta informacija panaudota tokiu būdu, kad neleistų nustatyti tiriamųjų tapatybės, o klausimai buvo pateikti be dalyvių vardų ir kitų asmeninių duomenų;
- konfidencialumo principas: visa asmeninė informacija apie respondentus laikoma paslapyje (apie tai buvo aptarta tyrimo pradžioje);
- sąžiningumo principas: šiame darbe pateikti duomenys nebuvo pateikti pagerintais, klastojant.

3. DARBUOTOJŲ KŪRYBIŠKUMO SKATINIMO UAB „VAKARŲ BALTIJOS LAIVŲ STATYKLA“ ORGANIZACIJOJE TYRIMO REZULTATAI

Šiame skyriuje pateikiami gauti tyrimo rezultatai darbuotojų kūrybiškumo ir jo svarbos organizacijai aspektu, darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizaciniu ir individualiu lygmenimis aspektu ir darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijoje sėkmių ir problematikos aspektu.

3.1 Darbuotojų kūrybiškumas ir jo svarba organizacijai

Respondentų nuomonės pasiskirstymas darbuotojų kūrybiškumo svarbos organizacijai aspektu (žr. 11 pav.):



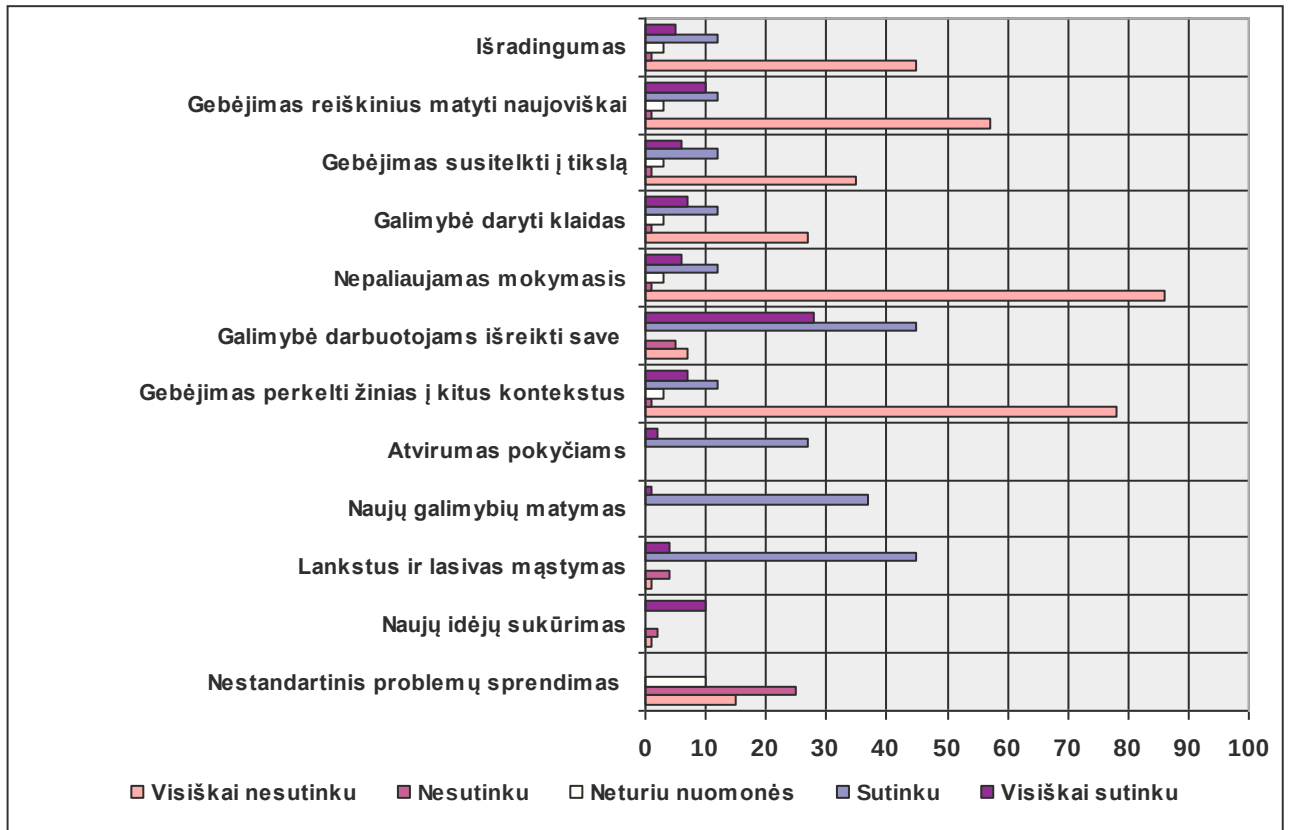
11 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas darbuotojų kūrybiškumo svarbos aspektu

Šalt.: Sudaryta autoriaus

Remiantis 11 pav. tampa aišku, kad tiriamoje organizacijoje darbuotojų kūrybiškumas yra svarbus, nes yra priimami kūrybiški sprendimai, atliekami kūrybiški vadybos veiksmai, gebama atrasti naujoves ir yra ieškoma naujų galimybių. Taip pat yra pritariama, kad darbuotojai yra svarbiausias tiriamos organizacijos turtas, kad darbuotojų kūrybiškumas gali daryti organizaciją

sėkmingą, gali padėti organizacijai išlaikyti savo aktualumą, gali padėti gauti privalumų rinkoje. Tačiau tokioje teigiamų nuomonių gausoje yra pastebima, kad darbuotojų kūrybiškumas nėra įvardijamas kaip esminė tiriamos organizacijos kompetencija, kaip vienas pagrindinių jos konkurencinių pranašumų ir veiklos sąlygų, užtikrinančių sėkmę. Respondentai taip pat nedrįsta teigti, kad darbuotojai yra pagrindinis jų organizacijos kūrybiškumo šaltinis ir kad būtent darbuotojai sukuria konkurencinį pranašumą jų organizacijai.

Patikrinus, kaip darbuotojai interpretuoja kūrybiškumo sąmpratą, buvo gauti šie atsakymai: (žr. 12 pav.):



12 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas kūrybiškumo interpretavimo aspektu

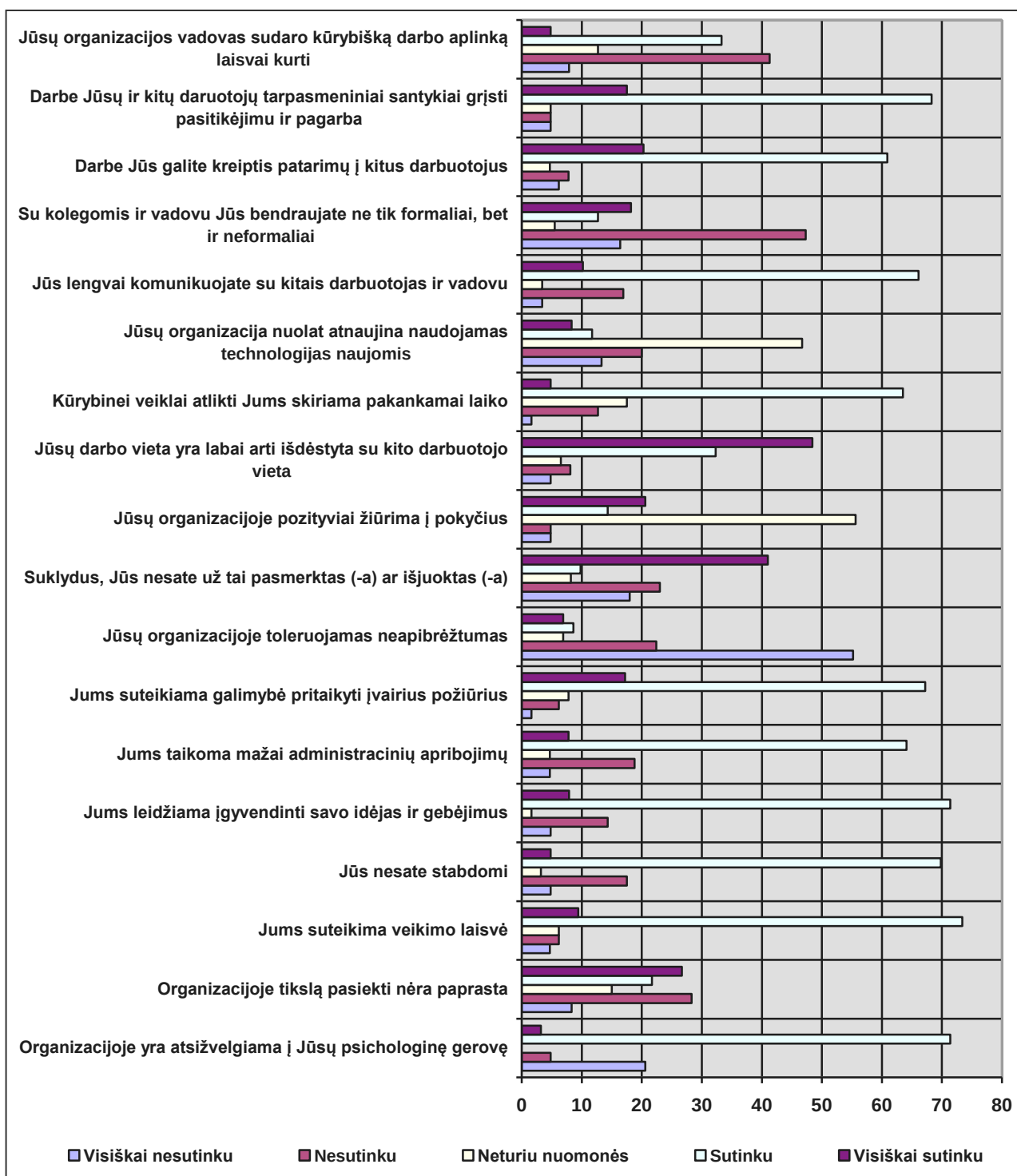
Šalt.: Sudaryta autoriaus

Iš 12 pav. tampa aišku, kad labiausiai respondentai kūrybiškumą supranta, kaip naujų idėjų sukūrimą, lankstų ir laisvą mąstymą, naujų galimybių matymą, atvirumą pokyčiams, galimybę išreikšti save.

3.2. Darbuotojų kūrybiškumo skatinimas organizaciniu lygmeniu

Siekiant išanalizuoti, kaip organizacijoje kuriama kūrybiškumui palanki aplinka, respondentų buvo paprašyta įvertinti (žr. 4 priedą), kurie iš teiginiuose pateiktų priemonių yra taikomi organizacijoje. Šie teiginiai sudaryti remiantis pirmame skyriuje pateikta teorija apie priemones, sąlygojančias kūrybiškumui palankią aplinką.

Tokiu būdu, pateikiamas respondentų nuomonių pasiskirstymas kūrybiškumui palankios aplinkos aspektu (žr. 13 pav.):

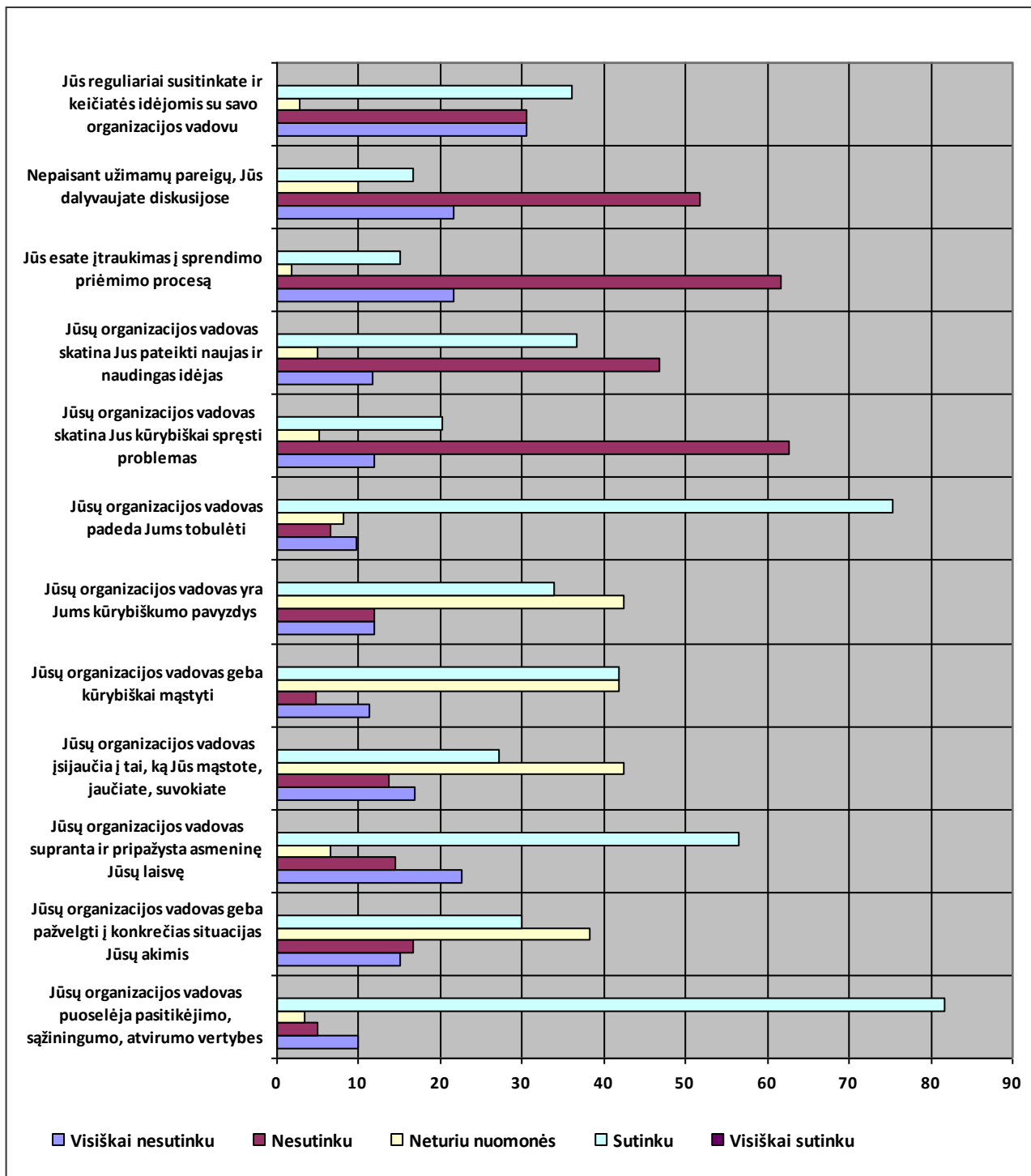


13 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas kūrybiškumui palankios aplinkos aspektu

Šalt.: Sudaryta autoriaus

Iš 13 pav. aišku, kad respondentai labiau teigiamai, nei neigiamai vertina klausimyne pateiktus teiginius dėl kūrybiškumui palankios darbo aplinkos sukūrimo. Būtina pabrėžti, kad, visgi, labiau neigiamai nei teigiamai vertinamas neapibrėžtumo toleravimas organizacijoje, neformalus bendravimo su kolegomis ir vadovu, kūrybiškos darbo aplinkos laisvai kurti sukūrimas.

Siekiant išanalizuoti, koks yra vadovavo vaidmuo organizacijoje, pateikiamas respondentų nuomonių pasiskirstymas ties teiginiais, kurie, remiantis pirmame skyriuje pateikta teorija, įtakoja darbuotojų kūrybiškumą organizaciniu lygmeniu (žr. 14 pav.):



14 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vadovo vaidmens organizacijoje aspektu

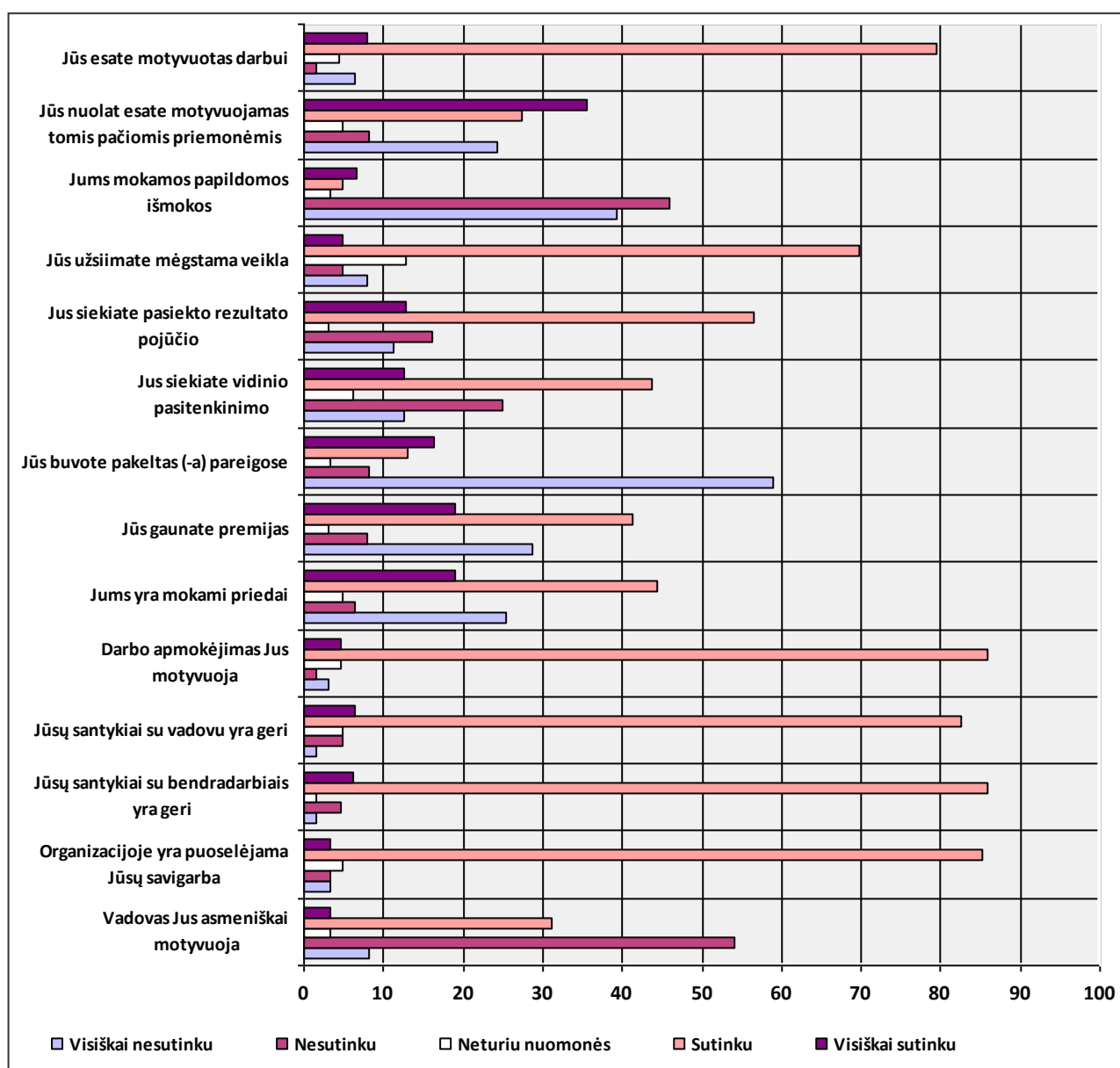
Šalt.: Sudaryta autoriaus

Iš 14 pav. tampa aišku, kad tiriamos organizacijos vadovas įvykdo didžiąją dalį veiksmų, kurie yra būtini, skatinant darbuotojų kūrybiškumą: organizacijos vadovas puoselėja vertybes, supranta ir pripažįsta asmeninę darbuotojų laisvę, jis yra vertinamas kaip gebantis kūrybiškai mąstyti,

padedantis darbuotojams tobulėti ir reguliariai susitinkantis su darbuotojais bei keičiantis su jais idėjomis. Nepaisant šių, teigiamų veiksmų, išskiriama ir tai, ko jis neatlieka: neskatina darbuotojų pateikti naujas ir naudingas idėjas, nesaktina kūrybiškai spręsti problemas, neįtraukia darbuotojų į sprendimo priėmimo procesą, o į diskusijas įtraukia tik tuos, kurie atitinka pagal užimamas pareigas.

3.3. Darbuotojų kūrybiškumo skatinimas individualiu lygmeniu

Siekiant išsiaiškinti, ar organizacijoje dirbantys asmenys yra motyvuojami (žr. 5 priedą), pateikiamas respondentų nuomonių pasiskirstymas ties teiginiais, kurie, remiantis pirmoje dalyje pateikta teorija, salygoja asmenų motyvaciją (žr. 15 pav.):

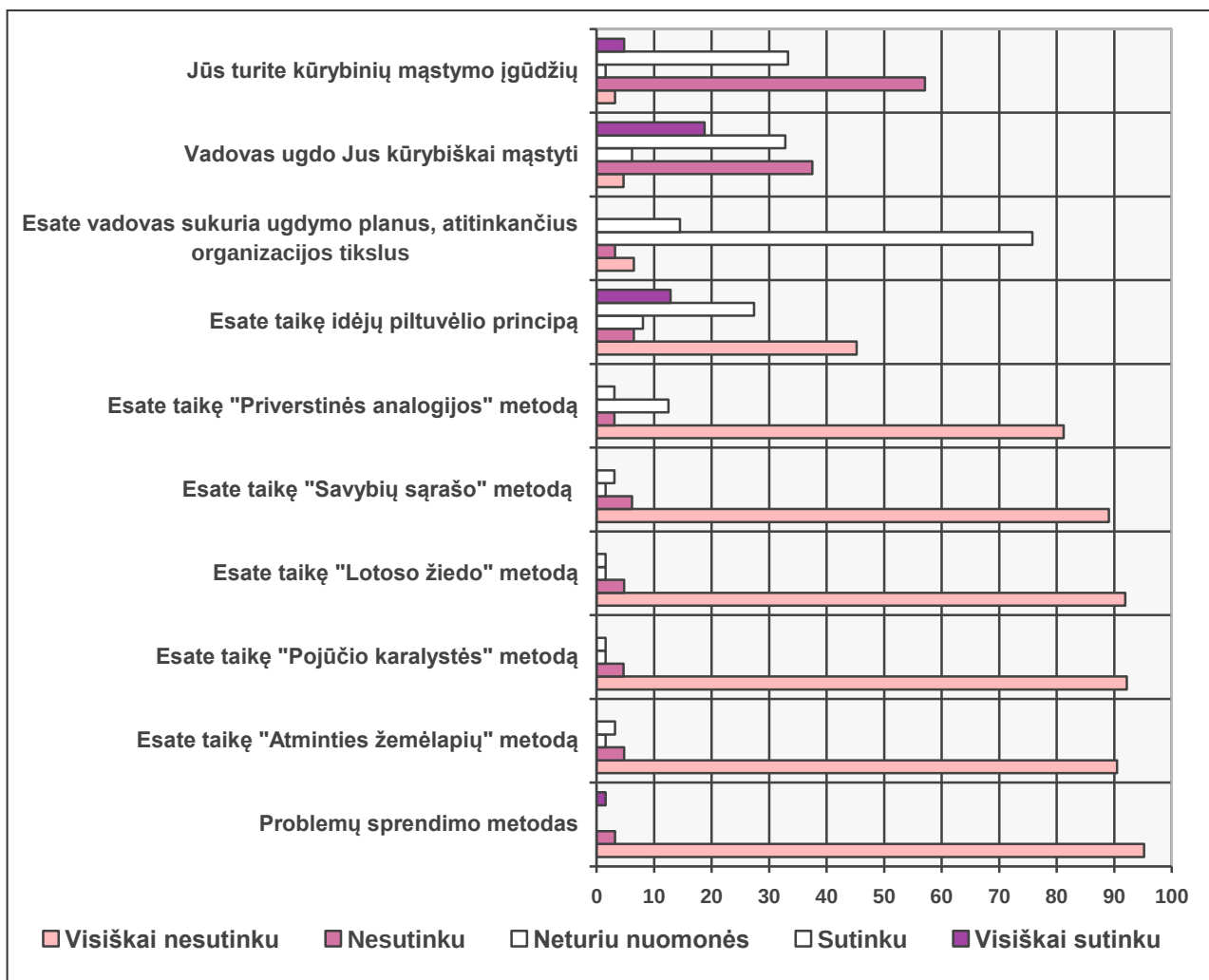


15 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas darbuotojų motyvavimo aspektu

Šalt.: Sudaryta autoriaus

Iš 15 pav. matyti, kad organizacijoje yra taikomi visi išvardyti motyvavimo veiksniai. Labiau vertinamos kaip netaikomas arba visiškai netaikomas, nei taikomos arba visiškai taikomos tik asmeniškasis vadovo motyvavimas, pakėlimas pareigose ir papildomų išmokų mokymas.

Siekiant išanalizuoti, kaip tiriamoje organizacijoje yra ugdomas darbuotojų kūrybiškas mąstymas (žr. 6 priedą), pateikiamas respondentų nuomonių pasiskirstymas ties teiginiais, kurie, remiantis pirmoje dalyje pateikta teorija, salygoja asmenų kūrybinio mąstymo įgūdžius (žr. 16 pav.):

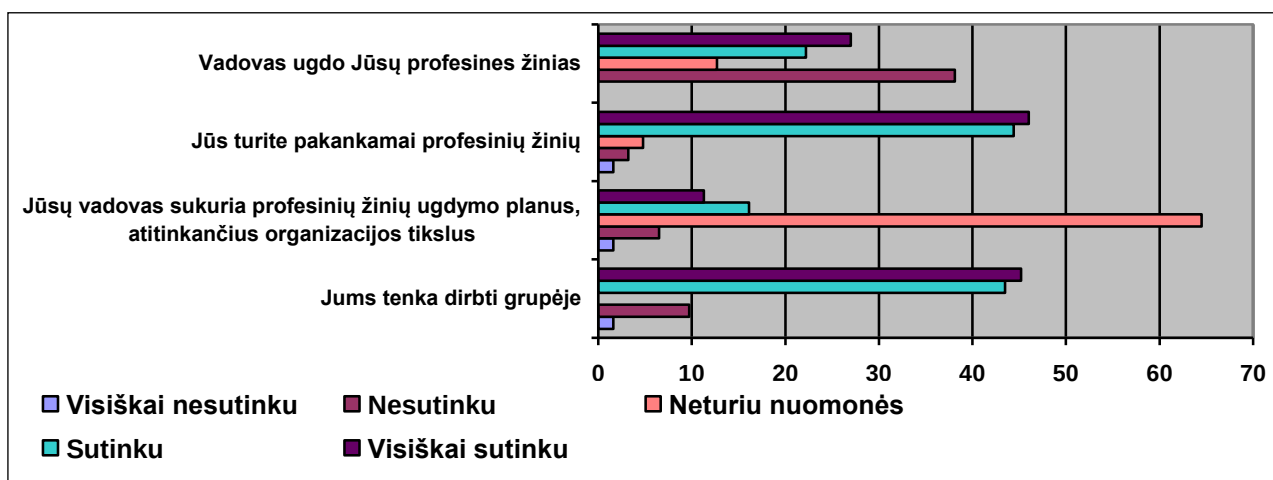


16 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas kūrybiško mąstymo įgūdžių ugdymo aspektu

Šalt.: Sudaryta autoriaus

Iš 16 pav. aišku, kad tiriamoje organizacijoje visi kūrybiško mąstymo ugdymo metodai yra taikomi vangiai, galima teigti, kad beveik netaikomi. Išskiriama tik tai, kad iš visų metodų ir įmanomų galimybių, labiausiai taikomas vadovo ugdymas darbuotojus kūrybiškai mąstyti. Galima daryti prielaidą, kad toks vangus darbuotojų supažindinimas su įmanomais ugdymo metodais salygoja tai, kad beveik nė vienas (net 75,8 %) respondentas nežino, ar sukuriama kūrybinio mąstymo įgūdžiai atitinka organizacijos tikslus. Taip pat yra nenuostabu, kad dėl tokio neaktyvaus ugdymo, dauguma darbuotojų vertina save kaip neturinčius kūrybinio mąstymo įgūdžių.

Siekiant geriau ir detaliau išanalizuoti, kaip organizacijoje dirbantčių asmenų profesinės žinios yra ugdomos (žr. 7 priedą), tikslinga, visų pirma, išnagrinėti respondentų nuomonių pasiskirstymą ties teiginiais, kurie, remiantis pirmoje dalyje pateikta teorija, salygoja asmenų profesinių žinių didinimą (žr. 17 pav.):



17 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas darbuotojų profesinių žinių didinimo aspektu

Šalt.: Sudaryta autoriaus

Iš pav. 17 pav. matyti, kad ko ne visi respondentai vertina save turinčius pakankamai profesinių žinių. Galimai, tokį aukštą darbuotojų profesinių žinių lygį salygoja tai, kad taip pat ko ne visiems darbuotojams tenka dirbti grupėje, kadangi, remiantis pirmame šio darbo skyriuje buvo teigiama, kad būtent darbas grupėje paveikia darbuotojus tokiu būdu, kad jų profesinių žinių lygis kyla. Būtina pabrėžti, kad darbuotojų nežinojimas, ar vadovo sukuriama profesinių žinių planai atitinka organizacijos tikslus, pabrėžia tai, kad darbuotojams nėra pateikiama pakankami informacijos, pagrindžiančios profesinių žinių turėjimo svarbą.

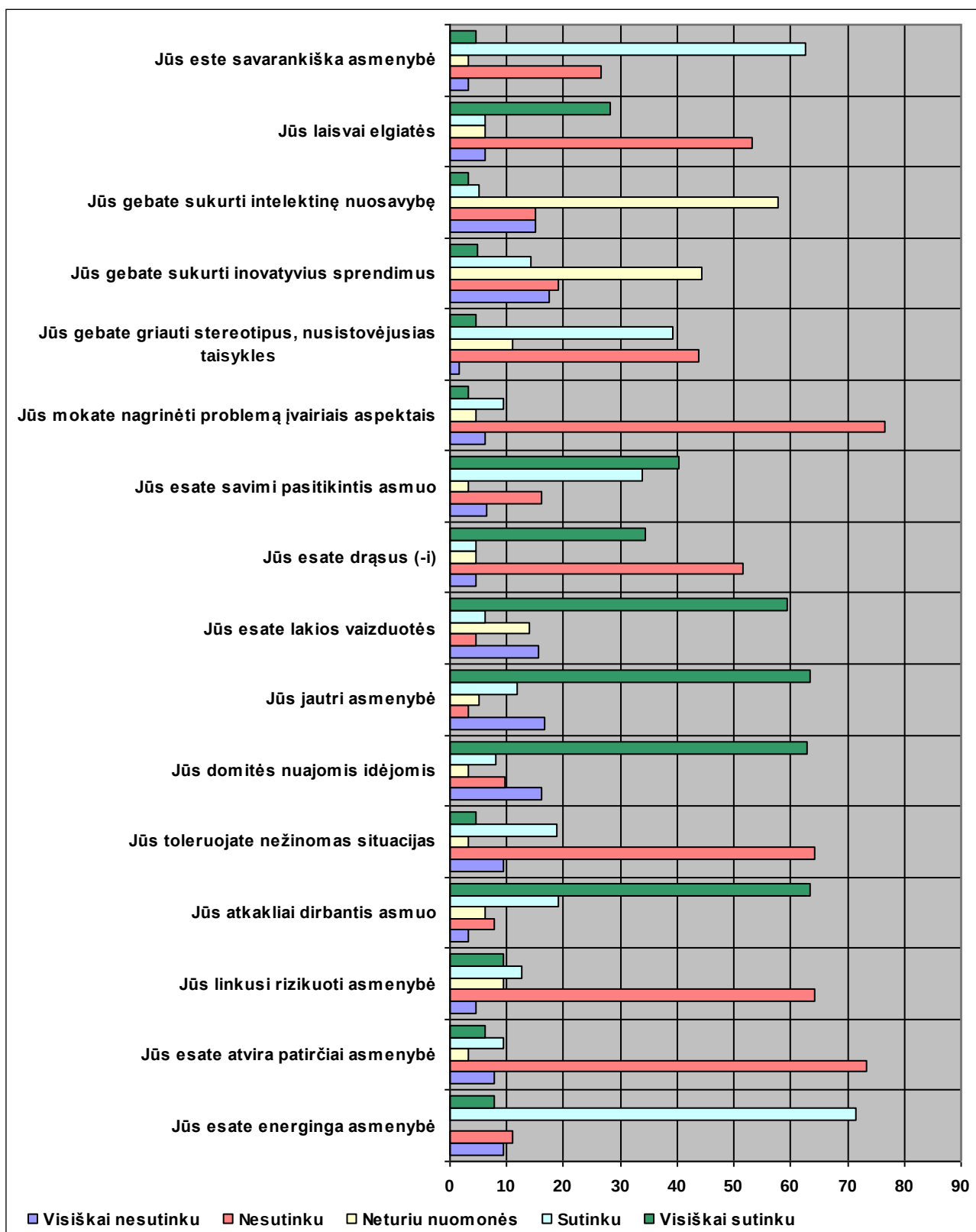
3.4. Darbuotojų kūrybiškumo skatinimo sėkmės ir problematika

Siekiant kokybiškai ir pilnavertiškai ištirti darbuotojų kūrybiškumo skatinimą organizacijoje, būtina ne tik išanalizuoti tai, koku būdu organizacijoje vyksta šis procesas, bet ir visas įmanomas šio proceso vykdymo problematikas ir sėkmes.

Tokiu būdu, išskyrus probleminius skatinimo aspektus, bus galima suprasti, ties kuo tiriamai organizacijai reikia dirbti ir ką tobulinti, žinoma, jei probleminiai aspektai bus atrasti. Išskyrus sėkmingus skatinimo aspektus, bus galima suprasti, kokios yra organizacijos vykdomo stipriausios skatinimo proceso pusės.

Visų pirma, ištirta, ar tiriamoje organizacijoje, paskatinus kūrybiškumą, dirba kūrybiški darbuotojai ar ne (žr. 8 priedą). Šiam tikslui pasiekti respondentams buvo pateikti teiginiai, kurie, remiantis teorinėje dalyje pateikta informacija, charakterizuoja kūrybišką darbuotoją. Respondentai, pasirinkę jiems labiausiai tinkančius atsakymo variantus, nurodė, kokie bruožai jiems būdingi.

Tokiu būdu, respondentų sau priskirti kūrybiško asmens bruožai pateikti 18 pav. (žr. 18 pav.):



18 pav. Respondentų kūrybiškumo vertinimas

Šalt.: Sudaryta autoriaus

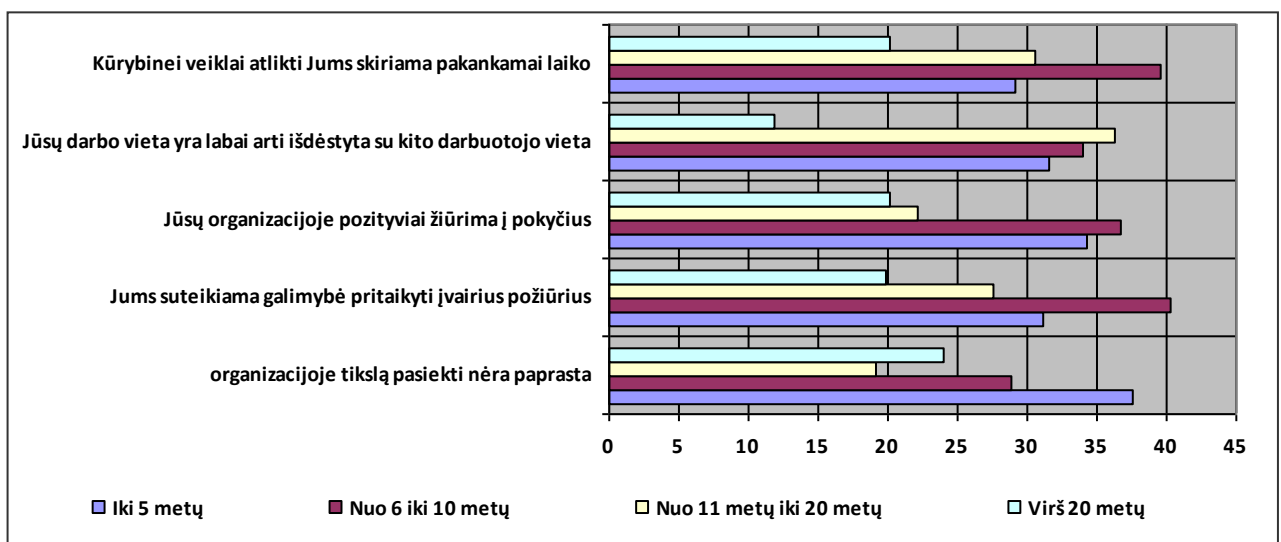
Iš 18 pav. yra aišku, kad respondentai daugiausia vertina save kaip energingas, atkakliai dirbančias, besidominčias naujomis idėjomis, jauntrias, turinčias lakios vaizduotės, savimi

pasitikinčias, savarankiškas asmenybes. Kaip bebūtų gaila, tačiau šių savybių sąrašas trūksta visų kitų, nė ką mažiau svarbių, kūrybiškam asmeniui būdingų, savybių: tai atvirumo patirčiai, rizikavimo, nežinomų situacijų toleravimo, drąsumo, mokėjimo nagrinėti problemą įvairiais aspektais, gebėjimas griauti stereotipus ir nusistovėjusias taisykles, elgimosi laisvai. Tokiu būdu, yra pastebima, kad tiriamoje organizacijoje darbuotojai yra nepakankamai kūrybiški.

Siekiant išsiaiškinti, kuriame skatinimo etape, arba kitaip, taikant kurį veiksnį, asmens kūrybiškumas nebuvo pakankamai paskatintas, būtina ištirti, kokios yra neigiamos ir teigiamos darbuotojų motyvavimo, jų ugdymo kūrybiškai mąstyti ir darbuotojų profesinių žinių lavinavimo aspektai. Taip pat būtina ištirti detaliau ir tai, ar aplinka palanki kūrybiškumui ir ar vadovo vaidmuo organizacijoje yra toks, koks turėtų būti, skatinant kūrybiškumą.

Siekiant išsiaiškinti, koks yra bendras darbuotojų kūrybiškumo lygis organizacijoje, būtina išanalizuoti, kurias savybes respondentai sau priskiria (žr. 20 pav.):

Kūrybiškumui palanki aplinka. Siekiant detaliau išanalizuoti, organizacijoje sukurtą aplinką, buvo pritaikytas Kruskalo-Voliso kriterijus (žr. 9 priedą), kurio dėka buvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai, nurodantys, kad skirtingo darbo stažo darbuotojai skirtingai vertina tikslo pasiekimo paprastumą organizacijoje ($p=0,021$, $p<0,05$), suteikiamą galimybę pritaikyti įvairius požiūrius ($p=0,021$, $p<0,05$), organizacijoje pozityvų žiūrėjimą į pokyčius ($p=0,041$, $p<0,05$), darbo vietos su kito darbuotojo vieta išdėstytą ($p=0,040$, $p<0,05$), kūrybinei veiklai atlikti skiriamą laiką ($p=0,036$, $p<0,05$) (žr. 19 pav.):



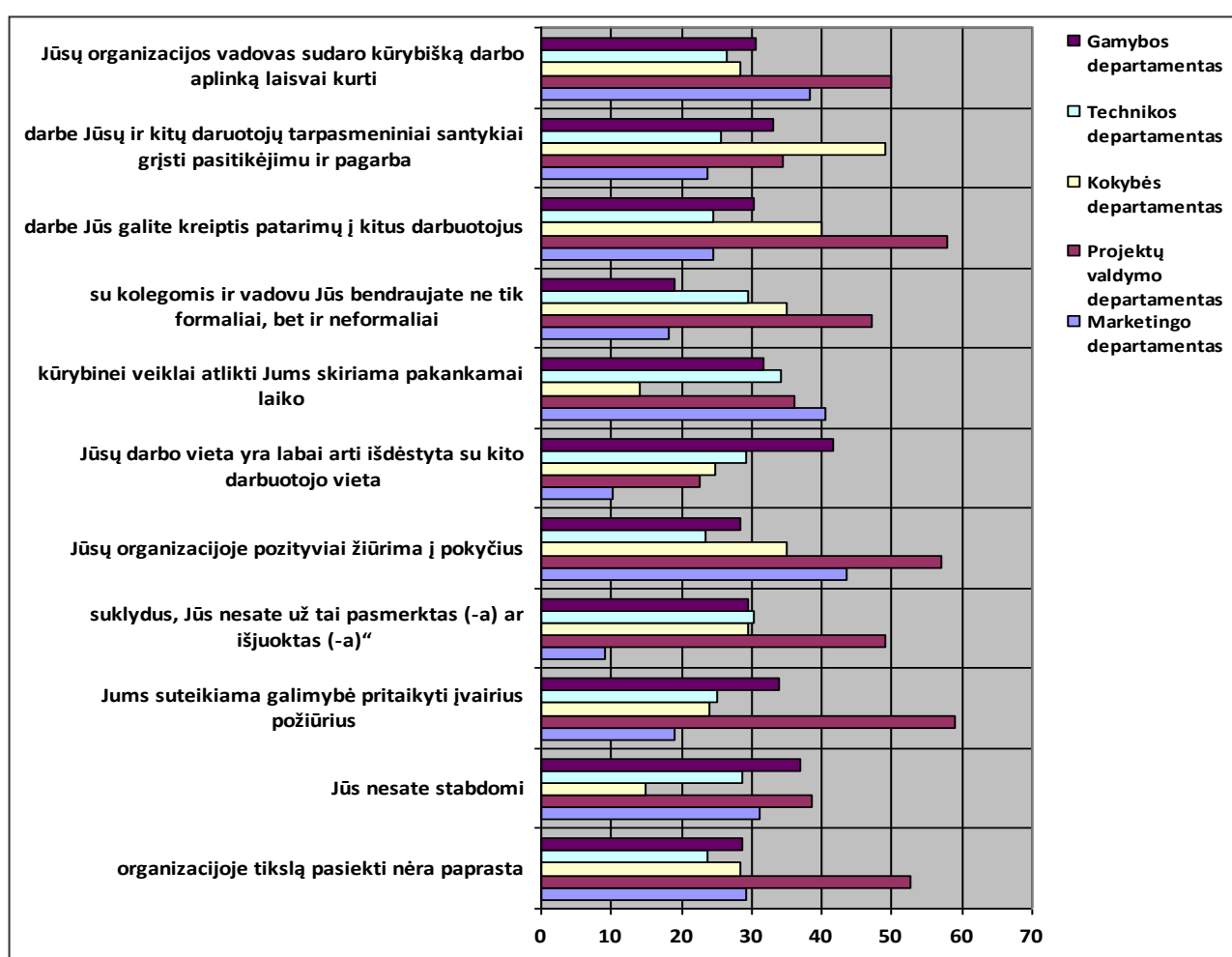
19 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal darbo stažą apie darbo aplinką

Šalt.: Sudaryta autoriaus

Iš 19 pav. tampa aišku, kad tiriamoje organizacijoje egzistuoja ryškus skirtumas tarp darbo aplinkos vertinimo, priklausomai nuo respondentų darbo stažo tiriamoje organizacijoje: geriausiai pateiktus teiginius vertina tie, kurie organizacijoje dirba iki 10 metų, blogiausiai juos vertina tie

darbuotojai, kurie tiriamoje organizacijoje dirba daugiau nei 11 metų: dirbantiems virš 20 metų, neskiriama pakankamai laiko kūrybinei veiklai atlikti, nemano, kad organizacijoje pozityviai žiūrima į pokyčius, jiems nėra suteikiama galimybė pritaikyti įvairius požiūrius. Dirbančių virš 20 metų, labiausiai vertina, kad darbo vietos yra išdėstytos arti nuo kitų darbo vietų, nepakankamai teigiamai vertina organizacijoje žiūrėjimą į pokyčius, teigia, kad organizacijoje tikslą pasiekti paprasta.

Taip pat, pritaikius Kruskalo-Voliso kriterijų (žr. 10 priedą) buvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai, nurodantys, kad skirtinguose departamentuose dirbantys asmenys skirtingai vertina tikslo pasiekimą organizacijoje ($p=0,002$, $p<0,05$), jų stabdymą ($p=0,011$, $p<0,05$), suteikiama galimybę pritaikyti įvairius požiūrius ($p=0,000$, $p<0,05$), pasmerkimą ar išjuokinimą suklydus ($p=0,003$, $p<0,05$), žiūrėjimą į pokyčius organizacijoje“ ($p=0,000$, $p<0,05$), darbo vietos išdėstymą ($p=0,001$, $p<0,05$), skiriamą laiką kūrybinei veiklai atlikti“ ($p=0,043$, $p<0,05$), bendravimą su kolegomis ir vadovu ($p=0,000$, $p<0,05$), galimybę kreiptis patarimų į kitus darbuotojus ($p=0,000$, $p<0,05$), tarpasmeninius santykius ($p=0,013$, $p<0,05$), vadovo sudaromą kūrybišką darbo aplinką laisvai kurti ($p=0,019$, $p<0,05$) (žr. 20 pav.):

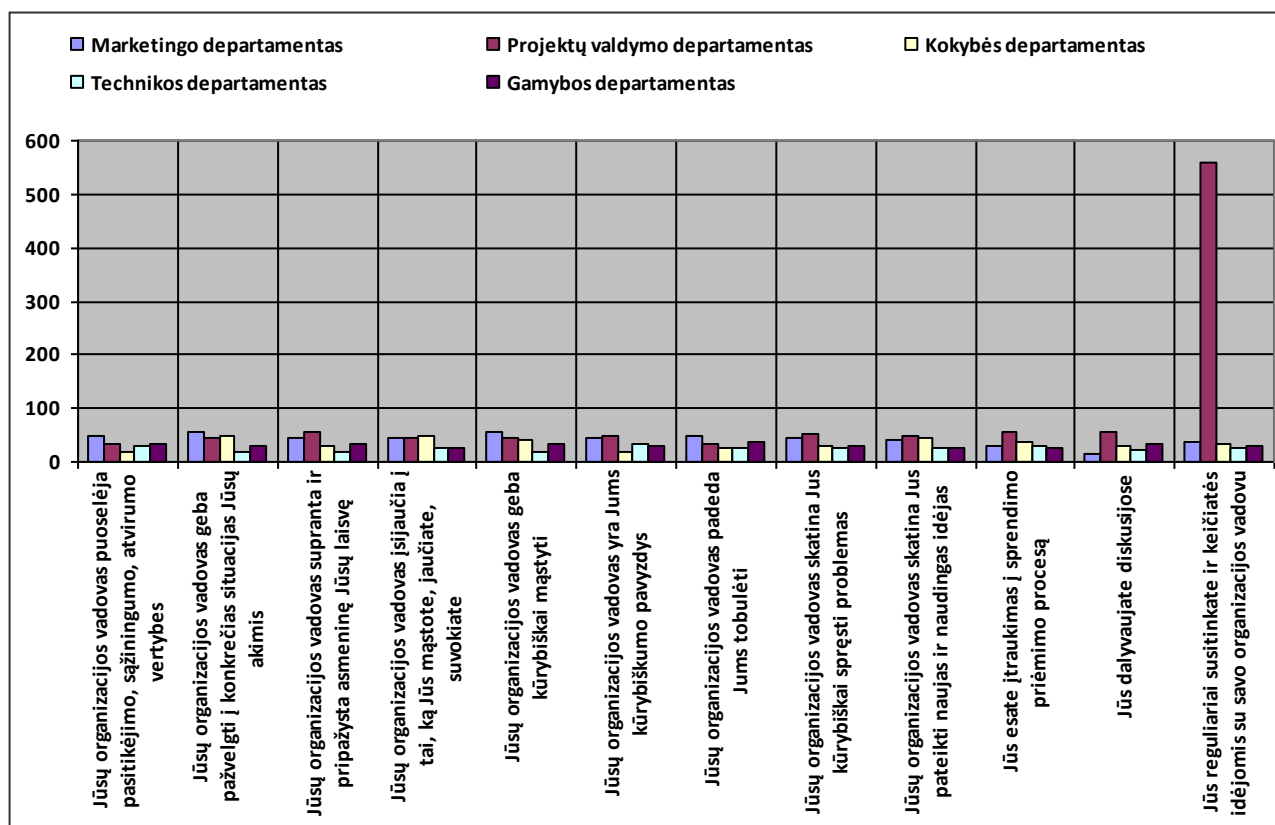


20 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal departamentus apie darbo aplinką

Šalt.: Sudaryta autoriaus

Iš 20 pav. aišku, kad tiriamojame organizacijoje egzistuoja ryškus skirtumas tarp darbuotojų aplinkos vertinimo, priklausomai nuo departamento, kuriame jie dirba. Tokiu būdu, geriausiai darbo aplinką vertina Projektų valdymo departamente dirbantys darbuotojai. Tačiau detaliau analizuojant kūrybiškos aplinkos sukūrimą organizacijoje, pastebima, kad Technikos departamento darbuotojai nemano, kad organizacijoje sukūriama kūrybiškumui palanki aplinka laisvai kurti, darbuotojai nemano, kad jų tarpasmeniniai santykiai su kitais grįsti pasitikėjimu ir pagarba, kad jie gali kreiptis į kitus darbuotojus patarimų, kad organizacijoje nežiūrima pozityviai į pokyčius, mano, kad organizacijoje tikslą pasiekti yra paprasta. Kokybės departamento darbuotojai nemano, kad organizacijoje sukūriama kūrybiškumui palanki aplinka laisvai kurti, neskiriama pakankamai laiko kūrybinei veiklai, darbe yra stabdomi veikti. Gamybos departamento darbuotojai mažiausiai bendrauja su vadovu ir kolegomis tik formaliai, neformalaus bendravimo tarp jų nėra, mažiausiai mano, kad organizacijoje pozityviai žiūrima į pokyčius, jų darbo vieta išdėstyta arčiausiai šalia kitų darbuotojų. Marketingo departamento darbuotojų tarpasmeniniai santykiai su kolegomis ir vadovu mažiausiai grįsti pasitikėjimu ir pagarba, mažiausiai gali kreiptis į kitus darbuotojus patarimų, mažiausiai bendrauja su vadovu ir kolegomis neformaliai, mažiausiai suteikiama galimybė pritaikyti įvairius požiūrius.

Vadovo vaidmuo. Siekiant išsiaiškinti, koks yra vadovo vaidmuo, pritaikius Kruskalo-Voliso kriterijų (žr. 11 priedą), buvo gauti šie rezultatai (žr. 21 pav.):

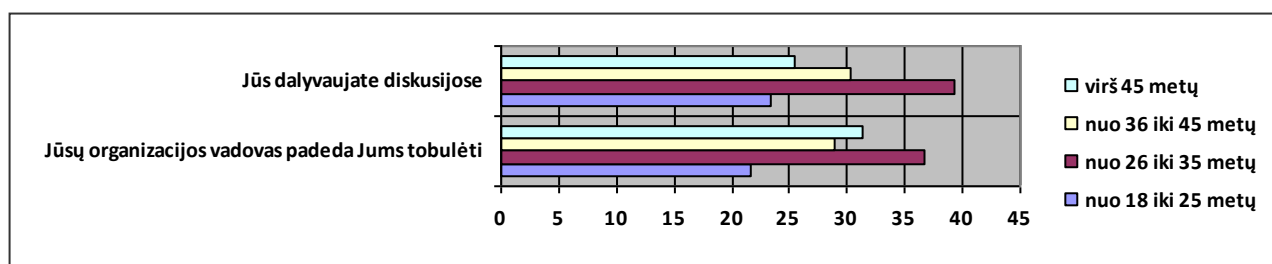


21 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal departamentus vadovo vaidmens aspektu

Šalt.: Sudaryta autoriaus

Iš 21 pav. tampa aišku, kad tiriamoje organizacijoje geriausiai vadovo vaidmenį organizacijoje vertina Projektų valdymo departamento darbuotojai, nes jų rezultatai yra aukščiausi. Tuo tarpu Technikos departamento darbuotojai mažiausiai mano, kad vadovas geba pažvelgti į konkrečias situacijas jų akimis, kad vadovas supranta jų asmeninę laisvę, jaučia tai, ką jie mąsto, jaučia, suvokia, kad vadovas geba kūrybiškai mąstyti, padeda jiems tobulėti, skatina juos kūrybiškai spręsti problemas ir teikti naujas ir naudingas idėjas, kad jie reguliariai susitinka su su vadovu ir keičiasi su juo idėjomis. Kokybės departamento atveju, šio departamento darbuotojai mažiausiai pastebi, kad organizacijos vadovas puoselėja vertybes, kad jis jiems yra kūrybiškumo pavyzdys ir, kad jis jiems padeda tobulėti. Marketingo departamento darbuotojų atveju, šio departamento darbuotojai yra mažiausiai įtraukiami į diskusijas. Gamybos departamento atveju, šio departamento darbuotojai mažiausiai mano, kad vadovas skatina juos pateikti naujas ir naudingas idėjas, o taip pat tai, kad jie yra mažiausiai įtraukiami į sprendimo priėmimo procesą.

Taip pat, pritaikius Kruskalo-Voliso kriterijų (žr. 12 priedą), buvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp respondentų amžiaus ties teiginiais „Jūsų organizacijos vadovas padeda Jums tobulėti“ ($p=0,048$, $p<0,05$) ir „Jūs dalyvaujate diskusijose“ ($p=0,019$, $p<0,05$) (žr. 22 pav.):

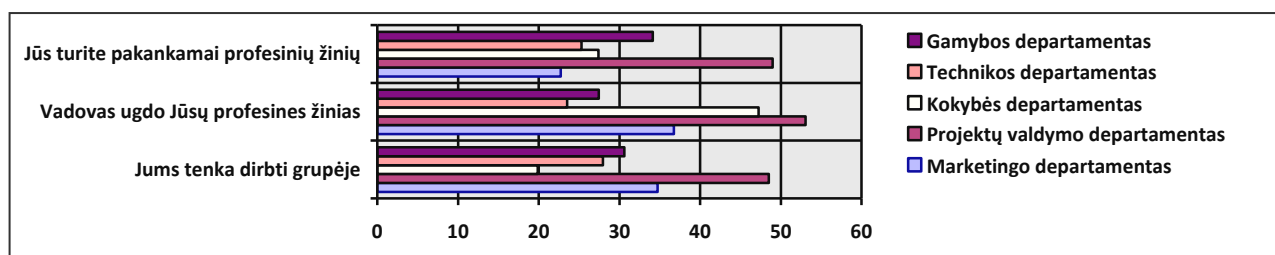


22 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal amžių vadovo vaidmens aspektu

Šalt.: Sudaryta autoriaus

Iš 22 pav. tampa aišku, kad tiriamojoe organizacijoje egzistuoja ryškus skirtumas tarp darbuotojų vadovo vaidmens vertinimo, priklausomai nuo to, kokio amžiaus yra respondentai. Tokiu būdu, labiausiai organizacijos vadovas padeda tobulėti ir įtraukia į diskusijas tuos, kuriems yra nuo 26 iki 35 metų, o mažiausiai – nuo 18 iki 25 metų amžiaus respondentus.

Darbuotojų turimos profesinės žinios. Pritaikius Kruskal-Wallis Test kriterijų (žr. 13 priedą), buvo gautas statistiškai reikšmingi skirtumao, kai $p<0,05$ (žr. 23 pav.).

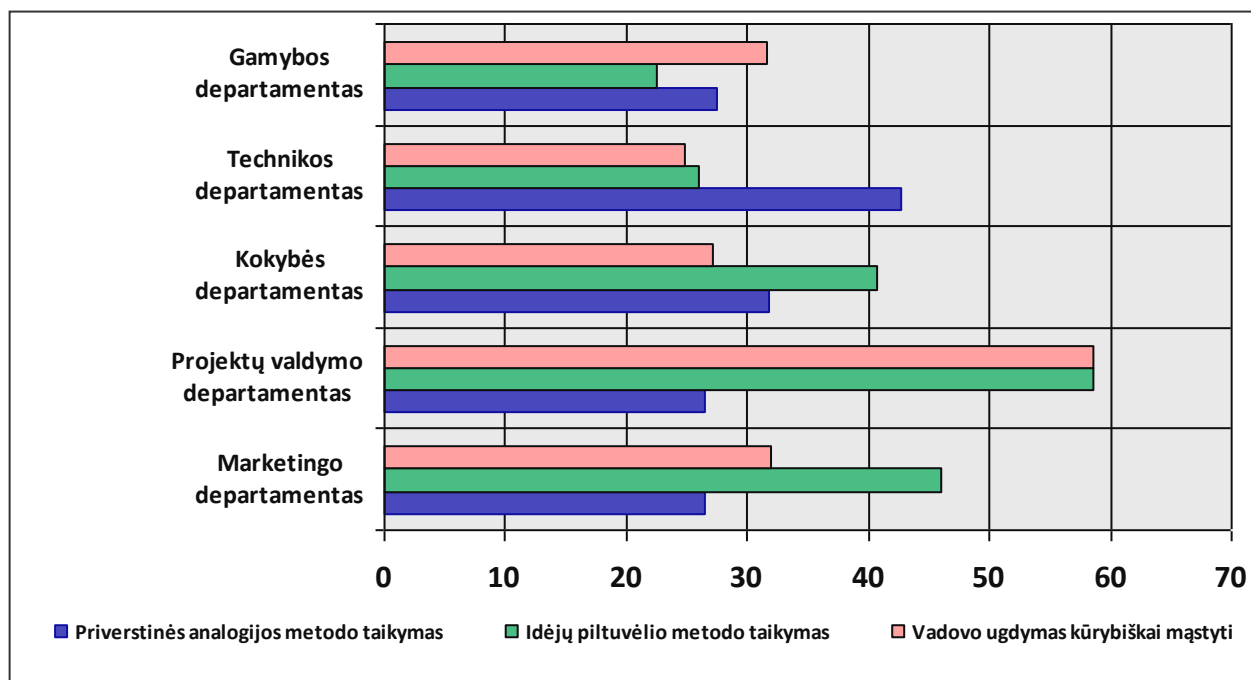


23 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal departamentus profesinių žinių aspektu

Šalt.: Sudaryta autoriaus

Iš 23 pav. tampa aišku, kad tiriamoje organizacijoje labiausiai save, kaip turinčius pakankamai profesinių žinių, vertina Projektų valdymo departamento darbuotojai. Taip pat šio departamento darbuotojų profesines žinias vadovas ugdo labiausiai ir jiems labiausiai tenka dirbti grupėje. Išskiriama, kad Technikos departamento darbuotojų profesinės žinios yra mažiausiai ugdomos vadovo, Marketingo departamento darbuotojai mažiausiai vertina save kaip turinčius profesinių žinių, o Kokybės departamento mažiausiai tenka dirbti grupėje.

Darbuotojų turimi kūrybiško mąstymo įgūdžiai. Siekiant išsiaiškinti, kokias sėkmes ir kokias problematikas galima būtų išskirti, kalbant apie kūrybiško mąstymo įgūdžių, buvo pritaikytas Kruskal-Wallis Test kriterijų (žr. 14 priedą), kurio dėka buvo nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp teiginio „Jūs esate taikęs (-iusi) „Priverstinės analogijos“ metodą, kuomet ieškojote sprendžiamos problemos sąsajų su ku nors, kas turi nors truputį arba visai neturi nieko bendro su problema” ir departamento ($p=0,001$, $p<0,05$), teiginio „Jūs esate taikęs (-iusi) idėjų piltuvėlio principą, kuomet iš daugelio idėjų buvo išsirinktos tinkamiausios“ ir departamento ($p=0,000$, $p<0,05$), teiginio „Vadovas ugdo Jus kūrybiškai mąstyti“ ir departamento ($p=0,000$, $p<0,05$) (žr. 24 pav.):

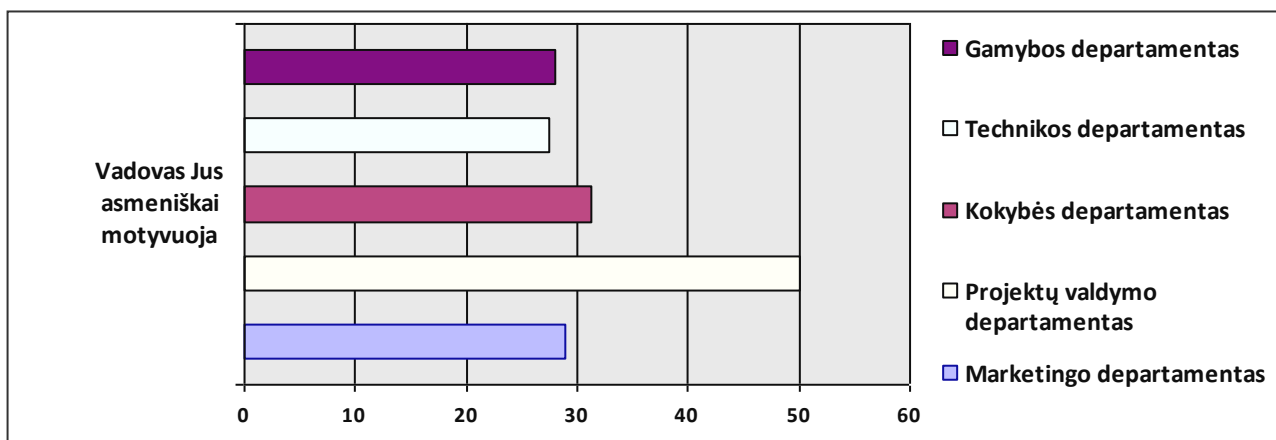


24 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal departamentus apie kūrybiškų mąstymo įgūdžių ugdymą

Šalt.: Sudaryta autoriaus

Iš 24 pav. tampa aišku, kad priverstinės analogijos metodas vangiausia yra taikomas Marketingo departamento, o labiausiai Technikos departamento. Idėjų piltuvėlio metodas vangiausia – Gamybos departamento, labiausiai – Projektų valdymo departamento. Vadovas vangiausiai ugdo kūrybiškai mąstyti Technikos departamento, labiausiai – Projektų valdymo departamento.

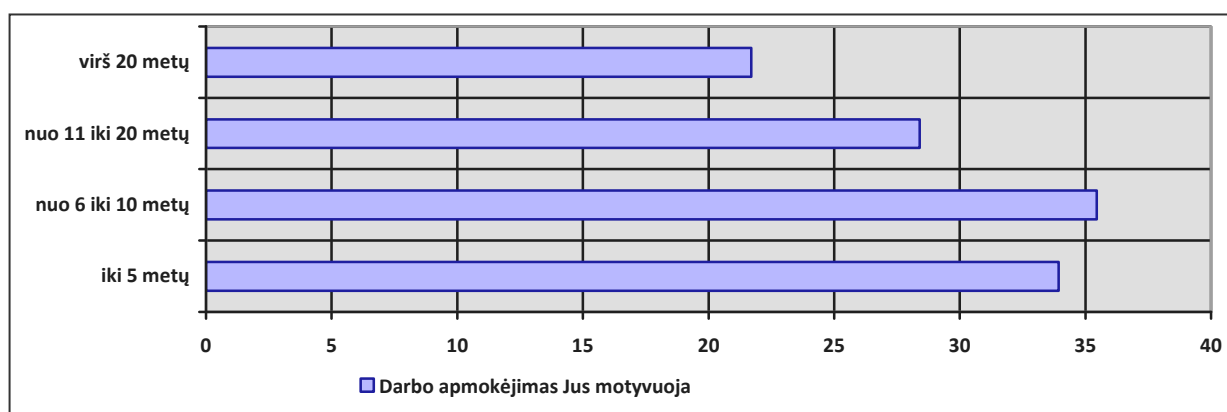
Motyvavimas. Siekiant išsiaiškinti, kokias sėkmes ir kokią problematiką galima išskirti motyvuojant darbuotojus, buvo pritaikytas Kruskal-Wallis Test kriterijus (žr. 15 priedą), kurio dėka buvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p=0,010$, $p>0,05$), nurodantis, kaip skirtinguose departamentuose dirbančius asmenis vadovas asmeniškai skirtingai motyvavuoja (žr. 25 pav.):



25 pav. Vadovo asmeniškio motyvavimo pasiskirstymas pagal departamentus

Iš 25 pav. dėka pavyko išsiaiškinti, kad mažiausiai vadovas asmeniškai motyvuoja tuos darbuotojus, kurie dirba Technikos departamente, o daugiausiai tuos, kurie dirba Projekto valdymo departamente. Tokiu būdu, galima drąsiai daryti prielaidą, kad būtent Technikos departamente dirbantys respondentai yra mažiausiai motyvuoti, o Projektų valdymo departamento darbuotojai – labiausiai motyvuoti.

Siekiant išsiaiškinti, kurie darbuotoja įvardija, kad darbo apmokėjimas juos motyvuoja mažiausiai ir labiausiai, buvo pritaikytas Kruskal-Wallis Test kriterijus (žr. 16 priedą), kurio dėka buvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p=0,022$, $p<0,05$), nurodantis, kad skirtingų darbo stažų respondentai skirtingai teigia apie darbo apmokėjimą (žr. 26 pav.):

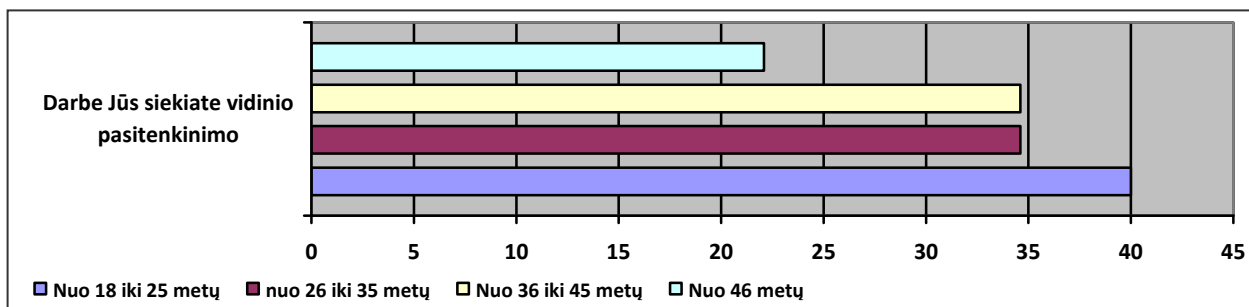


26 pav. Motyvuojančio darbo apmokėjimo pasiskirstymas pagal darbo stažą

Šalt.: Sudaryta autoriaus

Iš 26 pav. tampa aišku, kad buvo gauta, kad nuo 11-os iki 20-ies metų darbo stažą turinčius darbuotojus darbo apmokėjimas motyvuoja mažiausiai, nuo 6-ą iki 10-ies metų – labiausiai.

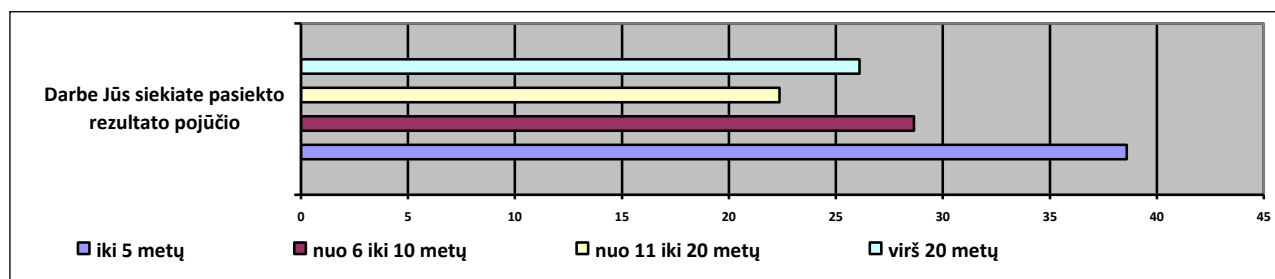
Siekiant išsiaiškinti darbuotojų vidinio pasitenkinimo siekimą, buvo pritaikytas Kruskal-Wallis Test kriterijus (žr. 17 priedą), kurio dėka buvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas, nuorodantis, kad skirtingo amžiaus respondentai skirtingai teigia apie vidinio pasitenkinimo siekimą (žr. 27 pav.):



27 pav. Vidinio pasitenkinimo siekimas pagal amžių

Šalt.: Sudaryta autoriaus

Iš 27 pav. aišku, kad labiausiai siekia vidinio pasitenkinimo tie, kuriems yra nuo 18 iki 25 metų. Mažiausiai – nuo 46 metų. Pritaikius Kruskal-Wallis Test kriterijų (žr. 16 priedą), buvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas, nuorodantis, kad skirtingą darbo stažą turintys respondentai skirtingai teigia apie pasiekto rezultato pojūčio siekimą (žr. 28 pav.):

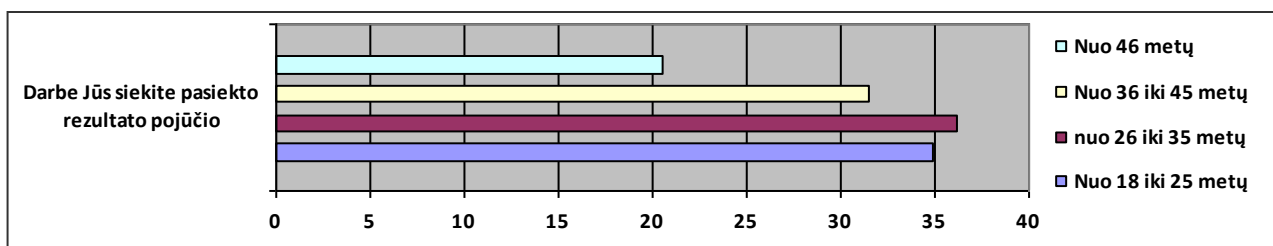


28 pav. Pasiekto rezultato pojūčio siekimas pagal darbo stažą organizacijoje

Šalt.: Sudaryta autoriaus

Iš 28 pav. tampa aišku, kad labiausiai pasiekto rezultato pojūčio siekia tie, kurie organizacijoje dirba iki 5 metų, o mažiausiai tie, kurie dirba nuo 11 iki 20 metų.

Taip pat, pritaikius Kruskal-Wallis Test kriterijus (žr. 17 priedą), kurio dėka buvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas, nuorodantis, kad skirtingo amžiaus respondentai skirtingai teigia apie pasiekto rezultato pojūčio siekį (žr. 29 pav.)

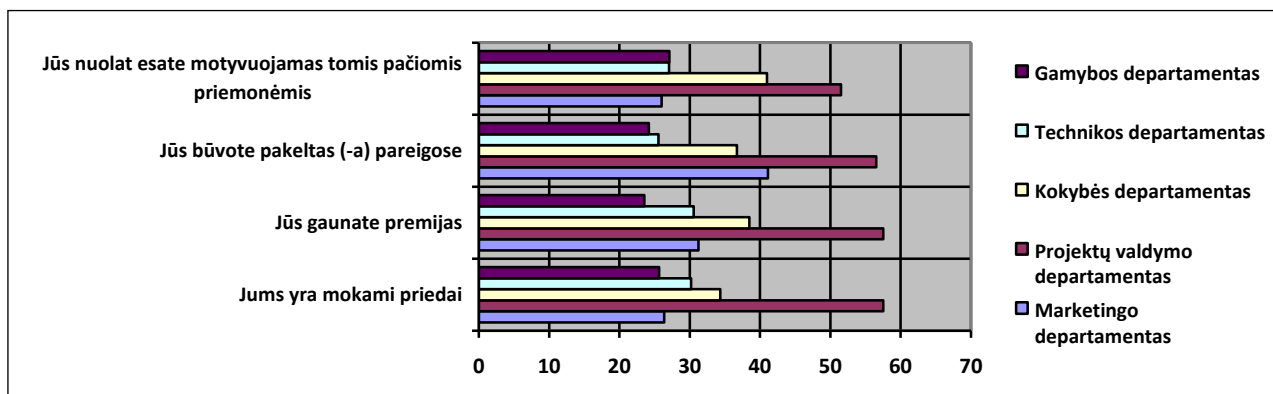


29 pav. Darbuotojo pasiekto rezultato pojūčio siekimas pagal amžių

Šalt.: Sudaryta autoriaus

Iš 29 pav. tampa aišku, kad labiausiai pasiekto rezultato pojūčio siekia tie, kuriems yra nuo 26 iki 35 metų, o mažiausiai – virš 46 metų.

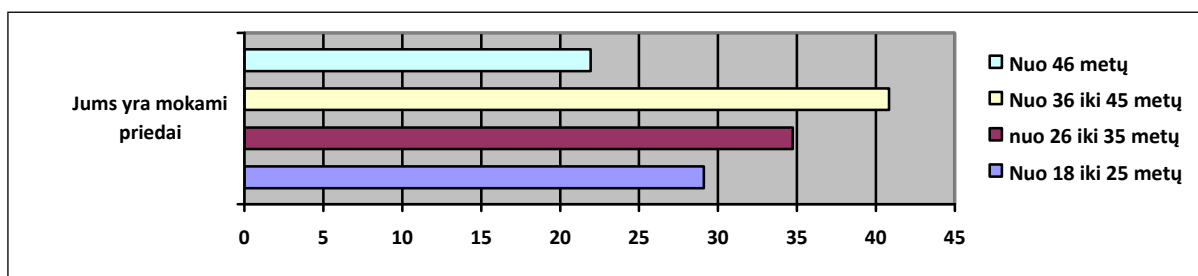
Taip pat, pritaikius Kruskal-Wallis Test kriterijų (žr. 15 priedą), buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) nuorodantys, skirtinguose departamentuose dirbančių respondentų nuomonės apie skirtingai mokamus priedus, gaunamas premijas, pakėlimą pareigose ir nuolatinį motyvavimą tomis pačiomis priemonėmis (žr. 30 pav.):



30 pav. Motyvavimo veiksnių pasiskirstymas pagal departamentus

Iš 30 pav. matyti, kad Projektų valdymo departamento darbuotojams labiausiai mokami priedai, skiriamos premijos, pakeliami pareigose, jie labiausiai yra motyvuojami tomis pačiomis priemonėmis. Gamybos departamento darbuotojų atveju viskas absoliučiai atvirkščiai. Technikos departamento darbuotojai mažiausiai motyvuojami tomis pačiomis priemonėmis.

Pritaikius Kruskalo-Voliso kriterijų (žr. 17 priedą), kurio dėka buvo nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys ($p = 0,030$, $p < 0,05$), nurodantis, kad skirtingo amžiaus mokami skirtingi priedai (žr. 31 pav.):



31 pav. Mokami priedai pagal amžių

Iš 31 pav. tampa aišku, kad dažniausiai mokami priedai tiems, kuriems yra nuo 36 iki 45 metų, o mažiausiai – nuo 46 metų.

3.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, tiriamoje organizacijoje darbuotojų kūrybiškumas labiausiai yra siejamas su naujų idėjų kūrimu, lanksčiu ir lasivu mąstymu, naujų galimybių matymu,

atvirumu pokyčiams ir galimybe išreikšti save. Taip pat įžvelgiama tai, kad tiriamai organizacijai darbuotojų kūrybiškumas yra begalo svarbus.

Empiriniu tyrmu patikrčius teorinį darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijoje modelį, buvo gauta, kad jis ir teidingas ir darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijoje procesas tikrai vyksta organizaciniu ir individualiu lygmenimis. Tačiau detalesnis šios proceso ištyrimas nurodė, kad tiriamoje skatinimo dėka nėra pasiekiamas darbuotojų kūrybiškumas, kas, savo ruožtu, patvirtina iškeltą darbo problemą: nepakankamas darbuotojų kūrybiškumo skatinimas organizacijoje.

Pritaikius Kruskalo-Voliso Test kriterijų, buvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai, kurių dėka pavyko išsiaiškinti, kad skatinant, tiek organizaciniu, tiek ir individualiu lygmenimis, esti kūrybiškumo skatinimo priemonių, kurie yra netolygiai taikomi tarp skirtingų respondentų darbo stažo, amžiaus ar departamento, kuriame jie dirba, grupių organizacijoje.

Tokiu būdu, **skatinant organizaciniu lygmeniu**: apibendrinama, kad *skirtingo darbo stažo organizacijoje darbuotojai* skirtingai vertina tikslo pasiekimo paprastumą organizacijoje, suteikiamą jiems galimybę pritaikyti įvairius požiūrius, organizacijoje pozityvų žiūrėjimą į pokyčius, darbo vietos su kito darbuotojo vieta išdėstymą ir kūrybinei veiklai atlikti skiriamą laiką. Taip pat apibendrinant respondentų atsakymus, yra pastebima, kad *skirtinguose departamentuose dirbantys asmenys* skirtingai vertina tikslo pasiekimą organizacijoje, jų stabdymą, tai, ar jiems yra suteikiama galimybė pritaikyti įvairius požiūrius, ar jie yra smerkiami ar išjuokinami suklydus, skirtingai vertina ir žiūrėjimą į pokyčius organizacijoje, darbo vietos išdėstymą, skiriamą laiką kūrybinei veiklai atlikti, bendravimą su kolegomis ir vadovu, galimybę kreiptis patarimų į kitus darbuotojus, tarpasmeninius santykius, vadovo sudaromą kūrybišką darbo aplinką laisvai kurti. Taip pat yra pastebima, skatinant organizaciniu lygmeniu, *skirtinguose departamentuose dirbančių asmenų* nuomonė yra skirtinga dėl vadovo gebėjimo pažvelgti į konkrečias situacijas jų akimis, dėl vadovo asmeninės jų laisvės supratimo, jutimo tai, ką jie mąsto, jaučia ir suvokia, dėl vadovo gebėjimo kūrybiškai mąstyti, padėti jiems tobulėti, skatinimo kūrybiškai spręsti problemas ir teikti naujas ir naudingas idėjas, reguliarių susitikimų su vadovu ir keitimosi su juo idėjomis, dėl organizacijos vadovo vertybių puoselėjimo, vadovo buvimo jų kūrybiškumo pavyzdžiu ir jo pagalbos tobulėti, įtraukimo į diskusijas, o taip pat įtraukimo į sprendimo priėmimo procesą. Taip pat yra pastebima, kad skirtingo amžiaus darbuotojai skirtingai vertina organizacijos vadovo pagalba tobulėjant savo dalyvavimą diskusijose.

Skatinant individualiu lygmeniu, pastebima, kad *skirtinguose departamentuose dirbančių asmenų* skirtingas profesinių žinių lygis, skirtingai vadovas ugdo profesines žinias ir skirtingai tenka dirbti grupėje, skirtingai yra taikę „Priverstinės analogijos“ metodą, idėjų piltuvėlio principą ir skirtingai vadovas ugdo darbuotojus kūrybiškai mąstyti, vadovas asmeniškai motyvavimas, apie skirtingai mokamus priedus, gaunamas premijas, pakėlimą pareigose ir nuolatinį motyvavimą tomis

pačiomis priemonėmis. *Skirtingų darbo stažų respondentai* skirtingai teigia apie darbo apmokėjimą, pasiekto rezultato pojūčio siekimą. *Skirtingo amžiaus respondentai* skirtingai teigia apie vidinio pasitenkinimo siekimą, pasiekto rezultato pojūčio siekį, mokamus priedus.

Įvertinant gautus tyrimo rezultatus, pabrėžiančius tokį nepakankamą skatinančių priemonių taikymo problematiką konkrečioms darbuotojų grupėms pagal jų amžių, darbo stažą organizacijoje ir departamentą, būtina suprasti, kad respondentų demografiniai rodikliai yra viso labo pažimins, padėjęs pilnavertiškiau ir užtikrinčiau įsitikinti, kad organizacijoje egzistuoja darbuotojų kūrybiškumo skatinimo problema. Be abejonės, tai, kad tyrimo pagalba pavyko išskirti, kurioms respondentų grupėms mažiausiai ir labiausiai taikomos tam tikros kūrybiškumo skatinančios priemonės, gali padėti organizacijoms suprasti, į kurias darbuotojų grupes būtina labiau sukonzentruoti savo jėgas ir visas pastangas, siekiant ištaisyti nepakankamą darbuotojų kūrybiškumo skatinimą, tačiau būtina suprasti, kad ištaisant skatinimo priemonės problematiką tik tam tikroje darbuotojų grupėje, problema nėra efektyviai ištaisoma. Daroma prielaida, kad pastebėjus, kad skatinimo priemonė yra vangiau taikoma ar tai vienoje grupėje žmonių, ar tai kitoje, būtina šios priemonės taikymą aktyvinti bendru, visų organizacijos darbuotojų mastu, tuomet skatinimo problema bus išspręsta pilnavertiškai.

Kalbant apie darbuotojų kūrybiškumo skatinimo sėkmes, tai sėkmė yra ta, kad organizacijai stengiasi taikyti kūrybiškumą skatinančiu veiksniais ir priemones, žino apie jų egzistavimą, naudoja jų variacijas ir taiko visus veiksniais, nurodytus teoriniame darbuotojų kūrybiškumo skatinimo modelyje.

IŠVADOS

- Darbuotojų kūrybiškumas – tai pagrindinis organizacijos kūrybiškumo šaltinis, kurio dėka organizacijoje įgyvendinamos idėjas, ne tradiciniu būdu sprendžiamos sudėtingos problemos. Todėl darbuotojų kūrybiškumas yra įvardijamas kaip esminė organizacijos kompetencija, kaip viena pagrindinių jos veiklos sąlygų, kaip vienas pagrindinių jos konkurencinių pranašumų, užtikrinančių organizacijos sėkmę, daranti organizaciją sėkmingą, padedanti jai išlaikyti savo aktualumą ir gauti privalumų rinkoje.
- Skatinant darbuotojų kūrybiškumą organizacijoje, iš pradžių, būtina veikti organizaciniu lygmeniu, t.y. sukurti kūrybiškumui palankią aplinką bei tinkamai vadovauti organizacijai. Tuomet veikiama individualiu lygmeniu, motyvuojant darbuotojus, ugdant jų kūrybišką mąstymą ir didinant jų profesinių žinių bagažą. Svarbu yra tai, kad tarp individualaus ir organizacinio lygmenų negali būti jokio atotrūkio, kitaip skatinimas kiekvieno iš šių dviejų lygmenų bus neveiksmingas, o gal net ir nuostolingas.
- Empirinio organizacijos tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijoje sėkmė pasireiškia visų teoriniame modelyje nurodytų veiksmų taikymu. Tuo tarpu problematika pasireiškia priemonių šiems veiksmams įgyvendinti nepakankamu taikymu. Tokiu būdu, skirtingo darbo stažo, amžiaus ir skirtinguose departamentuose dirbantys asmenys skatinami taikant nepakankamai skatinimo priemonių, kuo patvirtinama iškelta darbe hipotezė, kad organizacija naudoja nepakankamai darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksmų.

PASIŪLYMAI

- Rekomenduojama kūrybiškumo skatinimo priemonės organizacijoje stengtis taikyti tolygiai, neišskiriant ne vienos iš darbuotojų grupės pagal jų amžių, darbo stažą organizacijoje ar departamentą.
- Ypatingą dėmesį būtina skirti darbuotojų kūrybiškų mąstymo įgūdžių ugdymui, kadangi šis veiksnys ir jo taikymo priemonės yra vangiausiai puoselėjamos.
- Atliekant tolymesnius mokslinius tyrimus kūrybiškumo skatinimo organizacijoje tema, rekomenduojama juos atlikti, pritaikius kokybinį ir kiekybinį tyrimo metodus, kurių dėka bus pasiektas gylesnis ir patikimesnis darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijoje ištirtumas.

LITERATŪRA

1. ALMONAITIENĖ, J. 2013. Leadership and Creativity: is there a Common Psychological Background for Both? In: B. Kuzmickas, L. Tamošiūnienė, L. Maciulevičiūtė ir kt. (red.). *Social Science* [interaktyvus]. Nr. 2(80) . Kaunas: Kauno technologijos universitetas. Prieiga internetu: <http://www.socsc.ktu.lt/index.php/Social/article/view/4844> [žiūrėta 2017-03-01].
2. ANWAR, M.N.; SHAMIM-UR-RASOOL, S.; HAQ, R. 2012. A comparison of creative thinking abilities of high and low achievers secondary school students. Iš: A. Alobaidat, A. Shahin, etc. (red.). *International interdisciplinary journal* [interaktyvus]. Volume 1, Issue 1. Pakistan: University of Sargodha. Prieiga internetu: http://www.ijoe.org/volume1/IJIE_04_v1_i1_2012.pdf [žiūrėta 2017-03-01].
3. BALEŽENTIS, A. 2007. Organizacijos inovacinio lauko veiksmų analizė. Iš: K. Masiulis, V. Domarkas ir kt. (red.). *Viešoji politika ir administravimas* [interaktyvus]. Nr. 22. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras. Prieiga internetu: https://www.mruni.eu/upload/iblock/af5/4_a.balezentis.pdf [žiūrėta 2017-02-24].
4. BALUNDĖ, A.; GRAKAUSKAITĖ – KARKOCKIENĖ, D. 2015. Vaizduojamojo meno krypties studentų dispozicinės empatijos ir kūrybiškos asmenybės savybių sąsajos. Iš: *Acta paedagogica Vilnensia* [interaktyvus]. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla . Prieiga internetu: <http://www.zurnalai.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/article/view/8346/6218> [žiūrėta 2017-02-25].
5. BALUNDĖ, A.; GRAKAUSKAITĖ – KARKOCKIENĖ, D. 2014. Meninio profilio studentų kūrybiškumo ir gimimo eilės sąsajos. Iš: T. Lazdauskas, A. Saikauskienė (red.). *Ugdymo psichologija* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos edukologijos universitetas. Nr. 25. Prieiga internetu: <http://www.ugdymopsichologija.leu.lt/index.php/Ugdymopsichologija/article/view/52> [žiūrėta 2017-02-25].
6. BAREVIČIŪTĖ, J. 2014. Pagrindiniai kūrybiškumo ir kūrybingumo aspektai šiuolaikiniuose humanitariniuose bei socialiniuose moksluose. Iš: T. Kačerauskas (sud.). *Filosofija/Sociologija T. 25. Nr. 1* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos mokslų akademija. Prieiga internetu: <http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2014/1/19-28.pdf> [žiūrėta 2017-02-24].
7. BERESNEVIČIUS, G. 2006, Kūrybiško sprendimo ieška algoritminiais metodais. Iš: *Acta Paedagogica Vilnensia* 2006 17 [interaktyvus]. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.15388/ActPaed.2006.17.9685> [žiūrėta 2017-02-23].
8. BITINAS, B.; RUPŠIENĖ, L.; ŽYDŽIŪNIENĖ, V. 2008. *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė. 303 p. ISBN 978-9986-31-267-7.
9. BUKANTAITĖ, D.; GERULIS, S. 2013, Muzikinio ugdymo dimensijos. Iš: G. Žukaitė. Vytauto Didžiojo mokslo klasteriai [interaktyvus]. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga

internetu: http://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2012/02/VDU_klasteriu_knyga.pdf [žiūrėta 2017-02-23].

10. BURŠKIENĖ, V. 2016. *Darnaus vystymosi sėkmės veiksniai viešojo sektoriaus kontekste*. Knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 63 p. ISBN 978-9955-18-889-6.

11. BUTKUS, F. S. 2008. *Vadyba kiekvienam*. Knyga. Vilnius: leidykla „Eugrimas“ . 168 p. ISBN 978-9955-790-17-4.

12. DEMENTJEVA, J., 2012. Kūrybos proceso valdymo organizacijose modelis. Iš: G. Šaparnis, R. Balvočiūtė (red.) *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. [interaktyvus]. 4 (28). Šiauliai: Šiaulių universitetas. Prieiga internetu: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2012_4_28/dementjeva.pdf [žiūrėta 2017-02-21].

13. DEMENTJEVA, J., DOMARKIENĖ, V. 2013. Iš: S. Vaitekūnas, J. Kruminš, V. Laurėnas ir kt. (red.). *Tiltai* [interaktyvus]. Nr. 4. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. Prieiga internetu: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/viewFile/483/pdf> [žiūrėta 2017-02-24].

14. DETTERFELT, J.; LOVEN, E.; LAKEMON, N. 2009. Suggestion systems for engineering designers-a case study. In: *International conference on engineering design*. Prieiga internetu: https://www.designsociety.org/publication/28844/suggestion_systems_for_engineering_designers-a_case_study [žiūrėta 2017-03-01].

15. GANUSKAUSKAITĖ, A.; LIESIONIS, V. 2008. Kūrybinis procesas ir jo potencialo skatinimas organizacijoje. Iš: P. Zakarevičius ir kt. (red.). *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* [interaktyvus]. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Nr. 48. Prieiga internetu: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=135648> [žiūrėta 2017-02-24].

16. GAZARIAN, A. 2013. *Vadovas ir organizacija*. Knyga. Vilnius: UAB Rungė. 252 p. ISBN 978-9955-923-21-3.

17. GIRDAUSKIENĖ, L. 2011, Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? Iš: *Ekonomika ir vadyba* [interaktyvus]. Nr. 16. Kaunas: Kauno Technologijų universitetas. Prieiga internetu: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0743.pdf> [žiūrėta 2017-02-24].

18. GIRDAUSKIENĖ, L. 2013. The key factors for creativity implementation and knowledge creation in an organization: the structural approach. In: E. Gimžauskienė, E. Gaile-Sarkane ir kt. (red.) *Economics and Management*. Kaunas: Kaunas University of Technology [interaktyvus]. Nr. 18(1). Prieiga internetu: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB0001:J.04~2013~1372366802460/datastreams/DS.002.1.01.ARTIC/content> [žiūrėta 2017-03-01].

19. GIRDZIJAUSKIENĖ, R. 2012. Kūrybiškumui ugdyti palanki aplinka Lietuvos mokyklose. Iš: S. Vaitiekūnas, J. Kruminš, V. Laurėnas ir kt. (red.). *Tiltai* [interaktyvus]. Nr. 4. Klaipėda:

- Klaipėdos universitetas. Prieiga internetu: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/viewFile/432/405>. [žiūrėta 2017-02-19].
20. GIRDZIJAUSKIENĖ, R., PENKAUSKIENĖ, D., SRUOGINIS, L.V. ir kt. 2011. *Kūrybiškumo ugdymui palankios aplinkos mokykloje tyrimas. Tyrimo ataskaita*. [interaktyvus] b.v. Prieiga internetu: http://www.sdcentras.lt/pr_kuryba/aplinkos_tyrimas.pdf [žiūrėta 2017-02-19].
21. GLOSIENĖ, A. 2010. *Kūrybiškumas ir socialinis kapitalas žinių visuomenėje: idėjų žemėlapis*. Verslo studija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 145 p. ISBN 978-9955-33-625-9.
22. GLOSIENĖ, A. 2007. *Kūrybingumas žinių visuomenėje: idėjų žemėlapis*. Iš: Informacijos mokslų 41/2007, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. p. 9-24. Prieiga internetu: <http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/3460/2522> [žiūrėta 2017-04-02].
23. GRAŽULIS, V.; VALICKAS, A.; DAČIULYTĖ, R. ir kt. 2012. *Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. J. Balčiūnienė (red.). Mokslo studija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. 408 p. ISBN 978-9955-19-452-1.
24. GUSTAINIENĖ, L. PRANCKEVIČIENĖ, A., BUKŠNYTĖ – MARMIENĖ, L. ir kt. 2014. Darbuotojo gerovė ir pozityvi darbo aplinka: integruotas teorinis modelis. Iš: P. Zakarevičius ir kt. (red.). *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* [interaktyvus]. Nr. 69. Vilnius: Vilniaus universitetas. Prieiga internetu: https://eltalpykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/1128/ISSN2335-8750_2014_N_69.PG_37_53.pdf?sequence=1&isAllowed=y [žiūrėta 2017-02-22].
25. GUŠČINSKIENĖ, J. 2011. *Organizacijų sociologija*. Vadovėlis. Kaunas: Leidykla „Technologija“. 179 p. ISBN 978-9955-25-734-9.
26. HENRY, J. 2006. *Creative management and development. Third edition* [interaktyvus]. London: OU Business School. ISBN-13 978-1-4129-2248-7. Prieiga internetu: https://books.google.lt/books?id=Wi-BqBgm9n0C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [žiūrėta 2017-03-09].
27. IŠORAITĖ, M. 2011. Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. Iš: L. Tamošiūnienė, L. Maciulevičiūtė ir kt. (red.). *Socialinių mokslų studijos* [interaktyvus]. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga internetu: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/904/Isoraite.pdf> [žiūrėta 2017-02-28].
28. JAFRI, M. H.; DEM, C.; CHODEN, S. 2016. Emotional intelligence and employee creativity: moderating role of proactive personality and organizational climate. In: P.S.Rawat, P. Basergerkat (red.). *Business perspectives and research* [interaktyvus]. 4 (1). Somaiya: Somaiya institute of management studies and research. Prieiga internetu: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2278533715605435> [žiūrėta 2017-02-25].

29. JAKOBSEN, H. S., REBSDORF, S. O. *Idėjų plėtra ir kūrybinės inovacijos*. Iš danų kalbos vertė Laura Pačėsaitė. Vilnius, 2008. 144 p. ISBN 978-9986-9308-5-7.
30. JAUTAKYTĖ, R. 2014. Kūrybiškumo samprata ir jo ugdymas darželyje: ikimokyklinio auklėjimo pedagogų pozicija. Iš: S. Vaitekūnas, J. Kruminš, V. Laurėnas ir kt. (red.) . *Tiltai*. [interaktyvus]. Vol 66. Nr.1. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. Prieiga internetu: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/view/780/pdf> [žiūrėta: 2017-02-24].
31. JASKYTE, K. *Employee Creativity in U.S. and Lithuanian Nonprofit Organizations*. Iš *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 18, No. 4, Summer 2008. p. 465-483. Iš duomenų bazės Wiley InterScience.
32. JUCEVIČIENĖ, P., CESEVIČIUTĖ, I. *Organizational Creativity as a Factor of the Emergence of Learning Organization* [interaktyvus]. Iš Social Sciences/ Socialiniai mokslai, Nr. 3 (65). 2009, p. 40-48, [žiūrėta 2010 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2009%203%20\(65\)/4%20Juceviciene_Ceseviciute.pdf](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2009%203%20(65)/4%20Juceviciene_Ceseviciute.pdf)>.
33. KALINAUSKAS, M. 2014. Kūrybiškumo skatinimas per žaidybiniumą pagal žaidėjų tipus. Iš: A. Skaržauskienė, R. Tamošiūnienė, S. Norvaišas ir kt. (red.). *Socialinės technologijos* [interaktyvus]. Nr.4(2). Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. Prieiga internetu: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/900/ST-14-4-2-11.pdf> [žiūrėta 2017-02-25].
34. KARDELIS, K. 2016. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vadovėlis. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras. 487 p. ISBN 978-5-420-01771-5.
35. LAPĖNIENĖ, D. 2009. Mokytojų kūrybiškumą profesinės veiklos srityje laiduojantys socialiniai veiksniai. Iš: M. Barkauskaitė, G.-B. von Carlsburg, E. D. Dargevičienė ir kt. (red.) *Pedagogika*. [interaktyvus]. Nr. 96. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla. Prieiga internetu: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB/0001:J.04~2009~1367169407452/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> [žiūrėta 2017-03-01].
36. LUBART, T. I. Creativity Across Cultures. Iš R. J. Sternberg (red.), *Handbook on Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999. p. 339-350.
37. MELNIKAS, B.; JAKUBAVIČIUS, A.; STRAZDAS, R. ir kt. 2011. *Žinių ekonomika: globalizacijos iššūkiai, inovacijos ir kūrybingumas*. Monografija. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 272 p. ISBN 978-609-8058-05-5.
38. MISIUKONIS, T. 2015. *Kaučinko praktika vadovams*. Knyga. Vilnius: leidykla Vaga. 328 p. ISBN 978-5-415-02385-1.
39. NAKTINIENĖ, G.; PAULAUSKAS, J.; PETROKIENĖ R.; VITKAUSKAS, V.; ZABARSKAITĖ, J. 2013. *Lietuvių kalbos žodynas (t. I–XX, 1941–2002) I leidimas* [interaktyvus].

Lietuvių kalbos institutas ISBN 9986-668-98-0. Prieiga internetu: <http://www.lkz.lt/autl.htm> [žiūrėta 2017-02-24].

40. NASEER, Tranveer. Leaders, Are You Developing Your Employee's Super Powers? [interaktyvus]. 2010. [žiūrėta 2010 kovo 12 d.], Prieiga per internetą: <<http://www.tanveernaseer.com/leaders-are-you-developing-your-employeesuper-powers>>.

41. NAIMAN, Linda. 2006. Creativity at work: articles and tips [interaktyvus]. What is Creativity? [žiūrėta 2010 m. balandžio 15 d.]. Prieiga internetu: <http://www.creativityatwork.com/articlesContent/whatis.htm>

42. NAVAITIS, G. Kūrybiškas darbuotojas – laimingesnė visuomenė, Autorius:Dr., 05:55 Lapkričio 12 D. 2011) .

43. NAVARESE, Daniel Orlando. 2008. The effects of organizational culture, rewards, and individual creativity on the creative performance of technical workgroups. Oklahoma State University journal. [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1679674871&sid=7&Fmt=2&clientId=110495> [žiūrėta 2017 vasario 20 d.].

44. NORKUS, Z.; MORKEVIČIUS, V. 2011. *Kokybinė lyginamoji analizė*. Vadovėlis. Vilnius: leidykla UAB „Vaistų žinios“. 344 p. ISBN 978-9955-884-44-6.

45. PALETZ, S. B.F.; PENG, K. 2008. Implicit theories of creativity across cultures. Novelty and appropriateness in two product domains. In: Journal of cross-cultural psychology.

46. PATAPAS, A. 2012. Organizacijos valdymo sistemos tobulinimas pasitelkiant kūrybinį problemų sprendimą. Iš: T. Sudnickas, A. Junevičius, A. Patapas (red.). *Viešoji politika ir administravimas* [interaktyvus]. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. Prieiga internetu: https://www.mruni.eu/upload/iblock/d4b/016_Patapas_apzvalga.pdf [žiūrėta 2017-03-01].

47. PAUŽUOLIENĖ, J.; DOCIENĖ, V.; VAITIEKUS, A. 2014. Lietuviško ir užsienio kapitalo organizacijų organizacinės kultūros tyrimas Klaipėdos mieste. Iš: A. Bučinskas, L. Šimanskienė ir kt. (red.) . *Regional formation and development studies* [interaktyvus]. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. Prieiga internetu: http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/828/pdf_1 [žiūrėta 2017-02-25].

48. PELECKIENĖ, V. 2014. *Besimokanti organizacija: teorija ir praktika*. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universiteto leidykla „Techvita“. 167 p. ISBN 978-609-457-698-0.

49. RAIŠIENĖ, A. G.; VANAGAS, R.; ŽUROMSKAITĖ, B. ir kt. 2014. *Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai*. A. G. Raišienė (red.). Mokslo studija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. 430p. ISBN 978-9955-19-619-1.

50. RAKAUSKAITĖ, E. D. 2014, Kūrybingumo ugdymas – investicija į kūrybinę visuomenę. Iš: A. Skaržauskienė, R. Tamošiūnaitė ir kt. (red.). *Socialinės technologijos* [interaktyvus]. Nr. 4(2). Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. Prieiga internetu: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/8d6/ST-14-4-2-07.pdf> [žiūrėta 2017-02-24].
51. RIMKUTĖ-JANKUVIENĖ, S. 2013. Development of musical creativity of higher class pupils using musical computer technologies (MCT). In: A. Skaržauskienė, R. Tamošiūnaitė ir kt. (red.). *Social Technologies* [interaktyvus]. 3(2). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga internetu: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/732/ST-13-3-2-05.pdf> [žiūrėta 2017-02-24].
52. RUNCO, M. A. 2003. Education for Creative Potencial. In: *Scandinavian Journal of Educational Research*. [interaktyvus] Vol.47. Nr. 3. b.v. Prieiga internetu: https://www.academia.edu/17660154/LA_CREATIVIDAD_PERSONAL_Y_LA_INCERTIDUMBRE_DEL_POTENCIAL_CREATIVO [žiūrėta 2017-03-01].
53. SAPRANA VIČIŪTĖ, L.; PERMINAS; A.ŠINKARIOVA, L. 2010. Meninio ir socialinio profilio studentų kūrybiškumo ir asmenybės bruožų palyginimas. Iš: L. Tamošiūnienė, L. Maciulevičiūtė ir kt. (red.). *Socialinių mokslų studijos* [interaktyvus]. Nr. 3(7). Prieiga internetu: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/0d4/6sapranaviciute,perminas,sinkariova.pdf> [žiūrėta 2017-03-01].
54. SKARŽAUSKIENĖ, A. 2010. *Sisteminis mąstymas organizacijų valdyme*. Monografija. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras. 162 p. ISBN 978-9955-19-196-4.
55. SON, S.; KIM, D.-K. 2016. The Role of Perceived Feedback Sources' Learning-Goal Orientation on Feedback Acceptance and Employees' Creativity. In: F. Luthans, J. Slocum, K. R. Thompson ir kt. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. [interaktyvus] Nr. 23(1). B.v. Prieiga internetu: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1548051815613732> [žiūrėta 2017-03-01].
56. STANKIU VIENĖ, A. 2014. *Teisiniai darbuotojų saugos ir sveikatos pagrindai*. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universiteto leidykla Technika. 90 p. ISBN 978-609-457-707-9.
57. STAŠYS, R.; ŠIMANSKIENĖ, L. 2011. *Vadybos ir rinkodaros studijų kryptų magistro baigiamasis darbas*. Knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 47 p. ISBN: 9789955186014.
58. STRAZDAS, R.; ČERNEVIČIŪTĖ, J.; JANČORAS, Ž. 2014. *Kūrybinio verslo valdymas: procesų tobulinimas*. G. Lukoševičiūtė (red.). Mokslo monografija. Kaunas: leidykla "Technologija". 176 p. ISBN 9786090211151.
59. ŠINKŪNIENĖ, J. R. 2011. Kūrybiškumo aspektai socialiniame darbe. Iš: L. Dromantienė, S. Mikulionienė, R. Raudeliūnienė ir kt. (red.). *Socialinis darbas* [interaktyvus]. Vilnius: Mykolo

- Riomerio universitetas. Nr. 10(1). Prieiga internetu: https://www.mruni.eu/upload/iblock/47b/9_sinkuniene.pdf [žiūrėta 2017-02-24].
60. ŠIMANSKIENĖ, L.; ŽUPERKIENĖ, E. 2014. *Darnus vadovavimas. Praktinis vadovas*. Metodinė mokomoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 97 p. ISBN 978-9955-18-788-2.
61. ŠLIBURYTĖ, L. 2012. *Reklama ir kūrybiškumas*. Mokomoji knyga. Kaunas: Leidykla "Technologija". 56 p. ISBN 978-609-02-0727-7.
62. TIDIKIS, R. 2003. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vadovėlis. Kaunas: Lietuvos teisės universiteti Leidybos centras. 626 p. ISBN 9955-563-26-5.
63. WANG, J.; ZHANG, Z.; JIA, M. 2017. Understanding how leader humility enhances employee creativity: the roles of perspective taking and cognitive reappraisal. In: W. W. Burkner ir kt. (ed.) *The journal of applied behavioral science*. Prieiga internetu: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0021886316678907> [žiūrėta 2017-02-26].
64. VAIČIŪNIENĖ, V.; MAŽEIKIENĖ, V. 2014. Kūrybiškumas, įtinklintas mokymas(is) ir visapusiškesnių pažintinių gebėjimų ugdymas universitetinėse studijose. Iš: B. Kuzmickas, L. Tamošiūnienė, L. Maciulevičiūtė ir kt. (red.). *Socialinių mokslų studijos* [interaktyvus]. Nr. 6(1). Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. Prieiga internetu: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/8a6/SMS-14-6-1-02.pdf> [žiūrėta 2017-02-25].
65. ZABIELAVIČIENĖ, I. 2013. Inovacijos ir kūrybingumas pramonės įmonėje. Iš: Ž. Tunčikienė. *Verslas: teorija ir praktika* [interaktyvus]. Nr. 14(3). Vilnius: Technika. Prieiga internetu: <http://www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/view/btp.2013.25/pdf> [žiūrėta 2017-03-01].
66. ZABIELAVIČIENĖ, I.; ZABIELAVIČIUS, A. 2010. Kūrybiškumas viešojo ir privataus sektorių organizacijose: lyginamoji analizė. Iš: E. Chlivickas, B. Melnikas ir kt. (red.). *Viešasis administravimas* [interaktyvus]. Nr. 3-4. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija. Prieiga internetu: [žiūrėta 2017-02-24].
67. ZABIELAVIČIUS, A.; ZABIELAVIČIENĖ I.; TOLOČKA E. 2011. Inžinerinio personalo kūrybiškumo panaudojimas pramonės įmonėse. Iš: V. Vaišis (red.). *Mokslas – Lietuvos ateitis* [interaktyvus]. Vol. 3, Nr. 6. Vilnius: Vilniaus Gedimino Technikos universitetas. Prieiga internetu: <http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/view/mla.2011.104/pdf> [žiūrėta 2017-02-25].
68. ZAVADSKAS, E. K.; TURSKIS, Z.; TAMOŠAITIENĖ, J. ir kt. 2008. Multicriteria selection of project managers by applying grey criteria. Iš: E. K. Zavadskas, Z. Turskis ir kt. (red.). *Technological and economic development of economy: Baltic journal on sustainability*. [interaktyvus]. Nr. 14(4). Vilnius: Technika. Prieiga internetu: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3846/1392-8619.2008.14.462->

[477#aHR0cDovL3d3dy50YW5kZm9ubGluZS5jb20vZG9pL3BkZi8xMC4zODQ2LzEzOTItODYxOS4yMDA4LjE0LjQ2Mi00Nzc/bmVIZEFjY2Vzcz10cnVlQEBAMA](#) [žiūrėta 2017-02-25].

69. ZHU, C.; ZHANG L.-F. 2011. Thinking styles and conceptions of creativity among university Students. Iš: M. Mo Ching Mok, Y. Yao Cheng ir kt. (red.). In: Taylor & Francis. *Educational Psychology* [interaktyvus]. Vol. 31, Nr. 3. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/232845669_Thinking_styles_and_conceptions_of_creativity_among_university_students [žiūrėta 2017-02-25].

70. ŽUPERKIENĖ, E.; ŠIMANSKYTĖ, R. 2014. Kūrybiškumo taikymas Klaipėdos organizacijų veikloje. Iš: A. Bučinskas, L. Šimanskienė ir kt. (red.). *Regional formation and development studies* [interaktyvus]. Nr. 2 (13). Klaipėda: Klaipėdos universitetas. Prieiga internetu: http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/831/pdf_1 [žiūrėta 2017-02-25].

ŽODYNAS

Darbuotojai – fiziniai asmenys, dirbantys pagal darbo sutartį už atlyginimą (Stankiuvienė, 2014, p. 6).

Kūrybiško mąstymo įgūdžiai – tai žmonių lankstumas sprendžiant problemas, gebėjimas sujungti žinomas idėjas į naujus ir prasmingus junginius. (Henry, 2006, p. 19).

Kūrybiškumas - tai gebėjimas, lemiantis sėkmę ir, kurio dėka kėliamos naujos idėjos, problemos sprendžiamos nestandartiškai (Jautakaitytė, 2014, p.87; Girdauskienė, 2011, p. 744; Bukantaitė, Gerulis, 2012, p. 303).

Motyvacija – vidinė aistra, lemianti kūrybiškų sprendimų atsiradimą. (Henry, 2006, p. 19).

Organizacija – socialinė grupė, orientuota į tikslų įgyvendinimą (Guščinskienė, 2011, p. 30).

Organizacinė valdymo struktūra – organizacijoje dirbančių darbuotojų formalių santykių visuma, siekiant bendrų organizacijos tikslų (Gražulis, Valickas, Dačiulytė ir lt., 2012, p. 31).

Patirtis (profesinės žinios) – intelektualios, techninės, procedūrinės žinios (Henry, 2006, p. 19).

Skatinimas – darbuotojų paveikimas iš vidaus ir iš išorės tokiu būdu, kad darbuotojai pradeda veikti norima kryptimi (Žaptorius, 2007, p. 112).

Vadovas – asmuo, atsakingas už bendro darbo rezultatus ir turintis įgaliojimus paskirstyti darbą bei jį koordinuoti, derinti (Butkus, 2008, p. 14).

PRIEDAI

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

UAB „Vakarų Baltijos laivų statykla“
Direktoriui
Vitalijui Frolovui

DĖL LEIDIMO ATLIKTI TYRIMĄ

Prašau Jūsų vadovaujamoje organizacijoje man, Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros antros pakopos Verslo vadybos studijų programos II-o kurso studentei Lidijai Orlovai, atlikti tyrimą, rengiant magistro baigiamąjį darbą.

Tyrimo metu bus užtikrintas duomenų konfidencialumas ir tyrime dalyvaujančių asmenų anonimiškumas.

Baigiamojo darbo tema: „Darbuotojų kūrybiškumo skatinimas organizacijoje“.

Šiuo tyrimu siekiama ištirti, kaip UAB „Vakarų Baltijos laivų statykla“ organizacijoje skatinamas darbuotojų kūrybiškumas.

Darbo vadovas: Lekt. dr. Audrius Kutkaitis

Baigiamojo darbo autorius Lidija Orlova

Baigiamojo darbo vadovas Lekt. dr. Audrius Kutkaitis

SUDERINTA:

ANKETA

Darbuotojų kūrybiškumo skatinimas organizacijoje

Gerb. respondente,

Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros Verslo vadybos magistro studijų programos II-o kurso studentė aš, Lida Orlova, atlieku tyrimą, kurio tikslas – ištirti, kaip UAB „Vakarų Baltijos laivų statykla“ organizacijoje yra skatinamas darbuotojų kūrybiškumas.

Apklausa yra anoniminė (nereikia rašyti nei vardo, nei pavardės). Surinkti duomenys bus naudojami rengiant mokslines išvadas bei praktines rekomendacijas, kurios padės gerinti darbuotojų kūrybiškumo skatinimo organizacijoje procesą.

Anketos užpildymo instrukcija. Atidžiai perskaitykite kiekvieną klausimą. Tuomet, nuo 1 iki 4 klausimo (imtinai) pasirinkite po vieną labiausiai Jums tinkantį atsakymo variantą, o nuo 5 iki 12 klausimo (imtinai), ties kiekvienu klausimu pateiktu teiginiu išsirtinkite po vieną atsakymo variantą.

Jūsų nuomonė yra labai svarbi.

Sios anketos rezultatai viešai nepublikuojami

1. Koks yra Jūsų amžius?

- ☐ Nuo 18 iki 25 metų
- ☐ Nuo 26 iki 35 metų
- ☐ Nuo 36 iki 45 metų
- ☐ Nuo 46 ir daugiau metų

2. Kokia yra Jūsų lytis?

- pasirinkti - ▼

3. Koks yra Jūsų darbo stažas organizacijoje?

- ☐ iki 5 metų
- ☐ nuo 6 iki 10 metų
- ☐ nuo 11 iki 20 metų
- ☐ virš 20 metų

4. Kokiame departamente Jūs dirbate:

- ☐ Marketingo departamentas
- ☐ Projektų valdymo departamentas
- ☐ Kokybės departamentas
- ☐ Technikos departamentas
- ☐ Gamybos departamentas

5. Ties kiekvienu teiginiu pasirinkite vieną, Jums labiausiai tinkantį, atsakymo variantą.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Kūrybiškumas yra esminė Jūsų organizacijos kompetencija	☐	☐	☐	☐	☐
Kūrybiškumas yra vienas pagrindinių Jūsų organizacijos veiklos sąlygų, užtikrinančių Jūsų organizacijos sėkmę	☐	☐	☐	☐	☐
Kūrybiškumas yra vienas pagrindinių konkurencinių pranašumų, užtikrinančių Jūsų organizacijos sėkmę	☐	☐	☐	☐	☐
Jūsų organizacija ieško naujų galimybių	☐	☐	☐	☐	☐
Jūsų organizacija geba atrasti naujoves	☐	☐	☐	☐	☐
Jūsų organizacija atlieka kūrybiškus vadybos veiksmus	☐	☐	☐	☐	☐
Jūsų organizacija priima kūrybiškus sprendimus	☐	☐	☐	☐	☐

6. Ties kiekvienu teiginiu pasirinkite vieną, Jums labiausiai tinkantį, atsakymo variantą.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Darbuotojai yra pagrindinis organizacijos kūrybiškumo šaltinis	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojai sukuria konkurencinį pranašumą organizacijai	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojai yra svariausias Jūsų organizacijos turtas	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų kūrybiškumas gali daryti organizaciją sėkmingą	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų kūrybiškumas gali padėti organizacijai išlaikyti savo aktualumą	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų kūrybiškumas gali padėti gauti privalumų rinkoje	☐	☐	☐	☐	☐

7. Ties kiekvienu teiginiu pasirinkite vieną, Jums labiausiai tinkantį, atsakymo variantą.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Kūrybiškumas - tai nestandartinis problemų sprendimas	☐	☐	☐	☐	☐
Kūrybiškumas - tai naujų idėjų sukūrimas	☐	☐	☐	☐	☐
Kūrybiškumas - tai lankstus ir laisvas mąstymas	☐	☐	☐	☐	☐
Kūrybiškumas - tai naujų galimybių matymas	☐	☐	☐	☐	☐
Kūrybiškumas - tai atvirumas pokyčiams	☐	☐	☐	☐	☐
Kūrybiškumas - tai gebėjimas perkelti žinias į kitus kontekstus	☐	☐	☐	☐	☐
Kūrybiškumas - tai galimybė darbuotojams išreikšti save	☐	☐	☐	☐	☐
Kūrybiškumas - tai nepaliaujamas mokymasis	☐	☐	☐	☐	☐
Kūrybiškumas - tai galimybė daryti klaidas	☐	☐	☐	☐	☐
Kūrybiškumas - tai gebėjimas susitelkti į tikslą	☐	☐	☐	☐	☐
Kūrybiškumas - tai gebėjimas reiškinius matyti naujoviškai	☐	☐	☐	☐	☐
Kūrybiškumas - tai išradingumas	☐	☐	☐	☐	☐

8. Ties kiekvienu klausimu pasirinkite vieną, Jums labiausiai tinkantį, atsakymo variantą.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijoje yra atsižvelgiama į Jūsų psichologinę gerovę	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacijoje tikslą pasiekti nėra paprasta	☐	☐	☐	☐	☐
Jums suteikiama veikimo laisvė	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs nesate stabdomi	☐	☐	☐	☐	☐
Jums leidžiama įgyvendinti savo idėjas ir gebėjimus	☐	☐	☐	☐	☐
Jums taikoma mažai administracinių apribojimų	☐	☐	☐	☐	☐
Jums suteikiama galimybė pritaikyti įvairius požiūrius	☐	☐	☐	☐	☐
Jūsų organizacijoje toleruojamas neapibrėžtumas	☐	☐	☐	☐	☐
Suklydus, Jūs nesate už tai pasmerktas (-a) ar išjuoktas (-a)	☐	☐	☐	☐	☐
Jūsų organizacijoje pozityviai žiūrima į pokyčius	☐	☐	☐	☐	☐

9. Ties kiekvienu teiginiu pasirinkite vieną, Jums labiausiai tinkantį, atsakymo variantą.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Jūsų organizacijos vadovas puoselėja pasitikėjimo, sąžiningumo, atvirumo vertybes	☐	☐	☐	☐	☐
Jūsų organizacijos vadovas geba pažvelgti į konkrečias situacijas Jūsų akimis	☐	☐	☐	☐	☐
Jūsų organizacijos vadovas supranta ir pripažįsta asmeninę Jūsų laisvę	☐	☐	☐	☐	☐
Jūsų organizacijos vadovas įsijaučia į tai, ką Jūs mąstote, jaučiate, suvokiate	☐	☐	☐	☐	☐
Jūsų organizacijos vadovas geba kūrybiškai mąstyti	☐	☐	☐	☐	☐
Jūsų organizacijos vadovas yra Jums kūrybiškumo pavyzdys	☐	☐	☐	☐	☐
Jūsų organizacijos vadovas padeda Jums tobulėti	☐	☐	☐	☐	☐
Jūsų organizacijos vadovas skatina Jus kūrybiškai spręsti problemas	☐	☐	☐	☐	☐
Jūsų organizacijos vadovas skatina Jus pateikti naujas ir naudingas idėjas	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs esate įtraukimas į sprendimo priėmimo procesą	☐	☐	☐	☐	☐
Nepaisant užimamų pareigų, Jūs dalyvaujate diskusijose	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs reguliariai susitinkate ir keičiatės idėjomis su savo organizacijos vadovu	☐	☐	☐	☐	☐

10. Ties kiekvienu teiginiu pasirinkite vieną, Jums labiausiai tinkantį, atsakymo variantą.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Vadovas Jus asmeniškai motyvuoja	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacijoje yra puoselėjama Jūsų savigarbą	☐	☐	☐	☐	☐
Jūsų santykiai su bendradarbiais yra geri	☐	☐	☐	☐	☐
Jūsų santykiai su vadovu yra geri	☐	☐	☐	☐	☐
Darbo apmokėjimas Jus motyvuoja	☐	☐	☐	☐	☐
Jums yra mokami priedai	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs gaunate premijas	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs buvote pakeltas (-a) pareigose	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs siekiate vidinio pasitenkinimo	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs siekiate pasiekti rezultato pojūčio	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs užsiimate mėgstama veikla	☐	☐	☐	☐	☐

11. Ties kiekvienu teiginiu pasirinkite viena, Jums labiausiai tinkantį, atsakymo variantą.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Jūs esate taikęs (-iusi) problemų apvertimo metodą, kuomet į problemą žiūrima kaip į kubą, ko pasekoje iš visų surastų problemos sprendinių išsirenkamas vienas	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs esate taikęs (-iusi) „Atminties žemėlapių“ metodą, kuomet su sprendžiama problema sukurėte susijusius vaizdinius, stimuliuojančius naujas idėjas	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs esate taikęs (-iusi) „Pojučių karalystės“ metodą, kuomet, remiantis rega, klausa, skoniu, lytėjimu ir uosle, sukurėte kūrybišką idėją, kūrybiškai išsprendėte problemą	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs esate taikęs (-iusi) „Lotoso žiedo“ metodą, kuomet diagramos centre rašėte problemą ar temą, o einant išorės link, darėte vis didesnius ratus ir rašėte problemos sprendimus	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs esate taikęs (-iusi) „Savybių sąrašo“ metodą, kuomet išskyrėte produkto savybes, jas tarpusavyje derinote, taip buvo sugeneruotos naujos idėjos	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs esate taikęs (-iusi) „Priverstinės analogijos“ metodą, kuomet ieškojote sprendžiamos problemos sąsajų su kuo nors, kas turi nors truputį arba visai neturi nieko bendro su problema	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs esate taikęs (-iusi) idėjų piltuvėlio principą, kuomet iš daugelio idėjų buvo išsirinktos tinkamiausios	☐	☐	☐	☐	☐

12. Ties kiekvienu teiginiu pasirinkite viena, Jums labiausiai tinkantį, atsakymo variantą.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Jums tenka dirbti grupėje	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovas ugdo Jūsų profesines žinias	☐	☐	☐	☐	☐
Jūsų vadovas sukuria prfesiinių žinių ugdymo planus, atitinkančius organizacijos tikslus	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs turite pakankamai profesinės žinių	☐	☐	☐	☐	☐

13. Ties kiekvienu teiginiu pasirinkite viena, Jums labiausiai tinkantį, atsakymo variantą.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Jūs esate energinga asmenybė	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs esate atvira patirčiai asmenybė	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs linkusi rizikuoti asmenybė	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs atkakliai dirbantis asmuo	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs toleruojate nežinomas situacijas	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs domitės naujomis idėjomis	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs jautri asmenybė?	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs esate lankios vaizduotės?	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs esate drąsus (-i)?	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs esate savimi pasitikintis asmuo?	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs mokate nagrinėti problemą įvairiais aspektais?	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs gebate griauti stereotipus, nusistovėjusias taisykles	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs gebate sukurti inovatyvius sprendimus	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs gebate sukurti intelektualinę nuosavybę	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs laisvai elgiatės	☐	☐	☐	☐	☐
Jūs este savarankiška asmenybė	☐	☐	☐	☐	☐

Lidijai Orlovai
Klaipėdos universiteto
Sociolinių mokslų fakulteto
Verslo vadybos studijų programos studentei

ATSILIEPIMAS APIE ATLIKTĄ TYRIMĄ

Atlikto tyrimo rezultatai, pateiktos jo išvados ir pasiūlymai suteikė mūsų organizacijai galimybę iš naujo pažvelgti į tai, kokiais būdais ir taikant kokius veiksnius mes skatiname darbuotojų kūrybiškumą.

Šio tyrimo dėka mes supratome, kad darbuotojų kūrybiškumo skatinimo procesas mūsų organizacijoje nėra išstobulintas, kadangi išskiriamos darbuotojų grupės, kurioms taikoma nepakankamai kūrybiškumą skatinimo veiksmų.

Kadangi UAB “Vakarų Baltijos laivų statykla” pozicionuoja save kaip puoselėjanti darbuotojų sugebėjimus organizacija, ateityje ketinama Jūsų pateiktus pasiūlymus išbandyti praktiškai ir įvertinti jų veiksmingumą.

Direktorius

Vitalij Frolov

KŪRYBIŠKUMUI PALANKIOS APLINKOS ANALIZĖ

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijoje yra atsižvelgiama į Jūsų psichologinę gerovę	13 (20.6%)	3 (4.8%)	0 (0.0%)	45 (71.4%)	2 (3.2%)
Organizacijoje tikslą pasiekti nėra paprasta	5 (8.3%)	17 (28.3%)	9 (15.0%)	13 (21.7%)	16 (26.7%)
Jums suteikiama veikimo laisvė	3 (4.7%)	4 (6.2%)	4 (6.2%)	47 (73.4%)	6 (9.4%)
Jūs nesate stabdomi	3 (4.8%)	11 (17.5%)	2 (3.2%)	44 (69.8%)	3 (4.8%)
Jums leidžiama įgyvendinti savo idėjas ir gebėjimus	3 (4.8%)	9 (14.3%)	1 (1.6%)	45 (71.4%)	5 (7.9%)
Jums taikoma mažai administracinių apribojimų	3 (4.7%)	12 (18.8%)	3 (4.7%)	41 (64.1%)	5 (7.8%)
Jums suteikiama galimybė pritaikyti įvairius požiūrius	1 (1.6%)	4 (6.2%)	5 (7.8%)	43 (67.2%)	11 (17.2%)
Jūsų organizacijoje toleruojamas neapibrėžtumas	32 (55.2%)	13 (22.4%)	4 (6.9%)	5 (8.6%)	4 (6.9%)
Suklydus, Jūs nesate už tai pasmerktas (-a) ar išjuoktas (-a)	11 (18.0%)	14 (23.0%)	5 (8.2%)	6 (9.8%)	25 (41.0%)
Jūsų organizacijoje pozityviai žiūrima į pokyčius	3 (4.8%)	3 (4.8%)	35 (55.6%)	9 (14.3%)	13 (20.6%)
Jūsų darbo vieta yra labai arti išdėstyta su kito darbuotojo vieta	3 (4.8%)	5 (8.1%)	4 (6.5%)	20 (32.3%)	30 (48.4%)
Kūrybinei veiklai atlikti Jums skiriama pakankamai laiko	1 (1.6%)	8 (12.7%)	11 (17.5%)	40 (63.5%)	3 (4.8%)
Jūsų organizacija nuolat atnauja naudojamą technologiją naujomis	8 (13.3%)	12 (20.0%)	28 (46.7%)	7 (11.7%)	5 (8.3%)
Jūs lengvai komunikujete su kitais darbuotojais ir vadovu	2 (3.4%)	10 (16.9%)	2 (3.4%)	39 (66.1%)	6 (10.2%)
Su kolegomis ir vadovu Jūs bendraujate ne tik formaliai, bet ir neformaliai	9 (16.4%)	26 (47.3%)	3 (5.5%)	7 (12.7%)	10 (18.2%)
Darbe Jūs galite kreiptis patarimų į kitus darbuotojus	4 (6.2%)	5 (7.8%)	3 (4.7%)	39 (60.9%)	13 (20.3%)
Darbe Jūs ir kitų darbuotojų tarpasmeniniai santykiai grįsti pasitikėjimu ir pagarba	3 (4.8%)	3 (4.8%)	3 (4.8%)	43 (68.3%)	11 (17.5%)
Jūsų organizacijos vadovas sudaro kūrybišką darbo aplinką laisvai kurti	5 (7.9%)	26 (41.3%)	8 (12.7%)	21 (33.3%)	3 (4.8%)

VADOVO VAIDMENS ORGANIZACIJOJE ANALIZĖ

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Vadovas Jus asmeniškai motyvuoja	5 (8.2%)	33 (54.1%)	2 (3.3%)	19 (31.1%)	2 (3.3%)
Organizacijoje yra puoselėjama Jūsų savigarba	2 (3.3%)	2 (3.3%)	3 (4.9%)	52 (85.2%)	2 (3.3%)
Jūsų santykiai su bendradarbiais yra geri	1 (1.6%)	3 (4.7%)	1 (1.6%)	55 (85.9%)	4 (6.2%)
Jūsų santykiai su vadovu yra geri	1 (1.6%)	3 (4.8%)	3 (4.8%)	52 (82.5%)	4 (6.3%)
Darbo apmokėjimas Jus motyvuoja	2 (3.1%)	1 (1.6%)	3 (4.7%)	55 (85.9%)	3 (4.7%)
Jums yra mokami priedai	16 (25.4%)	4 (6.3%)	3 (4.8%)	28 (44.4%)	12 (19.0%)
Jūs gaunate premijas	18 (28.6%)	5 (7.9%)	2 (3.2%)	26 (41.3%)	12 (19.0%)
Jūs buvote pakeltas (-a) pareigose	36 (59.0%)	5 (8.2%)	2 (3.3%)	8 (13.1%)	10 (16.4%)
Jūs siekiate vidinio pasitenkinimo	8 (12.5%)	16 (25.0%)	4 (6.2%)	28 (43.8%)	8 (12.5%)
Jūs siekiate pasiekto rezultato pojūčio	7 (11.3%)	10 (16.1%)	2 (3.2%)	35 (56.5%)	8 (12.9%)
Jūs užsiimate mėgstama veikla	5 (7.9%)	3 (4.8%)	8 (12.7%)	44 (69.8%)	3 (4.8%)
Jums mokamos papildomos išmokos	24 (39.3%)	28 (45.9%)	2 (3.3%)	3 (4.9%)	4 (6.6%)
Jūs nuolat esate motyvuojamas tomis pačiomis priemonėmis	15 (24.2%)	5 (8.1%)	3 (4.8%)	17 (27.4%)	22 (35.5%)
Jūs esate motyvuotas darbui	4 (6.3%)	1 (1.6%)	3 (4.8%)	50 (79.4%)	5 (7.9%)

KŪRYBIŠKO MĄSTYMO ĮGŪDŽIŲ UGDYMO ANALIZĖ

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Jūs esate taikęs (-iusi) problemų apvertimo metodą, kuomet į problemą žiūrima kaip į kubą, ko pasekoje iš visų surastų problemos sprendinių išsirenkamas vienas	60 (95.2%)	2 (3.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (1.6%)
Jūs esate taikęs (-iusi) „Atminties žemėlapių“ metodą, kuomet su sprendžiama problema sukurėte susijusius vaizdinius, stimuliuojančius naujas idėjas	57 (90.5%)	3 (4.8%)	1 (1.6%)	2 (3.2%)	0 (0.0%)
Jūs esate taikęs (-iusi) „Pojūčių karalystės“ metodą, kuomet, remiantis rega, klausa, skoniu, lytėjimu ir uosle, sukūrėte kūrybišką idėją, kūrybiškai išsprendėte problemą	59 (92.2%)	3 (4.7%)	1 (1.6%)	1 (1.6%)	0 (0.0%)
Jūs esate taikęs (-iusi) „Lotoso žiedo“ metodą, kuomet diagramos centre rašėte problemą ar temą, o einant išorės link, darėte vis didesnius ratus ir rašėte problemos sprendimus	57 (91.9%)	3 (4.8%)	1 (1.6%)	1 (1.6%)	0 (0.0%)
Jūs esate taikęs (-iusi) „Savybių sąrašo“ metodą, kuomet išskyrėte produkto savybes, jas tarpusavyje derinote, taip buvo sugeneruotos naujos idėjos	57 (89.1%)	4 (6.2%)	1 (1.6%)	2 (3.1%)	0 (0.0%)
Jūs esate taikęs (-iusi) „Priverstinės analogijos“ metodą, kuomet ieškojote sprendžiamos problemos sąsajų su kuo nors, kas turi nors truputį arba visai neturi nieko bendro su problema	52 (81.2%)	2 (3.1%)	8 (12.5%)	2 (3.1%)	0 (0.0%)
Jūs esate taikęs (-iusi) idėjų piltuvėlio principą, kuomet iš daugelio idėjų buvo išsirinktos tinkamiausios	28 (45.2%)	4 (6.5%)	5 (8.1%)	17 (27.4%)	8 (12.9%)
Jūsų vadovas sukuria ugdymo planus, atitinkančius organizacijos tikslus	4 (6.5%)	2 (3.2%)	47 (75.8%)	9 (14.5%)	0 (0.0%)
Vadovas ugdo Jus kūrybiškai mąstyti	3 (4.7%)	24 (37.5%)	4 (6.2%)	21 (32.8%)	12 (18.8%)
Jūs turite kūrybinių mąstymo įgūdžių	2 (3.2%)	36 (57.1%)	1 (1.6%)	21 (33.3%)	3 (4.8%)

PROFESINIŲ ŽINIŲ DIDINIMO ANALIZĖ

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Jums tenka dirbti grupėje	1 (1.6%)	6 (9.7%)	0 (0.0%)	27 (43.5%)	28 (45.2%)
Jūsų vadovas sukuria profesinių žinių ugdymo planus, atitinkančius organizacijos tikslus	1 (1.6%)	4 (6.5%)	40 (64.5%)	10 (16.1%)	7 (11.3%)
Jūs turite pakankamai profesinės žinių	1 (1.6%)	2 (3.2%)	3 (4.8%)	28 (44.4%)	29 (46.0%)
Vadovas ugdo Jūsų profesines žinias	0 (0.0%)	24 (38.1%)	8 (12.7%)	14 (22.2%)	17 (27.0%)

DARBUOTOJŲ SAVĖS VERTINIMO ANALIZĖ

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Jūs esate energinga asmenybė	6 (9.5%)	7 (11.1%)	0 (0.0%)	45 (71.4%)	5 (7.9%)
Jūs esate atvira patirčiai asmenybė	5 (7.8%)	6 (9.4%)	2 (3.1%)	47 (73.4%)	4 (6.2%)
Jūs linkusi rizikuoti asmenybė	3 (4.7%)	8 (12.5%)	6 (9.4%)	41 (64.1%)	6 (9.4%)
Jūs atkakliai dirbantis asmuo	2 (3.2%)	5 (7.9%)	4 (6.3%)	12 (19.0%)	40 (63.5%)
Jūs toleruojate nežinomas situacijas	6 (9.4%)	12 (18.8%)	2 (3.1%)	41 (64.1%)	3 (4.7%)
Jūs domitės naujomis idėjomis	5 (8.1%)	39 (62.9%)	2 (3.2%)	10 (16.1%)	6 (9.7%)
Jūs jautri asmenybė?	7 (11.7%)	38 (63.3%)	3 (5.0%)	10 (16.7%)	2 (3.3%)
Jūs esate lakios vaizduotės?	4 (6.2%)	38 (59.4%)	9 (14.1%)	10 (15.6%)	3 (4.7%)
Jūs esate drąsus (-i)?	3 (4.7%)	3 (4.7%)	3 (4.7%)	33 (51.6%)	22 (34.4%)
Jūs esate savimi pasitikintis asmuo?	4 (6.5%)	10 (16.1%)	2 (3.2%)	21 (33.9%)	25 (40.3%)
Jūs mokate nagrinėti problemą įvairiais aspektais?	4 (6.2%)	6 (9.4%)	3 (4.7%)	49 (76.6%)	2 (3.1%)
Jūs gebate griauti stereotipus, nusistovėjusias taisykles	1 (1.6%)	25 (39.1%)	7 (10.9%)	28 (43.8%)	3 (4.7%)
Jūs gebate sukurti inovatyvius sprendimus	11 (17.5%)	12 (19.0%)	28 (44.4%)	9 (14.3%)	3 (4.8%)
Jūs gebate sukurti intelektualę nuosavybę	9 (15.0%)	9 (15.0%)	31 (51.7%)	9 (15.0%)	2 (3.3%)
Jūs laisvai elgiatės	4 (6.2%)	4 (6.2%)	4 (6.2%)	34 (53.1%)	18 (28.1%)
Jūs este savarankiška asmenybė	2 (3.1%)	3 (4.7%)	2 (3.1%)	17 (26.6%)	40 (62.5%)

KŪRYBIŠUMUI PALANKIOS APLINKOS VERTINIMO PAGAL DARBO STAŽĄ ANALIZĖ

Kūrybiškumui palanki aplinka	Grupės	N	Vidutinis rangas	p reikšmė
Organizacijoje tikslą pasiekti nėra paprasta	iki 5 metų	25	37.62	0,021
	nuo 6 iki 10 metų	20	28.90	
	nuo 11 iki 20 metų	10	19.15	
	virš 20 metų	5	24.00	
Jums suteikiama galimybė pritaikyti įvairius požūrius	iki 5 metų	28	31.14	0,021
	nuo 6 iki 10 metų	20	40.25	
	nuo 11 iki 20 metų	11	27.64	
	virš 20 metų	5	19.80	
	iki 5 metų	28	34.32	
	nuo 6 iki 10 metų	20	36.65	
Jūsų organizacijoje pozityviai žiūrima į pokyčius	nuo 11 iki 20 metų	10	22.10	0,041
	virš 20 metų	5	20.20	
Jūsų darbo vieta yra labai arti išdėstyta su kito darbuotojo vieta	iki 5 metų	27	31.50	0,040
	nuo 6 iki 10 metų	19	33.95	
	nuo 11 iki 20 metų	11	36.23	
	virš 20 metų	5	11.80	
	iki 5 metų	27	29.15	
	nuo 6 iki 10 metų	20	39.63	
	nuo 11 iki 20 metų	11	30.55	
Kūrybinei veiklai atlikti Jums skiriama pakankamai laiko	virš 20 metų	5	20.10	0,036

KŪRYBIŠUMUI PALANKIOS APLINKOS VERTINIMO PAGAL DEPARTAMENTĄ ANALIZĖ

Kūrybiškumui palanki aplinka	Grupės	N	Vidutinis rangas	p reikšmė
Organizacijoje tikslą pasiekti nėra paprasta	Marketingo departamente	4	29.25	0,002
	Projektu valdymo departamente	8	52.50	
	Kokybes departamente	6	28.42	
	Technikos departamente	17	23.71	
	Gamybos departamente	25	28.78	
Jūs nesate stabdomi	Marketingo departamente	4	31.13	0,011
	Projektu valdymo departamente	8	38.50	
	Kokybes departamente	6	15.00	
	Technikos departamente	20	28.63	
	Gamybos departamente	25	36.84	
	Marketingo departamente	4	18.88	
	Projektu valdymo departamente	8	59.00	
	Kokybes departamente	6	24.00	
	Technikos departamente	20	25.20	
	Gamybos departamente	26	34.02	
Jums suteikiama galimybė pritaikyti įvairius požiūrius	Marketingo departamente	4	9.13	0,000
	Projektu valdymo departamente	8	49.00	
	Kokybes departamente	5	29.40	
	Technikos departamente	20	30.35	
	Gamybos departamente	24	29.52	
	Marketingo departamente	4	43.25	
	Projektu valdymo departamente	8	57.00	
	Kokybes departamente	6	35.00	
	Technikos departamente	20	23.35	
	Gamybos departamente	25	28.40	
Suklydus, Jūs nesate už tai pasmerktas (-a) ar išjuoktas (-a)	Marketingo departamente	4	10.13	0,003
	Projektu valdymo departamente	8	22.50	
	Kokybes departamente	6	24.67	
	Technikos departamente	20	29.28	
	Gamybos departamente	24	41.63	
	Marketingo departamente	4	40.50	
	Projektu valdymo departamente	8	36.13	
	Kokybes departamente	6	14.17	
	Technikos departamente	20	34.25	
	Gamybos departamente	25	31.80	
Jūsų organizacijoje pozityviai žiūrima į pokyčius	Marketingo departamente	4	40.50	0,000
	Projektu valdymo departamente	8	36.13	
	Kokybes departamente	6	14.17	
	Technikos departamente	20	34.25	
	Gamybos departamente	25	31.80	
	Marketingo departamente	4	40.50	
	Projektu valdymo departamente	8	36.13	
	Kokybes departamente	6	14.17	
	Technikos departamente	20	34.25	
	Gamybos departamente	25	31.80	
Jūsų darbo vieta yra labai arti išdėstyta su kito darbuotojo vieta	Marketingo departamente	4	40.50	0,001
	Projektu valdymo departamente	8	36.13	
	Kokybes departamente	6	14.17	
	Technikos departamente	20	34.25	
	Gamybos departamente	25	31.80	
	Marketingo departamente	4	40.50	
	Projektu valdymo departamente	8	36.13	
	Kokybes departamente	6	14.17	
	Technikos departamente	20	34.25	
	Gamybos departamente	25	31.80	
Kūrybinei veiklai atlikti Jums skiriama pakankamai laiko	Marketingo departamente	4	40.50	0,043
	Projektu valdymo departamente	8	36.13	
	Kokybes departamente	6	14.17	
	Technikos departamente	20	34.25	
	Gamybos departamente	25	31.80	

Su kolegomis ir vadovu Jūs bendraujate ne tik formaliai, bet ir neformaliai	Marketingo departamente	4	18.13	0,000
	Projektų valdymo departamente	8	47.00	
	Kokybes departamente	6	35.08	
	Technikos departamente	17	29.53	
	Gamybos departamente	20	18.95	
Darbe Jūs galite kreiptis patarimų į kitus darbuotojus	Marketingo departamente	4	24.63	0,000
	Projektų valdymo departamente	8	58.00	
	Kokybes departamente	6	40.08	
	Technikos departamente	20	24.50	
	Gamybos departamente	26	30.27	
Darbe Jūsų ir kitų darbuotojų tarpasmeniniai santykiai grįsti pasitikėjimu ir pagarba	Marketingo departamente	4	23.75	0,013
	Projektų valdymo departamente	8	34.38	
	Kokybes departamente	6	49.17	
	Technikos departamente	19	25.74	
	Gamybos departamente	26	33.15	
Jūsų organizacijos vadovas sudaro kūrybišką darbo aplinką laisvai kurti	Marketingo departamente	4	38.25	0,019
	Projektų valdymo departamente	8	50.00	
	Kokybes departamente	6	28.42	
	Technikos departamente	20	26.35	
	Gamybos departamente	25	30.62	

ORGANIZACIJO VADOVO VAIDMUO PAGAL DEPARTAMENTUS

Metodai	Grupės	N	Vidutinis rangas	p reikšmė
Jūsų organizacijos vadovas puoselėja pasitikėjimo, sąžiningumo, atvirumo vertybes	Marketingo departamente	4	46.75	0,037
	Projektu valdymo departamente	8	34.00	
	Kokybes departamente	6	19.42	
	Technikos departamente	20	31.13	
Jūsų organizacijos vadovas geba pažvelgti į konkrečias situacijas Jūsų akimis	Gamybos departamente	26	33.92	0,000
	Marketingo departamente	4	55.63	
	Projektu valdymo departamente	8	45.50	
	Kokybes departamente	6	50.00	
Jūsų organizacijos vadovas supranta ir pripažįsta asmeninę Jūsų laisvę	Technikos departamente	19	19.89	0,000
	Gamybos departamente	26	28.90	
	Marketingo departamente	4	44.88	
	Projektu valdymo departamente	8	57.50	
Jūsų organizacijos vadovas įsijaučia į tai, ką Jūs mąstote, jaučiate, suvokiate	Kokybes departamente	6	30.58	0,004
	Technikos departamente	20	19.78	
	Gamybos departamente	26	33.13	
	Marketingo departamente	4	44.50	
Jūsų organizacijos vadovas įsijaučia į tai, ką Jūs mąstote, jaučiate, suvokiate	Projektu valdymo departamente	8	45.50	0,000
	Kokybes departamente	5	48.10	
	Technikos departamente	20	25.68	
	Gamybos departamente	26	27.69	
Jūsų organizacijos vadovas geba kūrybiškai mąstyti	Marketingo departamente	4	55.88	0,000
	Projektu valdymo departamente	8	43.50	
	Kokybes departamente	6	39.17	
	Technikos departamente	20	19.70	
Jūsų organizacijos vadovas yra Jums kūrybiškumo pavyzdys	Gamybos departamente	25	32.62	0,012
	Marketingo departamente	4	46.50	
	Projektu valdymo departamente	8	47.50	
	Kokybes departamente	6	18.08	
Jūsų organizacijos vadovas padeda Jums tobulėti	Technikos departamente	20	31.90	0,038
	Gamybos departamente	26	29.52	
	Marketingo departamente	4	46.63	
	Projektu valdymo departamente	8	32.31	

Jūsų organizacijos vadovas skatina Jus kūrybiškai spręsti problemas	Kokybes departamente	6	25.67	0,001
	Technikos departamente	20	26.58	
	Gamybos departamente	26	36.52	
	Marketingo departamente	4	46.50	
	Projektų valdymo departamente	8	52.69	
	Kokybes departamente	6	30.17	0,005
	Technikos departamente	20	25.98	
	Gamybos departamente	26	29.69	
	Marketingo departamente	3	40.67	
	Projektų valdymo departamente	8	47.31	
Jūsų organizacijos vadovas skatina Jus pateikti naujas ir naudingas idėjas	Kokybes departamente	6	45.50	0,000
	Technikos departamente	20	26.63	
	Gamybos departamente	26	27.31	
	Marketingo departamente	4	28.00	
	Projektų valdymo departamente	8	57.00	
Jūs esate įtraukimas į sprendimo priėmimo procesą	Kokybes departamente	6	35.83	0,000
	Technikos departamente	20	28.05	
	Gamybos departamente	25	26.88	
	Marketingo departamente	4	15.63	
	Projektų valdymo departamente	8	56.56	
Jūs dalyvaujate diskusijose	Kokybes departamente	6	30.58	0,000
	Technikos departamente	20	23.38	
	Gamybos departamente	26	35.15	
	Marketingo departamente	4	38.88	
	Projektų valdymo departamente	8	59.00	
Jūs reguliariai susitinkate ir keičiatės idėjomis su savo organizacijos vadovu	Kokybes departamente	6	35.08	0,000
	Technikos departamente	20	25.20	
	Gamybos departamente	26	28.38	
	Marketingo departamente	4	38.88	
	Projektų valdymo departamente	8	59.00	

ORGANIZACIJOS VADOVO VAIDMUO PAGAL RESPONDENTŲ AMŽIŲ

Metodai	Grupės	N	Vidutinis rangas	p reikšmė
Jūsų organizacijos vadovas padeda Jums tobulėti	Nuo 18 iki 25 metu	9	21.61	0,048
	Nuo 26 iki 35 metu	28	36.71	
	Nuo 36 iki 45 metu	9	28.94	
	Nuo 46 ir daugiau	17	31.35	0,019
	Nuo 18 iki 25 metu	9	23.39	
	Nuo 26 iki 35 metu	28	39.34	
Jūs dalyvaujate diskusijose	Nuo 36 iki 45 metu	9	30.22	
	Nuo 46 ir daugiau	17	25.41	

PROFESINIŲ ŽINIOS PAGAL DEPARTAMENTĄ

Profesinės žinios	Grupės	N	Vidutinis rangas	p reikšmė
Jums tenka dirbti grupėje	Marketingo departamente	4	34.75	0,016
	Projektu valdymo departamente	8	48.50	
	Kokybes departamente	5	19.90	
	Technikos departamente	19	27.95	
Vadovas ugdo Jūsų profesines žinias	Gamybos departamente	26	30.60	0,000
	Marketingo departamente	4	36.75	
	Projektu valdymo departamente	8	53.06	
	Kokybes departamente	6	47.25	
	Technikos departamente	19	23.53	
	Gamybos departamente	26	27.46	
Jūsų vadovas sukuria profesinių žinių ugdymo planus, atitinkančius organizacijos tikslus	Marketingo departamente	4	40.13	0,226
	Projektu valdymo departamente	8	22.44	
	Kokybes departamente	6	39.42	
	Technikos departamente	18	30.94	
	Gamybos departamente	26	31.52	

DARBUOTOJŲ KŪRYBIŠKŲ MĄSTYMO ĮGŪDŽIŲ UGDYMAS

Jūs esate taikęs (-iusi) „Priverstinės analogijos“ metodą, kuomet ieškojote sprendžiamos problemos sąsajų su kuo nors, kas turi nors truputį arba visai neturi nieko bendro su problema	Marketingo departamente	4	26.50	0,001
	Projektu valdymo departamente	8	26.50	
	Kokybes departamente	6	31.83	
	Technikos departamente	20	42.75	
	Gamybos departamente	26	27.54	
Jūs esate taikęs (-iusi) idėjų piltuvėlio principą, kuomet iš daugelio idėjų buvo išsirinktos tinkamiausios.	Marketingo departamente	4	46.00	0,000
	Projektu valdymo departamente	8	58.50	
	Kokybes departamente	6	40.75	
	Technikos departamente	19	26.05	
	Gamybos departamente	25	22.46	
Vadovas ugdo Jus kūrybiškai mąstyti	Marketingo departamente	4	32.00	0,000
	Projektu valdymo departamente	8	58.50	
	Kokybes departamente	6	27.08	
	Technikos departamente	20	24.88	
	Gamybos departamente	26	31.69	

DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS PAGAL DEPARTAMENUS

Motyvavimo teiginiai	Grupės	N	Vidutinis rangas	p reikšmė
Vadovas Jus asmeniškai motyvuoja	Marketingo departamente	4	29.00	0,010
	Projektu valdymo departamente	8	50.00	
	Kokybes departamente	4	31.25	
Jums yra mokami priedai	Technikos departamente	20	27.55	0,000
	Gamybos departamente	25	27.96	
	Marketingo departamente	4	26.38	
	Projektu valdymo departamente	8	57.50	
	Kokybes departamente	6	34.33	
	Technikos departamente	20	30.20	
Jūs gaunate premijas	Gamybos departamente	25	25.62	0,000
	Marketingo departamente	4	31.25	
	Projektu valdymo departamente	8	57.50	
	Kokybes departamente	6	38.50	
	Technikos departamente	20	30.58	
	Gamybos departamente	25	23.54	
Jūs buvote pakeltas (-a) pareigose	Marketingo departamente	4	41.13	0,000
	Projektu valdymo departamente	8	56.50	
	Kokybes departamente	5	36.70	
	Technikos departamente	20	25.53	
	Gamybos departamente	24	24.19	
	Marketingo departamente	4	26.00	0,003
Jūs nuolat esate motyvuojamas tomis pačiomis priemonėmis	Projektu valdymo departamente	8	51.50	
	Kokybes departamente	6	41.00	
	Technikos departamente	20	27.05	
	Gamybos departamente	24	27.08	
	Marketingo departamente	4	26.00	

MOTYVAVIMAS PAGAL RESPONDENTŲ DARBO STAŽĄ ORGANIZACIJOJE

Motyvavimo teiginiai	Grupės	N	Vidutinis rangas	p reikšmė
Darbo apmokėjimas Jus motyvuoja	iki 5 metų	28	33.93	0,048
	nuo 6 iki 10 metų	20	35.45	
	nuo 11 iki 20 metų	11	28.41	
	virs 20 metų	5	21.70	
Darbe Jūs siekiate pasiekto rezultato pojūčio	iki 5 metų	26	38.60	0,022
	nuo 6 iki 10 metų	20	28.65	
	nuo 11 iki 20 metų	11	22.36	
	virs 20 metų	5	26.10	

MOTYVAVIMO LYGIS PAGAL RESPONDENTŲ AMŽIŲ

Motyvavimo teiginiai	Grupės	N	Vidutinis rangas	p reikšmė
Jums yra mokami priedai	Nuo 18 iki 25 metu	9	29.11	0,030
	Nuo 26 iki 35 metu	28	34.73	
	Nuo 36 iki 45 metu	9	40.83	
	Nuo 46 ir daugiau	16	21.94	
	Nuo 26 iki 35 metu	27	31.20	
	Nuo 36 iki 45 metu	9	35.89	
	Nuo 46 ir daugiau	16	24.16	
Darbe Jūs siekiate vidinio pasitenkinimo	Nuo 18 iki 25 metu	9	40.00	0,041
	Nuo 26 iki 35 metu	28	34.61	
	Nuo 36 iki 45 metu	9	34.61	
	Nuo 46 ir daugiau	17	22.09	
	Nuo 18 iki 25 metu	7	34.86	
	Nuo 26 iki 35 metu	28	36.21	
	Nuo 36 iki 45 metu	9	31.50	
Darbe Jūs siekiate pasiekto rezultato pojūčio	Nuo 46 ir daugiau	17	20.56	0,014

