



INOVACIJŲ KOMANDOS KŪRYBINGUMO VEIKSNIAI

Irena Zabieliavičienė

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

Įteikta 2011-12-15; priimta 2012-02-15

Santrauka. Straipsnyje pateikiama kūrybingumo veiksnių samprata ir įvairių autorių požiūris į kūrybingumo veiksnių tyrimo kryptis. Nagrinėjama įmonių organizacinių veiksnių ir darbuotojų, dirbančių inovacijų komandose, asmeninių savybių įtaka jų kūrybingumui. Teigiama, kad geresnis kūrybinio potencialo naudojimas šalies pramonės įmonių inovacijų komandose turėtų būti siejamas su dvasingos organizacinės elgsenos principų įgyvendinimu praktikoje. Atskleidžiama, kuo skiriasi dvasingos organizacijos nuo nedvasingų, nagrinėjami organizacinės elgsenos dvasingumo veiksniai. Straipsnio autorė išskiria tris pagrindinius inovacijų komandos nario, kaip asmenybės, kūrybingumo veiksnius: atvirumą, suvokimą ir idėjiškumą. Pateiktos atvirumo, suvokimo ir idėjiškumo sampratos, šių veiksnių įtakos darbuotojo, dirbančio inovacijų komandoje, kūrybingumui analizės rezultatai. Darbuotojų asmeninių savybių įtaka kūrybingumui nagrinėjama kartu įvertinant jų moralinės raidos lygį. Pateiktas darbuotojų moralinės raidos lygio klasifikavimo, išskiriant keturias jo stadijas, loginis pagrindimas. Taikant ekonometrinius metodus nustatyta darbuotojo moralinės raidos lygio įtaka kūrybingumo veiksniams. Tyrimo rezultatai parodė, kad didžiausią įtaką kūrybingumui turi darbuotojo idėjiškumas, atspindintis tobulumo siekį. Reikšmingą įtaką turi ir atvirumas, atspindintis asmenybės gebėjimą kvestionuoti susiformavusias pažiūras. Suvokimas, atspindintis asmenybės pažinimo siekį, yra mažiausiai reikšmingas kūrybingumo veiksnys. Darbuotojo moralinės raidos lygio įtaka kūrybingumo veiksniams nustatyta taikant ekonometrinius metodus. Atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojo, dirbančio inovacijų komandoje, moralinės raidos lygis turi įtakos jo atvirumui, atspindinčiam gebėjimą kvestionuoti savo pažiūras, ir idėjiškumui, atspindinčiam tobulumo siekį. Darbuotojo suvokimas, atspindintis pažinimo siekį, nekoreliavo su jo moralinės raidos stadija. Darbuotojo, dirbančio inovacijų komandoje, kaip asmenybės, kūrybingumui tirti siūlomas modelis, jungiantis šiuos veiksnius: idėjiškumą ir atvirumą, kurie priklauso nuo jo moralinės raidos lygio, bei suvokimą. Žinant darbuotojų moralinės raidos lygio charakteristikas ir jų įtaką tobulumo siekiui bei gebėjimui kvestionuoti susiformavusias pažiūras, galima tikslingiau formuoti inovacijų komandas. Natūralu, kad komandoje susidaro įvairių lygių mišinys. Svarbu, kokio lygio yra dauguma ir kokį statusą ir vaidmenį komandoje užims aukštesnės moralinės raidos lygio nariai. Nuo to priklauso ne tik kokiais kriterijais remsis komandos nariai, priimdami sprendimus profesinės kompetencijos srityje, bet ir kaip bendraus, kokios susiformuos normos.

Reikšminiai žodžiai: inovacijų komanda, kūrybingumas, suvokimas, atvirumas, idėjiškumas, moralinė raida, dvasingos organizacijos principai.

THE CREATIVITY FACTORS OF INNOVATION TEAM

Irena Zabieliavičienė

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

Received 15 December 2011; accepted 15 February 2012

Abstract. The article presents the concept of creativity factors and the point of view on the directions of the analysis of creativity factors by different authors. It investigates the impact on the creativity of firm organizational factors and personal characteristics of the employees working in innovation teams. The article asserts that the more efficient utilization of the creative potential in

the innovation teams of the Lithuanian manufacturing companies should be related to the implementation of spiritual organizational behavior principles in practice. It reveals what differentiates spiritual organizations from non-spiritual ones. The factors of spirituality of the organizational behavior are analyzed. The author of the article identifies three main characteristics of the innovation team members: openness, perception, high normal quality degree. The present study defines openness, perception, high moral quality degree, and presents the results of the analysis of the above factors on the creativity of an employee working in the innovation team. The impact of the employees' moral development consists of four stages. The article determines the effect of the employees' moral development level on the creativity factors using econometric methods. This analysis reveals that the high moral quality degree of an employee, which is related to his/her aspiration of perfection, has the largest impact on his creativity. The effect of openness, which relates to the ability of an individual to question the accepted views, has a substantial effect as well. Perception, which is related to the individual's aspiration of knowledge, is the least important factor of creativity. Econometric methods are used to determine the effect of the employee's moral development level on creativity factors. The analysis based on econometrics shows that the level of the moral development of an employee working in an innovation team has an impact on his/her openness, which reflects his/her ability to question their own views, and on his/her high moral quality degree reflecting his/her aspiration for perfection. The employee's perception reflecting his/her aspiration for knowledge is not correlated with his/her moral development level. The article suggests a model of the analysis of the creativity of employees' working in the innovation team. This model incorporates the following factors: high moral quality degree and openness, which depend on their moral development and perception. Knowing the characteristics of the employees' moral development level and their impact on the aspiration for perfection and ability to question accepted beliefs helps to form better innovation teams. It is normal for a team to have a blend of different levels. It is most important what the level of the majority is and what status and role in the team the members with a higher moral development level have. This does not only determine the criteria that team members will use to make decisions in their areas of professional competence, but also set the manner of co-operation and formulate the norms.

Keywords: innovation team, creativity, perception, openness, high moral quality degree, moral development, principles of a spiritual organization.

JEL Classification: O31.

1. Įvadas

Komandinis darbas inovacijų sferoje yra specifinis. Jis reikalauja didesnio komandos kūrybinio potencialo. Todėl, sudarant inovacijų komandas, reikia vadovautis mokslinių tyrimų teiginiais, sudarančiais galimybes preliminariai numatyti komandos narių kūrybingumą. Vadovavimas tokioms komandoms tampa sudėtingesnis. Reikia sudaryti sąlygas atskleisti ir ugdyti komandos narių kūrybinius gebėjimus. Kūrybingos asmenybės yra jautresnės organizacijos psichologiniam klimatui ir vidinės kūrybingumo motyvacijos dirgikliams. Komandinio darbo specifika inovacijų sferoje mažai nagrinėta. Leidiniuose, skirtuose inovacijų tematikai, nagrinėjami tik bendrieji komandinio darbo principai. Tai reiškia, kad tikslinga plėtoti šiuo metu teoriškai mažai nagrinėjamus veiksnius, turinčius įtakos inovacijų komandos kūrybinio potencialo naudojimui. Jų rezultatai turėtų sudaryti sąlygas metodiškam inovacijų komandos formavimo ir valdymo tobulinimui.

Tyrimo objektas – inovacijų komandos kūrybingumo veiksniai.

Problema. Tyrimai rodo, kad įmonėse mažai gilinamasi į inovacijų komandos formavimosi procesą. Apsiribojama darbuotojų atranka vadovaujantis profesinės kompetencijos poreikiais. Nežinoma, kiek darbuotojų suvokimas, atvirumas ir idėjiškumas, atspindintys pažinimo siekį, atvirumą naujovėms ir gebėjimą kvestionuoti susiformavusias pažiūras bei tobulumo siekį, yra svarbūs inovacijų komandos kūrybingumui. Nežinoma, kaip minėtos savybės susijusios su moralinės komandos nario raidos lygiu, atspindinčiu jo vertybinę orientaciją ir stiprybę ginti savo vertybes.

Reikalinga informacija ir apie inovacijų komandos vidinės motyvacijos dirgiklius.

Tyrimų tikslas. Pagrindinis tyrimų tikslas – metodiškai išnagrinėti inovacijų komandoje vykstančius reiškinius ir nustatyti veiksnius, kurie turi įtakos jos narių kūrybingumui.

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

2. Kūrybingumo veiksnių samprata

Tatarkiewicz (2007) pabrėžia, kad šiandien kyla kūrybos garbinimo banga. Kūryba vertinama mažiausiai dėl dviejų priežasčių. Taip yra todėl, kad, pateikdama naujus daiktus, ji praplečia mūsų gyvenimo akiratį, taip pat todėl, kad yra žmogaus intelekto galios ir nepriklausomybės išraiška. Daugelis teoretikų laikosi požiūrio, kad kūrybingumas yra sudėtingas reiškinys, kurį lemia įvairių komponentų derinys. Literatūroje pateikiami įvairūs kūrybingumo modeliai, jungiantys įvairius komponentus. Plačiai paplitęs Urban (1990) modelis, jungiantis šešis kūrybingumo komponentus. Tai: specialios žinios, gebėjimai ir įgūdžiai; divergentinis mąstymas; bendros žinios; tolerancija neapibrėžtumui (dviprasmybei); motyvacija; gebėjimas atlikti užduotį.

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 kul-

tūros srityse. Rogersas (2005) kūrybingumą laikė bendražmogiška žmogaus savybe. Autorius teigia, kad pagrindinis veiksnys kūrybingumui atsiskleisti yra asmenybės poreikis aktualizuoti save, išskleisti savo potencialias galimybes ir patirti pasitenkinimą kuriant. Autorius nurodo šias 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 potencialias inovacijų komandų galimybes. Šių teiginių taikymas praktikoje padėtų vadovams suvokti rekonceptualizacijos svarbą įmonės plėtrai ir iš esmės keistų santykius tarp vadovo ir pavaldinių. Šiuo metu daugumoje įmonių į darbuotojų kūrybingumą žiūrima tik kaip į galimybę padidinti įmonės pajamas bei pelną ir visiškai nekreipiama 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 suvokia, 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. Jam nereikia jaudintis dėl to, ką pagalvos kiti. Tik suprantant ir pripažįstant asmeninę žmogaus laisvę veikti vadovaujantis savo pažiūromis, galima prasmingai kalbėti apie kūrybinio potencialo naudojimą įmonėse ir jų suformuotose inovacijų komandose.

Simontono (2000) manymu, populiarūs du kūrybingumo modeliai. Vienas jų apima kūrybos proceso, produkto ir asmenybės tyrinėjimus. Šiam modeliui priskirtume ir Rogerso modelį. Kitas modelis, pasak Simontono, yra „ekonominis – komercinis“. Autorius teigia, kad, vadovaujantis šiuo modeliu, nesiremama jokia teorija, tik skatinama greitai ištyrinėti kūrybingumo apraiškas ir investuoti į „kūrybingumą“ kaip į brangią prekę. Pramonės įmonių inžinerinio personalo, dirbančio inovacijų komandose, apklausa parodė, kad šio modelio principu ir vadovaujant masi šalies pramonės įmonių praktikoje.

3. Inovacijų komandos kūrybingumo veiksniai

Naujos psichologijos krypties – egzistencinės analizės – pradininkas Frankl (2007) išskiria tris vertybių kategorijas: kūrybines, išgyvenimo ir nuostatos. Kūrybines vertybes galima įgyvendinti aktyvia veikla. Išgyvenimo vertybės įgyvendinamos ką nors išgyvenant. Straipsnio autorės nuomone, išgyvenimas inovacijų komandos veikloje pasireiškia kaip savęs realizavimas ką nors kuriant. Frankl (2007) teigia, kad žmogus realizuoja save tik tiek, kiek įgyvendina prasmę: savęs realizavimas įvyksta savaime kaip prasmės įgyvendinimo pasekmė, o ne tikslas. Autorius pabrėžia, kad prasmė visada turi lenkti būti, ir tik tokiu atveju išlieka pačios prasmės, kaip būties novatorias, prasmė. Nuostatos 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 atsisąžinti į nuostatos vertybes, sukeldama kūrybinio darbo dirgiklius ir ribojimus.

Vidinę komandos narių kūrybingumo motyvaciją (troškimo kažką daryti, nes tai įdomu ir teikia pasitenkinimą, vilioja asmeniškai) gali veikti neigiamai psichologinė rutina, kurią sukelia jos ryšiai su organizacija (pavyzdžiui, jai reguliuojant kūrybinį darbą). Kūrybingumo vidinei motyvacijai gali kliudyti šios priežastys:

1. Suvaržytas pasirinkimas. Šiuo atveju komandai nustatomos ribos, kurių ji negali peržengti.
2. Priežiūra, kurią vykdo administracija, prižiūradama ir kontroliuodama komandos darbą.
3. Konkurencija. Administracija skatina lenktyniavimą tarp komandų ar organizacijos padalinių. Lenktyniaujant problemos sprendžiamos paviršutiniškai ir mažai dėmesio skiriama esminiems klausimams.
4. Laukiamas įvertinimas ir akcentuojamas atlygis. Specialistai gali siūlyti ir bandyti naujas idėjas tik tada, kai yra saugūs dėl darbo vietos ir atlygio. Jų pastangos turėtų būti atlygintos pastoviu darbo užmokesčiu net ir tuo atveju, jei darbas nebuvo rezultatyvus.

Inovacinėje veikloje dažniausiai reikalingos įvairių sričių žinios ir patirtis. 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 apsunkina tokios kūrėjams būdingos savybės: noras siekti nepriklausomybės, didelis pasitikėjimas savimi, noras imtis rizikos, tolerancija dviprasmybėms. Todėl aktualesnis tam-

pa komandos narių psichologinis suderinamumas – atitinkamas pagal analogišką situacijų suvokimą, vertinimą, adekvacias emocijas, jausmus, panašią vaizduotę ir mąstymą. Sudarant komandą, reikėtų atkreipti dėmesį ir į socialinį bei psichologinį darbuotojų suderinamumą, t. y. atitikimą pagal pasaulėžiūrą, įsitikinimus, vertybinę orientaciją.

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. Inžinerinio personalo, dirbančio pramonės įmonių inovacijų komandose, apklausa parodė, kad socialinio dykinėjimo požymiai pasireškia gana dažnai. Todėl daugelis komandų nepasiekia brandos stadijos. 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.

Darbuotojas, siekiantis profesinio tobulumo, nori komforto sąlygų. Jų negalima sukurti tik materialiniais ištekliais. Intelektualiam darbuotojui neužtenka tik gerų daiktinių sąlygų. Jam būtinas teigiamas psichologinis klimatas. Psichologinis klimatas yra emocinis nusiteikimas, vyraujantis komandoje. Tai psichinė komandos būseną, kuri integruotai atspindi jos veiklos sąlygas. Ji aprėpia kognityvinį ir emocinį komponentus. Kognityvinis komponentas lemia tai, kad psichologinį klimatą veikia ne tik santykiai komandoje, jis turi įtakos komandos narių elgesiui, o kartu ir santykiams.

Teigiamą psichologinį klimatą lengviau palaikyti, kai komandos nariai turi empatijos – sugebėjimo „atsistoti į kito vietą ir žiūrėti jo akimis“ – įgūdžių. Tai lengviau sekasi asmenims, turintiems didelę patirtį. Kai komandos nariai jaučia tai, ką išgyvena kolega, kitaip klostosi santykiai ir jų subjektyvus atspindys – psichologinis klimatas. Empatijos principas labai sėkmingai gali būti taikomas ir profesinėje srityje. Tai vienas iš būdų sprendžiant sunkiausią inovacinės veiklos darbo problemą – nenorą atsakyti tradicinio mąstymo.

Socialinės ir psichologinės refleksijos įgūdžiai taip pat reikalingi bendraujant su kitais komandos nariais. Tai supratimas, kaip kitas suvokia tave. Tai gebėjimas „pasižiū-

rėti į save iš šalies“. Pasižiūrėjus į savo elgesį, kalbą, teiginius „iš šalies“, suprantama kitų reakcija dėl kai kurių poelgių, nustatomas neatitikimas tarp kalbos turinio ir pateikimo formos, padaromos išvados, ar teiginiai pateikiami įtaigiai ir t. t. Kai inovacijų komandą sudaro įvairių sričių specialistai, neturintys refleksijos įgūdžių, daug laiko sugaištama norint suprasti problemos visumą ir rasti bendrus sąlyčio taškus integruojant įvairių sričių žinias konkretiems uždaviniams spręsti.

Komandos narius motyvuoja ne tik tikėjimas, kad pastangos bus susietos su atlygiu, bet ir suvokimas, kiek teisingas indėlio ir atlygio santykis. 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. Todėl vadovai turi suprasti, jog svarbu ne tik objektyviai įvertinti komandos narių darbą, bet ir tai, kad jie tai teisingai suvoktų. Jei komandos narys mano, kad jo indėlio ir atlygio santykis yra mažesnis negu kitų narių, jis traktuoja tai kaip neteisybę ir dažniausiai jaučia vidinę įtampą, kuri motyvuoja jį keisti situaciją, kad būtų grąžintas teisingumas. Kasiulis ir Barvydienė (2005) teigia, kad darbuotojas, pajutęs neteisybę, gali pradėti gintis ir psichologinėmis priemonėmis, mėgindamas iškreiptai suvokti savo indėlį ir taip sumažinti vidinę įtampą. Toks indėlio ir atlygio pusiausvyros atkūrimo būdas darbuotojo mintyse slegia jo psichiką, skatina nevisaverčio komandos nario jausmą.

Reikia aiškiai apibrėžti komandos materialinio skatinimo kriterijus ir jų laikytis. Taip komandos vadovas gali sumažinti nevienodo suvokimo pasekmes. Komandos 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 įžvalgumą, kad būtų įkvėptas pavaldinių entuziazmas, pasitikėjimas ir lojalumas. Teigiamą (Robbins 2003), kad daugelis vadovų nesugeba pasikeisti, kad galėtų vadovauti komandoms. Jie turi įgyti tokių įgūdžių: kantriai pasikeisti informacija; pasitikėti kitais; atsakyti valdžios; žinoti, kada reikia įsikišti. Todėl labai svarbus tampa vadovo emocinio intelekto lygis.

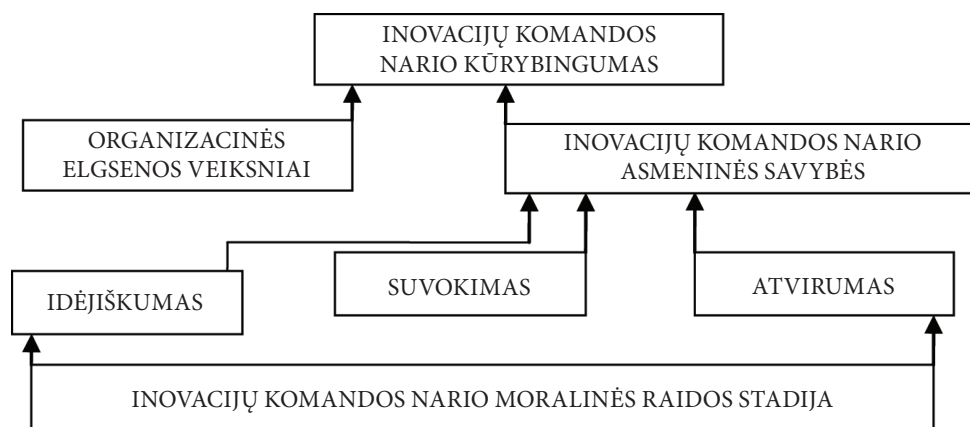
Emocinis intelektas apibrėžiamas kaip nekognityvių įgūdžių, gebėjimų ir kompetencijos rinkinys, darantis įtaką žmogaus gebėjimui susidoroti su aplinkos reikalavimais (Goleman 2007). Vadovas turi būti komandos problemų diagnozuotojas. Jis turi pastebėti kylančių komandos problemų požymius, nustatyti jų priežastis ir padėti jas spręsti.

Tai gali būti problemos dėl komandos narių suderinamumo profesinės kompetencijos srityje. Tačiau daugiausia problemų kyla dėl komandos narių asmeninio suderinamumo. Komandai pereinant įvairias formavimosi stadijas, kyla jos narių tarpusavio priklausomybės, atsakomybės, atvirumo, pasitikėjimo problemos. Efektyviai dirbantys vadovai jaučia, kada komandai reikalinga pilna ar iš dalies apribota laisvė ir kada reikalinga organizacijos pagalba. Kartais komandos plėtra įstringa ir reikia modifikuoti jos elgseną. Inovacijų komandos kūrybingumą veikia ne tik organizaciniai veiksniai, bet ir asmeninės jos narių savybės.

Inovacijų komandos nario kūrybingumui turi įtakos jo suvokimas, atvirumas ir idėjiškumas (1 pav.). Suvokimas yra visų jutiminių išpūdžių registracija ir apdorojimas, daikto, situacijos ar įvykio visumos atspindėjimas sąmonėje. Šiuo būdu žmogus atpažįsta ir pažįsta jį supančią aplinką. Suvokimas yra esminė pažinimo proceso dalis, susijusi su mąstymu, atmintimi, dėmesiu, be to, suvokimą veikia pažinimo motyvai, emocijos, jam turi įtakos suvokėjo tikslai, todėl suvokimo procesai yra intencionalūs, jais išskiriamas informacinis situacijos turinys. Pagal jį žmogus gali palyginti suvokiamus objektus su savo atmintyje saugomais ankstesniais tų objektų vaizdais ir juos atpažinti. Suvokimas panašus į mąstymo procesą tuo, kad gali transformuoti vaizdą ir padaryti jį tinkamą sprendimui priimti. Tokie perkūrimai, dažnai nesąmoningi, gali padėti kūrybingai išspręsti kilusius uždavinius. Suvokimas padeda pažvelgti į tą pačią problemą skirtingais kampais ir gali sužadinti naujus sprendimus ir nurodyti naujas veiklos kryptis.

Idėjiškumas – žmogaus būdo bruožas, rodantis atsidaivismą kilnioms idėjoms. Idėjiškumas glaudžiai susijęs su nuoširdžiu tikėjimu savo siekių teisumu ir keičia žmogaus gyvenimą, įprasmina veiklą. Kilnios idėjos yra ne kas kita, kaip samprata tobulumo, kurio dar nėra tikrovėje, bet kurio siekiama. Idėjos, prasiskverbusios į gyvenimą, įgyja didelę

galią. Jos suteikia žmogui neišsenkamos energijos, padeda jam nugalėti, atrodo, neįveikiamus sunkumus. Kilnios idėjos neatsiejamos nuo gėrio, žmoniškumo ir teisingumo. Žmogaus beidėjiškumas dažnai įgyja neigiamų orientacijų, pavyzdžiui, skepticizmo, nihilizmo ar cinizmo. Toks individas paskęsta kasdienybėje, suprimityvėja, nuskursta dvasiškai. Idėjiškumas išreiškia žmonių nepasitenkinimą esama tikrove ir norą ją padaryti tobulesnę, t. y. siekimą idealo. Jis, nubrėždamas ateities perspektyvas, nurodo pagrindinį tikslą, dėl kurio verta kurti. Aiškus realybės vaizdas sugretinamas su vizija – kyla „kūrybinė įtampa“. Ji skiriasi nuo emocinės įtampos, kuri sukelia nerimą. Kasiulis ir Barvydienė (2005) teigia, kad mūsų vizija supaprastėja (suprimityvėja), jei šių įtampų neatskiriame. Tai sumažina emocinę įtampą. Autorių nuomone, tokiu atveju tolesnę eigą sudaro kompromisai ir kelias į vidutinybę. Kūrybinga asmenybė naudojami ta spraga tarp vizijos ir realybės, kad sukurtos energijos skatinama siektų pakitimų. Atlikta pramonės įmonių inžinerinio personalo, dirbančio inovacijų komandose, apklausa parodo apie vadovavimo stiliaus įtaką jų kūrybinio potencialo naudojimui. Tik 40,9 % apklaustųjų pažymėjo, kad vadovavimo stilius yra tinkamas siekiant panaudoti darbuotojų kūrybinį potencialą. Iš apklausos duomenų susidaro vaizdas, kad inžinerinio personalo norą kurti ir siekti geresnių rezultatų riboja įmonėje susiformavę beidėjiškumo ir bevertiškumo jausmai. Tokie jausmai lemia įvairias strategijas, sprendžiant konfliktą tarp dabarties ir norimos ateities. Kasiulis ir Barvydienė (2005) pažymi, kad tokiu atveju galimos minėto konflikto sprendimo strategijos yra šios: viena strategija „leidžia“ suardyti viziją, kita – koncentruoti dėmesį į neigiamus aspektus ar į tai, ko nenorima. Trečioji strategija pasižymi stipria valia arba savęs drąšiniu, įveikiant visas galimas pasipriešinimo formas. Tačiau tai tinkama ne visuomet. Daugelyje įmonių specialistai vertinami pagal tai, kaip greitai ir tvirtai (nesvyruodami) jie



1 pav. Veiksnių, veikiančių inovacijų komandos nario kūrybingumą, tyrimo modelis

Fig.1. The model of factors influencing the creativity of a team member

priima sprendimus. Tokiu atveju neapibrėžtumas, netikrumas neturi teisės egzistuoti, nes tai laikoma specialisto silpnumo požymiu. Iš jo laukiama ryžtingo sprendimo. Tačiau ryžtingas sprendimų priėmimas, neatsižvelgiant į sunkumus juos įgyvendinant, gali ir nepasiteisinti. Paprasčiausia strategija, įveikiant struktūrinį konfliktą tarp dabarties ir norimos ateities, yra įsipareigojimas sakyti tiesą. Tai reiškia ne „tiesos“ kaip tokios, kaip absoliuto siekimą, o nepaliamą pasiryžimą neapgaušinti savęs tuo, ką matome, ir drąsą mesti iššūkį savo mąstymo modeliams.

Atvirumas naujovėms pirmiausia reiškiasi kaip siekis kvestionuoti įsitikinimus ir pažiūras savęs ieškojimo kelyje, kurį apibūdina nebesugrąžinama praeitis ir dar neapibrėžtos ir kylančios ateities galimybės. Šios galimybės leidžia ir verčia žmogų keisti esamas gyvenimo pažiūras, formuoti ir realizuoti naujas. Taigi atvirumas glaudžiai susijęs su nuoširdžiu noru keistis ir tikėjimu, kad tai lems geresnę ateitį. Pasitenkinimas esama tikrove ir nenoras pervertinti savąsias tiesas paverčia jas negyvomis dogmomis. Aklas ir besąlygiškas jų laikymasis veda prie neapykantos skirtinigiems įsitikinimams, proto sustabarėjimo ir nekūrybingo mąstymo.

Pateikus apklausiamiesiems, dirbantiems inovacijų komandose idėjiškumo, suvokimo ir atvirumo sampratą, jie idėjiškumą interpretavo kaip siekį tobulumo, suvokimą – kaip siekį pažinimo, atvirumą – kaip gebėjimą keisti pažiūras. Darbuotojai vertino ne save, o komandos narius. Apklausoje metu kūrybingumas (y), atvirumas (x_1) suvokimas (x_2) ir idėjiškumas (x_3) buvo vertinami balais nuo 1 iki 5. Nustatyta darbuotojų, dirbančių inovacijų komandose, kūrybingumo priklausomybės nuo jų atvirumo, suvokimo ir idėjiškumo aproksimantė:

$$y = 0,5012 + 0,3852x_1 + 0,0998x_2 + 0,7511x_3, \quad (1)$$

čia y – darbuotojo kūrybingumas; x_1 – darbuotojo atvirumas; x_2 – darbuotojo suvokimas; x_3 – darbuotojo idėjiškumas.

Apklausoje metu buvo renkami duomenys norint nustatyti, kaip susijusias komandos narių savybės: atvirumas, suvokimas ir idėjiškumas su jų moralinės raidos lygiu.

Įvairių darbuotojų įsipareigojimo įmonei lygis nėra vienodas. Todėl jų sprendimų priėmimą ir elgesį įmonėje nevienodai veikia baimės jausmas ir asmeniniai interesai. Literatūroje darbuotojo įsipareigojimas organizacijai siejamas su pasitenkinimu darbu (Meyer *et al.* 2002; Becker *et al.* 1996), geru organizaciniu įsitraukimu (Meyer *et al.* 2002), papildomos atsakomybės prisiėmimu (Riketta 2005). Organizacinis įsipareigojimas kaip organizacijos funkcionalumo prieda nagrinėjamas bandant išsiaiškinti ryšius, susaistančius individą su tam tikromis pareigomis tam tikroje organizacijoje (Kavaliauskienė 2009) ir formuojant pažinimo sistemą, padedančią suprasti tiek individų, tiek organizacijos elgseną (Vuuren *et al.* 2008). Petkevičiūtė ir

Kalnina (2004) teigia, kad organizacinis įsipareigojimas – tai asmens individualios identifikacijos ir įsitraukimo į tam tikrą organizaciją santykinė jėga, apibūdinama trimis veiksniais: stipriu tikėjimu organizacinėmis vertybėmis ir tikslais, pasiryžimu dėti daug pastangų organizacijai labai ir stipriu noru būti organizacijoje. Įsipareigojimą motyvuojančių veiksmų tyrimuose (Elizur, Koslowsky 2001; Van Vianen 2000) ypač akcentuojama vertybių svarba. Nagrinėjamas darbuotojų inovatyvumas kaip vertybė ir teigiama, kad jis įvairiose įmonėse užima skirtingą hierarchinį lygį vertybių sistemoje (Maceika *et al.* 2007).

Atsižvelgdami į darbuotojų įsipareigojimo organizacijai lygmenį, galime ne tik sistemingai nagrinėti jų suvokimą, atvirumą, idėjiškumą, bet ir geriau suprasti, kodėl du vienodai išsilavinę žmonės, turintys tą pačią informaciją, gali remtis skirtingais kriterijais vertindami galimų sprendimų alternatyvas. Įvairūs žmonės savo sprendimams taiko skirtingus etinius standartus. Tai priklauso nuo jų moralinės raidos lygio. Literatūroje (Robbins 2003) darbuotojo moralinės raidos lygis analizuojamas išskiriant tris jo lygmenis: pieškonvencinį, konvencinį ir principų. Kiekviename lygmenyje išskiriama po dvi stadijas. Remiantis Robbins (2003) pateikta analizės logika ir praktikos stebėjimų rezultatais, darbuotojų moralinės raidos lygį straipsnio autorė klasifikavo išskirdama keturias jo stadijas.

Pirmajai stadijai priskirti darbuotojai, kurių sprendimus riboja baimės jausmas. Baimė silpnina žmogaus valią, gniuždo iniciatyvą, veiklumą ir kūrybiškumą. Dažniausiai baimė pakerta žmogaus kūrybines galias: dėl savo reputacijos; būti nesuprastam ir pašieptam; kad naujos idėjos bus iškraipytos ar nusavintos; kad nepakankama kompetencija; dėl atlygio. Baimės apimtas žmogus patiria, kad jis nėra saugus, ir kūrybinė laisvė virsta jam nebepakeliama našta.

Antrajai stadijai priskirti darbuotojai, kurių sprendimus riboja asmeniniai interesai. Tokie darbuotojai yra drąsesni kelti naujas idėjas, bet jų dėmesys sutelktas į save. Jie daugiau linkę konkuruoti ir stengiasi tapti „pačiais svarbiausiais“. Darbuose, kur už laimėjimą dosniai atlyginama, jie yra produktyvūs. Tačiau jei nėra absoliučių veiklos vertinimo standartų ir į asmeninius interesus orientuotas darbuotojas nejaučia tiesioginės motyvacijos, jo pastangos nuoširdžiai dirbti yra ribotos.

Trečiąjai stadijai priskirti darbuotojai, kurie, priimdami sprendimus, laikosi įsipareigojimų organizacijai principo. Tokie darbuotojai, priimdami sprendimus ir vykdydami priimtus įsipareigojimus, laikosi nustatytos organizacijoje tvarkos.

Ketvirtos stadijos darbuotojų pažinimas yra sudėtingesnis. Žmogus, kuris didelę reikšmę teikia vaizduotei, nepriklausomybei ir laisvei, tikriausiai nepritaps įmonėje, siekiančioje, kad jos darbuotojai laikytųsi formalių taisyklių bei normų. Vadovai bus labiau linkę pripažinti, teigiamai vertinti ir skirti paskatinimus darbuotojams, kurie „pritam-

pa^a. Organizacijos, remiančios dvasingą kultūrą, pripažįsta, kad žmonės savo darbe ieško prasmės. Dvasingumo tikslas – pagalba darbuotojams rasti savo darbinio gyvenimo prasmę. Dvasingumas darbe apibrėžiamas (Ashmos, Duchon 2000) kaip pripažinimas, kad žmonės turi vidinį gyvenimą, kuris skatina prasmingą darbą, vykstantį bendruomenės kontekste, ir kurį šis prasmingas darbas savo ruožtu ugdo. Tyrimų metu (McCormick 1994; Mirvis 1997; Robbins 2003) buvo nustatyta, kad dvasingumas organizacijoje teigiamai susijęs su kūrybingumu. Literatūroje nagrinėjama, kas išskiria dvasingas organizacijas nuo nedvasingų. Wagner-Marsh ir Conley (1999) akcentuoja 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 remdamasi prasmingu tikslu. Nors pelnas organizacijos vadovams ir investuotojams yra svarbus, bet jis negali būti reikšmingiausia organizacijos vertybe. JAV konsultacinės firmos atliktas tyrimas (Conlin 1999) parodė, kad organizacijos dvasingumas ir pelnas gali labai puikiai derėti. Kompanijos, įdiegusios dvasingumu pagrįstus metodus, pagerino produktyvumą ir labai sumažino darbuotojų kaitą. 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.

Būtina, nors ir nepakankama sąlyga, padaryti organizacijos valdymą dvasingą, yra pasitikėjimo, sąžiningumo ir atvirumo principų įgyvendinimas praktikoje. Jeigu darbuotojai matys, kad vadovai tik deklaruoja šias vertybes, o jų nesilaiko, santykiai organizacijoje nebus dvasingi. Jei norime, kad šios vertybės veiktų organizacijos elgesį visose jos veiklos sferose, reikia aiškiai suvokti jų svarbą organizacijos vertybių hierarchijoje ir būti pasiryžusiems jas apginti ir palaikyti įvairiomis priemonėmis. Vertybinės orientacijos keitimas reikalauja daug pastangų. Neužtenka vertybę propaguoti. Ji turi atsiskleisti per darbuotojų elgesį konkrečiais veiksmais. Vertybių negalima dirbtinai sureikšminti ir piršti darbuotojams. Išorinis, formalus vertybių priėmimas, giliau jų neįsisąmoninus, iš esmės nekeičia padėties ir gali būti tik konkrečių poreikių ar reikalavimų tenkinimo išraiška. Vertybių „įsitvirtinimas“ organizacijoje – tai procesas, apimantis tam tikrus etapus. Vertybės turi pereiti pristatymo stadiją. Šioje stadijoje ypač svarbus vadovų įžvalgumas. Tik visapusiškai įvertinus situaciją organizacijos padaliniuose ir vyraujančią vertybinę orientaciją, galima parinkti tinkamą pasitikėjimo, atvirumo ir sąžiningumo vertybių pristatymo būdą priimtina darbuotojams forma. Vertybių pristatymo stadijoje atvirumas, sąžiningumas ir pasitikėjimas turėtų būti siejami ne su darbo rezultatais, o su darbuotojo požiūriu į darbą pokyčiais, jo potencialių galimybių atsiskleidimu. Šių vertybių įtaka darbo rezultatams ryškėja vėlesnėse jų gyvavimo ciklo etapuose – įsigyvenimo ir klestėjimo

stadijose. Atviri, sąžiningi ir pasitikintys darbuotojai gali prisiimti ir didesnius įgaliojimus.

Organizacija tampa dvasingesnė, jei vadovavimas daugiau remiasi ne sukurtomis taisyklėmis ir procedūromis, o politika, kai darbuotojas pats gali įvertinti įvairias sprendimo alternatyvas ir, remdamasis organizacijos nuostatomis, jį priimti. Dvasinga organizacija išsiskiria iš kitų ir tuo, kad toleruoja darbuotojų saviraišką. Ji leidžia darbuotojams atvirai išreikšti savo nuomonę, nuotaikas ir jausmus, nebijant dėl pasekmių. Išugdyti organizacijoje tokį darbuotojų laisvumą, kad jie atvirai reikštų savo nuomonę, nėra lengva. 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. Organizacija privalo teikti žmonėms pagalbą, ryškindama vertybinę jų orientaciją. Kai išryškinamos žmogaus vertybės, jam lengviau suprasti ir įvertinti savo poziciją tų vertybių atžvilgiu.

Darbuotojai, kurie puoselėja įmonėje dar nepripažįstamas vertybes ir principus, būdingus dvasingai organizacijai, nepaisydami daugumos nuomonės, yra priskirti ketvirtajai moralinės raidos stadijai.

Apklausoje metu buvo nustatoma darbuotojų, dirbančių inovacijų komandose, moralinės raidos lygis. Čia buvo remiamasi anksčiau aprašyta keturių moralinės raidos stadijų klasifikacija. Todėl moralinės raidos stadija (x) buvo vertinama nuo 1 iki 4. Nustatyta darbuotojo atvirumo priklausomybės nuo jo moralinės raidos lygio aproksimantė:

$$x_1 = 0,2245 + 0,7551x, \quad (2)$$

čia x_1 – darbuotojo atvirumas; x – darbuotojo moralinės raidos stadija.

Taip pat nustatyta darbuotojo idėjiškumo priklausomybės nuo jo moralinės raidos lygio aproksimuojanti funkcija:

$$x_3 = 0,7061 + 0,7388x, \quad (3)$$

čia x_3 – darbuotojo idėjiškumas; x – darbuotojo moralinės raidos stadija.

Tyrimai parodė, kad darbuotojo, dirbančio inovacijų komandoje, suvokimas ir jo moralinės raidos stadija neko-reliuoja.

Remiantis koreliacija nustatyta darbuotojo, dirbančio inovacijų komandoje, atvirumo ir idėjiškumo priklausomybė nuo jo moralinės raidos lygio (1 lentelė). Atliktas darbuotojo kūrybingumo priklausomybės nuo jo suvokimo ir moralinės raidos lygio skaičiavimas (2 lentelė).

1 lentelė. Darbuotojo, dirbančio inovacijų komandoje, atvirumo (x_1) ir idėjiškumo (x_3) priklausomybė nuo jo moralinės raidos lygio (x)

Table 1. The dependence of openness (x_1) and degree of high moral quality (x_3) on moral development level (x) of an innovation team employee

Moralinės raidos stadija (x)	Atvirumas (x_1)	Idėjiškumas (x_3)
1	0,980	1,445
2	1,735	2,184
3	2,490	2,923
4	3,245	3,661

2 lentelė. Darbuotojo, dirbančio inovacijų komandoje, kūrybingumo (y) priklausomybė nuo jo suvokimo (x_2) ir moralinės raidos lygio (x)

Table 2. The team employee's creativity (y) dependence on his/her perception (x_2) and his/her moral development level (x)

	$x = 1$	$x = 2$	$x = 3$	$x = 4$
$x_2 = 1$	2,064	2,909	3,755	4,376
$x_2 = 2$	2,163	3,009	3,896	4,701
$x_2 = 3$	2,263	3,109	3,954	4,800
$x_2 = 4$	2,363	3,208	4,054	4,899
$x_2 = 5$	2,388	3,233	4,079	4,924

4. Išvados

Įvairūs veiksniai skirtingai veikia inovacijų komandos kūrybingumą. Prie neigiamai veikiančių veiksnių reikėtų priskirti jos vidinės motyvacijos dirgiklius. Tai:

1. Suvaržytas pasirinkimas. Šiuo atveju komandai nustatomos ribos, kurių darbuotojai negali peržengti.
2. Priežiūra, kurią vykdo administracija, prižiūradama ir kontroliuodama komandos darbą.
3. Konkurencija. Administracija skatina lenktyniavimą tarp komandų ar organizacijos padalinių (lenktyniaujant problemos sprendžiamos paviršutiniškai ir mažai dėmesio skiriama esminiams klausimams).
4. Laukiamas įvertinimas ir akcentuojamas atlygis (specialistai gali siūlyti ir bandyti naujas idėjas tik tada, kai yra saugūs dėl darbo vietos ir atlygio. Jų pastangos turėtų būti deramai atlygintos pastoviu darbo užmokesčiu ir tuo atveju, jei darbas nebuvo rezultatyvus).

Inovacijų komandoje gali kilti problemų dėl jos narių suderinamumo profesinės kompetencijos srityje. Tačiau daugiausia problemų kyla dėl komandos narių asmeninio suderinamumo. Komandai pereinant įvairias formavimosi stadijas, kyla jos narių tarpusavio priklausomybės, atsakomybės, atvirumo, pasitikėjimo problemos. Efektyviai dirbantys vadovai jaučia, kada komandai reikalinga visa ar iš dalies apribota laisvė ir kada reikalinga organizacijos pagalba. Inovacijų komandos kūrybingumą veikia ne tik organizaciniai veiksniai, bet ir jos narių asmeninės savybės: suvokimas, atvirumas ir idėjiškumas.

Atliktas darbuotojų, dirbančių inovacijų komandose, kūrybingumo veiksnių: atvirumo, suvokimo ir idėjiškumo – tyrimas parodė, kad didžiausią įtaką kūrybingumui turi darbuotojo idėjiškumas, kuris atspindi asmenybės siekį tobulėti. Reikšmingą įtaką turi ir atvirumas, atspindintis asmenybės gebėjimą kvestionuoti susiformavusias pažiūras. Mažiausiai reikšmingas kūrybingumo veiksnys – suvokimas, atspindintis asmenybės siekį pažinti.

Įvairių darbuotojų išpareigojimo organizacijai lygis nėra vienodas. Jų sprendimų priėmimą ir elgesį organizacijoje nevienodai veikia baimės jausmas ir asmeniniai interesai. Atsižvelgdami į vertybinę darbuotojų orientaciją, galime ne tik sistemingai nagrinėti inovacijų komandos narių siekį pažinti, gebėjimą kvestionuoti savo pažiūras, siekį tobulėti, bet ir geriau suprasti, kodėl skirtingi žmonės savo sprendimams taiko skirtingus etinius standartus. Tai priklauso nuo jų moralinės raidos lygio. Straipsnyje pateikta siūloma moralinės raidos lygio loginės gradacijos schema, kurią sudaro keturios moralinės raidos stadijos. Pirmajai stadijai siūloma priskirti darbuotojus, kurių sprendimus riboja baimės jausmas, silpninantis žmogaus valią, gniuždantis iniciatyvą, veiklumą ir kūrybingumą. Antrajai stadijai siūloma priskirti darbuotojus, kurių sprendimus riboja asmeniniai interesai. Trečiajai stadijai priskirtini darbuotojai, kurie, priimdami sprendimus, laikosi išpareigojimų organizacijai principo. Tokie darbuotojai, priimdami sprendimus ir vykdydami prisiimtus išpareigojimus, laikosi nustatytos organizacijoje tvarkos. Darbuotojus, kurie puoselėja įmonėje dar nepripažįstamas vertybes ir principus, būdingus dvasingai organizacijai, nepaisydami daugumos nuomonės, siūloma priskirti ketvirtajai moralinės raidos stadijai.

Atliktas tyrimas taikant ekonometrinius metodus, parodė, kad darbuotojo, dirbančio inovacijų komandoje, moralinės raidos lygis turi įtakos jo atvirumui, atspindinčiam gebėjimą kvestionuoti savo pažiūras, ir idėjiškumui, atspindinčiam tobulumo siekį. Darbuotojo suvokimas, atspindintis pažinimo siekį, nekoreliavo su jo moralinės raidos stadija.

Darbuotojo, dirbančio inovacijų komandoje, kaip asmenybės kūrybingumui tirti siūlomas modelis, jungiantis šiuos veiksnius: idėjiškumą ir atvirumą, kurie priklauso nuo jo moralinės raidos lygio, ir suvokimą. Asmenybės moralinės raidos stadiją, remiantis jo elgesiu, turėtų nustatyti bendradarbiai. Idėjiškumas, suvokimas ir atvirumas vertinami balais apklausos metu. Juos turėtų nustatyti tiriamojo bendradarbiai. Žinant darbuotojų moralinės raidos lygio charakteristikas ir jų įtaką tobulumo siekiui bei gebėjimui kvestionuoti susiformavusias pažiūras, galima tikslingiau formuoti inovacijų komandas. Natūralu, kad komandoje susidaro įvairių lygių mišinys. Svarbu, kokio lygio yra dauguma ir kokį statusą bei vaidmenį komandoje užims aukštesnės moralinės raidos lygio nariai. Nuo to priklauso ne tik kokiais kriterijais remsis komandos nariai, priimdami sprendimus profesinės kompetencijos srityje, bet ir kaip bendraus, kokios normos susiformuos.

Literatūra

- Ashmos, D. P.; Duchon, D. 2000. Spirituality at work: a conceptualization and measure, *Journal of Management Inquiry* June, 139.
- Becker, T. E.; Billings, R. S.; Eveleth, D. M.; Gilbert, N. L. 1996. Foci and bases of employee commitment: implications for job performance, *Academy of Management Journal* 39: 464–482. <http://dx.doi.org/10.2307/256788>
- Conlin, M. 1999. Religion in workplace: the growing presence of spirituality in corporate America, *Business Week* November 1: 151–158.
- Elizur, D.; Koslowsky, M. 2001. Values and organizational commitment, *International Journal of Manpower* 22: 593–599. <http://dx.doi.org/10.1108/01437720110408967>
- Frankl, V. E. 2007. *Sielogyda*. Vilnius: Vaga. 354 p.
- Goleman, D. 2007. *Emocinis intelektas*. Vilnius: Presvika. 361 p.
- Kasiulis, J.; Barvydienė, V. 2005. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija. 327 p.
- Kavaliauskienė, Ž. 2009. Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2(15): 82–93.
- Maceika, A.; Strazdas, R.; Maciukevičienė, L. 2007. Darbuotojų inovatyvumas pramonės įmonių vertybių sistemoje, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 8(1): 44–50. <http://dx.doi.org/10.3846/btp.2007.08>
- McCormik, D. W. 1994. Spirituality and management, *Journal of Managerial Psychology* 9(6): 5–9. <http://dx.doi.org/10.1108/02683949410070142>
- Meyer, J. P.; Stanley, D. J.; Herscovitch, L.; Topolnytsky, L. 2002. Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta – analysis of antecedents, correlates and consequences, *Journal of Vocational Behavior* 61(3): 20–52. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mirvis, P. H. 1997. Soul work in organizations, *Organization Science* 8(2): 193–197. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.8.2.192>
- Petkevičiūtė, N.; Kalnina, I. 2004. Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 31: 179–193.
- Riketta, M. 2005. Organizational identification: a meta – analysis, *Journal of Vocational Behavior* 66: 358–384. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Robbins, S. P. 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 374 p.
- Rogers, C. R. 2005. *Apie tapimą asmeniu*. Vilnius: Via Recta. 187 p.
- Runco, M. A. 2004. Creativity, *Annual Reviews of Psychology* 55: 657–687. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141502>
- Simonton, D. K. 2000. Creativity: cognitive, personal, developmental and social aspects, *American Psychologist* 55–1: 151–158.
- Tatarkiewicz, W. 2007. *Šešių sąvokų istorija*. Vilnius: Vaga. 488 p.
- Urban, K. K. 1990. Recent trends in creativity research and theory in Western Europe, *European Journal for High Ability* 1: 99–113. <http://dx.doi.org/10.1080/0937445900010114>
- Van Vianen, A. E. M. 2000. Person-organization fit: the match between “newcomers” and “recruiters” preferences for organizational cultures, *Personnel Psychology* 63: 1–32.
- Vuuren, M.; Veldkamp, B. P.; Jong, M. D. T.; Seydel, E. R. 2008. Why work? Aligning foci and dimensions of commitment along the axes of the competing values framework, *Personnel Review* 37(1): 47–65. <http://dx.doi.org/10.1108/00483480810839969>
- Wagner-Marsh, F.; Conley, J. 1999. The spirituality – based firm, *Journal of Organizational Change Management* 12(3): 292–302. <http://dx.doi.org/10.1108/09534819910282135>

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