

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Verslo administravimo studijų programa  
Kodas 62603S107

**OKSANA PUSKUNIGIENĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**KŪRYBIŠKUMO SKATINIMAS ŽINIŲ ORGANIZACIJOJE**

Kaunas 2011

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**OKSANA PUSKUNIGIENĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**KŪRYBIŠKUMO SKATINIMAS ŽINIŲ ORGANIZACIJOJE**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

\_\_\_\_\_  
(darbo vadovo mokslinis laipsnis, mokslo pedagoginis  
vardas, vardas ir pavardė)

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

## TURINYS

|  |    |
|--|----|
| LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....                                    | 4  |
| ĮVADAS .....   | 5  |
| 1. ŽINIŲ ORGANIZACIJOS IR KŪRYBIŠKUMO SAMPRATA .....                   | 9  |
| 1.1 Žinių organizacijos samprata ir esmė.....                          | 9  |
| 1.1.1 Žinių organizacijos sąvoka .....                                 | 9  |
| 1.1.2 Žinių organizacijos charakteristikos .....                       | 12 |
| 1.2. Kūrybiškumo skatinimas organizacijoje .....                       | 16 |
| 1.2.1 Kūrybiškumo samprata.....  | 17 |
| 1.2.2 Kūrybiškumo skatinimo organizacijoje metodai .....               | 19 |
| 2. KŪRYBIŠKUMO SKATINIMO ORGANIZACIJOSE EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS ..... | 27 |
| 2.1. Kūrybiškumą įtakančių veiksnių empirinių tyrimų apžvalga.....     | 27 |
| 2.2. Kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje modelis.....           | 35 |
| 3. KŪRYBIŠKUMO SKATINIMO ŽINIŲ ORGANIZACIJOSE EMPIRINIS TYRIMAS .....  | 38 |
| 3.1. Tyrimo metodika.....  | 38 |
| 3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir aptarimas .....                       | 44 |
| 3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas ir išvados .....                     | 57 |
| IŠVADOS .....  | 62 |
| SUMMARY .....  | 63 |
| LITERATŪRA.....  | 63 |
| PRIEDAI.....   | 69 |

## LENTELIŲ SARAŠAS

|   |    |
|---|----|
| 1 lentelė. Sampratos žinių organizacija interpretacijos .....   | 9  |
| 2 lentelė. Tradicinės ir žinių organizacijos skirtumai.....   | 12 |
| 3 lentelė. Tradicinės ir žinių organizacijos mąstymo skirtumai.....   | 12 |
| 4 lentelė. Žinių organizacijos susistemintos charakteristikos .....   | 15 |
| 5 lentelė. Sampratos kūrybiškumas interpretacijos .....   | 17 |
| 6 lentelė. Kūrybiškumą slopinančios priežastys .....  | 32 |
| 7 lentelė. Kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje modelyje iškeltų hipotezių apibūdinimas pagal anketos klausimus.....                          | 39 |
| 8 lentelė. Kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje modelyje iškeltų hipotezių klausimų vidinis patikimumas .....                                 | 39 |
| 9 lentelė. Kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje modelio dedamosios ir anketos klausimai.....  | 40 |
| 10 lentelė. Reikiamų apklausti darbuotojų skaičius .....  | 41 |
| 11 lentelė. Darbuotojai yra skatinami eksperimentuoti, ieškoti kūrybiškų, netradicinių idėjų, problemos sprendimo būdų.....                         | 44 |
| 12 lentelė. Organizacija suteikia darbuotojams daugiau savarankiškumo, leidžia laisvai veikti ir priimti atsakingus sprendimus .....                | 45 |
| 13 lentelė. Organizacija suteikia pakankamai laiko kūrybiškų sprendimų paieškai .....   | 46 |
| 14 lentelė. Organizacijoje visi darbuotojai traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai, kiekvienam yra suteikta galimybė išreikšti savo nuomonę ..... | 46 |
| 15 lentelė. Darbuotojai dažnai dalyvauja seminaruose, apmokymuose, siekiant ugdyti bendravimo įgūdžius.....   | 49 |
| 16 lentelė. Organizacija skatina darbuotojus dalintis ir naudotis savo žiniomis su mažiau patyrusiais ar naujai atėjusiais darbuotojais .....       | 50 |
| 17 lentelė. Vadovai nauja informacija ir žiniomis dalinasi su kitais organizacijos nariais .....  | 51 |
| 18 lentelė. Sprendžiant organizacijai svarbius klausimus, atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus .....                                      | 52 |
| 19 lentelė. Dirbant komandoje, darbuotojams visada atlyginama už idėjų pateikimą.....   | 54 |
| 20 lentelė. Vertinant darbuotojų darbą, atsižvelgiama į jų dalijimąsi žiniomis ir bendradarbiavimą su kitais organizacijos nariais.....             | 55 |
| 21 lentelė. Darbuotojų atlyginimas priklauso nuo komandos pasiekimų.....  | 55 |
| 22 lentelė. Visų organizacijos narių pateiktos kūrybiškos idėjos ir informacija visada sulaukia objektyvaus grįžtamojo ryšio iš vadovų .....        | 56 |

## PAVEIKSLŲ SARAŠAS

|   |    |
|---|----|
| 1 pav. Žinių organizacijos dedamosios.....  | 11 |
| 2 pav. Kūrybiškumo dedamosios dalys .....   | 18 |
| 3 pav. Kūrybiškų sprendimų paieška.....   | 21 |
| 4 pav. Pagrindiniai kūrybiškumo skatinimo elementai organizacijose .....  | 24 |
| 6 pav. Kūrybiškumo kliūtys organizacijoje .....   | 33 |
| 7 pav. Kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje tyrimo modelis .....  | 36 |
| 8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas.....   | 42 |
| 9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių .....   | 43 |
| 11 pav. Organizacijos sudaromų sąlygų darbuotojų kūrybiškumui vertinimas .....  | 48 |
| 12 pav. Darbuotojų skatinimo kūrybiškumui žinių organizacijoje atitikimo jų poreikiams vertinimas .....               | 53 |
| 13 pav. Organizacijos veiklos rezultato priklausomybės nuo jos darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo vertinimas ..... | 57 |
| 14 pav. Empyriškai patvirtintas kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje modelis.....                               | 60 |

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Kūryba, kūrybiškos asmenybės bruožai, kūrybos procesas, kiti su kūrybiškumu susiję žmogaus veiklos aspektai yra intensyviai tiriama ir yra nepaprastai aktualūs nuolat besikeičiančiame XXI amžiuje (Beresnevičius, 2007). Šiandieninė ekonomika stovi ant žinių amžiaus slenksčio. Tai atsispindi ne tik mokslinėje literatūroje, bet ir organizacijų praktikoje. Šių dienų vadybos moksle atsiranda vis daugiau naujų teorijų, terminų, naujų problemų sprendimo būdų. Tai tarsi reakcija į greitai besikeičiančias verslo aplinkos sąlygas. Savo knygose ir straipsniuose autoriai linkę kalbėti apie žinioms imlias pramonės šakas, pavyzdžiui, logistika ir finansinės paslaugos, o pastaruoju metu vis sparčiau pereina prie inovacijų priklausomų pramonės šakų, tokių kaip programinė įranga, biotechnologijos, kur konkurencinį pranašumą sąlygoja *kūrybiškumas*, efektyvus žmogiškųjų išteklių naudojimas, žinių kūrimas, intelektualinio kapitalo valdymas.

Daugelis Vakarų šalių mokslininkų teigia, kad ateitis – tai žinių amžius, tai žinių organizacijos, tai nauja ekonomika, kuri padės ir privers organizacijas turimų žinių pagrindu kurti naujus valdymo bei darbo metodus, naujas žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas, kompetencijas ir procesus. Žinios įprastinių organizacijos išteklių grupei nepriklauso, taip kaip žaliavos ar finansai. Žinios yra fiziškai neapčiuopiamų išteklių visuma, čia didžiąją dalį sudaro *kūrybiškumas*, kompetencija, patirtis, sugebėjimai, intelektualus organizacijos kapitalas ir organizacijos kultūra.

Kūrybiškumas žinių organizacijoms duoda naujų ir originalių didelės visuomeninės vertės produktų. Labai yra svarbu, kad organizacija būtų valdoma kūrybiškai. Todėl žinių organizacijos privalo skatinti organizacijose kūrybiškumą bei suteikti darbuotojams kūrybinę laisvę. Į kūrybiškumą reikia atkreipti dėmesį tam, kad kūrybiški žmonės su problemomis pradėtų dirbti kitaip, kad atviriau suvoktų save ir aplinką, ieškotų alternatyvių sprendimo būdų, kad keistūsi mąstysena, kad išdrįstume išeiti iš rėmų.

**Problemos ištyrimo lygis.** Autoriai, nagrinėjantys kūrybiškumo skatinimą žinių organizacijoje, atkreipė dėmesį į tokius aspektus kaip: *žinių organizacijos sampratą* (Ch. Despers, D. Chauvel, 2000; K. Beck, 1997; Y. Malhotra, 1998; Anderson, 1996; Žinių ekonomikos forumas, 2004; P. Senge, 1990); *žinių organizacijos charakteristikas* (Ch. Argytis, 1991; R. Nurmi, 1998; B. Hackett, 1998; D. A. Garvin, 2000; A. Drejer, 2001); *kūrybiškumo sampratą* (C. M. Ford ir D. A. Gioia, 1995; Cropley, 1999; L. Naiman, 2006; D.F. Hightower, 1993; M.E. Burke, 1993; A. Kairys, 2007); *kūrybiškumo skatinimą* (E. McFadzen, 1999; T. Proctor, 2002).

Savo empiriniuose tyrimuose mokslininkai dažniausiai nagrinėja kūrybiškumo ir tam tikrų veiksmų sąryšį: *lyderystės* (W. Chan Kim ir R. Mauborgne, 2006, S. Hemlin ir kt., 2008, T. C. DiLiello ir J. D. Houghton, 2006), *motyvacijos* (T. Amabile ir kt., 1994, E. Deci ir R. Ryan, 1990, E. Ch. Shalley ir kt., 2004), *komandinio kūrybiškumo* (I. Zabelavičienė, 2009, E. Ch. Shalley ir kt., 2004,

Dennis R Brophy, 2006). Mokslininkai taip pat tyrė *kūrybiškumo kliūtis* (J. C. Croth ir J. Peters, A. Vaišnorė, 2010) bei *kūrybiškumo skatinimo metodus* (G. Beresnevičius, 2007, A. Jalan ir B. Kleiner, 1995, J. G. Simon, 2003). Tačiau nėra mokslininkų tyrimų, kurie apjungtų kūrybiškumo skatinimą ir žinių organizacijas.

Organizacijų pokyčiai, anksčiau buvę nedideli, šiuolaikinėje aplinkoje jau tampa esminiais (Malhotra, 1998). Tad norint užtikrinti esminių pokyčių sėkmę, pradeda nebeužtekti vien informacijos ir informacijos vadybos. Organizacija visada turi būti pasiruošusi veikti aktyviai ir sėkmingai visiškai neprognozuojamoje aplinkoje. Sudėtinga dabartinė Lietuvos situacija, kuriai būdingi spartūs politiniai, ekonominiai ir socialiniai pokyčiai, lemia, kad asmenybės kūrybiškumas yra vertinamas kaip inovacijų variklis ir lemiamas asmeninių, profesinių, ekonominių, verslo, socialinių gebėjimų, politinių ir švietimo problemų sprendimo faktorius bei visos visuomenės gerovės veiksnys (European Year of Creativity and Innovation, 2009). Todėl būtina skatinti ir lavinti kūrybiškumą.

**Darbo problema** - kaip skatinamas kūrybiškumas žinių organizacijoje.

**Darbo objektas** – kūrybiškumo skatinimas.

**Darbo tikslas** – ištirti kūrybiškumo skatinimą žinių organizacijoje.

Darbo tikslui pasiekti išskirti tokie **uždaviniai**:

1. Apibrėžti kūrybiškumo bei žinių organizacijos sampratą ir išskirti pagrindines jos charakteristikas.
2. Nustatyti kūrybiškumo skatinimo organizacijoje priemones ir metodus.
3. Išnagrinėti kūrybiškumo skatinimo organizacijose empirinį ištyrimo lygį.
4. Remiantis teorinėmis ir analitinėmis kūrybiškumo skatinimo organizacijose išvalgomis, sudaryti kūrybiškumo skatinimo modelį žinių organizacijoje.
5. Atlikti kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje tyrimo modelio empirinį įvertinimą ir nustatyti kūrybiškumo skatinimo priemones žinių organizacijose.

**Darbo struktūra.** Darbą surado įvadas, trys dalys ir išvados.

Pirmoje darbo dalyje „Žinių organizacijos ir kūrybiškumo samprata“ nagrinėjamos žinių organizacijos ir kūrybiškumo sampratos interpretacijos. Išskiriamos žinių organizacijos dedamosios, bei kūrybiškumą skatinantis elgesys.

Antroje dalyje „Kūrybiškumo skatinimo organizacijose empirinis ištyrimo lygis“ pateikiamas kūrybiškumo skatinimo organizacijoje empirinis ištyrimo lygis. Taip pat šioje dalyje pateiktas sukurtas modelis, pagal kurį atliekamas tyrimas trečioje dalyje.

Trečioje dalyje „Kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijose empirinis tyrimas“ remiantis sukurtu *Kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje tyrimo modeliu*, atliktas tyrimas. Pateikiami bei interpretuojami tyrimo rezultatai, pateiktos išvados.

### **Darbo ir tyrimo metodai.**

Analizuojant įvairių autorių išreikštas nuomones kūrybiškumo bei žinių organizacijos tema, darbe buvo naudojamas bendramokslinis tyrimo metodas — lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sintezė, abstrahavimas, indukcija, dedukcija.

Atliekant empirinį tyrimą buvo naudojamas kiekybinis tyrimo metodas — anketinė apklausa ir kiekybinė duomenų analizė (matematinio, statistinio apdorojimo metodai, naudojantis SPSS programa), kurie įgalino nustatyti ryšius tarp žinių organizacijos ir kūrybiškumo skatinimo veiksnių joje, bei gauto organizacijos veiklos rezultato. Apibendrinant bei susisteminant rezultatus, sudarytas Kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje tyrimo modelis.

**Darbe naudoti literatūros šaltiniai.** Teorinėje darbo dalyje daugiausia naudotasi užsienio bei Lietuvos autorių moksliniais darbais, empiriniais tyrimais, internetiniais šaltiniais, susijusiais su žinių vadyba, kūrybiškumu bei jo skatinimu.

### **Teorinė darbo reikšmė.**

- Išnagrinėti teoriniai žinių organizacijos bei kūrybiškumo aspektai ir suformuoti analitinėje dalyje naudojami darbiniai apibrėžimai.
- Susistemintos žinių organizacijos charakteristikos (4 lentelė) ir pateikti pagrindiniai kūrybiškumo skatinimo elementai organizacijose (4 pav.).
- Išanalizavus empirinius kūrybiškumo skatinimo organizacijose tyrimus, turintys didžiausią įtaką darbuotojų kūrybiškumo skatinimui veiksniai yra: įvertinimas, įdyvendintų idėjų sklaida, leidimas daugiau veikti savarankiškai.
- Įvertinus specifines žinių organizacijos charakteristikas ir mokslininkų siūlomus kūrybiškumo skatinimo organizacijoje būdus bei priemones, sudarytas kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje modelis. Šis modelis naudingas tuo, jog pateikia pagrindinius akcentus, į kuriuos turėtų atsižvelgti kiekvienos žinių organizacijos vadovas, siekdamas kūrybingų ir inovatyvių idėjų pagalba gauti maksimalią finansinę naudą.

### **Praktinė darbo reikšmė.**

- Sukurta originali kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje tyrimo anketa.
- Tyrimo duomenų analizė atskleidė kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje vidines bei išorines problemas. Paaiškėjo, kad darbuotojai yra skatinami eksperimentuoti, ieškoti kūrybiškų, netradicinių idėjų, problemos sprendimo būdų, tačiau už nuopelnus ir idėjas ne visada yra atlygintina.
- Remiantis gautais tyrimo rezultatais pateikti pasiūlymai organizacijoms, kaip gavus veiklos rezultatą sustiprinti grįžtamąjį ryšį atgal skatinti kūrybiškumą.

**Rezultatų aprobavimas.** Dalyvauta tarptautinėje studentų mokslinėje konferencijoje – Ekonomika ir vadyba 2010 (KTU), skaitytas pranešimas "Žinių organizacijos įtaka darniam vystymuisi".

**Darbo apimtis.** Darbą surado įvadas, trys dalys ir išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 62 puslapiuose, įskaitant 22 lentelę ir 14 paveikslų. Taip pat pateikiami 7 priedai. Naudotos literatūros sąrašą sudaro 57 šaltiniai.



# 1. ŽINIŲ ORGANIZACIJOS IR KŪRYBIŠKUMO SAMPRATA

Šiame skyriuje nagrinėjamos žinių organizacijos sampratos interpretacijos ir esmė. Pateikiamos žinių organizacijai būdingos charakteristikos. Išskiriamos žinių organizacijos dedamosios. Taip pat nagrinėjamos kūrybiškumo sampratos interpretacijos bei kūrybiškumo dedamosios dalys. Atskleidžiamas požiūris į kūrybiškumo skatinimą organizacijoje.

## 1.1 Žinių organizacijos samprata ir esmė

Literatūroje žinių organizacija turi daug skirtingų terminų, pvz.: nauja, jauna, mokslo, prisitaikanti organizacija. Todėl, norint išvengti painumo darbe, bus naudojamas terminas - žinių organizacija. Šiame skyriuje pateikiama žinių organizacijos samprata ir esmė. Taip pat išskiriamos charakteristikos atspindinčios žinių organizaciją.

### 1.1.1 Žinių organizacijos sąvoka

Organizacijos sėkmė labai dažnai priklauso nuo organizacijoje esančių žinių. M. Bieliūnas (2000) teigia, kad autoriai dažnai sukuria klaidingą nuomonę, kad organizacijos žinios ir jų vadyba yra fenomenas, atsirandantis tik dabar. Tačiau žinios žinių organizacijoje buvo ir bus, tik jos ir vadybos metodai, turi būti nuolat atnaujinami. Kiekvienoje *žinių organizacijoje* egzistuoja išreikštinės (angl. *explicit*) žinios, kur vienas iš lemiamų veiksnių yra informacinės technologijos, ir neišreikštinės (angl. *tacit*) žinios, kurių valdyti įprastiniais metodais neįmanoma. M. Polanyi (1967) sako, kad žmonės žino daugiau nei gali pasakyti, o tai parodo, kokia svarbi yra neišreikštinių žinių vertė.

Kiekviena organizacija norinti išlikti konkurencinga rinkoje, turi greitai reaguoti į besikeičiančias verslo aplinkas. Organizacija turi sugebėti surinkti ir panaudoti darbuotojų žinias, siekdama sukurti inovatyvius produktus ir paslaugas, bei pasidalyti efektyvios veiklos metodais (Despers, Chauvel, 2000).

Literatūroje išskiriamos tokios *žinių organizacijos* sampratos interpretacijos (1 lentelė).

1 lentelė

### Sampratos *žinių organizacija* interpretacijos

| Autoriai                         | Sampratos <i>žinių organizacija</i> interpretavimas  |
|----------------------------------|--|
| K. Beck (1997)                   | Pirmiausia žinių organizacija yra prisitaikanti, ji greit reaguoja į pokyčius, pasikeitusias aplinkos sąlygas. Antra, tai aktyvus mokymasis.       |
| Y. Malhotra (1998)               | Žinių organizaciją apibūdino kaip naudojančią žmogiškąjį protą, kūrybingumą ir supratimą, intuiciją kaip pagrindinį išteklių.                      |
| Anderson (1996)                  | Žinių organizacija apibrėžiama kaip procesas, kuris apima tiek žinių organizacijos raidą, tiek žinių organizavimo sistemas.                        |
| Žinių ekonomikos forumas, (2004) | Žinių organizacija, tai organizacija, gebanti kurti, įgyti ir pritaikyti žinias bei keisti savo veiklą, įvertindama naujas žinias ir perspektyvas. |

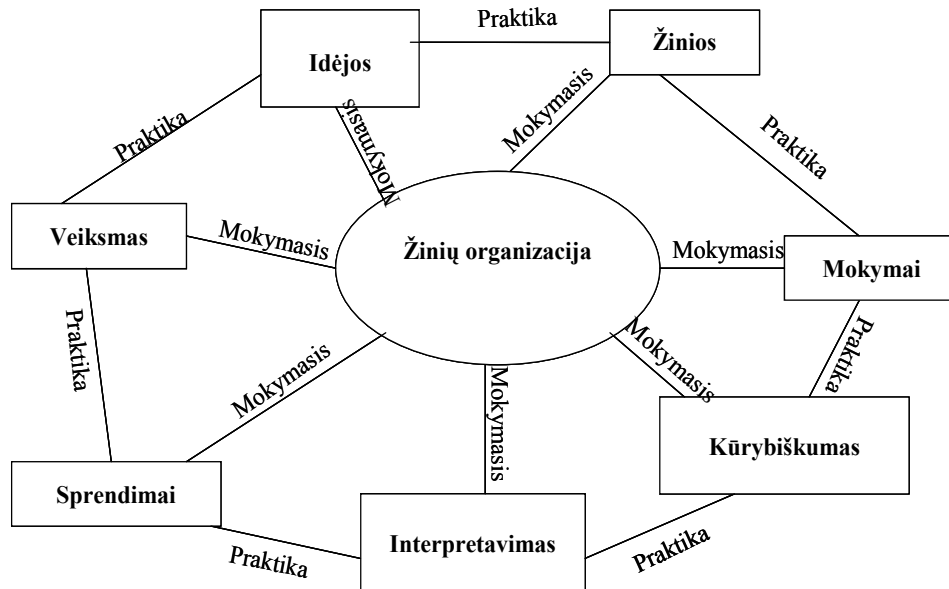
| Autoriai        | Sampratos <i>žinių organizacija</i> interpretavimas  |
|-----------------|--|
| P. Senge (1990) | Žinių organizacijos tai tokios organizacijos, kur žmonės nuolat plečia savo kūrybiškumą. Tokiose organizacijose siekiama kolektyvinės laisvės, bei stengiamasi žiūrėti į visumą. |

Šaltinis: sudaryta autorės

K. Beck (1997) apibendrinamas *žinių organizaciją* pirmiausia pastebi jos lankstumą ir sugebėjimą prisitaikyti. Tokioms organizacijoms pasikeitę aplinkos sąlygos nekelia baimės, o skatina ieškoti naujų būdų, sprendimų, idėjų. Tuo tarpu Y. Malhotra (1998) *žinių organizaciją* sieja su žmogiškuoju protu, *kūrybiškumu* ir supratingumu. Intuiciją pabrėžia kaip pagrindinį *žinių organizacijos* išteklių. Žinių ekonomikos forumo teigimu, žinioms imlus verslas orientuojasi į efektyvų žmogiškųjų resursų, informacijos bei žinių panaudojimą. *Žinių organizacijos* pagrindinis uždavinys yra kurti ir didinti informacijos išteklius, kadangi informacija - žinių pagrindas. Remiantis P. Senge (1990), *žinių organizacijos* plečia savo *kūrybiškumą* ir siekia kolektyvinio darbo, mąstymo. *Apibendrinant pateiktą žinių organizacijos termino sampratos analizę, galima teigti, kad visi autoriai žinių organizaciją sieja su žmogaus protu, papildydami kitais žinių organizacijai priskirtais bruožais.*

Galima pastebėti, kad *žinių organizacijoje* svarbiausiu ištekliumi yra laikomas žmogus, jo žinios ir jo kuriami produktai. *Žinių organizacijoje* informacinės technologijos ir, nepriklausomai nuo spartaus jų tobulinimo, vargu ar ateityje pakeis žmogiškojo kapitalo poreikį. Informacinių technologijų pažanga leidžia surinkti, sukaupti ir paskirstyti informaciją, tačiau didžiausias indėlis yra žmonių, nes jie paverčia informaciją veikiančiomis žiniomis. Naujausių ir pažangiausių technologijų turėjimas yra labai svarbus *žinių organizacijoje*, bet jis neužtikrina *kūrybiškumo* ir inovacijų, reikalingų organizacijos pagrindinėms kompetencijoms kurti ir palaikyti. Efektyvus technologijų naudojimas yra reikalingas kartu su efektyviu *kūrybiško* ir novatoriško žmogiškųjų išteklių naudojimu.

Dauguma žinių organizacijų veikia kaip mokslo laboratorijos, kurių pagrindinė idėja yra pertvarkyti darbo aplinką ir procesus taip, kad mokymasis ir darbas būtų glaudžiai susiję. Be erdvės mokymuisi ir kasdieniam supratimui, jog dirbama vienoje didelėje komandoje, vienodas mąstymas, bendros idėjos ir vienodas išorinės aplinkos pasikeitimų suvokimas organizacijos narius gali skatinti priimti greitus sprendimus, kurių efektyvumas trumpalaikis ir, kaip rodo praktika, tai neišsprendžia sudėtingų problemų, o tik pagilina jas (Lifeboat for Knowledge organization, 2007). *Žinių organizacijoje*, kurioje nuolat mokomasi, kurioje stebima išorinė aplinka, kur norima prie jos prisitaikyti, vyksta tam tikri procesai, turintys įtakos darbuotojų nuomonei, kuriant tam tikras žinias, priimant sprendimus ir taip veikiant organizacijos pasirenkamą reakciją ir veiksmus. *Apibendrinant žinių organizaciją, galima pateikti žinių organizacijos dedamąsias dalis ir ryšį tarp jų (1 paveikslas).*



Šaltinis: sudaryta autorės

### 1 pav. Žinių organizacijos dedamosios

1 paveiksle pateikiamos žinių organizacijos dedamosios dalys. Žinių organizacija susideda iš: žinių, mokymo, kūrybiškumo, interpretavimo, sprendimų, veiksmo ir idėjų. Visas šias dedamąsias dalis, jungia mokymosi ir praktikos ryšys. Mokymosi bei praktiniai procesai vykstantys žinių organizacijoje užtikrina komunikavimą, aplinkos supratimą, skatina kūrybiškumą, teisingą interpretaciją, naujų idėjų atsiradimą, teisingų sprendimų priėmimą ir t.t. Toks organizacijos narių mokymasis, informacijos kaupimas, pildymas, peržiūrėjimas, keitimas yra naudojamas tam, kad būtų sukuriamos naujos žinios. Žinojimas reiškia, žinių turimas lobynas, kuriuo galima pasinaudoti priimant sprendimus, sprendžiant problemas ir kt. Tuo tarpu žinių kūrimas vyksta, kai generuojamas naujumas, siekiant išspręsti naujas problemas, kurių sprendimo nepavyksta rasti su jau turimomis žiniomis. Toks naujumo poreikis siejamas su naujų problemų, situacijų ir patirčių atsiradimu. Žinių organizacijai įgytos naujos žinios, suteikia galimybę vystyti naujas idėjas, plėtoti naujas galimybes, kurti naujus produktus bei paslaugas, konkuruoti. Šioje vietoje žinios dažnai apibrėžiamos kaip įgalinančios efektyviai veikti (O'Hara, Nigel, 2001).

Naujų žinių kūrimas - tai ne tik objektyvios informacijos apdorojimas. Tai procesas, apimantis darbuotojų neišreikštų ir dažnai subjektyvių išvalgų ir intuityvių nuojautų jungimą padarant jas naudingas organizacijai. Šiame procese svarbiausia yra asmeninis atsidavimas ir darbuotojų tapatumo su bendrove ir jos misija jausmas. Žinių kūrimas ir dalijimasis jomis yra procesai, kuriems neįmanoma vadovauti ar gauti tai prievarta. Jie gali vykti tik tada, kai žmonės linkę bendradarbiauti, o tai skatina būtent skaidrus procesas (Verslo žinios, 2003).

*Apibendrinant galima teigti, kad žinių organizacija tai dažniausiai ne tradicinio pobūdžio, atsakinga organizacija, lanksti savo valdymo sistema bei greitai prisitaikanti verslo aplinkoje. Tokia organizacija apjungia žmonių idėjas, žinias, mokymąsi, kūrybiškumą, situacijų ar problemų sprendimo būdų interpretavimą, jau priimtus sprendimus bei padarytus veiksmus.*

### 1.1.2 Žinių organizacijos charakteristikos

Kiekviena organizacija, taip pat ir žinių organizacija turi savo charakteristikas bei išskirtinius bruožus. *Žinių organizacija* nuo tradicinės skiriasi daugeliu aspektų. Žinių ekonomikos forumo atstovai išskiria tokius skirtumus (2 lentelė):

2 lentelė

#### Tradicinės ir žinių organizacijos skirtumai

| Tradicinė organizacija               | Žinių organizacija                              |
|--------------------------------------|---|
| Kapitalas                            | Informacija                                     |
| Nurodymai ir kontrolė                | Bendra kontrolė                                 |
| Darbo jėga valdo įrankius, mašinas   | Įrankiai, priemonės ir mašinos valdo darbo jėgą |
| Rutininės, pasikartojančios užduotys | Kūrybinis, informacinis darbas                  |
| Augimas grindžiamas darbu            | Augimas grindžiamas žiniomis                    |
| Masinis gaminimas                    | Gamyba orientuota į vartotoją                   |

Šaltinis: Žinių ekonomikos forumas (2004), Žalioji knyga, p. 4.

Iš 2 lentelės matoma, kad tradicinės organizacijos, daugiau linkę disponuojanti kapitalu, siekia jį padidinti, ieško naujų pelningų veiklos krypčių, tuo tarpu žinių organizacija labiau orientuojasi į informaciją, jos naujumą ir svarbumą. Informacinei veiklai reikalinga tokia erdvė, kurioje darbuotojas turi daugiau nepriklausomybės mastant ir priimant sprendimus.

Dar vienas labai svarbus skirtumas yra rutininės, pasikartojančios užduotys ir kūrybinis, informacinis darbas. *Žinių organizacijai* reikia *kūrybiškų*, išsimokslinusių ir veržlių žmonių. Žinioms imlios pramonės bei informacinių technologijų sritys, kurios yra būtinos šalies pažangumui, klestėjimui ir gerovei atskleisti. Be nuolatinio tobulinimosi, įgūdžių atnaujinimo ir pačios technologijos tampa bevertėmis (Žinių ekonomikos forumo atstovai, 2004).

*Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena organizacija turi vertinti žinias, kaip resursą, kuris didina jų konkurencingumą rinkoje, kuris padeda išvelgti naujus vadybos būdus, kuris skatina darbuotojų kūrybiškumą, naujus veiklos organizavimo būdus.*

Ch. Despers, D. Chauvel (2000) taip pat nagrinėjo žinių ir tradicinės organizacijos mąstymo skirtumus (3 lentelė).

3 lentelė

#### Tradicinės ir žinių organizacijos mąstymo skirtumai

| Sritis          | Tradicinės organizacijos mąstymas                | Žinių organizacijos mąstymas  |
|-----------------|--|---|
| Vadyba          | Nuspėjamumas ir kontrolė                         | Supratimas, išvalgumas, darnumas                                      |
| Žinios          | Individualus koncentravimasis į pavienį mokymąsi | Kolektyvinės, bendradarbiaujančios, koncentruotos organizacijos lygiu |
| Reglamentavimas | Per taisykles                                    | Per tikslus   |

| Sritis                   | Tradicinės organizacijos mąstymas        | Žinių organizacijos mąstymas              |
|--------------------------|--|---|
| Atsakomybė               | Apibrėžtos pareigos                      | Bendra atsakomybė                         |
| Organizacija             | Projektuojama                            | Spontaniška                               |
| Vidinis gyvenimas        | Nesvarbus                                | Labai svarbus                             |
| Jausmai                  | Kišimasis                                | Grįžtamasis ryšys, supratimo šaltinis     |
| Laikas                   | Monochrominis (vienu metu vienas įvykis) | Polichrominis (daug įvykių vienu metu)    |
| Organizacijos matymas    | Dalinant į dalis                         | Vientisas ir dinamiškas bendradarbiavimas |
| Vystymasis               | Linijinis, lengvai valdomas              | Kooperavimasis ir tinklinis išlikimas     |
| Veiklos sėkmės prielaida | Konkurencija ir individualus išlikimas   | Organiškas, chaotiškas                    |
| Valdymas                 | Tiesioginis iš viršaus                   | Išskirstytas, demokratinis                |
| Pokyčiai                 | Susirūpinimas                            | Natūrali būsena                           |
| Motyvacija               | Išorinės jėgos ir jų įtakų               | Vidinis kūrybiškumas                      |
| Darbuotojai              | Specializuoti, padalinti                 | Adaptyvūs, nuolat besimokantys            |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Despers Ch., Chauvel D.(2000), *The Present and the Promise of Knowledge Management*, 344 p.

Iš 3 lentelės galima matyti, kad tradicinis organizacijos mąstymas ir valdymas, kur darbuotojai tik vykdydavo gautus įsakymus, tarsi išstumiamas. Kur kas patrauklesnis mąstymas yra žinių organizacijos. Žinių organizacijos ašis yra žinios, kurias reikia nuolat atnaujinti ir *kūrybiškai* panaudoti. Pažangesnės naujos informacijos ir komunikacijos technologijos skatina internacionalumą, ir meta iššūkį pačiai organizacijai. Į nuolat atsinaujinančias vadybos technologijas kartais žiūrima su nepasitikėjimu, tačiau pripažįstama, kad žinių išteklių turi tapti gyvybiškai svarbiais kiekvienai organizacijai (Despers, Chauvel, 2000). Taip pat labai svarbus yra organizacijos valdymas. R. Nurmi (1998) nuomone, įsakymų davimas „tiesioginis iš viršaus“ ir ataskaitų teikimas „iš apačios į viršų“ turi būti pakeistas bendru, demokratišku, abipusiu mokymu. Informacijos sklaida pirmiausia turi būti „iš apačios“, kur kuriama ir vystoma kolektyvinė kompetencija, kur žinomi vartotojų poreikiai ir lūkesčiai, o viršuje jau derinami ir koordinuojami veiksmai. Bendradarbiavimas yra būtinas žinių organizacijoje, tai padeda ne tik bendraujant tarpusavyje ar su klientais, atliekant kazkokią užduotį, bet taip pat tai yra įvairios informacijos bei patirties pasidalijimas. Labai svarbu kalbėti ir apie kasdienybėje iškilusias problemas bei keblias situacijas. Bendras situacijos aptarimas, problemos identifikavimas, analizavimas, sprendimo būdų numatymas gali būti labai naudingas darbuotojams ir pačiai organizacijai, nes darbuotojai, patys nesusidurdami su problemomis, įgauna naujų žinių, įgūdžių ir patirties ateičiai.

Produktyvumas žinių organizacijoje matuojamas *kūrybiškumu*, o ne automatiniu darbu. Dirbti išradinagai daug svarbiau nei dirbti greitai, sunkiai ir automatizuotai. Tačiau tai nereiškia, kad dirbti žinių organizacijoje nėra sunku. Tačiau kokybė, *kūrybiškumas* ir išradinagumas yra tarsi vidinė, kiekvienam žinių organizacijos darbuotojui būdinga savybė.

Žinių organizacijos, kurios savo produktu vartotojams sukuria pridėtinę vertę, daugiausia konkuruoja išskirtinumu, o ne kaina. Tai ypač pastebima paslaugų sektoriuje. Asmuo, kuris parduoda žinių paslaugą (pvz., konsultuoja), tiesiogiai kontaktuoja su vartotoju, sąveikos ir indėlio į paslaugos teikimo procesą kiekvienam vartotojui yra skirtinga, atsižvelgiant į jo poreikius ir lūkesčius.

S. A. Mohrman, B. Hackett (1998) nurodo tokius žinių organizacijos bruožus, kurie skiria ją nuo tradicinės organizacijos:

- nuolatinis mokymasis. Organizacijos nariai tarpusavyje dalinasi turimomis žiniomis ir patirtimi, o tai įgalina darbuotojus pritaikyti jas kasdienėje veikloje;
- žinių pasidalijimas ir generavimas. Prie reikiamos informacijos organizacijos nariai gali prieiti lengvai ir greitai;
- sisteminis mąstymas. Darbuotojai yra skatinami mąstyti kūrybiškai, kas leidžia identifikuoti prielaidas ir ryšius;
- mokymosi kultūra. Mokymasis, kūrybiškumas ir tobulėjimas yra skatinami visuose hierarchijos lygiuose;
- lankstumas ir interpretavimas. Darbuotojams yra suteikiamos galimybės rizikuoti, eksperimentuoti, generuoti naujas idėjas, darbo procesus ir juos pritaikyti kasdienėje veikloje;
- žinių organizacija ugdo, vertina savo darbuotojus bei teikia jiems visokeriopą pagalbą.

Pagrindinis skirtumas tarp žinių ir tradicinės organizacijos yra tas, jog žinių organizacija pridėtinei vertei sukurti į pagalbą pasitelkia žinias, o ne kainą. Antra, žinių perdavimas yra lengvesnis ir pigesnis nei apčiuopiamų prekių transportavimas. Trečia, aplinkos teršimas yra daug mažesnis nei pramonės sektoriuje. Anot R. Nurmi (1998), žinių organizacijoms svarbiausia būti novatoriškomis ir antrepreneriškomis, taip jos visada išliks konkurencingos rinkoje.

Labai svarbus žinių organizacijų bruožas yra tas, kad šios organizacijos apjungia individualų ir organizacinį mokymąsi (Argyris, 1991). Tai leidžia vystyti kolektyvinę ir individualią kompetenciją. Iš kiekvieno individualaus žmogaus mokymosi ir patirties susideda kolektyvinės organizacijos žinios. Anot D. A. Garvin (2000), organizacijos žinios - tai praktika, istorijos, procedūros, technologijos, kolektyvinė nuomonė, informacija ir daugelis kitų aspektų.

B. Hackett (2000) nuomone, žinių organizacijai labai svarbu yra efektyvus informacijos paskirstymas ir interpretavimas. Reikiamą informaciją asmuo turi gauti laiku, vietoje ir tinkamu pavidalu. Dalijimasis tokia informacija žinių organizacijoje žmonėms leidžia dalintis pagrindinių organizacijos procesų supratimu. Efektyvus informacijos pasiskirstymas parodo daug teigiamų aspektų: informacijos gavimas tampa patogesnis, organizacijos mokymasis tampa nuoseklesnis ir pastovesnis, nauja informacija gali būti sukurama komponuojant kartu skirtingas temas.

Kaip teigia R. Nurmi (1998), žinios yra efektyvios tik tuomet, jei jos nuolat yra pritaikomos praktikoje, jos išnyksta, jei yra nenaudojamos. Kai organizacija parduoda prekę vartotojui, prekė tampa vartotojo nuosavybė. Tačiau kai organizacija parduoda know - how, po sandorio know - how išlieka pas abu partnerius. Taigi know - how padidėja. Parduodant žinias, mokosi ir įgyja patirties tiek pardavėjas, tiek pirkėjas.

Dar vienas faktorius, kuris parodo skirtumą tarp žinių organizacijos ir tradicinės organizacijos darbuotojų darbo yra profesinis meistriškumas. Tokia kompetencija yra unikali, ji negali būti imituota ar nukopijuota.

A. Drejer (2001) teigimu yra dvi kompetencijos: individuali kompetencija - gebėjimas bendradarbiauti, gebėjimas dirbti savarankiškai ir bendro pobūdžio kompetencija (komunikacijos, tarpasmeninio bendravimo), ji svarbi tam tikroms funkcijoms darbe atlikti. Tačiau nederėtų šių dviejų kompetencijų painioti ar sieti su profesiniu pasirengimu, kadangi profesinis pasirengimas tai įgūdžiai, būtini konkrečioms darbuotojo funkcijoms atlikti. O bendroji kompetencija tai visų organizacijos narių žinios, gebėjimas kurti produktus ar paslaugas, nestandartiniai sprendimų priėmimai. Nors kiekvienam individui priklauso dalis sukurtų žinių, jų visuma neprieinama nė vienam iš jų. Bendra kompetencija yra daug didesnė už visų individų turimų kompetencijų suma.

Nors žinių organizacijos produkto gyvavimo ciklas yra labai trumpas, tačiau organizacijos kompetenciją reikia vystyti keletą metų. Tai nesukurama taip greitai kaip produktas tradicinėje organizacijoje. Bendrąją kompetenciją reikia nuolat ugdyti, puoselėti. Svarbu darbuotojams sudaryti kuo geresnes darbo sąlygas, suteikti kūrybiškumui laisvę, tinkamai motyvuoti, nes nuo jų indėlio priklauso organizacijos sėkmė. Šioje vietoje nesinori kalbėti apie darbuotojų praradimą, kuriuose glūdi žinios ir patirtis.

Žinių organizacijoje į darbuotojus žiūrima kaip į pagrindinius išteklius. Čia visi darbuotojai yra ne valdymo objektai, o subjektai, kurie kuria pridėtinę vertę vartotojams. Žinių organizacijos darbuotojai yra orientuoti į vartotojus, nes jie yra pagrindinis naujų idėjų ir minčių šaltinis. Žinių organizacijos vadovai pirmiausia yra tarpininkai tarp aplinkos ir organizacijos. Jie žino, kur rasti geriausius specialistus, kaip organizuoti susitikimus, seminarus ir t.t. Vadovai žinių organizacijoje taip pat turi atlikti tam tikrus vaidmenis. Vadovai, kai reikia, teikia pagalbą savo darbuotojams, juos palaiko, kuria vieningumą organizacijoje. Jie sukuria tinkamą darbo aplinką ir atmosferą, skatina darbuotojus naujiems iššūkiams, kūrybiškam darbui, pasiekimams ir sudaro tam tinkamas sąlygas, taip kurdamas organizacijos konkurencinį pranašumą.

Žinių organizacija turi daug išskirtinių bruožų ir savitų charakteristikų (4 lentelė):

4 lentelė

### Žinių organizacijos susistemintos charakteristikos

| Charakteristika  | Charakteristikos apibūdinimas  |
|--|--|
| Sugeba efektyviai panaudoti turimas žinias, bei jas susisteminti | Užtikrinama darbuotojų ir organizacijos turimų žinių, patirties, surinktos ir apdorotos informacijos daugkartinio panaudojimo galimybė. Kuriamos duomenų bazės, vidinė biblioteka, atvejų studijos, taisyklės, procedūros. |
| Žinių dalijimasis organizacijoje                                 | Organizacijos darbuotojai dalinasi tarpusavyje naudingomis žiniomis ir informacija, patirtimi, tokiu būdu kuriant pagrindą kolektyvinės kompetencijos didinimui.   |
| Kūrybiškas individualus ir kolektyvinis darbas                   | Kūrybiškumas vertinamas labiau nei automatinis darbas; kokybė – labiau nei kiekybė; išradingumas – labiau nei sunku darbas.  |

|  |   |
|--|---|
| Darbuotojai yra didžiausias išteklius              | Darbuotojai informaciją paverčia žiniomis pasitelkdami savo individualias kompetencijas, profesinį meistriškumą, kūrybiškumą, didina kolektyvinę organizacijos kompetenciją bei sukuria pridėtinę vertę vartotojams.  |
| Nuolatinis individualus ir organizacinis mokymasis | Neformalus (kasdienėje veikloje iškilusių problemų sprendimas, analizė, patirties pasidalijimas) ir formalus (paskaitos, seminarai, kursai) darbuotojų mokymasis.   |
| Aktyvus darbuotojų dalyvavimas valdyme             | Vadovai savo darbuotojus laiko sau lygiais partneriais, todėl jie yra įtraukiami į organizacijos sprendimų priėmimą, įgalinami. Darbuotojams yra suteikiama savarankiškumo laisvė, leidžiama laisvai veikti ir priimti atsakingus sprendimus.   |
| Greita komunikacija                                | Komunikacija vyksta visomis kryptimis. Vadovai praktikuoja įvairias komunikavimo formas.  |
| Sisteminis mąstymas                                | Darbuotojai nuolat galvoje turi organizacijos idėją, t.y. supranta organizacijos visumą. Toks mąstymo būdas, leidžia identifikuoti reiškinį, procesų ryšius ir prielaidas.  |
| Konkurencija ir organizacijos kompetencija         | Žinių organizacijoje konkurencinį pranašumą lemia ne kaina, o produkto/paslaugos unikalumas ir išskirtinumas.   |
| Lankstumas   | Nebiurokratiška, kintanti organizacijos struktūra greitai prisitaiko prie naujų aplinkybių. Organizacija formuojama pagal naujus principus: daugiau savarankiškumo, pasitikėjimo, dialogo, orientavimosi į procesus. Sugebėdama greitai atnaujinti turimas žinias, ji turi galimybę sukurti naują unikalų produktą, teikti paslaugą ir taip įgyti konkurencinį pranašumą. |
| Nestandartinių sprendimų ir produktų dominavimas   | Žinių organizacija konkurencinį pranašumą įgyja, kurdama nestandartinius produktus ir paslaugas bei juos modifikuodama ir pritaikydama prie kiekvieno kliento poreikių ir lūkesčių.   |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Nurmi, R. (1998); Despers, Ch., Chauvel D.(2000); Drejer, A. (2001) išsakytas mintis

*Apibendrinant galima teigti, kad žinių organizacija turi išskirtines charakteristikas. Tokios organizacijos efektyviai išnaudoja darbuotojų turimas žinias, suteikia jiems kūrybiškumo laisvę. Organizacijos nariai sugeba pasidalinti turimomis žiniomis bei gauti iš to naudą. Žinių organizacijos lankstumas, sisteminis mąstymas, nuolatinis mokymasis, nestandartinių sprendimų ir produktų dominavimas sukuria organizacijos konkurencinį pranašumą.*

Išnagrinėjus žinių organizacijos charakteristikas galima pastebėti, kad labai svarbu yra – *kūrybiškumas ir kūrybinė laisvė. Kūrybiška* asmenybė siekia saviraiškos pirmiausia per kūrybą. Tokia asmenybė paprastai sugeba realizuotis, yra svarbi, veikli, savarankiška ir atkakli. Kūrybiškos asmenybės žinių organizacijoms suteikia išskirtinumą, taip sukurdamos konkurencinį pranašumą organizacijai. Todėl dėl šių ir kitų savybių reikia skatinti kūrybiškumą žinių organizacijose.

## 1.2. Kūrybiškumo skatinimas organizacijoje

XXI a. pradžioje prasidėjo era, kai tokios tradicinės konkurencinio pranašumo priemonės kaip kapitalas, žemė, žaliavos ir technologijos, negarantuoja įmonių ar organizacijų sėkmę. Priešingai, žinių visuomenėje, įmonės ateitį ir sėkmę rinkoje nuo šiol lemia įmonės gebėjimas savo turimą didžiausią turtą – intelektinį kapitalą – paversti pranašumu. Verslo sėkmę lemiantys kriterijai greitai keičiasi nuolat kintančioje konkurencinėje aplinkoje ir, tuo pačiu, verčia įmones nuolat lanksčiai ir prisitaikančiai integruoti ir išnaudoti savo turimą intelektinį kapitalą. Taigi, 6-ame ir 7-ame dešimtmečiuose sėkmės kriterijumi buvo laikomas gamybos efektyvumas, 8-ame ir 9-ame



dešimtmečiuose juo tapo kokybės vadyba, tuo tarpu šiais laikais sėkmę lemia *kūrybiškumas*, inovatyvumas ir žinios.

Kai kurioms verslo įmonėms *kūrybiškumas* savaime suprantamas dalykas. *Kūrybiškumo* reikalauja reklamos užsakovai agentūrose. Taip pat dizaineriai ar architektai dažnai privalo sukurti išskirtinį ir unikalų kūrinį. Tačiau kitose verslo šakose *kūrybiškas* mąstymas nėra toks savaime suprantamas dalykas. Šiame skyriuje pateikiama *kūrybiškumo* samprata, šiuolaikinis požiūris į *kūrybiškumą* bei *kūrybiškumo* skatinimo organizacijoje metodai.

### 1.2.1 Kūrybiškumo samprata

*Kūrybiškumas* vis labiau ir labiau tampa populiarus ir madingas vadybos srityje. Viena to priežastis yra prognozė, kad galų gale technologija perims daugumą vadybos funkcijų, bet viena funkcija, kurios kompiuteriai greičiausiai niekada visiškai nesugebės pakeisti yra žmogaus protas. *Kūrybiškos* mintys gimsta per daugelio skirtingų problemų ir sudėtingų situacijų ir metodų analizę. Tačiau, tikras menas sėkmingo *kūrybiškumo* organizacijoje yra laidavime, kad mintys yra ir tinkamos ir taikomos organizaciniam poreikiui (Burke, 1993). *Kūrybiškam* darbui priešingas šabloniškas. Šablonas skatina nuobodulį, mažina susidomėjimą žiniomis.

Žinios apima tiek savo darbo srities žinias, įgūdžius, tiek ir gretimų, ar net visai nepanašių sričių išmanymą. Kartais problemos sprendimą galima rasti visai kitoje srityje. *Kūrybiško* mąstymo pavyzdžiai gali paskatinti visai naują požiūrį į problemą.

*Kūrybiško* mąstymo įgūdžiai – tai konkrečios procedūros, kurias galima pritaikyti daugeliui problemų. Neabejotina, kad *kūrybiškumas* priklauso ir nuo vidinių veiksnių: intelekto, asmenybės savybių. Tačiau galima išmokyti konkrečių metodų, kaip kūrybiškiau spręsti susidariusias situacijas. *Kūrybiškumas* tam tikra prasme yra ir technika (Kairys, 2007). Taip pat *kūrybiškumas* siejamas su vidine motyvacija atlikti tam tikrą veiklą - ne dėl užmokesčio, o dėl to, jog jiems pati veikla atrodo įdomi ir maloni (BIG Idea Group, 2009).

Literatūroje išskiriamos tokios *kūrybiškumo* sampratų interpretacijos (5 lentelė).

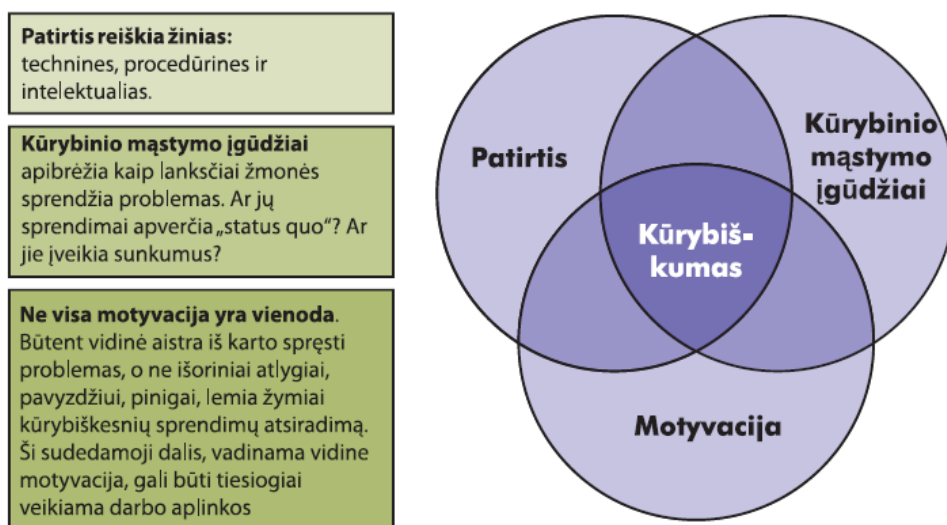
5 lentelė

#### Sampratų *kūrybiškumas* interpretacijos

| Autoriai                          | Sampratų <i>kūrybiškumas</i> interpretavimas   |
|-----------------------------------|--|
| C. M. Ford and D. A. Gioia (1995) | Kūrybiškumas yra viena iš labiausiai intriguojančių ir nepagaunamų temų, kuri siejama su žmogaus atlikimu. |
| Cropley (1999)                    | Kūrybiškumas gali būti apibrėžtas kaip tinkamos ir efektyvios naujovės gamyba.                             |
| L. Naiman (2006)                  | Kūrybiškumas tai veiksmas, naują idėją paversti tikrove.   |
| D.F. Hightower (1993)             | Kūrybiškumas reikalauja gebėjimo pažiūrėti į daiktus naujais būdais.                                       |
| M.E. Burke (1993)                 | Kūrybiškumas tai procesas - žmogaus mąstymo, kurį lydi naujos idėjos.                                      |
| Šaltinis: sudaryta autorės        |  |

Pagal C. M. Ford (1995), *kūrybiškumas* yra subjektyvus naujovės ir vertės nuosprendis. Tačiau visi paminėti autoriai apie *kūrybiškumą* kalba, kaip apie kitokį požiūrį į daiktus, problemas, situacijas. L. Naiman (2006) pabrėžia, kad *kūrybiškumas* apima du procesus: mąstymą, o jau tada gaminimą. Ji teigia, jei žmogus turi minčių, tačiau nieko nedaro, kad jas įgyvendintų, tada jis nėra *kūrybiškas*, toks žmogus laikomas turinčiu vaizduotę. Kūrybiškumas didina ir paties darbuotojo pasitenkinimą atliekamomis darbo užduotimis, didina darbo efektyvumą, pakelia nuotaiką, rutininį elgesį paverčia kažkuo nauju - nauda yra ir asmeninė, ir organizacinė (Neišnaudotas darbuotojų potencialas, 2003).

Kiekvieno asmens viduje, *kūrybiškumas* susideda iš trijų komponentų: profesionalumo, įgūdžių *kūrybiškai* mąstyti ir motyvacijos (2 paveikslas).



Šaltinis: Henry J. (2006), Creative management and development, p. 19.

## 2 pav. Kūrybiškumo dedamosios dalys

Profesionalumas tai gera kvalifikacija, profesinis meistriškumas, tai ne tik laiku ir gerai atliktas darbas, bet ir profesinių žinių atnaujinimas, įgūdžių lavinimas, domėjimasis supančia aplinka. Profesionalumas yra viso kūrybiško darbo pagrindas. Nereikia tikėtis, kad kažkas, turintis minimalias programavimo žinias, gali būti labai kūrybingas programinės įrangos inžinierius. *Kūrybiškumo* potencialas padidėja, kai žmogus turi gebėjimus, žinias bei patyrimą savo veiklos srityje.

Darbuotojų įgūdžiai *kūrybiškai* mąstyti pasireiškia lakia vaizduote ir lankstumu. Parodo kokia žmonių išvalga susidariusioms situacijoms, kaip lanksčiai jie į viską reaguoja. Įgūdžiai *kūrybiškai* mąstyti apima asmenybės savybes, susijusias su *kūrybiškumu*, gebėjimu taikyti analogijas, su talentu žinomus dalykus matyti skirtingoje šviesoje. Efektyviai taikydamas analogijas, priimantis sprendimą žmogus gali idėją iš vieno konteksto perkelti į kitą.

Motyvacija tai troškimas kažką daryti, nes tai įdomu, patrauklu, jaudina, teikia pasitenkinimą ar asmeniškai vilioja. Motyvacija būtina, tačiau vidinė aistra, išspręsti problemą pveda prie daug *kūrybiškesnių* sprendimų ir išoriniai apdovanojimai, tokie kaip pinigai, lieka nuošalėje. Šiems

komponentams vadybininkai gali daryti didelę įtaką – tiek į gerąją, tiek į blogąją pusę – per darbo sąlygas (Henry, 2006).

Lyderis, nustatydamas tam tikras darbo praktikas ar sąlygas, gali daryti poveikį šioms trimis kūrybiškumo sudedamosioms dalims (A. Styhre, M. Sundgren, 2005):

- Parinkdamas tinkamus būdus: kai tinkamas žmogus dirba tinkamą darbą, tai yra paprasčiausias ir efektyviausias būdas padidinti individualų kūrybiškumą. To pasiekama, kai vadovai paskiria žmones dirbti darbus, atitinkančius jų turimą patirtį, kūrybinio mąstymo įgūdžius ir vidinę motyvaciją.
- Suteikdamas laisvę: Amabile teigia, kad vadovai turi rūpintis siekiais, bet priemonės turi palikti darbuotojams. Taip veikiant, darbuotojai bus kūrybiškesni. Taigi, vietoj to, kad sakytumė: “Daryk tą, o po šita”, sakykime “Tai yra mūsų tikslas, sugalvokite geriausią būdą jam pasiekti”.
- Parinkdamas tinkamą laiką ir lėšas. Žmonės negalės būti ypač kūrybiški, jeigu negalės įvykdyti savo darbo iki nustatyto termino. Taip pat atsitinka, jeigu žmonės mato, kad turimų lėšų neužteks gerai atlikti savo darbą.

*Kūrybiškos* asmenybės bruožai, kūrybos procesas, kiti su *kūrybiškumu* susiję aspektai yra ypač aktualūs šiuolaikiniame dinamiškame verslo pasaulyje. Daugelis *kūrybiškumą* suvokia kaip gebėjimą spręsti problemas naujoviškai, originaliai, netikėtai. Be to, *kūrybiškas* sprendimas visiškai išsprendžia problemą, nesukelia neigiamų pasekmių, nereikalauja didelių materialinių ar finansinių išteklių. Įvairūs autoriai skirtingai išvardija *kūrybiškos* asmenybės bruožus: atkaklumas ir dominavimas, sugebėjimas spręsti, spręsti savarankiškai (Barron, 1986), pasitikėjimas savimi, savarankiškumas, originalumas, atvirumas naujovėms, lankstumas, atkaklumas bei impulsyvumas (BIG Idea Group, 2009).

*Apibendrinant galima teigti, kad kūrybiškumas yra tokia galimybė - minti, naują idėją paversti tikrove. Kūrybiškumas slypi kiekviename iš mūsų, tik mes visi skirtingai jį naudojame. Taigi, norint rasti kūrybiškų problemos sprendimų būdų, reikia suteikti laisvę reikštis iniciatyvai, įgalinant darbuotojus priimti atsakingus sprendimus. Būtina kūrybiškos veiklos sąlyga yra laisvė – moralinė, fizinė, socialinė, politinė.*

### **1.2.2 Kūrybiškumo skatinimo organizacijoje metodai**

Akivaizdu, kad šiais laikais sėkmę lemia keli dalykai – kūrybiškumas ir nauji verslo modeliai (Nesulaukęs įvertinimo, kūrybiškumas dažnai išblėsta, 2010). Šiandieninėje žinių organizacijoje galima išgirsti apie tokius dalykus, kaip *kūrybiškumui* palankus strateginis valdymas, organizacinė kultūra, organizacinė struktūra, vadovavimas, kūrybinės veiklos organizavimas, kai tuo tarpu

tradicinės organizacijos, užtikrinančios tvarką, saugumą ir atsakomybę nesukuria draugiškos kūrybiškumui aplinkos.

Anot J. H. Jones arba organizacija nuolat juda į priekį, arba ji eina atgal; neįmanoma likti vietoje (Proctor, 2002). Nuolat taikydama įprastus, nusistovėjusius sprendimus, įmonė rizikuoja susidurti su sunkumais, kuriuos sąlygoja ekonominė, kultūrinė, technologinė verslo aplinka. Siekiant susidoroti su problemomis, būtina *kūrybiškai* į jas reaguoti, t.y. ugdyti savo darbuotojų *kūrybiškumą* ir intuiciją. Todėl ypač svarbi prielaida žinių organizacijoje yra *darbuotojų kūrybiškumo ir intuicijos ugdymas*.

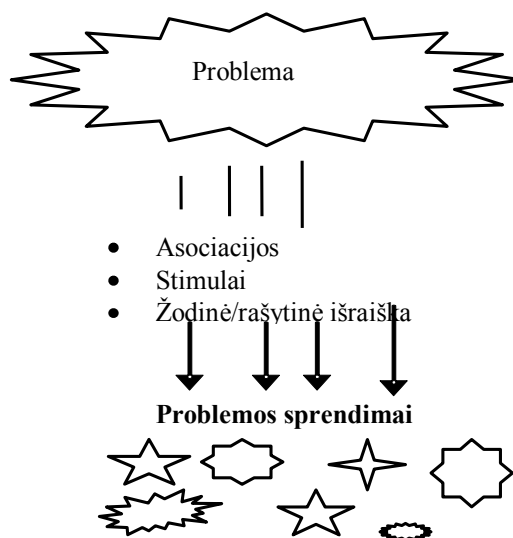
A. Maslow (2006) siūlo sukurti tokius ugdymo metodus, kurie padėtų asmenybei tapti kitokia - sugebančia džiaugtis pasikeitimais, improvizuoti, pasitikėti savo jėgomis, stipria ir drąsia, sugebančia veikti visai naujomis aplinkybėmis. Pastarasis labiau akcentuoja improvizaciją ir įkvėpimą, o ne užbaigtą darbą ar pasiektą rezultatą (Maslow, 2006).

E. Fromm teigia, kad kūrybiškumas nėra išskirtinė gabių žmonių savybė, bet pasiekama kiekvienam individui. *Mokytis būti kūrybiškam - tai mokytis gyventi* (Fromm, 1994).

Žinių organizacijoje sprendimus priimančias žmogus turi būti *kūrybingas*, gebėti pateikti naujas ir naudingas idėjas. *Kūrybiškumas* žinių organizacijos sprendimų priėmimui yra labai svarbus, nes *kūrybiškumas* leidžia visapusiškiau įvertinti bei suprasti problemą ir pastebėti tas jos puses, kurių kiti nemato. Akivaizdžiausia *kūrybiškumo* vertė yra ta, kad priimančiam sprendimą žmogui lengviau numatyti visas įgyvendinamas alternatyvas (Robbins, 2003).

Siekiant paspartinti kūrybos procesą praėjusiame šimtmetyje buvo sukurta daugybė įvairių psichologinio aktyvinimo metodų, kurie rėmėsi prielaida, jog žmogus iš prigimties yra kūrybiškas ir reikia rasti būdų ir metodų tam kūrybiškumui pasireikšti. Šie metodai lengvina kūrybos procesą, stimuliuoja žmogaus protines galias, šalina psichologinius barjerus, trukdančius pasiekti sprendimą.

*Kūrybiška* sprendimų paieška gali būti atsitiktinė arba sąmoninga. Atsitiktinis sprendimas bus nenaudojant jokių specialių technikų skatinti *kūrybiškumą*. Tačiau šiandien daugelis organizacijų supranta, kad būtina skatinti darbuotojų *kūrybiškumą* (McFadzen, 1999). *Kūrybiškumą* ir intuiciją galima sąmoningai stimuliuoti, šio proceso metu generuojamos idėjos, kurias galima pritaikyti sprendžiant problemą (3 paveikslas).



Sudaryta: McFadzen E. (1999) Encouraging creative thinking, p. 375

### 3 pav. Kūrybiškų sprendimų paieška

Tačiau Horowitz (pagal G. Beresnevičių, 2007) teigia, kad nebūtina lavinti žmogaus *kūrybiškumo*, o kur kas veiksmingesnis būdas gauti kūrybišką rezultatą – taikyti mąstymo įrankius. Jis pateikia analogiją su žmogaus fizine jėga: nebūtina būti sunkumų kilnotoju, kad pakeltum automobilį – užtenka turėti keltuą. Taip ir kūrybos srityje: jei žinosime taisykles ir mokėsime naudotis įrankiais, gausime kūrybišką sprendimą net nebūdami kūrybiški.

Pasak G. Beresnevičiaus (2007), psichologinio aktyvinimo metodais galima išspręsti tik nesudėtingus, daugiausia organizacinius ar neišeinančius iš vienos profesijos rėmų uždavinius. O išradybinių uždavinių sprendimo teorija pagrįstas algoritmas leidžia žmonėms per kelias valandas išspręsti sudėtingas, daugelį metų įprastais būdais sprendžiamas problemas.

Algoritminiai metodai (AM) iš principo skiriasi nuo psichologinio aktyvinimo metodų (PAM). Sprendžiant problemą PAM būdu, sprendimo ieškoma akiai, darant daugybę klaidingų bandymų ir spėjimų, stengiamasi gauti kuo daugiau idėjų, o vėliau jas peržiūrėti ir atrinkti geriausias. Priešingos strategijos laikosi AM šalininkai. Jie nesistengia sukaupti kuo daugiau idėjų, o laikantis nurodymų žingsnis po žingsnio einama tiesiai prie tikslo. Pagrindinės sąvokos, siejamos su PAM, – intuicija, įkvėpimas, nušvitimas, įgimti gabumai, smegenų „audrinimas“, laimingas atsitiktinumas, AM – sistemų vystymosi dėsniai, uždavinio analizės taisyklės, standartiniai veiksmai, mąstymo įrankiai.

*Kūrybiškumas* yra naudingas ne tik organizacijai, kuriai naujų genialių idėjų įgyvendinimas atneša didesnę pelną, bet taip pat ir organizacijos nariams, kadangi tai yra gera galimybė parodyti savo sugebėjimus ir iniciatyvas organizacijos vadovybei, pagerinti savosios vertės pajautimą, o galbūt net pagerinti savo finansinę padėtį sulaukus premijos už pasiūlytą geriausią problemos sprendimo būdą. Tačiau *kūrybiškas* ir nuolatinis prasiveržimas galimi tik tuomet, kai organizacijoje yra sudarytos tam tinkamos sąlygos: darbuotojai turi veiksmų laisvę, skatinama darbuotojų iniciatyva bei novatoriškumas, darbuotojams atlyginama už idėjų pateikimą bei įgyvendinimą ir t.t.

*Kūrybiškumas* gali padaryti stebuklus organizacijoje. Naujos idėjos ateina iš aplinkos, patirties, žinių, o darbuotojai pasinaudodami savo intelektiniu kapitalu gali padėti bendrovei pasiekti geriausią rezultatą. Tačiau darbuotojai turi žinoti, kad taisyklės keičiasi, jas galima interpretuoti. Taip pat organizacijos nariai turi suprasti, kad vienas žmogus visko žinoti negali ir jis gali kreiptis pagalbos. Vadovas privalo darbuotojus ir jų idėjas toleruoti, išklaudyti. Tokie siūlomi nestandartiniai metodai skatinti kūrybiškumą (Nonstandard Techniques: Encouraging Creativity, 2007):

- visų darbuotojų paprašyti pateikti po vieną idėją, kaip būtų galima pagerinti prekę ar produktą;
- paprašyti darbuotojų, kad jie patys iš savęs reikalautų sugalvoti po vieną naują idėją per savaitę;
- informuoti organizacijos narius apie iškilusias problemas. Paklausti jų, kaip jie spręstų tas problemas, kokių veiksmų imtųsi;
- aiškiai pareikškite savo darbuotojams, kad jokia mintis nėra per laukinė. Darbuotojai kartais nepajėgia įvesti kažko nauja į organizaciją, nes jie bijo, kad paminėta mintis, gali būti palaikyta keista, kvaila ir jie bus nesuprasti;
- leiskite darbuotojams žinoti, kad daryti klaidas irgi yra gerai. Ne visos mintys, kad ir kaip gerai jos atrodytų, gali būti įgyvendinamos;
- būtina pranešti visam personalui, kai kurio nors darbuotojo idėja yra įgyvendinta.

Organizacijos vadovas darbuotojams turi aiškiai išdėstyti skirtumus tarp naujos idėjos aptarimo ir jos įgyvendinimo. Darbuotojai neturėtų pradėti įgyvendinti savo idėjų neaptarę jų su vadovybe (Nonstandard Techniques: Encouraging Creativity, 2007). Taigi, akivaizdu, kad *kūrybiškumas* ne tik svarbus daugelyje verslo šakų, bet jį taip pat galima ir būtina ugdyti. *Kūrybiškumo* skatinimas leidžia darbuotojams pasijusti vertinamais kaip individais. Nevertėtų pamiršti darbuotojus apdovanoti už geras mintis, idėjas ir darbus.

Dažnai organizacijos turi patobulinti aplinką, skatinančią kūrybiškumą ir inovacijas. Kai kurioms organizacijoms šis procesas gali būti sunkus, bet skirtingi kūrybiškumo modeliai pateikia daugybę svarbių idėjų, kurias vadovai, kurdami kūrybiškumą skatinančią aplinką, turėtų apsvarstyti.

Charles Cave (pagal kūrybiškumo teoriją iš Tractors projekto) pateikė įdomų modelį, apimančią aštuonias užduotis, kurios turėtų padėti žmonėms būti visada kūrybingiems. Šios užduotys yra:

1. ***Ieškojimas.*** Ši tema išlieka labai aktuali daugeliui tyrinėtojų, kurie pateikia patobulintas paieškos priemones, skirtas žiniasklaidai (fotografijos, video medžiaga, muzika ir t.t.). Tokios priemonės pagreitina informacijos rinkimą apie ankstesnę veiklą.
2. ***Vaizdinių priemonių naudojimas.*** Šios priemonės stimuliuoja išankstinį žinojimą jį detalizuodamos. Pavyzdžiui, pateikia organizacijai rinkos žemėlapi, žinių žemėlapi ar apskritai patobulintą programinę žemėlapių įrangą.

3. **Ryšių nustatymas.** Konsultavimosi priemonės pradedamos nuo elektroninio pašto, pokalbių ir momentinių žinučių pritaikymo.
4. **Mąstymas.** Dažniausiai pasitaikanti užduotis – tai mąstymas laisva asociacija, kartais vadinama „smegenų audra“.
5. **Tyrinėjimas.** Kita svarbi kūrybingo studijavimo užduotis – eksperimentų pagalba numatyti sprendimus. Pavyzdžiui, skaičiuoklės leidžia išanalizuoti numanomus verslo plano pokyčius, mokyklos biudžetą ar apskaičiuoti augantį gyventojų skaičių. Taip numatomos įvairios galimybės, jas galima saugiai išanalizuoti ir pritaikyti sudėtingus sąryšius.
6. **Kompozicijos priemonėms** priklauso visur esanti tekstų rengimo programa, kuri leidžia sukurti bet kokios rūšies dokumentą. Programinei įrangai grafinės kompozicijos priemonės suteikia daug galios ir leidžia žmonėms būti labiau kūrybingais.
7. **Peržiūra:** daugeliui programinės įrangos priemonių reikalinga galimybė įrašyti operacijas, jas peržiūrėti ir išsaugoti, kad būtų galima jas panaudoti ateityje. Tai leidžia vartotojams grįžti prie anksčiau atliktų operacijų, pavyzdžiui, interneto naršyklėje tai atliekama mygtuku „Back“.
8. **Platinimas:** galiausiai, kai vartotojai jau sukūrė tą, kas jiems patinka, jiems reikia jį išplatinti. Kai kuriems patiks jį tiesiog išsiųsti naujiems draugams elektroniniu paštu, bet daugeliui patrauklesnės kitos galimybės. Pavyzdžiui, paieškos metu rinkdami informaciją vartotojai susiduria su kitų žmonių tinklalapiais ir darbais. Tai, kad galime išsiųsti padėką visiems žmonėms, kurių darbus panaudojome, gali būti mums naudinga. Filtrai, užfiksuojuantys šių žmonių elektroninius paštus, gali padėti vartotojams išplatinti savo darbą žmonėms, kuriems tai gali būti įdomu.

T. Amabile (pagal kūrybiškumo teoriją iš Tractors projekto) sukūrė kūrybiškumo modelį, kuris palengvina ir motyvuoja kūrybingą elgesį. Jis teigia, kad tam tikroje srityje individualų kūrybiškumą sudaro trys dalys:

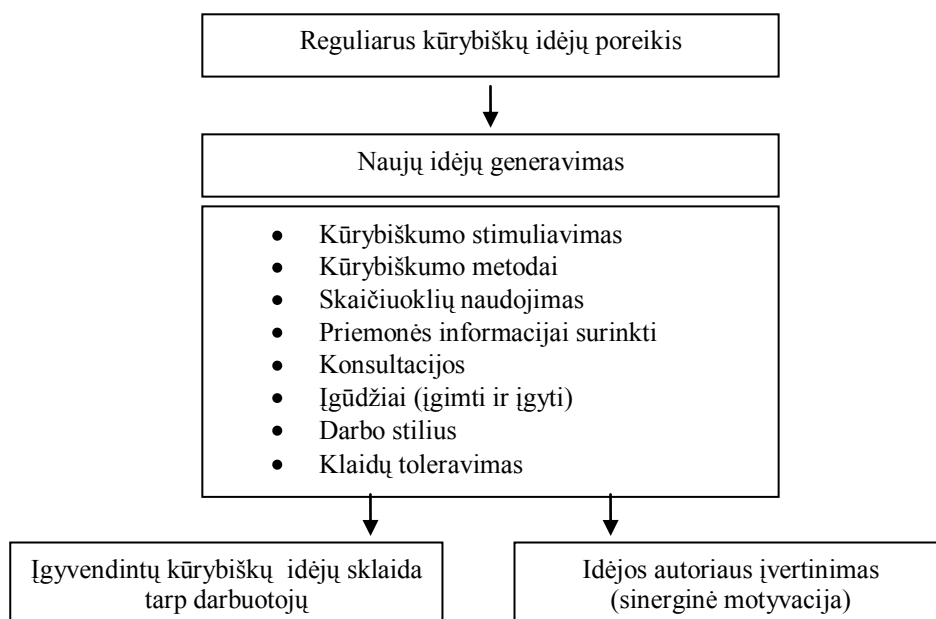
1. **Tam tikrai sričiai būdingi įgūdžiai ar kompetencijos (įgimti įgūdžiai).** Šiuos įgūdžius sudaro atskirų asmenų reakcija į tam tikrą problemą ar situaciją. Tai gali būti teorinės žinios, pavyzdžiui, pagrindai ir nuomonės; praktiniai įgūdžiai, kurių gali prireikti toje srityje, ir „tam tikrai sričiai būdingi talentai, kurie prisideda prie kūrybingo našumo“. Tam tikrai sričiai būdingus įgūdžius sudaro įgimti įgūdžiai ir formaliojo bei neformaliojo švietimo metu įgyti įgūdžiai. Net jei ir tam tikros srities įgūdžiai yra geri, bet jeigu individams trūksta kūrybiškumui svarbių procesų, jų darbo rezultatai tikrai nebus kūrybingi.
2. **Kūrybiškumui svarbūs procesai (išmokti gebėjimai).** Jiems priklauso:

- Asmenybės bruožai: organizuotumas, pasitenkinimo slopinimas, atkaklumas ir savarankiškumas.
- Kognityvinis stilius, kuriam priklauso gebėjimas suprasti sudėtingus dalykus ir nereikšti savo nuomonės.
- Darbo stilius, į kurį įeina gebėjimas ilgam laikui susitelkti ties vienu dalyku, pakeisti nesėkmingus sprendimus naujais, išgyventi sunkumus ir išlaikyti energiją, pastangas ir našumą.

**3. Vidinė motyvacija (požiūris į užduotį)** yra laikoma pagrindine kūrybiškumo paskata. Vidinė motyvacija remia kūrybiškumą, o išorinė ją varžo. Neseniai pastebėta, kad, ypač kūrybiškumo reikalaujčiame versle, nereikia atskirti vidinės motyvacijos nuo išorinės. Kūrybiškumui versle reikalinga sinerginė motyvacija, kuri apima ir vidinę ir išorinę motyvaciją, nukreiptą į kompetencijų ir įgūdžių tobulinimą.

Tobulinant kūrybiškumą svarbu apsvarstyti ne tik atskirus anksčiau paminėtus kūrybiškumo elementus, bet ir santykį tarp jų. T. Amabile teigia, kad kūrybiškumas bus didžiausias tada, kai visi trys elementai iš dalies sutaps. Kitaip tariant, žmonės bus labiausiai kūrybingi „kūrybingoje aplinkoje“. Šio ryšio nustatymas gali būti svarbus žingsnis kūrybiškumo tobulinimo link.

Apibendrinus Charles Cave ir T. Amabile kūrybiškumo modelius (pagal kūrybiškumo teoriją iš Tractors projekto) bei nestandartinius kūrybiškumo skatinimo metodus (Nonstandard Techniques: Encouraging Creativity, 2007), galima išskirti pagrindinius kūrybiškumo skatinimo elementus organizacijose, pateiktus 4 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės

**4 pav. Pagrindiniai kūrybiškumo skatinimo elementai organizacijose**



Kūrybiškumas žinių organizacijoje gali būti palaikomas skatinant darbuotojų kūrybišką elgesį, nustatant tikslus ir užduočių terminus, pripažįstant darbuotojams suteiktos laisvės bei savarankiškumo vertę, šalinant biurokratinės kliūtis. Lyderių pareiga organizaciniame lygmenyje yra sudaryti veiklos strategiją. Jeigu kūrybingi žmonės nesupranta kompanijos siekių, jų idėjos kompanijai netiks, jos pareikalaus daug lėšų ir galiausiai bus atmestos. Tai kainuos brangiai ir išblaškys idėjų kūrimo energiją. Kadangi ir kūrybinė energija, ir pinigai greit išsenka, yra žymiai geriau skatinti idėjų kūrimą nustatytose kompanijos strategijos ribose.

T. Kippenberger (1997), analizuodamas John Kao knygą teigė, kad kūrybiškumas organizacijoje gali pasireikšti keliais būdais: kuomet darbuotojas pats stengiasi būti kūrybiškas (individualiai) ir kuomet kūrybiškumas organizacijoje yra valdomas, t.y. sukurta priemonių ir metodų visuma, padedanti organizacijos vadovams skatinti darbuotojų kūrybiškumą.

R. Strazdas, R. Bareika ir E. Toločka (2010) atliko 12 plačiausiai taikomų kūrybiškumo metodų analizę ir suskirstė šiuos metodus į asmeninius ir grupinius. Asmeniniai metodai skirti idėjų vystymui skatinti asmeniškai, grupiniai – grupėse. Pastebėta, kad bet kuris asmeninis metodas yra pritaikomas ir grupėje, tačiau ne visi grupiniai metodai pritaikomi idėjoms generuoti asmeniškai. *Grupiniai metodai* veikia dviem pagrindiniais principais:

1. Sujungiant grupės narių potencialą;
2. Naudojantis kitais grupės nariais kaip stimulais.

Taikant pirmąjį principą stengiamasi sujungti turimą skirtingą grupės narių potencialą ir šitaip pasiekti geresnį kūrybos rezultatą. Nenaudojant tam tikrų priemonių, sujungti skirtingų grupės narių potencialą retai pavyksta, kadangi skirtingi žmonės turi kitoki požiūrį į nagrinėjamus dalykus. Dirbant grupėse skirtingas požiūris neretai virsta konfliktais ir grupės darbas tampa neproduktyvus. Aiškiausiai pastebimas konfliktas tarp divergentinį ir konvergentinį mąstymo tipą turinčių žmonių. Buvo pastebėta, kad vieniems žmonėms labiau sekasi generuoti idėjas problemai spręsti, kitiems – idėjas vertinti ir išrinkti tinkamiausią. Divergentinis mąstymas pasireiškia gebėjimu kurti įvairius problemų sprendimo būdus. Konvergentinis mąstymas yra priešingas divergentiniam ir pasireiškia gebėjimu iš pateiktų idėjų atrinkti geriausią. Inovacijoms kurti svarbus tiek divergentinis, tiek konvergentinis mąstymas. Dažniausiai žmogus turi arba gerai išugdytą divergentinį, arba konvergentinį mąstymą. Jeigu produktas kuriamas atskirai, paprastai kūrimo proceso efektyvumas yra menkas, todėl labai svarbu bendram darbui suburti skirtingo mąstymo tipo žmones.

Antrasis principas, taikomas grupiniams metodams, – kai vieno grupės nario kalbos, išsakytos mintys, argumentai, vaizdiniai, pojūčiai, emocijos, pati išvaizda ir panašūs dalykai kitus grupės narius veikia kaip stimulus. Taip grupės nariai veikia vieni kitus ir išmušama iš įprastinio mąstymo ritmo. Šitaip gaunamas neįprastas, nešabloninis rezultatas. Metodai, kai grupės nariais naudojamos kaip stimulu, dažniausiai taikomi tik idėjoms generuoti. Siekiama generuoti kuo daugiau ir įvairesnių idėjų,

tačiau jos nevertinamos. Metodai, taikant grupių potencialo sujungimo principą, tinka ir idėjoms generuoti, ir vertinti. Dažnai grupiniai metodai turi abu šiuos principus, tačiau skirtingu mastu.

*Asmeninių kūrybiškumo skatinimo metodų* stimulai veikia kūrybos procesą ir atitinkamai kūrybos rezultata. Stimulai gali būti įvairūs: žodžiai, vaizdiniai, garsai, emocijos, pojūčiai, kvapai ir pan. Visus šiuos stimulus pagal ryšį su kuriamu objektu galima sugrupuoti į dvi grupes:

1. Susiję stimulai būna tiesiogiai susiję su kuriamu objektu. Jeigu gaminama kėdė, tiesioginiai stimulai gali būti kitų kėdžių vaizdiniai, istorijos apie kėdžių naudojimą, žodžiai, nusakantys kėdžių savybes, klausimai apie kėdžių naudojimą, kėdžių išbandymas ir pan.;
2. Nesusiję stimulai būna tiesiogiai nesusiję su kuriamu objektu. Kuriant idėjas kėdei galimi tiesiogiai su kėde nesusiję stimulai, kurie padėtų kurti nešabloniškas idėjas. Tai galėtų būti įvairios gamtoje esančios gyvos arba negyvos formos, kvapai, žmogaus sukurti daiktai, tiesiogiai nesusiję su kėde ir jos atliekama funkcija.

Asmeniniai kūrybiškumo skatinimo metodai dar skiriasi stimulų taikymo būdu. Išskiriami laisvas ir griežtas stimulų taikymo būdas. Laisvas stimulų taikymas – kai kūrėjas gali laisvai pasirinkti jam patinkantį stimulą savo nuožiūra. Griežtas stimulų taikymas yra toks procesas, kai kūrėjui nurodytos detalios taisyklės, kaip privalu laikytis stimulų. 1 priede pateikti kūrybiškumą skatinantys metodai, R. Strazdo, R. Bareikos ir E. Toločkos (2010) sugrupuoti pagal stimulų ryšį su kuriamu objektu ir stimulų taikymo būdą.

*Apibendrinant galima teigti, kad kūrybiški ir atsidadę darbuotojai yra pagrindiniai žinių organizacijos resursai. Nepaisant to, kad technologijos ir įranga daugelyje sričių yra svarbūs elementai, tačiau žmonės tebevaidina ne mažiau svarbius vaidmenis. Jie yra gyvybiškai svarbūs interpretuojant ir analizuojant tai, kas vyksta rinkoje, jų kūrybiškos jėgos reikalingos tobulinant ar kuriant naujus produktus. Kūrybiškumas skatina eiti į priekį ir nestovėti vietoje. Norint išlikti konkurencingiems rinkoje, organizacija turi skatinti savo darbuotojus kūrybiškai ir proaktyviai mąstyti.*

## 2. KŪRYBIŠKUMO SKATINIMO ORGANIZACIJOSE EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Šioje dalyje apžvelgiami mokslininkų atlikti tyrimai apie darbuotojų kūrybiškumą įtakojančius veiksnius bei kūrybiškumo skatinimo metodus. Remiantis teoriniais žinių organizacijos ir kūrybiškumo aspektais bei mokslininkų tyrimais apie kūrybiškumo skatinimą organizacijoje, sudarytas kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje modelis.

### 2.1. Kūrybiškumą įtakojančių veiksnių empirinių tyrimų apžvalga

Kūrybiškumą įtakoja nemažai veiksnių, o kūrybiškumo koncepcija yra itin glaudžiai siejama su lyderyste, inovatyvumu, motyvacija ir kita. Atliktų tyrimų apžvalga atskleidė kitų veiksnių įtaką kūrybiškumui.

***Kūrybiškumas ir lyderystė.*** Greitai besikeičiančios technologijos, pasaulinė konkurencija ir ekonominis netikrumas reikalauja pokyčių organizaciniame lygmenyje, kuris taip pat numato ir naujas lyderystės formas. Lyderystės modeliai hierarchinėse organizacijose jau nebėra tinkami kūrybiškumui ir inovacijoms skatinti. Nors tradiciniai, vadovaujantys, prievartą rodantys ir autoritariniai lyderiai gali motyvuoti grupes atlikti paprastas užduotis, tokioms užduotims, kurioms atlikti reikia kūrybiškumo ir savimotyvacijos reikės kitų lyderystės formų.

E. Butkevičienė ir kt. (2009) atliko tyrimą, kuris leido palyginti du lyderystės kontekstus: „idealųjį“ valstybės tarnautojo lyderio modelį, atskleidžiantį, kokiomis asmeninėmis savybėmis, gebėjimais ir kompetencijomis, taip pat vertybinėmis nuostatomis turėtų pasižymėti valstybės tarnautojas lyderis, ir „realųjį“ valstybės tarnautojo lyderio modelį, atskleidžiantį, kokiomis savybėmis pasižymi valstybės tarnautojai, kuriuos bendradarbiai įvardija esant lyderiais. Empirinio tyrimo duomenys parodė, kaip valstybės tarnautojai suvokia valstybės tarnautojo lyderio vertybines orientacijas - „idealią“ valstybės tarnautojui lyderiui turėtų būti itin svarbu naujų idėjų generavimas ir kūrybiškumas, todėl jo veikla turėtų būti išskirtinė, o idėjos originalios.

W. Chan Kim ir R. Mauborgne (2006), analizuodami sėkmingai rinkoje veikiančias įmones, išskyrė ir kūrybiško lyderio veiksnį. Kaip pavyzdį autoriai pateikia Niujorko policijos departamentą (NPD): įvardijus verslo terminais, NPD iki 1994 m. vasario mėn. buvo grynujų pristigusi organizacija su 36 000 nemotyvuotų ir menkai apmokamų darbuotojų, praradusių viltį, kad kas nors pasikeis; su nepatenkintais klientais – Niujorko gyventojais ir nuolat blogėjančiais veiklos rodikliais, apie kuriuos signalizavo augantis nusikalstamumas, baimė ir netvarka. O konkurentai – nusikaltėliai – buvo įtakingi ir galingi. Kuomet 1994 m. vasario mėn. Niujorko policijos komisaru buvo paskirtas Bilas Bratonas, situacija iš esmės pasikeitė. Nuo 1994 m. iki 1996 m. policija džiaugėsi išaugusiu „pelnu“: sunkių nusikaltimų sumažėjo 39 proc., nužudymų – 50 proc., o vagysčių – 35 proc. „Klientai“ laimėjo:

gyventojų nuomonės apklausos liudijo, kad jų pasitikėjimas NPD išaugo nuo 37 proc. iki 73 proc. Darbuotojai taip pat laimėjo: vidinių apklausų rezultatas bylojo, kad pasitenkinimas darbu NPD buvo kaip niekad didelis. Tačiau išpūdingiausia buvo tai, kad permainos tęsėsi ilgiau, nei dirbo jų iniciatoriai – net 1996 m. Bratonui pasitraukus iš tarnybos, nusikalstamumas toliau mažėjo.

S. Hemlin ir kt. (2008) išskyrė tris bruožus, kurie yra būtini kūrybingam lyderiui:

- Lyderis turi skatinti idėjos vystymą tarp individų ir grupių;
- Idėjoms turi būti suteikta struktūra, t.y. lyderis turi apibrėžti terminus, integruoti idėjas ir projektus;
- Lyderis turi paskatinti (suorganizuoti) išorės paramą vystomoms idėjoms.

T. C. DiLiello ir J. D. Houghton (2006) atlikę tyrimą nustatė, kad darbuotojai, turintys kūrybiškumo potencialą, linkę pritaikyti jį praktikoje, kuomet yra palaikomi ar skatinami vadovų. Autoriai apibendrina ir išskyrė tokias lyderio savybes, kurios skatina individualų kūrybiškumą:

- Skatina darbuotojus mesti iššūkį „status quo“;
- Platus požiūris į riziką;
- Sugeba klaidas naudoti kaip mokymosi galimybes;
- Naudojasi ir dalinasi žiniomis bei informacija;
- Dėmesį sutelkia į nuolatinį mokymąsi;
- Vertina sąžiningai ir informatyviai;
- Atlygina už kūrybinę veiklą;
- Skatina darbuotojų dalyvavimą valdyme.

*Apibendrinant būtų galima teigti, jog siekiant skatinti darbuotojų kūrybiškumą žinių organizacijoje, reikalingas kūrybiškas lyderis (priklausomai nuo organizacijos dydžio, tai gali būti tiek grupės, tiek įmonės vadovas), kuris skatintų darbuotojų kūrybiškumą tiek savo pavyzdžiu, tiek ir sudarydamas sąlygas kitų darbuotojų kūrybiškumui.*

**Kūrybiškumas ir motyvacija.** T. Amabile ir kt. (1994), analizuodami vidinės ir išorinės motyvacijos poveikį kūrybiškumui, daugiau kaip 8 metus rinko duomenis iš įvairių sričių dirbančiųjų suaugusių žmonių. Apibendrinę tyrimo rezultatus, mokslininkai priėjo išvados, kad vidinė motyvacija turi didesnę poveikį kūrybiškumui nei išorinė motyvacija, ir tie darbuotojai, kurie turi pastovų vidinės motyvacijos lygį, poreikius ir tikslą, labiau stengiasi darbe nei neturintys tokios motyvacijos. Tačiau mažiau kūrybingiems darbuotojams įtaką daro ir išorinė motyvacija – tokie tiriamieji savo kūrybinius pasiekimus pagerino, kai jiems buvo pasiūlytas atlygis. Todėl mokslininkai padarė išvadą, kad darbuotojų kūrybingumą skatina tiek vidinė, tiek ir išorinė motyvacija.

E. Deci ir R. Ryan (1990) išskyrė priešingų motyvų kaitos etapus kūrybos procese ir pažymėjo, kad problemų išvelgimo ir idėjų vystymo fazėse vidinė motyvacija atlieka teigiamą, o išorinė – neigiamą vaidmenį. Tačiau išorinė motyvacija padeda įsitraukti į veiklą, kaupti reikalingą informaciją

parengiamojoje fazėje. Ji taip pat naudinga įgyvendinimo ir pritaikymo fazėse, kai reikia įtemptai ir kantriai dirbti. Mokslininkai nustatė, kad didėjant kūrybos procese motyvacijos intensyvumui, didėja ir jos efektyvumas, tačiau pasiekus tam tikrą ribą, motyvacijos stiprėjimas pradeda neigiamai veikti kūrybinę veiklą.

T. Amabile ir kt. (1994), analizuodami tyrimo duomenis nustatė, kad motyvacija ne vienodai veikia skirtingo amžiaus, skirtingo kūrybinio lygio asmenis. Išoriniai motyvai mažai veikia labiau subrendusių ir jau pripažintų darbuotojų kūrybiškumą. Tokius rezultatus patvirtino ir A. P. Walton (2003) atliktas tarpasmeninių veiksmų poveikio kūrybiškumui tyrimas. Mokslininkas nustatė, jog vyresnio amžiaus žmonės yra kūrybiškesni nei jaunesnio amžiaus kolegos ir tai sieja su darbine patirtimi bei pripažinimu. Žinių organizacijoje šis teiginys taip pat turėtų pasitvirtinti, nes sukauptas per daugelį metų patyrimas leidžia geriau taikyti žinias, jas gilinti ir operatyviau spręsti problemas (A. Mikalauskenė, L. Zalieckaitė, 2007).

D. Waldman (2009) atliktas tyrimas atskleidė, kad skatinant tiek asmeninį, tiek ir grupių kūrybiškumą darbe, svarbu atsižvelgti į darbuotojų nuotaikas ir emocijas, t.y. kuomet darbuotojai jaučiasi vertinami darbe, sulaukia pozityvaus paskatinimo ir gali pasirinkti arba pakeisti tam tikrus procesus, jų kūrybiškumas sustiprėja.

Empiriniai organizacijos klimato tyrimai (S. Hemlin ir kt., 2008) atskleidė skatinamąjį poveikį darbuotojų kūrybiškumui, kuomet darbuotojai gali pasirinkti įvairesnes užduotis, yra užtikrinami pakankami ištekliai, darbo krūvis (kuris gali daryti ir neigiamą įtaką, jei yra viršijamas) bei pozityvi socialinė aplinka su žemu organizacinių kliūčių lygiu.

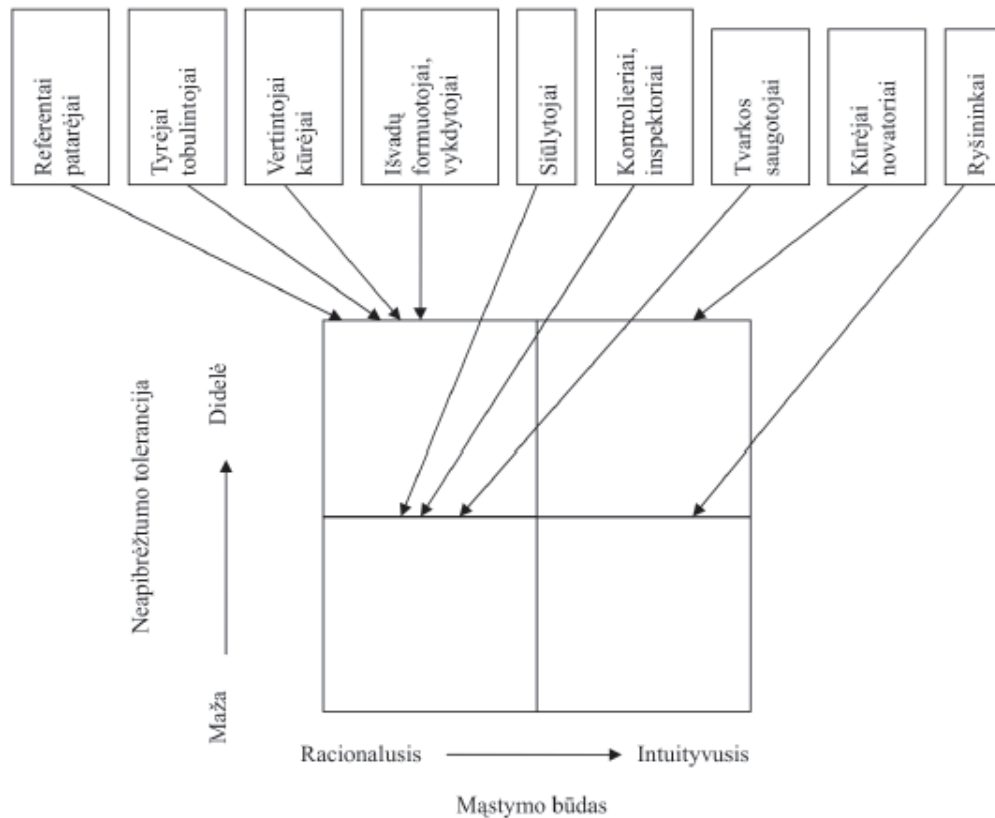
E. Ch. Shalley ir kt. (2004) atlikę veiksmų, darančių poveikį organizacijos darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui, tyrimą nustatė, kad fizinė aplinka ir erdvinis darbo vietų išdėstymas taip pat veikia kūrybiškumą. Individai, kurie dirba erdvėse su tankiai išdėstytomis darbo vietomis, pasižymi mažesne vidine motyvacija ir kūrybiškumu. Tai galima paaiškinti tuo, jog tokioje aplinkoje tenka daugiau bendrauti, dėl to darbuotojas yra dažnai priverstas atsitraukti nuo darbo. Tačiau A. P. Walton (2003) savo tyrimo išvadose teigia, jog darbo aplinka, kaip motyvuojantis veiksnys, neturi poveikio kūrybiškumui – tiesiog jeigu ji yra tinkama, tai panaikina demotyvuojančius veiksnius. E. Ch. Shalley ir kt. (2004) taip pat nustatė, kad kūrybinei veiklai ne mažiau svarbūs yra vidiniai motyvaciniai veiksniai būti inovatyviam – motyvacija suteikia paskatą veikti, siekiant užsibrėžto tikslo.

*Apibendrinant tyrimus galima teigti, kad kūrybiškumo fenomenas ir motyvacija tarpiai siejasi darbinėje veikloje, pasireiškia skirtingu laipsniu dėl individualių ir aplinkos lemiančių savybių. Kūrybinę veiklą gali skatinti tiek išoriniai, tiek ir vidiniai motyvai, todėl organizacijoje svarbu tinkamai ir laiku šiuos motyvus panaudoti.*

**Kūrybiškumas grupėse ir komandose.** Inovacijos ir kūrybiškumas yra socialinės prigimties ir dažnai savarankiško individualaus proto galia yra pervertinama. Nors paprastai manoma, kad

kūrybingi žmonės dirba vieni, visgi mūsų proto ir kūrybiškumo rezultatus lemia sąveika ir bendravimas su kitais žmonėmis. Kūrybingos veiklos priežastis – žmonių ir jų darbų santykiai, bendravimas. Kūrybiškumas neatsiranda žmonių galvose, bet kyla iš minčių ir socialinio-kultūrinio konteksto. Žinių organizacijoje bendradarbiavimas nėra vien prabanga, bet ir būtinybė. Taigi, grupinis kūrybiškumas nėra tik paprasta visų grupės narių kūrybiškumo visuma, bet jį įtakoja ir grupės sudėtis (pavyzdžiui, įvairiapusiškumas), grupei būdingi bruožai (pavyzdžiui, darnumas, grupės dydis), procesai grupėje (pavyzdžiui, metodai problemoms spręsti, socialinė informacija) ir kontekstiniai veiksniai, kylantys iš organizacijos.

I. Zabelavičienė (2009) nagrinėjo komandinio darbo specifiką inovacijų sferoje – jos manymu, darbuotojų inovatyvumas apima tokias jų savybes, kaip kūrybiškumas ir verslumas. 5 pav. ji suskirstė įmonės darbuotojus pagal atliekamus vaidmenis komandoje, mąstymo būdą bei neapibrėžtumo toleranciją.



Šaltinis: Zabelavičienė I. (2009) Komandinio darbo specifiką inovacijų sferoje, p. 92

### 5 pav. Darbuotojų skirstymas pagal mąstymo būdą ir neapibrėžtumo toleranciją

Autorė teigia, kad atidžiau stebint aukštos kompetencijos specialistus, galima atskleisti, kurie iš jų lengvai generuoja idėjas ir jas „barsto“ neįgyvendinę. Kiti gi „gaudo“ tas „barstomas“ idėjas ir sugeba jas įgyvendinti. Kūrybinį darbą dirbančių specialistų stebėjimai rodo, kad žmonių, sugebančių

ir jaučiančių malonumą generuoti idėjas, yra nedaug, o ir tie patys kartais žlunga kaip kūrėjai, jeigu jiems nesudaromos tinkamos sąlygos. Jie sunkiai prisitaiko vartotojiškoje aplinkoje, nes kelia problemas, į kurias pastaroji nekreipia arba nepakankami kreipia dėmesį, ir didelius reikalavimus. Jie puoselėja vertybes ir teises, nepaisydami daugumos nuomonių. Tokie komandos nariai gali prieštarauti organizacijos veiklos praktikai, kuri, jų nuomone, yra neteisinga. Apklausos duomenų analizė rodo, kad kūrėjai novatoriai daugiausia sudaro sunkumų komandai siekiant palaikyti ryšį su organizacija, bet kartu ir padeda praplėsdami komandai nustatytas darbo ribas. Formuojant komandą, reikia parinkti žmones taip, kad jie atitiktų pageidaujamus funkcinius ir komandinius vaidmenis.

Shalley ir kt. (2004) analizavo kitų mokslininkų atliktus grupių kūrybiškumo tyrimus ir nustatė, jog naujo produkto vystymo komanda, kurioje vyrauja vidutinė komunikacija, yra kūrybingiausia. Tokioje komandoje jos nariai gali laisvai dalintis savo idėjomis bei konstruktyviai bendradarbiauti, nes nėra išblaškomi besikeičiančios informacijos srauto ir kartu išlaiko galimybę susitelkti ties šia informacija. Komandos kūrybiškumą taip pat skatina centralizuoto valdymo nebuvimas, kuomet idėjas atrenka vienas ar keli komandos nariai – šioje komandoje priešingai - visi nariai žino apie skirtingas nuomones ir nei vienas narys nedominuoja kūrybiniame procese.

Taggar (pagal Shalley ir kt., 2004) analizavo ryšius tarp komandos narių individualių kūrybiškumo savybių (tokių kaip sugebėjimas pažinti, atvirumas patirčiai ir sąžiningumas) bei komandos kūrybiškumo procesų (pvz., kitų narių įtraukimas, konfliktų sprendimas, efektyvus bendradarbiavimas). Jis nustatė, kad kūrybiškiausios buvo tos komandos, kurios turėjo kūrybiškus narius ir puikiai išvystytus kūrybiškumo procesus. Kuomet komandoje yra kūrybiški nariai, tačiau procesai nėra išvystyti, arba komandą sudaro nelabai kūrybiški nariai, tačiau išvystyti procesai – tuomet bendras komandos kūrybiškumo efektyvumas mažėja (vienas veiksnys neutralizuoja kito veiksnio kūrybiškumą).

Dennis R Brophy (2006) atliko kūrybiško sprendimų priėmimo proceso tyrimą ir pastebėjo, kad nesudėtingas užduotis geriausiai išsprendžia vienas darbuotojas (palyginus jo ir grupės sprendimus, individualus sprendimas buvo originalesnis ir naudingesnis). Tačiau sudėtingas užduotis kūrybiškiau sprendžia komandos, ypač tas užduoties dalis, kur reikalingas išlaidų ir gaunamos naudos kompromisas (pavieniai darbuotojai tiesiog praleisdavo tam tikrus sprendimo etapus).

*Apibendrinant kūrybiškumo grupėse ir komandose tyrimus, galima pastebėti, kad komandos ar grupės formavimas tam tikrai problemai spręsti priklauso nuo organizacijos dydžio, užduoties tipo, darbuotojų tarpusavio sąveikos, individualių darbuotojų savybių, o problema išsprendžiama kūrybiškai tik tuomet, kai užtikrinami kūrybiški sprendimo paieškos ir priėmimo procesai.*

*Kūrybiškumo kliūtys.* John C. Croth ir John Peters (pagal kūrybiškumo teoriją iš Tractors projekto) straipsnyje apžvelgia tyrimą apie kūrybiškumo kliūtis ir jį slopinančias priežastis, kuris vyko

dešimt metų (1988-1998) ir jame dalyvavo 1700 žmonių ir 67 grupės. Dalyvių, iš kurių beveik visi buvo viduriniojo arba pirmojo lygmens vadovai, buvo prašoma atpažinti:

- Kūrybiškumo kliūtis (asmeninė nuomonė);
- Kūrybiškumą slopinančias priežastis, kurios būdingos visiems žmonėms bet kokioje įmonės ar organizacijos aplinkoje;
- Kūrybiškumo kliūtis įmonės ar organizacijos aplinkoje, kurioje jie dirba.

Tyrimo rezultatai pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė

### Kūrybiškumą slopinančios priežastys

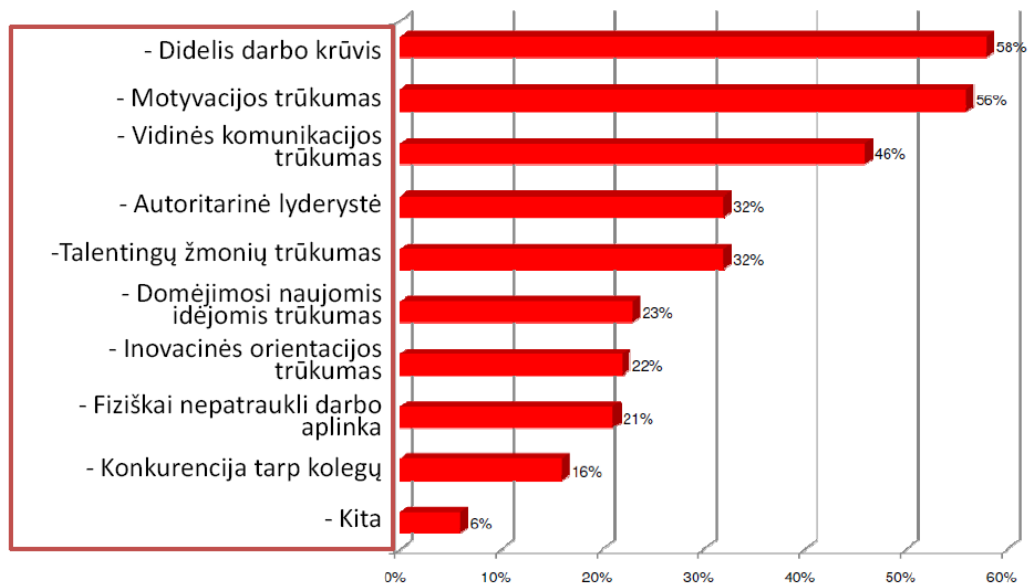
| Savo pačių nustatytos kliūtys:   | Profesinė aplinka:   | Aplinkos nustatytos kliūtys:  |
|--|--|---|
| Nepalanki asmeninė aplinka, trūksta sveikatos ir energijos, vyrauja stresas, baimė, viltis, įpročiai, priklausomybė, įvairios nuotaikos, trūksta interesų, motyvacijos, trokštamų rezultatų, gausu visuomenės nustatytų normų, darbo apribojimų, laiko apribojimų (nustatytų), vyrauja netinkamas laikas, prioritetai (o ne aplinka), disciplina, nesaugumas, žinių ir tikslų bei siekių trūkumas, nesėkmės, apatija, nepasitikėjimas, iš anksto susiformavusi nuomonė, ribotas požiūris, nuovargis, socializacija, struktūra, baimė, kad gali nepasisekti, žinių ir troškimų baimė. | Baimė, sveikata ir energija, stresas, lūkesčiai, įpročiai, interesų ir motyvacijos trūkumas, pripažinimas, visuomenės nustatytos normos, kritikos baimė, laiko apribojimai, disciplina, ego, nesaugumas, žinių trūkumas, netrokšamos idėjos, siekių ir tikslų trūkumas, nesėkmės, apatija, nepasitikėjimas, „mus“, o ne „juos“ požiūris, pavyzdžiai, iš anksto susiformavusi nuomonė, ribotas požiūris, socializacija, struktūra, baimė, kad gali nepasisekti, kova su baime, troškimai. | Asmeninė aplinka, trukdymas atlikti kasdienes užduotis, atotrūčiai, spaudimas, priemonių ir lėšų trūkumas, lūkesčiai, pinigų, laiko, sveikatos ir energijos trūkumas, švietimas (formalusis), profesinė aplinka, bendradarbių spaudimas, taisyklės, standartai, reglamentai, laiko trūkumas, priešinimasis. |

Šaltinis: John C. Croth ir John Peters (pagal kūrybiškumo teoriją iš Tractors projekto)

Apibendrinę tyrimo rezultatus, John C. Croth ir John Peters (pagal kūrybiškumo teoriją iš Tractors projekto) teigia, jog žmonės pastebi daugelį kūrybiškumą slopinančių kliūčių, o baimė įvairiomis formomis yra dominuojanti kliūtis (tai paminėjo 47 iš 67 grupių). Be to, profesinės aplinkos veiksniai tampa slopinančiomis priežastimis, kurios sumažina, apriboja, ar netgi pašalina atskirų asmenų kūrybiškumą. Autoriai baigia tuo, kad jeigu vadovai ar lyderiai nori padidinti efektyvumą ir prisidėti prie žmoniškųjų išteklių, ir jeigu jie nori, kad darbuotojai suvoktų, koks svarbus yra kūrybiškumas, jie turi atkreipti dėmesį į kliūtis, egzistuojančias darbo aplinkoje ir žmonių protuose.

2010 m. (pagal A. Vaišnorę, 2010) Estijoje atliktas individualaus ir organizacinio kūrybiškumo skirtumų tyrimas, kurio metu darbuotojų buvo prašoma išskirti veiksnius, kliudančius vystyti kūrybiškumą organizacijoje. Tyrimo rezultatai pateikti 6 pav. Dažniausiai minimos kūrybiškumo kliūtys – didelis darbo krūvis (58 proc.), motyvacijos (56 proc.) ir vidinės komunikacijos (46 proc.) trūkumas.





Šaltinis: VAIŠNORĖ, A. (2010). Darbuotojų kūrybiškumo ugdymo metodai ir priemonės.

### 6 pav. Kūrybiškumo kliūtys organizacijoje

Tačiau šios kliūtys gali būti pašalintos, jeigu organizacijoje bus valdomas darbo krūvis, siekiant atrasti ir paskirti laiko naujiems metodams, jeigu geros idėjos bus atpažįstamos ir pritaikomos praktikoje ir jeigu organizacijoje bus propaguojamas komandinis darbas, skatinama išklausti kolegus ir užtikrinama geresnė informacijos sklaida.

Šiame tyrime buvo išskirtos ir asmeninės kliūtys, užkertančios kelią kūrybiškumui:

1. **Sąmonė.** Sąmonė kontroliuoja žmones, apriboja jų veiksmus tam tikrais rėmais. Atsiribojus nuo sąmoningumo galima pamatyti ir priimti realybę. Realybė skatina vaizduotę.
2. **Perfekcionizmas.** Šios kliūtis galima išvengti negalvojant apie tobulumą, nes visa tai, kas yra sukuriama, yra tobula.
3. **Intelektualumas.** Intelektualumas trukdo sumanumui. Intelektualumas yra išmintis, išstudijuotos žinios, nieko bendro neturinčios su sumanumu ir protu.
4. **Įsitikinimai.** Įsitikinimai sąlygoja uždaramą ir riboja pokyčius. Patirtis yra kur kas svarbiau, nes labiau atitinka tikrovę ir gali būti nuolat vystoma.
5. **Garbės troškimas.** Kai kurie žmonės tiesiog nori būti žinomi. Vietoje pripažinimo ir garbės siekimo reikėtų daugiau dėmesio skirti kūrimo procesams ir rezultatui.

*Apibendrinant kūrybiškumo kliūčių tyrimus būtų galima teigti, jog kūrybiškumo skatinimui organizacijoje gali iškilti tiek organizacinės, tiek ir asmeninės kliūtys, tačiau yra priemonių ir būdų, kaip šias kliūtis suvaldyti – tereikia šias kliūtis atpažinti ir įvardinti.*

*Kūrybiškumo skatinimo metodai.* G. Manso (2009), apklausęs vadovaujančias pareigas užimančius darbuotojus, išskyrė du motyvus – toleranciją bei veikimo laisvę laiko atžvilgiu, – turinčius teigiamą poveikį kūrybiškų ir inovatyvių idėjų vystymui. Tačiau G. Beresnevičius (2007)

teigia, kad sparti mokslo ir technikos pažanga, socialiniai procesai, ekonominės problemos sukelia didelę konkurenciją, formuoja stresinę aplinką ir nepastovumo atmosferą ir dėl to kyla labai daug problemų, reikalaujančių greito sprendimo, t.y. žinių organizacijos negali skirti daug laiko įprastiniam bandymų ir klaidų metodui. Be to, greitai besivystančios visuomenės problemos yra kompleksinės, sudėtingos, apima daugelį žmogaus veiklos sričių. Tokias problemas visiškai išspręsti galima tik pasitelkus daug žmonių, skiriant joms spręsti daug laiko ar pateikus jas spręsti labai kūrybingiems žmonėms. Visi šie trys būdai turi didelių trūkumų: kūrybinių grupių organizavimas kelia papildomų organizacijų problemų, skirti daug laiko problemai spręsti konkurencijos sąlygomis nėra galimybių, o kūrybiškų žmonių nėra daug. Todėl G. Beresnevičius (2009) siūlo pasitelkti kūrybos procesą spartinančius algoritminius metodus. Jo atliktas tyrimas patvirtino hipotezę, kad mokytojai per vienos dviejų dienų seminarą pajėgūs perimti algoritminio problemų sprendimo metodo pagrindinius principus ir juos taikydami daug efektyviau išsprendžia problemas, nei tie, kurie nėra susipažinę su minėtais principais. Taikant algoritminius problemos sprendimo metodus padidėjo kūrybiško problemos sprendimo efektyvumas ir originalumas.

A. Jalan ir B. Kleiner (1995) savo straipsnyje analizavo intuityvius kūrybiškumo skatinimo metodus. Vienas jų – Fišerio asociacijų sąrašas, kurio esmė – pateikti darbuotojams su tam tikru žodžiu susijusias asociacijas, kurios iš principo nėra susijusios su sprendžiama problema, tačiau sužadina vidinę atmintį, o antrame etape jau sudaromos naujos asociacijos, pasinaudojus sužadintais prisiminimais. Fišerio sąrašo metodas buvo empiriškai patikrintas, o tyrimo metu buvo nustatyta, kad šis metodas ne tik padidino produktyvumą, bet ir paskatino darbuotojus ilgiau padirbėti prie kūrybinės užduoties (tačiau tyrimas neatskleidė kūrybinio rezultato kokybės).

Žaidimų metodas empiriškai buvo patikrintas Tulenko ir Kryder (pagal A. Jalan ir B Kleiner, 1995), kurie tyrinėjo kūrybiškumą mažose grupėse. Jie nustatė, kad kai grupės nariai vieni kitų atžvilgiu jaučiasi laisvai ir pasitiki vieni kitais, tokie darbuotojai kaip grupė dirba kūrybiškiau. Dvejuose eksperimentinėse grupėse pirmiausiai buvo užtikrintas laisvumas ir pasitikėjimas kitais komandos nariais, o tuomet abejoms grupėms buvo duota užduotis – pernešti vieną grupės narį 10 pėdų atstumu, nenaudojant nei rankų, nei kojų. Abi komandos tuoj pat grįžo su atsakymu.

J. G. Simon (2003), atlikęs kūrybiškumo skatinimo metodų naudojimo organizacijose tyrimą pastebėjo, kad dažniausiai organizacijose naudojami šie metodai: „proto šturmas“ (Brainstorming) ir jo atmainos, ateities scenarijų rašymas, kontroliniai klausimų sąrašai ir minčių žemėlapiai. Tačiau autorius teigia, jog įvairioms organizacijų užduotims bei problemoms spręsti yra sukurta paprastesnių ir labiau tinkančių metodų, tačiau organizacijose šie metodai nėra žinomi arba darbuotojų netaikomi dėl laiko stokos šiems metodams įsisavinti.

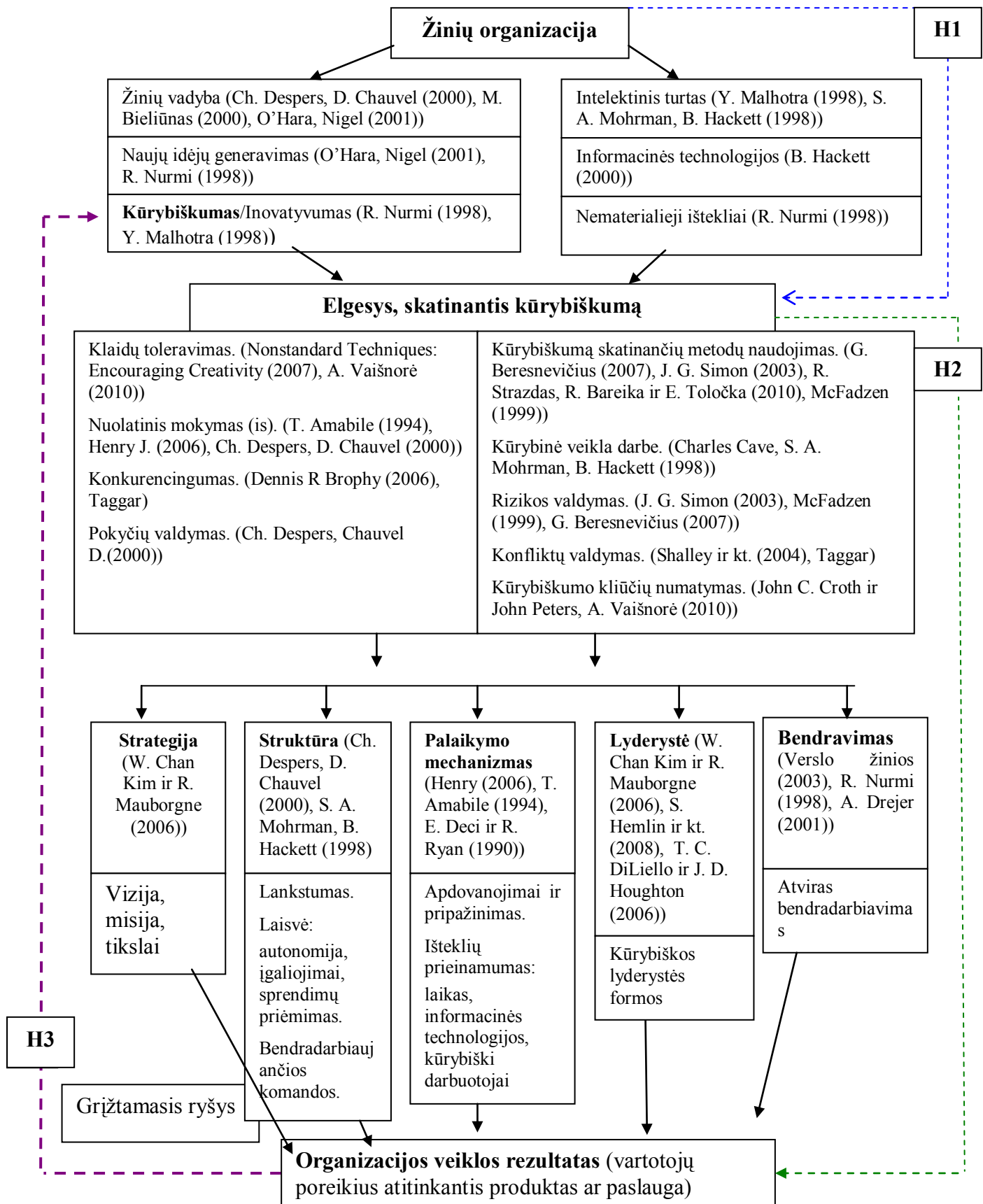
*Apibendrinant kūrybiškumo skatinimo metodų tyrimus galima teigti, jog tiek intuityvių, tiek ir algoritminių metodų taikymas organizacijose duoda akivaizdžią naudą, tačiau dažniausiai taikomi*

*labiausiai žinomi, o ne geriausiai tinkami metodai. Žinių organizacijoje darbuotojai turėtų būti skatinami ieškoti naujų, geriausiai tinkamų kūrybiškumo metodų, o bendradarbiavimo ir nuolatinio mokymosi dėka nauji metodai būtų lengviau ir greičiau įsisavinami.*

## **2.2. Kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje modelis**

Mokslininkai praktiniuose kūrybiškumą įtakojančių veiksnių tyrimuose dažniausiai neakcentuoja, kokioje organizacijoje (žinių, ar paprastoje) šie tyrimai buvo atlikti. Todėl įvertinus specifines žinių organizacijos charakteristikas ir mokslininkų siūlomus kūrybiškumo skatinimo organizacijoje būdus bei priemones, sudarytas kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje modelis (7 pav.).

Pagal šį modelį, kūrybiškumas yra viena iš pagrindinių žinių organizacijos dedamųjų, todėl kūrybiškumas turėtų būti skatinamas tiek individualiai, tiek ir organizaciniu lygiu. Kadangi žinių organizacijoje darbuotojai yra pagrindiniai ištekliai, o žinių kūrybiškas panaudojimas yra kasdieninio darbo būtinybė, organizacijoje turi būti sukurta palanki aplinka, skatinanti darbuotojų kūrybiškumą. Todėl organizacijoje būtinas lyderis, gebantis suvaldyti išteklius ir nukreipti juos tinkama strategijai linkme. Be to, lyderis taip pat turi užtikrinti tinkamą organizacijos struktūrą bei palaikymo mechanizmus darbuotojams, kad šie, panaudodami savo kūrybiškumo sugebėjimus, sukurtų galutinį organizacijos veiklos rezultatą – vartotojų poreikius atitinkantį produktą ar paslaugą, ko pasakoje organizacija įgytų konkurencinį pranašumą ir užsitikrintų pastovų pelno augimą.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis išnagrinėtomis teorijomis (2 priedas)

7 pav. Kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje tyrimo modelis

Labai svarbu yra paminėti tai, kad egzistuoja grįžtamasis ryšys tarp kūrybiškumo ir organizacijos veiklos rezultato, kuris priklauso ne tik nuo žmogiškojo ir organizacinio kapitalo valdymo, bet ir nuo strategijos, organizacijos elgsenos bei palankios aplinkos kūrybiškumui sukūrimo, kuriuos apjungia tinkamai išreikšta lyderystė organizacijoje. Taip teigiama remiantis tuo, jog kūrybiškų ir inovatyvių idėjų įgyvendinimas organizacijai duotų akivaizdžios finansinės naudos, o gautų lėšų pagalba būtų galima toliau tobulinti kūrybiškumui palankios aplinkos kūrimą.

Siekiant įrodyti sudaryto kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje modelio pagrįstumą, darbe keliamos tokios hipotezės:

*H1: Organizacijos atmosfera bei sudarytos sąlygos daro poveikį darbuotojų kūrybiškumui pasireikšti.*

*H2: Skatinant darbuotojų kūrybiškumą žinių organizacijoje, yra sukuriamas vartotojų poreikius atitinkantis produktas ar paslauga.*

*H3: Organizacijos veiklos rezultatas priklauso nuo jos darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo.*

Šis modelis parodo, kad siekiant kūrybiškumo organizacijoje yra svarbu viskas: strategija, struktūra, palaikymo mechanizmas, elgesys ir bendravimas. Toliau remiantis sukurtu kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje tyrimo modeliu bus atliekamas tyrimas.

### 3. KŪRYBIŠKUMO SKATINIMO ŽINIŲ ORGANIZACIJOSE EMPIRINIS TYRIMAS

Šio skyriaus pirmoje dalyje pateikiama tiriamųjų organizacijų charakteristika, bei tyrimo metodika. Antroje dalyje pateikta kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijose anketinės apklausos rezultatų analizė ir vertinimas.

#### 3.1. Tyrimo metodika

Mokslinės literatūros analizės metodu pirmoje darbo dalyje nagrinėjama kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje teoriniai aspektai, antroje dalyje išnagrinėtas kūrybiškumo skatinimo organizacijose empirinį ištyrimo lygis. Norint praktiškai patikrinti ar skatinamas kūrybiškumas žinių organizacijose, tikslinga atlikti empirinį tyrimą. Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti ar skatinamas kūrybiškumas organizacijose.

**Tyrimo tikslas** – remiantis sukurtu *Kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje tyrimo modeliu* ištirti ar pasirinktose žinių organizacijose egzistuoja kūrybiškumą skatinantis elgesys.

##### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti, kokias sąlygas įmonė sudaro skatinti darbuotojų kūrybiškumui.
2. Ištirti, ar skatinant darbuotojų kūrybiškumą yra sukuriamas produktas tenkinantis vartotojų poreikius.
3. Nustatyti dažniausiai pasitaikančias kliūtis kūrybiškumui skatinti žinių organizacijose.

**Tyrimo hipotezės ir metodai.** Siekiant įrodyti teorinėje dalyje sudaryto kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje modelio pagrįstumą, darbe keliamos tokios hipotezės:

*H1: Organizacijos atmosfera bei sudarytos sąlygos daro poveikį darbuotojų kūrybiškumui pasireikšti.*

*H2: Skatinant darbuotojų kūrybiškumą žinių organizacijoje, yra sukuriamas vartotojų poreikius atitinkantis produktas ar paslauga.*

*H3: Organizacijos veiklos rezultatas priklauso nuo jos darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo.*

Pirmoji hipotezė yra tiriama daugiau individo lygmenyje, siekiant atskleisti, kokias sąlygas darbuotojams sudaro organizacija skatindama jų kūrybiškumą. Antroji hipotezė analizuojama organizacijos lygmenyje, siekiant parodyti organizacijos vidinę kultūrą. Trečiąja hipoteze norima įrodyti, kad yra gaunamas teigiamas kūrybiškumo skatinimo atgalinis ryšys. Hipotezių sąsajos su klausimais pateiktos 7 lentelėje.

**Kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje modelyje iškeltų hipotezių apibūdinimas pagal anketos klausimus**

| <b>Hipotezė</b>  | <b>Anketos klausimai</b>                 |
|--|--|
| <b>H1:</b> Organizacijos atmosfera bei sudarytos sąlygos daro poveikį darbuotojų kūrybiškumui pasireikšti.                               | 2;3;4;13;14;18;19;20 (žr. priedą nr. 3). |
| <b>H2:</b> Skatinant darbuotojų kūrybiškumą žinių organizacijoje, yra sukuriamas vartotojų poreikius atitinkantis produktas ar paslauga. | 1;5;6;7;8;9;11;12;21 (žr. priedą nr. 3). |
| <b>H3:</b> Organizacijos veiklos rezultatas priklauso nuo jos darbuotojų kūrybiškumo.  | 10;12;15;16;17;22 (žr. priedą nr. 3).    |

Šaltinis: sudaryta autorės

Hipotezėms patikrinti buvo atlikta anketinė apklausa. Anot A. Valackienės (2004), anketa – tai formalizuotas klausimų rinkinys (pagrindinis tyrimų instrumentas) informacijai iš respondentų gauti. Jos sudaromos remiantis tyrimo tikslu, uždaviniais, tiriamaisiais klausimais. Šis metodas pasirinktas todėl, kad yra lengva apklausti didelę žmonių grupę ir gauti reikiamą informaciją (respondentų lytis, amžius ir kt.). Dar vienas anketinės apklausos metodo pasirinkimo kriterijus - mažos laiko sąnaudos ir didelis informacijos kiekis. Taip pat šis metodas leidžia išsiaiškinti apklausiamųjų elgesį, motyvus bei daryti palyginamąją analizę.

Statistiniai tyrimo duomenys apdoroti SPSS 17 (Statistical Package for Social Sciences) programine įranga. Statistiniams duomenims apdoroti naudotos procentinių dažnių, koreliacinių ryšių skaičiavimo (pagal Spearman'o koeficientą) bei dviejų nepriklausomų ranginių imčių palyginimo (pagal Mann'o ir Whitney U testą) statistinės procedūros.

Vidiniam, atskirų hipotezių, tyrimui naudojamų klausimų patikimumui nustatyti apskaičiuota Cronbacho alfa (8 lentelė).

**Kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje modelyje iškeltų hipotezių klausimų vidinis patikimumas**

| <b>Hipotezė</b>  | <b>Cronbacho alfa</b> |   |
|--|-----------------------|---|
| <b>H1:</b> Organizacijos atmosfera bei sudarytos sąlygos daro poveikį darbuotojų kūrybiškumui pasireikšti.                               | 0,835                 |   |
| <b>H2:</b> Skatinant darbuotojų kūrybiškumą žinių organizacijoje, yra sukuriamas vartotojų poreikius atitinkantis produktas ar paslauga. | 0,844                 | 4 |
| <b>H3:</b> Organizacijos veiklos rezultatas priklauso nuo jos darbuotojų kūrybiškumo.  | 0,784                 |   |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Remiantis Steve Hedden rekomendacijomis, skalės, kurių patikimumas yra mažesnis nei 0,50 yra netinkamos naudojimui. Tai dažniausiai pasitaiko dėl per mažos imties. Iš 7 lentelės matoma, kad visų trijų hipotezių tyrimą galima atlikti, nes vidinis atsakymų patikimumas svyruoja nuo 78% iki 84%. Daugiau skaičiavimų pateikta 4 priede.

Anketą (3 priedas) sudaro 27 klausimai: iš jų trys atviri (kai respondentas įrašo atsakymą, laisvai išreiškdamas savo poziciją), o likusieji - uždari (kai iš pateiktų galimų variantų respondentas turi pasirinkti vieną jam tinkamą). Anketoje suformuluoti teiginiai yra tokie patys tiek darbuotojams, tiek vadovams. Taip siekiama išsiaiškinti, ar sutampa tiriamų vadovų ir darbuotojų požiūris į kūrybiškumo skatinimą jų organizacijose.

Visi anketos klausimai sudaryti remiantis kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje tyrimo modeliu (7 pav.). Apibendrinant pateikiama lentelė (9 lentelė), kur parodomas anketos klausimų pagrįstumas bei reikalingumas.

9 lentelė

### Kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje modelio dedamosios ir anketos klausimai

| Modelio dedamosios dalys                | Modelio dedamoji  | Anketos klausimai      |
|---|---|------------------------|
| <b>Žinių organizacija</b>               | Žinių vadyba  | 5; 11                  |
|   | Naujų idėjų generavimas                                   | 2                      |
|   | <b>Kūrybiškumas/ Inovatyvumas</b>                         | 2; 9                   |
|   | Intelektinis turtas                                       | 5; 6                   |
|   | Informacinės technologijos                                | (apklaustos IT įmonės) |
|   | Nematerialieji ištekliai                                  | 5; 6                   |
| <b>Elgesys, skatinantis kūrybiškumą</b> | Klaidų toleravimas  | 18                     |
|   | Nuolatinis mokymas(is)                                    | 1; 5; 6; 19; 20        |
|   | Konkurencingumas  | 7                      |
|   | Pokyčių valdymas  | 11; 14                 |
|   | Kūrybiškumą skatinančių metodų naudojimas                 | 2                      |
|   | Kūrybinė veikla darbe                                     | 9                      |
|   | Rizikos valdymas  | 3; 18                  |
|   | Konfliktų valdymas  | 13; 18                 |
|   | Kūrybiškumo kliūčių numatymas                             | 22                     |
| <b>Strategija<br/>Struktūra</b>         | Vizija, misija, tikslai                                   | 7; 12; 14              |
|   | Lankstumas  | 3                      |
|   | Autonomija, įgaliojimai, sprendimų priėmimas              | 3; 7; 14               |
|   | Bendradarbiaujančios komandos                             | 6; 7; 8; 9; 16         |
| <b>Palaikymo mechanizmas</b>            | Apdovanojimai ir pripažinimas                             | 10; 15; 17             |
|   | Išteklių prieinamumas (laikas, IT, kūrybiški darbuotojai) | 4                      |
| <b>Lyderystė<br/>Bendravimas</b>        | Kūrybiškos lyderystės formos                              | 11; 17                 |
|   | Atviras bendradarbiavimas.                                | 1; 7; 13; 14; 18; 20   |

Šaltinis: sudaryta autorės

**Tyrimo imtis.** Tyrimo metu buvo apklausiami tiriamų kompanijų – UAB „L“, UAB „P“ ir UAB „C“ darbuotojai. Kad tyrimas būtų reprezentatyvus turi būti nustatytas imties dydis. Imties dydis nustatytas remiantis V.I. Paniotto formule (Kardelis, 2007), kai paklaidos dydis yra 5 procentai:  $n = 1/(\Delta^2 + 1/N)$ . Kur: n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje, N – generalinė aibė,  $\Delta$  – paklaidos dydis. Kiekvienoje uždaroje akcinėje bendrovėje reikiamų apklausti darbuotojų skaičius yra nurodytas 10 lentelėje.



### Reikiamų apklausti darbuotojų skaičius

| Įmonės pavadinimas | Įmonėje dirbančių darbuotojų skaičius | Anketų skaičius |
|--------------------|---------------------------------------|-----------------|
| UAB „L“            | 35                                    | 32              |
| UAB „P“            | 28                                    | 26              |
| UAB „C“            | 21                                    | 20              |
| <b>Viso:</b>       | <b>84</b>                             | <b>78</b>       |

Šaltinis: sudaryta autorės

Apskaičiavus pagal formulę, nustatyta, kad reikės apklausti 78 darbuotojus. Per vidines pašto sistemas organizacijose buvo išsiųstos 84 anketos – tiek kiek bendrai dirba darbuotojų. Sugrižo 73 pilnai užpildytos anketos. Pagal anksčiau pateiktą formulę, galima apskaičiuoti atliktos apklausos patikimumą:  $p = 1 - \Delta$ .

$$\Delta = \sqrt{1/n + 1/N} = \sqrt{1/73 + 1/84} = 0,0256.$$

$$p = 1 - \Delta = 1 - 0,0256 = 0,9744, \text{ t.y. } \approx 97\% \text{ (apklausos patikimumo laipsnis).}$$

Taigi, atliktos apklausos patikimumo laipsnis yra labai aukštas.

**Tyrimo organizavimas.** Tyrimas yra skirtas ištirti kūrybiškumo skatinimą žinių organizacijose. Šiam tyrimui atlikti pasirinktos trys Lietuvos žinių organizacijos: UAB „L“, UAB „P“ ir UAB „C“. Šios organizacijos laikomos žinių organizacijomis, nes:

- kurdamos produktus ir teikdamos paslaugas, naudoja žmogiškąją protą, kūrybingumą ir supratimą, intuiciją kaip pagrindinį išteklių;
- valdo ir koordinuoja žinias, informaciją ir intelektą, kad patenkintų vartotojo poreikius;
- kuria nestandartinius produktus ir paslaugas bei juos modifikuoja, pritaikant prie kiekvieno kliento poreikių ir lūkesčių.

UAB „L“ – taikomojo programavimo lyderis Lietuvos rinkoje, puoselėjantis kūrybingo darbo tradicijas ir imlus šiandienos pokyčiams. Įmonė siūlo sprendimus efektyviam verslo valdymui, apskaitai ir analizei.

Darbuotojai - didžiausia įmonės vertybė ir sėkmės pagrindas, teigia UAB „L“. Įmonė įsikūrusi Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje ir Panevėžyje visuomet atvira iniciatyviems, naujovių nebijantiems ir kūrybingiems darbuotojams. UAB „L“ siekia, kad jų produktai ir paslaugos atitiktų rinkos poreikius bei tobulėtų kartu su informacine visuomene. Bendrovėje dirbančių žmonių pastangomis, profesionaliu bei kūrybingu darbu ir bendradarbiavimo dėka siekiama užtikrinti savo klientui geriausią siūlomo produkto kokybę bei aptarnavimą.

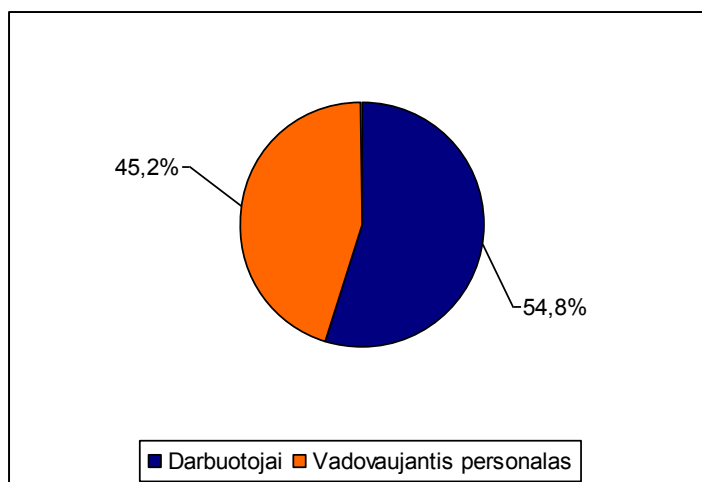
UAB „P“ užsiima kompiuterinių programų kūrimu bei verslo valdymo sprendimais. Įmonės teigimu, didėjant globaliniam konkurencingumui ateityje išliks tik tos gamybos įmonės, kurios sugebės efektyviai panaudoti turimus išteklius ir pateikti produkciją geriausiomis sąlygomis: visų pirma reikia

keisti žmonių įpročius, pakeisti užsakovo darbuotojų požiūrį į darbą, panaikinti žalingus verslo procesus (ribojimus) ir tik po to diegti IT sprendimus. Tik tada informacija IT sistemoje bus savalaikė bei tiksli, o įmonė tą informaciją galės panaudoti savo verslo valdymui – .

UAB „C“ užsiima kompiuterių bei tarnybinių stočių gamyba ir pardavimu, kompiuterinių sistemų projektavimu, instaliavimu ir priežiūra. Įmonės misija – truputį aplenkti laiką, siūlant savo klientams naujausius sprendimus, taupančius jų investicijas. UAB „C“ visada pasiruošusi ne tik padėti kvalifikuotai išspręsti iškilusias problemas, bet ir užbėgti toms problemoms už akių.

**Tyrimo eiga.** Apklausiai pasirinktos uždarnosios akcinės bendrovės „L“, „P“ ir „C“ buvo apklaustos internetu. Anketa buvo patalpinta [www.manoapklausa.lt](http://www.manoapklausa.lt) tinklalapyje. Tyrimas atliktas 2011 m. kovo – balandžio mėn. Tyrimo metu buvo laikomasi etikos principų: dalyviams suteikta pasirinkimo laisvė dalyvauti apklausoje ar ne, garantuotas anonimiškumas.

Apklausoje dalyvavo 73 respondentai. Respondentus skirstėme į vadovaujantį personalą (54,8%) bei darbuotojus (45,2%) (8 pav.).

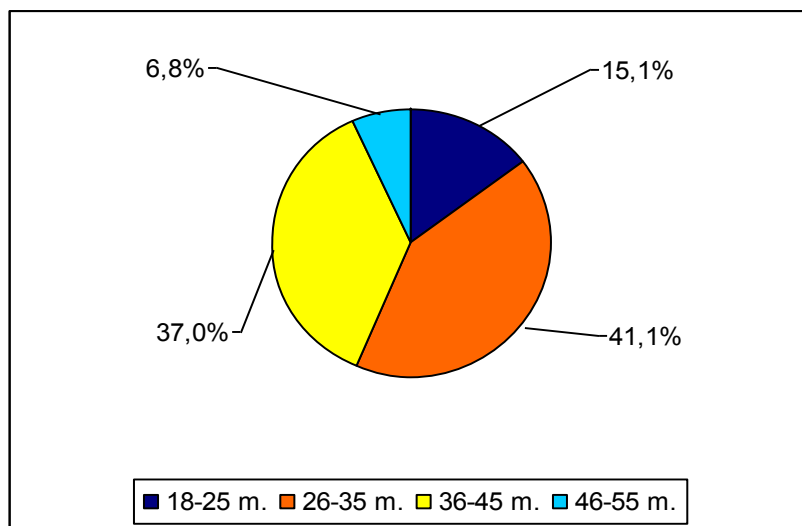


Šaltinis: sudaryta autorės

### 8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

Apklausoje dalyvavo 71,2% vyrų bei 28,8% moterų. Interpretuojant gautus duomenis, galima teigti, kad kompanijos yra labiau "vyriškos", darant prielaidas, kad jos siejamos su informacinėmis technologijomis, arba vyriškos lyties atstovai apklausoje dalyvavo aktyviau. 90,4% respondentų išsilavinimas – aukštasis. Tik 3 respondentai turi bendrąjį vidurinį ir 4 – aukštesnįjį išsilavinimą. Tačiau pastebėta, kad šie respondentai yra vieni iš ilgiausiai kompanijose išdirbusių asmenų.

Apklausoje dalyvavusių respondentų amžius svyruoja nuo 18 iki 55 metų (9 pav.).

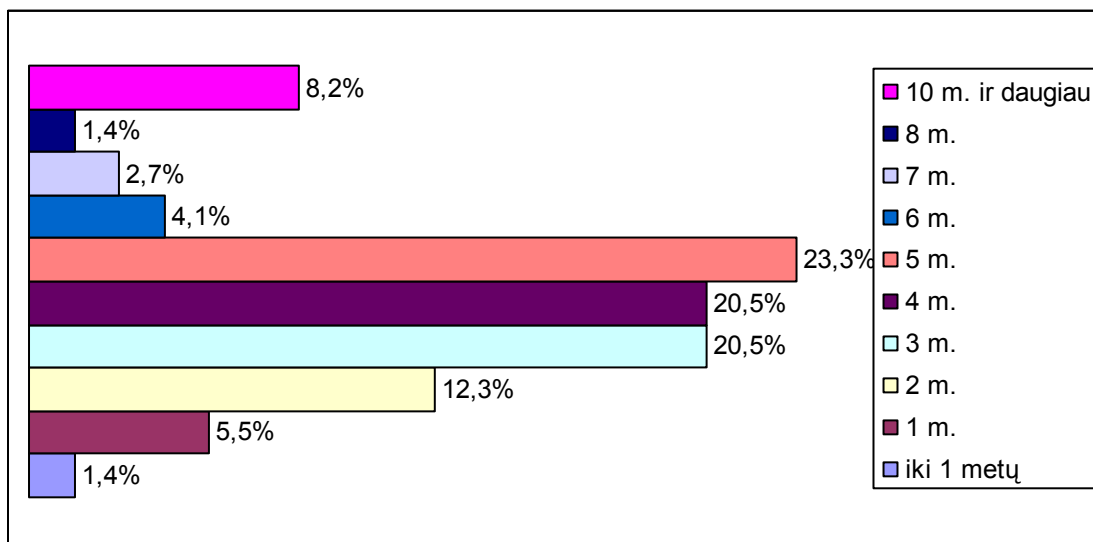


Šaltinis: sudaryta autorės

### 9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Daugiausia respondentų (41,1%) yra jauni, neseniai baigę mokslus, 26-35 metų amžiaus žmonės. Nemažai dirba ir vidutinio amžiaus (37%), patirties įgiję, 36-45 metų amžiaus žmonės. Interpretuojant šiuos duomenis, galima sakyti, kad kompanijų darbuotojų kolektyvai pakankamai nauji.

Respondentų darbo stažas svyruoja nuo tik pradėjusių dirbti iki solidų 25-erių metų darbo stažą turinčių darbuotojų ir vadovų. Daugiausia respondentų (64,3%) turi 3-5 metų darbo stažą (10 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

### 10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Apibendrinant UAB „L“, UAB „P“ ir UAB „C“ socialinius-demografinius darbuotojų apklausos rezultatus, galima konstatuoti, kad tai labiau „vyriškos“, ilgai veikiančios organizacijos, labiau orientuotos į jaunesnio amžiaus darbuotojus.

### 3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir aptarimas

Atliekant tyrimą tema „Kūrybiškumo skatinimas žinių organizacijoje“ buvo iškeltos trys hipotezės, kurias buvo siekiama patvirtinti arba paneigti.

**H1: Organizacijos atmosfera bei sudarytos sąlygos daro poveikį darbuotojų kūrybiškumui pasireikšti.**

Tiriant organizacijos sudaromų sąlygų darbuotojų kūrybiškumui pasireiškimą, respondentams buvo užduotas klausimas „Ar darbuotojai yra skatinami eksperimentuoti, ieškoti kūrybiškų, netradicinių idėjų, problemos sprendimo būdų?“. Į šį klausimą respondentai turėjo atsakyti pasirinkdami vieną iš penkių teiginių: „visiškai sutinku“, „sutinku“, „nesu tikras“, „visiškai nesutinku“ ir „nežinau“. 75,3% respondentų sutinka ir 12,3% visiškai sutinka su teiginiu. Tik 4,1% respondentų visiškai nesutinka, kad jų organizacija skatina darbuotojus eksperimentuoti, ieškoti netradicinių problemos sprendimo būdų (11 lentelė).

11 lentelė

#### **Darbuotojai yra skatinami eksperimentuoti, ieškoti kūrybiškų, netradicinių idėjų, problemos sprendimo būdų**

| Atsakymas          | Skaičius | Procentai |
|--------------------|----------|-----------|
| Visiškai sutinku   | 9        | 12,3      |
| Sutinku            | 55       | 75,3      |
| Nesu tikras        | 6        | 8,2       |
| Visiškai nesutinku | 3        | 4,1       |
| Viso:              | 73       | 100,0     |

Šaltinis: sudaryta autorės

Nagrinėjant atsakymų pasiskirstymą tarp dviejų amžiaus grupių (18-35m. ir 35-55m.) bei darbuotojų ir vadovaujančiojo personalo statistiškai reikšmingo skirtumo nepastebėta ( $p < 0,05$ ). Tačiau nagrinėjant atsakymų pasiskirstymą tarp dviejų darbo stažo grupių (iki 5m. ir virš 5 m.) gautas labai artimas reikšmingam statistiniam skirtumui ( $p = 0,055$ ) rezultatas. Trumpesnį darbo stažą turintys darbuotojai labiau įsitikinę, jog organizacijoje yra skatinamas darbuotojų eksperimentavimas bei netradicinių sprendimo kelių paieška, nei ilgesnį darbo stažą turintys darbuotojai. Tokius rezultatus būtų galima paaiškinti tuo, jog vadovai, priimdami į darbą naujus darbuotojus, tikisi ir laukia iš jų netradicinių, naujų pažiūrų ir skatina juos eksperimentuoti., o seniau dirbantys darbuotojai tiesiog įsisuka į rutiną, nes turėdami patirties ir žinių, duotus darbus atlika kaip įmanoma greičiau. Pagal T. Amabile ir A. P. Walton atliktus tyrimus, seniau dirbantys darbuotojai ir taip laikomi kūrybiškesniais (dėl darbinės patirties bei pripažinimo), galbūt todėl jie mažiau yra skatinami ieškoti netradicinių problemos sprendimo būdų.

Taigi galima teigti, jog dauguma darbuotojų mano, kad jų žinių organizacijoje darbuotojai yra skatinami eksperimentuoti, ieškoti kūrybiškų, netradicinių idėjų, problemos sprendimo būdų, tačiau iš

seniau dirbančių darbuotojų yra tikimasi, jog jie, pritaikydami turimas žinias, operatyviai spės iškilusias problemas.

Antrasis klausimas, kuris buvo užduotas tiriant šią hipotezę, buvo „Ar organizacija neriboja savo darbuotojų veiklos laisvės, išspraudžiant jų veiksmus į konkrečiai apibrėžtus rėmus, o suteikia jiems daugiau savarankiškumo, leidžia laisvai veikti ir priimti atsakingus sprendimus?“. Visiškai arba iš dalies sutinka su teiginiu tik kiek daugiau nei 30% respondentų. Daugiausia (63%) nėra tikri, kad jų organizacijoje yra leidžiama laisvai veikti ir priimti atsakingus sprendimus. Bandant rasti požiūrio į šį klausimą skirtumus tarp dviejų amžiaus, dviejų darbo stažo ir dviejų pareigybių grupių respondentų, kaip ir pirmojo klausimo atveju nenustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p < 0,05$ ) (12 lentelė).

12 lentelė

**Organizacija suteikia darbuotojams daugiau savarankiškumo, leidžia laisvai veikti ir priimti atsakingus sprendimus**

| Atsakymas          | Skaičius | Procentai |
|--------------------|----------|-----------|
| Visiškai sutinku   | 8        | 11,0      |
| Sutinku            | 14       | 19,2      |
| Nesu tikras        | 46       | 63,0      |
| Visiškai nesutinku | 4        | 5,5       |
| Nežinau            | 1        | 1,4       |
| Viso:              | 73       | 100,0     |

Šaltinis: sudaryta autorės

Galima teigti, jog tirtose organizacijose yra ribojama darbuotojų veiklos laisvė, išspraudžiant jų veiksmus į iš anksto nustatytas taisykles bei konkrečius rėmus. Dažniausiai tai yra konkretūs laiko terminai, didelis darbo krūvis, nusistovėję įpročiai. Tokius rezultatus būtų galima paaiškinti tuo, jog lietuviškų įmonių vadovai vis dar linkę labiau kontroliuoti savo darbuotojus, nei suteikti jiems daugiau savarankiškumo, o sprendimų priėmimas vis dar yra vadovų prerogatyva. Toks respondentų atsakymų pasiskirstymas rodo, kad tirtose įmonėse dėl veiklos laisvės ribojimo darbuotojų kūrybiškumas taip pat yra ribojamas. Be to, pažeidžiama viena iš žinių organizacijos charakteristikų – aktyvus darbuotojų dalyvavimas valdyme (Nurmi, R. (1998); Despers, Ch., Chauvel D.(2000); Drejer, A. (2001)).

Trečiasis klausimas, kuris buvo užduotas tiriant organizacijos sudaromų sąlygų darbuotojų kūrybiškumui pasireiškimą, buvo „Ar organizacija suteikia pakankamai laiko kūrybiškų sprendimų paieškai?“. Visiškai arba iš dalies sutinka su teiginiu tik kiek daugiau nei 26% respondentų. Daugiausia (69,9%) nėra tikri, kad jų organizacijoje yra suteikiama pakankamai laiko kūrybiškų sprendimų paieškai. Bandant rasti požiūrio į šį klausimą skirtumus tarp dviejų amžiaus, dviejų darbo stažo ir dviejų pareigybių grupių respondentų, kaip ir ankstesniųjų klausimų atveju nenustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p < 0,05$ ).

**Organizacija suteikia pakankamai laiko kūrybiškų sprendimų paieškai**

| Atsakymas          | Skaičius | Procentai |
|--------------------|----------|-----------|
| Visiškai sutinku   | 4        | 5,5       |
| Sutinku            | 15       | 20,5      |
| Nesu tikras        | 51       | 69,9      |
| Visiškai nesutinku | 3        | 4,1       |
| Nežinau            | 4        | 5,5       |
| Viso               | 73       | 100,0     |

Šaltinis: sudaryta autorės

Galima teigti, jog tirtose organizacijose nėra suteikiama pakankamai laiko kūrybiškų sprendimų paieškai, nes sprendimai turi būti priimti kaip galima greičiau, remiantis darbuotojų patirtimi ir žiniomis.

Tiriant respondentų atsakymus į klausimą „Ar organizacijoje visi darbuotojai traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai, kiekvienam suteikiama galimybė išreikšti savo nuomonę?“. Panašiai kaip ir ankstesnio klausimo vertinime visiškai arba iš dalies sutinka su teiginiu tik kiek daugiau nei 27% respondentų. Beveik du trečdaliai (65,8%) apklaustųjų nėra tikri, kad jų organizacijoje visi darbuotojai traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai, kiekvienam suteikiama galimybė išreikšti savo nuomonę. Atsakymų į šį klausimą pasiskirstymas statistiškai vienodas tiek amžiaus, tiek skirtingą stažą turinčių respondentų grupėse.

Analizuojant atsakymų pasiskirstymo skirtumus tarp darbuotojų ir vadovaujančiojo personalo, nustatytas statistiškai reikšmingas ( $p > 0,05$ ) skirtumas (14 lentelė). Vadovų nuomonė apie lygiaverčius darbuotojų ir vadovų partneriškus santykius yra gerokai aukštesnė nei darbuotojų. Su teiginiu, kad organizacijoje visi darbuotojai traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai, kad kiekvienam yra suteikta galimybė išreikšti savo nuomonę, visiškai sutinka 15,2% vadovų ir 10% darbuotojų, sutinka – 24,2% vadovų ir tik 7,5% darbuotojų, visiškai nesutinka – 7,5% darbuotojų ir tik 3% vadovaujančio personalo.

**Organizacijoje visi darbuotojai traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai, kiekvienam yra suteikta galimybė išreikšti savo nuomonę**

| Atsakymas          | Darbuotojai |           | Vadovai  |           |
|--------------------|-------------|-----------|----------|-----------|
|                    | Skaičius    | Procentai | Skaičius | Procentai |
| Visiškai sutinku   | 4           | 10,0      | 5        | 15,2      |
| Sutinku            | 3           | 7,5       | 8        | 24,2      |
| Nesu tikras        | 29          | 72,5      | 19       | 57,6      |
| Visiškai nesutinku | 3           | 7,5       | 1        | 3,0       |
| Nežinau            | 1           | 2,5       | 0        | 0         |
| Viso               | 40          | 100,0     | 33       | 100,0     |

Šaltinis: sudaryta autorės

Gauti rezultatai parodė, kad tirtose organizacijose darbuotojams nėra suteikiama galimybė išreikšti savo nuomonę einamaisiais įmonės reikalais. Vadovai, skirtingai nei darbuotojai, mano kitaip. Apibendrinant gautus rezultatus, įmonių vadovams būtų galima rekomenduoti aptarti su savo pavaldiniais galimybes išsakyti savo nuomonę bei paskatinti juos tai daryti.

Kitas klausimas, kuris buvo užduotas tiriant kompanijos atmosferą ir sudaromų sąlygų darbuotojų kūrybiškumui pasireiškimą, buvo „Ar sprendžiant organizacijoje svarbius klausimus, atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus?“. Beveik 85% apklaustųjų visiškai arba dalinai sutinka su šiuo teiginiu. Bandant rasti požiūrio į šį klausimą skirtumus tarp dviejų amžiaus, dviejų darbo stažo ir dviejų pareigybių grupių respondentų, kaip ir ankstesniųjų klausimų atveju nenustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p < 0,05$ ).

Galima daryti išvadą, jog tirtose organizacijose yra atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, sprendžiant svarbius organizacijai klausimus, tačiau einamaisiais klausimais sprendimus daugiausiai priiimina vadovai, neatsižvelgdami į pavaldinių nuomonę.

Analizuojant respondentų atsakymus į klausimą „Ar darbuotojai gali pasiūlyti naujas idėjas ir pasidalinti turimu žinojimu, nebijodami prarasti darbo vietas?“, nustatyta, kad beveik du trečdaliai (68,5%) apklaustųjų visiškai sutinka, dar 17,8% – sutinka ir tik 2,7% - nesutinka su šiuo teiginiu. Bandant rasti požiūrio į šį klausimą skirtumus tarp dviejų amžiaus, dviejų darbo stažo ir dviejų pareigybių grupių respondentų, kaip ir ankstesniųjų klausimų atveju statistiškai reikšmingas skirtumas nenustatytas ( $p < 0,05$ ).

Gauti rezultatai patvirtino B. Hackett (2000) žinių organizacijos efektyvaus informacijos paskirstymo ir interpretavimo svarbą: tirtose organizacijose darbuotojai laisvai gali pasiūlyti savo idėjas ir pasidalinti savo turimu žinojimu, nebijodami prarasti darbo vietas.

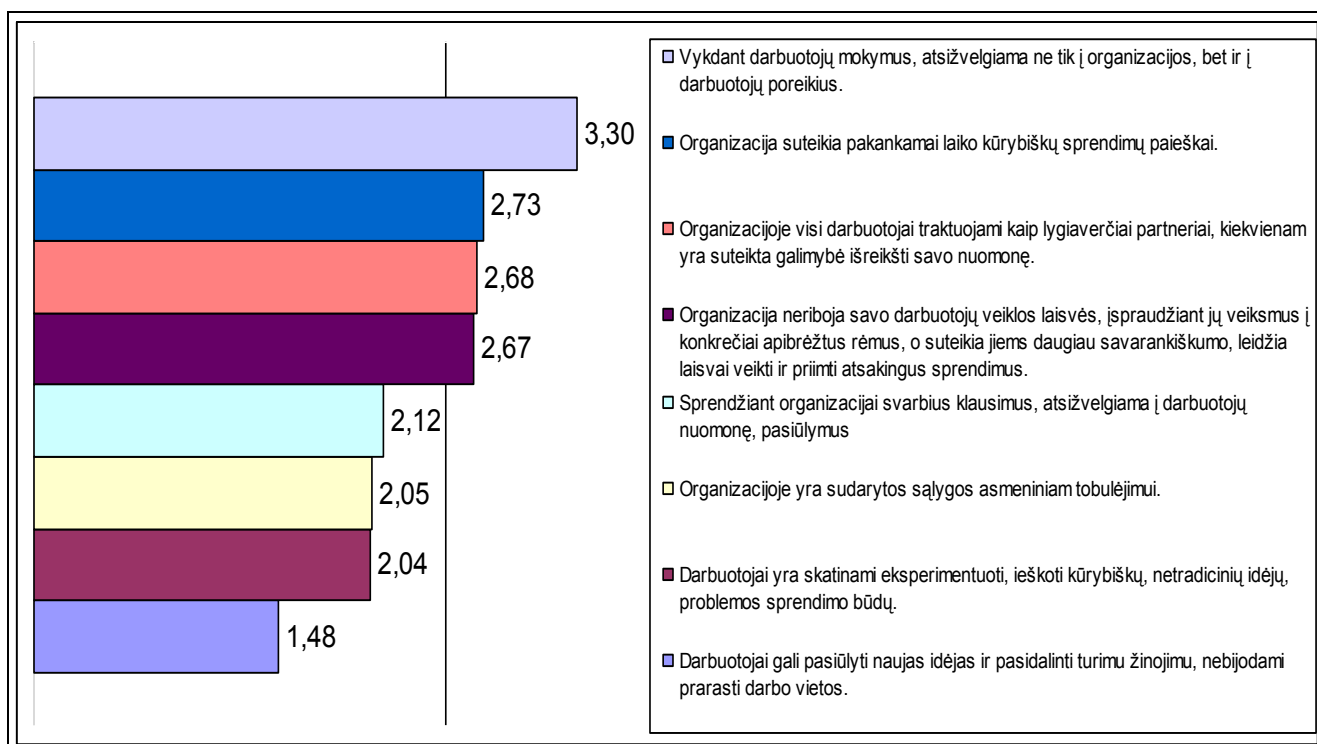
Panašūs rezultatai gauti nagrinėjant atsakymus į klausimą „Ar organizacijoje yra sudaromos sąlygos asmeniniam tobulėjimui?“. Su šiuo teiginiu visiškai arba iš dalies sutinka apie 85% apklaustųjų.

Paskutinis klausimas, kuris užduotas tiriant pirmąją hipotezę, buvo „Ar vykdant darbuotojų mokymus, atsižvelgiama ne tik į organizacijos, bet ir į darbuotojų poreikius?“. 56,2% apklaustųjų nesutinka ir tik 8,2% visiškai sutinka su šiuo teiginiu. Bandant rasti požiūrio į šį klausimą skirtumus tarp dviejų amžiaus, dviejų darbo stažo ir dviejų pareigybių grupių respondentų, kaip ir ankstesniųjų klausimų atveju nenustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p < 0,05$ ). Visi skaičiavimai susiję su šia hipoteze pateikiami 5 priede.

Galima teigti, jog tirtose organizacijose darbuotojų mokymas vykdomas atsižvelgiant į organizacijos, o ne į konkretaus darbuotojo poreikius. Šiuo atžvilgiu gauti rezultatai prieštarauja S. A. Mohrman, B. Hackett (1998) išskirtiems žinių organizacijos bruožams (tokiems kaip mokymosi

kultūra ir visokeriopa pagalba darbuotojams), kas tirtas organizacijos nutolina nuo žinių organizacijos sampratos.

SPSS programoje respondentų atsakymai į klausimus buvo koduojami sutartiniais skaičiais: „visiškai sutinku“ – 1, „sutinku“ – 2, „nesu tikras“ – 3, „visiškai nesutinku“ – 4 ir „nežinau“ – 5. Kad būtų vaizdžiau apibendrinti jau padarytą tyrimą, kiekvieną respondentų atsakymą įvertiname tokiu balu, kuris atitinka jo atsakymą ir suskaičiuojame visos imties atsakymų vidurkį. Šiuo metodu vidurkis mažesnis už 2,5 reiškia, kad daugiau atsakiusių sutinka su teiginiu, didesnis – nesutinka. Kuo gaunamas didesnis vidurkis, tuo daugiau respondentų atsakė į teiginį „visiškai nesutinku“ arba „nežinau“. Grafiškai rezultatai pavaizduoti 11 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

### 11 pav. Organizacijos sudaromų sąlygų darbuotojų kūrybiškumui vertinimas

Apibendrinant galima teigti, kad visų kompanijų darbuotojų nuomonė daugiau yra linkusi prie tokių pamąstymų: darbuotojai yra skatinami eksperimentuoti ir ieškoti naujų, netradicinių problemos sprendimo būdų; naujomis idėjomis gali pasidalinti nebijodami prarasti darbo vietas; sprendžiant organizacijai svarbius klausimus, atsižvelgiama ir į darbuotojų nuomonę bei pasiūlymus; organizacijos sudaro sąlygas asmeniniam tobulėjimui. Nemaža dalis respondentų visiškai nesutiko, kad kompanija vykdydama darbuotojų mokymus, atsižvelgia ne tik į organizacijos, bet ir į darbuotojų poreikius. Apklaustųjų teigimu organizacijos nesuteikia pakankamai laiko kūrybiškų sprendimų paieškoms, bei riboja veiklos laisvę, darbuotojai nėra traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai. Geriau apie tai galvoja vadovai, su tuo nesutinka darbuotojai. Interpretuojant šiuos teiginius, galima daryti išvadą, kad elgesys pagal įprastas schemas didina gyvenimo ekonomiją. Ir jeigu pernelyg dažnai



ieškotume naujų elgesio būdų, gyvenimas būtų chaotiškas, nespėtume su gyvenimo tempu, per dieną nedaug ką nuveiktume. Juk kūrybiškumas - tai leidimas sau kartais ištrūkti iš užburto rato, iš nusistovėjusio elgesio algoritmo ir pamėginti kažką atlikti kitaip. Tai įmanoma, o kartais būtina atlikti kiekvienam darbuotojui. E.Fromm skatina darbdavius suteikti savo darbuotojams daugiau laisvės priimant atsakingus sprendimus ir išlaisvinant juos nuo kasdieninės rutinos (Fromm,1994).

***H2: Skatinant darbuotojų kūrybiškumą žinių organizacijoje, yra sukuriamas vartotojų poreikius atitinkantis produktas ar paslauga.***

Tiriant ar skatinant darbuotojų kūrybiškumą žinių organizacijoje sukuriamas atitinkantis vartotojų poreikius produktas ar paslauga, respondentams buvo užduota 14 klausimų. Į šiuos klausimus respondentai turėjo atsakyti pasirinkdami vieną iš penkių teiginių: „visiškai sutinku“, „sutinku“, „nesu tikras“, „visiškai nesutinku“ ir „nežinau“.

Pirmasis klausimas buvo „Ar darbuotojai dažnai dalyvauja seminaruose, apmokymuose, siekiant ugdyti bendravimo įgūdžius?“. 61,6% respondentų visiškai su tuo nesutinka ir tik 30,1% visiškai arba dalinai sutinka su šiuo teiginiu. Statistiškai panašiai ( $p < 0,05$ ) šį teiginį vertina skirtingą darbo stažą turintys, skirtingo amžiaus ir skirtingas pareigas turintys respondentai (15 lentelė).

15 lentelė

**Darbuotojai dažnai dalyvauja seminaruose, apmokymuose, siekiant ugdyti bendravimo įgūdžius**

| Atsakymas          | Skaičius | Procentai |
|--------------------|----------|-----------|
| Visiškai sutinku   | 13       | 17,8      |
| Sutinku            | 9        | 12,3      |
| Nesu tikras        | 6        | 8,2       |
| Visiškai nesutinku | 45       | 61,6      |
| Viso               | 73       | 100,0     |

Šaltinis: sudaryta autorės

Galima daryti išvadą, jog tirtose organizacijose nėra dažnai organizuojami seminarai, apmokymai darbuotojams, nėra rūpinamasi darbuotojų bendravimo įgūdžių ugdymu, kas anot Taggar (pagal Shalley ir kt., 2004) turėtų trukdyti efektyviam bendradarbiavimui bei darbui komandose.

Kiti du nagrinėti klausimai, užduoti tiriant darbuotojų skatinimo kūrybiškumui žinių organizacijoje atitikimo jų poreikius, buvo „Ar organizacija skatina darbuotojus savo žiniomis dalintis su mažiau patyrusiais ar naujai atėjusiais darbuotojais?“ ir „Ar darbuotojai skatinami priimti ir naudotis bendradarbių idėjomis, patirtimi ir žinojimu?“. Šių dviejų klausimų rezultatai yra labai panašūs, todėl juos nagrinėsime kartu.

Trys ketvirtadaliai (75,3%) apklaustųjų visiškai, o dar 16,4% dalinai sutinka su tuo, kad organizacijoje skatinama skleisti ir dalintis patirtimi. Du trečdaliai (69,9%) apklaustųjų visiškai, o dar 21,9% dalinai sutinka su tuo, kad skatinama naudotis kolegų žiniomis. Tiek su vienu, tiek su kitu teiginiu visiškai nesutinka 2,7% respondentų.

Bandant rasti požiūrio į šių klausimų skirtumus tarp dviejų amžiaus ir dviejų pareigybių grupių respondentų, kaip ir ankstesniųjų klausimų atveju, nenustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p < 0,05$ ). Tačiau lyginant skirtingą stažą turinčių respondentų atsakymus, nustatomas statistiškai reikšmingas požiūrio skirtumas ( $p > 0,05$ ).

Beveik 97% trumpesnę (iki 5 metų) stažą turintys respondentai yra visiškai arba dalinai įsitikinę, jog organizacija skatina darbuotojus dalintis bei naudotis vyresnių, labiau patyrusių kolegų patirtimi. Tuo tarpu, tik trečdalis (66,6%) ilgesnį nei 5 metų stažą turinčių darbuotojų, visiškai arba dalinai sutinka su teiginiais. Jų tarpe yra net 16,7% visiškai nesutinkančių su pastaraisiais teiginiais (16 lentelė).

Ši atvejį galima paaiškinti tuo, kad ilgesnį nei 5 metų darbo stažą turintys darbuotojai yra įmonių „senbuviai“ ir jie nėra linkę priimti mažiau darbinės patirties turinčių darbuotojų žinių.

16 lentelė

**Organizacija skatina darbuotojus dalintis ir naudotis savo žiniomis su mažiau patyrusiais ar naujai atėjusiais darbuotojais**

| Atsakymas          | Skatinimas dalintis   |           |                        |           | Skatinimas naudotis   |           |                        |           |
|--------------------|-----------------------|-----------|------------------------|-----------|-----------------------|-----------|------------------------|-----------|
|                    | Iki 5 m. darbo stažas |           | Virš 5 m. darbo stažas |           | Iki 5 m. darbo stažas |           | Virš 5 m. darbo stažas |           |
|                    | Skaičius              | Procentai | Skaičius               | Procentai | Skaičius              | Procentai | Skaičius               | Procentai |
| Visiškai sutinku   | 51                    | 83,6      | 4                      | 33,3      | 48                    | 78,7      | 3                      | 25,0      |
| Sutinku            | 8                     | 13,1      | 4                      | 33,3      | 11                    | 18,0      | 5                      | 41,7      |
| Nesu tikras        | 2                     | 3,3       | 1                      | 8,3       | 1                     | 1,6       | 2                      | 16,7      |
| Visiškai nesutinku | 0                     | 0         | 2                      | 16,7      | 1                     | 1,6       | 2                      | 16,7      |
| Nežinau            | 0                     | 0         | 1                      | 8,3       | 0                     | 0         | 0                      | 0         |
| Viso               | 61                    | 100,0     | 12                     | 100,0     | 61                    | 100,0     | 12                     | 100,0     |

Saltinis: sudaryta autorės

Galima teigti, jog tirtos organizacijos darbuotojus skatina dalintis savo žiniomis su mažiau patyrusiais ar naujai atėjusiais darbuotojais, skatina naudotis gautomis žiniomis, bet yra daroma kažkokia spraga žinių sklaidos procese, kuri netenkina didesnę patirtį turinčių darbuotojų.

Kitus tris klausimus („Ar organizacijoje darbuotojai kalbasi tarpusavyje, ko jie išmoko, noriai dalijasi savo žiniomis ir patirtimi, kad galėtų atlikti ne tik jiems skirtas užduotis, bet taip pat aktyviai dalyvauti visoje organizacijos veikloje?“, „Ar organizacijoje priimta dirbti komandoje?“ bei „Ar dirbant komandoje, darbuotojai turi veiksmų laisvę, yra skatinama jų iniciatyva, kūrybiškumas bei novatoriškumas?“) galima apjungti į vieną, t.y. „Ar organizacijoje dirbama komandoje?“, nes visų šių klausimų analizė parodė labai panašius rezultatus. Tai kontroliniai klausimai.

Atsakydami į šiuos klausimus apie 84-85% respondentų visiškai arba dalinai sutinka ir 3-4% nesutinka su pateiktais teiginiais. Bandant rasti požiūrio į šių klausimų skirtumus tarp dviejų amžiaus,

darbo stažo ir dviejų pareigybių grupių respondentų, kaip ir ankstesniųjų klausimų atveju, nenustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p < 0,05$ ).

Galima sakyti, jog tirtose organizacijose yra priimta dirbti komandoje, o dirbant komandoje darbuotojai kalbasi tarpusavyje, dalijasi patirtimi ir žiniomis, yra skatinamas jų kūrybiškumas, iniciatyvumas bei novatoriškumas, paliekama veiksmų laisvė. Tačiau vietos kūrybiškumui yra mažiau. Besiriamiant patirtimi yra linkstama pasitelkti jau išbandytus sprendimus.

Atsakydami į klausimą „Ar vadovai nauja informacija ir žiniomis dalinasi su kitais organizacijos nariais?“ 63% respondentų visiškai ir 24,7% dalinai sutinka su teiginiu. Statistiškai panašiai ( $p < 0,05$ ) šį teiginį vertina skirtingo amžiaus ir skirtingas pareigas turintys respondentai. Tačiau lyginant atsakymų sklaidą tarp skirtingą darbo stažą turinčių respondentų, nustatomas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p > 0,05$ ). Trumpesnį darbo stažą turintys respondentai visiškai ar dalinai sutinka, kad vadovai dalijasi savo nauja informacija, tačiau ilgesnį darbo stažą turintys darbuotojai tai vertina skeptiškiau. Net 16,7% daugiau nei 5 metų stažą turinčių darbuotojų visiškai nesutinka su šiuo teiginiu (17 lentelė).

17 lentelė

#### Vadovai nauja informacija ir žiniomis dalinasi su kitais organizacijos nariais

| Atsakymas          | Iki 5 m. darbo stažas |           | Virš 5 m. darbo stažas |           |
|--------------------|-----------------------|-----------|------------------------|-----------|
|                    | Skaičius              | Procentai | Skaičius               | Procentai |
| Visiškai sutinku   | 42                    | 68,9      | 4                      | 33,3      |
| Sutinku            | 14                    | 23,0      | 4                      | 33,3      |
| Nesu tikras        | 4                     | 6,6       | 1                      | 8,3       |
| Visiškai nesutinku | 1                     | 1,6       | 2                      | 16,7      |
| Nežinau            | 0                     | 0         | 1                      | 8,3       |
| Viso               | 61                    | 100,0     | 12                     | 100,0     |

Šaltinis: sudaryta autorės

Galima daryti išvadą, jog tirtų organizacijų vadovai dalijasi savo informacija ir žiniomis su savo pavaldiniais, tačiau turėtų daugiau informacijos perteikti ilgesnį stažą turintiems darbuotojams. Tokie rezultatai patvirtino T. C. DiLiello ir J. D. Houghton (2006) išskirtas lyderio savybes, kurios skatina darbuotojų kūrybiškumą.

19,2% apklaustųjų teigia, jog visiškai sutinka ir 69,9%, jog sutinka su tuo, kad jie ne tik puikiai išmano savo pareigas, bet taip pat ir organizacijos tikslus bei problemas. Tačiau tarp atsakiusių buvo 11% tokių, kurie abejoja arba nesupranta organizacijos problemų ir tikslų. Statistiškai panašiai ( $p < 0,05$ ) šį teiginį vertina skirtingo amžiaus, skirtingo darbo stažo ir skirtingas pareigas turintys respondentai.

Kitas klausimas buvo „Ar sprendžiant organizacijai svarbius klausimus, atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus?“. 9,6% respondentų visiškai, 74% iš dalies sutinka ir tik 16,5% nėra

tikri ar nesutinka su šiuo teiginiu. Statistiškai panašiai ( $p < 0,05$ ) šį teiginį vertina skirtingą darbo stažą turintys, skirtingo amžiaus ir skirtingas pareigas einantys respondentai (18 lentelė).

18 lentelė

**Sprendžiant organizacijai svarbius klausimus, atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus**

| Atsakymas          | Skaičius | Procentai |
|--------------------|----------|-----------|
| Visiškai sutinku   | 7        | 9,6       |
| Sutinku            | 54       | 74,0      |
| Nesu tikras        | 8        | 11,0      |
| Visiškai nesutinku | 4        | 5,5       |
| Viso               | 73       | 100,0     |

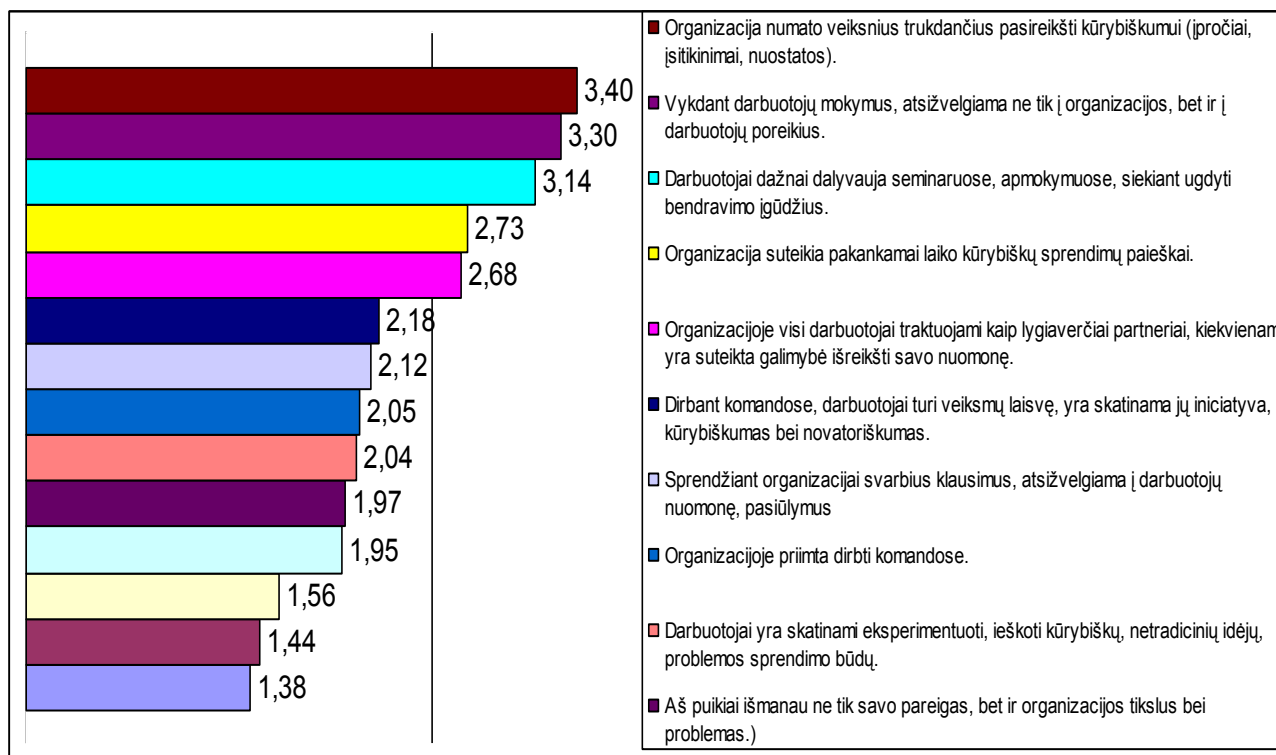
Šaltinis: sudaryta autorės

Galima daryti išvadą, jog organizacijoje yra atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, sprendžiant svarbius organizacijai klausimus.

Atsakydami į klausimą „Ar organizacija numato veiksnus trukdančius pasireikšti kūrybiškumui?“ 60,3% respondentų visiškai nesutinka, 15,1% – nėra tikri. Tik 20% apklaustųjų visiškai ar dalinai su tuo sutinka. Statistiškai panašiai ( $p < 0,05$ ) šį teiginį vertina skirtingą darbo stažą turintys, skirtingo amžiaus ir skirtingas pareigas turintys respondentai. Visi skaičiavimai susiję su šia hipoteze pateikiami 6 priede.

Taigi, galima daryti išvadą, jog tirtų organizacijų viduje nėra numatomi veiksniai, kurie trukdo pasireikšti darbuotojų kūrybiškumui. Nėra nagrinėjami darbuotojų įpročiai, įsitikinimai, nuostatos. Tuo tarpu, patys darbuotojai labai aiškiai įvardina veiksnus, trukdančius pasireikšti kūrybiškumui. Tirtų organizacijų vadovams vertėtų atkreipti dėmesį į A. Vaišnorės (2010) tyrime pateiktas kūrybiškumo kliūtis bei darbuotojų pateiktus atsakymus – galbūt jas pašalinus darbuotojai taptų kūrybiškesni.

Apibendrinant darbuotojų skatinimo kūrybiškumui žinių organizacijoje atitikimo vartotojų poreikiams tyrimą, anksčiau aprašytu metodu suskaičiuojame vidurkius ir juos pateikiame 12 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

## 12 pav. Darbuotojų skatinimo kūrybiškumui žinių organizacijoje atitikimo jų poreikiams vertinimas

Iš antros hipotezės gautų rezultatų paaiškėja, kad sprendžiant organizacijai svarbius klausimus yra atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę bei pasiūlymus. Tai gali vykti dėl to, kad šiose organizacijose labai stipriai naudojami žmogiškieji ištekliai. Tačiau dauguma darbuotojų sutinka su nuomone, kad kompanijos nenumato veiksmų trukdančių pasireikšti kūrybiškumui. Patys darbuotojai įvardina šiuos veiksnus, kaip kliūtis pasireikšti kūrybiškumui: laiko stoka, žinių trūkumas, įsitikinimai, psichologinis barjeras, neigiamas darbdavio požiūris į kūrybą, nes turi koncentruotis į rezultatą, grįžtamojo ryšio nebuvimas, nusistovėjusios taisyklės.

***H3: Organizacijos veiklos rezultatas priklauso nuo jos darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo.***

Tiriant organizacijos veiklos rezultato priklausomybę nuo jos darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo buvo užduoti 5 klausimai. Į šiuos klausimus respondentai turėjo atsakyti pasirinkdami vieną iš penkių teiginių: „visiškai sutinku“, „sutinku“, „nesu tikras“, „visiškai nesutinku“ ir „nežinau“.

Pirmasis klausimas buvo „Ar dirbant komandoje, darbuotojams visada atlyginama už idėjų pateikimą?“. Du trečdaliai (68,5%) apklaustųjų abejoja (atsakė: „nesu tikras“), dar 11% visiškai su tuo nesutinka ir tik 16,5% respondentų visiškai ar iš dalies sutinka su šiuo teiginiu. Statistiškai panašiai ( $p < 0,05$ ) šį teiginį vertina skirtingo amžiaus ir skirtingas pareigas turintys respondentai. Tačiau tiriant atsakymų į šį klausimą pasiskirstymą, rastas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp skirtingą stažą turinčių respondentų ( $p > 0,05$ ). 19 lentelėje pateikti duomenys patvirtina, jog dirbant komandoje,

darbuotojams nėra pakankamai atlyginama už idėjų pateikimą. Trumpesnį stažą turintys respondentai į pastarąjį klausimą atsakė šiek tiek labiau teigiamai („nesu tikras“), tuo tarpu ilgesnį nei 5 metų stažą turintys darbuotojai yra labiau kategoriškesni (50% atsakė „visiškai nesutinku“).

19 lentelė

**Dirbant komandoje, darbuotojams visada atlyginama už idėjų pateikimą**

| Atsakymas          | Iki 5 m. darbo stažas |           | Virš 5 m. darbo stažas |           |
|--------------------|-----------------------|-----------|------------------------|-----------|
|                    | Skaičius              | Procentai | Skaičius               | Procentai |
| Visiškai sutinku   | 3                     | 4,9       | 1                      | 8,3       |
| Sutinku            | 7                     | 11,5      | 1                      | 8,3       |
| Nesu tikras        | 46                    | 75,4      | 4                      | 33,3      |
| Visiškai nesutinku | 2                     | 3,3       | 6                      | 50,0      |
| Nežinau            | 3                     | 4,9       | 0                      | 0         |
| Viso               | 61                    | 100,0     | 12                     | 100,0     |

Šaltinis: sudaryta autorės

Galima daryti išvadą, jog tirtose organizacijose nėra visada atlyginama už idėjų pateikimą. Įvertinus T. Amabile ir kt. (1994) atliktus tyrimus galima daryti išvadą, kad skirtingus darbuotojus (tuo pačiu ir skirtingą darbo stažą turinčius darbuotojus) skatina arba vidiniai, arba išoriniai motyvai (klausime konkrečiai nebuvo įvardintas „atlygis“, todėl respondentai nebūtinai jį galėjo suprasti kaip pinigus). Galbūt jaunesniems darbuotojams už idėjų pateikimą užtenka žodinio vadovo įvertinimo, tačiau didesnę darbo stažą turintys darbuotojai iš organizacijos jau tikisi finansinio atlygio. Tirtų organizacijų vadovams vertėtų paieškoti įvairesnių atlygio už naujas idėjas formų, tokiu būdu būtų paskatintas ir darbuotojų kūrybiškumas.

Antrasis klausimas „Ar aš puikiai išmanau ne tik savo vaidmenį organizacijoje, bet ir organizacijos tikslus bei problemas“. Tiek skirtingų amžiaus, tiek skirtingų darbo stažo grupių bei skirtingų pareigybių respondentai atsakydami į šį klausimą yra vieningi. Nenustatyta statistiškai reikšmingo skirtumo tarp aukščiau nurodytų grupių atsakymų išsibarstymo ( $p < 0,05$ ). 69,9% respondentų dalinai, dar 19,2% visiškai sutinka su tuo, jog jie išmano ne tik savo pareigas, bet ir organizacijos tikslus bei problemas.

Kitas klausimas buvo „Ar vertinant darbuotojų darbą, atsižvelgiama į jų dalijimąsi žiniomis ir bendradarbiavimą su kitais organizacijos nariais“. Beveik du trečdaliai (64,4%) respondentų teigia visiškai nesutinką, jog organizacijoje vertinant jų darbą atsižvelgiama į jų dalijimąsi žiniomis ir bendradarbiavimą su kitais organizacijos nariais. Bandant rasti požiūrio į šio klausimo skirtumus tarp dviejų amžiaus, darbo stažo ir dviejų pareigybių grupių respondentų, kaip ir ankstesniųjų klausimų atveju, nenustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p < 0,05$ ) (20 lentelė).

20 lentelė

**Vertinant darbuotojų darbą, atsižvelgiama į jų dalijimąsi žiniomis ir bendradarbiavimą su kitais organizacijos nariais**

| Atsakymas          | Skaičius | Procentai |
|--------------------|----------|-----------|
| Visiškai sutinku   | 6        | 8,2       |
| Sutinku            | 9        | 12,3      |
| Nesu tikras        | 9        | 12,3      |
| Visiškai nesutinku | 47       | 64,4      |
| Nežinau            | 2        | 2,7       |
| Viso               | 73       | 100,0     |

Šaltinis: sudaryta autorės

Galima teigti, jog tirtose organizacijose darbuotojai nėra skatinami dalintis žiniomis su savo kolegomis, vertinant jų darbą nėra atsižvelgiama į jų bendravimą su kolegomis ir kitais organizacijos nariais.

Labai opus klausimas – „piniginis“ klausimas: „Ar darbuotojų atlyginimas priklauso nuo komandos pasiekimų?“. Atsakydami į šį klausimą tik 6,8% respondentų visiškai ir 13,7% atsakiusiųjų dalinai sutinka su šiuo teiginiu. Dauguma anketoje dalyvavusių asmenų yra įsitikinę, kad darbuotojų atlyginimas visiškai nepriklauso nuo komandos pasiekimų, kad organizacijoje nėra materialinio skatinimo sistemos. Bandant rasti požiūrio į šio klausimo skirtumus tarp dviejų amžiaus, darbo stažo grupių respondentų, kaip ir ankstesniųjų klausimų atveju, nenustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p < 0,05$ ), tačiau gilinantis į darbuotojų ir vadovujančiojo personalo atsakymus, nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p = 0,060$ ). Išanalizavus 21 lentelės duomenis, matome, jog darbuotojai yra nusiteikę kategoriškiau nei vadovaujantis personalas.

21 lentelė

**Darbuotojų atlyginimas priklauso nuo komandos pasiekimų**

| Atsakymas          | Darbuotojai |           | Vadovaujantis personalas |           |
|--------------------|-------------|-----------|--------------------------|-----------|
|                    | Skaičius    | Procentai | Skaičius                 | Procentai |
| Visiškai sutinku   | 2           | 5,0       | 3                        | 9,1       |
| Sutinku            | 4           | 10,0      | 6                        | 18,2      |
| Nesu tikras        | 3           | 7,5       | 6                        | 18,2      |
| Visiškai nesutinku | 27          | 67,5      | 18                       | 54,5      |
| Nežinau            | 4           | 10,0      | 0                        | 0         |
| Viso               | 40          | 100,0     | 33                       | 100,0     |

Šaltinis: sudaryta autorės

Galima daryti išvadą, jog nors tirtose organizacijose ir yra dirbama komandose, tačiau darbuotojų atlyginimas nepriklauso nuo komandos pasiekimų. Tirtų organizacijų vadovams vertėtų

atkreipti dėmesį į E. Deci ir R. Ryan (1990) bei T. Amabile ir kt. (1994) išskirtus priešingų motyvų kaitos etapus kūrybos procese bei pritaikyti juos komandiniame darbe.

Paskutinis klausimas, kuris buvo pateiktas tai: „Ar visų organizacijos narių pateiktos kūrybiškos idėjos ir informacija visada sulaukia objektyvaus grįžtamojo ryšio iš vadovų?“. Respondentų atsakymai į šį klausimą pasiskirstė labai panačiai kaip ir ankstesniame klausime. Tik 6,8% respondentų visiškai ir 15,1% atsakiusiųjų dalinai sutinka su šiuo teiginiu. Daugiausia anketoje dalyvavusių yra įsitikinę, kad organizacijos narių pateiktos kūrybinės idėjos ir informacija ne visada sulaukia objektyvaus grįžtamojo ryšio iš vadovų. Bandant rasti požiūrio į šio klausimo skirtumus tarp dviejų amžiaus, darbo stažo bei pareigybių grupių respondentų, kaip ir ankstesniųjų klausimų atveju, nenustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p < 0,05$ ) (22 lentelė).

22 lentelė

**Visų organizacijos narių pateiktos kūrybiškos idėjos ir informacija visada sulaukia objektyvaus grįžtamojo ryšio iš vadovų**

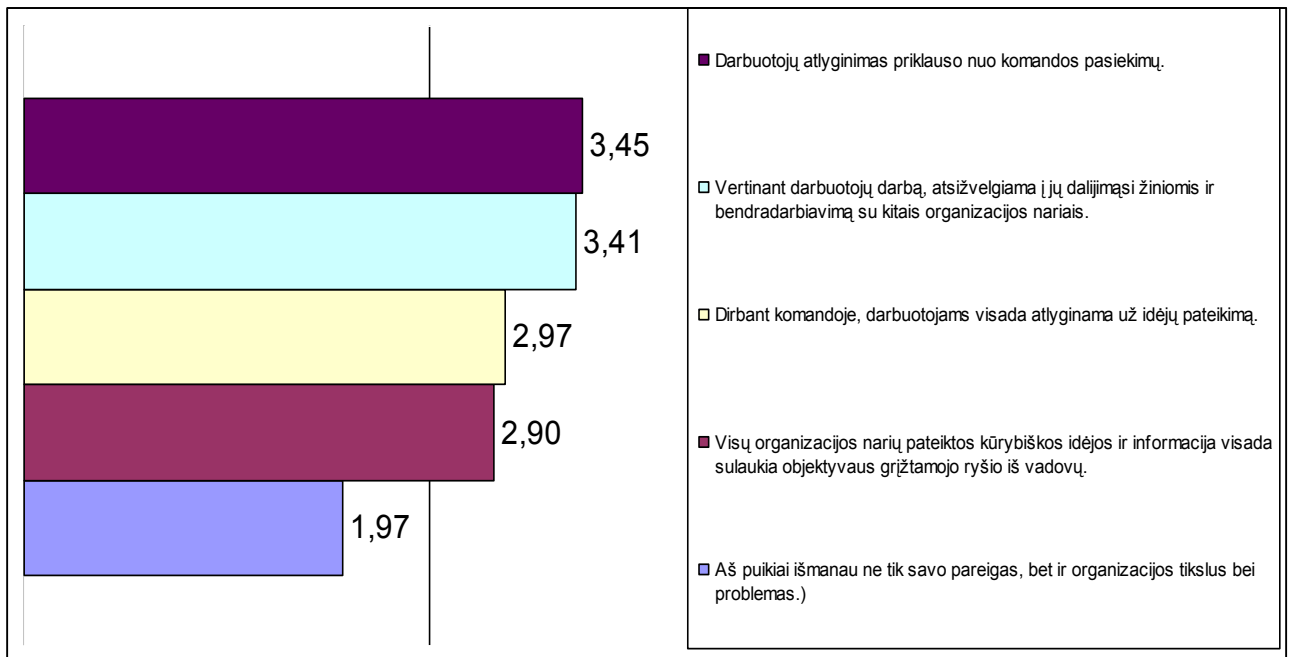
| Atsakymas          | Skaičius | Procentai |
|--------------------|----------|-----------|
| Visiškai sutinku   | 5        | 6,8       |
| Sutinku            | 11       | 15,1      |
| Nesu tikras        | 48       | 65,8      |
| Visiškai nesutinku | 4        | 5,5       |
| Nežinau            | 5        | 6,8       |
| Viso               | 73       | 100,0     |

Šaltinis: sudaryta autorės

Galima drąsiai teigti, jog tirtų organizacijų narių pateiktos kūrybinės idėjos ir informacija ne visada sulaukia objektyvaus grįžtamojo ryšio iš vadovų. Gauti rezultatai prieštarauja T. C. DiLiello ir J. D. Houghton (2006) iškeltoms lyderio savybėms, skatinančioms darbuotojų kūrybiškumą, todėl galima teigti, jog tirtose organizacijose tik iš dalies skatinamas darbuotojų kūrybiškumas.

Apibendrinti organizacijos veiklos rezultato priklausomybės nuo jos darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo rezultatai pateikiami 13 paveiksle.





Šaltinis: sudaryta autorės

### 13 pav. Organizacijos veiklos rezultato priklausomybės nuo jos darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo vertinimas

Apibendrinant galima pasakyti, kad kompanijose darbuotojai puikiai išmano ne tik savo pareigas, bet ir organizacijos tikslus bei problemas. Darbuotojai nebijo išreikšti savo nuomonę ar komandai pateikti naujų idėjų. Tačiau, už idėjų pateikimą, turimų žinių dalijimąsi nėra pakankamai atlyginama.

Apžvelgus visus gautus tyrimo rezultatus (visi skaičiavimai susiję su šia hipoteze pateikiami 7 priede), galima teigti, kad kūrybiškumas tiriamose žinių organizacijose yra skatinamas, darbuotojams leidžiama atsiskleisti kaip asmenybėms, leidžiama dėstyti savo mintis ir naujas idėjas, tačiau, ne visada yra tinkamai atlyginama už komandinius ir asmeninius pasiekimus.

### 3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas ir išvados

Tyrimo duomenų analizė atskleidė kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje vidines bei išorines problemas. Rezultatų analizės metu pasitvirtino dvi iškeltos hipotezės iš trijų.

Pirmoji hipotezė, organizacijos atmosfera bei sudarytos sąlygos daro poveikį darbuotojų kūrybiškumui pasireikšti yra siejama su pirmuoju tyrimo uždaviniu, nustatyti, kokias sąlygas įmonė sudaro skatinti darbuotojų kūrybiškumui. Ši hipotezė pasitvirtino, nes egzistuoja reikšminga priklausomybė tarp kūrybiškumo ir organizacijos sudaromų sąlygų jai pasiteikti. Tačiau darbuotojų kūrybiškumui pasireikšti žinių organizacijoje yra sudaromos tik dalinės sąlygos:

- Darbuotojai yra skatinami eksperimentuoti, ieškoti kūrybiškų, netradicinių idėjų, problemos sprendimo būdų,

- Gali tai daryti nebijodami prarasti darbo vietas,
- Yra atsižvelgiama į jų nuomonę, sprendžiant svarbius organizacijai klausimus,
- Yra sudaromos sąlygos asmeniniam tobulėjimui,

Nes:

- Organizacija riboja savo darbuotojų veiklos laisves, išsprausdama jų veiksmus į konkrečiai apibrėžtus rėmus,
- Ne visi darbuotojai traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai, ne kiekvienam yra suteikta galimybė išreikšti savo nuomonę,
- Nėra suteikiama pakankamai laiko kūrybiškų sprendimų paieškai,
- Vykdam darbuotojų mokymus nėra atsižvelgiama į darbuotojų poreikius.

Gauti rezultatai parodė, kad darbuotojams yra svarbi organizacijos atmosfera bei darbo sąlygos (E. Ch. Shalley ir kt. (2004)), taip pat pasitvirtino B. Hackett (2000) žinių organizacijos efektyvaus informacijos paskirstymo ir interpretavimo svarba bei R. Nurmi (1998) pabrėžtas efektyvus bendradarbiavimas tarp vadovų ir pavaldinių svarbiais organizacijai klausimais.

Tačiau gauti rezultatai prieštarauja S. A. Mohrman, B. Hackett (1998) išskirtiems žinių organizacijos bruožams - tokiems kaip mokymosi kultūra ir visokeriopa pagalba darbuotojams, aktyvus darbuotojų dalyvavimas valdyme (Nurmi, R. (1998); Despers, Ch., Chauvel D.(2000); Drejer, A. (2001)), darbuotojams veiklos laisvės suteikimas (R. Nurmi (1998)) – visa tai tirtas organizacijas nutolina nuo žinių organizacijos sampratos. Ir nors tirtose organizacijose darbuotojų kūrybiškumas yra svarbus, tačiau nėra sudaromos palankios sąlygos jam reikštis.

Antroji hipotezė yra siejama su antruoju tyrimo uždaviniu, kur teigiama, kad skatinant darbuotojų kūrybiškumą žinių organizacijoje, yra sukuriama vartotojų poreikius atitinkantis produktas ar paslauga. Ši hipotezė pasiteisino, kadangi skatinant kūrybiškumą yra sukuriama produktas ir paslauga, o kad tai atitinka vartotojų poreikius įrodo sėkminga bei ilga organizacijų veikla.

Trečioji hipotezė, kad organizacijos veiklos rezultatas priklauso nuo jos darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo nepasitvirtino. Žinių organizacijoje visiškai nėra grįžtamojo ryšio tarp darbuotojų kūrybiškumo ir skatinimo:

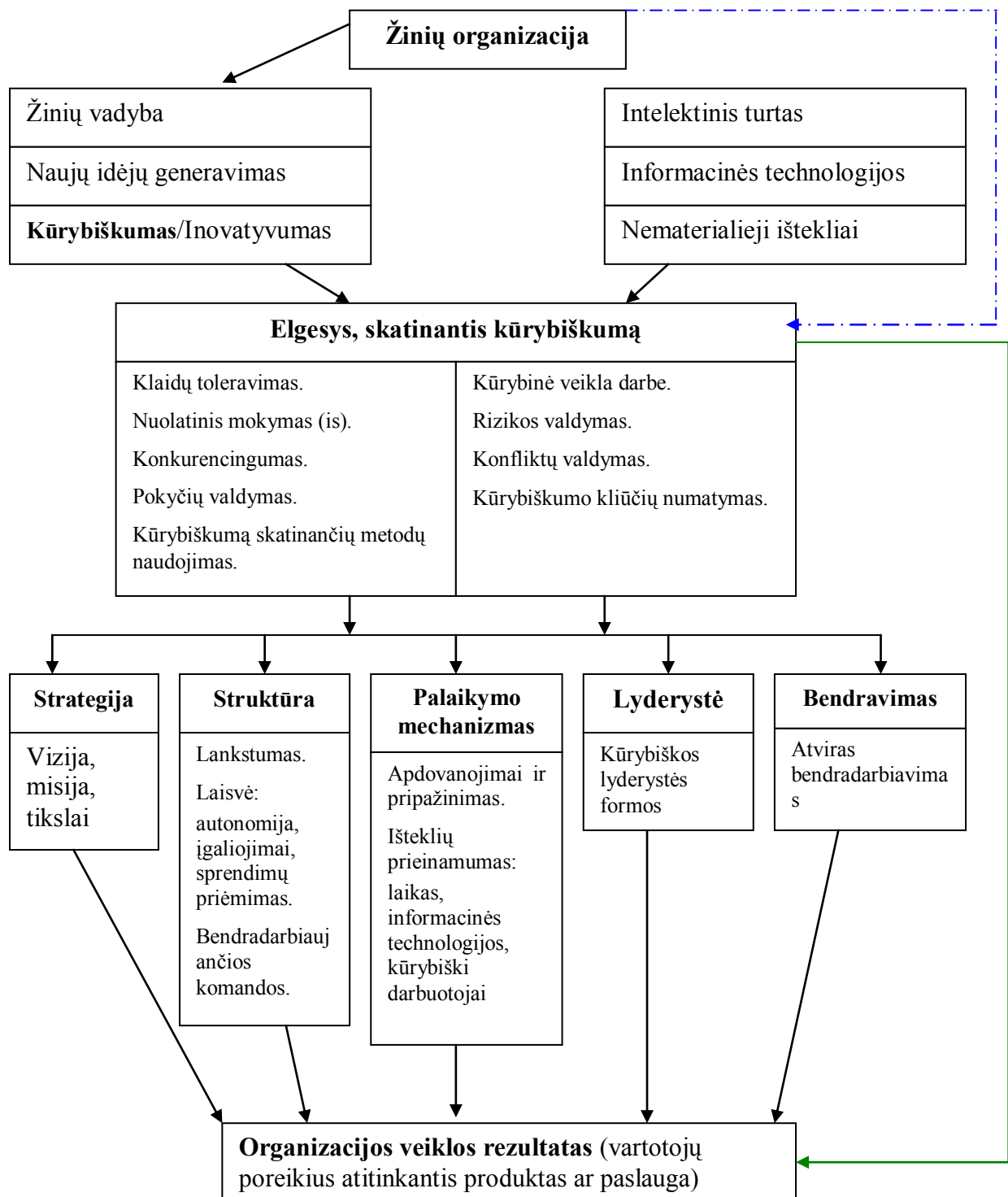
- Darbuotojų pateiktos kūrybiškos idėjos ir informacija nesulaukia objektyvaus vadovų vertinimo;
- Dirbant komandoje darbuotojams nėra atlyginama už idėjų pateikimą;
- Vertinant darbuotojų darbą nėra atsižvelgiama į jų informacijos, patirties sklaidą;
- Darbuotojų atlyginimas yra stabilus ir nepriklauso nuo komandos pasiekimų.

Tirtose organizacijose lyderiai (vadovai) nepasižymi T. C. DiLiello ir J. D. Houghton (2006) išskirtomis savybėmis, skatinančiomis darbuotojų kūrybiškumą, taip pat nėra žinomos T. Amabile ir

kt. (1994), E. Deci ir R. Ryan (1990) moksliniuose darbuose aptartos kūrybiškumo motyvavimo priemonės ir jų įtaka kūrybiškumui.

Anot N. Rogers (1993) svarbiausia problema - išsiaiškinti, kaip ir kada užslopinamas kūrybiškumas. Ji teigia, kad dažniausiai kūrybiškumą slopina: kritika, vertinimas ir politinė sistema (Rogers, 1993). Atsižvelgiant į grįžtamojo ryšio nebuvimą tikslinga yra įvardinti, dažniausiai pasitaikančias kliūtis kūrybiškumui skatinti žinių organizacijose. Dažniausiai tai yra: laiko stoka, nuostatos, nepasitikėjimas savimi, įpročiai, žinių trūkumas, atgalinio ryšio nebuvimas (pasitvirtino A. Vaišnorės (2010) pateiktos pagrindinės kūrybiškumo kliūtys).

Apibendrinimui pateikiamas empiriškai patikrintas kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje modelis (14 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

#### 14 pav. Empyriškai patvirtintas kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje modelis

Atlikus tyrimą kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje modelis kardinaliai nepasikeitė. Modelyje pažymėtos pasitvirtinusios hipotezės: ištisiniu brūkšniu (————→) pilnai pasitvirtinusi, o punktyrinium (---·---→) – dalinai pasitvirtinusi hipotezė. Vienintelė nepasiteisinusi hipotezė yra ta, kad gavus organizacijos veiklos rezultatą nėra grįžtamojo ryšio atgal skatinti kūrybiškumą. Todėl tiriamoms organizacijoms galima pateikti tokias rekomendacijas:

- 1) pasirūpinti, kad būtų greito grįžtamojo ryšio mechanizmas. Kuo dažniau suteikti darbuotojams informacijos apie jų darbo rezultatus, sukurti tiesioginį ryšį tarp darbuotojų ir vadovų;
- 2) naudoti atlyginimo "už žinias" sistemą, kai uždarbio dydis priklauso nuo žinių ir sugebėjimų, pasiektų grupinio darbo rezultatų, dalijimosi savo žinojimu su kitais organizacijos nariais, o ne nuo pareigų;
- 3) pakeisti darbo vertinimo kriterijus taip, kad būtų akcentuojamas darbas grupėse, skatinti grupinį darbą ir sudaryti tam sąlygas. Komandų efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų galimybės naudotis informacinėmis technologijomis ir duomenų bazėmis. Informacinė sistema turi būti atvira visiems organizacijos nariams tam, kad jie galėtų gauti visą būtiną informaciją (gamybinę, finansinę ir t.t.). grupės turi žinoti, ar efektyviai dirba, kaip jų efektyvumas atrodo konkurentų rodiklių ir standartų fone.

Taigi, nereikia ieškoti naujų herojų kurie įmonėse padarytų stebuklus, reikia skatinti savus darbuotojus toliau būti kūrybiškiems, nes, nesulaukęs įvertinimo, kūrybiškumas dažnai išblėsta. Todėl skatinti yra svarbu, bet ne per dažnai.

## IŠVADOS

- Išanalizavus teorinę medžiagą galima apibrėžti žinių organizacijos sampratą - tai lanksti, nebiurokратиška organizacija, kuri įvaldžiusi sugebėjimą efektyviai įgyti, interpretuoti, kurti, perduoti ir saugoti žinias bei, turėdama aiškų tikslą, keisti savo elgesį. Teoriniu požiūriu įvertinus žinių organizaciją, galima išskirti tokias pagrindinės žinių organizacijos charakteristikas: svarbiausias išteklius - darbuotojai; investicijos į žinias ir žmones; individualus ir kolektyvinis kūrybiškumas; greita komunikacija visomis kryptimis; nuolatinis individualus ir organizacinis mokymasis.
- Kūrybiškumas yra tokia galimybė - mintį, naują idėją, paversti tikrove. Kūrybiškumas skatina žinių organizaciją eiti į priekį ir nestovėti vietoje. Norint rasti kūrybiškų problemos sprendimų būdų, reikia suteikti laisvę reikštis iniciatyvai, įgalinant darbuotojus priimti atsakingus sprendimus. Kūrybiškumo skatinimo metodų tyrimai parodė, kad taikant tiek intuityvų, tiek algoritminį metodą, organizacijai suteikiama akivaizdi nauda. Organizacijoms reikėtų išsirinkti būtent jiems labiausiai tinkantį kūrybiškumo skatinimo metodą, o ne rinktis populiariausią ar labiausiai žinomą.
- Remiantis išanalizuota teorine medžiaga sukurtas kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje modelis. Žinių organizacijoje darbuotojai yra pagrindiniai ištekliai, o žinių kūrybiškas panaudojimas yra kasdieninio darbo būtinybė, organizacijoje turi būti sukurta palanki aplinka, skatinanti darbuotojų kūrybiškumą.
- Atliktas tyrimas parodė, kad žinių organizacijos iš dalies skatina kūrybiškumą savo įmonėse, ko pasekoje yra gaunamas rezultatas atitinkantis vartotojų poreikius. Tačiau už atliktą darbą ar naujas idėjas darbuotojams nėra atlygintina, šiose įmonėse trūksta atgalinio ryšio.
- UAB „L“, UAB „P“ ir UAB „C“ skatina darbuotojus dalintis turima informacija, atsižvelgiama į darbuotojų pasiūlymus, tačiau kūrybiškumą slopina laiko stoka, nuostatos, nepasitikėjimas savimi, įpročiai, žinių trūkumas, atgalinio ryšio nebuvimas.

## SUMMARY

Creativity and creative personality traits, creative process and others relate to the creative aspects of human activity are intensively investigated and is extremely relevant in a constantly changing the twenty-first century. Increasing competition in the market needs to look for other, smarter, more creative way to remain relevant and offer the consumer a product or service. Creativity gives knowledge-based organizations to new and unique high-value products to the public. It is therefore very important that the organization would be managed creatively.

**The object of the work** is encouraging creativity.

**The purpose of the work** is to explore the promotion of creativity in knowledge organization.

**Job objectives to achieve the following objectives:**

1. To define creativity and the the concept of knowledge organization and identify their key characteristics.
2. To build methods for motivating creativity within organization/company.
3. To explore the empirical testing of the level of creativity in organizations.
4. Based on theoretical and analytical insights of creativity in organizations, to make a creativity model of knowledge organization.
5. To do an empirical evaluation of model to encourage creativity in knowledge organization

The research was done in three knowledge organizations of Lithuania: UAB „L“, UAB „P“ and UAB„C“. The results of research have shown that creativity exist in these organizations partly.

**The structure and largeness of work.** The search work consists of introduction, three parts and conclusions. The main working materials described on 62 pages, including 22 charts and 14 pictures. The list of literature consists of 57 sources.

## LITERATŪRA

### Mokslinės literatūros sąrašas

1. AMABILE M. Teresa, HILL G. Karl, HENNESSEY A. Beth, TIGHE M. Elizabeth (1994). *The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations* // Journal of Personality and Social Psychology, Vol 66, No 5, 950-967. ISSN: 0022-3514.
2. ARGYRIS, Chris. (1991) *Organizational Learning: theories of action, double-loop learning and organizational learning* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm>
3. BARRON, Frank. (1986) *Creativity, Intelligence, and Personality* [interaktyvus]. Nr. 14 APRIL 7, [žiūrėta 2010 m. birželio 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.garfield.library.upenn.edu/classics1986/A1986A563600001.pdf>
4. BECK, Klaus. (1997) *Organizational learning*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 11 d.] Prieiga per internetą: <http://www.sfb504.uni-mannheim.de/glossary/orglearn.htm>
5. BERESNEVIČIUS Gediminas (2007). Kūrybiško sprendimo ieška algoritminiais metodais [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 spalio 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.vu.lt/mokslo-darbai/acta-paedagogica-vilnensia/acta-paedagogica-vilnensia-2006-17-tomas/>
6. BIELIŪNAS, M. (2000) *Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos* // Informacijos mokslai, nr. 14, p. 46-56. ISSN 132-1487.
7. BURKE, Maria. E.(1993). *Creativity*. [interaktyvus] Library Management, Vol. 14 No. 6, p. 4-8 [žiūrėta 2010 m. balandžio 15 d.] Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0150140601.pdf>
8. BUTKEVIČIENĖ Eglė, VAIDELYTĖ Eglė, ŽVALIAUSKAS Giedrius (2009). Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. spalio 7 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239398](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239398)
9. CROPLEY (1999) *Establishing the Creative Environment in Technology Education: Creativity Doesn't Just Happen by Chance*. The Prepared Environment Nourished It. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 23 d.] Prieiga per internetą: <http://www.questia.com/googleScholar.qst?docId=5002426954>
10. DESPERS, Charles; CHAUVEL, Daniele. (2000) *Knowledge Horizons. The Present and the Promise of Knowledge Management*. 344 p. ISBN 0-7506-7247-1.
11. DILIELLO C. Trudy, HOUGHTON D. Jeffery (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity



- [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 lapkričio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0268-3946&volume=21&issue=4&articleid=1554369&show=html>
12. DREJER, Anders. (2001) *Illustrating competence development*. Iš *Measuring business excellence* 5, 3 [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. kovo 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emerald-library.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2670050302.pdf>
  13. FROMM, Erich. (1994) *Freedom in the Work Situation*. Labor in a Free Society, 1959, p. 1-16. – Reprint in the Yearbook of the International Erich Fromm Society, Vol. 3: Arbeit – Entfremdung – Charakter, Münster: LIT-Verlag, 1994, p. 238-250. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. gegužės 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.erich-fromm.de/data/pdf/1959f-e.pdf>
  14. FORD, C. M.; GIOIA, D. A. (1995) *Creative Action in Organizations*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 20 d.], p. 106-114. Prieiga per internetą: <http://pages.stern.nyu.edu/~wstarbuc/creativity.html>
  15. GARVIN D. A. (2000) *Learning in Action*. Boston, p. 255. ISBN 1-57851-251-4.
  16. HACKETT, Brian. (2000) *Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn*. Conference Board, Incorporated, p. 70. ISBN: 0823707113
  17. HEMLIN Sven, ALLWOOD Carl Martin, MARTIN R. Ben (2008). *Creative Knowledge Environments* // *Creativity Research Journal*, Vol 20, No 2, 196-210. ISSN: 1040-0419.
  18. HENRY, Jane. (2006) *Creative management and development*, London. p. 259 ISBN-13 978-1-4129-2248-7
  19. HIGHTOWER, Dennis. F. (1993) *Creativity is your business too!* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2610210513.pdf>
  20. JALAN Amitabh, KLEINER H. Brian (1995). *New developments in developing creativity* // *Journal of Managerial Psychology*, Vol 10, No 8, 20-23. ISSN 0268-3946.
  21. KARDELIS, Kęstutis. (2007) *Mokslinių tyrimų metodologijair metodai*. Šiauliai: leidykla Lucilijus. 108-128 p. ISBN 9955-655-35-6.
  22. KIPPENBERGER T. (1997). *Business creativity: an art with discipline* [interaktyvus]. *The Antidote*, Vol. 2 No. 2, p. 12-13 [žiūrėta 2010 m. spalio 5 d.] Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1363-8483&volume=2&issue=2&articleid=873267&show=html>

23. MALHOTRA, Yogesh. (1998) *Knowledge Management for the New World of Business* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.brint.com/km/whatis.htm>
24. MANSO Gustavo (2009). *Motivating innovation* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 spalio 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.mit.edu/~manso/mi.pdf>
25. MASLOW, A.H. (2006) *Motyvacija ir asmenybė*/Abraham H. Maslow – Atviros Lietuvos knyga. Vilnius: Apostrofa. ISBN 9955-60-519-7.
26. MCFADZEN, Elspeth. (1999) *Encouraging creative thinking*. *Leadership & Organization Development Journal* 20/7 [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 20 d.], p. 374-383. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0220200705.pdf>
27. MIKALAIUSKIENĖ Audronė Ona, ZALIECKAITĖ Laima. (2007). *Organizacijos žinių struktūrų ir jų vadybos priedų analizė* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. rugsėjo 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=71c856a5-28ca-4282-82aa-3413415715de>
28. MOHRMAN, S. A; GALBRAITH, J. R. (1998) *Tomorrow's Organization*. *Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World*/ Lawler III E. E. San Francisko. 441 p. ISBN 0-78-79-4004-6.
29. NURMI, Raimo. (1998) *Knowledge – Intensive Firms*. p. 168-179. Iš knygos *The knowledge management year 1999-2000*. p.525 ISBN 0-7506-7122-X.
30. O'HARA, Kieron; NIGEL, Shadbolt. (2001) *Managing Knowledge Capture: Economic, Technological and Methodological Considerations* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 11 d.] Prieiga per internetą: <http://eprints.aktors.org/44/01/valuation-methods.pdf>
31. PROCTOR, Tony. (1999) *Creative Problem Solving*. Routledge, p. 312 ISBN 0-415-19678-7.
32. ROBBINS, Stephen. P. (2003) *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Poligrafija ir informatika. p. 324 ISBN 9986-850-46-0
33. ROGERS, NATALIE. (1993) *Person – centered expressive arts therapy*. *The Creative Connection: Expressive Arts as Healing*, Science & Behavior Books, Palo Alto, CA 1993 [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. gegužės 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.nrogers.com/PCExArtsArticle.pdf>
34. SENGE, Peter. (1990) *The Art and Practice of Learning Organization*, [interaktyvus]. London, [žiūrėta 2010 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.scribd.com/doc/2317933/Learning-organization>

35. SHALLEY E. Christina, ZHOU Jing, OLDHAM R. Greg (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? [interaktyvus]. *Journal of Management* [žiūrėta 2010 m. lapkričio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://jom.sagepub.com/content/30/6/933.full.pdf+html>
36. STEIN, Morris. I. (1991) *Creativity is People*. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 12 No. 6, [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. birželio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet;jsessionid=09A822246C7CA0541BAF85D189EB131A?contentType=Article&Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0220120601.pdf>
37. STYHRE Alexander, SUNDGREN MATS (2005). *Managing Creativity in Organizations*. New York, Palgrave Macmillan, p. 245. ISBN-13: 978-1-4039-4768-0.
38. STRAZDAS Rolandas, BAREIKA Rimvydas ir TOLOČKA Eligijus (2010). Kūrybiškumo skatinimo plėtojant inovacijas metodiniai aspektai [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 m. spalio 5 d.]. Prieiga per internetą: [www.mla.vgtu.lt/upload/jmk\\_zurn/77-82\\_mla-straz-2010-4.pdf](http://www.mla.vgtu.lt/upload/jmk_zurn/77-82_mla-straz-2010-4.pdf)
39. VAIŠNORĖ Aistė (2010). Darbuotojų kūrybiškumo ugdymo metodai ir priemonės [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 m. lapkričio 12 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.santakosslenis.lt/sites/default/files/user/8/KURYBISKUMO%20UGDYMO%20METODAI\\_TECHNOPOLIS\\_2010%2005%2019.pdf](http://www.santakosslenis.lt/sites/default/files/user/8/KURYBISKUMO%20UGDYMO%20METODAI_TECHNOPOLIS_2010%2005%2019.pdf)
40. VALACKIENĖ A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
41. WALDMAN A. David (2009). *Linking Meaningfulness in the Workplace to Employee Creativity: The Intervening Role of Organizational Identification and Positive Psychological Experiences* // *Creativity Research Journal*, Vol 21, No 4, 361-365. ISSN: 1040-0419.

#### Informacijos šaltinių sąrašas

42. BIG Idea Group. (2009) *Kūrybiškumas – ar tai igimta?* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. gegužės 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.bigideagroup.lt/kurybiskumas-%E2%80%93-ar-tai-igimta>
43. BROPHY R. Dennis (2006). *A Comparison of Individual and Group Efforts to Creatively Solve Contrasting Types of Problems* // *Creativity Research Journal*, Vol 18, No 3, 293-315. ISSN: 1040-0419.
44. CHAN KIM W., MAUBORGNE Renee (2006). Žydrųjų vandenynų strategija. UAB Verslo žinios“. 148 – 149 p. ISBN 9955-460-22-9.
45. DECI L. Edward, RYAN M. Richard (1990). A motivational approach to self: Integration in personality [interaktyvus]. *Nebraska Symposium on Motivation* [žiūrėta 2010 m. lapkričio 12 d.]. Prieiga per internetą:

- [http://exordio.qfb.umich.mx/archivos%20PDF%20de%20trabajo%20UMSNH/Aphilosofia/2007/autoestima/1990DeciRyanNebraska.pdf](http://exordio.qfb.umich.mx/archivos%20PDF%20de%20trabajo%20UMSNH/Afilosofia/2007/autoestima/1990DeciRyanNebraska.pdf)
46. KAIRYS, Antanas. (2007) *Kūrybiškumas versle* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 11 d.] Prieiga per internetą: <http://akademija.manager.lt/blog/article/kurybiskumas-versle>
  47. KŪRYBIŠKUMO TEORIJA. Tractors projektas [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 spalio 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.train4creativity.eu/23C994FC.lt.aspx>
  48. LEADERSHIP TRAINING TUTORIALS. *Nonstandard Techniques: Encouraging Creativity* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 11 d.] Prieiga per internetą: [http://leadershiptrainingtutorials.com/index.php?q=Techniques\\_Encouraging\\_Creativity](http://leadershiptrainingtutorials.com/index.php?q=Techniques_Encouraging_Creativity)
  49. NAIMAN, Linda. (2006) Creativity at work: articles and tips [interaktyvus]. *What is Creativity?* [žiūrėta 2010 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.creativityatwork.com/articlesContent/whatis.htm>
  50. *Neišnaudotas darbuotojų potencialas* (2003). Iš "Verslo žinių" archyvas, 2003 10 02, V, Nr. 191, Karjera ir vadyba, Nr. 38, 5p. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 3 d.] Prieiga per internetą: <http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1118&id=86846>
  51. *Nesulaukęs įvertinimo, kūrybiškumas dažnai išblėsta* (2010) Eversus info, 2010 09 21, [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 5 d.] Prieiga per internetą: <http://finansai.eversus.lt/naujienos/1535>
  52. SIMON Jordi Guixe (2003). Analyzis of Creativity Methods [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 m. spalio 5 d.]. Prieiga per internetą: [http://www2.epfl.ch/webdav/site/mir/shared/import/migration/Jordi\\_Abstract\\_results.pdf](http://www2.epfl.ch/webdav/site/mir/shared/import/migration/Jordi_Abstract_results.pdf)
  53. SMITH, Mark. K. (2003) *Michael Polanyi and tacit knowledge*. The encyclopedia of informal education, [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą: [www.infed.org/thinkers/polanyi.htm](http://www.infed.org/thinkers/polanyi.htm)
  54. PUSVAŠKYTĖ J. Specific features of management of the human resources in organization of knowledge: Kaunas University of Technology. - Kaunas, 2004.- 101p.
  55. ZABIELAVIČIENĖ Irena (2009). Komandinio darbo specifika inovacijų sferoje [interaktyvus], 87 psl. [žiūrėta 2010 m. spalio 5 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.ttvam.lt/uploads/documents/leidiniai\\_versl\\_teis\\_akt\\_t3/1302.pdf#page=117](http://www.ttvam.lt/uploads/documents/leidiniai_versl_teis_akt_t3/1302.pdf#page=117)
  56. Žinių ekonomikos forumas (2004) Žalioji knyga. *Kodėl Jūsų verslas imlus žinioms ir kokias galimybes tai atveria?* Vilnius, p. 19
  57. *Žinių organizacijos kultūra - skaidrus procesas* (2003) Iš "Verslo žinių" archyvas, 2003 04 10, V, Nr. 69, Karjera ir vadyba, Nr. 14, p. 1 [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 11 d.] Prieiga per internetą: <http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1118&id=149706>

## PRIEDAI

|   |    |
|---|----|
| 1 PRIEDAS Kūrybiškumą skatinantys metodai .....   | 70 |
| 2 PRIEDAS Kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje modelio dedamosios pagal mokslininkus..  | 71 |
| 3 PRIEDAS Anketa.....   | 72 |
| 3 PRIEDAS (TĘSINYS) Anketa.....   | 73 |
| 4 PRIEDAS Hipotezėse naudotų klausimų grupių vidinis patikimumas .....  | 74 |
| 5 PRIEDAS Organizacijos sudaromų sąlygų darbuotojų kūrybiškumui pasireikšti atsakymų pasiskirstymas .....                                     | 76 |
| 5 PRIEDAS (TĘSINYS) Organizacijos sudaromų sąlygų darbuotojų kūrybiškumui pasireikšti atsakymų pasiskirstymas.....                            | 79 |
| 5 PRIEDAS (TĘSINYS) Organizacijos sudaromų sąlygų darbuotojų kūrybiškumui pasireikšti atsakymų pasiskirstymas.....                            | 80 |
| 5 PRIEDAS (TĘSINYS) Organizacijos sudaromų sąlygų darbuotojų kūrybiškumui pasireikšti atsakymų pasiskirstymas.....                            | 81 |
| 6 Priedas Darbuotojų skatinimo kūrybiškumui žinių organizacijoje atitikimo jų poreikiams atsakymų pasiskirstymas .....                        | 83 |
| 6 PRIEDAS (TĘSINYS) Darbuotojų skatinimo kūrybiškumui žinių organizacijoje atitikimo jų poreikiams atsakymų pasiskirstymas.....               | 84 |
| 6 PRIEDAS (TĘSINYS) Darbuotojų skatinimo kūrybiškumui žinių organizacijoje atitikimo jų poreikiams atsakymų pasiskirstymas.....               | 85 |
| 6 PRIEDAS (TĘSINYS) Darbuotojų skatinimo kūrybiškumui žinių organizacijoje atitikimo jų poreikiams atsakymų pasiskirstymas.....               | 86 |
| 6 PRIEDAS (TĘSINYS) Darbuotojų skatinimo kūrybiškumui žinių organizacijoje atitikimo jų poreikiams atsakymų pasiskirstymas.....               | 88 |
| 6PRIEDAS (TĘSINYS) Darbuotojų skatinimo kūrybiškumui žinių organizacijoje atitikimo jų poreikiams atsakymų pasiskirstymas.....                | 89 |
| 6 PRIEDAS (TĘSINYS) Darbuotojų skatinimo kūrybiškumui žinių organizacijoje atitikimo jų poreikiams atsakymų pasiskirstymas.....               | 90 |
| 6 PRIEDAS (TĘSINYS) Darbuotojų skatinimo kūrybiškumui žinių organizacijoje atitikimo jų poreikiams atsakymų pasiskirstymas.....               | 91 |
| 7 PRIEDAS Organizacijos veiklos rezultato priklausomybės nuo jos darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo atsakymų pasiskirstymas .....          | 93 |
| 7 PRIEDAS (TĘSINYS) Organizacijos veiklos rezultato priklausomybės nuo jos darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo atsakymų pasiskirstymas..... | 94 |
| 7 PRIEDAS (TĘSINYS) Organizacijos veiklos rezultato priklausomybės nuo jos darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo atsakymų pasiskirstymas..... | 95 |
| 7 PRIEDAS (TĘSINYS) Organizacijos veiklos rezultato priklausomybės nuo jos darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo atsakymų pasiskirstymas..... | 96 |

## Kūrybiškumą skatinantys metodai (sugrupuoti pagal stimulų ryšį su kuriu objektu ir stimulų taikymo būdą)

### Susijusių stimulų laisvo taikymo metodai

*Problemu apvertimo metodas* – tai nuodugnus problemos išnagrinėjimas įvairiais aspektais. Tarkime, sprendžiant šiuo būdu, problemą galima įsivaizduoti kaip kubą, kurį verčiant tai ant vieno, tai ant kito šono, briaunos, kraštinės ar kampo, ieškoma visų galimų problemos sprendimų ir išnagrinėjus visas galimybes, išrenkamas vienas tinkamiausias. Žvilgsnis į problemą iš kitos pusės veikia kaip stimulus naujoms idėjoms kurti.

*Didesnių tikslų metodą* pasiūlė psichologas R. W. Olsonas. Kūrybiškoms idėjoms vystyti dažnai trukdo baimė neįgyvendinti užsibrėžtų tikslų. Dėl to mes nesąmoningai stengiamės iškelti mažesnius tikslus negu galime pasiekti. Iškelti mažesni tikslai verčia ieškoti šabloniškų jų įgyvendinimo priemonių. R. W. Olsonas siūlo sąmoningai iškelti tokio masto tikslus, kuriems įgyvendinti reikėtų kūrybiškų sprendimų. Didesni tikslai veikia kaip stimulus generuoti naujas idėjas.

*„Atminties žemėlapių“ metodas* – taikant jį sukuriama su sprendžiamu objektu ar problema susiję vaizdiniai, veikiantys kaip stimulus kurti naujas idėjas. Šiuos stimulus galima laisvai naudoti naujoms idėjoms vystyti.

*„Pojųčių karalystės“ metodas* remiasi penkiaus žmogaus pojūčiais: rega, klausa, skonių, lytėjimu ir uosle.

### Nesusijusių stimulų laisvo taikymo metodai

*Metaforinis mąstymo metodas* panašus į priverstinės analogijos metodą, tačiau metaforiškai mąstant stimulus taikomi laisvai. Metaforinis mąstymas – toks mąstymo būdas, kai tarp objektų ar reiškinių siekiama rasti panašumų. Pavyzdžiui, namo statymas yra panašus į problemų sprendimą. Ryšiai tarp problemų panašūs į medį, jo šaknis, kamieną, šakas. Žmogaus protas panašus į kompiuterio sistemą (trumpalaikė, ilgalaikė atmintis ir pan.).

*„Proveržio mąstymo“ metodo* principais organizacijoje galima sukurti demokratiškesnius darbuotojų santykius, įdomią bei turiningą aplinką. Visa tai veikia kaip stimulus darbuotojų kūrybiškumui pasireikšti.

Šaltinis: Strazdas R., Bareika R ir Toločka E. (2010) Kūrybiškumo skatinimo plėtojant inovacijas metodiniai aspektai.

### Susijusių stimulų griežto taikymo metodai

*Išankstinių nuostatų neigimo metodas* – šį metodą sukūrė kūrybos konsultantas S. Grossmanas, norėdamas išspręsti uždavinius, kylančius susidūrus su loginiais paradoksis, pavyzdžiui, pagerinti produkto savybes ir sumažinti jo savikainą. Dažnai tai išspręsti trukdo susiformavusios išankstinės nuostatos. Šio metodo principas – paneigtos nuostatos yra kaip stimulus kurti idėjas.

*„Lotoso žiedo“ metodo* pagrindas – lotoso žiedo diagrama. Ji pradama nuo diagramos centro, į kurią įrašoma tema ar problema, ir einama išorės link, apimant vis didesnius ratus ar „žiedlapius“.

*„Savybių sąrašo“ metodu* išskirtos produkto savybės derinamos tarpusavyje ir veikia kaip stimulus generuoti idėjas. Šis metodas skirtas naujoms produktų ir paslaugų kombinacijoms ieškoti.

Taikant *LARC metodą* kūrybiškumas skatinamas gautais vaizdiniais ir atsakytais klausimais. Tai būdas, kaip žingsnis po žingsnio dešiniąjį (kūrybiškąjį) smegenų pusrutulį priversti veikti, bendradarbiaujant su kairiuoju (loginiu) pusrutuliu. LARC – anglų kalba šifruojamas kaip kairiojo ir dešiniojo pusrutulio kūrybiškumas (angl. Left and Right Creativity).

### Nesusijusių stimulų griežto taikymo metodai

*„Atsitiktinės įvesties“ metodas* naudingas tuomet, kai reikia naujų idėjų ar naujų perspektyvų sprendžiant iškilusias problemas. Dažnai į problemas reaguojame remdamiesi ankstesne patirtimi ir taikome šabloninius sprendimus.

*„Priverstinės analogijos“ metodas* – gana dažnai taikomas metodas. Pagrindinė šio metodo idėja – ieškoti sprendžiamos problemos sąsajų su kuo nors, kas turi nors truputį arba visai neturi nieko bendra su nagrinėjama problema. Toks priverstinis lyginimas leidžia netikėtu kampu pažvelgti į problemą ir veikia kaip stimulus, ieškant naujų sprendimo būdų.

## Kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje modelio dedamosios pagal mokslininkus

| Modelio dedamosios dalys                     | Modelio dedamoji  | Mokslininkai   |
|--|---|--|
| <b>Žinių organizacija</b>                    | Žinių vadyba  | Ch. Despers, D. Chauvel (2000), M. Bieliūnas (2000), O'Hara, Nigel (2001)                                  |
|  | Naujų idėjų generavimas                                   | O'Hara, Nigel (2001), R. Nurmi (1998)  |
|  | <b>Kūrybiškumas/ Inovatyvumas</b>                         | R. Nurmi (1998), Y. Malhotra (1998)  |
|  | Intelektinis turtas                                       | Y. Malhotra (1998), S. A. Mohrman, B. Hackett (1998)   |
|  | Informacinės technologijos                                | B. Hackett (2000)  |
|  | Nematerialieji ištekliai                                  | R. Nurmi (1998)  |
| <b>Elgesys, skatinantis kūrybiškumą</b>      | Klaidų toleravimas  | Nonstandard Techniques: Encouraging Creativity (2007), A. Vaišnorė (2010)                                  |
|  | Nuolatinis mokymas(is)                                    | T. Amabile (1994), Henry J. (2006), Ch. Despers, D. Chauvel (2000)   |
|  | Konkurencingumas  | Dennis R Brophy (2006), Taggar   |
|  | Pokyčių valdymas  | Ch. Despers, Chauvel D.(2000),   |
|  | Kūrybiškumą skatinančių metodų naudojimas                 | G. Beresnevičius (2007), J. G. Simon (2003), R. Strazdas, R. Bareika ir E. Toločka (2010), McFadzen (1999) |
|  | Kūrybinė veikla darbe                                     | Charles Cave, S. A. Mohrman, B. Hackett (1998)   |
|  | Rizikos valdymas  | J. G. Simon (2003), McFadzen (1999), G. Beresnevičius (2007)   |
|  | Konfliktų valdymas  | Shalley ir kt. (2004), Taggar  |
| Kūrybiškumo kliūčių numatymas                | John C. Croth ir John Peters, A. Vaišnorė (2010)          |  |
| <b>Strategija</b>                            | Vizija, misija, tikslai                                   | W. Chan Kim ir R. Mauborgne (2006)   |
|  | <b>Struktūra</b>  | Lankstumas   |
| Autonomija, įgaliojimai, sprendimų priėmimas |   | Barron (1986), BIG Idea Group (2009), R. Nurmi (1998)  |
| <b>Palaikymo mechanizmas</b>                 | Bendradarbiaujančios komandos                             | I. Zabelavičienė (2009), Shalley ir kt. (2004)   |
|  | Apdovanojimai ir pripažinimas                             | Henry (2006), T. Amabile (1994), E. Deci ir R. Ryan (1990), Henry J. (2006)                                |
| <b>Lyderystė</b>                             | Išteklių prieinamumas (laikas, IT, kūrybiški darbuotojai) | Charles Cave, S. A. Mohrman ir B. Hackett (1998)   |
|  | Kūrybiškos lyderystės formos                              | W. Chan Kim ir R. Mauborgne (2006), S. Hemlin ir kt. (2008), T. C. DiLiello ir J. D. Houghton (2006)       |
| <b>Bendravimas</b>                           | Atviras bendradarbiavimas.                                | Verslo žinios (2003), R. Nurmi (1998), A. Drejer (2001)  |

## ANKETA

Gerbiamieji,

Vilniaus Universiteto, Kauno humanitarinio fakulteto magistrantė, Oksana Puskunigienė, rašo baigiamąjį magistrinį darbą apie kūrybiškumo skatinimą žinių organizacijoje. Tyrimo tikslas yra ištirti ar pasirinktose žinių organizacijose egzistuoja kūrybiškumą skatinantis elgesys.

Nuoširdūs Jūsų atsakymai padės atlikti kokybišką tyrimą, siekiant pagrįsti sudarytą kūrybiškumo skatinimo žinių organizacijoje modelį.

Anketoje reikia išsirinkti ir pažymėti vieną, labiausiai atspindintį Jūsų nuomonę atsakymą.

Jums priimtina atsakymą pažymėkite kryžiu. Kur reikia, atsakymą įrašykite.

1. Darbuotojai dažnai dalyvauja seminaruose, apmokymuose, siekiant ugdyti bendravimo įgūdžius.  
 visiškai sutinku     sutinku     nesu tikras     visiškai nesutinku     nežinau
2. Darbuotojai yra skatinami eksperimentuoti, ieškoti kūrybiškų, netradicinių idėjų, problemos sprendimo būdų.  
 visiškai sutinku     sutinku     nesu tikras     visiškai nesutinku     nežinau
3. Organizacija neriboja savo darbuotojų veiklos laisvės, išspraudžiant jų veiksmus į konkrečiai apibrėžtus rėmus, o suteikia jiems daugiau savarankiškumo, leidžia laisvai veikti ir priimti atsakingus sprendimus.  
 visiškai sutinku     sutinku     nesu tikras     visiškai nesutinku     nežinau
4. Organizacija suteikia pakankamai laiko kūrybiškų sprendimų paieškai.  
 visiškai sutinku     sutinku     nesu tikras     visiškai nesutinku     nežinau
5. Organizacija skatina darbuotojus savo žiniomis dalintis su mažiau patyrusiais ar naujai atėjusiais darbuotojais.  
 visiškai sutinku     sutinku     nesu tikras     visiškai nesutinku     nežinau
6. Darbuotojai skatinami priimti ir naudotis bendradarbių idėjomis, patirtimi ir žinojimu.  
 visiškai sutinku     sutinku     nesu tikras     visiškai nesutinku     nežinau
7. Organizacijoje darbuotojai kalbasi tarpusavyje, ko jie išmoko, noriai dalinasi savo žiniomis ir patirtimi, kad galėtų atlikti ne tik jiems skirtas užduotis, bet taip pat aktyviai dalyvauti visoje organizacijos veikloje.  
 visiškai sutinku     sutinku     nesu tikras     visiškai nesutinku     nežinau
8. Organizacijoje priimta dirbti komandose.  
 visiškai sutinku     sutinku     nesu tikras     visiškai nesutinku     nežinau
9. Dirbant komandose, darbuotojai turi veiksmų laisvę, yra skatinama jų iniciatyva, kūrybiškumas bei novatoriškumas.  
 visiškai sutinku     sutinku     nesu tikras     visiškai nesutinku     nežinau
10. Dirbant komandoje, darbuotojams visada atlyginama už idėjų pateikimą.  
 visiškai sutinku     sutinku     nesu tikras     visiškai nesutinku     nežinau
11. Vadovai nauja informacija ir žiniomis dalinasi su kitais organizacijos nariais.  
 visiškai sutinku     sutinku     nesu tikras     visiškai nesutinku     nežinau



### 3 PRIEDAS (TĘSINYS)

12. Aš puikiai išmanau ne tik savo pareigas, bet ir organizacijos tikslus bei problemas.  
 visiškai sutinku     sutinku     nesu tikras     visiškai nesutinku     nežinau žinau
13. Organizacijoje visi darbuotojai traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai, kiekvienam yra suteikta galimybė išreikšti savo nuomonę.  
 visiškai sutinku     sutinku     nesu tikras     visiškai nesutinku     nežinau
14. Sprendžiant organizacijai svarbius klausimus, atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus.  
 visiškai sutinku     sutinku     nesu tikras     visiškai nesutinku     nežinau
15. Vertinant darbuotojų darbą, atsižvelgiama į jų dalijimąsi žiniomis ir bendradarbiavimą su kitais organizacijos nariais.  
 visiškai sutinku     sutinku     nesu tikras     visiškai nesutinku     nežinau
16. Darbuotojų atlyginimas priklauso nuo komandos pasiekimų.  
 visiškai sutinku     sutinku     nesu tikras     visiškai nesutinku     nežinau
17. Visų organizacijos narių pateiktos kūrybiškos idėjos ir informacija visada sulaukia objektyvaus grįžtamojo ryšio iš vadovų.  
 visiškai sutinku     sutinku     nesu tikras     visiškai nesutinku     nežinau
18. Darbuotojai gali pasiūlyti naujas idėjas ir pasidalinti turimu žinojimu, nebijodami prarasti darbo vietas.  
 visiškai sutinku     sutinku     nesu tikras     visiškai nesutinku     nežinau
19. Organizacijoje yra sudarytos sąlygos asmeniniam tobulėjimui.  
 visiškai sutinku     sutinku     nesu tikras     visiškai nesutinku     nežinau
20. Vykdamas darbuotojų mokymus, atsižvelgiama ne tik į organizacijos, bet ir į darbuotojų poreikius.  
 visiškai sutinku     sutinku     nesu tikras     visiškai nesutinku     nežinau
21. Organizacija numato veiksmus trukdančius pasireikšti kūrybiškumui (įpročiai, įsitikinimai, nuostatos).  
 visiškai sutinku     sutinku     nesu tikras     visiškai nesutinku     nežinau
22. Išvardikite veiksmus trukdančius pasireikšti kūrybiškumui  
\_\_\_\_\_
23. Jūsų lytis:                                     Moteris                                     Vyras
24. Jūsų amžius:  
 18-25     26-35     36-45     46-55     56-65     daugiau kaip 65
25. Jūsų išsimokslinimas:  
 bendras vidurinis                                     aukštesnysis                                     aukštasis
26. Jūsų užimamos pareigos \_\_\_\_\_
27. Organizacijoje išdirbtų metų skaičius \_\_\_\_\_

#### AČIŪ UŽ SUGAIŠTĄ LAIKĄ IR NUOŠIRDŽIUS ATSAKYMUS!

Sudaryta remiantis: PUSVAŠKYTĖ J. Specific features of management of the human resources in organization of knowledge: Kaunas University of Technology. - Kaunas, 2004.- 101p.

### Hipotezėse naudotų klausimų grupių vidinis patikimumas

#### Hipotezė H1

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,835             | 8          |

#### Hipotezė H2

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,844             | 14         |

#### Hipotezė H3

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,784             | 5          |

#### Darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigybes

|                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Darbuotojas | 40        | 54,8    | 54,8          | 54,8               |
| Vadovas           | 33        | 45,2    | 45,2          | 100,0              |
| Total             | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį

|             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Vyras | 52        | 71,2    | 71,2          | 71,2               |
| Moteris     | 21        | 28,8    | 28,8          | 100,0              |
| Total       | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžius

|             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 18-25 | 11        | 15,1    | 15,1          | 15,1               |
| 26-35       | 30        | 41,1    | 41,1          | 56,2               |
| 36-45       | 27        | 37,0    | 37,0          | 93,2               |
| 46-55       | 5         | 6,8     | 6,8           | 100,0              |
| Total       | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

|                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Bendras vidurinis | 3         | 4,1     | 4,1           | 4,1                |
| Aukštesnysis            | 4         | 5,5     | 5,5           | 9,6                |

|           |    |       |       |       |
|-----------|----|-------|-------|-------|
| Aukštasis | 66 | 90,4  | 90,4  | 100,0 |
| Total     | 73 | 100,0 | 100,0 |       |

**Darbuotojų pasiskirstymas pagal stažą**

|          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ,0 | 1         | 1,4     | 1,4           | 1,4                |
| 1,0      | 3         | 4,1     | 4,1           | 5,5                |
| 1,4      | 1         | 1,4     | 1,4           | 6,8                |
| 2,0      | 8         | 11,0    | 11,0          | 17,8               |
| 2,5      | 1         | 1,4     | 1,4           | 19,2               |
| 3,0      | 15        | 20,5    | 20,5          | 39,7               |
| 4,0      | 15        | 20,5    | 20,5          | 60,3               |
| 5,0      | 17        | 23,3    | 23,3          | 83,6               |
| 6,0      | 3         | 4,1     | 4,1           | 87,7               |
| 7,0      | 2         | 2,7     | 2,7           | 90,4               |
| 8,0      | 1         | 1,4     | 1,4           | 91,8               |
| 10,0     | 1         | 1,4     | 1,4           | 93,2               |
| 11,0     | 1         | 1,4     | 1,4           | 94,5               |
| 15,0     | 1         | 1,4     | 1,4           | 95,9               |
| 18,0     | 1         | 1,4     | 1,4           | 97,3               |
| 25,0     | 2         | 2,7     | 2,7           | 100,0              |
| Total    | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Organizacijos sudaromų sąlygų darbuotojų kūrybiškumui pasireikšti atsakymų pasiskirstymas**

**Darbuotojai yra skatinami eksperimentuoti, ieškoti kūrybiškų, netradicinių idėjų, problemos sprendimo būdų**

|                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Visiškai sutinku | 9         | 12,3    | 12,3          | 12,3               |
| Sutinku                | 55        | 75,3    | 75,3          | 87,7               |
| Nesu tikras            | 6         | 8,2     | 8,2           | 95,9               |
| Visiškai nesutinku     | 3         | 4,1     | 4,1           | 100,0              |
| Total                  | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Organizacija neriboja savo darbuotojų veiklos laisvės, įsprendžiant jų veiksmus į konkrečiai apibrėžtus rėmus, o suteikia jiems daugiau savarankiškumo, leidžia laisvai veikti ir priimti atsakingus sprendimus**

|                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Visiškai sutinku | 8         | 11,0    | 11,0          | 11,0               |
| Sutinku                | 14        | 19,2    | 19,2          | 30,1               |
| Nesu tikras            | 46        | 63,0    | 63,0          | 93,2               |
| Visiškai nesutinku     | 4         | 5,5     | 5,5           | 98,6               |
| Nežinau                | 1         | 1,4     | 1,4           | 100,0              |
| Total                  | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Organizacija suteikia pakankamai laiko kūrybiškų sprendimų paieškai.**

|                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Visiškai sutinku | 4         | 5,5     | 5,5           | 5,5                |
| Sutinku                | 15        | 20,5    | 20,5          | 26,0               |
| Nesu tikras            | 51        | 69,9    | 69,9          | 95,9               |
| Visiškai nesutinku     | 3         | 4,1     | 4,1           | 100,0              |
| Total                  | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Organizacijoje visi darbuotojai traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai, kiekvienam yra suteikta galimybė išreikšti savo nuomonę.**

|                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Visiškai sutinku | 9         | 12,3    | 12,3          | 12,3               |
| Sutinku                | 11        | 15,1    | 15,1          | 27,4               |
| Nesu tikras            | 48        | 65,8    | 65,8          | 93,2               |
| Visiškai nesutinku     | 4         | 5,5     | 5,5           | 98,6               |

|         |    |       |       |       |
|---------|----|-------|-------|-------|
| Nežinau | 1  | 1,4   | 1,4   | 100,0 |
| Total   | 73 | 100,0 | 100,0 |       |

**Sprendžiant organizacijai svarbius klausimus, atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus**

|                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Visiškai sutinku | 7         | 9,6     | 9,6           | 9,6                |
| Sutinku                | 54        | 74,0    | 74,0          | 83,6               |
| Nesu tikras            | 8         | 11,0    | 11,0          | 94,5               |
| Visiškai nesutinku     | 4         | 5,5     | 5,5           | 100,0              |
| Total                  | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Darbuotojai gali pasiūlyti naujas idėjas ir pasidalinti turimu žinojimu, nebijodami prarasti darbo vietas.**

|                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Visiškai sutinku | 50        | 68,5    | 68,5          | 68,5               |
| Sutinku                | 13        | 17,8    | 17,8          | 86,3               |
| Nesu tikras            | 8         | 11,0    | 11,0          | 97,3               |
| Visiškai nesutinku     | 2         | 2,7     | 2,7           | 100,0              |
| Total                  | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Organizacijoje yra sudarytos sąlygos asmeniniam tobulėjimui.**

|                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Visiškai sutinku | 11        | 15,1    | 15,1          | 15,1               |
| Sutinku                | 51        | 69,9    | 69,9          | 84,9               |
| Nesu tikras            | 7         | 9,6     | 9,6           | 94,5               |
| Visiškai nesutinku     | 4         | 5,5     | 5,5           | 100,0              |
| Total                  | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Vykdam darbuotojų mokymus, atsižvelgiama ne tik į organizacijos, bet ir į darbuotojų poreikius.**

|                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Visiškai sutinku | 6         | 8,2     | 8,2           | 8,2                |
| Sutinku                | 13        | 17,8    | 17,8          | 26,0               |
| Nesu tikras            | 10        | 13,7    | 13,7          | 39,7               |
| Visiškai nesutinku     | 41        | 56,2    | 56,2          | 95,9               |
| Nežinau                | 3         | 4,1     | 4,1           | 100,0              |
| Total                  | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Organizacijos sudaromų sąlygų darbuotojų kūrybiškumui pasireikšti atsakymų pasiskirstymo skirtumas tarp dviejų amžiaus grupių**

|                        | Darbuotojai yra skatinami eksperimentuoti, ieškoti kūrybiškų, netradicinių idėjų, problemos sprendimo būdų. | Organizacija neriboja savo darbuotojų veiklos laisvės, išspraudžiant jų veiksmus į konkrečiai apibrėžtus rėmus, o suteikia jiems daugiau savarankiškumo, leidžia laisvai veikti ir priimti atsakingus sprendimus. | Organizacija suteikia pakankamai laiko kūrybiškų sprendimų paieškai. | Organizacijoje visi darbuotojai traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai, kiekvienam yra suteikta galimybė išreikšti savo nuomonę. | Sprendžiant organizacijai svarbius klausimus, atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus | Darbuotojai gali pasiūlyti naujas idėjas ir pasidalinti turimu žinojimu, nebijodami prarasti darbo vietos. | Organizacijoje yra sudarytos sąlygos asmeniniam tobulėjimui.) | Vykdant darbuotojų mokymus, atsižvelgiama ne tik į organizacijos, bet ir į darbuotojų poreikius. |
|------------------------|---|---|--|--|--|--|---|--|
| Mann-Whitney U         | 622,500   | 629,000   | 582,000  | 640,000  | 620,500  | 587,000  | 653,000   | 570,500  |
| Wilcoxon W             | 1150,500  | 1490,000  | 1443,000   | 1501,000   | 1148,500   | 1115,000   | 1514,000  | 1431,500   |
| Z                      | -,493   | -,349   | -1,020   | -,211  | -,513  | -,936  | -,041   | -1,053   |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,622  | ,727  | ,308   | ,833   | ,608   | ,349   | ,967  | ,292   |

a. Grouping Variable: Dvi amžiaus grupės

**Organizacijos sudaromų sąlygų darbuotojų kūrybiškumui pasireikšti atsakymų pasiskirstymo skirtumas tarp dviejų darbo stažo grupių**

|                        | Darbuotojai yra skatinami eksperimentuoti, ieškoti kūrybiškų, netradicinių idėjų, problemas sprendimo būdų. | Organizacija neriboja savo darbuotojų veiklos laisvės, išpraudžiant jų veiksmus į konkrečius apibrėžtus rėmus, o suteikia jiems daugiau savarankiškumo, leidžia laisvai veikti ir priimti atsakingus sprendimus. | Organizacija suteikia pakankamai laiko kūrybiškų sprendimų paieškai. | Organizacijoje visi darbuotojai traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai, kiekvienam yra suteikta galimybė išreikšti savo nuomonę. | Sprendžiant organizacijai svarbius klausimus, atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus | Darbuotojai gali pasiūlyti naujas idėjas ir pasidalinti turimu žinojimu, nebijodami prarasti darbo vietos. | Organizacijoje yra sudarytos sąlygos asmeniniam tobulėjimui.) | Vykdam darbuotojų mokymus, atsižvelgiama ne tik į organizacijos, bet ir į darbuotojų poreikius. |
|------------------------|---|--|--|--|--|--|---|---|
| Mann-Whitney U         | 268,500   | 300,000  | 341,500  | 281,500  | 284,000  | 289,000  | 295,500   | 276,500   |
| Wilcoxon W             | 2159,500  | 378,000  | 419,500  | 359,500  | 2175,000   | 2180,000   | 2186,500  | 354,500   |
| Z                      | -1,922  | -1,141   | -,452  | -1,492   | -1,585   | -1,398   | -1,297  | -1,476  |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,055  | ,254   | ,651   | ,136   | ,113   | ,162   | ,195  | ,140  |

a. Grouping Variable: Dvi stažo grupės

## Organizacijos sudaromų sąlygų darbuotojų kūrybiškumui pasireikšti atsakymų pasiskirstymo skirtumas tarp pareigybių

|                        | Darbuotojai yra skatinami eksperimentuoti, ieškoti kūrybiškų, netradicinių idėjų, problemas sprendimo būdų. | Organizacija neriboja savo darbuotojų veiklos laisvės, įspaudžiant jų veiksmus į konkrečiai apibrėžtus rėmus, o suteikia jiems daugiau savarankiškumo, leidžia laisvai veikti ir priimti atsakingus sprendimus. | Organizacija suteikia pakankamai laiko kūrybiškų sprendimų paieškai. | Organizacijoje visi darbuotojai traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai, kiekvienam yra suteikta galimybė išreikšti savo nuomonę. | Sprendžiant organizacijai svarbius klausimus, atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus | Darbuotojai gali pasiūlyti naujas idėjas ir pasidalinti turimu žinojimu, nebijodami prarasti darbo vietos. | Organizacijoje yra sudarytos sąlygos asmeniniam tobulėjimui.) | Vykdam darbuotojų mokymus, atsižvelgiama ne tik į organizacijos, bet ir į darbuotojų poreikius. |
|------------------------|---|---|--|--|--|--|---|---|
| Mann-Whitney U         | 632,500   | 597,500   | 578,500  | 500,000  | 635,500  | 562,000  | 624,500   | 574,500   |
| Wilcoxon W             | 1193,500  | 1158,500  | 1139,500   | 1061,000   | 1455,500   | 1382,000   | 1444,500  | 1135,500  |
| Z                      | -,404   | -,805   | -1,120   | -2,104   | -,353  | -1,325   | -,486   | -1,050  |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,686  | ,421  | ,263   | ,035   | ,724   | ,185   | ,627  | ,294  |

a. Grouping Variable: Pareigos



**Organizacijos sudaromų sąlygų darbuotojų kūrybiškumui pasireikšti atsakymų pasiskirstymo koreliacija su amžiaus, darbo stažo ir pareigybių grupėmis**

|                    |                                  | Darbuotojai yra skatinami eksperimentuoti, ieškoti kūrybiškų, netradicinių idėjų, problemos sprendimo būdų. | Organizacija neriboja savo darbuotojų veiklos laisvės, išspraudžiant jų veiksmus į konkrečiai apibrėžtus rėmus, o suteikia jiems daugiau savarankiškumo, leidžia laisvai veikti ir priimti atsakingus sprendimus. | Organizacija suteikia pakankamai laiko kūrybiškų sprendimų paieškai. | Organizacijoje visi darbuotojai traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai, kiekvienam yra suteikta galimybė išreikšti savo nuomonę. | Sprendžiant organizacijai svarbius klausimus, atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus | Darbuotojai gali pasiūlyti naujas idėjas ir pasidalinti turimu žinojimu, nebijodami prarasti darbo vietos. | Organizacijoje yra sudarytos sąlygos asmeniniam tobulėjimui.) | Vykdam darbuotojų mokymus, atsižvelgiama ne tik į organizacijos, bet ir į darbuotojų poreikius. | Pareigos | Dvi amžiaus grupės | Dvi stažo grupės |
|--------------------|----------------------------------|---|---|--|--|--|--|---|---|----------|--------------------|------------------|
| Spearman's rho     | Pareigos Correlation Coefficient | -,048   | -,095   | -,132  | -,248*   | ,042   | ,156   | ,057  | -,124   | 1,000    | -,081              | ,191             |
|                    | Sig. (2-tailed)                  | ,689  | ,425  | ,266   | ,034   | ,727   | ,187   | ,630  | ,297  | .        | ,494               | ,105             |
|                    | N                                | 73  | 73  | 73   | 73   | 73   | 73   | 73  | 73  | 73       | 73                 | 73               |
| Dvi amžiaus grupės | Correlation Coefficient          | -,058   | ,041  | ,120   | ,025   | -,060  | -,110  | ,005  | ,124  | -,081    | 1,000              | ,130             |
|                    | Sig. (2-tailed)                  | ,625  | ,730  | ,311   | ,835   | ,612   | ,353   | ,967  | ,295  | ,494     | .                  | ,275             |
|                    | N                                | 73  | 73  | 73   | 73   | 73   | 73   | 73  | 73  | 73       | 73                 | 73               |
| Dvi stažo grupės   | Correlation Coefficient          | ,227  | -,134   | -,053  | -,176  | ,187   | ,165   | ,153  | -,174   | ,191     | ,130               | 1,000            |
|                    | Sig. (2-tailed)                  | ,054  | ,257  | ,654   | ,137   | ,114   | ,164   | ,197  | ,141  | ,105     | ,275               | .                |
|                    | N                                | 73  | 73  | 73   | 73   | 73   | 73   | 73  | 73  | 73       | 73                 | 73               |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

|                    |                         | Darbuotojai yra skatinami eksperimentuoti, ieškoti kūrybiškų, netradicinių idėjų, problemos sprendimo būdų. | Organizacija neriboja savo darbuotojų veiklos laisvės, išspraudžiant jų veiksmus į konkrečiai apibrėžtus rėmus, o suteikia jiems daugiau savarankiškumo, leidžia laisvai veikti ir priimti atsakingus sprendimus. | Organizacija suteikia pakankamai laiko kūrybiškų sprendimų paieškai. | Organizacijoje visi darbuotojai traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai, kiekvienam yra suteikta galimybė išreikšti savo nuomonę. | Sprendžiant organizacijai svarbius klausimus, atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus | Darbuotojai gali pasiūlyti naujas idėjas ir pasidalinti turimu žinojimu, nebijodami prarasti darbo vietos. | Organizacijoje yra sudarytos sąlygos asmeniniam tobulėjimui.) | Vykdam darbuotojų mokymus, atsižvelgiama ne tik į organizacijos, bet ir į darbuotojų poreikius. | Pareigos | Dvi amžiaus grupės | Dvi stažo grupės |
|--------------------|-------------------------|---|---|--|--|--|--|---|---|----------|--------------------|------------------|
| Spearman's rho     | Correlation Coefficient | -,048   | -,095   | -,132  | -,248*   | ,042   | ,156   | ,057  | -,124   | 1,000    | -,081              | ,191             |
|                    | Sig. (2-tailed)         | ,689  | ,425  | ,266   | ,034   | ,727   | ,187   | ,630  | ,297  |          | ,494               | ,105             |
|                    | N                       | 73  | 73  | 73   | 73   | 73   | 73   | 73  | 73  | 73       | 73                 | 73               |
| Dvi amžiaus grupės | Correlation Coefficient | -,058   | ,041  | ,120   | ,025   | -,060  | -,110  | ,005  | ,124  | -,081    | 1,000              | ,130             |
|                    | Sig. (2-tailed)         | ,625  | ,730  | ,311   | ,835   | ,612   | ,353   | ,967  | ,295  | ,494     |                    | ,275             |
|                    | N                       | 73  | 73  | 73   | 73   | 73   | 73   | 73  | 73  | 73       | 73                 | 73               |
| Dvi stažo grupės   | Correlation Coefficient | ,227  | -,134   | -,053  | -,176  | ,187   | ,165   | ,153  | -,174   | ,191     | ,130               | 1,000            |
|                    | Sig. (2-tailed)         | ,054  | ,257  | ,654   | ,137   | ,114   | ,164   | ,197  | ,141  | ,105     | ,275               |                  |
|                    | N                       | 73  | 73  | 73   | 73   | 73   | 73   | 73  | 73  | 73       | 73                 | 73               |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Darbuotojų skatinimo kūrybiškumui žinių organizacijoje atitikimo jų poreikiams atsakymų pasiskirstymas**

**Darbuotojai dažnai dalyvauja seminaruose, apmokymuose, siekiant ugdyti bendravimo įgūdžius.**

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid              |           |         |               |                    |
| Visiškai sutinku   | 13        | 17,8    | 17,8          | 17,8               |
| Sutinku            | 9         | 12,3    | 12,3          | 30,1               |
| Nesu tikras        | 6         | 8,2     | 8,2           | 38,4               |
| Visiškai nesutinku | 45        | 61,6    | 61,6          | 100,0              |
| Total              | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Darbuotojai yra skatinami eksperimentuoti, ieškoti kūrybiškų, netradicinių idėjų, problemos sprendimo būdų.**

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid              |           |         |               |                    |
| Visiškai sutinku   | 9         | 12,3    | 12,3          | 12,3               |
| Sutinku            | 55        | 75,3    | 75,3          | 87,7               |
| Nesu tikras        | 6         | 8,2     | 8,2           | 95,9               |
| Visiškai nesutinku | 3         | 4,1     | 4,1           | 100,0              |
| Total              | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Organizacija suteikia pakankamai laiko kūrybiškų sprendimų paieškai.**

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid              |           |         |               |                    |
| Visiškai sutinku   | 4         | 5,5     | 5,5           | 5,5                |
| Sutinku            | 15        | 20,5    | 20,5          | 26,0               |
| Nesu tikras        | 51        | 69,9    | 69,9          | 95,9               |
| Visiškai nesutinku | 3         | 4,1     | 4,1           | 100,0              |
| Total              | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Organizacija skatina darbuotojus savo žiniomis dalintis su mažiau patyrusiais ar naujai atėjusiais darbuotojais.**

|       |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Visiškai sutinku   | 55        | 75,3    | 75,3          | 75,3               |
|       | Sutinku            | 12        | 16,4    | 16,4          | 91,8               |
|       | Nesu tikras        | 3         | 4,1     | 4,1           | 95,9               |
|       | Visiškai nesutinku | 2         | 2,7     | 2,7           | 98,6               |
|       | Nežinau            | 1         | 1,4     | 1,4           | 100,0              |
|       | Total              | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Darbuotojai skatinami priimti ir naudotis bendradarbių idėjomis, patirtimi ir žinojimu.**

|       |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Visiškai sutinku   | 51        | 69,9    | 69,9          | 69,9               |
|       | Sutinku            | 16        | 21,9    | 21,9          | 91,8               |
|       | Nesu tikras        | 3         | 4,1     | 4,1           | 95,9               |
|       | Visiškai nesutinku | 2         | 2,7     | 2,7           | 98,6               |
|       | Nežinau            | 1         | 1,4     | 1,4           | 100,0              |
|       | Total              | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Organizacijoje darbuotojai kalbasi tarpusavyje, ko jie išmoko, noriai dalinasi savo žiniomis ir patirtimi, kad galėtų atlikti ne tik jiems skirtas užduotis, bet taip pat aktyviai dalyvauti visoje organizacijos veikloje.**

|       |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Visiškai sutinku   | 12        | 16,4    | 16,4          | 16,4               |
|       | Sutinku            | 55        | 75,3    | 75,3          | 91,8               |
|       | Nesu tikras        | 4         | 5,5     | 5,5           | 97,3               |
|       | Visiškai nesutinku | 2         | 2,7     | 2,7           | 100,0              |
|       | Total              | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Organizacijoje priimta dirbti komandose.**

|       | Frequency          | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|--------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | Visiškai sutinku   | 12      | 16,4          | 16,4               | 16,4  |
|       | Sutinku            | 50      | 68,5          | 68,5               | 84,9  |
|       | Nesu tikras        | 7       | 9,6           | 9,6                | 94,5  |
|       | Visiškai nesutinku | 3       | 4,1           | 4,1                | 98,6  |
|       | Nežinau            | 1       | 1,4           | 1,4                | 100,0 |
|       | Total              | 73      | 100,0         | 100,0              |       |

**Dirbant komandose, darbuotojai turi veiksmų laisvę, yra skatinama jų iniciatyva, kūrybiškumas bei novatoriškumas.**

|       | Frequency          | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|--------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | Visiškai sutinku   | 9       | 12,3          | 12,3               | 12,3  |
|       | Sutinku            | 53      | 72,6          | 72,6               | 84,9  |
|       | Nesu tikras        | 4       | 5,5           | 5,5                | 90,4  |
|       | Visiškai nesutinku | 3       | 4,1           | 4,1                | 94,5  |
|       | Nežinau            | 4       | 5,5           | 5,5                | 100,0 |
|       | Total              | 73      | 100,0         | 100,0              |       |

**Vadovai nauja informacija ir žiniomis dalinasi su kitais organizacijos nariais.**

|       | Frequency          | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|--------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | Visiškai sutinku   | 46      | 63,0          | 63,0               | 63,0  |
|       | Sutinku            | 18      | 24,7          | 24,7               | 87,7  |
|       | Nesu tikras        | 5       | 6,8           | 6,8                | 94,5  |
|       | Visiškai nesutinku | 3       | 4,1           | 4,1                | 98,6  |
|       | Nežinau            | 1       | 1,4           | 1,4                | 100,0 |
|       | Total              | 73      | 100,0         | 100,0              |       |

**Aš puikiai išmanau ne tik savo pareigas, bet ir organizacijos tikslus bei problemas.**

|       | Frequency          | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|--------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | Visiškai sutinku   | 14      | 19,2          | 19,2               | 19,2  |
|       | Sutinku            | 51      | 69,9          | 69,9               | 89,0  |
|       | Nesu tikras        | 4       | 5,5           | 5,5                | 94,5  |
|       | Visiškai nesutinku | 4       | 5,5           | 5,5                | 100,0 |
|       | Total              | 73      | 100,0         | 100,0              |       |

**Organizacijoje visi darbuotojai traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai, kiekvienam yra suteikta galimybė išreikšti savo nuomonę.**

|       |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Visiškai sutinku   | 9         | 12,3    | 12,3          | 12,3               |
|       | Sutinku            | 11        | 15,1    | 15,1          | 27,4               |
|       | Nesu tikras        | 48        | 65,8    | 65,8          | 93,2               |
|       | Visiškai nesutinku | 4         | 5,5     | 5,5           | 98,6               |
|       | Nežinau            | 1         | 1,4     | 1,4           | 100,0              |
|       | Total              | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Sprendžiant organizacijai svarbius klausimus, atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus**

|       |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Visiškai sutinku   | 7         | 9,6     | 9,6           | 9,6                |
|       | Sutinku            | 54        | 74,0    | 74,0          | 83,6               |
|       | Nesu tikras        | 8         | 11,0    | 11,0          | 94,5               |
|       | Visiškai nesutinku | 4         | 5,5     | 5,5           | 100,0              |
|       | Total              | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Vykdam darbuotojų mokymus, atsižvelgiama ne tik į organizacijos, bet ir į darbuotojų poreikius.**

|       |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Visiškai sutinku   | 6         | 8,2     | 8,2           | 8,2                |
|       | Sutinku            | 13        | 17,8    | 17,8          | 26,0               |
|       | Nesu tikras        | 10        | 13,7    | 13,7          | 39,7               |
|       | Visiškai nesutinku | 41        | 56,2    | 56,2          | 95,9               |
|       | Nežinau            | 3         | 4,1     | 4,1           | 100,0              |
|       | Total              | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Organizacija numato veiksmus trukdančius pasireikšti kūrybiškumui (įpročiai, įsitikinimai, nuostatos**

|       |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Visiškai sutinku | 6         | 8,2     | 8,2           | 8,2                |
|       | Sutinku          | 9         | 12,3    | 12,3          | 20,5               |
|       | Nesu tikras      | 11        | 15,1    | 15,1          | 35,6               |

|                    |    |       |       |       |
|--------------------|----|-------|-------|-------|
| Visiškai nesutinku | 44 | 60,3  | 60,3  | 95,9  |
| Nežinau            | 3  | 4,1   | 4,1   | 100,0 |
| Total              | 73 | 100,0 | 100,0 |       |

## Darbuotojų skatinimo kūrybiškumui žinių organizacijoje atitikimo jų poreikiams atsakymų pasiskirstymo skirtumas tarp amžiaus grupių

|                        | Darbuotojai dažnai dalyvauja seminaruose, apmokymuose, siekiant ugdyti bendravimo įgūdžius. | Darbuotojai yra skatinami eksperimentuoti, ieškoti kūrybiškų, netradicinių idėjų, problemos sprendimo būdų. | Organizacija suteikia pakankamai laiko kūrybiškų sprendimų paieškai. | Organizacija skatina darbuotojus savo žiniomis dalintis su mažiau patyrusiais ar naujai atėjusiais darbuotojais. | Darbuotojai skatinami priimti ir naudotis bendradarbių idėjomis, patirtimi ir žinojimu. | Organizacijoje darbuotojai kalbasi tarpusavyje, ko jie išmoko, noriai dalinasi savo žiniomis ir patirtimi, kad galėtų atlikti ne tik jiems skirtas užduotis, bet taip pat aktyviai dalyvauti visoje organizacijos veikloje. | Organizacijoje priimta dirbti komandose. | Dirbant komandose, darbuotojai turi veiksmų laisvę, yra skatinama jų iniciatyva, kūrybiškumas bei novatoriškumas. | Vadovai nauja informacija ir žiniomis dalinasi su kitais organizacijos nariais. | Aš puikiai išmanau ne tik savo pareigas, bet ir organizacijos tikslus bei problemas. | Organizacijoje visi darbuotojai traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai, kiekvienam yra suteikta galimybė išreikšti savo nuomonę. | Sprendžiant organizacijai svarbius klausimus, atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus | Vykdamas darbuotojų mokymus, atsižvelgiama ne tik į organizacijos, bet ir į darbuotojų poreikius. | Organizacija numato veiksmus trukdančius pasireikšti kūrybiškumui (įpročiai, įsitikinimai, nuostatos). |
|------------------------|---|---|--|--|---|---|--|---|---|--|--|--|---|--|
| Mann-Whitney U         | 570,500   | 622,500   | 582,000  | 630,000  | 569,500   | 570,000   | 583,000                                  | 655,500   | 615,500   | 643,500  | 640,000  | 620,500  | 570,500   | 584,500  |
| Wilcoxon W             | 1431,500  | 1150,500  | 1443,000   | 1158,000   | 1097,500  | 1431,000  | 1444,000                                 | 1516,500  | 1143,500  | 1171,500   | 1501,000   | 1148,500   | 1431,500  | 1445,500   |
| Z                      | -1,092  | -,493   | -1,020   | -,384  | -1,194  | -1,269  | -,989                                    | -,007   | -,525   | -,172  | -,211  | -,513  | -1,053  | -,903  |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,275  | ,622  | ,308   | ,701   | ,232  | ,204  | ,323                                     | ,994  | ,599  | ,863   | ,833   | ,608   | ,292  | ,367   |

a. Grouping Variable: Dvi amžiaus grupės



## Darbuotojų skatinimo kūrybiškumui žinių organizacijoje atitikimo jų poreikiams atsakymų pasiskirstymo skirtumas tarp darbo stažo grupių

|                        | Darbuotojai dažnai dalyvauja seminaruose, apmokymuose, siekiant ugdyti bendravimo įgūdžius. | Darbuotojai yra skatinami eksperimentuoti, ieškoti kūrybiškų, netradicinių idėjų, problemos sprendimo būdų. | Organizacija suteikia pakankamai laiko kūrybiškų ir sprendimų paieškai. | Organizacija skatina darbuotojus savo žiniomis dalintis su mažiau patyrusiais ar naujai atėjusiais darbuotojais. | Darbuotojai skatinami priimti ir naudotis bendradarbių idėjomis, patirtimi ir žinojimu. | Organizacijoje darbuotojai kalbasi tarpusavyje, ko jie išmoko, noriai dalinasi savo žiniomis ir patirtimi, kad galėtų atlikti netikėtai skirtas užduotis, bet taip pat aktyviai dalyvauti visoje organizacijos veikloje. | Organizacijoje priimta dirbti komandose. | Dirbant komandose, darbuotojai turi veiksmų laisvę, yra skatinama jų iniciatyva, kūrybiškas bei novatoriškas. | Vadovai nauja informacija ir žiniomis dalinasi su kitais organizacijos nariais. | Aš puikiai išmanau ne tik savo pareigas, bet ir organizacijos tikslus bei problemas.) | Organizacijoje visi darbuotojai traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai, kiekviena m yra suteikta galimybė išreikšti savo nuomonę. | Sprendžiant organizacijai svarbius klausimus, atsižvelgiamas ir darbuotojų nuomones, pasiūlymus | Vykstant darbuotojų mokymams, atsižvelgiamas ne tik į organizacijos, bet ir darbuotojų poreikius. | Organizacija numato veiksnius trukdančius pasireikšti kūrybiškumui (įpročiai, įsitikinimai, nuostatos). |
|------------------------|---|---|---|--|---|--|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Mann-Whitney U         | 303,500   | 268,500   | 341,500   | 167,000  | 153,500   | 273,000  | 324,000                                  | 307,500   | 212,000   | 359,500   | 281,500   | 284,000   | 276,500   | 325,000   |
| Wilcoxon W             | 381,500   | 2159,500  | 419,500   | 2058,000   | 2044,500  | 2164,000   | 2215,000                                 | 2198,500  | 2103,000  | 437,500   | 359,500   | 2175,000  | 354,500   | 403,000   |
| Z                      | -1,069  | -1,922  | -,452   | -3,930   | -3,928  | -1,837   | -,762                                    | -1,110  | -2,674  | -,120   | -1,492  | -1,585  | -1,476  | -,693   |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,285  | ,055  | ,651  | ,000   | ,000  | ,066   | ,446                                     | ,267  | ,007  | ,905  | ,136  | ,113  | ,140  | ,488  |

a. Grouping Variable: Dvi stažo grupės

## Darbuotojų skatinimo kūrybiškumui žinių organizacijoje atitikimo jų poreikiams atsakymų pasiskirstymo skirtumas tarp pareigybių

|                        | Darbuotojai dažnai dalyvauja seminaruose, apmokymuose, siekiant ugdyti bendravimo įgūdžius. | Darbuotojai yra skatinami eksperimentuoti, ieškoti kūrybiškų, netradicinių idėjų, problemos sprendimo būdų. | Organizacija suteikia pakankamai laiko kūrybiškų sprendimų paieškai. | Organizacija skatina darbuotojus savo žiniomis dalintis su mažiau patyrusiais ar naujai atėjusiais darbuotojais. | Darbuotojai skatinami priimti ir naudotis bendradarbių idėjomis, patirtimi ir žinojimu. | Organizacijoje darbuotojai kalbasi tarpusavyje, ko jie išmoko, noriai dalinasi savo žiniomis ir patirtimi, kad galėtų atlikti ne tik jiems skirtas užduotis, bet taip pat aktyviai dalyvauti visoje organizacijos veikloje. | Organizacijoje priimta dirbti komandose. | Dirbant komandose, darbuotojai turi veiksmų laisvę, yra skatinama jų iniciatyva, kūrybiškumas bei novatoriškumas. | Vadovai nauja informacija ir žiniomis dalinasi su kitais organizacijos nariais. | Aš puikiai išmanau ne tik savo pareigas, bet ir organizacijos tikslus bei problemas.) | Organizacijoje visi darbuotojai traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai, kiekviena m yra suteikta galimybė išreikšti savo nuomonę. | Sprendžiant organizacijai svarbius klausimus, atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus | Vykdamas darbuotojų mokymus, atsižvelgiama ne tik į organizacijos, bet ir darbuotojų poreikius. | Organizacija numato veiksnius trukdančius pasireikšti kūrybiškumui (ipročiai, įsitikinimai, nuostatos). |
|------------------------|---|---|--|--|---|---|--|---|---|---|---|--|---|---|
| Mann-Whitney U         | 546,500   | 632,500   | 578,500  | 593,000  | 629,500   | 603,500   | 545,000                                  | 657,000   | 639,500   | 585,500   | 500,000   | 635,500  | 574,500   | 552,000   |
| Wilcoxon W             | 1107,500  | 1193,500  | 1139,500   | 1413,000   | 1190,500  | 1423,500  | 1106,000                                 | 1218,000  | 1459,500  | 1146,500  | 1061,000  | 1455,500   | 1135,500  | 1113,000  |
| Z                      | -1,445  | -,404   | -1,120   | -,985  | -,420   | -,831   | -1,553                                   | -,042   | -,265   | -1,023  | -2,104  | -,353  | -1,050  | -1,360  |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,148  | ,686  | ,263   | ,324   | ,675  | ,406  | ,120                                     | ,966  | ,791  | ,306  | ,035  | ,724   | ,294  | ,174  |

a. Grouping Variable:  
Pareigos

## Darbuotojų skatinimo kūrybiškumui žinių organizacijoje atitikimo jų poreikiams atsakymų vidurkiai

|   | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|----|------|----------------|-----------------|
| Darbuotojai dažnai dalyvauja seminaruose, apmokymuose, siekiant ugdyti bendravimo įgūdžius.   | 73 | 3,14 | 1,205          | ,141            |
| Darbuotojai yra skatinami eksperimentuoti, ieškoti kūrybiškų, netradicinių idėjų, problemos sprendimo būdų.   | 73 | 2,04 | ,611           | ,072            |
| Organizacija suteikia pakankamai laiko kūrybiškų sprendimų paieškai.  | 73 | 2,73 | ,629           | ,074            |
| Organizacija skatina darbuotojus savo žiniomis dalintis su mažiau patyrusiais ar naujai atėjusiais darbuotojais.  | 73 | 1,38 | ,810           | ,095            |
| Darbuotojai skatinami priimti ir naudotis bendradarbių idėjomis, patirtimi ir žinojimu.   | 73 | 1,44 | ,816           | ,096            |
| Organizacijoje darbuotojai kalbasi tarpusavyje, ko jie išmoko, noriai dalinasi savo žiniomis ir patirtimi, kad galėtų atlikti ne tik jiems skirtas užduotis, bet taip pat aktyviai dalyvauti visoje organizacijos veikloje. | 73 | 1,95 | ,575           | ,067            |
| Organizacijoje priimta dirbti komandose.  | 73 | 2,05 | ,743           | ,087            |
| Dirbant komandose, darbuotojai turi veiksmų laisvę, yra skatinama jų iniciatyva, kūrybiškumas bei novatoriškumas.   | 73 | 2,18 | ,903           | ,106            |
| Vadovai nauja informacija ir žiniomis dalinasi su kitais organizacijos nariais.   | 73 | 1,56 | ,897           | ,105            |
| Aš puikiai išmanau ne tik savo pareigas, bet ir organizacijos tikslus bei problemas.)   | 73 | 1,97 | ,687           | ,080            |
| Organizacijoje visi darbuotojai traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai, kiekvienam yra suteikta galimybė išreikšti savo nuomonę.  | 73 | 2,68 | ,814           | ,095            |
| Sprendžiant organizacijai svarbius klausimus, atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus  | 73 | 2,12 | ,644           | ,075            |
| Vykdam darbuotojų mokymus, atsižvelgiama ne tik į organizacijos, bet ir į darbuotojų poreikius.   | 73 | 3,30 | 1,076          | ,126            |

|   | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|----|------|----------------|-----------------|
| Darbuotojai dažnai dalyvauja seminaruose, apmokymuose, siekiant ugdyti bendravimo įgūdžius.   | 73 | 3,14 | 1,205          | ,141            |
| Darbuotojai yra skatinami eksperimentuoti, ieškoti kūrybiškų, netradicinių idėjų, problemos sprendimo būdų.   | 73 | 2,04 | ,611           | ,072            |
| Organizacija suteikia pakankamai laiko kūrybiškų sprendimų paieškai.  | 73 | 2,73 | ,629           | ,074            |
| Organizacija skatina darbuotojus savo žiniomis dalintis su mažiau patyrusiais ar naujai atėjusiais darbuotojais.  | 73 | 1,38 | ,810           | ,095            |
| Darbuotojai skatinami priimti ir naudotis bendradarbių idėjomis, patirtimi ir žinojimu.   | 73 | 1,44 | ,816           | ,096            |
| Organizacijoje darbuotojai kalbasi tarpusavyje, ko jie išmoko, noriai dalinasi savo žiniomis ir patirtimi, kad galėtų atlikti ne tik jiems skirtas užduotis, bet taip pat aktyviai dalyvauti visoje organizacijos veikloje. | 73 | 1,95 | ,575           | ,067            |
| Organizacijoje priimta dirbti komandose.  | 73 | 2,05 | ,743           | ,087            |
| Dirbant komandose, darbuotojai turi veiksmų laisvę, yra skatinama jų iniciatyva, kūrybiškumas bei novatoriškumas.   | 73 | 2,18 | ,903           | ,106            |
| Vadovai nauja informacija ir žiniomis dalinasi su kitais organizacijos nariais.   | 73 | 1,56 | ,897           | ,105            |
| Aš puikiai išmanau ne tik savo pareigas, bet ir organizacijos tikslus bei problemas.)   | 73 | 1,97 | ,687           | ,080            |
| Organizacijoje visi darbuotojai traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai, kiekvienam yra suteikta galimybė išreikšti savo nuomonę.  | 73 | 2,68 | ,814           | ,095            |
| Sprendžiant organizacijai svarbius klausimus, atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus  | 73 | 2,12 | ,644           | ,075            |
| Vykdam darbuotojų mokymus, atsižvelgiama ne tik į organizacijos, bet ir į darbuotojų poreikius.   | 73 | 3,30 | 1,076          | ,126            |
| Organizacija numato veiksnius trukdančius pasireikšti kūrybiškumui (ipročiai, įsitikinimai, nuostatos).   | 73 | 3,40 | 1,037          | ,121            |

**Organizacijos veiklos rezultato priklausomybės nuo jos darbuotojų inovatyvumo ir  
kūrybiškumo atsakymų pasiskirstymas**

**Dirbant komandoje, darbuotojams visada atlyginama už idėjų pateikimą.**

|       |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Visiškai sutinku   | 4         | 5,5     | 5,5           | 5,5                |
|       | Sutinku            | 8         | 11,0    | 11,0          | 16,4               |
|       | Nesu tikras        | 50        | 68,5    | 68,5          | 84,9               |
|       | Visiškai nesutinku | 8         | 11,0    | 11,0          | 95,9               |
|       | Nežinau            | 3         | 4,1     | 4,1           | 100,0              |
|       | Total              | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Aš puikiai išmanau ne tik savo pareigas, bet ir organizacijos tikslus bei problemas.**

|       |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Visiškai sutinku   | 14        | 19,2    | 19,2          | 19,2               |
|       | Sutinku            | 51        | 69,9    | 69,9          | 89,0               |
|       | Nesu tikras        | 4         | 5,5     | 5,5           | 94,5               |
|       | Visiškai nesutinku | 4         | 5,5     | 5,5           | 100,0              |
|       | Total              | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Vertinant darbuotojų darbą, atsižvelgiama į jų dalijimąsi žiniomis ir bendradarbiavimą su  
kitais organizacijos nariais.**

|       |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Visiškai sutinku   | 6         | 8,2     | 8,2           | 8,2                |
|       | Sutinku            | 9         | 12,3    | 12,3          | 20,5               |
|       | Nesu tikras        | 9         | 12,3    | 12,3          | 32,9               |
|       | Visiškai nesutinku | 47        | 64,4    | 64,4          | 97,3               |
|       | Nežinau            | 2         | 2,7     | 2,7           | 100,0              |
|       | Total              | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Darbuotojų atlyginimas priklauso nuo komandos pasiekimų.**

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid              |           |         |               |                    |
| Visiškai sutinku   | 5         | 6,8     | 6,8           | 6,8                |
| Sutinku            | 10        | 13,7    | 13,7          | 20,5               |
| Nesu tikras        | 9         | 12,3    | 12,3          | 32,9               |
| Visiškai nesutinku | 45        | 61,6    | 61,6          | 94,5               |
| Nežinau            | 4         | 5,5     | 5,5           | 100,0              |
| Total              | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Visų organizacijos narių pateiktos kūrybiškos idėjos ir informacija visada sulaukia objektyvaus grįžtamojo ryšio iš vadovų.**

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid              |           |         |               |                    |
| Visiškai sutinku   | 5         | 6,8     | 6,8           | 6,8                |
| Sutinku            | 11        | 15,1    | 15,1          | 21,9               |
| Nesu tikras        | 48        | 65,8    | 65,8          | 87,7               |
| Visiškai nesutinku | 4         | 5,5     | 5,5           | 93,2               |
| Nežinau            | 5         | 6,8     | 6,8           | 100,0              |
| Total              | 73        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Organizacijos veiklos rezultato priklausomybės nuo jos darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo atsakymų pasiskirstymo skirtumas pagal amžiaus grupes**

|                        | Dirbant komandoje, darbuotojams visada atlyginama už idėjų pateikimą. | Aš puikiai išmanau ne tik savo pareigas, bet ir organizacijos tikslus bei problemas.) | Vertinant darbuotojų darbą, atsižvelgiama į jų dalijimąsi žiniomis ir bendradarbiavimą su kitais organizacijos nariais. | Darbuotojų atlyginimas priklauso nuo komandos pasiekimų. | Visų organizacijos narių pateiktos kūrybiškos idėjos ir informacija visada sulaukia objektyvaus grįžtamojo ryšio iš vadovų. |
|------------------------|---|---|---|--|---|
| Mann-Whitney U         | 588,500   | 643,500   | 623,500   | 626,000  | 649,500   |
| Wilcoxon W             | 1449,500  | 1171,500  | 1484,500  | 1154,000   | 1177,500  |
| Z                      | -,913   | -,172   | -,423   | -,382  | -,086   |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,361  | ,863  | ,672  | ,702   | ,932  |

a. Grouping Variable: Dvi amžiaus grupės

## 7 PRIEDAS (TĘSINYS)

### Organizacijos veiklos rezultato priklausomybės nuo jos darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo atsakymų pasiskirstymo skirtumas pagal darbo stažo grupes

|                        | Dirbant komandoje, darbuotojams visada atlyginama už idėjų pateikimą. | Aš puikiai išmanau ne tik savo pareigas, bet ir organizacijos tikslus bei problemas.) | Vertinant darbuotojų darbą, atsižvelgiama į jų dalijimąsi žiniomis ir bendradarbiavimą su kitais organizacijos nariais. | Darbuotojų atlyginimas priklauso nuo komandos pasiekimų. | Visų organizacijos narių pateiktos kūrybiškos idėjos ir informacija visada sulaukia objektyvaus grįžtamojo ryšio iš vadovų. |
|------------------------|---|---|---|--|---|
| Mann-Whitney U         | 250,000   | 359,500   | 279,000   | 268,500  | 330,500   |
| Wilcoxon W             | 2141,000  | 437,500   | 357,000   | 346,500  | 408,500   |
| Z                      | -2,100  | -,120   | -1,517  | -1,664   | -,626   |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,036  | ,905  | ,129  | ,096   | ,531  |

a. Grouping Variable: Dvi stažo grupės

### Organizacijos veiklos rezultato priklausomybės nuo jos darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo atsakymų pasiskirstymo skirtumas pagal pareigybes

|                        | Dirbant komandoje, darbuotojams visada atlyginama už idėjų pateikimą. | Aš puikiai išmanau ne tik savo pareigas, bet ir organizacijos tikslus bei problemas.) | Vertinant darbuotojų darbą, atsižvelgiama į jų dalijimąsi žiniomis ir bendradarbiavimą su kitais organizacijos nariais. | Darbuotojų atlyginimas priklauso nuo komandos pasiekimų. | Visų organizacijos narių pateiktos kūrybiškos idėjos ir informacija visada sulaukia objektyvaus grįžtamojo ryšio iš vadovų. |
|------------------------|---|---|---|--|---|
| Mann-Whitney U         | 571,500   | 585,500   | 585,000   | 477,000  | 616,000   |
| Wilcoxon W             | 1132,500  | 1146,500  | 1146,000  | 1038,000   | 1177,000  |
| Z                      | -1,193  | -1,023  | -,974   | -2,325   | -,578   |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,233  | ,306  | ,330  | ,020   | ,563  |

a. Grouping Variable: Pareigos

7 PRIEDAS (TĘSINYS)

**Organizacijos veiklos rezultato priklausomybės nuo jos darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo atsakymų pasiskirstymo priklausomybė nuo amžiaus, darbo stažo ir pareigybių grupių**

|                  |                    |                         | Dirbant komandoje, darbuotojams visada atlyginama už idėjų pateikimą. | Aš puikiai išmanau ne tik savo pareigas, bet ir organizacijos tikslus bei problemas.) | Vertinant darbuotojų darbą, atsižvelgiama į jų dalijimąsi žiniomis ir bendradarbiavimą su kitais organizacijos nariais. | Darbuotojų atlyginimas priklauso nuo komandos pasiekimų. | Visų organizacijos narių pateiktos kūrybiškos idėjos ir informacija visada sulaukia objektyvaus grįžamojo ryšio iš vadovų. | Dvi amžiaus grupės | Dvi stažo grupės | Pareigos |
|------------------|--------------------|-------------------------|---|---|---|--|--|--------------------|------------------|----------|
| Spearman' s rho  | Dvi amžiaus grupės | Correlation Coefficient | ,108  | -,020   | ,050  | -,045  | -,010  | 1,000              | ,130             | -,081    |
|                  |                    | Sig. (2-tailed)         | ,365  | ,865  | ,675  | ,705   | ,932   |                    | ,275             | ,494     |
|                  |                    | N                       | 73  | 73  | 73  | 73   | 73   | 73                 | 73               | 73       |
| Dvi stažo grupės | Dvi stažo grupės   | Correlation Coefficient | ,247*   | -,014   | -,179   | -,196  | -,074  | ,130               | 1,000            | ,191     |
|                  |                    | Sig. (2-tailed)         | ,035  | ,906  | ,130  | ,096   | ,535   | ,275               |                  | ,105     |
|                  |                    | N                       | 73  | 73  | 73  | 73   | 73   | 73                 | 73               | 73       |
| Pareigos         | Pareigos           | Correlation Coefficient | -,141   | -,121   | -,115   | -,274*   | -,068  | -,081              | ,191             | 1,000    |
|                  |                    | Sig. (2-tailed)         | ,235  | ,310  | ,334  | ,019   | ,567   | ,494               | ,105             |          |
|                  |                    | N                       | 73  | 73  | 73  | 73   | 73   | 73                 | 73               | 73       |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).