



ISSN 1648-0627 print

ISSN 1822-4202 online

VERSLAS: TEORIJA IR PRAKTIKA
BUSINESS: THEORY AND PRACTICE

<http://www.btp.vgtu.lt>; <http://www.btp.vgtu.lt/en>

2007, Vol VIII, No 1, 44–50

DARBUOTOJŲ INOVATYVUMAS PRAMONĖS ĮMONIŲ VERTYBIŲ SISTEMOJE

Augustinas Maceika¹, Rolandas Strazdas², Liuda Maciukevičienė³

^{1,2}*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, J. Basanavičiaus g. 28, LT-03224 Vilnius, Lietuva*
El. paštas ¹maceika@delfi.lt; ²r.strazdas@takas.lt

³*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*
El. paštas ³maciukeviciene.liuda@gmail.com

Įteikta 2006-10-13; priimta 2007-01-05

Santrauka. Analizuojamas darbuotojų inovatyvumas ir jo pozicija pramonės įmonės vertybių sistemoje. Remiantis teorine medžiaga nagrinėjama pramonės įmonių vertybių sistemos sandara, darbuotojų inovatyvumo kaip vertybės samprata bei svarba įmonės veiklai. Pateikiami metodai darbuotojų inovatyvumo lygiui ir pozicijai vertybių sistemoje nustatyti.

Reikšminiai žodžiai: vertybės, pramonės įmonės vertybių sistema, inovatyvumas, kūrybiškumas, darbuotojų inovatyvumo pozicija vertybių sistemoje.

INNOVATIVENESS OF THE PERSONNEL IN THE INDUSTRIAL ENTERPRISES VALUE SYSTEM

Augustinas Maceika¹, Rolandas Strazdas², Liuda Maciukevičienė³

^{1,2}*Vilnius Gediminas Technical University, J. Basanavičiaus g. 28, LT-03224 Vilnius, Lithuania*
E-mail: ¹maceika@delfi.lt; ²r.strazdas@takas.lt

³*Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania*
E-mail: ³maciukeviciene.liuda@gmail.com

Received 13 October 2006; accepted 5 January 2007

Abstract. In the article analysis of workers innovativeness position in the value system of industrial enterprise was made. Based on theoretical material the structure of the industrial enterprise value system, workers innovativeness as value conception and its importance for enterprise activity were investigated.

Keywords: values, value system of industrial enterprise, innovativeness, creative, workers innovativeness position in the value system.

1. Įvadas

Intensyvios konkurencijos sąlygomis pramonės įmonių veikos sėkmę daugiausia lemia inovaciniai veiksniai. Tik nuolatinis produkcijos, technologijų, gamybos aprūpinimo, vadybos ir darbo metodų atnaujinimas užtikrina, kad įmonė galės išlaikyti ar išplėsti užimamus rinkos segmentus. Esamą pramonės įmonių vertybių sistemą sudaro vertybės, išdėstytos įvairiais hierarchiniais lygiais. Darbuotojų inovatyvumas yra vertybė, kuri įvairiose įmonėse užima

skirtingą hierarchinį lygį vertybių sistemoje. Dauguma šiuo metu vyraujančių motyvacijos teorijų vienareikšmiškai neatsako į klausimą – kas iš tikrųjų skatina darbuotojus būti inovatyvius ir sėkmingai atlikti užduotis. Šiame darbe nagrinėjama, kaip darbuotojų inovatyvumas galėtų būti įvertintas kaip vertybė ir koku būdu galima taikyti skatinimo priemones, kad darbuotojai savo darbe naudotų kuo daugiau naudingų inovacijų. Šiuo metu tema yra aktuali, nes kuriant ir gaminant vis kokybiškesnius gaminius tenka

spręsti tiek materialinės bazės, tiek nuolatinio procesų atnaujinimo problemas, išnaudojant visas turimas galimybes maksimaliai projektų sėkmei. Iš egzistuojančių teorijų analizės šiame darbe išryškinama pramonės įmonių vertybių sistema ir darbuotojų inovatyvumo pozicijos vertybių hierarchijoje užėmimo mechanizmas, kuris gali būti panaudotas praktinėje veikloje.

Tyrimo objektas – darbuotojų inovatyvumas pramonės įmonių vertybių sistemoje.

Problema – siekiant įmonių veiklos sėkmės, vienas iš svarbiausių veiksnių, užtikrinančių tokią veiklą, yra darbuotojų inovatyvumas, tačiau teoriniu požiūriu nėra aišku, kaip šis inovatyvumas tampa įmonės vertybių sistemos dalimi ir kokią poziciją jis ten užima.

Tiksiai – išnagrinėti pramonės įmonės darbuotojų inovatyvumą kaip vertybę ir nustatyti šios vertybės poziciją įmonės vertybių sistemos hierarchijoje. Išnagrinėti veiksnius, skatinančius darbuotojus būti inovatyvius ir šios vertybės pozicijos augimą.

Metodai – mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių apžvalga, struktūrinė sisteminė analizė.

2. Pramonės įmonių vertybių sistema

Pramonės įmonių vertybių sistemą sudaro vertybių šerdis, įtakos grupių vertybių posistemis ir vertybių vertinimo bei pozicijos vertybių hierarchijoje nustatymo komponentas.

Atliekant struktūrinę sisteminę analizę, išskirtos vertybių sistemos įtakos grupės ir jų sudaromi posistemiai (1 pav.). Analizuojant literatūros šaltinių medžiagą, nustatyta, kad pramonės įmonei turinčias poveikį įtakos grupes galima suskirstyti į vartotojų, darbuotojų, savininkų, partnerių, valstybės ir kitas. Kiekviena iš šių grupių savitai suvokia vertybes, todėl vertybių sistema susiformuoja iš įvairių individų vertinimų, sujungiamų į bendrą grupės nuomonę. Čia svarbiausias yra pirkėjo grupės vertinimas, tačiau dėl nuomonių įvairovės galimi prieštaravimai tarp atskirų individų ir jų grupių vertybių vertinimo bei pozicijos hierarchijoje nustatymo. Šiuolaikinėje visuomenėje didelę įtaką turi globaliu mastu susiformavusios ir pripažįstamos vertybės. Globalizacija, sujungus pasaulį komunikacijų tinklais, leidžia paskleisti vertybių vertinimą, inovacijas ir pasiūlyti produktus vartotojams, esantiems įvairiuose geografiniuose taškuose. Vartotojo poreikis gali būti patenkinamas siūlant daugybę produktų modifikacijų (pvz., gali skirtis dizainas, spalva, techninės charakteristikos, kaina) taip pat produkto kaip vertybės apibūdinimą atitinkantį vartotojo suvokimą. Vartotojai gali užsisakyti produktą su jiems sudarytu tinkamu detalių ir savybių rinkiniu. Tenkinamos globalius vartotojų poreikius inovatyviems vertingiems produktams, kompanijos jungiasi į aljansus, kad galėtų geriau išnaudoti turimas galimybes [1].

Vartotojui ir grupėms svarbu ne tik produktas kaip vertybė, bet ir kokiomis vertybėmis remiantis jis buvo sukur-

tas, kokį poveikį pramonės įmonių vertybių sistema daro visuomenei bei aplinkai.

Vartotojas produktą kaip vertybę nustato ir pasirenka pagal maksimalią jos vertę ir teikiamą naudą, skiriant ribotą sąnaudas prekės paieškai, žinioms, mobilumui ir pajamų dydžiui [2]. Produktas gali būti kuriamas tiek individualaus vartotojo, tiek vartotojų grupės poreikiams tenkinti. Vienetinė gamyba vykdo individualius užsakymus, o masinė gamyba efektyvi globaliu mastu, atsižvelgiant į susiformavusių bendrą vertybių sampratą.

Pramonės įmonėse svarbiausios vertybės turi lemti, koks produktas bus sukurtas gamybos procese. Vertinant produktą kaip vertybę, vienas naudingiausių rodiklių yra pridėtinė vertė, nors jis ne iki galo išreiškia prekę kaip vertybę vartotojui. Pridėtinė vertė skaičiuojama kaip pajamų iš pardavimo ir visų medžiagų, energijos bei paslaugų, reikalingų tam pardavimui, sąnaudų skirtumas [3]. Šis rodiklis tik parodo, koks bus gautas pelnas. Pagrindinę vertę sudaro visos sąnaudos, skirtos produktui sukurti bei realizuoti, tačiau vartotojas prekę gali suvokti kaip jam svarbią vertybę ir mokėti už tai. Sėkmingai prekės realizacijai būtina, kad jos vertė atitiktų pirkėjo poreikius ir galimybes ją įsigyti, o pasitenkinimas ją naudojant stimuliuotų papildomą pirkimą [2]. Vertei padidinti taikomas funkcinės vertinės analizės metodas [4, 5]. Analizuojamos įvairios produkto funkcijos ir lyginamos su reikalingomis sąnaudomis. Tai palengvina vertės, reikalingos vartotojui, sukūrimo procesą. Pajamos iš pardavimo, o ypač pridėtinė vertė sudaro sąlygas darbuotojų motyvacijai lanksčia atlyginimų bei premijų sistema.

Pagrindinės pajamos gaunamos realizavus produkciją. Čia susiduriama su įmonėje ir jos aplinkoje vyraujančia vertybių sistema ir poveikiu jai. Įvairios įtakos grupės, tarp jų įmonės darbuotojai, tiekėjai, vartotojai (1 pav.) turi savo vertybių posistemius ir juose vyraujančios vertybės bei jų supratimas gali prieštarauti vienos kitoms, tačiau dėl visuomeninio vertybių vertinimo ir visumos suvokimo pavyksta išskirti vyraujančias globalioje visuomenėje vertybes, ir taip nustatomas įmonės kuriamos produkcijos poreikis. Už sukurtas įmonėje ir realizuotas rinkoje vertybes atlyginama jų kūrėjams. Ilgalaikis vertybių naudojimas gali tapti papildomu motyvacinio veiksmu jas kurti. Egzistuoja vertybės, kurių vertė, laikui bėgant, auga ir jų kūrėjai turėtų jausti dėl to pasitenkinimą, kaip paskatą tokias vertybes kurti.

Pramonės įmonių savininkai ir valstybinės struktūros suinteresuotos gauti lėšų už dividendus ar mokesčius. Jų vertybių hierarchija gali skirtis nuo įmonėje egzistuojančios, todėl reikalingi kontaktai tarp šių grupių atstovų ieškant bendrų interesų.

Eksplloatuojant inovatyvias technologijas stengiamasi maksimaliai išnaudoti jų teikiamas galimybes ir apmokėti pirkimo bei įdiegimo sąnaudas, siekiama išplėsti užimamą rinkos dalį, kad būtų geriau tenkinami vartotojų poreikiai.

Tam tikslui nuolat gerinama kokybė, sumažinamos gamybos sąnaudos, o kartu ir kaina [5–7]. Šį procesą padeda lengviau realizuoti įmonės partneriai, kurie taip pat turi savo vertybių suvokimą ir vertinimą.

Įmonėje dirbančių darbuotojų vertybių samprata gali būti skirtinga, todėl vertybių vertinimo, kūrimo bei naudojimo procese tenka taikyti skirtingas motyvacijos priemones. Šiuo metu aktualu, kad darbuotojai save motyvuotų individualiai, nes tai užtikrina geriausią užduočių įvykdymą [8].

Vertybių vertinimo ir kūrimo proceso ir įvairių įtakos grupių analizė parodė, kad turi egzistuoti komponentas, jungiantis įvairių įtakos grupių vertybių suvokimą ir jų kūrimo procesą. Šį komponentą siūloma pavadinti pramonės įmonių vertybių sistemos šerdimi, kurios pagrindą sudaro vertybinė integracija. Tai įvairių vertybių visumos dalių, nuolatinio elementų atnaujinimo ir sujungimo į visumą procesas. Šio proceso metu įmonės vertybių sistema susilieja su globalioje visuomenėje vyraujančių vertybių sistema. Dėl šio susiliejimo gaunama pramonės įmonių vertybių sistemos šerdis, turinti tam tikrą vertybių hierarchiją, išimtis ir prieštaravimus tarp atskirų individų ir grupių vertybių suvokimo.

Vertybinė integracija pasiekama suvokus vertybių prigimtį ir jas įvertinus pagal kiekvienoje įtakos grupėje pasirinktus kriterijus. Kriterijai gali būti tiek asmeniniai, tiek nustatyti grupės. Bendras vertinimas vyksta įtakos grupių nariams bendraujant ir stebint aplinką.

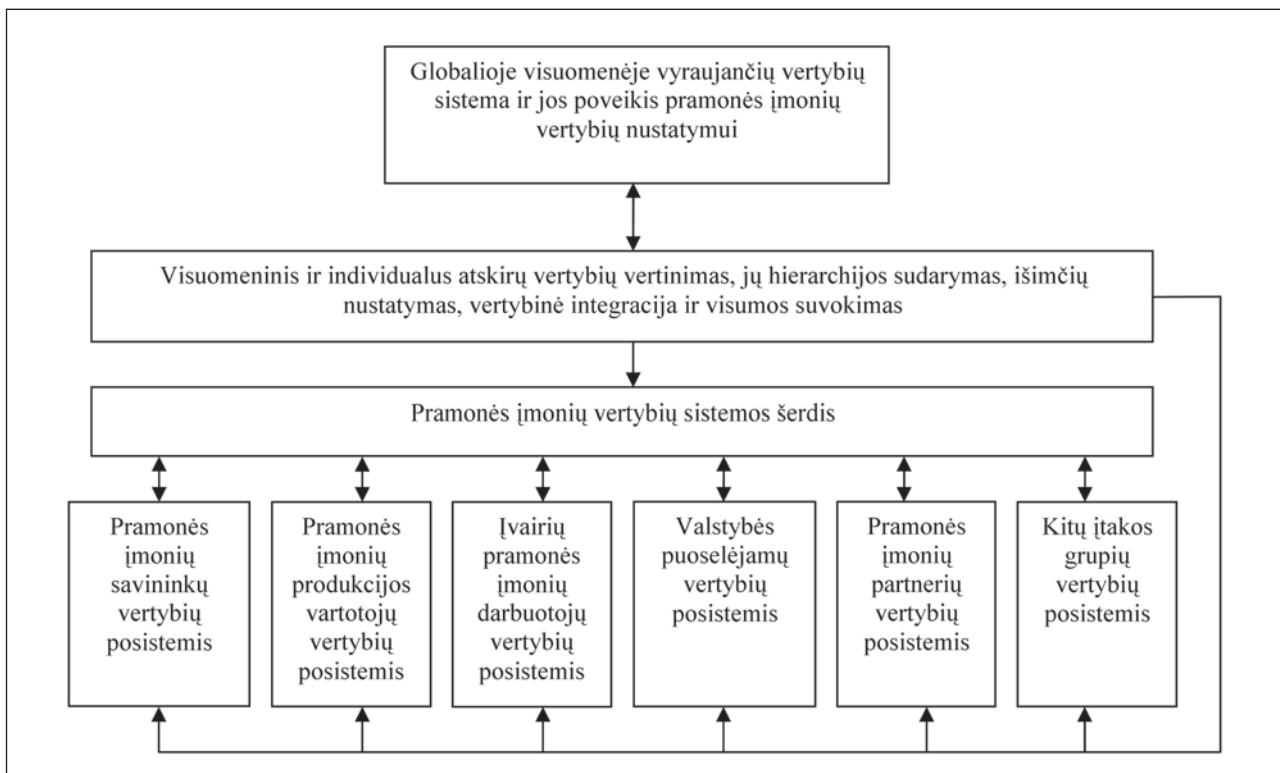
3. Darbuotojų inovatyvumas kaip vertybė

Darbuotojų inovatyvumas pasireiškia jų gebėjimu atnaujinti materialiosios ir nematerialiosios kultūros elementus, užtikrinant gamybos ir teikiamų paslaugų bei prekių kaitos procesą, naudojant naujas mokslo žinias, taikant darbo metodus, technologijas, patentuotus išradimus. Darbuotojų inovatyvumas skirtas visuomenės ar atskirų vartotojų grupių poreikiams patenkinti, todėl jį įvertinant kaip vertybę būtina atsižvelgti, kiek tai svarbu vartotojų įtakos grupei ir kiek inovatyvumas atitinka globalios visuomenės vertybinį suvokimą.

Darbuotojų inovatyvumas apima tokias jų savybes, kaip *kūrybiškumas* ir *verslumas*. Tai sudaro naujų vertybių bei inovacijų sukūrimo ir sklaidos prielaidas (2 pav.).

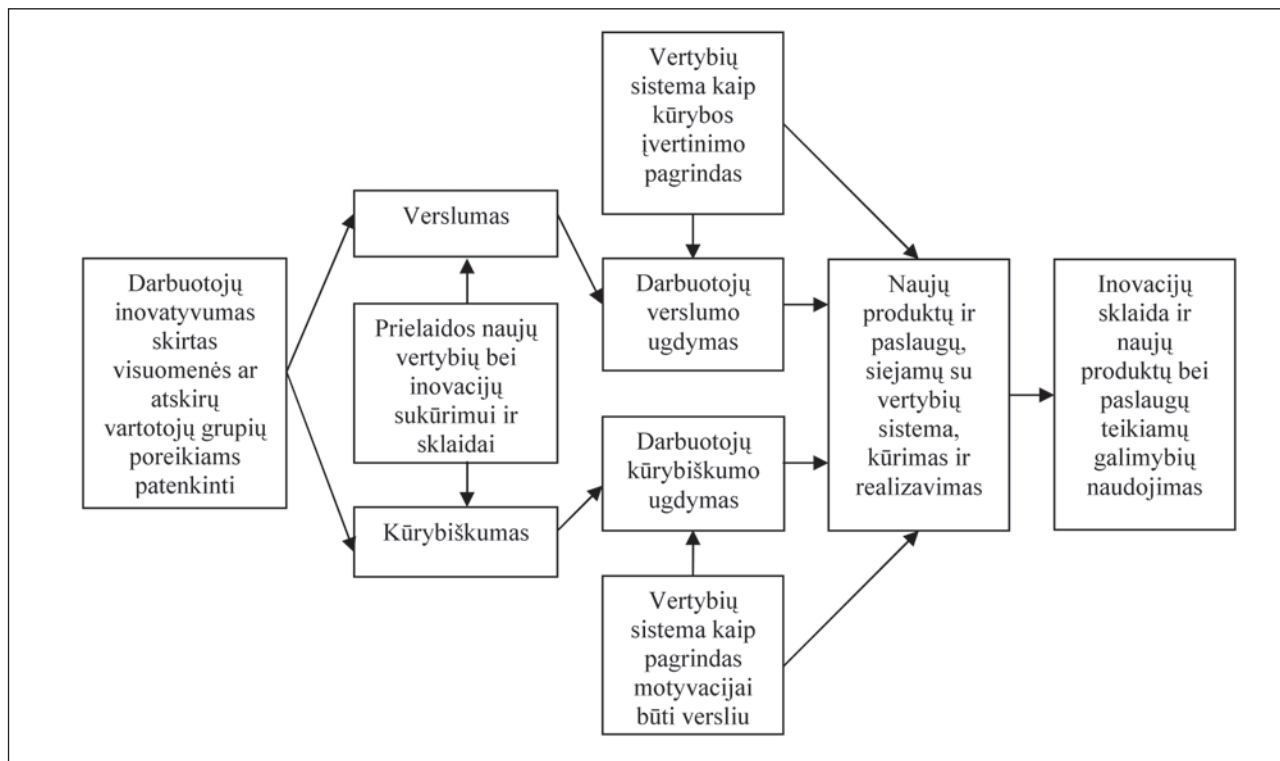
Darbuotojų kūrybiškumas – reikšmingas indėlis inovatyvioje įmonės veikloje [9]. Dažnai kūrybiškumas apibrėžiamas kaip naujų idėjų sukūrimas, sprendimų radimas arba esminis problemų performulavimas [10].

Kūrybiškumą galime suprasti ir kaip žmogišką savybę, kurią veikia kompetencija, kūrybinio mąstymo įgūdžiai bei motyvacija [10]. Kompetencija yra visos žmogaus turimos žinios tam tikroje veiklos srityje. Kūrybinio mąstymo įgūdžiai – gebėjimas sujungti turimas idėjas į naujus ir prasmingus junginius, gebėjimas formuluoti naujas problemas ir ieškoti įvairių tos pačios problemos sprendimo variantų. Kūrybinio mąstymo tikslas – pažadinti smalsumą, pasikliauti vaizduote, mąstyti peržengiant įsigaliojusias normas.



1 pav. Pramonės įmonių vertybių sistema

Fig 1. The value system of industrial enterprises



2 pav. Darbuotojų inovatyvumo kaip vertybės naudojimo įmonės veikloje procesas

Fig 2. The process of using workers innovativeness as value in an enterprise activity

Pats kūrybinis mąstymas svarbus ne tik kuriant naujus produktus. Greitai kintančioje aplinkoje dauguma vadybos veiksnių ir sprendimų turi būti kūrybiški, kadangi paprasti sprendimai tokioje aplinkoje netinka.

Verslumas – tai žmogiškasis potencialas, tikėjimas savo sėkminga veikla kintančioje aplinkoje. Verslumas – įgimtos ir įgytos žmogaus savybės, leidžiančios jam novatoriškai mąstyti, sujungti kapitalą, darbą, gamtinius išteklius, organizuoti verslą, įgyvendinti novacijas, aktyviai bei rizikingai veikti, siekiant pelno.

Pramonės įmonių vertybių sistema yra darbuotojų kūrybos įvertinimo pagrindas, taip pat ši sistema sudaro pagrindą motyvacijai būti versliu žmogui. Skirtingi darbuotojai gali būti įvairaus kūrybiškumo ir verslumo, tačiau veikla ir galutinis produktas yra kolektyvinio darbo rezultatas. Siekiant bendros veiklos sėkmės, reikia panaudoti inovacinius darbuotojų sugebėjimus ir gauti sinerginį efektą. Inovacijų įdiegimas labiausiai susijęs su pokyčių įgyvendinimu tiek pačioje organizacijoje, tiek jos aplinkoje, taip pat planavimo ir organizacinių darbų, kuriems įgyvendinti reikalingas lyderis, turintis aiškia ateities viziją, gebantis išlaisvinti kitų darbuotojų fantaziją ir kūrybines galias, suburiantis juos į grupes, pasiūlantis veiklos kryptis, atrandant ir užimant rinkas naujam produktui, suformuojantis optimalią organizacinę struktūrą [5, 7, 11, 12].

Vadovai – lyderiai, suvokdami darbuotojų inovatyvumą kaip vertybę, turi ugdyti jų *kūrybiškumą* ir *verslumą*.

Kūrybiškumas yra labai sudėtingas ir kompleksiškas procesas, kurio negalima valdyti tiesiogiai. Vadybininkai turi sukurti situacijas, kad darbuotojas galėtų patenkinti savo poreikius, ir susieti tai su organizacijos tikslo įgyvendinimu.

Tradicinė vadyba teigia, kad veikla turi būti nukreipta į tam tikrus tikslus. Tačiau per daug dėmesio iš anksto apibrėžtiems tikslams gali tapti kūrybiškumo kliūtimi. Šį procesą svarbu nukreipti, bet reikėtų vengti apibrėžti norimą galutinį veiklos rezultatą. Darbo tikslas turėtų būti išreiškiamas plačiomis sąvokomis, kad žmonės galėtų pritaikyti daug skirtingų požiūrių ir sprendimų. Šiame procese svarbūs vadybininkų įgūdžiai suformuluoti ir išreikšti viziją. Vienas iš svarbiausių vadovavimo bruožų – tai gebėjimas pasiūlyti patrauklią viziją, kuri suteikia gyvenimui ir darbui prasmę ir tikslą. Kūrybinio darbo tikslai turėtų veikti kaip informuojamo ir kryptį reguliuojančio pobūdžio mechanizmas, o ne kaip iš anksto nustatytas vertinimo standartas, kuris gali nuslopinti vidinę motyvaciją ir smalsumą [13].

Organizuojant kūrybinę veiklą svarbu *teisingai paskirstyti laiką, atsižvelgti į reikalingas žinias, informaciją, asmeninius darbuotojų pomėgius bei sukurti palankią darbo aplinką*. Konkrečios srities *žinios* gali turėti tiek teigiamų pasekmių (žinios didina galimybę sukurti naują supratimą), tiek neigiamų pasekmių (specifinės žinios gali apsiriboti tik išmoktais rutininiais apibrėžimais ir taip užkirsti kelią visiškai naujiems požiūriams) [13]. Šią problemą galima

spręsti, pasitelkiant darbo grupes, kuriose suburiami specialistai, turintys skirtingų žinių ir patirtį. Tokiu būdu sukuriamas platus požiūrių spektras, leidžiantis efektyviau spręsti problemas [14].

Kūrybinis darbas taip pat priklauso nuo reikiamos *informacijos* prieinamumo. Organizacija turi nuolatos stebėti besiplėtojančias naujas technologijas ir naujus veiklos metodus. Gauti reikalingų žinių ir informaciją galima remiant profesinį tobulinimąsi ir profesinį bendradarbiavimą su kitomis įmonėmis.

Kūrybinei veiklai labai svarbu skirti pakankamai *laiko*, tačiau tik iki tam tikros ribos. Neriboti laiko ištekliai, skirti kūrybiniam darbui, gali priversti žmones įdėti per daug pastangų sprendimams, kuriuos tobulinti konkrečiu atveju nėra prasmės arba ekonomiškai nenaudinga. Užduoties pobūdis ir sudėtingumas turėtų lemti kūrybai skiriamo laiko kiekį ir jo vadybos lankstumą. Kai reikia įvertinti daug aplinkybių, dirbti su daug informacijos šaltinių, tam skiriama daugiau laiko ir lankstumo.

Kuriant kūrybinę *darbo aplinką*, reikia stengtis pašalinti įvairius organizacinius trukdžius, kurie gali neigiamai paveikti kūrybinio darbo efektyvumą ir sutelktumą. Ypač pavojingi išoriniai įvykiai, kurie sukelia spaudimą ar stresą bei gali sumažinti vidinę motyvaciją ir smalsumą, reikalingą kūrybai [13]. Fizinė aplinka bei erdvinis darbo vietų išdėstymas taip pat veikia kūrybiškumą. Individai, kurie dirba erdvėje su tankiai išdėstytomis darbo vietomis, pasižymi mažesne vidine motyvacija ir kūrybiškumu. Tai galima paaiškinti tuo, jog tokioje aplinkoje tenka daugiau bendrauti, dėl to asmuo yra dažnai atitraukiamas nuo darbo [15].

Kūrybinei veiklai ne mažiau svarbūs yra motyvaciniai veiksniai būti inovatyviam. Motyvacija suteikia paskatą veikti siekiant užsibrėžto tikslo [10].

Motyvacijos veiksnių vertinimui lengvinti atlyginimas skirstomas į vidinį ir išorinį [16]. Atlyginimas – tai viskas, ką darbininkas laiko vertingu sau, tačiau įvairių žmonių vertybių supratimas yra skirtingas, specifinis, kaip ir atlyginimo įvertinimas ir jo santykinė vertė.

Vidinį atlyginimą suteikia pats darbas, pavyzdžiui, pasiekto rezultato pojūtis, turiningumas ir atliekamo darbo reikšmingumas, savigarba. Draugystė, atsirandanti darbo metu, taip pat yra vidinis atlyginimas. Vidinis atlyginimas – atitinkamą darbo sąlygų sudarymas ir tikslus užduočių nustatymas.

Išorinis atlyginimas – tai toks atlyginimas, kurį suteikia ne darbas, o organizacija. Tai gali būti atlyginimo padidinimas, pareigų pakėlimas, tarnybinio statuso ir prestižo simboliai, pripažinimas, papildomos išmokos (papildomos atostogos, asmeninis automobilis, atskirų sąnaudų ir draudimo apmokėjimas).

Motyvuojant pramonės įmonės darbuotojus būti inovatyvius, pasirenkami įvairūs motyvaciniai veiksniai, tiek

atsižvelgiant į poreikius, tiek į procesines teorijas, tačiau šiose teorijose per mažai dėmesio skirta išsiaiškinimui, kas iš tikrųjų yra vertinga **darbuotojams ir kokios vertybės** patenkins jų poreikius.

Pasirenkant skatinimo veiksnius, svarbu nustatyti, kurie iš jų lemia efektyvų darbų atlikimą ir ar darbuotojai jaučia pasitenkinimą nuveiktu darbu. Vienas pagrindinių motyvacijos veiksnių yra atlyginimo dydis [16]. Tam, kad nustatytų vidinio ir išorinio atlyginimo dydį, organizacija turi iširti ir nustatyti darbuotojų poreikius. Svarbus aspektas, į kurį reikia atsižvelgti, – tai asmeniniai pomėgiai, domėjimosi sritys ir pamėgtas darbo stilius.

Šiuo metu pereinama nuo darbo pagal generalinį planą prie darbo su įvairiais projektais, kuriems kuriamos darbo grupės [5, 17]. Kalbant apie kūrybiškumo skatinimą dažniausiai turimas omenyje kūrybiškumui palankių sąlygų sudarymas ir kūrybinės veiklos organizavimas, kuris apima tikslų nustatymą, išteklių paskirstymą, vertinimą, atlyginimo ir grupinio darbo taikymą. Darbas grupėje, vykdant bendrus projektus, sudaro palankias sąlygas plėsti savo žinias ir įgūdžius. Grupės nariams tai galimybė mokytis vienas iš kito, tuo pačiu metu didinant asmeninį profesinį augimą. Šiais laikais darbas grupėse – tai įmonės sėkmės ir kūrybiškumo pagrindas.

Tokių grupių motyvacijai tenka išnagrinėti, kas skatina žmones atlikti darbą geriausiai. Tuo tikslu nustatomi projekto grupės narių poreikiai, įkainojami veiksniai, motyvuojantys žmones atlikti darbą puikiai, užtikrinamas tinkamas svarstymas ir paminėjimas, kai reikia, vadovaujama pirminės motyvacijos poveikio darbo našumui studijoms.

Taikoma grupinė motyvacija [17] ir atsakoma į klausimus:

1. Kas motyvuoja grupę atlikti darbą geriausiai?
2. Ar komandos vadybininkas yra lyderis su priimtinu komandos nariams stiliumi?
3. Ar grupė produktyvi? Jei ne, tai kodėl?
4. Ką reikia nuveikti pasitenkinimo ir grupės narių darbo našumui padidinti?
5. Ar grupės susitikimai valdomi tokiu būdu, kad žmonės jaučiasi paremiami? Prislėgti?

Grupinė motyvacija yra daug efektyvesnė, nes leidžia sukongcentruoti dėmesį į pramonės įmonės užsibrėžtus tikslus ir sukuria sąlygas, kad atlyginimas už darbą konsoliduotų grupės narius.

Analizuojant, kaip vertybės veikia įvairių poreikių tenkinimą, galima parinkti motyvavimo priemones taip, kad jos užtikrintų naujų produktų ir paslaugų kūrimą ir realizavimą, jas susiejant su vertybių sistema ir naudojant jų teikiamas galimybes. Kontroluojama komercinė inovacijų sklaida užtikrintų lėšų gavimo šaltinį padengti jų sukūrimo sąnaudas.

4. Darbuotojų inovatyvumo pozicijos pramonės įmonių vertybių sistemoje nustatymas

Nustatant darbuotojų inovatyvumo poziciją pramonės įmonių vertybių sistemoje, tenka išspręsti sudėtingą vertinimo problemą. Įvairios darbuotojų grupės gali skirtingai suvokti inovatyvumą kaip vertybę ir šio parametro užimamą poziciją vertybių hierarchijoje. Nedidelė dalis darbuotojų inovatyvumą gali iškelti į aukščiausią poziciją, o didžioji dauguma – jam skirti vidutinę ar žemesnę poziciją. Inovatyvumas gali užimti lygiavertę poziciją su kitomis vertybėmis, taip pat gali būti taikomos įvairios išimtys, kada inovatyvumas bus žemesnio rango vertybė nei, pavyzdžiui, geras atlyginimas ar malonus darbas.

Mes siūlome darbuotojų inovatyvumo poziciją nustatyti remiantis įvairių pramonės įmonėse dirbančių grupių skirtingu vertinimu, vaizduojant šį vertinimą grafiškai: vienoje ašyje atidedama inovatyvumo pozicija vertybių hierarchiniame lygyje, tai parodo, kokia pozicija užimama vertybių skalėje, jei maksimalus įvertinimas yra lygus 100 procentų. Skirtingas darbuotojų grupių vertinimas pateikiamas procentine išraiška atskiriems lygiams vertinti, tai padeda nustatyti vertinimo svorį.

Pateikiame galimą vertinimo pavyzdį (3 pav.). Reikia pažymėti, kad inovatyvumo kaip vertybės vertinimas gali nuolat kisti, nes kinta darbuotojų išsilavinimas ir požiūris į inovacijas kaip į sėkmingos veiklos pagrindą. Įvairiose pramonės įmonėse taip pat galimas skirtingas inovatyvumo kaip vertybės įvertinimas.

Nustačius atskirų grupių inovatyvumo kaip vertybės įvertinimą galima priimti sprendimus, kaip kryptingai motyvuoti darbuotojų grupes, kad jos kurtų ir diegtų įmonei svarbias inovacijas.

5. Išvados

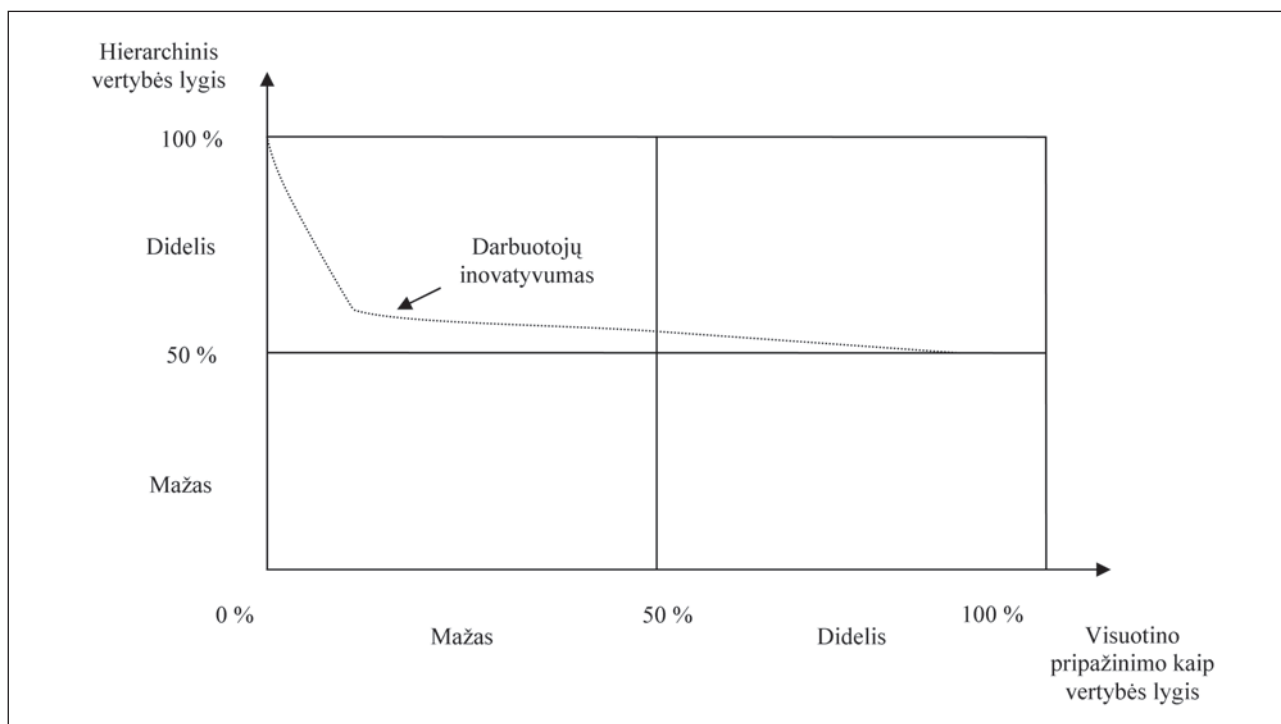
Analizuojant pramonės įmonių vertybių sistemą ir darbuotojų inovatyvumo kaip vertybės poziciją šioje sistemoje nustatyta, kad:

1. Šiuo metu egzistuoja globali visuomenės vertybių sistema, kuri apima atskirų įtakos grupių apibendrintus vertybių posistemius. Įtakos grupės gali turėti skirtingą ir prieštarinę vertybių sampratą, tačiau visuomeninis vertybių vertinimas leidžia suvokti visumą, kuri svarbi įtakos grupių poreikiams nustatyti.

2. Vertybių sistema gali būti panaudota įmonės darbuotojų motyvacijai būti inovatyviems ir kurti atnaujintą produkciją bei tobulinti darbo procesą.

3. Vertybinė integracija yra svarbus elementas, jungiantis inovacijų ir vertybių formavimo procesą su jų kiekybiniu įvertinimu ir suvokimu apie įmonės vertybių sistemos susiliejamą su globalioje visuomenėje vyraujančių vertybių sistema.

4. Vienas iš pagrindinių įmonių inovacinės veiklos skatinimo būdų yra darbuotojų kūrybiškumo naudojimas, kuris leidžia sukurti visiškai naujas idėjas ir pasiūlyti efektyvius problemų sprendimo būdus, kurie gali tapti naujų produktų ar paslaugų pagrindu.



3 pav. Darbuotojų inovatyvumo pozicija pramonės įmonių vertybių sistemoje

Fig 3. The position of workers innovativeness in the industrial enterprises value system

5. Darbuotojų inovatyvumui kaip vertybei įvertinti imanoma taikyti kiekybinį metodą, kai skirtingos darbuotojų grupės pateikia skirtingus vertinimus, kuriuos galima pavaizduoti grafiškai pagal kiekvienai grupei tenkantį svorį.

6. Vertinimo rezultatus naudinga naudoti nustatant problemines darbuotojų grupes ir tobulinant jų darbą bei taikant motyvacinės priemonės. Perėjimas nuo individualaus prie bendro darbo grupių narių motyvavimo, pasirinkus viensiems priimtinas vertybes, padeda sukonzcentruoti pastangas strateginiams tikslams pasiekti. Vienas pagrindinių darbuotojų motyvacijos veiksnių yra atlyginimo dydis. Įvertinęs kitus veiksnius, darbuotojas turi suvokti, kokias vertybes ir kokių tikslu jis kuria ir koks bus moralinis poveikis, kai jas vartos tiek pats gamintojas, tiek kiti pirkėjai.

Literatūra

- MACEIKA, A. Globalizacijos, integracijos ir aljansų kūrimo strategijos. Iš *Ekonomikos reforma Rytų ir Vidurio Europoje, I tomas. Tarptautinės konferencijos medžiaga*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1998, p. 185–187.
- КОТЛЕР, Ф. *Маркетинг-менеджмент*. Санкт-Петербург: Питер Ком, 1999. 896 с.
- HILL, T. *Production/Operations Management*. Cambridge: Prentice Hall Inc., 1991. 656 p.
- KVEDARAVIČIUS, J.; SAKALAS, A. *Naujų gaminių kūrimo ir diegimo organizavimas*. Kaunas: Technologija, 1992. 103 p.
- MACEIKA, A. *Technologijų perdavimo vadyba: daktaro disertacija*. Vilnius, 2003. 137 p.
- VOSS, Ch. A. *Manufacturing Strategy: Process and Contents*. London: Chapman and Hall, 1992. 402 p.
- WAREN, W. *Strategic Business Transformation: Achieving Strategic Objectives through Business Re-engineering*. London: England McGraw-Hill, 1996. 300 p.
- HIAM, A. *Motivational Management*. New York: AMACOM, 2003. 276 p.
- WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E & GRIFFIN, R. W. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 1993, No 18, p. 293–332.
- COCONETE, D. E.; MOGUILNAIA, N. A.; CROSS, R. B. M.; DE SOUZA, P. E.; SANKARA NARAYANAN, E. M. Creativity – a catalyst for technological innovation. In *Engineering Management Conference, 2003. IEMC; 03. Managing Technologically Driven Organizations: The Human Side of Innovation and Change*, Issue, 2–4 Nov., 2003, p. 291–295.
- COOK, M. *Personnel Selection: Adding Value through People*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2000. 352 p.
- FUNK, J. L. *The Teamwork Advantage. An Inside Look at Japanese Product and Technology Development*. Cambridge: Productivity Press, 1992. 320 p.
- MUMFORD, M. D. Managing creative people: strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 2000, Vol 10, No 3, p. 313–352.
- PERVAIZ, K. Ahmed. Culture and Climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*, MCB University Press, 1998, Vol 1, No 1, p. 30–43.
- SHALLEY, CH. E.; ZHOU, J.; OLDHAM, G. R. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 2004, Vol 30, No 6, p. 933–958.
- МЕСКОН, М. Х.; АЛБЕРТ, М.; ХЕДОУРИ, Ф. *Основы менеджмента*. Москва: Дело, 1999. 800 с.
- CLELAND, D. I.; LEWIS, R. I. *Project Management: Strategic Design and Implementation*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2002. 658 p.

Augustinas MACEIKA. Doctor of Social Science. Lecturer. Department of Industrial Enterprises Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: technology transfer management, marketing, organisation of production.

Rolandas STRAZDAS. Doctor of Social Science. Associate Professor. Head of Department of Industrial Enterprises Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: innovation management, innovation financing, marketing, international business.

Liuda MACIUKEVIČIENĖ. Doctoral student. Department of International Economics and Management. Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: innovations, clusters, high-technology.