



## INOVACIJOS IR KŪRYBINGUMAS PRAMONĖS ĮMONĖJE

Irena Zabielaavičienė

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, J. Basanavičiaus g. 28, LT-10225 Vilnius, Lietuva*  
*El. paštas i-z@zmail.lt*

*Įteikta 2013-03-21; priimta 2013-04-29*

**Santrauka.** Straipsnyje veiksniai, turintys įtakos inovacijų plėtrai ir kūrybingumo vystymui Respublikos pramonės įmonėse, nagrinėjami remiantis organizacinės elgsenos ir vadovavimo psichologijos teiginiais. Analizuojamas inovatyvumo kaip vertybės įsitvirtinimas įmonėje. Nagrinėjamas inovacijų komandos formavimasis. Atliktas procesų, vykstančių komandos formavimo, diferenciacijos, integracijos ir brandos stadijose tyrimas. Nagrinėjama komandos narių santykių kaita ir potencialios psichologinės problemos komandai pereinant iš vienos vystymosi stadijos į kitą. Pateikta analizė problemų, kylančių dėl komandos sudėties, darbo dizaino ir konteksto įtakos inovacijų komandos darbo efektyvumui įvairiais jos formavimosi etapais. Teigiama, kad ryšys tarp komandos darnos ir produktyvumo priklauso nuo joje susiformavusių normų. Nagrinėjamos socialinio dykinėjimo priežastys ir vadovo vaidmuo formuojant konstruktyvų psichologinį klimatą komandoje. Nustatytos inovacijų komandos psichologinio klimato priklausomybė nuo organizacinių įmonės veiksmų aproksimuojančios funkcijos. Aproksimuojančių parametrų analizė rodo, kad inovacijų komandai pereinant formavimo, diferenciacijos, integracijos ir brandos stadijas, organizacinės elgsenos veiksniai daro vis didesnę įtaką psichologiniam komandos klimatui. Kuo daugiau susitelkusi komanda, tuo ji tampa nepakantesnė organizacinės elgsenos dirgikliams.

**Reikšminiai žodžiai:** inovacijos, kūryba, inovatyvumas, kūrybingumas, komanda, organizacinė elgsena.

## INNOVATION AND CREATIVITY IN AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Irena Zabielaavičienė

*Vilnius Gediminas Technical University, J. Basanavičiaus g. 28, LT-10225 Vilnius, Lithuania*  
*E-mail: i-z@zmail.lt*

*Received 21 March 2013; accepted 29 April 2013*

**Abstract.** The article analyses factors influencing the development of innovation and creativity in national industrial organizations regarding the positions of organizational behaviour and management psychology. The paper also examines the „consolidation“ of innovation in the organization and looks at forming an innovation team. A study on the processes occurring in the teams at various stages of forming, differentiation, integration and maturity has been carried out. The article investigates changes in team relations and potential psychological problems that may appear in a team shifting from one evolution stage to another. Besides, the article provides the analysis of problems arising from the composition of the team, design of work and the context of the efficiency of the innovation team at various stages of its development. It is posited, that the relationship between team coherence and its productivity lies in the norms functioning within the team. In turn, the functions approximating the interdependence of the psychological climate taking into account the organization factors of the organization have been observed. The analysis of approximating functions reveal that when a team goes through the stages of forming, differentiation, integration and maturity, the factors of organizational behaviour exert an ever increasing influence on the psychological climate of the team. The more the team is focused on a task, the more it becomes intolerant of organizational behaviour stimuli.

**Keywords:** innovation, creativity, creation, team, organizational behaviour.

**JEL Classification:** 031

## Įvadas

Šiuolaikiniame globalizacijos kontekste inovatyvumas ir kūrybingumas dažnai įvardijami kaip vieni svarbiausių įmonių strateginių prioritetų, stengiantis prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų (Subin, Workman 2004; Prabhu *et al.* 2005). Melnikas (2007) teigia, kad žinių visuomenėje atsiranda naujos vertybės, orientuotos į kūrybos ir inovacijų prioritetus, kad šių vertybių įgyvendinimo siekiai aktyvina kūrybingos atmosferos sukūrimą. Kūrybingumas ir inovatyvumas yra glaudžiai susiję. B. Stamm (2008) teigia, kad inovatyvumas yra kūrybingumas ir sėkmingas jo sukurtų idėjų įgyvendinimas. Kūrybingumas gali atnešti radikalai naują idėją, paslaugą ar produktą, kurie įgyvendinami diegiant inovaciją (Amabile 1997; Von Stamm 2008), tačiau ši pasireiškia pritaikant esamus produktus ar paslaugas, ar produktus, sukurtus už organizacijos ribų (Woodman *et al.* 1993). Melnikas, Jakubavičius, Strazdas (2000), apibendrinami inovacijų suvokimą mokslinėje literatūroje, pažymi, kad bendruoju atveju galima teigti, kad inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju. Kūrybingumas tradiciškai apibrėžiamas kaip asmenybės savybė, susijusi su gebėjimu atrasti tai, kas yra nauja, originalu, netikėta. Išskirtinis kūrybos bruožas yra naujovė. Tačiau naujovės sąvoka yra komplikauta. Naujovė negali būti išmatuota. Ją galime vertinti tik intuityviai. Vertinimo rezultatai priklauso nuo kriterijų pasirinkimo. Daugiareikšmiškumas, slypintis naujovės sąvokoje, pereina į kūrybos sąvoką, jeigu ji apibrėžiama remiantis naujove. Kiekvienoje kūryboje slypi naujovė, tačiau ne kiekvienoje naujovėje slypi kūryba. Tatarkiewicz (2007) teigia, kad intelektualiai energija, panaudota kuriant naują daiktą, yra ne mažesnis už naujovę kūrybos matas. Autorius pabrėžia, kad šiandien kyla kūrybos garbinimo banga. Kūryba vertinama mažiausiai dėl dviejų priežasčių: pateikdama naujus daiktus, ji praplečia mūsų gyvenimo rėmus; ji žmogaus intelekto galios ir nepriklausomybės išraiška. Daugelis teoretikų laikosi požiūrio, kad kūrybingumas – sudėtingas reiškinys, kurį lemia įvairių komponentų derinys. Darbuotojų kūrybingumas ir inovatyvumas nagrinėjami kaip vertybės ir teigiama, kad jos įvairiose įmonėse užima skirtingą hierarchinį lygį vertybių sistemoje (Maceika *et al.* 2007). Naujos psichologijos krypties – egzistencinės analizės pradininkas V. E. Frankl (2007) išskiria tris vertybių kategorijas: kūrybines, išgyvenimo ir nuostatos. Kūrybines vertybes galima įgyvendinti aktyvia veikla. Išgyvenimo vertybės yra įgyvendinamos ką nors išgyvenant. Straipsnio autorės nuomone, išgyvenimas inovacijų komandos veikloje pasireiškia kaip savirealizacija ką nors kuriant. V. E. Frankl (2007) teigia, kad žmogus realizuoja save tik tiek, kiek įgyvendina prasmę: savirealizacija įvyksta savaime kaip prasmės įgyvendinimo pasekmė, o ne tikslas. Autorius pabrėžia, kad prasmė visada turi lenkti būtį, ir tik tokiu atveju išlieka pačios prasmės kaip būties novatoriaus prasmė. Nuostatų

vertybių įgyvendinimas priklauso nuo žmogaus santykio su jo gyvenimo apribojimais. Komandinio darbo specifika inovacijų sferoje turėtų būti siejama su kūrybinių ir nuostatų vertybių derinimu. Įmonė teikia inovacijų komandai galimybę įgyvendinti ir vienos, ir kitos kategorijos vertybes. Dažnai ji reikalauja iš komandos įgyvendinti kūrybines vertybes ir verčia atsigręžti į nuostatos vertybes, sukeldama kūrybinio darbo dirgiklius ir ribojimus.

Darbuotojų inovatyvumas apima tokias jų savybes, kaip kūrybingumas ir verslumas. Darbuotojai gali būti įvairaus kūrybingumo ir verslumo. Kai siekiama efektyviai naudoti mokslo ir technikos žinias gamyboje, šių savybių integravimas priklauso nuo konkrečios situacijos.

Inovatyvumo kaip vertybės įsitvirtinimas įmonėje – tai procesas, apimantis tam tikrus etapus, kuriuose kūrybingumas ir verslumas turi nevienodą reikšmę. Be to, šios vertybės įsitvirtinimas atskirose įmonės veiklos sferose ar jos organizacinės struktūros lygmenimis dažniausiai yra nevienodas. Daugelyje įmonių žemiausiais jų organizacinės struktūros lygmenimis (pagrindiniuose gamybos ir aptarnavimo padaliniuose) inovatyvumas kaip vertybė turi pereiti pristatymo etapą. Šiame etape ypač svarbus vadovų įžvalgumas. Inovatyvumo tapimas darbuotojų vertybe turi būti natūralus. Tik visapusiškai įvertinus situaciją padalinyje ir vyraujančią vertybių sistemą, galima parinkti tinkamą inovatyvumo kaip vertybės pristatymo būdą priimtina darbuotojams forma. Inovatyvumo kaip vertybės pristatymo stadijoje kūrybingumo skatinimo rezultatai turėtų būti siejami ne su darbo rezultatais, o su darbuotojo požiūrio į darbą pokyčiais ir jo potencialių galimybių atsiskleidimu. Šios vertybės įtaka darbo rezultatams pasireiškia vėlesniuose jos gyvavimo ciklo etapuose – išgyvenimo ir klestėjimo.

Pagrindiniuose gamybos ir aptarnavimo padaliniuose pagrindinis dėmesys pirmiausia turėtų būti skiriamas kūrybingumo skatinimui. Šiuo įmonės organizacinės struktūros lygmeniu darbuotojai ne visuomet turi galimybes įgyvendinti potencialias verslumo galimybes.

Inovatyvumo puoselėjimas įmonėje nėra įmanomas tik mokymu pagal įvairias programas. Žmonės suvokia ir vertina situacijas, suteikdami joms emocinį turinį, kuris turi reikšmingą įtaką pastangoms. Todėl vadovai turi formuoti tokį psichologinį klimatą, kuris skatintų, kad inovatyvumo principai būtų taikomi kasdieniame įmonės gyvenime. Tai reikštų įmonės kaip organizacijos vystymą rekonceptualizacijos kryptimi, keičiant vadovų požiūrį į individualios ir kolektyvinės minties naudojimą.

*Tyrimo objektas* – inovacinės veiklos kūrybingo kolektyvo formavimas.

*Problema.* Kolektyvinės minties naudojimas inovacinėje veikloje siejamas su komandiniu darbu. Inovacinė veikla yra specifinė. Ji reikalauja didesnio kūrybinio komandos potencialo. Kūrybingos asmenybės jautresnės įmonės

organizacinės elgsenos veiksniams. Tyrimai rodo, kad Respublikos pramonės įmonėse mažai gilinamasi į inovacijų komandos formavimosi procesą. Apsiribojama darbuotojų atranka vadovaujantis profesinės kompetencijos poreikiais. Mažai dėmesio kreipiama į organizacinės elgsenos veiksnius, turinčius įtakos inovacijų komandos narių kūrybinio potencialo atsiskleidimui. Plėtojant inovacijas įmonėse, būtina remtis komandinio darbo šioje srityje moksliniais tyrimais. Mokslinių tyrimų rezultatai turėtų sudaryti sąlygas metodiškam inovacijų komandos kūrybinio potencialo valdymui.

*Tyrimų tikslas.* Pagrindinis tyrimų tikslas – metodiškai išnagrinėti inovacijų komandoje vykstančius reiškinius, remiantis organizacinės elgsenos ir vadovavimo psichologijos teiginiais, ir pateikti potencialių problemų bei jų sprendimo alternatyvų analizę.

Tyrimas atliktas remiantis bendraisiais mokslinio tyrimo metodais: sisteminė analize, logine analize ir anketinės apklausos duomenų regresine analize.

### 1. Inovacinės veiklos kolektyvo formavimas

Telkiant inovacinės veiklos kolektyvą, reikia įvertinti grupinio darbo privalumus ir trūkumus, komandos formavimosi psichologines problemas ir vadovavimo specifiką. Kiekviena komanda yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda. Inovacijų darbo grupė – tai junginys, kuriame darbuotojai bendradarbiauja tarpusavyje, kad keistųsi informacija ir priimtų sprendimus, kurių tikslas – padėti vienas kitam vykdyti savo srities užduotis. Inovacijų komanda formuojama iš įvairių sričių specialistų, dažnai priklausančių įvairiems įmonės padaliniais. Ji, skirdama koordinuojamas pastangas naujovei sukurti, skleisti ir naudoti, turėtų sukurti pozityvią sinergiją. Inovacijų komanda pagal komandų tipų charakteristikas (Kasiulis, Barvydienė 2005) priklausytų aukščiausio lygio komandoms, vadinamoms superkomandomis, kurios sudaromos sudėtingoms, neeilinėms problemoms spęsti ar „prasimušti“ pro administravimo grandis, stabdančias pažangą ir mintį.

Kai galvojama apie komandos formavimą, dėmesys dažniausiai koncentruojamas į funkcinis narių vaidmenis, ir specialistai parenkami remiantis jų gebėjimais ir žiniomis profesinės kompetencijos srityje. Komandinis vaidmuo taip pat svarbus. Literatūroje nėra vieningos nuomonės, kiek vaidmenų reikia komandos darbui, kurie vaidmenys būtini ir kuriuos vaidmenis galima kompensuoti. Tai priklauso nuo komandos vykdomų užduočių. Žmonės komandoje gali turėti keletą vaidmenų. Reikia turėti omenyje ir tai, kad tas pats žmogus skirtingoje aplinkoje elgiasi nevienodai. Tik dirbant išryškėja kai kurių komandinių vaidmenų perteklius ar trūkumas, ir komandos elgseną tenka koreguoti. Inovacinio darbo specifikai reikėtų priskirti didelį kūrybinio potencialo poreikį. Todėl inovacijų komandai geriausiai tiktų komandos

devynių vaidmenų sąrašas (Margerison, McCann 1990). Juo remiasi S. P. Robbins (2003), analizuodamas komandinių vaidmenų klausimus. Šiame sąrašė yra trys vaidmenys, kurie, autorės nuomone, turėtų generuoti idėjas, jas analizuoti ir tobulinti. Tai būtų kūrėjai novatoriai, tyrėjai tobulintojai ir vertintojai kūrėjai. Kiti vaidmenys būtų daugiau susiję su idėjų įgyvendinimu ir inovacinės veiklos organizavimu. Tai siūlytojai, išvadų formuotojai, vykdytojai, kontrolieriai inspektorai, tvarkos saugotojai, referentai patarėjai ir ryšinininkai.

Svarbu ne tik kokius komandinius vaidmenis užima darbuotojai, bet ir tai, kaip jie mąsto, kaip toleruoja neapibrėžtumą. Įtaką atliekamiems tyrimams turi ir tai, kiek darbuotojai orientuoti į visumą ar į dalinį problemos sprendimą, į ką nukreipta jų veikla – į artimiausių uždavinių sprendimą ar į tolimą perspektyvą. Inovacijų komandai reikalingas įvairiai mąstančių narių derinys, kurį sudarytų specialistai, mąstantys intuityviai, „šeštuoju“ pojūčiu nujaučiantys tai, kas galėtų įvykti, ir mąstantys racionaliai, pirmenybę teikiantys informacijos tvarkymo ir struktūros sudarymo būdai, lemiančiam logiškus ir objektyvius sprendimus.

Nagrinėjant galimybes priimti sprendimus, reikėtų atsižvelgti į komandinių vaidmenų sudėtį ir atkreipti dėmesį į komandoje vyraujančią mąstymo būdą. Taip pat reikėtų paanalizuoti, kaip komanda vertina neapibrėžtumą, kokie susidaro mąstymo būdo ir neapibrėžtumo deriniai, kada vertinami atskiri jos nariai.

Inovacijų komandos formavimasis – tai procesas, kurio valdymas yra sudėtingas ir reikalaujantis patirties bei žinių. Formuojant komandą, reikia atkreipti dėmesį į tai, kad ji gali tobulėti visą savo gyvavimo laikotarpį. Tas vystymasis skirstomas į keletą etapų (Kasiulis, Barvydienė 2005): formavimo, diferenciacijos, integracijos ir brandos. Kiekviename komandos formavimosi etape reikalavimai darbuotojams turi būti skirtingi. Vadovavimas įvairiuose etapuose labai skiriasi. Todėl, sprendžiant komandos darbe kilusias problemas, būtina žinoti, kurios stadijos komanda yra konkrečiu momentu, ir numatyti, kaip ji pagal tikimybę formuosis.

Atliktas tyrimas procesų, vykstančių įvairiuose inovacijų komandos formavimosi etapuose. Tyrimas remiasi inovacijų komandų, dirbančių pramonės įmonėse, anketinės ir verbalinės apklausos duomenimis.

Komandos formavimo etape vyksta šie procesai: komandos dydžio ir reikalingų gebėjimų, įgūdžių nustatymas; asmeninių savybių įvertinimas ir preliminarus vaidmenų nustatymas; užduočių svarbos ir apibrėžtumo nustatymas; galimybės panaudoti įvairius gebėjimus nustatymas ir preliminarus darbo pasidalijimas; kūrybos laisvės ir komandos autonomijos sąlygų nustatymas; aprūpinimo ištekliais numatymas; darbo įvertinimo ir atlygio sistemos nustatymas; komunikavimo su įmonės padaliniais nustatymas.

Šiame etape komandos nariai išgyvena pripažinimo ieškojimų etapą: stebi vieni kitus, vertina; tikruosius jausmus dažnai slepia; stengiasi didinti savo autoritetą.

Komandos diferenciacijos etape vykstantys procesai: uždavinių konkretinimas ir sprendimas; komandos normų formavimasis ir vaidmenų pasiskirstymas; konfliktų dėl darbo turinio ir komandos narių asmeninio nesuderinamumo sprendimas; komandos narių suderinamumo profesinės kompetencijos srityje problemų sprendimas; preliminarus darbo pasidalijimo koregavimas.

Komandos nariai išgyvena kovos ir pripažinimo bei konsolidacijos etapus: išryškėja narių pranašumai ir silpnybės; pasireiškia nesusipratimų, prieštaravimų; formuojasi grupuotės; paskirstomi, priimami, tikslinami vaidmenys; vyksta kova dėl lyderiavimo.

Komandos integracijos etape vykstantys procesai: darbo metodų tobulinimas; konfliktų dėl darbo turinio sprendimas; sprendimų priėmimo ir bendravimo įgūdžių tobulinimas; kūrybiniam darbui palankaus psichologinio klimato sudarymas; grupinio mąstymo efekto sumažinimas; socialinio dykinėjimo sumažinimas; kūrybinio potencialo išlaisvinimo problemų sprendimas, kai tobulinami komandos santykiai su įmonės administracija.

Komandos nariai, perėję kovos, pripažinimo ieškojimo, konsolidacijos etapus, išgyvena pervertinimo etapą ir pastangas pradeda derinti su nusistovėjusiomis normomis. Gali susidaryti pastangų sumažinimo problema. Vadovavimo funkcijos, atsižvelgiant į kylančius uždavinius ir kompetencijos poreikį, po truputį perleidžiamos kitiems nariams. Komanda, įgijusi sėkmingo problemų sprendimo ir išteklių naudojimo patirtį, pradeda kelti kūrybinio potencialo išlaisvinimo problemas.

Komandos brandos etape vykstantys procesai: komanda sėkmingai sprendžia problemas; pasiekti rezultatai stiprina jos pasitikėjimą; ji ir toliau ugdo gebėjimus integruoti įvairių sričių žinias, sprendimų priėmimo ir bendravimo įgūdžius; stiprėja kolektyvinis įsitikinimas, kad ir ateityje komandos sprendimai bus sėkmingi.

Komandos nariai pergyvena valdymo meno laikotarpį. Jie daugiau pastangų skiria ne sau, o kitų gebėjimams, reikalingiems komandos narių suderinamumui profesinės kompetencijos srityje, ugdyti. Visi nariai turi lyderiavimo ir narystės įgūdžių. Santykiai įgauna neformalų pobūdį. Lyderystė perduodama komandos nariams pagal profesinės kompetencijos poreikį. Susiformuoja komandos santykiai, kuriems būdinga: vertybinių orientacijų vienovė; emocinė identifikacija; kolektyvinis apsisprendimas išvengiant grupinio mąstymo efekto.

S. P. Robbins (2003) pagrindinius komponentus, skatinančius kurti efektyvią komandą, sugrupuoja į keturias kategorijas:

- darbo dizainas (autonomija, įgūdžių įvairovė, užduoties apibrėžtumas, užduoties svarba);

- sudėtis (gebėjimas, asmenybė, vaidmenys ir įvairovė, dydis, lankstumas, darbui komandoje atiduodama pirmenybė);
- kontekstas (adekvatūs išteklių, vadovavimas, darbo įvertinimas ir atlygis už jį);
- procesas (bendras tikslas, konkretūs tikslai, komandos veiksmingumas, konfliktas, socialinis dykinėjimas).

Atliktas tyrimas problemų, kylančių dėl komandos sudėties, darbo dizaino, konteksto ir darbo proceso įtakos inovacijų komandos darbo efektyvumui įvairiais jos formavimosi etapais. Tyrimas remiasi anketinės ir verbalinės apklausos duomenimis. Komandos darbo efektyvumas  $y$  ir problemos, kylančios dėl komandos sudėties  $x_1$ , darbo dizaino  $x_2$ , konteksto  $x_3$ , darbo proceso  $x_4$ , buvo vertinami balais nuo 1 iki 5. Nustatytos inovacijų komandų darbo efektyvumą aproksimuojančios funkcijos formavimo  $y_1$ , diferenciacijos  $y_2$ , integracijos  $y_3$  ir brandos  $y_4$  etapuose:

$$y_1 = 5,432 - 0,132x_1 - 0,145x_2 - 0,154x_3 - 0,001x_4 \quad (1)$$

koreliacijos koeficientas  $R = 0,781$ ,

$$y_2 = 5,418 - 0,084x_1 - 0,126x_2 - 0,092x_3 - 0,118x_4 \quad (2)$$

koreliacijos koeficientas  $R = 0,812$ ,

$$y_3 = 5,301 - 0,030x_1 - 0,075x_2 - 0,061x_3 - 0,135x_4 \quad (3)$$

koreliacijos koeficientas  $R = 0,779$ ,

$$y_4 = 5,098 - 0,008x_1 - 0,022x_2 - 0,014x_3 - 0,056x_4 \quad (4)$$

koreliacijos koeficientas  $R = 0,785$ .

Funkcijų parametrų analizė rodo, kad, inovacijų komandai pereinant formavimo, diferenciacijos ir integracijos stadijas, problemų, kylančių dėl komandos sudėties, darbo dizaino ir konteksto, neigiama įtaka darbo efektyvumui mažėja. Problemų, kylančių dėl darbo proceso priežasčių, neigiama įtaka komandos efektyvumui didėja nuolat, komandai pereinant nuo formavimo iki integracijos stadijos. Komandai pasiekus integracijos stadiją, šios rūšies problemos pradeda mažėti. Komandos formavimo etapu panašiai reikšmingų problemų kyla dėl sudėties ( $a_1 = -0,132$ ), darbo dizaino ( $a_2 = -0,145$ ) ir konteksto ( $a_3 = -0,154$ ). Šiuo etapu dar mažą neigiamą įtaką turi darbo proceso problemos. Diferenciacijos etapu didžiausią neigiamą įtaką komandos darbui turi problemos, kylančios dėl darbo dizaino. Integracijos etapu svarbiausiomis tampa darbo proceso problemos. Brandos etape neigiama šių problemų įtaka komandos darbo efektyvumui smarkiai sumažėja (ją rodo parametro  $a_4$  reikšmė, lygi  $-0,056$ ), bet išlieka svarbiausia.

Inovacinėje veikloje dažniausiai reikia įvairių sričių žinių ir patirties. Komandos darbuotojai turi būti ne tik kompetentingi savo srityje, bet ir privalo turėti pakankamą kiekį žinių iš kitų sričių, kad galėtų rasti sąlyčio taškus kūrybos procese. Tai reiškia, kad profesinės kompetencijos srityje reikalingas komandos narių suderinamumas. Ne mažiau svarbus ir komandos narių asmeninių savybių suderinamumas. Inovacijų sferoje dirbančios komandos išskirtinumą lemia tai, kad jos narių suderinamumą ap sunkina tokios kūrėjams būdingos savybės: noras siekti nepriklausomybės, didelis pasitikėjimas savimi, noras imtis rizikos, tolerancija dviprasmybėms. Todėl aktualesniu tampa komandos narių psichologinis suderinamumas – atitikimas pagal analogišką situacijų suvokimą, vertinimą, adekvačias emocijas, jausmus, panašią vaizduotę ir mąstymą. Ryšys tarp komandos darnos ir produktyvumo priklauso nuo joje susiformavusių normų. Darna, kai vyrauja normos, skatinančios rezultatyviai dirbti, komandos produktyvumą veikia teigiamai. Kai komandoje veikia normos, silpnai orientuotos į darbo rezultatus ir pastangas, susidaro socialinio dykinėjimo sąlygos. Kuo darnesnė komanda, tuo sunkiau keisti joje susiformavusias normas. Galime daryti įtaką komandos normoms, jei lyderio savybėmis pasižyminčius, bet nekonstruktyvų požiūrį į darbą ir pastangas turinčius narius keisime naujais, panašios kompetencijos darbuotojais. Inžinerinio personalo, dirbančio pramonės įmonių inovacijų komandose, verbalinės apklausos rezultatai rodo, kad pasiekti suderinamumą profesinės kompetencijos srityje yra lengviau, negu pasiekti darnos komandoje, kurioje normos būtų stipriai orientuotos į darbo rezultatus ir pastangas.

Komandinio darbo inovacijų sferoje plėtrą daugiausia lemia organizavimo ir vadovavimo principai. Mokslinėje literatūroje nagrinėjama organizacinių skirtumų (Tvaronavičienė, Degutis 2007) ir pokyčių (Todnem 2005) įtaka sprendimų priėmimui. Teigiama, kad inovatyvūs auštos kvalifikacijos darbuotojai reikalingi ne tik žinioms ir technologijoms imliems sektoriams, bet ir beveik visoms įmonėms, nepriklausomai nuo veiklos pobūdžio (Tvaronavičienė, Korsakienė 2007). Chlivickas (2006) akcentuoja, kad būtina sukurti žmogiškųjų išteklių sistemos tobulinimo filosofiją, nusakančią vertybes ir principus. Inovatyvumą skatintų transformacinio vadovavimo principų įtvirtinimas praktikoje.

Transformacinio vadovo tikslas – ne tik paaiškinti ar parodyti kelius, kaip darbuotojams pasiekti tikslus, bet ir motyvuoti darbuotojus, kad jie pakiltų aukščiau turimų asmeninių interesų. Transformacinis vadovas motyvuoja padaryti daugiau, negu darbuotojai tikisi. Norint būti transformaciniu vadovu ir daryti įtaką inovacijų komandos darbui, reikia išnaudoti visą savo energiją ir išvalgumą, kad būtų įkvėptas pavaldinių entuziazmas, pasitikėjimas ir lojalumas. Teigiama (Robbins 2003), kad daugelis vadovų

nesugeba pasikeisti, kad galėtų vadovauti komandoms. Jie turi išmokti tokių įgūdžių: kantriai pasikeisti informacija; pasitikėti kitais; atsisakyti valdžios; žinoti, kada reikia įsikišti. Todėl labai svarbiu tampa vadovo emocinio intelekto lygis.

Komandos nario elgesys priklauso nuo suvokimo, kiek pastangos nuoširdžiai dirbti gali būti susijusios su atlygiu, nors ši priklausomybė nėra tiesioginė. Ją įvertinti ir ja remiantis keisti komandos požiūrį į darbą yra sudėtinga. Komandos narius motyvuoja ne tik tikėjimas, kad pastangos bus susietos su atlygiu, bet ir suvokimas, kiek teisingas indėlio ir atlygio santykis. Darbuotojas įvertina tai, ką jis įdeda į konkretų darbą (indėlį), ir tai, ką gauna (atlygį), o vėliau lygina savo indėlio ir atlygio santykį su kitų komandos narių indėlio ir atlygio santykiais. Savo ir kitų komandos narių indėlio ir atlygio santykio įvertinimas priklauso nuo vertinančio asmens suvokimo. Tarp komandos narių gali būti suvokimo iškraipymų. Pavyzdžiui, jei darbuotojas pakankamai neįvertina gebėjimų, reikalingų kūrybiniam darbui, ir neatsižvelgia į jų įtaką komandos darbo rezultatams, jam gali atrodyti, kad kitų komandos narių indėlio ir atlygio santykis yra mažesnis. Tai jis traktuoja kaip neteisybę ir dažniausiai jaučia vidinę įtampą, kuri motyvuoja jį keisti situaciją, kad būtų grąžintas teisingumas. Teisingumo jausmą jis gali patirti, pakeitęs pastangų lygį arba bandydamas keisti gaunamo atlygio dydį. Darbuotojas, pajutęs neteisybę, gali pradėti gintis ir psichologinėmis priemonėmis, mėgindamas iškreiptai suvokti savo indėlį ir taip sumažinti vidinę įtampą. Toks indėlio ir atlygio pusiausvyros darbuotojų mintyse atkūrimo būdas slegia jų psichiką, skatina nevisaverčio komandos nario jausmą ir nieko bendro neturi su pozityvia elgsenos motyvacija. Todėl vadovai turi suprasti, kad svarbu ne tik objektyviai įvertinti komandos narių darbą, bet ir tai, kad jie tai teisingai suvoktų. Reikia aiškiai apibrėžti komandos materialinio skatinimo kriterijus ir jų laikytis. Taip galima sumažinti nevienodo suvokimo tarp komandos narių pasekmes. Problemas, dažnai kylančias dėl neteisingo ar neteisingai suvokto darbuotojų atlygio, stengiamasi spręsti slepiant darbo užmokestį. Tokiu atveju įmonė praranda galimybę motyvuoti darbuotojus darbo užmokesčiu ir skatina abejones dėl neteisingumo ir ten, kur jo nėra. Darbuotojai indėlio ir atlygio teisingumą apmąsto, remdamiesi ne tik „kiti“ analogu, t. y. vertina savo indėlio ir santykio teisingumą ne tik komandos viduje. Jie naudoja ir „sistema“, ir „aš“ analogus. Pagal „sistemos“ analogą vertina, kokią vietą inovacijų komanda turi ir kokia, jų nuomone, turėtų būti įmonės algų viešoje ar numatomoje hierarchijoje. „Aš“ analogas reiškia indėlio ir atlygio santykį, kuris kiekvienam žmogui yra unikalus ir kuriam turi įtakos tokie kriterijai, kaip ankstesni darbai, išsipareigojimai, susiję su materialine šeimos padėtimi.

## 2. Organizacinė elgsena pramonės įmonėje ir jos darbuotojų kūrybingumas

Įmonė kaip organizacija yra sąmoningai kontroliuojamas socialinis vienetas, kurį sudaro jos darbuotojai. Organizacija turi būdingus formalius ir susiformavusius neformalius vaidmenis, apibrėžiančius jos narių elgesį sprendimų priėmimo procesuose. Sprendimus priimančias žmogus turi būti kūrybingas. Jis turi išsivaduoti iš psichologinės rutinos, į kurią daugelis mūsų patenka, ir išmokti nagrinėti problemą įvairiais aspektais.

Šiuo metu daugumoje įmonių ir darbuotojų kūrybingumą žiūrima tik kaip į galimybę padidinti pajamas bei pelną ir visiškai nekrepiama dėmesio į darbuotojų intelekto galios ir nepriklausomybės išraišką. Įmonėse nededama jokių pastangų pripažinti darbuotojo vertingumą be jokių išankstinių sąlygų ir reikalavimų, t. y. priimti jį tokį, koks yra. Darbuotojas gali jaustis saugus tik tuomet, kai jaučia, kad yra vertinamas toks, koks yra, kai vadovai, pažindami potencialias jo asmenybės savybes, tiki jo galimybėmis. Tik tuomet, kai vadovas sugeba įsijausti į tai, ką darbuotojas mąsto, jaučia, suvokia, šis gali jaustis saugiai ir išreikšti savo nuomonę. Tik suprantant ir pripažįstant žmogaus asmeninę laisvę veikti vadovaujantis savo pažiūromis, galima prasmingai kalbėti apie kūrybinio potencialo naudojimą įmonėse.

Simontono (2000) manymu, dabartiniu metu populiarūs du kūrybingumo modeliai. Vienas apima kūrybos proceso, produkto ir asmenybės tyrinėjimus. Kitas modelis, pasak Simontono, yra ekonominis-komercinis. Autorius teigia, kad, vadovaujantis šiuo modeliu, dažnai nesiremiamą jokia teorija, o tik skatinama greitai ištyrinėti kūrybingumo apraiškas ir investuoti į kūrybingumą kaip į brangią prekę. Šio modelio principu ir vadovaujamosi respublikos verslo praktikoje. Daugelis įmonių vadovų dar nesuvokia, kad kūrybingumo kaip vertybės įtvirtinimas įmonėje yra ilgas procesas, kad šio proceso trukmė pirmiausia priklauso nuo to, kaip vadovai suvokia rekonceptualizacijos reikšmę.

Kūrybingumas siejamas su asmenybės savęs aktualizavimo poreikiu, originalumu, savo gyvenimo misijos suvokimu ir vidine motyvacija. Runco (2004) teigia, kad kūrybingumas yra įvairių savybių kompleksas: originalumas, lankstumas, veiklumas, gebėjimas spręsti problemas ir priimti iššūkius, lemti pokyčius tiek technologijos, tiek kultūros srityse. Rogersas (2005) kūrybingumą laikė bendražmogiška žmogaus savybe ir šalia naujumo bei originalumo požymių išskėlė dar vieną – socialinį naudingumą. Autorius teigia, kad pagrindinis veiksnys kūrybingumui atsiskleisti yra asmenybės poreikis aktualizuoti save, išskleisti potencialias savo galimybes ir patirti pasitenkinimą kuriant. Rogersas nurodo tris vidines sąlygas, kurių reikia kūrybai:

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

Prie išorinių kūrybingumo atsiskleidimo sąlygų autorius priskiria psichologinę laisvę ir psichologinį saugumą. Rogerso nuomone, psichologinis saugumas sukuriama trimis būdais:

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

Rogerso teiginiai, atskleidžiantys esminius veiksnius ir sąlygas kūrybingumui atsiskleisti, ypač aktualūs šiandien analizuojant įmonės darbuotojų potencialias galimybes. Šių teiginių taikymas praktikoje padėtų vadovams suvokti rekonceptualizacijos svarbą įmonės plėtrai ir iš esmės keistų santykius tarp vadovo ir pavaldinių. Remiantis Rogerso teiginiais, atliktas pramonės įmonių organizacinės elgsenos veiksnio įtakos komandos psichologiniam klimatui įvairiose jos formavimosi etapuose tyrimas. Tyrimas remiasi inovacijų komandų, dirbančių pramonės įmonėse, anketinės ir verbalinės apklausos duomenimis. Komandos psichologinis klimatas  $y$  ir organizacinės elgsenos veiksniai: komandos nario vertinimas pagal išankstines sąlygas ir reikalavimus  $x_5$ ; komandos nario vertinimas pagal įmonės administracijos darbuotojo, kuriojančio komandos darbą, susikurtą vertybių sistemą  $x_6$ ; įmonės administracijos darbuotojo, kuriojančio komandos darbą, empatijos įgūdžių stoka  $x_7$  buvo vertinama balais nuo 1 iki 5. Nustatytos inovacijų komandų psichologinį klimatą aproksimuojančios funkcijos formavimo  $y_5$ , diferenciacijos  $y_6$ , integracijos  $y_7$  ir brandos  $y_8$  etapuose:

$$y_5 = 6,685 - 0,142x_5 - 0,101x_6 - 0,094x_7 \quad (5)$$

koreliacijos koeficientas  $R = 0,801$ ,

$$y_6 = 6,890 - 0,148x_5 - 0,123x_6 - 0,107x_7 \quad (6)$$

koreliacijos koeficientas  $R = 0,792$ ,

$$y_7 = 7,065 - 0,154x_5 - 0,149x_6 - 0,110x_7 \quad (7)$$

koreliacijos koeficientas  $R = 0,789$ ,

$$y_8 = 7,120 - 0,160x_5 - 0,152x_6 - 0,112x_7 \quad (8)$$

koreliacijos koeficientas  $R = 0,812$ .

Funkcijų parametrų analizė rodo, kad, inovacijų komandai pereinant formavimo, diferenciacijos, integracijos ir brandos etapus, organizacinės elgsenos veiksniai daro vis didesnę įtaką psichologiniam komandos klimatui. Kuo daugiau susitelkusi komanda, tuo nepakantesnė ji tampa organizacinės elgsenos dirgikliams.

Darbuotojų kūrybinio potencialo naudojimas priklauso nuo sprendimų priėmimo politikos organizacijoje, vadovavimo stiliaus, santykių tarp bendradarbių ir susiformavusio

kolektyve psichologinio klimato. Atliekant darbuotojų kūrybinio potencialo panaudojimo darbovietėse tyrimą, buvo apklausti 70 įvairių privataus kapitalo pramonės įmonių darbuotojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą. Nustatyta, kad dauguma darbuotojų norėtų dirbti kūrybingai. Kad kūrybingumas, kaip vertybė, yra gerai puoselėjamas darbovietėje, atsakė 36,0 proc. darbuotojų. Dauguma pramonės įmonių darbuotojų pažymėjo, kad kūrybinis darbas išlaisvintų juos nuo rutinos, suteiktų galimybę tobulėti. Kiti darbuotojai akcentavo savęs realizavimo norą ir teigė, kad kūrybinis darbas skatina pasitikėjimą, drąsą ir duoda patirties. 56,1 proc. apklaustų pramonės įmonių darbuotojų teigė, kad santykiai tarp bendradarbių ir psichologinis klimatas yra tinkami kūrybingumui atsiskleisti. Dalis (39,2 proc.) pramonės įmonių darbuotojų, teigiamai vertinusių santykius tarp bendradarbių ir psichologinį klimatą įmonės padalinyje, kuriame jie dirba, pažymėjo ir tai, kad darbuotojai nedrįsta viešai reikšti savo nuomonę viršininkams. Kūrybingumo siekiančios organizacijos turėtų duoti žmogui ne tik darbą, bet ir pripažinti jo vertę. Jos turėtų stengtis sukurti tokius santykius ir psichologinį klimatą darbe, kuris skatintų žmogų nuolat mokytis ir tobulėti. Atlikus nuodugnesnę pramonės įmonių darbuotojų apklausos analizę, paaiškėjo, kad mažose įmonėse daug dėmesio kreipiama į darbuotojų kūrybinio potencialo atsiskleidimą negu didelėse. Mažų įmonių vadovai geriau toleruoja darbuotojus, atskleidžiančius darbo trūkumus, keliančius naujas idėjas ir jas ginančius. Vadovavimo stilių kaip tinkamą darbuotojų kūrybinio potencialui atsiskleisti pažymėjo 40,9 proc. apklaustųjų darbuotojų. Didžiausią dalį teigiamai vertinančių vadovavimo stilių sudarė mažų įmonių darbuotojai. Buvo nustatyta, kad mažose pramonės įmonėse darbuotojai yra laisvesni ir lengviau reiškia savo mintis. Dalis didelių pramonės įmonių apklaustųjų pažymėjo, kad atvirumo stygiaus tarp vadovo ir pavaldinių priežastis yra ne tik vadovo, bet ir pavaldinių elgesys. Dažnai pavaldiniai atvirai nereiškia savo nuomonės, linkę nutylėti tai, kas jų netenkina, ir elgtis savaip. Tai rodo, kad įmonėse dar yra įsišaknijęs nuolankumo kompleksas. Tam, kad darbuotojai pakeistų požiūrį į laisvą savo minčių reiškimą, reikia didelių vadovaujančiojo personalo pastangų ir laiko. Jie turėtų būti garantuoti, kad jų nuomonės bus išklaustytos ir jų reiškinys nesukels jiems neigiamų pasekmių.

Kad naujos idėjos dažnai žūsta, teigė 33,3 proc. darbuotojų. Apklaustieji pažymėjo ir tai, kad detalesnis naujos idėjos tyrimas, jei siekiama ją įgyvendinti praktikoje, priklauso nuo idėją iškelusio asmens padėties įmonės hierarchinėje struktūroje arba nuo to, kiek ji pasiekia aukštesnius hierarchijos lygius. Mažų pramonės įmonių darbuotojai pažymėjo, kad nauja idėja detaliau nagrinėjama, jeigu ji pasiekia direktorių. Tai rodo, kad vidutinės įmonių grandies vadovai, priimdami sprendimus, dažnai vadovaujasi ne įmonės korporacinio lygio, o savo asmeniniais arba vadovaujamo padalinio darbuotojų interesais. Tai galima būtų sieti su

darbuotojų integracija įmonėse. Naujas darbuotojas, perėjęs kovos ir pripažinimo ieškojimo, konsolidacijos etapus, pasiekia apmąstymų etapą. Jis jau supranta organizacijos ne deklaruojamą, o realiai egzistuojančią vertybių sistemą, motyvacijos principus. Neišvengiamai kyla klausimai: ar reikia, ar verta eikvoti jėgas nuoširdžiam darbui, siekiant tobulumo? Tai pervertinimo laikotarpis. Apklausos duomenys rodo, kad 39,6 proc. mažų pramonės įmonių, 59,2 proc. didelių pramonės įmonių darbuotojų, perėję pervertinimo laikotarpį, sumažina savo pastangas nuoširdžiai dirbti siekiant tobulumo. Įmonėse pasireiškia ir socialinio dykinėjimo požymių. Kai viena dalis darbuotojų kokybiškai neatlieka užduočių todėl, kad nesugeba, kita dalis todėl, kad nesistengia, trečioji dalis darbuotojų, nuoširdžiai dirbę, po tam tikro laiko atkuria socialinį teisingumą, sumažindami savo pastangas. Apklausos duomenys rodo, kad tai yra dažnas reiškinys įmonėse, taikančiose komandinio darbo principus. Tai gali būti siejama su klaidinga vadovų komandos formavimosi samprata, kai nesuvokiama, kad komandos sudarymas – tai tik pirmoji jos formavimosi stadija, ir kelias yra ilgas, reikalaujantis iš vadovo didelių pastangų, kad komanda pasiektų brandos stadiją, kai darbuotojai jau supranta vienas kitą be žodžių ir lyderystę gali perimti bet kuris komandos narys, kompetentingiausias tuo metu sprendžiamų klausimų srityje.

Pasitikėjimas – svarbiausias kūrybinį darbą dirbančios komandos sutelktumo veiksnys. Atliktas pramonės įmonių komandų, dirbančių kūrybinį darbą, pasitikėjimo tyrimas. Tyrime išskirtos trys pasitikėjimo rūšys: pasitikėjimas, pagrįstas grėsme nuobaudų, įgyvendinamų psichologinio spaudimo priemonėmis; žinojimu pagrįstas pasitikėjimas; atpažinimu pagrįstas pasitikėjimas.

Trapiausi santykiai yra tada, kai pasitikėjimas pagrįstas nuobaudų grėsme. Jei pasitikėjimas laikomas komandos norma ir dar yra stiprus spaudimas normų laikytis, tai nariui, pažeidusiam šią normą, gresia nuobauda, įgyvendinama psichologinio spaudimo priemonėmis: pažeminimu, pašaipa, kritika ir t. t. Jei komandos narį veikia psichologinio spaudimo priemonės, jis stengiasi nepažeisti šios normos. Sumažėjus komandos spaudimui laikytis šios normos, ji gali būti nevykdoma.

Žinojimu pagrįstas pasitikėjimas egzistuoja tada, kai komandos nariai turi pakankamai informacijos, kad galėtų gerai suprasti ir nuspėti vienas kito poelgius. Tyrimai rodo, kad žinojimu pagrįstas pasitikėjimas pradeda reikštis komandai esant diferenciacijos etape ir įsitvirtina integracijos etape. Atpažinimu pagrįstas pasitikėjimas – tai aukščiausias pasitikėjimas, pasiekiamas tada, kai tarp komandos narių yra emocinis ryšys. Čia komandos nariai supranta ir vertina vienas kito ketinimus bei troškimus, gerai jaučiasi būdami kartu. Jie gali iš anksto numatyti vienas kito veiksmus ir laisvai veikti, jei kurio nors nėra. Tyrimai rodo, kad toks pasitikėjimo lygis gali būti pasiekiamas tik komandos brandos etape.

Galima daryti išvadą, kad pasitikėjimo problema komandoje, dirbančioje kūrybinį darbą, sprendžiama nuosekliai artėjant nuo grėsme ir žinojimu pagrįsto iki atpažinimu pagrįsto pasitikėjimo lygio. Geresnis darbuotojų kūrybinio potencialo naudojimas respublikos įmonėse turėtų būti siejamas su dvasingos organizacijos principų įgyvendinimu praktikoje. Dvasingumas darbe Ashmos, Duchon (2000) apibrėžiamas kaip pripažinimas, kad žmonės turi vidinį gyvenimą, kuris skatina prasmingą darbą, vykstantį bendruomenės kontekste, ir kurį šis prasmingas darbas savo ruožtu ugdo. Tyrimu metu (McCormick 1994; Leith 1997; Mirvis 1997; Robbins 2003) buvo nustatyta, kad dvasingumas organizacijoje teigiamai susijęs su kūrybingumu. Literatūroje nagrinėjama, kas išskiria dvasingas organizacijas iš nedvasingų tarpo. Wagner-Marsh ir Conley (1999) pabrėžia šiuos bruožus, būdingus dvasingoms organizacijoms: stiprų tikslo pojūtį, dėmesį darbuotojų asmeniniam tobulėjimui, pasitikėjimą ir atvirumą, įgaliojimų suteikimą darbuotojams, darbuotojų saviraiškos toleravimą. Dvasingos organizacijos kuria savo kultūrą remdamosi prasmingu tikslu. Nors pelnas organizacijos vadovams ir investuotojams yra svarbus, jis negali būti reikšmingiausia organizacijos vertybe. Dvasingos organizacijos ne tik duoda žmogui darbą, bet ir pripažįsta jo vertę. Jos stengiasi sukurti tokius santykius ir psichologinį klimatą darbe, kuris skatintų žmogų nuolat mokytis ir tobulėti.

Norėdami, kad organizacijos valdymas taptų dvasingas, būtina sąlyga (nors ir nepakankama) – pasitikėjimo, sąžiningumo ir atvirumo principus įgyvendinti praktikoje. Jeigu darbuotojai matys, kad vadovai tik deklaruoja šias vertybes, o jų nesilaiko, santykiai organizacijoje nebus dvasingi. Organizacija tampa dvasingesnė, jei vadovavimas daugiau remiasi ne sukurtais taisyklėmis ir procedūromis, o politika, kai darbuotojas pats gali įvertinti įvairias sprendimo alternatyvas ir jį priimti remdamasis organizacijos nuostatomis. Dvasinga organizacija išsiskiria iš kitų ir tuo, kad toleruoja darbuotojų saviraišką. Ji leidžia darbuotojams atvirai išreikšti savo nuomonę, nuotaikas ir jausmus, nebijant dėl pasekmių. Nėra lengva išugdyti organizacijoje tokių darbuotojų laisvumą, kad jie atvirai reikštų savo nuomonę. Žmonės mieliau norėtų pateikti ne tikruosius, o socialiai priimtinius vertinimus, pažiūras. Todėl kartais darbuotojai pasako ne tai, ką galvoja, o pateikia nuomonę, kurios privalėtų laikytis, kuriai pritaro vadovai ir kurią palaikys bendradarbiai. Todėl būtina stebėti darbuotojų veiksmus, ypač ištikus krizinei situacijai. Veikla tokiomis sąlygomis yra patikimiausias informacijos šaltinis, galimybė palyginti kalbas ir darbus (Kasiulis, Barvydienė 2005). Vadovai turėtų atkreipti dėmesį į būtinumą nagrinėti situacijas kartu su darbuotojais. Įmonė privalo teikti žmonėms pagalbą ryškinama jų vertybinę orientaciją. Kai išryškinamos žmogaus vertybės, jam lengviau suprasti ir įvertinti savo poziciją tų vertybių atžvilgiu.

## Išvados

Komandinio darbo specifika inovacijų sferoje turėtų būti siejama su kūrybinių ir nuostatų vertybių derinimu. Įmonė teikia inovacijų komandai galimybę įgyvendinti ir vienos, ir kitos kategorijos vertybes. Dažnai ji reikalauja iš komandos įgyvendinti kūrybines vertybes ir verčia atsigręžti į nuostatos vertybes, sukeldama kūrybinio darbo dirgiklius ir ribojimus.

Daugelyje šalies pramonės įmonių inovatyvumas yra latentinė vertybė. Darbuotojų inovatyvumas apima tokias jų savybes, kaip kūrybingumas ir verslumas. Skirtingi darbuotojai gali būti įvairaus kūrybingumo ir verslumo. Šių savybių integravimas priklauso nuo konkrečios situacijos. Pagrindiniuose gamybinuose ir aptarnaujančiuose padalinuose daugiausia dėmesio pirmiausia turėtų būti skiriamas kūrybingumo skatinimui. Šiuo įmonės organizacinės struktūros lygmeniu darbuotojai ne visuomet turi galimybių įgyvendinti potencialias verslumo galimybes. Kūrybingumo skatinimo rezultatai inovatyvumo kaip vertybės „įsitvirtinimo“ etape turėtų būti siejami ne su darbo rezultatais, o su darbuotojo požiūriu į darbą pokyčiais, jo potencialių galimybių atsiskleidimu. Inovatyvumo kaip vertybės įtaka darbo rezultatams pasireiškia vėlesniuose jos gyvavimo ciklo etapuose – įsigyvenimo ir klestėjimo.

Analizuojant inovacijų komandos veiklą ir nagrinėjant galimybes priimti sprendimus, reikėtų atsižvelgti į komandinių vaidmenų sudėtį ir atkreipti dėmesį į komandoje vyraujančią mąstymo būdą. Vertinant atskirus komandos narius, reikėtų paanalizuoti, kokie susidaro mąstymo būdo ir neapibrėžtumo deriniai.

Inovacijų komandos formavimasis – tai procesas, kurio valdymas yra sudėtingas ir reikalaujantis patirties bei žinių. Formuojant komandą, reikia atkreipti dėmesį į tai, kad ji gali tobulėti visą savo gyvavimo laikotarpį. Kiekviename komandos formavimosi etape reikalavimai darbuotojams turi būti skirtingi. Vadovavimas įvairiuose etapuose labai skiriasi. Todėl, sprendžiant komandos darbe kilusias problemas, būtina žinoti, kuriame etape komanda yra konkrečiu momentu, ir numatyti, kaip ji pagal tikimybę formuosis.

Inovacijų komandai pereinant formavimo, diferenciacijos ir integracijos stadijas, problemų, kylančių dėl komandos sudėties, darbo dizaino ir konteksto neigiama įtaka darbo efektyvumui mažėja. Problemų, kylančių dėl darbo proceso priežasčių, neigiama įtaka komandos efektyvumui didėja, jai pereinant nuo formavimo iki integracijos stadijos. Komandai pasiekus integracijos stadiją šios rūšies problemų pradeda mažėti. Komandos formavimo etapu panašiai reikšmingų problemų kyla dėl sudėties, darbo dizaino ir konteksto. Šiuo etapu dar mažai neigiamos įtakos turi darbo proceso problemos. Diferenciacijos etapu didžiausią neigiamą įtaką komandos darbui turi problemos, kylančios dėl darbo dizaino. Integracijos etapu svarbiausiomis tampa darbo proceso problemos. Brandos etape neigiama šių problemų įtaka komandos darbo efektyvumui smarkiai sumažėja, bet išlieka svarbiausia.



Ryšys tarp komandos darnos ir produktyvumo priklauso nuo joje susiformavusių normų. Darna, kai vyrauja normos, skatinančios rezultatyviai dirbti, komandos produktyvumą veikia teigiamai. Kai komandoje veikia normos, silpnai orientuotos į darbo rezultatus ir pastangas, susidaro socialinio dykinėjimo sąlygos. Vieni darbuotojai nesistengia ar nesugeba gerai dirbti, o kiti, kurį laiką nuoširdžiai dirbę, pervertina savo pastangų tikslingumą ir atkuria socialinį teisingumą, sumažindami savo indėlį. Inžinerijos personalo, dirbančio pramonės įmonių inovacijų komandose, apklausa parodė, kad socialinio dykinėjimo požymiai pasireiškia gana dažnai. Todėl daugelis komandų nepasiekia brandos etapo. Tai gali būti siejama su klaidinga vadovų komandos formavimosi samprata, kai nesuvokiama, kad komandos sudarymas – tik pirmasis jos formavimosi etapas. Kelias yra ilgas, reikalaujantis iš vadovo didelių pastangų, kad komanda pasiektų brandos etapą, kurioje darbuotojai supranta vienas kitą be žodžių ir lyderystę gali perimti bet kuris komandos narys, kompetentingiausias tuo metu sprendžiamų klausimų srityje.

Įmonės organizacinė elgsena veikia darbuotojų kūrybingumo atsiskleidimą. Atliktas pramonės įmonių organizacinės elgsenos veiksmų (komandos nario vertinimas pagal išankstines sąlygas ir reikalavimus; komandos nario vertinimas pagal įmonės administracijos darbuotojo, kurioje komandos darba, susikurtą vertybių sistemą; įmonės administracijos darbuotojo, kurioje komandos darba, empatijos įgūdžių stoka) įtakos psichologiniam komandos klimatui įvairiuose jos formavimosi etapuose tyrimas. Psichologinį klimatą aproksimuojančių funkcijų parametru analizė rodo, kad, inovacijų komandai pereinant formavimo, diferenciacijos, integracijos ir brandos etapus, organizacinės elgsenos veiksniai daro vis didesnę įtaką psichologiniam komandos klimatui. Kuo daugiau susitelkusi komanda, tuo ji tampa nepakantesnė organizacinės elgsenos dirgikliams.

## Literatūra

- Amabile, T. M. 1997. Motivating creativity in organizations, *California Management Review* 40: 4. <http://dx.doi.org/10.2307/41165921>
- Ashmos, D. P.; Duchon, D. 2000. Spirituality at work: a conceptualization and measure, *Journal of Management Inquiry* June: 139–141.
- Chlivickas, E. 2006. Verslo ir viešojo sektoriaus žmoniškųjų išteklių potencialo plėtra, *Business: Theory and Practice* [Verslas: teorija ir praktika] 7(2): 98–107.
- Frankl, V. E. 2007. *Sielogyda*. Vilnius: Vaga.
- Kasiulis, J.; Barvydienė, V. 2005. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
- Leigh, P. 1997. The new spirit at work, *Training and Development* 51(3): 26–32.
- Maceika, A.; Strazdas, R.; Maciukevičienė, L. 2007. Darbuotojų inovatyvumas pramonės įmonių vertybių sistemoje, *Business: Theory and Practice* [Verslas: teorija ir praktika] 8(1): 44–50.
- Margerison, C.; McCann, O. 1990. *Team management: practical new approaches*. London: Mercury Books.
- McCormik, D. W. 1994. Spirituality and management, *Journal of Managerial Psychology* 9(6): 5–9. <http://dx.doi.org/10.1108/02683949410070142>
- Melnikas, B. 2007. Globalizacija, žiniomis grindžiama visuomenė ir e. valdžia: saugumo problemos, *Viešasis administravimas* 3(15): 53–64.
- Melnikas, B.; Jakubavičius, A.; Strazdas, R. 2000. *Inovacijų vadyba*. Vilnius: Technika.
- Mirvis, P. H. 1997. Soul work in organizations, *Organization Science* 8(2): 193–197. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.8.2.192>
- Prabhu, J. C.; Chandy, R. K.; Ellis, M. E. 2005. The impact of acquisitions on innovation: Poison pill, placebo, or tonic?, *Journal of Marketing* 69(1): 114–130. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.69.1.114.55514>
- Robbins, S. P. 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Rogers, C. R. 2005. *Apie tapimą asmeniu*. Vilnius: Via Recta.
- Runco, M. A. 2004. Creativity, *Annual Reviews of Psychology* 55: 657–687. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141502>
- Simonton, D. K. 2000. Creativity: cognitive, personal, development and social aspects, *American Psychologist* 55(1): 151–158. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.151>
- Subin, I.; Workman, J. P. 2004. Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms, *Journal of Marketing* 68: 114–132. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.2.114.27788>
- Tatarkiewicz, W. 2007. *Šešių sąvokų istorija*. Vilnius: Vaga.
- Todnem, R. 2005. Organisational change management: A critical review, *Journal of Change Management* 5(4): 369–380. <http://dx.doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Tvaronavičienė, M.; Korsakienė, R. 2007. The role of government in implementation of innovations: a case of Lithuania, *Business: Theory and Practice* [Verslas: teorija ir praktika] 8(1): 9–14.
- Tvaronavičienė, M.; Degutis, M. 2007. If approach to innovations differs in locally and foreign – owned firms: case of Lithuania, *Journal of Business Economics and Management* 8(3): 195–203.
- Von Stamm, B. 2008. *Managing innovation, design and creativity*. John Wiley & Sons.
- Wagner-Marsh; Conley, J. 1999. The spirituality – based firm, *Journal of Organizational Change Management* 12(3): 292–302.
- Woodman, R. W.; Sawyer, J. E.; Griffin, R. W. 1993. Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review* 18: 293–321.

**Irena ZABELAVIČIENĖ**. Doctor of Social Sciences, Associate Professor at the Department of Industrial Enterprises Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: management accounting, decision making, innovation, organizational behaviour, creativity.