



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Darbuotojų kūrybiškumą skatinantys veiksniai „naujojo  
normalumo“ sąlygomis**

Baigiamasis magistro projektas

---

**Andrius Tomkevičius**

Projekto autorius

**Doc. dr. Živilė Stankevičiūtė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2022**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Darbuotojų kūrybiškumą skatinantys veiksniai „naujojo normalumo“ sąlygomis**

Baigiamasis magistro projektas

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

---

**Andrius Tomkevičius**

Projekto autorius

**Doc. dr. Živilė Stankevičiūtė**

Vadovė

**Doc. dr. Vestina Vainauskienė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2022**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Andrius Tomkevičius

## **Darbuotojų kūrybiškumą skatinantys veiksniai „naujojo normalumo“ sąlygomis**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Andrius Tomkevičius

*Patvirtinta elektroniniu būdu*

Tomkevičius, Andrius. Darbuotojų kūrybiškumą skatinantys veiksniai „naujojo normalumo“ sąlygomis. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: kūrybiškumas, darbuotojų kūrybiškumas, kūrybiškumą skatinantys veiksniai, naujasis normalumas, darbuotojų kūrybiškumo valdymas.

Kaunas, 2022. 95 p.

## Santrauka

2020 m. prasidėjusi COVID-19 pandemija sukaustė visą pasaulį ir lėmė gilią krizę, daug pokyčių ir neapibrėžtumą įvairiose srityse. Pandemijos padariniai iki šiol jaučiami ir turės ilgalaikį poveikį. Tiek viešosios, tiek verslo organizacijos susidūrė su daug įvairių iššūkių darbuotojų veiklos valdymui ir organizacijos išlikimui, todėl siekia užtikrintumo ir aiškių perspektyvų ateityje. Jau daug mokslininkų, analitikų ir kitų sričių specialistų prognozavo, kad šis didelis sukrėtimas taps naujos eros pradžia ir suformuos „naują normalumą“, kuriame vyraus aukštas neapibrėžtumo lygis ir daug naujų tendencijų, kurias atsinešė pandemija. Įvairių pokyčių jau įvyko sociokultūrinėje, technologinėje, sveikatos apsaugos, darbo standartų ir praktikų bei darbuotojų veiklos valdymo srityse. „Naujasis normalumas“ reiškia įvairių disrupcijų galimybę, kuri iš pradžių daugumai organizacijų kelią nerimą, todėl svarbu akcentuoti greitos reakcijos neapibrėžtumo aplinkoje ir prisitaikymo prie pokyčių aspektus, orientuojantis į darbuotojų veiklos valdymą, skirtą skatinti darbuotojų kūrybiškumą ir stiprinti jį palaikančius veiksnius. Naujausioje mokslinėje literatūroje, pradėtoje rengti prasidėjus pandemijai, pabrėžiama, kad darbuotojų kūrybiškumas taps vienu svarbiausių aspektų „naujajame normalume“ ir siekta atskleisti kūrybiškumo potencialą sprendžiant iššūkius, efektyviai prisitaikant prie pokyčių, pritaikant naujas tendencijas ir išnaudojant atsirandančias galimybes darbo srityje. Be to, sėkmingas darbuotojų kūrybiškumo valdymas ir kūrybiškumą skatinančių veiksnių stiprinimas padeda organizacijoms prisitaikyti prie pokyčių sudėtingoje padėtyje, susigrąžinti saugumo jausmą, didinti konkurencingumą, skatinti augimą ir inovacijų plėtrą bei naujų ir efektyvesnių problemų sprendimo būdų ir galimybių iššūkiuose atradimą. Dažniausiai darbuotojų kūrybiškumą skatinančiais veiksniais įvardijami šie: lyderystė (ypač į pokyčius orientuota, transformacinė ir kūrybiška); organizacinė kultūra ir organizacinis klimatas, palaikantys kūrybiškumą ir naujoves; iššūkių kupinas ir įgalinantis darbo užduočių kontekstas; įgalinanti (įkvepianti, raminanti, komfortiška) fizinė darbo aplinka; inovatyvus ir kūrybiškas darbuotojų mąstymas bei gebėjimas kūrybiškai spręsti problemas; darbuotojų polinkis protingai rizikuoti; darbuotojų gerovė, pasitenkinimas darbu, stipri vidinė motyvacija, polinkis būti kūrybiškais ir kt. Nepaisant to, kad „naujojo normalumo“ sąlygose kai kurios organizacijos susiduria su iššūkiais darbuotojų kūrybiškumo skatinimui ir valdymui, vis dažniau ieškoti kūrybiškų problemų sprendimų, pereiti prie kūrybinių vadybinių praktikų, vystyti naujas kūrybiškumo ugdymo ir valdymo strategijas bei modernias darbuotojų įsidarbinimo kompetencijas, susijusias su kūrybiškumu, lyderyste ir antrepreneryste. Taigi šio projekto objektas – darbuotojų kūrybiškumą skatinantys veiksniai. Projekto tikslas – atskleisti darbuotojų kūrybiškumą skatinančius veiksnius „naujojo normalumo“ sąlygomis. Darbe įgyvendinti uždaviniai: apibūdintas darbuotojų kūrybiškumas, pateikiant sampratą ir charakteristikas; išanalizuoti darbuotojų kūrybiškumą skatinantys veiksniai, akcentuojant „naujojo normalumo“ sąlygas; parengta tyrimo metodika ir teorinis modelis; ištirti

darbuotojų kūrybiškumą skatinantys veiksniai „naujojo normalumo“ sąlygomis, parengtos rekomendacijos. Atlikus tyrimo rezultatų analizę, nustatyta, kad dvi penktosios respondentų „naujojo normalumo“ sąlygomis jaučiasi labai kūrybiški ir yra išitraukę į įvairius kūrybinius procesus. Taip pat nustatyta, kad dvi trečiosios respondentų turi stiprią vidinę motyvaciją, o aukštas pasitenkinimas darbu būdingas beveik trims ketvirtosioms respondentų. Labiausiai respondentams stinga kūrybinio saviveiksmingumo – pasitikėjimo savo kūrybiniais gebėjimais, nes tik trečdalis respondentų atsakė, kad jiems jis ypač būdingas. Su kompetencija susijęs saviveiksmingumas buvo vienas geriausiai vertintų asmeninių aspektų, kadangi septyni iš dešimties respondentų sutiko, kad jiems jis stipriai būdingas. Trys iš penkių respondentų tvirtai sutiko, kad jų organizacijose jaučiamas stiprus įgalinančios fizinės darbo aplinkos poveikis. Beveik pusė respondentų tvirtai sutiko, kad įgalinančio darbo konteksto poveikis yra stiprus. Stiprų kūrybiškos lyderystės poveikį jaučia du iš penkių respondentų. Prasčiausiai įvertintas buvo organizacinis naujovių klimatas, kadangi tik vienas iš keturių respondentų tvirtai mano, kad jo poveikis yra stiprus. Atlikus regresinę ir koreliacinę tyrimo duomenų analizę, buvo patvirtintos hipotezės, kad vidinė motyvacija, pasitenkinimas darbu, kūrybinis saviveiksmingumas, kompetencijos saviveiksmingumas, organizacinis naujovių klimatas, kūrybiška lyderystė, įgalinantis darbo kontekstas ir įgalinanti fizinė darbo aplinka tikrai skatina darbuotojų kūrybiškumą „naujojo normalumo“ sąlygomis.

Tomkevičius, Andrius. Factors Promoting Employee Creativity in the Conditions of the New Normal. Master's Final Degree Project / supervisor Assoc. prof. dr. Živilė Stankevičiūtė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Business and Public Management.

Keywords: creativity, employee creativity, factors promoting creativity, new normal, employee creativity management.

Kaunas, 2022. 95 p.

### **Summary**

The COVID-19 pandemic that began in 2020 has shaken the world and led to a deep crisis, many changes, and uncertainties in various areas. The effects of the pandemic are still being felt and will have a long-term impact. Both public and business organizations have faced many different challenges in managing the performance of their employees and the survival of the organization and are therefore seeking certainty and clear prospects for the future. Many scientists, analysts and others have already predicted that this great shock will usher in a new era and create a "New Normal" with high levels of uncertainty and many new trends that the pandemic has brought with. Various changes have already taken place in the areas of socio-culture, technology, health, as well as labor standards and practices and employee performance management. "New Normal" refers to the possibility of various disruptions that are initially a concern for most organizations, therefore it is important to emphasize the aspects of responding quickly to uncertainties, adapting to change, and focusing on employee performance management to enhance employee creativity and its drivers. Recent scientific literature since the beginning of the pandemic has highlighted the creativity of workers as one of the most important aspects in the "New Normal" and seeks to unleash the potential of creativity to meet challenges, adapt effectively to change, implement the latest trends in today's situations, and take advantage of emerging opportunities in the work environment. In addition, successful management of employee creativity and strengthening the drivers of creativity help organizations adapt to change in a crisis, regain a sense of security, increase competitiveness, foster growth, and innovation, and discover new and more effective solutions and opportunities. The most mentioned drivers of employee creativity are following: leadership (especially change-oriented, transformational and creative); an organizational culture and an organizational climate conducive to creativity and innovation; challenging and empowering context of work tasks; an inspiring, calming and comfortable physical work environment; innovative and creative thinking and ability of employees to solve problems creatively; employees' willingness to take smart risks; employee well-being, job satisfaction, strong internal motivation, tendency to be creative, etc. Although some organizations face challenges in fostering and managing employee creativity in the context of the 'New Normal', there is a growing encouragement to seek creative solutions to problems, to move to creative management practices, to develop new strategies for the training and management of creativity, and to develop modern employability competencies related to creativity, leadership, and entrepreneurship. Thus, the object of research of this project is the factors promoting employee creativity. The aim of the project is to reveal the factors promoting employee creativity in the conditions of the "New Normal". Tasks implemented in the work: the concept and characteristics of employees' creativity were presented; the factors promoting employee creativity have been analyzed, emphasizing the conditions of the "New Normal"; research methodology and theoretical model were

developed; the factors promoting employee creativity in the conditions of the “New Normal” were studied, and recommendations have been prepared. The analysis of the results of the research revealed that two-fifths of the respondents feel very creative in the context of the "New Normal" and are involved in various creative processes. It was also found that two-thirds of respondents have strong intrinsic motivation, and high job satisfaction is characteristic of almost three-quarters of respondents. Respondents lack the most creative self-efficacy – confidence in their creative abilities, as only a third of respondents said that it is highly typical for them. Competence-related self-efficacy was one of the best rated personal aspects, as seven out of ten respondents agreed that it was strongly characteristic of them. Three out of five respondents strongly agreed that the strong impact of an empowering physical work environment is felt in their organizations. Almost half of the respondents strongly agreed that the impact of the empowering work context is strong. Two out of five respondents feel a strong impact of creative leadership. Organizational innovation climate was rated the worst, as only one in four respondents strongly believes that its impact is strong. Regression and correlation analysis of the research data confirmed the hypotheses that intrinsic motivation, job satisfaction, creative self-efficacy, competence self-efficacy, organizational innovation climate, creative leadership, empowering work context, and empowering physical work environment indeed stimulate employee creativity in the conditions of the “New Normal”.

## Turinys

Lentelių sąrašas .....	9
Paveikslų sąrašas .....	10
Terminų sąrašas.....	11
Įvadas.....	13
<b>1. Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių „naujojo normalumo“ sąlygomis problemos analizė .....</b>	<b>15</b>
<b>2. Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių „naujojo normalumo“ sąlygomis teoriniai sprendimai.....</b>	<b>23</b>
2.1. Teoriniai darbuotojų kūrybiškumo pagrindai.....	23
2.1.1. Darbuotojų kūrybiškumo sampratos raida.....	23
2.1.2. Darbuotojų kūrybiškumo samprata .....	28
2.2. Teoriniai darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių pagrindai .....	35
2.2.1. Darbuotojų kūrybiškumą skatinantys asmeniniai veiksniai .....	35
2.2.2. Darbuotojų kūrybiškumą skatinantys kontekstiniai veiksniai.....	40
2.3. Teorinis „naujojo normalumo“ pagrindimas .....	46
2.4. Teorinis darbuotojų kūrybiškumą „naujojo normalumo“ sąlygomis skatinančių veiksnių modelis .....	50
<b>3. Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių „naujojo normalumo“ sąlygomis tyrimo metodologija .....</b>	<b>53</b>
<b>4. Tyrimo rezultatai ir diskusija.....</b>	<b>58</b>
4.1. Darbuotojų kūrybiškumo vertinimas .....	58
4.2. Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių asmeninių ir kontekstinių veiksnių vertinimas.....	59
4.3. Darbuotojų kūrybiškumo ir jį skatinančių veiksnių koreliacinė ir regresinė analizė .....	72
<b>Išvados ir rekomendacijos .....</b>	<b>82</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>85</b>
<b>Informacijos šaltinių sąrašas .....</b>	<b>95</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>96</b>
1 priedas. Istorinė kūrybiškumo sampratos raida iki XX a. vid. ....	96
2 priedas. Šešių kūrybiškumo formų (Six P's) modelis .....	98
3 priedas. Bendro kūrybiškumo ir darbuotojų kūrybiškumo apibrėžimai .....	100
4 priedas. Individualų darbuotojų kūrybiškumą skatinantys veiksniai .....	104
5 priedas. Organizacinį kūrybiškumą apibrėžiantys veiksniai .....	106
6 priedas. „Naujojo normalumo“ apibrėžimai .....	108
7 priedas. Tyrimo instrumentas .....	110
8 priedas. Darbuotojų kūrybiškumo ir skatinančių veiksnių koreliacija .....	118
9 priedas. Darbuotojų kūrybiškumo ir įgalinančio darbo konteksto elementų koreliacija .....	120
10 priedas. Darbuotojų kūrybiškumo bei skatinančių asmeninių ir kontekstinių veiksnių koreliacija .....	122
11 priedas. Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių daugialypės regresijos modelio koeficientai .....	123
12 priedas. Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių kolinearumo diagnostika .....	124
13 priedas. Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių daugialypės regresijos modelio koeficientų lentelė po kintamųjų faktorinės transformacijos .....	125



14	priedas. Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių kolinearumo diagnostika po kintamųjų faktorinės transformacijos .....	126
15	priedas. Tyrimo „Darbuotojų kūrybiškumą skatinantys veiksniai „naujojo normalumo“ sąlygomis“ anketa.....	127

## Lentelių sąrašas

<b>1 lentelė.</b> Darbuotojų kūrybiškumą skatinantys asmeniniai veiksniai .....	36
<b>2 lentelė.</b> Darbuotojų kūrybiškumą skatinantys kontekstiniai veiksniai .....	41
<b>3 lentelė.</b> Pokyčiais, iššūkiais ir galimybėmis pasireiškiančios „naujojo normalumo sąlygos“ .....	46
<b>4 lentelė.</b> Tyrimo teiginių patikimumas vertinant veiksmų blokus .....	55
<b>5 lentelė.</b> Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksmų regresijos modelio ANOVA lentelė .....	77
<b>6 lentelė.</b> Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksmų regresijos modelio apibūdinimo lentelė..	78
<b>7 lentelė.</b> Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksmų regresijos modelio koeficientų lentelė ....	79
<b>8 lentelė.</b> Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksmų daugialypės regresijos modelio ANOVA lentelė .....	80
<b>9 lentelė.</b> Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksmų daugialypės regresijos modelio apibūdinimo lentelė .....	80

## Paveikslų sąrašas

<b>1 pav.</b> Konceptualios sąveikos tarp kūrybiškų asmenų, procesų, situacijų ir produktų pagal Woodman ir kt. (1993).....	27
<b>2 pav.</b> Teorinis darbuotojų kūrybiškumą „naujojo normalumo“ sąlygomis skatinančių veiksnių modelis .....	51
<b>3 pav.</b> Tyrimo imties dydžio nustatymas .....	54
<b>4 pav.</b> Ar darbuotojai yra kūrybiški „naujojo normalumo“ sąlygomis? .....	58
<b>5 pav.</b> Darbuotojų kūrybiškumo vertinimas.....	59
<b>6 pav.</b> Darbuotojų vidinės motyvacijos vertinimas.....	60
<b>7 pav.</b> Darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas .....	60
<b>8 pav.</b> Darbuotojų kūrybinio saviveiksmingumo vertinimas .....	61
<b>9 pav.</b> Darbuotojų kompetencijos saviveiksmingumo vertinimas .....	61
<b>10 pav.</b> Darbuotojų asmeninių veiksnių raiška .....	62
<b>11 pav.</b> Organizacinio naujovių klimato vertinimas .....	64
<b>12 pav.</b> Kūrybiškos lyderystės vertinimas .....	65
<b>13 pav.</b> Iššūkių vertinimas.....	65
<b>14 pav.</b> Kliūčių vertinimas .....	66
<b>15 pav.</b> Užduočių įvairovės vertinimas .....	66
<b>16 pav.</b> Grįžtamojo ryšio apie užduotį vertinimas .....	67
<b>17 pav.</b> Darbo autonomijos vertinimas .....	67
<b>18 pav.</b> Vaidmens konflikto vertinimas .....	68
<b>19 pav.</b> Vaidmens dviprasmiškumo vertinimas .....	69
<b>20 pav.</b> Prieigos prie išteklių vertinimas .....	69
<b>21 pav.</b> Įgalinančio darbo konteksto vertinimas .....	70
<b>22 pav.</b> Įgalinančios fizinės darbo aplinkos vertinimas .....	71
<b>23 pav.</b> Kontekstinių veiksnių poveikio vertinimas.....	72

## Terminų sąrašas

**Asmenybės savybės (kūrybiškumo prasme)** – asmenybės bruožai, kurie išskiria kūrybiškas asmenybes ir yra pakankamai stabilūs skirtingose srityse (pvz., intelektualus smalsumas ir sąžiningumas, platūs interesai, didelė energija, intuityvumas, polinkis sudėtingam darbui, autonomiškumas, pasitikėjimas savimi, atkaklumas, atvirumas, estetinis jautrumas, tolerancija dviprasmiškumui, tvirtas kūrybinis saviveiksmingumas ir kūrybinio vaidmens tapatybė) (Cummings ir Oldham, 1997; Egan, 2005; Jain ir Jain, 2016; Shalley ir Gilson, 2004).

**Autonomija** – laisvė apsispręsti, kokį darbą, kaip ir kada jį atlikti; galėjimas pačiam kontroliuoti savo darbo eigą ar sprendimų priėmimo procesą; veiksmų laisvės darbe jausmas (Amabile, 1997; Cummings ir Oldham, 1997; Shalley ir Gilson, 2004).

**Darbo kontekstas (užduočių sąlygos)** – darbo organizavimo būdas ir darbo užduočių savybės (pvz., sudėtingumas, svarbumas, išteklių pakankamumas, kompetencijos reikalavimai, atsakomybės, laiko spaudimas, lūkesčiai, vaidmenys, stresoriai, iššūkiai, autonomija ir pan.) (Cummings ir Oldham, 1997; Jain ir Jain, 2016; Shalley ir Gilson, 2004).

**Darbuotojų kūrybiškumas** – idėjų apie praktikas, procedūras, produktus ir (ar) paslaugas, kurios yra naujos ir potencialiai naudingos organizacijai, kūrimas (Coelho, Augusto ir Lages, 2011).

**Emocinis intelektas** – gebėjimas tiksliai įvertinti ir išreikšti savo ir kitų emocijas, atpažinti ir valdyti savo ir kitų emocijas bei panaudoti jausmus motyvuojant save, planuojant ir siekiant tikslų savo gyvenime (Kruyen ir van Genugten, 2017; Mitchell ir Reiter-Palmon, 2017).

**Fizinė darbo aplinka** – darbuotojo fizinės aplinkos kontekstas, artimiausia darbo vieta, aplinkiniai objektai, apstatymas (pvz., baldai, kambariniai augalai, darbo vietos dizainas, spalvos, erdvės, langai, vaizdai į gamtą, kvapai, garsai, fizinis klimatas, šviesos kiekis) (Dul, 2019; Dul ir Ceylan, 2011).

**Kognityvinis stilius** – asmeniui priimtinas įvairios informacijos rinkimo, apdorojimo, vertinimo ir taikymo būdas, svarbus psichinio modelio veikimui, subjektyvių teorijų vystymui, išraiškos įgūdžių ir veiksmų parėmimui, mokymuisi (Ke, 2018; Miron, Erez ir Naveh, 2004; Shalley ir Gilson, 2004).

**Kompetencija** – įvairios techninės, procedūrinės ir intelektinės žinios, talentai, patirtys, įgimti ir išmolti gebėjimai, išreniruoti įgūdžiai, kognityvinis problemų sprendimo stilius, srities išmanymas ir apgalvotų sprendimų priėmimas (Amabile, 1988; Anderson, Potočnik ir Zhou, 2014; Kozbelt, Beghetto ir Runco, 2010; Kruyen ir van Genugten, 2017; Woodman, Sawyer ir Griffin, 1993).

**Kontekstiniai veiksniai (kūrybiškumo prasme)** – situacija, kontekstiniai ir socialiniai poveikiai bei įtakos, kurios sukuria ar skatina aplinką, palaikančią ar ribojančią kūrybiškumą (Sternberg ir Lubart, 1991; Woodman ir kt., 1993; Zhang ir Sternberg, 2011); fizinės ir socialinės sąlygos, kurioms esant gali atsiskleisti kūrybiškumas (Tang ir Gruszka, 2017); darbo ir užduočių ypatybių, lyderystės, komandinių (socialinių), organizacinių ir aplinkos veiksnių bei fizinės darbo aplinkos poveikis (Anderson ir kt., 2014; Kruyen ir van Genugten, 2017).

**Kūrybinis saviveiksmingumas** – tikėjimas savo įgūdžiais ir gebėjimais pasiekti kūrybiškų rezultatų (Anderson ir kt., 2014; Egan, 2005; Gong, Huang ir Farh, 2009; Jain ir Jain, 2016; Jaiswal ir Dhar, 2015; Tang, Ma, Naumann ir Xing, 2020).

**Kūrybiško mąstymo gebėjimai** – divergentinis ir konvergentinis mąstymas, įvairių užduočių atlikimo, sudėtingų problemų identifikavimo ir sprendimo, idėjų generavimo, sprendimų formulavimo ir kūrybiško produkto ar įgyvendinamo sprendimo kūrimo gebėjimai (Amabile, 1997; Jain ir Jain, 2016; Ke, 2018; Mitchell ir Reiter-Palmon, 2017; Shalley ir Gilson, 2004).

**Kūrybiškumas** – naujų ar originalių ir naudingų ar vertingų produktų, paslaugų, idėjų, procedūrų ar procesų kūrimas (Jain ir Jain, 2016; Woodman, Sawyer ir Griffin, 1993).

**Lyderystė** – įtakos darymas, procesas tarp lyderio kognicijų (sprendimų priėmimo stilių, kognityvinių gebėjimų ir individualių polinkių, kurie lemia tam tikrą elgesį) ir bruožų, sąveikos tarp lyderių, pasekėjų ir organizacijos konteksto (Mitchell ir Reiter-Palmon, 2017).

**Naujasis normalumas** – situacija, kai visuomenės ar organizacijų ir darbuotojų pobūdis ir (ar) elgesys pasikeitė atsižvelgiant į naujas sveikatos, socialines ir ekonomines realijas; esminiai žmonių ar organizacijų ir darbuotojų veiklos ir (ar) elgesio pokyčiai dėl ilgalaikio krizės, sukrėtimo, problemos pobūdžio (Raghavan, Demircioglu ir Orazgaliyev, 2020); įvykis, būsena ar era, kuri anksčiau buvo nepažįstama, ar netipinė situacija, kuri tapo standartine, įprasta ar laukiama (Buheji ir Buheji, 2020).

**Neapibrėžtumo aplinka (neapibrėžtumas)** – neprognozuojami aplinkos pokyčiai, iššūkių kupina situacija (Tasavori, Eftekhar, Elyasi ir Zaefarian, 2021); suvokiamas nesugebėjimas ką nors tiksliai numatyti, atsirandantis dėl nepasitikėjimo savo žiniomis konkrečioje situacijoje, situacijos dviprasmiškumo, sudėtingumo, nuspėjamumo, abejotinum, rizikos ir nuolatinės kaitos (Sharma, Leung, Kingshott, Davcik ir Cardinali, 2020).

**Organizacinė kultūra** – tos pačios organizacijos narių bendrų įsitikinimų ir prielaidų, vertybių, normų ir standartų, simbolių, taisyklių ir etikos kodeksų, ritualų, apeigų, ceremonijų ir švenčių, kalbos ir žargono, (fizinių) artefaktų, herojų, istorijų ir mitų, fizinės aplinkos, apdovanojimų ir pripažinimo, galios struktūrų ir pan. rinkinys, turintis įtakos jų elgesiui (Ali Taha, Sirkova ir Ferencova, 2016; Martins ir Terblanche, 2003; Miron ir kt., 2004; Muzzio ir de Paiva Junior, 2018).

**Organizacinis klimatas** – stebimi ir pasikartojantys elgesio modeliai, nuostatos ir jausmai, apibūdinantys gyvenimą organizacijoje bei asmenų bendrų požiūrių ir suvokimo apie organizacijos politikas, praktikas ir procedūras rinkinys (Ghosh, 2014).

**Pasitenkinimas darbu** – tai, kiek darbuotojas jaučiasi motyvuotas ir patenkintas savo darbu (Zhou ir George, 2001).

**Psichologinės būsenos** – nuotaikos, emocijos, jausmai ir emocinės reakcijos, kurios įtakoja elgesį ar veiksmą (Anderson ir kt., 2014).

**Rizikos tolerancija** – noras ar polinkis rizikuoti, prisiimti didesnę neapibrėžtumo mastą, nurodanti potencialiai reikšmingų ir (ar) nuviliančių sprendimų, darbo ar bet kokių su užduotimi susijusių veiksmų rezultatų įgyvendinimo tikimybę (Dewett, 2004).

**Vidinė motyvacija** – motyvacinė būsena, kai žmogus yra suinteresuotas atlikti užduotį daugiausia dėl savęs (pvz., dėl gilaus susidomėjimo ir įsitraukimo į darbą, smalsumo, malonumo ar asmeninio iššūkio jausmo ir pan.) (Amabile, 1997; Jain ir Jain, 2016).

## Įvadas

**Temos aktualumas.** 2020 m. prasidėjusi COVID-19 pandemija lėmė „naujojo normalumo“ ir neapibrėžtumo situacijos visame pasaulyje susiformavimą. Jos padariniai vis dar jaučiami įvairiose srityse, tačiau ypač didelius pokyčius patiria organizacijos, kiekvieną dieną besirūpinančios savo darbuotojų veiklos valdymu ir organizacijos išlikimu bei siekiančios užtikrintumo dėl perspektyvų ateityje. Todėl pasaulinė tvarka laikotarpyje po COVID-19 pandemijos (ir krizės) jau vadinama „naujuoju normalumu“, kuriame vyrauja naujos darbo ir darbuotojų veiklos valdymo tendencijos, reaguojant į pokyčius ir iššūkius įvairiose srityse (Buheji ir Buheji, 2020; Camilleri, 2021; Carvalho, 2020; Kaushik ir Guleria, 2020; Risley, 2020; Sharma, Leung, Kingshott, Davcik ir Cardinali, 2020; Škerlavaj, 2020; ir kt.). Pokyčius jau galime stebėti sociokultūrinėje, technologinėje, sveikatos apsaugos, darbo standartų ir praktikų bei darbuotojų veiklos valdymo srityse (Hutajulu, Susita ir Eliyana, 2021; Kaushik ir Guleria, 2020; Kniffin ir kt., 2021; Pakos, Walter, Rücker ir Voigt, 2021; Raghavan, Demircioglu ir Orazgaliyev, 2020; Thukral, 2021; Tønnessen, Dhir ir Flåten, 2021; ir kt.). Taigi „naujasis normalumas“ reiškia įvairių disrupcijų galimybę, kuri iš pradžių daugumai organizacijų kelią nerimą, todėl yra svarbi tinkama orientacija neapibrėžtumo aplinkoje ir į prisitaikymą prie pokyčių orientuotas darbuotojų veiklos valdymas, akcentuojant darbuotojų kūrybiškumo skatinimą ir jį palaikančių veiksnių užtikrinimą (Škerlavaj, 2020; Tang, Hofreiter, Reiter-Palmon, Bai ir Murugavel, 2021; Thukral, 2021).

Nemažai mokslinės literatūros autorių, kurie analizuoja COVID-19 pandemijos suformuoto „naujojo normalumo“ pokyčius, tendencijas, iššūkius ir galimybes, pabrėžia, kad darbuotojų kūrybiškumas bus vienu svarbiausių elementų darbo aplinkoje (Buheji ir Buheji, 2020; Gorzelany-Dziadkowiec, 2021; Mujanah ir kt., 2022; Richards, 2021; Shah, Wu ir Ullah, 2021; Siswanti ir Muafi, 2020; Tønnessen ir kt., 2021). Darbuotojų kūrybiškumas ir jį skatinantys veiksniai nurodomi kaip vieni iš tų aspektų, kurie padės organizacijoms prisitaikyti prie pokyčių krizinėje padėtyje, sugrąžins saugumo jausmą, paskatins augimą, konkurencingumą ir inovacijų plėtrą bei naujų ir efektyvesnių problemų sprendimo būdų ir galimybių iššūkiuose atradimą. Vienais iš darbuotojų kūrybiškumą skatinančiais veiksniais „naujojo normalumo“ sąlygose laikomi šie: lyderystė (ypač į pokyčius orientuota, transformacinė ir kūrybiška), kūrybiškumą palaikanti organizacinė kultūra ir organizacinis naujovių klimatas, įgalinantis darbo ir užduočių kontekstas, įgalinanti fizinė darbo aplinka, inovatyvus ir kūrybiškas darbuotojų mąstymas, iniciatyvos antrepreneriškumui, darbuotojų polinkis protingai rizikuoti, darbuotojų autonomija, gerovė, pasitenkinimas darbu ir vidinė motyvacija būti kūrybiškais bei įsitraukti į kūrybinius procesus ir kt. (Lahindah, Sudirman, Bahri ir Rahmatillah, 2020; Maritz, Perenyi, De Waal ir Buck, 2020; Mujanah ir kt., 2022; Richards, 2021; Shah ir kt., 2021; Siswanti ir Muafi, 2020; Škerlavaj, 2020; Tang, Ma, Naumann ir Xing, 2020; Thukral, 2021; ir kt.). Nepaisant to, kad „naujojo normalumo“ sąlygose kai kurios organizacijos susiduria su iššūkiais darbuotojų kūrybiškumo skatinimui ir valdymui (Kniffin ir kt., 2021; Mercier ir kt., 2021; Tang ir kt., 2020), vis drąsiau skatinama ieškoti kūrybiškų problemų sprendimų, pereiti prie kūrybinių vadybinių praktikų, vystyti naujas kūrybiškumo ugdymo ir valdymo strategijas bei modernias darbuotojų įsidarbinimo kompetencijas, susijusias su kūrybiškumu, lyderyste ir antrepreneryste (Buheji ir Buheji, 2020; Carvalho, 2020; Cohen ir Cromwell, 2020; De Clercq ir Pereira, 2021; Fiorineschi, Frillici ir Rotini, 2020; Hutajulu ir kt., 2021; Lahindah ir kt., 2020; Maritz ir kt., 2020; Siswanti ir Muafi, 2020; Škerlavaj, 2020; Thukral, 2021; ir kt.).

**Temos naujumas.** Vadybos srities mokslinėje literatūroje darbuotojų kūrybiškumo skatinimui „naujojo normalumo“ sąlygomis temai skirta nepakankamai dėmesio. Dauguma susijusios literatūros dėmesį skiria pandemijos padariniams ekonomikos ir sveikatos srityse bei įtakai darbuotojų savijautai, gerovei ir kitiems asmeniniams veiksniams (Camilleri, 2021; Carnevale ir Hatak, 2020; Erer, 2021; ir kt.). Taigi pastebimas aiškus darbuotojų kūrybiškumo ir jį skatinančių veiksnių „naujojo normalumo“ sąlygose aktualizavimo trūkumas. Jį galima paaiškinti tuo, kad šiame darbe nagrinėjama neseniai susiformavusi problema – darbuotojų kūrybiškumo skatinimas COVID-19 pandemijos kontekste. Gausesni darbuotojų kūrybiškumo ir jį skatinančių veiksnių „naujojo normalumo“ sąlygose tyrimai prisidėtų prie efektyvesnio darbuotojų veiklos valdymo, iš neapibrėžtumų kylančių iššūkių sprendimo ir galimybių panaudojimo bei darbuotojų kūrybiškumo skatinimo, ugdymo, panaudojimo. Naujesni darbuotojų kūrybiškumo tyrimai suteiktų daugiau įžvalgų ne tik apie organizacijų ir jų darbuotojų prisitaikymą tokiose neapibrėžtumo situacijose kaip COVID-19 pandemija, bet ir apie ateities iššūkius ir pasiruošimą kitų „naujųjų normalumų“ pokyčiams.

**Problema:** COVID-19 pandemijos suformuotas „naujojo normalumo“ kontekstas ir neapibrėžtumas dėl su pokyčiais ir iššūkiais susiduriančių organizacijų ateities lėmė padidėjusį kūrybiškų darbuotojų poreikį ir orientaciją į darbuotojų kūrybiškumą skatinančius veiksniai. Kokie veiksniai skatina darbuotojų kūrybiškumą „naujojo normalumo“ sąlygomis?

**Tyrimo objektas** – darbuotojų kūrybiškumą skatinantys veiksniai „naujojo normalumo“ sąlygomis.

**Tikslas** – atskleisti darbuotojų kūrybiškumą skatinančius veiksniai „naujojo normalumo“ sąlygomis.

**Uždaviniai:**

1. Apibūdinti darbuotojų kūrybiškumą, pateikiant sampratą ir charakteristikas;
2. Išanalizuoti darbuotojų kūrybiškumą skatinančius veiksniai, akcentuojant „naujojo normalumo“ sąlygas;
3. Parengti tyrimo metodiką;
4. Ištirti darbuotojų kūrybiškumą skatinančius veiksniai „naujojo normalumo“ sąlygomis, parengti rekomendacijas.

**Tyrimo metodai.** Rengiant baigiamąjį magistro projektą, teoriniam pagrindimui naudotas mokslinės literatūros analizės metodas. Probleminės situacijos analizei remtasi aktualia, COVID-19 pandemijos laikotarpyje suformuota mokslinė literatūra. Teoriniam darbuotojų kūrybiškumo, jį skatinančių veiksnių ir „naujojo normalumo“ pagrindimui pasirinkti ilgesnio laikotarpio šaltiniai, kadangi šie aspektai gausiai aprašomi, o tyrinėjimai vykdomi pakankamai ilgą laiką. Mokslinių šaltinių paieška vykdyta ResearchGate, Emerald, SAGE Journals, JSTOR, Google Scholar, Taylor & Francis, Routledge, ScienceDirect, Elsevier, Springer, Wiley, Frontiers, Oxford Academic ir kitose duomenų bazėse ir elektroniniuose ištekliuose. Empiriniam tyrimui naudotas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Duomenų analizės metodas – statistinė duomenų analizė naudojantis MS Excel ir SPSS programomis.

**Darbo struktūra.** Magistrinį darbą sudaro įvadas, problemos analizė, keturių poskyrių teorinis pagrindas (teorinė darbuotojų kūrybiškumo sampratos, darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių ir „naujojo normalumo“ analizė bei teorinio modelio pristatymas), tyrimo metodologija, tyrimo rezultatų analizė ir diskusija, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas bei priedai. Projektas yra 96 puslapių dydžio, jame yra 23 lentelės, 23 paveikslai ir 26 priedai.

## 1. Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių „naujojo normalumo“ sąlygomis problemos analizė

2020 m. pradžioje pasaulį sukaustė SARS-CoV-2 viruso sukeltos COVID-19 ligos protrūkis, kurį tu pačių metų kovo mėnesį Pasaulio sveikatos organizacija (PSO) paskelbė kaip pandemiją. Daugelyje šalių įsivyravo įvairios pandemijos valdymo ir karantino priemonės, pvz., saviizoliacija, socialinis ir fizinis atsiribojimas, kaukių dėvėjimas ir dezinfekantų naudojimas, įvairių viešų renginių, susibūrimų, užsiėmimų ir kelionių draudimai, nebūtinų veiklų ir verslų sustabdymas, darbo ir švietimo perkėlimas į virtualią erdvę ir pan. (Atiku ir Randa, 2021; Buheji ir Buheji, 2020; Camilleri, 2021; Carnevale ir Hatak, 2020; Carvalho, 2020; Chanana ir Sangeeta, 2020; Deole, Deter ir Huang, 2021; Dirani ir kt., 2020; Erer, 2021; Hamouche, 2021; Yawson, 2020; Karaboga, Erdal, Karaboga ir Tatoglu, 2022; Kaushik ir Guleria, 2020; Kumar, 2021; Kurniawan, Sopiah, Juariyah, Prohimi ir Salleh, 2021; Lazim, Salim ir Wahab, 2020; Mercier ir kt., 2021; Santos Vieira de Jesus, Kamlot ir Dubeux, 2020; Sharma ir kt., 2020; Thukral, 2021; Tønnessen, Dhir ir Flåten, 2021).

Pandemija suformavo aukšto lygio neapibrėžtumo situaciją, paskatino radikalius pokyčius ir sukėlė daug iššūkių įvairiose srityse. Didelių nuostolių patyrė menų, kultūros, pramogų, poilsio, maitinimo ir turizmo sektoriai, daugelyje jų gyvenimas sustojo, bet maždaug po metų pandemijos dalis jų atnaujino veiklas, o kai kurie taip ir liko užsidarę ar bankrutavo (Alessa, Alotaibie, Elmoez ir Alhamad, 2021; Camilleri, 2021; Carvalho, 2020; Couret, 2020; Kaushik ir Guleria, 2020; Lazim ir kt., 2020; Richards, 2021; Sharma ir kt., 2020; Thukral, 2021). Krizė ypač neigiamai paveikė sveikatos apsaugos, ekonomikos ir švietimo sritis. Tačiau turėjo teigiamą įtaką mokslo ir technologijų (pvz., paspartėjus modernių vakcinų gamybai, verslų skaitmeninimui, kompiuterinių technologijų progresui), pandemijos metu išaugusių ar atsiradusių veiklų (pvz., nuotolinio prekių užsisakymo ir pristatymo į namus, kaukių ir dezinfekavimo priemonių gamybos) sritims bei, iš dalies, aplinkosaugai (pvz., sumažėjus CO<sub>2</sub> ir kitų globalinį atšilimą skatinančių dujų bei triukšmo koncentracijoms, nors ilgainiui padidėjo gamtinių aplinkų tarša panaudotomis vienkartinėmis veido kaukėmis ir pan.). Taigi buvo tų, kurie šioje neapibrėžtumo aplinkoje sugebėjo išvelgti galimybių ir jas išnaudoti, tačiau pandemija daugeliui tapo rimtu iššūkiu, kuriam spręsti buvo skirta daug ir įvairių išteklių (Aguinis ir Burgi-Tian, 2021; Alessa ir kt., 2021; Buheji ir Buheji, 2020; Camilleri, 2021; Carvalho, 2020; Dirani ir kt., 2020; Gorzelany-Dziadkowiec, 2021; Hamouche, 2021; Karaboga ir kt., 2022; Kniffin ir kt., 2021; Lazim ir kt., 2020; Maritz ir kt., 2020; Pakos ir kt., 2021; Raghavan ir kt., 2020; Risley, 2020; Sharma ir kt., 2020; Škerlavaj, 2020; Tang ir kt., 2021; Thatrak, 2021; Thukral, 2021; Tønnessen ir kt., 2021; Wolor, Solikhah, Fadillah ir Lestari, 2020).

Neilgai trukus buvo pradėti įgyvendinti gal ir ne visai nauji, bet situacijos mastą atitinkantys prisitaikymo prie pokyčių, problemų sprendimo ir darbų atlikimo būdai. Pavyzdžiui, dar labiau aktualūs tapo tokie darbo atlikimo standartai ir būdai kaip lankstus ir nuotolinis darbas, nuotoliniai darbo pokalbiai, verslų skaitmeninimas, spartesnis technologijų darbo procesams įsisavinimas, virtualus darbuotojų veiklos valdymas, naujos darbuotojų gerovės palaikymo programos ir pan. Taip pat pakito socialiniai įpročiai – pradėta praktikuoti nuotolinį apsipirkimą ir bendravimą, skatintas atsargesnis gyvas tarpasmeninis bendravimas ir keliavimas, pradėtas švietimo skaitmeninimas, rengti virtualūs susitikimai ir mokymai. Be viso to, nauja pasaulinė tvarka kelia daug iššūkių sveikatos apsaugos sistemai ir naujų klausimų mokslininkams dėl efektyvių vakcinų kūrimo, naujų praktikų pacientams gudyti, užsikrėtimo prevencijos, ligų protrūkių ateityje numatymo, išvengimo ir sklandesnio padarinių valdymo (Camilleri, 2021; Carnevale ir Hatak, 2020; Deole ir kt., 2021; Erer,



2021; Hutajulu ir kt., 2021; Yawson, 2020; Kaushik ir Guleria, 2020; Kniffin ir kt., 2021; Kumar, 2021; Kurniawan ir kt., 2021; Nilasari, Nisfiannoor ir Devinta, 2021; Pakos ir kt., 2021; Raghavan ir kt., 2020; Thukral, 2021; Tønnessen ir kt., 2021; Wolor ir kt., 2020). Taigi būtent toks „naujasis normalumas“ daugelio mokslininkų pristatomas atsižvelgiant į COVID-19 pandemijos ir jos nulemtos ekonominės krizės kontekstą pasaulinėje tvarkoje.

Kadangi COVID-19 pandemija sukūrė sudėtingą žmonių išteklių valdymo situaciją, dalis organizacijų buvo priverstos sustabdyti savo veiklą, o kitos pritaikyti veiklas pagal karantino reikalavimus. Kiekvieną dieną savo darbuotojų veiklos valdymu ir organizacijos išlikimu besirūpinančios bei užtikrintumo dėl perspektyvų ateityje siekiančios organizacijos patiria reikšmingų pokyčių (Alessa ir kt., 2021; Buheji ir Buheji, 2020; Carnevale ir Hatak, 2020; Hamouche, 2021; Yawson, 2020; Kaushik ir Guleria, 2020; Kumar, 2021; Lahindah ir kt., 2020; Sharma ir kt., 2020; Thatrak, 2021; Thukral, 2021). Dalis į naujas darbo sąlygas, tokias kaip darbas iš namų, didesnė rizika netekti darbo, spaudimas persikvalifikuoti, išnykusi riba tarp darbo ir laisvalaikio, patekusių darbuotojų susiduria su tam tikrais darbo, šeimos ir asmeninio gyvenimo konfliktais. Organizacijos turi pritaikyti naujas vadybines praktikas, kad galėtų pagerinti darbuotojų pusiausvyros tarp darbo ir šeimos pojūtį, organizacinį tapatumą, ryšį su kolegomis, bendrą gerovę, įsitraukimą į darbą, pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą, motyvaciją, moralę bei saugumą. Tai svarbu todėl, kad mažesni šių aspektų lygiai neigiamai veikia ne tik darbuotojų, bet ir organizacijų produktyvumą, jų gebėjimą konkuruoti ir būti inovatyviomis, darbuotojų integraciją ir veiklą, taip pat lemia mažesnes darbuotojų kūrybiškumo pastangas. Bet kurio iš šių efektų trūkumą jaučiantys darbuotojai bus mažiau suinteresuoti ieškoti kūrybiškų idėjų ir sprendimų, o verčiau rinksis jau žinomus, patikrintus, greitus ir šabloninius problemų sprendimo kelius, kurie ne visada yra tinkami aktualioje situacijoje, nesprenžia problemų (Aguinis ir Burgi-Tian, 2021; Alessa ir kt., Buheji, Ahmed ir Jahrami, 2020; 2021; Camilleri, 2021; Carnevale ir Hatak, 2020; Chanana ir Sangeeta, 2020; De Clercq ir Pereira, 2021; Deole ir kt., 2021; Dirani ir kt., 2020; Erer, 2021; Ererdi, Nurgabdeshev, Kozhakhmet, Rofcanin ir Demirbag, 2021; Hamouche, 2021; Inam ir kt., 2021; Karaboga ir kt., 2022; Kaushik ir Guleria, 2020; Kniffin ir kt., 2021; Kumar, 2021; Kurniawan ir kt., 2021; Kwong, Demirbag, Wood ir Cooke, 2021; Lazim ir kt., 2020; Mercier ir kt., 2021; Nilasari ir kt., 2021; Pakos ir kt., 2021; Raghavan ir kt., 2020; Risley, 2020; Shah ir kt., 2021; Tasavori, Eftekhar, Elyasi ir Zaefarian, 2021; Thukral, 2021; Wolor ir kt., 2020).

Nemažai mokslinės literatūros autorių, kurie analizuoja, kokie pokyčiai, iššūkiai, tendencijos ir galimybės įsivyras COVID-19 pandemijos suformuotame „naujajame normalume“, pabrėžia, kad darbuotojų kūrybiškumas taps vienu svarbiausių gebėjimų darbe po pandemijos (Buheji ir Buheji, 2020; Gorzelany-Dziadkowiec, 2021; Mujanah ir kt., 2022; Richards, 2021; Shah ir kt., 2021; Siswanti ir Muafi, 2020; Tønnessen ir kt., 2021). Yra tikima, kad darbuotojų kūrybiškumas ir kai kurie jį skatinantys veiksniai padės organizacijoms prisitaikyti prie pokyčių sudėtingoje padėtyje, sugražins saugumo jausmą, paskatins augimą, konkurencingumą ir inovacijų plėtrą bei naujų ir efektyvesnių problemų sprendimo būdų ir galimybių iššūkiuose atradimą. Ypač didelis dėmesys atkreiptas į tokius darbuotojų kūrybiškumą skatinančius veiksnius kaip lyderystė (ypač į pokyčius orientuota, transformacinė ir kūrybiška), kūrybiškumą palaikanti organizacinė kultūra ir organizacinis naujovių klimatas, inovatyvus ir kūrybiškas darbuotojų mąstymas, darbuotojų gebėjimas toleruoti didesnę riziką, darbuotojų automoniškumas priimant tam tikrus sprendimus ir atliekant užduotis, darbuotojų gerovė bei motyvacija būti kūrybiškais ir įsitraukti į kūrybinius procesus (Alessa ir kt., 2021; Atiku ir Randa, 2021; Buheji ir Buheji, 2020; Carnevale ir Hatak, 2020;

Dirani ir kt., 2020; Gorzelany-Dziadkowiec, 2021; Hutajulu ir kt., 2021; Inam ir kt., 2021; Yawson, 2020; Lahindah ir kt., 2020; Lazim ir kt., 2020; Maritz ir kt., 2020; Mujanah ir kt., 2022; Richards, 2021; Shah ir kt., 2021; Siswanti ir Muafi, 2020; Škerlavaj, 2020; Tang ir kt., 2020; Thukral, 2021; Tønnessen ir kt., 2021).

„Naujas normalumas“ reiškia įvairių disrupcijų (radikalių pokyčių) galimybę, kuri daugumai organizacijų kelia nerimą, todėl yra svarbi tinkama orientacija neapibrėžtumo aplinkoje ir į prisitaikymą prie pokyčių orientuotas darbuotojų veiklos valdymas, akcentuojant darbuotojų kūrybiškumo skatinimą ir jį palaikančių veiksmų užtikrinimą (Škerlavaj, 2020; Tang ir kt., 2021; Thukral, 2021). Tačiau „naujojo normalumo“ kuriamoje neapibrėžtumo aplinkoje organizacijos kartais susiduria su tam tikrais iššūkiais darbuotojų kūrybiškumą skatinti ir valdyti (Kniffin ir kt., 2021; Mercier ir kt., 2021; Tang ir kt., 2020). Pavyzdžiui, siekiant suvaldyti tam tikrą problemą, kai kurios organizacijos (ypač viešosios, institucinės) yra konservatyvaus ir nelankstaus požiūrio į kūrybines darbuotojų pastangas, o pirmiau visko akcentuoja griežtą taisyklių ir procedūrų laikymąsi. Kai kurios organizacijos turi mažai patirties darbuotojų kūrybiškumo įgūdžių ugdyme. Kitur darbuotojų kūrybiškumo valdymo ir darbuotojų kūrybinio potencialo panaudojimo strategijų esmė nėra supраста arba dirbtinai vengiama galimų pokyčių, kuriuos paskatintų aktyvesnis darbuotojų kūrybiškumo įtraukimas į įprastas darbuotojų veiklas. Pokyčiai, darbuotojų iniciatyvos, giežtos kontrolės atsisakymas, darbuotojų autonomiškumas ir neapibrėžtumas suprantami kaip grėsmės, o ne kaip galimybės. Nepaisant to, vis drąsiau yra skatinama kūrybiškai spręsti problemas, pereiti prie kūrybinių vadybinių praktikų, vystyti naujas kūrybiškumo ugdymo ir valdymo strategijas. Palaikymą tam išreiškia ir tarptautinės valdymo institucijos ir organizacijos, pvz., Europos Sąjunga, Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, Jungtinės Tautos ir kt. Taip pat didelis dėmesys teikiamas „naujojo normalumo“ sąlygose būtinoms įsidarbinimo kompetencijoms (gebėjimui gauti darbą ir jame išlikti), kurių pagrindinės yra tarpusavyje labai susijusios – tai kūrybiškumas, lyderystė ir antreprenerystė (Buheji ir Buheji, 2020; Carvalho, 2020; Cohen ir Cromwell, 2020; Couret, 2020; Chanana ir Sangeeta, 2020; De Clercq ir Pereira, 2021; Fiorineschi ir kt., 2020; Gorzelany-Dziadkowiec, 2021; Hutajulu ir kt., 2021; Lahindah ir kt., 2020; Maritz ir kt., 2020; Richards, 2021; Siswanti ir Muafi, 2020; Sopianingsih ir Lukman, 2022; Škerlavaj, 2020; Thukral, 2021).

Taigi darbuotojų kūrybiškumo skatinimas ir panaudojimas organizacijoms yra gyvybiškai svarbus ne dėl to, kad jos grįžtų į senas vėžes, o tam, kad jos būtų geresnės, efektyvesnės, konkurencingesnės, inovatyvesnės, tvaresnės ir atsparesnės „naujajame normalume“ ir vėliau ateityje. Jau žinoma, kad vien organizacijų atsparumo – gebėjimo greitai atsigausti po sukrėtimų – nepakaks, nes grįžimas į „seną normalumą“ reikštų ir prieš COVID-19 pandemiją buvusių problemų, tokių kaip intensyvus turizmas ir vartojimas, aplinkos tarša ir globalinis atšilimas, darbo rinkos iššūkiai (nedarbas, darbuotojų trūkumas, kompetencijų stoka ir pan.), artimas kontaktas su gyvūnijos pasauliu (kuriame apstu ligų protrūkius sukelti galinčių virusų, bakterijų ir pan.) grįžimą, kas ilgainiui sudarytų sąlygas panašaus lygio krizėms atsirasti. Pandeminio laikotarpio iššūkiai yra tarsi pasiruošimas tam, kas laukia ateityje ir galimybė mokytis iš prieš pandemiją ir po jos padarytų klaidų, ieškoti naujų galimybių ir būdų sumažinti galimų sukrėtimų poveikį ir šoką ateityje. Taigi didžiausias akcentas, kaip organizacijos ir darbuotojai galėtų atsigausti ir veikti „naujajame normalume“, yra ne atsparumas sukrėtimams ir greitas atsistatymas, o kūrybiškumas – gebėjimas kurti naujus ir vertingus dalykus, gebėjimas mokytis ir tobulėti bei galimybių ir idėjų cirkuliacija siekiant pagerinti organizacijų ir darbuotojų ryšį, darbuotojų veiklos valdymą bei darbuotojų kompetencijas ir saugumą darbo rinkoje

(Buheji ir Buheji, 2020; Carvalho, 2020; De Clercq ir Pereira, 2021; Hutajulu ir kt., 2021; Richards, 2021; Škerlavaj, 2020; Tang ir kt., 2021; Thatrak, 2021).

Individualiai ir grupėse dirbančių darbuotojų kūrybiškos apraiškos tiesiogiai daro įtaką organizacijos kūrybiškai tapatybei ir įvaizdžiui. Organizacijos su kūrybiškais darbuotojais, komandomis ir vadovais tikrai turi daugiau šansų išorinėje aplinkoje būti atpažįstamos kaip kūrybiškos organizacijos. Kūrybiškas darbuotojų asmenybės, jei viešai demonstruojamos, gali stebėti ir klientai ir kiti suinteresuotieji. Be to, kai darbuotojai save, kolegas ir vadovus laiko kūrybiškais, jie teigiamai vertina ir bendrą organizacijos kūrybiškumą, net ir tuo atveju, kai patys savęs nelaiko kūrybiškais ar neturi kūrybiškumui reikalingų kompetencijų. Kūrybiški darbuotojai ir vadovai gerina organizacijos įvaizdį, reputaciją, komunikaciją su klientais ir kitais suinteresuotaisiais ir net turi įtakos organizacijų konkurencingumui, pelningumui ir vertei rinkoje, nes jie yra vertingas intelektinis kapitalas ir organizacijos turtas. Kūrybiški darbuotojai yra dažniau linkę įsitraukti ne tik į įvairius kūrybinius, bet ir į nekūrybinius procesus siekiant padidinti jų efektyvumą, sklandumą, produktyvumą. Tai bendroje perspektyvoje gerina įvairius procesus visoje organizacijoje bei didina galimybes išvystyti vertingus ir naudingus rezultatus tiek organizacijai, tiek kitiems suinteresuotiesiems. Kūrybiškų darbuotojų turėjimas organizacijai didina galimybes susirasti naujų klientų ir partnerių (Schnugg, 2019; Woodman, Sawyer ir Griffin, 1993). Kadangi kūrybiškų darbuotojų nauda neapibrėžtumo situacijose plačiai išnagrinėta, neabejojama, kad ir „naujojo normalumo“ sąlygose, kurias suformavo COVID-19 pandemija, darbuotojų kūrybiškumas bus universalio vertės kūrimo priemone.

Kūrybišką organizaciją apibūdina ne tik kūrybiški darbuotojai, bet ir kūrybinių procesų tęstinumas bei suformuoti kūrybiški rezultatai. Kūrybiški procesai didina organizacijos galimybes spręsti problemas ir priimti sprendimus efektyviau ir sklandžiau, skatina žinių dalinimąsi organizacijos viduje ir išorėje, tobulinti silpnąsias sritis, rasti naujų ir naudingų idėjų bei jas pritaikyti siekiant kūrybinių rezultatų. Kūrybiški darbuotojų rezultatai, pvz., idėjos, kurios organizacijoje turi potencialo tapti vertingais ir naudingais produktais, paslaugomis ir kt., yra veiksnys, didinantis bendrą organizacijos kūrybiškumą. Be to, yra daugiau šansų, kad kūrybiški rezultatai taps inovacijomis. Rinkoje cirkuliuojantys kūrybiški, inovatyvūs ir aktualios problemas išsprendžiantys ar tam tikrą poreikį patenkinantys organizacijos produktai kitiems rinkos dalyviams signalizuoja apie organizacijos kūrybiškumą ir inovatyvumą, didina konkurencingumą ir įmonės pelningumą, gerina įvaizdį ir reputaciją, didina galimybes užmegzti partnerinių ryšių su kitomis organizacijomis (Schnugg, 2019; Woodman ir kt., 1993).

Darbuotojų kūrybiškumas naudingas ne tik organizacijoms, bet ir pačių darbuotojų veikloje. Pavyzdžiui, Hutajulu ir kt. (2021) rašo, kad pagrindiniai kūrybiškumo tikslai darbuotojų veikloje yra šie:

- kūrybiškų idėjų pritaikymas sprendžiant iš darbo kylančius iššūkius;
- kūrybiškų idėjų pritaikymas gerinant darbo kokybę;
- naujų idėjų kūrimas problemoms spręsti;
- naujų metodų ar technikų užduočiai atlikti paieška;
- idėjų, kurias galėtų pritaikyti kiti, skatinimas.

Tuo tarpu pagal Cohen ir Cromwell'į (2020), darbuotojų kūrybiškumas COVID-19 pandemijos suformuotose „naujojo normalumo“ sąlygose yra labai svarbus tiek ieškant naujų sprendimų apibrėžtomis problemoms, tiek siekiant praktinio esamų sprendimų ir išteklių neapibrėžtomis

problemoms panaudojimo. Nukreiptasis darbuotojų kūrybiškumas reikalingas tuomet, kai vyraujant neapibrėžtumui, darbuotojai nukreipia savo pastangas aiškiai apibrėžtos problemos sprendimų ir išteklių paieškai. Kai buvo pastebėta, kad virusas paveikia apatinius kvėpavimo takus, šiai problemai sprendimus teikiančios organizacijos nukreipė darbuotojų kūrybiškumą ir sutelkė išteklius greitai, efektyviai ir dideliais kiekiais pagaminamiems ventiliatoriams kurti. Geriausiai šį procesą apibūdina įvairių idėjų generavimas ir skirtingų žinių ir išteklių pritaikymas aktualiai problemai spręsti. Tačiau problemos gali būti neaiškios, dviprasmiškos ir neribotos, todėl darbuotojams gali būti sudėtinga nukreipti kūrybiškumą problemai apibrėžti. Taigi čia geriau pasitarnauja atsirandantis darbuotojų kūrybiškumas, kai jie sutelkia savo pastangas į konkretų sprendimą ir laisvus išteklius, kuriems panaudoti vėliau ieško atitinkamos problemos. Dažniausias pavyzdys to yra socialinių medijų, įvairių virtualių sprendimų panaudojimas sprendžiant sumažėjusių kontaktų, fizinio atsiribojimo problemą. COVID-19 pandemijos kontekste darbuotojų kūrybiškumas gali apimti bet kokias pastangas kurti naujas idėjas, skirtas su pandemija susijusioms problemoms išspręsti, ir šios idėjos tampa naujovėmis po to, kai jos yra visiškai išplėtotos iki galutinio rezultato, naudingo galutiniam vartotojui, pvz. veido kaukės, dezinfekavimo priemonės, efektyvesni plaučių ventiliatoriai, naujos kartos vakcinos bei nuotolinio darbo įrankių paketai ir virtualaus gyvenimo sprendimai (Cohen ir Cromwell, 2020; Fiorineschi ir kt., 2020).

Kūrybiškumas svarbus ne tik esamiems, bet ir potencialiems darbuotojams, nes yra geidžiama įsidarbinimo kompetencija – gebėjimas gauti darbą ir jame likti. Tai ypač aktualu tapo COVID-19 pandemijos metu, kai pradėta svarstyti apie ateityje atsirasiančius iššūkius, jiems įveikti reikalingus gebėjimus ir veiksmus bei kaip pritaikyti busimų kartų kompetencijas ateities darbuose. Šie rūpesčiai susiję ir su tuo, kad pandemija paskatino skaitmeninę transformaciją ir informacinių technologijų įsisavinimą darbe, todėl ir toliau turėtų plėstis nuotolinio ar mišraus darbo, verslų skaitmenizavimo ir virtualaus darbuotojų veiklos valdymo galimybių taikymas (Buheji ir Buheji, 2020; Hutajulu ir kt., 2021; Pakos ir kt., 2021; Santos Vieira de Jesus ir kt., 2020; Sopianingsih ir Lukman, 2022). Organizacijos, išreiškiančios didelį darbuotojų su moderniomis įsidarbinimo kompetencijomis poreikį, vis aktyviau mainais šiems darbuotojams siūlo gerovės, lankstumo ir didesnio autonomiškumo užtikrinimą. Tuo tarpu kitos organizacijos imasi esamų darbuotojų perkvalifikavimo, kad jie atitiktų „naujojo normalumo“ reikalavimus (Buheji ir Buheji, 2020; Sopianingsih ir Lukman, 2022). Tiesą sakant, dėmesys į naujas XXI a. darbo kompetencijas buvo atkreiptas dar prieš pandemiją. Šie įgūdžiai ypač svarbūs jaunajai kartai, siekiančiai suderinti kintančias darbo rūšis, būti lanksčiais ir atspariais naujiems su darbu susijusiems iššūkiams bei ugdantis įgūdžių ateities profesijoms, kurių dar nėra. XXI a. įgūdžiai apima bendravimo, bendradarbiavimo, kūrybiškumo, kritinio mąstymo ir problemų sprendimo įgūdžius, kurie yra suderinami su skaitmenine transformacija, kas tik dar labiau padidina su informacinėmis ir skaitmeninėmis technologijomis „draugaujančio“ jaunimo galimybes būti įdarbintais ar sukurti darbą (pvz., darbas savo poreikiams, pomėgio pavertimas verslu, freelancinimas, visuomeninė ir antrepreneriška veikla) (Sopianingsih ir Lukman, 2022).

Prie darbuotojams būtinų kompetencijų taip pat priskiriama lyderystė ir antreprenerystė, kurios gali daryti įtaką kūrybiškumui. Taigi organizacijų vadovai turėtų nepamiršti darbuotojų lyderystės ir antreprenerystės įgūdžių ugdymo, kuris padidina organizacijų atsparumą, judrumą, inovatyvumą, tvarumą, kūrybiškumą ir informacinių technologijų gebėjimus bei kuria įtraukiančią, kūrybiškumą palaikančią ir bendradarbiavimo kultūrą (Buheji ir Buheji, 2020; Pakos ir kt., 2021; Santos Vieira de Jesus ir kt., 2020; Sopianingsih ir Lukman, 2022; Škerlavaj, 2020; Tang ir kt., 2021; Wolor ir kt.,

2020). Vadybininkai, lyderiai ir antreprenieriai, siekdami efektyvesnio kūrybinio proceso neapibrėžtumo sąlygomis, turėtų rūpintis darbuotojų, pavaldinių ar kolegų kūrybiškumu. Taigi lyderystės stilius ir praktikos turi reikšmingą įtaką skatinant darbuotojų kūrybiškumą.

Kūrybiškumas svarbus ne tik paprastiems, funkciniais darbuotojams, bet taip pat lyderiams ir antreprenieriams. Siekiant skatinti darbuotojų kūrybiškumą „naujajame normalume“, organizacijoms reikia transformacinių, kūrybiškų, įgalinančių ir į pokyčius orientuotų lyderių. Tokie lyderiai turėtų būti pasiruošę išreikšti savo kūrybinius gebėjimus ir skatinti tą daryti kitus (darbuotojus), įkvėpti, motyvuoti ir įtraukti. Taip pat teikti paramą (organizaciniais, informacijos ir laiko ištekliais) darbuotojams, siekiantiems tobulinti kūrybiškumo gebėjimus darbe, ugdyti kūrybines darbuotojų pastangas. Kita svarbi lyderių funkcija yra skatinimas ir sąlygų sudarymas darbuotojams įsitraukti į kūrybinį procesą ir užduotis. Ne mažiau svarbi lyderių įtaka darbuotojų bendradarbiavimui, bendravimui, žinių dalinimuisi ir vadovų-pavaldinių grįžtamajam ryšiui siekiant kūrybiško rezultato. Esminiai antreprenerystės aspektai yra antreprenierio gebėjimai kurti novatoriškas idėjas, priimti didesnę riziką, identifikuoti galimybes įvairiose neapibrėžtumo sąlygose ir iššūkiuose bei jas tikslingai panaudoti vertės kūrime, sprendžiant problemas bei padedant visuomenei atsigausti po pandeminio streso. O kūrybiškumas šiuos gebėjimus sustiprina ir yra būtinas siekiant sugalvoti naujų idėjų ir požiūrių į iššūkius bei galimybes sudėtingose situacijose (Atiku ir Randa, 2021; Dirani ir kt., 2020; Hutajulu ir kt., 2021; Yawson, 2020; Lahindah ir kt., 2020; Lazim ir kt., 2020; Maritz ir kt., 2020; Mitchell ir Reiter-Palmon, 2017; Mujanah ir kt., 2022; Shah ir kt., 2021; Siswanti ir Muafi, 2020; Škerlavaj, 2020; Thukral, 2021; Wolor ir kt., 2020).

COVID-19 pandemijos ir jos suformuoto „naujojo normalumo“ problema yra ganėtinai nauja (susiformavo tik prieš du metus, o galutinai išryškėjo daugmaž prieš metus), todėl tyrimų ir publikacijų, kurie apjungtų šią problemą su darbuotojų kūrybiškumu, labai nedaug. Mokslinės literatūros, pagrindžiančios darbuotojų kūrybiškumo reikšmės pokyčius ir darbuotojų kūrybiškumą skatinančius veiksnius „naujojo normalumo“ sąlygose, trūksta, kadangi dauguma jų dėmesį skiria pandemijos padariniams ekonomikos ir sveikatos srityse bei darbuotojų savijautos, įpročių pokyčiams ir pan. Tačiau yra tyrimų, kuriuose analizuojama kūrybiškumo įtaką žmonių ar darbuotojų gyvenimo gerovei ir įvairiose veiklos srityse (pandemijos kontekste). Kartais darbuotojų kūrybiškumas analizuotas kaip tarpininkaujantis veiksnys. Pavyzdžiui, analizuota kritinio ir kūrybiško mąstymo svarba mažų ir vidutinių įmonių verslo veiklai pandemijos metu (Mujanah ir kt., 2022), darbuotojų kūrybiškumo įtaka ryšiui tarp organizacijos orientacijos į žmogiškąjį kapitalą ir išskirtinių organizacijos rezultatų (efektyvios veiklos) (Thatrak, 2021), ryšiui tarp asmeninių pasiekimų ir užduočių atlikimo (Karaboga ir kt., 2022) bei ryšiui tarp pandemijos grėsmių vertinimo ir darbuotojų gerovės (Tang ir kt., 2021). Taigi darbuotojų kūrybiškumas yra svarbus tarpininkaujantis veiksnys tarp tokių įvairių aspektų kaip pandemijos sukulto neapibrėžtumo grėsmės ir organizacijų konkurencingumas, veiklos efektyvumas, sėkmingumas, inovatyvumas bei darbuotojų gerovė. Taip pat galima rasti nedidelį kiekį publikacijų, kuriuose nagrinėjama darbuotojų kūrybiškumo reikšmė prieš pandemiją ir po jos (pvz., Mercier ir kt., 2021; Tønnessen ir kt., 2021) bei analizuojami kai kurie darbuotojų kūrybiškumą skatinantys veiksniai.

De Clercq'as ir Pereira (2021) nagrinėjo ryšį tarp suvoktų pandemijos grėsmių ir darbuotojų kūrybiškumo lygio bei šį ryšį veikiančius kelis veiksnius. Autoriai prognozavo, kad darbuotojų įsitraukimas ir pastangos įtraukti kitus į konstruktyvaus konflikto (diskusijų, produktyvių idėjų ir sprendimų generavimo) vystymą paskatina darbuotojų nerimo dėl pandemijos grėsmių transformaciją

į didesnę polinkį kurti naujas organizacijos tobulinimo idėjas (darbuotojų kūrybiškumą). Tai reiškia, kad su darbo užduotimis susijęs konstruktyvus konfliktas yra tarpininkaujantis veiksnys tarp nerimo dėl pandemijos grėsmių ir darbuotojų kūrybiškumo. Taip pat kelta hipotezė, kad konstruktyvaus darbo konflikto vaidmuo bus stipresnis tarp darbuotojų, turinčių stiprią kolektyvinę orientaciją (dėmesį į kitų žmonių gerovę, o ne asmeninius interesus). Autorių su vienos nekilnojamojo turto organizacijos darbuotojais Portugalijoje atlikto empirinio tyrimo rezultatai patvirtino visas hipotezes. Taigi kolektyviai suinteresuoti darbuotojai, suvokdami iš pandemijos kylančias grėsmes, labiau linkę įsitraukti į kūrybines veiklas, siekiant spręsti organizacijos problemas ir kurti jos tobulinimo idėjas. Atsižvelgiant į tai, kad pandemijos metu organizacijos (ypač verslo) ir jų darbuotojai visame pasaulyje susidūrė su daug iššūkių ir neapibrėžtumo situacijų, galima teigti, kad darbuotojų kūrybiškumas pandemijos metu tikrai svarbus aspektas ir greičiausiai yra aukštesnio lygio nei prieš pandemiją.

Kita vertus, Mercier'o ir kt. (2021) atliktas tyrimas, kuriuo siekta sužinoti, ar pandemija paskatino daugiau kūrybiškumo, parodė priešingai. Autorių tyrimo, atlikto Prancūzijoje klausiant respondentų socialiniuose tinkluose apie jų kūrybiškumo lygius prieš pandemiją ir jos metu, rezultatai parodė, kad kasdienis kūrybiškumas pandemijos metu yra aukštesnio lygio, bet profesinis (darbuotojų) kūrybiškumas nepakito. Tačiau atskyrę nuotoliu dirbančius ir tradicinėse darbo vietose likusius darbuotojus, jie pastebėjo, kad profesinis kūrybiškumas nežymiai padidėjo tų darbuotojų, kurie liko dirbti tradicinėse darbo vietose, nes jose darbuotojai susiduria su daugiau pandemijos iššūkių. Pasak autorių, darbuotojų kūrybiškumo pokyčio stoka gali būti susijusi su tuo, kad pandemija prasidėjo ganėtinai neseniai lyginant su atlikto tyrimo laiku, ir darbuotojai greičiausiai greitų pokyčių neužfiksavo ar buvo sutrikę, atsižvelgiant į tai, kad pirmaisiais pandemijos metais pasaulis buvo tarsi apstingęs. Taigi Mercier'o ir kt. (2021) tyrimo rezultatai gali būti visiškai teisingi, atsižvelgiant į De Clercq'o ir Pereira'os (2021) tyrimo rezultatus, kad įsitraukimas į idėjų ir sprendimų generavimo veiklas bei polinkis į kūrybiškumą padidėja tarp darbuotojų, kurie yra kolektyviai susieti, jaučia organizacinį tapatumą ir yra orientuoti į gyvą bendradarbiavimą. Darbuotojų kūrybiškumas neapibrėžtumo (šiuo atveju pandemijos, „naujojo normalumo“) situacijoje padidėja esant tam tikroms sąlygoms ar veiksniams.

Tam tikrų tarpininkaujančių veiksnių svarbą taip pat pabrėžė Tang ir kt. (2020), kurie nustatė, kad pandemijos suformuotas neapibrėžtumas padidino darbuotojų kūrybiškumą, kai darbuotojo „vidurio kelio“ (kin. *Zhongyong*) – Konfucianizmo balanso ir harmonijos doktrina, reiškianti prisitaikymą prie sudėtingų situacijų, kompromisų ieškojimą, taisyklių laikymąsi ir rizikos vengimą – vertė yra žema, o kūrybinis saviveiksmingumas – įsitikinimas ar jausmas, kad kas nors yra kūrybiškas ir pajėgus atlikti kūrybinį darbą – yra didelis. Taigi šių autorių tyrimas parodė, kad pandemijos neapibrėžtumo iššūkiai turi įtakos kūrybiškumo padidėjimui, kai darbuotojai yra labiau linkę rizikuoti, išbandyti naujus dalykus, nebijo pakovoti dėl savo idėjų ir turi aukštą kūrybinį saviveiksmingumą, t. y. tiki, kad yra kūrybiški ir pajėgūs sukurti kūrybišką rezultatą.

Siswanti ir Muafi'o (2020) tyrimas, atliktas su vieno Indonezijos banko darbuotojais, parodė, kad įgalinanti lyderystė (situacija, kai lyderis suteikia pavaldiniams galios, savarankiškumo, motyvacijos ir kitų darbo privilegijų) tokiose situacijose kaip COVID-19 pandemija turi teigiamą ryšį su individualiu darbuotojų kūrybiškumu per jų psichologinį įgalinimą (dalyvavimą priimant sprendimus ir savarankiškumo suvokimą, nuosavybės jausmą ir savo darbo kontrolę). Shah'as ir kt. (2021) taip pat tyrė lyderystės, tik šį kartą įtraukiančios, įtaką darbuotojų kūrybiškumui Pakistano bankų

sektoriuje. Pasak autorių, įtraukus lyderis formuoja atvirumo aplinką organizacijoje, todėl darbuotojai skatinami formuoti kūrybiškas idėjas apie naujus ir efektyvesnius užduoties atlikimo būdus. Tai patvirtino ir jų empirinis tyrimas, kuriame, beje, lyderystė buvo traktuojama kaip tarpininkaujantis veiksnys tarp įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų kūrybiškumo. Hutajulu ir kt. (2021) atliktas tyrimas rodo, kad COVID-19 pandemijos metu ir po jos darbuotojų kūrybiškumas reikalingas organizacinių inovacijų plėtrai. Tyrimas taip pat patvirtino, kad virtualios, tarnaujančios ir transformacinės lyderystės stiliai turi įtakos darbuotojų kūrybiškumui, o darbuotojų kūrybiškumas daro įtaką organizacijų inovatyvumui, tvarumui ir konkurencingumui.

Inam'as ir kt. (2021) atliko tyrimą su Pakistano rinkodaros ar pardavimų darbuotojais, dirbančiais greito vartojimo prekių rinkodaros ar pardavimo skyriuje ir telekomunikacijų sektoriuje, siekiant sužinoti suvokto organizacinio palaikymo ir darbuotojų kūrybiškumo ryšį. Tyrimo rezultatai patvirtino, kad suvoktas organizacinis palaikymas turi įtakos darbuotojų kūrybiškumui, o šiam ryšiui tarpininkauja darbuotojų įsitraukimas į darbą. Taip pat nustatyta, kad iššūkių ir trukdžių stresoriai turi įtakos darbuotojų įsitraukimui į darbą (iššūkių stresoriai didina jo lygį, o dideli trukdžių stresoriai – mažina, nors maži trukdžių stresoriai turi teigiamą įtaką). Taigi organizacinį palaikymą ir užduočių iššūkį jaučiantys darbuotojai yra labiau linkę įsitraukti į darbo procesus, kas teigiamai veikia ir darbuotojų kūrybiškumą. Tønnessen'as ir kt. (2021), atlikę tyrimą su žinių darbuotojais iš privačių ir valstybinių įmonių Norvegijoje, nustatė, kad 41 % jų manė, kad jų kūrybiškumas padidėjo, o 22 % – kad sumažėjo dirbant nuotoliu pandemijos metu. Autorių tyrimas taip pat parodė, kad darbuotojų kūrybiškumui teigiamos įtakos turi vidinė motyvacija, naudojimasis virtualiomis platformomis bei vidinis (silpną ryšį) ir išorinis (vidutinį ryšį) dalinimasis žiniomis.

Apibendrinant problemos analizės rezultatus, galima teigti, kad darbuotojų kūrybiškumas ir jo svarba pandemijos metu padidėjo, tačiau tai, greičiausiai, priklauso ir nuo sektoriaus, kuriame dirba darbuotojas, kadangi yra atvejų, kai darbuotojų kūrybiškumo padidėjimo nebuvo fiksuota. Kadangi problema yra pakankamai nauja, darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių tyrimų kol kas negausu. Tačiau yra pradinių duomenų, kad darbuotojų kūrybiškumui pandemijos metu įtakos turi lyderystė, organizacinis palaikymas ir klimatas, iššūkiai ir konstruktyvūs konfliktai, dalinimasis žiniomis bei tokie asmeniniai darbuotojų veiksniai kaip įsitraukimas į darbą, motyvacija, kūrybinis saviveiksmingumas ir kolektyvinė orientacija. Nėra abejonių, kad bėgant laikui ir galimai keičiantis situacijai panašių tyrimų tik daugės bei bus aprėpta daugiau darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių „naujojo normalumo“ sąlygomis.

## **2. Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių „naujojo normalumo“ sąlygomis teoriniai sprendimai**

Šiame darbo skyriuje analizuojami teoriniai darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių bei „naujojo normalumo“ pagrindai. 2.1 poskyryje nagrinėjama darbuotojų kūrybiškumo sampratos raida (2.1.1 skyrelis). Po to atliekama darbuotojų kūrybiškumo mokslinėje literatūroje apibrėžimų analizė ir identifikuojamos pagrindinės kūrybiškumo sampratos (2.1.2 skyrelis). 2.2 poskyryje atliekama darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių analizė ir identifikuojami pagrindiniai asmeniniai (2.2.1 skyrelis) ir kontekstiniai (2.2.2 skyrelis) veiksniai. 2.3 poskyryje pateikiama teorinė „naujojo normalumo“ sampratos analizė. Galiausiai, 2.4 poskyryje pateikiamas teorinis darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių „naujojo normalumo“ sąlygomis modelis.

### **2.1. Teoriniai darbuotojų kūrybiškumo pagrindai**

#### **2.1.1. Darbuotojų kūrybiškumo sampratos raida**

Kūrybiškumo kaip asmeninės savybės ir reiškinių raida fiksuojama nuo pat žmonijos civilizacijos pradžių – įvairiuose artefaktuose ar veiklose kaip uolų piešiniai, piramidžių statyba, įvairūs esminiai išradimai (pvz., ratas, raštas, laiko fiksavimo ir navigacijos sistemos ir kt.). Praktinis kūrybiškumas buvo reikalingas kuriant efektyvesnes statinių technikas, įvairius ginklus ir buitines įrankius, architektūrinius ir infrastruktūrinius objektus. Taigi kūrybiškumas buvo svarbus daugelyje gyvenimo sričių, o dominavo amatų ir menų srityse. Deja darbuotojų kūrybiškumo samprata ir supratimas nebuvo išvystyti, o vyravo tik bendrai suvokiamas kūrybiškumas meniškumo, artistiško ar genialumo išraiškoje (Kozbelt, 2019; Runco ir Albert, 2010). Tokia tendencija vyravo pakankamai ilgai iki pat XX a. Iki XX a. vid. vyravusios kūrybiškumo sampratos pateiktos 1 priede.

Senovėje (Antikos laikotarpiu) kūrybiškumas buvo laikomas genijaus savybe ir siejamas su antgamtiškais ir mistinėmis apsaugos, gerovės, sėkmės galiomis (Glăveanu, 2010; Pope, 2005). Pavyzdžiui, senovės graikai ir romėnai šią individo savybę prilygino antgamtiškam, herojiškam žmogaus sielos sergėtojui, kuris duodavo impulsą, įkvėpimą konstruktyviems (kūrybiško elgesio) ar destruktiviems (beprotybės) genijaus sugebėjimams (Antonites, 2005; Gaut, 2010; Glăveanu ir Kaufman, 2019; Ryhammar ir Brolin, 1999; Runco ir Albert, 2010). Pagal senovės graikų ir romėnų apibrėžimus, genijais galėdavo būti laikomi įvairių socialinių, profesinių grupių atstovai, pvz., skulptoriai, pastatų projektuotojai, teatro aktoriai, humoristai, poetai, muzikantai, filosofai, šventikai, išradėjai, dailininkai, sodininkai, karo strategai, amatininkai ir t. t. Taigi kūrybiškumas tuo metu įgavo socialiai pripažįstamą reikšmę. Senovės Rytų Azijos kultūrose kūrybiškumas buvo laikomas labiau gamtiškuoju faktoriumi ir, priešingai nei Vakarų kultūrose, žmonėms beveik neprieinamas. Ten tikėta, kad kūryba yra savotiškas atradimas, gebėjimas pamėgdžioti esamus gamtos dėsnius ir aplinką, nes idėjos negali atsirasti iš nieko (Runco ir Albert, 2010). Viduramžiais Vakarų ir Pietų Europoje atsirado nauja perspektyva, kad kūrybiškumas yra ypatingas asmens talentas ar neįprasti gebėjimai (Runco ir Albert, 2010). Tačiau tuo pat metu buvo plačiai manoma, kad paprasti žmonės negali kurti, nes šis gebėjimas buvo tik Dievo suteikiama dovana (Glăveanu ir Kaufman, 2019; Pope, 2005). Renesanso pradžioje požiūris į kūrybiškumą buvo perkeltas daugiau į žmogiškąją būseną, t. y. didžiųjų menininkų ir amatininkų genialumą, gebėjimus ir perspektyvą. Renesansas aukštino individualų mąstymą, sunkų darbą ir kūrybines pastangas, už ką žmonės gaudavo atlygį ir pripažinimą (Glăveanu, 2010; Glăveanu ir Kaufman, 2019; Ryhammar ir Brolin, 1999; Runco ir Albert, 2010).



Apšvietos epochoje populiarėjo žmogaus proto, individualizmo ir mokslinės pažangos intelektualinė filosofija, kuri priešinosi iš įvairių nemokslinių (politinių, religinių) šaltinių kylančiai socialinei kontrolei (Glăveanu ir Kaufman, 2019; Runco ir Albert, 2010). Diskutuodami apie kūrybiškumą, Apšvietos epochos filosofai pagrindinį dėmesį sutelkė į asmens vaizduotę, laisvę ir sąmoningą protą (Antonites, 2005; Gaut, 2010; Runco ir Albert, 2010). Atsvara Apšvietos filosofijai tapo Romantizmo srovė, kurioje kūrybiška asmenybė vaizduota kaip kenčianti, atviros fantazijos, spontaniška, nepaklusni nusistovėjusiai tvarkai, patirianti proto ir jausmų konfliktą, ieškanti tikrojo savęs, jautri neteisybei, giliai idealizuojanti (Glăveanu ir Kaufman, 2019; Runco ir Albert, 2010). Taigi kūrybiškumas buvo kildinamas iš jausminių, dvasinių žmogaus vidinių resursų ir laikomas meninės išraiškos dovana. Taip pat buvo aktualizuojama jausmingumo, emocinio įsijautimo, originalumo, išvalgumo, kūrybinio genialumo ir idėjų atsiradimo prasmė (Ryhammar ir Brolin, 1999). Romantizmą pakeitė Modernizmo ir Postmodernizmo naujumas ir neįprastumas. Šiuo laikotarpiu akcentuoti kūrybiški procesai, kylantys iš aukštos savimoneės, susvetimėjimo ir aukšto refleksyvumo (Runco ir Albert, 2010). XX a. I pusėje kūrybiškumo sampratai įtakos turėjo evoliucijos ir natūralios atrankos teorijos, remiančios pranašumo ir intelektualinių gebėjimų išraiškas (Antonites, 2005; Glăveanu, 2010; Runco ir Albert, 2010). Tuo laiku įsigalėjo požiūris, kad genijaus potencialas yra būdingas kiekvienam individui ir gali būti paveldimas (Antonites, 2005; Glăveanu ir Kaufman, 2019; Pope, 2005; Runco ir Albert, 2010). Vėliau šios idėjos panaudotos aiškinantis žmonių psichologinius veiksmus, lemiančius kūrybines pastangas, vaizduotės pasaulio bei emocijų, sapnų ir svajojimo esmę (Antonites, 2005; Glăveanu ir Kaufman, 2019; Pope, 2005; Runco ir Albert, 2010).

Moderniosios kūrybiškumo sampratos raida prasidėjo nuo XX a. vid., kai mokslininkai *Joy 'us Paul 'is Guilford'as* (1897–1987) ir *Ellis Paul 'is Torrance 'as* (1915–2003) buvo vieni iš pirmųjų, dėmesį sutelkę į moderniosios kūrybiškumo sampratos analizės sritį ir paskatinę įvairialypius psichologinius, sociologinius, asmenų ir organizacinius kūrybiškumo tyrimus. Kartu pradėjo formuotis ir darbuotojų kūrybiškumo samprata (Alblooshi, 2018; Glăveanu ir Kaufman, 2019; Pope, 2005; Ryhammar ir Brolin, 1999). Pradinį postūmį davė J. P. Guilford'as 1950 m., kai tapęs Amerikos psichologų asociacijos (APA) prezidentu, pabrėžė, kad labai mažai mokslininkų dėmesio skirta kūrybiškumo tyrimams, todėl sutelkė APA dėmesį ir pastangas būtent į šią labai svarbią sritį (Alblooshi, 2018; Gaut, 2010; Glăveanu, 2010; Plucker ir Makel, 2010; Pope, 2005; Ryhammar ir Brolin, 1999).

J. P. Guilford'as žinomas dėl kūrybiškumo susiejimo su intelektu ir protiniais gabumais (Antonites, 2005; Kozbelt, Beghetto ir Runco, 2010; Ryhammar ir Brolin, 1999) bei divergentinio ir konvergentinio mąstymo (angl. *divergent and convergent thinking*) (Glăveanu ir Kaufman, 2019; Plucker ir Makel, 2010; Runco ir Acar, 2019) teorijų vystymo ir tyrimų. Būtent Guilford'o dėka buvo suprasta, kad kūrybiškumas daugiausiai yra divergentinio mąstymo, apibūdinančio naujų ir originalių idėjų generavimą bei alternatyvių problemos sprendimų paiešką mąstant įvairiomis kryptimis, pasekmė (Glăveanu ir Kaufman, 2019; Kozbelt ir kt., 2010; Ryhammar ir Brolin, 1999; Runco ir Acar, 2019). Tačiau buvo pabrėžta, kad konvergentinis mąstymas, apibūdinantis kognityvinių gebėjimų panaudojimą nustatant vieną teisingą ar sutartinį sprendimą, kuris būtų logiškas ir naudingas, taip pat yra reikalingas. Taigi į kūrybines pastangas įtraukti divergentinio ir konvergentinio mąstymo tipai skatina originalių ir veiksmingų idėjų atsiradimą (Kozbelt ir kt., 2010; Runco ir Acar, 2019), o tai yra ypač svarbu edukacijos ir vadybos srityse. Tam tikslui atsirado divergentiniu mąstymu paremti kūrybiškumo testai (angl. *divergent thinking / production tests*) (Antonites, 2005; Ryhammar ir Brolin, 1999; Runco ir Acar, 2019). Vėliau E. P. Torrance'as, patobulino, praplėtė ir konceptualizavo divergentinio mąstymo priemones, kurios virto Torrance'o

kūrybiško mąstymo testais (angl. *Torrance Tests of Creative Thinking, TTCT*). Iki šiol Torrance'o kūrybiško mąstymo testai, kuriais matuojami individualaus kūrybinio talento, ugdymo intervencijų poveikio, kūrybinio požiūrio, kūrybinio mąstymo ir problemų sprendimo įgūdžių aspektai, yra daug kur plačiai naudojami įvairialypio kūrybiškumo vertinimui. Taigi gali būti naudingi vertinant ir darbuotojų kūrybiškumą (Antonites, 2005; Kim ir Pierce, 2013; Runco, 2010).

Kiek vėliau Edward de Bono (1933–2021) išplėtojo lateralinio (šoninio, nevertikalaus) mąstymo (angl. *lateral thinking*) sampratą ir metodą. Vienas žinomiausių de Bono netradicinio mąstymo metodų yra „šešios mąstymo skrybėlės“ – priemonė, skirta padidinti kūrybiško mąstymo produktyvumą ir iširti problemą iš įvairių perspektyvų (Antonites, 2005; Sternberg, 2019). Pasak de Bono, mąstymas yra įgūdis, kurį galima bei skatinama ugdyti ir tobulinti, o pasitelkus lateralinį mąstymo būdą, galima pasiekti aukštesnį produktyvumo ir kūrybiškumo lygį (Antonites, 2005) bei nukrypti nuo įprastų sąvokos ar problemos asociacijų, mąstant netradiciškai, „už dėžės ribų“ (angl. *thinking outside the box*) arba apibrėžti jas iš naujo naudojantis skirtingais požiūriais ir analizuojant iš naujos perspektyvos (Sternberg, 2019).

Theresa M. Amabile (1950– ), kaip vienos dažniausiai kūrybiškumo srityje cituojamų autorių, darbas lėmė naujos psicho-socialinio požiūrio į kūrybiškumą tyrimų krypties atsiradimą bei turėjo įtakos darbuotojų kūrybiškumo skatinimo klausimui (Antonites, 2005). T. M. Amabile suformulavo Komponentinį kūrybiškumo modelį ir teoriją (angl. *Componential Model / Theory of Creativity*), kurioje galima išvelgti penkis pagrindinius išryškėjančius aspektus. Pirma yra tai, kad asmenys gali būti labai kūrybiški, jei aukštesnį individualaus kūrybiškumo lygį pasiekti padeda vidiniai asmens veiksniai: su veiklos sritimi susiję įgūdžiai, su kūrybiškumu susiję įgūdžiai ir vidinė motyvacija (Alblooshi, 2018; Amabile, 1988; Amabile, 1997; Amabile ir Pratt, 2016; Antonites, 2005; Glăveanu, 2010; Kaufman ir Glăveanu, 2019; Puccio ir Cabra, 2010; Ryhammar ir Brodin, 1999). Antra, žinios, įgūdžiai ir kūrybiško mąstymo gebėjimai nėra pakankami kūrybiškumo atsiradimui, jei jaučiamas vidinės motyvacijos trūkumas. Taigi reikalinga visų trijų elementų sinergija (Alblooshi, 2018; Amabile, 1988; Amabile, 1997; Puccio ir Cabra, 2010). Trečia yra tai, kad atskleistas abipusis ryšys tarp individualaus kūrybiškumo ir organizacijos inovacijų. Ketvirta, nustatyta, kad socialiniai ir kontekstiniai veiksniai turi reikšmingą įtaką asmenų kūrybiškumui (Alblooshi, 2018; Amabile, 1988; Amabile, 1997; Glăveanu, 2010). Galiausiai, Amabile visus įtikino, kad kiekvienas žmogus yra pajėgus kai kuriose srityse dirbti bent vidutiniškai kūrybiškai ir sukurti kokį nors kūrybišką rezultatą (Alblooshi, 2018).

Robert'as J. Sternberg'as (1949– ) su kolega Todd'u I. Lubart'u (1965– ) sukūrė Investicinę kūrybiškumo teoriją (angl. *The Investment Theory of Creativity*) (1991), kuri papildė asmeninių išteklių kūrybiškumui teorijų sritį ir pateikia šešis skirtingus kūrybiškumo atsiradimui būtinus komponentus: intelektą, žinias, mąstymo stilius, asmenybę, motyvaciją ir aplinką (Kaufman ir Glăveanu, 2019; Sternberg ir Lubart, 1991). Investicinėje kūrybiškumo teorijoje kūrybiškas žmogus pateikiamas kaip analogija finansiniam investuotojui, kuris yra pasirengęs „pirkti pigiai ir brangiai parduoti“ idėjų pasaulyje. Tai reiškia, kad sėkmingas kūrėjas (ar darbuotojas) gali atpažinti neįvertintas idėjas, jas išstobulinti, atskleisti ir parduoti jų vertę kitiems bei imtis kito projekto (Kaufman ir Glăveanu, 2019; Sternberg ir Lubart, 1991). Kita vertus, šių dienų terminais toks žmogus greičiausiai būtų vadinamas antreprenieriu. Kad žmogus būtų laikomas kūrybišku ir jo kūrybinės pastangos įvertintos, rezultatai turi būti išreikšti ir pastebimi. Kaip ir finansinės priemonės vertė

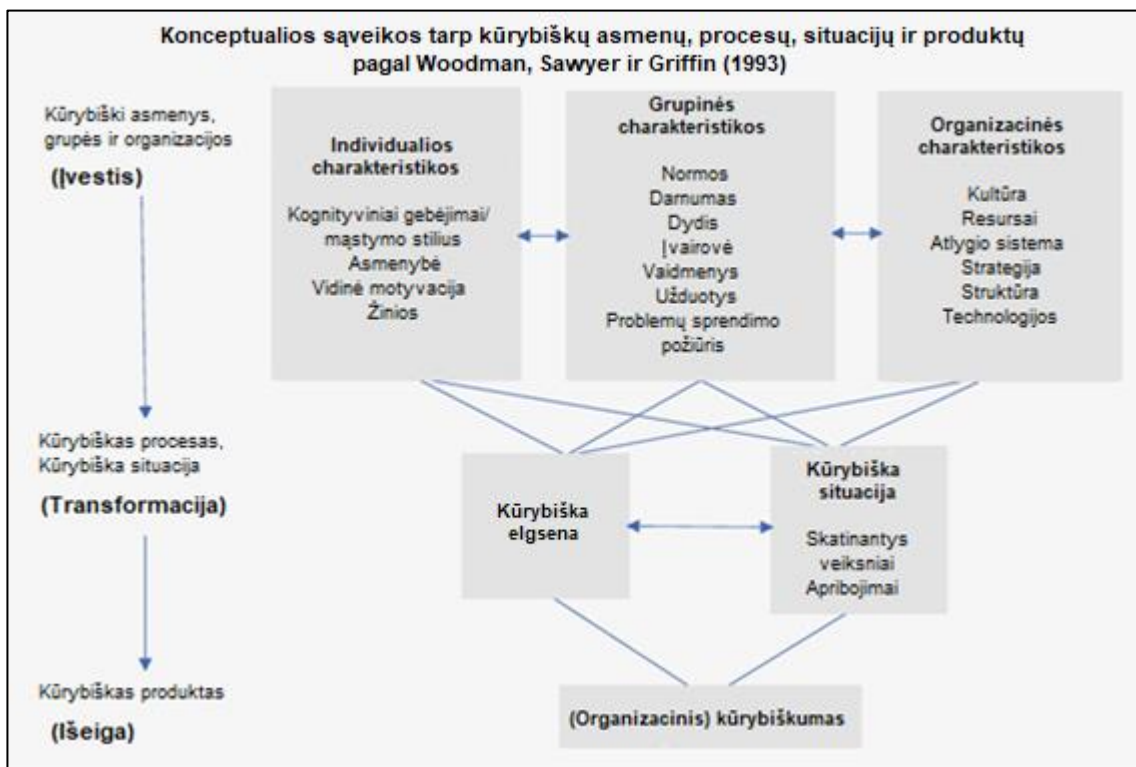
rinkoje, žmogaus kūrybiški rezultatai turi būti prieinami ir pripažinti socialinėje erdvėje, kad būtų laikomi visuotinai vertingais (Sternberg ir Lubart, 1991).

Dėmesį į kasdienę ir profesinę veiklą pasireiškiančio asmenų kūrybiškumo skirtumus sutelkė James'as C. Kaufman'as (1974– ) su Ronald'u A. Beghetto (1969– ) ir jų pateiktas „Keturių C kūrybiškumo modelis“ (angl. *The Four C Model of Creativity*) (2009), kuriame nustatomi keturi kūrybiškumo lygiai: Didysis-C (*Big-C*), Profesinis-C (*Pro-C*), mažasis-c (*little-c*) ir smulkiausias-c (*mini-c*). „*Big-C*“ pasiekimai yra žymūs ir vieši darbai, apibrėžiantys arba transformuojantys kūrybinę sritį, dažnai priskiriami įvairiems išradėjams, meno genijams, didžiųjų kūrinių autoriams ir pan. O „*Pro-C*“ pasiekimai yra vieši tam tikros srities specialistų (pvz., profesionalių muzikantų, vokalistų, aktorių ir kt.) ar su menais nesusijusių darbuotojų, kurių profesinėje veikloje kūrybiškumas yra reikalaujamas ar svarbus asmeninis resursas, darbai, kurie nors ir nėra išskirtiniai ar revoliuciniai toje srityje, bet prisideda prie jos vystymosi. Mažesnis kūrybiškumo, *little-c*, lygis paprastai suvokiamas kaip kasdieniai kūrybiškumas, kuris būdingas praktiškai visiems žmonėms ir jam nėra reikalingos specifinės ekspertinės žinios ar techniniai įgūdžiai, tačiau turi atitikti naujumo ir tinkamumo kriterijus bent jau pačiam idėjos kūrėjui, o ne visai veiklos sričiai. Todėl į jo rėmus sukrenta, pvz., mėgėjiškų dainų ar eilėraščių rašymas, maisto gamyba su naujų prieskonių deriniu, receptų kūrimas, kokteilių maišymas, daiktų perdažymas nauja spalva, žodžių formavimas iš tekstų iškarpu, modelio surinkimas iš spalvotų lego kaladėlių ir t.t. Galiausiai, *mini-c* kūrybiškumas apibūdina asmeniškai naujas ir prasmingas patirties, veiksmų ir įvykių interpretacijas kaip išvalga, sąmojingumas, mokymosi procesas, improvizacija, naujų kelių nuo taško A iki taško B paieška ir pasirinkimas, praities įvykių prisiminimas ir išvelgimas dabartiniuose įvykiuose (pvz., dežavu jausmas), intucija, vaizduotė, svajojimas, sapnavimas, spontaniški pokštai ir humoras draugų kompanijoje. Taigi tai yra užslėptas naujų idėjų, žinių ir patirčių kūrimas, kuris priklauso nuo žmogaus mąstymo ypatybių, išvalgų, veiksmų įvairovės bei nuspėjamų situacijų (Kaufman ir Beghetto, 2009; Kaufman ir Glăveanu, 2019; Mercier ir kt., 2021). Remiantis Kaufman'o ir Beghetto (2009) kūrybiškumo aiškinimu, galima daryti išvadą, kad darbuotojų kūrybiškumas apima *Pro-C* ir *little-c* dalis, kuriose darbuotojų kūrybiškumas panaudojamas atliekant įprastos profesinės veiklos uždavinius, sprendžiant problemas, priimant sprendimus bei generuojant idėjas.

Bene didžiausią įtaką bendrai pripažintos kūrybiškumo sampratos atsiradimui padarė Mel'as Rhodes'as (1916–1976) ir Woodman'as, Sawyer'is ir Griffin'as (1993). Mel'as Rhodes'as (1961) buvo pirmasis, iškėlęs Keturių kūrybiškumo formų (angl. *Four P's of creativity*) – asmenybės ar savybių, proceso, produkto ir vietos ar išorinio spaudimo (angl. *person (personality), process, product, place / press*) – idėją (Antonites, 2005; Kozbelt ir kt., 2010; Rhodes, 1961; Runco, 2010; Tang ir Gruszka, 2017; Tinio, 2019). Vėliau, kaip Kozbelt'as, Beghetto ir Runco (2010) rašo, Rhodes'o (1961) Keturių kūrybiškumo P's modelis buvo papildytas dar dviem – įtikinimo ar požiūrio pokyčio (angl. *persuasion*) (pagal Simonton, 1990) ir potencialo (angl. *potential*) (pagal Runco, 2003) – formomis, sudarant Šešių kūrybiškumo formų modelį (angl. *Six P's of creativity*), kurio elementai pateikti 2 priede.

Woodman'as ir kt. (1993) apibrėžia kūrybiškumo formų ir lygmenų ryšių koncepciją, kurios horizontalioje ašyje nurodomos visos keturios standartinės kūrybiškumo formos: asmenys, procesai, situacija ir produktai; o vertikalioje ašyje kūrybiški asmenys suskirstomi į tris lygmenis: individų, grupės ir organizacijos. Šių autorių pateikiamuose modeliuose taip pat galima matyti įvairius elementus, sudarančius atitinkamus kūrybiškumo lygmenis. Svarbu paminėti, kad Woodman'o ir kt.

(1993) minima kūrybiška situacija įvairioje mokslinėje literatūroje dažnai įvardijama ir kitomis sąvokomis, pvz., vieta, išoriniu spaudimu, aplinka ar kontekstu. Taip pat verta pabrėžti, kad Woodman'o ir kt. (1993) Interakcinis kūrybiškų asmenų, procesų, situacijų ir produktų modelis apima tiek Rhodes'o (1961) Keturių kūrybiškumo formų modelį, tiek Amabile (1988) Komponentinį kūrybiškumo modelį, tiek ir Sternberg'o ir Lubart'o (1991) Kūrybiškumo investavimo teoriją, todėl yra vienas universaliausių modelių, skirtų analizuoti kūrybiškumą ir jį formuojančius elementus. Remiantis Woodman'u ir kt. (1993), Schnugg (2019) parengė pavyzdinį modelį, kuris pateiktas 1 pav.



**1 pav.** Konceptualios sąveikos tarp kūrybiškų asmenų, procesų, situacijų ir produktų pagal Woodman ir kt. (1993)

*Šaltinis:* išversta remiantis Schnugg (2019).

Iki pat XIX a. kūrybiškumo supratimas ir apibrėžimas dažnai apsiribodavo genijaus ir antgamtinių, dieviškų jėgų savybėmis, o kaip reiškinys dominuodavo meno, amatų, filosofijos ir psichologijos disciplinose. Nuo Apšvietos laikotarpio kūrybiškumas buvo perkeltas į žmogišką faktorių bei susietas su asmenų emociniais, protiniais, socialiniais, intelektiniais ir psichologiniais reiškiniais. Orientuotasi į asmenų vaizduotės, emocijų, proto, intelekto, socialinių sąveikų, genialumo, talentų, individualumo, laisvės ir originalumo apraiškas. XIX a. pradėti pirmieji kūrybiškumo tyrinėjimai, kuriuose buvo bandoma apibrėžti kūrybiškumo sampratą bei atsakyti, kaip ir kur jis pasireiškia, kokios kūrybiškų asmenų savybės, kokia nauda iš kūrybiškumo ir, ar kūrybiškumas gali būti sąmoningai skatinamas ir ugdomas. Nuo XX a. vid. pradėtos formuoti moderniosios kūrybiškumo sampratos, kuomet įvairūs pasaulio mokslininkai, daugiausiai iš psichologijos, sociologijos ir vadybos sričių, sutelkė savo dėmesį į centrinę kūrybiškumo figūrą – žmogų (ir darbuotoją), pasižymintį kūrybiškomis savybėmis ir pajėgų sukurti originalų ir naudingą rezultatą. Taigi vadybos srityje vis daugiau klausimų buvo sprendžiama dėl darbuotojų kūrybiškumo supratimo, ugdymo, valdymo ir skatinančios aplinkos sukūrimo. XXI a. kūrybiški darbuotojai laikomi vienu pagrindinių išteklių, kurie lemia organizacijos

konkurencingumą ir sėkmę, užtikrina inovacijų raidą bei kuria vertę tiek organizacijai, tiek kitiems suinteresuotiesiems. Rhodes'o (1961) ir Woodman'o ir kt. (1993) kūrybiškumo modelių dėka dabar daugelis tyrėjų remiasi pagrindine samprata, kad kūrybiškumas yra socialiniame ar organizaciniame kontekste veikiančių individų ar grupių kuriamos naujos ar originalios ir naudingos ar vertingos idėjos, produktai, paslaugos, procesai ar procedūros.

### **2.1.2. Darbuotojų kūrybiškumo samprata**

Kaip minėta, tarp mokslininkų jau yra priimta bendra nuostata, kad kūrybiškumas yra socialiniame ar organizaciniame kontekste veikiančių individų ar asmenų grupių kuriamos naujos ar originalios ir naudingos ar vertingos idėjos, produktai, paslaugos, procesai ar procedūros. Tačiau mokslinėje literatūroje galima rasti ir susiaurintų ar išplėstų formuluočių, paremtų mokslininkų išskirtomis teorijomis, modeliais, metodais, požiūriais ir kategoriniais skirstymais. Taigi pripažįstama, kad kūrybiškumo samprata nėra visiškai galutinė ir ribota (Antonites, 2005; Plucker ir Makel, 2010; Runco ir Kim, 2013; Usta ir Ünsar, 2015). Identifikavus pagrindinį kūrybiškumo apibrėžimą ir suprantant darbuotojo esmę, darbuotojų kūrybiškumą būtų galima formuluoti kaip organizaciniame kontekste individualiai ar grupėje veikiančių darbuotojų kuriamas naujas ar originalias ir naudingas ar vertingas idėjas, produktus, paslaugas, procesus ar procedūras. Šiuo darbuotojų kūrybiškumo apibrėžimu bus vadovaujama ir šiame darbe. Ką reiškia joje minimi konstruktai, galima išsiaiškinti iš moksliniuose šaltiniuose pateiktų įžvalgų ir duomenų. Apibendrinti įvairių bendro kūrybiškumo ir darbuotojų kūrybiškumo sampratų apibrėžimai pateikti 3 priede.

Viena dažniausiai naudojamų kūrybiškumo sampratų yra naujas ar originalus ir naudingas ar vertingas rezultatas bei idėjų kūrimo procesas. Kūrybiškas rezultatas šiuo atžvilgiu suprantamas kaip tam tikras kūrybinių pastangų rezultatas – objektas, artefaktas, idėja, pokytis ir pan. Dažniausiai tai yra fizinėmis, objektyviomis savybėmis apibūdinamas produktas ar subjektyviomis savybėmis pasižyminti paslauga, procesas, procedūra, praktika. Kūrybiškais rezultatais taip pat gali būti įvairūs planai, strategijos, projektai, modeliai, struktūros, kūriniai. Tuo tarpu idėjų kūrimo procesas yra tam tikras procesas, kurio metu realizuojami idėjų generavimo, atrankos ir vertinimo metodai, įvairios kūrybiško mąstymo technikos, vyksta kūrybinis mokymasis, kūrybinė komunikacija, sprendžiamos problemos ir priimami kūrybiški sprendimai. Procesais taip pat laikomi įvairūs kūrybiško, analitinio mąstymo, kognityviniai procesai bei protinė, psichologinė veikla. Taigi kūrybiškas procesas bendrai pasižymi mąstymo, elgsenos, veiklos (veiksmo) ir sąveikų (bendravimo, mokymosi) elementais (Alblooshi, 2018; Ali Taha, Sirkova ir Ferencova, 2016; Amabile, 1988; Cummings ir Oldham, 1997; Inam ir kt., 2021; Markevičiūtė ir Jucevičius, 2013; Martins ir Terblanche, 2003; Palupi, 2020; Usta ir Ünsar, 2015; Walia, 2019; ir kt.).

Kita pirmosios kūrybiškumo sampratos dalis yra naujumo ar originalumo ir naudingumo ar vertingumo kriterijai. Mokslininkai linkę sutikti, kad darbo praktikoje atsirandantiems kūrybiškiems rezultatams, priešingai nei meninė ir estetinę paskirtį atliekančioms idėjoms ar kai kuriems kūriniais, vien naujumo ir originalumo parametrų nepakanka, todėl būtina atsižvelgti ir į naudingumo ir vertingumo parametrus. Vietoj idėjų naujumo sąvokos mokslinėje literatūroje neretai naudojamos ir sinonimiškos originalumo, neįprastumo, unikalumo, aktualumo ar netikėtumo sąvokos. O naudingumo sąvoka taip pat turi giminingų pakaitinių sąvokų, pvz., vertingumas (suteikiama vertė), efektyvumas, tinkamumas panaudojimui, praktiškumas ar įgyvendinamumas. Tai reiškia, kad darbuotojų kuriamas kūrybiškas rezultatas ne tik turi būti naujas (originalus, nepateiktas, nenaudotas) konkrečiame kontekste (asmenims, organizacijoms, visuomenei, kultūrai), bet ir pritaikomas pvz.,

tam tikrų tikslų, vizijos ar strategijų įgyvendinimui, užduočių atlikimui, inovacijų proceso vystymui, organizacijos konkurencingumo didinimui, t. y. turi turėti praktinę paskirtį. Kita vertus, sutinkama, kad kūrybiška idėja gali ir nebūti visiškai nauja, o perimta iš kitos aplinkos (pvz., kitos organizacijos, kitos darbo grupės toje pačioje organizacijoje, kito skyriaus ar padalinio, kitos kultūrinės aplinkos ir pan.) ir modifikuota. Tokiu atveju perimta ir modifikuota idėja bus nauja ir anksčiau neteikta pirmojoje kontekstinėje aplinkoje (Alblooshi, 2018; Ali Taha ir kt., 2016; Amabile, 1988; Cummings ir Oldham, 1997; Inam ir kt., 2021; Markevičiūtė ir Jucevičius, 2013; Martins ir Terblanche, 2003; Palupi, 2020; Usta ir Ünsar, 2015; Walia, 2019; ir kt.).

Svarbu paminėti, kad kūrybiškumo vertinimas per produkto savybes suteikia tam tikrų pranašumų prieš kūrybiškumo kaip procesą vertinimą ir daugelyje diskursų turi tvirtesnius argumentus. Su tuo sutinka ir Amabile (1988), kuri teigia, kad kūrybiškumas, visų pirma, turėtų būti vertinamas per rezultato (produkto) prizmę. Tokią nuostatą pagrindžia tai, kad produktus paprasčiausiai lengviau vertinti įvairiais kriterijais, pvz., naujumo ar originalumo ir naudingumo ar vertingumo prasme. Tokie artefaktai dažnai pasižymi objektyvumu, apčiuopiamumu, aiškesne vizualine reprezentacija, todėl suteikia daugiau validumo priimamiems sprendimams dėl jų numanomų kūrybiškų savybių. Remiantis tam tikromis kūrybiškų rezultatų savybėmis taip pat įmanoma atgaline tvarka nustatyti juos formavusius kūrybinius procesus, kūrėjų asmenines savybes bei įtaką dariusius konteksto (situacijos, aplinkos, vietos) veiksniai. Tuo tarpu kūrybinį procesą stebėti ir vertinti ganėtinai sudėtinga, nes jis pasižymi subjektyviomis savybėmis, kyla iš įvairių asmens psichinių, protinių ir kt. mąstymo veiklų, ko neįmanoma vertinti vizualiai ar panašiais kriterijais. Šioje situacijoje net naujumo ar originalumo ir naudingumo ar vertingumo kriterijai praranda prasmę, kadangi kiekvieno žmogaus vykdomas kūrybinis procesas priklauso tik nuo būtent tam žmogui būdingų asmeninių atributų ir gali skirtis nuo kitų žmonių vystomų kūrybinių procesų. Panašią logiką išreiškia ir daugelis kitų mokslinės literatūros autorių, dažniausiai pabrėždami, kad kūrybiškumas yra tarsi nuolatinis naujų ar originalių ir naudingų ar vertingų idėjų kūrimas bet kuriame žmogaus gyvenimo momente, kad ir kasdieninėje veikloje ar profesinėje srityje. Kūrybiškumas reikalingas daugelyje sferų – nuo meno iki mokslo ir nuo kūrybos iki vadybos, yra neatsiejama švietimo, verslo ir technologijų sričių dalis (Ali Taha ir kt., 2016; Amabile, 1988; Cai, Khapova, Bossink, Lysova ir Yuan, 2020; Glăveanu, 2010; Kaufman ir Beghetto, 2009; Usta ir Ünsar, 2015).

Kalbant apie idėjų ar produktų naudingumą ir tinkamumą naudojimui, iš to iškyla dar viena sąlyga, susijusi su jų suteikiama verte ir jos kūrimo procesu. Yra dalis mokslinių šaltinių, kuriuose kūrybiškumas apibūdinamas kaip trumpalaikės ar ilgalaikės vertės kūrimo procesas mokslinė, estetinė, socialinė, technologinė ar kultūrinė prasme. Ir ši vertė turi būti aktuali asmenims, organizacijai, visuomenei ar net kultūriniu lygiu (Alblooshi, 2018; Cummings ir Oldham, 1997; Dewett, 2004; Gaut, 2010; Markevičiūtė ir Jucevičius, 2013; Usta ir Ünsar, 2015; ir kt.). Kita vertus, idėjos, produkto ar proceso vertę lemia sėkmingas tam tikrų problemų sprendimas, priimti sprendimai, atliktos darbo užduotys ar pasiekti tikslai. Kūrybiškas problemų sprendimas gali būti suprantamas kaip tam tikromis vietos, laiko ar neužtikrintumo sąlygomis egzistuojančių problemų sprendimas bei iš to kylančių galimybių panaudojimas. Kūrybiškų sprendimų priėmimas apibūdinamas kaip naujų ir geresnių būdų kūrėjų padaryti atradimas ir įgyvendinimas. Taigi kūrybiškumas kaip problemos sprendimo ir sprendimų priėmimo procesas yra įvairių asmens įgūdžių, gebėjimų, žinių, pažiūrų ir patirties panaudojimas naujai idėjai sukurti, priimti sprendimus, spręsti aktualią problemą ar efektyviai atlikti užduotį (Berman ir Kim, 2010; Martins ir Terblanche, 2003; Palupi, 2020; Usta ir Ünsar, 2015; Sternberg ir Lubart, 1991; Walia, 2019; Zhou ir Shalley, 2003; ir

kt.). Darbo praktikoje yra nusistovėjęs požiūris, kad kūrybiškas aktualių problemų sprendimas lydi į kažko naujo sukūrimą – į inovacijas. Nemažai mokslinės literatūros autorių priduria, kad kūrybiškumas yra inovacijų pagrindas ir jų kūrimo procese be išimties dalyvaujantis veiksnys. Tačiau kol vieni teigia, kad kūrybiškumas yra inovacijų pradžia, kiti pabrėžia, kad jis reikalingas visame inovacijų procese, o ne tik jų pradžioje. Taigi inovacijos be kūrybiškumo neegzistuos, tačiau kūrybiškumui nėra būtina tapti inovacija. Kūrybiškumas yra naujų ir naudingų idėjų vystymas (divergentinis mąstymas), o inovacijos yra tų idėjų įgyvendinimas (konvergentinis mąstymas), t. y. kūrybiškumo įgalinimas išspręsti problemą ar realizuoti galimybę, pavertimas socialiai vertingu produktu, kuris pristatomas viešai (Ali Taha ir kt., 2016; Anderson, Potočnik ir Zhou, 2014; Cai ir kt., 2020; Ghosh, 2015; Jiang, Wang ir Zhao, 2012; Muñoz-Doyague, González-Álvarez ir Nieto, 2008; Muzzio ir de Paiva Júnior; 2018).

Kūrybiškumu gali būti apibrėžiami ne tik rezultatai ir procesai, bet ir asmenims būdingi atributai, pvz., kompetencija (gebėjimai, įgūdžiai, žinios, talentai), kūrybiniai polinkiai, išskirtinės asmeninės savybės, mąstymo gebėjimai, kūrybinio ir analitinio mąstymo, kognityvinių ir kitų protinių veiklų valdymo gebėjimai (daugiau kitų kūrybiškų asmenybių atributų žr. 2 priedas). Kūrybinės kompetencijos yra įgūdžiai, žinios, talentai, gebėjimai ir polinkiai, kuriais remiantis formuojami kūrybiški – nauji ar originalūs ir naudingi ar vertingi – rezultatai (idėjos, produktai, procesai, išvalgos, išradimai, meniniai objektai ir pan.). Techniniai gebėjimai ir įgūdžiai apima ne tik visiško naujumo atitikmenų kūrimą, bet ir jau egzistuojančių ar iš kitų kontekstinių aplinkų pasiskolintų idėjų perdarymą ar sujungimą į kažką naujo, stebinančio ir vertingo. Tačiau kūrybinės kompetencijos pripažinimui svarbus ne tik gebėjimas generuoti naujas idėjas ar koncepcijas, bet ir gebėjimas jas įgyvendinti (Ghosh, 2015; Martins ir Terblanche, 2003; Muñoz-Doyague ir kt., 2008; Udwadia, 1990; Sternberg ir Lubart, 1991; Walia, 2019; ir kt.).

Kartu su techninėmis kompetencijomis minimi intelektiniai, mokymosi, problemų sprendimo, kūrybiško, analitinio ir kognityvinio mąstymo gebėjimai bei kitų psichinių veiklų procesai. Mąstymo procesų metu sukuriama naujos ir naudingos asociacijos, išvalgos, idėjos, vaizdai, įvairūs ryšiai ar operacijų rinkiniai, geriau išsprendžiantys aktualią problemą. Kūrybiškų asmenų mąstymu paremta kūrybiškumo samprata grindžiama divergentiniu, iš tradicinių ribų išeinančiu (angl. *outside the box* ar *out of the box*) mąstymu, netradiciniu samprotavimu (Antonites, 2005; Cai ir kt., 2020; Ghimire, Haron ir Bhatt, 2021; Martins ir Terblanche, 2003; Rhodes, 1961; Udwadia, 1990; Walia, 2019; ir kt.). Arba, kaip rašė Walia (2019), iš asmens mąstymo procesų tam tikroje kontekstinėje aplinkoje ar situacijoje besiformuojantis kūrybiškumas tampa „veiksmu, kylančiu iš aplinkos suvokimo, pripažįstančio tam tikrą pusiausvyros sutrikimą, dėl kurio atsiranda produktyvi veikla, kuri meta iššūkį šabloniniams mąstymo procesams ir normoms bei sukuria kažką naujo fizinio objekto arba protinio ar emocinio konstrukto pavidalu“ (6 psl.).

Kai kurioje mokslinėje literatūroje kūrybiškumas apibrėžiamas kaip socialinių sąveikų reiškinys, pokyčio ir įtakos ypatybė, idėjinis fenomenas, disrupcija ir kt. Socialinio bendravimo ir sąveikos reiškinys dažniausiai nurodo įvairiuose socialiniuose kontekstuose atsirandantį fenomeną, priklausantį nuo individo asmeninių savybių, konteksto (aplinkos) ypatybių ir šių atributų sąveikos. Kitaip sakant, kūrybiškumas yra tarsi tam tikra informacijos dalinimosi ir mokymosi platforma. Kiekvienas kūrybiškas faktorius (pvz., žmogus, objektas ar kt.) ne tik emituoja į (dalinasi), bet ir priima tam tikrą informaciją (mokosi) iš aplinkos (Dubina, 2005; Jiang ir kt., 2012; Sirkwoo, 2015; Sternberg ir Lubart, 1991; Walia, 2019; Zhang ir Sternberg, 2011; Zhou ir Shalley, 2003). Kita vertus,

kūrybiškumas taip pat yra tam tikrą pokytį ar įtaką individualiame (asmeniniame) ir socialiniame kontekste daranti ypatybė. Jis gali būti suprantamas ir kaip subjektyvus fenomenas, pasireiškiantis kaip idėjų kūrimo procesas, kurio kulminacija yra naujus socialinius, ekonominius ar technologinius standartus nustatanti inovacija ar iššūkį nusistovėjusiai tvarkai (angl. *status quo*) ir tradiciniams veiklos būdams metanti idėja (Dewett, 2004; Ghimire ir kt., 2021; Ghosh, 2015; Kruien ir van Genugten, 2017; Markevičiūtė ir Jucevičius, 2013; Muzzio ir de Paiva Júnior, 2018; ir kt.).

Nemaža dalis kūrybiškumo sampratos formuojama iš kūrybiškumo formų (asmenų, procesų, produktų, aplinkos) ir asmenų lygmenų (individų, grupių ir organizacijų) bei tarp jų vyraujančių sąveikų apibrėžimų. Trumpai tariant, remiantis formų ir lygmenų požiūriais, kūrybiškumas gali būti apibrėžiamas kaip tam tikra asmeninių gabumų ir savybių, procesų ir aplinkos (kontekstinių veiksmų) sąveika (Ghosh, 2015; Kaufman ir Beghetto, 2009; Muñoz-Doyague ir kt., 2008; Plucker ir Makel, 2010; Rhodes, 1961; Woodman ir kt., 1993; ir kt.), kurios dėka individas, grupė ar organizacinis vienetas (Amabile, 1988; Amabile ir Pratt, 2016; Anderson ir kt., 2014; Cai ir kt., 2020; Cummings ir Oldham, 1997; Woodman ir kt., 1993; ir kt.) sukuria suvokiamą produktą, idėją ar procesą, kurie yra nauji ir naudingi socialiniame kontekste.

Mokslinėje literatūroje dažniausiai išskiriami kūrybiškos asmenybės atributai yra šie: vidinė motyvacija, kompetencija (gebėjimai, įgūdžiai, žinios, patirtys, talentai) ir kūrybinio mąstymo gebėjimai (žr. 2 priedas). Nurodoma, kad asmenų kompetenciją tam tikroje srityje sudaro įvairios techninės, procedūrinės ir intelektinės žinios, talentai, patirtys, įgimti ir išmolti gebėjimai bei ištreniruoti įgūdžiai, taip pat kognityvinis problemų sprendimo stilius, srities išmanymas ir apgalvotų sprendimų priėmimas. Kūrybinio mąstymo įgūdžiai yra intelektinių, kognityvinių, analitinių ir kūrybinių procesų visuma. Į ją įeina tokie atributai kaip vaizduotė, vizija, įkvėpimas, mąstymo lankstumas ir nepriklausomumas, įžvalga naujoms idėjoms, gebėjimas išeiti iš tradicinių ribų ir „saugumo zonos“, netradicinis mąstymas, perspektyvų atpažinimas, rizikos tolerancija, įvairi patirtis, socialiniai įgūdžiai, analitiniai gebėjimai, „detektyvo nuojauta“ ir pan. Kita vertus, motyvacija yra vienas svarbiausių atributų kūrybiškai asmenybei ir apibūdinama kaip tam tikra paskata, noras atlikti užduotį, išspręsti problemą ar sukurti kažką naujo. Nors žmogaus sprendimus veikia tiek vidinės (psichologinės, emocinės, nematerialios, vertybinės), tiek išorinės (pvz., finansinės, materialios) paskatos, pabrėžiama, kad kūrybiškai asmenybei didžiausią įtaką daro vidinė motyvacija, kuri atsikleidžia per įvairius bruožus, pvz., tikslo suvokimą ir siekimą, entuziazmą, iššūkio priėmimą, susidomėjimą ar susižavėjimą kažkuo, adrenalino siekį, gėrio ar blogio troškimą, teisybės ar keršto siekį, vertybines nuostatas, nuomones ir pan. (Amabile, 1988; Amabile ir Pratt, 2016; Anderson ir kt., 2014; Antonites, 2005; Kozbelt ir kt., 2010; Kruien ir van Genugten, 2017; Tang ir Gruszka, 2017; Woodman ir kt., 1993).

Tarp kūrybiškos asmenybės atributų taip pat priskiriami asmens charakteris, temperamentas ir kitos asmeninės savybės kaip platūs interesai, atvirumas naujai patirčiai, tolerancija rizikai, unikalumo siekimas, sąžiningumas, malonumas, autonomiškumas, verslumas, antreprenieriškumas, inovatyvus mąstymas (Amabile ir Pratt, 2016; Antonites, 2005; Kozbelt ir kt., 2010; Kruien ir van Genugten, 2017; Plucker ir Makel, 2010; Rhodes, 1961; Runco ir Kim, 2013; Tang ir Gruszka, 2017; Tinio, 2019). Kūrybiškos asmenybės raidai įtakos gali turėti ir tokie atributai kaip pomėgiai, elgsenos ir bendravimo įpročiai, socialinės tarpusavio sąveikos, gynybos mechanizmai. Taip pat sąmoningumas, savęs pažinimas, vertybių sistema, kultūrinė tapatybė, praeities patirtys, psichinės ir fiziologinės



savybės, sveikata, energija, emocinė savijauta ir kt. (Anderson ir kt., 2014; Antonites, 2005; Plucker ir Makel, 2010; Rhodes, 1961; Runco ir Kim, 2013).

Kita kūrybiškumo forma – kūrybinis procesas gali būti įvardijamas įvairiais kintamą veiksma, pokytį ir protinę veiklą rodančiais apibrėžimais (žr. 2 priedas). Plačiau prasme tai – nuoseklių veiksmų nuo problemos nustatymo iki jos išsprendimo eiga. Problemos sprendimo proceso eigoje galima išskirti ir daugiau sub-procesų, pvz., idėjų generavimą, atranką ir vertinimą. Idėjų apytakoje galima išvelgti dar smulkesnį proceso lygį, kuriame randasi kūrybiškas mąstymas, kūrybiška elgsena ir veiksmai. Kūrybinis mąstymas yra protinė veikla, kurios metu kuriamos naujos, originalios, naudingos, netikėtos idėjos ir asociacijos įvairių atributų vaizduotės, vaizdiniu, garsiniu, atminties, emocijų, analitiniu, minties, ryšių, operacijų ir kt. pavidalu. Šio (meta)kognityvinio proceso esmė – geriau išspręsti problemą arba sukurti produktą, modelį, planą, struktūrą ar kitą rezultatą, kuris aktualiaime kontekste ar panašioje situacijoje nebuvo pateiktas anksčiau. Taigi kūrybinį procesą geriausiai apibrėžia ir daugiausiai sudaro ugdomi ir valdomi problemos identifikavimo ir sprendimo etapai bei idėjų generavimo, atrankos ir vertinimo žingsniai (Ali Taha ir kt., 2016; Anderson ir kt., 2014; Antonites, 2005; Berman ir Kim, 2010; Kruien ir van Genugten, 2017; Kozbelt ir kt., 2010; Martins ir Terblanche, 2003; Muzzio ir de Paiva Júnior, 2018; Puccio ir Cabra, 2010; Rhodes, 1961; Tang ir Gruszka, 2017; Usta ir Ünsar, 2015; Woodman ir kt., 1993).

Siekiant efektyvių kūrybiško mąstymo ir idėjų generavimo procesų galima pritaikyti kūrybiškumo metodus ir technikas. pvz., viena populiariausių – smegenų šturmo ar minčių lietaus (angl. *brainstorming*). O ir bendrai kūrybinio proceso sėkmei užtikrinti būtini tam tikri skatinimo mechanizmai, ugdymas ir aktyvi komunikacija (Ali Taha ir kt., 2016; Anderson ir kt., 2014; Antonites, 2005; Berman ir Kim, 2010; Puccio ir Cabra, 2010; Rhodes, 1961; Tang ir Gruszka, 2017). Kita vertus, Woodman'as ir kt. (1993) ir Schnugg (2019) teigia, kad kūrybinį procesą formuoja kūrybiška asmenų elgsena tam tikroje aplinkos situacijoje, kurioje vyrauja kūrybiškumą įgalinantys ir apribojantys veiksniai. Paprastai dėmesys dažniausiai kreipiamas į kūrybiškumą įgalinančius veiksnius, kurių nesiėmus aktyvinti, vargu ar būtų įmanoma tikėtis kūrybiškų rezultatų. Pavyzdžiui, organizacijose gali būti paruošiamos valdymo praktikos ir metodai, parengiamos įvairios strategijos ir ugdymo programos, kurios nuosekliai siekia padėti darbuotojams tapti kūrybinio proceso dalimi bei atlikti darbą efektyviau ir sumaniau.

Kūrybinio proceso pabaigoje paprastai galima atrasti kūrybišką produktą – objektyviausiai apibrėžtą ir išsamiausiai iširtą kūrybiškumo formą, vertinamą naujumo, originalumo, naudingumo, vertingumo ir pan. bruožais (žr. 2 priedas). Tai yra kūrybiniame procese dalyvaujančių asmenų ar grupių kuriamas rezultatas, įgaunantis idėjos, fizinio artefakto, meninio ar mokslinio kūrinio, paslaugos, proceso ar procedūros pavidalą (Ali Taha ir kt., 2016; Amabile, 1988; Anderson ir kt., 2014; Antonites, 2005; Martins ir Terblanche, 2003; Muzzio ir de Paiva Júnior, 2018; Tang ir Gruszka, 2017; Tinio, 2019; Woodman ir kt., 1993). Kūrybiško produkto atsiradimui ir charakteristikoms įtakos turi kūrybiniame procese dalyvaujančių kūrybiškų asmenybių veiksniai ir veiksmai, kūrybiško mąstymo efektyvumas, kūrybinio proceso etapų raida, taikomi kūrybiniai metodai ir technikos bei aplinkos sąlygos (Amabile, 1988; Antonites, 2005; Tang ir Gruszka, 2017). Taigi sekdami kūrybiško produkto atsiradimo kelią galėtume nustatyti jį sukūrusio asmens savybes, kūrybinio proceso eigą ir įvairius veiksmus bei procedūras, taip pat besiformuojančio kūrybiško produkto savybėms poveikį dariusias įgalinančias ar ribojančias aplinkos sąlygas (Rhodes, 1961). Kita vertus, antrepreneriškumo kontekste vykstančio inovacijų proceso etapuose galima atrasti konkrečiau apibrėžtus rezultatų lygius, kurie yra šie: 1)

atradimai (idėjų generavimas); 2) išradimai (idėjų vystymas); 3) inovacijos (idėjų komercializacija, pavertimas socialiai prieinamu produktu ar paslauga); 4) patentai ir autorinės teisės (idėjos apsauga) (Antonites, 2005; Runco ir Kim, 2013).

Kūrybiški asmenys nekuria produktų bei kūrybiniai procesai nevyksta visiškame vakuume. Tarp asmenų, procesų, produktų ir aplinkos yra tarpusavio ryšys. Taigi egzistuoja ketvirtoji kūrybiškumo forma – aplinka (arba vieta, išorinis spaudimas, situacija, kontekstas), kurioje pagrindinis dėmesys sutelkiamas į kūrybiškumą skatinančius ir ribojančius veiksnius (žr. 2 priedas) (Antonites, 2005; Rhodes, 1961; Tang ir Gruszka, 2017; Woodman ir kt., 1993). Dažniausiai pasitaikančias išorinio spaudimo ar aplinkos tyrimų mokslinėje literatūroje tendencijas galima išskirti į kelias analizės grupes, pvz., kaip tas, kuriose orientuojamasi į tam tikros aplinkos klimatą ir asmenų reakciją į šią aplinką (Rhodes, 1961; Runco ir Kim, 2013), kūrybiškumui palankios aplinkos veiksnius ugdymo ar darbo srityse (Antonites, 2005), fizines ir socialines sąlygas, kurioms esant gali atsiskleisti kūrybiškumas (Tang ir Gruszka, 2017) arba kūrybiškos darbo aplinkos, kurią formuoja organizacinė kultūra ir klimatas, lyderystės praktikos, organizacijos struktūros ir sistemos, išteklių ir įgūdžių, fizinė erdvė, išorinė aplinka ir pan., įtaką kūrybiškiems asmenims ir procesams (Kruyen ir van Genugten, 2017; Muzzio ir de Paiva Júnior, 2018; Puccio ir Cabra, 2010; Usta ir Ünsar, 2015; Woodman ir kt., 1993) bei organizacijos kultūros ir klimato ryšį su darbuotojų kūrybiškumu (Ali Taha ir kt., 2016; Kozbelt ir kt., 2010; Martins ir Terblanche, 2003; Tang ir Gruszka, 2017).

Amabile (1988) išskyrė aštuonis kūrybiškumą skatinančius darbo aplinkos aspektus: laisvę, darbą su iššūkiu, pakankamus išteklius, palaikantį vadovą, įvairius ir komunikabilius kolegas, pripažinimą, bendradarbiavimą ir kūrybiškumą palaikančią organizacinę aplinką (Amabile, 1988; Tang ir Gruszka, 2017). Tuo tarpu Antonites'o (2005) aprašo tris kūrybiškumui klestėti reikalingas aplinkos sąlygas, kaip tai numatė Rogers'as (1976). Pirma yra atvirumas patirčiai, kas suprantama, kaip kūrybinės minties laisvė, nepriklausomumas nuo praeities patirčių, motyvacijos ribų ir socialinės aplinkos apribojimų bei baimės ir nerimo dėl pasekmių nebuvimas. Antra – savarankiškas idėjos vertinimas ir mokymasis – sąlyga, kur nurodo kritikos ir neigiamo išorinio spaudimo nebuvimą, galimybę mokytis, sisteminti informaciją ir priimti sprendimus. Trečia aplinkos sąlyga yra galimybė eksperimentuoti su elementais ir koncepcijomis. Tai reiškia didesnės rizikos toleranciją, laisvą idėjų generavimą, tyrinėjimo ir pažinimo proceso prieinamumą. Taigi kūrybiškumą gali skatinti ir riboti organizacinėje, socialinėje, ekonominėje, fizinėje, politinėje, kultūrinėje ir asmens psichinėje (suvokimo ir mokymosi lygio) aplinkoje atsirandantys kontekstiniai veiksniai (Antonites, 2005; Woodman ir kt., 1993).

Buvimas kūrybišku nėra vien tik tam tikro pokyčio ar būsenos išraiška, bet ir ryšis su išorine aplinka ir jos dalyviais. Kad žmogus, procesas ar produktas būtų laikomi kūrybiškais, jie turi būti įtikinami, gebėti pakeisti stebėtojo esamus įsitikinimus, požiūrį ir nusistovėjusias nuostatas. Taigi kūrybiškas įtikinėjimas gali būti suprantamas kaip tam tikra transakcinė savybė, kurioje transformuojami požiūriai, ryšiai, daromos įtakos. Tai asmens ar produkto kūrybiškas savybės ir originalumą socialiai pripažintais ir vertinamais paverčianti sąlyga. Kūrybišką produktą ir procesą jungia kūrybiškas darbo atlikimas (angl. *creative performance*), orientuotas į produktų, procesų ir įtikinimo formas bei kitus požiūrius, kuriuose daugiausiai dėmesio skiriama kūrybiškai elgsenai ir veiksams. Tuo tarpu kūrybinis potencialas (angl. *creative potential*) apima kūrybiškų asmenybių, kūrybinio proceso ir vietos, išorinio spaudimo, aplinkos formas bei kitus požiūrius, kuriuose vertinamos dar neišnaudotos galimybės. Taigi tai yra nelavinto kasdienio kūrybiškumo ir dažnai vaikams būdinga savybė, kuri, jei

ugdoma ir palaikoma, galėtų tapti socialiai reikšminga ir vertinama kūrybiškumo forma (Kozbelt ir kt., 2010; Runco, 2010; Runco ir Kim, 2013; Tang ir Gruszka, 2017).

Kalbant apie kūrybiškumo asmenybinius lygmenis, yra nemažai mokslinės literatūros, analizuojančios vieną, du ar visus tris lygmenis. Individualaus lygio kūrybiškumas formuojasi iš asmenyse derančių tam tikrų įgūdžių, gabumų, asmeninių savybių ir atributų rinkinio. Dažniausiai pasitaikantis požiūris nusako, kad kūrybiškumas yra su sritimi susijusių asmeninių įgūdžių (faktinių žinių ir techninių įgūdžių), su kūrybiškumu susijusių įgūdžių (kognityvinio stiliaus ir kūrybiško mąstymo) ir vidinės motyvacijos funkcija. Taigi žmogus, siekiantis sukurti naują idėją, išspręsti aktualią problemą, priimti kūrybiškus sprendimus ar produktyviai atlikti užduotį, turi derinti ir efektyviai panaudoti turimus vidinius kompetencijos išteklius bei įvairius tikslą pasiekti ar rezultata sukurti padedančius išorinius išteklius (Amabile, 1988; Muñoz-Doyague ir kt., 2008; Palupi, 2020; Schnugg, 2019; Sirkwoo, 2015; Woodman ir kt., 1993; ir kt.).

Galbūt mažiausiai aktualizuojama yra grupėse ar komandose besiformuojanti kūrybiškumo samprata. Geriausiai komandinio kūrybiškumo sampratą apibrėžia kartu komandoje dirbančių asmenų (ar darbuotojų) naujų ir naudingų idėjų, susijusių su produktais, paslaugomis, procesais ar procedūromis, kūrimas panaudojant vidinius ir išorinius grupių išteklius bei pasitelkiant kontekstinėje aplinkoje vyraujančius kūrybiškumą įgalinančius veiksniai. Kitaip išsireikšiant, tai yra asmenų (ar darbuotojų) grupėse kuriamų galutinių idėjų bendras naujumas ir naudingumas (Alblooshi, 2018; Luu, Rowley, Dinh, Qian ir Le, 2019; Schnugg, 2019; Woodman ir kt., 1993).

Pastaruosiu metu dažniausiai analizuojamas organizacinis kūrybiškumas. Ypač jis aktualus verslo praktikoje, kur nuolatos ieškoma naujų būdų ir priemonių pasiekti organizaciniams tikslams, padidinti organizacijos produktyvumą, pagerinti valdymo praktikas, skatinti darbuotojų ir bendruomenės gerovę, užsitikrinti konkurencinį pranašumą rinkoje ir išlikimo šansus nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje, diegiant inovacijas, valdant pokyčius ir pan. Kita vertus, organizacinis kūrybiškumas neatsiranda iš niekur, o jį formuoja bendroje sistemoje sąveikaujantys asmenys, grupės ir kontekstiniai faktoriai. Taigi organizacinis kūrybiškumas jungia sudėtingoje socialinėje sistemoje bendradarbiaujančių darbuotojų formuojamą organizacijai vertingą, naudingą ir naują produktą, paslaugą, idėją, procedūrą ar procesą (Ali Taha ir kt., 2016; Ghosh, 2015; Palupi, 2020; Puccio ir Cabra, 2010; Schnugg, 2019; Usta ir Ünsar, 2015; Woodman ir kt., 1993; ir kt.).

Darbuotojų kūrybiškumu apibrėžiamas darbuotojų atliekamas kūrybiškas darbas ir gebėjimas sugalvoti naujų ir naudingų idėjų ar sprendimų, pagerinančių su darbu susijusią praktiką, pritaikomų įvairiuose organizacijos vertės kūrimo kontekstuose ir prisidedančių prie organizacijų atsinaujinimo, augimo ir išlikimo neprognozuojamoje ir konkurencingoje aplinkoje. Organizacijai vertingos idėjos ir rezultatai gali būti apibūdinami kaip nauji apčiuopiami produktai, paslaugos ar gamybos metodai, verslo problemos sprendiniai, kūrybiniai darbo procesų pokyčiai, kūrybinės verslo strategijos ar administravimo procedūros bei gali sukelti inkrementinius ar radikalius pokyčius kūrėjo, organizacinio vieneto ar viso sektoriaus veikloje ir aplinkoje. Darbuotojų kūrybiškumu taip pat gali būti apibrėžiama įvairių darbuotojų įgūdžių, gebėjimų, žinių, patirčių ir asmeninių savybių sistema, naudojama naujai ir naudingai idėjai kurti, efektyviai spręsti problemą, priimti kūrybiškus sprendimus (Cai ir kt., 2020; Dewett, 2004; Ghimire ir kt., 2021; Kruyen ir van Genugten, 2017; Palupi, 2020; Sirkwoo, 2015; Zhou ir Shalley, 2003; ir kt.). Taigi darbuotojų kūrybiškumas yra įvairių organizacijų sėkmei reikalingas žmogiškasis kapitalas, todėl kūrybiški darbuotojai turėtų būti suprantami kaip vertingas organizacijos turtas, reikalaujantis kūrybinių kompetencijų ugdymo ir

skatinimo (Alblooshi, 2018; Yuan ir Woodman, 2020; Markevičiūtė ir Jucevičius, 2013). Apibendrinant, darbuotojų kūrybiškumas – tai organizaciniame kontekste individualiai ar grupėse veikiančių darbuotojų kūrybiškos savybės, jų vystomi kūrybiniai procesai bei kuriami nauji, originalūs, naudingi ir vertingi rezultatai (pvz., idėjos, produktai, paslaugos, procesai, procedūros).

## **2.2. Teoriniai darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių pagrindai**

Teorinis darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių pagrindas šiame darbe formuojamas daugiausiai remiantis Woodman'o ir kt. (1993), Schnugg (2019), Anderson'o, Potočnik'os ir Zhou (2014), Krueyeno ir van Genugten (2017) ir Cummings ir Oldham'o (1997) publikacijose pateiktais asmeniniais ir kontekstiniais darbuotojų kūrybiškumą skatinančiais veiksniais. Nors darbuotojai įvairiais atvejais dirba ne vieni, o tam tikrose darbo grupėse ar komandose, o grupės kūrybiškumą skatina grupės struktūros, savybių, procesų, sąveikų, psichologinio klimato ir komandinės lyderystės veiksniai, reikia pabrėžti, kad darbuotojų grupę sudaro individai su jiems būdingais kūrybiškumą skatinančiais asmeniniais veiksniais. Tai reiškia, kad grupės kūrybiškumą formuoti praktiškai neįmanoma, jei pirmiau neatsižvelgiama į asmeninius individų kūrybiškumo veiksnius. Darbuotojų kūrybiškumą skatinantys asmeniniai veiksniai tampa pagrindu grupėje dirbančių darbuotojų kūrybiškumui. Tuomet bendra individų ir grupių kūrybiškumo išraiška yra organizacinio kūrybiškumo, glaudžiai susieto su kontekstiniais veiksniais ir inovacijomis, dalis. Mokslinėje literatūroje pristatomi įvairūs darbuotojų kūrybiškumą skatinantys asmeniniai ir kontekstiniai veiksniai. Asmeniniais veiksniais apibrėžiamos tam tikros asmenų ypatybės. Tuo tarpu kontekstiniai veiksniai yra socialiniai, organizaciniai, situacijų bei vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai, kurie paprastai nelaikomi asmenų ypatybėmis, nors nemažą dalį jų formuoja individai ir grupės (Anderson ir kt., 2014; Cummings ir Oldham, 1997; Krueyeno ir van Genugten, 2017; Schnugg, 2019; Woodman ir kt., 1993; ir kt.).

### **2.2.1. Darbuotojų kūrybiškumą skatinantys asmeniniai veiksniai**

Mokslinėje literatūroje galima identifikuoti tokius pagrindinius darbuotojų kūrybiškumą skatinančius asmeninius veiksnius: asmenybės savybės, vidinė motyvacija, kompetencija, kognityvinis stilius ir kūrybiško mąstymo gebėjimai, psichologinės būsenos ir emocinis intelektas. Remiantis Anderson'u ir kt. (2014), Cummings ir Oldham'u (1997), Krueyeno ir van Genugten (2017), Woodman'u ir kt. (1993) ir Schnugg (2019), individų kūrybiškumą skatina tokie veiksniai kaip kognityviniai gebėjimai, mąstymo stilius, asmenybės bruožai, vidinė motyvacija ir kompetencija. Sternberg'as ir Lubart'as (1991) panašiai išskiria individualaus kūrybiškumo atsiradimui svarbius išteklius: intelektą, žinias, mąstymo stilius, asmenybę, motyvaciją (Kaufman ir Glăveanu, 2019; Sternberg ir Lubart, 1991). Darbuotojų kūrybiškumą skatinantys asmeniniai veiksniai pateikti 1 lentelė (esminiai veiksniai) ir 4 priede (su papildomais veiksniais).

Darbuotojų asmeninės savybės yra vienas iš esminių jų kūrybiškumo vystymuisi. Sternberg'as ir Lubart'as (1991) Investicinėje kūrybiškumo teorijoje kūrybišką asmenybę apibūdina tokie požymiai kaip noras įveikti kliūtis, ryžtas pagrįstai rizikuoti, augti ir mokytis, tolerancija dviprasmiškumui, atvirumas naujai patirčiai, tikėjimas savo kūrybiškoms pastangomis (kūrybinis saviveiksmingumas ir kūrybinio vaidmens tapatybė), individualumas, drąsa, minios nuostatų nepaisymas, atsparumas formalumams ir tradicijoms (Sternberg ir Lubart, 1991; Zhang ir Sternberg, 2011). Kiti autoriai taip pat sutinka, kad pagrindiniai kūrybiškas asmenybės apibūdinantys bruožai yra platūs interesai, noras rizikuoti ir eksperimentuoti, autonomija, savarankiškumas, atvirumas, komunikabilumas, kūrybinis

saviveiksmingumas ir kūrybinio vaidmens tapatybė, išlavinta vaizduotė, smalsumas, atvirumas naujai patirčiai, iniciatyvumas, geras humoro jausmas ir kt. (Anderson ir kt., 2014; Cummings ir Oldham, 1997; Egan, 2005; Jain ir Jain, 2016; Kruyen ir van Genugten, 2017; Mitchell ir Reiter-Palmon, 2017; Schnugg, 2019; Shalley ir Gilson, 2004; Udawadia, 1990; Woodman ir kt., 1993; ir kt.). Kūrybiškam asmeniui taip pat būdingos ir kitos savybės, pvz., noras nebūti įtakotam kitų nuomonės ir minios, gebėjimas nepaisyti savo pačio įsitikinimų ir vertybių bei esamų bendrai suvokiamų srities idėjų ir prielaidų. Taigi galima pabrėžti asmens ir socialinių jėgų „konflikto“ svarbą kūrybiškumo pasireiškimui (Kaufman ir Glăveanu, 2019; Sternberg ir Lubart, 1991; Zhang ir Sternberg, 2011).

**1 lentelė.** Darbuotojų kūrybiškumą skatinantys asmeniniai veiksniai

Asmeniniai veiksniai	Elementai	Šaltiniai
Asmenybės savybės	Tolerancija rizikai ir dviprasmiškumui, atvirumas naujai patirčiai, autonomiškumas, platūs interesai, kūrybinis saviveiksmingumas, kūrybinio vaidmens tapatybė, iniciatyvumas, vaizduotė, smalsumas ir kt.	Woodman ir kt. (1993) Schnugg (2019) Anderson ir kt. (2014) Kruyen ir van Genugten (2017)
Kognityvinis stilius ir kūrybiško mąstymo gebėjimai	Kūrybiškas problemų sprendimas, kūrybiškų sprendimų priėmimas, idėjų generavimas, dėmesys detalėms, originalumas, lankstumas, idėjų sklandumas, novatoriškas ir netradicinis mąstymas, polinkis rizikuoti, informacijos rinkimo ir apdorojimo procesai ir kt.	Cummings ir Oldham (1997) Sternberg ir Lubart (1991) Amabile (1988)
Vidinė motyvacija	Iššūkis, pasitenkinimas, interesas, susidomėjimas, smalsumas, azartas, smagumas, tikslo siekimas ir kt.	Woodman ir kt. (1993) Schnugg (2019) Anderson ir kt. (2014) Kruyen ir van Genugten (2017)
Kompetencija	Žinios, įgūdžiai, patirtys ir talentai	Sternberg ir Lubart (1991) Amabile (1988)
Psichologinės būsenos ir emocinis intelektas	Afektas ar emocinė reakcija, nuotaikos, emocijos, emocinis ambivalentiškumas, empatija, meilė, (ne)pasitenkinimas darbu, gebėjimas atpažinti ir valdyti emocijas ir kt.	Anderson ir kt. (2014) Kruyen ir van Genugten (2017) Zhou ir George (2001) Kaufman ir Glăveanu (2019) Amabile ir Pratt (2016)

Viena įdomesnių kūrybiško darbuotojo savybių yra kūrybinis saviveiksmingumas, kuris apibrėžia tikėjimą savo įgūdžiais ir gebėjimais pasiekti kūrybiškų rezultatų. Šis veiksnys turi teigiamą įtaką darbuotojų kūrybiškumui ir padidina vidinę motyvaciją įsitraukti į kūrybinį procesą (Anderson ir kt., 2014; Egan, 2005; Gong, Huang ir Farh, 2009; Jain ir Jain, 2016; Jaiswal ir Dhar, 2015; Tang ir kt., 2020). Ypač įtemptose ir sudėtingose situacijose kūrybinis saviveiksmingumas lemia aukštesnius darbuotojų kūrybiškumo rodiklius ir rezultatus bei skatina polinkį priimti didesnę riziką kuriant ir dalinantis kūrybiškais idėjomis (Gong ir kt., 2009; Jaiswal ir Dhar, 2015; Tang ir kt., 2020). Kūrybinis saviveiksmingumas susijęs ne tik su vidine motyvacija, bet ir kūrybiškumą įgalinančiomis žiniomis, įgūdžiais ir patirtimis. Tai reiškia, kad ši savybė turi sąsają su asmenų kompetencijomis ir kūrybiško mąstymo gebėjimais. Galbūt todėl siekiant įvertinti asmenų kūrybiško mąstymo gebėjimus ar kūrybiškumą bendrai kartais remiamasi kūrybinio saviveiksmingumo rodikliais. Neretai kūrybinis saviveiksmingumas yra tarpininkaujantis veiksnys tarp darbuotojo kūrybiškumo ir lyderystės (Gong

ir kt., 2009; Jaiswal ir Dhar, 2015), organizacinio palaikymo (Jain ir Jain, 2016) ar naujovių klimato (Jaiswal ir Dhar, 2015) bei darbo sudėtingumo sąlygų (Egan, 2005; Jain ir Jain, 2016).

Remiantis T. M. Amabile Komponentine kūrybiškumo teorija ir kitais autoriais, aukštesnį individualaus kūrybiškumo lygį pasiekti padeda vidiniai asmens veiksniai: su veiklos sritimi susijusios kompetencijos (žinios, įgūdžiai, patirtys), su kūrybiškumu susiję įgūdžiai (kūrybiškas mąstymas) ir vidinė motyvacija (Alblooshi, 2018; Amabile, 1988; Amabile, 1997; Amabile ir Pratt, 2016; Antonites, 2005; Glăveanu, 2010; Kaufman ir Glăveanu, 2019; Muñoz-Doyague ir kt., 2008; Puccio ir Cabra, 2010; Rhodes, 1961; Ryhammar ir Brolin, 1999; Sternberg ir Lubart, 1991; Tang ir Gruszka, 2017; Udawadia, 1990; Zhang ir Sternberg, 2011; ir kt.). Daug mokslininkų išskiria tokius kūrybiškoms asmenybės būtinus elementus:

1. su veiklos sritimi susijusių įgūdžių aspektus – kompetenciją, ekspertškumą, darbo srities įgūdžius, žinias (faktines, intelektines, procedūrinės ir technines), su veikla susijusius talentus, gebėjimą tobulėti ir tobulinti darbą, patirtis, duomenis, atmintį, išmanymą, turimą informaciją, saviveiksmingumą;
2. su kūrybiškumu susijusių įgūdžių aspektus – kūrybiško mąstymo įgūdžius, kognityvinių stilių (polinkį panaudoti savo gebėjimus tam tikru pageidaujama būdu siekiant perprasti užduotį ar situaciją), kūrybiškumui palankų darbo stilių, polinkį naujoms idėjoms, savarankiškumą, savidiscipliną, norą prisiimti didesnę bet tinkamą riziką lygį, tolerantiškumą dviprasmybėms, atkaklumą, euristikos taikymą naujų pažinimo būdų tyrinėjimui, gebėjimą nustatyti problemas ir jų sprendimus, aukštą vaizduotės lygį, lankstumą sprendžiant problemas, originalumą, dėmesį detalėms;
3. vidinės motyvacijos aspektus – motyvaciją atlikti darbą (užduotį), požiūrį į užduotį, užduoties supratimo priešasčių suvokimą, asmeninės motyvacijos suvokimą, pasitenkinimą, smalsumą, malonumą, azartą, džiaugsmą, iššūkį, patyrimą, tikslo siekimą, nuotyki, saviraišką, susidomėjimą, laisvės pojūtį, prasmingumo jausmą, norą tyrinėti, atrasti, eksperimentuoti ir mokytis.

Kompetencija laikoma būtinu elementu kūrybiškoms pastangoms ir daro įtaką darbuotojų gebėjimui efektyviai rasti ir apdoroti informaciją, išspręsti problemą, priimti gerą sprendimą, sukurti idėją, atlikti kasdienę ir darbinę veiklą (Mitchell ir Reiter-Palmon, 2017; Shalley ir Gilson, 2004). Konkretios srities kompetencijos atspindi asmens išsilavinimo, mokymo, patirties, žinių ir įgūdžių lygį tam tikrame kontekste. Žinių gilumas ir platumas taip pat susijęs su kūrybiškumu (Shalley ir Gilson, 2004). Įgydami daugiau žinių ir patirties tam tikroje srityje, darbuotojai kaupia savo ekspertines žinias ir techninius gebėjimus. Be techninės patirties taip pat svarbi patirtis socialinėje srityje, t. y. grįžtamojo ryšio (kolegoms, darbuotojams, vadovams) teikimo, vadovavimo veiklai, konfliktų valdymo, rezultatų komunikavimo ir vertinimo, diskusijos vystymo, nuomonės dalinimosi ir pan., gebėjimai (Mitchell ir Reiter-Palmon, 2017). Galimybę susipažinti su įvairiomis patirtimis, požiūriais ir žinių bazėmis, sustiprinti eksperimentavimo ir skirtingų problemų sprendimo įgūdžius padeda darbuotojų švietimas. Ugdymas taip pat svarbus dėl naujų idėjų darbinėje veikloje generavimo, įvairiomis perspektyvomis ir sudėtingesnėmis schemomis paremtos individų kognicijos lavinimo. Siekiant kūrybiškų rezultatų, labai svarbus žinių platumas, t. y. darbuotojai turėtų turėti įvairių kompetencijų, būti linkę išbandyti naujus dalykus, suvokti įvairias alternatyvas bei galimybes, būti atviri naujoms patirtims, siekti tobulėjimo (Shalley ir Gilson, 2004). Tuo tarpu pernelyg didelės srities išmanymas gali lemti aukštą rutinizaciją, taigi labai svarbus balansas tarp to, ką darbuotojas tikrai sugeba ir žino, bei to, ką jis galėtų išmokti, atrasti, išspręsti ar sugalvoti naudodamasis turimomis kompetencijomis (Mitchell ir Reiter-Palmon, 2017; Shalley ir Gilson, 2004). Vadinasi be

konkrečių kompetencijų turėjimo labai svarbu ir pačiam sugebėti įsivertinti jų gylį ir platumą arba identifikuoti jų trūkumą. Turimų kompetencijų įvertinimui kartais analogiškai naudojami su kompetencija susijusio saviveiksmingumo, kuris yra vienas iš psichologinio įgalinimo elementų, tyrimai. Saviveiksmingumas reiškia tikėjimą savo gebėjimu sėkmingai atlikti užduotis (Zhang ir Bartol, 2010), t. y., kad asmuo aiškiai gali identifikuoti, jog turi reikalingų įgūdžių, žinių, patirties bei galimybių visą tai panaudoti atliekant užduotis, sprendžiant problemas, kuriant idėjas.

T. M. Amabile Kūrybiškumo teorija nusako, kad kompetencija yra laikoma svarbiu pagrindu kūrybinei veiklai, kadangi kūrybiški žmonės nekuria naujų idėjų iš nieko – naujos idėjos prasideda nuo su veiklos sritimi susijusių žinių ir išugdytų įgūdžių rinkinio. Tačiau vien šio rinkinio nepakanka, kad atsirastų kūrybiškumas, nes, pasak autorės, jokie įgūdžiai ar kūrybinio mąstymo metodai negali kompensuoti tinkamos motyvacijos atlikti veiklą trūkumo. Kūrybiškumas atsiranda, kai individo įgūdžiai bus paremti stipria vidine motyvacija. O kai žmogaus veikla grindžiama aukštesniu kiekvieno iš Amabile minimų trijų elementų kūrybiškumui lygiu, tai savaime didina ir kūrybiškas pastangas (Alblooshi, 2018; Amabile, 1997; Puccio ir Cabra, 2010). Taigi įgūdžiai nusako, ką asmuo yra pajėgus padaryti savo darbe, tačiau motyvacija yra priežastis to, kas jis iš tikro daro ar padarys (Amabile, 1997; Muñoz-Doyague ir kt., 2008; Zhang ir Bartol, 2010).

Kūrybinio proceso vykdymas ir kūrybiškas rezultatas labai priklauso nuo darbuotojo motyvacijos. Jei užduoties atlikimui darbuotojas skiria mažai dėmesio ir rodo minimalų įsitraukimą, darbo rezultatai gali būti ne visai kūrybiški ir naudingi. Taigi kai individas daug dėmesio skiria problemai ir pasirenka visapusiškai įsitraukti į kūrybinį procesą, t. y. visiškai identifikuoja problemą iš įvairių perspektyvų, kaupia įvairią, bet aktualią informaciją, ir kuria įvairias alternatyvas – tuomet kūrybinių sprendimų generavimas yra produktyvesnis (Zhang ir Bartol, 2010). Vidinė motyvacija apibrėžia žmogaus interesą atlikti užduotį daugiausia dėl savų poreikių, o ne išorinių paskatų. Turėdami aukštą vidinę motyvaciją darbuotojai yra linkę atkakliau siekti savo tikslo, prisiimti didesnę su kūrybiniu darbu susijusią riziką, būti lankstesni pažinimo aspektu, atviresni naujai patirčiai, o tai reiškia, kad vidinė motyvacija skatina kūrybiškumą (Jain ir Jain, 2016). Kita vertus, asmenų vidinė motyvacija neatsiranda iš niekur ir dažniausiai yra įtakota psichologinių poreikių, pvz., džiaugsmo, smagumo, pasitenkinimo, malonumo, smalsumo, noro, iššūkio, susidomėjimo ir pan. Taip pat ji susijusi su tarpasmeninio ryšio, kompetencijos ir savarankiškumo siekiais (Camilleri, 2021; Jain ir Jain, 2016).

Motyvacija atlikti užduotį gali būti suskirstyta į tris kategorijas: nėra motyvacijos, vidinė motyvacija ir išorinė motyvacija. Pastaroji nurodo dėmesį išorinėms užduoties priežastims, pvz., pinigams ar kitokiam atlygiui, laukiamam įvertinimui, pagyrimui ir konkurencijai (Glăveanu, 2010; Kaufman ir Glăveanu, 2019; Puccio ir Cabra, 2010). Tačiau išorinis interesas paprastai mažina kūrybines pastangas ir rezultatus, o Amabile su kolegomis suformuotas vidinės kūrybiškumo motyvacijos principas teigia, kad asmenys, kurie atlieka užduotį dėl vidinių paskatų, t. y. kažko, kas asmeniškai patinka, domina ir yra priimtina, yra labiau linkę sukurti kūrybiškas idėjas ir produktus (Amabile, 1997; Amabile ir Pratt, 2016; Glăveanu, 2010; Inam ir kt., 2021; Jiang ir kt., 2012; Muñoz-Doyague ir kt., 2008; Palupi, 2020; Puccio ir Cabra, 2010). Kita vertus, konstruktyvūs įvertinimai, pagyrimai ir pripažinimas gali daryti teigiamą įtaką darbuotojų vidinei motyvacijai ir pasitenkinimui darbu (Camilleri, 2021).

Kognityvinis stilius ir kūrybiško mąstymo gebėjimai taip pat yra vieni svarbiausių veiksmų darbuotojų kūrybiškumui. Kognityvinis stilius apibrėžia asmeniui priimtina įvairios informacijos rinkimo, apdorojimo, vertinimo ir taikymo būdą tam tikroje kontekstinėje aplinkoje ir yra būtinas

psichinio modelio veikimo, subjektyvių teorijų vystymo, išraiškos įgūdžių, kūrybiškumo ugdymo bei veiksmų parėmimui (Ke, 2018; Miron, Erez ir Naveh, 2004; Shalley ir Gilson, 2004). Kūrybiškumui reikalingas kognityvinis-suvokimo stilius, tiksli atmintis, efektyvus euristikos naudojimas ir gebėjimas ilgą laiką susikaupti (Shalley ir Gilson, 2004), kadangi darbuotojai, turintys aukštus kognityvinius gebėjimus, geriau apdoroja informaciją, efektyviau prisitaiko prie naujos aplinkos, greitai mokosi ir geriau panaudoja anksčiau įgytas žinias (Ke, 2018). Kūrybiškumui svarbūs įgūdžiai yra svarbūs darbuotojams atliekant įvairias užduotis, identifikuojant ir sprendžiant sudėtingas problemas, generuojant idėjas, formuluojant sprendimus ir kuriant kūrybišką produktą ar įgyvendinamą sprendimą (Mitchell ir Reiter-Palmon, 2017). Šie įgūdžiai apima gebėjimą kūrybiškai mąstyti (divergentinį ir konvergentinį mąstymą), kurti idėjas ir alternatyvas bei identifikuoti, konstruoti, derinti ir vertinti problemas. Taip pat pažinimo stilius, polinkį rizikuoti, unikalios asmenybės bruožus bei kūrybinio darbo stilius, metodus ir įgūdžius (Amabile, 1997; Jain ir Jain, 2016; Ke, 2018; Shalley ir Gilson, 2004). Gebėjimas mąstyti divergentiškai apibrėžia naujas įžvalgas, netradicinį mąstymą, idėjų generavimą, kūrybišką problemos sprendimą. Konvergentinio mąstymo gebėjimai apima loginių išvadų darymą, alternatyvų lyginimą ir vertinimą bei geriausios alternatyvos pasirinkimą, problemų kategorizavimą ir pagrindinio sprendimo priėmimą (Jain ir Jain, 2016).

Identifikuoti ir išspręsti sudėtingas problemas, sugeneruoti daugiau rėmus laužančių rezultatų ir netradicinių idėjų sugeba darbuotojai, turintys gerai išlavintą kūrybiško mąstymo stilių bei kūrybiškiems asmenims būdingų asmeninių savybių, tokių kaip lankstumas, originalumas, idėjų sklandumas, jautrumas problemoms, atvirumas, nepriklausomumas, savidisciplina, atkaklumas, ryžtas rizikuoti, tolerancija dviprasmybėms ir nesėkmėms, komunikabilumas, polinkis bendradarbiauti, lengvas maištingumas, nusistovėjusių struktūrų ir tvarkos nepaisymas, iniciatyvumas (Amabile, 1997; Cummings ir Oldham, 1997; Jain ir Jain, 2016; Ke, 2018). Įsitraukimą į kūrybinį darbą ir veiklą, padedančioje skatinti ir realizuoti kūrybiškumą taip pat lemia tvirta darbuotojo savęs samprata apie tai, ar jis yra kūrybiška asmenybė (kūrybinio vaidmens tapatybė) ir ar turi kūrybiškumui reikalingų įgūdžių (kūrybinis saviveiksmingumas) (Ke, 2018). Žinoma, kūrybiško mąstymo įgūdžiai priklauso ne tik nuo įgimtų asmeninių savybių, bet jie gali būti išmokti ir lavinami užsiimant kūrybine veikla bei praktikuojant metodus, gerinančius kognityvinį lankstumą ir intelektinę nepriklausomybę, naudojantis gerosiomis kūrybiškumo praktikomis, kūrybiškų produktų ir sprendimų pavyzdžiais, idėjomis bei alternatyvomis (Amabile, 1997; Ke, 2018; Shalley ir Gilson, 2004).

Remiantis Anderson'u ir kt. (2014) ir Kruyen'u ir van Genugten (2017), emocinis intelektas bei psichologinės būsenos elementai, tokie kaip afektas ar emocinė reakcija, nuotaikos, emocijos, emocinis ambivalentiškumas, empatija, meilė, (ne)pasitenkinimas darbu ir kt., taip pat gali turėti reikšmingą įtaką darbuotojo kūrybiškumui. Emocinis intelektas apibrėžiamas kaip gebėjimas tiksliai įvertinti ir išreikšti savo ir kitų emocijas, atpažinti ir valdyti savo ir kitų emocijas bei panaudoti jausmus motyvuojant save, planuojant ir siekiant tikslų savo gyvenime. Taigi aukštesnio emocinio intelekto asmenys yra labiau linkęs įsitraukti į kūrybines veiklas, nes gebėjimas suprasti savo jausmus ir juos valdyti leidžia tiksliau įvertinti ir panaudoti vidinius išteklius, motyvuoti save, imtis asmeninės lyderystės (Kruyen ir van Genugten, 2017; Mitchell ir Reiter-Palmon, 2017). Darbuotojai, dažniau patiriantys teigiamus afektus (entuziazmą, energiją, aktyvumą, gyvybingumą) yra labiau linkę būti kūrybiškais, dažniau įsitraukti į kūrybines veiklas bei suformuoti kūrybišką rezultatą (Amabile ir Pratt, 2016; Anderson ir kt., 2014; Cai ir kt., 2020; Kaufman ir Glăveanu, 2019; Kruyen ir van Genugten, 2017).



Kad nepasitenkinimas darbu gali iššaukti kūrybines reakcijas, mini Zhou ir George (2001). Nepasitenkinimas darbu gali būti galimybė darbuotojams imtis kūrybiškų veiksmų, iniciatyvos ar viešai išreikšti netenkinančius aspektus. Tačiau tam, kad darbuotojas į nepasitenkinimą darbu išreikštų kūrybinį atsaką, reikalingas kolegų palaikymas ir grįžtamasis ryšys bei kūrybiškumui palanki aplinka. Kūrybiškumui nepalankioje aplinkoje ir be kolegų palaikymo nepatenkinti darbuotojai paprasčiausiai toliau „kentėtų“ arba išeitų iš darbo. Kūrybinė darbuotojo reakcija į tam tikrus dalykus vadovams gali signalizuoti apie darbuotojo patiriamą nepasitenkinimą darbu, todėl būtina imtis trūkumų tobulinimo veiksmų, pavyzdžiui, didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu (Zhou ir George, 2001). Yra tyrimais patvirtinta, kad pasitenkinimas darbu turi teigiamą įtaką kūrybiškumui, netgi didesnę, nei nepasitenkinimas darbu. Taigi vadovai turėtų mąstyti ne kaip išnaudoti darbuotojų nepasitenkinimą darbu siekiant kūrybiškų rezultatų, o kaip padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir juo remiantis aktyvuoti darbuotojų kūrybines pastangas, kurios tikrai duos didesnės gražos, jei darbuotojas mėgs savo darbą, nuoširdžiai ir su smagumu atliks darbo užduotis.

### **2.2.2. Darbuotojų kūrybiškumą skatinantys kontekstiniai veiksniai**

Darbuotojų kūrybiškumas priklauso nuo kontekstinių (organizacinių, socialinių, aplinkos, situacijos) veiksnių, kurie gali skatinti arba riboti darbuotojo kūrybiškas pastangas net ir tuo atveju, kai darbuotojas turi kūrybiškumui reikalingų žinių, įgūdžių ir motyvacijos bei save laiko kūrybiška asmenybe. Organizacinė kultūra (ypač naujovių, inovacijų ir kūrybiškumą palaikanti), organizacinis naujovių ir kūrybiškumo klimatas, lyderystės (ypač transformacinės, kūrybiškos, įgalinančios ir pan.) įtakos ir vadovų palaikymas, kūrybiškumą įgalinančios darbo užduočių sąlygos bei kūrybiškas pastangas aktyvuojanti fizinė darbo aplinka – tai esminiai kontekstiniai darbuotojų kūrybiškumo veiksniai. Taigi kontekstiniai veiksniai didžiaja savo dalimi yra organizacinio lygio (bendroje organizacijoje vyraujantys aplinkos, socialiniai, įtakos ir situacijų) veiksniai, nepaisant to, kad prie kontekstinių veiksnių priskiriama ir už organizacijos ribų esanti išorinė aplinka, kuri, kita vertus, neturi tokio reikšmingo poveikio, kokį daro organizacijos viduje vyraujantys kontekstiniai veiksniai (Amabile, 1988; Anderson ir kt., 2014; Cummings ir Oldham, 1997; Gaut, 2010; Ghosh, 2015; Krueger ir van Genugten, 2017; Schnugg, 2019; Woodman ir kt., 1993; ir kt.). Darbuotojų kūrybiškumą skatinantys kontekstiniai veiksniai pateikti 2 lentelė (esminiai veiksniai) ir 5 priede (su papildomais veiksniais).

Pasak Sternberg'o ir Lubart'o (1991), kontekstinė aplinka suvokiama kaip tam tikras išorinis, socialinis kontekstas, kuris skatina ar varžo kūrybiškumą. Palanki aplinka pasireiškia bent trimis būdais: 1) padeda sužadinti, 2) palaiko ir 3) suteikia galimybę vertinti bei tobulinti kūrybines idėjas. Tačiau visiškai idealios aplinkos kūrybiškumui paprastai nebūna, todėl dažnai prireikia nustatyti kūrybiškumą varžančias aplinkos įtakas bei imtis kūrybiškumo ugdymo ir stiprinimo (Sternberg ir Lubart, 1991; Zhang ir Sternberg, 2011). Šios įtakos – tiek palaikančios, tiek ribojančios – neformuoja kūrybinio rezultato tiesiogiai, bet veikia kaip tarpininkaujančios jėgos arba sudaro sąlygas, paveikdamos su kūrybiniu procesu ar asmeniu susijusius kintamuosius. Išorinio spaudimo veiksniai daugiausiai apima fizines ir socialines sąlygas, kurioms esant gali atsiskleisti kūrybiškumas (Rhodes, 1961; Tang ir Gruszka, 2017). Tai reiškia, kad kontekstiniai veiksniai reguliuoja darbuotojo vidinės motyvacijos lygį, kūrybiškos asmenybės savybių raišką, kompetencijų ir kūrybinio mąstymo gebėjimų realizavimą bei psichologinę būseną. Vyraujant tam tikroms kontekstinėms įtakoms darbuotojai gali būti mažiau ar labiau suinteresuoti ir įgalinti atlikti užduotis, generuoti idėjas ar spręsti problemą. Taigi siekiant daryti įtaką darbuotojo kūrybiniam elgesiui, kūrybinėms

kompetencijoms, įsitraukimui į kūrybinį procesą ir kūrybiniams pasiekimams, svarbu užtikrinti palankią kontekstinę ir socialinę aplinką (Alblooshi, 2018; Amabile, 1988; Antonites, 2005; Gaut, 2010; Ghosh, 2015; Glăveanu, 2010).

Organizacinė kultūra yra tarsi organizacijos „asmenybė“, apimanti platų elementų spektrą: normas ir standartus, taisykles ir etikos kodeksus, bendras vertybes, įsitikinimus ir prielaidas, ritualus, apeigas, ceremonijas ir šventes, kalbą ir žargoną, simbolius, (fizinius) artefaktus, herojus, istorijas ir mitus, fizinę aplinką, apdovanojimus ir pripažinimą, galios struktūras ir kt. (Ali Taha ir kt., 2016; Martins ir Terblanche, 2003; Miron ir kt., 2004; Muzzio ir de Paiva Junior, 2018). Organizacinė kultūra suteikia darbuotojams elgsenos sanglaudą, kartu išskiriant juos nuo kitos organizacijos, ir laikoma integruota, kai yra vienalytės visumos perspektyva ir darma visoje darbuotojų organizacijoje, o kūrybiškumui įtaka daroma per socializacijos procesą ir anksčiau minėtus bendrus kultūros elementus (Ali Taha ir kt., 2016; Martins ir Terblanche, 2003; Muzzio ir de Paiva Junior, 2018). Remiantis Schein'o (2004) apibrėžimu (cit. Ali Taha ir kt., 2016), organizacijos kultūra yra „bendrų pagrindinių prielaidų modelis, kurį išmoko grupė, sprendama savo išorinio prisitaikymo ir vidinės integracijos problemas, ir kuris veikė pakankamai gerai, kad būtų laikomas galiojančiu ir todėl mokomas naujiems nariams kaip teisingo būdo suvokti, mąstyti ir jausti šias problemas pavyzdys“. Darbuotojų kūrybiškumui palankiausi organizacinės kultūros tipu laikoma kūrybiškumo arba inovacijų kultūra. Kūrybiškumo ir inovacijų kultūrą apibrėžia tokie aspektai kaip aukštas autonomiškumo ir bendradarbiavimo lygis, tolerancija klaidoms ir nesėkmėms, stipresnis polinkis rizikuoti, mažas biurokratizmas, orientacija mokymuisi, laisvas žinių dalinimasis, atviras bendravimas, transformacinės ir kūrybiškos lyderystės taikymas, novatoriško elgesio vertinimas, išradingumo, verslumo, iniciatyvumo ir kūrybiškumo skatinimas (Martins ir Terblanche, 2003; Miron ir kt., 2004; Muzzio ir de Paiva Junior, 2018).

**2 lentelė.** Darbuotojų kūrybiškumą skatinantys kontekstiniai veiksniai

<b>Kontekstiniai veiksniai</b>	<b>Elementai</b>	<b>Šaltiniai</b>
Organizacinė kultūra	Normos, standartais, taisyklės, etikos kodeksai, bendros vertybės, įsitikinimai, prielaidos, ritualai, apeigos, ceremonijos ir šventės, kalba ir žargonas, simboliai, (fiziniai) artefaktai, herojai, istorijos ir mitais, apdovanojimai ir pripažinimas, galios struktūros ir kt.	Woodman ir kt. (1993) Schnugg (2019)
Organizacinis klimatas	Jausmų, elgesio ir požiūrių apie organizacijos politikas, praktikas ir procedūras sistema, darbo vietos atmosfera, darbuotojų sąveikos, saugumas, darbuotojų įsitraukimas ir motyvacijos, atvirumas ir pasitikėjimas, rizikos tolerancija ir kt.	Anderson ir kt. (2014) Kruyen ir van Genugten (2017) Cummings ir Oldham (1997) Amabile (1988)
Darbo kontekstas ir užduočių sąlygos	Autonomija, įgūdžių įvairovė, užduoties tapatybė, užduočių grįžtamasis ryšys, užduoties reikšmė, svarbumas ir sudėtingumas, iššūkiai, tikslai, laiko spaudimas, išteklių prieinamumas, vadovų palaikymas ir kontrolė, kolegų palaikymas	Tang ir Gruszka (2017) Alblooshi (2018)

## 2 lentelės tęsinys. Darbuotojų kūrybiškumą skatinantys kontekstiniai veiksniai

Kontekstiniai veiksniai	Elementai	Šaltiniai
Lyderystės įtakos ir vadovybės palaikymas	Lyderystės stiliai ir praktikos, transformacinė, kūrybiška, įgalinanti, charizmatiška, įtrauki lyderystė; darbuotojų skatinimas, motyvavimas, įkvėpimas, ugdymas	Woodman ir kt. (1993) Schnugg (2019) Anderson ir kt. (2014) Kruyen ir van Genugten (2017) Amabile (1988) Tang ir Gruszka (2017) Alblooshi (2018)
Fizinė aplinka	Darbo vietos įrengimai ir baldai, dizainas ir spalvos, erdvės ir privatumas, kambariniai augalai, langai ir vaizdai į gamtą, apšvietimas, garsai ir kvapai, fizinis klimatas (temperatūra, drėgmė, oro sudėtis ir srautai)	Woodman ir kt. (1993) Kruyen ir van Genugten (2017) Alblooshi (2018) Dul (2019) Dul ir Ceylan (2011)

Organizacinis klimatas yra kontekstinis veiksnys, susijęs su požiūrių, jausmų ir elgesio, apibūdinančių gyvenimą organizacijoje, bei bendrų požiūrių, susijusių su asmenų suvokimu apie organizacijos politikas, praktikas ir procedūras, sistema (Ghosh, 2015). Taip pat tai yra įvairių sąveikų tarp darbuotojų ir aplinkos bei psichologinių ir kontekstinių procesų organizacijoje platforma (Anderson ir kt., 2014; Jaiswal ir Dhar, 2015; Tang ir Gruszka, 2017; Udvardia, 1990). Organizaciniam klimatui susiformuoti, priešingai nei organizacinei kultūrai, nereikia ilgo laiko. Jis taip pat yra lankstesnis ir lengviau valdomas kontekstinis veiksnys, nei organizacinė kultūra. Kaip numatė Ekvall'is (1996), Tang ir Gruszka (2017) apibūdina tris pagrindines organizacinio klimato sritis, kurios yra šios: 1) išteklių (pvz., idėjų kūrimo laiko, išteklių pasiūlos ir emocinio darbuotojų įsitraukimo ar įsipareigojimo darbei, iššūkių); 2) motyvacijos (pvz., pasitikėjimo ir atvirumo, žaismingumo ir humoro, tarpasmeninių konfliktų nebuvimo); ir 3) tyrinėjimo (pvz., rizikavimo, diskusijų apie problemas, laisvės, eksperimentavimo, mokymosi). Kai kurie mokslininkai klimato rūšis skirsto į: saugumo, etinį, paslaugų, procedūrinio teisingumo ir organizacinį, kuriam būdingas teisingumas, novatoriškumas ir priklausomybė ar sanglauda (Ghosh, 2015). Darbuotojų kūrybiškumui palankiausias organizacinio klimato tipu laikomas kūrybiškumo ar naujovių klimatas. Organizacijos naujovių klimatas suprantamas kaip organizacijos darbo aplinkos (politikų, procedūrų ir praktikų) visuma, kurioje skatinamas rizikavimas, eksperimentavimas, tyrinėjimas ir mokymasis, užtikrinami pakankami ištekliai ir iššūkiai kūrybiškam požiūriui ir elgsenai darbe taikyti, palaikomas iniciatyvumas, atviras bendravimas ir naujų idėjų raiška, teikiama parama naujovėms, įvairovei ir novatoriškam mąstymui (Amabile, 1997; Ghosh, 2015; Jain ir Jain, 2016; Jaiswal ir Dhar, 2015; Kruyen ir van Genugten, 2017; Shalley ir Gilson, 2004). Kūrybiškumo klimatas kitaip dar žinomas kaip darbo vietos atmosfera, kuri apima organizacijos socialinio ir aplinkos konteksto veiksnius, tokius kaip rūpinimasis darbuotojais, maloni ir saugi atmosfera, bendravimo atvirumas, vadovų teikiama emocinė ir funkcinė pagalba savo darbuotojams, orientacija į riziką, darbuotojų noras dalytis patirtimi, žiniomis, idėjomis ir atsakomybe kūrybiniame procese ir pan. (Ghosh, 2015; Kruyen ir van Genugten, 2017).

Vienas iš svarbiausių kontekstinių veiksnių darbuotojų kūrybiškumui yra lyderystės įtakos. Daugelyje mokslinės literatūros teigiama, kad tam tikri vadovavimo ir lyderystės stiliai turi stiprią

įtaką darbuotojų kūrybiškumui ir gali atlikti svarbų vaidmenį kūrybiniame procese. Palaikantys ir nekontroliuojantys vadovai ar lyderiai kuria kūrybiškumą ugdančią darbo aplinką, o atvira sąveika su darbuotojais, jų skatinimas ir palaikymas stiprina darbuotojų kūrybiškumą ir iniciatyvas naujovėms. Todėl lyderiai turėtų stengtis asmeniškai skatinti darbuotojus ir plėtoti kūrybiškumą skatinančius veiksnius (Amabile, 1988; Ghimire ir kt., 2021; Inam ir kt., 2021; Kruyen ir van Genugten, 2017; Muzzio ir de Paiva Júnior; 2018; Palupi, 2020; Sirkwoo, 2015; Tang ir Gruszka, 2017; Zhou ir Shalley, 2003). Daugelyje mokslinės literatūros darbuotojų kūrybiškumui palankiausiai lyderystės stiliais nurodomi šie: 1) transformacinė lyderystė; 2) kūrybiška lyderystė; 3) įgalinanti lyderystė; 4) įtrauki lyderystė; ir 5) charizmatiška lyderystė.

Transformacinė lyderystė – lyderystės stilius, paremtas pokyčių valdymu ir teigiamos įtakos darymu siekiant pakeisti komandos ar organizacijos narių požiūrius bei skatinantis daugybės idėjų generavimo procesus ir divergentinį mąstymą (Ghimire ir kt., 2021; Hutajulu ir kt., 2021; Jaiswal ir Dhar, 2015; Palupi, 2020). Transformacinė lyderystė apibūdina lyderio elgesio raišką, sudarytą iš keturių dimensijų: charizmos ar idealizuotos įtakos, intelektualinio stimuliavimo (t. y. tiriamojo mąstymo stiprinimo bei naujovių, savarankiškumo, iššūkių ir naujų požiūrių į problemas skatinimo), įkvepiančios motyvacijos (t. y. idėjų generavimo proceso skatinimas, energijos suteikimas darbuotojams siekti įtikinamos organizacijos vizijos), ir individualizuoto dėmesio (t. y. darbuotojų palaikymo, pripažinimo, kuravimo ir ugdymo) (Ghimire ir kt., 2021; Gong ir kt., 2009; Hutajulu ir kt., 2021; Jain ir Jain, 2016; Jaiswal ir Dhar, 2015; Muzzio ir de Paiva Júnior; 2018; Palupi, 2020). Taigi vadovai, demonstruojantys transformacinę lyderystės stilių, skatina darbuotojų kūrybiškumą ir novatoriškumą, nes yra linkę demonstruoti savo kūrybiškumą, formuoti palankią darbo aplinką kūrybiškumui, sustiprinti vidinę darbuotojų motyvaciją ir moralę, padėti darbuotojams įgyti pakankamai žinių ir įgūdžių atlikti savo užduotį bei suteikti jiems galimybę spręsti problemas naujais ir tinkamais būdais (Egan, 2005; Gong ir kt., 2009; Sirkwoo, 2015). Veikiami transformacinių jėgų, darbuotojai jaučia didesnę pasitikėjimą, susižavėjimą, lojalumą ir pagarbą savo lyderiams (Ghimire ir kt., 2021; Hutajulu ir kt., 2021; Jaiswal ir Dhar, 2015; Palupi, 2020).

Kūrybiška lyderystė – darbuotojų kūrybiškumą skatinantis lyderystės stilius, orientuotas į teigiamą įtaką, pokyčių valdymą ir kūrybiškos aplinkos sukūrimą. Kūrybiškos lyderystės įtakos formuojamos lyderio, pasižyminčio kūrybiškos asmenybės savybėmis, gebančio kūrybiškai spręsti problemas ir priimti kūrybiškus sprendimus bei teikiančio dėmesį naujovėms, kūrybiško problemų sprendimo galimybėms bei prisitaikymui prie pokyčių. Kūrybiškas lyderis, naudodamas motyvacinius, emocinius ir kognityvinius mechanizmus, kuria struktūras, paremtas darbuotojų supratimu ir vertinimu, bendros vizijos ir tikslų suformavimu ir atsakomybe už komandos (ar organizacijos) rezultatus, kūrybiškumui palankaus klimato ir kultūros kūrimu, lankstumu ir atsparumu neapibrėžtumams, įsipareigojimu idėjoms, efektyvia komunikacija ir bendradarbiavimu, žinių ir išteklių paskirstymu, mokymusi iš klaidų ir dalinimusi patirtimi. Savo kūrybiškumą viešai išreikšti gebantis lyderis paskatina darbuotojus jaustis kūrybiškai ir įsitraukti į kūrybinį procesą. Kūrybiški lyderiai ne tik skatina darbuotojų asmeninį kūrybiškumą, bet ir formuoja kūrybiškumui palankias aplinkos sąlygas – organizacinę kultūrą, organizacinį klimatą ir fizinę darbo aplinką – palaikančias su kūrybiškumu susijusius aspektus bei įkvepiančias ir motyvuojančias kūrybiškus darbuotojus (Mitchell ir Reiter-Palmon, 2017; Muzzio ir de Paiva Junior, 2018; Randel ir Jaussi, 2019).

Įgalinanti lyderystė – darbuotojų kūrybiškumą įgalinančios lyderystės stilius, akcentuojantis darbuotojų asmeninės lyderystės ir autonomiškumo skatinimą bei ugdymą (Jain ir Jain, 2016;

Sirkwoo, 2015; Zhang ir Bartol, 2010). Įgalinanti lyderystė skatina darbuotojų kūrybiškumą, kadangi sukuriamas darbo kontekstas, kuriame darbuotojas yra skatinamas ir įgalinamas eksperimentuoti su idėjomis, tyrinėti įvairias kūrybines alternatyvas bei prisiimti atsakomybę ir riziką dėl savarankiškų sprendimų siekiant kūrybiško rezultato (Sirkwoo, 2015; Zhang ir Bartol, 2010). Įgalinantys lyderiai sudaro sąlygas darbuotojams dalyvauti priimant sprendimus ir jų įgyvendinimo procese, pabrėžia atliekamo darbo svarbą, išreiškia pasitikėjimą darbuotojo galimybėmis ir gebėjimais pasiekti užbrėžtą tikslą ir aukštus rezultatus, šalina biurokratinės kliūtis, suteikia didesnę autonomiją darbuotojams rinktis metodus užduotims atlikti, spręsti problemas ir priimti tam tikrus sprendimus be tiesioginės vadovo priežiūros ar kontrolės (Jain ir Jain, 2016; Sirkwoo, 2015; Zhang ir Bartol, 2010). Taigi darbuotojai, skatinami įgalinančios lyderystės, turi stiprią vidinę motyvaciją, aukšto lygio saviveiksmingumą ir psichologinį įgalinimą (Sirkwoo, 2015).

Įtrauki lyderystė apibrėžia lyderystės stilių, formuojamą lyderio, kuris demonstruoja atvirumą, prieinamumą ir pasiekiamumą. Kai lyderis yra atviras, įsiklauso į darbuotojus, su jais aptaria naujus būdus, kaip siekti darbo tikslų ir naujų galimybių, pabrėžia kūrybiškumo svarbą atliekant užduotis bei užtikrina darbuotojus, kad kūrybiškas elgesys nesukels neigiamų pasekmių, darbuotojai jaus psichologinį saugumą ir skatinimą kelti naujas, neįprastas ir normai prieštaraujančias idėjas, drąsiau rizikuos. Kai lyderis yra prieinamas ir pasiekiamas, darbuotojai jaučiasi saugūs į jį kreiptis pagalbos, konsultacijos ar patarimo kūrybiškai sprendžiant problemas. Tai reiškia, kad įtraukus lyderis teikia reikiamą paramą darbuotojams, kad padidėtų jų kūrybiniai gebėjimai darbo vietoje, suteikia organizacinių išteklių (pvz., informacijos ir laiko) kūrybinėms pastangoms ugdyti bei skatina įsitraukimą į kūrybines užduotis. Taigi įtraukus lyderis organizacijoje skatina atvirumą, bendruomeniškumą, tarpusavio priklausomybę ir įsitraukimą (Carmeli, Reiter-Palmon ir Ziv, 2010; Shah ir kt., 2021).

Charizmatiška lyderystė – lyderystės stilius, pasižymintis lyderiu, kuris darbuotojus įkvepia idealizuota vizija, yra pasišventęs vizijos įgyvendinimui netradiciniais būdais, demonstruoja didelį jautrumą darbuotojų poreikiams ir aplinkos veiksniams, siekia mesti iššūkį „status quo“, ugdo tikėjimą savo misijos nepaprastumu ir geresne ateitimi bei daro išsklaidytą ir intensyvią įtaką darbuotojų įsitikinimams, vertybėms, elgesiui ir veiklai per savo elgesį, įsitikinimus ir asmeninį pavyzdį. Darbuotojų kūrybiškumą paskatinti siekiantys charizmatiški lyderiai taip pat pasitelkia įvairius kūrybiškus pavyzdžius, išreiškia aukštą optimizmo lygį ir pasitikėjimą darbuotojų gebėjimu siekti ateities tikslų ir kūrybiškų rezultatų, taigi ir patys darbuotojai mano, kad jie turi pasitikėjimo ir optimizmo, kad galėtų susidoroti su bet kokia kūrybinių procesų rizika. Charizmatiški lyderiai yra radikalių pokyčių valdytojai, linkę į rizikingesnes, atsidavimo ir pasiaukojimo reikalaujančias iniciatyvas. Radikalaus pokyčio siekiantys kūrybiški darbuotojai jaučiasi įgalinti, pasitiki ir žavisi charizmatiniais lyderiais, todėl laiko juos sektiniais pavyzdžiais ir nori elgtis kūrybiškai (Hu, Liu ir Yan, 2015; Luu ir kt., 2019).

Darbo kontekstas, apibrėžiantis užduočių sąlygų, darbo išteklių (žmonių, materialų, laiko), tikslų, reikalavimų, iššūkių, spaudimo, darbo dizaino ir pan. aspektus, atlieka svarbų vaidmenį skatinant darbuotojų kūrybiškumą. Darbuotojų darbas vertinamas tokiomis savybėmis kaip darbo savarankiškumas (autonomija), įgūdžių įvairovė, užduoties tapatybė, užduočių grįžtamasis ryšys ir užduočių reikšmė (Coelho, Augusto ir Lages, 2011; Jiang ir kt., 2012; Shalley ir Gilson, 2004; Udvardia, 1990). Cummings ir Oldham'o (1997) ir Amabile (1997) išskiriamos su darbu susijusios įtakos yra šios: darbo sudėtingumas, palaikantys ir nekontroliuojantys vadovai, stimuliuojantys

kolegos, organizacinis palaikymas Darbo sudėtingumas priklauso nuo įvairių įgūdžių ir gabumų reikalavimų, autonomijos ir laisvės lygio, darbo iššūkio, išteklių pakankamumo, darbo tvarkos ir planavimo aspektų, tiesioginės informacijos teikimo ir darbo efektyvumo ir rezultatų reguliavimo (Amabile, 1997; Cummings ir Oldham, 1997; Coelho, Augusto ir Lages, 2011; Jain ir Jain, 2016; Spreitzer, 1996). Darbo kontekste esantys laiko išteklių ir lūkesčių aspektai yra veiksniai, kuriantys kūrybiškumui palankią darbo aplinką. Per didelis laiko spaudimas darbuotojus verčia priimti paprastesnes ir jau egzistuojančias alternatyvas problemų sprendimams, vietoj to, kad remtųsi savo kūrybiškumu. Neadekvatūs lūkesčiai ir griežta vadovų stebėseną taip pat mažina darbuotojų kūrybiškumą. Tad siekiant kūrybiškumą skatinti, laiko ištekliai turėtų būti pakankami, o lūkesčiai adekvatūs ir įvertinti (Amabile, 1997; Schnugg, 2019). Taigi darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą, pasitenkinimą ir kūrybiškumą skatina darbo dizainas, paremtas darbuotojų veiklos (pvz., idėjų generavimo ir įgyvendinimo, sprendimų priėmimo) autonomiškumu, prasmingais iššūkiais, adekvačiais reikalavimais ir pakankamais ištekliais (Amabile, 1997; Inam ir kt., 2021; Jain ir Jain, 2016; Jiang ir kt., 2012; Kruien ir van Genugten, 2017; Mitchell ir Reiter-Palmon, 2017; Shalley ir Gilson, 2004).

Viena vertus, kai organizacinė kultūra, organizacinis klimatas, lyderystės įtakos ir darbo užduočių sąlygos suvokiami kaip darbuotojų kūrybiškumui svarbūs socialinio konteksto veiksniai, tai vis daugiau dėmesio atkreipiama ir į fizinės darbo aplinkos įtaką įgalinant darbuotojų kūrybiškumą. Fizinė aplinka apima materialius darbo vietos aspektus, tokius kaip įrengimai ir baldai, erdvės ir privatumas, kambariniai augalai, langai ir vaizdas į gamtą, dizainas ir spalvos, apšvietimas, garsai ir kvapai, fizinis klimatas (temperatūra, drėgmė, oro sudėtis ir srautai) (Alblooshi, 2018; Dul, 2019; Dul ir Ceylan, 2011; Kruien ir van Genugten, 2017; Woodman ir kt., 1993). Kambariniai augalai, kaip ir kiti gamtos aspektai (pvz., gamtos garsai, vaizdas pro langą į gamtą), gali būti įkvėpimo ar atsipalaidavimo šaltinis ir paskatinti kūrybiškumą. Estetiškai suprojektuoti ir natūralių medžiagų baldai gali paskatinti kūrybiškumą sukeliant malonią nuotaiką, o bet kokių baldų (pvz., kėdžių, stalų, spintelių) buvimas erdvėje taip pat gali turėti įtakos kūrybiniam mąstymui ir darbui, kadangi optimalus erdvės užpildymas objektais turi reikšmės idėjų generavimui ir bendrai kūrybinio darbo kokybei ir produktyvumui (Dul, 2019; Dul ir Ceylan, 2011). Atvirų darbo erdvių biurai gali skatinti kūrybiškumą, nes įgalinamas lengvesnis dalijimasis informacija ir idėjomis nei uždaro ar bendro tipo biuruose patalpose. Tačiau atvirų biurų naudojimas gali sukelti nepageidaujamų trukdžių ir sumažinti asmeninį saugumą ar kontrolės jausmą, o tai turės neigiamą poveikį kūrybiškumui. Taigi siekiant paskatinti kūrybinį elgesį ir pastangas, reikia atsižvelgti į tai, kad vieni darbuotojai puikiai jaučiasi atvirose erdvėse, o kiti labiau vertina privatumą (Dul, 2019; Dul ir Ceylan, 2011; Kruien ir van Genugten, 2017).

Atlikti tyrimai parodė, kad dienos šviesa daro didesnę įtaką darbuotojų kūrybiškumui, nei dirbtinė šviesa, o šilta balta šviesa sukelia pozityvesnę nuotaiką ir geresnį kūrybinių užduočių atlikimą. Dažniausiai sutariama, kad kūrybiškumui palankesnis yra optimalus šviesos kiekis, tačiau šio aspekto poveikis nėra pilnai aiškus, nes, kai kurių manymu, šviesos kiekio poreikis kūrybiškumui priklauso nuo asmeninių skirtumų (pvz., kai kurie menininkai labiau mėgsta dirbti prietemoje) ir erdvės tipo (pvz., didelėms erdvėms gali reikėti daugiau šviesos kiekio, nei mažoms). Teigiami garsai (maloni muzika, gamtos garsai, tyla) bei kvapai taip pat gali turėti įtakos teigiamos nuotaikos pojūčiui ir kūrybiškumui. Mėgstamos ar malonios muzikos klausymasis atliekant užduotį gali sužadinti darbuotojo susijaudinimą, pozityvią nuotaiką, energiją, motyvaciją taigi ir kūrybiškumą. O gamtos garsai, pvz., vėjo ošimas medžiuose ir paukščių čiulbėjimas, sugražina žmogaus normalią būseną,

gerą savijautą ir ramybę po streso. Teigiami kvapai (šviežių vaisių, gėlių, miško, šviežio oro) darbo vietoje taip pat turi stiprų ryšį su teigiama darbuotojų nuotaika ir gali paskatinti jų kūrybines pastangas. Fizinės aplinkos dizainas ir spalvos spalva gali turėti įtakos žmogaus nuotakai, motyvacijai, elgesiui ir kūrybiškumui. Tačiau nesutariama dėl jų poveikio, nes vieniems šiltos spalvos (pvz., raudona, geltona, oranžinė), kitiems šaltos spalvos (pvz., mėlyna, žalia, violetinė) sukelia pozityvius nuotakas ir skatina kūrybiškumą. Taigi spalvų ir kūrybiškumo ryšys iš tikro taip pat priklauso nuo asmeninių skirtumų ir pasirinkimų (Dul, 2019; Dul ir Ceylan, 2011).

### 2.3. Teorinis „naujojo normalumo“ pagrindimas

Mokslinėje literatūroje yra daug įvairių „naujojo normalumo“ apibrėžimų (žr. 6 priedas), bet galima identifikuoti kelias skirtingas jo apibrėžimo linijas. Pagrindinė jų – netradicinė situacija, aplinka ar bet kurioje srityje pakitusios sąlygos, kurios sukelia tam tikrų iššūkių jose veikiantiems subjektams, pvz., verslo organizacijoms, darbuotojams, politiniam ar kitam sprendimus priimančiam ar planuojančiam subjektui. Kitaip ši sąvoka dar vadinama neapibrėžtumo aplinka, o vietoj aplinkos kartais paraleliai naudojamos situacijos ar sąlygų sąvokos. Taigi „naujasis normalumas“ paprastai pasižymi neapibrėžtumo, neužtikrintumo ir panašiomis informacijos trūkumo ir rizikos savybėmis (Buheji ir Buheji, 2020; Buheji ir kt., 2020; Ezerdi ir kt., 2021; Kwong ir kt., 2021; Santos Vieira de Jesus ir kt., 2020; Škerlavaj, 2020; Tang ir kt., 2021). „Naujas normalumas“ paprastai neatsiranda iš niekur, tai dažniausiai sukelia tam tikri įvykiai, sukrėtimai, pokyčiai ir pan. Reikšmingiausi jų – ekonominės krizės, stichinės nelaimės, radikalūs politiniai pokyčiai ar nestabilumai (Buheji ir Buheji, 2020; Ezerdi ir kt., 2021; Kwong ir kt., 2021; Tang ir kt., 2021; Tasavori ir kt., 2021; Thukral, 2021). Taip pat „naujojo normalumo“ sąlygas sudaryti gali įvairūs socialiniai ir technologiniai pokyčiai, pvz., pakitę tarpusavio bendravimo ar gyvenimo ir darbo įpročiai, sparti technologinė plėtra ir pan. (Hutajulu ir kt., 2021; Kwong ir kt., 2021; Pakos ir kt., 2021; Taylor ir Luckman, 2018). Galiausiai, „naujuoju normalumu“ dabartiniame kontekste vadinamas laikotarpis po 2020 m. prasidėjusios COVID-19 pandemijos, kuri sukėlė vieną didžiausių sveikatos ir ekonominių krizių moderniaisiais laikais, suformavo aukštą neapibrėžtumo lygį, lėmė daug problemų ir iššūkių įvairiausiose srityse bei darbo srities ir darbuotojų kompetencijų pokyčius, tačiau paspartino technologinę plėtrą ir atskleidė įvairių kitų galimybių (Buheji ir Buheji, 2020; Buheji ir kt., 2020; Ezerdi ir kt., 2021; Kwong ir kt., 2021; Pakos ir kt., 2021; Santos Vieira de Jesus ir kt., 2020; Škerlavaj, 2020; Thukral, 2021). „Naujojo normalumo“ sąlygų pavyzdžiai pateikti 3 lentelė.

**3 lentelė.** Pokyčiais, iššūkiais ir galimybėmis pasireiškiančios „naujojo normalumo“ sąlygos

„Naujojo normalumo“ sąlygos	Pokyčiai, iššūkiai, galimybės
Sveikatos apsaugos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iššūkiai sveikatos apsaugos sistemai (nauji ligos protrūkiai, infekuotųjų daugėjimas, sveikatos apsaugos sistemos perkrova)</li> <li>Užkrato prevencinės priemonės (kaukių dėvėjimas, rankų dezinfekavimas, atstumo laikymasis, sergančiųjų izoliavimas, vakcinacija)</li> <li>Galimybė sergantiems darbuotojams neiškristi iš darbo rinkos ir tęsti savo pareigas</li> </ul>
Gamtosaugos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ligų protrūkiai (epidemijos, pandemijos ir pan.)</li> <li>Klimato kaita, globalinis šilimas</li> <li>Stichinės nelaimės (žemės drebėjimai, ugnikalnių išsiveržimai, cunamiai, potvyniai, orų anomalijos)</li> <li>Aplinkos tarša</li> <li>Biologinės įvairovės, gyvūnų rūšių nykimas</li> </ul>

### 3 lentelės tęsinys. Pokyčiais, iššūkiais ir galimybėmis pasireiškiančios „naujojo normalumo sąlygos

„Naujojo normalumo“ sąlygos	Pokyčiai, iššūkiai, galimybės
Ekonominės ir organizacinės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išlikimas arba bankrotas</li> <li>• Organizacijų atsparumas sukrėtimams ir tvarumas</li> <li>• Konkurencingumo didinimas</li> <li>• Inovatyvumo didinimas, inovacijų generavimas ir taikymas</li> <li>• Darbuotojų trūkumas</li> </ul>
Socialinės ir darbo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nauji bendravimo ir bendradarbiavimo modeliai (nuotoliu, autonomiškos komandos, plokščios organizacinės struktūros taikymas, bendra darbo infrastruktūra, sumažintos kontaktinės grupės ir pan.)</li> <li>• Pristabdytas socialinis, visuomeninis gyvenimas</li> <li>• Ribotos kelionių galimybės</li> <li>• Mišrus ar nuotolinis darbas (iš namų ar kitos su nuolatiniu darbu nesusijusios vietos)</li> </ul>
Technologinės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verslų skaitmeninimas</li> <li>• Platesnis informacinių technologijų taikymas ir socialinių medijų įsisavinimas (darbo procesuose, socialiniame gyvenime)</li> <li>• Dirbtinio intelekto veiklos procesams taikymas</li> <li>• Robotizacija ir kobotizacija (kobotai – su žmonėmis bendradarbiaujantys robotai)</li> </ul>
Darbuotojų veiklos valdymo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojų gerovės ir saugumo užtikrinimas</li> <li>• Darbuotojų darbo-šeimos gyvenimo balanso valdymas</li> <li>• Darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu didinimas</li> <li>• Darbuotojų ugdymas ir motyvavimas</li> <li>• Darbuotojų kūrybiškumo skatinimas</li> <li>• Naujų įsidarbinimo kompetencijų poreikis</li> </ul>

„Naujojo normalumo“ sąvoka dažniausiai naudojama apibrėžti naujas ar netipines situacijas, sąlygas, kurios skiriasi nuo buvusių anksčiau, tačiau po tam tikro adaptacinio laiko tapo standartinėmis ir įprastomis. Tai gali būti nepažįstama vieta ar staigus aplinkos pasikeitimas. Taip pat aukšto neapibrėžtumo ir neužtikrintumo laikotarpis, būsena ar statusas, kuriuos lėmė nepageidaujamos, netikėtos, precedento neturinčios ir beveik nevaldomos situacijos. Taigi neapibrėžtumo aplinka, situacija, sąlygos pradamos suprasti kaip neišvengiama norma, reikalaujanti gebėjimo prisitaikyti ir perimti su ja susijusius aspektus (Buheji ir Buheji, 2020; Ezerdi ir kt., 2021; Santos Vieira de Jesus ir kt., 2020; Thukral, 2021). Iš esmės „naujasis normalumas“ yra naujesnė VUCA (nepastovios-neapibrėžtos-sudėtingos-dviprasmiškos; angl. *volatile-uncertain-complex-ambiguous*) situacijos, kuriai būdingos įvairios sudėtingos problemos (sveikatos, ekonominių ir verslo, psichologinių, sociologinių, technologinių ir organizacinių, aplinkosaugos), kurių veiksmų rezultatas yra nuspėjamas ir jas sprendžiant reikalinga tarpusavio priklausomybė, analogija (Škerlavaj, 2020).

Žmonės „naujojo normalumo“ suformuotą neapibrėžtumą ir sukeltas pasekmes linkę suvokti gyvendami tam tikro sukrėtimo, krizės ar pasaulinio iššūkio poveikio aplinkoje ar laikotarpyje. Taigi ryškų pojūtį sukelia labai neįprasti ir netikėti įvykiai ar situacijos, kurios išstumia asmenis už „normalumo“ ribų ir pranoksta ankstesnę jų patirtį, pertvarko gyvenimo ar veikimo būdą, įsitikinimus, požiūrius ir pan. (Buheji ir Buheji, 2020; Kwong ir kt., 2021; Santos Vieira de Jesus ir kt., 2020; Tang ir kt., 2021; Thukral, 2021). Tas pats galioja organizacijoms ir jų darbuotojams. Dėl informacijos stygiaus, neapibrėžtumo sukurtų iššūkių ir kitų nežinomųjų, organizacijoms gali būti sudėtinga tiksliai įvertinti neapibrėžtumų poveikį, tiesioginius ir netiesioginius iššūkių padarinius bei



numatyti būsimą konkurencinę situaciją, jos galimus padarinius ar organizacijų elgesio pasekmes, būsimų įvykių tikimybes ir veiklos strategijų efektyvumą. Todėl jos pradeda aktyviai ieškoti sprendimų į neapibrėžtumus, o jų vadovai yra labiau spaudžiami priimti greitus, nors kartais neapgalvotus, nepopuliarius valdymo sprendimus, nepaisant to, kad tai padidina su sprendimų priėmimo procesu susijusią riziką. Dėl organizacijų pajamų svyravimų, jos neretai svarsto galimybę sumažinti darbuotojų skaičių, mažinti išmokas ir atlyginimus. Tuo tarpu darbuotojai jaučiasi labiau pažeidžiami ir nesaugūs dėl savo darbo ateities, priima mažiau racionalių sprendimų. Šie pokyčiai neretai sukelia neigiamų emocijų, tokių kaip baimė, susirūpinimas, nerimas ir stresas, vystymąsi (Gorzeleny-Dziadkowiec, 2021; Kwong ir kt., 2021; Raghavan ir kt., 2020; Tasavori ir kt., 2021).

Organizacijos daro klaidą, kai susidūrusios su neaiškia, netikėta situacija, jos pirmiau susikoncentruoja į grėsmes ir rizikas, o ne į galimybes. Taigi jos imasi šalinti grėsmes darbuotojų sąskaita, vietoj to, kad panaudotų žmogiškojo kapitalo galimybes, pvz., pasitelkiant darbuotojų kūrybiškumą, kuris yra pajėgus sutelkti organizacijoms reikalingų svertų neapibrėžtumo aplinkoje, paskatinti inovacijas, efektyvų problemų sprendimą, užtikrinti konkurencinį pranašumą ir pagreitinti organizacijos prisitaikymą prie naujų sąlygų (Kwong ir kt., 2021; Tasavori ir kt., 2021; Thatrak, 2021). Tai suprantama, nes „naujas normalumas“ organizacijoms signalizuoja apie neapibrėžtumo, iššūkių ir nestabilumo kupiną laikotarpį, kuriame reikės remtis visiškai kitokia orientavimosi neapibrėžtumo aplinkoje strategija ir su atsparumo mechanizmais bei tvariomis, sustiprintomis visuotinėmis atsargumo ir nekontroliuojamų įvykių įveikimo priemonėmis susijusia tvarka. Kita vertus, tvarumo principai, judrumas, galimybių identifikavimas ir išnaudojimas, smalsumas, mokymasis tyrinėjant, darant ir klystant bei rizikingų sričių sprendimas naujoje tvarkoje yra tiek konkurencingumo, tiek išlikimo norma (Buheji ir Buheji, 2020; Buheji ir kt., 2020; Ezerdi ir kt., 2021; Santos Vieira de Jesus ir kt., 2020; Tasavori ir kt., 2021; Thukral, 2021).

Nemažai mokslinės literatūros pabrėžia, kad „naujojo normalumo“ ir neapibrėžtumų priežastimis laikomi tam tikri sukrėtimai, krizės ir radikalūs pokyčiai, galintys performuoti įprastą tvarką ir žmonių patirtis joje (Buheji ir Buheji, 2020; Ezerdi ir kt., 2021; Kwong ir kt., 2021; Tang ir kt., 2021). Yra sutariama, kad didžiausiais „naujojo normalumo“ generatoriais laikomos ekonominės krizės, stichinės nelaimės (pvz., globalinis šilimas, ligų protrūkiai, pandemijos, gamtiniai įvykiai, ekologinės katastrofos, rūšių nykimas ir pan.) bei socialiniai-politiniai pokyčiai ir iššūkiai (pvz., karas, terorizmas, sankcijos, politinis nestabilumas, migracijos, skurdas, badas ir pan.) (Buheji ir Buheji, 2020; Carnevale ir Hatak, 2020; Erer, 2021; Ezerdi ir kt., 2021; Kwong ir kt., 2021; Tasavori ir kt., 2021). Dažnai visi šie įvykiai įvardijami trumpa krizės sąvoka, kuria apibrėžiama netikėta, nepageidaujama, precedento neturinti, grėsmę kelianti ir beveik nevaldoma situacija, sukelianti daug iššūkių įvairiose srityse ir aukštą neapibrėžtumo lygį (Ezerdi ir kt., 2021). Per pastaruosius du dešimtmečius darbo pasaulis susidūrė su įvairių formų ir poveikių krizėmis. Taigi organizacijos ir jų darbuotojai yra pažeidžiami šių išorinių veiksnių, todėl nuolat privalo greitai reaguoti į aplinkos pokyčius ir priimti būtinus sprendimus, formuoti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas ir prie situacijos pritaikytas tvarumo strategijas (Ezerdi ir kt., 2021; Tasavori ir kt., 2021).

Darbo pasaulyje pastaruosiu metu didesnius neapibrėžtumus kelia socialiniai-technologiniai pokyčiai, susiję su tuo, kaip ir kokiomis priemonėmis vykdomi darbai, darbuotojų įpročiais, poreikiais ir įgūdžiais, darbuotojų veiklos valdymu, darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansu (Pakos ir kt., 2021; Taylor ir Luckman, 2018). „Naująjį normalumą“ darbo pasaulyje žymi kintančią darbo patirtį skatinantys pokyčiai, pvz., naudojimas skaitmeninėmis technologijomis ir vis didėjančiomis

jų teikiamomis galimybėmis, skaitmeninis darbas, padidėjęs mobilumas, neribotos darbo vietos, savarankiškas darbas ar *freelancingas* (samdomas darbas) asmeniniam augimui, bendra organizacinė dalinimosi infrastruktūra, lankstūs darbo modeliai, suasmenintas ir vis labiau individualizuotas darbas, verslumo ir kūrybiškumo vertybės, kurios tapo įprastu šiuolaikinio darbo ir iššūkių sprendimo mechanizmu, bei emociniai ir motyvaciniai pokyčiai, žymintys tai, kaip žmonės nori dirbti ir organizuoti savo asmeninį gyvenimą. Taip pat prie pokyčių prisideda ir nerimą darbuotojams kelia spartesnis dirbtinio intelekto taikymas, dėl ko dalis žmogiškų darbų praranda prasmę. Tačiau darbo neapibrėžtumams kaip atsvara atsiranda naujos profesijos ir darbo vietos pasaulinėje darbo rinkoje, naujos darbuotojų valdymo formos, darbuotojų iššūkių įveikos strategijos. Todėl yra neabejojama, kad darbuotojams, kurių profesijoms gresia „išnykimas“ arba bus perimtos pažangesnių kompiuterinių sistemų, greičiausiai reikės persikvalifikuoti ir įgyti daugiau su kūrybiškumu susijusių kompetencijų (Hutajulu ir kt., 2021; Taylor ir Luckman, 2018).

Neapibrėžtumams darbo aplinkoje įveikti atsiranda naujos tendencijos, tokios kaip lankstus darbas (laiko atžvilgiu); judrumas (angl. *agility*) – lankstūs darbo ir organizavimo metodai bei kuo greitesnė ir inovatyvesnė reakcija į besikeičiančias rinkos sąlygas ir klientų poreikius; naujos biuro koncepcijos (pvz., nuotolinis darbas, skaitmeninis darbas, inovatyvi fizinė aplinka); bendradarbiavimo pokyčiai (pvz., mažiau hierarchinių struktūrų, lankstus bendradarbiavimas, technologijų palengvintas tinklų kūrimas ir bendradarbiavimas nepriklausomai nuo laiko ir vietos); skaitmeninis žinių dalijimasis; platesnis kūrybiškumo panaudojimas sprendžiant problemas ir atliekant darbo užduotis. Taigi naujos tendencijos laikui bėgant naujoms kartoms tampa įprastomis ir keičia supratimą apie darbą (Buheji ir Buheji, 2020; Pakos ir kt., 2021; Tønnessen ir kt., 2021). Darbuotojų realybę, be abejo, pakeitė technologijų, ypač skaitmeninių, raida. Su tuo atsirado naujų darbo formų, pvz., skaitmeniniai dienoraščiai (*bloginimas*), vaizdo įrašų rašymas (*vloginimas*) ir kompiuterinių žaidimų žaidimas už atlygį, t. y. grafinio ir vaizdinio turinio kūrimas. Nors neretam tai labiau asocijuojasi su laisvalaikio veiklomis, o ne su darbu. Skaitmeninio darbo galimybės apima virtualių ir fizinių erdvių sujungimą ir atskyrimą, pvz., mobilus darbas ar naujos bendro darbo erdvių formos. Apmokamo darbo vietos susiejimas su namais vis stiprėja, nes darbas vis labiau išsiskverbia į aktualias fizinės buities ir asmeninio gyvenimo erdves. Skaitmeninis darbas taip pat suteikė naują supratimą apie kūrybines praktikas ir kūrybiškumą, kuris tradiciškai laikomas kultūros ir kūrybinių industrijų ekonominiu turtu. Laisvai samdomi (*freelanceriai*) arba savarankiškai dirbantys darbuotojai bet kurioje srityje ar profesijoje neretai geidžia kūrybinio darbo praktikos, kuri formuoja jų darbinį užimtumą, suderinamą su asmeniniu gyvenimu (Taylor ir Luckman, 2018). Taigi technologijų raidos ir socialinių pokyčių „naujas normalumas“ darbo pasaulyje dažniau suvokiamas kaip terpė galimybėms, o ne grėsmėms, todėl jaunų darbuotojų kartai vis lengviau tai įsisavinti.

Naujausioje mokslinėje literatūroje „naujasis normalumas“ įgauna pasaulinės tvarkos po 2020 m. prasidėjusios COVID-19 pandemijos vaizdą. Taip yra todėl, kad pandemija buvo katastrofinė visais aspektais ir radikaliai pakeitė įprastinį žmonių gyvenimo būdą, tapo iššūkiu organizacijų ir darbuotojų veikloje bei kartu jiems atnešė daug neapibrėžtumų ir pokyčių, prie kurių reikėjo prisitaikyti ir išsiugdyti atsparumą (Buheji ir Buheji, 2020; Ererdi ir kt., 2021). Šalims, organizacijoms ir bendruomenėms stengiantis veiksmingai suvaldyti šią užkrečiamą ligą, pasaulis patiria didžiulius sutrikimus ekonominės veiklos, sveikatos apsaugos, švietimo ir socialinio gyvenimo sferose. COVID-19 krizė sukėlė sveikatos, ekonominių, psichologinių, sociologinių, technologinių, aplinkosaugos ir kitų neigiamų pasekmių. Taip pat veikia politikos formavimą. Dalyje verslo sričių patirtas visiškas paklausos praradimas, o kitose sulaukta milžiniškos paklausos ir augimo. Ne visų

šalių Vyriausybės buvo pakankamai pasiruošusios tokio pobūdžio iššūkiui. Neaiškios Vyriausybių ekonomikos gaivinimo ir sveikatos apsaugos sistemos stiprinimo strategijos, priemonės bei neapibrėžta jų trukmė, taip pat nuolatiniai atlaisvinimai ir suvaržymai, susiję su naujomis ligos protrūkio bangomis, daug kur tik pagilino krizę, o organizacijų problemų dėl darbuotojų veiklos valdymo, vartotojų poreikių, konkurencinio spaudimo ir išlikimo rinkoje tikrai nepadėjo išspręsti (Buheji ir Buheji, 2020; Carnevale ir Hatak, 2020; Kwong ir kt., 2021; Pakos ir kt., 2021; Raghavan ir kt., 2020; Škerlavaj, 2020). Tuo tarpu darbuotojams COVID-19 pandemija turėjo ilgai išliksiančią neigiamą įtaką jų savijautai, saugumui dėl darbo, ateities perspektyvų vizijai, streso lygiui, darbo-asmeninio gyvenimo balansui, nerimui dėl nebereikalingų kompetencijų ir naujų įsisavinimo ir pan. (Erederdi ir kt., 2021).

COVID-19 pandemija išsivystė staigiai, tačiau ji nėra vienintelis veiksnys, formuojantis „naująjį normalumą“. Tai be abejonės yra ir šiuolaikinio pasaulio pokyčių, krizių ir iššūkių, pvz., klimato kaitos, migracijos, karų, skurdo, bado, pasekmė. Taip pat didelę įtaką daro technologijų plėtra, kuri keičia darbo praktikas ir žmonių įpročius. Taigi gyvenimas po pandemijos – „naujasis normalumas“ – bus suformuotas ne tik jau du metus trunkančios pandemijos, bet ir kur kas ankstesnių krizių, pokyčių ir neapibrėžtumų (Buheji ir Buheji, 2020; Buheji ir kt., 2020). COVID-19 pandemija suprantama kaip nepageidaujama, netikėta, precedento neturinti ir sunkiai suvaldoma situacija, perkėlusį VUCA į realybę. Tai reiškia, kad norint įveikti COVID-19 pandemiją, reikia suvaldyti nepastovumą, neapibrėžtumą, sudėtingumą, dviprasmiškumą, paradoksus, iššūkius ir pan. (Erederdi ir kt., 2021; Raghavan ir kt., 2020; Škerlavaj, 2020), atsirandančius tiek iš sveikatos ir ekonomikos, tiek iš darbo ir technologijų bei kitų sričių. Taigi pasiremiant moksline literatūra, galima teigti, kad „naujojo normalumo“ sąlygos reiškia COVID-19 pandemijos kontekste ir jos sukeltose neapibrėžtumo aplinkoje vyraujančius tam tikrus pokyčius, galimybes ir iššūkius, su kuriais susiduria šiandieninės organizacijos ir jų darbuotojai.

#### **2.4. Teorinis darbuotojų kūrybiškumą „naujojo normalumo“ sąlygomis skatinančių veiksnių modelis**

Buvo ištirta, kad darbuotojų kūrybiškumas gali padidėti darbuotojams susidūrus su neapibrėžtumu jų veikloje. Kita vertus, remiantis Mercier'u ir kt. (2021), darbuotojų kūrybiškumo lygis gali ir nepakisti, pvz., dirbant iš namų, kadangi darbas iš namų savaime laikomas vienu iš sprendinių COVID-19 pandemijos sukeltiems normalios veiklos apribojimams. Dirbant iš namų darbuotojai jaučia mažesnius organizacinės tapatybės, kolektyvinės orientacijos, motyvacijos įsitraukti į kūrybines veiklas lygius. Todėl dažniausiai yra aktualizuojamas darbuotojų, dirbančių tradicinėse darbo vietose (pvz., ofisuose), kūrybiškumo skatinimas. Nuolatinėje darbo vietoje darbuotojai yra labiau įpareigoti spręsti įprastos veiklos, bendravimo ir bendradarbiavimo apribojimų problemas, todėl yra priversti dažniau pasitelkti kūrybinius metodus ir taikyti kūrybiškus sprendimus. Nepaisant to, yra pakankamai pagrindžiančių įrodymų, kad „naujojo normalumo“ sąlygose darbuotojų kūrybiškumas tampa ypatingos reikšmės sprendžiant su darbu susijusius iššūkius, ieškant ir išnaudojant galimybes bei prisitaikant prie pokyčių. Remiantis moksline vadybos srities literatūra, sudarytas teorinis darbuotojų kūrybiškumą „naujojo normalumo“ sąlygomis skatinančių veiksnių modelis (žr. 2 pav.). Šiame modelyje pademonstruojamos asmeninių (charakteristinių) ir kontekstinių veiksnių įtakos darbuotojų kūrybiškumui „naujojo normalumo“ sąlygomis.

Teoriniame darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių modelyje „naujojo normalumo“ sąlygos apima COVID-19 pandemijos suformuotus pokyčius, keliamus iššūkius ir suteikiamas galimybes

įvairiose organizacijų ir jų darbuotojų veikimo srityse. Pagrindinės sritys, kuriose aktualizuojamas darbuotojų kūrybiškumo skatinimas, yra ekonominės ir organizacinės, socialinės ir darbo, technologinės bei darbuotojų veiklos valdymo (vadybinė).

Ekonominės ir organizacinės sąlygos:

- išlikimas arba bankrotas;
- organizacijų atsparumas sukrėtimams ir tvarumas;
- konkurencingumo didinimas;
- inovatyvumo didinimas, inovacijų generavimas ir taikymas.

Socialinės ir darbo sąlygos:

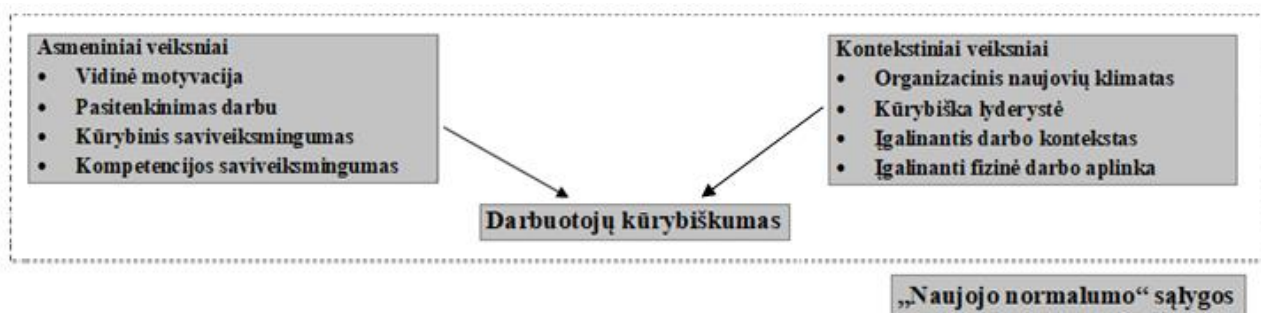
- nauji bendravimo ir bendradarbiavimo modeliai (nuotoliu, autonomiškos komandos, plokščios organizacinės struktūros taikymas, bendra darbo infrastruktūra, sumažintos kontaktinės grupės);
- nuotolinio ar mišraus pobūdžio darbas (iš namų ar kitos su nuolatiniu darbu nesusijusios vietos).

Technologinės sąlygos:

- verslų skaitmeninimas;
- platesnis informacinių technologijų taikymas ir socialinių medijų įsisavinimas darbo procesuose;
- dirbtinio intelekto veiklos procesams taikymas;
- robotizacija ir kobotizacija (kobotai – su žmonėmis bendradarbiaujantys robotai).

Darbuotojų veiklos valdymo (vadybinės) sąlygos:

- darbuotojų gerovės ir saugumo užtikrinimas;
- darbuotojų darbo-šeimos gyvenimo balanso valdymas;
- darbuotojų išitraukimo ir pasitenkinimo darbu didinimas;
- darbuotojų ugdymas ir motyvavimas;
- darbuotojų kūrybiškumo skatinimas;
- naujų įsidarbinimo kompetencijų poreikis.



**2 pav.** Teorinis darbuotojų kūrybiškumą „naujojo normalumo“ sąlygomis skatinančių veiksnių modelis

Teoriniame darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių modelyje pademonstruojamos asmeninių (charakteristinių) ir kontekstinių veiksnių įtakos darbuotojų kūrybiškumui „naujojo normalumo“ sąlygomis. Esminiais darbuotojų kūrybiškumą skatinančiais asmeniniais veiksniais pasirinkti: vidinė motyvacija, pasitenkinimas darbu, kūrybinis saviveiksmingumas ir kompetencija. Šių asmeninių

veiksnių lygius įmanoma formuoti vadybinėmis praktikomis. Pavyzdžiui vidinė motyvacija gali būti didinama taikant įdomias, smagias, įtraukiančias ir turingas užduotis, kurios iššauktų darbuotojo susidomėjimą, įsitraukimą ir nuoširdų norą jas atlikti, sužadintų pasididžiavimą, savigarbą, azartinius jausmus, iššūkio poreikį. Su vidine motyvacija yra labai susijęs pasitenkinimas darbu, kuris gali būti sustiprintas užtikrinant gerovę ir saugumo jausmą, stiprinant ryšį su kolegomis ir vadovais bei organizacinį tapatumą, suderinant darbinės ir asmeninės vertybes, užtikrinant tikslų ir karjeros planų pasiekimą ir pan. Kūrybinį saviveiksmingumą galima paskatinti aktyvuojant kūrybiškiems asmenims būdingas savybes (pvz., originalumą, iniciatyvumą, smalsumą, vaizduotę, inovatyvų mąstymą, drąsą rizikuoti ir kt.), skatinant ieškoti kūrybiškų sprendimų aktualioms problemoms, generuoti originalias ir praktiškas idėjas, pagal kurias kuriami vertingi produktai, bei skiriant daugiau kompleksinių ir sudėtingesnių užduočių, reikalaujančių kūrybinių metodų ir technikų panaudojimo. Atsižvelgiant į tai, kad kompetenciją apibrėžia žinios, įgūdžiai, įvairi patirtis ir talentai, ji taip pat gali būti stiprinama įvairiomis vadybinėmis praktikomis, pvz., per darbuotojų švietimą, įgūdžių tobulinimą ir mokymąsi iš klaidų, ankstesnės darbuotojų patirties panaudojimą dabartinėse darbo užduotyse, žinių dalinimąsi ir diskusijas, papildomą veiklą (kursus, paskaitas, tyrimus) bei net ir įvairius su darbu nesusijusius praktinius užsiėmimus (aktualios literatūros skaitymą, informacijos paiešką internete).

Organizacijos viduje vyraujančiais pagrindiniais kontekstiniais veiksniais pasirinkti: organizacinis naujovių klimatas, kūrybiška lyderystė, įgalinantis darbo kontekstas bei įgalinanti fizinė darbo aplinka. Šie veiksniai didžiąja dalimi yra vieni svarbiausių vadybos subjektų. Kita vertus, priešingai nei organizacinę kultūrą, organizacinį klimatą yra lengviau keisti. Organizacinis kūrybiškumo klimatas gali būti formuojamas per įvairius bendravimo ir bendradarbiavimo, tarpusavio pasitikėjimo, saugumo, grįžtamojo ryšio, veiklos ir rezultatų vertinimo elementus, prisitaikymą prie pokyčių, organizacinį lankstumą, atvirumą ir toleranciją įvairovei ir kitoniškumui, sprendimų autonomiškumo ir žaismingos atmosferos užtikrinimą. Darbuotojų kūrybiškumui įtaką taip pat daro įvairios lyderystės formos, tačiau ypač aktuali tampa kūrybišką lyderystę, kurios įtaka grindžiama galimybių, pritarimo, padaršinimo, pasitikėjimo, informacijos, išteklių, pagarbos ir ekspertinės pagalbos darbuotojams suteikimu, kūrybiškumo aktualizavimu ir prioretizavimu, darbuotojų ugdymu ir jų savarankiškumo įgalinimu, pagalba sprendžiant problemas kūrybiškai, kūrybiškumui palankios aplinkos formavimu.

Įgalinančio darbo kontekstas, apimantis įvairias užduočių sąlygas, gali daryti didelę įtaką darbuotojų kūrybiškumui. Užduočių sąlygos apibrėžia iššūkių, kliūčių, užduočių įvairovės, grįžtamojo ryšio apie užduotį, darbo autonomiškumo, vaidmens konflikto ir dviprasmiškumo bei prieigos prie išteklių (laiko, informacijos, fizinių) aspektus. Užduočių įvairovė, iššūkį keliančios ir įgūdžių panaudojimo reikalaujančios užduotys aktyvuoja stipresnį darbuotojų kūrybinį atsaką. Darbo autonomiškumas suteikia darbuotojui galimybių pačiam spręsti dėl darbo atlikimo priemonių, būdų ir tempo, ieškoti netradicinių sprendimo būdų problemoms, vertinti iš asmeninės perspektyvos. Grįžtamasis ryšys ir prieiga prie išteklių užtikrina darbuotojo įsitraukimą į kūrybinį procesą, tobulėjimą. Galiausiai, įgalinanti fizinė darbo aplinka apibrėžia darbuotojų realybės ir komforto pojūčius bei sąveiką su įvairiais fiziniiais subjektais (langais, augalais, gamtos aspektais, baldais, šviesa, garsais, kvapais, spalvomis, fiziniu klimatu). Yra patvirtinančių įrodymų, kad šie elementai tikrai turi įtakos darbuotojų kūrybiškumo lygiui, ypač gamtos aspektai, malonūs kvapai ir garsai, įkvepiančios spalvos, optimalūs šviesos ir temperatūros nustatymai, komfortiški baldai bei žaismingos ir privatumą užtikrinančios erdvės.

### 3. Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių „naujojo normalumo“ sąlygomis tyrimo metodologija

**Tyrimo problema.** 2020 m. prasidėjusi pandemija suvaržė tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijų veiklą. Ši sveikatos krizė lėmė daugelį ekonominių, socialinių ir technologinių pokyčių, dėl ko laikotarpis po pandemijos pramintas „naujuoju normalumu“. Taigi organizacijos turėjo greitai reaguoti į atsiradusią problemą ir įsisavinti pokyčius, reikalingus nuolatinei organizacijų veiklai bei darbuotojų veiklos valdymui. Ypač tapo aktualūs organizacijų veikimo pobūdžio (nutraukiant veiklą, perkeliant veiklą į skaitmeninę erdvę, nestabdant veiklos ar sumažinant veiklos apimtį ir pan.), darbuotojų darbo vietos pobūdžio (iš namų, mišriu būdu ar nekeičiant nuolatinės darbo vietos), darbuotojų sveikatos ir prevencinių priemonių užtikrinimo, darbuotojų motyvacijos, gerovės, moralės ir įsitraukimo skatinimo klausimai. Taip pat atkreiptas dėmesys į „naujajame normalume“ išaugusią darbuotojų kūrybiškumo poreikį siekiant darbuotojų veiklos efektyvumo ir produktyvumo, kūrybiško problemų sprendimo, idėjų generavimo ir įgyvendinimo, organizacijos konkurencingumo išlaikymo, inovacijų organizacijoje kūrimo ir diegimo bei kitų procesų sklandumo užtikrinimo. Būtent darbuotojų kūrybiškumas pradėtas laikyti tuo „išsigelbėjimo plaustu“, kurio organizacijoms taip reikia. Tačiau neretai kai kurios organizacijos susiduria su iššūkiais darbuotojų kūrybiškumo panaudojimui ar skatinimui, kadangi neužtikrinamos palankios organizacinės sąlygos, pvz., vyrauja konservatyvi ir biurokratinė organizacinė kultūra, naujovių nepriimantis organizacinis klimatas, įkvepiančių fizinių darbo erdvių trūkumas, rizikai ir eksperimentavimui nepalanki aplinka; trūksta kompetentingų, kūrybiškų lyderių, kurie galėtų ugdyti ir skatinti darbuotojų kūrybiškumą; atliekamos standartinės, kūrybiškumo neugdančios ir neskatinančios darbo užduotys; nepalaikomas kūrybiškas ir inovatyvus darbuotojų mąstymas; ar darbuotojai apskritai patys neturi polinkio būti kūrybiškais, nes yra nemotyvuoti, nepatenkinti darbu, jaučia kūrybinių gebėjimų ir kompetencijos stoka, kad galėtų įsitraukti į kūrybinius procesus ir formuoti kūrybiškus rezultatus. Taigi išryškėja darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių užtikrinimo problema. Kad darbuotojai būtų kūrybiški, labai svarbu, kad organizacijose vyrautų kūrybiška lyderystė, organizacinis naujovių klimatas, įgalinančios darbo užduočių sąlygos (pvz., darbo autonomija, prasmingi iššūkiai, įgūdžių panaudojimo galimybės), įgalinanti (pvz., įkvepianti, raminanti, komfortiška) fizinė darbo aplinka, skatinama darbuotojų vidinė motyvacija bei pasitenkinimas darbu, ugdomi kūrybiniai gebėjimai ir darbi reikalingos kompetencijos. Nuo pandemijos pradžios jau buvo atlikta nemažai darbuotojų kūrybiškumo „naujajame normalume“ tyrimų. Tyrimuose analizuoti darbuotojų kūrybiškumo pandemijos laikotarpyje skirtumai nuo prieš pandeminio kūrybiškumo, darbuotojų kūrybiškumo panaudojimo galimybės sprendžiant įvairius organizacinius iššūkius, kūrybiškų lyderių organizacijose poreikis bei įvairūs darbuotojų kūrybiškumą skatinantys veiksniai. Kita vertus, tokių tyrimų Lietuvoje dar nebuvo atlikta, todėl siekiama ištirti Lietuvoje dirbančių darbuotojų kūrybiškumą skatinančius veiksnius „naujojo normalumo“ sąlygomis.

**Tyrimo objektas.** Darbuotojų kūrybiškumą skatinantys veiksniai.

**Tyrimo tikslas.** Ištirti darbuotojų kūrybiškumą skatinančius veiksnius „naujojo normalumo“ sąlygomis.

**Tyrimo hipotezės:**

1. darbuotojo vidinė motyvacija skatina darbuotojo kūrybiškumą „naujojo normalumo“ sąlygomis;

2. darbuotojo pasitenkinimas darbu skatina darbuotojo kūrybiškumą „naujojo normalumo“ sąlygomis;
3. darbuotojo kūrybinis saviveiksmingumas skatina darbuotojo kūrybiškumą „naujojo normalumo“ sąlygomis;
4. darbuotojo kompetencijos saviveiksmingumas skatina darbuotojo kūrybiškumą „naujojo normalumo“ sąlygomis;
5. organizacijos naujovių klimatas skatina darbuotojo kūrybiškumą „naujojo normalumo“ sąlygomis;
6. kūrybiška lyderystė skatina darbuotojo kūrybiškumą „naujojo normalumo“ sąlygomis;
7. įgalinantis darbo kontekstas skatina darbuotojo kūrybiškumą „naujojo normalumo“ sąlygomis;
8. įgalinanti fizine darbo aplinka skatina darbuotojo kūrybiškumą „naujojo normalumo“ sąlygomis.

### Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti darbuotojų kūrybiškumą „naujojo normalumo“ sąlygomis;
2. Išanalizuoti darbuotojų kūrybiškumą skatinančius veiksnius „naujojo normalumo“ sąlygomis;
3. Ištirti asmeninių ir kontekstinių veiksnių įtaką darbuotojų kūrybiškumui „naujojo normalumo“ sąlygomis.

**Tyrimo imties nustatymas.** Tyrimo populiacija – Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Remiantis Rekvizitai.lt (n.d.) duomenimis, 2022 m. kovo 29 d. – balandžio 26 d. Lietuvoje vidutiniškai dirbo 1,437 mln. apdrausti darbuotojai. Tyrimo imtis sudaryta remiantis didelių populiacijų tyrimams tinkama Cochran'o (1977) formule (žr. 3 pav.), kur  $n$  – imties dydis,  $z$  – Stjudento koeficientas (patikimumo lygmuo 95 proc.,  $z=1,96$ ),  $p$  – atsakymų pasiskirstymas (50 proc.,  $p=0,5$ ),  $e$  – imties paklaidos dydis (tikslumas 8 proc.,  $e=0,08$ ; remiantis Rudzkiene (2005), siekiant eksperimentiškai įvertinti tam tikrus veiksnius, galima naudoti ir didesnę nei 5 % paklaidos dydį, kadangi socialiniuose moksluose galimas 5-10 % paklaidos dydis),  $N$  – populiacijos dydis (1,437 mln. Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus apdraustieji darbuotojai). Apskaičiuotosios tyrimo imties dydis yra 150 darbuotojų. Anketinėje apklausoje dalyvavo 161 respondentas, tad tyrimo imties dydis yra pakankamas.

$$n = \frac{\frac{z^2 * p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 * p(1-p)}{e^2 * N}\right)} = \frac{\frac{1,96^2 * 0,5(1-0,5)}{0,08^2}}{1 + \left(\frac{1,96^2 * 0,5(1-0,5)}{0,08^2 * 1437000}\right)} = 150$$

**3 pav.** Tyrimo imties dydžio nustatymas

**Tyrimo metodo pagrindimas.** Siekiant surinkti tyrimo duomenis ir ištirti darbuotojų kūrybiškumą skatinančius veiksnius „naujojo normalumo“ sąlygomis, naudotas kiekybinio tyrimo metodas. Šis metodas pasirinktas siekiant kiekybiškai ištirti santykinės respondentų nuomones ir pajautimus apie tam tikrus asmeninius ir kontekstinius veiksnius, skatinančius jų kūrybiškumą „naujajame normalume“ – COVID-19 pandemijos situacijoje (du metai po pandemijos pradžios). Taigi bus siekiama išanalizuoti, ar darbuotojų kūrybiškumas priklauso nuo analizuojamų asmeninių ir kontekstinių veiksnių. Kiekybinio tyrimo metodas taip pat svarbus todėl, kad analizuotoje mokslinėje literatūroje, kurioje tiriama darbuotojų kūrybiškumą skatinantys veiksniai, dažniausiai buvo naudojami kiekybinio tyrimo metodai. Duomenų rinkimo metodas – anketinė apklausa. Duomenų

analizės metodas – statistinė duomenų analizė IBM SPSS Statistics ir Microsoft Office Excel programomis.

**Tyrimo instrumento pagrindimas.** Tyrimo instrumentas parengtas remiantis teorine literatūros šaltinių analize apie darbuotojų kūrybiškumą skatinančius veiksnius bei metodologine socialinių tyrimų literatūra. Anketa buvo sudaryta iš trijų dalių: įvado (kreipimosi į respondentus), demografinių klausimų, pagrindinės dalies (teiginių blokų). Demografinio pobūdžio klausimai pateikti anketos pradžioje ir yra skirti nustatyti tyrimo dalyvių lytį, amžiaus kartą, išsilavinimo lygį, darbinę patirtį, užimamas pareigas, darbo vietos pobūdį. Anketos pagrindinėje dalyje respondentams buvo pateikti 91 teiginys. Teiginių blokai suformuoti šešių balų Likerto skalės modeliu: „Visiškai nesutinku“, „Nesutinku“, „Labiau nesutinku, nei sutinku“, „Labiau sutinku, nei nesutinku“, „Sutinku“, „Visiškai sutinku“. Šešių balų skalė skatina dalyvius atidžiau apsvarstyti teiginį ir konkrečiai pasirinkti teigiama ar neigiama atsakymą. O jei kuriuo nors momentu norima neutralumo, respondentai gali rinktis „Labiau nesutinku, nei sutinku“ ir „Labiau sutinku, nei nesutinku“, kuriuos duomenų analizės metu galima apjungti kartu. Remiantis literatūros analize, teiginiai buvo suskirstyti į devynis blokus, išskiriant vieną bloką darbuotojų kūrybiškumui ir po keturis blokus asmeninių ir kontekstinių veiksnių lygmenims. Anketoje pirmiausiai buvo pateikiami teiginiai darbuotojų kūrybiškumui vertinti, vėliau asmeniniams veiksniams, o pabaigoje kontekstiniams veiksniams (žr. 8 priedas). Tyrimo instrumentas ir tiriama veiksniai pateikti 7 priede. Rengiant tyrimo instrumentą, dėmesys teiktas į pagrindiniams aštuoniems darbuotojų kūrybiškumą skatinantiems veiksniams, kurie yra:

1. vidinė motyvacija;
2. pasitenkinimas darbu;
3. kūrybinis saviveiksmingumas;
4. kompetencijos saviveiksmingumas;
5. organizacinis naujovių klimatas;
6. kūrybiška lyderystė;
7. įgalinantis darbo kontekstas;
8. įgalinanti fizinė darbo aplinka.

**Kiekybinio tyrimo duomenų patikimumas ir validumas.** Tyrimo anketos patikimumas įvertintas atskirai apskaičiuojant kiekvieno bloko teiginių suderinamumo Cronbach'o alfa koeficientus (įgalinančio darbo kontekstas suskirstytas į smulkesnius veiksnius, nes sudarytas iš kelių skirtingų skalių). Po to teiginių blokai apjungti į du pagrindinius lygmenis (asmeninių ir kontekstinių veiksnių), kuriems taip pat įvertinti Cronbach'o alfa koeficientai (žr. 4 lentelė). Galima daryti išvadą, kad tyrimo anketos teiginiai yra patikimi, nes tiek atskirų teiginių blokų, tiek lygmenų Cronbach'o alfa koeficientai yra didesni už 0,7 (remiantis Gaižauskaite ir Mikėne (2014), mažiausia alfa reikšme laikoma 0,7). Anketos teiginių skalės taip pat yra validžios, kadangi jos parengtos atsižvelgiant į mokslinėje literatūroje pateiktas tyrimų skales išskirtus veiksnius.

**4 lentelė.** Tyrimo teiginių patikimumas vertinant veiksnių blokus

Veiksniai (teiginių blokai)	Cronbach alfa	Standartizuotų duomenų alfa	Elementų skaičius
Darbuotojo kūrybiškumas	,939	,940	13
1. Asmeniniai veiksniai	,897	,899	12
1.1. Vidinė motyvacija	,956	,956	3



#### 4 lentelės tęsinys. Tyrimo teiginių patikimumas vertinant veiksmų blokus

Veiksniai (teiginių blokai)	Cronbach alfa	Standartizuotų duomenų alfa	Elementų skaičius
1.2. Pasitenkinimas darbu	,807	,815	3
1.3. Kūrybinis saviveiksmingumas	,880	,881	3
1.4. Kompetencijos saviveiksmingumas	,915	,916	3
2. Kontekstiniai veiksniai	,939	,942	66
2.1. Organizacinis naujovių klimatas	,912	,912	16
2.2. Kūrybiška lyderystė	,950	,951	6
2.3. Įgalinančio darbo kontekstas	,861	,872	32
2.3.1. Iššūkiai	,880	,890	6
2.3.2. Kliūtys	,834	,836	5
2.3.3. Užduočių įvairovė	,785	,805	3
2.3.4. Grįžtamasis ryšys apie užduotį	,884	,885	3
2.3.5. Darbo autonomija	,798	,786	4
2.3.6. Vaidmens konfliktas	,840	,838	4
2.3.7. Vaidmens dviprasmiškumas	,732	,731	4
2.3.8. Prieiga prie išteklių	,881	,882	3
2.4. Įgalinanti fizinė darbo aplinka	,778	,797	12

**Tyrimo organizavimas ir etika.** Apklausa sudaryta elektroninėje apklausų sistemoje (<https://www.manoapklausa.lt/>). Prašymu užpildyti apklausos anketą ir jos nuoroda dalintasi Facebook socialiniame tinkle. Taip pat prašymai pasidalinti apklausa su darbuotojais buvo išsiųsti 60-ties Lietuvos savivaldybių Administracijoms (įskaitant joms pavaldžias įstaigas ir įmones), 16-kai atsitiktinai atrinktų įvairių sričių verslo ir viešųjų organizacijų, trims profesinių sąjungų organizacijoms bei 14-kai atsitiktinai atrinktų aukštųjų mokyklų. Tyrimo atlikimo laikotarpis: 2022 m. kovo mėn. 29 d. – balandžio mėn. 26 d. Pirmas apklausos pildymo terminas buvo nustatytas kovo 29 – balandžio 12 d. imtinai, po to terminas buvo pratęstas iki balandžio 26 d. imtinai.

Prieš atliekant tyrimą respondentai buvo supažindinami su šio tyrimo tikslu ir paaiškinta, kad ši anketa skirta ištirti darbuotojų kūrybiškumą skatinančius veiksmus „naujojo normalumo“ sąlygomis. Pabrėžta, kad tyrime nebus prašoma jautrių asmeninių duomenų, o tyrimo metu surinkti duomenys bus konfidencialūs siekiant išvengti konkrečių atsakymų susiejimo su tam tikra organizacija ar žmogumi galimybės. Siekiant palankaus atvirumo ir bendradarbiavimo laipsnio, respondentų taip pat buvo prašoma anketos gale suvesti savo elektroninio pašto adresą tik tuo atveju, jei norima gauti apibendrintus tyrimo rezultatus.

**Duomenų analizės procedūros.** Apklauskos rezultatai analizuojami remiantis sukurtu teoriniu darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksmų „naujojo normalumo“ sąlygomis modeliu (žr. 2 pav.) ir tyrimo instrumentu (žr. 7 priedas). Pirmiausiai bus atliekamas darbuotojų kūrybiškumo vertinimas, siekiant sužinoti, ar darbuotojai yra kūrybiški „naujojo normalumo“ sąlygomis bei kaip tas kūrybiškumas pasireiškia, rezultatus pateikiant procentine respondentų dalimi. Tuomet atliekamas

darbuotojų kūrybiškumą skatinančių asmeninių ir kontekstinių veiksnių vertinimas, siekiant išsiaiškinti respondentų (darbuotojų) nuomones apie jų pačių asmeninius bei organizacijose vyraujančius kontekstinius veiksnius, t. y. kaip respondentai sutinka, kad tam tikri asmeniniai veiksniai būdingi jiems ir kokie kontekstiniai veiksniai būdingi jų organizacijoms. Keturi tiriami darbuotojų asmeniniai veiksniai yra šie: vidinė motyvacija, pasitenkinimas darbu, kūrybinis saviveiksmingumas ir kompetencijos saviveiksmingumas. Keturi tiriami kontekstiniai veiksniai yra šie: organizacinis naujovių klimatas, kūrybiška lyderystė, įgalinantis darbo kontekstas ir įgalinanti fizinė darbo aplinka. Rezultatai pateikiami procentine respondentų dalimi. Galiausiai, siekiant ištirti asmeninių ir kontekstinių veiksnių įtaką darbuotojų kūrybiškumui „naujojo normalumo“ sąlygomis, atliekama tyrimo duomenų regresinė (tiesinė vieno nepriklausomo ir vieno priklausomo kintamojo ir daugialypė) ir koreliacinė analizė. Aiškintasi, ar tam tikri veiksniai turi įtakos darbuotojų kūrybiškumui (skatina ar neskatina). Atliekant daugialypės regresijos analizę vertintas kintamųjų kolinearumas ir prireikus pasitelkta faktorinė analizė kintamųjų transformacijai, siekiant sumažinti kolinearumo problemą.

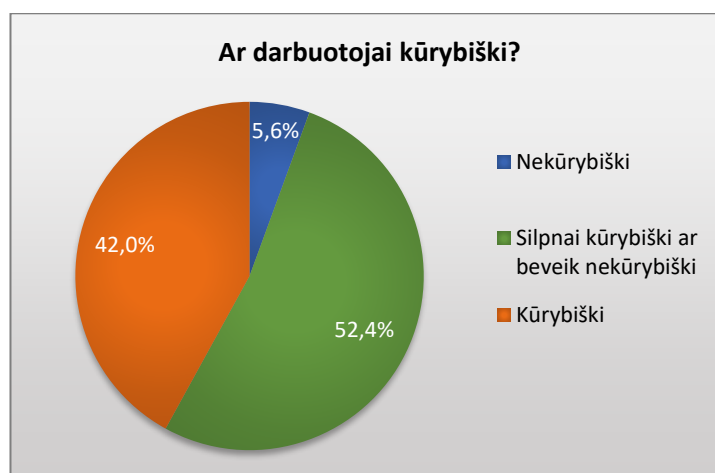
**Demografiniai respondentų duomenys.** Apklausoje dalyvavo 161 respondentas. 85,1 % jų sudaro moterys, 14,9 % sudaro vyrai. 9,3 % apklausos dalyvių yra gimę 1943-1960 m. ir priskiriami kūdikių bumo kartai. 57,8 % respondentų atsakė, kad jie gimė 1961-1981 m., taigi priklauso X kartai. Kad gimė 1982-2000 m. ir priklauso Y kartai, pažymėjo 31,7 % respondentų. Galiausiai, 2001 m. ir vėliau gimę ir Z kartai priklausantys sudaro 1,2 % visų tyrimo dalyvių. Didžioji dauguma respondentų yra su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu (87 %). Su aukštuoju koleginiu išsilavinimu yra 6,2 %. 2,5 %, 3,1 % ir 1,2 % apklausos dalyvių sudaro respondentai atitinkamai su viduriniu ir (ar) profesiniu išsilavinimu, specialiu viduriniu ar aukštesniojo išsilavinimu ir nebaigtu aukštuoju išsilavinimu (vis dar studijuojantys ir turintys bet kurį žemesnio nei aukštasis rango išsilavinimą). Didžioji dauguma tyrime dalyvavusių asmenų turi didesnę nei 10 m. darbinę patirtį. Po 9,9 % respondentų sudaro tie asmenys, kurie turi 1-3 m. ir 6-10 m. darbo patirtį. Dirbantys 4-5 m. sudaro 5 %, o išdirbę mažiau nei 1 m. sudaro tik 3,7 % respondentų. Trečdalis respondentų (32,9 %) atsakė, kad jie užima vadovaujančias pareigas, kai 67,1 % tokių pareigų neužima. Kūrybiškumo skirtumų priklausomai nuo darbo vietos pobūdžio ištyrimo tikslu respondentų klausta apie jų darbo vietos pobūdį. Didžioji dauguma (78,9 %) respondentų pažymėjo, kad dirba ofise, 18,6 % dirba mišriu darbo pobūdžiu. Mažiausiai tyrime dalyvavusių darbuotojų pasirinko atsakymus, nurodančius, kad dirbama iš namų arba kitokiu darbo pobūdžiu (pvz., mobilioje darbo vietoje, lauko sąlygomis, angare ir pan.) – jų atitinkamai buvo 0,6 % ir 1,9 %. Apibendrintai galima teigti, kad dauguma tyrimo dalyvių yra 1961-1981 m. gimusios (X kartos) moterys su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu, turinčios daugiau nei 10 m. darbo patirtį, neužimančios vadovaujančių pareigų ir dirbančios ofiso pobūdžio darbo vietoje.

#### 4. Tyrimo rezultatai ir diskusija

Šiame skyriuje pateikiama tyrimo duomenų analizė ir rezultatų interpretacija. Pirmiausiai, 4.1 poskyryje atliekama darbuotojų kūrybiškumo „naujojo normalumo“ sąlygose vertinimas 4.2 poskyryje atliekamas darbuotojų kūrybiškumą skatinančių asmeninių ir kontekstinių veiksnių vertinimas. Siekiant iširti asmeninių ir kontekstinių veiksnių įtaką darbuotojų kūrybiškumui „naujojo normalumo“ sąlygomis, 4.3 poskyryje atliekama tyrimo duomenų regresinė ir koreliacinė analizė.

##### 4.1. Darbuotojų kūrybiškumo vertinimas

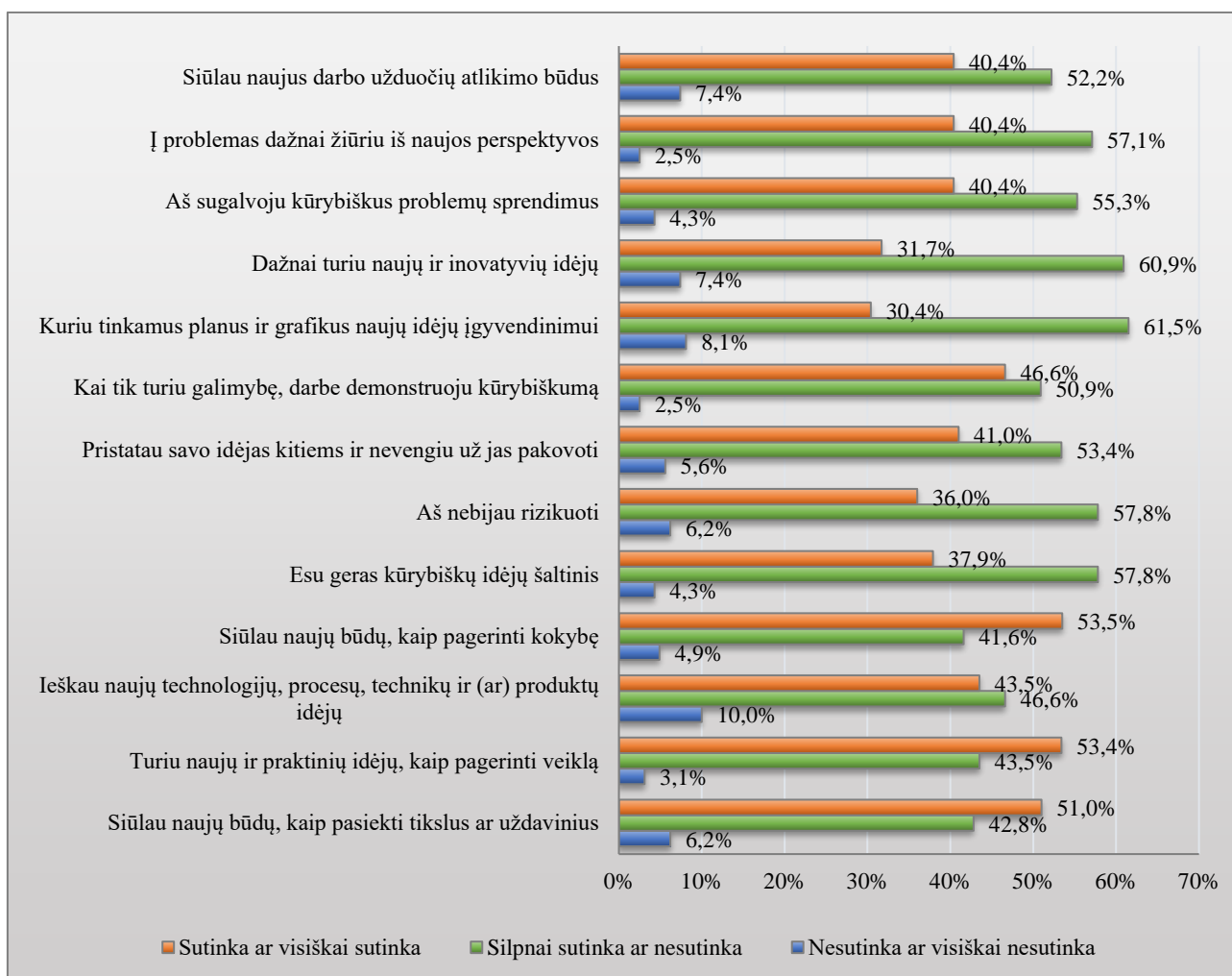
Tyrimo respondentų buvo prašoma įvertinti 13 pateiktų teiginių apie aspektus, susijusius su jų kūrybiškumu. Darbuotojų kūrybiškumas tiriamas vertinant jų gebėjimus ir polinkius generuoti naujas ir vertingas idėjas, kūrybiškai spręsti problemas, sugalvoti kūrybiškų sprendimų ir alternatyvų, įgyvendinti idėjas ir sprendimus, išreikšti savo kūrybiškumą viešai, rizikuoti, gerinti darbo kokybę ir veiklą, siekti tikslų. Analizuojant tyrimo rezultatus (žr. 5 pav.), nustatyta, kad su pateiktais teiginiais sutinka ar visiškai sutinka 30,4–53,5 % respondentų. Su teiginiais silpnai sutinka ar nesutinka dauguma, t. y. 41,6–61,5 % tyrimo dalyvių. Tuo tarpu su teiginiais nesutinkančiųjų yra tik 2,5–10 %. Daugiausiai respondentų sutinka ar visiškai sutinka, kad jie siūlo naujų būdų kokybei pagerinti (53,5 %), turi naujų ir praktinių idėjų veiklos gerinimui (53,4 %) bei siūlo naujų būdų tikslų ir uždavinių pasiekimui (51 %). Mažiausiai tyrimo dalyvių sutinka ar visiškai sutinka su teiginiais apie naujų ir inovatyvių idėjų turėjimą (31,7 %), tinkamų planų ir grafikų naujų idėjų įgyvendinimui kūrimą (30,4 %), nebijojimą rizikuoti (36 %) ir buvimą geru kūrybiškų idėjų šaltiniu (37,9 %). Dėl pastarųjų teiginių respondentai taip pat daugiausiai abejoja (silpnai sutinka ar nesutinka atitinkamai 60,9 %, 61,5%, 57,8 % ir 57,8 %). Tai reiškia, kad su šiais teiginiais susiję gebėjimai ir polinkiai nėra labai žemo lygio, bet darbuotojai nėra visiškai įsitikinę jų pakankamumu ir greičiausiai siektų tobulėti.



4 pav. Ar darbuotojai yra kūrybiški „naujojo normalumo“ sąlygomis?

Įvertinus respondentų nuomones apie jų kūrybinius gebėjimus ir polinkius iš 5 pav., buvo statistiškai apskaičiuota, kokia dalis tyrimo dalyvių „naujojo normalumo“ sąlygomis yra kūrybiški darbuotojai (elgiasi kūrybiškai ar laiko save kūrybiškais), remiantis apskaičiuotais kūrybiškumo vertinimo vidurkiais. Rezultatai pateikti 4 pav. Kūrybiškais darbuotojais įvardijami tie respondentai, kurie kūrybiškumo tyrimui skirtus teiginius įvertino ganėtinai teigiamai (visiškai sutinku ar sutinku). Taigi 42 % tyrimo dalyvių pasižymi aukšto kūrybiškumo lygiu. Respondentų dalis, kuri kūrybiškumą reprezentuojančius teiginius daugiausiai vertino „Labiau nesutinku, nei sutinku“ ir „Labiau sutinku,

nei nesutinku“, buvo apjungti į „Silpnai kūrybiški ar beveik nekūrybiški“ grupę. Tokių tyrimo dalyvių buvo daugiausiai – 52,4 %. Respondentai, kurie su pateiktais teiginiais kūrybiškumo vertinimui nesutiko ar visiškai nesutiko, buvo apjungti į „Nekūrybiški“ grupę, kuri sudaro tik 5,6 % visų respondentų. Palyginus aukštas respondentų polinkis į kūrybiškumą patvirtina prielaidą, kad COVID-19 pandemijos nulemtu „naujojo normalumo“ sąlygomis kūrybiškumas iš tiesų yra svarbus darbuotojų gebėjimas ir organizacijoms vertingas intelektualinis kapitalas.



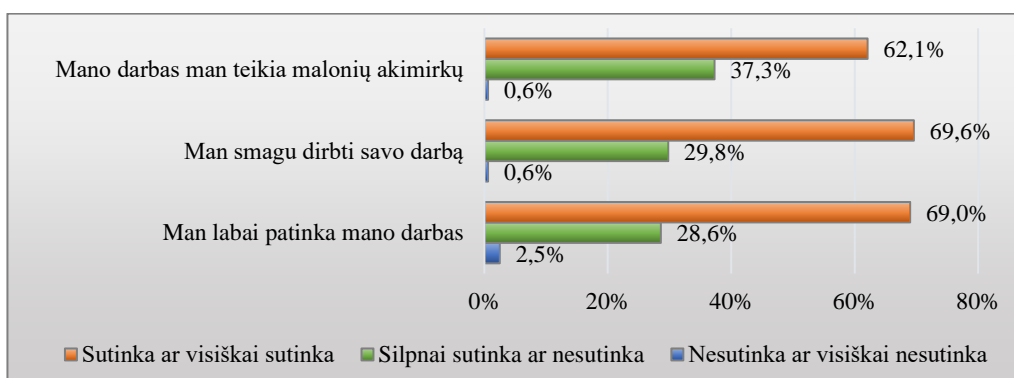
**5 pav.** Darbuotojų kūrybiškumo vertinimas

Bendrai vertinant visą situaciją, galima tvirtai teigti, kad dauguma tyrimo dalyvavusių respondentų yra kūrybiški darbuotojai. Kita vertus, aukštesnio lygio darbuotojų kūrybiškumas „naujojo normalumo“ sąlygomis atsiskleidžia siekiant pagerinti darbo kokybę ir veiklos procesus, pasiekti tikslus bei sugalvoti naujų technologijų, procesų, technikų ir produktų idėjų. O tokie darbuotojų kūrybiškumo aspektai, kaip kūrybiškos asmenybės bruožai (pvz., nebijojimas rizikuoti, buvimas geru naujų idėjų šaltiniu) ar gebėjimas ir polinkis kurti inovatyvias idėjas bei jas įgyvendinti, spręsti problemas žvelgiant iš naujos perspektyvos ir sukurti kūrybiškų problemų sprendimų tyrimo dalyvavusių asmenų buvo įvertinti prasčiau.

#### 4.2. Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių asmeninių ir kontekstinių veiksnių vertinimas

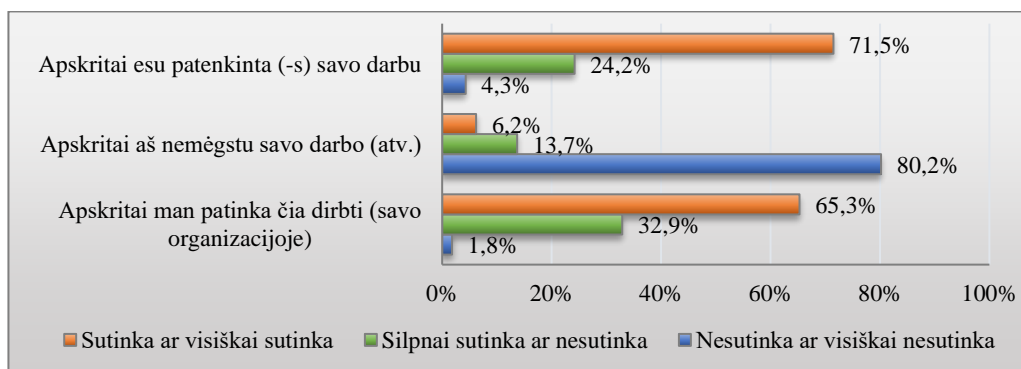
Toliau tyrimo respondentai turėjo įvertinti keturis asmeninius ir keturis kontekstinius veiksnius, kurie gali daryti įtaką darbuotojų kūrybiškumui. Kiekviename iš asmeninių veiksnių buvo pateikta po tris

juos reprezentuojančius teiginius. Šie veiksniai yra vidinė motyvacija, pasitenkinimas darbu, kūrybinis saviveiksmingumas ir kompetencijos saviveiksmingumas. 6 pav. pateikiami tyrimo rezultatai atskleidžia, kad 62,1–69,6 % tyrimo dalyvių teigiamai vertina (sutinka ar visiškai sutinka su pateiktais teiginiais) savo vidinę motyvaciją, tačiau gan nemaža dalis jų nėra visiškai užtikrinti ir vidinės motyvacijos būklę vertino tik patenkinamai (su teiginiais labiau sutiko, nei nesutiko ar labiau nesutiko, nei sutiko) – taip vertinančių asmenų yra 28,6–37,3 %. Respondentai labiausiai sutiko, kad jiems smagu dirbti savo darbą (69,6 %), bet mažiausiai sutiko, kad jų darbas teikia malonių akimirku (62,1 %). Daugiausiai neigiamų vertinimų respondentai skyrė teiginiui, kad jiems labai patinka jų darbas (2,5 % visų respondentų), nors bendrai vidinės motyvacijos veiksnys neigiamų vertinimų gavo labai mažai. Taigi daugumai respondentų patinka ir smagu dirbti savo darbą, kuris kartais teikia malonių akimirku.



**6 pav.** Darbuotojų vidinės motyvacijos vertinimas

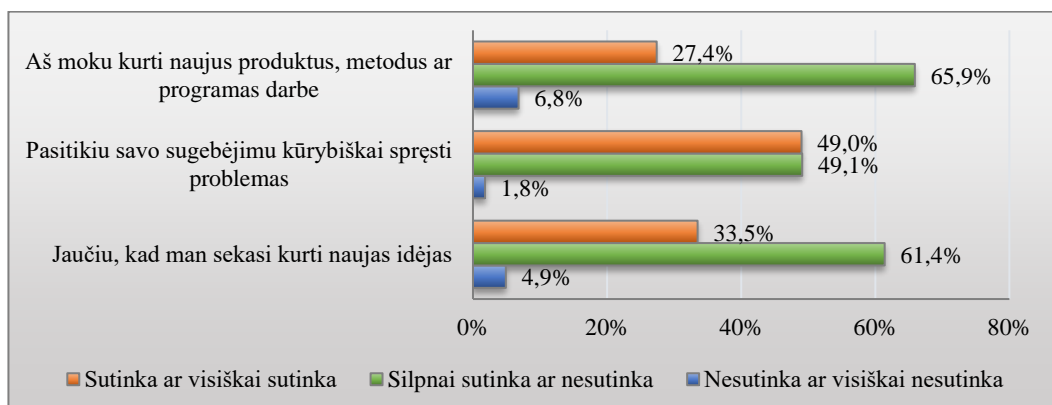
7 pav. pateikiami respondentų pasitenkinimo darbu vertinimo rezultatai. Situacija panaši, kaip su vidine motyvacija – dauguma respondentų teigiamai vertina savo pasitenkinimą darbu. Kad jie apskritai yra patenkinti savo darbu ir jiems patinka dirbti savo organizacijoje sutiko ar visiškai sutiko atitinkamai 71,5 % ir 65,3 % tyrimo dalyvių. 80,2 % asmenų nesutiko su teiginiu, kad jie apskritai nemėgsta savo darbo, o tai reiškia, kad būtent tokia dalis respondentų apskritai mėgsta savo darbą. Dėl savo pasitenkinimo darbu nebuvo užtikrinti (labiau nesutiko, nei sutiko ar labiau sutiko, nei nesutiko) 13,7–32,9 % respondentų.



**7 pav.** Darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas

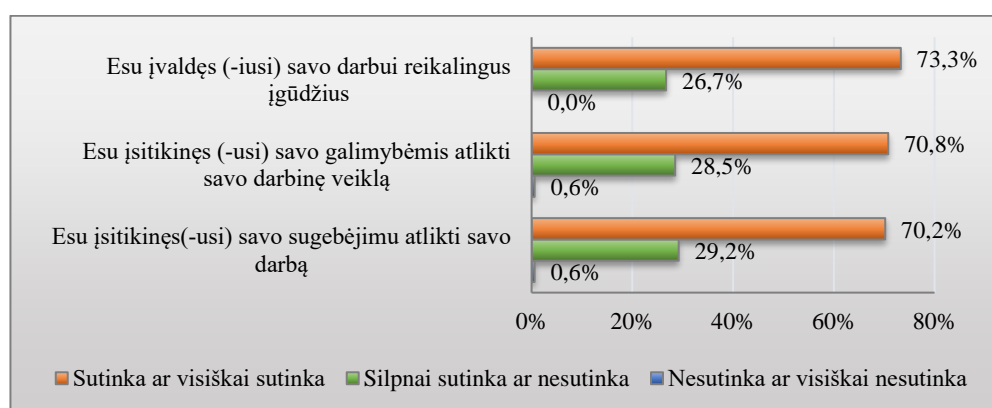
Darbuotojų kūrybiškumą labai įtakoti galinčio kūrybinio saviveiksmingumo vertinimo rezultatai pateikti 8 pav. Čia situacija kiek kitokia, nei su pirmais dviem asmeniniais veiksniais. Kūrybinis saviveiksmingumas nurodo darbuotojo tikėjimą savo kūrybiniais gebėjimais. Šiame tyrime tik 27,4 % respondentų sutiko ar visiškai sutiko, kad jie moka kurti naujus produktus, metodus ar programas

darbe. Kita vertus, kad pasitiki savo sugebėjimu kūrybiškai spręsti problemas arba jaučia, kad jiems sekasi kurti naujas idėjas, sutiko ar visiškai sutiko atitinkamai 49 % ir 33,5 % respondentų. Su darbuotojų kūrybinį saviveiksmingumą reprezentuojančiais teiginiais nesutiko ar visiškai nesutiko 1,8–6,8 % tyrimo dalyvių. Beveik du trečdaliai (49,1–65,9 %) respondentų nėra visiškai užtikrinti dėl savo kūrybinio saviveiksmingumo arba mano, kad jo lygis nėra pakankamas, todėl rinkosi atsakymus „labiau nesutinku, nei sutinku“ ar „labiau sutinku, nei nesutinku“. Taigi tik iki 50 % tyrime dalyvavusių darbuotojų turi stiprius įsitikinimus apie savo gebėjimus ir įgūdžius atlikti darbą kūrybiškai ar pasiekti kūrybinių rezultatų.



**8 pav.** Darbuotojų kūrybinio saviveiksmingumo vertinimas

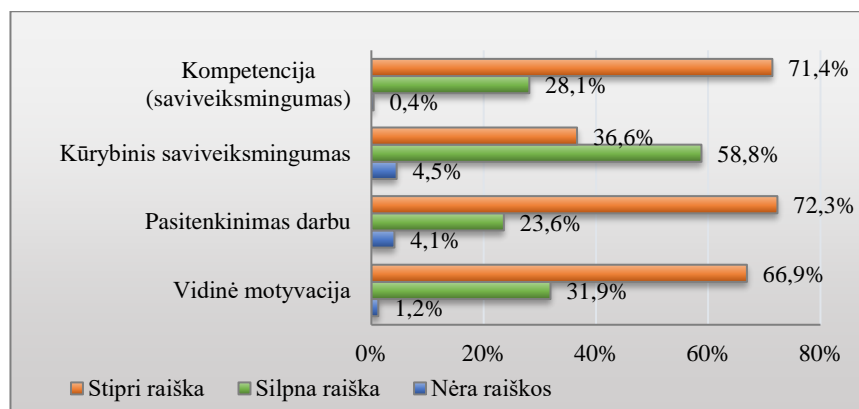
Tyrimo respondentų buvo prašoma įvertinti su jų kompetencija susijusį saviveiksmingumą, o rezultatai pateikiami 9 pav. Daugiau nei du trečdaliai (70,2–73,3 %) respondentų sutinka ar visiškai sutinka teiginiais, kad jie yra įvaldę savo darbui reikalingus įgūdžius, yra įsitikinę savo galimybėmis atlikti savo darbinę veiklą ir įsitikinę savo sugebėjimu atlikti savo darbą. Nesutinkančių su šiais teiginiais yra tik apie 1 %. Respondentai, kurie savo kompetencijos saviveiksmingumą vertina silpnai (su teiginiais labiau nesutiko, nei sutiko ar labiau sutiko, nei nesutiko), sudaro tik apie trečdalį visų tyrimo dalyvių (26,7–29,2 %). Taigi dauguma tyrime dalyvavusių darbuotojų yra tvirtai įsitikinę savo kompetencija atlikti savo darbą ir galimybėmis vykdyti priskirtas atsakomybes.



**9 pav.** Darbuotojų kompetencijos saviveiksmingumo vertinimas

Galiausiai, buvo apskaičiuota, kaip tyrimo respondentai bendrai vertina iš tam tikrų teiginių sudarytus veiksnius (žr. 10 pav.), t. y. kokiai daliai respondentų ir kaip stipriai pasireiškia tam tikri kūrybiškumo skatinimui svarbūs asmeniniai veiksniai. Stipri vidinė motyvacija pasireiškia 66,9 %, o aukštas pasitenkinimas darbu būdingas 72,3 % respondentų. Mažiausiai pasireiškia kūrybinis

saviveiksmingumas, kuris būdingas tik 36,6 % respondentų. Su kompetencija susijęs saviveiksmingumas buvo vienas geriausiai vertintų asmeninių aspektų, kadangi 71,4 % respondentų sutiko, kad jiems jis stipriai būdingas. Vadinas, tyrime dalyvavusius darbuotojus geriausiai apibrėžia aukštas pasitenkinimas darbu ir stiprus įsitikinimas savo kompetencija.



**10 pav.** Darbuotojų asmeninių veiksnių raiška

Apibendrinant darbuotojų kūrybiškumui svarbių asmeninių veiksnių vertinimą, galima pagrįstai teigti, kad darbuotojų kūrybiškumo skatinimui svarbūs asmeniniai veiksniai „naujojo normalumo“ sąlygomis yra būdingi ir aktualūs daugumai darbuotojų. Tai reiškia, kad yra palankus psichologinis kontekstas darbuotojų kūrybiškumui formotis, nes stipriai motyvuoti, darbu patenkinti bei savo kūrybiniais gebėjimais ir kompetencijomis pasitikintys darbuotojai yra labiau kūrybiški, nei nemotyvuoti, nepatenkinti ir savo gebėjimais nepasitikintys darbuotojai. Tačiau asmeniniai veiksniai yra tik pusė to, ko reikia, kad darbuotojai viešai pademonstruotų savo kūrybiškumą, elgtųsi kūrybiškai, įsitrauktų į kūrybinį procesą ir suformuotų kūrybinį rezultatą. Didelę įtaką darbuotojų kūrybiškumui taip pat daro tam tikri kontekstiniai veiksniai.

Didesnę tyrimo dalį sudarė teiginiai apie darbuotojų kūrybiškumui įtaką darančius kontekstinius organizacijos veiksnius – organizacinį naujovių klimatą (16 teiginių), kūrybišką lyderystę (6 teiginiai), įgalinantį darbo kontekstą (32 teiginiai) ir įgalinančią fizinę darbo aplinką (12 teiginių). Organizacinio naujovių klimato tyrimo rezultatai pateikti 11 pav. Žvelgiant į diagramą, galima aiškiai pabrėžti, kad daugiau kaip pusė (42,2–67,7 %) visų respondentų silpnai sutinka ar nesutinka (labiau nesutinka, nei sutinka ar labiau sutinka, nei nesutinka) su pateiktais organizacinį naujovių klimatą reprezentuojančiais teiginiais. Tai reiškia, kad organizacinio naujovių klimato bruožai daugumoje organizacijų, kuriose dirba tyrimo dalyviai, nėra labai būdingi. Svarbu atkreipti dėmesį kad organizacinio naujovių klimato teiginių skalėje yra pateikti devyni atvirkščiai suformuoti (organizaciniam naujovių klimatui nebūdingi) teiginiai. Taigi kai šie teiginiai paverčiami į organizacinį naujovių klimatą reprezentuojančius teiginius, rezultatai taip pat turi būti atitinkamai apkeičiami vietomis (pvz., „Sutinka ir visiškai sutinka“ tampa „Nesutinka ir visiškai nesutinka“ ir atvirkščiai).

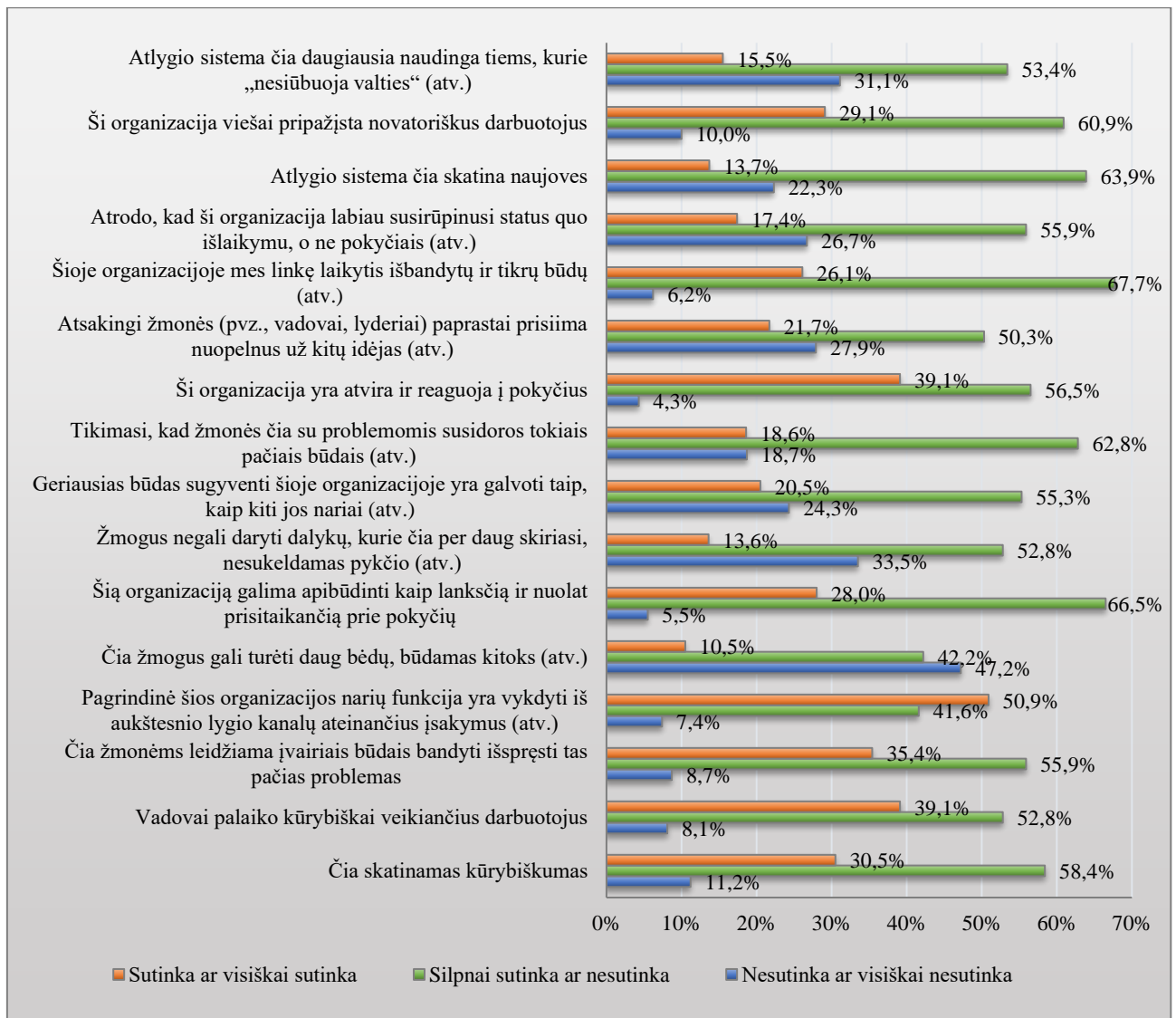
Respondentai, kurie sutinka ar visiškai sutinka, kad jų organizacijoje vyrauja organizacinis naujovių klimatas, vidutiniškai sudaro beveik trečdalį tyrimo dalyvių, nors jų dalis svyruoja nuo 6,2 % iki 47,2 %. Kad jų organizacijose skatinamas kūrybiškumas, sutinka ar visiškai sutinka 30,5 %, o kad vadovai palaiko kūrybiškai veikiančius darbuotojus sutinka ar visiškai sutinka 39,1 % respondentų. Atitinkamai 11,2 % ir 8,1% su šiais teiginiais nesutinka ar visiškai nesutinka. Atitinkamai 35,4 % ir

29,1 % tyrimo dalyvių sutiko ar visiškai sutiko, kad jų organizacijose leidžiama įvairiais būdais spręsti tas pačias problemas bei kad jose novatoriški darbuotojai pripažįstami viešai. Su šiais teiginiais nesutiko ar visiškai nesutiko atitinkamai 8,7 % ir 5,5 % respondentų. Tai, kad jų organizacijos yra lanksčios ir nuolat prisitaikančios prie pokyčių bei atviros ir reaguojančios į pokyčius, sutinka ar visiškai sutinka atitinkamai 28 % ir 39,1 % respondentų, o nesutinka ar visiškai nesutinka atitinkamai 5,5 % ir 4,3 %. Su teiginiu, kad jų organizacijose atlygio sistema skatina naujoves, nesutiko ar visiškai nesutiko daugiau respondentų (22,3 %), nei buvo sutinkančių ar visiškai sutinkančių (13,7 %).

Nagrinėjant atsakymus į atvirkščiai suformuotus (organizaciniam naujovių klimatui nebūdingus) teiginius, galima pastebėti panašią tendenciją, kaip jau aptartuose tiesiogiai suformuotų teiginių rezultatuose, nors jau daugiau respondentų teigiamai vertina naujovių klimatui nebūdingus bruožus. 31,1 % respondentų nesutinka ar visiškai nesutinka, kad atlygio sistema jų organizacijose naudinga tik tiems, kurie „nesiūbuoja valties“, o sutinkančių ar visiškai sutinkančių yra 15,5 %. Į teiginį, kad jų organizacijos labiau rūpinasi „*status quo*“ išlaikymu, o ne pokyčiais, teigiamai sureagavo 17,4 %, o neigiamai – 26,7 %. Kad jų organizacijose laikomasi išbandytų ir tikrų būdų įvairiems dalykams ir tikimasi, kad darbuotojai su problemomis susidoros tokiais pačiais būdais, sutinka ar visiškai sutinka atitinkamai 26,1 % ir 18,6 % respondentų. Su šiais teiginiais nesutinka atitinkamai 6,2 % ir 18,7 % tyrimo dalyvių. 21,7 % respondentų sutinka ar visiškai sutinka, kad atsakingi žmonės (pvz., vadovai ir lyderiai) paprastai prisiima nuopelnus už kitų idėjas, o nesutinka ar visiškai nesutinka 27,9 %. Atitinkamai 13,6 % ir 10,5 % tyrimo dalyvių sutiko ar visiškai sutiko, kad jų organizacijose žmonės negali daryti per daug skirtingų dalykų nesukeliant kitų pykčio ir nepasitenkinimo bei gali turėti daug bėdų, būdami kitokie. Su šiais teiginiais nesutinka ar visiškai nesutinka atitinkamai 33,5 % ir 47,2 % tyrimo dalyvių. 20,5 % respondentų į teiginį, kad geriausias būdas sugyventi jų organizacijose yra galvoti taip, kaip kiti galvoja, sureagavo teigiamai, o 24,3 % tai vertina neigiamai. Galiausiai, 50,9 % tyrimo dalyvių sutinka ar visiškai sutinka, kad pagrindinė jų organizacijos narių funkcija yra iš aukštesnio lygio kanalų ateinančių įsakymų ir nurodymų vykdymas. Su šiuo teiginiu nesutiko 7,4 % respondentų.

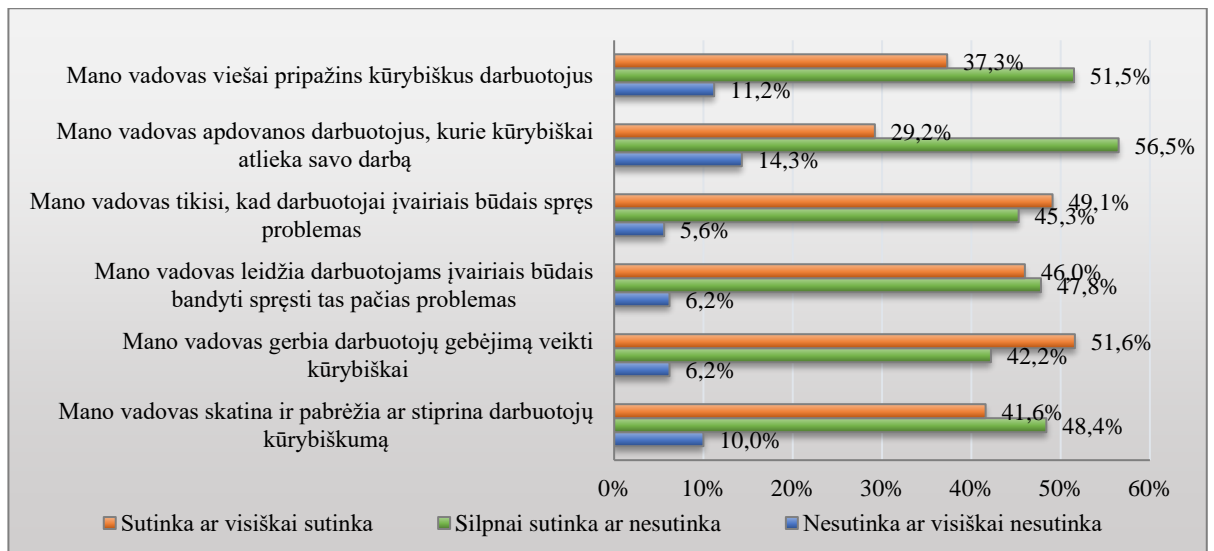
Apibendrinant organizacinio naujovių klimato vertinimą, galima tvirtai teigti, kad daugumos respondentų nuomone, jų organizacijose vyrauja silpno poveikio naujovių klimatas. Tik apie pusę visų tyrime dalyvavusių asmenų sutiko, kad jų organizacijose palaikomi su kūrybiškumu susiję aspektai (pvz., kūrybiškas elgesys, novatoriškumas, buvimas kitokiu, netradicinis mąstymas, įvairių dalykų išbandymas, kūrybiškas problemų sprendimas ir pan.). Tokius rezultatus iš tiesų galėjo lemti ir tai, kad nemažiau kaip 50 % tyrimo respondentų yra darbuotojai iš viešojo sektoriaus, kuriame naujovių ir kūrybiškumo sistema nėra pakankamai gerai išvystyta, trūksta atitinkamo reglamentavimo, o organizacinio konteksto poveikis kūrybiškumui gana silpnas dėl viešajame sektoriuje būdingos pakankamai griežtos taisyklių laikymosi tvarkos, stipraus pasipriešinimo naujovėms, paskatų kūrybiškam elgesiui ir kūrybiškoms pastangoms stokos bei žemos tolerancijos pokyčiams ir rizikavimui.





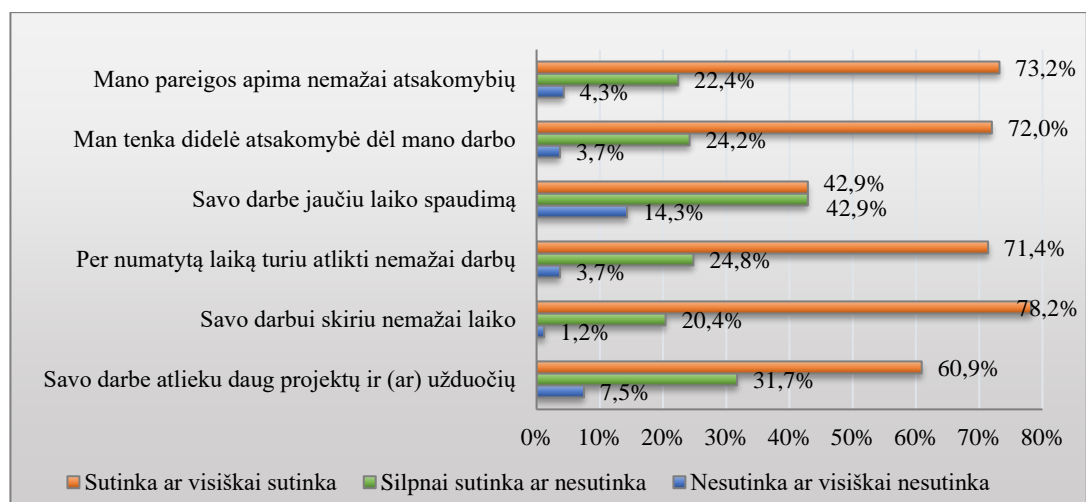
11 pav. Organizacinio naujovių klimato vertinimas

Geresnė situacija pastebima nagrinėjant respondentų vertinimus apie jų lyderių ar vadovų įtaką skatinant kūrybiškumą, t. y. formuojant kūrybišką lyderystę (žr. 12 pav. ). Nors apie pusė (42,2–56,5 %) tyrimo respondentų kūrybiškos lyderystės įtakas jų organizacijoje vertina silpnai (silpnai sutinka ar nesutinka su pateiktais teiginiais apie kūrybišką lyderystę), daugiau kaip trečdalis tyrimo dalyvių (29,2–51,6 %) sutinka ar visiškai sutinka, kad jų organizacijose jaučiama stipri kūrybiškos lyderystės įtaka. Geriausiai respondentai vertina teiginį, kad jų vadovas gerbia darbuotojų gebėjimą veikti kūrybiškai (51,6 % respondentų). Taip pat daug respondentų sutinka ar visiškai sutinka, kad jų vadovas tikisi, kad darbuotojai įvairiais būdais spręš problemas (49,1 % respondentų), ir leidžia darbuotojams įvairiais būdais bandyti spręsti tas pačias problemas (46 % respondentų). Daugiausiai neigiamų reakcijų susilaukė teiginiai apie tyrime dalyvaujančių darbuotojų vadovų iniciatyvasą viešai pripažinti kūrybiškus darbuotojus (11,2 % respondentų), apdovanoti kūrybiškai savo darbą atliekančius darbuotojus (14,3 % respondentų) bei pabrėžti ir stiprinti darbuotojų kūrybiškumą (10 % respondentų). Taigi ištyrus kūrybiškos lyderystės poveikį darbuotojams, yra aišku, kad kiek mažiau nei pusė visų respondentų tiki, kad kūrybiškos lyderystės įtaka jų organizacijose yra stipri. Kita vertus, pusė respondentų mano, kad jų organizacijose vyrauja tam tikri kūrybiškos lyderystės požymiai, tačiau jos poveikis yra silpnas.



12 pav. Kūrybiškos lyderystės vertinimas

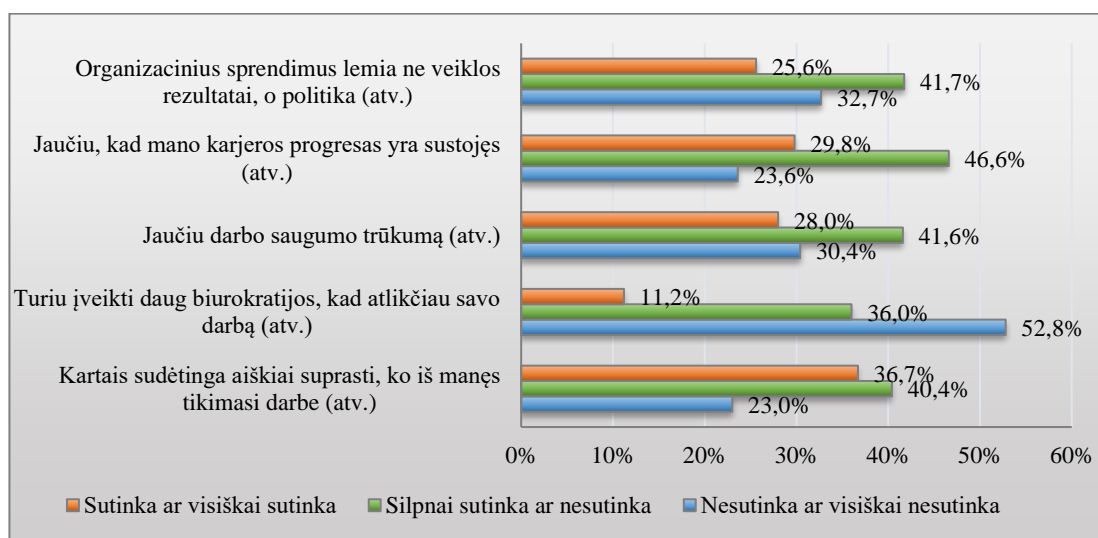
Siekiant sužinoti darbuotojų nuomonę apie įgalinančią darbo kontekstą, respondentų buvo prašoma įvertinti iššūkių, kliūčių, užduočių įvairovės ir grįžtamojo ryšio, darbo autonomijos, vaidmens konflikto ir dviprasmiškumo bei prieigos prie išteklių aspektus. 13 pav. pavaizduoti darbo iššūkių vertinimo rezultatai, kuriais remiantis galima teigti, kad daugiau kaip pusė (42,9–78,2 %) visų respondentų sutinka ar visiškai sutinka, kad jų darbas iš reikalauja daugiau pastangų ir laiko, nes apima nemažai atsakomybių ir iššūkių. 73,2 % respondentų labai teigiamai vertina teiginį, kad jų pareigos apima nemažai atsakomybių, 72 % sutinka ar visiškai sutinka, kad jiems tenka didelė atsakomybė dėl jų darbo. Vertinant laiko išteklius darbo atlikimui, 71,4 % tyrimo dalyvių tvirtina, kad per numatytą laiką turi atlikti nemažai darbų, tačiau tik 42,9 % savo darbe jaučia tam tikrą laiko spaudimą. Kad savo darbui skiria nemažai laiko, patvirtino 78,2 % respondentų, o 60,9 % asmenų teigiamai vertina ir teiginį, kad savo darbe atlieka daug projektų ir (ar) užduočių. Kad iššūkiu darbe turi silpną įtaką, mano 20,4–42,9 % tyrime dalyvavusių darbuotojų. Kita vertus, iki 15 % tyrimo dalyvių nemano, kad jų darbas suteikia pakankamai iššūkių.



13 pav. Iššūkių vertinimas

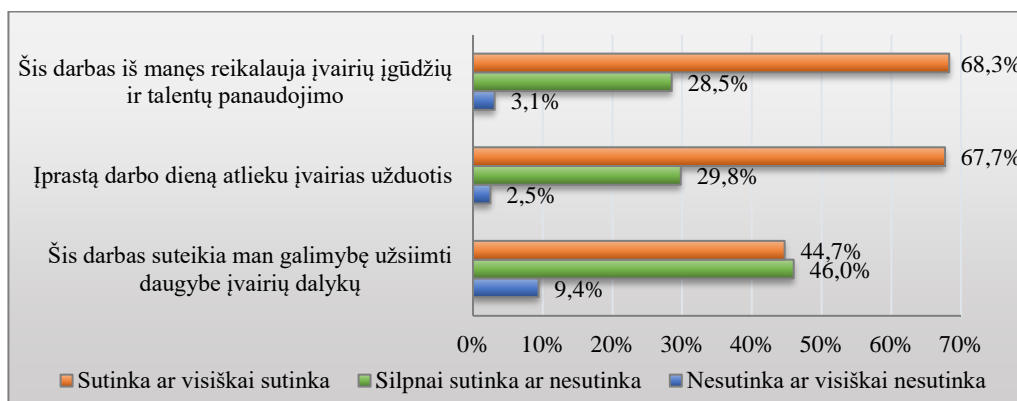
Kitas aspektas, kurį vertino respondentai, yra darbo aplinkoje atsirandančios tam tikros kliūtys. Visi teiginiai kliūčių skalėje formuojami atvirkščiai, t. y. siekiama iširti ne kliūčių, o darbo konteksto,

kuriame kliūtys yra minimalios arba jų visai nėra. Būtent toks darbo kontekstas įgalina aukštesnio lygio darbuotojų kūrybiškumą. Tyrimo rezultatai atskleidžia (žr. 14 pav.), kad šiek tiek mažiau kaip pusė (36–46,6 %) visų respondentų mano (silpnai sutinka ar nesutinka), kad jų darbo aplinkoje yra tam tikrų kliūčių sėkmingam darbo atlikimui. 25,6 % respondentų sutinka ar visiškai sutinka, kad sprendimus jų organizacijoje lemia ne veiklos rezultatai, o politika ir taisyklės, nors per dideliu biurokratizmo kiekiu nepatenkinti respondentai sudaro tik 11,2 %. 29,8 % respondentų jaučia, kad jų karjeros progresas yra sustojęs, o 28 % jaučia darbo saugumo trūkumą. 36,7 % tyrimo dalyvių pripažįsta, kad kartais jiems sudėtinga aiškiai suprasti, ko iš jų tikimasi darbe. 23–52,8 % tyrimo dalyvių nesutinka ar visiškai nesutinka su pateiktais teiginiais apie darbo kliūtis ir mano, kad kliūčių darbo atlikimui yra minimaliai arba iš viso nėra. Apibendrintai, apie trečdalis tyrimo dalyvių tiki, kad atliekant darbus jie nesusiduria su labai daug kliūčių.



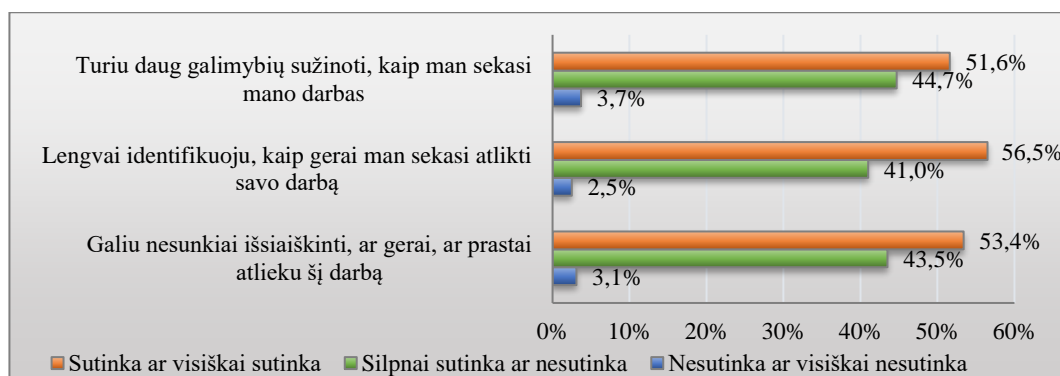
14 pav. Kliūčių vertinimas

15 pav. pavaizduoti užduočių įvairovės vertinimo rezultatai. Atitinkamai 68,3 % ir 44,7 % respondentų labai teigiamai vertina teiginius, kad jų darbas reikalauja įvairių įgūdžių ir talentų panaudojimo bei suteikia galimybę užsiimti daugybe įvairių dalykų. 67,7 % respondentų sutinka ar visiškai sutinka, kad įprastą darbo dieną jie atlieka įvairias užduotis. Iki 10 % tyrimo dalyvių su šiais teiginiais nesutinka ar visiškai nesutinka. 28,5–46 % respondentų mano, kad užduočių įvairovė nėra labai būdinga jų darbui. Taigi apie pusė respondentų yra patenkinti darbo užduočių įvairovės užtikrinimu.



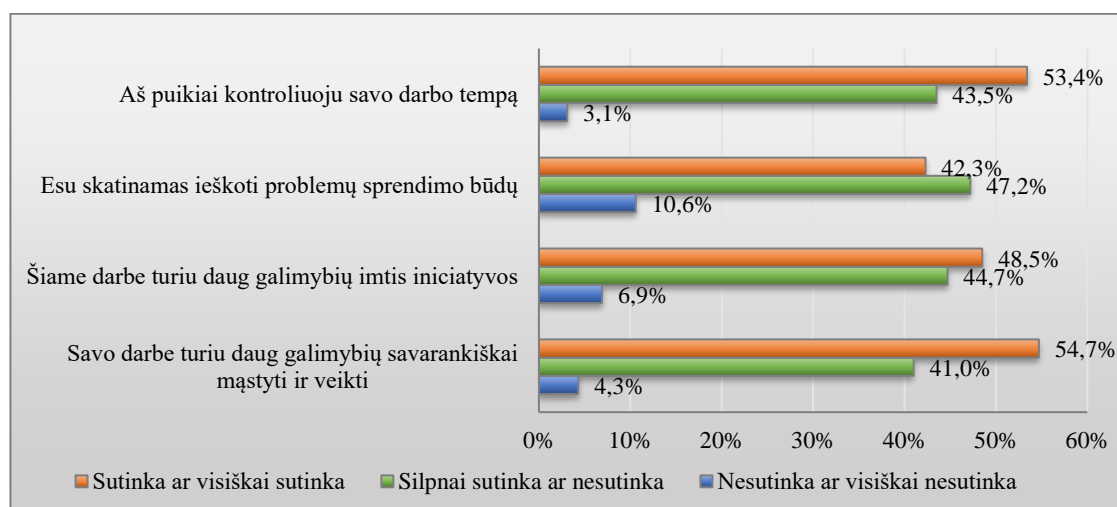
15 pav. Užduočių įvairovės vertinimas

16 pav. pateikti rezultatai, kaip respondentai vertina užduoties grįžtamąjį ryšį. Galima aiškiai pastebėti, kad pusė (51,6–53,4 %) visų respondentų teigiamai įvertino galimybes sužinoti savo pasiekimus, kaip sėkmingai ir gerai atliekamas darbas, bei galimybes nesunkiai patikrinti savo darbo atlikimo būklę. Tuo tarpu nesutinkančių ar visiškai nesutinkančių su šiais teiginiais yra tik keletas procentų (2,5–3,7 %). Kiek mažiau nei pusė visų respondentų iš dalies sutiko arba nesutiko su pateiktais teiginiais apie užduočių grįžtamąjį ryšį. Taigi šie rezultatai atskleidžia, kad tyrime dalyvavę darbuotojai jaučiasi pakankamai gerai informuoti apie savo užduočių atlikimo būklę.



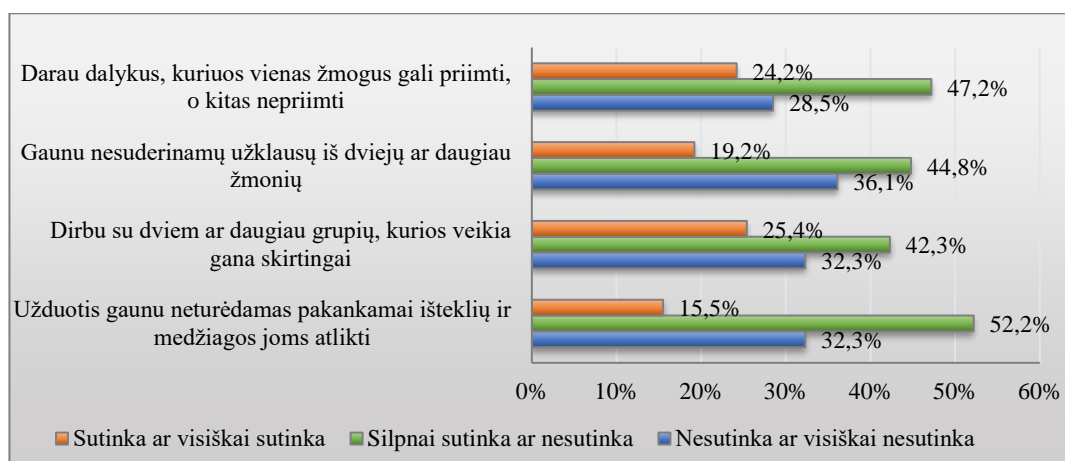
16 pav. Grįžtamojo ryšio apie užduotį vertinimas

Tyrimo dalyviai taip pat turėjo įvertinti jaučiamos darbo autonomijos lygį sutikdami ar nesutikdami su pateiktais teiginiais, o tyrimo rezultatai pateikti 17 pav. 53,4 % respondentų tvirtai tiki, kad jie puikiai kontroliuoja savo darbo tempą, o 42,3 % sutinka ar visiškai sutinka, kad jie yra skatinami savarankiškai ieškoti problemų sprendimo būdų. Atitinkamai 3,1 % ir 10,6 % respondentų su šiais aspektais nesutinka. Su teiginiais, kad jie savo darbe turi daug galimybių imtis iniciatyvos bei savarankiškai mąstyti ir veikti, sutinka ar visiškai sutinka atitinkamai 48,5 % ir 54,7 % tyrimo dalyvių. Pastaruosius teiginius neigiamai vertina atitinkamai 6,9 % ir 4,3 % respondentų. Kita vertus, daug respondentų abejoja savo darbo autonomiškumo lygiu, taigi ir vertina jį gana silpnai. Taip vertinančių respondentų tyrime yra šiek tiek mažiau, nei teigiamai darbo autonomiją vertinančių asmenų. Kaip jau minėta, nemažiau kaip pusė tyrimo dalyvių dirba viešojo sektoriaus organizacijose, pvz., savivaldybių administracijose ar joms pavaldžiose įmonėse ir įstaigose, kur daug savarankiškumo pasirinkti darbo atlikimo būdus ar savarankiškai priimti tam tikrus sprendimus, iš tiesų nesuteikiama.



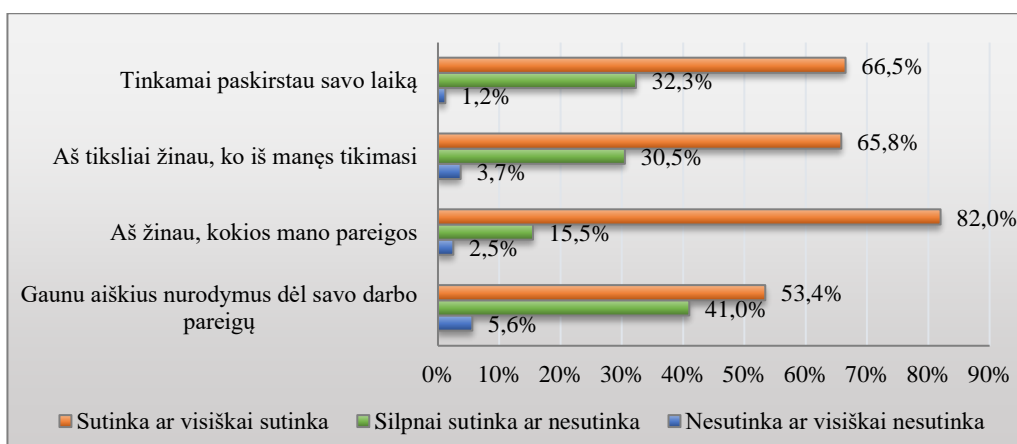
17 pav. Darbo autonomijos vertinimas

18 pav. pateikiami tyrimo rezultatai, kaip respondentai vertina tam tikrus sunkumus, su kuriais susiduria atlikdami savo vaidmenį bendroje organizacijos sistemoje, t. y. buvo prašoma įvertinti vaidmens konflikto tikimybę. 42,3–52,2 % respondentų savo vaidmens konflikto veiksnį laiko silpna įtaka jų darbinei veiklai. Tam tikras vaidmens konfliktas, kad ir kaip šio aspekto pavadinimas bauginančiai atrodytų, yra reikalingas darbuotojų kūrybiškumui, bet tik 15,5–25,4 % šiame tyrime dalyvavusių asmenų nurodė, kad jie iš tikro susiduria su tam tikrais vaidmens konflikto požymiais. Pavyzdžiui, su teiginiu, kad daro dalykus, kuriuos skirtingi žmonės gali priimti ar nepriimti, sutinka ar visiškai sutinka 24,2 % respondentų, o gaunamas nesuderinamas užklausa iš dviejų ar daugiau žmonių aspektą teigiamai vertina 19,2 %. 25,4 % tyrimo dalyvių sutiko ar visiškai sutiko, kad jie dirba su keliomis gana skirtingai veikiančiomis skirtingomis grupėmis, o 15,5 % mano, kad jie darbo užduotis gauna be pakankamų išteklių ir medžiagų joms atlikti. Čia ir vėl galima pabrėžti tai, kad viešosiose organizacijose situacija dažnai būna kitokia, nei verslo organizacijose, kuriose darbuotojai dažniau susiduria su įvairiais, bet tikrai įveikiamais darbo atlikimo sunkumais. Viešojo tipo organizacijose dažniausiai būna iš anksto paruošti reikiami ištekliai darbo atlikimui, vadovaujamosi panašiomis bendromis veikimo ir užduočių atlikimo gairėmis, todėl problemų su tuo, ką galvoja skirtingi asmenys bei kaip efektyviai valdomi keli žmonių srautai, pasitaiko rečiau.



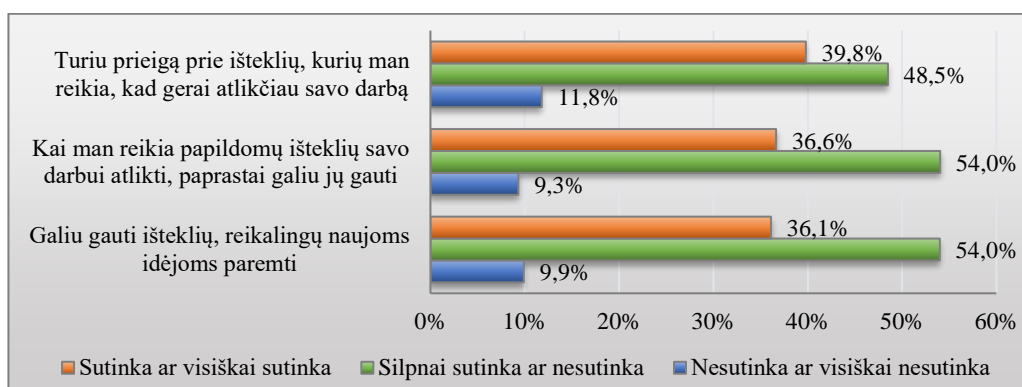
18 pav. Vaidmens konflikto vertinimas

Toliau respondentų buvo prašoma įvertinti jaučiamo vaidmens dviprasmiškumo lygį sutinkant ar nesutinkant su pateiktais keturiais teiginiais. Tyrimo rezultatai pateikti 19 pav., kuriuo remiantis, galima identifikuoti, jog daugumai respondentų vaidmens dviprasmiškumas nėra būdingas. Tai pagrindžiama tuo, kad 66,5 % respondentų tinkamai paskirsto savo darbo laiką, 65,8 % tiksliai žino, ko darbe iš jų tikimasi. Taip pat 82 % tyrimo dalyvių aiškiai supranta savo pareigas, o 53,4 % respondentų yra įsitikinę, kad gauna aiškius nurodymus dėl savo darbo pareigų. Iki trečdaliai (15,5–41 %) respondentų mano, kad jų darbe yra šiek tiek daugiau vaidmens dviprasmiškumo ir darbo aiškumo trūkumo. Kad darbuotojų darbe yra daug dviprasmiškumo ir neaiškumo, mano 1,2–5,6 % respondentų. Taigi nemažiau kaip pusė respondentų nepatiria aukšto vaidmens dviprasmiškumo ir tai yra geras rodiklis, kadangi vaidmens ir darbo aiškumas daro teigiamą įtaką darbuotojų kūrybiškumui ir tam, kaip darbuotojai įsitrauks į kūrybinius procesus.



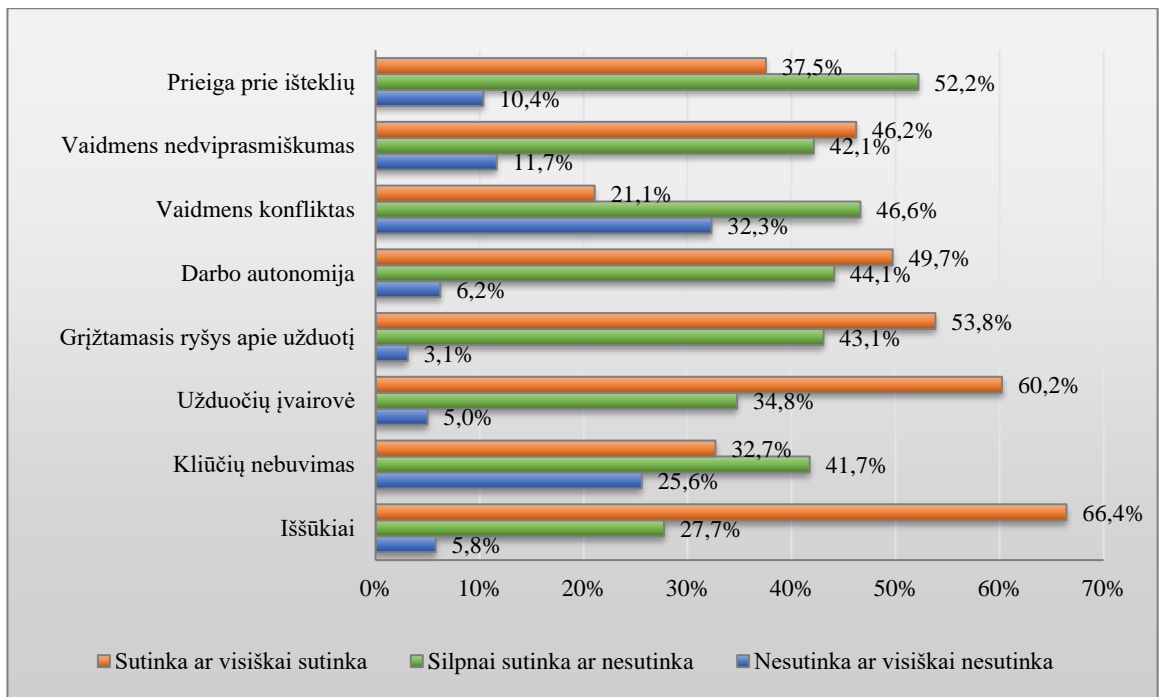
19 pav. Vaidmens dviprasmiškumo vertinimas

Paskutinis įgalinančio darbo konteksto elementas yra prieiga prie pakankamų išteklių. 20 pav. pateikiami respondentų prieigos prie išteklių aspekto vertinimo rezultatai. 39,8 % tyrimo dalyvių tvirtai mano, kad turi prieigą prie išteklių, kurių reikia norint atlikti darbą gerai. 36,6 % ir 36,1 % respondentų teigiamai įvertino atitinkamus teiginius, kad prireikus paprastai įmanoma gauti papildomų išteklių darbo atlikimui bei išteklių, reikalingų naujoms idėjoms paremti. Pakankamos prieigos prie išteklių neturi 9,3–11,8 % tyrime dalyvaujančių darbuotojų, o 48,5–54 % respondentų silpnai sutinka ar nesutinka su pateiktais teiginiais. Apibendrinant, galima teigti, kad dauguma tyrime dalyvavusių darbuotojų prieigos prie išteklių galimybes vertina patenkinamai, bet situacija galėtų būti ir geresnė, nes darbuotojų kūrybiškumas reikalauja nemažai įvairių vidinių ir išorinių išteklių.



20 pav. Prieigos prie išteklių vertinimas

21 pav. pateikta bendra įgalinančio darbo konteksto diagrama, paremta visų anksčiau aprašytų elementų rezultatais. Remiantis šia diagrama, galima aiškiai identifikuoti, ką tyrime dalyvavę asmenys laiko geriausiaisiais ar prasčiausiaisiais įgalinančio darbo konteksto elementais jų organizacijose. Šiame tyrime atskleista, kad geriausiaisiais įgalinančio darbo konteksto elementais respondentai laiko pagrįstus iššūkius (66,4 % sutinka ar visiškai sutinka), užduočių įvairovę (60,2 % sutinka ar visiškai sutinka), užduoties grįžtamąjį ryšį (53,8 % sutinka ar visiškai sutinka) bei darbo autonomiją (49,7 % sutinka ar visiškai sutinka). Prasčiausiai vertinami įgalinančio darbo konteksto elementai yra kliūčių nebuvimas (25,6 % respondentų vertina neigiamai), vaidmens konfliktas (32,3 % respondentų vertina neigiamai) ir vaidmens nedviprasmiškumas (11,7 % respondentų vertina neigiamai).

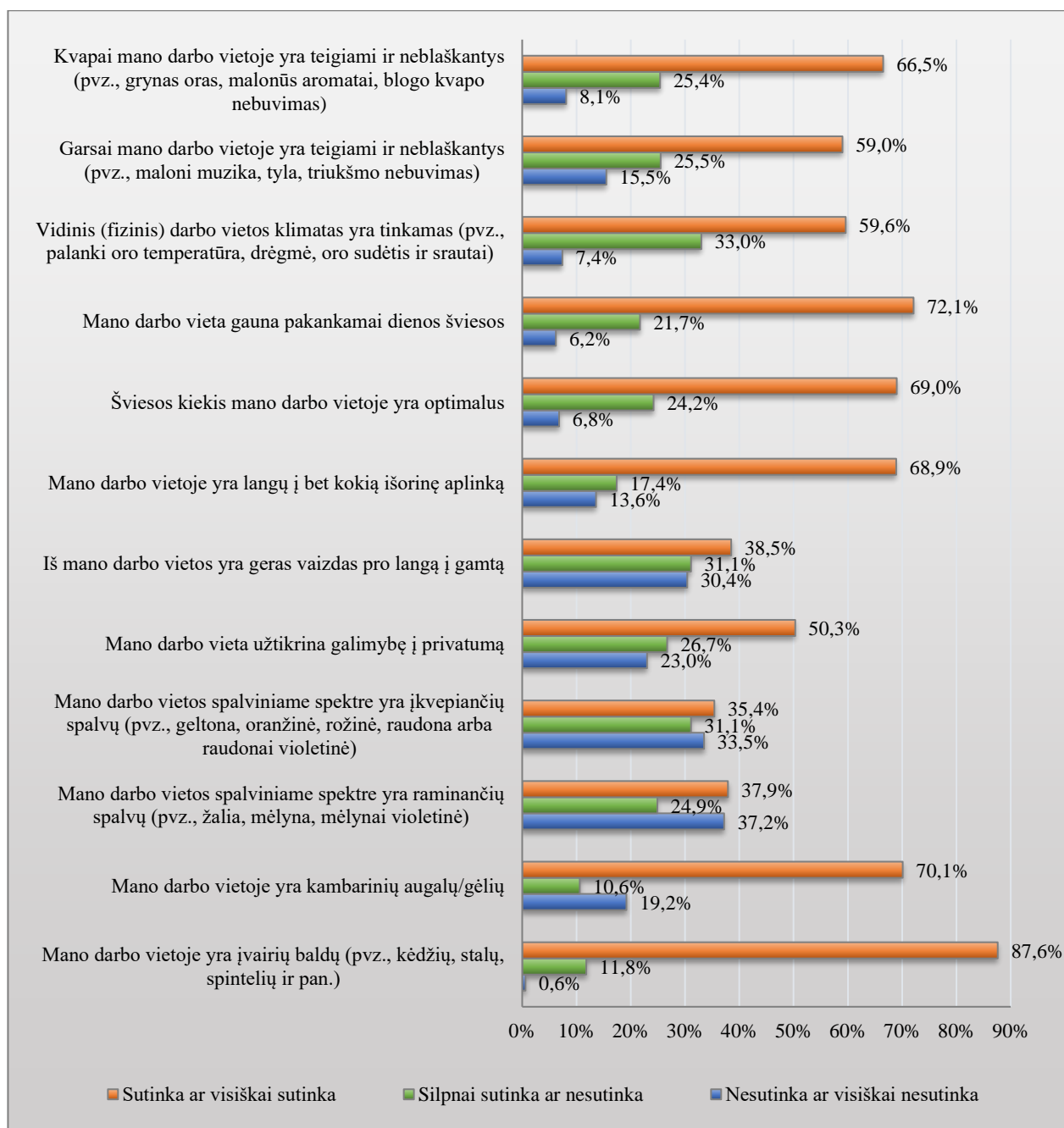


21 pav. Įgalinančio darbo konteksto vertinimas

Respondentų taip pat buvo prašoma įvertinti fizinės aplinkos aspektus savo darbo vietoje. Tyrimo rezultatai pateikti 22 pav. Pateiktus teiginius apie tam tikrus darbo aplinkos aspektus, skatinančius ir padedančius palaikyti kūrybiškumą, teigiamai vertina (sutinka ar visiškai sutinka) 35,4–87,6 % respondentų. Daugiausiai (87,6 %) respondentų sutinka ar visiškai sutinka, kad jų darbo vietoje yra įvairių baldų (pvz., kėdžių, stalų, spintelių ir pan.). Tai suprantama, kadangi beveik 80 % tyrimo dalyvių dirba ofiso pobūdžio darbo vietose ir beveik 20 % dirba iš namų ar mišriu būdu. Taigi respondentai yra gerai aprūpinti produktyviam ir efektyviam darbui reikalingais baldais. Taip pat didelė dalis, t. y. 70,1 % tyrimo dalyvių sutiko ar visiškai sutiko, kad jų darbo vietoje yra kokių nors kambarinių augalų. Labai teigiamai respondentai vertino ir tokius fizinės darbo aplinkos aspektus kaip kvapai, garsai, fizinis darbo vietos klimatas, šviesos kiekis ir langai į išorinę aplinką. Pavyzdžiui, atitinkamai 66,5 % ir 59 % respondentų sutiko ar visiškai sutiko, kad kvapai ir garsai jų darbo vietoje yra teigiami ir neblaškantys, t. y. jų darbo vietoje yra gryno oro ir malonių aromatų, nėra blogų kvapų ir triukšmo, groja maloni muzika ar vyrauja raminanti tylą. Kad vidinis (fizinis) darbo vietos klimatas (pvz., oro temperatūra, drėgmė, oro sudėtis ir srautai) yra tinkamas ir malonus, sutinka ar visiškai sutinka 59,6 % tyrime dalyvavusių darbuotojų. 72,1 % respondentų teigiamai reagavo į teiginį, kad jų darbo vieta gauna pakankamai dienos šviesos, o 69 % pritaria, kad bendras šviesos kiekis darbo vietoje yra optimalus (nei per daug, nei per mažai). Su dienos šviesos kiekiu gan glaudžiai susijęs langų aspektas, nes ir 68,9 % respondentų sutiko ar visiškai sutiko, kad jų darbo vietoje yra langų į bet kokią išorinę aplinką.

Kita vertus, pritariančių, kad jų darbo vietoje yra geras vaizdas pro langą į gamtą, yra perpus mažiau – 38,5 % respondentų. Šis rezultatas nestebina, kadangi ofiso tipo darbo vietos dažniausia įrengiamos miestuose, kur vyrauja žmonių gyvenimui ir judėjimui skirta įvairi miestinė infrastruktūra (pvz., keliai, automobilių stovėjimo aikštelės, įvairūs pastatai ir įrengimai, architektūriniai objektai). Taigi dėl sparčios urbanizacijos gamtos elementų miestuose mažėja, todėl visai logiška, jei darbuotojai nepastebi daug gamtiškų elementų ir pro savo darbo vietos langus. Tarp mažiau teigiamai vertinamų aspektų, kartu su gamtos vaizdu pro langą darbo vietoje, yra darbo vietoje privatumą užtikrinančios

erdvės (50,3 % teigiamai vertinančių respondentų), darbo vietos spalviniame spektre esančios tokios įkvepiančios spalvos kaip raudona, geltona, oranžinė, rožinė (35,4 % teigiamai vertinančių respondentų) bei tokios raminančios spalvos kaip mėlyna, žalia, mėlyna violetinė (37,9 % teigiamai vertinančių respondentų). Apibendrintai galima teigti, kad tyrime dalyvavę darbuotojai savo darbo vietose labiausiai pasigenda galimybės į privatumą, gero vaizdo pro langą į gamtą ir spalvine prasme tinkamai suderinto darbo vietos dizaino, galinčio įkvėpti ar raminti darbuotojus, t. y. to, ko tradiciškai trūksta ofiso tipo darbo vietose.

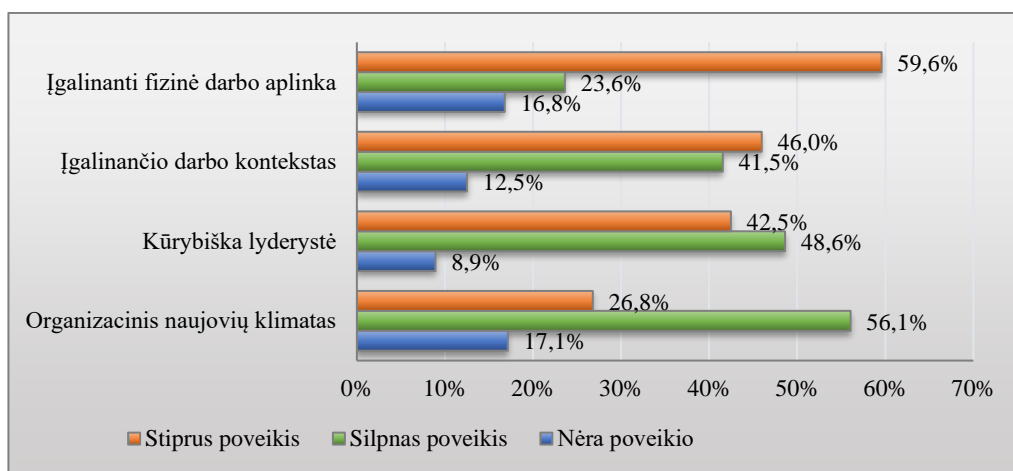


22 pav. Įgalinančios fizinės darbo aplinkos vertinimas

Pabaigai, remiantis anksčiau aprašytais tyrimo rezultatais, buvo atliktas kontekstinių veiksnių poveikio vertinimas paėmus bendrą sutinkančiųjų ar nesutinkančiųjų skaičių iš atskirų teiginių blokų (žr. 23 pav.). Čia visi respondentų atsakymai „sutinku ir visiškai sutinku“ pavirto į „stiprus poveikis“, „sutinku labiau, nei nesutinku ar nesutinku labiau, nei sutinku“ tapo „silpnu poveikiu“, o „nesutinku



ir visiškai nesutinku“ tapo „nėra poveikio“. Nustatyta, kad stipriausią įtaką darantys kontekstiniai veiksniai yra įgalinanti fizinė darbo aplinka (59,6 % respondentų sutiko ir visiškai sutiko) ir įgalinantis darbo kontekstas (46 % respondentų sutinka ir visiškai sutinka). Kūrybiška lyderystė (42,5 % respondentų sutiko ir visiškai sutiko) ir organizacinis naujovių klimatas (26,8 % respondentų sutiko ir visiškai sutiko) yra tie veiksniai, kurie, remiantis respondentų nuomone, daro mažesnę įtaką jų organizacijose.



**23 pav.** Kontekstinių veiksnių poveikio vertinimas

Išanalizavus respondentų nuomonę apie kontekstinius veiksniai jų organizacijose, paaiškėjo, kad darbuotojai yra labiau linkę sutikti dėl objektyvesnių veiksnių, tokių kaip įgalinanti fizinė darbo aplinka ir įgalinantis darbo kontekstas, kuriuos stebėti tiesiogiai ir įvertinti jų būklę yra paprasčiau. Kūrybiška lyderystė ir organizacinis naujovių klimatas yra sudėtingesnės struktūros veiksniai, todėl siekiant juos įvertinti, darbuotojai neretai turi gerai išmanyti šių veiksnių sampratą ir esmę bei žinoti, kaip juos identifikuoti savo organizacijoje. Būtent tai galėjo atskleisti ir tyrimo rezultatai, kadangi pusė respondentų išreiškė nuomonę, kad pastarieji du veiksniai turi silpną poveikį jų organizacijose. Ir iš tiesų daugumos respondentų atsakymai buvo susitelkę ties vertinimo skalės viduriu. Kita vertus, kiek mažiau nei penktadalis respondentų išreiškė nuomonę, kad jų organizacijoms nėra būdingi tiriamų kontekstinių veiksnių bruožai, ypač vertinant organizacinio naujovių klimato ir įgalinančios fizinės darbo aplinkos aspektus.

#### **4.3. Darbuotojų kūrybiškumo ir jį skatinančių veiksnių koreliacinė ir regresinė analizė**

8 priede pateikti darbuotojų kūrybiškumo ir visų tiriamų aštuonių skatinančių veiksnių koreliacijos analizės rezultatai. Koreliacinė analizė patvirtino, kad darbuotojų kūrybiškumas turi statistiškai reikšmingą ir teigiamą ryšį su visais tiriamais veiksniais. Kaip parodė regresinė analizė, taip ir čia kūrybinis saviveiksmingumas turi stiprų statistiškai reikšmingą ir teigiamą ryšį su darbuotojų kūrybiškumu ( $r = 0,736$ ;  $p < 0,01$ ). Tai reiškia, kad darbuotojai, kurie turi aukštą kūrybinį saviveiksmingumą (tikėjimą savo kūrybiniais gebėjimais), yra labiau kūrybiški atliekant darbo užduotis, sugeneruoja daugiau naujų ir naudingų idėjų, yra linkę įsitraukti į kūrybinius procesus bei nebijoviešai pademonstruoti savo kūrybiškos asmenybės savybes. Statistiškai reikšmingą silpną ir teigiamą ryšį su darbuotojų kūrybiškumu turi tokie asmeniniai veiksniai kaip vidinė motyvacija ( $r = 0,297$ ;  $p < 0,01$ ), pasitenkinimas darbu ( $r = 0,226$ ;  $p < 0,01$ ), kompetencijos saviveiksmingumas ( $r = 0,345$ ;  $p < 0,01$ ) bei tokie kontekstiniai veiksniai kaip organizacinis naujovių klimatas ( $r = 0,205$ ;  $p < 0,01$ ), kūrybiška lyderystė ( $r = 0,390$ ;  $p < 0,01$ ), įgalinantis darbo kontekstas ( $r = 0,385$ ;  $p < 0,01$ ) ir

įgalinanti fizinė darbo aplinka ( $r = 0,218$ ;  $p < 0,01$ ). Taigi darbuotojai su aukštais vidinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu lygiais taip pat yra labiau kūrybiški, nei tie, kurie mažiau motyvuoti ir patenkinti darbu ar apskritai yra nemotyvuoti ir nepatenkinti darbu. Stipri vidinė motyvacija ir pasitenkinimas darbu kuria psichologinį impulsą darbuotojui siekti kūrybiškų rezultatų, didina darbuotojo lojalumą, atsidavimą, įsitraukimą ir energiją. Su kompetencija susijęs aukštas saviveiksmingumas taip pat skatina darbuotojų kūrybiškumą, nes darbuotojai, kurie pasitiki savo kompetencijomis ir yra gerai įvaldę su darbu susijusius įgūdžius, bus labiau pajėgūs susidoroti su įvairiomis užduotimis, išspręsti sudėtingą problemą ir sugalvoti praktinių idėjų.

Nepaisant to, kad asmeninių veiksnių aktyvavimas siekiant, kad darbuotojai būtų labiau kūrybiški, yra vienas svarbiausių darbuotojų veiklos valdymo specialistų uždavinių, kontekstiniai veiksniai atlieka vienodai svarbų vaidmenį darbuotojų kūrybiškumo raidoje. Taigi koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad organizacinis naujovių klimatas daro teigiamą įtaką darbuotojų kūrybiškumui, kadangi kai darbuotojai jaučiasi saugūs išbandyti naujus dalykus ir eksperimentuoti bei nėra baudžiami už nesėkmes, o ugdomi, jie yra labiau linkę atskleisti savo kūrybiškos asmenybės bruožus, elgtis darbe kūrybiškai ir vystyti kūrybinį procesą. Kokybišką naujovių klimatą taip pat formuoja lyderių ir vadovų elgesys, palankus požiūris į naujoves ir kūrybiškumą, darbuotojų kūrybiškumo ir unikalumo pripažinimas, skatinimas ieškoti naujų problemų sprendimo ir darbo atlikimo būdų, organizacijos lankstumas ir orientacija į pokyčius. Kūrybiškos lyderystės veiksnys atlieka svarbų vaidmenį skatinant darbuotojų kūrybiškumą per lyderio įsitikinimus, elgesį ir vertybes. Kūrybiško lyderio įtaka ir veiksmai iš tiesų yra tai, dėl ko darbuotojai patys save identifikuos kaip kūrybiškus, labiau tapatinsis su šiuo lyderiu. Iš esmės, vienas pagrindinių kūrybiško lyderio uždavinių ir yra remiantis savo lyderystės įtaka skatinti darbuotojų (pavaldinių ir kolegų) kūrybiškumą, suteikti daugiau erdvės ir galimybių darbuotojų kūrybiškumui realizuoti, pripažinti, apdovanoti ir įkvėpti kūrybiškai darbą atliekančius darbuotojus. Įgalinanti fizinė darbo aplinka yra viena iš būtinybių efektyviam, produktyviam ir kokybiškam darbuotojų darbui. Įgalinanti fizinė darbo aplinka apima tokius aspektus darbo vietoje kaip optimalus šviesos kiekis, garsų ir kvapų harmoningumas, įkvepiančios ir raminančios spalvos, gamtiškieji vaizdai pro langą ir kambariniai augalai, geras fizinis klimatas, palanki temperatūra, pakankamas baldų kiekis ir jų išdėstymas, erdvė privatumui ar eksperimentavimui ir dalinimuisi žiniomis. O efektyvus, produktyvus ir kokybiškas darbas reikalauja bent minimalaus darbuotojo kūrybiškumo, taigi aukštą kūrybiškumo lygį įmanoma pasiekti ypač palankioje darbo aplinkoje.

Galiausiai, darbuotojų kūrybiškumui teigiamą įtaką dar daro įgalinantis darbo kontekstas, kuris pasižymi prasmingais iššūkiais, kliūčių stoka, užduočių įvairove, nuolatinio užduoties grįžtamojo ryšiu, darbo autonomiškumu, nežymiu vaidmens konfliktu ir dviprasmiškumu bei išteklių pakankamumu. Kadangi įgalinančio darbo konteksto veiksnys buvo sudarytas iš atskirų elementų su skirtingomis skalėmis, 9 priede pateikiami darbuotojų kūrybiškumo ir įgalinančio darbo konteksto elementų koreliacinės analizės rezultatai. Remiantis šiais rezultatais, galima padaryti keletą išvadų. Pirma yra tai, kad atrastas statistiškai nereikšmingas ryšys tarp darbuotojų kūrybiškumo ir kliūčių aspekto ( $r = -0,037$ ;  $p = 0,642$ ). Antra, statistiškai reikšmingas vidutinis ir teigiamas ryšys nustatytas tarp darbuotojų kūrybiškumo ir užduočių įvairovės ( $r = 0,519$ ;  $p < 0,01$ ) bei darbo autonomijos ( $r = 0,512$ ;  $p < 0,01$ ). Ir trečia, darbuotojų kūrybiškumas turi statistiškai reikšmingą silpną ir teigiamą ryšį su iššūkiais ( $r = 0,369$ ;  $p < 0,01$ ), grįžtamojo ryšiu apie užduotį ( $r = 0,393$ ;  $p < 0,01$ ), vaidmens dviprasmiškumu ( $r = 0,248$ ;  $p < 0,01$ ) ir prieiga prie išteklių ( $r = 0,271$ ;  $p < 0,01$ ). Taip pat yra statistiškai reikšmingas silpnas ir neigiamas ryšys tarp darbuotojų kūrybiškumo ir vaidmens konflikto

( $r = -0,235$ ;  $p < 0,01$ ). Tai reiškia, kad reikšmingų iššūkių kupinas darbas, kuriame darbuotojas turi prieigą prie reikiamų išteklių, aukštą veikimo ir sprendimų priėmimo savarankiškumą bei gali panaudoti įvairius įgūdžius, skatins darbuotojų kūrybiškas pastangas. Taip pat svarbu, kad darbuotojas galėtų gauti atitinkamą grįžtamąjį ryšį dėl užduoties atlikimo sėkmingumo bei pats sugebėtų identifikuoti atlikto darbo būklę. Be kita ko, nedviprasmiški darbo reikalavimai ir atsakomybių aiškumas, pajėgumas ir gebėjimas spręsti su darbu ir vaidmeniu susijusius konfliktus (pvz., nesuderinamumus, neapibrėžtumus) taip pat yra reikalingi, kad darbuotojas pasitelktų savo kūrybinį potencialą. Tačiau tyrimas parodė, kad darbuotojų kūrybiškumui neigiamą įtaką daro vaidmens konfliktas (susidūrimas su nesuderinamumais ar neapibrėžtumais), o kliūčių aspektas apskritai neturi statistiškai reikšmingo ryšio su darbuotojų kūrybiškumu. Paaškinimas tam galėtų būti tai, kad pandemijos metu darbuotojai ir taip turėjo spręsti daug su kasdieniu darbo vykdymu ir įprastos darbuotojo rolės atlikimu susijusių sunkumų, taigi patyrė per didelį vaidmens konflikto lygį, dėl ko darbuotojai buvo labiau linkę į šabloniškumą, o ne kūrybiškumą savo darbinėje veikloje. Taigi susidūriant su dar daugiau vaidmens neapibrėžtumų, darbuotojo kūrybiškumas gali mažėti. Kita vertus, nemažiau kaip pusė tyrimo dalyvių sudaro darbuotojai iš viešųjų įstaigų (čia turima omenyje valstybines ir savivaldybių įstaigas), kur dažnai vyrauja griežta hierarchinė struktūra, taisyklių ir įprastų normų laikymasis, dažniausiai paskirstoma pakankamai išteklių administraciniam darbui, dirbama gana centralizuotai ir nedidelėmis panašiai veikiančiomis grupėmis. Taigi biurokratizmas ir įstaigos politikos laikymasis, iš dalies, yra viešųjų organizacijų būdas neapibrėžtumams sumažinti, todėl kūrybiškumas praranda prasmę.

Kaip jau minėta, kūrybiškumą skatinantys veiksniai daro įtaką ir vieni kitiems (žr. 8 priedas, 9 priedas ir 10 priedas). Taigi darbuotojų kūrybiškumas nėra veikiamas tik išskirtinai vieno asmeninio ar kontekstinio veiksnio. Tam tikriems darbuotojų kūrybiškumą skatinantiems veiksniams teigiamą arba neigiamą įtaką daro kiti veiksniai. Pavyzdžiui, vidinė motyvacija turi statistiškai reikšmingą stiprą ir teigiamą ryšį su pasitekinimu darbu ( $r = 0,790$ ;  $p < 0,01$ ). Tai reiškia, kad stipriai motyvuoti darbuotojai dažniau yra ir labiau patenkinti darbu ir atvirkščiai. Kita vertus, vidinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu teiginiai yra gana panašūs – susiję su mėgstamu darbu, iš darbo gaunamu malonumu ir pan. Statistiškai reikšmingus silpnus ir teigiamus ryšius galima pastebėti tarp vidinės motyvacijos ir kūrybinio saviveiksmingumo ( $r = 0,345$ ;  $p < 0,01$ ) bei kompetencijos saviveiksmingumo ( $r = 0,205$ ;  $p < 0,01$ ). Tai reiškia, kad darbuotojai, kurie turi stiprų pasitikėjimą savo kūrybiniais gebėjimais ir kompetencija, yra aukštesnės vidinės motyvacijos atlikti savo darbą. Kūrybinis saviveiksmingumas ( $r = 0,286$ ;  $p < 0,01$ ) ir kompetencijos saviveiksmingumas ( $r = 0,289$ ;  $p < 0,01$ ) daro teigiamą įtaką ir pasitenkinimui darbu, nes egzistuoja statistiškai reikšmingi silpni ir teigiami ryšiai. Taigi kuo labiau darbuotojai pasitiki savo kūrybiniais gebėjimais ir kompetencija, tuo labiau jie patenkinti savo darbu. Be to, kuo labiau darbuotojai pasitiki savo sugebėjimais ir atlikto darbo kokybe, tuo labiau jie pradės tą darbą mėgti ir jaus malonumą jį atlikti. Statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo ir teigiamas tarpusavio ryšys egzistuoja tarp kūrybinio saviveiksmingumo ir kompetencijos saviveiksmingumo, kadangi šie du tikėjimo tipai vienas nuo kito neatsiejami, t. y. labiau tikėtina, kad savo kompetencija pasitikintys darbuotojai labiau tikės, kad gali atlikti ir kūrybišką darbą, nes siekiant kokybiško ir kūrybiško darbo, svarbus turimų žinių, įgūdžių, talentų ir susijusių patirčių panaudojimas.

Veiksmų tarpusavio koreliacijos analizė parodė, kad asmeniniams veiksniams teigiamą įtaką daro įvairūs kontekstiniai veiksniai. Pavyzdžiui, su vidine motyvacija statistiškai reikšmingą silpną ir teigiamą ryšį turi organizacinis naujovių klimatas ( $r = 0,305$ ;  $p < 0,01$ ) ir įgalinanti fizinė darbo

aplinka ( $r = 0,367$ ;  $p < 0,01$ ). Organizacinis naujovių klimatas taip pat turi statistiškai reikšmingą vidutinio stiprumo ir teigiamą ryšį su pasitenkinimu darbu ( $r = 0,449$ ;  $p < 0,01$ ), o įgalinanti fizinė darbo aplinka turi statistiškai reikšmingą silpną ir teigiamą ryšį su pasitenkinimu darbu ( $r = 0,380$ ;  $p < 0,01$ ). Taigi palankios psichologinės ir fizinės sąlygos darbui tikrai turi teigiamą įtaką darbuotojų vidinei motyvacijai ir pasitenkinimui darbui. Kita vertus, galima pastebėti, kad vidinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu lygiams stiprią įtaką daro lyderystės ir darbo konteksto aspektai. Kūrybiška lyderystė turi statistiškai reikšmingą vidutinio stiprumo ir teigiamą ryšį su vidine motyvacija ( $r = 0,416$ ;  $p < 0,01$ ) ir pasitenkinimu darbu ( $r = 0,401$ ;  $p < 0,01$ ). Įgalinantis darbo kontekstas taip pat turi statistiškai reikšmingą vidutinio stiprumo ir teigiamą ryšį su vidine motyvacija ( $r = 0,535$ ;  $p < 0,01$ ) ir pasitenkinimu darbu ( $r = 0,564$ ;  $p < 0,01$ ). Taigi kūrybiški lyderiai turi galią daryti įtaką darbuotojų mąstysenai ir teigiamai psichologinei būsenai, t. y. tam, kaip stipriai darbuotojai jausis patenkinti darbu ir bus suinteresuoti jį atlikti. Be to, kūrybiški lyderiai demonstruoja sektiną pavyzdį, taigi juo pasitikintys ir su juo susitapatinę darbuotojai bus stipriai asmeniškai motyvuoti ir patenkinti, kaip vyksta darbo procesai bei tarpasmeninės lyderių ir pavaldinių sąveikos. Įgalinantis darbo kontekstas įtaką darbuotojų vidinei motyvacijai ir pasitenkinimu darbu daro per įvairius prasmingus iššūkius, aiškius darbo reikalavimus ir vaidmenis, galios ir autonomijos darbuotojui suteikimą, darbuotojo įgūdžių panaudojimą ir kt. Tai reiškia, kad reikšmingą iššūkį keliančios darbo užduotys, kurių atlikimui darbuotojai gali realizuoti savo įgūdžius ir žinias, gauti reikiamus išteklius, savarankiškai spręsti dėl jų atlikimo priemonių ir būdų bei gauti efektyvų grįžtamąjį ryšį dėl darbo atlikimo būklės, bus labiau suinteresuoti ir jaus pasitenkinimą šias užduotis atlikti.

Darbuotojų kūrybiniam saviveiksmingumui statistiškai reikšmingą silpną ir teigiamą įtaką daro organizacinis naujovių klimatas ( $r = 0,220$ ;  $p < 0,01$ ), kūrybiška lyderystė ( $r = 0,329$ ;  $p < 0,01$ ) ir įgalinantis darbo kontekstas ( $r = 0,380$ ;  $p < 0,01$ ). O įgalinanti fizinė darbo aplinka turi statistiškai reikšmingą labai silpną ir teigiamą ryšį su darbuotojų kūrybinio saviveiksmingumu ( $r = 0,172$ ;  $p < 0,05$ ). Taigi palaikantys ir įgalinantys kontekstiniai veiksniai sudaro pagrindą darbuotojui tikėti, kad jis yra psichologiškai įgalintas elgtis kūrybiškai ir nestandartiškai bei yra pajėgus sugalvoti naujų, vertingų idėjų ir atlikti kūrybišką darbą, už kurį sulauks pripažinimą, palaikymą, tenkinantį vidinį ir išorinį atlygį ir pan. Kita vertus, kompetencijos saviveiksmingumui statistiškai reikšmingą įtaką daro tik įgalinantis darbo kontekstas, nors šis ryšys yra silpnas, bet teigiamas ( $r = 0,386$ ;  $p < 0,01$ ). Organizacinis naujovių klimatas, kūrybiška lyderystė ir įgalinanti fizinė darbo aplinka neturi statistiškai reikšmingo ryšio su darbuotojo kompetencijos saviveiksmingumu. Taigi galima teigti, kad darbuotojo pasitikėjimui savo kompetencijomis įtakos turi efektyviai ir kokybiškai atliktas darbas, reikšmę suteikiantys iššūkiai ir turimų įgūdžių realizavimo galimybės, grįžtamasis ryšys apie užduoties atlikimo sėkmingumą ir kiti įgalinantys darbo parametrai. Tai reiškia, kad kuo labiau darbo užduotys jas atliekančiam darbuotojui suteikia reikiamą psichologinį įgalinimą, tuo labiau darbuotojas tikės, kad jo kompetencija yra reikalinga ir naudinga siekiant šių užduočių atlikimo efektyvumo ir kokybiškumo.

Kontekstiniai veiksniai teigiamą įtaką daro ir vieni kitiems. Pavyzdžiui organizacinis naujovių klimatas turi statistiškai reikšmingus vidutinio stiprumo ir teigiamus ryšius su kūrybiška lyderyste ( $r = 0,649$ ;  $p < 0,01$ ), įgalinančiu darbo kontekstu ( $r = 0,603$ ;  $p < 0,01$ ) ir įgalinančia fizine darbo aplinka ( $r = 0,424$ ;  $p < 0,01$ ). Šių ryšių paaiškinimas gana aiškus – organizacinio klimato raidą veikia įvairūs lyderystės, darbo ir užduočių bei fizinės aplinkos poveikiai. Tai reiškia, kad kūrybiški lyderiai formuoja organizacinį klimatą, kuriame palaikomos naujovės, darbuotojai skatinami rizikuoti ir eksperimentuoti, užtikrinamas bendravimo atvirumas, skatinamas bendradarbiavimas ir mokymasis,

nebaudžiama už nesėkmes, skatinamas netradicinis mąstymas. Įgalinančios darbo užduotys taip pat atlieka reikšmingą vaidmenį naujovių klimato formavimesi, nes praturtina darbo aplinką reikšmingais iššūkiais, įvairių įgūdžių panaudojimo galimybėmis, laisvu informacijos ir grįžtamojo ryšio srautu bei darbuotojų veiksmų ir sprendimų autonomiškumo galimybėmis. Įgalinanti fizinė darbo aplinka palaiko gerą psichologinę ir fizinę darbuotojų savijautą, įgalina sąveikų laisvę ir atvirumą. Kūrybiška lyderystė taip pat atlieka statistiškai reikšmingą vidutinio stiprumo ir teigiamą įtaką įgalinančiam darbo kontekstui ( $r = 0,659$ ;  $p < 0,01$ ) bei statistiškai reikšmingą silpną ir teigiamą įtaką įgalinančiai fizinei darbo aplinkai ( $r = 0,395$ ;  $p < 0,01$ ). Kūrybiški lyderiai yra atsakingi už reikšmingų darbo iššūkių darbuotojams suteikimą, reikiamų išteklių ir grįžtamojo ryšio suteikimą, skatinimą realizuoti darbuotojų įgūdžius bei tam tikrų galių ir savarankiškumo darbuotojui suteikimą. Taip pat kūrybiški lyderiai formuoja įkvepiančias, raminančias ir efektyvų darbo procesą užtikrinančias fizines sąlygas. O šios įgalinančios fizinės darbo sąlygos turi statistiškai reikšmingą vidutinio stiprumo ir teigiamą ryšį su įgalinančiu darbo kontekstu. Tai reiškia, kad siekiant efektyvaus iššūkių kupino darbo atlikimo, reikalingos atitinkamos įgalinančios fizinės sąlygos ir ištekliai (pvz., komfortiški baldai, darbo įrankiai ir įranga, atvirumą ar privatumą užtikrinančios bei eksperimentavimui palankios erdvės, laisvam bendravimui ir bendradarbiavimui tinkamos erdvės).

Dar vienas įdomus aspektas yra tai, kad darbuotojų kūrybiškumas turi statistiškai reikšmingą vidutinio stiprumo ir teigiamą ryšį su asmeniniais veiksniais ( $r = 0,517$ ;  $p < 0,01$ ), kai su kontekstiniais veiksniais ryšis yra silpnas ( $r = 0,356$ ;  $p < 0,01$ ) (žr. 10 priedas). Kita vertus, kontekstiniai veiksniai turi statistiškai reikšmingą vidutinio stiprumo ir teigiamą ryšį su asmeniniais veiksniais ( $r = 0,561$ ;  $p < 0,01$ ). Taigi galima daryti išvadą, kad darbuotojų kūrybiškumas labiau skatinamas asmeninių veiksmų, tačiau asmeninius veiksmus skatina kontekstiniai veiksniai. Gan dažnai susijusioje mokslinėje literatūroje asmeniniai veiksniai pateikiami kaip tarpininkaujantys kintamieji tarp darbuotojų kūrybiškumo ir kontekstinių veiksmų.

Asmeninių ir kontekstinių veiksmų įtaka skatinant darbuotojų kūrybiškumą tiriama naudojant tiesinės regresijos modelį. Tiesinės regresijos modelis naudingas siekiant nustatyti ryšio pobūdį tarp kintamųjų ir prognozuoti priklausomo kintamojo reikšmes atsižvelgiant į jo priklausomybę nuo vieno ar kelių nepriklausomų kintamųjų. Tai reiškia, kad nepriklausomo kintamojo vertei padidėjus vienu vienetu, priklausomo kintamojo vertė padidėja b vienetais. Priklausomu kintamuoju šiame darbe įvardijama vidutinė darbuotojų kūrybiškumo reikšmė, paremta agreguotais respondentų vertinimais. Nepriklausomi kintamieji yra keturi asmeniniai ir keturi kontekstiniai veiksniai. Asmeniniai veiksniai yra šie: vidinė motyvacija, pasitenkinimas darbu, kūrybinis saviveiksmingumas ir kompetencijos saviveiksmingumas. Organizacinis naujovių klimatas, kūrybiška lyderystė, įgalinantis darbo kontekstas ir įgalinanti fizinė darbo aplinka – tiriama kontekstiniai veiksniai. Taigi trumpai tariant, didėjant asmeninių ir kontekstinių veiksmų reikšmėms, didėti turėtų ir darbuotojų kūrybiškumo reikšmė. Visų pirma nuspręsta iširti kiekvieno nepriklausomo kintamojo įtaką darbuotojų kūrybiškumui atskirai.

5 lentelė rodo ANOVA vertinimą modelio tinkamumui prognozuoti kintamųjų reikšmes. Kadangi F statistika yra reikšminga ir visais atvejais reikšmingumas  $p < 0,05$ , tai galima teigti, kad tiesinės regresijos modelio naudojimas darbuotojų kūrybiškumo lygiui prognozuoti yra tinkamas.

**5 lentelė.** Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių regresijos modelio ANOVA lentelė

ANOVA						
Veiksniai (nepriklausomi kintamieji)		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Vidinė motyvacija	Regression	9,446	1	9,446	17,339	,000
	Residual	86,623	159	,545		
	Total	96,069	160			
Pasitenkinimas darbu	Regression	4,925	1	4,925	8,592	,004
	Residual	91,144	159	,573		
	Total	96,069	160			
Kūrybinis saviveiksmingumas	Regression	56,723	1	56,723	229,226	,000
	Residual	39,345	159	,247		
	Total	96,069	160			
Kompetencijos saviveiksmingumas	Regression	14,123	1	14,123	27,403	,000
	Residual	81,946	159	,515		
	Total	96,069	160			
Organizacinis naujovių klimatas	Regression	5,608	1	5,608	9,858	,002
	Residual	90,461	159	,569		
	Total	96,069	160			
Kūrybiška lyderystė	Regression	8,927	1	8,927	16,287	,000
	Residual	87,142	159	,548		
	Total	96,069	160			
Įgalinantis darbo kontekstas	Regression	13,272	1	13,272	25,488	,000
	Residual	82,797	159	,521		
	Total	96,069	160			
Įgalinanti fizinė darbo aplinka	Regression	3,022	1	3,022	5,164	,024
	Residual	93,047	159	,585		
	Total	96,069	160			

6 lentelė pateikiamas darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių regresijos modelio apibūdinimas. Čia galima matyti, kad silpnas ryšys, kurį nurodo imties Pearsono koreliacijos koeficientas  $R$ , egzistuoja tarp kūrybiškumo ir vidinės motyvacijos ( $R = 0,314$ ), pasitenkinimo darbu ( $R = 0,226$ ), kompetencijos ( $R = 0,383$ ), organizacinio naujovių klimato ( $R = 0,242$ ), kūrybiškos lyderystės ( $R = 0,305$ ) ir įgalinančio darbo konteksto ( $R = 0,372$ ). Labai silpnas ryšys yra tarp darbuotojų kūrybiškumo ir įgalinančios fizinės darbo aplinkos ( $R = 0,177$ ). Stiprus ryšys atrastas tarp darbuotojų kūrybiškumo ir kūrybinio saviveiksmingumo ( $R = 0,768$ ).  $R^2$  yra determinacijos koeficientas ir nurodo, kokia dalis darbuotojų kūrybiškumo reikšmių sklaidos apie vidurkį yra paaiškinama kiekvieno skatinančio veiksnio reikšmėmis. Taigi 9,8 % darbuotojų kūrybiškumo reikšmių sklaidos

apie vidurkį yra paaiškinamos vidinės motyvacijos reikšmėmis. 5,1 % darbuotojų kūrybiškumo reikšmių sklaidos apie vidurkį yra paaiškinamas pasitenkinimo darbu reikšmėmis. Kūrybinis saviveiksmingumas ir kompetencijos saviveiksmingumas paaiškina atitinkamai 59 % ir 14,7 % darbuotojų kūrybiškumo reikšmių sklaidos apie vidurkį. Organizacinio naujovių klimato reikšmės padengia 5,8 %, o kūrybiška lyderystė 9,3 % darbuotojų kūrybiškumo reikšmių sklaidos apie vidurkį. Įgalinantis darbo kontekstas paaiškina 13,8 % darbuotojų kūrybiškumo reikšmių sklaidos apie vidurkį. Nepaisant to, visais atvejais lieka labai didelė sklaidos dalis, nepaaiškinama konkrečiu veiksmu. Be to didesnis determinacijos koeficientas R<sup>2</sup> reiškia, kad taškai yra išsidėstę arčiau regresijos tiesės. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima teigti, kad dauguma, tyrimo veiksmių reikšmių yra išsidėsčiusios šiek tiek plačiau aplink regresijos tiesę.

**6 lentelė.** Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksmių regresijos modelio apibūdinimo lentelė

<b>Model Summary</b>				
<b>Veiksniai (nepriklausomi kintamieji)</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup><sub>adj</sub></b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>
Vidinė motyvacija	,314	,098	,093	,73810
Pasitenkinimas darbu	,226	,051	,045	,75712
Kūrybinis saviveiksmingumas	,768	,590	,588	,49745
Kompetencijos saviveiksmingumas	,383	,147	,142	,71790
Organizacinis naujovių klimatas	,242	,058	,052	,75428
Kūrybiška lyderystė	,305	,093	,087	,74031
Įgalinantis darbo kontekstas	,372	,138	,133	,72162
Įgalinanti fizinė darbo aplinka	,177	,031	,025	,76498

7 lentelė pateikti koeficientai, apibūdinantys nepriklausomo kintamojo įtaką priklausomam kintamajam. Vieno nepriklausomo kintamojo ir priklausomo kintamojo tiesinės regresijos lygtis apibūdinama tokia formule:  $y(x) = a + bx$

Remiantis B koeficientais, darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksmių tiesinės regresijos lygtys (vertinant atskirai) bus tokios:

1. Darbuotojų kūrybiškumo lygis = 2,948 + vidinės motyvacijos lygis \* 0,271
2. Darbuotojų kūrybiškumo lygis = 3,289 + pasitenkinimo darbu lygis \* 0,197
3. Darbuotojų kūrybiškumo lygis = 1,323 + kūrybinio saviveiksmingumo lygis \* 0,697
4. Darbuotojų kūrybiškumo lygis = 2,152 + kompetencijos saviveiksmingumo lygis \* 0,429
5. Darbuotojų kūrybiškumo lygis = 3,336 + organizacinio naujovių klimato lygis \* 0,246
6. Darbuotojų kūrybiškumo lygis = 3,298 + kūrybiškos lyderystės lygis \* 0,228
7. Darbuotojų kūrybiškumo lygis = 1,749 + įgalinančio darbo konteksto lygis \* 0,585
8. Darbuotojų kūrybiškumo lygis = 3,458 + įgalinančios fizinės darbo aplinkos lygis \* 0,118

Taigi darbuotojo vidinės motyvacijos lygiui padidėjus vienu vienetu, jo kūrybiškumas padidės 0,271 vieneto. Arba vienu vienetu padidėjus darbuotojo pasitenkinimo darbu lygiui, jo kūrybiškumas padidės 0,197 vieneto. Vienu vienetu padidėjus darbuotojo kūrybinio saviveiksmingumo lygiui, darbuotojo kūrybiškumas padidės 0,697 vieneto. Darbuotojo kompetencijai padidėjus vienu vienetu, kūrybiškumas turėtų didėti 0,429 vieneto. Kai organizacinio naujovių klimato lygis padidės vienu

vienetu, tuomet ir darbuotojo kūrybiškumas turėtų kilti 0,246 vieneto. Kūrybiška lyderystė taip pat be abejonės turi reikšmingą įtaką darbuotojo kūrybiškumui. Tai reiškia, kad darbuotojo kūrybiškumas padidėtų 0,228 vieneto, jei vienu vienetu padidėtų kūrybiškos lyderystės lygis. Tokia pati situacija su įgalinančiu darbo kontekstu bei įgalinančia fizinės darbo aplinka. Darbuotojo kūrybiškumas didėtų 0,585 ir 0,118 vieneto, jei vienu vienetu didėtų atitinkamai įgalinančio darbo konteksto bei įgalinančios fizinės darbo aplinkos lygiai. Tai reiškia, kad kuo labiau darbuotojai sutinka, kad tam tikri asmeniniai ir kontekstiniai veiksniai yra aukšto skatinamojo lygio, tuo labiau jie sutinka, kad jie yra kūrybiški darbuotojai ar nori būti kūrybiški bei yra labiau linkę įsitraukti į kūrybinį procesą.

**7 lentelė.** Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių regresijos modelio koeficientų lentelė

<b>Coefficients</b>					
<b>Veiksniai (nepriklausomi kintamieji)</b>	<b>Unstandardized Coefficients</b>		<b>Standardized Coefficients</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>B</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Beta</b>		
(Constant) (a)	2,948	,317		9,298	,000
Vidinė motyvacija (b)	,271	,065	,314	4,164	,000
(Constant) (a)	3,289	,332		9,908	,000
Pasitenkinimas darbu (b)	,197	,067	,226	2,931	,004
(Constant) (a)	1,323	,197		6,714	,000
Kūrybinis saviveiksmingumas (b)	,697	,046	,768	15,140	,000
(Constant) (a)	2,152	,404		5,324	,000
Kompetencijos saviveiksmingumas (b)	,429	,082	,383	5,235	,000
(Constant) (a)	3,336	,296		11,274	,000
Organizacinis naujovių klimatas (b)	,246	,079	,242	3,140	,002
(Constant) (a)	3,298	,242		13,629	,000
Kūrybiška lyderystė (b)	,228	,056	,305	4,036	,000
(Constant) (a)	1,749	,498		3,515	,001
Įgalinantis darbo kontekstas (b)	,585	,116	,372	5,049	,000
(Constant) (a)	3,458	,352		9,823	,000
Įgalinanti fizinė darbo aplinka (b)	,181	,080	,177	2,273	,024

Kita vertus, reikia atsižvelgti į tai, kad darbuotojų kūrybiškumą skatinantys veiksniai neveikia po vieną – jie visi organizacijoje vyrauja vienu metu. Tai reiškia, kad darbuotojas vienu metu gali būti ir stipriai motyvuotas, ir patenkintas darbu arba jausti tiek kūrybiškos lyderystės, tiek organizacinio naujovių klimato poveikį. Todėl kai darbuotojas jaučia kelis skatinamuosius veiksniai, jo kūrybiškumas turėtų būti aukštesnio lygio, nes egzistuoja teigiamas ryšys tarp tiriamų asmeninių ir kontekstinių veiksnių, t. y. didėjant vieno veiksnio lygiui, didėja ir kito veiksnio lygis. Koreliacinė darbuotojų kūrybiškumo bei asmeninių ir kontekstinių veiksnių analizė patvirtino, kad tiesinė vieno priklausomo ir vieno nepriklausomo kintamojo regresijos analizė naudinga tik teorinėms prielaidoms patvirtinti, kas jau buvo padaryta prieš tai. Tačiau realybė yra kur kas sudėtingesnė ir darbuotojų veiklos valdymo specialistai negali apsiriboti tik vieno konkretaus veiksnio stiprinimu siekiant, kad



darbuotojai būtų kūrybiški „naujojo normalumo“ sąlygomis. Darbuotojų veiklos valdymo specialistai turi gebėti derinti, stiprinti, integruoti ir valdyti grupę įvairių skatinančių veiksnių, turinčių skirtingą poveikį darbuotojų kūrybiškumui. Taigi siekiant nustatyti, kuris veiksnys daro didesnę įtaką darbuotojų kūrybiškumui, kai veikia visi veiksniai, išryškėja daugialypės regresijos analizės poreikis.

8 lentelė pateikta ANOVA statistika rodo daugialypės regresijos modelio tinkamumą prognozuoti kintamųjų reikšmes. Kadangi F statistika yra reikšminga, nes reikšmingumo lygis  $p < 0,05$ , tai galima teigti, kad daugialypės regresijos modelio naudojimas darbuotojų kūrybiškumo lygiui prognozuoti yra tinkamas.

**8 lentelė.** Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių daugialypės regresijos modelio ANOVA lentelė

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59,001	8	7,375	30,242	,000 <sup>b</sup>
	Residual	37,068	152	,244		
	Total	96,069	160			
a. Dependent Variable: Darbuotojų kūrybiškumas						
b. Predictors: (Constant), Įgalinanti fizinė darbo aplinka, Kompetencijos saviveiksmingumas, Organizacinis naujovių klimatas, Kūrybinis saviveiksmingumas, Vidinė motyvacija, Kūrybiška lyderystė, Įgalinantis darbo kontekstas, Pasitenkinimas darbu						

9 lentelė pateikiamas darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių daugialypės regresijos modelio apibūdinimas. Lentelė rodo aukštą Pearsono koreliacijos koeficientą ( $R = 0,784$ ), taigi egzistuoja stiprus tiesinis ryšys tarp skatinančių veiksnių ir darbuotojų kūrybiškumo. Determinacijos koeficientas  $R^2 = 0,614$ , o pataisytas determinacijos koeficientas  $R^{2adj} = 0,594$ . Tai reiškia, kad visi aštuoni kūrybiškumą skatinantys veiksniai paaiškina apie 60 % duomenų sklaidos darbuotojų kūrybiškumo kintamajame.

**9 lentelė.** Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių daugialypės regresijos modelio apibūdinimo lentelė

Model Summary				
Model	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2adj</sup>	Std. Error of the Estimate
1	,784 <sup>a</sup>	,614	,594	,49383
a. Predictors: (Constant), Įgalinanti fizinė darbo aplinka, Kompetencijos saviveiksmingumas, Organizacinis naujovių klimatas, Kūrybinis saviveiksmingumas, Vidinė motyvacija, Kūrybiška lyderystė, Įgalinantis darbo kontekstas, Pasitenkinimas darbu				

Regresijos koeficientų lentelė (žr. 11 priedas) rodo, kad statistškai reikšmingas yra tik kūrybinio saviveiksmingumo koeficientas ( $p < 0,05$ ), o tai reiškia, kad jis svarbus aiškinant darbuotojų kūrybiškumą. Taigi Beta koeficientas patvirtina, kad kūrybinis saviveiksmingumas daro didžiausią įtaką darbuotojų kūrybiškumui. Patikrinus tolerancijos (*Tolerance*) ir dispersijos didėjimo faktoriaus (*Variance inflation factor - VIF*) rodiklius, pastebėta, kad egzistuoja multikolinearumo problema. Tolerancijos rodiklis nurodo dispersijos konkrečiame veiksnyje procentinę dalį, kuri negali būti paaiškinama kitais kintamaisiais. Tai reiškia, kad nuo 30 % iki 70 % dispersijos atskiruose veiksmuose gali būti paaiškinta kitais veiksniais. Multikolinearumo problema ( $VIF > 2$ ) nustatyta vidinės motyvacijos, pasitenkinimo darbu, organizacinio naujovių klimato, kūrybiškos lyderystės ir

įgalinančio darbo konteksto kintamiesiems. 12 priede pateikta kolinearumo diagnostika patvirtina, kad egzistuoja kolinearumo problema, nes visos nuosavos vertės (*Eigenvalue*) yra artimos 0 – taigi kintamieji (veiksniai) yra susiję. Beveik visų veiksmų (išskyrus vidinės motyvacijos) padėties indeksai (*Condition Index*) yra didesni už 15, o kelių veiksmų viršija 30, kas dar kartą patvirtina, kad egzistuoja pakankamai didelė kolinearumo problema.

Siekiant sumažinti kolinearumo problemą, buvo pritaikyta faktorinės analizės procedūra. Taigi kintamieji buvo transformuoti išsaugant naujus faktorinius kintamuosius, kurie nėra labai susiję tarpusavyje. Kadangi vidinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu kintamieji yra susiję tarpusavyje, faktorinė transformacija juos priskyre vienam faktoriui, todėl iš viso liko tik septyni bendri kintamieji (vidinė motyvacija ir pasitenkinimas darbu apjungti). Tuomet pakartojus daugialypės regresijos analizės procedūrą, daugialypės regresijos modelio ANOVA ir modelio apibūdinimo duomenys nesiskyrė nuo anksčiau atliktos procedūros rezultatų, taigi modelio naudojimas regresijai tinkamas, kaip ir su originaliais kintamaisiais. Visi septyni nepriklausomi kintamieji paaiškina apie 60 % duomenų sklaidos darbuotojų kūrybiškumo kintamajame. Dabar daugialypės regresijos modelio koeficientų (žr. 13 priedas) ir kolinearumo statistikos (žr. 14 priedas) lentelėse nepriklausomi kintamieji nėra susiję. Koeficientų įverčių dispersijos (*Tolerance* ir *VIF*), nuosavos vertės (*Eigenvalue*) ir padėties indeksai (*Condition Index*) tapo normalizuoti. Regresijos koeficientai (*Sig.*) padidėjo, o standartinės paklaidos (*Std. Error*) sumažėjo. Net ir atlikus regresijos analizę su transformuotais kintamaisiais situacija ne visiškai pagerėjo, kadangi dalies veiksmų reikšmingumo koeficientai  $p > 0,05$ . Taigi organizacinis naujovių klimatas ir įgalinanti fizinė darbo aplinka neturi reikšmingos įtakos darbuotojų kūrybiškumui. Kita vertus, reikšmingą įtaką įgavo vidinė motyvacija ir pasitenkinimas darbu, kompetencijos saviveiksmingumas, kūrybiška lyderystė, įgalinantis darbo kontekstas bei, kaip ir pirminėje daugialypėje analizėje, kūrybinis saviveiksmingumas. 13 priede pateiktas standartizuotas Beta koeficientas nurodo, kuris veiksnys turi didesnę įtaką priklausomam kintamajam (darbuotojų kūrybiškumui). Taigi šioje situacijoje didžiausią įtaką darbuotojų kūrybiškumui daro kūrybinis saviveiksmingumas ( $\beta = 0,708$ ). Po jo seka kompetencijos saviveiksmingumas ( $\beta = 0,208$ ), kūrybiška lyderystė ( $\beta = 0,158$ ), įgalinantis darbo kontekstas ( $\beta = 0,144$ ) ir galiausiai vidinė motyvacija su pasitenkinimu darbu ( $\beta = 0,103$ ).

## Išvados ir rekomendacijos

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad darbuotojų kūrybiškumu apibrėžiamas kaip organizaciniame kontekste individualiai ar grupėje veikiančių darbuotojų naujų, originalių, naudingų ir vertingų idėjų, produktų, paslaugų, procesų ar procedūrų kūrimas. Tai yra darbuotojų atliekamas kūrybiškas darbas, kurio metu realizuojamas gebėjimas sugalvoti naujų ir naudingų idėjų ar sprendimų, pagerinančių su darbu susijusią praktiką, pritaikomų įvairiuose organizacijos vertės kūrimo grandinėse ir prisidedančių prie organizacijos atsinaujinimo, augimo, inovatyvumo, konkurencingumo ir išlikimo neprognozuojamoje aplinkoje. Taigi darbuotojų kūrybiškumas yra vertingas žmogiškasis kapitalas, kurį būtina ugdyti ir skatinti. Darbuotojų kūrybiškumas gali pasižymėti asmeninių savybių, proceso ir rezultato savybėmis. Asmeninės kūrybiško darbuotojo savybės – tai kūrybiškos asmenybės bruožų (pvz., atvirumo naujai patirčiai, polinkio rizikuoti, originalumo, smalsumo, lyderystės, verslumo, geros vaizduotės ir kt.), su veiklos sritimi susijusių kompetencijų, kognityvinio stiliaus ir kūrybiško mąstymo gebėjimų bei aukštos vidinės motyvacijos sistema, naudojama naujai ir naudingai idėjai kurti, kūrybiškai spręsti aktualią problemą, priimti kūrybiškus sprendimus bei efektyviai atlikti užduotį. Kūrybinį procesą geriausiai apibrėžia ugdoma ir valdoma problemos ar iššūkio identifikavimo ir sprendimo, idėjų generavimo, atrankos ir vertinimo bei sprendimo priėmimo (naujų ir geresnių būdų ką nors padaryti atradimo ir įgyvendinimo) veikla. Kūrybišku rezultatu apibrėžiamos organizacijai vertingos idėjos, nauji produktai, paslaugos, gamybos metodai, verslo problemos sprendiniai, kūrybiniai darbo procesų pokyčiai, kūrybinės verslo strategijos ar administravimo procedūros.

2. Atlikus mokslinės literatūros analizę, identifikuoti asmeniniai ir kontekstiniai veiksniai, skatinantys darbuotojų kūrybiškumą „naujojo normalumo“ sąlygomis. „Naujuoju normalumu“ apibrėžiama nauja era po COVID-19 pandemijos – netradicinė situacija ir pakitusios sąlygos, kurios sukelia tam tikrų iššūkių jose veikiančioms subjektams bei pasižymi aukštu neapibrėžtumu. Taigi buvo nustatyta, kad tokiais sąlygomis darbuotojai labiau linkę įsitraukti į kūrybinį procesą, jei jaučia aukštą pasitenkinimą darbu, susidomėjimą, malonumą, smalsumą ir vidinę motyvaciją tai daryti. Taip pat dar du svarbūs asmeniniai veiksniai yra darbuotojų kūrybinis saviveiksmingumas ir kompetencijos saviveiksmingumas. „Naujojo normalumo“ sąlygomis yra labai svarbu, kad darbuotojai pasitikėtų savo gebėjimais ir galimybėmis rasti sprendimą aktualiai problemai, susidoroti su darbe iškylančiais iššūkiais, sugeneruoti naujų ir vertingų idėjų, kurios galėtų būti panaudojamos darbuotojų veiklos efektyvumo, produktyvumo ir kokybiškumo didinimui, organizacijos konkurencingumo, lankstumo ir atvirumo pokyčiams skatinimui bei inovacijų kūrimui. Darbuotojų kūrybiškumo skatinimui svarbūs tam tikri kontekstiniai veiksniai. Pavyzdžiui, organizacinis naujovių klimatas, kuriame darbuotojai jaustųsi saugūs rizikuoti ir eksperimentuoti, galėtų mokytis, atvirai bendrauti ir bendradarbiauti, būtų palaikomas netradicinis ir inovatyvus mąstymas, vadovai ir kolegos teiktų palaikymą, būtų orientuojamasi į lankstumą ir pokyčius. Kūrybiška lyderystė taip pat yra vienas svarbiausių veiksnių, skatinančių darbuotojų kūrybiškumą, nes lyderiai gali tiesiogiai daryti įtaką ir demonstruoti sektiną kūrybišką pavyzdį kitiems darbuotojams. Kūrybiški lyderiai privalo ugdyti, motyvuoti ir palaikyti kūrybiškas darbuotojų pastangas, apdovanoti už išskirtinius rezultatus, prireikus patarti darbuotojams dėl kūrybiško problemų sprendimo, turėti teigiamą požiūrį į kūrybiškumą ir naujoves, formuoti kūrybiškumui palankią darbo aplinką. Trečias svarbus veiksnys yra įgalinantis darbo kontekstas – prasmingų iššūkių kupinos darbo užduotys, kurioms atlikti suteikiama sprendimų priėmimo, mąstymo bei darbo atlikimo būdų ir instrumentų pasirinkimo autonomija, suteikiami pakankami ištekliai, teikiamas efektyvus grįžtamasis ryšys, įgalinamas įvairių

įgūdžių panaudojimas, apibrėžiami aiškūs ir nedviprasmiški darbo reikalavimai ir vaidmenys. Galiausiai, ketvirtasis kontekstinis veiksnys, skatinantis darbuotojų kūrybiškumą „naujojo normalumo“ sąlygomis, yra įgalinanti fizinė darbo aplinka – įkvepianti, raminanti, komfortiška darbo vieta, kurioje vyrauja palankus fizinis klimatas, yra efektyviam darbui reikalingų baldų ir gamtinių elementų (pvz., kambarinių augalų, geras vaizdas pro langą į gamtą), yra atvirumą, eksperimentavimą ar privatumą užtikrinančios erdvės, vyrauja harmoningas šviesos, spalvų, garsų, kvapų ir temperatūros nustatymas.

3. Atlikus darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių „naujojo normalumo“ sąlygomis problemos ir teorinę analizę, buvo parengtas teorinis darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių „naujojo normalumo“ sąlygomis modelis bei suformuota empirinio tyrimo metodologija. Tyrimo metodologijoje iš pradžių apibūdinta tyrimo problema, nustatytas tyrimo objektas ir tikslas, apibrėžti tyrimo uždaviniai ir hipotezės. Remiantis Cochran'o (1977) formule ir padidinus imties paklaidos dydį iki 8 proc., apskaičiuota tyrimo imtis yra 150 respondentų, o tyrime dalyvavo 161 respondentas, todėl tyrimo imtis buvo pakankama. Siekiant surinkti tyrimo duomenis ir ištirti darbuotojų kūrybiškumą skatinančius veiksnius „naujojo normalumo“ sąlygomis, naudotas kiekybinio tyrimo metodas ir anketinės apklausos duomenų rinkimo metodas. Remiantis aktualia moksline literatūra, sudarytas tyrimo instrumentas, skirtas ištirti aštuonis darbuotojų kūrybiškumą skatinančius veiksnius – vidinę motyvaciją, pasitenkinimą darbu, kūrybinį saviveiksmingumą, kompetencijos saviveiksmingumą, organizacinį naujovių klimatą, kūrybišką lyderystę, įgalinančią darbo kontekstą ir įgalinančią fizinę darbo aplinką. Klausimyno patikimumas buvo patvirtintas apskaičiuojant atskirų ir agreguotų tyrimo skalių Cronbach'o alfa koeficientus (visais atvejais  $\alpha > 0,7$ ). Toliau aprašytos tyrimo organizavimo, etikos užtikrinimo ir duomenų analizės procedūros. Pabaigoje pristatyti demografiniai respondentų duomenys.

4. Atlikus empirinį tyrimą, buvo nustatyta, kad 42 % respondentų „naujojo normalumo“ sąlygomis jaučiasi kūrybiški. Aukštesnio lygio darbuotojų kūrybiškumas „naujojo normalumo“ sąlygomis atsiskleidžia siekiant pagerinti darbo kokybę ir veiklos procesus, pasiekti tikslus bei sugalvoti naujų technologijų, procesų, technikų ir produktų idėjų. Kita vertus, tyrimo respondentai prasčiau įvertino savo kūrybiškos asmenybės bruožus (pvz., nebijojimą rizikuoti, buvimą geru naujų idėjų šaltiniu) ar gebėjimą ir polinkį kurti ir įgyvendinti inovatyvias idėjas, spręsti problemas žvelgiant iš naujos perspektyvos ir sukurti kūrybiškų problemų sprendimų. Ištyrus, kaip darbuotojai vertina savo asmeninius ir organizacijoje vyraujančius kontekstinius veiksnius, nustatyta, kad 66,9 % respondentų turi stiprią vidinę motyvaciją, o aukštas pasitenkinimas darbu būdingas 72,3 % respondentų. Labiausiai respondentams stinga kūrybinio saviveiksmingumo – pasitikėjimo savo kūrybiniais gebėjimais, nes tik 36,6 % respondentų atsakė, kad jiems būdingas aukštas šio asmeninio veiksnio lygis. Su kompetencija susijęs saviveiksmingumas buvo vienas geriausiai vertintų asmeninių aspektų, kadangi 71,4 % respondentų sutiko, kad jiems jis stipriai būdingas. Tai reiškia, kad tyrime dalyvavusius darbuotojus geriausiai apibrėžia aukštas pasitenkinimas darbu ir stiprus pasitikėjimas savo kompetencijomis. Atlikus apklausą apie respondentų organizacijose vyraujančius kontekstinius veiksnius, nustatyta, kad geriausiai vertinama įgalinanti fizinė darbo aplinka ir įgalinantis darbo kontekstas. 59,6 % respondentų tvirtai sutiko, kad jų organizacijose jaučiamas stiprus įgalinančios fizinės darbo aplinkos poveikis ir 46 % respondentų yra įsitinę, kad įgalinančio darbo konteksto poveikis yra stiprus. Stiprų kūrybiškos lyderystės poveikį jaučia 42,5 % respondentų. Prasčiausiai įvertintas buvo organizacinio naujovių klimato veiksnys, kadangi tik 26,8 % respondentų tvirtai mano, kad jo poveikis yra stiprus. Atlikus regresinę ir koreliacinę tyrimo duomenų analizę, buvo

patvirtintos hipotezės, kad tokie asmeniniai veiksniai kaip vidinė motyvacija, pasitenkinimas darbu, kūrybinis saviveiksmingumas ir kompetencijos saviveiksmingumas tikrai skatina darbuotojų kūrybiškumą „naujojo normalumo“ sąlygomis. Taip pat patvirtintos hipotezės, kad tokie kontekstiniai veiksniai kaip organizacinis naujovių klimatas, kūrybiška lyderystė, įgalinantis darbo kontekstas ir įgalinanti fizinė darbo aplinka tikrai skatina darbuotojų kūrybiškumą „naujojo normalumo“ sąlygomis. Papildomai buvo nustatyta, kad kūrybiškumą skatinantys veiksniai daro teigiamą įtaką ir vieni kitiems. Todėl kai darbuotojas jaučia kelis skatinančius veiksnius vienu metu, jo kūrybiškumas yra dar aukštesnio lygio. Kita vertus, darbuotojų kūrybiškumui didesnę įtaką daro asmeniniai veiksniai, o kontekstiniai veiksniai labiau veikia asmeninius veiksnius, nei darbuotojų kūrybiškumą tiesiogiai. Taigi asmeniniai veiksniai galimai veikia kaip tarpininkaujantis faktorius tarp darbuotojų kūrybiškumo ir kontekstinių veiksnių. Atlikus daugialypę regresijos analizę, paaiškėjo, kad organizacinis naujovių klimatas ir įgalinanti fizinė darbo aplinka neturi reikšmingos įtakos darbuotojų kūrybiškumui „naujojo normalumo“ sąlygomis, kai kartu veikia ir kiti veiksniai. „Naujojo normalumo“ sąlygomis darbuotojų kūrybiškumui didžiausią įtaką daro kūrybinis saviveiksmingumas. Mažesnę įtaką daro kompetencijos saviveiksmingumas, kūrybiška lyderystė ir įgalinantis darbo kontekstas, o mažiausiai – vidinė motyvacija ir pasitenkinimas darbu.

## **Rekomendacijos**

1. Siekiant aukšto darbuotojų kūrybiškumo, būtina užtikrinti visą skatinamųjų priemonių paketą, kuris apimtų tiek vadovų, tiek darbuotojų, tiek darbo užduočių, tiek darbo aplinkos aspektus. Reikia turėti omenyje, kad darbuotojų kūrybiškumas prasideda nuo tam tikrų asmeninių veiksnių, ypač nuo vidinės motyvacijos, kūrybiško mąstymo gebėjimų ir turimų kompetencijų. Taip pat svarbu didinti darbuotojo supratimą apie save patį, kaip apie kūrybišką darbuotoją, darbuotojo kūrybinį ir kompetencijos saviveiksmingumą – pasitikėjimą savo kūrybiniais gebėjimais ir kompetencijomis atlikti kūrybišką darbą. Todėl organizacijose turi būti rimtai svarstoma apie kūrybiškumo ugdymo programas, jei to nėra. Tačiau daugiausiai dėmesio turėtų būti skiriama kontekstiniams veiksniams, kadangi jie daro didžiausią tiesioginę įtaką darbuotojų asmeniniams veiksniams, kurie yra tarsi tarpininkas tarp darbuotojų kūrybiškumo ir organizacijoje vyraujančių kontekstinių veiksnių.
2. Darbuotojų veiklos valdymo specialistai turėtų atkreipti dėmesį į tai, kad darbuotojų kūrybiškumas neatsiranda pats, jei tam nėra sudarytos palankios aplinkos sąlygos. Darbuotojų kūrybiškumo plėtrai labai palanki naujoves skatinanti organizacinė kultūra ir organizacinis klimatas, kuriame palaikomos darbuotojų iniciatyvos, siekis išbandyti naujus dalykus, rizikuoti ir eksperimentuoti. Taigi praktinis patarimas būtų suteikti darbuotojams reikiamus išteklius, erdvę, ugdymą ir padrąsinimą, jei siekiama paskatinti naujų ir vertingų idėjų kūrimą, efektyvaus problemos sprendimo. Taip pat labai svarbu užtikrinti palankias fizines darbo sąlygas, kuriose darbuotojai jaustųsi įgalinti efektyviam ir produktyviam darbui, galėtų vystyti kūrybiškas pastangas.
3. Darbuotojų kūrybiškumo skatinimo procese labai svarbus lyderių vaidmuo. Lyderiai yra tie asmenys, kurie gali ir turi daryti įtaką darbuotojų kūrybiškumo raidai ir raiškai, suteikiant sektiną kūrybiškumo pavyzdį. Pastaruoju metu ypač aktualūs tapo kūrybiški lyderiai, kurie sugeba įkvėpti, motyvuoti ir įtraukti darbuotojus į įvairias smalsumą sužadinančius, iššūki keliančius ir įvairių įgūdžių reikalaujančius užsiėmimus. Taigi lyderiams patartina organizuoti „kūrybinių dirbtuvių“, „*team buildingo*“ ir „*koučingo*“ sesijų, kurios ugdytų darbuotojų kūrybinį mąstymą, gebėjimą spręsti problemas, komunikuoti ir bendradarbiauti, panaudoti įvairias galimybes siekiant organizacinių tikslų ar efektyvaus ir kokybiško darbo atlikimo.

## Literatūros sąrašas

1. Aguinis, H. ir Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233–240. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1177/23409444211009528>
2. Alblooshi, M. (2018). *Assessing factors that influence employees' creativity in publicsector organisations: The case of Dubai government organisations. Doctor of Philosophy thesis*, University of Wollongong, Dubai. Nuskaityta iš <https://ro.uow.edu.au/theses1/278>
3. Alessa, A. A., Alotaibie, T. M., Elmoez, Z. ir Alhamad, H. E. (2021). Impact of COVID-19 on Entrepreneurship and Consumer Behavior: A Case Study in Saudi Arabia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 201–210. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO5.0201>
4. Ali Taha, V., Sirkova, M., & Ferencova, M. (2016). The impact of organizational culture on creativity and innovation. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 7-17. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.14.1.01>
5. Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. (B. M. Staw, & L. L. Cummings, Mont.) *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167. Nuskaityta iš [http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Amabile\\_A\\_Model\\_of\\_CreativityOrg.Beh\\_v10\\_pp123-167.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf)
6. Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.2307/41165921>
7. Amabile, T. M. ir Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
8. Anderson, N., Potočnik, K. ir Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
9. Antonites, A. J. (2005). *An action learning approach to entrepreneurial creativity, innovation and opportunity finding. Ph.D. Thesis*, University of Pretoria, Faculty of Economics and Management Science, Pretoria. Nuskaityta iš <https://repository.up.ac.za/handle/2263/25909>
10. Atiku, S. O. ir Randa, I. O. (2021). Ambidextrous-Leadership-for-SMEs-in-the-COVID-19-Era. N. Baporikar (Red.) knygoje: *Handbook of Research on Sustaining SMEs and Entrepreneurial Innovation in the Post-COVID-19 Era* (psl. 19-39). IGI Global. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6632-9.ch002>
11. Berman, E. M., & Kim, C.-G. (2010). Creativity Management in Public Organizations. *Public Performance & Management Review*, 33(4), 619-652. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576330405>
12. Buheji, M. ir Buheji, A. (2020). Planning Competency in the New Normal– Employability Competency in Post-COVID-19 Pandemic. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 237-251. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i2.17085>
13. Buheji, M., Ahmed, D. ir Jahrami, H. (2020). Living Uncertainty in the New Normal. *International Journal of Applied Psychology*, 10(2), 21-31. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.5923/j.ijap.20201002.01>

14. Cai, W., Khapova, S., Bossink, B., Lysova, E. ir Yuan, J. (2020). Optimizing Employee Creativity in the Digital Era: Uncovering the Interactional Effects of Abilities, Motivations, and Opportunities. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 1038. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.3390/ijerph17031038>
15. Camilleri, M. A. (2021). The Employees' State of Mind during COVID-19: A Self-Determination Theory Perspective. *Sustainability*, 13(7), 3634. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.3390/su13073634>
16. Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. ir Ziv, E. (2010) Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety, *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
17. Carnevale, J. ir Hatak, I. (2020). Employee Adjustment and Well-Being in the Era of COVID-19: Implications for Human Resource Management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
18. Carvalho, R. (2020). The need for creative actions in tourism in the Post-COVID 19 pandemic world. 177-190. Nuskaityta iš <https://www.researchgate.net/publication/342248351> The need for creative actions in tourism in the Post-COVID 19 pandemic world
19. Chanana, N. ir Sangeeta (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of public affairs*, e2508. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
20. Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques*. (3-iasis leid.). New York: John Wiley & Sons.
21. Coelho, F. J., Augusto, M. G. ir Lages, L. F. (2011). Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation. *Journal of Retailing*, 87(1), 31-45. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.11.004>
22. Cohen, A. ir Cromwell, J. (2020). How to Respond to the COVID-19 Pandemic with More Creativity and Innovation. *Population Health Management*, 24(2), 153-155. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1089/pop.2020.0119>
23. Couret, C. (2020). Creative tourism – providing the answers to a more inclusive society. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(6), 747-751. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1108/WHATT-07-2020-0072>
24. Cummings, A. ir Oldham, G. R. (1997). Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee. *California Management Review*, 40(1), 22–38. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.2307/41165920>
25. De Clercq, D., ir Pereira, R. (2021). Taking the Pandemic by Its Horns: Using Work-Related Task Conflict to Transform Perceived Pandemic Threats Into Creativity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 104–124. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1177/0021886320979649>
26. Deole, S., Deter, M. ir Huang, Y. (2021). Home Sweet Home: Working from home and employee performance during the COVID-19 pandemic in the UK. *GLO Discussion Paper*, 791. Global Labor Organization (GLO), Essen. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.2139/ssrn.3792236>
27. Dewett, T. (2004). Employee creativity and the role of risk. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 257-266. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1108/14601060410565010>
28. Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G. ir Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development

- in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
29. Dubina, I. N. (2005). Managing creativity: theoretical approaches to employees' creativity development and regulation. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 1(4), 334-349. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1504/IJMCP.2005.008532>
30. Dul, J. (2019). The Physical Environment and Creativity: A Theoretical Framework. J. C. Kaufman ir R. J. Sternberg (Red.) knygoje: *The Cambridge Handbook of Creativity (Cambridge Handbooks in Psychology, psl. 481-510)*. Cambridge: Cambridge University Press. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1017/9781316979839.025>
31. Dul, J. ir Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54(1), 12–20. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1080/00140139.2010.542833>
32. Egan, T. M. (2005). Factors Influencing Individual Creativity in the Workplace: An Examination of Quantitative Empirical Research. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 160–181. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1177/1523422305274527>
33. Erer, B. (2021). Impact of Covid-19 Fear on Employee Performance. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 10(4), 845-852. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.26579/jocress.412>
34. Ererdi, C., Nurgabdeshev, A., Kozhakhmet, S., Rofcanin, Y. ir Demirbag, M. (2021). International HRM in the context of uncertainty and crisis: a systematic review of literature (2000–2018). *The International Journal of Human Resource Management*, 1-39. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1863247>
35. Fiorineschi, L., Frillici, F. ir Rotini, F. (2020). Challenging COVID-19 with Creativity: Supporting Design Space Exploration for Emergency Ventilators. *Applied Sciences*, 10(14), 4955. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.3390/app10144955>
36. Gaut, B. (2010). The Philosophy of Creativity. *Philosophy Compass*, 5(12), 1034-1046. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1111/j.1747-9991.2010.00351.x>
37. Ghimire, S., Haron, A. J. ir Bhatt, H. S. (2021). Transformational Leadership and Employee Creativity in an Information Technology (IT) Enterprises: Moderating Role of Openness to Experience. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 10(3). Nuskaityta iš <https://www.hilarispublisher.com/open-access/transformational-leadership-and-employee-creativity-in-an-information-technology-it-enterprises-moderating-role-of-openness-to-exp-68200.html>
38. Ghosh, K. (2015). Developing organizational creativity and innovation: Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation. *Management Research Review*, 38(11), 1126-1148. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2014-0017>
39. Glăveanu, V. P. (2010). Paradigms in the Study of Creativity: Introducing the Perspective of Cultural Psychology. *New Ideas in Psychology*, 28(1), 79-93. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2009.07.007>
40. Glăveanu, V. P. ir Kaufman, J. C. (2019). Creativity: A Historical Perspective. J. C. Kaufman ir R. J. Sternberg (Red.) knygoje: *The Cambridge Handbook of Creativity (Cambridge Handbooks in Psychology, psl. 9-26)*. Cambridge: Cambridge University Press. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1017/9781316979839.003>



41. Gong, Y., Huang, J.-C. ir Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43670890>
42. Gorzelany-Dziadkowiec, M. (2021). COVID-19: Business Innovation Challenges. *Sustainability*, 13(20), 11439. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.3390/su132011439>
43. Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1-16. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
44. Hu, H., Liu, Y. ir Yan, B. (2015). Charismatic Leadership and Creativity: An Empirical Investigation in China. *International Conference on Social Science, Education Management and Sports Education (SSEMSE 2015)*, 736-739. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.2991/ssemse-15.2015.189>
45. Hutajulu, R. S., Susita, D. ir Eliyana, A. (2021). The Effect of Digitalization and Virtual Leadership on Organizational Innovation During the COVID-19 Pandemic Crisis: A Case Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(10), 57–64. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO10.0057>
46. Yawson, R. (2020). Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 406-417. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779169>
47. Inam, A., Ho, J. A., Zafar, H., Khan, U., Sheikh, A. A. ir Najam, U. (2021). Fostering Creativity and Work Engagement Through Perceived Organizational Support: The Interactive Role of Stressors. *SAGE Open*, 11(3), 1-16. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1177/21582440211046937>
48. Yuan, F. ir Woodman, R. W. (2020). The multiple ways of behaving creatively in the workplace: A typology and model. *Journal of Organizational Behavior*, 42, 20-33. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1002/job.2488>
49. Jain, R. ir Jain, C. (2016). Employee Creativity: A Conceptual Framework. *Management and Labour Studies*, 41(4), 294–313. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1177/0258042X16676664>
50. Jaiswal, N. K. ir Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30–41. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
51. Jiang, J., Wang, S. ir Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025-4047. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.690567>
52. Karaboga, T., Erdal, N., Karaboga, H. A. ir Tatoglu, E. (2022). Creativity as a mediator between personal accomplishment and task performance: A multigroup analysis based on gender during the COVID-19 pandemic. *Current Psychology*, 1-13. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02510-z>
53. Kaufman, J. C. ir Beghetto, R. A. (2009). Beyond Big and Little: The Four C Model of Creativity. *Review of General Psychology*, 13(1), 1–12. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1037/a0013688>
54. Kaufman, J. C. ir Glăveanu, V. P. (2019). A Review of Creativity Theories: What Questions Are We Trying to Answer? J. C. Kaufman ir R. J. Sternberg (Red.) knygoje: *The Cambridge*

*Handbook of Creativity (Cambridge Handbooks in Psychology, psl. 27-43)*. Cambridge: Cambridge University Press. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1017/9781316979839.004>

55. Kaushik, M. ir Guleria, N. (2020). The Impact of Pandemic COVID -19 in Workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15), 9-18. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.7176/EJBM/12-15-02>

56. Ke, J. (2018). The Influence of Creativity-Relevant Skill on Creativity — A Moderated Mediation Model. *European Journal of Business and Management*, 10(26), 131-139. Nuskaityta iš <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/44162>

57. Kim, K. H. ir Pierce, R. A. (2013). Creativity Tests. E. G. Carayannis (Red.) knygoje: *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*, psl. 472-481. Springer, New York, NY. Nuskaityta iš [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8\\_19](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8_19)

58. Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesimal, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozelik, H., Petriglieri, J. L., Rothbard, N. P., Rudolph, C. W., Shaw, J. D., Sirola, N., Wanberg, C. R., Whillans, A., Wilmot, M. P. ir van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1037/amp0000716>

59. Kozbelt, A. (2019). Evolutionary Approaches to Creativity. J. C. Kaufman ir R. J. Sternberg (Red.) knygoje: *The Cambridge Handbook of Creativity (Cambridge Handbooks in Psychology, psl. 109-131)*. Cambridge: Cambridge University Press. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1017/9781316979839.008>

60. Kozbelt, A., Beghetto, R., A. ir Runco, M. A. (2010). Theories of Creativity. J. C. Kaufman ir R. J. Sternberg (Red.) knygoje: *The Cambridge Handbook of Creativity (Cambridge Handbooks in Psychology, psl. 20-47)*. Cambridge: Cambridge University Press. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1017/CBO9780511763205.004>

61. Kruijen, P. M. ir van Genugten, M. (2017). Creativity in local government: Definition and determinants. *Public Administration*, 95, 825– 841. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1111/padm.12332>

62. Kumar, P. (2021). V-5 Model of Employee Engagement During COVID-19 and Post Lockdown. *Vision*, 25(3), 271–274. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1177/0972262920980878>

63. Kurniawan, D. T., Sopiah, ., Juariyah, L., Prohimi, A. H. A. ir Salleh, M. S. (2021). Analysis of HR Management and Organizational Support in Maintaining Employee Well-Being and Performance When Working from Home During COVID-19. *KnE Social Sciences*, 5(8), 300–312. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.18502/kss.v5i8.9382>

64. Kwong, C., Demirbag, M., Wood, G. ir Cooke, F. L. (2021). Human resource management in the context of high uncertainties. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(17), 3569-3599. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1966203>

65. Lahindah, L., Sudirman, I., Bahri, R. ir Rahmatillah, I. (2020). Facing the new normal by increasing company performance with orientation on innovation, entrepreneurship and creativity. *Management Science Letters*, 10(16), 4033-4038. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.006>

66. Lazim, N. L., Salim, N. A. M. ir Wahab, S. (2020). Low Morality among Employee Due to Pandemic Covid-19 and Leadership Challenge: A Literature Survey. *Asian Journal of Behavioural Science*, 2(4), 26-37. Nuskaityta iš <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/ajbs/article/view/11677>
67. Luu, T. T., Rowley, C., Dinh, C. K., Qian, D. ir Le, H. Q. (2019). Team Creativity in Public Healthcare Organizations: The Roles of Charismatic Leadership, Team Job Crafting, and Collective Public Service Motivation. *Public Performance & Management Review*, 42(6), 1448-1480. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1595067>
68. Maritz, A., Perenyi, A., De Waal, G. ir Buck, C. (2020). Entrepreneurship as the Unsung Hero during the Current COVID-19 Economic Crisis: Australian Perspectives. *Sustainability*, 12(11), 4612. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.3390/su12114612>
69. Markevičiūtė, I., ir Jucevičius, G. (2013). The role of creativity in organizational value creation: creative competencies in different organizational contexts. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(30), 44-55. Nuskaityta iš <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:6080388>
70. Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
71. Mercier, M., Vinchon, F., Pichot, N., Bonetto, E., Bonnardel, N., Girandola, F., ir Lubart, T. (2021). COVID-19: A Boon or a Bane for Creativity? *Frontiers in Psychology*, 11(601150), 3916. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.601150>
72. Miron, E., Erez, M. ir Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 175-199. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1002/job.237>
73. Mitchell, K. ir Reiter-Palmon, R. (2017). Creative Leadership: How Problem Solving, Decision Making, and Organizational Context Influence Leadership Creativity. J. C. Kaufman, V. P. Glăveanu ir J. Baer (Red.) knygoje: *The Cambridge Handbook of Creativity across Domains (Cambridge Handbooks in Psychology)*, psl. 363-380). Cambridge: Cambridge University Press. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1017/9781316274385.020>
74. Mujanah, S., Ardiana, I. D. K. R., Nugroho, R., Candraningrat, C., Fianto, A. Y. A. ir Arif, D. (2022). Critical thinking and creativity of MSMEs in improving business performance during the covid-19 pandemic. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(1), 19-28. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.10.014>
75. Muñoz-Doyague, M. F., González-Álvarez, N. ir Nieto, M. (2008). An Examination of Individual Factors and Employees' Creativity: The Case of Spain. *Creativity Research Journal*, 20(1), 21-33. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1080/10400410701841716>
76. Muzzio, H. ir de Paiva Júnior, F. G. (2018). Organizational Creativity Management: Discussion Elements. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(6), 922-939. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170409>
77. Nilasari, B. M., Nisfiannoor, M. ir Devinta, F. R. M. (2021). Changes in motivation that affect employee performance during the COVID 19 pandemic. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2). 435-447. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.19>
78. Pakos, O., Walter, J., Rucker, M. ir Voigt, K.-I. (2021). The Leap into the New Normal in Creative Work: A Qualitative Study of the Impact of COVID-19 on Work Practices in Industrial Companies. *European Journal of Business and Management*, 13(10), 1-22. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.7176/EJBM/13-10-01>

79. Palupi, M. (2020). Efforts to Improve Employee Creativity Through Transformational Leadership. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 224-232. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.18196/mb.112100>
80. Plucker, J. ir Makel, M. C. (2010). Assessment of Creativity. J. C. Kaufman ir R. J. Sternberg (Red.) knygoje: *The Cambridge Handbook of Creativity (Cambridge Handbooks in Psychology*, psl. 48-73). Cambridge: Cambridge University Press. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1017/CBO9780511763205.005>
81. Pope, R. (2005). *Creativity: Theory, History, Practice* (1st ed.). Routledge. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.4324/9780203695319>
82. Puccio, G. J. ir Cabra, J. F. (2010). Organizational Creativity: A Systems Approach. J. C. Kaufman ir R. J. Sternberg (Red.) knygoje: *The Cambridge Handbook of Creativity (Cambridge Handbooks in Psychology*, psl. 145-173). Cambridge: Cambridge University Press. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1017/CBO9780511763205.011>
83. Raghavan, A., Demircioglu, M. A. ir Orazgaliyev, S. (2020). COVID-19 and the New Normal of Organizations and Employees: An Overview. *Sustainability*, 13(21), 11942. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.3390/su132111942>
84. Randel, A. ir Jaussi, K. (2019). Giving Rise to Creative Leadership: Contextual Enablers and Redundancies. *Group & Organization Management*, 44(2), 288–319. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1177/1059601119834089>
85. Rhodes, M. (1961). An Analysis of Creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42(7), 305–310. Nuskaityta iš <http://www.jstor.org/stable/20342603>
86. Richards, G. (2021). Tourism in challenging times: resilience or creativity? *Covid-19 tourism impacts*, 2020(19), 8-15. Nuskaityta iš [https://www.researchgate.net/publication/348190771\\_Tourism\\_in\\_challenging\\_times\\_resilience\\_or\\_creativity](https://www.researchgate.net/publication/348190771_Tourism_in_challenging_times_resilience_or_creativity)
87. Ryhammar, L. ir Brolin, C. (1999). Creativity Research: historical considerations and main lines of development. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 43(3), 259-273. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1080/0031383990430303>
88. Risley, C. (2020). Maintaining Performance and Employee Engagement During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Library Administration*. 60(6), 653-659. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1773716>
89. Runco, M. A. (2010). Divergent Thinking, Creativity, and Ideation. J. C. Kaufman ir R. J. Sternberg (Red.) knygoje: *The Cambridge Handbook of Creativity (Cambridge Handbooks in Psychology*, psl. 413-446). Cambridge: Cambridge University Press. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1017/CBO9780511763205.026>
90. Runco, M. A. ir Acar, S. (2019). Divergent Thinking. J. C. Kaufman ir R. J. Sternberg (Red.) knygoje: *The Cambridge Handbook of Creativity (Cambridge Handbooks in Psychology*, psl. 224-254). Cambridge: Cambridge University Press. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1017/9781316979839.013>
91. Runco, M. A. ir Albert, R. S. (2010). Creativity Research: A Historical View. J. C. Kaufman ir R. J. Sternberg (Red.) knygoje: *The Cambridge Handbook of Creativity (Cambridge Handbooks in Psychology*, psl. 3-19). Cambridge: Cambridge University Press. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1017/CBO9780511763205.003>

92. Runco, M. A. ir Kim, D. (2013). Four Ps of Creativity and Recent Updates. E. G. Carayannis (Red.) knygoje: *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*, psl. 755-759. Springer, New York, NY. Nuskaityta iš [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8\\_429](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8_429)
93. Santos Vieira de Jesus, D., Kamlot, D. ir Dubeux, V. (2020). Innovation in the 'New Normal' Interactions, the Urban Space, and the Low Touch Economy: The Case of Rio de Janeiro in the Context of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Social Science Studies*, 8(5), 17-27. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.11114/ijsss.v8i5.4900>
94. Schnugg, C. (2019). Creativity. C. Schnugg knygoje: *Creating ArtScience Collaboration: Bringing Value to Organizations* (psl. 163-191). Cham: Palgrave Studies in Business, Arts and Humanities. Nuskaityta iš [https://doi.org/10.1007/978-3-030-04549-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-04549-4_9)
95. Shah, M. S., Wu, C. ir Ullah, Z. (2021). The Inter-Relationship between CSR, Inclusive Leadership and Employee Creativity: A Case of the Banking Sector. *Sustainability*, 13(16), 9158. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.3390/su13169158>
96. Shalley, C. E. ir Gilson, L. (2004). What Leaders Need To Know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
97. Sharma, P., Leung, T. Y., Kingshott, R., Davcik, N. ir Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic: *An international business perspective*. *Journal of Business Research*, 116, 188–192. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.026>
98. Sirkwoo, J. (2015). Leading Employee Creativity: The Relationship Between Leadership Styles and Employee Creativity. *Review of General Management*, 21(1), 17-28. Nuskaityta iš [https://scholarworks.merrimack.edu/mgt\\_facpub/49](https://scholarworks.merrimack.edu/mgt_facpub/49)
99. Siswanti, Y. ir Muafi, M. (2020). Empowering Leadership and Individual Creativity: The Mediation Role of Psychological Empowerment in Facing Covid-19 Pandemic. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 809-816. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.809>
100. Sopianingsih, P. ir Lukman, E. P. (2022). The Establishment of 21st Century Digital Skills for Young People's Lives and Wellbeing in the New Normal Era. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* (Proceedings of the Annual Civic Education Conference (ACEC 2021)), 586-590. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220108.105>
101. Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.2307/256789>
102. Sternberg, R. (2019). Enhancing People's Creativity. J. C. Kaufman ir R. J. Sternberg (Red.) knygoje: *The Cambridge Handbook of Creativity (Cambridge Handbooks in Psychology*, psl. 88-104). Cambridge: Cambridge University Press. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1017/9781316979839.007>
103. Sternberg, R. J. ir Lubart, T. I. (1991). An Investment Theory of Creativity and Its Development. *Human Development*, 34(1), 1–31. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1159/000277029>
104. Škerlavaj, M. (2020). New normal, new leaders? Time for resilience and post-heroic leadership. P. Domadenik, M. Koman, T. Redek (Red.) knygoje: *The virus aftermath : a socio-economic twist?* (psl. 347-362). Liubliana: Časnik Finance. Nuskaityta iš <https://www.researchgate.net/publication/346017093> New normal new leaders Time for resilience and post-heroic leadership

105. Taylor, S. ir Luckman, S. (2018). Collection Introduction: The 'New Normal' of Working Lives. S. Taylor ir S. Luckman (Red.) knygoje: *The New Normal of Working Lives. Dynamics of Virtual Work* (psl. 1-15). Palgrave Macmillan, Cham. Nuskaityta iš [https://doi.org/10.1007/978-3-319-66038-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-66038-7_1)
106. Tang, C., Ma, H., Naumann, S. E. ir Xing, Z. (2020). Perceived Work Uncertainty and Creativity During the COVID-19 Pandemic: The Roles of Zhongyong and Creative Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology*, 11(596232), 3008. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.596232>
107. Tang, M. ir Gruszka, A. (2017). The 4P's Creativity Model and its application in different fields. Tang Min ir Christian H. Werner knygoje: *Handbook of the management of creativity and innovation: Theory and practice* (psl.51-71). World Scientific Press. Nuskaityta iš [https://doi.org/10.1142/9789813141889\\_0003](https://doi.org/10.1142/9789813141889_0003)
108. Tang, M., Hofreiter, S., Reiter-Palmon, R., Bai, X. ir Murugavel, V. (2021). Creativity as a Means to Well-Being in Times of COVID-19 Pandemic: Results of a Cross-Cultural Study. *Frontiers in Psychology*, 12, 601389. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.601389>
109. Tasavori, M., Eftekhari, N., Elyasi, G. M. ir Zaefarian, R. (2021). Human resource capabilities in uncertain environments. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(17), 3721-3747. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1845776>
110. Thatrak, D. (2021). Human Capital Orientation, Employee Creativity Development, Organizational Innovation Capabilities, and Outstanding Performance of SMEs Businesses in Thailand. *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, IX(2), 126-142. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.35808/ijebe/693>
111. Thukral, E. (2021). COVID-19: Small and medium enterprises challenges and responses with creativity, innovation, and entrepreneurship. *Strategic Change*, 30(2), 153–158. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1002/jsc.2399>
112. Tinio, P. P. L. (2019). Creativity and Aesthetics. J. Kaufman ir R. Sternberg (Red.) knygoje: *The Cambridge Handbook of Creativity (Cambridge Handbooks in Psychology)*, psl. 691-708). Cambridge: Cambridge University Press. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1017/9781316979839.035>
113. Tønnessen, Ø., Dhir, A. ir Flåten, B.-T. (2021). Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120866. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120866>
114. Udawadia, F. (1990). Creativity and Innovation in organizations: Two models and managerial implications. *Technological Forecasting and Social Change*, 38(1), 65-80. Nuskaityta iš [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(90\)90018-Q](https://doi.org/10.1016/0040-1625(90)90018-Q)
115. Usta, I. ir Ünşar, S. (2015). Examining Perception of Organizational Creativity in Turkish Public Organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 6(10), 227-236. Nuskaityta iš [https://ijbssnet.com/journals/Vol\\_6\\_No\\_10\\_October\\_2015/20.pdf](https://ijbssnet.com/journals/Vol_6_No_10_October_2015/20.pdf)
116. Walia, C. (2019). A Dynamic Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 31(3), 237-247. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1080/10400419.2019.1641787>
117. Wolor, C. W., Solikhah, ., Fadillah, N. ir Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 7(10), 443-450. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443>

118. Woodman, R. W., Sawyer, J., ir Griffin, R. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.5465/AMR.1993.3997517>
119. Zhang, L. ir Sternberg, R. J. (2011). Revisiting the Investment Theory of Creativity. *Creativity Research Journal*, 23(3), 229-238. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.1080/10400419.2011.595974>
120. Zhang, X. ir Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>
121. Zhou, J. ir George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. Nuskaityta iš <https://doi.org/10.2307/3069410>
122. Zhou, J. ir Shalley, C. (2003). Research on Employee Creativity: A Critical Review and Directions for Future Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 165-217. Nuskaityta iš [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22004-1](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22004-1)

### Informacijos šaltinių sąrašas

1. Gaižauskaitė, I., & Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
2. Rekvizitai.lt (n.d.). Darbuotojų (apdraustųjų) skaičius. Nuskaityta 2022 m. kovo 29 d. iš <https://rekvizitai.vz.lt/statistika/apdraustieji-darbuotojai/>
3. Rudzkienė, V. (2005). *Socialinė statistika*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.



## Priedai

### 1 priedas. Istorinė kūrybiškumo sampratos raida iki XX a. vid.

Laikotarpis	Kūrybiškumo samprata ar savybės	Kilmės vieta ar asmenybės	Šaltinis
Senovė (Antika)	Antgamiškas sergėtojas, herojiška siela, genialumas, asmens sugebėjimai	Senovės Graikija	Antonites (2005) Gaut (2010)
	Antgamiškas įkvėpimas, beprotybė, alternatyvų generavimas, pastangos atkartoti idealias formas (mūzų įtaka)	Platonas	Glăveanu ir Kaufman (2019)
	Įkvėpimas, beprotybė, prigimtinė, o ne atsitiktinė artistinės (meninės) sielos savybė	Aristotelis	Ryhammar ir Brolin (1999) Runco ir Albert (2010)
	Antgamtinių jėgų suteikta galia, dieviškumas	Homeras	
	Antgamiška jėga, dieviškasis įkvėpimas, dvasios sergėtojas, genialumas, vyro kūrybinė galia, dvasiškai paveldima savybė	Senovės Roma	Ryhammar ir Brolin (1999) Runco ir Albert (2010)
	Atradimas, gebėjimas pamėgdžioti esamus gamtos dėsnius ir aplinką, tikroji būseną paprastiems žmonėms beveik nepasiekiamą, o tik pamėgdžiojama	Senovės Rytų Azijos kultūros (induizmas, budizmas, konfucianizmas ir daoizmas)	Runco ir Albert (2010)
Viduramžiai	Ypatingas talentas, neįprasti gebėjimai, išorinis dvasios apsiareiškimas, vyrų kūrybinė galia, Dievo valia, unikalumas		Glăveanu ir Kaufman (2019) Pope (2005) Runco ir Albert (2010)
Renesansas	Dieviškasis didžiųjų menininkų ir amatininkų požymis, bet jis kyla iš asmeninių individų sugebėjimų ir požiūrių, genetiškai paveldimas (išrinktųjų, apdovanotųjų, atsiskyrėlių, išskirtinių, žymių žmonių) genialumas, unikalumas	Vakarų ir Pietų Europa	Glăveanu (2010) Glăveanu ir Kaufman (2019) Ryhammar ir Brolin (1999) Runco ir Albert (2010)
Apšvietos amžius	Pasipriešinimas religinei ir politinei kontrolei, pasaulio tyrinėjimas, pažinimas ir keitimas, vaizduotė, asmens laisvė	Thomas Hobbes [1588-1679] ir John Locke [1632-1704]	Antonites (2005) Gaut (2010) Glăveanu ir Kaufman (2019)
	Kūrybiniai veiksmai per spontanišką veiklą ir sąmoningą protą, elgesys priešingas imitacijai	Immanuel Kant [1724-1804]	Runco ir Albert (2010)
	Asmens laisvės ir nepriklausomybės išraiška	Adam Smith [1723–1790]	

## 1 priedo tęsinys. Istorinė kūrybiškumo sampratos raida iki XX a. vid.

Laikotarpis	Kūrybiškumo samprata ar savybės	Kilmės vieta ar asmenybės	Šaltinis
Romantizmas	Vidinė asmens kančia, laki fantazija, spontaniškumas ir nepaklusnumas nusistovėjusiai tvarkai, natūralus ar pataloginis genialumas, įkvėpimas	Jean-Jacques Rousseau [1712–1778]	Glăveanu ir Kaufman (2019) Ryhammar ir Brolin (1999)
	Meninis, emocinis priešinimosi moksliniam racionalizmui šaltinis, išraiškos dovana, idealizavimas, originalumas, išvalgumas, idėjų kūryba, menininkai – nesuprati genijai, menininko natūralūs jausmai, emocijos, išmintis ir kūrybinis įkvėpimas	Vakarų ir Pietų Europa Didžioji Britanija ir JAV	Runco ir Albert (2010)
Modernizmas ir postmodernizmas XX a. I pusė	Naujumas, neįprastumas, išskirtinumas, procesai, susiję su aukšta savimone ir aukštu refleksyvumu		Antonites (2005) Glăveanu (2010) Glăveanu ir Kaufman (2019)
	Pranašumo išraiška, intelektualiniai gebėjimai, psichologinis pakylėjimas, genetiškai paveldimi talentai, visuotinis genialumas	Francis Galton [1822-1911]	Pope (2005) Runco ir Albert (2010)
	„Dinaminiai veiksniai“ žmogaus smegenyse, kūrybinis mąstymas ir veiksmas, kūrybinės pastangos, žaidimas, vaizduotė, gynybinis mąstysenos instinktas, emocijos, sapnai ir svajojimas	Sigmund Freud [1856-1939]	

## 2 priedas. Šešių kūrybiškumo formų (Six P's) modelis

Kūrybiškumo forma	Atributai
Asmenybė	<p>Talentai, gebėjimai, įgūdžiai, žinios, kompetencijos</p> <p>Kognityviniai, analitinio ir kūrybiško mąstymo gebėjimai, intelektas</p> <p>Motyvacija, tikslai</p> <p>Vaizduotė, vizija, įkvėpimas</p> <p>Įvairūs išraiškos būdai, humoro pojūtis</p> <p>Charakteris, temperamentas ir asmeninės savybės (pvz., platūs interesai, atvirumas naujai patirčiai, ekstraversija, didesnės rizikos tolerancija, unikalumo siekimas, sąžiningumas, malonumas, autonomiškumas)</p> <p>Verslumas, antrepreneriškumas, inovatyvus mąstymas</p> <p>Pomėgiai, įpročiai</p> <p>Bendravimo įpročiai ir tarpusavio sąveikos</p> <p>Gynybos mechanizmai, elgsena</p> <p>Sąmoningumas, savęs pažinimas, vertybių sistema</p> <p>Kultūrinė tapatybė, praeities patirtys, istorinis pagrindas</p> <p>Psichinės ir fiziologinės savybės, sveikata, energija, emocinė savijauta</p>
Procesas	<p>Kūrybiškas mąstymas, kūrybiška elgsena ir veiksmai</p> <p>Kūrybiškumo metodų, technikų taikymas</p> <p>Idėjų generavimas, atranka ir vertinimas</p> <p>Problemų identifikavimas ir sprendimas</p> <p>Kūrybinio proceso skatinimo mechanizmai</p> <p>Kūrybiškas mokymasis ir komunikacija</p>
Produktas	<p>Kūrybinių pastangų, kūrybinio proceso rezultatas</p> <p>Objektas, artefaktas, idėja</p> <p>Produktas, paslauga, procesas, procedūra, planas, strategija, projektas, praktika, modelis, struktūra, kūrinys</p> <p>Objektyvumas, apčiuopiamumas</p> <p>Naujumas, originalumas, neįprastumas, aktualumas</p> <p>Naudingumas, vertingumas (suteikiama vertė), praktiškumas, tinkamumas naudoti</p>
Vieta (išorinis spaudimas)	<p>Fizinė ir socialinė aplinka</p> <p>Kultūra ir klimatas</p> <p>Kontekstas, situacija</p> <p>Įtaka, poveikis, ryšiai, lūkesčiai, prielaidos</p> <p>Vadovybės palaikymas, lyderystė, galimybės iniciatyvai</p> <p>Kūrybiškumą apribojantys (barjerai, trukdžiai) ir skatinantys (įgalinantys) veiksniai</p> <p>Iššūkiai, galimybės</p> <p>Pasitikėjimas, palaikymas</p> <p>Neapibrėžtumas, neužtikrintumas, grėsmės, rizika</p> <p>Žinių, informacijos, laiko, finansų ir kitų išteklių trūkumas</p> <p>Psichologiniai veiksniai, barjerai</p>

## 2 priedo tęsinys. Šešių kūrybiškumo formų (Six P's) modelis

Kūrybiškumo forma	Atributai
Įtikinimas (požiūrio pokytis)	Įtaka, poveikis, ryšiai, lyderystė Transakcija, „pardavimas“ Transformacija; tendencija pakeisti kitų požiūrį ar nusistovėjusią kryptį
Potencialas ir kūrybiškas darbo atlikimas	Kūrybiška subjektyvi veikla Kūrybiška elgsena, „kūrybiška siela“ Ateities perspektyva, neišnaudotos galimybės Neišlavintas kūrybinis potencialas, kasdienis kūrybiškumas

*Šaltinis:* sudaryta autoriaus, remiantis Ali Taha, Sirkova ir Ferencova (2016), Amabile (1988), Amabile ir Pratt (2016), Antonites (2005), Kruey ir van Genugten (2017), Kozbelt ir kt. (2010), Rhodes (1961), Runco ir Kim (2013), Tang ir Gruszka (2017), Tinio (2019), Woodman ir kt. (1993).

### 3 priedas. Bendro kūrybiškumo ir darbuotojų kūrybiškumo apibrėžimai

Šaltiniai	Kūrybiškumo samprata	Kūrybiškumo sampratos apibrėžimas
Alblooshi (2018), Ali Taha ir kt. (2016), Amabile (1988), Amabile ir Pratt (2016), Anderson ir kt. (2014), Antonites (2005), Berman ir Kim (2010), Cummings ir Oldham (1997), Dewett (2004), Dubina (2005), Ghimire, Haron ir Bhatt (2021), Yuan ir Woodman (2020), Jiang ir kt. (2012), Luu, Rowley, Dinh, Qian ir Le (2019), Markevičiūtė ir Jucevičius (2013), Martins ir Terblanche (2003), Muñoz-Doyague, González-Álvarez ir Nieto (2008), Palupi (2020), Pope (2005), Ryhammar ir Brolin (1999), Sirkwoo (2015), Tang ir Gruszka (2017), Udwadia (1990), Usta ir Ūnsar (2015), Walia (2019), Zhou ir Shalley (2003)	Naujas (originalus) ir naudingas (vertingas) rezultatas bei idėjų kūrimo procesas	Kūrybiškas rezultatas bei naujų (originalių, neįprastų, unikalių, aktualių, modifikuotų) ir naudingų (efektyvių, tinkamų, praktiškų, vertingų) idėjų, susijusių su produktais, paslaugomis, procesais, procedūromis ir praktikomis, kūrimo procesas.
Ali Taha ir kt. (2016), Amabile (1988), Cai, Khapova, Bossink, Lysova ir Yuan (2020), Glăveanu (2010), Kaufman ir Beghetto (2009), Schnugg (2019), Usta ir Ūnsar (2015)	Nuolatinis idėjų vystymasis bet kurioje žmogaus gyvenimo sferoje	Naujų (originalių) ir naudingų (vertingų) idėjų kūrimas bet kurioje žmogaus gyvenimo, veiklos ar profesinėje sferoje, pvz., moksle, mene, švietime, technologijose, versle ir kasdiniame gyvenime; nuo meno iki mokslo ir nuo kūrimo iki vadybos.
Alblooshi (2018), Antonites (2005), Cummings ir Oldham (1997), Dewett (2004), Gaut (2010), Yuan ir Woodman (2020), Markevičiūtė ir Jucevičius (2013), Pope (2005), Ryhammar ir Brolin (1999), Sternberg ir Lubart (1991), Usta ir Ūnsar (2015), Zhang ir Sternberg (2011)	Vertė ir jos kūrimo procesas	Kūrybiško rezultato suteikiama trumpalaikė ar ilgalaikė mokslinė, estetinė, socialinė, technologinė ar kultūrinė vertė asmenims, organizacijai ar visuomenei ir jos kūrimo procesas.
Ali Taha ir kt. (2016), Antonites (2005), Berman ir Kim (2010), Ghosh (2015), Jiang ir kt. (2012), Martins ir Terblanche (2003), Palupi (2020), Pope (2005), Sternberg ir Lubart (1991), Usta ir Ūnsar (2015), Walia (2019), Zhang ir Sternberg (2011), Zhou ir George (2001), Zhou ir Shalley (2003)	Problemų sprendimas, sprendimų priėmimas, užduoties atlikimas	Tam tikromis vietos ir laiko ar neužtikrintumo sąlygomis egzistuojančių problemų sprendimas ar galimybių panaudojimas. Naujų ir geresnių būdų ką nors padaryti atradimas ir įgyvendinimas. Įvairių asmens įgūdžių, gebėjimų, žinių, pažiūrų ir patirties panaudojimas naujai idėjai sukurti ar priimant sprendimus, sprendžiant problemą ir efektyviai atliekant užduotį.

### 3 priedo tęsinys. Bendro kūrybiškumo ir darbuotojų kūrybiškumo apibrėžimai

Šaltiniai	Kūrybiškumo samprata	Kūrybiškumo sampratos apibrėžimas
Alblooshi (2018), Ali Taha ir kt. (2016), Amabile (1988), Amabile ir Pratt (2016); Anderson ir kt. (2014), Cai ir kt. (2020), Ghosh (2015), Jiang ir kt. (2012), Muñoz-Doyague ir kt. (2008), Muzzio ir de Paiva Júnior (2018), Udwardia (1990), Usta ir Ünsar (2015)	Inovacijos ir jų kūrimo procesas	Inovacijų kūrimo pradžia ir pagrindas. Kūrybiškumas yra divergentinis mąstymas (idėjų generavimas), o inovacijos – konvergentinis mąstymas (idėjų įgyvendinimas).
Ali Taha ir kt. (2016), Antonites (2005), Cai ir kt. (2020), Ghimire ir kt. (2021), Martins ir Terblanche (2003), Rhodes (1961), Ryhammar ir Brolin (1999), Sirkwoo (2015), Udwardia (1990), Usta ir Ünsar (2015), Walia (2019)	Psichinė, protinė veikla, kūrybiško, kognityvinio mąstymo procesas	Psichinė, intelektinė, protinė veikla ir (meta)kognityvinis, kūrybiško mąstymo procesas, apimantis naujų, blogai apibrėžtų problemų sprendimą ir idėjų plėtojimą. Jo metu sukuriama naujos ir naudingos asociacijos, išvalgos, atributai, elementai, vaizdai, abstraktūs ryšiai ar operacijų rinkiniai, geriau išsprendžiantys problemą. Divergentinis, iš tradicinių ribų išeinantis ( <i>outside the box</i> ar <i>out of the box</i> ) mąstymas, netradicinis samprotavimas. Veiksmas, kylantis iš aplinkos suvokimo, pripažįstančio tam tikrą pusiausvyros sutrikimą, dėl kurio atsiranda produktyvi veikla, kuri meta iššūkį šabloniniams mąstymo procesams ir normoms bei sukuria kažką naujo fizinio, protinio ar emocinio konstrukto pavidalu.
Amabile (1988), Gaut (2010), Ghosh (2015), Martins ir Terblanche (2003), Muñoz-Doyague ir kt. (2008), Ryhammar ir Brolin (1999), Sternberg ir Lubart (1991), Udwardia (1990), Usta ir Ünsar (2015), Walia (2019), Zhang ir Sternberg (2011)	Asmenų įgūdžiai, žinios, gebėjimai, talentai, išskirtinės savybės, mąstymo gebėjimai	Gebėjimas sukurti naujus (originalius) ir naudingus (vertingus) kūrinius, sukurti ar rekombinuoti kažką naujo, stebinančio ir vertingo, kurti naujas (originalias) idėjas, išvalgas, išradimus ar meninius objektus. Gebėjimas vizualizuoti, generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas ar koncepcijas. Išskirtinės individų savybės ir intelektiniai, kognityviniai gebėjimai. Kiekvienam individui būdinga būseną, talentas ir įsivaizduojamas polinkis kurti dalykus.
Dubina (2005), Jiang ir kt. (2012), Sirkwoo (2015), Sternberg ir Lubart (1991), Walia (2019), Zhang ir Sternberg (2011), Zhou ir Shalley (2003)	Socialinių sąveikų reiškiny	Socialinio bendravimo ir sąveikos reiškiny. Įvairiuose socialiniuose kontekstuose atsirandantis fenomenas, priklausantis nuo individo asmeninių savybių, konteksto (aplinkos) ypatybių ir šių atributų sąveikos.
Alblooshi (2018), Dewett (2004), Ghimire ir kt. (2021), Ghosh (2015), Kruijen ir van Genugten (2017), Markevičiūtė ir Jucevičius (2013), Muzzio ir de Paiva Júnior (2018), Pope (2005), Ryhammar ir Brolin (1999), Sirkwoo (2015)	Pokyčio ir įtakos ypatybė, idėjinis fenomenas, disrupcija	Tam tikrą pokytį ar įtaką individualiame (asmeniniame) ir socialiniame kontekstuose daranti ypatybė. Subjektyvus fenomenas, pasireiškiantis kaip idėjų kūrimo procesas, kurio kulminacija yra koks nors naujas rezultatas ar inovacija, galinti nustatyti naujus socialinius, ekonominius ar kt. standartus, ar idėja, metanti iššūkį nusistovėjusiai tvarkai (angl. <i>status quo</i> ) ir tradiciniams veiklos būdams.

### 3 priedo tęsinys. Bendro kūrybiškumo ir darbuotojų kūrybiškumo apibrėžimai

Šaltiniai	Kūrybiškumo samprata	Kūrybiškumo sampratos apibrėžimas
Dubina (2005), Ghosh (2015), Kaufman ir Beghetto (2009), Kozbelt ir kt. (2010), Muñoz-Doyague ir kt. (2008), Plucker ir Makel (2010), Rhodes (1961), Runco (2010), Runco ir Kim (2013), Schnugg (2019), Tang ir Gruszka (2017), Woodman ir kt. (1993)	Kūrybiškumo formų savybės: asmenys, procesai, produktai, aplinka (situacija, kontekstas, vieta, išorinis spaudimas), įtikinimas, kūrybinis potencialas ir kūrybiškas darbo atlikimas	Asmeninių gabumų, proceso ir aplinkos sąveika, kurios dėka individas ar grupė sukuria suvokiamą produktą, kuris yra naujas ir naudingas socialiniame kontekste. Reiškiny, kai asmuo perduoda psichinės veiklos (psichinio proceso) metu ir tam tikromis aplinkos, išorinio spaudimo sąlygomis sukurtą naują koncepciją, idėją, produktą. Specifinės produktų, asmenybių, mąstymo procesų ir situacijų savybės.
Alblooshi (2018), Amabile (1988), Amabile ir Pratt (2016), Anderson ir kt. (2014), Cai ir kt. (2020), Cummings ir Oldham (1997), Dubina (2005), Jiang ir kt. (2012), Schnugg (2019), Woodman ir kt. (1993)	Kūrybiškų asmenų lygmenys: individai, grupės ir organizacijos	Individo, asmenų grupės ar organizacijos kuriamos naujos ir naudingos idėjos, produktai ar procesai.
Alblooshi (2018), Amabile (1988), Amabile ir Pratt (2016), Ghosh (2015), Muñoz-Doyague, González-Álvarez ir Nieto (2008), Palupi (2020), Schnugg (2019), Sirkwoo (2015), Woodman ir kt. (1993)	Individualus kūrybiškumas	Individualus kūrybiškumas – su sritimi susijusių asmeninių įgūdžių (faktinių žinių ir techninių įgūdžių), su kūrybiškumu susijusių įgūdžių (mąstymo stiliaus ir darbo stiliaus) ir vidinės motyvacijos funkcija. Įvairių asmens įgūdžių, gebėjimų, žinių, pažiūrų ir patirties panaudojimas naujai idėjai sukurti ar priimant sprendimus, sprendžiant problemą ir efektyviai atliekant užduotį.
Alblooshi (2018), Luu ir kt. (2019), Schnugg (2019), Woodman ir kt. (1993)	Grupinis ar komandinis kūrybiškumas	Grupinis ar komandinis kūrybiškumas – kartu komandoje dirbančių asmenų naujų ir naudingų idėjų, susijusių su produktais, paslaugomis, procesais ir procedūromis, kūrimas. Asmenų grupės kuriamų galutinių idėjų bendras naujumas ir naudingumas.
Alblooshi (2018), Ali Taha ir kt. (2016), Cai ir kt. (2020), Dubina (2005), Ghosh (2015), Jiang ir kt. (2012), Palupi (2020), Puccio ir Cabra (2010), Schnugg (2019), Sirkwoo (2015), Usta ir Ūnsar (2015), Woodman ir kt. (1993)	Organizacinis kūrybiškumas	Organizacinis kūrybiškumas – sudėtingoje socialinėje sistemoje bendradarbiaujančių asmenų formuojamas organizacijai vertingas, naudingas, naujas produktas, paslauga, idėja, procedūra ar procesas. Idėjų, kurios yra naujos (originalios) ir potencialiai naudingos (vertingos) konkrečiai organizacijai, prisidedančios prie veiklos rezultatų gerinimo, prisitaikymo prie pokyčių, individų, grupių ir organizacijos gerovės skatinimo, generavimo. Asmens saviraiškos laisvė kuriant naujas ir naudingas idėjas, produktus, paslaugas, procesus ir procedūras organizacijos tikslams pasiekti, pagerinti savo bei organizacijos veiklą ir inovatyvumą, išlaikyti konkurencinį pranašumą rinkoje bei neprognozuojamoje ir besikeičiančioje verslo aplinkoje.

### 3 priedo tęsinys. Bendro kūrybiškumo ir darbuotojų kūrybiškumo apibrėžimai

Šaltiniai	Kūrybiškumo samprata	Kūrybiškumo sampratos apibrėžimas
Alblooshi (2018), Yuan ir Woodman (2020), Markevičiūtė ir Jucevičius (2013)	Žmogiškasis kapitalas, organizacijos turtas	Žmogiškasis kapitalas ir kūrybinės kompetencijos (požiūrių, išteklių ir elgesio rinkinys, leidžiantis asmenims pritaikyti kūrybiškumą ir žinias, kad pasiektų aukščiausius rezultatus). Kūrybingi darbuotojai yra vertingas organizacijos turtas.
Alblooshi (2018), Ali Taha ir kt. (2016), Cai ir kt (2020), Cummings ir Oldham (1997), Dewett (2004), Ghimire ir kt. (2021), Ghosh (2015), Yuan ir Woodman (2020), Kruyen ir van Genugten (2017), Markevičiūtė ir Jucevičius (2013), Palupi (2020), Pope (2005), Sirkwoo (2015), Zhou ir George (2001), Zhou ir Shalley (2003)	Darbuotojų kūrybiškumas	Darbuotojų kūrybiškumas – darbuotojo atliekamas kūrybiškas darbas, gebėjimas sugalvoti naujų (originalių) ir naudingų (vertingų) idėjų ar sprendimų, pagerinančių su darbu susijusią praktiką, pritaikomų įvairiuose organizacijos vertės kūrimo kontekstuose ir prisidedančių prie organizacijų atsinaujinimo, išlikimo ir augimo neprognuojuojamoje ir konkurencingoje verslo aplinkoje. Tai gali būti naujas apčiuopiamas produktas, paslauga ar gamybos metodas, verslo problemos sprendimas, kūrybinis darbo procesų pokytis, kūrybinė verslo strategija ar administravimo procedūra, kurie vertinami suinteresuotųjų (pvz., vadovų, kolegų ar klientų) ir sukelia inkrementinius arba radikalius pokyčius kūrėjo, organizacinio vieneto ar viso sektoriaus veikloje, aplinkoje. Įvairių darbuotojo įgūdžių, gebėjimų, žinių, pažiūrų ir patirties panaudojimas naujai idėjai sukurti ar priimant sprendimus, sprendžiant problemą ir efektyviai atliekant užduotį.



#### 4 priedas. Individualų darbuotojų kūrybiškumą skatinantys veiksniai

Veiksniai	Komponentai
Asmenybės bruožai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savigarba</li> <li>• Vidinė kontrolės padėtis (savikontrolė bei aplinkinių įvykių ir sprendimų kontrolė savose rankose)</li> <li>• Aukštas estetinių savybių vertinimas, patyrimas</li> <li>• Platūs interesai</li> <li>• Potraukis sudėtingumui</li> <li>• Noras rizikuoti, eksperimentuoti</li> <li>• Aukšta energija</li> <li>• Nepriklausomumas nuo kitų sprendimų, nuomonių ir vertinimų</li> <li>• Autonomija, savarankiškumas</li> <li>• Iniciatyvumas</li> <li>• Intuicija</li> <li>• Pasitikėjimas savimi</li> <li>• Priešingos ar prieštaringos savos asmenybės bruožų supratimas ir pritaikymas</li> <li>• Kūrybinis saviveiksmingumas ir kūrybinio vaidmens tapatybė</li> <li>• Vaizduotė</li> <li>• Atkaklumas</li> <li>• Smalsumas</li> <li>• Intelektualus sąžiningumas</li> <li>• Atvirumas, komunikabilumas</li> <li>• Atvirumas patirčiai</li> <li>• Geranoriškumas</li> <li>• Ekstraversija</li> <li>• Emocinis stabilumas</li> </ul>
Kognityvinis stilius ir kūrybiško mąstymo gebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divergentinis ir konvergentinis mąstymas</li> <li>• Lateralinis (šoninis) mąstymas</li> <li>• Kognityviniai sklandumo, lankstumo, originalumo ir detalumo procesai</li> <li>• Kūrybinis mąstymas</li> <li>• Idėjų generavimo sklandumas</li> <li>• Nepriklausomumas nuo išorinės aplinkos (savikoncentracija)</li> <li>• Intelektualiniai, transformaciniai gebėjimai</li> <li>• Problemos identifikavimo, sprendimų generavimo ir įgyvendinimo gebėjimai ir procesai</li> <li>• Mokymosi gebėjimai ir procesai</li> <li>• Naujų žinių įsisavinimo gebėjimai ir procesai</li> <li>• Paaiškinimų, asociacijų, analogijų, alternatyvų generavimas</li> <li>• Priežastinis samprotavimas</li> </ul>
Kompetencija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Žinios</li> <li>• Techniniai įgūdžiai ir gebėjimai</li> <li>• Patirtys</li> <li>• Talentai</li> <li>• Ekspertiškumas</li> <li>• Atmintis</li> <li>• Informacinė medžiaga</li> <li>• Praktikos</li> <li>• Įžvalgos</li> </ul>

#### 4 priedo tęsinys. Individualų darbuotojų kūrybiškumą skatinantys veiksniai

Veiksniai	Komponentai
Motyvacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidinė motyvacija</li> <li>• Tikslai, norai, siekiai, lūkesčiai</li> <li>• Mėgavimasis darbu, pasitenkinimo jausmas</li> <li>• Asmeninis iššūkis</li> <li>• Teigiami jausmai, malonios emocijos</li> <li>• Darymas to, kas patinka</li> <li>• Susidomėjimas, smalsumo patenkinimas</li> <li>• Dėmesio kontrolė</li> <li>• Smagumas</li> <li>• Įkvėpimas</li> <li>• Prasingumas</li> <li>• Įsitraukimas į darbą</li> <li>• Saviraiška, laisvas pasirinkimas</li> </ul>
Ankstesnės sąlygos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praeities patirtys</li> <li>• Biografiniai kintamieji</li> </ul>
Tikslų orientacijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saviugdosa įsitikinimai</li> <li>• Interpretacijos ir veiksmai pasiekimų situacijose</li> <li>• Mokymosi tikslų orientacija</li> <li>• Asmeninis kompetencijos ugdymas</li> <li>• Veiklos orientacija</li> <li>• Orientacija į meistriškumą</li> <li>• Pastangų paskirstymo orientacija</li> <li>• Augimo poreikis</li> </ul>
Vertybės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedantys principai</li> <li>• Atitiktis ir prisitaikymas aplinkoje</li> <li>• Teigiamos objektų ir reiškinių reikšmės</li> <li>• Svarbiausi socialinio, kultūrinio ir ekonominio pasaulio aspektai</li> <li>• Įsitikinimai, nuostatos</li> <li>• Žmogaus poreikius atitinkančios gėrybės</li> </ul>
Savęs sampratos ir tapatybė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacija grindžiama savigarba ir tapatybė</li> <li>• Kūrybinis saviveiksmingumas (kūrybinių pajėgumų savivoka)</li> <li>• Kūrybinio vaidmens, kūrybiškos asmenybės tapatybė</li> <li>• Tapatybių suderinamumas ir integracija</li> </ul>
Psichologinės būsenos ir emocinis intelektas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afektas, emocinė reakcija</li> <li>• Nuotaikos</li> <li>• (Ne)pasitenkinimas darbu</li> <li>• Emocinis ambivalentiškumas (vienu metu patiriamos teigiamos ir neigiamos emocijos)</li> <li>• Kognityvinis lankstumas</li> <li>• Energijos ir gyvybingumo jausmas</li> <li>• Įtampa, dirglumas</li> <li>• Pasitikėjimas</li> <li>• Empatija, meilė</li> </ul>
Elgsenos įgūdžiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebėjimas perteikti savo idėjas</li> <li>• Tam tikras įtikinėjimo laipsnis</li> <li>• Pastangos, susikaupimas, atkaklumas</li> </ul>

## 5 priedas. Organizacinį kūrybiškumą apibrėžiantys veiksniai

Veiksniai	Komponentai
Organizacijos aplinkos įtakos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacinė kultūra</li> <li>• Organizacinis klimatas</li> <li>• Atlygio sistema</li> <li>• Ištekliai</li> <li>• Misija ir strategija</li> <li>• Struktūra</li> <li>• Technologijos</li> <li>• Lyderystė</li> <li>• Organizacijos dydis</li> <li>• Žinių kaupimo ir panaudojimo tinklai</li> <li>• Naujovių įsisavinimas ir paskirstymas</li> <li>• Verslo antrepreneriškumas</li> </ul>
Darbo kontekstas ir užduočių sąlygos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbo sudėtingumas (įgūdžių įvairovė, užduoties reikšmė, užduoties tapatumas, autonomija, grįžtamasis ryšys ir rutiniškumas)</li> <li>• Tikslai, lūkesčiai ir darbo reikalavimai</li> <li>• Užduočių ir laiko sąlygos (apribojimai, spaudimas, ištekliai)</li> <li>• Atlygio (materialaus ir nematerialaus) sąlygos</li> </ul>
Lyderystės stiliai ir vadovų palaikymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformacinė lyderystė</li> <li>• Kūrybiška lyderystė</li> <li>• Įgalinanti lyderystė</li> <li>• Charismatiška lyderystė</li> <li>• Įtrauki lyderystė</li> <li>• Transakcinė lyderystė</li> <li>• Įtaka grįsta lyderystė</li> <li>• Įkvepiantis motyvavimas</li> <li>• Vadovų palaikymas, įgalinimas, grįžtamasis ryšys, lūkesčiai, neperteklinis stebėjimas, dosnumas</li> </ul>
Fizinė aplinka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbo vietos dizainas</li> <li>• Kambariniai augalai</li> <li>• Specifinės spalvos, garsai, kvapai, apšvietimas, fizinis klimatas</li> <li>• Erdvinis išdėstymas</li> <li>• Atviros biuro patalpos</li> </ul>
Vadovybės ypatybės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos</li> <li>• Vadovybės palaikymas naujovėms</li> <li>• Transformacinė vadovo lyderystė</li> <li>• Vadovybės palankus požiūris į naujoves</li> <li>• Vadovybės demografinės charakteristikos, darbo patirtis, ilgaamžiškumas, vadybinės priklausomybės, įvairovė</li> </ul>
Kūrybiškumo valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kūrybiškumo ugdymo ir valdymo programos</li> <li>• Palaikymo ir skatinimo mechanizmai</li> <li>• Lyderių, koučerių, mentorių ir pan. sistema</li> <li>• Kontaktas su pavyzdžiais ir kitais kūrybiškais žmonėmis</li> <li>• Gerosios praktikos</li> </ul>

## 5 priedo tęsinys. Organizacinį kūrybiškumą apibrėžiantys veiksniai

Veiksniai	Komponentai
Vadybinės praktikos ir procesai	<p>Darbuotojų:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paieška</li> <li>• Vertinimas ir atranka</li> <li>• Įdarbinimas</li> <li>• Ugdymas</li> <li>• Išlaikymas (motyvavimas, apmokėjimas)</li> <li>• Veiklos vertinimas</li> </ul>
Socialinės įtakos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialinės naudos ir palengvinimai</li> <li>• Sąveikos su grupės ar aplinkos dalyviais</li> <li>• Socialinė informacija</li> <li>• Grįžtamasis ryšys, įvertinimas ir teisingumas</li> <li>• Kolegų ir vadovų įtakos</li> </ul>
Sąlygos individualiam kūrybiškumui	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kūrybiškumui palankus psichologinis klimatas</li> <li>• Laisvė rizikuoti ir eksperimentuoti</li> <li>• Žaismingas įsitraukimas į idėjų, objektų ir technologijų tyrinėjimą, erdvė fantazijai</li> <li>• Saugumas tyrinėti už taisyklių ir socialinių (arba organizacinių) struktūrų ribų</li> <li>• Erdvės eksperimentuoti, tyrinėti</li> <li>• Saugumas nuo kritikos ar išankstinių vertinimų</li> <li>• Problemos, konflikto, galimybės atsiradimas</li> <li>• Nematerialūs (vidiniai) atlygiai</li> <li>• Teigiamas požiūris į naujoves</li> <li>• Autonomija</li> <li>• Pakankami informaciniai, idėjiniai, laiko, darbo ir kt. ištekliai</li> <li>• Galimybės mokytis, pažinti</li> <li>• Asmeninė lyderystė, iniciatyva</li> <li>• Lyderių palaikymas, prieinami pavyzdžiai</li> </ul>
Išorinis dalinimasis žiniomis ir informacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarp organizacijų vykstanti komunikacija, bendradarbiavimas, mokymasis, tinklaveika</li> <li>• Viešieji ryšiai, marketingas</li> </ul>
Išorinė aplinka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klientų įtakos ir pasitikėjimas</li> <li>• Politinės, ekonominės, socio-kultūrinės, technologinės, aplinkosauginės ir teisinės situacijos veiksniai</li> <li>• Urbanizacija</li> <li>• Bendruomenės gerovė</li> <li>• Populiacijos augimas</li> <li>• Nedarbo lygis</li> <li>• Globalizacija</li> <li>• Konkurencija</li> <li>• Geografinis MTEP veiklos pasiskirstymas</li> <li>• Aplinkos neapibrėžtumai</li> <li>• Aplinkos spaudimas, visuomenės lūkesčiai ir reikalavimai, žiniasklaidos dėmesys</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Anderson ir kt. (2014), Cummings ir Oldham (1997), Kruyen ir van Genugten (2017), Schnugg (2019) ir Woodman ir kt. (1993).

## 6 priedas. „Naujojo normalumo“ apibrėžimai

Šaltinis	„Naujojo normalumo“ apibrėžimai
Buheji ir Buheji (2020)	<p>Iššūkių ir nestabilumo kupinas laikotarpis, kuriame judrumas (<i>agile</i> projektų valdymas), smalsumas, rizikos mažinimas, dėmesingas mokymasis tyrinėjant ir darant būtų tiek išlikimo, tiek konkurencingumo norma.</p> <p>Staiga aplinkos pasikeitimo, kaip COVID 19 pandemija, sąlygos, kuriose darbo aplinka nuolat keičiasi ir neapibrėžtumas yra norma.</p> <p>Įvykis, statusas, era, kuri anksčiau buvo nepažįstama, arba netipiška situacija, kuri tapo standartine, įprasta ar laukiama.</p> <p>Era po COVID-19, kurioje reikės naujų kompetencijų pritaikymo ir nuolatinio galvojimo apie gebėjimus ir veiksmus, kurių gali prireikti ateityje.</p> <p>Laikotarpis po sukretimo, krizės ar pasaulinio iššūkio.</p>
Buheji, Ahmed ir Jahrami (2020)	Nuo COVID-19 pandemijos išplitimo 2020 m. pradžioje įsivyravusi nauja pasaulinė sistema, tvarka, kuri nustatė naujus mechanizmus visame pasaulyje.
Taylor ir Luckman (2018)	<p>Naujos profesijos ir vietos pasaulinėje darbo jėgoje, besikeičiančios valdymo formos, darbuotojų priimtos įveikos strategijos, siekiant valdyti sunkumus ir gyvenimo aplinkybes, jų supratimas apie galimybes, trajektorijas, tapatybes ir galimus atlygius, kuriuos jie priima kaip „naują normalumą“.</p> <p>Kintančią darbo patirtį skatinantys pokyčiai, pvz., naudojimas skaitmeninėmis technologijomis ir vis didėjančiomis jų teikiamomis galimybėmis, skaitmeninis darbas, padidėjęs mobilumas, neribotos darbo vietos, savarankiškas darbas ar freelancinimas asmeniniam augimui, bendra organizacinė dalinimosi infrastruktūra, lankstūs darbo modeliai, suasmenintas ir vis labiau individualizuotas darbas, verslumo ir kūrybiškumo vertybės, kurios tapo įprastu šiuolaikinio darbo ir iššūkių sprendimo mechanizmu, bei emociniai ir motyvaciniai pokyčiai, žymintys tai, kaip žmonės nori dirbti ir organizuoti savo asmeninį gyvenimą.</p> <p>Radikaliais pokyčiais pasižymintis aplinkos kontekstas.</p>
Ereedi, Nurgabdeshev, Kozhakhmet, Rofcanin ir Demirbag (2021)	<p>Aukštu neapibrėžtumu ir nepasitikėjimu pasižymintis laikotarpis, kurį lėmė nepageidaujamos, netikėtos, precedento neturinčios ir beveik nevaldomos situacijos.</p> <p>Nuo įprastinių normalumų nukrypusi tvarka po ekonominių krizių, stichinių nelaimių ar politinio nestabilumo situacijų.</p>
Škerlavaj (2020)	VUCA (nepastovi-neaiški-sudėtinga-dviprasmiška) situacija, kuriai būdingos įvairios sudėtingos problemos (sveikatos, ekonominių ir verslo, psichologinių, sociologinių, technologinių ir organizacinių, aplinkosaugos), kurių veiksmų rezultatas yra nenusipėjamas ir jas sprendžiant reikalinga tarpusavio priklausomybė.
Tang, Hofreiter, Reiter-Palmon, Bai ir Murugavel (2021)	Krizės sukelta diversifikuota patirtis, nukrypimas, kuris ištraukia asmenis ar organizacijas iš jiems pažįstamų ir įprastų situacijų. Labai neįprasti ir netikėti įvykiai ar situacijos, kurios išstumia asmenis už „normalumo“ srities.
Tasavori, Eftekhar, Elyasi ir Zaefarian (2021)	Neprognozuojamų situacijų, tokių kaip karas, terorizmas, sankcijos, ekonominės krizės ar politiniai neuztikrintumai, sukurti pokyčiai, neapibrėžtumo aplinka ir komplikauta situacija (pvz., organizacijoms).
Kwong, Demirbag, Wood ir Cooke (2021)	Netikėti įvykiai, kurie dabartinėmis sąlygomis pasauliniu mastu ir apimtimi pranoksta praeities žmogiškąją patirtį. Tai apima klimato kaitą, ligų protrūkius ir nenumatytas dabartinių technologijų pasekmes.

## 6 priedo tęsinys. „Naujojo normalumo“ apibrėžimai

Šaltinis	„Naujojo normalumo“ apibrėžimai
Thukral (2021)	Laikotarpis po krizės – situacijos, kuriai būdingas didelis neapibrėžtumas. Kadangi COVID-19 yra besitęsianti krizė ir nesant gydymo, ji sukėlė didelių elgsenos pokyčių, o tai savo ruožtu kelia rimtų iššūkių verslui išlikti, todėl daugiau dėmesio skiriama tam, kaip verslininkai savo kūrybiškumu ir naujovėmis reaguoja į tuos iššūkius.
Pakos, Walter, Rücker ir Voigt (2021)	Plačiai paplitęs visuomenės ir ekonomikos sutrikimas, kurį sukėlė pandemija. Darbuotojų veiklos perspektyvoje išryškėjančios tendencijos, tokios kaip lankstus darbas (laiko atžvilgiu), judrumas ( <i>agility</i> ), lankstūs darbo ir organizavimo metodai, kuo greitesnė ir inovatyvesnė reakcija į besikeičiančias rinkos sąlygas ir klientų poreikius), naujos biuro koncepcijos (nuotolinis darbas, skaitmeninis darbas, inovatyvi fizinė aplinka), bendradarbiavimo pokyčiai (mažiau hierarchinių struktūrų, lankstus bendradarbiavimas, technologijų palengvintas tinklų kūrimas ir bendradarbiavimas nepriklausomai nuo laiko ir vietos), platesnis kūrybiškumo panaudojimas sprendžiant problemas ir atliekant darbo uždavinius.
Santos Vieira de Jesus, Kamlot ir Dubeux (2020)	Su tvariomis, sustiprintomis visuotinėmis atsargumo ir nekontroliuojamų įvykių įveikimo priemonėmis susijusi tvarka. Pertvarkytas gyvenimo būdas. Tai, kas anksčiau nebuvo įprasta ir tapo įprasta po tam tikro įvykio.

## 7 priedas. Tyrimo instrumentas

Veiksnių lygmuo	Blokas (veiksniai)	Teiginiai	Originalūs teiginiai	Šaltinis
Demografiniai duomenys		Lytis, amžiaus karta, išsilavinimo lygis, darbinė patirtis, užimamos pareigos, darbo vietos pobūdis		
Darbuotojų kūrybiškumas		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siūlau naujų būdų, kaip pasiekti tikslus ar uždavinius</li> <li>2. Turiu naujų ir praktinių idėjų, kaip pagerinti veiklą</li> <li>3. Ieškau naujų technologijų, procesų, technikų ir (ar) produktų idėjų</li> <li>4. Siūlau naujų būdų, kaip pagerinti kokybę</li> <li>5. Esu geras kūrybiškų idėjų šaltinis</li> <li>6. Aš nebijau rizikuoti</li> <li>7. Pristatau savo idėjas kitiems ir nevensiu už jas pakovoti</li> <li>8. Kai tik turiu galimybę, darbe demonstruoju kūrybiškumą</li> <li>9. Kuriu tinkamus planus ir grafikus naujų idėjų įgyvendinimui</li> <li>10. Dažnai turiu naujų ir inovatyvių idėjų</li> <li>11. Aš sugalvoju kūrybiškus problemų sprendimus</li> <li>12. Į problemas dažnai žiūriu iš naujos perspektyvos</li> <li>13. Siūlau naujus darbo užduočių atlikimo būdus</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. I suggest new ways to achieve goals or objectives</li> <li>2. I come up with new and practical ideas to improve performance</li> <li>3. I search out new technologies, processes, techniques, and/or product ideas</li> <li>4. I suggest new ways to increase quality</li> <li>5. I am a good source of creative ideas</li> <li>6. I am not afraid to take risks</li> <li>7. I promote and champion ideas to others</li> <li>8. I exhibit creativity on the job when given the opportunity to</li> <li>9. I develop adequate plans and schedules for the implementation of new ideas</li> <li>10. I often have new and innovative ideas</li> <li>11. I come up with creative solutions to problems</li> <li>12. I often have a fresh approach to problems</li> <li>13. I suggest new ways of performing work tasks</li> </ol>	<p>Inam ir kt. (2021)</p> <p>Mercier ir kt. (2021)</p> <p>Zhou and George (2001)</p>

## 7 priedo tęsinys. Tyrimo instrumentas

Veiksnių lygmuo	Blokas (veiksniai)	Teiginiai	Originalūs teiginiai	Šaltinis
Asmeniniai veiksniai	Vidinė motyvacija	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Man labai patinka mano darbas</li> <li>2. Man smagu dirbti savo darbą</li> <li>1. Mano darbas man teikia malonių akimirkų</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Because I enjoy this work very much</li> <li>2. Because I have fun doing my job</li> <li>1. For the moments of pleasure that this job brings me</li> </ol>	Camilleri (2021) Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin ir Malorni (2010)
	Pasitenkinimas darbu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apskritai man patinka čia dirbti (savo organizacijoje)</li> <li>2. Apskritai aš nemėgstu savo darbo (atvirkštinis)</li> <li>3. Apskritai esu patenkintas savo darbu</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. In general, I like working at [company]</li> <li>2. In general, I don't like my job (reversed.)</li> <li>3. All in all, I am satisfied with my job</li> </ol>	Zhou and George (2001)
	Kūrybinis saviveiksmingumas	<p>Kūrybinis saviveiksmingumas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jaučiu, kad man sekasi kurti naujas idėjas</li> <li>2. Pasitikiu savo sugebėjimu kūrybiškai spręsti problemas</li> <li>3. Aš mokau kurti naujus produktus, metodus ar programas darbe</li> </ol>	<p>Creative Self-Efficacy</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. I feel that I am good at generating novel ideas</li> <li>2. I have confidence in my creative problem solving ability</li> <li>3. I have a knack for developing new methods or programs at work</li> </ol>	Gong, Huang ir Farh (2009) Tang, Ma, Naumann ir Xing (2020)
	Kompetencija (saviveiksmingumas)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esu įsitikinęs savo sugebėjimu atlikti savo darbą</li> <li>2. Esu įsitikinęs savo galimybėmis atlikti savo darbinę veiklą</li> <li>3. Esu įvaldęs savo darbui reikalingus įgūdžius</li> </ol>	<p>Competence items</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. I am confident about my ability to do my jobs</li> <li>2. I am self-assured about my capabilities to perform my work activities</li> <li>3. I have mastered the skills necessary for my job</li> </ol>	Zhang ir Bartol (2010)



## 7 priedo tęsinys. Tyrimo instrumentas

Veiksmių lygmuo	Blokas (veiksniai)	Teiginiai	Originalūs teiginiai	Šaltinis
Kontekstiniai veiksniai	Organizacinis naujovių klimatas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Čia skatinamas kūrybiškumas</li> <li>2. Vadovas gerbia mūsų gebėjimą kūrybiškai veikti</li> <li>3. Čia žmonėms leidžiama įvairiais būdais bandyti išspręsti tas pačias problemas</li> <li>4. Pagrindinė šios organizacijos narių funkcija yra vykdyti iš aukštesnio lygio kanalų ateinančius įsakymus (atvirkštinis)</li> <li>5. Čia žmogus gali turėti daug bėdų, būdamas kitoks (atvirkštinis)</li> <li>6. Šią organizaciją galima apibūdinti kaip lanksčią ir nuolat prisitaikančią prie pokyčių</li> <li>7. Žmogus negali daryti dalykų, kurie čia per daug skiriasi, nesukeldamas pykčio (atvirkštinis)</li> <li>8. Geriausias būdas sugyventi šioje organizacijoje yra galvoti taip, kaip kiti grupės nariai (atvirkštinis)</li> <li>9. Tikimasi, kad žmonės čia su problemomis susidoros tokiais pačiais būdais (atvirkštinis)</li> <li>10. Ši organizacija yra atvira ir reaguoja į pokyčius</li> <li>11. Atsakingi žmonės (pvz., vadovai, lyderiai) paprastai prisiima nuopelnus už kitų idėjas (atvirkštinis)</li> <li>12. Šioje organizacijoje mes linkę laikytis išbandytų ir tikrų būdų (atvirkštinis)</li> <li>13. Atrodo, kad ši vieta labiau susirūpinusi status quo išlaikymu, o ne pokyčiais (atvirkštinis)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creativity is encouraged here</li> <li>2. Our ability to function creatively is respected by the supervisor</li> <li>3. Around here, people are allowed to try to solve the same problems in different ways</li> <li>4. The main function of members in this organization is to follow orders, which come down through channels (reversed)</li> <li>5. Around here, a person can get in a lot of trouble by being different (reversed)</li> <li>6. This organization can be described as flexible and continually adapting to change</li> <li>7. A person cannot do things that are too different around here without provoking anger (reversed)</li> <li>8. The best way to get along in this organization is to think the way the rest of the group does (reversed)</li> <li>9. People around here are expected to deal with problems in the same way (reversed)</li> <li>10. This organization is open and responsive to change</li> <li>11. The people in charge around here usually get credit for others' ideas (reversed)</li> <li>12. In this organization, we tend to stick to tried and true ways (reversed)</li> <li>13. This place seems to be more concerned with the status quo than with change (reversed)</li> </ol>	Jaiswal ir Dhar (2015)

## 7 priedo tęsinys. Tyrimo instrumentas

Veiksnių lygmuo	Blokas (veiksniai)	Teiginiai	Originalūs teiginiai	Šaltinis
Kontekstiniai veiksniai	Organizacinis naujovių klimatas	14. Atlygio sistema čia skatina naujoves 15. Ši organizacija viešai pripažįsta novatoriškus darbuotojus 16. Atlygio sistema čia daugiausia naudinga tiems, kurie „nesiūbuoja valtį“ (atvirkštinis)	14. The reward system here encourages innovation 15. This organization publicly recognizes those who are innovative 16. The reward system here benefits mainly those who don't rock the boat (reversed)	Jaiswal ir Dhar (2015)
	Kūrybiška lyderystė	Kūrybiška lyderystė 1. Mano vadovas skatina ir pabrėžia ar stiprina darbuotojų kūrybiškumą 2. Mano vadovas gerbia darbuotojų gebėjimą veikti kūrybiškai 3. Mano vadovas leidžia darbuotojams įvairiais būdais bandyti spręsti tas pačias problemas 4. Mano vadovas tikisi, kad darbuotojai įvairiais būdais spręš problemas 5. Mano vadovas apdovanos darbuotojus, kurie kūrybiškai atlieka savo darbą 6. Mano vadovas viešai pripažins kūrybiškus darbuotojus	Leader Encouragement of Creativity 1. My manager encourages and emphasizes or reinforces creativity by employees 2. My manager respects employees' ability to function creatively 3. My manager allows employees to try to solve the same problems in different ways 4. My manager expects employees to deal with problems in different ways 5. My manager will reward employees who are creative in doing their job 6. My manager will publicly recognize those who are creative	Zhang ir Bartol (2010)
	Įgalinančio darbo kontekstas	Iššūkiai 1. Turimų projektų ir (arba) užduočių skaičius 2. Tai, kiek laiko praleidžiu darbe 3. Darbo apimtis, kurią reikia atlikti per numatytą laiką 4. Patiriamas laiko spaudimas 5. Man tenkančios atsakomybės dydis	Challenge stressors 1. The number of projects and or assignments I have 2. The amount of time I spend at work 3. The volume of work that must be accomplished in the allotted time 4. Time pressures I experience 5. The amount of responsibility I have	Inam ir kt. (2021)

## 7 priedo tęsinys. Tyrimo instrumentas

Veiksnių lygmuo	Blokas (veiksniai)	Teiginiai	Originalūs teiginiai	Šaltinis
Kontekstiniai veiksniai	Įgalinančio darbo kontekstas	6. Atsakomybės apimtis, kurią apima mano pareigos Kliūčių nebuvimas 1. Nesugebėjimas aiškiai suprasti, ko iš manęs tikimasi darbe (atvirkštinis) 2. Biurokratija, kurią turiu įveikti, kad atlikčiau savo darbą (atvirkštinis) 3. Jaučiamas darbo saugumo trūkumas (atvirkštinis) 4. Mano karjeros progreso sustojimo laipsnis (atvirkštinis) 5. Tai, kiek politika, o ne veiklos rezultatai veikia organizacinius sprendimus (atvirkštinis)	6. The scope of responsibility my position entails Hindrances stressors 1. The inability to clearly understand what is expected of me on the job (reversed) 2. The amount of red tape I need to go through to get my job done (reversed) 3. The lack of job security I have (reversed) 4. The degree to which my career seems stalled (reversed) 5. The degree to which politics rather than performance affects organizational decisions (reversed)	Inam ir kt. (2021)
		Užduočių įvairovė 1. Šis darbas suteikia man galimybę užsiimti daugybe įvairių dalykų 2. Įprastą darbo dieną atlieku įvairias užduotis 3. Šis darbas iš manęs reikalauja įvairių įgūdžių ir talentų panaudojimo	Task variety 1. This job gives me the opportunity to do many different things 2. I perform different tasks during a typical work day 3. This job requires me to use a number of skills and talents	Coelho, Augusto ir Lages (2011)
		Grįžtamasis ryšys apie užduotį 1. Galiu nesunkiai išsiaiškinti, ar gerai, ar prastai atlieku šį darbą 2. Lengvai identifikuojau, kaip gerai man sekasi atlikti savo darbą 3. Turiu daug galimybių sužinoti, kaip man sekasi mano darbas	Task feedback 1. I can easily ascertain whether I am performing well or poorly in this job 2. I easily identify how well I am doing in the job I am working on 3. I have many opportunities to find out how well I am doing in my job	

## 7 priedo tęsinys. Tyrimo instrumentas

Veiksmų lygmuo	Blokas (veiksniai)	Teiginiai	Originalūs teiginiai	Šaltinis
Kontekstiniai veiksniai	Įgalinančio darbo kontekstas	<p>Darbo autonomija</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Savo darbe turiu daug galimybių savarankiškai mąstyti ir veikti</li> <li>2. Šiame darbe turiu daug galimybių imtis iniciatyvos</li> <li>3. Esu skatinamas ieškoti problemų sprendimo būdų</li> <li>4. Aš puikiai kontroliuoju savo darbo tempą</li> </ol>	<p>Task autonomy</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. I have many opportunities for independent thought and action in my job</li> <li>2. I have many opportunities to take the initiative in this job</li> <li>3. I am encouraged to find solutions to problems</li> <li>4. I have a great deal of control over the pace of my work</li> </ol>	Coelho, Augusto ir Lages (2011)
		<p>Vaidmens konfliktas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Užduotis gaunu neturėdamas pakankamai išteklių ir medžiagos joms atlikti</li> <li>2. Dirbu su dviem ar daugiau grupių, kurios veikia gana skirtingai</li> <li>3. Gaunu nesuderinamų užklausų iš dviejų ar daugiau žmonių</li> <li>4. Darau dalykus, kuriuos vienas žmogus gali priimti, o kitas nepriimti</li> </ol>	<p>Role conflict</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. I receive assignments without enough resources and materials to complete them</li> <li>2. I work with two or more groups that operate quite differently</li> <li>3. I receive incompatible requests from two or more people</li> <li>4. I do things that are apt to be accepted by one person and not accepted by another</li> </ol>	
		<p>Vaidmens nedviprasmiškumas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaunu aiškius nurodymus dėl savo darbo pareigų</li> <li>2. Aš žinau, kokios mano pareigos</li> <li>3. Aš tiksliai žinau, ko iš manęs tikimasi</li> <li>4. Tinkamai paskirstau savo laiką</li> </ol>	<p>Role ambiguity</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. I receive clear instructions about my job duties</li> <li>2. I know what my responsibilities are</li> <li>3. I know exactly what is expected of me</li> <li>4. I have divided my time properly</li> </ol>	

## 7 priedo tęsinys. Tyrimo instrumentas

Veiksnių lygmuo	Blokas (veiksniai)	Teiginiai	Originalūs teiginiai	Šaltinis
Kontekstiniai veiksniai	Įgalinančio darbo kontekstas	<p>Prieiga prie išteklių</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Galiu gauti išteklių, reikalingų naujoms idėjoms paremti</li> <li>2. Kai man reikia papildomų išteklių savo darbui atlikti, paprastai galiu jų gauti</li> <li>3. Turiu prieigą prie išteklių, kurių man reikia, kad gerai atlikčiau savo darbą</li> </ol>	<p>Access to resources</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. I can obtain the resources necessary to support new ideas</li> <li>2. When I need additional resources to do my job, I can usually get them</li> <li>3. I have access to the resources I need to do my job well</li> </ol>	Spreitzer (1996) Zhang, Ke, Wang ir Liu (2018)
	Įgalinanti fizinė darbo aplinka	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mano darbo vietoje yra įvairių baldų (pvz., kėdžių, stalų, spintelių ir pan.)</li> <li>2. Mano darbo vietoje yra kambarinių augalų, gėlių</li> <li>3. Mano darbo vietos spalviniame spektre yra raminančių spalvų (pvz., žalia, mėlyna, mėlynai violetinė)</li> <li>4. Mano darbo vietos spalviniame spektre yra įkvepiančių spalvų (pvz., geltona, oranžinė, rožinė, raudona arba raudonai violetinė)</li> <li>5. Mano darbo vieta užtikrina galimybę į privatumą</li> <li>6. Iš mano darbo vietos yra geras vaizdas pro langą į gamtą</li> <li>7. Mano darbo vietoje yra langų į bet kokią išorinę aplinką</li> <li>8. Šviesos kiekis mano darbo vietoje yra optimalus</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Furniture (e.g. chairs, tables, cupboards) that are placed in the workplace</li> <li>2. Natural plants or flowers that are placed in the workplace</li> <li>3. Colours that provide a relaxing experience (e.g. green, blue or blue/violet)</li> <li>4. Colours that provide a stimulating experience (e.g. yellow, orange, pink, red or red/violet)</li> <li>5. The possibility of being away from the presence or view of others</li> <li>6. Having visual access from the work environment to the outer natural environment (e.g. trees, plants)</li> <li>7. Having visual access from the work environment to any outer environment</li> <li>8. The amount of light in the work environment</li> </ol>	Dul ir Ceylan (2011)

## 7 priedo tęsinys. Tyrimo instrumentas




Veiksnių lygmuo	Blokas (veiksniai)	Teiginiai	Originalūs teiginiai	Šaltinis
Kontekstiniai veiksniai	Igalinanti fizinė darbo aplinka	<p>9. Mano darbo vieta gauna pakankamai dienos šviesos</p> <p>10. Vidinis (fizinis) darbo vietos klimatas yra tinkamas (pvz., palanki oro temperatūra, drėgmė, oro sudėtis ir srautai)</p> <p>11. Garsai mano darbo vietoje yra teigiami ir neblaškantys (pvz., maloni muzika, tylą, triukšmo nebuvimas)</p> <p>12. Kvapai mano darbo vietoje yra teigiami ir neblaškantys (pvz., grynas oras, malonūs aromatai, blogo kvapo nebuvimas)</p>	<p>9. The light coming from the sun into the work environment</p> <p>10. The temperature, velocity, humidity and composition of the air in the work environment</p> <p>11. Positive sounds (e.g. music, silence, absence of noise)</p> <p>12. Positive odours (e.g. fresh air, absence of bad smell)</p>	Dul ir Ceylan (2011)




## 8 priedas. Darbuotojų kūrybiškumo ir skatinančių veiksnių koreliacija

			Darbuotojų kūrybiškumas	Vidinė motyvacija	Pasitenkinimas darbu	Kūrybinis saviveiksmingumas	Kompetencijos saviveiksmingumas	Organizacinis naujovių klimatas	Kūrybiška lyderystė	Igalinantis darbo kontekstas	Igalinanti fizinė darbo aplinka
Spearman's rho	Darbuotojų kūrybiškumas	Correlation Coefficient	1,000								
		Sig. (2-tailed)	.								
		N	161								
	Vidinė motyvacija	Correlation Coefficient	.297**	1,000							
		Sig. (2-tailed)	.000	.							
		N	161	161							
	Pasitenkinimas darbu	Correlation Coefficient	.226**	.790**	1,000						
		Sig. (2-tailed)	.004	.000	.						
		N	161	161	161						
	Kūrybinis saviveiksmingumas	Correlation Coefficient	.736**	.316**	.286**	1,000					
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.					
		N	161	161	161	161					
	Kompetencija (saviveiksmingumas)	Correlation Coefficient	.345**	.328**	.289**	.404**	1,000				
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.				
		N	161	161	161	161	161				

## 8 priedo tęsinys. Darbuotojų kūrybiškumo ir skatinančių veiksnių koreliacija

			Darbuotojų kūrybiškumas	Vidinė motyvacija	Pasitenkinimas darbu	Kūrybinis saviveiksmingumas	Kompetencijos saviveiksmingumas	Organizacinis naujovių klimatas	Kūrybiška lyderystė	Igalinantis darbo kontekstas	Igalinanti fizinė darbo aplinka
Spearman's rho	Organizacinis naujovių klimatas	Correlation Coefficient	.205**	.305**	.449**	.220**	-.029	1,000			
		Sig. (2-tailed)	.009	.000	.000	.005	.711	.			
		N	161	161	161	161	161	161			
	Kūrybiška lyderystė	Correlation Coefficient	.390**	.416**	.401**	.329**	.132	.649**	1,000		
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.094	.000	.		
		N	161	161	161	161	161	161	161		
	Igalinantis darbo kontekstas	Correlation Coefficient	.385**	.535**	.564**	.380**	.386**	.603**	.659**	1,000	
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	
		N	161	161	161	161	161	161	161	161	
	Igalinanti fizinė darbo aplinka	Correlation Coefficient	.218**	.367**	.380**	.172*	.073	.424**	.395**	.442**	1,000
		Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.029	.357	.000	.000	.000	.
		N	161	161	161	161	161	161	161	161	161
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											

-  – Labai stiprus ryšys (koreliacijos koeficientas nuo 0,90 iki 1)
-  – Stiprus ryšys (koreliacijos koeficientas nuo 0,70 iki 0,89)
-  – Vidutinis ryšys (koreliacijos koeficientas nuo 0,40 iki 0,69)

-  – Silpnas ryšys (koreliacijos koeficientas nuo 0,20 iki 0,39)
-  – Labai silpnas ryšys (koreliacijos koeficientas nuo 0,00 iki 0,19)
-  – Nėra ryšio, statistiškai nereikšmingas ryšys









## 9 priedas. Darbuotojų kūrybiškumo ir įgalinančio darbo konteksto elementų koreliacija

		Darbuotojų kūrybiškumas	Iššūkiai	Kliūtys	Užduočių įvairovė	Grįžtamasis ryšys apie užduotį	Darbo autonomija	Vaidmens konfliktas	Vaidmens dviprasmiškumas	Prieiga prie išteklių
Spearman's rho	Darbuotojų kūrybiškumas	Correlation Coefficient	1,000							
		Sig. (2-tailed)	.							
		N	161							
	Iššūkiai	Correlation Coefficient	,369**	1,000						
		Sig. (2-tailed)	,000	.						
		N	161	161						
	Kliūtys	Correlation Coefficient	-,037	-,348**	1,000					
		Sig. (2-tailed)	,642	,000	.					
		N	161	161	161					
	Užduočių įvairovė	Correlation Coefficient	,519**	,445**	,040	1,000				
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,618	.				
		N	161	161	161	161				
	Grįžtamasis ryšys apie užduotį	Correlation Coefficient	,393**	,251**	,191*	,424**	1,000			
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,015	,000	.			
		N	161	161	161	161	161			
	Darbo autonomija	Correlation Coefficient	,512**	,257**	,281**	,553**	,468**	1,000		
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	.		
		N	161	161	161	161	161	161		

## 9 priedo tęsinys. Darbuotojų kūrybiškumo ir įgalinančio darbo konteksto elementų koreliacija

			Darbuotojų kūrybiškumas	Iššūkliai	Kliūtys	Užduočių įvairovė	Grįžtamasis ryšys apie užduotį	Darbo autonomija	Vaidmens konfliktas	Vaidmens dviprasmiškumas	Prieiga prie išteklių
Spearman's rho	Vaidmens konfliktas	Correlation Coefficient	-,235**	-,475**	,599**	-,267**	,073	-,124	1,000		
		Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,001	,359	,117	.		
		N	161	161	161	161	161	161	161		
	Vaidmens dviprasmiškumas	Correlation Coefficient	,248**	,082	,323**	,246**	,476**	,406**	,230**	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,002	,303	,000	,002	,000	,000	,003	.	
		N	161	161	161	161	161	161	161	161	
	Prieiga prie išteklių	Correlation Coefficient	,271**	-,048	,385**	,180*	,298**	,386**	,193*	,366**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,541	,000	,023	,000	,000	,014	,000	.
		N	161	161	161	161	161	161	161	161	161
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											







-  – Labai stiprus ryšys (koreliacijos koeficientas nuo 0,90 iki 1)
-  – Stiprus ryšys (koreliacijos koeficientas nuo 0,70 iki 0,89)
-  – Vidutinis ryšys (koreliacijos koeficientas nuo 0,40 iki 0,69)

-  – Silpnas ryšys (koreliacijos koeficientas nuo 0,20 iki 0,39)
-  – Labai silpnas ryšys (koreliacijos koeficientas nuo 0,00 iki 0,19)
-  – Nėra ryšio, statistiškai nereikšmingas ryšys

**10 priedas. Darbuotojų kūrybiškumo bei skatinančių asmeninių ir kontekstinių veiksnių koreliacija**

			Darbuotojų kūrybiškumas	Asmeniniai veiksniai	Kontekstiniai veiksniai
Spearman's rho	Darbuotojų kūrybiškumas	Correlation Coefficient	1,000		
		Sig. (2-tailed)	.		
		N	161		
	Asmeniniai veiksniai	Correlation Coefficient	,517**	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,000	.	
		N	161	161	
	Kontekstiniai veiksniai	Correlation Coefficient	,356**	,561**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	161	161	161

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

-  – Labai stiprus ryšys (koreliacijos koeficientas nuo 0,90 iki 1)
-  – Stiprus ryšys (koreliacijos koeficientas nuo 0,70 iki 0,89)
-  – Vidutinis ryšys (koreliacijos koeficientas nuo 0,40 iki 0,69)
-  – Silpnas ryšys (koreliacijos koeficientas nuo 0,20 iki 0,39)
-  – Labai silpnas ryšys (koreliacijos koeficientas nuo 0,00 iki 0,19)
-  – Nėra ryšio, statistiškai nereikšmingas ryšys

### 11 priedas. Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių daugialypės regresijos modelio koeficientai

Coefficients <sup>a</sup>											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,698	,405		1,722	,087					
	Vidinė motyvacija	,067	,081	,078	,835	,405	,314	,068	,042	,291	3,442
	Pasitenkinimas darbu	-,143	,082	-,164	-1,753	,082	,226	-,141	-,088	,289	3,461
	Kūrybinis saviveiksmingumas	,648	,054	,714	11,991	,000	,768	,697	,604	,716	1,397
	Kompetencijos saviveiksmingumas	,053	,070	,047	,756	,451	,383	,061	,038	,651	1,536
	Organizacinis naujovių klimatas	-,007	,083	-,007	-,081	,936	,242	-,007	-,004	,387	2,581
	Kūrybiška lyderystė	,060	,059	,080	1,016	,311	,305	,082	,051	,406	2,462
	Igalinantis darbo kontekstas	,127	,131	,081	,972	,332	,372	,079	,049	,366	2,731
	Igalinanti fizinė darbo aplinka	,040	,060	,040	,674	,501	,177	,055	,034	,733	1,363

a. Dependent Variable: Darbuotojų kūrybiškumas

## 12 priedas. Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių kolinearumo diagnostika

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>												
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions								
				(Constant)	Vidinė motyvacija	Pasitenkinimas darbu	Kūrybinis saviveiksmingumas	Kompetencijos saviveiksmingumas	Organizacinis naujovių klimatas	Kūrybiška lyderystė	Įgalinantis darbo kontekstas	Įgalinanti fizinė darbo aplinka
1	1	8,840	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,054	12,850	,01	,00	,00	,08	,04	,06	,17	,00	,01
	3	,030	17,026	,00	,09	,08	,30	,01	,02	,03	,00	,01
	4	,027	17,975	,05	,04	,03	,17	,00	,00	,07	,00	,32
	5	,018	22,445	,04	,01	,00	,39	,18	,00	,05	,01	,42
	6	,015	24,247	,01	,01	,03	,00	,03	,52	,49	,00	,10
	7	,007	35,093	,63	,02	,01	,03	,63	,12	,04	,01	,14
	8	,005	41,098	,01	,80	,85	,03	,00	,18	,07	,01	,01
	9	,004	47,143	,25	,03	,00	,00	,10	,10	,09	,97	,00

a. Dependent Variable: Darbuotojų kūrybiškumas

**13 priedas. Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių daugialypės regresijos modelio koeficientų lentelė po kintamųjų faktorinės transformacijos**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>											
<b>Model</b>		<b>Unstandardized Coefficients</b>		<b>Standardized Coefficients</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>	<b>Correlations</b>			<b>Collinearity Statistics</b>	
		<b>B</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Beta</b>			<b>Zero-order</b>	<b>Partial</b>	<b>Part</b>	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>
1	(Constant)	4,246	,039		109,318	,000					
	REGR factor score Vidinė motyvacija ir Pasitenkinimas darbu	,080	,039	,103	2,054	,042	,103	,164	,103	1,000	1,000
	REGR factor score Organizacinis naujovių klimatas	,051	,039	,066	1,312	,192	,066	,105	,066	1,000	1,000
	REGR factor score Įgalinanti fizinė darbo aplinka	,068	,039	,088	1,750	,082	,088	,140	,088	1,000	1,000
	REGR factor score Kompetencijos saviveiksmingumas	,162	,039	,208	4,145	,000	,208	,318	,208	1,000	1,000
	REGR factor score Kūrybinis saviveiksmingumas	,549	,039	,708	14,082	,000	,708	,751	,708	1,000	1,000
	REGR factor score Kūrybiška lyderystė	,122	,039	,158	3,137	,002	,158	,246	,158	1,000	1,000
	REGR factor score Įgalinantis darbo kontekstas	,111	,039	,144	2,860	,005	,144	,225	,144	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Darbuotojų kūrybiškumas

14 priedas. Darbuotojų kūrybiškumą skatinančių veiksnių kolinearumo diagnostika po kintamųjų faktorinės transformacijos

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>											
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions							
				(Constant)	REGR factor score Vidinė motyvacija ir Pasitenkinimas darbu	REGR factor score Organizacinis naujovių klimatas	REGR factor score Įgalinanti fizinė darbo aplinka	REGR factor score Kompetencija (saviveiksmingumas)	REGR factor score Kūrybinis saviveiksmingumas	REGR factor score Kūrybiška lyderystė	REGR factor score Įgalinantis darbo kontekstas
1	1	1,000	1,000	,51	,02	,01	,06	,00	,38	,00	,02
	2	1,000	1,000	,00	,03	,04	,04	,60	,00	,29	,00
	3	1,000	1,000	,00	,04	,06	,72	,00	,17	,01	,00
	4	1,000	1,000	,00	,00	,00	,01	,00	,03	,00	,96
	5	1,000	1,000	,00	,69	,09	,09	,11	,01	,00	,00
	6	1,000	1,000	,00	,01	,02	,00	,25	,01	,70	,00
	7	1,000	1,000	,00	,17	,78	,02	,03	,00	,00	,00
	8	1,000	1,000	,49	,02	,01	,06	,00	,40	,00	,02

a. Dependent Variable: Darbuotojų kūrybiškumas

## **15 priedas. Tyrimo „Darbuotojų kūrybiškumą skatinantys veiksniai „naujojo normalumo“ sąlygomis“ anketa**

### **Darbuotojų kūrybiškumą skatinantys veiksniai „naujojo normalumo“ sąlygomis**

Gerbiami respondentai,

Esu Andrius Tomkevičius, Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Inovacijų valdymo ir antreprenerystės magistro programos studentas, ruošiantis baigiamąjį magistro projektą. Šio projekto tikslas – atskleisti darbuotojų kūrybiškumą skatinančius veiksnius „naujo normalumo“, kuris suprantamas kaip po COVID-19 pandemijos įsivyravusi neapibrėžtumo situacija, sąlygomis. Taigi kviečiu visus dirbančius asmenis aktyviai įsitraukti pildant tyrimą ir prisidėti prie kuriamos bendros projekto vertės.

Ši anketa yra konfidenciali tyrėjo (mano) ir respondento (Jūsų) sąveikos forma, todėl visų respondentų anonimiškumo užtikrinimas man yra prioritetas, o surinkti duomenys bus apibendrinti ir panaudoti mokslinės analizės tikslais.

Jūsų indėlis tikrai nebus užmirštas, tad atsidėkojant mielai su Jumis pasidalinčiau apibendrintais tyrimo rezultatais (savo el. pašto adresu įrašyti anketos pabaigoje).

#### **1. Jūsų lytis**

- Vyras
- Moteris
- Kita

#### **2. Amžiaus karta**

- 1943-1960 m.
- 1961-1981 m.
- 1982-2000 m.
- 2001 m. ir vėliau

#### **3. Jūsų išsilavinimo lygis**

- Žemesnis nei vidurinis
- Vidurinis ir (ar) profesinis
- Spec. vidurinis ar aukštesnysis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis koleginiis
- Aukštasis universitetinis
- Kita

#### **4. Jūsų darbinė patirtis**

- Mažiau nei 1 m.



- 1-3 m.
- 4-5 m.
- 6-10 m.
- Daugiau nei 10 m.

**5. Jūs užimate vadovaujančias pareigas?**

- Taip
- Ne

**6. Jūs darbo vieta**

- Ofise
- Namie
- Mišri
- Kita (mobili, angare, lauko sąlygomis ir pan.)

**Nurodykite, kaip sutinkate su pateiktais teiginiais apie Jūsų, kaip darbuotojo (-s), kūrybiškumą ir jį skatinančius veiksnius.**

**7. Darbuotojo (-s) kūrybiškumas**

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Siūlau naujų būdų, kaip pasiekti tikslus ar uždavinius						
Turiu naujų ir praktinių idėjų, kaip pagerinti veiklą						
Ieškau naujų technologijų, procesų, technikų ir (ar) produktų idėjų						
Siūlau naujų būdų, kaip pagerinti kokybę						
Esu geras kūrybiškų idėjų šaltinis						
Aš nebijau rizikuoti						
Pristatau savo idėjas kitiems ir nevengiu už jas pakovoti						
Kai tik turiu galimybę, darbe demonstruoju kūrybiškumą						
Kuriu tinkamus planus ir grafikus naujų idėjų įgyvendinimui						
Dažnai turiu naujų ir inovatyvių idėjų						
Aš sugalvoju kūrybiškus problemų sprendimus						
Į problemas dažnai žiūriu iš naujos perspektyvos						

Siūlau naujus darbo užduočių atlikimo būdus						
---	--	--	--	--	--	--

## 8. Vidinė motyvacija

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Man labai patinka mano darbas						
Man smagu dirbti savo darbą						
Mano darbas man teikia malonių akimirų						

## 9. Pasitenkinimas darbu

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Apskritai man patinka čia dirbti (savo organizacijoje)						
Apskritai aš nemėgstu savo darbo						
Apskritai esu patenkinta (-s) savo darbu						

## 10. Kūrybinis saviveiksmingumas

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jaučiu, kad man sekasi kurti naujas idėjas						
Pasitikiu savo sugebėjimu kūrybiškai spręsti problemas						
Aš moku kurti naujus produktus, metodus ar programas darbe						

## 11. Kompetencijos saviveiksmingumas

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Esu įsitikinęs(-usi) savo sugebėjimu atlikti savo darbą						
Esu įsitikinęs (-usi) savo galimybėmis atlikti savo darbinę veiklą						
Esu įvaldęs (-iusi) savo darbui reikalingus įgūdžius						

## 12. Organizacinis naujovių klimatas

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Čia skatinamas kūrybiškumas						
Vadovai skatina kūrybiškai veikiančius darbuotojus						
Čia žmonėms leidžiama įvairiais būdais bandyti išspręsti tas pačias problemas						
Pagrindinė šios organizacijos narių funkcija yra vykdyti iš aukštesnio lygio kanalų ateinančius įsakymus						
Čia žmogus gali turėti daug bėdų, būdamas kitoks						
Šią organizaciją galima apibūdinti kaip lanksčią ir nuolat prisitaikančią prie pokyčių						
Žmogus negali daryti dalykų, kurie čia per daug skiriasi, nesukeldamas pykčio						
Geriausias būdas sugyventi šioje organizacijoje yra galvoti taip, kaip kiti jos nariai						
Tikimasi, kad žmonės čia su problemomis susidoros tokiais pačiais būdais						
Ši organizacija yra atvira ir reaguoja į pokyčius						
Atsakingi žmonės (pvz., vadovai, lyderiai) paprastai prisiima nuopelnus už kitų idėjas						
Šioje organizacijoje mes linkę laikytis išbandytų ir tikrų būdų						
Atrodo, kad ši vieta labiau susirūpinusi status quo išlaikymu, o ne pokyčiais						
Atlygio sistema čia skatina naujoves						
Ši organizacija viešai pripažįsta novatoriškus darbuotojus						
Atlygio sistema čia daugiausia naudinga tiems, kurie „nesiūbuoja valties“						

### 13. Kūrybiška lyderystė

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku

Mano vadovas skatina ir pabrėžia ar stiprina darbuotojų kūrybiškumą						
Mano vadovas gerbia darbuotojų gebėjimą veikti kūrybiškai						
Mano vadovas leidžia darbuotojams įvairiais būdais bandyti spręsti tas pačias problemas						
Mano vadovas tikisi, kad darbuotojai įvairiais būdais spręš problemas						
Mano vadovas apdovanos darbuotojus, kurie kūrybiškai atlieka savo darbą						
Mano vadovas viešai pripažins kūrybiškus darbuotojus						

## 14. Įgalinančio (sudėtingumą ir autonomiškumą užtikrinančio) darbo kontekstas

### 14.1. Iššūkiai

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Savo darbe atlieku daug projektų ir (ar) užduočių						
Savo darbui skiriu nemažai laiko						
Per numatytą laiką turiu atlikti nemažai darbų						
Savo darbe jaučiu laiko spaudimą						
Man tenka didelė atsakomybė dėl mano darbo						
Mano pareigos apima nemažai atsakomybių						

### 14.2. Kliūtys

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Kartais sudėtinga aiškiai suprasti, ko iš manęs tikimasi darbe						
Turiu įveikti daug biurokratijos, kad atlikčiau savo darbą						
Jaučiu darbo saugumo trūkumą						
Jaučiu, kad mano karjeros progresas yra sustojęs						

Organizacinius sprendimus lemia ne veiklos rezultatai, o politika						
---	--	--	--	--	--	--

### 14.3. Užduočių įvairovė

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Šis darbas suteikia man galimybę užsiimti daugybe įvairių dalykų						
Įprastą darbo dieną atlieku įvairias užduotis						
Šis darbas iš manęs reikalauja įvairių įgūdžių ir talentų panaudojimo						

### 14.4. Grįžtamasis ryšys apie užduotį

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Galiu nesunkiai išsiaiškinti, ar gerai, ar prastai atlieku šį darbą						
Lengvai identifikuuju, kaip gerai man sekasi atlikti savo darbą						
Turiu daug galimybių sužinoti, kaip man sekasi mano darbas						

### 14.5. Darbo autonomija

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Savo darbe turiu daug galimybių savarankiškai mąstyti ir veikti						
Šiame darbe turiu daug galimybių imtis iniciatyvos						
Esu skatinamas ieškoti problemų sprendimo būdų						
Aš puikiai kontroliuoju savo darbo tempą						

### 14.6. Vaidmens konfliktas

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku

Užduotis gaunu neturėdamas pakankamai išteklių ir medžiagos joms atlikti						
Dirbu su dviem ar daugiau grupių, kurios veikia gana skirtingai						
Gaunu nesuderinamų užklausų iš dviejų ar daugiau žmonių						
Darau dalykus, kuriuos vienas žmogus gali priimti, o kitas nepriimti						

#### 14.7. Vaidmens dviprasmiškumas

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Gaunu aiškius nurodymus dėl savo darbo pareigų						
Aš žinau, kokios mano pareigos						
Aš tiksliai žinau, ko iš manęs tikimasi						
Tinkamai paskirstau savo laiką						

#### 14.8. Prieiga prie išteklių

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Galiu gauti išteklių, reikalingų naujoms idėjoms paremti						
Kai man reikia papildomų išteklių savo darbui atlikti, paprastai galiu jų gauti						
Turiu prieigą prie išteklių, kurių man reikia, kad gerai atlikčiau savo darbą						

#### 15. Įgalinanti (įkvepianti, komfortiška) fizinė darbo aplinka

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano darbo vietoje yra įvairių baldų (pvz., kėdžių, stalų, spintelių ir pan.)						
Mano darbo vietoje yra kambarinių augalų, gėlių						
Mano darbo vietos spalviniame spektre yra raminančių spalvų (pvz., žalia, mėlyna, mėlynai violetinė)						

Mano darbo vietos spalviniame spektre yra įkvepiančių spalvų (pvz., geltona, oranžinė, rožinė, raudona arba raudonai violetinė)						
Mano darbo vieta užtikrina galimybę į privatumą						
Iš mano darbo vietos yra geras vaizdas pro langą į gamtą						
Mano darbo vietoje yra langų į bet kokią išorinę aplinką						
Šviesos kiekis mano darbo vietoje yra optimalus						
Mano darbo vieta gauna pakankamai dienos šviesos						
Vidinis (fizinis) darbo vietos klimatas yra tinkamas (pvz., palanki oro temperatūra, drėgmė, oro sudėtis ir srautai)						
Garsai mano darbo vietoje yra teigiami ir neblaškantys (pvz., maloni muzika, tylą, triukšmo nebuvimas)						
Kvapai mano darbo vietoje yra teigiami ir neblaškantys (pvz., grynas oras, malonūs aromatai, blogo kvapo nebuvimas)						

El. pašto adreso laukelis (įrašyti tik norintiems susipažinti su atlikto tyrimo rezultatais)

**Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų skirtą laiką anketos pildymui!**