



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Monika Jarmalavičiūtė

**DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į NOVATORIŠKŲ IDĖJŲ
GENERAVIMĄ AKTYVINIMAS GAMYBINĖJE ĮMONĖJE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: prof. dr. Liudmila Bagdonienė

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į NOVATORIŠKŲ IDĖJŲ
GENERAVIMĄ AKTYVINIMAS GAMYBINĖJE ĮMONĖJE**

Įmonių valdymas 621N22001

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Monika Jarmalavičiūtė, VMGMVL-6 gr.

2017 m. gruodžio 18 d.

Vadovė

Prof. dr. Liudmila Bagdonienė

2017 m. gruodžio 18 d.

Recenzentas

Prof. Monika Petraitė

2017 m. gruodžio 18 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Monika Jarmalavičiūtė

Įmonių valdymas 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Darbuotojų įsitraukimo į novatoriškų idėjų generavimą aktyvinimas gamybinėje įmonėje“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 18 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Monikos Jarmalavičiūtės** baigiamasis magistro darbas tema „Darbuotojų įsitraukimo į novatoriškų idėjų generavimą aktyvinimas gamybinėje įmonėje“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	6
SUMMARY	7
ĮVADAS.....	8
1. DARBUOTOJŲ AKTYVINIMO ĮSITRAUKTI Į IDĖJŲ GENERAVIMĄ PROBLEMOS ANALIZĖ.....	10
2. TEORINIAI DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į NOVATORIŠKŲ IDĖJŲ GENERAVIMĄ SPRENDIMAI	16
2.1 Inovacijų kūrimo svarba ir diegimo procesas organizacijoje	16
2.2 Novatoriškų idėjų prielaidos ir generavimo procesas.....	21
2.2.1 Novatoriškų idėjų generavimo prielaidos	21
2.2.2 Novatoriškų idėjų generavimo procesas	28
2.3 Darbuotojų įsitraukimo į novatoriškų idėjų generavimą aktyvinimas.....	31
3. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į IDĖJŲ GENERAVIMĄ AKTYVINIMO TYRIMO METODOLOGIJA.....	42
3.1 Tiriamos įmonės pristatymas.....	42
3.2 Tyrimo metodika	45
4. DARBUOTOJŲ AKTYVINIMO ĮSITRAUKTI Į IDĖJŲ GENERAVIMĄ GAMYBINĖJE ĮMONĖJE TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	48
4.1 Interviu atsakymų analizė.....	48
4.2 Darbuotojų apklausos rezultatų analizė.....	51
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	63
LITERATŪRA.....	65
PRIEDAI.....	70

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Inovacijų klasifikacija	18
2 pav. Inovacijos diegimo fazės	20
3 pav. Inovacijos diegimo fazės.....	20
4 pav. Kūrybingumo komponentai idėjų generavimo etape	23
5 pav. Darbuotojų kūrybiškumo lygio ir kūrybiškumo terpės ryšys	27
6 pav. Keturių pakopų idėjų kūrimo modelis.....	29
7 pav. Naujų idėjų kūrimo modelis.....	30
8 pav. Sritis, kuriose prašoma novatoriškų idėjų	44
9 pav. Empyrinio tyrimo eiga	47
10 pav. Novatoriškų idėjų generavimo dažnumas	52
11 pav. Novatoriškų idėjų generatoriai darbuotojų požiūriu	53
12 pav. Novatoriškų idėjų generavimo ir pateikimo galimybės.....	53
13 pav. Veiksniai, lemiantys novatoriškų idėjų generavimą.....	54
14 pav. Darbininkų asmeninių savybių vertinimas	55
15 pav. Gamybos darbuotojų žinių ir gebėjimų vertinimas	56
16 pav. Administracijos darbuotojų žinių ir gebėjimų vertinimas.....	56
17 pav. Organizacijos aplinkos vertinimas darbuotojų požiūriu.....	57
18 pav. Novatoriškų idėjų generavimo barjerai darbuotojų požiūriu	58
19 pav. Respondentų įsitraukimą į idėjų generavimą skatinantys veiksniai	59
20 pav. Įmonės taikomų idėjų generavimo priemonių žinomumas.....	59
21 pav. Esamų aktyvinimo priemonių veiksmingumas respondentų požiūriu	60

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Inovacijos samprata	17
2 lentelė. Vidinės ir išorinės inovacijų atsiradimo prielaidos	19
3 lentelė. Novatoriškų idėjų generavimą lemiantys veiksniai	24
4 lentelė. Novatoriškų idėjų žinių kaupimo sritys ir kriterijai.....	25
5 lentelė. Kūrybiškumo, idėjų ir inovacijos ryšys	30
6 lentelė. Idėjų generavimą aktyvinančios priemonės	33
7 lentelė. Darbuotojų idėjų generavimą aktyvinančių metodų palyginimas	38
8 lentelė. Veiksniai, veikiantys darbuotojo įsitraukimą	39
9 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonės pagal motyvacijos lygį ir poreikius	40
10 lentelė. Tiriamos įmonės gaminių grupės	42
11 lentelė. Darbuotojų skaičius ir kaita pagal pozicijas	43
12 lentelė. Gamybos darbuotojų pateiktų ir įgyvendintų idėjų skaičius per mėnesį.....	44
13 lentelė. Duomenys apie informantus	48
14 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal demografinius rodiklius.....	51

Monika Jarmalavičiūtė. Activation of manufacturing company's employees involvement in innovative ideas generation. Master's Final Thesis in Title of Study Program / supervisor prof. dr. Liudmila Bagdonienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: Management and Administration

Key words: innovation, activation, idea generation, involvement

Kaunas, 2017, 68 p.

SUMMARY

Contemporary business surrounding, increasing competition and economic situation that has changed recently encourages organizations to look for other business decisions that could to ensure survival in a market. Innovative ideas of employees that are correctly redirected helps to reach the results organization wants, that's why involving employees into activity of enterprise has a positive connection with productivity and profitability. Innovative ideas in a productive enterprise create advantage and uniqueness in a market because of new ways of production, wider customization of technologies or effective usage of resources. Activation of involving employees into generating of new ideas is the most effective mean to ensure the effectiveness of the enterprise and to reach a long term advantage, that's why productive enterprises apply means and methods that involve employees into the process of ideas generation. **Object of final thesis** – activation of manufacturing company's employees involvement in innovative ideas generation. **Aim of final thesis** – to determine the active ways of involving employees into generating of innovative ideas in the manufacturing company. While making a theoretical analysis it was determined that there are two ways how to involve employers into generating ideas: by means and methods of motivating creativity and with the help of motivation system that leads to voluntary involving into the process. Generating of new ideas require not only creativity but also knowledge, abilities and the right organizational surrounding that create physical and social medium that involve effective communication, right organizational structure, value, position of boss and other. While making a qualitative research it was found out that the enterprise really need employees' innovative ideas, that's why special means of motivation: note board of offers, creating of publication, informal parties, rewards of the author of the best idea, a special space for creativity education. In order to activate generating ideas of managers it was applied the method of mind storm that encourages employees' creative thinking but it requires time and knowledge. For generating ideas the employees are rewarded with cash bonus, but after making quantitative research it was found out that the workers that are not very qualified come across with organizational and psychological barriers of ideas generating, that's why means of motivation are not effective. Employees of manufacturing company feel lack of keeping up from the side of headquarters while generating ideas, the right communication and feedback because of the implementation of presented ideas. So the surrounding of organization is very important factor that leads to the process of employees involving in generating ideas.

IVADAS

Aktualumas. Šiuolaikinė verslo aplinka, auganti konkurencija ir pasikeitusi ekonominė situacija skatina organizacijas ieškoti kitokių verslo sprendimų, užtikrinančių išlikimą rinkoje. Gebėjimas greitai reaguoti į pasikeitusius vartotojų lūkesčius, keičiant organizacijos veiklos pobūdį, atnaujinant asortimentą, tobulinant technologijas ar įrangą yra pagrindiniai įmonės vertės kūrimo veiksniai. Pranašumą rinkoje įgyja tos įmonės, kurios kuria, plėtoja bei įgyvendina inovacijas savo veikloje. Inovacija suprantama kaip naujos idėjos panaudojimas gamybinėje, technologinėje, paslaugų ar kitose veiklose (Stripeikis ir Ramanauskas, 2011).

Sapiegienė, Juknevičienė ir Stoškus (2009) pabrėžia, kad Vakarų valstybėse inovacijos jau kuris laikas yra ekonominės pažangos ir plėtros variklis, kuriantis aukštą veiklos produktyvumo lygį ir gerinantis žmonių gyvenimo kokybę. Inovacijų diegimas, nuolatinis veiklos tobulinimas reikalauja darbuotojų įsitraukimo į inovacijų kūrimą, o savanoriškos darbuotojų idėjų generavimo pastangos laikytinos esminiu ištekliumi. Pasak Lodienės (2011), organizacijos progresui reikalingas naujoviškas darbuotojas, kuris lengvai prisitaikytų prie pokyčių ir sugebėtų generuoti naujas idėjas. Novatoriškos ir tikslingai įgyvendinamos idėjos užtikrina įmonės konkurencinį pranašumą ir tvirtą pagrindą jos sėkmingai veiklai. Darbuotojų novatoriškos idėjos, nukreiptos tinkama linkme, organizacijai padeda pasiekti norimų rezultatų, todėl darbuotojų įsitraukimas į įmonės veiklą turi teigiamą ryšį su produktyvumu ir pelningumu (Bručkutė, Paužuolienė, Docienė ir Vaitiekus, 2012).

Gamybinės įmonės, kurių darbuotojai generuoja novatoriškas idėjas, efektyviau vykdo savo veiklą nei tos, kurios turi galingą materialinį kapitalą kaip nekilnojamasis turtas, technika, įranga ir kt. Lietuvoje gamybinių įmonių konkurencingumas ilgą laiką priklausė nuo gamybos veiksmų, eksporto plėtros, vidaus investicijų ir vartojimo, tačiau šių dienų organizacijų sėkmę lemia naujos technologijos, patobulinti įrengimai, efektyvesni veiklos procesai ir kt. Novatoriškos idėjos gamybinėje įmonėje sukuria pranašumą ir išskirtinumą rinkoje dėl naujų gamybos būdų, platesnio technologijų pritaikymo ar efektyvaus išteklių panaudojimo. Pasak Girnienės (2014), inovacijos negimsta „iš niekur“, tai procesas, reikalaujantis darbuotojų kūrybiškumo, jų žinių ir gebėjimų bei organizacijos inovacinės kultūros. Vinkuvienė (2013) pabrėžia, kad tik 5 iš 10 darbuotojų yra įsitraukę į įmonės tikslų įgyvendinimą ir veiklos gerinimą, todėl organizacijose trūksta darbuotojų generuojamų novatoriškų idėjų. Kavaliauskienės (2012) teigimu, darbuotojų įsitraukimo į novatoriškų idėjų generavimą aktyvinimas – veiksmingiausia priemonė įmonės efektyvumui užtikrinti ir ilgalaikiam pranašumui pasiekti, todėl gamybinės įmonės taiko tam tikras priemones ir metodus, aktyvinančius darbuotojų įsitraukimą į idėjų generavimo procesą.

Tiriamoji gamybinė įmonė pradėjo veiklą 1998 m., pasiūliusi rinkai šaldytus duonos ir pyrago gaminius, o šiandien įkūrusi tris gamyklas Marijampolės mieste. Įmonės tikslas – gaminti kokybiškus, įvairaus asortimento ir vartotojo lūkesčius atitinkančius gaminius, vykdyti pardavimus Lietuvoje ir

Europoje. Šioje įmonėje pirmenybė teikiama technologijoms, lankstumui ir inovacijoms, siekiant užimti lyderės poziciją rinkoje. Keičiantis vartotojų poreikiams, augant konkurencijai svarbu nuolat atsinaujinti ir diegti inovacijas, o novatoriški sprendimai šioje įmonėje gali užtikrinti pranašumą prieš konkurentus, gaminant kokybiškus produktus pažangiomis technologijoms. Tam reikalingi darbuotojai, gebantys generuoti naudingas idėjas, kurių įgyvendinimas mažintų gamybos sąnaudas, gerintų veiklos efektyvumą ar sukurtų pridėtinę vertę. Novatoriškų idėjų generavimui tiriamoje įmonėje svarbus darbuotojų savanoriškas įsitraukimas, tad darbe analizuojami organizacijos veiksmi, aktyvinantys darbuotojų įsitraukimą į idėjų generavimo procesą.

Darbo problema: kokiais būdais galima aktyvinti gamybinės įmonės darbuotojų įsitraukimą į idėjų generavimą.

Darbo objektas: darbuotojų įsitraukimo į novatoriškų idėjų generavimą aktyvinimas.

Tikslas – nustatyti darbuotojų įsitraukimo į novatoriškų idėjų generavimą aktyvinimo būdus gamybinėje įmonėje.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti darbuotojų įsitraukimo į idėjų generavimą tyrimų problematikos analizę.
2. Atlikti darbuotojų aktyvinimo įsitraukti į novatoriškų idėjų generavimą teorinę analizę.
3. Ištirti gamybinės įmonės darbuotojų įsitraukimo į idėjų generavimą aktyvinimo praktiką vadovų ir darbuotojų požiūriu.
4. Pateikti tiriamos įmonės darbuotojų įsitraukimo į idėjų generavimą aktyvinimo pasiūlymus.

Metodai: darbuotojų įsitraukimo į novatoriškų idėjų generavimą aktyvinimo teoriniams sprendimams išsiaiškinti atlikta lyginamoji mokslinės literatūros analizė, o empiriniam tyrimui atlikti naudotasi apklausos, struktūrizuoto interviu ir turinio analizės metodais.

Darbo apimtis. Darbo apimtis 68 psl. be priedų. Pirmajame skyriuje analizuojama darbuotojų įsitraukimo į idėjų generavimą tyrimų problematika. Antrasis skyrius skirtas darbuotojų įsitraukimo į novatoriškų idėjų generavimą aktyvinimo teorinei analizei. Trečiame skyriuje pristatoma tiriamoji gamybinė įmonė ir nustatoma tyrimo metodologija, o ketvirtas skyrius skirtas tyrimo rezultatų analizei.

1. DARBUOTOJŲ AKTYVINIMO ĮSITRAUKTI Į IDĖJŲ GENERAVIMĄ PROBLEMOS ANALIZĖ

Visais laikais mokslo ir technologijos pažanga, socialiniai ir ekonominiai pokyčiai priklausė nuo naujų idėjų įgyvendinimo, tad jų kūrimas aktualus nuo senovės iki šių dienų. Ypač tai svarbu šiandieniniame pasaulyje, kur sparti pažanga „sendina“ sukurtas naujoves. Išgyvenamas ryškių pokyčių etapas, kai paprasti ir įprasti dalykai tampa nereikalingi, o inovacijos pasensta taip greitai, jog visuomenė nespėja prie jų priprasti. Galima daryti prielaidą, kad organizacijos eina į naują epochą, kurioje pirmenybė teikiama inovacijų kūrimui. Informacinėje visuomenėje buvo naudojamos kitų sukurtos technologijos, metodai, tačiau dabar įmonės pranašumą įgyja naudojant savo darbuotojų kūrybinę vaizduotę (Beresnevičius, 2014).

Sapiegienė, Juknevičienė ir Stoškus (2009) organizacijas pagal inovacijų taikymą skirsto į keturis tipus: strateginiai novatoriai, nepastovūs novatoriai, technologijų modifikatoriai, technologijų adaptuotojai. Autoriai nustatė, jog trečdalis įmonių yra nepastovūs novatoriai, inovacijas diegiantys įmonės viduje pagal poreikį arba tam tikrais momentais, tačiau inovacijų kūrimui ir plėtojimui šios įmonės neskiria didelio dėmesio. Mažiausia dalis visų įmonių priklauso strateginiams novatoriams, kuriems inovacijos yra pagrindinis komponentas, kuriant įmonės strategiją. Moksliniai tyrimai ir technologijų plėtra tokiose įmonėse atliekami nuolat, ieškoma originalių sprendimų, siekiant sukurti novatoriškus produktus arba procesus. Taigi, apibendrinus autorių tyrimo rezultatus, galima teigti, jog dauguma įmonių inovacijas diegia tik esant būtinumui, tačiau nelinkusios nuolatos ieškoti novatoriškų sprendimų.

Pasak Stripeikio ir Ramanausko (2011), novatoriška įmonė yra ta, kuri nuolatos ieško galimybių atsinaujinti, nestovi vietoje, inicijuoja vidinius pokyčius. Tokia įmonė kuria ir pritaiko inovacijas, sukurdamą vertę vartotojui. Novatoriška įmonė pasižymi: orientacija į pokyčius, decentralizacija, rizika, formalumų ir apribojimų atsisakymu, iniciatyvumo skatinimu. Pagal Duobienę (2014), novatoriškumas gali būti suprantamas kaip organizacijos polinkis įsitraukti ir palaikyti naujas idėjas, eksperimentines veiklas, kurios gali sąlygoti produktų, paslaugų ar technologinio proceso inovacijas. Inovacijos kūrimas įmonėje, prasideda nuo darbuotojų gebėjimo pastebėti problemas ir rasti joms efektyvų sprendimą. Stripeikio ir Ramanausko (2011) tyrimo metu nustatyta, jog naujų idėjų atsiradimą labiausiai lemia darbuotojo kūrybiškumas, kuris suprantamas kaip gebėjimas sukurti kažką naujo, originalaus, kuris apima asmens savybes ir kryptingą jo ugdymą. Kūrybiškas mąstymas yra svarbiausias veiksnys, lemiantis novatoriškų idėjų generavimą organizacijoje. Be to, autoriai nustatė, kad novatoriškos įmonės yra tos, kurios pasižymi talentingais ir iniciatyviais darbuotojais, tinkama kūrybiškumo vertinimo ir lavinimo sistema bei tam palankia organizacine aplinka. Organizacijos, kurios siekia konkurencingumo, gerų verslo rezultatų, didelį dėmesį skiria darbuotojų gebėjimui generuoti novatoriškus sprendimus.

Pagal Sapiegienę ir kt. (2009), organizacijoms svarbu nuolat ieškoti naujų idėjų. Dauguma pramonės įmonių naudingų idėjų inovaciniams projektams gauna iš vidinių šaltinių – darbuotojų, kurie daugiausiai laiko praleidžia prie įrengimų, mechanizmų technologijų ar veiklos procesų. Darbuotojų generuojamos idėjos atskleidžia įmonės problemines sritis ir suteikia galimybę efektyvinti veiklos procesus: diegti naujas technologijas, tobulinti produktus arba paslaugas, gerinti organizacijos valdymą, palengvinti darbuotojų darbo pobūdį. Organizacija inovacijų kūrimui taip pat gali pasitelkti išorės subjektus, galinčius ieškoti veiklos procesų tobulintinų sričių, tačiau tai nebus taip efektyvu kaip įmonės darbuotojų siūlomos idėjos, atsiradusios dėl patirties ir kasdienio darbo. Darbuotojai yra labiausiai suinteresuoti veiklos procesų efektyvinimu, nes tai lengvina jų darbo pobūdį, funkcijų atlikimą, o taip pat gerina darbo kokybę.

Baležentis ir Žalimaitė (2011), taikydami ekspertinio vertinimo metodą, išsiaiškino, jog daugelyje įmonių novatoriškumas yra ribotas dėl darbuotojų kūrybiškumo stokos. Pastarasis turėtų būti ugdomas jau mokykloje, tačiau, ekspertų nuomone, kūrybiškumas darbe yra pamirštas, todėl tai trukdo sukurti tinkamą inovacinę kultūrą. Ribotas novatoriškumas arba jo nebuvimas daro įtaką lėtam organizacijų vystymuisi ir trukdo formuotis klasterinei veiklai.

Nors dauguma įmonių supranta novatoriškų idėjų generavimo svarbą, tačiau neskiria tam daug dėmesio. Župerkienė ir Šimanskytė (2014) analizavo kūrybiškumo, kaip svarbiausio naujų idėjų generavimo veiksnio, svarbą skirtingų veiklų organizacijose. Tyrimo rezultatai parodė, kad prekybinių ir paslaugų įmonių vadovai supranta darbuotojų kūrybiškumo naudą, tačiau gamybinių įmonių vadovai linkę dirbti pagal griežtas taisykles ir instrukcijas, nes gamybos procesas reikalauja tikslumo ir konkretumo. Organizacijos, suvokdamos kūrybiškumo svarbą novatoriškų idėjų generavimo procese, nelinkusios apdovanoti darbuotojus už jų pateiktas novatoriškas idėjas, nes laikomasi nuostatos, jog kūrybiškumas yra prigimtinė žmogaus savybė, kurios neįmanoma ugdyti. Župerkienės ir Šimanskytės (2014) tyrime dalyvavusių vadovų nuomone, jokie metodai nepadės lavinti darbuotojo kūrybiškumo, nes jam ši savybė įgimta, o organizacijos veiksmai neturi tam reikšmės. Įmonių vadovai įsitikinę, kad specialūs idėjų generavimo aktyvinimo metodai negali paveikti individo gebėjimo mąstyti kitaip nei iki šiol. Nors kūrybiškumas darbe būtinas, akivaizdu, jog jo pritaikymo galimybės neišnaudotos, ypač gamybinėse įmonėse, kuriose dirbama pagal konkrečius nurodymus, griežtus reikalavimus, o kūrybiškumas paliekamas nuošaly. Taigi, kalbinti įmonių vadovai darbuotojų novatoriškas idėjas vertina, tačiau neieško būdų, kaip aktyvinti darbuotojų kūrybiškumą, nes netiki, jog organizacijos veiksmai gali turėti reikšmės darbuotojų novatoriškų idėjų generavimui, tad Župerkienė ir Šimanskytė (2014) įsitikinusios, kad tai yra rimta teorinė ir praktinė spraga.

Pasak Župerkienės ir Šimanskytės (2014), šių dienų organizacijose kūrybiškumo poreikis yra ryškus, novatoriškose įmonėse jis net tampa privalomas, nes inovacijos suvokiamos kaip sėkmingas ir naudingas kūrybiškumo taikymas, griaunant stereotipus, nusistovėjusias normas ir kuriant

novatoriškus sprendimus, naudingus ne tik organizacijai, bet ir visuomenei. Be kūrybiškumo, pabrėžiama ir organizacijos aplinkos svarba, teigiamai arba neigiamai veikianti darbuotojo savanorišką įsitraukimą į idėjų generavimo procesą.

Li Zhang, Qiong Bu ir Sooyeon Wee (2014) analizavo veiksnius, lemiančius darbuotojų novatoriškų idėjų generavimą organizacijoje. Tyrimo metu nustatyta, jog darbuotojų idėjų generavimą veikia du kintamieji: darbuotojų gebėjimas savarankiškai kontroliuoti savo darbą ir dėl tokio savarankiškumo atsiradęs kognityvinis mąstymas. Šio mąstymo dėka darbuotojas nuolatos galvoja apie problemų sprendimo būdus ir stengiasi juos rasti tiek darbe, tiek už jo ribų. Autoriai pabrėžia, kad netradicinėje aplinkoje užduotys arba problemos sprendžiamos greičiau ir efektyviau, o kognityvinis mąstymas padeda gautą informaciją apdoroti ir pritaikyti reikiamoje srityje. Vadinasi, darbuotojui suteikiama laisvė savarankiškai priimti sprendimus ir kurti naujas idėjas, tačiau tai sąlygoja didesnę atsakomybę. Įmonė, kuri suteikia darbuotojui visišką laisvę darbe, skatina kognityvinį jo mąstymą, kuris galiausiai virsta naujomis idėjomis ir sprendimais. Li Zhang ir kt. (2014) pabrėžia, kad atsakomybės suteikimas darbuotojams suteikia galimybę realizuoti save, prisiimti naujas užduotis ir galiausiai įsitraukti į veiklos procesų gerinimą.

Dul'as ir Ceylan'as (2011) tyrimo rezultatus apibendrinančiame straipsnyje nurodo darbo aplinkos įtaką darbuotojų novatoriškų idėjų generavimui. Tyrimo rezultatai parodė, kad ergonomiška, patogi ir saugi darbo aplinka veikia darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir norą įsitraukti į idėjų generavimą. Tyrime dalyvavusių įmonių darbuotojai didelį dėmesį skiria darbo erdvės dizainui ir patogumui: spalvoms, baldams, langams, kitoms interjero detalėms, sukuriančioms jaukią darbo atmosferą. Ne mažiau svarbūs ir komandos nariai, su kuriais kartu reikia spręsti užduotis ir problemas. Tinkama fizinė darbo aplinka ir geri santykiai su komandos nariais teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą į idėjų generavimo procesą. Pastebėta, kad darbuotojams svarbu, kokioje darbinėje atmosferoje jie dirba. Šis aspektas gali nulemti jų kūrybiškumą ir motyvaciją (Dul ir Ceylan, 2011).

Visi minėti autoriai, analizavę novatoriškų idėjų generavimą lemiančius veiksnius organizacijoje, pabrėžia kūrybiškumo ir organizacijos aplinkos svarbą. Darbuotojas, gebėdamas kurti, realizuoja savo asmeninius poreikius, o įmonei sukuria ekonominę naudą – novatorišką sprendimą. Nors mokslinėje literatūroje kūrybiškumo nauda plačiai aprašyta, tačiau praktikoje įmonės retai skatina darbuotojo kūrybišką mąstymą, nes trūksta žinių ir patirties, kokie skatinimo būdai veiksmingiausi.

Žilinskas ir Dementjeva (2012), analizuodami idėjų generavimo skatinimo metodus, atliko ekspertinę apklausą trijose Lietuvoje veikiančiose organizacijose – mokslinių tyrimų institute, pramonės ir paslaugų įmonėse. Autoriai analizavo, kokie kūrybos metodai naudojami dažniausiai ir koks jų efektyvumas, atsižvelgiant į inovacinės veiklos ciklo stadijas. Tyrimo rezultatai parodė, kad pradinėje inovacijos diegimo fazėje (naujovės sukūrimas) efektyvesni yra intuityvūs (emociniai) metodai. Tai paprasčiausi ir lengviausiai pritaikomi metodai, skatinantys individus generuoti kuo

daugiau ir kuo įvairesnių kūrybiškų idėjų. Šie metodai nereikalauja grupės narių apmokymų, tačiau privaloma įvertinti ir viešai pateikti, kokių tikslų įmonė siekia ir koks norimas rezultatas. Kūrybinės idėjos vystymo etape efektyviau naudoti labiau formalizuotus metodus, pavyzdžiui, algoritminiai, matematiniai ar morfologiniai metodai, kurių pritaikymas sudėtingas, reikalaujantis specifinių žinių, tačiau padeda iš pateiktų alternatyvų išrinkti geriausią. Taigi, novatoriškų idėjų generavimui labiausiai tinka intuityvūs metodai, kurie skirti išlaisvinti darbuotojų kūrybiškumą, atsisakyti tam tikrų psichologinių įsitikinimų ir generuoti kuo daugiau novatoriškų idėjų.

Kūrybiškumas gali būti „kasdienis“, kuriam neskiriamas didelis dėmesys, nes tai įprastas mąstymas, kurį žmogus taiko kasdienėse situacijose, bei specifinis, kuriam reikia panaudoti sisteminės liberalaus mąstymo priemones, skatinančias generuoti novatoriškas idėjas. Šis kūrybiškumas yra ugdomas, iš esmės žmogus turi mokytis mąstyti kitaip negu iki šiol. Taigi, specifiniam kūrybiškumui vystyti literatūroje galima rasti tam tikrų priemonių ir metodų, tačiau nėra žinoma, kaip efektyviai jos lavina kūrybinį darbuotojo mąstymą (Jucevičius, 2008).

Pasak Jucevičiaus (2008), kūrybiškumą galima valdyti: suaktyvinti, vystyti ir panaudoti kuriant novatoriškas idėjas. Praktinėje organizacijų veikloje kūrybinis darbuotojų mąstymas teikia novatoriškus problemų sprendimus, yra inovacijų pagrindas, todėl tiesiogiai veikia organizacijos išskirtinumą. Darbuotojų kūrybiškumo skatinimui nėra nustatytų specialių metodikų ar taisyklių, tačiau literatūroje pateikti idėjų generavimo aktyvinimo metodai gali padėti darbuotojams kurti ir atskleisti kūrybiškus sprendimus.

Minėtų autorių tyrimai rodo, jog novatoriškų idėjų generavimui labai svarbi tam palanki organizacijos aplinka, tačiau sisteminiu požiūriu ši problema nėra iki galo ištirta. Organizacijos, siekiančios novatoriškų idėjų, turi lavinti darbuotojo kūrybinį mąstymą bei sukurti palankią organizacinę aplinką. Pasak Strazdo, Černevičiūtės ir Jančoro (2014), kūrybiškumui skatinti sukurta daugiau kaip 200 metodų ir dar daugiau jų kuriama, tačiau atsiranda problema – kurį iš jų pasirinkti ir kaip efektyviai pritaikyti.

Zabielavičienė (2013), analizuodama organizacijos aplinkos veiksnius, lemiančius darbuotojų įsitraukimą į idėjų generavimo procesą, išsiaiškino, kad dauguma pramonės įmonių darbuotojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, nori dirbti kūrybiškai, tobulėti, siekti aukštų rezultatų ir išsilaisvinti nuo rutinos, tačiau tik trečdalis tokių darbuotojų pažymi, kad kūrybiškumas, kaip vertybė, puoselėjama jų organizacijose. 56 proc. apklaustųjų tikina, kad jų novatoriškų idėjų generavimui labai svarbu geri santykiai tarp bendradarbių bei psichologinis klimatas. Visgi, trečdalis apklaustųjų pramonės įmonių darbuotojų nedrįsta viešai atskleisti savo nuomonės, patarimų ar idėjų vadovui, nes bijo sulaukti kritikos iš savo vadovo. Zabielavičienės (2013) atliktos apklausos rezultatai parodė, jog mažose pramonės įmonėse darbuotojų įsitraukimo į idėjų generavimą aktyvinimui skiriamas didesnis dėmesys negu didelėse. Mažų įmonių darbuotojai laisviau reiškia mintis, o didelių gamybinių įmonių

darbuotojai pabrėžia vyraujančią nuolankumo kompleksą, kai darbuotojai negali prieštarauti vadovui, laikomasi griežtų statuso reikalavimų. Taigi, siekiant aktyvinti didelių įmonių darbuotojus įsitraukti į idėjų generavimą, reikalinga keisti vadovaujančio personalo požiūrį ir veiksmus, peržiūrėti organizacijos vertybes.

Zinkevičiūtė ir Vasiliauskas (2013), analizuodami didžiųjų įmonių patirtį, aktyvinant darbuotojų įsitraukimą į idėjų generavimą, pateikia „Panasonic“ organizacijos pavyzdį, kuri pritaikiusi LEAN vadybos sistemos Kaizen metodą (veiklos procesų gerinimas, atsižvelgiant į darbuotojų pasiūlymus), per kelerius metus sutaupė 175 milijonus dolerių. Lietuvoje įgyvendinus šį metodą, organizacijose novatoriškų idėjų skaičius išaugo nuo kelių dešimčių iki daugiau negu tūkstančio per metus (Zinkevičiūtė ir Vasiliauskas, 2013)

Preikšienė (2017) knygoje „Motyvuoti paprasta“ analizuojamos darbuotojų įsitraukimo į novatoriškų idėjų generavimą problemos su kuriomis susiduria šių dienų organizacijos. Autorė teikia praktinius ir teorinius patarimus, kaip aktyvinti darbuotojų įsitraukimą į naujų idėjų generavimą. Preikšienė (2017) atliko kelių projektavimo bendrovės „Keliai“ vadovų kompetencijos vertinimą, remiantis „Grand View 360“ metodika (šis tyrimas vertina žemesnės grandies vadovo elgesį, atsižvelgiant į įmonės vadovo, kolegų, pavaldinių ir jo paties nuomonę). Tyrimo metu išsiaiškinta, jog viena labiausiai tobulintinų žemesnės grandies vadovų kompetencijų – novatoriškumas ir gebėjimas originaliai spręsti problemas. Atsižvelgus į tai, autorė išskiria dvi priežastis, kodėl darbuotojai net prašomi nepasiūlo novatoriškų idėjų: „pirma, darbuotojai buvo pavargę nuo nuolatinių pokyčių [...], antra, jei idėjas vis dėlto išsakydavo, iš karto sulaukdavo griežtos nuomonės“ (p. 154). Iš to galima spręsti, kad organizacijos aplinka yra netinkama darbuotojų novatoriškoms idėjoms atsirasti.

Preikšienė (2017) nuomone, jeigu įmonės vadovas nori sulaukti pavaldinių idėjų „pirmiausia turėtų pakeisti požiūrį į siūlomas idėjas ir susilaikyti nuo pernelyg impulsyvios kritikos“ (p.154). Dažniausiai darbuotojai gali ir nori generuoti novatoriškas idėjas ir teikti pasiūlymus vadovybei dėl jų įgyvendinimo, tačiau vadovo netinkamas požiūris ir organizacijoje vyraujanti aplinka gali neigiamai veikti darbuotojų norą įsitraukti į idėjų generavimo procesą.

Silva ir Oldham'as (2012), išanalizavę kitų autorių tyrimų rezultatus, teigia, kad darbuotojų įsitraukimą į novatoriškų idėjų generavimą veikia asmeniniai motyvai ir organizacijos aplinka. Rao (2016) nuomone, motyvuoti ir patenkinti savo darbu darbuotojai dirba rezultatyviau, kuria naujoves, kūrybiškai mąsto ir yra atviri naujovėms. Novatoriškų idėjų generavimui reikalingas kūrybiškumas atsiranda tik tam palankioje organizacinėje aplinkoje. Rao (2016) pabrėžia organizacijos vertybių svarbą įtraukiant darbuotojus į novatoriškų idėjų generavimą.

Bručkutė ir kt. (2012) tyrimo rezultatus apibendrinančiame straipsnyje nurodo, kad darbuotojai nėra linkę kurti ir atskleisti novatoriškų idėjų dėl motyvacijos stokos. Tyrimo metu nustatyta, kad gamybinės įmonės administracijos darbuotojai, kuriems tenka didžiausias darbo krūvis, neįsitraukia į

organizacijos veiklos gerinimą, nes nėra už tai skatinami. Įmonės darbuotojai nesijaučia įvertinti ir svarbūs, kurdami novatoriškas idėjas: iš vadovo negauna žodinių paskatinimų ir pagyrimų, nėra skatinami materialinėmis ar nematerialinėmis priemonėmis, nesulaukia grįžtamojo ryšio dėl pateiktų idėjų įgyvendinimo. Dėl šių priežasčių, darbuotojams trūko motyvacijos įsitraukti į organizacijos idėjų generavimą. Jeigu už novatoriškų idėjų generavimą darbuotojai būtų skatinami, tai taptų organizacinės kultūros norma, psichologine ir ekonomine nauda, kuri pasireikštų darbuotojų iniciatyvumu generuoti idėjas.

Analizuodami novatoriškų idėjų svarbą skirtingų veiklų organizacijoms, galime teigti, kad darbuotojų pasiūlymai ypač reikalingi gamybinėms įmonėms, kuriose reikia efektyvinti gamybos procesus, diegti naujoves, gerinti darbo sąlygas. Taigi, novatoriški pasiūlymai, susiję su organizacijos procesų tobulinimu, turi teigiamą poveikį įmonei ir jos darbuotojams. Atliktų tyrimų metu nustatyta, kad didelėse įmonėse dėl vidinės komunikacijos nebuvimo, išlikusio nuolankumo, kūrybiškumo stokos darbuotojų įsitraukimas į idėjų generavimą yra žemas, todėl būtina imtis veiksmų, aktyvinančių darbuotojų įsitraukimą į idėjų generavimą, tačiau tam svarbu išsiaiškinti darbuotojų lūkesčius, poreikius, kūrybiškumo lygį ir ištirti organizacinę aplinką novatoriškumui skleisti.

2. TEORINIAI DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į NOVATORIŠKŲ IDĖJŲ GENERAVIMĄ SPRENDIMAI

Šioje darbo dalyje analizuojama novatoriškų idėjų reikšmė organizacijai, pateikiama idėjų generavimo proceso eiga ir išskiriami darbuotojų įtraukimą į idėjų generavimą aktyvinantys būdai.

2.1 Inovacijų kūrimo svarba ir diegimo procesas organizacijoje

Inovacijos esmė. Terminas „inovacija“ kilęs iš lotynų kalbos žodžio *nova*, kuris išvertus į lietuvių kalbą reiškia „naujas“. Prancūzai terminą *inovacyon* supranta kaip „atnaujinimą“ arba „naujo pavidalo suteikimą senam daiktui“. Literatūroje nėra vieno inovacijos sąvokos apibrėžimo, todėl inovacija gali būti suprantama kaip besitęsiantis procesas arba galutinis produktas (Stripeikis ir Ramanauskas, 2011).

Lietuvių kalboje gali būti naudojamas tarptautinis terminas *inovacija* ir lietuviškasis *naujovė*. Šiuos du terminus galima skirti pagal reikšmę: inovacija vartojama procesui apibūdinti, o sąvoka naujovė dažniausiai naudojama to proceso galutiniam rezultatui įvardyti (Kirstukas, Rakštys, Serva ir Vaznonis, 2013)

XX a. 7-ajame dešimtmetyje Schumpeteris nurodė penkis inovacijos apibrėžties veiksnius: nauji arba patobulinti produktai, naujos rinkos, nauji gamybos metodai, nauji organizavimo būdai, nauji gamybos veiksmų šaltiniai. Schumpeteris buvo įsitikinęs, jog inovacijos yra labiau ekonominis nei technologinis reiškinys, nes bet koks išradimas lemia grynojo pelno arba ekonomikos augimą. Tam, kad įmonė gebėtų didinti pelną, svarbu išlaikyti konkurencinį pranašumą tarp konkurentų. Schumpeteris inovacijoms taip pat priskiria naujų kombinacijų pritaikymą, priimant verslo sprendimus (Kirstukas ir kt., 2013).

XX a. 9-ajame dešimtmetyje Druckeris pateikė kitokią inovacijos sąvoką - tai įrankis, naudojamas sukurti naują verslo idėją, produktą ar paslaugą, o XXI a. pradžioje Melnikas inovaciją apibūdino kaip funkcinę ir pažangią naujovę, kurios pagrindinis tikslas – seno pakeitimas nauju (Stripeikis ir Ramanauskas, 2011).

Lyginant su Schumpeterio iškeltomis idėjomis, šių dienų inovacijos samprata gerokai evoliucionavo ir yra siejama su naujomis technologijomis, idėjomis, metodais bei jau sukurtų procesų ar produktų tobulinimu. XXI a. 1-ajame dešimtmetyje Jakubavičius, Gežas ir Strazdas taip pat išsamiai nagrinėjo inovacijos sąvoką, kurią apibūdino kaip sėkmingą naujų idėjų, procesų, metodų komercinį pritaikymą, siūlant rinkai naujus produktus ir tobulinant esamus procesus (Stripeikis ir Ramanauskas, 2011).

Kirstukas ir kt. (2013) nagrinėję inovacijos sampratą, pateikia savo ir kitų autorių išskirtus inovacijos apibrėžimus (žr. 1 lentelė)

1 lentelė. Inovacijos samprata (sudaryta pagal Kirstukas ir kt., 2013)

Autorius (-iai)	Inovacijos apibrėžimas
Gilbert (2006)	Inovacijos yra pagrindinis šiuolaikinės ekonomikos komponentas. Noras diegti inovacijas siejamas su pelno pokyčiu prieš ir po inovacijos diegimo.
Ramanauskas ir kt. (2007)	Inovacijos – naujų idėjų, technologijų ir metodų komercinis pritaikymas, siūlant vartotojams naujus arba patobulintus produktus. Inovacija yra įgyvendinta, kai naujas arba patobulintas produktas pateikiamas rinkai arba naudojamas gamyboje.
O'Sullivan (2008)	Inovacija – procesas, kuriuo siekiama pokyčių ir naujos pridėtinės vertės vartotojui.
Carayanis ir Korres (2013)	Inovacija- tai procesas, kuriame naujai sukurti technologiniai metodai pritaikomi produktų gaminimui ar paslaugų teikimui
Kirstukas ir kt. (2013)	Inovacija griauna organizacijoje nusistovėjusias tradicijas ir normas, tai yra dinamiškas ir aktualus reiškinys, konfrontuojantis su tuo, kas yra sena.

Kiekvienas autorių apibrėžimas išskiria naujų inovacijų bruožų ir suteikia kitokių prasmių bei papildo tai, kas jau išnagrinėta ir nustatyta. Apibendrinant Kirstuko ir kt. (2013) pateiktas inovacijų sampratas, galima teigti, jog inovacijos kuria vertę organizacijoms ir skatina ekonomikos augimą. Inovacija – tai pokyčių procesas, kuriant naujus arba tobulinant jau esamus produktus.

Teorijoje inovacijų samprata dažnai siejama su technologinių ar techninių pokyčių sampratomis. Technologiniai pokyčiai gali būti suprantami kaip procesas, apimantis inovacijas, išradimus ir sklaidą. Technologiniai pokyčiai skirti pagerinti technologiją arba procesą, siekiant efektyvaus technologijos panaudojimo ir sklaidos visuomenėje (Kirstukas ir kt., 2013).

Techninių pokyčių apibrėžimas ekonomikoje suprantamas kaip tam tikros produkcijos arba paslaugos kiekio padidėjimas, nekeičiant įdėtų išteklių kiekio. Techniniai pokyčiai atsiranda tuomet, kai išauga gamyba, nors išteklių kiekis nesikeičia. Šios inovacijos yra įgyvendinamos keičiant, tobulinant įrangą arba gamybos procesą (Pogosian ir Dzemyda, 2012).

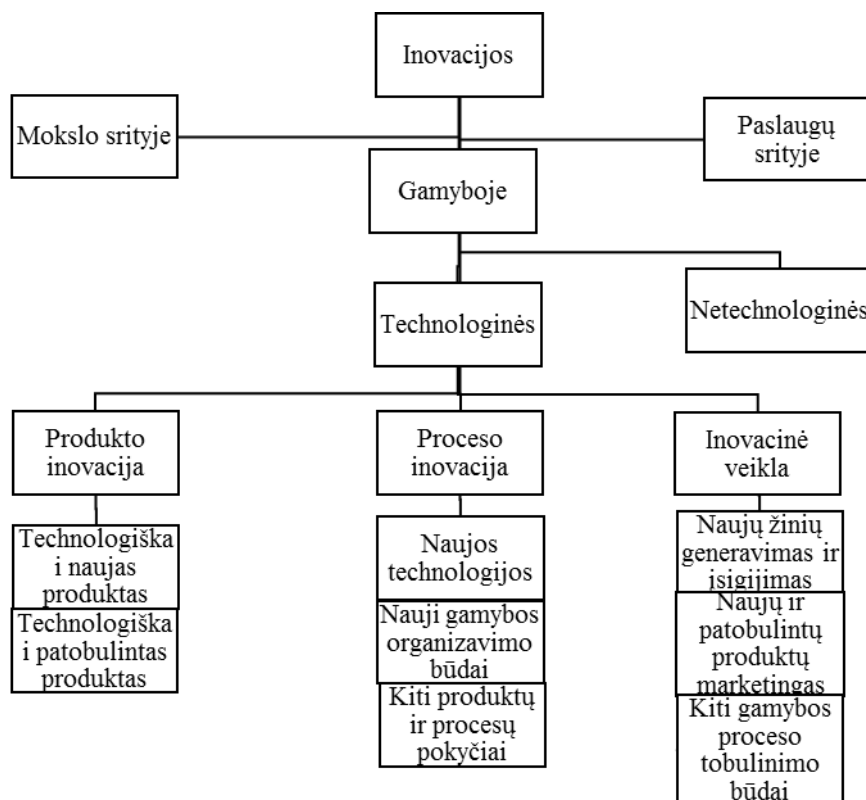
Inovacijos nėra vien techninių ir technologinių pasiekimų inkorporavimas. Nauji technologiniai procesai, pritaikyti veikloje, negarantuoja įmonės išlikimo. Inovacijos apima įmonės ir jos aplinkos supratimą, o ne tik technologinių procesų diegimą. Inovacijos kuriamos per įmonėje vykstančių procesų pokyčius. Veiklos proceso pertvarkymas padidina galutinio produkto vertę vartotojui, atsiradusią dėl sumažėjusių gamybos, laiko sąnaudų, aukštesnės kokybės (Pogosian ir Dzemyda, 2012).

Bergendahl'as, Magnusson'as, Bjork'as ir Karlsson'as (2015) inovaciją apibūdina kaip kūrybinį procesą, grindžiamą individų sąveika socialiniame kontekste. Inovacija įgyvendinama žmonėms dalinantis žiniomis, idėjomis, keičiantis požiūriais ir ieškant tinkamiausios alternatyvos.

Taigi, inovacijos samprata nuo Shumpeterio laikų iki šių dienų autorių yra pakitusi. Inovacija suprantama kaip dinamiškas procesas, reikalaujantis individų kūrybos ir bendradarbiavimo, siekiant naujos vertės ir efektyvumo.

Inovacija gali būti klasifikuojama skirtingai. Ekonominės plėtros ir bendradarbiavimo

organizacija (OECD), inovacijas skirsto į tris pagrindines sritis: mokslo, gamybos ir paslaugų.



1 pav. Inovacijų klasifikacija (adaptuota pagal pagal Žilinskas ir Dementjeva, 2013)

Inovacijos plačiausiai pritaikomos ir daugiausiai analizuojamos gamybos srityje, kurioje išskiriamos technologinės ir netechnologinės inovacijų formos. Technologinės inovacijos gali būti: produkto, apimančios naujus ir patobulintus produktus; proceso, apimančios naujus gamybos būdus, organizavimo metodus ir kt.; inovacinės veiklos, apimančios naujų žinių generavimą ir kitus gamybos proceso rengimo ir tobulinimo darbus bei rinkodarą.

Apibendrinus galima teigti, kad inovacijos dažniausiai diegiamos gamybos srityje, kurioje kuriami nauji arba tobulinami esami produktai, efektyvinami technologiniai procesai arba generuojamos naujos žinios. Taigi, inovacijų diegimas yra labai aktualus gamybinėms įmonėms, siekiant technologiškai gerinti veiklos procesus.

Inovacijų svarba. Išsivysčiusiose šalyse inovacijos yra vienas pagrindinių ekonomikos augimo variklių, sudarantis galimybę įmonėms ar verslo subjektams pasiekti aukštą efektyvumo ir pelningumo rodiklių. Užsienio valstybėse inovacijoms skiriamas didžiulis dėmesys, taip pat ir Europos Sąjungos paramos. Lietuvoje inovacijų svarba dar tik įgauna pagreitį, nedaug įmonių supranta, kokių rezultatų sėkmingas inovacijų pritaikymas gali atnešti organizacijai (Pogosian ir Dzemyda, 2012).

Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra (MITA), analizuodama inovacijų plėtrą Lietuvoje, išskiria naujai kuriamų klasterių svarbą organizacijoms. Klasteris – tai įmonių ir (arba) mokslo ir studijų institucijų laisvanoriška santalka, skirta dalintis organizacijos narių žiniomis, ištekliais,

tiekejais, įgūdžiais, siekiant sukurti pridėtinę vertę ir vystyti inovacijas. Pagal MITA, Lietuvoje šiuo metu yra 63 klasteriai, kurių pagrindinė užduotis – kurti naujus produktus ir paslaugas. Klasterių vystymasis Lietuvoje spartina įmonių plėtrą, skatina kurti ir diegti inovacijas, ieškoti novatoriškų sprendimų ir dalintis jais su partneriais. Klasterių atsiradimas Lietuvoje turėtų paspartinti inovacijų kūrimą ir didinti organizacijų konkurencingumą (MITA, 2017).

Inovacijos įmonėje apima visus vykstančių procesų pokyčius. Veiklos proceso pertvarkymas padidina galutinio produkto vertę vartotojui, atsiradusią dėl sumažėjusių gamybos, laiko sąnaudų, aukštesnės kokybės. Inovacijos, technologiniai ir techniniai pokyčiai yra sąlygojami tam tikrų prielaidų. Pagal Kirstuką ir kt. (2013), inovacijų atsiradimo prielaidos gali būti vidinės ir išorinės, nurodytos 2 lentelėje.

2 lentelė. Vidinės ir išorinės inovacijų atsiradimo prielaidos (Kirstukas ir kt., 2013, p. 10)

<i>Vidinės prielaidos</i>	<i>Išorinės prielaidos</i>
1. Organizacijos personalo kokybinis augimas: naujų žinių įsisavinimas, visuomenės vystymosi lygio augimas, socialiniai, politiniai, kultūriniai pasikeitimai ir kt.	1. Nauji mokslo atradimai
1. Organizacijos kiekybinis plėtimasis: produktų (paslaugų) paklausos augimas, naujų rinkų atsiradimas	2. Globaliniai pasikeitimai pasaulio vystymosi procesuose
3. Organizacijos išsigimimas (revitalizacija) – technologinių, organizacinių, vadybinių, motyvacinių sistemų keitimosi būtinumas	3. Kitų organizacijų ekonominiai ir vadybiniai sprendimai
	4. Ekonomikos globalizavimo ir internacionalizavimo procesai

Vidinės inovacijų atsiradimo prielaidas dažniausiai lemia personalo kūrybingumas, rinkos išplėtimas ir organizacijos sistemų keitimosi būtinumas. Šios prielaidos atsiranda dėl įmonės vidinių-organizacinių pokyčių. Įmonės siekia, kad gamybos procesai būtų kuo lankstesni, greitesni ir efektyvesni. Inovacijos gali atsirasti ir dėl išorinės aplinkos veiksnių: mokslo atradimai, globaliniai pasikeitimai, kitų organizacijų sprendimai, internacionalizavimo procesai. Keičiasi vartotojų reikalavimai, nuolat auga naujų konkurentų grėsmė, todėl įmonė privalo diegti inovacijas tam, kad išliktų rinkoje.

Pasak Pogosian ir Dzemyda (2012), labiausiai inovacijų sėkmę lemia personalas, į kurį privaloma atsizvelgti diegiant inovacijas. Savaime suprantama, tai turi būti kompetentingi specialistai, nebijantys būti kūrybiški ir novatoriški. Inovacijų sėkmingam pritaikymui įmonėje labai svarbūs žmogiškieji ištekliai ir vidinė organizacijos aplinka.

Organizacijos, kurios diegia inovacijas savo veikloje, vadinamos inovacinėmis. Jos inicijuoja inovacinius procesus ir pristato naujas idėjas rinkai. Tokios organizacijos susiduria su vidinės kultūros pokyčiais, taiko įvairius valdymo metodus (Pogosian ir Dzemyda, 2012).

2005 m Phillips'as ir Hering'as analizavo novatoriško įmonės bruožus. Visų pirma, įmonė turi norėti keistis. Dažniausiai įmonės vadovaujasi senu ir patikrintu verslo modeliu. Visgi, rinka yra dinamiška, todėl pokyčiai organizacijoje yra būtini, siekiant išlikti rinkoje. Aukščiausio lygio vadovai turi akcentuoti inovacijų svarbą ir formuoti tam tinkamą organizacijos kultūrą. Kitas bruožas –

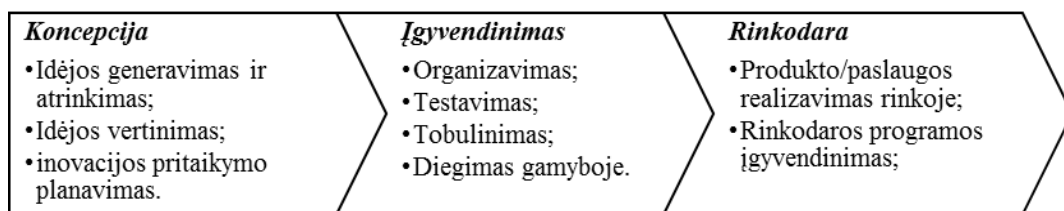
atskaitomybė. Organizacijoje turi būti paskirti darbuotojai, atsakingi už inovacijų diegimą ir jų finansinius reikalus. Trečiasis bruožas ir bene svarbiausias – tai aiškus verslo modelis, kaip idėją paversti inovacija ir pritaikyti versle (Pogosian ir Dzemyda, 2012).

Šiuolaikinės ekonomikos sąlygomis, inovacijos yra labai svarbus veiksnys, užtikrinantis konkurencingumą ūkio subjektų veikloje. Novatoriškumas yra susijęs su konkurencingumo lygiu. Kuo didesnis įmonės novatoriškumas, tuo įmonė konkurencingesnė konkrečioje rinkoje.

Išanalizavus inovacijų svarbą organizacijoje, galima teigti, kad įmonės, kurios neinvestuoja į naujoves, neatsižvelgia į pasikeitusius rinkos reikalavimus, gresia išnykimas. Kai konkurentai gerina gamybos technologijas, tobulina veiklos procesus, diegia naujas technologijas, įmonei privalu ne tik pasivyti konkurentus, tačiau ir juos pranokti.

Inovacijos diegimas. Pasak Pilipavičiaus (2017) inovacijos įgyvendinimas organizacijoje visada susijęs su rizika, kapitalo poreikiu ir partneryste bei bendradarbiavimu. Inovacijų diegimas keičia technologinę įrangą, produkciją, teikiamas paslaugas ir organizaciją, o strateginiu požiūriu – didina įmonės ekonominę efektyvumą ir pelningumą.

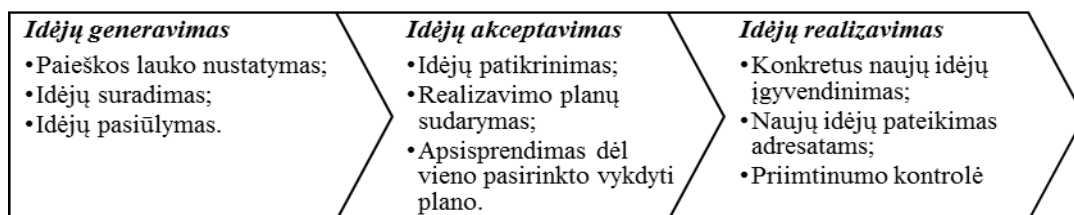
Inovacijos diegimas organizacijoje vyksta trimis etapais: sukuriama koncepcija, ji įgyvendinama ir galiausiai realizuojama (žr. 2 pav.).



2 pav. Inovacijos diegimo fazės (Banevičius, 2016)

Inovacijos diegimo procesas – tai nuosekli įvykių grandinė, kurių metu naujovė realizuojama nuo idėjos sukūrimo iki konkretaus produkto, kuris paskleidžiamas tarp vartotojų. Inovacinis procesas yra nenutrūkstamas ir nesibaigiantis. Sukūrus naują technologiją, produktą, paslaugą ar metodą, inovacijai plintant ekonomikoje ji tobulėja, tampa naudingesnė, efektyvesnė, įgyja naujas vartojamąsias savybes, o taip pat atveria naujas taikymo sritis (Ramanauskienė, 2010).

Kiek kitaip inovacijos diegimo eigą pateikia Sapieginė, Juknevičius ir Stoškus (2009), kurie išskiria tris inovacijų diegimo etapus: idėjos generavimas, idėjos akceptavimas ir idėjos realizavimas. Kiekvienas etapas turi atitinkamas specifikacijas. Pateiktas inovacijų diegimo modelis neįvertina išorinės aplinkos poveikio (žr. 3 pav.)



3 pav. Inovacijos diegimo fazės (Sapieginė ir kt., 2009)

Šiame modelyje inovacija suprantama kaip naujų idėjų generavimas ir pritaikymas konkrečioje veikloje. Inovacijos pradžia siejama su idėjų generavimu, apimančiu idėjų paiešką, radimą ir pasiūlymus. Sekančiam etape idėjos patikrinamos pagal tinkamumą ir priimamas sprendimas, kurią idėją įgyvendinti. Realizavimo etape konkreti idėja yra vykdoma pagal numatytą planą, užtikrinant įgyvendinimo kontrolę.

Taigi, inovacijos pradžia siejama su idėjų generavimu. Tai vienas svarbiausių veiksnių įmonėje, lemiančių inovacijos atsiradimą. Nuo idėjos novatoriškumo priklauso inovacijos diegimo procesas ir įmonės rezultatai, todėl tikslinga nustatyti idėjų generavimo prielaidas ir proceso eigą.

2.2 Novatoriškų idėjų prielaidos ir generavimo procesas

2.2.1 Novatoriškų idėjų generavimo prielaidos

Pasak Beresnevičiaus (2014), idėja – tai žmogaus mąstymo produktas. Idėja galima laikyti vaizduotėje susiformavusį mentalinį darinį (konceptija, samprata, mintis). Idėja gali būti konkrečios problemos, dilemos sprendimas, planuojamų veiksnių kryptis, išėjimas iš susidariusios situacijos ir vienas iš galimų pasirinkimo variantų, alternatyvų. Detalizavus, atlikus skaičiavimus ir patikrinus praktikoje, idėja gali virsti konkrečiu gaminiu, prietaisu, išradimu, projektu, metodu ar kitokiu kūrybos produktu. Idėjos raida vyksta trimis etapais:

1. Generavimo – idėja netikėtai iškyla autoriaus galvoje;
2. Sklaidos – idėja atskleidžiama ekspertams, vadovams, visuomenei;
3. Įgyvendinimo – idėja įgauna materialų pavidalą (Beresnevičius, 2014).

Ne visos idėjos yra naujos. Novatoriška idėja yra ta, kurios nebuvo iki jos paskelbimo ar išsakymo momento. Kai autorius nežino apie pasiūlytos idėjos egzistavimą, jam ji atrodo nauja, toks naujumas vadinamas subjektyviu. Jeigu pasiūlytos idėjos niekas anksčiau nebuvo pateikęs, toks naujumas vadinamas objektyviu arba absoliučiu. Autorius subjektyvų ir objektyvų naujumą vadina „naujumu asmeniui“ ir „naujumu pasauliui“ (Beresnevičius, 2014).

Pasak Beresnevičiaus (2014), naujumo kriterijus nėra visiškai tikslus, apibūdinant idėją kaip novatorišką. Sukurti tai, ko nebuvo iki šiol, yra paprasta ir nereikalauja specialių gebėjimų. Bet koks nežymus pakeitimas sukuria naujumą. Taigi, nauja idėja gali būti nežymiai pakeista jau žinoma idėja ir visiškai negirdėta idėja. Ne visos naujas idėjas negalima laikyti novatoriškomis. Beresnevičius (2014) išskiria naują sąvoką – *kokybiškas naujumas* – atskiriantis kokybiškai novatoriškas idėjas nuo šabloniškų ar neoriginalių idėjų.

Kokybiškai naujoms idėjoms galima priskirti idėjas, nelabai nutolusias nuo pirminės idėjos, tačiau esamą objektą pakelia į hierarchiškai aukštesnį lygį. Naujai sukurta situacija turi pasižymėti naudingumu ir efektyvumu. Novatoriškas idėja iš senų ir atpažįstamų elementų sukuria naują kokybę (Beresnevičius, 2014).

Neturėdama novatoriškų idėjų, įmonė nėra pajėgi atsilaikyti prieš konkurencijos keliamus iššūkius. Idėjos gimimas yra paslaptingas ir painus procesas. Bendzevičienė (2011) išskiria du idėjų atsiradimo būdus:

1. Idėjos atsiradimas kaip rinkos poreikių pasekmė.
2. Idėjos atsiradimas kaip mokslinių tyrimų pasekmė.

Pirmuoju atveju idėjos kyla dėl besikeičiančių rinkos poreikių. Kiekvienos organizacijos pagrindinis tikslas tenkinti vartotojų lūkesčius, todėl reaguojant į juos, kuriamos naujos idėjos. Antruoju atveju idėjos atsiranda kaip mokslinių tyrimų pasekmė. Investuojant į tyrimus ir plėtrą gimsta nauji sprendimai, technologijos ar produktai.

Dauguma autorių novatoriškas idėjas laiko kūrybiškomis, nes kūrybos procesas skatina kažko naujo sukūrimą. Pagal Beresnevičių (2014), kūrybiškas produktas pasižymi naujumu. Atsiranda manančių, kad novatoriškai idėjai vien naujumo kriterijaus neužtenka, norint tą produktą apibūdinti kaip kūrybišką. Nauja idėja turi atitikti šiuos kriterijus: ji turi būti asmeninė, originali, reikšminga ir svarbi. Novatoriškos idėjos turi įgyti komercinę vertę.

Novatoriškų idėjų atsiradimo šaltiniai gali būti vidiniai ir išoriniai. Vidiniams priskirti įmonėje dirbantys darbuotojai (nekvalifikuoti darbininkai, vadybininkai arba skirtingo lygio vadovai). Išoriniai šaltiniai – tai už įmonės ribų veikiantys subjektai: klientai, konkurentai, platintojai, tiekėjai. Pastebėta, kad vidiniai idėjų generavimo šaltiniai yra kur kas efektyvesni, nes darbuotojai yra arčiausiai gamybos, paslaugų ar kitų organizacijos problemų, todėl greičiausiai pastebi, ką reikia keisti ar tobulinti.

Pagal Bandzevičienę (2011), organizacijose inovacijos, pagal idėjų atsiradimą, gali būti skirstomos pagal kryptį: „kylančias iš apačios“ ir „nusileidžiančias iš viršaus“:

- Inovacijos, kylančios iš apačios aukštyn (angl. bottom-up), yra spontaniškos ir atsiranda, kai personalas ar kiti darbuotojai sukuria inovacines idėjas, siekdami patenkinti rinkos poreikius, tobulinti gamybos ar veiklos procesus. Šių investicijų neorganizuoja vadovai ar vadybininkai. Dažniausiai tai žemiausios grandies darbuotojai, kurie nuolatos dirba fizinį darbą su specialiais įrengimais ar kompiuterinėmis programomis. Tokios inovacijos klesti, jeigu organizacija skatina organizacinį kūrybiškumą, skiria pakankamai dėmesio ir finansų tokių inovacijų atsiradimui. Jeigu įmonės organizacinė kultūra formuojama tinkamai, personalas nebijo kurti ir atskleisti idėjų, tuomet įmonė tampa novatoriška ir klestinti.

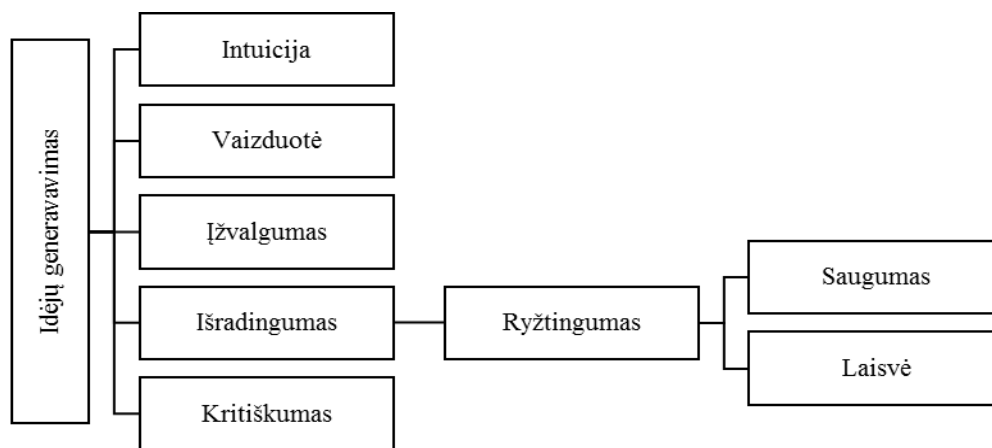
- Inovacijos, nusileidžiančios iš viršaus (angl. top-down), dažniausiai inicijuojamos aukščiausio lygio vadovų, kad įgyvendintų įmonės viziją. Tokios inovacijos reikalauja organizacinės disciplinos ir didelių finansinių resursų. Tokioms inovacijoms reikalinga komanda, atsakinga už inovacijų įgyvendinimą ir pasisėkimą. Šiuo atveju, įmonės darbuotojai nėra suinteresuoti tokių inovacijų atsiradimui, nes nėra įtraukiami į jų vykdymą. Atsiranda grėsmė kūrybiškumui, nes suformuotai komandai gali pritrūkti žinių ir asmeninių kompetencijų.

Dauguma organizacijų siekia inovacijų atsiradimo „iš apačios“. Darbuotojų kuriamos novatoriškos idėjos atskleidžia įmonės problemines sritis, parodo galimus sprendimo variantus. Organizacijos, kurių darbuotojai suinteresuoti tokių idėjų generavimu, pasižymi konkurencingumu rinkoje. Idėjos atsiradimą gali inicijuoti vienas darbuotojas arba jų grupė. Kolektyvinis kūrybingumas laikomas parankesniu nei individualus, nes idėjos atsiranda žmonėms keičiantis žiniomis. Kūrybiškumas tampa kolektyviniu, kai kiekvienas individas įneša savo indėlį į kitų idėjų formavimą bei suteikia naują reikšmę kitų praeities indėliams. Komandinis kūrybiškumas jungia skirtingus mąstymo stilius, kuomet vieni pateikia idėjas, o kiti jas pritaiko praktinėje veikloje (Strazdas ir kt., 2014).

Pagal Jakubavičių, Strazdienę, Vilį, Burinskienę, Žemaitį ir Pipirienę (2014), vieni žmonės geriau generuoja idėjas, kiti geba atrinkti geriausias alternatyvas. Pagal tai išskiriami du mąstymo tipai – konvergentinis ir divergentinis. Pastarasis mąstymo būdas yra pažinimo, kai remiamasi jau pažintais dalykais, atliekami tyrinėjimai ir pagal tai kuriama nauja informacija. Konvergentinis mąstymas remiasi išmoktais dalykais, juos atkartojant naujų idėjų kūrime.

Idėjų generavimui reikalingos žinios dažniausiai yra sisteminamos ir jungiamos ne vieno asmens, o grupės. Idėjų atsiradimą skatina nepasitenkinimas dabartine situacija, siekis keisti tam tikrus procesus. Pagal Senge ir Scharmer (2006), idėjų generavimas yra žmogiškas bei netvarkingas išradingumo procesas, vyraujantis žmogiškųjų santykių tinkle, todėl jam atsirasti būtinos specialios sąlygos ir veikėjai. Idėjų atsiradimą lemia loginis mąstymas, pakitusi situacija ar kontekstas. Ilgainiui esamos idėjos gali būti integruojamos naujai, jog sąlygotų tam tikrus pokyčius organizacijoje. Idėjos pirmiausiai atsiranda individualiame lygmenyje, o išplėtojamos – įmonės lygmenyje, todėl galima teigti, jog naujų idėjų kūrimas paremtas individų, grupių ar organizacijų sąveika (Šedžiuvienė ir Vveinhardt, 2011).

Zabielavičienės (2015) publikuoto tyrimo metu nustatyta, kad idėjų generavimo etape svarbūs tam tikri kūrybingumo komponentai: intuicija, vaizduotė, įžvalgumas, išradingumas ir kritiškumas.



4 pav. Kūrybingumo komponentai idėjų generavimo etape (Zabielavičienė, 2015)

Intuicija dažnai naudojama priimant sprendimus ar kuriant hipotezes pradinėse idėjų generavimo fazėse. Kūrybinėje veikloje intuicija padeda atrasti reiškinų esmę, išvysti ilgai ieškotus sprendimo kelius, numatyti ateities galimybes. Vaizduotė iš gausybės atsiminimų, reiškinų, faktų padeda sužadinti sąmonėje reikiamas sudedamąsias dalis ir sukurti iš jų naujus darinius, o išvalga pasireiškia tada, kai klausiama kas tai iš tikrųjų yra ir kaip tai susiję su kitais dalykais ar reiškiniais. Kasdien žmonės supa įvairi aplinka, į kurią nesigilinama ir nekreipiama dėmesio. Išvalga naudinga tuomet, kai generuojant naujas idėjas, žmogus geba pritaikyti savo patirtį, matytus vaizdinius ar kita informaciją idėjų kūrimui. Išradingumą galima apibūdinti kaip priešingybę nusistovėjusiems tradiciniams mąstymo ar veiklos būdams. Tai siekis daryti kitaip, tačiau ne visada geriau. Kritiškumas svarbi charakterio savybė, pasireiškianti gebėjimu vertinti ydas, blogybes, trūkumas ir siekiant juos pašalinti. Išradingumą ir kritiškumą veikia ryžtingumas, kuris pasireiškia priimant sprendimus ir nuosekliai juos įgyvendinant. Ši savybė išryškėja, kai žmogui tenka apsispręsti ir rizikuoti. Idėjų generavimo etape visi minėti kūrybiškumo komponentai sąveikauja tarpusavyje (Zabielavičienė, 2015).

Pasak Šedžiuviienės ir Vveinhardto (2011), nors kūrybiškumas yra prigimtinė asmens savybė, tačiau jo raiška priklauso tiek nuo veiksmų, atsiradusių iš vidaus, tiek nuo veiksmų, veikiančių iš išorės. Pagal Myersą, kūrybiškumas turi šiuos dėmenis: nusimanymą, mąstymo įgūdžius, susijusius su vaizduote, asmeninę drąsą, azartiškumą, kūrybinę aplinką ir vidinę motyvaciją. Kiekvienas individas pasižymi skirtingu kūrybiškumo lygiu, tačiau organizacija, taikydama tam tikrus veiksmus, gali lavinti darbuotojo gebėjimą kūrybiškai mąstyti (Šedžiuviene ir Vveinhardt, 2011).

Kūrybiški žmonės yra lankstesni, nebijantys iššūkių ir pirmenybę teikia sudėtingoms, o ne paprastoms užduotims. Organizacijos, kurios neišnaudoja darbuotojų kūrybiškumo, negali tinkamai organizuoti veiklos procesų, gamybos metodų, nežino, kaip diegti inovacijas. Darbuotojų kūrybiškumo skatinimas ir išnaudojimas užtikrina sėkmingą įmonės veiklą (Šedžiuviene ir Vveinhardt, 2011).

Beresnevičius (2012) nurodo, kad darbuotojų novatoriškų idėjų generavimą organizacijoje lemia ne tik kūrybiškumas, bet ir darbuotojo žinios, gebėjimai bei organizacijos aplinka.

3 lentelė. Novatoriškų idėjų generavimą lemiantys veiksniai (sudaryta pagal Beresnevičius, 2012, p. 1-4)

KŪRYBIŠKUMAS	ŽINIOS IR GEBĖJIMAI		ORGANIZACIJOS APLINKA	
Pasitikėjimas savimi Savarankiškumas Atkaklumas/nuoseklumas Originalumas Lankstumas Impulsyvumas Motyvacinė orientacija Asmeninė vizija Rizikos tolerancija Atvirumas pokyčiams	<u>Žinios:</u> Ekonominės Socialinės Techninės Politinės Organizacinės	<u>Gebėjimai:</u> Analitiniai Praktiniai	<u>Fiziniai veiksniai:</u> Darbo kabinetas Darbo priemonės Išoriniai dirgikliai	<u>Socialiniai veiksniai:</u> Vadyba Lyderystė Komunikacija Struktūra Kultūra

Beresnevičius (2012) pažymi, kad svarbiausia novatoriškų idėjų generavimo procese – darbuotojo kūrybiškumas. Kūrybinis mąstymas atsiranda tuomet, kai individas pasitiki savimi, geba

savarankiškai priimti sprendimus ir nebijo atsakomybės, pasižymi atkaklumu bei nuoseklumu įvairiose darbinėse situacijose. Toks darbuotojas turi originalių minčių ir siekia jas realizuoti, kuriant novatoriškas idėjas. Be to, kūrybiškumas pasireiškia impulsyvumu – darbuotojas noriai imasi užduočių, greitai reaguoja į pokyčius organizacijoje. Vidinė motyvacija skatina ieškoti problemos sprendimo būdų ir imtis radikalių permainų. Kūrybiškumas apima darbuotojo norą keisti esamą situaciją ir ieškoti alternatyvų jos gerinimui. Kūrybiškumas apima darbuotojo asmenines savybes, vertybes ir požiūrį. Pasak Girnienės (2013), kūrybiškumas nebūtinai susijęs su dideliu intelektu.

Darbuotojo sukauptos žinios ir gebėjimai taip pat turi reikšmės novatoriškų idėjų generavimo etape. Žinių bagažas yra reikalingas, siekiant sukurti novatorišką idėją. Tam svarbios ekonominės, socialinės, techninės, politinės ir organizacinės žinios, kurių pritaikymas yra reikalingas, sprendžiant problemą ar ieškant alternatyvų problemos sprendimui. Kuo daugiau asmuo turi žinių, tuo jo idėja bus naudingesnė ir novatoriškesnė. Žinių kaupimas ypač reikalingos gamybinėms įmonėms, kurios susiduria su tam tikrais iššūkiais: sudėtingi produkto kūrimo, atnaujinimo procesai; plačios technologijų pritaikymo galimybės; logistinės veiklos trikdžiai; rinkodaros problemos ir kt. Gamybinėse įmonėse žinių kaupimo sritys gali būti įvairios, priklausomai nuo gamybinės veiklos (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Novatoriškų idėjų žinių kaupimo sritys ir kriterijai (adaptuota pagal Maceika ir Jančiauskas, 2012)

Gamybinės veiklos	Žinių kaupimo sritys	Novatoriškų idėjų ekonominė-socialinė vertė
Atnaujinamų ar naujai kuriamų produktų projektavimas	Inžineriniai sprendimai, ekonominiai vertinimai, gamybos organizavimo formos parinkimas, įrengimų ir įrangos įsigijimas, gaminių projektavimas ir kiti procesai gamybos plėtrai	Gamybos efektyvumas ir pelno didinimas, darbo sąlygų gerinimas ir kt.
Logistinės veiklos tobulinimas	Logistinės veiklos gerinimas, apimantis užsakymo paruošimo laiko trumpinimą, krovinų vežimo ir sandėliavimo išlaidų mažinimą bei panašius procesus	Logistinių veiklų sąnaudų mažinimas, gaminių apyvartos didinimas ir kt.
Gaminių gamyba ir pardavimas	Naujo gaminio gamybos, tobulinamų darbų metodų, įrangos, prietaisų ar technologijų projektavimo procesų parinkimas	Darbo našumo, gaminių konkurencingumo rinkose didinimas
Rinkodaros veikla	Mokslinių ir praktinių rinkodaros metodų tobulinimas, su verslo partneriais ir klientais susijusių veiklų tolesnio bendradarbiavimo tobulinimas	Gaminių pardavimo ir jų konkurencingumo didinimas ir kt.
Informacinė veikla ir komunikaciniai procesai	Įmonės informacinės veiklos ir komunikacinių procesų, apimančių logistiką, pardavimą, gamybą ir jų valdymą, tobulinimas	Valdymo sprendimų, kokybės gerinimas, darbuotojų pasitenkinimo darbu stiprinimas ir kt.

Pasak Maceikos ir Jančiausko (2012), gamybinėms įmonėms šalia klasikinių kapitalo ir darbinės veiklos veiksnių valdymo, protingas novatoriškų idėjų valdymas suteiktų joms daug ekonominės, socialinės ir kultūrinės naudos. Sėkmingai pritaikius naujas idėjas, susijusias su gaminių kūrimu, skatinama pirkėjų poreikių plėtra, aukštesnių technologijų taikymas sprendžiant namų ūkių, profesinės veiklos ar panašias problemas. Specifinių žinių kaupimas ypač svarbus idėjų generavimo procese, kai norima sukurti naudingą ir lengvai pritaikomą idėją (Maceika ir Jančiauskas, 2012).

Beresnevičius (2012) išskiria trečią grupę veiksnių, veikiančių darbuotojo idėjų generavimą.

Organizacijos aplinka – tai socialinių, kultūrinių, psichologinių, etinių, fizinių ar kitokių faktorių visuma, veikianti individo įsitraukimą į novatoriškų idėjų generavimo procesą. Organizacija gali sukurti tiek teigiamą, tiek neigiamą aplinką darbuotojo idėjoms atsirast. Organizacinės aplinkos veiksniai gali būti skirstomi:

1. Fiziniai aplinkos veiksniai. Tai darbo kabinetas, darbo priemonės, kiti išoriniai dirgikliai (apšvietimas, triukšmas, garsai). Fizinė aplinka gali skatinti arba slopinti darbuotojo norą generuoti idėjas, būti tinkama arba netinkama darbui.

2. Socialiniai aplinkos veiksniai. Tai kolegos, specialistai, kiti įmonės darbuotojai, jų nuomonė ir veiksmai turi įtakos asmens mintims, idėjoms, emocijoms. Šie žmonės tiesiogiai nedalyvauja asmens idėjų generavimo procese, tačiau vertina ir kritikuoja idėjos naudingumą bei galutinį rezultatą. Pagal Beresnevičių ir Beresnevičienę (2012), svarbiausi socialiniai aplinkos veiksniai yra šie:

- Vadyba. Novatoriškoms idėjoms labai svarbu vadovaujančių darbuotojų požiūris, darbo stilius. Vadovų charakteris ir organizacijos politika gali turėti neigiamą įtaką darbuotojo nusiteikimui generuoti idėjas.

- Lyderystė – galinti padėti kūrėjui atskleisti kūrybinį potencialą. Puccio ir Cabra (2010) pabrėžia, kad lyderystė yra labai svarbi organizacijos darbuotojų kūrybiniame procese. Lyderis turi galią paskatinti darbuotojų kūrybinį mąstymą, suteikti jiems motyvacijos ir noro generuoti idėjas ir siekti permainų.

- Komunikacija, apimanti darbuotojų tarpusavio bendravimą ir informacijos sklaidą. Komunikacijos tarp kuriančių grupių ir tarp kūrėjų nebuvimas gali sužlugdyti novatoriškų idėjų generavimo procesą.

- Struktūra. Organizacijos struktūra turi reikšmės problemų identifikavimo ir sprendimų priėmimo kokybei. Įmonė, kurios organizacinė struktūra yra lanksti, mažiau hierarchiška, greičiau prisitaiko prie pokyčių ir greičiau kuria novatoriškus sprendimus.

- Kultūra, formuojanti darbo atmosferą. Įmonės, kurios nuolatos ieško naujų idėjų, novatoriškų sprendimų, keliami iššūkiai, skatinamas kūrybiškas mąstymas, teikiama parama kūrėjams, rengiami neformalūs renginiai, diskusijos, darbuotojams suteikiama daugiau laisvės, leidžiama rizikuoti ir veikti savarankiškai, užtikrinamas lygybės jausmas, sukuria novatoriškumui palankią atmosferą.

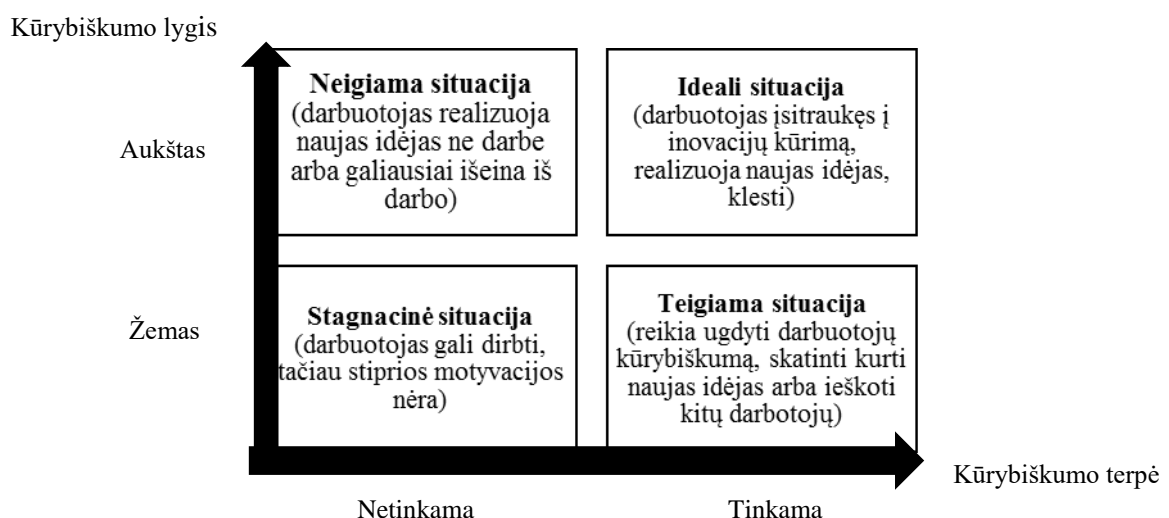
Novatoriškų idėjų kūrimo procese taip pat svarbu organizacijos tvarka, vertybės ir vizija. Daugelis darbuotojų vertina nematerialią motyvavimo sistemą ir mokymus, susijusius su kūrybos plėtojimu bei didinančius įsitraukimą į organizacijos veiklos gerinimą. Visos įmonės yra veikiamos ne tik vidinių, bet ir išorinių mokslo, vyriausybės, visuomeninių bei kitų organizuotų struktūrų. Inovacijas diegianti organizacija gali būti susijusi su universitetais, aukštosiomis mokyklomis, inovacijų centrai,

mokslinės laboratorijos, kūrybiniai klasteriai ir kt. Šie išoriniai subjektai taip pat gali veikti novatoriškų idėjų generavimo procesą organizacijoje (Beresnevičius ir Beresnevičienė, 2012).

Pasak Girnienės (2013), organizacijos kultūra yra vienas pagrindinių kriterijų, lemiančių naujų idėjų atsiradimą, plėtojimą ir atmetimą. Labai svarbu, kad darbuotojai norėtų ir galėtų tarpusavyje bendrauti, diskutuoti, reikšti idėjas, nes būtent tada naujos idėjos bus įgyvendintos praktikoje ir taps inovacijomis. Pasak Janiūnaitės, Petraitės, Jucevičiaus (2011), tam reikalinga palanki inovacinė organizacijos kultūra, apimanti šiuos esminius komponentus:

- aiški vizija, lyderystė, noras ir valia inovuoti. Visiems yra suprantami įmonės tikslai, valdymo struktūros, darbuotojai susitapatina su organizacijos vizija.
- tinkama struktūra. Tai organizacijos dizainas, įgalinantis darbuotojų kūrybiškumą, mokymąsi ir bendradarbiavimą.
- svarbūs darbuotojai. Inovacijų čempionai, skatintojai, iniciatoriai ir kiti vaidmenys, kurie palaiko inovacijas.
- efektyvus komandinis darbas. Komandinio darbo efektyvus panaudojimas sprendžiant problemas, investuojant į komandos narių atranką ir vystymą.
- aukštas įsitraukimo į inovacijas lygis. Aktyvus dalyvavimas organizacijos tobulinimo veiklose.
- kūrybiškas klimatas. Tinkamas požiūris į pateiktas idėjas ir palanki motyvavimo sistema.
- išorės vertinimas. Orientacija į klientus, santykių palaikymas.

Inovacinė organizacijos kultūra - tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, pasižyminti savitumu ir išskirtinumu. Darbuotojai siekia bendrų įmonės tikslų, vadovaujasi sukurtais bendražmogiškais vertybėmis ir nuostatomis. Siekiant darbuotojų įsitraukimo į novatoriškų idėjų generavimą, įmonėse tikslinga atlikti kūrybiškumo terpės analizę, kuri parodo, kokioje situacijoje darbuotojai linkę įsitraukti į kuriamas inovacijas.



5 pav. Darbuotojų kūrybiškumo lygio ir kūrybiškumo terpės ryšys (Strazdas ir kt., 2010)

Kūrybiškumo terpė organizacijoje – tai tinkamos sąlygos darbuotojui kurti ir išnaudoti kūrybiškumą, dalintis naujomis idėjomis dėl įmonėje vykstančių procesų, efektyvinti darbą arba tobulinti produktus ar paslaugas. Jau minėta organizacinė kultūra lemia kūrybiškumo terpės susidarymą įmonėje, sudarant tolerantišką aplinką, skiriant pakankamai materialinių išteklių, duodant pakankamai laiko idėjų kūrimui ir kt. (Strazdas ir kt., 2010).

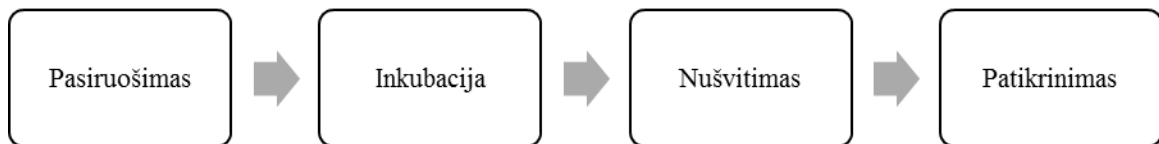
Kai darbuotojo kūrybiškumo lygis aukštas, tačiau organizacijoje nėra sudarytos tinkamos kūrybai sąlygos, susidaro *neigiama situacija*. Šiuo atveju darbuotojas nerealizuoja savo idėjų, negali atskleisti kūrybinių gabumų, todėl tikėtina, jog toks darbuotojas išeis iš darbo. Įmonė praranda novatorišką darbuotoją, kuris gali iš esmės pagerinti įmonės veiklos rezultatus. *Stagnacinė situacija* susidaro tada, kai kūrybiškumas organizacijoje nėra puoselėjamas, o ir darbuotojas nepasižymi aukštu kūrybiškumo lygiu. Šiuo atveju jis nėra motyvuotas siekti geresnių rezultatų, nesidomi įmonės veikla ir jos rezultatais. Toks darbuotojas nekuria įmonei vertės ir neatneša kūrybinių idėjų, tačiau gali dirbti. Kai organizacijoje kūrybiškumo terpė yra tinkama ir darbuotojas noriai kuria naujas idėjas, susidaro *ideali situacija*. Organizacija puoselėja ir vertina darbuotojo kūrybinius gebėjimus, o jis mainais kuria novatoriškas idėjas. Gali įmonėje susidaryti *teigiama situacija*, kuomet darbuotojo kūrybiškumo lygis yra žemas, tačiau įmonėje yra susiformavusi tinkama kūrybiškumo terpė. Toks darbuotojas „užmigęs“, todėl reikalinga stipri motyvacinė sistema, ugdymo procesas, jog šis darbuotojas gebėtų mąstyti ir analizuoti įmonėje vykstančias problemas, o galbūt ir rasti sprendimą.

Darbuotojų novatoriški pasiūlymai teikia naudą įmonei, institucijai ir visuomenei. Atsiranda abejojančių, ar eilinis darbuotojas gali spręsti technines ar technologines problemas, kurti sprendimus tų problemų pašalinimui. Praktika parodė, jog sudėtingas problemas gali spręsti ne tik sumanūs ir išsilavinę individai, bet ir įmonėje dirbantys eiliniai darbuotojai. Pastarieji turi asmeninių motyvų domėtis sudėtingų problemų sprendimu. Motyvai gali būti įvairūs: didesnis darbo užmokestis, pripažinimas kolektyve, karjeros galimybės ir kt. (Žilinskas ir Dementjeva, 2012).

Taigi, novatoriškų idėjų generavimą lemia trys komponentai: kūrybiškumas; žinios ir įgūdžiai; organizacijos aplinka. Darbuotojo kūrybiškumas, turimos žinios ir gebėjimai atsiskleidžia tik tam palankioje organizacinėje terpėje, todėl darbuotojų įsitraukimas į novatoriškų idėjų generavimą priklauso nuo organizacijos veiksmų.

2.2.2 Novatoriškų idėjų generavimo procesas

Kaip jau išsiaiškinta, novatoriškų idėjų generavimui reikalingas individo kūrybiškumas, žinios ir gebėjimai bei organizacijos aplinka. Visgi, dauguma autorių, analizavusių idėjų generavimo, vystymo ir įgyvendinimo modelius, akcentuoja kūrybiškumo svarbą idėjų kūrimo procese. Vienas iš pirmųjų idėjų generavimo eigą aprašė Wallas, sukurdamas *keturių pakopų idėjų kūrimo modelį* (Jakobsen ir Rebsdorf, 2008).



6 pav. Keturių pakopų idėjų kūrimo modelis (Jakobsen ir Rebsdorf, 2008)

Kiekviena pakopa apima tam tikrus idėjų generavimo etapus: pasiruošimas (užduoties sukūrimas, stebėjimas ir analizė); inkubacija (užduoties atidėjimas trumpam laikui); nušvitimas (sukuriama tam tikra idėja); patikrinimas (idėjos tyrimas). Idėjos generavimo procesas prasideda atidžiu planavimu, o baigiamas atlikus patikrinimą, todėl kūrybinis ir analitinis mąstymas šiame procese papildo vienas kitą kaip priešingybė. Šį metodą galima pasitelkti, kuriant šiuolaikinius idėjų generavimo skatinimo metodus (Jakobsen ir Rebsdorf, 2008).

XX a. 6-ajame dešimt. Osbornas papildė Wallas idėjas ir sukūrė susistemintą *septynių pakopų kūrybiškumo modelį*, kurį sudaro:

1. orientacija – problemos identifikavimas;
2. pasiruošimas – duomenų rinkimas;
3. analizė - duomenų sisteminimas;
4. sąvokų sudarymas – alternatyvų idėjoms ieškojimas;
5. inkubacija (nušvitimas) – pasirenkamos geriausios alternatyvos;
6. sintezė – atskirų idėjų sujungimas;
7. įvertinimas – idėjų rezultatų įvertinimas.

Osbornas sukūrė modelį, kurio pagrindinis tikslas – ieškoti geriausių alternatyvų problemos sprendimui. Šis modelis atskleidžia idėjų atsiradimą ir suvokimą kaip racionalų procesą ir naudojamas kuriant kūrybiško mąstymo metodikas (Jakobsen ir Rebsdorf, 2008).

Kiti mokslininkai idėjų generavimo modeliuose akcentavo kūrybiškumo, kaip proceso, svarbą. Tokie modeliai naudojami empiriniuose tyrinėjimuose bei įvairiose vystymo aplinkose. 1992 m. Parnesas idėjų generavimo procesą apibrėžė savo sukurtu kūrybiniu problemų sprendimo modeliu (angl. Creative Problem Solving), apimančiu tikslo radimą, faktų radimą, problemos radimą, idėjos radimą, sprendimo radimą, pritarimo radimą. Šio proceso veiksmi reikalauja kūrybiško mąstymo visose proceso stadijose (Jakobsen ir Rebsdorf, 2008).

Jakobsen'as ir Rebsdorf'as (2008) idėjų atsiradimą ir vystymą analizuoja kūrybinių idėjų sprendimo modeliu (angl. Creative Idea Solution), paremtu grandine: „mintis - idėja – sprendimas“, kuri galiausiai virsta: „kūryba – idėja – inovacija“.

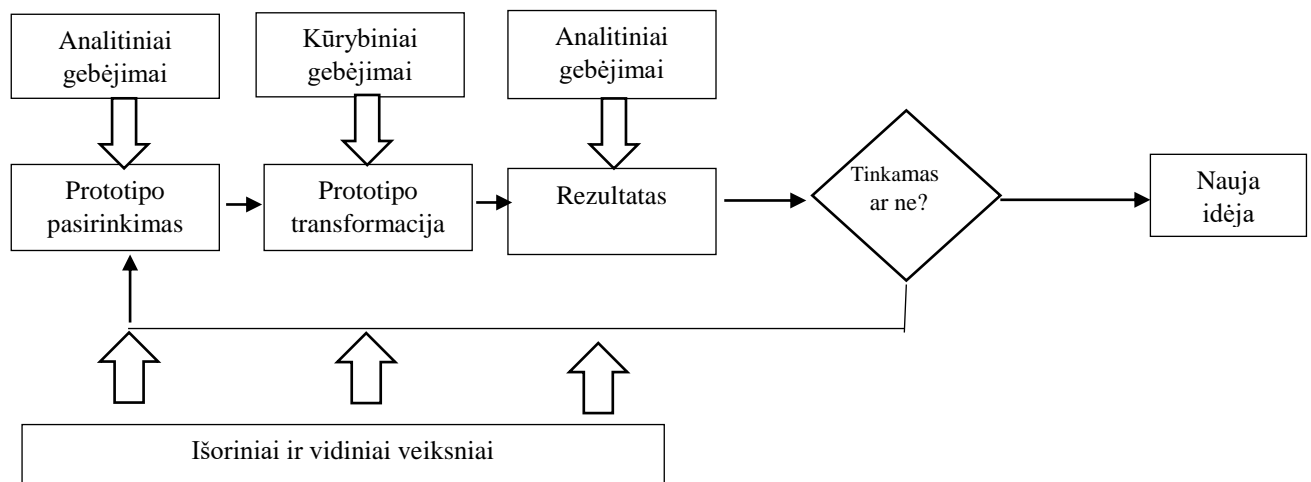
5 lentelė. Kūrybiškumo, idėjų ir inovacijos ryšys (Jakobsen ir Rebsdorf, 2008, p. 92)

	Pakopos		
	<i>Mintis</i>	<i>Idėja</i>	<i>Sprendimas</i>
Iniciatorius	Sekėjas: idėjos paprastos, greit įgyvendinamos	Novatorius: idėjos originalios, greit įgyvendinamos	Tyrėjas: idėjos originalios, ne iš karto įgyvendinamos
Idėjos pagal <i>kūrybinių inovacijų modelį</i>	Paprasta įgyvendinti; Maža rizika; Yra daug praktikoje pavyzdžių; Didelis pritarimas.	Įmanoma įgyvendinti; Inovatyvios, puikios idėjos; Proveržis	Idėjos ateičiai; Svajonės; Iššūkiai; Radikalios idėjos
Siekiai	Išlaikyti arba išlikti	Išplėsti arba keistis	Laužyti arba atsinaujinti

Kūrybinių inovacijų modelis parodo analizuojamų trijų pakopų esminius skirtumus. Mintis gali virsti sprendimu, o kūryba – inovacija. Šį modelį sudaro dvi tarpusavyje susijusios eigos: idėjos generavimo etapas ir idėjos realizavimo procesas. Visuose etapuose labai svarbus idėjos kūrėjo vaidmuo, užtikrinantis, jog pradžioje atsiradusi idėjų gausa nepranyktų kituose proceso etapuose (Jakobsen ir Rebsdorf, 2008).

Organizacijos tikslai lemia, kokios inovacijos turi būti inicijuojamos įmonėje. Jeigu didžiausias dėmesys sutelkiamas į rinkos dalies išsaugojimą ir pozicijos sustiprinimą, tai organizacijoje kuriamos „paprastos“, lengvai įgyvendinamos idėjos. Plečiant rinką ar keičiant asortimentą, kuriamos originalios, novatoriškos idėjos. Jeigu organizacija iš esmės keičia savo verslo modelį, veiklos pobūdį, kitaip sakant, „laužo“ nusistovėjusią tvarką, tuomet kuriamos radikalios, ne iš karto įgyvendinamos idėjos (Jakobsen ir Rebsdorf, 2008).

Beresnevičius (2014), atlikęs mokslinės literatūros analizę, sudarė novatoriškų idėjų generavimo modelį, kuriame atsiranda nauja *prototipo* sąvoka. Prototipas – tai koks nors objektas, su kuriuo vaizduotėje atliekami tam tikri veiksmai. Pasak autoriaus, nauja idėja yra transformuota arba kitaip perdaryta sena idėja, o veiksmai, kuriais vaizduotėje asmuo esamą informaciją pertvarko į kažką nauja, vadinama prototipu.



7 pav. Naujų idėjų kūrimo modelis (Beresnevičius, 2014)

Beresnevičiaus (2014) sukurtame modelyje nauja idėja, tai transformuotas pasirinktas prototipas. Tai gali būti esama idėja, objektas, reiškinys, problema ir kt. Tam, kad pasirinkti tinkamą prototipą, reikalingi geri analitiniai gebėjimai. Vėliau, modifikuojant prototipą, būtini kūrybiniai asmens gabumai. Galiausiai analitiniai gebėjimai vėl reikalingi, norint nustatyti gauto rezultato tinkamumą, efektyvumą. Jeigu rezultatas atitinka lūkesčius, tuomet sukuriama nauja idėja. Jeigu rezultatai netenkina, procesas vyksta vėl iš pradžių, tik pasirenkamas kitas prototipas. Naujos idėjos kūrimas yra veikiamas išorinių ir vidinių veiksnių, tokių kaip veiklos sąlygos, ekonominė, kultūrinė aplinka, asmeninės savybės, įgūdžiai, žinios ir kt.

Taigi, apibendrinus idėjų generavimo proceso eigą, galima pabrėžti, kad pradžioje nustatoma problema ar situacija, kurią norima išspręsti arba keisti, o tam reikalingi asmens analitiniai gebėjimai. Sekančiame etape, siekiant sukurti geriausią alternatyvą problemos sprendimui, reikalingas individo kūrybiškumas, turimos žinios, o galiausiai, tikrinant idėjos tinkamumą, pasitelkiami analitiniai gebėjimai.

Išsiaiškinta, kad idėjų generavimo procese svarbiausias komponentas - darbuotojo kūrybiškumas. Organizacija gali taikyti tam tikras kūrybiškumo skatinimo priemones ir metodus, tačiau tai nebus veiksminga, jeigu darbuotojai nebus pakankamai motyvuoti. Organizacija gali aktyvinti darbuotojų įsitraukimą į idėjų generavimo procesą, skatinant jų kūrybiškumą ir sukuriant tinkamą motyvacinę sistemą.

2.3 Darbuotojų įsitraukimo į novatoriškų idėjų generavimą aktyvinimas

Darbuotojai, iš kurių laukiama novatoriškų idėjų generavimo, susiduria su psichologiniais ir organizaciniais barjeriais, slopinančiais jų kūrybiškumą ir motyvaciją įsitraukti į idėjų generavimo procesą. Pagal Jakubavičių ir kt. (2014), psichologiniams barjerams galima priskirti šiuos teiginius:

- Kūrybiški gali būti ne visi. Šis teiginys atspindi žmonių nusistatymą, jog kūrybiškumui reikalingi specialūs gebėjimai. Daugelis darbuotojų mano, jog kūrybiškumas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis ypatingų gabumų, tačiau šis mąstymas yra nevisai teisingas, nes bet kuris žmogus gali tuos gabumus išsiugdyti, tačiau tam reikia darbuotojo noro ir organizacijos veiksmų.
- Trūksta reikiamos kvalifikacijos. Darbuotojai įsitikinę, jog kūrybiškumui reikia patirties ir išmanymo. Visgi, tyrimų metu nustatyta, jog kūrybiškiausi yra vaikai, nors jie neturi nei žinių, nei patirties.
- Nesėkmės baimė. Darbuotojai bijo būti išjuokti arba pasirodyti kvailai prieš kolegas, todėl nedrįsta išsakyti novatoriškos idėjos. Dėl to, darbuotojai kuria paprastas, šabloniškas idėjas ir neišsiskiria iš kitų. Be to, bijoma padaryti klaidų ir pasirodyti nekompetentingiems. Organizacijose, kurios yra pakantesnės klaidoms ir nesėkmėms, novatoriškumo lygis yra aukštesnis.
- Pasitikėjimo stoka. Dažnai žmonės savimi nepasitiki ir nuvertina savo kūrybinius gebėjimus.

Šis barjeras trukdo novatoriškoms idėjoms atsirasti.

- Racionalus mąstymas. Polinkis viską vertinti remiantis logika, racionalių mąstymu. Tokiems žmonėms trūksta vaizduotės.

- Šabloninis mąstymas. Žmonės yra linkę vadovautis nusistovėjusiomis kultūrinėmis ir moralinėmis normomis. Jiems kūrybiškumas atrodo vaikiška ir nesuprantama veikla. Stereotipų atsisakymas yra sudėtingas, tačiau įmanomas procesas.

- Nelankstumas. Kai kurie žmonės yra konservatyvūs ir nesugeba pozityviai reaguoti į pokyčius. Lankstumas yra labai svarbi savybė kūrybiškumui atsiskleisti, nes tik lankstus žmogus geba priimti naujas, įdomias idėjas.

Šiuos kūrybiškumą slopinančius barjerus galima įveikti naudojant idėjų generavimo metodus, tačiau organizacijos retai tam skiria pakankamai dėmesio, nes tai reikalauja išmanymo ir nuoseklaus komandinio darbo.

Novatoriškų idėjų generavimo procesą stabdo organizaciniai barjerai, atsiradę dėl susiformavusios nepalankios organizacijos aplinkos. Preikšienė (2017) išskiria priežastis, trukdančias darbuotojams įsitraukti į novatoriškų idėjų generavimą:

- Naudojami tie patys idėjų generavimo metodai. Jeigu kadaise naujų idėjų generavimo metodai buvo sėkmingai pritaikomi, tai nereiškia, jog jie visada atneš teigiamą rezultatą. Ilgainiui, tokie metodai tampa rutininiai, todėl privalu ieškoti kitokių sprendimų.

- Savarankiškumo stoka. Jeigu darbuotojui dažnai nurodomos instrukcijos, kaip atlikti užduotis, jis praranda savarankiškumą. Jeigu darbuotojas negali savarankiškai priimti sprendimų, tikėtina, kad jo kūrybiškumas tik mažės. Vadovas turėtų suteikti darbuotojui daugiau laisvės, paskatinti ir pagirti jį už iniciatyvumą, leisti prisiimti atsakomybę.

- Konteksto trūkumas. Kad darbuotojas siūlytų idėjų, jis turi turėti pakankamai informacijos apie įmonės veiklą, specifiką, o svarbiausia – žinoti įmonės viziją ir pagrindinius tikslus. Vadovas privalo suteikti darbuotojui visą informaciją apie organizaciją ir nurodyti, kokių tikslų įmonė siekia.

- Vengiama nesutarimų. Vadovas siekia išvengti nesutarimų ir pageidauja tik tų idėjų, kurios būtų teisingos jam ir atitiktų tik jo požiūrį, todėl darbuotojas bijo išsakyti idėjas, priešingas vadovo nuomonei. Vadovas privalo priimti kitokią nuomonę ir leisti darbuotojams argumentuotai prieštarauti. Komandoje darbuotojai turi pasitikėti vieni kitais.

- Pripažinimo stoka. Darbuotojas, pateikęs novatorišką idėją, nesulaukia jokios reakcijos iš vadovo. Jis nežino, ar pasiūlyta idėja gali būti naudinga ir ar planuojama ją įgyvendinti. Labai svarbu, jog vadovas suteiktų darbuotojui grįžtamąjį ryšį ir paskatintų toliau kurti idėjas.

- Idėją siūlantis darbuotojas privalo vienas ją įgyvendinti. Kartais darbuotojas nenori kurti naujų idėjų, nes žino, kad vienam teks ją įgyvendinti. Vadovas turi užtikrinti, kad idėjos įgyvendinimas vyktų dalyvaujant visos komandos nariams.

- Klaidų netoleravimas. Darbuotojai yra baudžiami už klaidas, padarytas įgyvendinat idėjas, tačiau reikia suprasti, kad klaidų visada pasitaiko ir jas reikia toleruoti.

- Darbuotojai nežino, kokiais klausimais teikti pasiūlymus. Vadovai skundžiasi, kad nesulaukia idėjų iš savo darbuotojų, tačiau paaiškėja, jog nėra jiems sakęs kokių idėjų jam reikia ir kokios yra įmonės probleminės sritys. Labai svarbu tiksliai darbuotojams iškomunikuoti, kokių sprendimų ieškoma.

- Organizacijoje vyksta pernelyg daug pokyčių. Jeigu įmonėje vienu metu vyksta labai daug pokyčių, darbuotojai gali būti pavargę nuo naujovių, todėl, siekiant išvengti daugiau pasikeitimų, nutyli savo idėjas. Vadovas turi sudėlioti pokyčius pagal svarbumą ir pateikti pavaldiniams informaciją, kodėl jų idėjos gali būti svarbios šiuo metu, tebevykstant kitiems pokyčiams.

Novatoriškų idėjų generavimą stabdantys barjerai gali atsirasti dėl darbuotojų asmeninių įsitikinimų ir baimių bei netinkamos organizacijos aplinkos. Psichologinius darbuotojų kūrybiškų idėjų generavimo barjerus įmonė gali pašalinti taikant specialius idėjų generavimo aktyvinimo metodus, o organizacinius barjerus – naudojant tam tikras motyvavimo priemones.

Jakubavičius ir kt. (2014), analizuodami kūrybiškumo ugdymo svarbą organizacijoje, pateikia „TMD Partners“ konsultantų išskirtas darbuotojų idėjų generavimą aktyvinančias priemones darbe.

6 lentelė. Idėjų generavimą aktyvinančios priemonės (Jakubavičius ir kt., 2014, p. 51-52)

Vidiniai forumai, žinučių lentos, specializuoti leidiniai, skirti dalytis patirtimi ir idėjomis	Speciali erdvė kūrybos procesams realizuoti	Bendravimas ir bendradarbiavimas tarpusavyje vaizdinėmis priemonėmis, skatinant vaizduotę ir kūrybiškumą	Neformalūs renginiai, siekiant sukurti draugišką ir laisvą bendravimą	Geriausių idėjų autoriaus apdovanojimai	Konferencijos ir mokymai, skirti kūrybinių gebėjimų ugdymui
---	---	--	---	---	---

6 lentelėje pateiktos aktyvinimo priemonės skirtos griauti nusistovėjusias taisykles, normas, stereotipus, nes kūrybiškoms idėjoms ypač svarbu naujų ryšių, galimybių paieška ir tyrinėjimas. Organizacija turi sudaryti sąlygas darbuotojų kūrybiškumo vystymui, bendradarbiavimui ir idėjų pateikimui. Kūrybiškų idėjų generavimą skatinančios priemonės turi atitikti darbuotojų lūkesčius, organizacija turi įvertinti, kokių skatinimo priemonių reikia, atsižvelgiant į savo įmonės darbuotojų poreikius.

Darbuotojų kūrybiškumo skatinimui gali būti naudojami įvairūs metodai. Dauguma jų tinka ne tik techninėms ir technologinėms problemoms spręsti, bet ir kitoms kūrybinėms problemoms vertinti. Atsižvelgiant į idėjų kūrybos svarbą, reikalinga tam tikra darbuotojų kūrybinė veikla, sąlygojama organizacijos gebėjimo mokytis dirbti naujais kūrybiškais metodais (Strazdas ir Jančoras, 2011).

Kūrybiškumo skatinimo ekspertas VanGundis visus idėjų generavimo metodus siūlo skirstyti į *formaliuosius* ir *neformaliuosius*. Formalieji metodai skirti idėjų generavimo procesui aktyvinti ir skatinti. Formalių metodų pagalba gaunamas trumpalaikis efektas, kuris sukuria tam tikrą kūrybinį

rezultatą. Reguliariai naudojant formaliuosius idėjų generavimo metodus, auga kūrėjo kūrybiškumo lygis. Strazdas ir Jančoras (2011) formaliuosius metodus lygina su dviračiu. Jis padeda greičiau iš taško A pasiekti tašką B. Važiuodamas dviračiu žmogus tikslą pasieks greičiau negu bėgdamas. Nulipus nuo dviračio, žmogaus gebėjimai bėgti liks tokie patys, kaip ir anksčiau, tačiau dažnai važinėjant dviračiu, fizinis aktyvumas padidėja ir netiesiogiai turi įtakos žmogaus savybėms, reikalingoms greičiau bėgti. Panašiai nutinka ir taikant formaliuosius idėjų generavimo metodus: net ir mažai kūrybingas žmogus gali sukurti novatoriškų idėjų, tačiau tiesiogiai jo kūrybiškumo lygio neveikia.

Neformalieji metodai skirti asmens kūrybiškumo lavinimui. Jie ugdo reikalingas žmogaus savybes, svarbias darbo aplinkoje. Pavyzdžiui, tapybos specialistai lavina jautrumą technikai, dailininkai spalvai ir kt. Šis procesas yra ilgalaikis ir pastebimas tik po tam tikro laiko (Strazdas ir Jančoras, 2011).

Asmeniniai metodai skatina individo idėjų generavimo procesą, o grupiniai – grupinį generavimo procesą. Betkuriis asmeninis metodas gali būti naudojamas ir grupėse, tačiau ne visi grupiniai metodai tinka asmeniniam idėjų generavimui. Grupiniai metodai naudojami sujungiant grupės narių potencialą arba išnaudojant kitus grupės narius kaip stimulus. Vieno grupės nario kalba, išvaizda, mintys, argumentai, emocijos veikia kaip stimulus kitus grupės narius. Tokiu būdu grupės nariai yra veikiami vieni kitų, todėl „išsimušama“ iš įprastinio mąstymo, todėl gaunamas nešabloniškas ir netradicinis rezultatas. Darbas grupėse turi teigiamų dalykų kūrybiškumo plėtojimui ir naujų idėjų atsiradimui (Strazdas ir Jančoras, 2011).

Visi formalieji idėjų generavimo metodai grindžiami stimulų, sukuriančių netradicinį mąstymą, taikymu. Stimulai gali būti susiję ir nesusiję. Susiję yra tie, kurie tiesiogiai susiję su norimu sukurti objektu. Pavyzdžiui, jeigu gaminama kėdė, tiesioginiai stimulai gali būti kėdžių vaizdiniai. Nesusiję stimulai yra tie, kurie neturi jokio ryšio su objektu. Pavyzdžiui, kuriant idėjas naujai kėdei, netiesioginiai stimulai gali būti gamtos, kraštovaizdžio ar aplinkos vaizdiniai. Netiesioginiai stimulai padeda kurti nešabloniškas idėjas (Strazdas ir Jančoras, 2011).

Beresnevičius (2006) naujų idėjų generavimo skatinimo metodus, pagal jų sudėtingumą, skirsto į psichologinio aktyvinimo metodus (PAM) ir algoritminius metodus (AM). Psichologinio aktyvinimo metodais galima spręsti nesudėtingus, dažniausiai organizacinius ir apimančius vienos srities profesijos rėmus. Išradybinių metodų sprendimai, pagrįsti algoritmais, leidžia per kelias valandas išspręsti sudėtingas problemas.

Toliau pateikiami populiariausi ir dažniausiai praktikoje naudojami formalieji idėjų generavimo aktyvinimo metodai.

Minčių lietaus arba smegenų šturmo (angl. brainstorming) metodas. Tai plačiai naudojamas Osborno sukurtas idėjų generavimo metodas. Pagrindiniai minčių lietaus principai:

- naujos idėjos nekritikuojamos;
- siekiama sugeneruoti kuo daugiau ir kuo įvairesnių idėjų;
- kuriamos naujos idėjos remiantis kitų įžvalgomis ar idėjomis;
- generuojamos neįprastos ir „laukinės“ idėjos.

Minčių lietaus metodas dažniausiai taikomas darbo grupėse iki 12 žmonių. Viena esminių klaidų daroma susitikimų metu, kai pažeidžiamas pirmasis metodo principas ir idėjos kritikuojamos. Tai mažina asmens kūrybines galimybes, motyvaciją ir trikdo patį procesą. Toks minčių lietus nėra naudingas, nes užkertamas kelias kūrybiškoms idėjomis, o pasitenkinama saugiomis ir šabloniškoms idėjomis. Minčių lietaus metodo esmė – kuo daugiau įvairesnių, įdomesnių ir kitoniškų idėjų generavimas (Beresnevičius, 2015).

Naujų produktų kūrimo kompanija IDEO iš JAV papildė Osborno minčių lietaus metodą ir sukūrė septynis naujus principus:

1. Dėmesys problemai. Idėjų kūrimo procesas turi būti nukreiptas konkrečios problemos sprendimui ir siekiama pagerinti situaciją. Jeigu nėra aiškiai apibrėžta problema, darbuotojai nėra vieningi, susitelkę, tuomet generuojamos atsitiktinės ir sunkiai pritaikomos idėjos.

2. Žaismingos taisyklės. Idėjų generavimui reikalingos tik kūrybiškos idėjos, todėl bet koks formalumas turi būti užmirštas. Įmonė IDEO siūlo naudoti žaismingą aplinką, kurioje vyksta diskusijos bei žaismingus užrašus ant sienų ar plakatų, skatinant dalyvių originalumą.

3. Idėjų numeravimas. Susirinkimų metu generuojamos idėjos turi būti numeruojamos, jog matytųsi pasiektas rezultatas ir progresas. Idėjų numeravimas gana paprastas dalykas, tačiau turi reikšmės idėjų generavimo efektyvumui.

4. Inspiracija ir šuoliai. Susirinkimo metu visuomet pasitaiko emocinių šuolių, kuomet generuojamos neįprastos ar net kvailos idėjos. Emociniai pakilimai visuomet skatina netradicinį mąstymą, grupės nariai priverčiami mąstyti kitaip negu iki šiol.

5. Erdvinis dėliojimas. Susirinkimo metu idėjos turi būti vizualiai parodytos. Klijuojamos ant lentos, užrašomos ant sienų. Žmonės labiau įsimena tas idėjas, kurios yra užrašytos ar nupieštos įvairiose patalpos vietose, negu užrašytos vienoje vietoje.

6. Smegenų apšilimas. Prieš pradėdant generuoti idėjas, būtinas minčių apšilimas. Tai gali būti ekskursija, žaidimai, nekasdienė veikla. Po tokio „apšilimo“ darbas tampa efektyvesnis.

7. Gera fizinė forma. Nors idėjų generavimui reikalingas tik mąstymas ir kūrybiškumas, tačiau judėjimas skatina smegenų veiklą ir mąstymo lankstumą (Beresnevičius, 2015).

Šis IDEO organizacijos sukurtas minčių lietaus metodas detalizuoja ir papildo tradicinį Alekso Osborno sukurtą metodą, kurio pagrindinis tikslas – generuoti kuo įvairesnes ir įdomesnes idėjas. Būtina atskirta idėjų generavimo ir vertinimo procesus. Minčių lietaus metodas skirtas darbuotojų idėjų atskleidimui. Didžiausias šio metodo privalumas – paprastumas. Metodo taisyklės labai

paprastos, nesunkiai įgyvendinamos, tad bet kas šį metodą išmoksta naudoti labai greitai. Metodas dažniausiai naudojamas naujiems produktams, rinkoms, pritaikymo strategijoms kurti, verslo procesams tobulinti ir kt. (Beresnevičius, 2015).

Sinektika. Tai 1961 m. Gordono sukurtas metodas. Iš esmės jis labai panašus į minčių lietaus metodą, tačiau skiriasi tuo, jog grupės nariai yra apmokomi dviejų savaitių kursuose. Procesui vykstant taikomos keturios analogijos: asmeninė (susitapatinama su tiriamu objektu), tiesioginė (ieškoma panašių uždavinių sprendimo), simbolinė (suformuojamas vaizdinis uždavinio sprendinys), fantastinė (įsivaizduojama, kaip uždavinį spręstų fantastikos personažai). Sinektikos metodas pagrįstas kūrybišku mąstymu, neformaliomis diskusijomis grupelėse, sudarytose iš žmonių, kurie turi skirtingas žinias ir patirtį. Siekiama panaudoti grupės narių skirtumus ir suderinti iš pirmo žvilgsnio nesuderinamus dalykus, nes taip atsiranda netradiciniai sprendimai (Jakubavičius ir kt., 2014).

Morfologinė analizė. Jos esmė - sisteminga visų objektų modifikacijų analizė, atsisakant aklos variantų paieškos. Galimiems sprendimams sudaromos variantų lentelės. Šio metodo trūkumas – nėra numatytų tinkamiausių variantų atrankos taisyklės. Morfologinė analizė padeda pasirinktą produktą ar paslaugą išskaidyti į jam būdingus požymius, o tada analizuoti, kodėl objektas yra būtent toks. Nagrinėjant nusistovėjusius požymius galima sukurti originalius gaminius (Jakubavičius ir kt., 2014).

Minčių žemėlapiai. Šis metodas yra vienas paprastesnių, kuriam reikalingas popieriaus lapas ir originalios grupės narių idėjos. Lapo centre pavaizduojama problema, kurią reikia spręsti, o grupės nariai laisvai tęsia įvairias mintis ir idėjas. Minčių žemėlapyje naudojami įvairūs piešiniai, spalvos, simboliai, reikšminiai kodai. Minčių žemėlapiai skirti vizualiai pateikti kūrybiškas idėjas. (Jakubavičius ir kt., 2014).

Inkubacijos metodas. Intensyvi sprendimo paieška yra laikinai nutraukiama, tikintis, kad pasąmonė po kurio laiko išspręs nagrinėtą problemą. Žmogaus protas pailsi, atsiribojama nuo to, ko padaryti nesiseka ir galiausiai supranta nesėkmių priežastis. Inkubacijos metodas leidžia apibendrinti idėjas ir į problemą pažvelgti kitu kampu (Jakubavičius ir kt., 2014).

Atsitiktinio žodžio metodas. Atsitiktinai iš konkretaus leidinio pasirenkamas vienas žodis, kuris susiejamas su sprendžiama problema. Šiam metodui nėra taikomos taisyklės – asociacijų ieškoma laisvai. Tikslas – pateikti kuo daugiau asociacijų, skirtų problemos nagrinėjimui (Jakubavičius ir kt., 2014).

Fokalinio objekto metodas. Nustatomas objektas, kurį norima keisti, modifikuoti arba tobulinti. Atsitiktiniu būdu parenkamas kitas objektas, kurio savybės priskiriamos analizuojamam objektui. Tokiu būdu plėtojamos naujos idėjos, kol gaunamas tinkamas rezultatas. Fokalinio objekto metodas remiasi savybių perkėlimu (Jakubavičius ir kt., 2014).

Šoninio mąstymo metodas. Šio metodo pradininkas Edward de Bono – vienas žymiausių kūrybiškumo skatinimo ir taikymo įmonėje specialistas. Šis metodas padeda rasti sprendimą, taikant

netradicinius metodus ar elementus, atsisakant loginio mąstymo. Šoninis mąstymas – tai mąstymo tipas, kuris griaua esamą seką ir logiką, o sprendimas ieškomas žvelgiant kitu kampu. Pasak Edward de Bono kūrybinis mąstymas yra tik įgūdis, kurio galima išmokti. Šoninio mąstymo ugdymui galima naudoti įvairias technikas:

- Alternatyvų generavimas. Šios technikos principas – ieškoti kitokių požiūrio į tam tikrą problemą ar reiškinį kampų. Šoninio mąstymo esmė – skirtingų alternatyvų paieška, o ne geriausios alternatyvos radimas. Paprasčiausias sprendimas, skatinantis netradicinį požiūrį, yra idėjų skaičiaus nustatymas.

- Problemų skaidymas. Rasti netradicinį problemos sprendimą yra sudėtingas dalykas, todėl siūloma suskaidyti objektą ar problemą į atskirus elementus ir jiems ieškoti atskirų alternatyvų. Kaip pavyzdį galima paminėti dviračio gamybą. Suskaidant dviratį į atskiras dalis: vairas, rėmas, ratas ir pan., generuojamos jų patobulinimo idėjos. Tai praplečia galimybių ribas ir galimus sprendimus.

- Šešios galvojančios skrybėlės. Tai grupinio idėjų generavimo metodas, kitaip dar vadinamas paralelinio mąstymo priemone. Šio metodo trūkumas – grupės narių įtaka ir noras kritikuoti pateiktas idėjas. Be to, kiekvienas dalyvis siekia pateisinti savo interesus ir lūkesčius, todėl susitikimai ne visada duoda laukiamą rezultatą. Paralelinis mąstymas skatina visus grupės narius mąstyti ir diskutuoti tik viena tema, vengiant pašalinių trukdžių. Metodo įgyvendinimui naudojamos skrybėlių metafora, kuomet kiekvienai skrybėlei suteikiamas tam tikrą vaidmuo. Yra šešios skrybėlės, kurių kiekviena simbolizuoja skirtingas situacijas: problemos nustatymas; informacijos, faktų radimas; emocijos pateikimas; naujų idėjų generavimas; idėjos rizikos vertinimas; idėjos tinkamumo vertinimas (Jakubavičius ir kt., 2014).

Visiškai kitoki idėjų generavimo metodą pasiūlė 1985 m. Altshulleris, išnagrinėjęs daugybę išradimų, sukūrė išradybinių uždavinių sprendimo teoriją (*rus. Теория решения изобретательских задач*). **Išradybinių uždavinių sprendimo metodas (TRIZ)** – tai išradybinės problemos sprendimo algoritmas, apimantis daugiau kaip 50 žingsnių, daugybę standartų ir taisyklių, sisteminę analizę, techninių sistemų dėsnius ir kt. Dėl sudėtingo metodo taikymo, 2004 m. Ho-rowitzas pateikia supaprastintą TRIZ versiją, pavadintą patobulintu sisteminiu išradybiniu mąstymu (*angl. Advanced Systematic Inventive Tinking*). Šis metodas pritaikytas bet kokioms problemos spręsti. Ho-rowitzo metodikoje taikomi uždaro pasaulio ir kokybės pakeitimo taisyklės bei proto įrankiai: suvienijimas, dauginimas, simetrijos sulaužymas, dalyba ir objekto pašalinimas. Skirtingi žmonės, sprendžiantys tokį patį uždavinį, sugeneruoja labai panašias idėjas, todėl nėra prasmės kurti kuo daugiau idėjų – kur kas produktyviau naudoti mąstymo įrankius ir patikrintas taisykles. TRIZ metodas taip pat tinka naujoms idėjoms generuoti, lavina vaizduotę ir kūrybiškumą (Beresnevičius, 2006).

Algoritminiai metodai nėra dažnai taikomi dėl jų sudėtingumo ir specialaus apmokymo. Visgi, jų veiksmingumas yra kur kas didesnis nei bandymų ir klaidų metodų (BKM). Algoritminiai metodai

sudaryti taip, kad būtų ribojamas sprendimo paieškos laukas, atmetami įprasti, šabloniški ir mažo kūrybiškumo sprendimai (Bresnevičiu, 2006).

Apibendrinus minėtus formaliuosius idėjų generavimo skatinimo metodus, sudaryta lentelė, nurodanti kiekvieno metodo esminius principus.

7 lentelė. Darbuotojų idėjų generavimą aktyvinančių metodų palyginimas

Metodai	Daug naujų idėjų	Mažai naujų idėjų	Paprastas problemų sprendimas	Sudėtingas problemų sprendimas	Atliekami veiksmai - nėra	Atliekami veiksmai - asociacijos	Atliekami veiksmai - analogija	Atliekami veiksmai - keitimas
Smegenų šturmas	x		x		x			
Sinektika	x		x				x	
Morfologinė analizė		x	x					x
Minčių žemėlapis	x		x			x		
Inkubacija		x	x		x			
Atsitiktinio žodžio metodas	x		x			x		
Fokalinio objekto metodas	x		x					x
Šešios mąstančios skrybėlės		x	x		x			
Išradybinių uždavinių sprendimo metodas		x		x				

Iš 7 lentelės matyti, kad dauguma formaliųjų idėjų generavimą aktyvinančių metodų padeda spręsti paprastas ir nesudėtingas problemas. Tik išradybinių uždavinių sprendimo metodas leidžia rasti sudėtingoms problemoms sprendimą, tačiau šį metodą sudėtinga pritaikyti. Morfologinės analizės, inkubacijos, šešios mąstančios skrybėlės ir išradybinių uždavinių metodai riboja naujų idėjų skaičių, nes ieškomas vienas geriausias sprendimas, todėl yra laikomasi tam tikrų taisyklių. Naujos idėjos nagrinėjamuose metoduose dažniausiai randamos atliekant asociacijas arba keitimo veiksmus. Įmonėms, siekiančios darbuotojų idėjų generavimo, reikalinga atsižvelgti į kiekvieno metodo paskirtį, pritaikymo sudėtingumą ir efektyvumą.

Organizacijose naudojami idėjų generavimo aktyvinimo metodai ugdo darbuotojų kūrybiškumą ir padeda įveikti psichologinius individo idėjų generavimo barjerus. Visgi, kūrybiškumo komponento novatoriškų idėjų generavimo etape nepakanka. Darbuotojai turi savanoriškai įsitraukti į idėjų generavimo procesą, todėl tikslinga numatyti, kokie veiksniai tai lemia. Viningienė (2012) išskiria polinominės teorijos autoriaus Priemoli nurodytus darbuotojų įsitraukimą į inovacijas lemiančius elementus: darbo užmokestis (20 proc.), vadovas (50 proc.), įtaka (20 proc.), darbo grafikas (10 proc.),

darbo atmosfera (5 proc.), bendradarbiai (5 proc.). Visi šie veiksniai veikia skirtingai. Pagal Priemoli nurodytus veiksnius ir jų įtaką darbuotojų įsitraukimui, svarbiausias elementas yra vadovo vaidmuo, toliau darbo užmokestis ir įtaka sprendimų priėmimui. Šie trys veiksniai yra pagrindiniai, lemiantys darbuotojo norą teikti novatoriškus sprendimus. Kyla klausimas, ar tikrai šių dienų organizacijų darbuotojus motyvuoja tie patys veiksniai. Pasak Viningienės (2012), dauguma organizacijų nesvarsto pasitenkinimo darbu klausimu. Kumpikaitė ir Kalinauskienė (2011) teigia, kad darbuotojai, patenkinę savo fiziologinius, saugumo ir prestižo poreikius, siekia savirealizacijos. Pagal darbuotojo socialinį statusą, išsilavinimą ir asmenines savybes, laisvanoriško įsitraukimo į idėjų generavimą elementai gali būti skirtingi: nekvalifikuoti darbuotojai siekia patenkinti fiziologinius poreikius, kvalifikuoti darbininkai – saugumo, vadovai siekia pripažinimo ir prestižo, o specialistai – savirealizacijos poreikio.

Nekvalifikuotus darbuotojus dažniausiai motyvuoja materialiniai dalykai. Tokių poreikių žmonės organizacijose nėra lojalūs ar įsitraukę, todėl jų skatinimo priemonės gali būti tik trumpalaikės. Darbo užmokestis yra vienintelis veiksnys skatinantis juos dirbti. Turintys aukštesnius poreikius, nebus patenkinti tokiu darbu (Viningienė, 2012).

Girdauskienės (2011) teigimu, darbuotojo įsitraukimas į organizacijos veiklą priklauso ne nuo darbuotojo socialinio statuso, o nuo organizacijos vertybių, kurios formuoja vienokį ar kitokį darbuotojų elgesį. Kai darbuotojai yra įsitraukę, jie geriau atlieka savo darbą, taip pat inicijuoja novatoriškus sprendimus. Tinkamai kuriama organizacinė aplinka turi stiprų poveikį darbuotojų novatoriškų idėjų generavimui. Girdauskienė (2011) darbuotojų įsitraukimą skirsto pagal du požymius – lygmenį ir aktyvumą.

8 lentelė. Veiksniai, veikiantys darbuotojo įsitraukimą (Girdauskienė, 2011)

Lygmuo	Aktyvumas	Veiksniai
Individualus	Aktyvūs	Darbo motyvacija
		Pasitenkinimas darbu
		Įtakos organizaciniams veiksniams darymas
Organizacinis	Pasyvūs	Organizacijos vertinimas (įvaizdis)
		Tarpasmeniniai santykiai
		Pasitikėjimas organizacija
		Darbo pozicijos aiškumas
		Psichologinis saugumas

Organizacijos, siekdamos darbuotojų savanoriško įsitraukimo į novatoriškų idėjų generavimą, organizaciniame lygmenyje suformuoja aplinką, tinkamą darbuotojui, o individualiame lygmenyje aktyviai veikia darbuotoją. 8 lentelėje nurodytus veiksnius galima klasifikuoti ir pagal priklausomybę organizacijos matmenims:

- žmonių išteklių kategorijai priskiriamas pasitenkinimas darbu;
- kultūros kategorijai priskiriama: darbuotojo lygmuo – tarpasmeniniai santykiai, psichologinis

saugumas, o organizacijos lygmuo – įmonės įvaizdis, pasitikėjimas kompanija;

- socialinės struktūros kategorijai priskiriama: darbo motyvacija, darbo pozicijų aiškumas, įtakos organizacijai darymas (Girdauskienė, 2011).

Pasak Girdauskienės (2011), organizacijos, kurios siekia įtraukti darbuotojus į novatoriškų idėjų generavimą, turi veikti individo ir organizacijos srityse. Veiksniai, aktyviai veikiantys darbuotojo įsitraukimą į veiklą, daro tiesioginę įtaką individui, o organizaciniai veiksniai pasyvesni darbuotojo atžvilgiu, tačiau formuoja organizacinę aplinką.

Organizacija, įvertinusi darbuotojų poreikius ir motyvacijos lygį, gali taikyti tam tikras motyvavimo priemones, skatinančias darbuotojų įsitraukimą į novatoriškų idėjų generavimą (žr. 9 lentelė).

9 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonės pagal motyvacijos lygį ir poreikius (Girdauskienė, 2011)

Motyvacijos lygis	Esminiai poreikiai	Motyvavimo priemonės
Aukšta motyvacija	<ul style="list-style-type: none"> • Palaikymas (tobulinant veiklos įgūdžius ir specializaciją); • Autonomiškumas (tobulinantis kūrybiškumą ir novatoriškumą) • Nauji iššūkiai 	<ul style="list-style-type: none"> • Įdomus darbas, užduočių įvairumas, padedantis žmogui atrasti veiklą teikiančią didžiausią pasitenkinimą; • Galimybė realizuoti savo sugebėjimus; • Aiškios perspektyvos organizacijoje.
Žema motyvacija	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo užmokesčio didinimas ir rūpinimasis savo sveikata; • Naujų ir visuminių žinių įgijimas; • Darbo pakeitimas į kitą, reikalaujantį naujų žinių. 	<ul style="list-style-type: none"> • Premijavimo sistemos taikymas; • Sveikatingumo klubų abonementų suteikimas; • Poilsiniai kelialapiai; • Stažuotės užsienyje; • Mokymosi kursai; • Paaukštinimas pareigose.
Vidutinė motyvacija	<ul style="list-style-type: none"> • Pagalba ir patarimai padedantys pereiti iš jėgos vaidmens į patarimų vaidmenį. • Pasiekto darbo užmokesčio lygmens išlaikymas bei kitų pajamų šaltinių didinimas. • Laipsniškas atsijungimas nuo organizacijos. (bandymas įsikurti naujoje veikloje už organizacijos ribų) 	<ul style="list-style-type: none"> • Akcijos, obligacijos bei premijavimas; • Mokomojo, konsultacinio padalinio sudarymas; • Kelialapiai į sanatorijas, bilietai į teatrus, koncertus;

Kai darbuotojo motyvacija yra aukštame lygyje, įsitraukimą į organizacijos tikslų įgyvendinimą veikia darbo turinys, savirealizacija ir karjeros perspektyvos, todėl toki darbuotoją reikia skatinti kuo įvairesne ir įdomesne veikla, ugdant jo atsakomybę, suteikiant autonomiškumą bei keliant vis naujus iššūkius. Toks darbuotojas įmonei kuria vertę, nes jo motyvacija ir iniciatyvumas generuoti novatoriškas idėjas yra aukštame lygyje. Tokiam darbuotojui organizacija turi suteikti kuo daugiau laisvės.

Žemos motyvacijos darbuotojai dažniausiai būna abejingi organizacijos veiklos gerinimu ir tikslų įgyvendinimu, todėl juos motyvuoja didesnis darbo užmokestis, premijos, karjeros galimybės, mokymai ir kursai, skirti žinių praplėtimui. Tokie darbuotojai siekia patenkinti bendruosius savo poreikius, todėl nelinkę įsitraukti į novatoriškų idėjų generavimą. Visgi, taikant tam tikras motyvavimo priemones, tokių darbuotojų motyvacijos lygis gali augti.

Vidutine motyvacija organizacijoje dažniausiai pasižymi vadovai, siekiantys stabilumo ir komforto. Tokie darbuotojai siekia išlaikyti turimą darbo užmokesčio lygį ir ieškoti kitų pajamų šaltinių už įmonės ribų. Vidutinės motyvacijos darbuotojus motyvuoja materialiniai ir nematerialiniai veiksniai, ypač komfortą ir poilsį užtikrinančios priemonės (kelialapiai į sanatorijas, bilietai į teatrus ir koncertus).

Taigi, aukštos motyvacijos darbuotojus labiau skatina nematerialios motyvavimo priemonės, nes siekiama aukštesnių poreikių patenkinimo, o žemos motyvacijos darbuotojus labiau skatina materialios priemonės, skirtos esminių poreikių patenkinimui.

Darbuotojų įsitraukimui į novatoriškų idėjų generavimą turi įtakos organizacijos veiksmai, kuriais siekiama aktyvinti darbuotojo kūrybinį mąstymą, taikant specialias priemones ir metodus bei nustatant tam tikras motyvacines priemones, skatinančias darbuotojus savanoriškai įsitraukti į procesą. Visgi, sugeneruotų idėjų pateikimui labai svarbi organizacijos aplinka, kuri turi būti tinkama novatoriškumui skleisti. Apibendrinus galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimą į novatoriškų idėjų generavimą lemia organizacija ir jos sukurta aplinka, kuri gali teigiamai arba neigiamai veikti darbuotojų idėjų generavimą.

3. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į IDĖJŲ GENERAVIMĄ AKTYVINIMO TYRIMO METODOLOGIJA

Išanalizavus mokslinę literatūrą, atliekamas empirinis tyrimas gamybinėje įmonėje, kurioje siekiama nustatyti vadovų ir darbuotojų požiūrį į esamą darbuotojų įsitraukimo į idėjų generavimą aktyvinimą.

3.1 Tiriamos įmonės pristatymas

Įmonė, kurioje atliekamas tyrimas veiklą pradėjo 1998 m. importuodama į Lietuvos rinką prancūzišką produkciją – šaldytus, technologiškai paruoštus, kepimui skirtus duonos ir pyrago gaminius. Tai buvo pirmoji įmonė Pabaltijo šalyse, pasiūliusi rinkai šaldytus gaminius, ir tai buvo absoliuti naujovė šio regiono pirkėjams. 2001 m. pastatyta pirmoji gamykla Lietuvoje, kuri pradėjo gaminti šaldytus duonos gaminius, 2011 m. pastatyta antroji gamykla, kurioje gaminami atvėsinti užkandžiai bei šaldyti duonos gaminiai. Didžiausia plėtra įvyko 2016 metais, kuomet atidaryta trečioji šaldytų duonos gaminių gamykla. Šiandien ši įmonė yra viena didžiausių ir moderniausių šaldytų duonos ir pyrago gaminių gamintoja Rytų Europoje, o asortimentą sudaro daugiau kaip 400 gaminių, eksportuojamų į 33 šalis visame pasaulyje. Analizuojamos įmonės gaminių grupės pateiktos 10 lentelėje.

10 lentelė. Tiriamos įmonės gaminių grupės

Gaminių grupės	Gaminiai
Duonos gaminiai	duona, prancūziški batonai, duonelės/bandelės
Saldūs gaminiai	pyragėliai, spurgos, keksiukai, tortai
Pikantiški gaminiai	pikantiški užkandžiai
Sumuštiniai	sumuštiniai, submarinai
Picos	picos, picos užkandžiai
Makaronai ir padažai	įvairių rūšių makaronai
Tešlos gaminiai	tešla, kiti tešlos gaminiai
Kiti gaminiai	ledai; desertai

Įmonės vizija – tapti lyderiu šaldytos duonos ir pyrago gaminių rinkoje Lietuvoje ir užsienio valstybėse, pateikiant vartotojui aukščiausios kokybės produktus.

Visoje maisto gamybos grandinėje skiriamas ypatingas dėmesys maisto saugai - nuo žaliavų patekimo į įmonę iki produkto patekimo pas vartotoją. Įmonės prioritetai - aukščiausia ir stabili gaminių kokybė, maisto sauga, aukšta higienos kultūra. Siekiant įgyvendinti misiją, tiriama įmonė laikosi ES ir LR teisinių reikalavimų, taiko naujas technologijas, diegia naujoves, kuria išskirtinius produktus ir tobulina gamybos procesus. Įmonei labai svarbu efektyviai naudoti atsargas, turimus išteklius ir ieškoti gamybos sąnaudų mažinimo būdų. Kai vartotojų poreikiai nuolatosis kinta, o rinkoje

atsiranda naujų konkurentų, įmonei svarbu gebėti keistis ir rasti novatoriškų sprendimų veiklos gerinimui.

Gamybinėje įmonėje naudojamos pažangiausios technologijos ir naujausi įrengimai, siekiant pasiūlyti vartotojams vis aukštesnės kokybės produktus. Gamybos procesas vyksta automatizuotai ir rankiniu būdu, kad atitiktų kiekvieno kliento poreikius, todėl novatoriškumui, technologijoms ir maisto gamybos tendencijoms šioje įmonėje skiriamas didžiausias dėmesys.

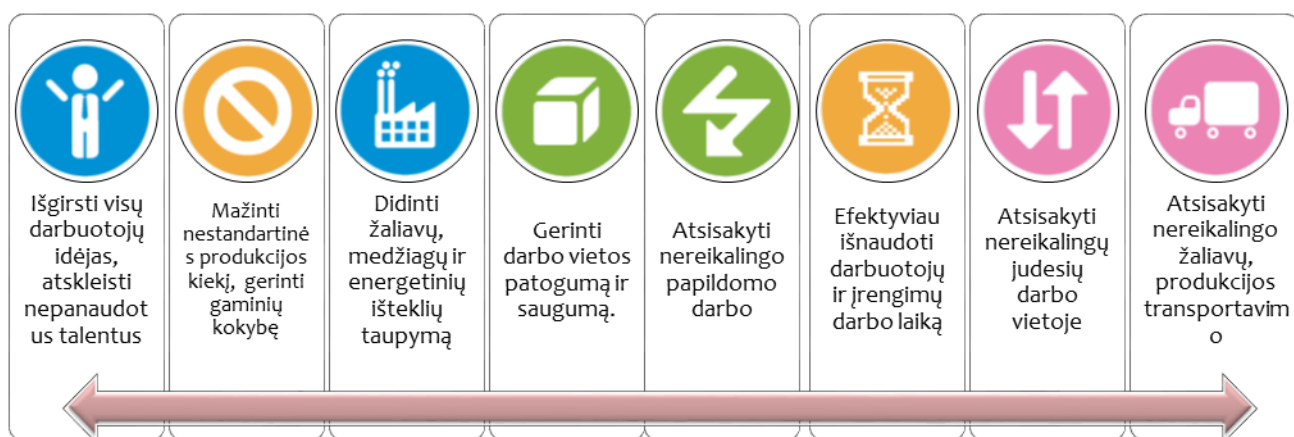
Gamybinėje įmonėje 2017 lapkričio 20 d. duomenimis dirbo 1522 darbuotojai. Pirmoje gamykloje - 768 darbuotojai, antroje – 470 darbuotojų, o naujausiai atidarytoje trečioje gamykloje – 247 darbuotojai. Įmonėje dirba skirtingų lygių darbuotojai: padalinių vadovai, skyrių vadovai, administracijos darbuotojai, technikos skyriaus specialistai bei gamybos darbuotojai (technologai, meistrai, kepėjai, operatoriai, formuotojai, fasuotojai, krovėjai, tešlos paruošėjai ir kiti linijos darbuotojai). 11 lentelėje nurodytas visų gamyklų darbuotojų skaičius ir jų kaita pagal pozicijas.

11 lentelė. Darbuotojų skaičius ir kaita pagal pozicijas

	Gamybos darbuotojai			Administracijos darbuotojai ir specialistai		
	1-oji gamykla	2-oji gamykla	3-oji gamykla	1-oji gamykla	2-oji gamykla	3-oji gamykla
Bendras darbuotojų sk.	515	373	202	253	97	45
Darbuotojų kaita (proc.)	38,3	19,1	19,2	16,1	11,2	8,7

Analizuojant trijų gamyklų duomenis, matyti, kad daugiausiai dirbančiųjų yra pirmoje gamykloje, tačiau čia išryškėja kita problema – didelė gamybos darbuotojų kaita. Tiriamoje įmonėje lapkričio 20 d. duomenimis pirmoje gamykloje dirbo 515 gamybos darbuotojai bei 253 administracijos darbuotojai (technikos specialistai, vadybininkai ir kiti administracijos darbuotojai). Iš 11 lentelės matyti, kad tarp gamybos darbuotojų kaitos rodiklis yra 38,3 proc. 2014 m. šis rodiklis siekė 48,8 proc., todėl įmonėje imtasi reformų – 2015 m. liepos mėn. sukurta priedų už našumą sistema bei įdiegta LEAN vadybos sistema, kurios tikslas – padidinti efektyvumą ir panaikinti švaistymą. Pasak Bilotienės, Motiejūnienės (2015), taupioji sistema LEAN skirta suteikti darbuotojams tam tikrų įgūdžių, reikalingų atsikratyti vertės nekuriančių veiklų bei išteklių švaistymo, o taip pat kuriant patogesnes darbo vietas. LEAN sistemos sukūrimas 2015 metais paskatino vadovų ir darbuotojų komunikaciją ir bendradarbiavimą, pradėta atsižvelgti į žemiausios grandies darbuotojų nuomonę ir idėjas.

Gamybinėje įmonėje nuo 2015 m. sukurta pasiūlymų lenta (1 Priedas) skirta nuolatiniam idėjų fiksavimui. Iš darbuotojų laukiama pasiūlymų įvairiais klausimais, apimančiais kasdienes problemas arba inicijuojant svarbius įmonės pokyčius. Pasiūlymų lenta patalpinta valgykloje, kad laisvu nuo darbo metu darbuotojai galėtų pateikti savo idėjas. Pasiūlymų lentoje iš darbuotojų prašoma idėjų tam tikrais klausimais, nurodytais 8 paveiksle.



8 pav. Sritis, kuriose prašoma novatoriškų idėjų (gamybinės įmonės mokymų medžiaga, 2015)

Analizuojama įmonė didžiausią dėmesį skiria išteklių taupumui, gaminių kokybės užtikrinimui, darbo vietos patogumui ir įrenginių efektyvumui. Darbuotojų pateiktos idėjos svarstomos kiekvieną savaitę vadovų ir specialistų susirinkimuose, siekiant išanalizuoti kiekvieno darbuotojo pasiūlymo pateikimo kortelėje aprašytą idėją, pateikiant grįžtamąjį ryšį apie idėjos įgyvendinimą (2 Priedas). Nuo 2015 m. pirmos gamyklos gamybos darbuotojų ir administracijos darbuotojų pateiktų ir įgyvendintų idėjų skaičius pateiktas 12 lentelėje.

12 lentelė. Gamybos darbuotojų pateiktų ir įgyvendintų idėjų skaičius per mėnesį

	2015		2016		2017	
	Gamybos darbuotojai	Administracijos darbuotojai	Gamybos darbuotojai	Administracijos darbuotojai	Gamybos darbuotojai	Administracijos darbuotojai
Pateiktos idėjos	42	21	31	19	12	20
Įgyvendintos idėjos	30	21	19	17	10	17
Iš dalies įgyvendintos idėjos	9	0	10	1	2	0

Idėjų generavimas pirmoje gamykloje vyksta nuo 2015 metų, kuomet darbuotojų siūlomos idėjos veiklos gerinimui pradėtos nagrinėti aukščiausio lygio vadovų susirinkimuose. Jau po pirmojo mėnesio pastebėta, kad novatoriški pasiūlymai yra naudingi įmonei, nes pagerino darbo vietos sąlygas ir palengvino tam tikrų funkcijų atlikimą. Iš pradžių gamybos darbuotojai buvo iniciatyvūs ir aktyviai siūlė idėjas, tačiau kasmet pasiūlymų skaičius mažėjo. Iš pateiktos statistikos matyti, kad gamybos darbuotojų įsitraukimas į idėjų generavimo procesą nuo 2015 m. sumažėjo 3,5 karto. Administracijos darbuotojų iniciatyvumas generuojant idėjas nuo 2015 m. išliko panašus.

Taigi, gamybinė įmonė, siekianti užimti lyderės poziciją Lietuvoje ir užsienio šalyse, inovacijoms skiria didelį dėmesį. 2015 m. įdiegta LEAN vadybos sistema padėjo sukurti efektyvesnę veiklos procesų valdymą, įtraukiant darbuotojus į idėjų generavimo procesą. Nors iš pradžių darbuotojai buvo iniciatyvūs ir noriai siūlė savo idėjas, vėliau naudingų idėjų buvo pateikiama vis mažiau, todėl įmonei reikalinga ieškoti būdų, kaip vėl įtraukti darbuotojus į idėjų generavimą.

3.2 Tyrimo metodika

Išanalizavus tiriamos įmonės specifiką, darbuotojų naujų idėjų generavimo svarbą, tikslinga išsiaiškinti, koks gamybinėje įmonėje yra darbuotojų įsitraukimas į idėjų generavimą, išskirti esamų aktyvinimo būdų už idėjų siūlymą veiksmingumą bei galiausiai nustatyti veiksnius, kurie užtikrintų aukštą darbuotojų įsitraukimo į idėjų generavimą lygį.

Empirinio tyrimo tikslas – išsiaiškinti gamybinės įmonės vadovų ir darbuotojų nuostatas dėl esamo aktyvinimo įsitraukti į idėjų generavimą.

Tikslui pasiekti numatyti šie uždaviniai:

1. Išsiaiškinti įmonėje taikomą darbuotojų įsitraukimo į idėjų generavimą aktyvinimo praktiką.
2. Nustatyti gamybos darbuotojų požiūrį į esamą idėjų generavimo aktyvinimą.
3. Ištirti gamybos darbuotojų nuostatas dėl įsitraukimo į novatoriškų idėjų generavimą.

Siekiant išsiaiškinti, kokia tiriamoje įmonėje taikoma darbuotojų įsitraukimo į idėjų generavimą aktyvinimo praktika, taikytas pusiau struktūrizuotas interviu metodas su vadovais, kuris, pasak Kardelio (2002), leidžia laisvai formuluoti klausimus, išsamiau išsiaiškinti nagrinėjamą problemą ir lanksčiau vesti pokalbį. Kad interviu būtų sklandus, sudarytas klausimų sąrašas (3 Priedas) su galimybe įterpti papildomus klausimus pokalbio metu. Klausimai sudaryti remiantis literatūroje išskirtais darbuotojų įsitraukimą į idėjų generavimo procesą aktyvinančiais būdais, siekiant išsiaiškinti, kokiomis priemonėmis ir metodais tiriamoje įmonėje aktyvinamas darbuotojų įsitraukimas.

Analizuojant gamybinėje įmonėje taikomą idėjų generavimo aktyvinimo praktiką, tikslinga apklausti skyrių vadovus, kurie yra atsakingi už darbuotojus, kuria įmonės motyvacinę sistemą, organizuoja personalo atrankos sistemą ar ieško naujų darbuotojų įtraukimo į darbą metodų. Įmonėje iš viso dirba 3 padalinių vadovai ir 9 skyrių vadovai, tačiau tikslinga apklausti tuos vadovus, kurie turi tiesioginį ryšį su visų pozicijų darbuotojais. Tiriamoje įmonėje už darbuotojus ir jų gerovę yra atsakingi trys skyrių vadovai: komunikacijos projektų vadovas, personalo vadovas ir gamybos vadovas.

Dėl interviu vykdymo su vadovais susitarta tiesiogiai telefonu. Jų prašymu el. paštu buvo išsiunčiama informacija apie tyrimo tikslą, uždavinius ir iš anksto numatytus klausimus. Su kiekvienu vadovu asmeniškai buvo tariamasi dėl interviu laiko. Pokalbiui su kiekvienu informantu buvo skiriama apie 15 minučių, vėliau surašant interviu protokolą. Atkuriant pokalbį, rašomi informanto, o ne tyrėjo terminai.

Siekiant išanalizuoti darbuotojų požiūrį į esamą aktyvinimą ir ištirti jų nuostatas dėl įsitraukimo į idėjų generavimą įmonėje, pasirinktas apklausos metodas. Kardelis (2002) pabrėžia, kad šis metodas leidžia pasiekti gana tikslų rezultatą. Anketinė apklausa leidžia vienu metu apklausti daug respondentų, pasižymi ekonomiškumu ir taupumu. Anketinės apklausos duomenis nesudėtinga apdoroti ir susisteminti statistiškai.

Anketoje pateiktus klausimus galima suskirstyti į penkias grupes pagal jų paskirtį:

1. Bendrojo pobūdžio klausimai, atskleidžiantys tiriamųjų demografinius duomenis (amžius, lytis, darbo stažas, pareigybę).
2. Klausimai, skirti išsiaiškinti darbuotojų įsitraukimo į idėjų generavimą lygį.
3. Klausimai, atskleidžiantys darbuotojų idėjų generavimo barjerus.
4. Klausimai, skirti nustatyti darbuotojų nuostatas dėl esamo skatinimo už idėjų siūlymą.
5. Klausimai, skirti nustatyti veiksnius, aktyvinančius darbuotojų įsitraukimą į idėjų generavimą.

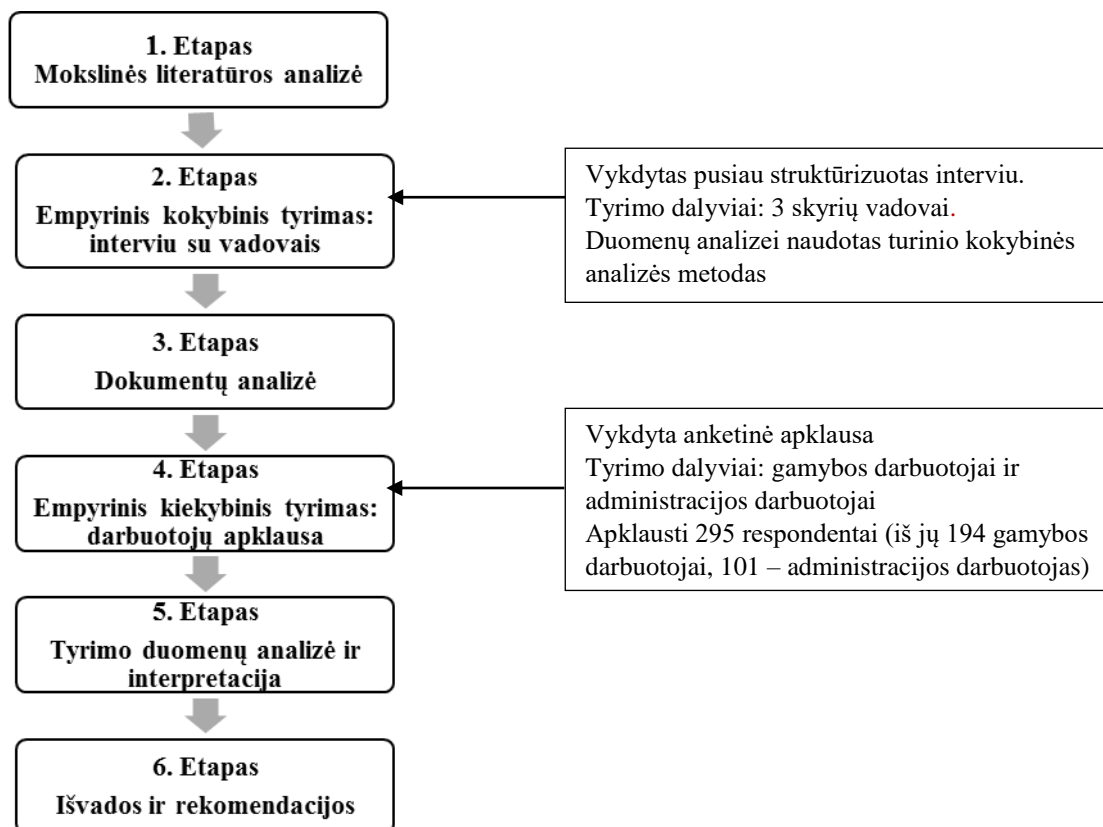
Anketinės apklausos respondentai yra įmonėje dirbantys darbuotojai, iš kurių prašoma novatoriškų idėjų. Pirmoje gamykloje darbuotojų skaičius yra didžiausias, jie turi idėjų generavimui reikalingą darbo patirtį, žino įmonės specifiką, veiklos procesus ir vykdomą politiką, todėl tikslinga apklausą vykdyti seniausiai atidarytoje pirmoje gamykloje.

Darbuotojų požiūris ir nuostatos pagal darbo pobūdį ir pareigybes gali būti skirtingas, todėl tikslinga apklausti tiek gamybos darbuotojus, tiek administracijos darbuotojus (vadybininkus, buhalterius, kitus specialistus, išskyrus padalinių ir skyrių vadovus). Teorinėje dalyje išsiaiškinta, kad pagal darbuotojo lūkesčius, išsilavinimą ir užimamas pareigas įsitraukimo į idėjų generavimą aktyvinimas skiriasi, o motyvacinės priemonės darbininkus ir administracijos darbuotojus veikia skirtingai.

Išsiaiškinus, kas bus tiriamieji, svarbu nustatyti jų skaičių, nes, pasak Kardelio (2005), statistiškai reikšmingas išvadas galima padaryti tik tada, kai nustatomas minimalus tiriamųjų skaičius. Respondentai parenkami naudojant patogiąją atranką, kai apklausiami lengviausiai pasiekiami asmenys. Atsižvelgus į tai, kad gamybos darbuotojai dirba skirtinguose cechuose nepertraukiamai, popierinės anketos išdalintos jų pietų pertraukos metu valgykloje, o administracijos darbuotojams - jų darbo metu.

Iš viso išdalintos 364 popierinės anketos, iš jų validžiomis galima laikyti 295, nes 69 anketos negražintos. Anketų grįžtamumas – 81 proc., todėl atsakiusiųjų procentas yra pakankamas analizuoti darbuotojų nuostatas dėl įsitraukimo į idėjų generavimą aktyvinimo gamybinėje įmonėje.

Nustačius tyrimo tikslą, metodus bei išskyrus tiriamųjų grupes ir jų skaičių, sudaryta tyrimo eiga (žr. 9 pav.).



9 pav. Empyrinio tyrimo eiga

Pirmajame etape atlikta mokslinės literatūros analizė, kurioje išsiaiškinta, kokiais būdais galima aktyvinti darbuotojų įsitraukimą į idėjų generavimo procesą. Antrajame etape vykdytas interviu su skyrių vadovais, siekiant išsiaiškinti, kokiomis priemonėmis ir metodais gamybinėje įmonėje aktyvinamas darbuotojų įsitraukimas į idėjų generavimo procesą. Atliekant dokumentų analizę, išsiaiškinta, įmonės specifika ir vykdoma politika, darbuotojų skaičius ir kaita, idėjų pateikimas pagal pozicijas. Kiekybinio tyrimo metu atskleista darbuotojų nuomonė apie įmonėje taikomą aktyvinimo įsitraukti į idėjų generavimą praktiką, atliekama duomenų analizė ir interpretacija. Paskutiniame etape pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

4. DARBUOTOJŲ AKTYVINIMO ĮSITRAUKTI Į IDĖJŲ GENERAVIMĄ GAMYBINĖJE ĮMONĖJE TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1 Interviu atsakymų analizė

Interviu vykdytas su trimis gamybinėje įmonėje dirbančiais vadovais, kuriems buvo užduoti iš anksto numatyti klausimai, kuriuos informantas jau žinojo, ir papildomi klausimai, užduoti pokalbio metu. Kiekvieno respondento atsakymai patalpinti prieduose (4 Priedas, 5 Priedas, 6 Priedas). Duomenys apie skyrių vadovus, kurie dalyvavo interviu, pateikiami 13 lentelėje.

13 lentelė. Duomenys apie informantus

Informanto kodas	Pareigos	Darbo patirtis šiose pareigose
R1	Komunikacijos projektų vadovas	4 m.
R2	Personalo vadovas	7 m.
R3	Gamybos vadovas	3 m.

Interviu rezultatų analizė

Siekiant išsiaiškinti gamybinėje įmonėje taikomą darbuotojų įsitraukimo į idėjų generavimą aktyvinimo praktiką, interviu metu gauti vadovų atsakymai susisteminti ir apibendrinami, atskirai pateikiant novatoriškų idėjų svarbą organizacijai, darbuotojų idėjų generavimą aktyvinančias priemones ir metodus bei sunkumus, su kuriais susiduria įmonė, skatindama darbuotojus generuoti idėjas.

Novatoriškų idėjų reikšmė. R1, R2 ir R3 vadovai pabrėžė, kad novatoriški pasiūlymai yra svarbūs analizuojamai įmonei. Pagal juos naujos idėjos sukuria įmonei vertę, pastebint gamybinės ar organizacines problemas bei siūlant optimaliausią problemų sprendimą. Respondentai pabrėžė, kad darbuotojų idėjos „*vertingos*“, „*kuria įmonei vertę*“, „*yra naudingos*“, nes „*gerina veiklos rodiklius*“, „*optimizuoja kasdienes darbus*“ ir „*efektyvina gamybos procesus*“. Respondentai įsitikinę, kad darbuotojų siūlomos idėjos pranoksta vadovų ar specialistų pasiūlymus. R3 vadovas pasidalino gamybos darbuotojo pateiktos naudingos idėjos pavyzdžiu: įrengimo patobulinimo kaštai maži, o gaunama nauda viršijo lūkesčius. Taigi, respondentai pabrėžia, kad novatoriškos idėjos yra labai svarbios gamybinei įmonei. Paklausus vadovų, kaip jie prašo iš darbuotojų generuoti idėjas, visi išskyrė tiesioginio vadovo vaidmenį: „*tiesioginiai vadovai perduoda darbuotojams informaciją apie novatoriškų idėjų būtinumą vienoje ar kitoje srityje*“, „*komunikacija vyksta per darbuotojų tiesioginius vadovus*“, „*meistrai bendrauja su gamybos darbuotojais*“. Kalbinti vadovai įsitikinę, kad darbuotojų tiesioginiai vadovai perduoda informaciją apie idėjų generavimo būtiną, o personalo vadovas pabrėžia, kad komunikacija vyksta „*tiesioginio vadovo asmeniniu pavyzdžiu, motyvacija ar kitomis priemonėmis*“. Taigi, respondentų nuomone, tiesioginiai vadovai užtikrina informacijos perdavimą visų pozicijų darbuotojams.

Darbuotojų įsitraukimas į idėjų generavimą. Vadovai pabrėžia, kad gamybos darbuotojų įsitraukimas į novatoriškų idėjų generavimą yra žemas, lyginant su administracijos darbuotojais, nes sugeneruotų idėjų pateikiama mažiau negu prieš pora metų. Kalbant apie gamybos darbuotojų įsitraukimą į idėjų generavimą, respondentai vieningai sutiko, kad „*jų įsitraukimas menkas*“, „*įsitraukimas žemas*“, „*įsitraukimas vis mažėja*“. Respondentai pabrėžia, kad šių pozicijų darbuotojų idėjų labiausiai reikia, tačiau susiduriama su „*gamybininkų abejingumu*“, todėl reikalinga rasti „*naujų būdų, kaip įtraukti gamybininkus*“. Respondentai sutinka, kad gamybos darbuotojų įsitraukimas į idėjų generavimo procesą yra žemas, nes pateiktų idėjų skaičius per du metus sumažėjo tris kartus.

Novatoriškų idėjų aktyvinimo priemonės. Visi kalbinti vadovai įvardino **pasiūlymų lentą**, kurioje darbuotojai gali teikti savo pasiūlymus įvairiais klausimais. Tai pati efektyviausia idėjų pateikimo priemonė, kuri iš pradžių „*sulaukė didelio darbuotojų susidomėjimo*“. Respondentai išskyrė kitą aktyvinimo priemonę – **geriausio idėjų autoriaus apdovanojimus**. Ši priemonė skirta įvertinti darbuotoją už idėjų generavimą. Apdovanojimas skiriamas, atsižvelgus į idėjų kiekį, bet ne naudingumą. Šiuo apdovanojimu siekiama parodyti, kad įmonei labai svarbu idėjų gausa. Geriausių idėjų autoriaus apdovanojimai vyksta kartą metuose, vadovai dėkoja visiems idėjų autoriams, tačiau didžiausias dėmesys skiriamas – nugalėtojui. Pasak komunikacijos projektų vadovo, šie apdovanojimai „*nėra veiksmingi*“, nes vyksta retai, o apdovanojamas tik vienas darbuotojas. Kalbinti vadovai išskiria dar vieną novatoriškų idėjų generavimo skatinimo priemonę – **įmonės specializuotą leidinį**. Pasak vadovų, ši skatinimo priemonė veikia tik administracijos darbuotojus, kurie yra visiškai įsitraukę į laikraščio kūrimą. R1 vadovas pokalbio metu plačiau papasakojo apie įmonės laikraščio atsiradimą ir vystymąsi. Pirmą kartą leidinys išleistas 2016 m. rudenį, kai nuspręsta, jog reikalinga skatinti darbuotojų kūrybiškumą ir bendradarbiavimą. Pirmojo numerio apimtis sudarė 3 lapus, o pateikta informacija bendro pobūdžio – vadovų įžvalgos, informacija apie įmonę, jos pasiekimus. Šio numerio kūrime dalyvavo tik marketingo skyrius. Antrasis leidimas buvo įdomesnis: kai kurie administracijos darbuotojai pasidalino savo sėkmės istorijomis, laisvalaikio nuotraukomis ar net asmeniniais patarimais. Trečiasis leidimas vadintas sėkmingiausiu, nes norinčių dalintis savo sukurtais straipsniais ir įžvalgomis buvo daug, todėl laikraščio apimtis išaugo iki 7 lapų. Pasak informanto, įmonės laikraščio atsiradimas – vienas sėkmingiausių projektų. Visgi, visi kalbinti vadovai pabrėžia, kad „*neįsitraukia į leidinio kūrimo organizavimą*“.

R2 vadovas išskyrė trečią skatinimo priemonę – **neformalūs renginiai**. Tai kelionės, neformalūs vakarai ar šventės, siekiant generuoti kūrybiškas idėjas neformalioje aplinkoje. Remiantis įmonės pateiktomis duomenimis (R2 vadovo pildoma statistika), šiais metais suorganizuotos 28 ekskursijos, finansuojamos įmonės lėšomis. 23 organizuotose ekskursijose dalyvavo neįsitraukti darbuotojai su pamainos meistras. R2 nuomone, aktyvus gamybos darbuotojų įsitraukimas į ekskursijų organizavimą

ir dalyvavimą leidžia sukurti palankią atmosferą tarp kolegų bei generuoti kūrybiškas idėjas. Įmonės tikslas – skatinti darbuotojus kūrybiškai mąstyti, bendradarbiauti.

Pirmasis kalbintas informantas paminėjo **specialiai kūrybiškumo vystymui sukurtą erdvę** administracijos darbuotojams. Pasak R1, tai patalpa, kurioje darbuotojas gali „*pabėgti nuo racionalaus mąstymo*“ ir „*atsipalaiduoti netradicinėje aplinkoje*“. Ši erdvė išsiskiria žaismingu interjero dizainu ir komfortiška atmosfera. Kūrybiškumo vystymui skirta patalpa atsirado 2014 m., kai darbuotojai išreiškė norą turėti erdvę, skirtą neformaliam bendravimui, atsipalaidavimui ir poilsiui nuo kasdienio darbo. Pasak R1 vadovo, šioje patalpoje reikėtų „*organizuoti kūrybiškumo mokymus ne tik administracijos darbuotojams, bet ir nekvalifikuotiems gamybos darbininkams*“. Kiti kalbinti vadovai šios priemonės, kaip aktyvinančios idėjų generavimą, nepaminėjo.

Idėjų aktyvinimo metodai. R1 ir R3 vadovai išskyrė taikomą **proto šturmo** idėjų generavimo metodą. Pasak jų, šis metodas yra veiksmingas, nes darbuotojai atsipalaiduoja, be baimės gali pateikti keisčiausias mintis, o svarbiausia, po šio metodo taikymo darbuotojai labiau pasitiki savimi. R1 respondentas pokalbio metu pasidalino savo asmenine patirtimi apie šio metodo naudą, pabrėždamas, kad sulaukiama ne tik originalių, bet ir labai keistų idėjų, kurių įgyvendinimas atrodytų neįmanomas arba labai sunkiai realizuojamas, tačiau R1 vadovo nuomone, „*tos keisčiausios idėjos ir yra kelias į novatoriškumą ir išskirtinumą*“. Pasiteiravus R3 vadovo apie galimybę šį metodą taikyti gamybos darbuotojams, jo nuomone, tai būtų „*sudėtinga, nes yra reikalingi specialūs apmokymai, tai reikalauja daug laiko*“, o ar bus iš to nauda – nėra žinoma. Vadovų nuomone, idėjų generavimą aktyvinantys metodai yra veiksmingi tik su vadybininkais, o gamybos darbuotojams svarbiau motyvacinės priemonės, kurios skatintų juos pateikti idėjas.

Kalbinti vadovai mažai žinojo apie kitus idėjų generavimą aktyvinančius metodus, jų nuomone, šių metodų taikymas yra sudėtingas, reikalaujantis žinių ir praktikos. R1 pabrėžė, kad idėjų generavimą aktyvinančių metodų taikymas gali neduoti laukiamų rezultatų. Visgi, R2 vadovo nuomone, skyrių tiesioginiai vadovai organizuoja susirinkimus, kuriuose ieško problemos sprendimo būdų, taikant savo sukurtas metodikas ir dalinantis kūrybiškomis idėjomis.

Taikomos motyvacinės priemonės. Visi kalbinti vadovai paminėjo vienkartinę **piniginę premiją**, skiriama daugiausiai idėjų pasiūliusiam darbuotojui. Prie šios premijos skiriama papildomą dovana – pasirinkta kelionė su kolektyvu. R2 informantas pabrėžia, kad apdovanojimą gauna tik vienas asmuo, kiti sulaukia tik padėkos rašto, nors jų idėjos taip pat vertingos. R2 informanto nuomone, „*reikalinga daugiau dėmesio skirti nematerialioms priemonėms*“, vystant darbuotojo kūrybiškumą, iniciatyvumą ir norą dalyvauti įmonės veikloje. R1 ir R3 vadovų nuomone, materialinės motyvavimo priemonės nėra tinkamas būdas išreikšti padėką darbuotojams. R3 vadovas pabrėžia, kad „*anksčiau šios motyvavimo priemonės buvo veiksmingos*“, tačiau dabar sulaukiama darbuotojų reakcijos, kad reikia naujų motyvavimo priemonių, nes šios neatitinka jų lūkesčių. Kalbinti vadovai

įsitikinę, kad įmonei laikas keisti esamas motyvacinės priemonės ir ieškoti kitokių, siekiant apdovanoti darbuotojus už jų pateiktas idėjas. Visgi, šiam pokyčiui reikalinga išsiaiškinti darbuotojų lūkesčius ir pageidavimus.

Taigi, apibendrinus pusiau struktūrizuoto interviu metu gautus vadovų atsakymus, galima teigti, kad novatoriškų idėjų generavimo aktyvinimui taikomos šios priemonės: pasiūlymų lenta, specializuotas įmonės leidinys, neformalus renginiai, kūrybiškumą skatinanti erdvė. Šios priemonės neužtikrina darbuotojų įsitraukimo į idėjų generavimo procesą, nes pastebimas ženklus pasiūlytų idėjų sumažėjimas. Proto šturmo metodas, taikomas aktyvinti tik administracijos darbuotojų idėjų generavimą, yra veiksmingas, tačiau retai taikomas, o nekvalifikuotų darbuotojų idėjų generavimui aktyvinančių metodų įmonėje nenaudojama. Vertinant motyvacinės priemonės, kurias įmonė taiko apdovanojant darbuotojus už idėjų siūlymą, galima išskirti vienkartinę premiją ir įmonės lėšomis finansuojamą kelionę daugiausiai idėjų pasiūliusiam darbuotojui. Visgi, šios priemonės yra veiksmingos tik administracijos darbuotojams, nes įmonėje gamybos darbuotojų įsitraukimas į idėjų generavimo procesą yra žemas.

4.2 Darbuotojų apklausos rezultatų analizė

Siekiant suskirstyti tiriamuosius pagal bendrus požymius ir išsiaiškinti jų demografinius rodiklius, sudaryta gamybos darbininkų ir administracijos darbuotojų lyginamoji lentelė pagal lytį, amžių, išsilavinimą ir darbo stažą įmonėje.

14 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal demografinius rodiklius

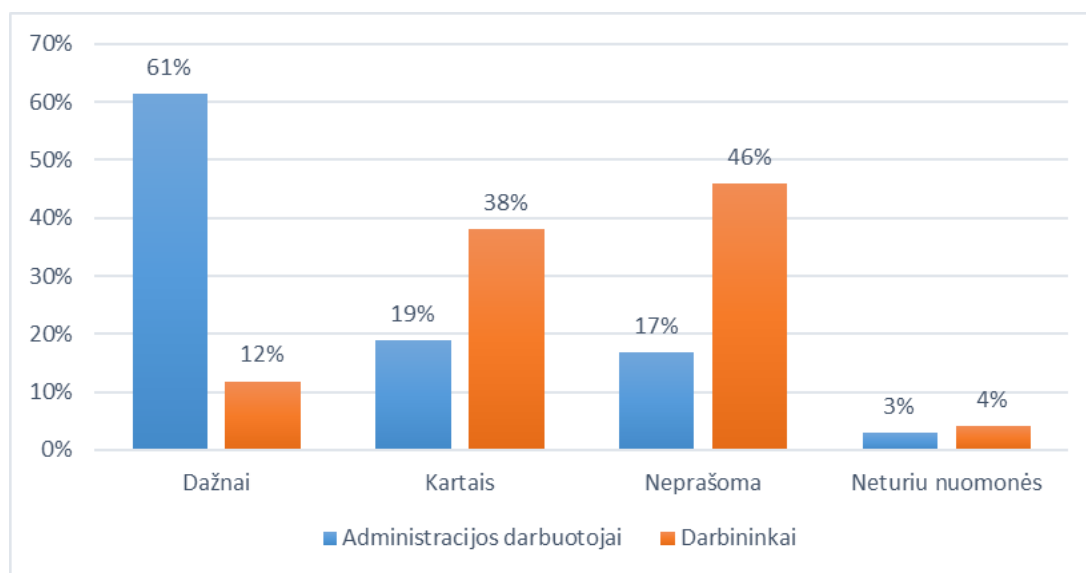
	Gamybos darbininkai	Administracijos darbuotojai
Respondentai	194	101
Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)	moterys – 52 vyrai – 48	moterys – 56 vyrai – 44
Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.)	Iki 20 metų – 20 21-30 metų – 30 31-40 metų – 32 41-50 metų – 14 Daugiau kaip 51 m. – 4	Iki 20 metų – 0 21-30 metų – 28 31-40 metų – 38 41-50 metų – 30 Daugiau kaip 51 m. – 4
Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)	Pagrindinis – 42 Vidurinis – 56 Aukštasis – 2	Pagrindinis – 0 Vidurinis – 8 Aukštasis – 92
Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (proc.)	Iki metų – 30 1-3 m. – 31 4-6 m. – 22 7-10 m. – 12 11 ir daugiau – 5	Iki metų – 10 1-3 m. – 20 4-6 m. – 46 7-10 m. – 14 11 ir daugiau – 10

Iš viso buvo apklausti 295 įmonės darbuotojai: darbininkai – 194 (66%) ir administracijos darbuotojai – 101 (34%). Kiekvienos iš šių grupių atsakymai nagrinėti atskirai, siekiant palyginti gautus rezultatus. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal lytį abiejose grupėse buvo panašus. Daugiau buvo apklausta moterų nei vyrų. Abiejose pozicijose daugiausia darbuotojų buvo 31–40 metų amžiaus (administracija – 38%, darbininkai – 32%), mažiausia – vyresnių nei 50 metų amžiaus darbuotojų (po

4%). Administracijoje nedirbo nei vienas asmuo, kurių amžius iki 20 metų, tarp darbininkų šio amžiaus grupės asmenų buvo 20%. Apklaustųjų administracijos darbuotojų ir nekvalifikuotų darbininkų išsilavinimas labai skyrėsi: 92% administracijos darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą ir 8% - vidurinį, o darbininkų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, buvo tik 3%, didžioji dalis turėjo vidurinį išsilavinimą. 46% apklaustų administracijos darbuotojų įmonėje dirbo 4–6 metus, o 31% darbininkų 1–3 metus.

Taigi, daugiausiai apklausoje dalyvavo 31-40 m. amžiaus darbininkai, turintys vidurinį išsilavinimą bei dirbantys įmonėje 1-3 m. ir to paties amžiaus administracijos darbuotojai, turintys aukštąjį išsilavinimą ir dirbantys šioje įmonėje 4-6 metus.

Siekiant išsiaiškinti apklausiamų darbuotojų nuomonę, ar tikrai įmonėje jų prašoma generuoti novatoriškas idėjas, atsakymai pagal pozicijas išsiskyrė (žr. 10 pav.).

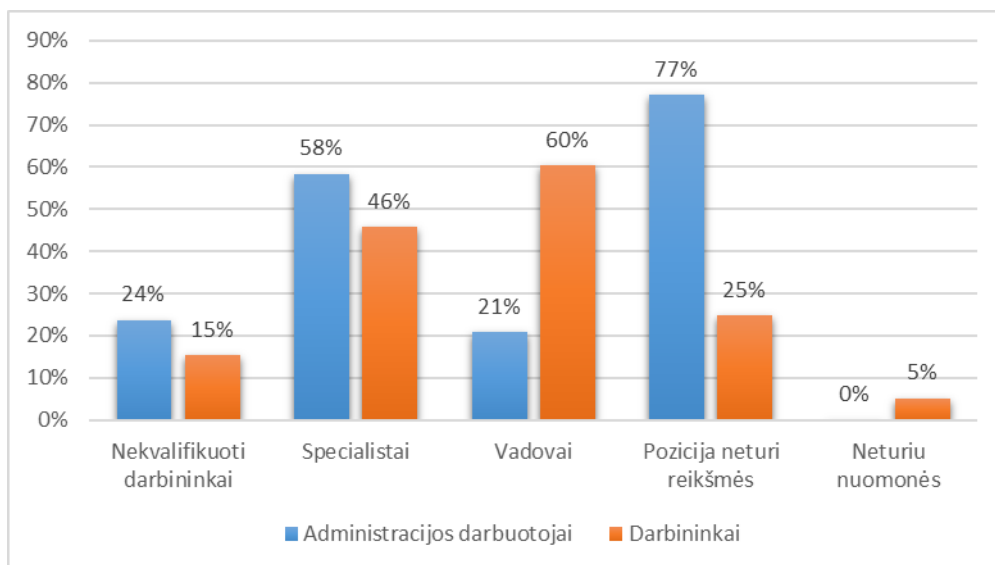


10 pav. Novatoriškų idėjų generavimo dažnumas

Kad novatoriškas idėjas prašoma generuoti dažnai, nurodo 61% administracijos darbuotojų ir tik 12% gamybos darbininkų. Kad novatoriškų idėjų generuoti nereikia, nes iš jų to neprašoma, nurodė 46% darbininkų ir 17% administracijos darbuotojų. Kad novatoriškas idėjas prašomas generuoti kartais nurodo daugiau nei trečdalis apklaustų darbininkų ir 19% administracijos darbuotojų. Iš pateiktų atsakymų galima teigti, kad darbininkai nežino apie įmonėje esamą nuolatinį tobulėjimą, kai savo idėjas galima pateikti visada, nes įmonei svarbūs įvairūs darbuotojų pasiūlymai, susiję su veiklos tobulinimu. Atsižvelgus į interviu metu kalbintų vadovų atsakymus į klausimą, kaip jie prašo darbuotojų generuoti idėjas, visi vadovai pabrėžė, kad darbuotojų tiesioginis vadovas užtikrina, kad iš darbuotojų prašoma novatoriškų pasiūlymų nuolatos. Vadinasi, darbuotojų ir vadovų pozicija šiuo klausimu skiriasi, todėl galima išvelgti komunikacijos problemą įmonėje.

Paklausus, kokių pozicijų darbuotojai dažniausiai generuoja novatoriškas idėjas, 60% darbininkų

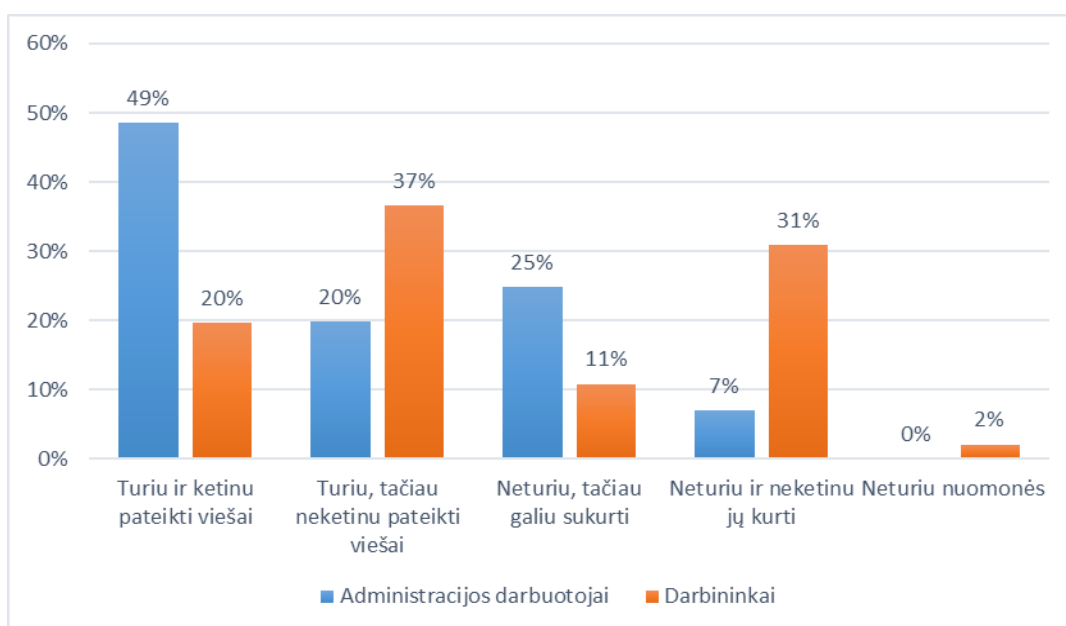
mano, jog vadovai turi teikti novatoriškus sprendimus ir tik 25% darbininkų pažymi, kad pozicija tam neturi reikšmės (žr. 11 pav.).



11 pav. Novatoriškų idėjų generatoriai darbuotojų požiūriu

Gamybos darbininkai įsitikinę, kad jiems nereikia generuoti novatoriškų idėjų, nes iš jų to neprašoma, o pagrindiniai idėjų generatoriai įmonėje – vadovai. Daugumos administracijos darbuotojų nuomone, idėjų generavimas įmonėje nepriklauso nuo pareigų, todėl kiekvienas įmonės darbuotojas gali generuoti novatoriškas idėjas. Taigi, komunikacija tarp tiesioginių vadovų ir darbininkų yra neefektyvi, nes nėra aiškiai įvardinta darbininkų siūlomų idėjų svarba ir poreikis.

Siekiant išsiaiškinti, ar darbuotojai turi novatoriškų idėjų veiklos gerinimui, kurias ketina pateikti viešai, dauguma administracijos darbuotojų pasirinko variantą „turiu ir ketinu pateikti“, o daugiau nei trečdalis nekvalifikuotų darbininkų teigia „turiu, tačiau neketinu pateikti viešai“ (žr. 12 pav.)

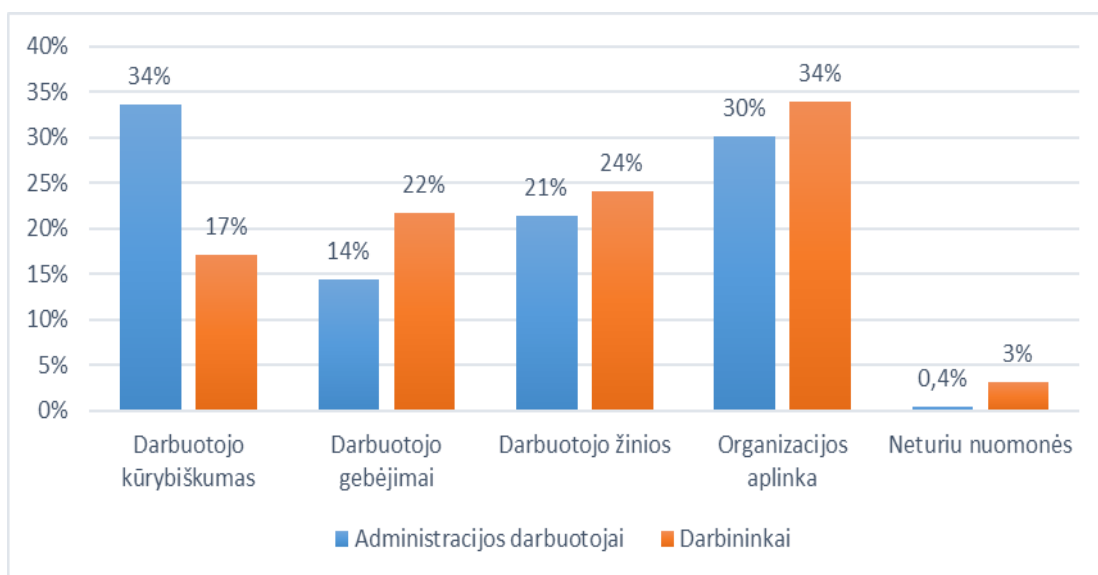


12 pav. Novatoriškų idėjų generavimo ir pateikimo galimybės

Paklausus darbuotojų, ar jie šiuo metu turi idėjų, kurias galėtų pateikti viešai, 49% administracijos darbuotojų ir 20% darbininkų pasirinko variantą „Turiu ir ketinu pateikti“. Taigi matome, kad administracijos darbuotojai labiau linkę kurti ir viešai teikti savo novatoriškas idėjas nei darbininkai.

Visgi, didžiausia dalis gamybos darbininkų turi pasiūlymų, tačiau atsisako juos pateikti viešai, o trečdalis darbuotojų yra abejingi ir nelinkę įsitraukti į idėjų generavimo procesą, todėl šiuos darbuotojus reikia skatinti ne tik motyvacinėmis priemonėmis, bet ir idėjų generavimą aktyvinančiais metodais.

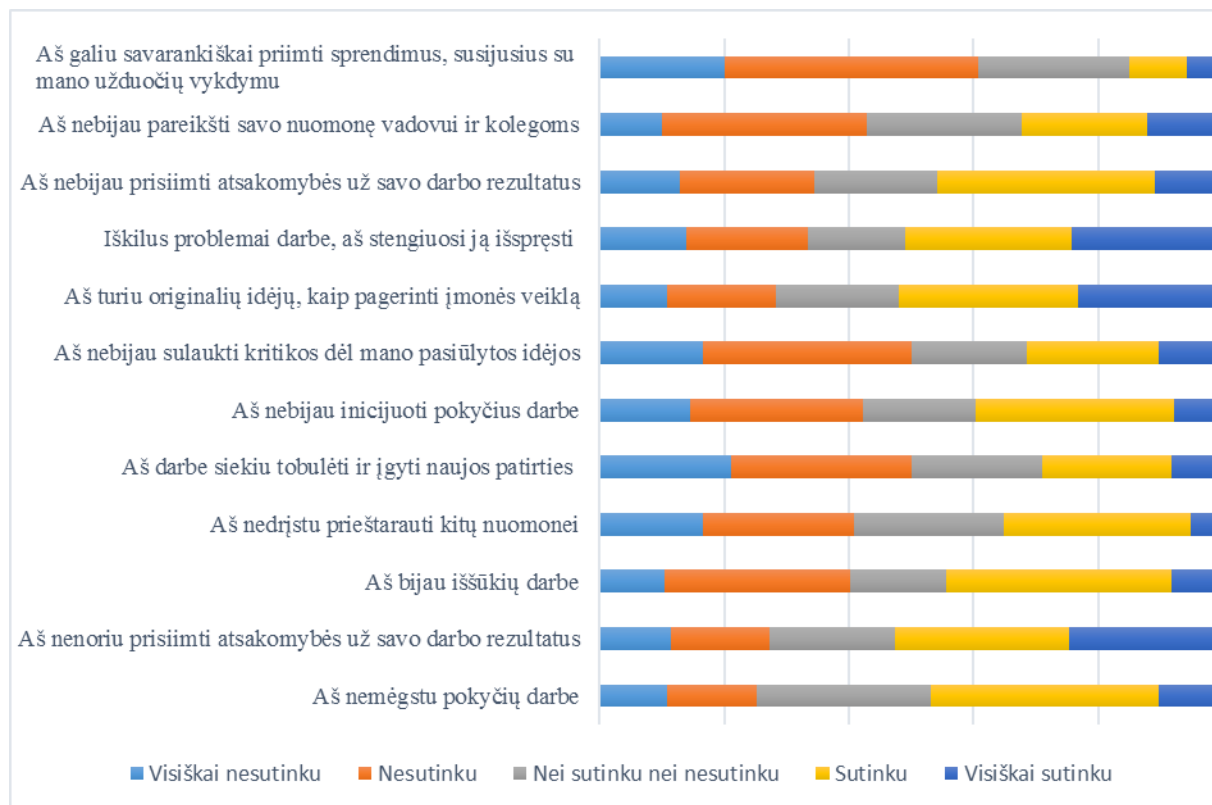
Siekiant išsiaiškinti, kokius veiksnius abiejų pozicijų darbuotojai priskirtų svarbiausiems novatoriškų idėjų generavimo procese, administracijos darbuotojų ir darbininkų atsakymai buvo skirtingi (žr. 13 pav.).



13 pav. Veiksniai, lemiantys novatoriškų idėjų generavimą

Administracijos darbuotojai mano, kad novatoriškų idėjų generavimą labiausiai lemia darbuotojo kūrybiškumas ir organizacijos aplinka, o darbininkai svarbiausiu veiksniu išskiria organizacijos aplinką. Gamybos darbininkų požiūriu, jų gebėjimas kurti novatoriškus sprendimus priklauso nuo organizacijos veiksmų. Darbininkai mažiausiai svarbiu veiksniu idėjų generavimo procese išskyrė kūrybiškumo veiksni, o administracijos darbuotojai pažymi, kad gebėjimai yra mažiausiai svarbūs generuojant idėjas.

Siekiant išsiaiškinti, kokių kūrybiškumui reikalingų asmeninių savybių gamybos darbuotojai turi ir kokių trūksta, jie turėjo įvertinti pateiktus teiginius, pažymint vieną iš variantų: „visiškai nesutinku“, „nesutinku“, „nei sutinku nei nesutinku“, „sutinku“, „visiškai sutinku“.



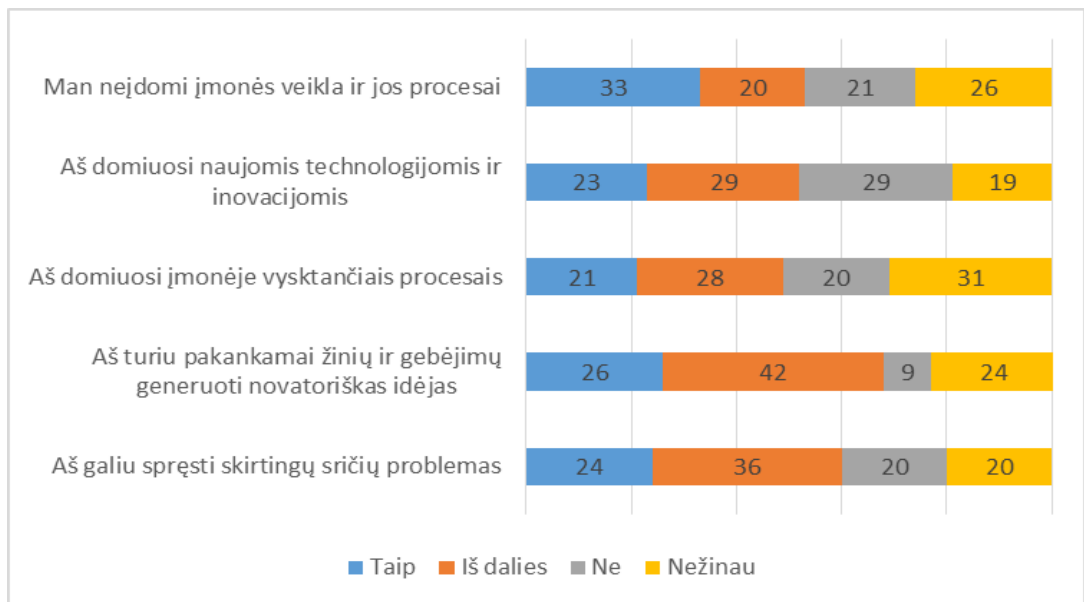
14 pav. Darbininkų asmeninių savybių vertinimas

Dauguma darbininkų nebijo prisiimti atsakomybės už savo darbo rezultatus, stengiasi išspręsti darbe iškilusias problemas, turi originalių idėjų veiklos gerinimui, drįsta prieštarauti kitų nuomonei, tačiau savarankiškai nepriima sprendimų, bijo pareikšti savo nuomonę vadovui ir kolegoms, bijo būti kritikuojami, nenori būti pokyčių iniciatoriumi, darbe jie nesiekia tobulėti ir įgyti patirties, bijo iššūkių, nors ir nebijo atsakomybės už savo darbą, tačiau nenori jos prisiimti. Taigi akivaizdu, kad nekvalifikuotiems darbininkams trūksta drąsos, ryžto ir pasitikėjimo savimi.

Išsiaiškinus administracijos darbuotojų asmenines savybes, reikalingas kūrybiškam mąstymui, nustatyta, kad didžioji dalis administracijos darbuotojų darbe jaučiasi užtikrintai, savarankiškai priima sprendimus ir sprendžia problemas, nebijo pareikšti savo nuomonės ir sulaukti kritikos, nebijo inicijuoti pokyčių ir siekia tobulėjimo. Administracijos darbuotojai nori dalyvauti įmonės gyvenime, jie yra drąsūs ir ryžtingi, priimant sprendimus ir organizuojant darbus.

Analizuojant kūrybiškumui reikalingas savybes galima teigti, kad darbininkams trūksta pasitikėjimo savimi ir užtikrintumo, tačiau jie mano, kad gali sukurti originalių idėjų ir prisiimti atsakomybės už savo darbo rezultatus, tačiau nenori būti svarbūs ir reikalingi. Administracijos darbuotojai priešingai – jie nori priimti reikšmingus sprendimus, būti matomi ir girdimi.

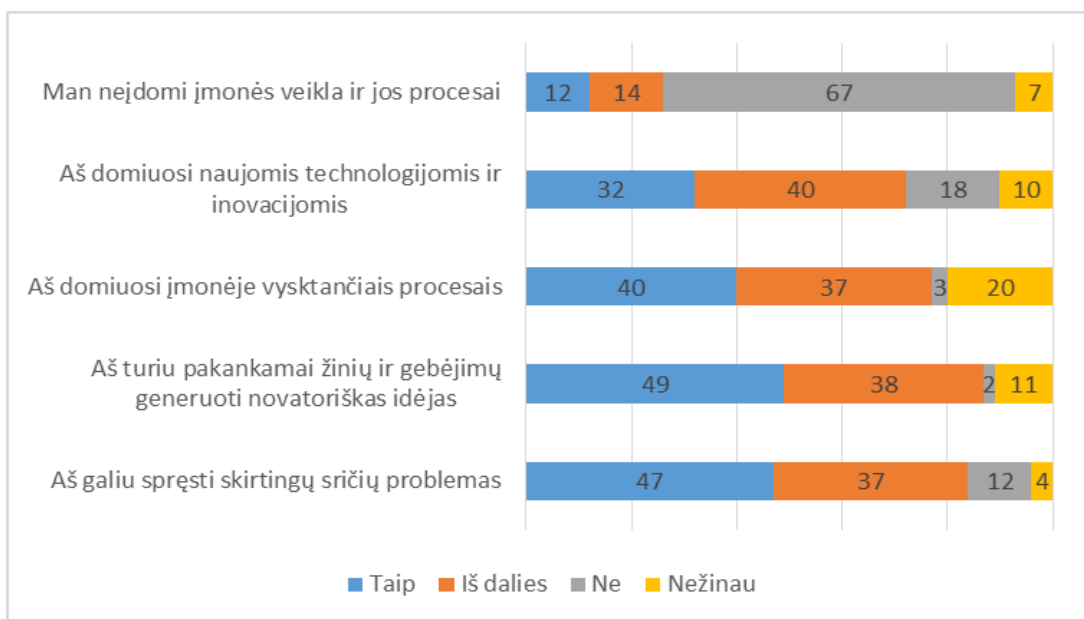
Siekiant nustatyti žinių ir gebėjimų lygį, reikalingą generuoti novatoriškas idėjas, darbuotojai įvertino pateiktus teiginius, atsakydami: „taip“, „iš dalies“, „ne“, „nežinau“.



15 pav. Gamybos darbuotojų žinių ir gebėjimų vertinimas

Spręsti skirtingų sričių problemas nurodė galintys 24% darbininkų, 36% tik iš dalies. Turintys pakankamai žinių ir gebėjimų generuoti novatoriškas idėjas buvo 26%, o net 42% pasirinko atsakymą „iš dalies“. Daugiau nei trečdaliui darbininkų trūksta žinių ir gebėjimų generuoti novatoriškas idėjas bei nesidomi įmonės veikla ir jos procesais. Būtina atkreipti dėmesį, kad į klausimą apie žinias ir gebėjimus, reikalingus novatoriškoms idėjoms kurti, dauguma darbininkų atsakė „taip“ ir „iš dalies“, vadinasi, jie gali sukurti novatorišką idėją, tačiau, kaip jau išsiaiškinta jų asmeninių savybių vertinime, šiems darbuotojams trūksta drąsos ir noro atskleisti idėjas.

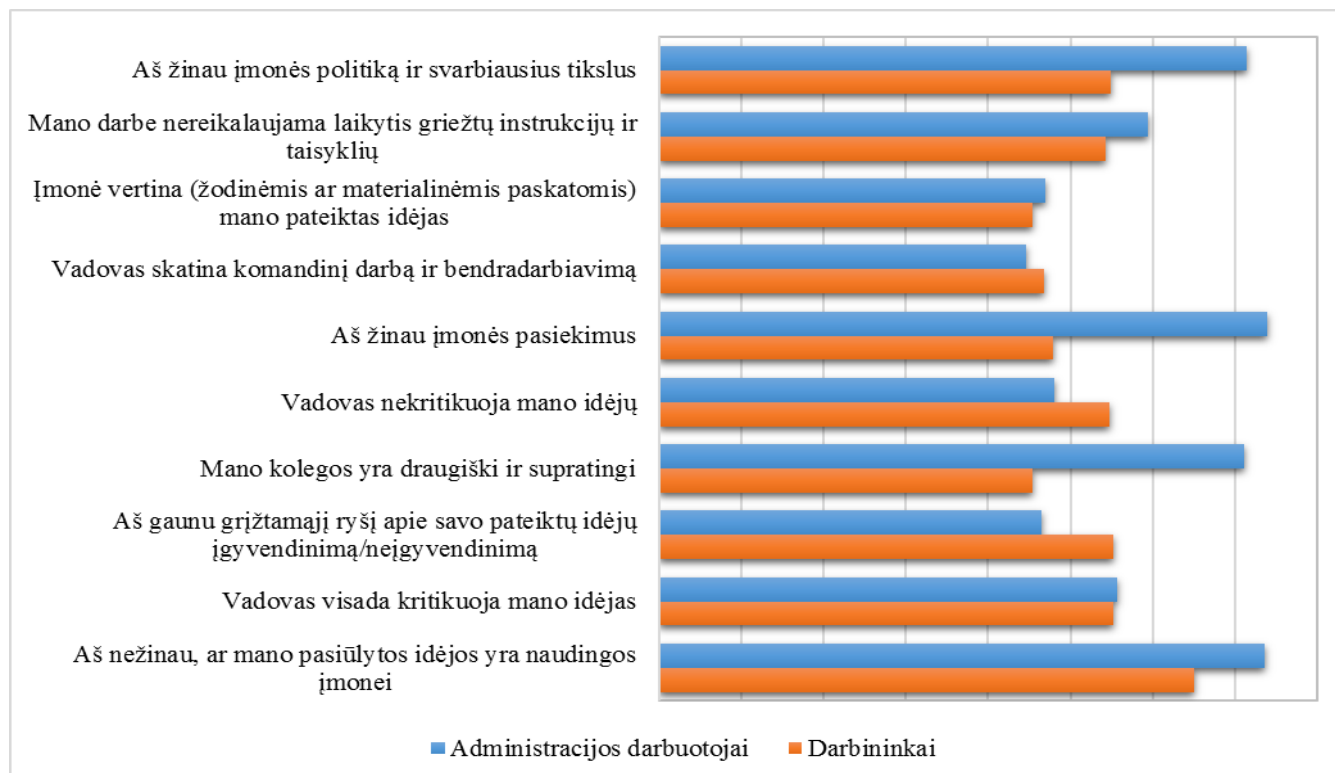
Administracijos darbuotojai, vertindami savo žinių ir gebėjimų lygį, reikalingą generuoti novatoriškas idėjas, labiau pasitikėjo savimi nei darbininkai (žr. 16 pav.)



16 pav. Administracijos darbuotojų žinių ir gebėjimų vertinimas

Beveik pusė administracijos darbuotojų turi pakankamai žinių ir gebėjimų generuoti novatoriškas idėjas ir gali spręsti skirtingų sričių problemas. 40% specialistų domisi įmonės veikla ir jos procesais, kiek mažiau nurodė, jog domisi pasaulio technologijomis ir inovacijomis. Visgi, 12% administracijos darbuotojų visiškai nesidomi įmone, todėl reikalinga šios pozicijos išsamesnė analizė.

Gamybos darbininkai ir administracijos darbuotojai pabrėžė, kad jų įsitraukimui į novatoriškų idėjų generavimą svarbi organizacijos aplinka. Siekiant išsiaiškinti, ar organizacijoje suformuota tinkama aplinka novatoriškumui vystytis, respondentų paprašyta pažymėti, ar sutinka su pateiktais teiginiais, jų atsakymus išreiškiant balais, kur 1 - visiškai nesutinku, o 5 - visiškai sutinku.



17 pav. Organizacijos aplinkos vertinimas darbuotojų požiūriu

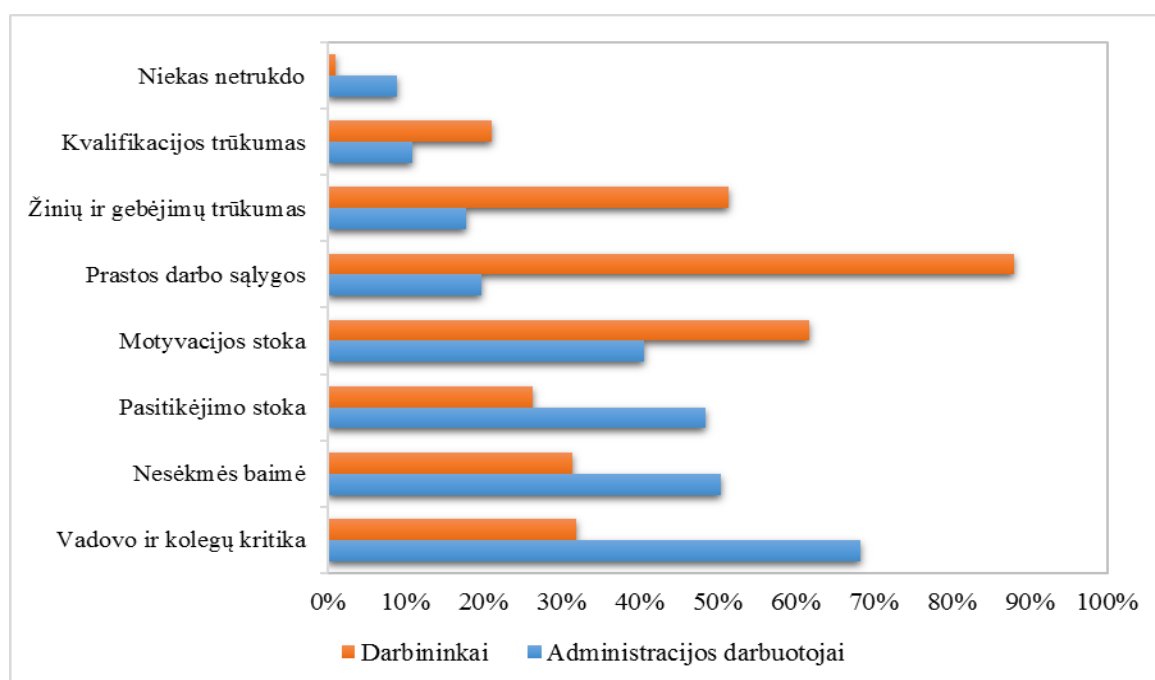
Daugiau nei pusė administracijos darbuotojų sutiko ar visiškai sutiko su teiginiais „Aš žinau įmonės politiką ir svarbiausius tikslus“, „Aš žinau įmonės pasiekimus“, „Mano kolegos yra draugiški ir supratingi“. Ne mažesnė dalis administracijos darbuotojų nežino, ar jų pasiūlytos idėjos yra naudingos įmonei. Kad įmonė vertina pateiktas idėjas nesutiko ar visiškai nesutiko 68% respondentų ir stiprus nepritarimas buvo teiginiui „Vadovas skatina komandinį darbą ir bendradarbiavimą“. Apibendrinant administracijos darbuotojų atsakymus, galima teigti, kad tarp vadovų ir specialistų komunikacija yra efektyvi, nes žinomi įmonės tikslai ir pasiekimai, vyrauja teigiama darbo atmosfera tarp kolegų, tačiau darbuotojai nesulaukia grįžtamojo ryšio apie pasiūlytų idėjų įgyvendinimą.

Beveik pusė darbininkų pritarė teiginiui „Aš nežinau, ar mano pasiūlytos idėjos yra naudingos įmonei“ bei trečdalis darbininkų sutiko su teiginiu „Vadovas kritikuoja mano idėjas“. Labiausiai nepritarė teiginiui „Įmonė vertina (žodinėmis ar materialinėmis paskatomis) mano pateiktas idėjas“,

„Kolegos yra draugiški ir supratingi“, „Aš žinau įmonės pasiekimus“, „Vadovas skatina komandinį darbą ir bendradarbiavimą“. Taigi, nekvalifikuotų darbininkų nuomone, jų tiesioginis vadovas neskiria daug dėmesio bendradarbiavimui, neskatina darbininkų kūrybiškumo ir noro generuoti idėjas, be to santykiškai su kolegomis nėra draugiški. Darbininkai negauna grįžtamojo ryšio apie pateiktų idėjų naudą bei nežino, kokie įmonės pasiekimai.

Taigi, apibendrinant organizacijos aplinką novatoriškoms idėjoms generuoti, pastebėta, kad gamybos darbininkams trūksta vadovo ir kolegų palaikymo, informacijos apie įmonės rezultatus. Administracijos darbuotojai ir darbininkai negauna grįžtamojo ryšio apie pateiktų idėjų įgyvendinimą.

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie psichologinius ir organizacinius barjerus, trukdančius pasireikšti jų novatoriškoms idėjoms darbe, administracijos darbuotojų ir darbininkų atsakymai išsiskyrė.

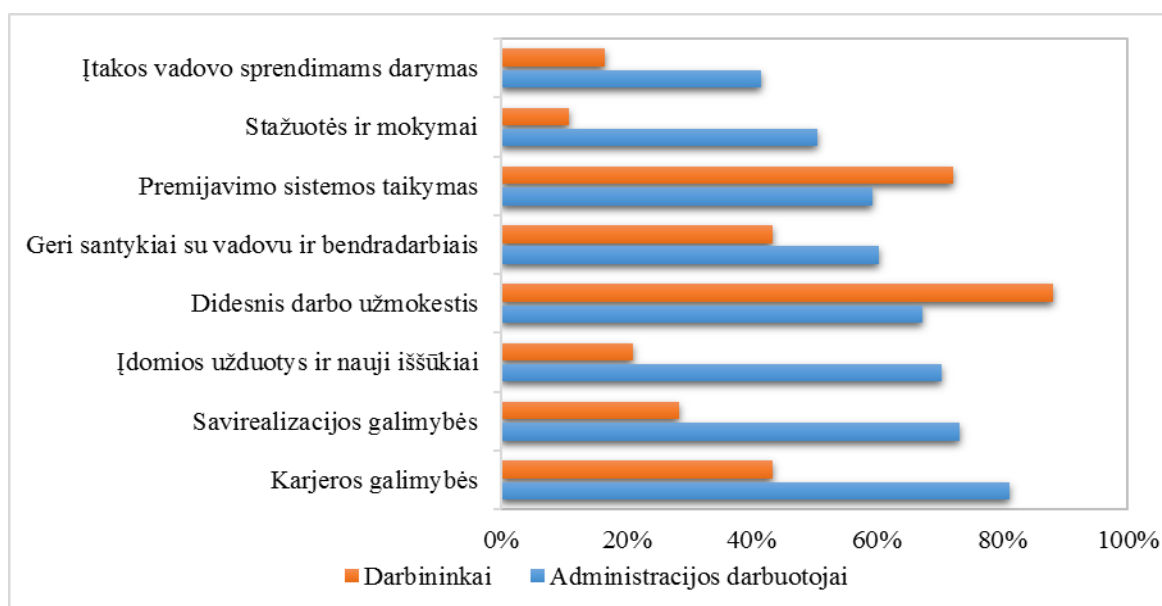


18 pav. Novatoriškų idėjų generavimo barjerai darbuotojų požiūriu

Administracijos darbuotojai svarbiausiu veiksniu, trukdančiu jų idėjų generavimą įmonėje, pasirinko vadovų ir kolegų kritiką. 56% mano, kad vadovas dažnai nevengia kritikos jų atžvilgiu, todėl tai trukdo idėjų pateikimą. Pusė apklaustų administracijos darbuotojų pasirinko nesėkmės baimę ir pasitikėjimo stoką. Šiuo psichologinius barjerus galima paašškinti pernelyg didele vadovo arba kolegų kritika, kuri sukuria darbuotojui tam tikras baimes.

Darbininkai didžiausia kliūtimi generuoti idėjas įvardino prastas darbo sąlygas. Jų darbo pobūdis priskiriamas vidutinio sunkumo fiziniam darbui, be to darbas trunka 11 val. (dieninės ir naktinės pamainos) šiluminėje aplinkoje. Be to, 62% darbininkų pažymi, kad neturi motyvacijos kurti novatoriškus sprendimus. Abu veiksniai yra susiję. Jeigu darbuotojas yra nepatenkintas darbo sąlygomis, tuomet nyksta motyvacija įsitraukti į generavimo procesą.

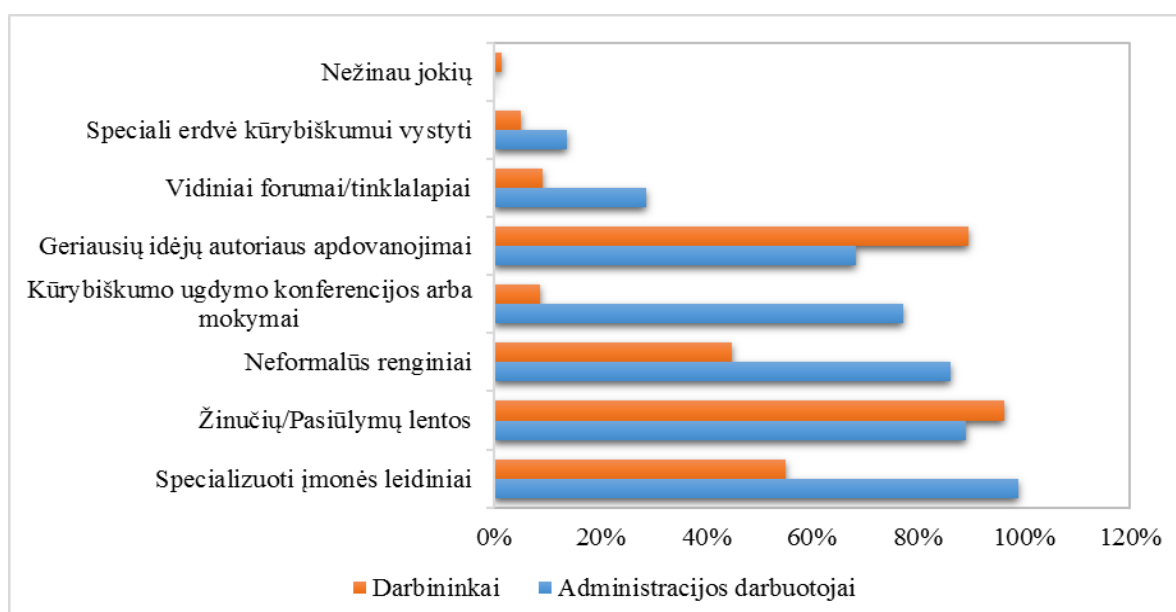
Nustačius veiksnius, trukdančius darbuotojų įsitraukimui į idėjų generavimą įmonėje, tikslinga išsiaiškinti, kas skatintų juos įsitraukti į idėjų generavimo procesą.



19 pav. Respondentų įsitraukimą į idėjų generavimą skatinantys veiksniai

Veiksniai, kurie skatintų administracijos darbuotojus ir darbininkus įsitraukti į novatoriškų idėjų generavimą, pažymėti skirtingai. Administracijos darbuotojai rinkosi karjeros galimybes, savirealizacijos galimybes, įdomias užduotis ir naujus iššūkius. Darbininkus labiausiai skatintų didesnis darbo užmokestis ir premijavimo sistemos taikymas. Taigi, darbininkams didžiausią įtaką daro materialūs veiksniai, o administracijos darbuotojams – nematerialūs. Darbininkams reikalinga darbo užmokesčio ir premijų sistema, o administracijai – karjeros ir saviraiškos galimybės.

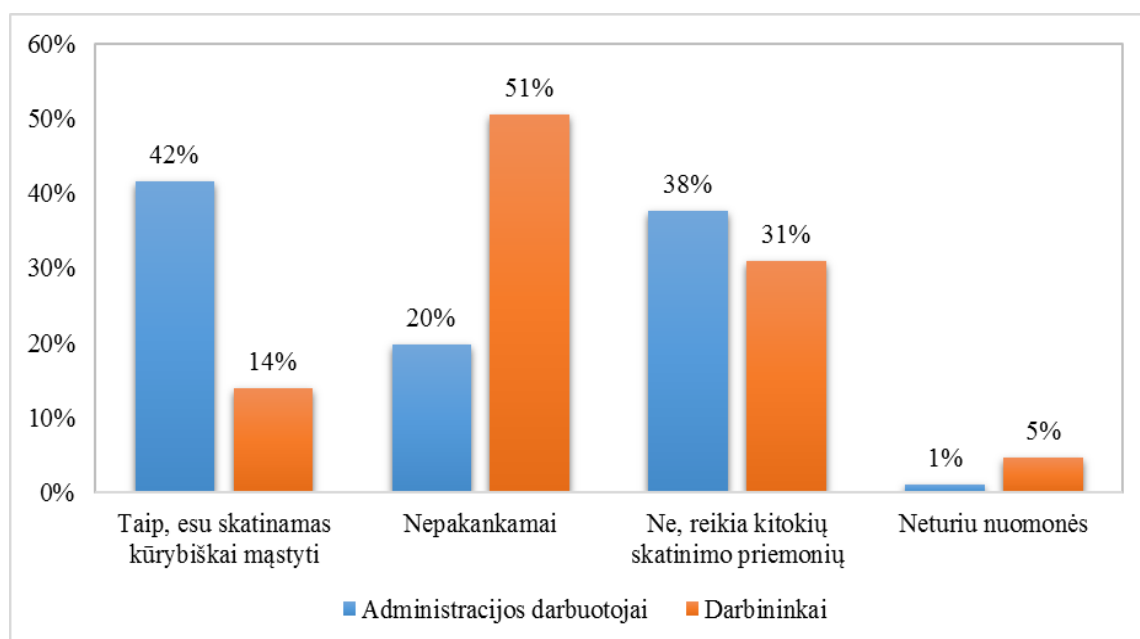
Siekiant išsiaiškinti, ar darbuotojai žino, kokiomis priemonėmis įmonė aktyvina jų įsitraukimą į idėjų generavimą, atsakymai pasiskirstė įvairiai (žr. 20 pav.).



20 pav. Įmonės taikomų idėjų generavimo priemonių žinomumas

Abiejų pozicijų darbuotojai labiausiai žinomą novatoriškų idėjų skatinimo priemonę įvardijo žinučių/pasiūlymų lentą. Specializuotą įmonės leidinį minėjo 99% administracijos darbuotojų ir tik 55% darbininkų, tačiau darbininkai išskyrė geriausių idėjų autoriaus apdovanojimą, kai 68% administracijos darbuotojų paminėjo šį skatinimo būdą. Tik 5% gamybos darbininkų pasirinko specialią erdvę kūrybiškumui vystyti, kai 14% administracijos darbuotojų pasirinko šį skatinimo. Taigi, tiek administracijos darbuotojai, tiek darbininkai labiausiai žino įmonės specializuotą leidinį ir žinučių/pasiūlymų lentą.

Darbuotojai buvo paklausti, ar jų nurodytos aktyvinimo priemonės skatina juos generuoti novatoriškas idėjas, atsakymai nenustebino, nes interviu su vadovais metu buvo pabrėžta, kad šios priemonės nėra tinkamos darbininkų idėjų generavimui, tačiau, vadovų nuomone, administracijos darbuotojus šios aktyvinimo priemonės veikia teigiamai, tačiau 38% administracijos darbuotojų mano, kad reikia kitokių aktyvinimo priemonių.



21 pav. Esamų aktyvinimo priemonių veiksmingumas respondentų požiūriu

Kad idėjų generavimo aktyvinimo priemonės yra veiksmingos, nurodė 42% administracijos darbuotojų ir 14% darbininkų. Daugiau nei po trečdalį abiejų grupių darbuotojų nurodė, kad reikia kitokių skatinimo priemonių. 51% nekvalifikuotų darbininkų nuomone, įmonėje naudojamos novatoriškų idėjų aktyvinimo priemonės yra neveiksmingos. Taigi reikia kitokių idėjų generavimą aktyvinančių priemonių.

Apibendrinus apklausos tyrimo rezultatus, galima išskirti svarbiausius teiginius:

- Pagrindiniai veiksniai, lemiantys idėjų generavimą gamybinėje įmonėje – organizacijos aplinka ir darbuotojo kūrybiškumas, nors gamybos darbininkai labiau pabrėžia organizacijos aplinkos poveikį jų idėjų generavimui.

- Didžioji dalis apklaustų administracijos darbuotojų darbe jaučiasi užtikrintai, savarankiškai priima sprendimus ir sprendžia problemas, nebijo pareikšti savo nuomonės ir sulaukti kritikos, inicijuoja pokyčius ir siekia tobulėti. Kai kurie gamybos darbininkai taip pat nebijo išreikšti savo nuomonės, stengiasi išspręsti iškilusias problemas, turi originalių idėjų įmonės veiklos gerinimui, tačiau didesnė dalis nenori prisiimti atsakomybės už savo darbo rezultatus, nemėgsta pokyčių, bijo iššūkių ir nedrįsta prieštarauti kitų nuomonei.

- Administracijos darbuotojai labiau domisi pasaulio naujovėmis, kuriamomis technologijomis, įmonės veikla bei procesais, nei darbininkai, tačiau pastarieji taip pat turi reikiamų žinių ir gebėjimų, reikalingų generuoti idėjas.

- Tiek administracijos darbuotojai, tiek darbininkai pažymi, kad organizacijos aplinka nėra palanki novatoriškoms idėjoms generuoti, nes nėra grįžtamojo ryšio dėl pateiktų idėjų įgyvendinimo, žodinėmis ar materialinėmis paskatomis vadovai neįvertina darbuotojų už pateiktas idėjas bei susiduriama su tiesioginio vadovo ir kolegų kritika.

- Pagrindiniai veiksniai, trukdantys administracijos darbuotojams įsitraukti į idėjų generavimą – vadovo ir kolegų kritika, darbininkams – prastos darbo sąlygos ir motyvacijos stoka.

- Administracijos darbuotojai nurodo, kad karjeros, savirealizacijos galimybės ir įdomios užduotys skatintų juos labiau įsitraukti į idėjų generavimo procesą. Darbininkai išskiria materialinius skatinimo veiksnius.

- Darbuotojams žinomiausios novatoriškų idėjų aktyvinimo priemonės - žinučių/pasiūlymų lenta, specializuotas įmonės leidinys, geriausių idėjų autoriaus apdovanojimai, tačiau, darbuotojų nuomone, šios aktyvinimo priemonės nėra veiksmingos.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad gamybinės įmonės darbininkų įsitraukimas į idėjų generavimą yra žemas dėl tam nepalankios organizacinės aplinkos: efektyvios komunikacijos tarp vadovų ir pavaldinių trūkumas, neigiama darbo atmosfera ir prastos darbo sąlygos. Generuojant idėjas, darbininkai susiduria ir su psichologiniais barjerais: pasitikėjimo stoka, kritikos baimė, drąsos trūkumas, pokyčių vengimas. Taigi, nekvalifikuoti darbininkai neįsitraukia į idėjų generavimą dėl nepalankios susiformavusios organizacijos aplinkos ir susidariusių psichologinių barjerų.

Gamybinėje įmonėje reikalinga keisti organizacijos socialinę aplinką, efektyvinant komunikaciją tarp vadovų ir darbuotojų. Organizacinė struktūra šioje įmonėje yra sudėtinga, todėl reikalingas tinkamas informacijos perdavimas nuo aukščiausio lygio vadovų iki žemiausios grandies darbininkų. Jeigu darbuotojas pateikė savo idėją, tiesioginis vadovas privalo suteikti grįžtamąjį ryšį apie idėjos naudingumą įgyvendinimą. Kitas svarbus veiksnys, stabdantis idėjų generavimą, yra darbo atmosfera kolektyve. Kolegų ir vadovo požiūris į siūlomas idėjas neturi būti menkinantis ar pernelyg kritikuojantis. Vadovas šiuo atveju turi palaikyti kūrėją ir rodyti tinkamą pavyzdį pavaldiniams. Trečiasis organizacinis barjeras – prastos darbo sąlygos. Šis veiksnys sunkiausiai keičiamas, nes darbo

pobūdžio ir gamybos procesų įmonė pakeisti negali, tačiau galima sumažinti darbo valandų skaičių per dieną, sudėtingiems darbams paskirti ne vieną, o kelis darbuotojus. Taigi, organizaciniai barjerai, priklausantys nuo įmonės veiksmų, gali būti pašalinti arba sumažinti be didelių sąnaudų.

Psichologiniams darbuotojų idėjų generavimo barjerams reikalinga taikyti kūrybiškumo skatinimo metodus. Jie gali suteikti darbuotojams drąsos, ryžto ir pasitikėjimo savimi pateikiant originalią idėją. Kadangi kalbinti skyrių vadovai turi patirties taikant proto šturmo metodą, tikslinga jį naudoti gamybos darbuotojų idėjų generavimo procese. Žinoma, tai reikalauja laiko, nes grupės narių skaičius ne daugiau 12 žmonių, tačiau tikėtina, kad po tokių susitikimų darbuotojai nebijos išsakyti savo idėjas ar sulaukti kritikos iš kolegų. Labai svarbu, kad grupės vadovas, organizuojantis susitikimą, būtų tinkamai apmokytas proto šturmo metodo taikymo, nesudarytų įtampos ar konfliktinės situacijos, nes nuo vadovo priklauso idėjų generavimo sėkmė. Skatinant bendradarbiavimą ir tarpusavio bendravimą, siūlyčiau sukurti internetinę platformą, kurioje darbuotojai galėtų dalintis idėjomis virtualioje erdvėje. Ši priemonė leistų darbuotojams teikti įvairius pasiūlymus, neatskleidžiant savo tapatybės, todėl tikėtina, kad įmonė sulauktų įdomių ir originalių idėjų.

Analizuojant motyvacinės priemonės, kurios būtų veiksmingos darbuotojų įsitraukimui į idėjų generavimo procesą, tikslinga išskirti darbo užmokestį arba nuolatinę priedų sistemą, nes darbuotojai nurodė, kad būtent materialinės priemonės darbe jiems svarbiausios. Atsižvelgiant į tai, kad nuo rugsėjo mėnesio gamybos darbuotojų darbo užmokesčio apmokėjimo sistema yra peržiūreta ir keista, nėra galimybės visiems darbininkams padidinti darbo užmokestį. Visgi, naudinga būtų už idėjų generavimą apdovanoti darbuotojus tam tikru piniginiu priedu prie atlyginimo. Pavyzdžiui, kiekvieną mėnesį skirti priedą darbuotojui, kurio idėja buvo naudingiausia. Manau, ši sistema paskatintų darbuotojus generuoti idėjas ir pateikti jas viešai.

Vertinant administracijos darbuotojų įsitraukimą į idėjų generavimą, galima teigti, kad šiems darbuotojams netrūksta motyvacijos, tačiau jie pasigenda vadovo ir kolegų palaikymo, karjeros ir savirealizacijos galimybių. Šiems darbuotojams reikia iššūkių, naujų užduočių, todėl įmonė turėtų suteikti daugiau laisvės priimant sprendimus, leisti jiems dalyvauti svarbiuose susirinkimuose, labiau atsižvelgti į jų nuomonę ir pasiūlymus.

Taigi, apibendrinant tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad gamybinės įmonės taikomi darbuotojų įsitraukimą į idėjų generavimą aktyvinantys būdai anksčiau buvo veiksmingi, tačiau dabar darbuotojų lūkesčiai kitokie, todėl reikalinga keisti įmonės vadovų požiūrį, tarpusavio komunikaciją, sukurti tinkamą organizacinę aplinką novatoriškumui ir atsižvelgti į darbuotojų poreikius.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Mokslinėje literatūroje darbuotojų novatoriškos idėjos laikytinos esminiu gamybinės įmonės ištekliumi, kuriančiu ilgalaikį pranašumą. Naudingos idėjos turi teigiamą poveikį organizacijai ir jos darbuotojams, sukuriant ekonominę ir socialinę naudą. Atliktų tyrimų metu nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas į idėjų generavimą priklauso nuo kūrybiškumo ir organizacijos aplinkos, todėl autoriai išsamiai nagrinėjo kūrybiškumą lemiančius veiksnius ir organizacijos aplinkos poveikį idėjų generavimui. Tyrimuose nustatyta, kad kūrybiškumą skatinančių metodų galima rasti daugybė, tačiau pradiniam idėjų generavimo etape tinkamiausi intuityvūs (emociniai) metodai, tačiau jų efektyvumas nėra žinomas. Gamybinėse įmonėse darbuotojų kūrybiškumas nėra vertinamas, nes siekiama dirbti pagal taisykles ir griežtus reikalavimus, todėl šios įmonės susiduria su darbuotojų novatoriškų idėjų stoka. Autoriai, analizavę organizacijos aplinkos poveikį darbuotojų idėjų generavimui, pabrėžia materialinių skatinimo priemonių, vadovo palaikymo ir inovacinės kultūros svarbą, motyvuojant darbuotojus įsitraukti į idėjų generavimą.

2. Darbuotojų įsitraukimą į idėjų generavimą galima aktyvinti dviem būdais: kūrybiškumo skatinimo priemonėmis ir metodais bei motyvacinė sistema. Darbuotojų kūrybiškumas lemia idėjos originalumą ir išskirtinumą, o motyvacija apima savanorišką sugeneruotos idėjos pateikimą. Kūrybiškumo skatinimo metodų literatūroje yra daugybė, todėl įmonė turi atsižvelgti į kiekvieno jų pritaikymo galimybes ir kuriamą naudą. Novatoriškų idėjų generavimas reikalauja ne tik kūrybiškumo, bet ir žinių, gebėjimų bei tinkamos organizacinės aplinkos, kuri sukuria fizinę ir socialinę terpę, apimančią efektyvią komunikaciją, tinkamą organizacinę struktūrą, vertybes, vadovo vaidmenį ir kt.

3. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad gamybinei įmonei darbuotojų novatoriškos idėjos yra reikalingos, nes gerina veiklos procesus, kuria pridėtinę vertę, tačiau skyrių vadovai pabrėžia, kad gamybos darbuotojų įsitraukimas į idėjų generavimą yra žemas, o esamos aktyvinimo priemonės (pasiūlymų lenta, geriausio idėjų autoriaus apdovanojimai, laikraščio kūrimas, neformalus renginiai, kūrybiškumo erdvė) neskatina gamybos darbuotojų generuoti idėjas. Įmonės administracijos darbuotojų idėjų generavimui aktyvinti taikomas proto šturmo metodas, kuris skatina kūrybinį mąstymą, tačiau reikalauja laiko ir išmanymo, todėl gamybos darbuotojams šis metodas nėra taikomas. Už idėjų generavimą, darbuotojai apdovanojami piniginemis premijomis, tačiau darbuotojų apklausa parodė, kad gamybos darbuotojai susiduria su organizaciniais ir psichologiniais idėjų generavimo barjeriais, todėl materialinės skatinimo priemonės neveiksmingos. Gamybinėje įmonėje organizacijos aplinka nėra tinkama darbuotojų novatoriškoms idėjoms generuoti, nes susiduriama su komunikacijos trūkumu, vadovų kritika, netinkama darbo atmosfera kolektyve, prastomis gamybininkų darbo sąlygomis, todėl darbuotojai neturi motyvacijos įsitraukti į idėjų generavimą.

4. Atsižvelgus į darbuotojų pateiktas idėjų generavimo kliūtis, reikalinga keisti organizacijos

socialinę aplinką, sukuriant tinkamą komunikaciją tarp gamybos darbuotojų ir jų vadovų, užtikrinant nuolatinį grįžtamojo ryšio pateikimą, bendradarbiavimą ir tiesioginio vadovo indėlį motyvuojant darbuotojus. Sukūrus tinkamą organizacijos terpę novatoriškoms idėjoms generuoti, tikslinga apdovanoti gamybos darbuotojus premijomis, skiriamomis kas mėnesį, o administracijos darbuotojus – padėka, pripažinimu ar paaukštinimu pareigose. Skatinant gamybos darbuotojų kūrybiškumą ir bendradarbiavimą komandoje, būtų naudinga taikyti proto šturmo metodą, kuris suteiktų darbuotojams pasitikėjimo savimi, drąsos, ryžto ir ugdytų jų kūrybinį mąstymą, o idėjų pateikimui tikslinga sukurti internetinę platformą, kurioje visi darbuotojai galėtų bendrauti ir dalintis savo idėjomis.

Rekomendacijos:

1. Kurti organizacijos inovacinę kultūrą darbuotojų novatoriškumui ir kūrybiškumui vystyti.
2. Sukurti tinkamą motyvacinę sistemą, skatinančią darbuotojų įsitraukimą į idėjų generavimą.
3. Tobulinti darbuotojų idėjų generavimą aktyvinančias priemones ir metodus.

LITERATŪRA

Bandzevičienė, R. (2011). *Inovacijų vadybos psichologija. Metodinė priemonė*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. [žiūrėta 2017-10-21]. Prieiga per internetą http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Metodine_priemone_Inovaciju_vadybos_psichologija.pdf

Banevičius, Š. (2016). Inovatyvių pokyčių vertinimas verslo organizacijose. *Studies in Modern Society*, 7(1), 63-74 [žiūrėta 2017-10-27]. Prieiga per internetą http://www.slk.lt/sites/default/files/studijos_siuolaikineje_visuomeneje_2016.pdf#page=63

Beresnevičius, G. (2014). Kūrybiniai gebėjimai ir naujų idėjų kūrimo modelis, *Tarptautinis verslas*, 2(9), 7-38 [žiūrėta 2017-10-02]. Prieiga per internetą https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36229317/Beresnevičius.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1509653552&Signature=geoCqY2lkeSw3Kx%2FF5w%2B%2FetNFM0%3D&responsecontentdisposition=inline%3B%20filename%3DKurybiniai_gebejimai_ir_nauju_ideju_kuri.pdf

Beresnevičius, G. (2015). Smegenų šturmo ir kitų problemos sprendimo paieškos aktyvinimo metodų neefektyvumo metodologinė priežastis. *Tarptautinis verslas: inovacijos, psichologija, ekonomika*, 1(10), 7-33 [žiūrėta 2017-10-28]. Prieiga per internetą https://www.academia.edu/14138196/Smegen%C5%B3_%C5%A1turmo_ir_kit%C5%B3_problemos_sprendimo_pai%C5%A1kos_aktyvinimo_metod%C5%B3_neefektyvumo_metodologin%C4%97_prie%C5%BEastis

Beresnevičius, G. (2006). Kūrybiškumo ugdymas ir asmenybės adaptacija. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 17, 57-65 [žiūrėta 2017-10-24]. Prieiga per internetą http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB_0001:J.04~2006~1367162825517/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content

Beresnevičius, G., ir Beresnevičienė, D. (2012). Inovacijos kokybę lemiančių veiksnių modelis. *Tarptautinis verslas: inovacijos, psichologija, ekonomika*, 1(4), 40-56 [žiūrėta 2017-10-27]. Prieiga per internetą https://www.academia.edu/10069770/Inovacijos_kokybe_lemianciu_veiksniu_modelis

Bergendahl, M., Magnusson, M., Björk, J. & Karlsson, M. P. (2015). Inducing ideation collaboration through competition. In *Collaborative Innovation Networks conference (COIN), Tokyo, March*. Prieiga per internetą: http://tokyo15.coinsconference.org/proceedings/COINS15_8_Bergendahl.pdf

Beležentis, A. ir Žalimaitė, M. (2011). Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksmų analizėje: Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 3(27), 23-31. Prieiga per internetą <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/viewFile/269/298>

Bilotienė Motiejūnienė, A. (2016). LEAN metodo taikymas specializuotoje asmens sveikatos priežiūros įstaigoje [žiūrėta 2017-11-02] Prieiga per internetą <https://publications.lsmuni.lt/object/elaba:2215086/>

Bručkutė, R., Paužuolienė, J., Docienė, V. ir Vaitiekus, A. (2012). Uždarnosios akcinės bendrovės motyvavimo poveikis darbuotojams. *Vadyba*, 1 (20), 29-36 [žiūrėta 2017-10-12]. Prieiga per internetą http://www.ltvk.lt/file/manual/Vadyba/Vadyba_2012_20.pdf#page=29

Duobienė, J. (2014). Organizacinės verslininkystės vertinimo instrumentas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 36(1), 45-55. Prieiga per internetą <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/view/798/824>

Dul, J. & Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54(1), 12-20 [žiūrėta 2017-10-17]. Prieiga per internetą <http://www-tandfonline-com.ezproxy.ktu.edu/doi/abs/10.1080/00140139.2010.542833#aHR0cDovL3d3dy10YW5kZm9ubGluZS1jb20uZXpwcw94eS5rdHUuZWR1L2RvaS9wZGYvMTAuMTA4MC8wMDE0MDEzOS4yMDEwLjU0MjgzMz9uZWVkbWVjZXRyZDwVVAQEAw>

Geležinytė, R. ir Bagdžiūnienė, D. (2016). Inovatyvus elgesys darbe: kai kurie psichometriniai lietuviškojo klausimyno rodikliai. *Psichologija*, 53(53), 59-77 [žiūrėta 2017-10-03]. Prieiga per internetą <http://www.zurnalai.vu.lt/psichologija/article/view/10032/7891>

Girdauskienė, L. (2011). Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 743-752 [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/profile/Lina_Girdauskiene/publication/267709598_AR_REIKIA_KURYBINES_ORGANIZACIJOS_LYDERIAMS_UGDYTI_DARBUOTOJU_LOJALUMA/links/552f5ea90cf2acd38cbbf577.pdf

Girniienė, I. (2014). Žinių valdymo įtaka nuolatiniam inovacijų kūrimui: atvejo analizė. *Informacijos mokslai*, 68, 44-62 [žiūrėta 2017-10-05]. Prieiga per internetą <http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/3921/2716>

Jakobsen, H. S. & Rebsdorf, S. O. (2008). Idėjų plėtra ir kūrybinės inovacijos. Vilnius: VšĮ Lietuvos inovacijų centras.

Jakubavičius, A., Strazdienė, G., Vilys, M., Burinskienė, A., Žemaitis, E. ir Pipirienė, V. (2014). *Žiniomis grįsto verslumo skatinimas: metodai ir taikymo praktika. Mokomoji knyga*. Vilnius: Technika. [žiūrėta 2017-10-17]. Prieiga per internetą http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/1753/3/1513_Jakubavicius%20ir%20kt_Ziniomis_WEB.pdf

Janiūnaitė, B., Petraitė, M. ir Jucevičius, G. (2011). Organizacijų inovacinė kultūra. *Kaunas: Technologija*, 5-19. Prieiga per internetą <https://www.ebooks.ktu.lt/einfo/1030/organizaciju-inovacine-kultura/>

Jucevičius, G. ir Uus I. (2008). *Kūrybiškumas organizacijose*. Kaunas: Technologija [žiūrėta 2017-10-19]. Prieiga per internetą <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/459/kurybiskumas-organizacijose/>

Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: Edukologija ir kiti socialiniai mokslai: Vadovėlis. Kaunas: Judex.

Kavaliauskienė, Ž. (2012). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepto evoliucija vadybos moksle. *Vadybos mokslas ir studijos kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 1(30), 72-80 [žiūrėta 2017-10-08]. Prieiga per internetą <https://natureschutz.uni-goettingen.de/files/papers/221.pdf#page=72>

Kirstukas, J., Vazonis, B., Serva, E. ir Rakštys, R. (2013). *Inovacijų ir techninių pokyčių ekonomika: mokomoji knyga*. Kauno r.: ASU leidybos centras. [žiūrėta 2017-10-17]. Prieiga per internetą http://dspace.lzuu.lt/bitstream/1/2578/1/Inovaciju_tehniniu_pokyciu_ekonomika_mokomoji_knyga.pdf

Lodienė, D. (2011). Progreso ciklą skatinantys veiksniai darnioje organizacijoje. *Vadybos mokslas ir studijos–kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, (1), 25. Prieiga per internetą <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/view/218/247>

Maceika, A. ir Jančiauskas, B. (2012). Inovatyvios žinios: jų kilmė, išskyrimas ir naudojimas gamybinėje veikloje. *Verslas: teorija ir praktika*, 13(3), 228-233 [žiūrėta 2017-10-29]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LTLDB0001:J.04~2012~1367189595545/DS.002.0.01.ARTIC>

MITA (2014). Verslo klasterizacija: 5 tendencijos Lietuvoje [žiūrėta 2017-11-18] Prieiga per internetą <http://mita.lt/lt/naujienos/353-verslo-klasterizacija-5-tendencijos-lietuvoje>

Pogosian, S. & Dzemyda, I. (2012). Inovacijos versle ir jas lemiantys veiksniai teoriniu ir politiniu aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(25), 63-76 [žiūrėta 2017-10-28]. Prieiga per internetą http://su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2012_1_25/pogosian_dzemyda.pdf

Preikšienė, P. (2017). *Motyvuoti paprasta: praktiniai sprendimai vadovams*. Vilnius: Tyto alba.

Ramanauskienė, J. (2010). *Inovacijų ir projektų vadyba: mokomoji knyga*. Kaunas: Akademija [žiūrėta 2017-10-16]. Prieiga per internetą: http://asu.lt/wp-content/uploads/2015/02/inovacijos_0.pdf

Rao, V. (2016). Innovation through employee engagement. In *Second Asia Pacific Conference on Advanced Research* (p. 1-9). APCAR, Melbourne. [žiūrėta 2017-10-01]. Prieiga per internetą http://apiar.org.au/wp-content/uploads/2016/05/APCAR_BRR710_BUS1-9.pdf

Sapiegienė, L., Juknevičienė, V. ir Stoškus, S. (2009). Inovacijų diegimo procesas: Šiaulių miesto gamybos įmonių atvejų analizė, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(15), 237-249 [žiūrėta 2017-10-01]. Prieiga per internetą <http://gs.elaba.lt/object/elaba:6107573/>

Strazdas, R., Bareika, R. ir Toločka, E. (2010). Kūrybiškumo skatinimo plėtojant inovacijas metodiniai aspektai. *Mokslas - Lietuvos ateitis*, 2(4), 77-79 [žiūrėta 2017-10-23]. Prieiga per internetą www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/download/mla.2010.076/61

Strazdas, R. ir Jančoras, Ž. (2011). Kūrybinio proceso valdymo priemonė „O generatorius“. *Santalka: Filosofija, Komunikacija [Coactivity: Philosophy, Communication]*, 19(2), 29-38 [žiūrėta 2017-10-19]. Prieiga per internetą [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31764588/RSZJ_Santalka.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1506256206&Signature=aoPdeuXkTfukPey%2FrmLMYm3LEbg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DKurybinio proceso valdymo priemone O gen.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31764588/RSZJ_Santalka.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1506256206&Signature=aoPdeuXkTfukPey%2FrmLMYm3LEbg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DKurybinio+proceso+valdymo+priemone+O+gen.pdf)

Strazdas, R., Černevičiūtė, J. ir Jančoras, Ž. (2014). *Kūrybinio verslo valdymas: procesų tobulinimas. Mokslo monografija*. Kaunas: Technologija. [žiūrėta 2017-10-22]. Prieiga per internetą https://www.academia.edu/9557574/K%C5%ABrybinio_verslo_valdymas_proces%C5%B3_tobulinimas_Lietuvi%C5%A1kai

Stripeikis, O. ir Ramanauskas, J. (2011). Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 1(25), 224-230 [žiūrėta 2017-10-06]. Prieiga per internetą <http://vadyba.asu.lt/25/224.pdf>

Viningienė, D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional formation and development studies*, 6(1), 161-170 [žiūrėta 2017-10-14]. Prieiga per internetą <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/544/433>

Zabielavičienė, I. (2015). Kūrybingumo komponentai inovacinėje veikloje. *Verslas: teorija ir praktika*, 16(3), 334-344 [žiūrėta 2017-10-18]. Prieiga per internetą <http://btp.press.vgtu.lt/article/14462/>

Zabielavičienė I. (2013). Inovacijos ir kūrybingumas pramonės įmonėse. *Verslas: teorija ir praktika*, 14(3), 240-248 [žiūrėta 2017-10-30]. Prieiga per internetą

<http://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA348569418&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=16480627&p=AONE&sw=w&authCount=1&isAnonymousEntry=true>

Zhang, L., Bu, Q. & Wee, S. (2014). Impact of job control on employee creativity: The moderating effect of cognitive irritation. In *Management Science & Engineering (ICMSE), 2014 International Conference on* (pp. 873-878). [žiūrėta 2017-10-12]. Prieiga per internetą

<http://ieeexplore.ieee.org.ezproxy.ktu.edu/document/6930319/media?part=1>

Zinkevičiūtė, V. ir Vasiliauskas, A. (2013). Gamybos logistika. Gamybos vadyba: vadovėlis. Klaipėda: socialinių mokslų kolegija. [žiūrėta 2017-10-12]. Prieiga per internetą http://www.marko.lt/wp-content/uploads/2016/09/2013_Gamybos_logistika_Gamybos_vadyba.pdf

Žilinskas, V. J. ir Dementjeva, J. (2012). Inovacinių organizacijų kūrybos metodų efektyvumo vertinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 30(1), 222-227 [žiūrėta 2017-10-18]. Prieiga per internetą <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/view/25/40>

Žilinskas, V. J. ir Dementjeva, J. (2012). Lietuvos inovacinės veiklos tendencijos ir tobulinimo galimybių analizė Europos Sąjungos kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, 6(1), 183-194 [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/546/435>

Župerkienė, E. ir Šimanskytė, R. (2014). Kūrybiškumo taikymas Klaipėdos organizacijų veikloje. *Regional Formation and Development Studies*, 13(2), 127-134 [žiūrėta 2017-10-05]. Prieiga per internetą http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/831/pdf_1

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Padalinys Koordinatorius	Duonos cechas	Saldžių cechas	Fasavimo cechas
Pasiūlymas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Įgyvendinama	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Įgyvendinta	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="background-color: #FFD700; padding: 5px;">Atidėta</div> <div style="background-color: #FF0000; padding: 5px;">Atmesta</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="background-color: #FFD700; width: 50%;"></div> <div style="background-color: #FF0000; width: 50%;"></div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="background-color: #FFD700; width: 50%;"></div> <div style="background-color: #FF0000; width: 50%;"></div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="background-color: #FFD700; width: 50%;"></div> <div style="background-color: #FF0000; width: 50%;"></div> </div>

SIŪLYMO PATEIKIMO KORTELĖ 104		Numatoma įgyvendinimo data: 2016.03.09 Įgyvendinimo data: 2016.02.29 Idėjos įgyvendinimo būseną:
Pasiūlymo pateikimo data: 2016 02 11		Pasiūlymo įgyvendinimo koordiniatorius: Vilija R. Už pasiūlymo įgyvendinimą atsakingi: Technikos sk.
Situacija PRIEŠ idėjos įgyvendinimą		
2016-02-17 Bus įrengta papildoma lentynėlė		
Pasiūlymas skirtas <input type="checkbox"/> Duonos cechą <input type="checkbox"/> Kokybės skyrius <input type="checkbox"/> Saldus cechą <input type="checkbox"/> Logistikos skyrius <input checked="" type="checkbox"/> Fasavimo cechą <input type="checkbox"/> Pirkimų skyrius <input type="checkbox"/> Technikos skyrius <input type="checkbox"/> Administracija		
Pasiūlymo tipas <input type="checkbox"/> Darbuotojų sauga <input type="checkbox"/> Gaminio kokybė <input checked="" type="checkbox"/> Darbo vietos tvarka ir patogumas <input type="checkbox"/> Darbo kultūra <input type="checkbox"/> Darbo organizavimas <input type="checkbox"/> Ekonomija <input type="checkbox"/> Darbo našumas <input type="checkbox"/> Komunikacija <input type="checkbox"/> Kita ()		
Problemos aprašymas (būtina užpildyti) Apvalius šabo fasavime viso fasuojamų gaminių, konvejeris (kas daromas nuolatiniuose dešerų) įrengti „lentynėlę“ pasidėti fasavimo medžiagas.		
Problemos sprendimo aprašymas (pageidautina užpildyti) Įrengti lentynėlę (kaip fasavime jau duona) grandis konvejerio		
Tikėtinos naudos aprašymas (pageidautina užpildyti) Patogesni darbo vieta ir tvarkingai.		
Pasiūlymo vertinimas (nepildyti, pildo komisija)		
		Situacija PO idėjos įgyvendinimo 
Kas buvo pakeista, patobulinta, įdiegta? Įrengta papildoma lentynėlė.		
Pasiūlymo įgyvendinimo nauda Darbo vieta tapo patogesnė.		

PUSIAU STRUKTŪRIZUOTO INTERVIU KLAUSIMYNAS
DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į NOVATORIŠKŲ IDĖJŲ GENERAVIMĄ AKTYVINIMAS
GAMYBINĖJE ĮMONĖJE

Interviu tikslas – išsiaiškinti, kaip šioje įmonėje yra aktyvinamas darbuotojų įsitraukimas į idėjų generavimo procesą.

Jūsų prašoma atskleisti darbuotojų įsitraukimo į novatoriškų idėjų generavimą aktyvinimo praktiką šioje organizacijoje.

Iš anksto numatyti klausimai	Atsakymai, komentarai
Ar darbuotojų novatoriškos idėjos yra reikalingos šiai įmonei?	
Kaip darbuotojų prašoma generuoti idėjas?	
Ar susiduriate su darbuotojų novatoriškų idėjų stoka?	
Kokių pozicijų darbuotojų įsitraukimas yra žemiausiais?	
Ar taikote idėjų generavimą aktyvinančias priemones, pvz: vidiniai forumai, žinučių/pasiūlymų lenta, apdovanojimai, neformalūs renginiai, kūrybiškumo erdvės ir kt.?	
Ar taikote idėjų generavimą aktyvinančius metodus, pvz: proto šturmo, minčių žemėlapis ir kt.?	
Ar Jūsų minėtos aktyvinimo priemonės ir metodai įtraukia darbuotojus į idėjų generavimo procesą?	
Kokiomis motyvacinėmis priemonėmis skatinate darbuotojus generuoti idėjas?	
Papildomi klausimai	Atsakymai, komentarai

Dėkoju už Jūsų atsakymus

El. pašto adresas mooonaj@gmail.com

Tel. Nr. +37068920389

Interviu su R1. Atlieku magistro darbo tyrimą apie darbuotojų įsitraukimo į idėjų generavimą aktyvinimą šioje organizacijoje. Jūsų pateikti atsakymai atskleis, kaip šioje įmonėje yra aktyvinamas darbuotojų įsitraukimas į idėjų generavimą.

Klausimai	Atsakymai
Ar darbuotojų novatoriškos idėjos yra reikalingos šiai įmonei?	<i>Mes labai pasitikime savo darbuotojais. Jie gali sukurti naudingas idėjas visai įmonei, išvelgti problemą ir pateikti jai sprendimą, o tai yra labai svarbu, siekiant veiklos gerinimo rodiklių. Mes, vadovai, nematome sunkumų, su kuriais susiduria darbuotojai dirbdami vienokį ar kitokį darbą, todėl bet tokie darbuotojų pasiūlymai yra labai vertingi.</i>
Kaip darbuotojų prašoma generuoti idėjas?	<i>Siekiamo, kad tiesioginiai vadovai perduotų darbuotojams informaciją apie novatoriškų idėjų būtinumą vienoje ar kitoje srityje. Taip pat turime skelbimų lentą, kurioje talpiname informaciją apie tai, kokie įmonės tikslai, kokios prioritetinės kryptys ir kokių pasiūlymų laukiame.</i>
Ar susiduriate su darbuotojų novatoriškų idėjų stoka?	<i>Šiandien galiu drąsiai teigti, kad taip. 2015 m. kai pradėjome skatinti gamybos darbuotojus kurti pasiūlymus veiklos gerinimui, idėjų sulaukdavome tikrai daug, tačiau šiandien situacija kitokia, darbuotojų įsitraukimas menkas ir tai yra didelė netektis įmonei, kuri siekia tapti inovatyvia.</i>
Kokių pozicijų darbuotojų įsitraukimas yra žemiausias?	<i>Mums labai reikalingos gamybos ir fasavimo ceche dirbančių darbuotojų idėjos: kaip pagerinti gaminio kokybę, kaip sumažinti gamybos sąnaudas, kaip gaminti didesniu našumu ir t.t., todėl šių darbuotojų idėjų labiausiai pasigendame. Žinoma, vadybininkų idėjos organizaciniais klausimais irgi reikalingos, tačiau jų aktyvumas šiai dienai nėra taip sumažėjęs kaip gamybininkų.</i>
Ar taikote idėjų generavimą aktyvinančias priemones, pvz., vidiniai forumai, žinučių/pasiūlymų lenta, apdovanojimai, neformalus renginiai, kūrybiškumo erdvės ir kt.?	<i>Kūrybiškumui ugdyti turime specialią erdvę, kurios interjero dizainas yra žaismingas, tad „pabėgti“ nuo racionalaus mąstymo galima bet kada. Šioje erdvėje kai kurie skyriai organizuoja rytinius susirinkimus, kad idėjų generavimas vyktų kūrybiškoje aplinkoje. Kas keturis mėnesius leidžiame specializuotą laikraštį, į kurį savo indėlį gali įnešti kiekvienas darbuotojas, tačiau iki šiol straipsnius kuria tik administracijos darbuotojai. Svarbiausia mums nuolatinė idėjų generavimo priemonė – tai 2015 m. sukurta pasiūlymų lenta, kurioje visi darbuotojai gali išreikšti savo pasiūlymus ir už tai gauti apdovanojimą – geriausių idėjų autoriaus titulą.</i>
Ar taikote idėjų generavimą aktyvinančius metodus, pvz., proto šturmo, minčių žemėlapių ir kt.?	<i>Su vadybininkais ir specialistais organizuojame susirinkimus, kuriuose siekiame kūrybiškumo ir originalių minčių. Susirinkimo pirmininkas (dažniausiai būnu aš) pateikia situaciją, kuriai reikia originalių minčių. Visi turi pasakyti kuo įdomesnę mintį. Apdovanojame tą, kuris buvo kūrybiškiausias, nors jo idėja gali būti ir netinkama, tačiau svarbiausia, kad skatiname jų drąsą ir pasitikėjimą savimi. Taigi, su vadybininkais taikome smegenų šturmo metodą. Kitų Jūsų išvardintų metodų mūsų įmonė nenaudoja, nebent tarp skyrių darbuotojai patys organizuoja vienokius ar kitokius metodus.</i>
Kodėl nenaudojate kitokių idėjų generavimą aktyvinančių metodų?	<i>Tam reikalingas pasiruošimas ir specialūs mokymai. Aš nemanau, kad metodai paskatins darbuotojus generuoti idėjas, reikia iš esmės keisti motyvacinę sistemą.</i>
Ar Jūsų minėtos aktyvinimo priemonės ir metodai įtraukia darbuotojus į idėjų generavimo procesą?	<i>Administracijos darbuotojus tai tikrai veikia – jie mąsto kūrybiškai, nebijo pateikti originalių idėjų. Su gamybos darbininkais situacija kitokia: jie neįsitraukę į laikraščio kūrimą, nedalyvauja įmonės rengiamuose vakarėliuose ir nekuria idėjų. Mes nežinome, kaip juos sudominti ir</i>

	<i>paskatinti kurti, nes mūsų naudojamos priemonės jų atžvilgiu neveiksmingos. Manau, kad nekvalifikuotiems darbuotojams trūksta motyvacijos.</i>
Kokiomis motyvacinėmis priemonėmis skatinate darbuotojus generuoti idėjas?	<i>Aktyviausiam darbuotojui, pasiūliusiam daugiausiai idėjų, skiriama piniginė premija ir pasirinkta ekskursiją su kolektyvu. Daugiausiai idėjų pateikęs darbuotojais sulaukia vadovybės ir kolektyvo pripažinimo.</i>

Interviu su R2. Atlieku magistro darbo tyrimą apie darbuotojų įsitraukimo į idėjų generavimą aktyvinimą šioje organizacijoje. Jūsų pateikti atsakymai atskleis, kaip šioje įmonėje yra aktyvinamas darbuotojų įsitraukimas į idėjų generavimą.

Klausimai	Atsakymai
Ar darbuotojų novatoriškos idėjos yra reikalingos šiai įmonei?	<i>Tikrai taip. Vadovai dažniausiai neturi novatoriškų pasiūlymų, susijusių su kasdienių darbų optimizavimu, todėl reikalingas darbuotojų įsitraukimas. Jų idėjos kuria įmonei vertę.</i>
Kaip darbuotojų prašoma generuoti idėjas?	<i>Komunikacija vyksta per jų tiesioginius vadovus, kurių užduotis – asmeniniu pavyzdžiu, motyvacija ar kitomis priemonėmis paskatinti generuoti idėjas. Mes manome, kad tiesioginiai vadovai turi galią įtraukti savo darbuotojus į idėjų kūrimą, todėl dedame pastangas tinkamai vadovo rolei sukurti. Visgi, šiai dienai rezultatai mūsų netenkina – darbuotojai sukuria trigubai mažiau idėjų negu 2015 metais.</i>
Ar susiduriate su darbuotojų novatoriškų idėjų stoka?	<i>Tikrai taip, pateiktų idėjų skaičius mūsų netenkina.</i>
Kokių pozicijų darbuotojų įsitraukimas yra žemiausiais?	<i>Linijos darbininkų ir kitų gamybos darbuotojų, tiesiogiai susijusių su gamybos operacijomis įsitraukimas yra žemas. Jų idėjų labiausiai reikia, tačiau įsitraukimo lygis – žemiausias Nors administracijos darbuotojai nuolatos kuria idėjas, tačiau 2017 m. pastebimas ir šių darbuotojų sugeneruotų idėjų mažėjimas.</i>
Ar taikote idėjų generavimą aktyvinančias priemones, pvz., vidiniai forumai, žinučių/pasiūlymų lenta, apdovanojimai, neformalus renginiai, kūrybiškumo erdvės ir kt.?	<i>Mūsų tikslas – ugdyti ir skatinti darbuotojus kurti kūrybiškas idėjas, todėl organizuojame neformalius renginius: ekskursijas, išvykas, teminius vakarus. Šie renginiai sustiprina bendravimą tarp kolegų, atsiranda neformalus ryšys. Leidžiame įmonės laikraštį, kuriame darbuotojai realizuoja savo kūrybinius gebėjimus. Be to, turime pasiūlymų lentą, kurioje nustatytos kryptys, kuriomis darbuotojai gali teikti pasiūlymus.</i>
Ar Jūsų minėtos skatinimo priemonės: neformalus renginiai, laikraščio kūrimas, pasiūlymų lenta, vienodai veikia nekvalifikuotus darbuotojus ir vadybininkus?	<i>Nemanau. Laikraščio kūrimo ir idėjų generavime pasiūlymų lentoje darbininkų dalyvavimas menkas. Negaliu tiksliai pasakyti kodėl, tačiau galimai tai susiję su darbuotojų abejingumu.. Visgi, neformaliuose renginiuose, kuriuose nėra vadovų, darbuotojai dalyvauja noriai. Su administracijos darbuotojais situacija kiek kitokia: jie dėl asmeninių motyvų teikia straipsnius laikraščio kūrimui, viešai skelbia savo idėjas vadovams ir inicijuoja neformalius renginius. Šių darbuotojų įsitraukimas kur kas didesnis.</i>
Ar Jūsų minėtos aktyvinimo priemonės įtraukia darbuotojus į idėjų generavimo procesą?	<i>Įtraukia. Manau, laikraščio kūrimas yra bendras mūsų visų kūrinys ir darbuotojai tikrai domisi jo leidimu. Ši priemonė šiandien yra efektyviausia. Pasiūlymų lenta 2015 m. taip pat turėjo pasisekimą, tačiau šiandien darbuotojai nėra tokie įsitraukę į pasiūlymų pateikimą.</i>
Ar taikote idėjų generavimą aktyvinančius metodus, pvz., proto šturmo, minčių žemėlapių ir kt.?	<i>Kalbant apie specialius metodus, tokių neturime, tačiau organizuojame susirinkimus su vadybininkais, kuriuose jie skatinami drąsiai išreikšti nuomonę, mintis ir nešabloniškas idėjas. Visi administracijos darbuotojai žino, kad gali pateikti įmonė vertina kūrybiškumą ir naujas idėjas.</i>
Kokiomis motyvacinėmis priemonėmis skatinate darbuotojus generuoti idėjas?	<i>Nenorėčiau iš karto pradėti kalbėti apie skiriamas premijas, tačiau iš tiesų tai yra pagrindinis apdovanojimas daugiausiai idėjų pasiūliusiam darbuotojui. Geriausių idėjų autoriui taip pat priklauso pasirinkta išvyka su kolektyvu. Žinoma, viešai paskelbiame, koks asmuo yra apdovanojamas, tačiau, mano nuomone, tai vyksta pernešyga retai. Apdovanojamas tik vienas asmuo, per metus pasiūlęs daugiausiai idėjų. Kiti darbuotojai lieka nuošaly, nors jų idėjos taip pat mums naudingos.</i>

Interviu su R3. Atlieku magistro darbo tyrimą apie darbuotojų įsitraukimo į idėjų generavimą aktyvinimą šioje organizacijoje. Jūsų pateikti atsakymai atskleis, kaip šioje įmonėje yra aktyvinamas darbuotojų įsitraukimas į idėjų generavimą.

Klausimai	Atsakymai
Ar darbuotojų novatoriškos idėjos yra reikalingos šiai įmonei?	<i>Reikalingos. Darbuotojai šiai įmonei yra pateikę labai gerų pasiūlymų, susijusių su gamybos procesų efektyvumu. Pavyzdžiui, darbuotojai man atskleidė savo idėją apie naujo įrengimo patogesnę pritaikymą – reikėjo tik pakeisti ratukus ir produkcijos pervežimas konteineriu tapo greitesnis ir patogesnis. Tai yra galbūt paprasta, tačiau tikrai naudinga idėja. Tokių idėjų mes laukiame visada.</i>
Kaip darbuotojų prašoma generuoti idėjas?	<i>Aš esu atsakinga už gamybos darbuotojus, todėl visada meistrams kartoju, kad turi priminti, o gal kartais ir paskatinti gamybos darbuotojus teikti savo pasiūlymus. Mano tikslas ugdyti meistrų gebėjimus komunikuoti su darbuotojais.</i>
Ar susiduriate su darbuotojų novatoriškų idėjų stoka?	<i>Apie vadybininkų idėjų generavimą neturiu daug informacijos, tačiau gamybininkų idėjų sulaukiame vis mažiau. Spalio mėnesį gavome vos kelis pasiūlymus, kurie daugiau susiję su jų asmeninių poreikių tenkinimu negu su įmonės procesais. Tai tikrai liūdina. Suprantame, kad reikia kažką keisti, todėl mano užduotis ieškoti naujų būdų, kaip įtraukti gamybininkus.</i>
Ar turite minčių, kaip gamybininkus sudominti?	<i>Svarstau apie materialinius būdus. Galbūt reikėtų skirti premijas ne tik už idėjų kiekį, tačiau ir už naudingumą. Pavyzdžiui, pasiūlius tikrai naudingą (dar negaliu pasakyti kokie būtų naudingumo kriterijai) idėją, jos autoriui skirtume premiją už iniciatyvumą. Taip iš karto ir apdovanotume. Visgi, tai tik mano mintys ir pasvarstymai, bet laikui bėgant, būsime priversti taikyti tokią sistemą.</i>
Ar taikote idėjų generavimą aktyvinančias priemones, pvz., vidiniai forumai, žinučių/pasiūlymų lenta, apdovanojimai, neformalus renginiai, kūrybiškumo erdvės ir kt.?	<i>Turime pasiūlymų lentą, kurioje visi darbuotojai pateikia savo idėjas. Organizuojame ir finansuojame gamybininkų ekskursijas, siekiame, kad jie įsitrauktų į organizacijos gyvenimą. Leidžiame įmonės laikraštį, tačiau gamybininkai prie šio projekto neprideda.</i>
Ar taikote idėjų generavimą aktyvinančius metodus, pvz., proto šturmo, minčių žemėlapių ir kt.?	<i>Aš su savo komanda (meistrai, technologai, gamybos specialistai) taikome proto šturmo metodą. Po specialių mokymų, susijusių su šio metodo taikymu, pagaliau savo komandą mokinu mąstyti kūrybiškai. Šį metodą taikome jau metus laiko, tad galiu teigti, kad jis veikia. Komandos nariai nebijo apsijuokti, sulaukti kritikos ar būti nesuprasti. Aišku norėtųsi dažniau organizuoti idėjų generavimui skirtus susitikimus, tačiau dėl laiko stokos nepavyksta. Kalbant apie gamybininkus, jie gali teikti savo idėjas pasiūlymų lentoje ar tiesiogiai išsakyti meistrai.</i>
Kodėl netaikote proto šturmo metodo nekvalifikuotiems darbininkams?	<i>Tai reikalauja daug darbo. Pirmiausiai turėtume išmokyti šio metodo taikymo pamainų meistrus. Be to, nežinia, kaip reikėtų rasti tam laiko, juk gamybininkai dirba 11 val. nepertraukiamai.</i>
Kokiomis motyvacinėmis priemonėmis skatinate darbuotojus generuoti idėjas?	<i>Skiriame vienkartinę premiją daugiausiai idėjų pasiūliusiam darbuotojui, finansuojame jam ekskursiją su kolektyvu, skiriame geriausių idėjų autoriaus apdovanojimą.</i>
Ar Jūsų minėtos skatinimo priemonės ir metodai yra efektyvūs, siekiant aukšto darbuotojų įsitraukimo į idėjų generavimą?	<i>Iš dalies taip. Jeigu nebūtų jokių priemonių, tuomet nežinia ar išvis sulauktume kokių nors idėjų. Visgi, noriu pabrėžti, kad minėtos skatinimo priemonės anksčiau buvo veiksmingos, tačiau dabar jos nebeveikia.</i>

ANKETA

Gerb. Respondente,

Esu Monika Jarmalavičiūtė, Kauno technologijos universiteto studentė, rašanti magistro baigiamąjį darbą apie šios įmonės darbuotojų įsitraukimo į novatoriškų idėjų generavimą aktyvinimą. Prašome atsakyti į žemiau pateiktus klausimus, Jums tinkamą atsakymo variantą pažymint kryželiu ☒ arba įrašant savo nuomonę. Anketa – anoniminė, bus apdorojami ir analizuojami tik apibendrinti apklausos rezultatai.

1. Ar iš Jūsų darbe reikalaujama novatoriškų idėjų?

- Dažnai
- Kartais
- Nereikalaujama
- Neturiu nuomonės

2. Ar šiuo metu Jūs turite novatoriškų idėjų, kurias norėtumėte pateikti viešai?

- Turiu ir ketinu pateikti viešai
- Turiu, tačiau neketinu pateikti viešai
- Neturiu, tačiau galiu sukurti
- Neturiu ir neketinu jų kurti
- Neturiu nuomonės

3. Kaip manote, kas labiausiai lemia darbuotojų novatoriškų idėjų generavimą organizacijoje?

- Darbuotojo kūrybiškumas
- Darbuotojo gebėjimai
- Darbuotojo žinios
- Organizacijos aplinka
- Neturiu nuomonės
- Kita _____

4. Kaip manote, kokių pozicijų darbuotojai dažniausiai generuoja novatoriškas idėjas? (galimi keli variantai):

- Nekvalifikuoti darbininkai
- Specialistai
- Vadovai
- Pozicija neturi reikšmės
- Neturiu nuomonės

5. Žemiau pateikta keletas teiginių apie Jūsų darbą įmonėje (kiekvienoje eilutėje Jums tinkantį atsakymą pažymėkite x):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš galiu savarankiškai priimti sprendimus, susijusius su mano užduočių vykdymu					
Aš nebijau pareikšti savo nuomonę vadovui ir kolegoms					
Aš nebijau prisiimti atsakomybės už savo darbo rezultatus					
Iškilus problemai darbe, aš stengiuosi ją išspręsti					
Aš turiu originalių idėjų, kaip pagerinti įmonės veiklą					
Aš nebijau sulaukti kritikos dėl mano pasiūlytos idėjos					
Aš nebijau inicijuoti pokyčius darbe					
Aš darbe siekiu tobulėti ir įgyti naujos patirties					
Aš nedrįstu prieštarauti kitų nuomonei					
Aš bijau iššūkių darbe					
Aš nenoriu prisiimti atsakomybės už savo darbo rezultatus					
Aš nemėgstu pokyčių darbe					

6. Įvertinkite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais (kiekvienoje eilutėje Jums tinkantį atsakymą pažymėkite x):

Teiginys	Taip	Iš dalies	Ne	Nežinau
Aš galiu spręsti skirtingų sričių problemas				
Aš turiu pakankamai žinių ir gebėjimų generuoti novatoriškas idėjas				
Aš domiuosi įmonėje vykstančiais procesais				
Aš domiuosi naujomis technologijomis ir inovacijomis				
Man neįdomi įmonės veikla ir jos procesai				

7. Įvertinkite organizacijos aplinką, tarpusavio santykius su vadovu ir kolegomis (kiekvienoje eilutėje Jums tinkantį atsakymą pažymėkite x):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš žinau įmonės politiką ir svarbiausius tikslus					
Mano darbe nereikalaujama laikytis griežtų instrukcijų ir taisyklių					
Įmonė vertina (žodinėmis ar materialinėmis paskatomis) mano pateiktas idėjas					
Vadovas skatina komandinį darbą ir bendradarbiavimą					
Aš žinau įmonės pasiekimus					
Vadovas nekritikuoja mano idėjų					
Mano kolegos yra draugiški ir supratingi					
Aš gaunu grįžtamąjį ryšį apie savo pateiktų idėjų įgyvendinimą/neįgyvendinimą					
Aš dirbu pagal griežtas taisykles ir instrukcijas					
Vadovas ir kolegos visada kritikuoja mano idėjas					
Aš nežinau, ar mano pasiūlytos idėjos yra naudingos įmonei					

8. Nurodykite, kokias žinote Jūsų įmonėje taikomas idėjų generavimo priemones (galimi keli variantai):

- Vidiniai forumai/tinklalapiai
- Žinučių/Pasiūlymų lentos
- Specializuoti įmonės leidiniai
- Speciali erdvė kūrybiškumui vystyti
- Neformalus renginiai
- Geriausių idėjų autoriaus apdovanojimai
- Kūrybiškumo ugdymo konferencijos arba mokymai
- Nežinau jokių (*pereikite prie 10 kl.*)
- Kita _____

9. Kaip manote, ar įmonėje naudojamos idėjų generavimo priemonės ugdo Jūsų kūrybiškumą?

- Taip, esu skatinamas kūrybiškai mąstyti
- Nepakankamai
- Ne, reikia kitokių skatinimo priemonių
- Neturiu nuomonės

10. Pažymėkite veiksnius, trukdančius pasireikšti Jūsų novatoriškoms idėjoms darbe (galimi keli variantai):

- Niekas netrukdo
- Pasitikėjimo stoka
- Nesėkmės baimė
- Žinių ir gebėjimų trūkumas
- Kvalifikacijos trūkumas
- Motyvacijos stoka
- Vadovo ir kolegų kritika
- Prastos darbo sąlygos
- Kita _____

11. Nurodykite svarbiausius veiksnius, kurie skatintų Jus įsitraukti į novatoriškų idėjų generavimą organizacijoje:

- Įdomios užduotys ir nauji iššūkiai;
- Savirealizacijos galimybės
- Įtakos vadovo sprendimams darymas
- Geri santykiai su vadovu ir bendradarbiais
- Karjeros galimybės
- Stažuotės ir mokymai
- Premijavimo sistemos taikymas
- Didesnis darbo užmokestis
- Kita _____

12. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

13. Jūsų amžius:

- Iki 20 metų
- 21-30 metų
- 31-40 metų
- 41-50 metų
- Daugiau kaip 51 m.

14. Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Aukštasis

15. Jūsų darbo patirtis šioje įmonėje:

- Iki metų
- 1-3 metai
- 4-6 metai
- 7-10 metų
- 11 ir daugiau metų

Dėkoju už Jūsų atsakymus!