

INŽINERINIO PERSONALO KŪRYBIŠKUMO PANAUDOJIMAS PRAMONĖS  
ĮMONĖSEAntanas Zabelavičius<sup>1</sup>, Irena Zabelavičienė<sup>2</sup>, Eligijus Toločka<sup>3</sup>*Vilniaus Gedimino technikos universitetas**El. paštas: <sup>1</sup>pivkatedra@vgtu.lt; <sup>2</sup>irena.zabelaviciene@vgtu.lt; <sup>3</sup>eligijus.tolocka@vgtu.lt*

**Santrauka.** Straipsnyje pateikiama kūrybiškumo samprata ir modeliai, atskleidžiantys įvairių autorių požiūrį į kūrybiškumo veiksmų tyrimo kryptis. Straipsnio autoriai išskiria tris pagrindinius asmenybės kūrybiškumo veiksmus: atvirumą, suvokimą ir idėjiškumą. Pateikta kūrybiškumo veiksmų – atvirumo, suvokimo ir idėjiškumo – samprata ir šių veiksmų įtakos inžinerinio personalo kūrybiškumui analizės, atliktos ekonometriniais metodais, rezultatai. Remiantis apklausos duomenimis, nagrinėjama organizacinė elgsena pramonės įmonėse, turinti įtakos inžinerinio personalo kūrybinio potencialo panaudojimui. Pramonės įmonėse susiformavęs požiūris į kūrybiškumą ir vyraujanti organizacinė elgsena rodo ekonominio komercinio kūrybiškumo modelio taikymą praktikoje. Daugelyje pramonės įmonių darbuotojų kūrybiškumas vertinamas tik kaip galimybė padidinti įmonės pajamas bei pelną ir visiškai nekreipiama dėmesio į darbuotojų intelekto galios ir nepriklausomybės išraišką. Straipsnyje pateikiami siūlymai, kaip tobulinti organizacinę elgseną, siekiant geriau panaudoti kūrybinį darbuotojų potencialą.

**Reikšminiai žodžiai:** kūrybiškumas, suvokimas, atvirumas, idėjiškumas, inžinerinis personalas, kūrybinis potencialas, pramonės įmonė.

**Įvadas**

Kūrybiškumas – mažai nagrinėta mokslinių tyrimų tema. Geresnis inžinerinio personalo kūrybinio potencialo panaudojimas pramonės įmonėse pirmiausia turėtų būti siejamas su sprendimų priėmimo politika. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą ir jų kūrybinio potencialo panaudojimas padėtų išspręsti daugelį problemų, susijusių ne tik su sprendimų priėmimu, bet ir su jų įgyvendinimu. Toks elgesio su darbuotojais būdas pažadina ir išlaisvina žmonėse slypinčią energiją, o nuobodus neįsivokiančių užduočių vykdymas kelia nusivylimą, slopina gyvybingumą ir kūrybą. Tai pavojinga organizaciniu požiūriu, nes sistema praranda kūrybinį potencialą, stiprėja pasipriešinimas pokyčiams. Šiandien vadovai dažnai net neinformuoja darbuotojų apie įmonės problemas ir jų sprendimo tikslus. Sprendimai „nuleidžiami“ iš viršaus. Toks bendravimas su pavaldiniais kliudo vadovams gerai suprasti egzistuojančias ir naujai kylančias problemas, greičiau jas pastebėti ir nustatyti priežastis, taip pat užsitikrinti, kad būtų palaikomi priimami sprendimai. Kūrybiškumas kaip vertybė turėtų būti puoselėjamas ne tik žodžiais, bet ir konkrečia veikla, pirmiausia keičiant vadovų elgesį ir formuojant konstruktyvų psichologinį klimatą. Kūrybinio potencialo panaudojimas įmonėje priklauso nuo vadovų ir inžinerinio personalo suvokimo, atvirumo ir idėjiškumo, t. y. nuo to, kaip jie siekia pažinimo, kiek yra atviri naujovėms ir geba kvestionuoti susiformavusias pažiūras, kiek pasirengę siekti tobulumo.

Problema – nėra duomenų ir tyrimų, rodančių, kiek inžinerinio personalo pažinimo, atvirumo, gebėjimo kvestionuoti susiformavusias pažiūras ir tobulumo siekiai turi įtakos kūrybiškumui. Neaišku, kaip inžinerinis personalas, dažniausiai tapęs tarpine grandimi tarp vadovybės ir darbininkų, vertina organizacinės elgsenos veiksmų įtaką darbuotojų kūrybinio potencialo panaudojimui.

Tyrimo tikslas – atskleisti, kaip inžinerinio personalo atvirumas, suvokimas ir idėjiškumas veikia kūrybiškumą, ir nustatyti organizacinės elgsenos tobulinimo būdus, sudarančius sąlygas geriau išnaudoti kūrybinį įmonės darbuotojų potencialą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti kūrybiškumo sampratos ir modelių apžvalgą.
2. Ištirti, kokią įtaką inžinerinio personalo atvirumas, suvokimas ir idėjiškumas turi jo kūrybiškumui.
3. Išanalizuoti organizacinius kūrybinio potencialo panaudojimo veiksmus.
4. Tyrimo metodai: loginių abstrakcijų, loginės analizės, sociologinės apklausos, regresinės analizės.

**Kūrybiškumo samprata**

Tik XIX amžiuje terminas „kūrėjas“ atėjo į meno kalbą (Tatarkiewicz 2007). Bet tada jis virto išimtinė jo nuosavybe. Kūrėjas tapo menininko sinonimu. XX amžiuje žodį

„kūrėjas“ imta vartoti įvairiose žmogaus veiklos srityse. C. R. Rogersas (Rogers 2005) teigia, kad kūrybiškumas yra bendražmogiška savybė, kad gebėjimas kurti slypi kiekviename iš mūsų. Sugebėjimas kūrybiškai elgtis gali pasireikšti ir kasdienybėje. W. Tatarkiewiczus (Tatarkiewicz 2007) pabrėžia, kad kūryba yra visuotinė ir neišvengiama, kad be jos neįmanomas pažinimas ir kad jos esama bet kokioje žmogaus veikloje. D. Grakauskaitė-Karkockienė (Grakauskaitė-Karkockienė 2006) teigia, kad tradiciškai kūrybiškumas apibrėžiamas kaip asmenybės savybė, susijusi su gebėjimu atrasti tai, kas nauja, originalu, netikėta. Išskirtinis kūrybos bruožas yra naujovė. Tačiau naujovės sąvoka yra komplikuoja. Naujovė negali būti išmatuota. Ją galime vertinti tik intuityviai. Vertinimo rezultatai priklauso nuo pasirinktų kriterijų. Psichologijoje gana daug diskutuota sukurto produkto naujumo klausimu. E. Rimkutė (Rimkutė 2007), apibendrinama šias diskusijas, pažymi, kad sutariama, jog: a) produktas gali būti naujas visuomenės ar kultūros atžvilgiu ir tik individo atžvilgiu; b) skirtini įvairūs naujumo laipsniai, pradedant asmens saviraiška ir baigiant meno ar mokslo krypties arba mokyklos sukūrimu. Daugiareikšmiškumas, slypis naujovės sąvokoje, pereina į kūrybos sąvoką, jeigu ji apibrėžiama remiantis naujove. Kiekvienoje kūryboje slypi naujovė, tačiau ne kiekvienoje naujovėje slypi kūryba. Daugelis teoretikų laikosi požiūrio, kad kūrybiškumas yra sudėtingas reiškinys, kurį lemia įvairių komponentų derinys. Literatūroje pateikiama įvairių kūrybiškumo modelių, apimančių įvairius komponentus. Plačiai paplitęs K. Urbano (Urban 1990) modelis, apimančias šešis kūrybiškumo komponentus. Tai:

- Specialios žinios, gebėjimai ir įgūdžiai.
- Divergentinis mąstymas (atidumas spendžiant problemą; sklandumas; lankstumas; originalumas; detalumas).
- Bendros žinios (atvirumas; suvokimas; konvergentinis, loginis mąstymas; analizė; sintezė; atmintis).
- Neapibrėžtumo tolerancija (nebijojimas rizikuoti; nekonformizmas; atvirumas patirčiai; adaptacija ir atsparumas; humoras).
- Motyvacija (žinių troškimas; smalsumas; naujumo poreikis; žaismingumas; saviraiška; bendravimas; atsidavimas ir pareiga; poreikis kontroliuoti; priemonių ir įrankių naudojimas).
- Sugebėjimas atlikti užduotį (atkaklumas; dėmesio koncentracija; produkto sukūrimas; atsidavimas; relaksacija).

Kūrybiškumas siejamas su asmenybės saviaktualizacijos poreikiu, originalumu, savo gyvenimo misijos suvokimu ir vidine motyvacija. M. A. Runco (Runco 2004) teigia,

kad kūrybiškumas yra įvairių savybių kompleksas, kurį sudaro: originalumas, lankstumas, veiklumas, gebėjimas spręsti problemas ir priimti iššūkius, lemti pokyčius tiek technologijos, tiek kultūros srityse. C. R. Rogersas (Rogers 2005) kūrybiškumą laikė bendražmogiška savybe ir šalia naujumo bei originalumo požymių išskėlė dar vieną – socialinį naudingumą. Autorius teigė, kad pagrindinis veiksnys kūrybiškumui atsiskleisti yra asmenybės poreikis aktualizuoti save, išskleisti potencialias savo galimybes ir patirti pasitenkinimą kuriant. C. R. Rogersas nurodo tris vidines sąlygas, kurių reikia kūrybai:

- Atvirumas patirčiai: ekstensionalumas.
- Vidinė vertinimo kryptis.
- Gebėjimas neįprastai derinti sąvokas ar gaunamos informacijos elementus.

Kaip vieną iš išorinių kūrybiškumo atsiskleidimo sąlygų autorius įvardija psichologinę laisvę ir psichologinį saugumą. C. R. Rogerso nuomone, psichologinis saugumas sukuriama trimis būdais:

- Visiškai pripažįstant asmens vertingumą be jokių išankstinių sąlygų ir reikalavimų.
- Nevertinant kito pagal savo susikurtą vertybių sistemą.
- Empatiškai priimant kitą asmenį.

C. R. Rogerso teiginiai, atskleidžiantys esminius veiksnius ir sąlygas kūrybiškumui plėtoti, ypač aktualūs dabartiniu metu analizuojant potencialias įmonės darbuotojų galimybes. Šių teiginių taikymas praktikoje padėtų vadovams suvokti rekonceptualizacijos svarbą įmonės plėtrai ir iš esmės keistų santykius tarp vadovo ir pavaldinių. E. P. Simontono (Simontono 2000) manymu, dabartiniu metu populiarūs du kūrybiškumo modeliai. Vienas jų apima kūrybos proceso, produkto ir asmenybės tyrinėjimus. Šiam modeliui priskirtinas ir C. R. Rogerso modelis. Kitas modelis, pasak E. P. Simontono, – ekonominis komercinis. Autorius teigia, kad vadovaujantis šiuo modeliu dažnai nesiremiama jokia teorija, o tik skatinama greitai ištyrinėti kūrybiškumo apraiškas ir investuoti į kūrybiškumą kaip į brangią prekę. Šio modelio principu ir vadovaujama šalies verslo praktikoje. Šiuo metu daugelyje pramonės įmonių darbuotojų kūrybiškumas vertinamas tik kaip galimybė padidinti įmonės pajamas bei pelną ir visiškai nekreipiama dėmesio į darbuotojų intelekto galios ir nepriklausomybės išraišką.

### **Inžinerinio personalo kūrybiškumo panaudojimo veiksnių tyrimas pramonės įmonėse**

Atliekant darbuotojų kūrybinio potencialo panaudojimo darbovietėse tyrimą, buvo apklausta 70 įvairių pramonės įmonių darbuotojų, turinčių aukštąjį inžinerinį išsilavinimą.

Nustatyta, kad dauguma darbuotojų norėtų dirbti kūrybiškai (apklausos rezultatai pateikti lentelėje). Dalis darbuotojų pabrėžė, kad kūrybinis darbas išlaisvintų juos nuo rutinos, suteiktų galimybę tobulėti. Kita dalis darbuotojų akcentavo savirealizacijos norą ir teigė, kad kūrybinis darbas skatina pasitikėjimą, drąsą ir suteikia patirties. Atliekant pirminę pramonės įmonių inžinerinio personalo apklausą, buvo nustatyta, kad darbuotojo kūrybiškumui turi įtakos jo suvokimas, atvirumas ir idėjiškumas.

**Lentelė.** Pramonės įmonių darbuotojų, turinčių inžinerinį išsilavinimą, apklausos rezultatai (pasiskirstymas procentais)

**Table.** The interview results of engineering personnel in industrial firms (percent)

Klausimas ir atsakymo formuluotė	Darbuotojų nuomonė (%)
Ar norėtumėte dirbti kūrybiškai?	
Taip	78,3
Nelabai	4,3
Ne	17,4
Ar kūrybiškumas, kaip vertybė, yra puoselėjamas darbovietėje?	
Puoselėjamas	36,0
Mažai puoselėjamas	32,0
Nepuoselėjamas	32,0
Ar santykiai tarp darbuotojų ir psichologinis klimatas palankūs kūrybiškumui atsiskleisti?	
Palankūs	56,1
Nelabai palankūs	12,0
Nepalankūs	31,9
Ar vadovavimo stilius yra tinkamas siekiant panaudoti kūrybinį darbuotojų potencialą?	
Tinkamas	40,9
Nelabai tinkamas	4,5
Netinkamas	54,6
Ar darbovietėje motyvuojamas kūrybiškumas?	
Motyvuojamas	31,9
Mažai motyvuojamas	12,0
Nemotyvuojamas	56,1
Ar darbovietėje toleruojami darbuotojai, atskleidžiantys darbo trūkumus, keliantys naujų idėjų ir jas ginantys?	
Toleruojami	62,5
Nelabai toleruojami	4,2
Netoleruojami	33,3

Suvokimas yra visų jutiminių įspūdžių registracija ir apdorojimas, daikto, situacijos ar įvykio visumos atspindėjimas sąmonėje. Šiuo būdu žmogus atpažįsta ir pažįsta jį supančią aplinką. Suvokimas yra esminė pažinimo proceso dalis, susijusi su mąstymu, atmintimi, dėmesiu, be to, suvokimą veikia pažinimo motyvai, emocijos, jam įtakos turi

suvokėjo tikslai, todėl suvokimo procesai yra intencionalūs, jais išskiriamas informacinis situacijos turinys. Pagal jį žmogus gali palyginti suvokiamus objektus su savo atmintyje saugomais ankstesniais tų objektų vaizdais ir juos atpažinti. Suvokimas panašus į mąstymo procesą tuo, kad gali transformuoti vaizdą ir padaryti jį tinkamą sprendimui priimti. Tokie perkūrimai, dažnai nesąmoningi, gali padėti kūrybiškai išspręsti iškilusius uždavinius. Suvokimas padeda pažvelgti į tą pačią problemą skirtingais kampais ir gali sužadinti naujus sprendimus bei nurodyti naujas veiklos kryptis.

Idėjiškumas – žmogaus būdo bruožas, rodantis atsidavimą kilnioms idėjoms. Idėjiškumas glaudžiai susijęs su nuoširdžiu tikėjimu savo siekių teisumu ir keičia žmogaus gyvenimą, įprasmina veiklą. Kilnios idėjos yra ne kas kita, kaip samprata tobulumo, kurio dar nėra tikrovėje, bet kurio siekiama. Idėjos, prasiskverbios į gyvenimą, įgyja didelę galią. Jos suteikia žmogui neišsenkamos energijos, padeda jam nugalėti, atrodo, neįveikiamus sunkumus. Kilnios idėjos neatsiejamos nuo gėrio, žmoniškumo ir teisingumo. Žmogaus beidėjiškumas dažnai įgyja neigiamų orientacijų, kaip antai skepticizmo, nihilizmo ar cinizmo. Toks individas paskęsta kasdienybėje, suprimityvėja, nuskursta dvasiškai. Idėjiškumas išreiškia žmonių nepasitenkinimą esama tikrove ir norą ją padaryti tobulesnę, t. y. siekti idealo.

Atvirumas naujovėms pirmiausia reiškiasi kaip siekis kvestionuoti įsitikinimus ir pažiūras savęs ieškojimo kelyje, kurį apibūdina nesugrąžinama praeitis ir dar neapibrėžtos ir kylančios ateities galimybės. Šios galimybės leidžia žmogui ir verčia jį keisti esamas gyvenimo pažiūras, formuoti ir realizuoti naujas. Taigi atvirumas glaudžiai susijęs su nuoširdžiu noru keistis ir tikėjimu, kad tai lems geresnę ateitį. Pasitenkinimas esama tikrove ir nenoras pervertinti savųjų tiesų paverčia jas negyvois dogmomis. Kai akiai ir besąlygiškai jų laikomasi, kyla neapykanta skirtingiems įsitikinimams, sustabareja protas ir pradeda mąstyti nekūrybiškai.

Idėjiškumo, suvokimo ir atvirumo veiksnių įtakos kūrybiškumui tyrime dalyvavo 30 inžinierių, dirbančių pramonės įmonėse. Pateikus apklausiamiesiems idėjiškumo, suvokimo ir atvirumo sampratą, šie idėjiškumą interpretavo kaip tobulumo siekį, suvokimą – kaip pažinimo siekį, atvirumą – kaip gebėjimą keisti pažiūras. Darbuotojai vertino ne save, o bendradarbius, atsižvelgdami į jiems pateiktas vertinimo skales. Minėtos savybės galėjo būti įvertintos tik tuomet, kai darbuotojai gerai pažįsta vienas kitą. Todėl apklausa vyko keliais etapais.

Apklausos metu kūrybiškumas ( $Y$ ), atvirumas ( $x_1$ ), suvokimas ( $x_2$ ) ir idėjiškumas ( $x_3$ ) buvo vertinami balais nuo 1 iki 5. Nustatyta inžinerinio darbuotojo kūrybiškumo

priklausomybės nuo jo atvirumo, suvokimo ir idėjiškumo aproksimavimo funkcija:

$$Y = 0,4759 + 0,2506x_1 + 0,1028x_2 + 0,5512x_3,$$

čia  $Y$  – darbuotojo kūrybiškumas;  $x_1$  – darbuotojo atvirumas;  $x_2$  – darbuotojo suvokimas;  $x_3$  – darbuotojo idėjiškumas.

Skaičiavimo rezultatai rodo, kad didžiausią įtaką kūrybiškumui turi inžinieriaus idėjiškumas, kuris atspindi asmenybės tobulumo siekį. Reikšmingą įtaką turi ir atvirumas, rodantis asmenybės gebėjimą kvestionuoti susiformavusias pažiūras. Mažiausiai reikšmingas kūrybiškumo veiksnys – suvokimas, reiškiantis asmenybės pažinimo siekį.

Darbuotojo atvirumui, suvokimui ir idėjiškumui didelę įtaką turi vadovų elgsena, psichologinis klimatas kolektyve ir įmonės sprendimų priėmimo politika, formuojanti darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą būdus. Dalis (56,1 %) apklaustų darbuotojų, turinčių inžinerinį išsilavinimą, teigė, kad santykiai tarp bendradarbių ir psichologinis klimatas yra tinkami atsiskleisti kūrybiškumui. Dalis (39,2 %) darbuotojų, teigiamai vertinusių santykius tarp bendradarbių ir psichologinį klimatą įmonės padalinyje, kuriame jie dirba, pažymėjo ir tai, kad darbuotojai nediršta viešai reikšti savo nuomonę viršininkams. Įmonės, siekiančios panaudoti kūrybinį darbuotojų potencialą, turėtų ne tik duoti žmogui darbą, bet ir pripažinti jo vertę. Jos turėtų stengtis sukurti tokius santykius ir psichologinį klimatą darbe, kuris skatintų žmogų nuolat mokytis ir tobulėti. Norint panaudoti kūrybinį darbuotojų potencialą, reikia dėti visas pastangas, kad kūrybiškumas kaip vertybė įsitvirtintų ne tik įmonės filosofijoje, bet ir kultūroje. Šios vertybės įsitvirtinimas įmonės kultūroje susijęs su pasitikėjimo, sąžiningumo ir atvirumo principų įgyvendinimu praktikoje. Jeigu darbuotojai mato, kad vadovai tik deklaruoja šias vertybes, bet jų nesilaiko, santykiai įmonėje nėra dvasingi. Dvasingumas darbe apibrėžiamas (Ashmos, Duchon 2000) kaip pripažinimas, kad žmonės turi vidinį gyvenimą, kuris skatina prasmingą darbą, vykstantį bendruomenės kontekste, ir kurį šis prasmingas darbas savo ruožtu ugdo. Tyrimų metu (McCormik 1994; Leigh 1997; Mirvis 1997; Robbins 2003) nustatyta, kad dvasingumas organizacijoje teigiamai susijęs su kūrybiškumu. Tik esant dvasingai įmonės kultūrai, jos darbuotojai gali matyti kūrybiško požiūrio į darbą prasmę ir, ją įgyvendindami, patys tobulėti. V. E. Franklas (Frankl 2007) teigia, kad žmogus realizuoja save tik tiek, kiek įgyvendina prasmę: savirealizacija įvyksta savaime kaip prasmės įgyvendinimo pasekmė, o ne tikslas. Autorius pabrėžia, kad prasmė visada turi lenkti būtį – tik tokiu atveju išlieka pačios prasmės, kaip būties novatoriaus, prasmė. Kad kūrybiškumo, pasi-

tikėjimo, sąžiningumo ir atvirumo vertybės veiktų įmonės elgesį visose jos veiklos srityse, reikia aiškiai suvokti jų svarbą įmonės vertybių hierarchijoje ir būti pasiryžusiems jas apginti ir palaikyti įvairiomis priemonėmis. Vertybinės orientacijos keitimas reikalauja daug pastangų. Neužtenka vertybę propaguoti. Ji turi atsiskleisti per darbuotojų elgesį konkrečiais veiksmais. Vertybių negalima dirbtinai sureikšminti ir piršti darbuotojams. Išorinis, formalus, neįsąmonintas, vertybių priėmimas iš esmės nekeičia padėties ir gali būti tik konkrečių poreikių ar reikalavimų tenkinimo išraiška. Vertybių „įsitvirtinimas“ įmonėje – tai procesas, apimantis tam tikrus etapus. Vertybės turi praeiti pristatymo stadiją. Šioje stadijoje ypač svarbus vadovų įžvalgumas. Tik visapusiškai įvertinus situaciją įmonės padaliniuose ir vyraujančią vertybinę orientaciją, galima parinkti tinkamą kūrybiškumo, pasitikėjimo, atvirumo ir sąžiningumo vertybių pristatymo būdą darbuotojams priimtina forma. Vertybių pristatymo stadijoje kūrybiškumas turėtų būti siejamas ne su finansiniais įmonės rodikliais, o su darbuotojo požiūriu į darbą pokyčiais, jo potencialių galimybių atsiskleidimu. Šios vertybės įtaka darbo rezultatams pasireiškia vėlesniuose jos gyvavimo ciklo etapuose – įsigyvenimo ir klestėjimo. Atlikus detalesnę pramonės įmonių darbuotojų apklausos analizę, atsižvelgiant į įmonių dydį, paaiškėjo, kad mažose įmonėse daugiau dėmesio kreipiamas į darbuotojų kūrybinio potencialo atsiskleidimą negu didelėse. Mažų įmonių vadovai geriau toleruoja darbuotojus, atskleidžiančius darbo trūkumus, keliančius naujų idėjų ir jas ginančius. Vadovavimo stilių kaip tinkamą kūrybiniam darbuotojų potencialui atsiskleisti paminėjo 40,9 % apklaustų pramonės įmonių darbuotojų. Didžiausią dalį teigiamai vertinančių vadovavimo stilių sudarė mažų įmonių darbuotojai. Buvo nustatyta, kad mažose pramonės įmonėse darbuotojai yra laisvesni ir lengviau reiškia savo mintis. O štai dalis didelių pramonės įmonių apklaustųjų atsakė, kad atvirumo stygiaus tarp vadovo ir pavaldinių priežastis yra ne tik vadovo, bet ir pavaldinių elgsenys. Dažnai pavaldiniai atvirai nereiškia savo nuomonės, linkę nutylėti tai, kas jų netenkina, ir elgtis savaip. Tai rodo, kad įmonėse dar išsiskleidęs nuolankumo kompleksas. Tokiems reiškiniams pašalinti reikia didelių vadovaujančio personalo pastangų ir laiko, kad darbuotojai pakeistų požiūrį į laisvą savo minčių reiškimą. Jie turėtų būti garantuoti, kad jų nuomonės bus išklaustos ir jų reiškinys nesukels neigiamų pasekmių. Kad naujos idėjos dažnai žūsta, teigė 33,3 % apklaustų darbuotojų. Apklaustieji pabrėžė ir tai, kad detalesnis naujos idėjos tyrimas, siekiant ją įgyvendinti praktikoje, priklauso nuo idėją iškėlusio asmens padėties hierarchinėje organizacijos struktūroje arba nuo to, kiek ji pasiekia aukštesnius organizacinės hierarchijos lygius.



Mažų pramonės įmonių darbuotojai teigė, kad nauja idėja detaliau nagrinėjama, jeigu ji pasiekia direktorių. Tai rodo, kad įmonių vidutinės grandies vadovai priimdami sprendimus dažnai vadovaujasi ne įmonės korporacinio lygio, o savo asmeniniais arba vadovaujamo padalinio darbuotojų interesais. Tokį reiškinį galima būtų sieti su darbuotojų integracija įmonėje. Naujas darbuotojas, išgyvenęs kovos ir pripažinimo ieškojimo, konsolidacijos etapus, pasiekia apmąstymų etapą. Jis jau supranta įmonės ne deklaruojamą, o realiai egzistuojančią vertybių sistemą, motyvacijos principus. Neišvengiamai kyla klausimai: ar reikia, ar verta eikvoti savo jėgas nuoširdžiam darbui, siekiant tobulumo? Tai pervaldinimo laikotarpis. Apklausos duomenys rodo, kad 39,6 % mažų pramonės įmonių, 59,2 % didelių pramonės įmonių darbuotojai, išgyvenę pervaldinimo laikotarpį, sumažina savo pastangas nuoširdžiai dirbti siekiant tobulumo. Įmonėse pasireiškia ir socialinio dykinėjimo požymiai. Kai viena dalis darbuotojų kokybiškai neatlieka užduočių todėl, kad nesugeba, kita dalis – todėl, kad nesistengia, tuomet trečioji dalis darbuotojų, nuoširdžiai dirbė, po tam tikro laiko atstato socialinį teisingumą ir sumažina dedamas pastangas dirbti. Apklausos duomenys rodo, kad tai dažnas reiškinys įmonėse, taikančiose komandinio darbo principus. Tai gali būti siejama su klaidinga vadovų komandos formavimo samprata, kai nesuvokiama, kad komandos sudarymas – tai tik pirmoji jos formavimosi stadija, kad yra ilgas kelias, reikalaujantis didelių vadovo pastangų, kad komanda pasiektų brandos etapą, kai darbuotojai supranta vienas kitą be žodžių ir lyderystę gali perimti bet kuris komandos narys, kompetentingiausias tuo metu sprendžiamų klausimų srityje.

## Išvados

Atlikta verbaliniais metodais gautos informacijos analizė apie pramonės įmonių vadovų požiūrį į kūrybiškumą. Inžinerinio personalo apklausos rezultatai rodo, kad šalies pramonės įmonėse vyrauja ekonominis komercinis kūrybiškumo modelis. Valdymo praktikoje nesiremiama jokia teorija, o į darbuotojų kūrybiškumą žiūrima tik kaip į galimybę greitai padidinti įmonės pajamas bei pelną.

Atliktas inžinerinio personalo kūrybiškumo veiksnių – atvirumo, suvokimo ir idėjiškumo – tyrimas parodė, kad didžiausią įtaką kūrybiškumui turi inžinieriaus idėjiškumas, kuris atspindi asmenybės tobulumo siekį. Reikšmingą įtaką turi ir atvirumas, rodantis asmenybės gebėjimą kvestionuoti susiformavusias pažiūras. Mažiausiai reikšmingas kūrybiškumo veiksnys – suvokimas, reiškiantis asmenybės pažinimo siekį.

Darbuotojo atvirumui, suvokimui ir idėjiškumui didelę įtaką turi vadovų elgsena, psichologinis klimatas kolektyve ir įmonės sprendimų priėmimo politika, formuojanti darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą būdus.

Daugelis vadovų dar nesuvokia, kad kūrybiškumo kaip vertybės įtvirtinimas įmonėje yra ilgas procesas, kad šio proceso trukmė pirmiausia priklauso nuo požiūrio į individualios ir kolektyvinės minties pritaikymą, priimant sprendimus ir juos įgyvendinant. Vertybių pristatymo stadijos kūrybiškumas turėtų būti siejamas ne su įmonės finansiniais rodikliais, o su darbuotojo požiūriu į darbą pokyčiais ir potencialių galimybių atsiskleidimu. Šios vertybės įtaka darbo rezultatams pasireiškia vėlesniuose jos gyvavimo ciklo etapuose – įsigyvenimo ir klestėjimo. Atlikus detalesnę pramonės įmonių darbuotojų apklausos analizę, atsižvelgiant į įmonių dydį, nustatyta, kad mažose įmonėse daugiau dėmesio skiriama darbuotojų kūrybinio potencialo atsiskleidimui negu didelėse. Mažų įmonių vadovai geriau toleruoja darbuotojus, nurodančius darbo trūkumus, keliančius naujas idėjas ir jas ginančius.

Vadovo ir pavaldinių atvirumo stygiaus priežastis didelėse pramonės įmonėse yra ne tik vadovo, bet ir pavaldinių elgsenos. Įmonėse vis dar išsiskleidęs nuolankumo kompleksas. Analizės rezultatai rodo, kad įmonių vidutinės grandies vadovai priimdami sprendimus dažnai vadovaujasi ne įmonės korporacinio lygio, o savo asmeniniais arba vadovaujamo padalinio darbuotojų interesais. Tai reiškia, kad pramonės įmonėse mažai dėmesio skiriama darbuotojų moralinės raidos lygio ir jų integracijos darbovietėje analizei.

Įmonėse, taikančiose komandinio darbo principus, pasireiškia socialinio dykinėjimo požymių. Tai gali būti siejama su klaidinga vadovų komandos formavimo samprata, kai nesuvokiama, kad komandos sudarymas – tai tik pirmoji jos formavimo stadija, kad yra ilgas kelias, reikalaujantis didelių vadovo pastangų, kad komanda pasiektų brandos stadiją, kai darbuotojai supranta vienas kitą be žodžių ir lyderystę gali perimti bet kuris komandos narys, kompetentingiausias tuo metu sprendžiamų klausimų srityje.

## Literatūra

- Ashmos, D. P.; Duchon, D. 2000. Spirituality at work: a conceptualization and measure, *Journal of Management Inquiry* 6: 139–145.
- Frankl, V. E. 2007. *Sielogyda*. Vilnius: Vaga. 354 p.
- Grakauskaitė-Karkockienė, D. 2006. *Kūrybos psichologijos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla. 102 p.
- Leigh, P. 1997. The new spirit at work, *Training and Development* 51(3): 26–32.

- McCormik, D. W. 1994. Spirituality and management, *Journal of Managerial Psychology* 9(6): 5–9. doi:10.1108/02683949410070142
- Mirvis, P. H. 1997. Soul work in organizations, *Organization Science* 8(2): 193–197. doi:10.1287/orsc.8.2.192
- Rimkutė, E. 2007. *Mąstymas ir kalba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 274 p.
- Robbins, S. P. 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 374 p.
- Rogers, C. R. 2005. *Apie tapimą asmeniu*. Vilnius: Via Recta. 187 p.
- Runco, M. A. 2004. Creativity, *Annual Reviews of Psychology* 55: 657–687. doi:10.1146/annurev.psych.55.090902.141502
- Simonton, D. K. 2000. Creativity: cognitive, personal, developmental and social aspects, *American Psychologist* 55(1): 151–158. doi:10.1037/0003-066X.55.1.151
- Tatarkiewicz, W. 2007. *Šešių sąvokų istorija*. Vilnius: Vaga. 488 p.
- Urban, K. K. 1990. Recent trends in creativity research and theory in Western Europe, *European Journal for High Ability* 1: 99–113. doi:10.1080/0937445900010114

## THE UTILIZATION OF THE CREATIVITY OF ENGINEERING PERSONNEL IN INDUSTRIAL FIRMS

A. Zabelavičius, I. Zabelavičienė, E. Toločka

### Abstract

The article presents the concept and models of creativity, which demonstrates the viewpoints of various authors considering directions for research on creativity factors. The authors determine three main individual creativity factors: openness, perception and idea content. The paper describes the concept of the introduced creativity factors and the results of an econometric analysis of the effect of these factors on the creativity of engineering staff. The surveyed data is used for analyzing organizational behaviour in industrial firms, which has an impact on the utilization of creativity potential for engineering personnel. The viewpoint on creativity and dominant organizational behaviour in industrial firms shows that an “economic-commercial” creativity model is applied in practice. In most industrial establishments, employee’s creativity is viewed only as an opportunity to increase company’s revenue and profit and no attention is paid to the expression of employee’s intellectual power and independency. The paper provides suggestions on how to improve organizational behaviour in order potential for employee’s creativity would be better utilized.

**Keywords:** creativity, perception, openness, idea content, engineering personnel, industrial firm.