

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Jelena Dementjeva

**ORGANIZACIJOS KŪRYBIŠKUMO  
VALDYMAS INTELEKTINIO  
KAPITALO PAGRINDU**

Daktaro disertacija

Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Klaipėda, 2019

Mokslo daktaro disertacija rengta 2011–2019 metais Klaipėdos universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Aleksandro Stulginskio universitetu, Mykolo Romerio universitetu, Šiaulių universitetu Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. birželio 8 d. įsakymu Nr. V-1019 ir pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu, Šiaulių universitetu Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinis vadovas

prof. dr. Rimantas Stašys (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

---

# Turinys

LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS, FORMULĖS	7
SĄVOKŲ ŽODYNAS	9
ĮVADAS	13
1. ORGANIZACIJOS KŪRYBIŠKUMO VALDYMO INTELEKTINIO KAPITALO PAGRINDU PROBLEMOS TEORINĖS PRIELAIDOS	23
1.1. Kūrybiškumo koncepcijos mokslinė genezė	23
1.2. Kūrybiškumo ir intelektualinio kapitalo ryšys	42
1.3. Organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindų specifika	54
2. ORGANIZACIJOS KŪRYBIŠKUMO VALDYMO INTELEKTINIO KAPITALO PAGRINDU EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	77
2.1. Integruoto empirinio tyrimo metodologinė prieiga ir tyrimo struktūra	77
2.2. Kokybinio tyrimo metodika ir struktūra	86
2.3. Kiekybinio tyrimo metodika ir struktūra	96
3. ORGANIZACIJOS KŪRYBIŠKUMO VALDYMO INTELEKTINIO KAPITALO PAGRINDU EMPIRINIS TYRIMAS	111
3.1. Organizacijos kūrybiškumo valdymo žmogiškojo kapitalo pagrindų tyrimas	111
3.2. Organizacijos kūrybiškumo valdymo organizacinio kapitalo pagrindų tyrimas	129
3.3. Organizacijos kūrybiškumo valdymo santykių kapitalo pagrindų tyrimas	152
3.4. Organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindų įvertinimas	166
IŠVADOS	183
LITERATŪRA	187
PRIEDAI	209



---

## Lentelių sąrašas

- 1 lentelė. Kūrybiškumo teorijos ir požiūriai į kūrybiškumo fenomeną
- 2 lentelė. Žmogiškojo kapitalo sąvokos turinys ir kūrybiškumo formos
- 3 lentelė. Organizacinio kapitalo sąvokos turinys ir kūrybiškumo formos
- 4 lentelė. Organizacijos procesų klasifikacija
- 5 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo ir intelektualinio kapitalo ryšys turinio prasme
- 6 lentelė. Teorinių modelių formuojantys pagrindiniai tyrimai
- 7 lentelė. Klaipėdos jūrų uosto reikšmė valstybei
- 8 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo valdymo matmenys ir juos grindžiantys tyrimai
- 9 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal veiklos sritis
- 10 lentelė. Interviu struktūra ir turinys
- 11 lentelė. Interviu vykdymo datos ir laiko parametrai
- 12 lentelė. Kokybinio tyrimo vidinio validumo parametrai
- 13 lentelė. Interviu išrašų simboliai
- 14 lentelė. Interviu išrašų eilučių ir žodžių skaičius
- 15 lentelė. Respondentų charakteristikos
- 16 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal veiklos pobūdį (padalinius)
- 17 lentelė. A.1. klausimo turinys. Vadovo savybės, susijusios su kūrybiškumu
- 18 lentelė. A.2.1. klausimo turinys. Skatinimo motyvai dirbti
- 19 lentelė. A.2.2. klausimo turinys. Motyvų atlikti papildomą darbą grupės
- 20 lentelė. Ekspertų, aptuojančių klausimyną, charakteristikos

- 21 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo valdymo charakteristikų patikimumo vertinimas
- 22 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo valdymo žmogiškojo kapitalo pagrindu tyrimo matrica
- 23 lentelė. Kūrybiško lyderiavimo tyrimo submatrica
- 24 lentelė. Savybių, formuojančių kūrybišką lyderiavimą, vertinimas
- 25 lentelė. Savybių, formuojančių kūrybišką lyderiavimą, bendras vertinimas
- 26 lentelė. Personalo kūrybiškumo valdymo tyrimo matrica
- 27 lentelė. Personalo kūrybiškumo požymių tyrimo submatrica
- 28 lentelė. Savybių, formuojančių kūrybišką lyderiavimą, pavaldinių įsivertinimas
- 29 lentelė. Savybių, formuojančių kūrybišką lyderiavimą, pavaldinių įsivertinimas
- 30 lentelė. Personalo kūrybiškumo motyvavimo submatrica
- 31 lentelė. Vidinės motyvacijos vertinimas
- 32 lentelė. Išorinės motyvacijos vertinimas
- 33 lentelė. Organizacijos darbuotojų motyvacijos vertinimas
- 34 lentelė. Personalo kūrybiškumo skatinimo dažnis
- 35 lentelė. Motyvų, skatinančių dirbti papildomai, vertinimas
- 36 lentelė. Emocinio išitraukimo (aistros darbai) vertinimas
- 37 lentelė. Kūrybiškumo mokymo(-si), persimokymo ir kūrybinių įgūdžių formavimo submatrica
- 38 lentelė. Personalo kūrybiškumo mokymų dažnumas
- 39 lentelė. Savarankiško kūrybiškumo mokymasis
- 40 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo valdymo organizacinio kapitalo pagrindu tyrimo matrica
- 41 lentelė. Procesų integralumo submatrica
- 42 lentelė. Rodikliai, nurodantys žemą procesinio valdymo kokybę
- 43 lentelė. IT sistemų ir jų integralumo submatrica
- 44 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo paramos submatrica
- 45 lentelė. Organizacinės valdymo struktūros submatrica
- 46 lentelė. Organizacinės kultūros submatrica
- 47 lentelė. Klaidų toleravimas
- 48 lentelė. Vadovų gebėjimas kurti kūrybiškumui palankią atmosferą
- 49 lentelė. Organizacijos kultūros ir klimato veiksniai
- 50 lentelė. Įėjimo į organizaciją barjerų submatrica
- 51 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo valdymo santykių kapitalo pagrindu tyrimo matrica
- 52 lentelė. Strateginio valdymo submatrica
- 53 lentelė. Organizacijos strateginės veiklos orientavimas
- 54 lentelė. Išorinės aplinkos poveikio submatrica
- 55 lentelė. Atviros socialinės aplinkos kūrimo submatrica
- 56 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo valdymo kiekybinio tyrimo rezultatai
- 57 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių koreliaciniai ryšiai
- 58 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo valdymo kokybinio tyrimo rezultatai
- 59 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių rangavimas
- 60 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių proporcijos kiekybiniame tyrime
- 61 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo valdymo lygis

---

## Paveikslų sąrašas

- 1 pav. Loginė mokslinio darbo struktūra
- 2 pav. Kognityvinio mąstymo struktūros modelis
- 3 pav. Kūrybinio veiksmo santykio su visuomene modelis
- 4 pav. Kūrybiškumo sampratos kompleksiskumas ir poliariškumas
- 5 pav. Organizacijų konfigūraciniai tipai kūrybiškumo kontekste
- 6 pav. Organizacijos kūrybiškumo raiška intelektualinio kapitalo struktūroje
- 7 pav. Organizacijos kūrybiškumas laukų koncepcijos kontekste
- 8 pav. Kūrybiškumo ir intelektualinio kapitalo sąsajos
- 9 pav. Kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindu nauda organizacijai
- 10 pav. Organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindu teorinis modelis
- 11 pav. Vadovo, kaip kūrybingo lyderio, savybės
- 12 pav. Integruoto empirinio tyrimo metodologinė prieiga
- 13 pav. Kokybinio tyrimo duomenų analizės principas
- 14 pav. Tyrimo matricos ir submatricų schema
- 15 pav. Organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių vidutinės reikšmės
- 16 pav. Organizacijos tipas pagal kūrybiškumo valdymą
- 17 pav. Organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindu vertinimas  
(35,5 balai)

## Formulės

- (1) – imties dydis
- (2) – „žingsnis“ (*skip interval*)
- (3) – *i* temos (kūrybiškumo valdymo srities) svorio koeficientas
- (4) – kūrybiškumo valdymo *i* srities proporcijų koeficientas
- (5) – organizacijos kūrybiškumo valdymo lygis (vidutinė reikšmė)



---

## Sąvokų žodynas

- Intelektinis kapitalas (IK)** – tai žiniomis grįstas organizacijos išteklius, kurio veiksmingas valdymas kuria pridėtinę vertę ir suteikia ypatingą konkurencinį pranašumą.
- „Juodoji dėžė“** – tiriamasis objektas, kurio vidinė sandara nežinoma, bet apie kurio funkcijas galima spręsti iš jo reakcijų į išorinius poveikius. „Baltoji dėžė“, skirtingai nuo „juodosios dėžės“, yra objektas, kurio vidinė sandara gerai žinoma (Žilinskas ir kt., 2007).
- Know-how** (angl. *žinoti kaip*) – patyrimas, išmanymas, mokėjimas („kaip“ daryti); techninės žinios, mokslinė informacija; neteiktina gamybos paslaptis, technologinė naujovė (Žilinskas ir kt., 2007).
- Kūrybinė organizacija** – tai meno, kultūros arba mokslo industrijų organizacija.
- Kūrybiškumas** – tai divergentinio mąstymo būdas ir gebėjimas nestandartiškai reaguoti į aplinką, kuomet sukuriamas naujas produktas.
- Kūrybiška organizacija** – tai kūrybiškumu pasižyminti organizacija.
- Organizacijos kompetencijos** – tai jos vidinės ir išorinės aplinkos dalyvių žinių, gebėjimų ir įgūdžių simbiozė.
- Organizacijos kūrybiškumas** – tai organizacijos gebėjimas generuoti ir realizuoti idėjas, pasinaudoti vidinėmis ir išorinėmis kompetencijomis, siekiant konkurencinio pranašumo.

**Organizacijos kūrybiškumo valdymas** – tai procesas, kai, naudojant turimus intelektinio kapitalo išteklius, kūrybiškumas tikslingai planuojamas, organizuojamas, skatinamas ir kontroliuojamas siekiant konkurencinio pranašumo.

**Organizacinis kapitalas** – tai organizacijos žiniomis grįstų procesų ir inovacinės veiklos rezultatų vertė.

**Santykių kapitalas** – tai organizacijos santykių su savo išorinės aplinkos suinteresuotaisiais rezultato vertė.

**Sociokultūros sistemos** – tai tokios sistemos, kurių be jokių išlygų privalomas elementas yra žmogus (Kvedaravičius, 2005).

**Žmogiškasis kapitalas** – tai organizacijos žmonių turimos žinios, gebėjimai, patirtis ir kūrybiškumas, suteikiantys organizacijai vertę realizuojant klientams reikalingus sprendimus (Mikulėnienė, Jucevičius, 2000).

# Padėka

Nuoširdžiai dėkoju už intelektualinę ir dvasinę indėlį visiems, kas prisidėjo prie šio darbo rengimo.

Dėkoju už mokslines ir praktines konsultacijas, vertingus patarimus ir konstruktyvias pastabas darbo vadovui prof. dr. Rimantui Stašiui, doc. dr. Jonui Žilinskiui, prof. habil. dr. Jonui Edmundui Kvedaravičiui ir visiems Klaipėdos universiteto Vadybos katedros darbuotojams.

Taip pat dėkoju Tatjanai Kočetkovai ir visiems empiriniame tyrime dalyvavusiems asmenims.

Dėkoju ir mokslininkui R. Florida, kurio darbai mane įkvėpė ir davė kryptį šio disertacinio darbo tematikai.

Labai dėkoju ir savo Šeimai už palaikymą ir kantrybę.



---

## Įvadas

### **Temos aktualumas**

Pastaruoju metu kūrybiškumo fenomenas traktuojamas sociokultūriniu aspektu, akcentuojant kūrybiškumo valdymo būtinybę organizacijų veiklos veiksmingumui ir tęstinumui. Gebėjimas generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas, greitai ir lanksčiai prisitaikyti prie kintančių išorinių sąlygų bei atsinaujinti – tai šiuolaikiniai šiuolaikiniai organizacijų iššūkiai. Kūrybiškumo kaip organizacijos išteklių integravimas į vertės kūrimo grandinę ir valdymą tampa pagrindiniu organizacijos pridėtinės vertės didinimo veiksmu siekiant konkurencinio pranašumo rinkoje. Valdant kūrybiškumą kuriamą neapčiuopiama vertė, didinanti organizacijos intelektualinį kapitalą, formuojanti jos specifines žinias, gebėjimus ir įgūdžius.

Organizacijų kūrybiškumo valdymo *aktualumas* daro prielaidas atlikti mokslinį tyrimą, apimančią kūrybiškumo ir intelektualinio kapitalo ryšių nustatymą, organizacijos kūrybiškumo valdymo modelio ir metodologijos sukūrimą, įgalinantį įvertinti organizacijos kūrybiškumo valdymo specifiką ir nustatyti kūrybiškumo valdymo lygį. Šis metodologinis įrankis įgalins organizacijas veiksmingai valdyti kūrybiškumą siekiant unikalų kompetencijų kūrimo ir konkurencinio pranašumo rinkose įgijimo ilguoju laikotarpiu.

### Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis

Kūrybiškumo, kaip sunkiai apčiuopiamo išteklių, fenomenas įgauna horizontalią, tarpdisciplininę dimensiją, kadangi jis itin svarbus kaip vadybos, ekonomikos, taip ir kitiems mokslams bei praktinei žmogaus veiklai. Šiame tyrime kūrybiškumas nagrinėjamas intelektualinio kapitalo struktūros kontekste, akcentuojama kūrybiškumo valdymo kompleksiško svarba organizacijų valdymo aspektu.

Kūrybiškumo koncepcija mokslinėje literatūroje analizuojama ganėtinai plačiai ir skirtingais aspektais: *kaip asmens savybė* (Rogers, 1954, 2005; Fromm, 1959; Mednick, 1962; Khatena, Torrance, 1973; Maslow, 1974; MacKinnon, 1978; Barron, 1988; Andrews, 1996; Boden, 2004; Jovaiša, 2001, 2007; Beresnevičius, 2010); *kaip asmens gebėjimas spręsti problemas* (Guilford, 1950, 1959; Getzels, Jackson, 1962; Torrance, 1972, 1974, 1979, 1988; Treffinger, ir kt., 1990, 2000, 2002; Cooper, 1991; Gardner, 1993; Sternberg, Lubart, 1996; Višniakova, 1999; Eales-White, 2004; Žilinskas ir kt., 2007); *kaip procesas* (Wallas, 1926; Altshuller, 1985; Seljė, 1987; De Bono, 1992; 1999; 2008; De Bono, Zimbaldist, 2010; Amabile, 1994; Kilroy, 1999; Kilgour, 2007; Grakauskaitė-Karkockienė, 2006; Mohamed, 2006); *kaip kūrybinės veiklos rezultatas (inovacija)* (Getzels, 1979; Vernon, 1989; Sternberg, Lubart, 1996; Gardner, 1999; Encyclopedia of Creativity, 1999; Romijn, Albaladejo, 2002; Knašas, 2002; Žilinskas, 2007; Kasperavičius, Žilinskas, 2004; Kilgour, 2007; Jovaiša, 2007; Jakubavičius ir kt. 2003; Chen ir kt., 2004; Valentinavičius, 2005; Strazdas, Bareika, 2010; Sisaye, Birnberg, 2010; Baležentis, Žalimaitė, 2011; Tvaronavičius, 2011; Girdauskienė, 2014); *kaip aplinkos ir kūrėjo sąveika* (Wallas, 1926; Amabile, 1983, 1996; Csikszentmihalyi, 1990; Bražienė, 2004; Florida, 2007; Howkins, 2002, 2010; Augustinaitis, 2010; ir kiti).

Naują požiūrį į organizacijų vadybą kūrybiškumo kontekste pateikia G. Morgan (1993), M. Goodman (1995), S. K. Singh (1998), J. Henry (2001; 2006), G. I. Vaniurichin (2001; 2006), P. N. Khandwalla (2003), K. Starkey ir kt. (2004), C. Bilton ir L. D. Puttnam (2007), V. A. Žuravlev (2008), E. A. Gridneva (2009), M. Dobson ir T. Leemann (2010), L. A. Gorškova ir M. V. Gorbunova (2010). Mokslininkai V. Timochov (2005), C. Henry (2007) tyrinėja verslo ir kūrybiškumo sąsajas bei *kūrybiškumo būtinybę sėkmingai verslininkystei*.

Moksliniai tyrimai organizacijos kūrybiškumo valdymo tematika ypač suaktyvėjo pastaraisiais dešimtmečiais. Kūrybiškumo valdymo aspektus *ekonomikos sektorių kontekste* nagrinėja R. G. Kraus'as ir J. E. Curtis'as (2000), T. Nielsén'as ir kt. (2004), J. Kvedaravičius (2005), M. Kolčiugina (2008), A. V. Ševyrev'as ir M. N. Romančiuk'as (2008), D. Araya (2010), P. Stoneman'as (2010), B. Moeran'as A. ir Alacovska (2011) ir kiti. *Kūrybinės organizacijos* ir *organizacijos kūrybiškumo* ypatumus, valdymo aspektus nagrinėja G. Morgan'as (1989, 1993), F. Damanpour'as (1991), D. Goleman'as ir kt. (1992), L. K. Gundry ir kt. (1994), I. Nonaka ir Takeuchi, (1995), I. Nonaka ir D. J. Teece (2001), Y. Kondo (1996), T. A. Stewart'as (1997), R. E. Ca-

ves'as (2000), J. Henry (2001, 2006), A. M. González, (2003); K. Starkey'us ir kt. (2004), M. Ismail (2005), C. Henry (2007), J. Mu ir kt. (2008), S. Madsen, (2009), M. Dobson'as ir T. Leemann'as (2010), L. Girdauskienė, A. Savanevičienė (2010); J. Lerner'is (2012), N. Šedžiuvienė, J. Vveinhardt 2011; J. Almonaitienė (2011), L. Girdauskienė (2011, 2014), M. Bettiol'as (2012), B. Litovchenko (2016), L. Bam ir P. J. Vlok'as (2016), J. Antony'is (2016), A. Maric, (2017), A. Presbitero ir M. Teng-Calleja (2017), I. Grabner ir kt. (2018) ir kiti.

Tačiau moksliniai tyrimai (Florida, 2002; Florida, Goodnight, 2005; Grundey, Varnas, 2006; McWilliam, Dawson, 2008; Howkins, 2010; Cabrita, Cabrita, 2010; Krätke, 2012; Mellander, Florida, 2018; ir kiti), susiję su *kūrybiškumo kaip beveik neapčiuopiamo ištekliaus* traktavimu ir nagrinėjimu, kūrybiškumo sisteminiu valdymu, yra gana *fragmentiški*, ypač **intelektinio kapitalo ir jo valdymo kontekste** (Skandia, 1994; Edvinsson, Malone, 1997; Roos, Roos, 1997; Stewart, 1997; Sullivan, 1998; Bontis, 1998; Bradburn, Coakes, 2004; Bonfour, Edvinsson, 2005; Uziėnė, Staliūnienė, 2009; Barkauskas, 2009; Howkins, 2010; Amiri ir kt., 2011; Chien ir kt., 2015; Luiza, 2016; Obeidat ir kt., 2017; Hussinki ir kt., 2017; Abualloush ir kt., 2017, 2018; Tonial ir kt., 2019; ir kiti).

Nagrinėjant kūrybiškumo koncepciją per organizacijų vertės kūrimo ir valdymo prizmę organizacijos kūrybiškumo, kaip ištekliaus, generavimo, didinimo ir veiksmingo valdymo pažinimo problematika yra aktuali ir savalaikė. Viena vertus, yra pakankamas mokslinis įdirbis kūrybiškumo ir intelektualinio kapitalo valdymo srityse, o kita vertus – gana siauras požiūris į organizacijos kūrybiškumo konceptą ir apriboti tyrimai organizacijos kūrybiškumo valdymo aspektu. Visa tai suponuoja mokslinių tyrimų lauką, siekiant pažinti organizacijos valdymo modeliavimo prielaidas kūrybiškumo, kaip ištekliaus, aspektu.

**Mokslinė problema** formuluojama klausimu – *Kaip kompleksiskai valdyti organizacijos kūrybiškumą grindžiant intelektiniu kapitalu?*

**Mokslinio tyrimo objektas** – organizacijos kūrybiškumo valdymas.

**Mokslinio tyrimo tikslas** – sukūrus organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindu vertinimo metodiką, nustatyti organizacijos kūrybiškumo valdymo lygį bei tobulinimo kryptis.

Mokslinio tyrimo uždaviniai:

- 1) atlikti kūrybiškumo ir intelektualinio kapitalo koncepcijų genezės, jų formavimo ir vystymosi krypties teorinę analizę, atskleidžiant kūrybiškumo ir intelektualinio kapitalo sąsajas;
- 2) apibrėžus organizacijos kūrybiškumo valdymo specifiką ir identifikavus kūrybiškumo valdymo sritis, sudaryti organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindu teorinį modelį;
- 3) parengti organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindu vertinimo metodiką;

- 4) remiantis organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindu vertinimo metodika ir atlikus empirinį tyrimą, nustatyti organizacijos kūrybiškumo valdymo lygį bei tobulinimo kryptis.

### **Mokslinio tyrimo metodologija**

Disertaciniame darbe remiamasi *subjektyviaja ontologija*, kuri skiria dėmesį individų, grupių ir aplinkos tarpusavio sąveikai (Kardelis, 2016). Analizuojant kūrybiškumo valdymo specifiką, remiamasi *kompleksine adaptyvia teorija*, leidžiančia integruoti skirtingus požiūrius. *Mokslinės literatūros analizė* atliekama *deskriptyviu lyginamuoju metodu*, apžvelgiant į literatūros šaltinius, metodologijas, kryptis, požiūrius ir mokslinių tyrimų rezultatus. Šis metodas leido identifikuoti organizacijos kūrybiškumo valdymo sritis ir kartu apibrėžti organizacijos kūrybiškumo sampratą sisteminiu požiūriu, nustatyti organizacijos kūrybiškumo valdymo specifiką ir aspektus *kompleksiniu požiūriu* organizacijos intelektualinio kapitalo valdymo kontekste.

Pateikiant naują informaciją, taikoma *įvertinanti ir kritinė analizė*. Šiuo būdu apibrėžiamas tyrimo laukas ir konceptuali idėja, suformuluojamas tyrimo tikslas ir uždaviniai. Visa tai sąlygoja naujų žinių ir apibendrinimų atsiradimą. Remiantis mokslinės literatūros šaltinių deskriptyviu lyginamuoju metodu suformuluota pagrindinė organizacijos kūrybiškumo valdymo kompleksiniu požiūriu koncepcijos idėja ir sukurtas teorinis modelis.

Hipotezės iškeliamos remiantis deduciniu ir indukciniais metodais. Pagrindinės tyrimo hipotezės iškeliamos ir suformuluojamos *deduciniu metodu*, t. y. remiantis mokslinėje literatūroje pateiktais tyrimų rezultatais. *Indukcinis metodas* taikomas siekiant patvirtinti tyrimo metu gautus rezultatus. Be to, taikomas *trianguliacijos principas*, derinant skirtingus tyrimo metodus, t. y. atliekant mokslinės literatūros palyginamąją analizę bei modeliuojant, buvo parengta empirinio tyrimo metodika.

Empiriškai analizuojant organizacijos kūrybiškumo valdymo sritis, jų specifiką, remiamasi *kompleksiniu požiūriu dėl šių priežasčių*: 1) kūrybiškumo valdymas organizacijos lygmenyje sistemiškai pažintas tik iš dalies; 2) taikant kompleksinį požiūrį, kai kūrybiškumas, kaip išteklius, analizuojamas žmogiškojo, organizacinio ir santykių kapitalo formų pagrindu, darbas reprezentuoja organizacijos kūrybiškumo valdymo objektyvumą.

Empirinis tyrimas atliktas taikant *integruotą tyrimo būdą*, t. y. panaudojant *kiekybinį* ir *kokybinį* tyrimus: 1) analizuojant ir vertinant organizacijos kūrybiškumo valdymo sritis intelektualinio kapitalo pagrindu, naudotasi anketine apklausa raštu, pusiau struktūruotu interviu. Apdorojant anketinės apklausos būdu gautus duomenis, remiamasi *statistinių duomenų* (apdorotų SPSS ir MS „Excel“ programomis) analize; 2) vertinant interviu metu gautus duomenis, remiamasi *turinio* (angl. *content*) analize; 3) vertinant bendrąjį organizacijos kūrybiškumo valdymo lygį integruotu būdu, re-



miamasi *kiekybinių rodiklių* (svertinių ir normuotų vidurkių, svorio koeficientų, proporcijos koeficientų) analize.

Empirinio tyrimo iškeltoms hipotezėms patvirtinti ar paneigti, išvadoms ir tobulinimo kryptims dėl organizacijos kūrybiškumo valdymo pateikti naudotasi *loginės analizės* metodu.

### **Mokslinio tyrimo apribojimai**

Išskiriama keletas tyrimo apribojimų:

- 1) sukurtas konceptualus teorinis modelis apima ribotą intelektualinio kapitalo (toliau – IK) rūšių skaičių, t. y. į modelį ir empirinį tyrimą neįeina dvasinis (Braitianu, 2018), socialinis (Casonato ir kt., 2018; Martín-Alcázar ir kt., 2019), nacionalinis (Mačerinskienė ir kt., 2019) ir kitos IK rūšys, kadangi tai reikalauja platesnių, išsamesnių, didelės apimties bei tęstinumą turinčių tyrimų;
- 2) sukonstruotame modelyje ir empiriniame tyrime eliminuotas organizacijos išorinės aplinkos kūrybiškumo infrastruktūros poveikis, jos sąsaja su organizacijos kūrybiškumo valdymo sritimis;
- 3) tiriant mokslinio darbo objektą pasirinktas atvejo analizės tyrimo būdas. Viena vertus, tyrimo rezultatai įgauna daugiau praktinės reikšmės, nes analizuojama tarptautinio masto sėkmingai veikiančios organizacijos jūrinio verslo patrunuojamoji bendrovė visos korporacijos (Grupės) kontekste. Šį tyrimo ribotumą taip pat lėmė tyrimo dalyvių paieškos sunkumai. Pradinėse empirinio tyrimo etapuose tyrime dalyvavo ir kūrybinių industrijų kelios mažos meninės organizacijos, tačiau vėliau jų rezultatai buvo eliminuoti dėl tyrimo stratų (kūrybinių ir nekūrybinių industrijų organizacijų) nehomogeniškumo ir, kaip to rezultatas, buvo koreguojama empirinio tyrimo kryptis;
- 4) trečiasis tyrimo ribotumas pradinio empirinio tyrimo metu atskleidė tai, kad sukurtas modelis tinka tik didelėms ir labai didelėms organizacijoms, kadangi analizuojami kūrybiškumo valdymo aspektai labiau būdingi didelėms organizacijoms;
- 5) empirinio tyrimo imtį sudarė organizacijos personalas, dirbantis krante, t. y. jūrininkai neįėjo į tyrimo imtį dėl apklausos įgyvendinimo ribotumų. Be to, apskaičiavus kiekybiniam tyrimui atlikti reikalingą imties dydį, buvo nustatyta, kad reikia apklausti 89 respondentus. Iš viso buvo išsiųsta ir išdalyta 90 anketų, iš jų sugrįžo 76, pilnai ir korektiškai užpildytos. Bendras anketų grįžtamumas – 84,4 proc., o tai atspindi beveik absoliučią grįžtamumo apimtį.

### **Loginė mokslinio darbo struktūra**

Disertacinį darbą sudaro šios struktūrinės dalys: įvadas, trys darbo skyriai, išvados, literatūros sąrašas ir priedai.

*Pirmame skyriuje* pateikta kūrybiškumo koncepcijos genezė, rodanti kūrybiškumo fenomeno traktavimų gausą ir poliariškumą (kūrėjas – aplinkos reakcija; procesas – rezultatas). Atlikus teorinę analizę, nustatytas struktūrinis kūrybiškumo ir intelektualinio kapitalo ryšys ir patikslinta organizacijos kūrybiškumo, kaip ištekliaus, samprata sisteminiu požiūriu bei identifiкуotos organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys, kurių pagrindu sukonstruotas konceptualus teorinis modelis.

*Antrame skyriuje*, remiantis pirmojoje dalyje parengtu organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindu teoriniu modeliu, pagrindžiama empirinio tyrimo metodika, suformuluotos empirinio tyrimo hipotetinės prielaidos (hipotezės).

*Trečiame skyriuje*, taikant kompleksinę tyrimo metodiką (kiekybinį ir kokybinį metodus), ištirtos organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys, jų specifika, atliktas sričių įvertinimas, kompleksinis organizacijos kūrybiškumo valdymo įvertinimas. Empirinio tyrimo rezultatai patikrino iškeltas hipotezes, leido suformuluoti disertacinio darbo tyrimo išvadas, nustatyti organizacijos kūrybiškumo valdymo tobulinimo kryptis.

Loginę mokslinio darbo struktūrą vaizduoja 1 paveikslas.

### **Mokslinio darbo naujumas ir teorinis reikšmingumas**

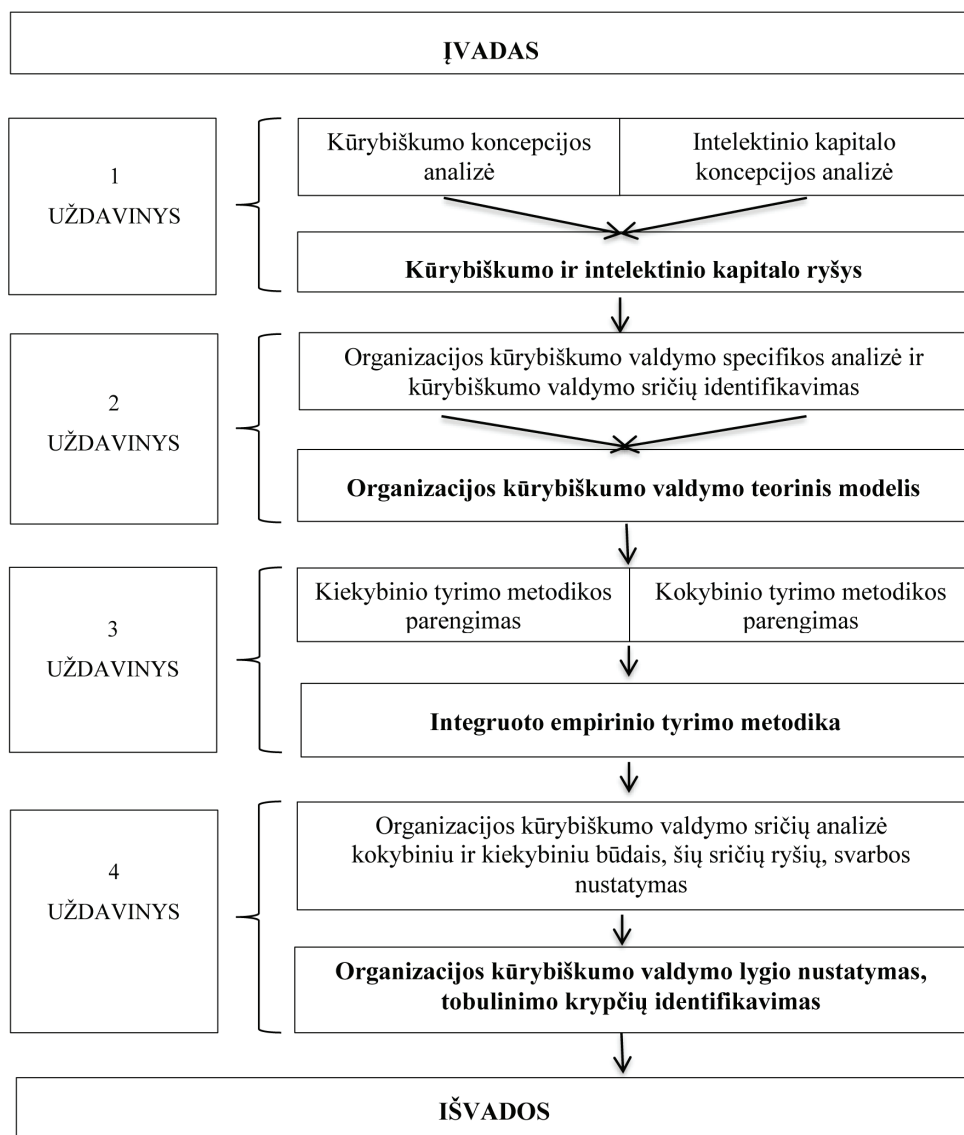
1. Atsiradus doktorantės asmeninei pozicijai į tematiką, suformuluotos šios **sąvokos**: kūrybiškumas, organizacijos kūrybiškumas, organizacijos kūrybiškumo valdymas, organizacijos kompetencijos, intelektualinis kapitalas.

2. Nustatytas konceptualus kūrybiškumo ir intelektualinio kapitalo fenomenų **ryšys**, pagrindžiantis organizacijos kūrybiškumo **kompleksinio** valdymo svarbą.

3. Remiantis sisteminiu požiūriu sudarytas konceptualus organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindu **modelis**, kurio esminis bruožas – šešios organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys, turinčios ryšių su intelektualinio kapitalo dalimis ir valdymo funkcijomis.

4. Parengta empirinio tyrimo **metodika**, jungianti kokybinio ir kiekybinio tyrimų būdus. Metodika leidžia ištirti organizacijos kūrybiškumo valdymo specifiką, įvertinti bendrąjį organizacijos kūrybiškumo valdymo lygį, nustatyti organizacijos kūrybiškumo valdymo tobulinimo kryptis.

5. Atlikus integruotą empirinį tyrimą nustatyta organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių svarba, jų sąsajos ir tarpusavio poveikis, nustatytas **organizacijos kūrybiškumo valdymo lygis, tobulinimo kryptys**.



1 pav. Loginė mokslinio darbo struktūra

### Praktinė mokslinio darbo reikšmė

1. Parengtas organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualio kapitalo pagrindu teorinis modelis ir tyrimo metodika gali būti naudojami kaip pagrindas tolimesniems tyrimams kūrybiškumo valdymo kontekste.

2. Kaip mokslinio darbo rezultatas pateiktos rekomendacinės kryptys suteiks organizacijų vadovams žinių apie veiksmingesnius kūrybiškumo valdymo būdus, kurie įgalina formuoti ir didinti vidines ir išorines organizacijų kompetencijas, kurti didesnę pridėtinę vertę bei didinti konkurencingumą rinkoje.

3. Mokslinės literatūros analizės rezultatai gali būti panaudoti rengiant mokslinius straipsnius intelektinio kapitalo, kūrybinių organizacijų, organizacijos kūrybiškumo valdymo tematika, dalyvaujant šalies ir užsienio moksliniuose-tiriamuosiuose projektuose, rengiant mokslinę, metodinę medžiagą ne tik aukštųjų mokyklų dėstytojams ir studentams, bet ir verslininkams ar kitiems asmenims, besidominantiems organizacijos kūrybiškumo valdymo ir intelektinio kapitalo klausimais sprendžiant aktualias ateities problemas.

4. Empirinio tyrimo rezultatai suteikia jūrinio verslo organizacijos vadovams kūrybiškumo valdymo tobulinimo kryptis, leidžiančias parinkti tinkamas priemones, siekiant kompleksiskai užtikrinti kūrybiškumo valdymo veiksmingumą unikalių organizacijos kompetencijų formavimo ir vystymosi atžvilgiu.

### **Mokslinio tyrimo rezultatų apibavimas ir sklaida**

*Mokslo straipsniai periodiniuose ir tęstiniuose mokslo leidiniuose, registruotose tarptautinėse mokslinės informacijos duomenų bazėse arba vienkartinuose mokslo leidiniuose:*

Dementjeva, J., Žilinskas, V. J. (2012). Inovacinių organizacijų kūrybos metodų efektyvumo vertinimas. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Akademijs: ASU; Nr. 1(30). Mokslo darbai, p. 222–227, ISSN 1822-6760. (EBSCOhost: *Business Source Complete, Ulrich's and IndexCopernicus*)

Dementjeva, J., Žilinskas, V. J. (2012). Lietuvos inovacinės veiklos tendencijos ir tobulinimo galimybių analizė Europos Sąjungos kontekste. *Regional Formalion and Development Studies. Journal of Social Sciences*, Vol. 1(6), Klaipėda University, p. 183–192, ISSN 2029-9370.

Dementjeva, J., Žilinskas, V. J., Žilinskas A. J. (2012). Модель выбора альтернативы инновационного решения. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Akademijs: ASU, Nr. 2(31) Mokslo darbai, p. 152–158, ISSN 1822-6760. (EBSCOhost: *Business Source Complete, Ulrich's and IndexCopernicus*).

Dementjeva, J. (2012). Kūrybos proceso valdymo organizacijose modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. ISSN 1648-9098. 2012, Nr. 4 (28), p. 197–205 (Index Copernicus).

Tamošiūnaitė, R., Dementjeva, J., Reimeris, R. (2012). *Intelektinio kapitalo koncepcija*. Teorinė studija. Vilnius: AVADA, p. 83, ISBN 978-609-95468-0-3.

Dementjeva, J., Domarkienė, V. (2013). Kūrybos proceso valdymo aspektai viešųjų paslaugų organizacijoje. *Tiltai*. Klaipėda: Klaipėdos uiversiteto I-kl.

Dementjeva, J., Žilinskas, Z. A. (2013). Role of Innovative Processes in Ensuring the Competitiveness of Companies. *Economic Science for Rural Development. Proceeding of the International Scientific Conference*. No. 32. p. 89–91. ISSN 1691-3078. (AGRIS, EBSCO).

*Pranešimai respublikinėse ir tarptautinėse mokslinėse-praktinėse konferencijose:*

Dementjeva, J. (2012). *Kūrybos valdymo principai ir metodai*. SMK mokslinė praktinė konferencija „Kūrybiškumas kaip asmeninio potencialo atskleidimo ir ekonominio kapitalo kūrimo priemonė“. 2012 m. balandžio 27 d. Lietuva: Vilnius.

Дементьева, Е. В., Жилинскас, В. Й., Жилинскас, Ж. А. (2012). *Метод оптимального выбора новшеств в сфере услуг*. Международная научно-практическая конференция „Теория и практика инновационного развития экономики в сфере сервиса и туризма“. 4 мая, 2012 г. Калининград, Россия.

Дементьева, Е. В., Жилинскас, В. Й., Климас, Э. (2012). *Возможности совершенствования материального стимулирования работников сферы услуг*. Международная научно-практическая конференция „Теория и практика инновационного развития экономики в сфере сервиса и туризма“. 4 мая, 2012 г. Калининград, Россия.

Dementjeva, J. (2012). *Kūrybos proceso valdymo organizacijose modelis*. ŠU 12-ta E. Galvanausko tarptautinė mokslinė praktinė konferencija „Rethinking Regional Competitiveness“. 2012 m. lapkričio 29–30 d. Lietuva: Šiauliai.

Dementjeva, J., Zilinskas, Z. A. (2013). *Role of Innovative Processes in Ensuring the Competitiveness of Companies*. Latvia University of Agriculture faculty of Economics. 14th International Scientific Conference „Economic Science for Rural Development“ April, 25–26, 2013. Jelgava, Latvia.

Дементьева, Е. В. (2013). *Влияние креативного общества на развитие предпринимательской культуры молодежи*. МГУ им. М. В. Ломоносова. „Четырнадцатые Друкеровские чтения в рамках Московского экономического форума“. 21 марта 2013 г. Москва, Россия.

Dementjeva, J., Zilinskas, V. J. (2014). *The Importance of Staff's Creativity Achieving The Organization's Competitive Advantage*. Aleksandras Stulginskis University of Faculty of Economics and Management. International Scientific-Practical Conference „Economics and Management Science & Studies – Innovative Solutions“. June, 19–20, 2014. Kaunas, Lithuania.

Dementjeva, J. (2017). *The Importance of Creative Capital Management in Organizations*. Klaipeda University of Faculty of Social Sciences. 12th International Scientific Conference „Regional Development and Social Welfare: Problems and Solutions“. May, 19, 2017. Klaipeda, Lithuania.

Stašys, R., Dementjeva, J. (2017). *Комплексный подход к управлению креативной организации*. International Scientific Conference SIDEC „Business. Science. Education. Strategy of Innovational Development Economy“. May, 16–20, 2017. Ukraine.

Dementjeva, J., Stašys, R. (2017). *Organizacijos kūrybiškumo valdymas intelektinio kapitalo pagrindu: teorinis modelis*. Siauliai University. 17th Ernestas Galvanauskas' International Scientific Conference „Rethinking Regional Competitiveness“. November 30, 2017. Siauliai, Lithuania.

### **Mokslinio darbo struktūra ir apimtis**

Mokslinį darbą sudaro vartojamų sąvokų žodynas, įvadas, 3 disertacinio darbo dalys, išvados, naudotos literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis – 188 puslapiai (be priedų), 17 paveikslų, 61 lentelė, 5 formulės, 34 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 363 šaltiniai.

# I.

---

## Organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektinio kapitalo pagrindu problemos teorinės prielaidos

### 1.1. Kūrybiškumo koncepcijos mokslinė genezė

Prieš nagrinėjant *organizacijos kūrybiškumo* sampratą, svarbu iširti paties *kūrybiškumo* koncepciją. Kūrybiškumo sąvoka plačiai vartojama įvairių mokslo sričių atstovų, tačiau ji gali turėti absoliučiai skirtingas interpretacijas. Dažniausiai kūrybiškumas (angl. *creativity*) sietinas su asmenybės savybe ir įgūdžiu (Gundry ir kt., 1994; Beresnevičius, 2010; Girdauskienė, 2014; Formánek, Krajčík, 2017), todėl ilgą laiką kūrybiškumo fenomeną daugiausia nagrinėjo psichologai (Freud, 1977; Maslow, 1963, 1974; Rogers, 1954, 1959; Mednick, 1962; Guilford, 1950, 1959; ir kt.). Tačiau kūrybiškumas, kaip reiškinys, lengvai išvelgiamas ir kitose kontekstuose: vykstančių verslo procesų, produkto kaip kūrybinės veiklos rezultato charakteristikos, visuomenės bruožų ir poreikių transformavimosi aspektais. Moderniosios visuomenės aukštintą logiškumą keičia kūrybiškumas, kuris įgauna vis didėjančią vaidmenį (Nonaka, 1991; Nonaka, Takeuchi, 1995; Nonaka, Teece, 2001; Nonaka ir kt., 2008; Florida, 2005, 2014; Mellander, Florida, 2018).

Per pastaruosius dešimtmečius kūrybiškumo konceptas sulaukė didelio socialinių mokslų, tokių kaip vadybos, ekonomikos ir sociologijos, atstovų (Csikszentmihalyi, 1990, 1996; Howkins, 2002, 2010; Florida, 2005, 2014; ir kt.) dėmesio. Randasi vis naujų kūrybiškumo koncepcijų, iš esmės jungiančių psichologinius požiūrius su organizacinėmis teorijomis. Kuriamos įvairios daugiadimensės teorijos, jungiančios žy-

miausias psichologijos mokyklas (Jung, 1978; Vygotsky, 2004; ir kt.). Kai kurios iš jų tiesiogiai siejamos su organizaciniais pokyčiais ir inovacijų vadyba (Woodman ir kt., 1993), tačiau pats kūrybiškumas juose išlieka kaip abstraktus veiksnys, „juoda dėžė“ (Augustinaitis, 2010).

Kūrybiškumo teorijas ir požiūrius į kūrybiškumo fenomeną galima sugrupuoti pagal tokias pagrindines kryptis: 1) mistinis, ezoterinis požiūris; 2) psichoanalitinė teorija; 3) humanistinė teorija; 4) biheivoristinė teorija; 5) kognityvinė teorija (psichometrinis požiūris); 6) kompleksinė teorija (sisteminis požiūris) (žr. 1 lent.).

Kūrybiškumo koncepcija yra globali, ji nagrinėjama ir Vakaruose, ir Rytuose. Šių dviejų civilizacijų požiūriai į kūrybiškumą skyriasi pagrindinių tikslų atžvilgiu: Vakarų civilizacija labiau orientuota į produktą kaip kūrybiškumo išraišką, o Rytų civilizacijų dėmesys buvo skiriamas kūrybiškumui kaip procesui. Kitas esminis skirtumas yra tas, kad Rytų kūrybiškumo koncepcija susijusi su dvasiniu sąmoningumu, o Vakaruose mokslinis požiūris arba metodas yra susijęs su problemų sprendimu. Rytų civilizacija kūrybiškumą apibūdina per emociją, asmeninę ir intrapsichinę formas (Raina, 1999). Nors Vakarų kūrybiniai metodai logiškesni, tačiau Rytų (pavyzdžiui, kinų) kūrybiniai metodai turi daug daugiau praktinės orientacijos kūrybiškumo link (Maker, 2005).

XIX a. kūrybiškumas imtas nagrinėti kaip atskiras fenomenas, apimantis ne vien meną. Todėl dabartiniu laiku yra skiriamos dvi *kūrybiškumo rūšys*: 1) meninis; 2) mokslinis (mokslinis-techninis). Meniniam kūrybiškumui loginiai įrodinėjimai nėra būtini – čia svarbiausia įprasminti intuicijos produktus. Nagrinėjant kūrybiškumo fenomeną teoriniu aspektu, M. Rhodes'o (1961) teigimu, tai nėra vien kūrybinio proceso emocinis komponentas, nes egzistuoja ir kitos įveiktos dedamosios, nesvarbu, kiek jos yra svarios. Kūrybiškumo diagnostikos problemas tyrinėję mokslininkai (Fromm, 1959; Rhodes, 1961; Bražienė, 2004; Kasperavičius, Žilinskas, 2004; Beresnevičius, 2010) skirtingai klasifikuoja požiūrius į kūrybiškumo esmę.

Šiame moksliniame darbe remiamasi M. Rhodes'o (1961) pasiūlytu klasifikavimu, kadangi jis atvaizduoja šiuolaikinę kūrybiškumo koncepcijos aiškinimo įvairovę ir kūrybiškumo, kaip reiškinio, tendencijas. Anot M. Rhodes'o (1961), kūrybiškumą galima traktuoti keturiais požiūriais (angl. *4P – person, process, product, press*): 1) kaip asmens savybė, gebėjimas; 2) kaip procesas (motyvacijos elementai, suvokimas, mokymasis, komunikavimas); 3) kaip veiklos rezultatas ir 4) kaip kūrėjo su aplinka santykiai. Toliau nagrinėjama kūrybiškumo koncepcija šių keturių požiūrių atžvilgiu.



*1 lentelė. Kūrybiškumo teorijos ir požiūriai į kūrybiškumo fenomeną*

Pagrindinės kryptys	Atstovai	Kūrybiškumo traktuotė
1. Mistinis požiūris / Ezoterinis požiūris	Platonas ir kt. senovės Graikijos atstovai  Rytų filosofai	Kūrybiškumas yra Dievo dovana arba inspiruotas mistinių jėgų (mūzų).  Kūrybiškumas atsiranda suaktyvinant paslėptus vidinius resursus.
2. Psichoanalitinė teorija	Z. Freud, L. Kubie, E. Kris, C. G. Jung, A. Rottenberg, A. Miller, R. G. Kozak ir kt., H. Middleton	Kūrybiškumas suprantamas kaip kūrybinis mąstymas ir kūrybinis problemų sprendimas.
3. Humanistinė teorija	A. Maslow, C. R Rogers, J. Gavan, L. S. Vygotsky	Kūrybiškumas slypi kiekviename asmenyje, tik svarbu sudaryti sąlygas jam skleistis.
4. Biheivoristinė teorija	B. Skinner, S. A. Mednick	Kūrybiškumas yra reakcija į tam tikrą stimulą.
5. Kognityvinė teorija (psichometrinis požiūris)	P. J. Guilford, D. Perkins, R. Weisberg	Kūrybiškumą lemia kognityvinių gebėjimų kompleksas.
6. Kompleksinė teorija (sisteminis požiūris)	D. Simonton, D. Feldman, R. Sternberg, T. Lubart, H. Gruber, H. Gardner, M. Csikszentmihalyi, R. Florida, J. Howkins	Kūrybiškumas nėra tiesiogiai susijęs su konkrečiais kognityviniais procesais ar asmenybės savybėmis. Jis sietinas su įvairių veiksmų kompleksiniu poveikiu.

*Šaltinis:* sudaryta remiantis Howkins (2002; 2010), Grakauskaitė-Karkockienė (2003), Bražienė (2004), Middleton (2005), Mohamed (2006), Maslow (2006), Florida (2007), Kozak ir kt. (2008), Beresnevičius (2010).

### **Kūrybiškumas kaip asmens savybė**

*Humanistinės krypties* atstovai kūrybiškumo šaltiniu laikė asmenybės augimo motyvaciją. Kūrybiškumas slypi kiekviename asmenyje, jis yra fundamentalus žmogaus prigimties bruožas. Anot A. H. Maslow'o (1943, 1974), kūrybiškumas susijęs su *savęs aktualizavimu* (savirealizacija) žmonių elgsenos kontekste. Per daug nagrinėjant save, kaip asmenybę, kūrybingus individus gali apimti baimės dėl visuomenės spaudimo bei suvaržymų. Taip jie, galų gale, tampa laisvi siekdami personalinės integracijos, vientisumo ir kūrybiškumo. A. H. Maslow'as (Grakauskaitė-Karkockienė, 2003), remdamasis kūrybinio proceso asmenybės psichologinės analizės duomenimis, skiria tris kūrybiškumo rūšis: 1) *pirminis kūrybiškumas* – tai įkvėpimo fazė, kuri atskirta nuo kruopštaus darbo ir idėjos įgyvendinimo; kūrybiškumas pasireiškia be

jokių pastangų kaip spontaniška vientisos asmenybės išraiška; 2) *antrinis kūrybiškumas* – tai intensyvus, nuolatinis ir sunkus darbas, įgūdžių tobulinimas bei medžiagos kaupimas; kartais tai trunka pusę gyvenimo, kol pasiekiami norimų įvairių sričių rezultatų; 3) *integruojantis kūrybiškumas* – tai pirminio ir antrinio kūrybiškumo rūšių sąsaja; iš jo kyla žymiausi meno, filosofijos ir mokslo darbai.

A. H. Maslow'as (1963) ir C. R. Rogers'as (1954) akcentuoja asmens kūrybiškumo ugdymo būtinybę, kadangi greitai besikeičiančioje informacinių technologijų ir konformistiškos visuomenės aplinkoje žmogui būtina reaguoti lanksčiai, pamirštant stereotipus, gebėti *kūrybiškai gyventi*. C. R. Rogers'as (1959) nurodo tris esmines *kūrybingos asmenybės „vidines sąlygas“*, tai: 1) atvirumas potyriams, kas skatina lankstumą; 2) gebėjimas naudotis asmeniniais determinantais vertinant situaciją; 3) gebėjimas priimti nestabilumą ir išbandyti daugybę galimybių.

E. Fromm'as (1959) kūrybiškumą traktuoja kaip gebėjimą *matyti ir reaguoti*. Jis išskyrė penkias *sąlygas, būtinas kūrybiškam požiūriui atsiskleisti*. Asmuo, kaip *kūrėjas*, turi gebėti: 1) *nustebti*, t. y. sugriauti savo nuostatas; 2) *susikoncentruoti*, t. y. fokusuoti dėmesį į „čia ir dabar“ momentą, į savo jausenas, pojūčius dabartinio momento aplinkoje; 3) *jausti savąjį Aš*, t. y. tirti, jausti ir identifikuoti, suprasti save per bendravimą su kitais; 4) *priimti konfliktą ir įtampą*, o ne jų vengti. Dažnai siūloma vengti konfliktų, kylančių iš poliariškumo su aplinkiniais, tačiau tokia įtampa yra tobulėjimo, stiprybės ir nuostabos šaltinis; juos reikia priimti ir giliai išgyventi ne tik protu, bet ir jausmais; 5) būti *drąsiam ir pasitikėti* sava patirtimi bei leisti atsirasti bet kokiai naujai patirčiai. Taip suvokiamas kūrybiškumas nėra išskirtinė gabių žmonių savybė, bet pasiekama *kiekvienam* individui.

Pagal *biheivoristinę teoriją*, kūrybiškumas traktuojamas kaip reakcija (žmogaus mintys, idėjos, sprendimai, elgsena) į tam tikrą stimulą. S. A. Mednick'as (1962) kūrybiškumą traktuoja kaip procesą, kuriuo metu jau esančios idėjos pereina *transformavimo* kelią ir pavirsta naujomis idėjomis, t. y. asociatyviais ryšiais susijusių elementų jungimas į naujas kombinacijas, kurios atitinka specifinius reikalavimus ar yra naudingos. Kuo tokios kombinacijos yra labiau nutolusios viena nuo kitos, tuo sprendimas kūrybiškesnis. Asmenys turėtų giliai pasinerti į savo asociatyvią sandarą, kad atrastų naujų ir originalių idėjų. J. Khatena ir E. P. Torrance'as (1973) teigia, kad vaizduotės galia laužo suvokimą restruktūrizuojant idėjas, mintis, jausmus į naujus ir asociatyvius jų sąryšius.

Analizuojant aukštą kūrybinį potencialą turinčius žmones D. W. MacKinnon'as (1978) apibrėžė *kūrybingo asmens bruožus*: tai individualumas, savarankiškumas, entuziazmas, ryžtingumas ir veikimas industrijoje. Tokiu būdu kūrybinė reakcija į aplinką, situaciją gali ir turi būti originali ir prisitaikanti prie realybės. Anot D. Grauskaitės-Karkockienės (2003), J. Gillmore'as kūrybišką asmenybę analizavo remdamasis realiais žmogaus laimėjimais. Jo tyrimai parodė, kad kūrybingiems žmonėms būdinga: aukštas savigarbos lygis, nepriklausomybė (savarankiškumas), vidinis tur-

tingumas, atkaklumas, smalsumas, polinkis į tai, kas sudėtinga, gera socialinė adaptacija, altruizmas, pasitikėjimas kitais, impulsyvumo kontrolė. Žmogaus kūrybiškumo gabumai sąlyginai gali būti skirstomi į tris grupes, atitinkamai susijusias su *asmenine motyvacija* (interesai ir polinkiai), *temperamentu* (emocingumas) ir *asmeniniais protiniais gabumais*. Norint išugdyti asmeninius kūrybiškumo gebėjimus, svarbu lavinti vaizduotę, ugdyti drąsą, ryžtą, valią, pasitikėjimą savimi (Žilinskas ir kt., 2007).

T. M. Amabile (1983, 1985) pirmoji pasiūlė **komponentinį kūrybiškumo modelį**. Anot T. I. Lubart'o (1999), tokio tipo modeliuose yra pateikiamos struktūrinės dalys (komponentai) (kūrėjo savybės, gebėjimai, bruožai, procesai, aplinkybės), turinčios sąsajų kūrybinio proceso metu ir lemiančios kūrybos sėkmę. T. M. Amabile (1983, 1998) skiria tris tarpusavyje sąveikaujančias asmens kūrybiškumo dedamąsias: 1) kompetenciją, 2) įgūdžius kūrybiškai mąstyti ir 3) motyvaciją. *Kompetencija* traktuojama kaip ekspertinės žinios techniniu, procedūriniu ir intelektualiniu aspektais. *Įgūdžiai kūrybiškai mąstyti* rodo, kaip lanksčiai ir vaizdingai asmenys reaguoja į problemas. Vidinė *motyvacija* (pavyzdžiui, aistringas noras išspręsti problemą) prie kūrybiškų sprendimų veda labiau nei išorinės motyvacijos veiksniai (pavyzdžiui, piniginis atlygis). Vėliau T. M. Amabile (1996) nustatė, kad vidiniai motyvai skatina kūrybiškumą, o išoriniai – slopina. Kalbant apie kūrybiškumo ir motyvacijos sąveiką svarbu paminėti *savasties* (angl. *self*) kategoriją. F. Barron'as (1988) teigimu, savastis sudaro kūrybiškumo esmę, tai motyvacija ir stilius, vertybinės nuostatos, darbo, karjeros, gyvenimo prasmės suvokimas. Atsiranda vidinis konfliktas, vyksta tarsi priešybių kova, verčianti asmenį apsispręsti.

M. A. Boden (2004) identifikavo dvi *kūrybiškumo kategorijas*: **netikėtas** (angl. *improbabilist creativity*) ir **neįmanomas** (angl. *impossibilist creativity*). Netikėtas (kombinacinis) kūrybiškumas apima teigiamai vertinamas naujas jau žinomų idėjų kombinacijas – operacijos su esamais daiktais, reiškiniais, konstruktais dažnai atliekamos naudojant įvairias *euristines technikas*. Gilesnis, antrojo tipo, kūrybiškumas apima koncepcijų tyrinėjimą, plėtrą ir kaitą, kai sukuriamos absoliučiai naujos idėjos (*tiriamasis* ir *transformacinis* kūrybiškumo potipiai). L. Jovaiša (2007) kūrybiškumą traktuoja kaip asmenybės savybių kompleksą, leidžiantį produktyviu darbu pasiekti originalių, visuomeniškai reikšmingų, kokybiškai naujų veiklos rezultatų. J. Andrews (1996) teigimu, organizacijų valdymo kontekste kūrybingesni žmonės (jie turi kūrybiškumą kaip įgimtą savybę) nebūtinai yra geri vadybininkai.

Pagal **psichoanalitinę teoriją**, kūrybiškumo fenomenas labai dažnai siejamas su gebėjimu nestandartiškai spręsti problemas. Problemų sprendimą galima traktuoti kaip savotišką mąstymo proceso dalį. Kūrybiškumo, kaip problemų sprendimo, koncepcijos šalininkai sutelkia dėmesį į patį veiklos procesą, kurio metu sprendžiamos komplikotos, iki galo neapibrėžtos (anpl. *ill-defined*) problemos (Sternberg, 1995; Sternberg, Lubart, 1996). J. P. Guilford'as (1950) apibrėžia kūrybiškumą kaip bruožų

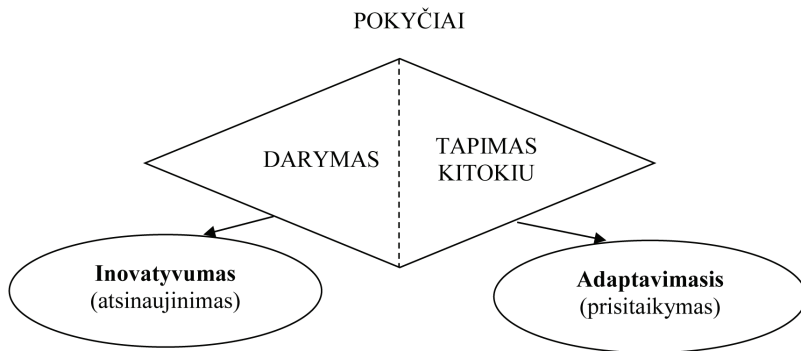
visumą, kuri būdinga kūrybingiems žmonėms; kūrybiškumas susijęs su problemos identifikavimo ir įvertinimo gebėjimais.

**Psichometriniu požiūriu**, kūrybiškumą lemia kognityvinių (pažintinių) gebėjimų kompleksas. Anot J. P. Guilford'o (1959), kūrybiškumas kartu su dėmesiu, atmintimi ir mokymusi yra priskiriamas kognityviniams (pažintiniams) gebėjimams. Kūrybiškumui būdingas *divergentinis mąstymas*, t. y. gausa, originalumas, lankstumas, detalumas ir pan. Divergentinio mąstymo priešingybė – *konvergentinis mąstymas*. Konvergentinių mąstymu pasižymintys žmonės stengiasi ieškoti vieno teisingo atsakymo, o *divergentiniu* – *pateikia platų naujų ir įvairių idėjų spektrą*. Taigi, kuo daugiau mąstymas yra divergentinis, tuo asmuo yra labiau kūrybingas. N. F. Višniakova (1999) nustatė koreliacinę sąveiką tarp aštuonių *kūrybiškumo dedamųjų*, priklausančių sąmonės ir pasąmonės sferoms. Sąmonės sferai priklauso tokie komponentai, kaip *divergentinis mąstymas*, *smalsumas* ir *kūrybinis požiūris į profesiją*. *Originalumas* ir *humoro jausmas* priklauso ir sąmonės, ir pasąmonės sferoms, o *emocingumo ir empatijos komponentas*, *intuicija* ir *vaizduotė* – pasąmonės sferai.

R. Eales'as-White'as (2004) pateikia kūrybos procese dalyvaujančio asmens intelektualinio mąstymo, kuomet vyksta kognityvinis funkcionavimas (pvz., teorija, taisyklės, nustatyti įsitikinimai, sutarimai), struktūrą (angl. *intellectual structure*) (žr. 2 pav.). Į pokyčius galima reaguoti dvejopai – arba pasirinkti inovatyvumo (atsinaujinimo) strategiją, arba tiesiog adaptuotis prie naujų aplinkos sąlygų. R. Eales'as-White'as (2004) kūrėjus skirsto į du tipus. Pirmieji, **inovatoriai** (angl. *Innovators*), mąsto už egzistuojančių paradigmu ribų ir skersai tų ribų, laužo paradigmas ir kuria naujas; antrieji, **adaptuotojai** (angl. *Adaptors*), mąsto egzistuojančių paradigmu rėmuose, plėtoja ir tobulina jas. Pabrėžtina, kad abiems tipams yra būdingas kūrybingumas.

E. Torrance'o (1979) teigimu, kūrybiškumas traktuojamas kaip gebėjimų, įgūdžių, motyvacijos ir būsenų visuma, susijusi su problemos sprendimu; tai procesas, kuriuo metu: 1) jautriai reaguojama į problemą, trūkumus, žinių spragas, trūkstamus elementus, disharmoniją ir pan.; 2) identifikuojami sunkumai; 3) ieškoma sprendimų, daromos prielaidos arba formuluojamos hipotezės; 4) tikrinamos ir pertikrinamos hipotezės, paskui modifikuojamos ir vėl pertikrinamos; 5) pateikiami rezultatai (Torrance, 1974; 1988). H. Gardner'is (1993) nurodo, kad kūrybingas individas – tai asmuo, kuris reguliariai sprendžia problemas, modeliuoja, formuoja produktus arba apibrėžia naujus atitinkamos srities klausimus tokiu būdu, kad iš pradžių tai laikoma naujove, bet galiausiai tampa priimta tam tikros kultūros aplinkoje.

D. J. Treffinger'io ir kt. (1990) modelyje kūrybiškumas aiškinamas kaip visuma kognityvinių procesų, lydimų produktyvaus mąstymo ir problemos sprendimų. Produktyvus mąstymas susideda iš informacijos ir įgūdžių, motyvacijos ir polinkių, valdymo ir metakognityvinių sistemų. Kūrybinis mąstymas – tai toks mąstymas, kai susiduriama su žinių spragomis, paradoksaus, galimybėmis, iššūkiais ar problemomis, ir tada ieškoma naujų prasmingų jungčių generuojant daugybę galimybių, varijuoja-



2 pav. Kognityvinio mąstymo struktūros modelis

Šaltinis: adaptuota pagal Eales-White (2004).

ma naujomis, neįprastomis galimybėmis ir paskui praturtinamos pradinės galimybės (Treffinger, ir kt., 2002; 2006). Anot B. Malinowski'io ir J. Howkins'o (2018), kiekvienas žmogus yra kūrybingas, tačiau šį kūrybiškumą reikia išlaisvinti.

### Kūrybiškumas kaip procesas

Apibrėžimai, susiję su kūrybiniu procesu, orientuoti į būdus, kuriais individai randa kūrybinį sprendimą arba sukuria naują produktą. Kūrybiškumas, kaip procesas, dažnai traktuojamas kaip tam tikrų žingsnių (etapų) seka ir ankstesnių idėjų arba žinių rekonceptualizavimas. Vienas reikšmingiausių kūrybinio mąstymo proceso modelių yra G. Wallas'o (1926) pateiktas problemų sprendimo modelis. Mokslininkas kūrybinį procesą suskirstė į tokius etapus: *pasiruošimas*, *inkubavimas*, *supratimas* (kuomet kūrėjas pajunta, kad problemos sprendimas jau yra netoli), *nušvitimas (arba išvalga)*, *patikrinimas*. G. Wallas'o (1926) kūrybinio proceso modelis buvo modifikuojamas kitų mokslininkų (Amabile, 1994; Kilroy 1999; Kilgour, 2007; Grakauskaitė-Karkocienė (2006); Mohamed, 2006; Howkins (2010) ir kiti), papildant arba sumažinant etapų skaičių, tačiau iš esmės (loginiu turiniu) liko nepakitęs.

Toliau pateikti keturi pagrindiniai *kūrybinio mąstymo proceso etapai*.

1. *Pasiruošimas* – tai ilgas sąmoningas kūrėjo pasirengimas problemai spręsti, kai asmuo tiria problemos dimensijas; tai konvergentinio mąstymo laikotarpis, kuriuo metu apibrėžiama problema, keliami klausimai, formuluojamos hipotezės ir uždaviniai, renkama informacija ir kaupiamos žinios, kombinuojami įvairūs variantai ir atrenkamos tinkamiausios kombinacijos. Dažnai akcentuojama, kad tinkamas, teisingas problemos formulavimas dažnai yra svarbiau už patį jos sprendimą.

2. *Inkubavimas* – tai stadija, kai laikinai atidedama sudėtinga problema ir vykdomas kitas darbas, o vėliau grįžtama su nauja perspektyva (Amabile ir kt., 1994). Tai leidimas idėjoms rūšiuotis. Šis procesas gali trukti nuo kelių valandų iki kelių mėnesių (Howkins, 2002; 2010). Kūrėjas tarsi ilsisi, „atsiriša“ nuo sugeneruotų problemos sprendimo variantų. Neradęs jų sąmonės lygmenyje, žmogus pereina į pasąmonės lygmenį. Kūrėjo intuicija padeda rasti nestandartinius sprendimus, reikalaujančius didelio divergentinio nutolusių viena nuo kitos informacijos sričių panaudojimo (Kilgour, 2007). Iki šiol nėra galutinai aišku, kokie procesai vyksta inkubavimo metu, kol problema sprendžiama pasąmonės lygmenyje, nes jie yra už stebėtojo lauko ribų (Beresnevičius, 2010).

3. *Nušvitimas, įžvalga* (angl. *insight*) – tai etapas, kada kūrybinė idėja prasiveržia iš pasąmonės į sąmonės lygmenį. Įvyksta staigus, intuityvus problemos sprendimo radimas, tarsi netikėtas visos situacijos suvokimas, aiški vizija; tai dažnai atsitinka žmogui atsipalaidavus. Anot G. Beresnevičius (2010), nušvitimo sąvoka – viena svarbiausių psichologijoje. Nušvitimas sukelia netikėtą kūrybinį susijaudinimą – įkvėpimą. Tai žmogaus psichinė būseną, kai jaučiama dvasinių ir fizinių jėgų įtampa ir pakilimas, intensyvus sąmonės aktyvumas. Dauguma kūrėjų atsimena vietą, laiką ir tai, kas tiksliai įvyko įkvėpimo metu, nes įkvėpimo akimirkos dažniausiai yra jaudinančios ir įsimintinos. D. Grakauskaitės-Karkockienės (2006) teigimu, įžvalgai realizuotis taip pat būtina tinkamai pasirinkta problemos sritis, inkubacinis periodas, atsipalaidavimas.

4. *Patikrinimas (įvertinimas)* – tai periodas, kuomet gauta idėja išvystoma, patikrinama, vertinama, ar sprendimas atitinka problemos reikalavimus. Šiame kūrybinio mąstymo proceso etape darbas vyksta kūrėjo sąmonės lygmenyje.

J. Howkins'as (2010), pateikęs panašų modelį – RIDER (apžvalga, inkubacija, svajonės, susižavėjimas, realybės patikrinimas), rašo, kad šių kūrybinio proceso stadijų eiliškumas neturi tvarkos. Kartais reikia pradėti nuo svajonių, o kartais – nuo analizavimo. Kiekvienas žmogus turėtų susikurti savo tvarką.

J. P. Guilford'as (iš Treffinger ir kt., 2002) pažymi, kad problemų sprendimas ir kūrybinis mąstymas yra glaudžiai susiję. Šių dviejų dedamųjų definicijos rodo loginį sąryšį: kūrybinis mąstymas produkuoja naujumo požymį turinčius rezultatus, o problemos sprendimas – naują atsaką į naują situaciją, kuris ir yra naujas (nestandartinis) rezultatas.

Pasak A. H. Mohamed'o (2006), kūrybiškumo procesas susideda iš *pagrindinių, tarpinių* bei *pažangiųjų* procesų. Jam vykti reikalingi problemos suradimas ir identifikavimas bei sprendimo paieška ir nustatymas. Tam būtinas „natūralisto intelektas“, kuomet kūrybos procese dalyvaujantis asmuo (tyrėjas) turi atpažinimo ir grupavimo gebėjimų, gali atlikti įvairių reiškinių klasifikavimą, turi atitinkamų įgūdžių analizuojamos srities tyrimams atlikti bei turi žinių, asmeninių ir kognityvinių (pažintinių) įgūdžių. Kūrybinio proceso dalyvis į konkrečias veiksmų operacijas įtraukia besivystančias hipotezes bei plėtoja koncepcijas.

Anot D. B. Kilroy'aus (1999), kūrybinis procesas, kurio metu organizacijoje atsiranda inovatyvių idėjų, turi dvi dedamąsias: *vaizduotę* ir *tikėjimą*. Jos yra vienodai svarbios. Kūrybingumas yra susijęs su tikėjimu naujomis idėjomis ir todėl transformuoja jas į realią formą. Dauguma organizacijų savo valdymo procese naudoja strateginio mąstymo procesus, besiremiamas patikima racionalia logika arba pagrįsta analize. Šis mąstymo būdas beveik išimtinai priklauso nuo duomenų, analizės, argumentų, debatų ir kritikos. Jis palaiko skepticizmą ir reikalauja įrodymų iki tikėjimo. Išradėjai, verslininkai, kūrybingi mąstytojai, mokslo ir meno atstovai gali paliudyti, kad jei nebus tikėjimo, o bus reikalaujama pateikti įrodymus – niekada nieko nebus sukurta. Svarbu būti pasirengusiam tikėti prieš fakto pamatymą (o ne atvirkščiai). Jei gebama įsivaizduoti ką nors, tada tam tikra prasme tai jau egzistuoja. Idėjos, pavyzdžiui, naujų produktų ir paslaugų, yra labai *difuzinės*. Tai yra tikėjimas, pasireiškiantis, visų pirma, *emocinio išipareigojimo* forma, kuri iš išradėjo sugalvotos idėjos virsta į sėkmę rinkoje (realų kūrybos produktą, turintį ekonominę vertę). Kai kūrybos procesą remia stiprus emocinis išipareigojimas, idėja palaipsniui tampa ne tokia difuzinė, atvaizduojama braižymo lentoje, tada tampa prototipu ir galiausiai – komerciškai gyvybingu produktu ar paslauga.

Kūrybinio proceso spartai siekti yra pasiūlyta per 50 skirtingų kūrybinių metodų (*euristikų*) (žr. Priedas 34), kurie remiasi prielaida, kad kiekvienas asmuo yra kūrybingas, tik reikia atrasti būdų kūrybiškumui atsirasti bei pasireikšti (De Bono, 1992, 1999, 2008; De Bono, Zimbalist, 2010; Altshuller, 1985; Seljė, (1987) ir kiti). Šie metodai lengvina kūrybinį procesą, stimuliuoja kūrėjo protines galias, padeda įveikti psichologinius trukdžius.

E. Fromm'as (1959), nagrinėdamas žmogaus poreikius transcendencijos kontekste, pažymėjo, jog *destruktyvumas* yra kūrybiškumo alternatyva. Destrukcija, kaip ir kūryba, patenkina tą patį žmogaus transcendentinį poreikį, ir jeigu netenkinamas poreikis kurti – realizuojamas poreikis naikinti. Tačiau kūrybos poreikio patenkinimas veda į laimę, o destrukcijos – į kančias, net ir patį naikintoją. Kita vertus, J. Kvedaravičius (2005) pabrėžia *kūrybiškumo* ir *naikinimo* procesų *sąveikos* būtinumą. Jo teigimu, naikinimo procesas reikalingas sukurti „švariai“, tuščiai erdvės nišai, kurioje bus galima suorganizuoti, pradėti ir realizuoti kūrybinį procesą. Tinkama naikinimo proceso išėitis pozicija – ne forsavimas ir ne apatija, bet normali refleksija, t. y. pagrįsta analizė ir pažinimas per pažinimo objektą. Jeigu nesutvarkytas naikinimo procesas, nėra vietos realizuotis kūrybinio proceso rezultatams.

### **Kūrybiškumas kaip veiklos rezultatas**

Kūrybiškumo kaip veiklos rezultato aiškinimuose dėmesys fokusuojamas į galutinį produktą arba kūrybinio proceso rezultatą (išėigą) (angl. *output*). Tokį kūrybinio proceso rezultatą logiška apibrėžti per inovacijos definiciją. Pastaruoju metu *inovacijos* samprata labai išsiplėtė. Inovacija suvokiama ne tik kaip technologinė, t. y. kai ku-

riama atliekant sudėtingus mokslinius tyrimus, bet ir kaip proceso, valdymo metodų, rinkodaros, produktų inovacija (Jakubavičius ir kt., 2003; Melnikas, 2008; Kasperavičius, Žilinskas, 2004; Valentinavičius, 2005; Žilinskas ir kt., 2007; Strazdas, Bareika, 2010; Baležentis, Žalimaitė, 2011; Tvaronavičius, 2011; Formánek, Krajčík, 2017).

Anot A. Jakubavičiaus ir kt. (2003), ES mokslinių tyrimų ir plėtros kooperacijos programa EUREKA inovaciją traktuoja *kaip procesą*, kuriame tyrimų eigoje gautos *žinios ir inovacinės idėjos* transformuojamos į naujus produktus ar paslaugas. I. Formánek'o ir V. Krajčík'o (2017) teigimu, inovacija – tai procesas, prasidedantis idėja arba vizija, po kurios seka įvairūs vystymosi etapai ir baigiasi *tikru inovacijų realizavimu*. V. J. Žilinskas ir kt. (2012) teigia, kad inovacija – tai sėkmingas naujų idėjų, metodų ir technologijų *komercinis pritaikymas*, pateikiant rinkai naujus arba patobulintus produktus ir (ar) procesus.

J. Chen ir kt. (2004) inovacijas skirsto į tris dalis: 1) inovacinius pasiekimus; 2) inovacinį mechanizmą; 3) inovacinę kultūrą. *Inovaciniai pasiekimai* apima vidutinių patentų skaičių, tenkantį vienam darbuotojui, inovacijos procentus nuo pardavimo per pastaruosius trejus metus, inovacinių technologijų skaičių per pastaruosius trejus metus. *Inovacinis mechanizmas* apibrėžia investicijų į tyrimus plėtrą ir apimtį nuo pardavimo (procentais); darbuotojų, dalyvaujančių inovacijų kūrimo procesuose, kokybę (kvalifikacijos laipsnį) ir skaičių; tyrimų ir plėtros, gamybos ir rinkos sąsają; bendradarbiavimą; inovacijų skyrius; bendradarbiavimą su išorės inovacijų jėga; inovacinių projektų valdymo galimybę; novatoriškų darbuotojų paskatas. *Inovacinė kultūra* pasireiškia per verslo kultūros paramą ir skatinimą, organizacijos darbuotojų sukurtas inovacijas, paramos naujovėms valdymo lygį.

S. Sisaye'us ir J. G. Birnberg'as (2010) klasifikuoja inovacijas pagal jų *taikymo sritis*: autonominės ir sisteminės inovacijos. *Autonominės inovacijos* yra savarankiškos veiksena naujovės ir taikomos atskiruose organizacijos padaliniuose, o *sisteminės inovacijos* yra integruotos ir turi poveikį visos organizacijos mastu.

Naujas produktas (inovacija), kaip kūrybinio proceso rezultatas, vertinamas per originalumo, praktiškumo, socialinės vertės ar visuotinio pripažinimo prizmę. Atsižveldami į visuotinį pripažinimą R. J. Sternberg'as ir T. I. Lubart'as (1996) pasiūlė *Investavimo (indėlio) į kūrybiškumą teoriją*, kuri teigia, kad kūrybiškumo samprata turi „spaudimo“ (angl. *press*) aspektą, t. y. naujas produktas (inovacija) vertinamas per santykį tarp kūrėjo ir aplinkos. Kūrybinis produktas turi naujumo ir tinkamumo ar naudingumo bruožų (Sternberg, Lubart, 1996; Gardner, 1999; Kilgour, 2007; Jovaiša, 2007; Girdauskienė, 2014). Nauja prekė apibūdinama kaip statistiškai reta ir skiriasi nuo to, ką kiti žmonės gali gaminti. Anot P. A. Vernon'o (1989), kūrybiškumas yra asmens gebėjimas generuoti idėjas, daryti išvalgas, kurti išradimus, meno objektus ir gaminius, kurie ekspertų vertinami pagal mokslinę, socialinę, estetinę ar technologinę vertę. G. Beresnevičius (2010, 10 p.) kūrybiškumo fenomeną traktuoja kaip „visumą (kontinuumą) transcendentinių ir imanentinių reiškinių, susijusių su tokia psichine



ir fizine žmogaus veikla, kurios rezultatas – nauji (originalūs) produktai: materialūs daiktai arba idealūs konstruktai, apibūdinami kaip meniški, kūrybiški, genialūs, turintys istorinę, išliekamąją ir kitokią vertę, turintys didelį poveikį visuomenei ar atskiriems individams“.

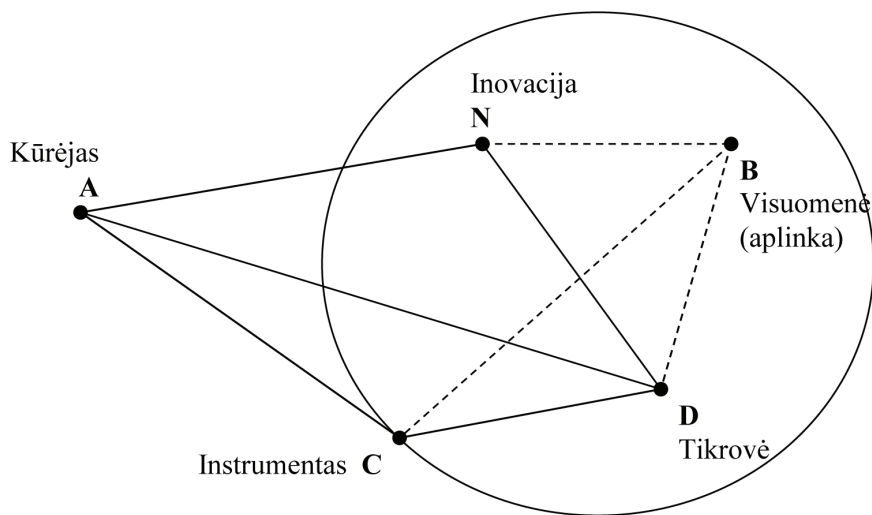
Vertinant inovacijų pajėgumo ir vidinių organizacijos išteklių (pvz., žmogiškųjų išteklių, santykių su vartotojais, organizacinės kultūros, inovatyvinių gebėjimų) rodiklių sąryšius, pagrindinį vaidmenį atlieka regioninė mokslinė bazė ir artumas su tiekėjais (Romijn, Albaladejo, 2002). Inovacijos visada susijusios su rizika. Tačiau jei jos remiasi pokyčiais organizacijoje, esti mažiau rizikingos (Kvedaravičius, 2005). Anot Europos Sąjungos Komisijos (European Commission, 2012), inovacijos apima naujų prekių ir paslaugų kūrimą, kuris veiks ekonomikos plėtrą, darbo vietų kūrimą bei skatins socialinius pokyčius.

### **Kūrybiškumas kaip aplinkos ir kūrėjo sąveika**

Pastaruoju metu ryškėja sisteminis požiūris (kompleksinė teorija) į kūrybiškumo fenomeną: jis analizuojamas asmenybės, organizacijos, visuomenės kontekstuose ir sietinas su įvairių veiksmų kompleksiniu poveikiu. G. Wallas'as (1926) kūrybiškumą identifiko kaip evoliucinio proceso rezultatą, kuris padėjo žmonijai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos. Ši koncepcija gvildinama iki šiol (Simonton, 1999; Florida, 2007; Howkins, 2010; ir kt.).

„Encyclopedia of Creativity“ (1999) pateikia kūrybinio veiksmo santykio su visuomene modelį (žr. 3 pav.), pagal kurį tai, ką sukuria individas, negali būti visiškai nauja. Dalis to, kuo kūrėjas naudojasi atrasdamas ir rasdamas, yra bendra tiek aplinkai, tiek pačiam kūrėjui. Be to, asmuo įgyja tik mažą dalį žinių, kurias yra sukaupusi visa aplinka. Toliau pateikiamame paveiksle (žr. 3 pav.) aplinkoje akumuliuotų žinių visuma pavaizduota apskritimu, o individo kūrybinės veiklos rezultatas – daugiakampiu ANDC.

Vykstant kūrybiniam procesui paprastai kinta ne viena, o dvi, kartais trys ar visi keturios visumos dedamosios. Taip, pavyzdžiui, kurdamas naują produktą (inovaciją), asmuo (A) patiria tam tikrus transformavimosi procesus, įvyksta pokyčių kokybine prasme. Anot J. W. Getzels'o (1979), kūrybiškumą reikia suprasti kaip asmens sukaupytą patirtį, kurią jis įgauna per kūrybinį procesą ir rezultatą. Be to, kūrėjas gali keisti, tobulinti kūrybinio veiksmo atlikimo instrumentus (C). Vartotojams, kaip visuomenės (aplinkos) (B) dalyviams, naujas produktas irgi turi įtakos (patenkinami poreikiai). Kūrybinio proceso rezultatas gali pakeisti ir tikrovę (D), kuomet pastebimos naujos tendencijos. Išskyšulys už apskritimo ribų reiškia tą objekto dalį, kurią atrado ar sukūrė žmogus, remdamasis aplinkos sukaupytų žinių dalimi. Čia labai akivaizdus yra žinių vaidmuo asmens kūrybingumui puoselėti, nes jis savaip akumuliuoja, apdoroja, traktuoja, komponuoja turimas žinias ir ankstesnę patirtį į naują, originalų kūrybos proceso produktą. J. Andrews (1996) teigimu, asmenys, sukaupę daug žinių tam tikroje srityje, geriau generuoja kūrybines idėjas.



3 pav. Kūrybinio veiksmo santykio su visuomene modelis  
Šaltinis: adaptuota pagal *Encyclopedia of Creativity* (1999).

A. Augustinaitis (2010) nurodo skirtingus kūrybiškumo traktavimo lygmenis globalios informacinės erdvės kontekste. Makrolygmeniu pasireiškia *kūrybiškumo ekonomizavimas* plačiąja prasme, o mikrolygmeniu galima kalbėti apie *kūrybiškumo organizavimo ir valdymo* metodologijas. Pirmuoju atveju išryškėja kūrybiškumo sudaiktinimo galimybė, suteikianti šiuolaikinei visuomenei kūrybiškumo atribuciją. Antruoju atveju – tai kūrybiškumo komunikacijos mechanizmai, kurie objektyvuoja, medijuoja, ekonomizuoja ir suvadybina kūrybinius procesus, kartu teoriškai paaiškindami jų prigimtį ir sąryšį su šiuolaikiniu gyvenimu informacinėse aplinkose, kuriose vyrauja naujos žinojimo (angl. *know-how*) formos, technologijos bei vadybos paradigmos.

Kūrybinių praktikų vystymasis pradeda iš esmės keisti pažangos vektorius ekonomikos, verslo, kultūros, darbo, užimtumo bei socialinės stratifikacijos srityse. Kūrybiškumo, kaip globalaus socialinio reiškinio, konceptą plačiai žinomose teorijose išdėstė M. Csikszentmihalyi’us (1990), J. Howkins’as (2002, 2010) ir R. Florida (2007).

M. Csikszentmihalyi’aus (1990) pasiūlytoje koncepcijoje kūrybiškumas yra sukoncentruotas į *socialines sistemas* ir yra vertinamas tų sistemų individų. Tai ne individuali žmogaus charakteristika, bet *interakcija* tarp kultūrinio simbolio sistemos (domeno) asmens, kaip kūrėjo, ir socialinių vaidmenų bei normų lauko (aplinkos). Kultūrinio simbolio sistema yra asmens galimybių ir apribojimų įvairovė. Asmuo – alternatyvios koncepcijos kūrėjas, o aplinka – vertintojų visuma, kuri nustato naujo

produkto tinkamumą atsižvelgiant į kultūrinio simbolio sistemą. Taigi, kūrybiškumas, kaip reiškinys, vyksta už kūrybingo žmogaus rėmų.

J. Howkins'o (2002, 2010) kūrybinės ekonomikos teorijoje kūrybiškumo tendencijos analizuojamos sisteminiu požiūriu per ekonomines kategorijas. Rinkos dalyviai yra kūrybingi žmonės, įsiliejantys į kūrybines veiklas – skirtingas meno sritis, verslą, visuomenę ir globalius procesus. Analizuojamos ūkio šakos kūrybiškumo pasireiškimo požymiais (kaip *kūrybinės industrijos*), kapitalo ir vertės kūrimo kontekstuose.

R. Florida (2007) nagrinėja kūrybiškumo fenomeną per sociologines tendencijas darbo rinkos kontekste ir šių tendencijų pokyčius. Jo tyrimo rezultatai parodė, kad šiuolaikinė ekonomika išlaisvina papildomas visuomenines ir kultūrinės jėgas (tam būtinos *3T sąlygos*: technologijos, tolerancija ir talentai), skatinančias kūrybinių industrijų, verslo ir kito pobūdžio praktikų vystymąsi. Tirdamas istorinius sociologinius įvykius ir šiuolaikinius procesus, R. Florida (2007) pademonstravo, kad kūrybinio kapitalo augimas, kūrybingų žmonių, kaip „*kūrybinės klasės*“, koncentracija daro teigiamą įtaką organizacijų, valstybių ir regionų kūrybiškumo ir, kaip to pasekmė, – konkurencingumo augimui. Anksčiau šie procesai vyko stichiškai, o šiandienos sąlygomis juos įmanoma kontroliuoti ir reguliuoti (Andriuchina, 2012).

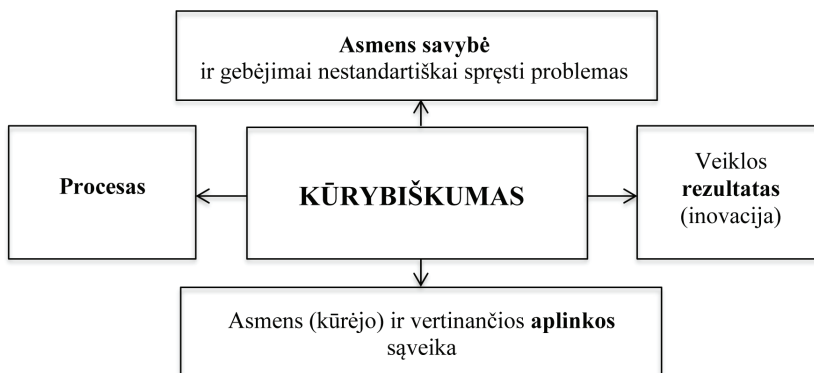
Apibendrinant kūrybiškumo sampratos analizę teigtina, kad **kūrybiškumo koncepcija turi poliariškumo požymių** (žr. 4 pav.), o tai gali sukelti kūrybiškumo vertinimo problemų atliekant tyrimus. Taigi, kūrybiškumo, kaip asmens savybių ir gebėjimų, vertinimas turi subjektyvumo požymį, nes dėmesys sukonzentruotas į asmenį ignoruojant aplinką. Kita vertus, kūrybiškumo tyrimai per kūrėjo ir sukurtų produktų vertinančios aplinkos sąveiką gali neapimti asmens kūrybinių savybių ir gebėjimų vertinimo aspektų, nes vertintojai gali nepripažinti kūrėjo, kaip kūrybingos asmenybės, arba jo sukurto produkto – kaip kūrinio, turinčio tam tikrą kūrybiškumo požymių.

Vertinant kūrybiškumą per procesų ir (ar) rezultatų prizmę irgi matyti poliariškumo aspektas – kūrybiniai procesai nebūtinai gali turėti kūrybinį rezultatą ir atvirkščiai.

Apibendrinant teigtina, kad **kūrybiškumas – tai divergentinio mąstymo būdas ir gebėjimas nestandartiškai reaguoti į aplinką, kuomet sukuriamas naujas produktas.**

### **Organizacijos kūrybiškumas**

Nagrinėjant kūrybiškumo sampratą organizacijos valdymo kontekste aiškiai matyti, kad kūrybiškumo fenomenas traktuojamas sociokultūriniu aspektu, kuomet akcentuojama kūrybiškumo valdymo būtinybė visuomenei, ekonomikai, verslui bei organizacijų valdymui ir veiklos veiksmingumui. Taip kūrybiškumas nagrinėjamas remiantis *laukų koncepcija* ir apimant *sociokultūrinį sisteminių* aspektą. Laukas yra tiek objektyvi, tiek ir subjektyvi socialinės realybės struktūra, kurioje ryšiai tarp skirtingų agentų pozicijų reiškiasi bendradarbiavimo arba konkurencijos strategijomis (Trilupaitytė, 2007). Lauko paradigma taip pat yra sisteminė, tiksliai joje organizacija ir aplinka nenagrinėjamos kaip dvi atskiros dalys. Taigi, *laukas yra antros eilės sis-*



4 pav. Kūrybiškumo sampratos kompleksiskumas ir poliariškumas

Šaltinis: sudaryta remiantis Rhodes (1961).

*temiškumas*. Čia svarbu suvokti, kad ne lauko elementai, o jų *kontaktas* yra reiškinio atsiradimo „vieta“, apribojanti ir sujungianti organizaciją su jos aplinka (Kvedaravičius, 2005). Taigi, akivaizdu, jog organizacijų valdymo atžvilgiu *kūrybiškumo reiškimo kompleksiskumas* atsispindi laukų koncepcijoje.

F. Xu ir T. Rickards'as (2007), nagrinėdami organizacijų vadybos teorijų raidą *kūrybiškumo kontekste*, išskyrė penkis valdymo teorijų vystymosi etapus:

1. *XIX–XX a.: racionalusis valdymas* (JAV vadybininkų H. Fayol'io (1916) ir F. M. Taylor'o (1914; 2004) pasiūlyti valdymo principai prisideda prie gamybos linijos efektyvumo);
2. *XX a. pradžia: inkrementinės (nuolat augančios) inovacijos* (Japonijos visuotinės kokybės vadybos metodai su struktūriniais pogrupiais suteikia didesnę efektyvumą);
3. *XX a. vidurys: humanistiniai eksperimentai* (Europos ir JAV pastangos pasiekti individualizuotą motyvaciją organizacijose ir darbuotojų gerovę);
4. *XX a. pabaiga: organizacinis kūrybiškumas* (angl. *Organizational creativity*) (institucinės pastangos siekiant kūrybiškesnės organizacinės praktikos ir rezultatų);
5. *XXI a.: organizacijos kūrybiškumo valdymas, arba kūrybinis valdymas* (angl. *Creative management*) (globalizuotos pastangos užtikrina geresnę ir labiau integruotą kūrybiškumo tematika teorijų ir praktikos žinių perdavimą). Kūrybiškumo valdymas šiuo metu išeina iš 4 etapo procesų ir tampa aktualus valdymo teorijos ir praktikos atnaujinimui.

Taigi, nagrinėjant organizacijos kūrybiškumo fenomeną šio mokslinio darbo tematikos ribose, išryškėja *kūrybinės organizacijos, kūrybiškos organizacijos, intelektinės organizacijos* ir *organizacijos kūrybiškumo* sampratos. **Kūrybinė organizacija ir kūrybiška organizacija nėra tapačios sąvokos, tačiau organizacijos kūrybiškumą galima priskirti abiejų tipų organizacijoms.**

Bendrų darbuotojų pastangomis (panaudojant žinias, kompetencijas, įgūdžius, kūrybiškumą, asmenines savybes) organizacijos turi galimybes pateikti rinkai naujų ir gerai vertinamų produktų (prekių ir paslaugų) bei, prisitaikydamos prie kintančių aplinkybių, nuolat atsinaujinti.

Šioms organizacijų ypatybėms įvardyti vartojamos *kūrybingos organizacijos* (Augustinaitis, 2010), *kūrybinės organizacijos* (Girdauskienė, 2011; 2014; Šedžiuviene, Vveinhardt, 2011) arba *organizacijos kūrybiškumo* (Almonaitienė, 2011) sąvokos. Užsienio mokslinėje literatūroje plačiai vartojami *Creative Organization* (Steiner, 1965; Morgan, 1989; Plunkett, 1990; Gundry ir kt., 1994; Henry ir kt., 2004; Madsen, 2009; Schlesinger, 2011; Lerner, 2012; ir kiti) ir *Organizational creativity* (Woodman ir kt., 1993; Andriopoulos, 2000; Zhou, Shalley, 2007; Yuan, Woodman, 2010; Hjorth ir kt., 2018) apibrėžimai.

*Kūrybinės organizacijos koncepcija siejama su kūrybinių industrijų sampratos atsiradimu.* Anot R. Makselio (2007), **kūrybinių industrijų** sąvoką ir jos paplitimą lėmė du glaudžiai tarpusavyje susiję procesai, vykstantys XX–XXI a.: 1) kultūros ir meno sampratoje vis daugiau reikšmės įgaunantys ekonominis-socialinis aspektas bei rinka; 2) pasaulio, iš pradžių euroatlantinės zonos, o vėliau ir Azijos valstybių, ekonomikos raidai vis didėjantis kūrybiškumo vaidmuo. Kūrybinės industrijos atspindi naują požiūrį į šių dviejų procesų rezultatus.

Egzistuoja dvi pagrindinės *kūrybinių industrijų mokyklos*, kurių viena, atstovaujama Didžiosios Britanijos ir Australijos, sąvoką *kūrybinės industrijos* vartoja apibrėžti meno ir kultūros industrijoms, neįtraukiant mokslo, o kitos Vakarų Europos šalys bei Šiaurės Amerika į kūrybinių industrijų sampratą įtraukia ne tik meno, bet ir mokslo bei patentų industrijas (Howkins, 2010). Vieni ryškiausių kūrybinių industrijų koncepcijos, raidos tendencijų ir specifikos tyrinėtojai yra JAV ekonomistas J. Howkins'as ir sociologas R. Florida. J. Howkins'as (2002; 2010) kūrybines industrijas apibrėžia remdamasis ūkio šakų klasifikacija. R. Florida (2005; 2014) kūrybines industrijas apibrėžia darbo jėgos profesijų (veiklos pobūdžio) pagrindu. Jis nurodo, kad pagrindinį kūrybinį potencialą akumuliuoja kūrybinės klasės branduolys ir kūrybiniai profesionalai.

Didžiosios Britanijos išleistame Kūrybinių industrijų žemėlapyje (DCMS, UK., 1998) *kūrybinės industrijos* apibrėžtos kaip individualiu kūrybiškumu, įgūdžiais ir talentu besiremiančios industrijos, kurios kuria ir naudoja intelektinę nuosavybę ir gali prisidėti prie visuomenės gerovės ir darbo vietų kūrimo. Anot R. Makselio (2007), tokia kūrybinių industrijų samprata apima tris svarbius aspektus: 1) individualios *kūrybos* rezultata, tampanti intelektine nuosavybe; 2) tam tikras *industrines* šios kūrybos rezultatų sklaidos sąlygas ir priemones; 3) *ekonominę* bei *socialinę* šios sklaidos svarbą.

C. A. Andriopoulos'o (2000, p. 16) teigimu, **kūrybinė organizacija** yra apibūdinama kaip „bet kuris verslo subjektas, kurio pagrindinis pajamų šaltinis kyla iš naujų ir tinkamų idėjų, procesų, produktų ar paslaugų, skirtų spręsti klientų problemas ar galimybes“. P. Hagoort'as (2005) kūrybinę organizaciją traktuoja kaip organizaciją, kuriančią kūrybišką produktą daugiakultūriame kontekste, kai panaudojant komunikaciją įgyvendinamas verslumas, gaminami ir parduodami sukurti produktai. Anot L. Girdauskienės (2014), kūrybinė organizacija – tai prigimtinu individualiu meniniu kūrybiškumu ir kompetencija pasižyminti meno organizacija, kuri, generuodama bei panaudodama intelektualinį kapitalą, kuria ir realizuoja kūrybiškus produktus ir tokiu būdu gauna ekonominę naudą bei užsitikrina konkurencinį pranašumą. Kūrybinės organizacijos – tai modernios meninės įmonės, dažnai besijungiančios į tinklus ir siekiančios ekonominės naudos, įdarbindamos savo darbuotojų kūrybiškumą, žinias, ir tokiu būdu kuriančios inovacijas (Ensor ir kt., 2006). Taigi, kūrybinės organizacijos sąvoka apibrėžia esmines *charakteristikas – kūrybiškumą ir verslumą*, nes geba efektyviai sujungti du konfrontuojančius polius – meniškąją individualią prigimtį ir gamybinį veiklos pobūdį (Girdauskienė, Savanevičienė, 2010).

Nagrinęjant **kūrybiškos organizacijos** sampratą pastebėta, kad dažnai ji siejama su personalo kūrybiškumu. Taip S. K. Parker'io ir Y. Wang'o, (2015), A. Wihler'io ir kt. (2017) bei B. Ghitulescu (2018) teigimu, organizacijoms reikia aktyvių darbuotojų, kurie aktyviai siekia *keisti ir gerinti savo darbo aplinką* ir siekti kapitalizuoti bei *padaryti įvykius*, kurie leis pasiekti didesnių organizacinių rezultatų. Darbuotojai aktyviai turi ieškoti idealios jiems aplinkos, kurioje gali naudotis savo kūrybiškumu ir bendru „genijumi“ (Joo ir kt. 2018). Anot C. E. Shalley ir kt. (2004), produktų ir paslaugų, kurios yra *naudingos organizacijai*, idėjų kūrimas iliustruoja darbuotojų kūrybinį elgesį. Kūrybiškos organizacijos turi skatinti savo darbuotojus ištraukti į kūrybiškumo procesus ir suteikti organizacijai naujų ir novatoriškų idėjų, kurios skiriasi nuo dabartinių produktų, platformų ir procesų (Jaussi, Randel, 2014). Tačiau kūrybiškos organizacijos samprata talpina ne tik personalo, kaip individų, kūrybiškumą, bet ir kitus svarbius aspektus – valdymo procesus, struktūrą, kultūrą ir kita.

T. A. Kelley'us, (2001) ir J. H. Matthews (2002; 2008) nurodo šiuos bendrus *kūrybiškų organizacijų bruožus*: strateginės vizijos; lyderystė ir noras diegti inovacijas; efektyvus komandinis darbas; ekstensyvus bendravimas; klimatas su teigiamu požiūriu į kūrybines idėjas ir inovacijas palaikanti kultūra; nuolatinis individualus vystymasis; orientavimasis į klientą; asmenys, kurie atlieka pagrindinius vaidmenis, energizuoja ir skatina inovacijas. Kaip teigia E. M. Maliukova (2010), *kūrybiškos organizacijos bruožai* yra šie: originalumas, naujumas, aukštas vartotojų suinteresuotumo pritraukimo lygis, prekės ženklų ir komunikacijos turinio įsimintinumas. M. Ismail (2005) nuomone, jei organizacija neskatina kūrybiškumo, nesiekia inovacijų plėtros ir jų valdymo, ji yra veikiamą rizikos ir ateityje tam tikru momentu gali patirti praradimų.

Aktyvumo rinkos atžvilgiu visas organizacijas galima suskirstyti į tris grupes: 1) organizacijos, kurios stebi, kas dedasi aplinkui; 2) organizacijos, kurios stebisi tuo, kas dedasi

aplinkui; 3) organizacijos, kurios pačios kažką daro, kad kas nors dėtųsi aplinkui (Kvedaravičius, 2005). Galima teigti, kad trečioji organizacijų grupė priskirtina *kūrybiškoms organizacijoms, kurios gali daryti (ir daro) įtaką verslo ir kito pobūdžio sociokultūrinei aplinkai*. Šis organizacijų klasifikavimas aiškiai išryškina *organizacijų ir aplinkos santykius*.

Pasak S. Ohly (2018), naujų ir naudingų idėjų kūrimas, susijęs su produktais, procedūromis ir paslaugomis, yra įpareigotas daugeliui šiuolaikinių organizacijų darbuotojų, įskaitant mokslininkus. Šis *organizacijos kūrybiškumas* gali būti įvairių formų, pavyzdžiui, netradiciniai sprendimai, susiję su įvairiomis mokslinių tyrimų problemomis, mokymu ir administravimu.

Anot J. Almonaitienės (2011), *organizacijos kūrybiškumas* – tai organizacijos, kaip visumos, *gebėjimas* generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas, greitai ir efektyviai prisitaikyti prie kintančių išorinių sąlygų, atsinaujinti. E. M. Maliukova (2010) nurodo, kad organizacijos kūrybiškumas – tai *gebėjimas* asociatyviai nestandartiškai veikti rinkos situacijose pasitelkiant sisteminės žinias. C. E. Shalley ir kt. (2004), F. Sözbilir'io (2018) teigimu, organizacijos kūrybiškumas – tai idėjų, susijusių su produktais ir paslaugomis, kurios yra *originalios* ir *galimai naudingos* organizacijai, kūrimas. Pasak R. W. Woodman'o ir kt. (1993), organizacijos kūrybiškumas laikomas jo sudedamųjų dalių kūrybinių rezultatų ir kontekstinio poveikio – organizacinės kultūros, atlygio, išteklių – funkcija.

Remiantis mokslininkų (Sternberg, 1999; Torrance, 2002; Unsworth, Parker, 2003; Girdauskienė, 2014) tyrimų rezultatais, *organizacijos kūrybiškumą galima suskirstyti į tris tipus*: 1) derinantysis kūrybiškumas; 2) keičiantysis kūrybiškumas; 3) tiriantysis kūrybiškumas. *Derinantysis kūrybiškumas* dažnai aptinkamas bet kurioje organizacijoje, kuomet akcentuojamas naujumas sujungiant įvairias organizacijai tinkamas ir naudingas idėjas, derinant skirtingas nuostatas, modelius arba metodologijas. Toks kūrybiškumo tipas sujungia konvergentinį ir divergentinį mąstymo būdus. *Keičiantysis kūrybiškumas* organizacijoje suprantamas kaip produkto sukūrimas, kuris pasižymi ne tik naujoviškumu, bet ir naudingumu. Čia labiau orientuojamasi į kūrybinio produkto savybių identifikavimą. *Tiriantysis kūrybiškumas* remiasi procesiniu požiūriu, kuomet išigilinama į problemą, ieškomi jos sprendimo būdai, keliamos ir grindžiamos hipotezės, gaunamas sprendimo rezultatas ir realizuojamas.

Praktiniu požiūriu kūrybiškumas yra vienas iš svarbiausių indėlių, kurį šiandien gali padaryti darbuotojai. Labai konkurencingoje ir nuolat kintančioje verslo aplinkoje įmonės turi išlaisvinti savo darbuotojų kūrybinį potencialą, kad naujas jų idėjas būtų galima panaudoti kaip organizacinių naujovių, pokyčių bei konkurencingumo pagrindą (Hirst ir kt., 2015). Organizacijos vis dažniau ieško būdų, kaip pagerinti kūrybiškumą ir efektyvumą asmenų, t. y. jų darbuotojų, ir visos organizacijos veiklos požiūriu, siekiant įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą (Foster, Kaplan, 2011).

Taigi, *kūrybinė organizacija* ir *kūrybiška organizacija nėra visiškai tapačios sąvokos, tačiau abiem organizacijos tipams būdingas kūrybiškumas*. Kūrybinė organi-

*zacija veikia kūrybinėje industrijoje, tačiau ji gali būti žemesnio kūrybiškumo laipsnio palyginus su ta organizacija, kuri veikia nekūrybinėje industrijoje.*

Toliau pavaizduoti keturi pagrindiniai ir poliariniai **organizacijos kūrybiškumo modeliai**, tarp kurių egzistuoja ir tarpiniai (pagal gradaciją) variantai (žr. 5 pav.). Toks organizacijų skirstymas sudarytas remiantis dviem veiksniais:

- 1) *veikla (ne)kūrybinėje industrijoje;*
- 2) *organizacijos individualus kūrybiškumo valdymo lygis.*

J. Almonaitienė (2011) nurodo, kad vienas iš **būdų didinti organizacijos kūrybinį potencialą** yra *formuoti kūrybiškumą skatinančią socialinę aplinką ir sudaryti palankas sąlygas kūrybiškoms idėjoms įgyvendinti*. Kaip to pasekmė – skatinamas regiono socialinis, kultūrinis ir ekonominis vystymasis, kyla gyvenimo kokybės lygis. Tačiau vien kūrybiškos organizacijos negali izoliuotai, savarankiškai paveikti kūrybinės visuomenės pridėtinės vertės generavimo proceso, būtina supančios aplinkos (bendruomenių) pagalba sukurtų inovacijų absorbavimo, kūrybinės klasės atstovams reikalingos infrastruktūros suteikimo pavidalu.

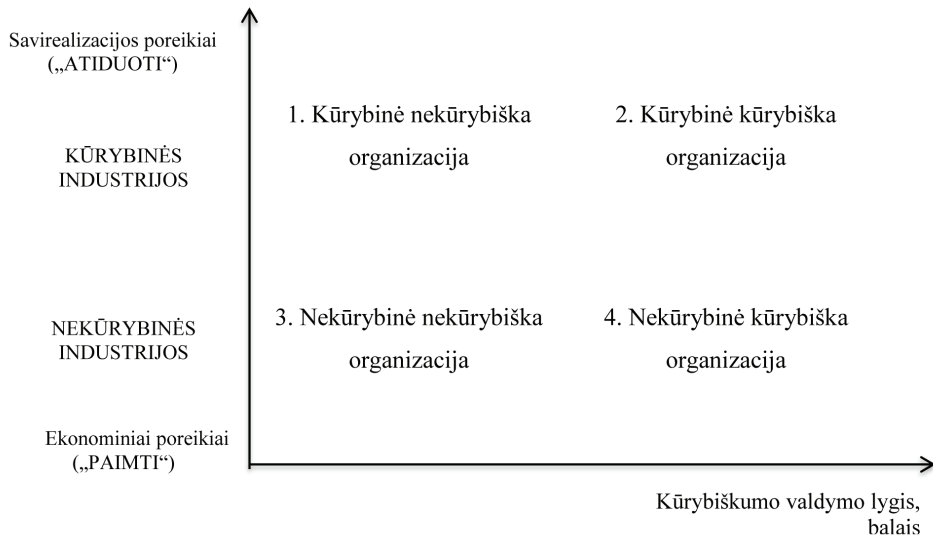
Mokslinio darbo autorės nuomone, *kūrybiškumas glaudžiai susijęs su intelektualinio kapitalo koncepcija*. Šio teiginio pagrįstumas patektas 1.2. poskyriuje. Kūrybiškos organizacijos sąvokai artimą pagal turinį apibrėžimą galima laikyti **intelektinė organizacija**. Intelektinės organizacijos paradigmą nagrinėja mokslininkai A. Boschetti (1988), J. M. Buchanan'as (1990), J. Pencavel'is (1991), P. Somerville'is (1992), A. M. González (2003), J. M. Viedma (2004), J. Hartley'us ir M. Keane (2008), J. Vveinhardt, R. Minkute-Henrickson, (2015), D. Pettersson'as (2018), G. Colavizza (2018) ir kiti.

Kaip teigia G. Colavizza (2018), *intelektinė organizacija* – tai organizacija, formuojanti jos struktūrinės konfigūracijos sąveiką su dinamišku naujų žinių kaupimu ir integravimu su esamomis žiniomis. J. Mu ir kt. (2008) nuomone, intelektinė organizacija kuria stiprius konkurencinius pranašumus, t. y. *ji remiasi ir pagrindinėmis vidinėmis kompetencijomis, ir pasinaudoja išorinės aplinkos dalyvių kompetencijomis (išorinėmis kompetencijomis)*.

Tad nagrinėjant organizacijos kūrybiškumą intelektualinio kapitalo kontekste, kaip matyti, kyla **organizacijos kompetencijos** sampratos svarba. Kompetencijos sąvoką bendruoju požiūriu apibrėžė P. Drucker'is (1985), įvardijęs ją kaip darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti pavestas užduotis arba *organizacijos gebėjimą suteikti aukščiausios kokybės paslaugas, pagaminti aukščiausios kokybės prekes*. Dar kompetencija gali būti traktuojama kaip *gebėjimas naudoti įgytas žinias* įvairiomis sudėtingomis ir neprognozuojamomis situacijomis, siekiant atlikti organizacijai svarbias užduotis, įgyvendinti tikslą (Pagon ir kiti 2008).

Anot P. Jucevičienės ir D. Lepaitės (2000), kompetencijos holistinį pobūdį sudaro gebėjimas įvertinti naują situaciją, pasirinkti jai tinkamus veiklos metodus ir nuolat į ją įtraukti dalykines ir profesines žinias. Pasak Z. Atkočiūnienės (2010, p. 14), „in-





5 pav. Organizacijų konfigūraciniai tipai kūrybiškumo kontekste

telektiniais ištekliais grįstas požiūris į organizacijos kompetencijas bei jų tobulinimą suponuoja žinių įgijimo, sisteminimo, derinimo (su organizacijos vidaus žiniomis), saugojimo ir integravimo į organizacijos produktus ir paslaugas nenutrūkstamą socialinį kognityvinį procesą, kuris lemia *organizacijos fundamentalius kokybinius pokyčius* ir kuria pridėtinę vertę“.

J. Barney'us (1991) organizacijos kompetenciją apibrėžia kaip vertingų, retų, neatkartojamų ir neturinčių pakaitalų išteklių, galinčių organizacijai užtikrinti pranašumą konkurencinėje aplinkoje, valdymas. Organizacijos kompetencijos derinį sukuria *kvalifikacija, žinios, patirtis*; toks kompetencijos derinys teikia organizacijai galimybes įveikti silpnybes ir grėsmes bei atlikti darbą labai kokybiškai. Z. Atkočiūnienė (2010) nurodo, kad organizacijos kompetencija – tai suderinta kolektyvinė įgūdžių ar gebėjimų visuma. Organizacijos lygmeniu atsižvelgiant į nuolat besikeičiančią išorinę aplinką, įvertinant organizacijos kultūrą, turėtų būti modeliuojama veikla, per kurią skirtingų žmonių sukauptos ir suvienytos žinios bei gebėjimai transformuojasi į konkurencingus produktus ir paslaugas, taip pat vertinamos esamos bendrosios, rinkos, technologinės, valdymo kompetencijos bei prognozuojamos ir formuluojamos strateginės kompetencijos. Anot J. Melnikovos ir K. Trakšelio (2016), organizacijos kompetencija – tai organizacijos *gebėjimas lanksčiai reaguoti į pokyčius bei keistis pačiais*. J. Mu ir kt. (2008) teigia, kad jeigu *kompetencijų panaudojimas* (visų agentų, t. y. organizacijos ir jos išorinės aplinkos dalyvių) tampa *dominuojančiu principu*,

*žinių srautas tarp agentų stipriai padidėja dėl sinergijos efekto.* Toks agentų (dalyvių) tinklas įgauna neformalaus jų valdymo mechanizmo charakterį, nes organizacijų vertybių sistemoje itin svarbus tampa pasitikėjimas, bet ne oportunizmas.

Išanalizavus kūrybinės ir kūrybiškos organizacijos bei jos kūrybiškumo sampratas teigtina, kad:

***Kūrybinė organizacija*** – tai meno, kultūros arba mokslo industrijų organizacija.

***Kūrybiška organizacija*** – tai kūrybiškumu pasižyminti organizacija.

***Organizacijos kūrybiškumas*** – tai organizacijos gebėjimas generuoti ir realizuoti idėjas, pasinaudoti vidinėmis ir išorinėmis kompetencijomis, siekiant konkurencinio pranašumo.

***Organizacijos kompetencijos*** – tai jos vidinės ir išorinės aplinkos dalyvių žinių, gebėjimų ir įgūdžių simbiozė.

Taigi, *kūrybiškumu ir intelektualiu kapitalu grįstas požiūris į organizacijos kompetencijų veiksmingą plėtojimą ir panaudojimą lemia jos konkurencinio pranašumo įgijimą ir pridėtinės vertės kūrimą.*

## 1.2. Kūrybiškumo ir intelektualio kapitalo ryšys

Analizuojant kūrybiškumą plačiaja prasme, sisteminiu požiūriu, aiškiai matyti, kad jis yra *sunkiai apčiuopiamas išteklius*, kuriuo gali pasinaudoti ne tik pavieniai asmenys, bet ir organizacijos, jų tinklai, kūrybinės bei nekūrybinės industrijos ir regionai (visuomenė) siekiant ekonominių, socialinių ir kitų tikslų.

Mokslinio darbo tematikos kontekste svarbu išanalizuoti intelektualio kapitalo (IK) kategoriją. Intelektinio kapitalo koncepcija atsirado, kai žmonės negalėjo paaiškinti kai kurių naujų įmonių, vadinamų žinių organizacijomis, vertės paradokso, kurio atsargų vertė yra trys, penki arba dešimt kartų didesnė už jų turto buhalterinę vertę. Atsakymas atėjo, kai ekspertai nustatė, kad šių bendrovių nematerialus turtas tapo dominuojančiu materialaus turto atžvilgiu (Bratianu, 2018).

Intelektinis kapitalas nėra griežtai apibrėžtinamas organizacijos veiklos elementas. 1990-ųjų pabaigoje prasidėjo pirmoji didelė mokslinių leidinių apie intelektualinį kapitalą banga. Kaip rezultatas – intelektualinis kapitalas buvo konceptualizuotas kaip *visų žinių ir kompetencijų*, galinčių pasirodyti kaip įmonės ***nuolatinis konkurencinis pranašumas, derinys*** (Roos, Roos, 1997; Stewart, 1997; Sullivan, 1998). Kitaip tariant, intelektualinis kapitalas susideda iš informacijos, intelektinės nuosavybės, intelektinės medžiagos, žinių, techninių priemonių, santykių su klientais ir patirties, kurią galima panaudoti kuriant įmonę (Stewart, 1997), arba tai *organizacijos darbuotojų talentai, jos valdymo sistemų veiksmingumas, organizacijos santykiai su klientais* (Stewart, 1999).

Panašiai apie intelektualinį kapitalą rašo E. L. Malone (1997) – kaip apie žinias, taikomąją patirtį, organizacinę technologiją, santykius su klientais ir profesinius įgū-

džius, dėl kurių įmonė konkuruoja rinkoje. Todėl intelektualinis kapitalas nėra tik statinis nematerialusis turtas (Bontis, 1998). A. Bonfour'as ir L. Edvinsson'as (2005) intelektualinį kapitalą apibrėžia kaip *žmonių, organizacinių ir socialinių reikmenų sumą*. V. Barkauskas (2009) nurodo, kad tai yra „*kolektyvinės smegenys*“, akumuliuojančios mokslines ir vienadienes darbuotojų žinias, intelektualinę nuosavybę ir sukauptą patirtį, bendravimą ir organizacijos struktūrą, informacinius tinklus ir įmonės įvaizdį. Intelektinis kapitalas taip pat gali būti vertinamas kaip *organizacijos narių „paslėptų“ aktyvų suma ir tai, kas paliekama, kai jie baigia eiti pareigas darbo dienos pabaigoje* (Roosas, Roosas, 1997), arba žiniomis pagrįstų išteklių, kurie priklauso organizacijai, inventorizacija (Dzinkowski, 2000). Taip pat teigiama, kad intelektualinis kapitalas yra susijęs su socialinėmis kolektyvinėmis žiniomis ir žinojimo pajėgumu (Nahapiet, Ghoshal, 1998). Intelektinis kapitalas gali būti apibrėžiamas kaip visi nemonetiniai ir nefiziniai ištekliai, kuriuos visiškai ar iš dalies kontroliuoja organizacija ir kurie prisideda prie organizacijos vertės kūrimo (Roos ir kt., 2005; Bratianu, 2018).

Nustatyta, kad intelektualinis kapitalas turi teigiamą poveikį organizacijos našumui (Bontis, 1998; 2001), teigiamą sąryšį su organizacijos inovacijų pajėgumais (Subramaniam, Youndt, 2005), taip pat jog tai administracinio proceso pagrindas, atliekantis pagrindinį vaidmenį visuose administraciniuose aspektuose, kad valdymas taptų gyvybingesnis ir veiksmingesnis (Sangiorgi, Siboni, 2017).

Verta paminėti, kad pastaruoju metu atsiranda alternatyvūs intelektualinio kapitalo struktūros traktavimai. Taip, pavyzdžiui, C. Bratianu'us (2018) išskiria racionalųjį, emocinį ir dvasinį kapitalą (angl. *Rational, Emocional, Spiritual Capital*). Tai, be abejo, sietina su konkrečių tyrimų kontekstu ir išeina iš šios disertacijos tematikos ribų.

V. Luiza (2016) teigia, kad intelektualinis kapitalas yra vienas pagrindinių organizacijų sėkmės veiksnių, ypač todėl, kad jis yra *vystymosi ir pasiekimų iniciatorius ir katalizatorius*. Tam reikia, kad organizacijos, norinčios įgyti konkurencinį pranašumą siekiant pritraukti intelektualinį kapitalą ir dirbti, kad jį būtų galima vystyti ir išlaikyti taip, kad atskirtų nuo konkurentų bei užtikrintų organizacijos išlikimą ir veiklos tęstinumą.

Anot Y. H. Chien'o (2015) bei B. Y. Obeidat'o ir kt. (2017), *tam kad organizacijos būtų kūrybiškos ir pranašesnės savo idėjomis, turi būti pasiektas norimas meistriškumas per intelektualinį kapitalą* ir pateikiami veiksmingi dabartinių ir būsimų problemų sprendimo būdai. Dėl verslo aplinkos sudėtingumo ir konkurencijos intensyvumo organizacijos suprato, kad nematerialiojo turto vertė yra lemiamas organizacijos konkurencingumo veiksnys (Abualloush ir kt., 2017; Chien, 2015; Hussinko ir kt., 2017).

Išanalizavus intelektualinio kapitalo koncepcijos mokslinių tyrimų (Skandia, 1994; Sveiby, 1997; Stewart, 1997; Campos, 1998; Nahapiet, Ghoshal, 1998; Johnson, 1999; Mikulėnienė, Jucevičius, 2000; Agndal, Nilsson, 2006; Flöstrand, 2006, Bharti-Kamath, 2007; Kok, 2007; Vaškėlienė, Šešėnienė, 2008; Znakovaitė, Pabedinskaitė, 2010; Amiri ir kt., 2011; Aryanindita, Budi, 2011; Abualloush ir kt., 2018) rezultatus, galima teigti, kad *intelektinis kapitalas – tai žiniomis grįstas organizacijos išteklius*,



6 pav. Organizacijos kūrybiškumo raiška intelektualinio kapitalo struktūroje

*Šaltinis:* sudaryta, remiantis Skandia (1994), Sveiby (1997), Stewart (1997), Campos (1998), Nahapiet ir Ghoshal (1998), Johnson (1999), Mikulėnienė ir Jucevičius (2000), Agndal ir Nilsson (2006), Flöstrand (2006), Bharati-Kamath (2007), Kok (2007), Vaškeliienė ir Šelepen (2008), Znakovaitė ir Pabedinskaitė (2010), Amiri ir kt. (2011), Aryanindita ir Budi (2011), Abualoush ir kt.(2018).

*kurio veiksmingas valdymas kuria pridėtinę vertę ir suteikia ypatingą konkurencinį pranašumą.*

Be to, intelektualinio kapitalo kategorija turi **tris pagrindinius bruožus:**

- 1) beveik neapčiuopiamas arba sunkiai apčiuopiamas (Brooking, 1996; Sveiby, 1997);
- 2) todėl ir sunkiai apskaičiuojamas (Howkins, 2010; Amiri ir kt., 2011);
- 3) dėl neaiškaus identifikavimo yra sunkiai ar *beveik neatkartojamas konkurentų*, o tai duoda organizacijai konkurencinį pranašumą rinkoje ir įgalina kurti pridėtinę vertę (Bradburn, Coakes, 2004; Uzienė, Staliūnienė, 2009).

*Remiantis išskirtais intelektualinio kapitalo būdingais bruožais teigtina, kad juos galima priskirti ir kūrybiškumo reiškiniui. Toliau pateiktas intelektualinio kapitalo struktūros modelis, vaizduojantis kūrybiškumo, kaip išteklius, vietą šio neišsenkamo kapitalo*

struktūroje. Čia intelektualinio kapitalo struktūra arba kūrimas turi tokią *loginę schemą*: darbuotojai (žmogiškasis kapitalas), operuodami organizacijos turimu anksčiau sukurtu intelektiniu turtu (organizaciniu arba struktūriniu kapitalu), įdėdami savo žinias, panaudodami savo gebėjimus ir kūrybiškumą, sukuria naujų žinių, patirčių (angl. *know-how*) ir inovacijų, o kokybiškuose santykiuose su vartotojais ir kitais organizacijos suinteresuotaisiais sukuria lojalumą, pasitikėjimą ir abipusį bendradarbiavimą (santykių kapitalą) (žr. 6 pav.). Iš paveikslo aiškiai matyti, jog, ***priklausomai nuo kūrybiškumo sąvokos aiškinimo, jis aptinkamas skirtingose (ir visose!) intelektualinio kapitalo struktūrinėse dalyse.***

Identifikavus kūrybiškumą kiekvienoje intelektualinio kapitalo dalyje ***atsiranda sistemiškumo veiksnys ir organizacijos kūrybiškumo valdymo būtinybės ekonominis pagrindimas***, kas ypač svarbu pelno siekiančioms organizacijoms. Toliau nagrinėjami kiekvienos intelektualinio kapitalo dalies (žmogiškojo, organizacinio, santykių kapitalų) ir kūrybiškumo ryšiai.

### **Kūrybiškumas kaip žmogiškojo kapitalo dedamoji**

Jeigu kūrybiškumas traktuojamas *kaip asmens savybė (ir (ar) gebėjimas spręsti problemas)*, galima teigti, kad jis yra *žmogiškojo* kapitalo dalis. Toks požiūris yra plačiai paplitęs (Howkins, 2010; Przygodzki, Kina, 2015). Vieni mokslininkai aiškiai išskiria kūrybiškumą žmogiškojo kapitalo sampratoje, kiti – ne (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Žmogiškojo kapitalo sąvokos turinys ir kūrybiškumo formos

<b>Autoriai</b>	<b>Sąvokos turinys</b>
Mikulėnienė, Jucevičius (2000)	organizacijos žmonių turimos žinios, sugebėjimai, patirtis ir <i>kūrybiškumas</i> , suteikiantys organizacijai vertę realizuojant klientams reikalingus sprendimus
OECD (2001)	žinių, įgūdžių, kompetencijų ir <i>asmeninių savybių</i> rinkinys, kuris palengvina individo socialinę ir ekonominę gerovę
Maddocks, Beaney (2002)	įmonės darbuotojų vertė, kurią jie sukuria per savo įgūdžius, „ <i>know-how</i> “ ir kompetenciją
Amiri ir kt. (2011)	agreguoti žmonių <i>gebėjimai spręsti problemas</i> , jis yra žmonėse, todėl organizacijai nepriklauso, organizacija jį praranda, kai praranda žmones; žmogiškasis kapitalas taip pat apima ir darbuotojų gebėjimą efektyviai, <i>kūrybiškai</i> panaudoti turimus išteklius savo veikloje.
Gižienė, Simanavičienė (2012)	išsilavinimas, žinios, kompetencija, požiūris, gebėjimas prisitaikyti darbo rinkoje, įgūdžiai, vertybės, <i>kiti gebėjimai bei individo bruožai</i> , lemiantys individo produktyvumą, visuomenės gerovę ir šalies ekonominį augimą

D. Grundey'aus ir D. Varno (2006) teigimu, kūrybiškumui, kaip žmogiškojo kapitalo dedamajai, yra *būdingi tokie bruožai*: žinių kiekio didėjimas, dalijimosi nauda, plėtros galimybės, ilgojo laikotarpio ekonominis ir socialinis efektai. B. Y. Obeidat'as ir kt. (2017) teigė, kad žmogiškasis kapitalas yra labai svarbus organizacijoms, nes darbuotojų pajėgumas atsispindi įmonės veikloje. Be to, organizacijoms labai svarbus žmogiškasis kapitalas, nes jis yra inovacijų ir strateginių pokyčių šaltinis (Rehman, Abdul Rehman, 2015; Obeidat ir kt., 2017).

### Kūrybiškumas kaip organizacinio kapitalo dedamoji

Išanalizavus intelektualinio kapitalo sampratas, matyti, kad pagrindiniai organizacinio kapitalo elementai įvardijami kaip *procesai* (procesų kapitalas) ir *inovacijos* (inovacijų kapitalas) (žr. 3 lent.). Čia kūrybiškumas išvelgiamas kaip *kūrybinis procesas* ir kaip *kūrybinės veiklos rezultatas (inovacijos)*.

A. Stankevičienė ir A. Liučvaitienė (2012) skiria dvi kategorijas: intelektinę nuosavybę ir intelektinį turtą: *intelektinę nuosavybę* sudaro patentai, autorių teisės, dizaino teisės, prekybinės paslaptys, firmos ženklai ir paslaugų ženklai, o *intelektinį turtą* – valdymo filosofija, organizacinė kultūra, valdymo procesas, informacinės sistemos, tarptinklinės sistemos ir finansiniai santykiai.

3 lentelė. Organizacinio kapitalo sąvokos turinys ir kūrybiškumo formos

Autoriai	Sąvokos turinys
Sveiby (1997)	Intelektinė nuosavybė, infrastruktūra (sudaryta iš organizacijos strategijos, procesų bei politikos)
Malone (1997); Bontis (2000); Brennan, Connell (2000); Petty, Guthrie (2000); Cabriata, Vaz (2006); Baiburina, Golovko (2008); Cheng (2008)	Procesai ir inovacijos
Zich (2008)	Procedūrinis kapitalas, kultūra, inovacijų kapitalas
Purlys (2009)	Kultūra kaip organizacijos nuolatinis mokymasis, struktūra kaip procesai
Amiri ir kt. (2011)	Organizacijos filosofija; sistemos, veikiančios organizacijos galimybes
Stankevičienė, Liučvaitienė (2012)	Intelektinė nuosavybė, intelektinis turtas

Č. Purlys (2009), be organizacinio kapitalo, išskiria ir *technologinį kapitalą* kaip atskirą intelektualinio kapitalo elementą. Anot minėto autoriaus, technologinį kapitalą sudaro tyrimų, vystymo ir įdiegimo pastangos bei technologinis apsirūpinimas. Technologinio kapitalo rodikliai (elementai) – tai pramoninė ir intelektinė nuosavybė, in-

formacinis aprūpinimas, inovacijų rezultatai ir darbuotojų kūrybinis aktyvumas. Tai, gi, į technologinio kapitalo definiciją įeina inovacinio kapitalo, kaip organizacinio kapitalo, samprata. Galima teigti, kad *organizacinio kapitalo dalyse ryškiai identifi-kuojamas kūrybiškumas procesų ir inovacijų aspektais.*

### ***Kūrybiškumas kaip procesų kapitalo dedamoji***

Skirtingus organizacijų procesų aspektus analizuoja daugelis kitų mokslininkų (McCormack, Johnson, 2001; Eun Park, Bunn, 2003; Hellström, 2006; Škrinjar ir kt., 2008; Hussenot, Missonier, 2010; Sisaye, Birnberg, 2010; Song et al., 2011; Škrinjar ir kt., 2008; ir kiti). Jų nuomone, organizacija, kurioje pabrėžiama procesų, o ne hierarchinės struktūros svarba, ypatingą dėmesį skiria veiklos rezultatams ir klientų pasitenkinimui. *Organizacijos procesai reprezentuoja jos orientavimąsi į veiklos aktyvinimą per investicijas ir tyrimus ir plėtrą, inovacijų įsisavinimo laiko trukmę, administracinių procesų ekonomiškumą ir produktyvumą, kokybę, klaidų lygį* (Cheng, 2008). E. R. Baiburina (2007), E. R. Baiburina ir T. V. Golovko (2008) teigia, kad *procesų kapitalas* – tai pagrindinių verslo procesų, pagalbinių procesų (kurie kuria arba nekuria vertės, bet irgi reikalingi veiklos palaikymui ir kompetencijų įgijimui) svarbiausių charakteristikų rinkinys. Procesų kapitalas apima metodus, procedūras ir programas, padedančias įgyvendinti ir didinti prekių ir paslaugų pristatymą (Amiri, 2011).

Nagrinėjant procesų kapitalo struktūrą kūrybiškumo aspektu svarbu identifikuoti *procesų grupes*, o tai savo ruožtu gali padėti organizacijai valdyti kitus intelektualinio kapitalo elementus. Įvairi organizacijos procesų klasifikacija pateikta toliau (žr. 4 lent.).

M. Y. Cheng'o ir kt. (2008) teigimu, organizacijos procesai reprezentuoja jos orientavimąsi į veiklos aktyvinimą per investicijas ir tyrimus ir plėtrą, inovacijų įsisavinimo laiko trukmę, administracinių procesų ekonomiškumą ir produktyvumą, kokybę bei klaidų lygį.

*Visi organizacijoje egzistuojantys procesai, tarp jų ir kūrybiniai, susiję su skirtin- go pobūdžio informacijos ir žinių operacijomis.* Vakarų kultūros epistemologijos tradicijoje žinios traktuotinos kaip pagrįstas ir tikras įsitikinimas, turintis objektyvumo, absoliutumo ir konteksto neturėjimo požymių. Tačiau informacija, žinios negali egzistuoti be žmogaus subjektyvumo ir kontekstų, kuriuose asmuo suvokia informaciją (Nonaka, Toyama, 2007). Tokios subjektyvios ir individualios žinios vadinamos *neišreikštomis* (angl. *tacit*) žiniomis, o objektyvumo požymį turinčios žinios yra *išreikštos* (angl. *explicit*), formalios ir sistemingos bei gali būti lengvai dalijamos (Nonaka, Takeuchi, 1995). I. Nonaka (1991) *kūrybiškumo procese ypač pabrėžia neišreikštų žinių reikšmę.* Anot L. L. Lee (2005), verslo praktikos dalis, kuri gali būti *oficialiai kodifikuota* proceso forma yra tik ledkalnio viršūnė, ir kad atliekant užduotis ir siekiant organizacijos tikslų didžioji dauguma žinių (neišreikštų žinių), kurios yra darbuotojų sąmonėje, patenka į *nekodifikuotą sėkmingą praktiką* (angl. *know-how*), kuriančią organizacijos vertę. Todėl akcentuojama, kad *ekspertų tinklai* turėtų palengvinti keitimąsi gerąja patirtimi.

4 lentelė. Organizacijos procesų klasifikacija

Autoriai	Procesų rūšys	Apibūdinimas
Kaplan, Norton (1996)	1) pagrindiniai procesai	padeda siekti nustatytų finansinių tikslų
	2) procesai, kurie reikalauja patobulinimų	padeda siekti konkurencinio pranašumo
	3) varomosios jėgos	padeda nustatyti efektyvumo rodiklius
Adomėnas, Vaišvila (2002), Vanagas (2004)	1) aukščiausios vadovybės procesai	strategijos vystymo (politika, tikslai) ir strateginio valdymo procesai
	2) pagrindiniai procesai	projektavimo, pirkimo, gamybos, rinkodaros, realizavimo, logistikos procesai
	3) pagalbiniai (remiantys)	žmogiškojo kapitalo valdymo, infrastruktūros valdymo ir panašūs procesai
	4) bendrieji procesai	veiklos, kurias privalo vykdyti daugelis organizacijos darbuotojų (pvz., dokumentų, įrašų, neatitiktinio produkto, koregavimo ir prevencinių veiksmų valdymo procesai)
Hassani ir kt. (2015)	1) optimizavimo procesai	nuolat tobulinami ir suderinami personalo, darbo grupės ir organizaciniai pajėgumai
	2) nuspėjamieji procesai	įgalina ir integruoja darbuotojų kompetencijas, kiekybiškai valdo veiklą
	3) apibrėžiantys procesai	vysto darbuotojų kompetencijas ir darbo grupes, ir suderina su strategija bei tikslais
	4) valdymo procesai	vadovai prisiima atsakomybę už savo darbuotojų valdymą ir jų kompetencijų vystymą
	5) inicializuoti procesai	įgyvendina prieštarigus darbuotojų valdymo metodus, t. y. orientuojasi į kiekvieną individą atskirai

Anot M. Bettiol'io ir kt. (2012), kūrybiškos ir inovacijoms imlios organizacijos gali diegti ir naudoti specifinius darbo metodus, kurie yra *kodifikuojami procesai*, *orientuoti į projektų valdymo* procedūras ir metodus, siekiant plėtoti, rinkti, keistis žiniomis savo individualių paslaugų teikimo procese. Paslaugų ir kūrybiškumo ryšio kontekste pabrėžiama *personalizavimo strategija*, o kodifikavimo strategija atlieka nedidelį vaidmenį. Labai kūrybiškos, inovacijoms imlios organizacijos *sugeba sujungti ir personalizavimą*,



*ir kodifikavimą.* Norėdamos pasiekti ir išlaikyti strategiškai apibrėžiamą inovacijoms imlių organizacijų paslaugų kokybės lygį ir išlaikyti konkurencinį pranašumą, tokios bendrovės turi *investuoti į kodifikuotą darbo metodą*, kuris užtikrintų tikslinei rinkai skirtos produkcijos kokybę. Toks darbo metodas taip pat svarbus užtikrinant įmonės *prekės ženklo pozicionavimo testinumą ir nuoseklumą* vystant kūrybišką organizaciją.

P. Vanago (2004) nuomone, taikant procesinį požiūrį organizacijai svarbu: suprasti ir tenkinti suinteresuotųjų reikalavimus; nagrinėti procesus pridėtinės vertės atžvilgiu; turėti informacijos apie procesų veiklos rezultatus ir rezultatyvumą; nuolat gerinti procesus atsižvelgiant į objektyvius matavimo būdus. Organizacijų, pasiekusių *aukštesnį verslo procesų brandumo lygį, veikla nuolat yra efektyvesnė* už organizacijų, kurių procesų valdymo lygis yra žemas, veiklą (McCormack, Johnson, 2001).

### ***Kūrybiškumas kaip inovacijų kapitalo dedamoji***

Inovacijų kapitalas negali atsirasti spontaniškai, nes jo inicijavimas ir vystymasis yra pagrįstas bendru žmogiškojo ir struktūrinio kapitalo poveikiu. Kita vertus, inovacijų kapitalas gali duoti postūmį klientų kapitalo augimui (Chen ir kt., 2004). E. L. Malone (1997) inovacijų kapitalą struktūrizuoja į intelektualinę nuosavybę (angl. *intellectual properties*) ir nematerialiuosius aktyvus (angl. *intangible assets*). E. R. Baiburina (2007) teigia, kad inovacijų kapitalas pagal IC<sup>TM</sup> inovacinio indekso dedamąsias yra savotiški *organizaciniai kūrybiniai gebėjimai*: gebėjimas kurti naują organizaciją, gebėjimas kurti aukštos kokybės produkciją, organizacijos augimas, gebėjimas pradėti gaminti naują produkcijos asortimentą.

E. L. Malone (1997) *inovacijų kapitalą* struktūrizuoja į intelektualinę nuosavybę ir nematerialiuosius aktyvus. H. Romijn ir M. Albaladejo (2002) sukūrė eksperimentinį *inovacijų indeksą*, kurį naudojo ryšiui tarp vidinių organizacijos išteklių (pvz., žmogiškųjų išteklių, santykių su vartotojais, organizacinės kultūros, kūrybinių gebėjimų) rodiklių ir inovacijų pajėgumo nustatyti. Tyrimo rezultatai parodė, kad pagrindinį vaidmenį atlieka regioninė mokslo bazė ir artumas su tiekėjais. J. Chen ir kt. (2004) teigia, kad inovacijų kapitalas negali atsirasti spontaniškai, nes jo inicijavimas ir vystymas yra pagrįstas bendru *žmogiškojo ir struktūrinio* kapitalo poveikiu. Kita vertus, inovacijų kapitalas gali duoti postūmį klientų kapitalui augti.

Identifikavus kūrybiškumo raišką organizacinio kapitalo kontekste teigtina, kad kūrybiškumas, kaip procesas, virsta inovacijomis (kūrybinės veiklos galutiniu rezultatu) per organizacijos investicijas į tyrimus ir plėtrą, o reinvestavimas padeda organizacijai toliau plėtoti kūrybinius procesus ir būti kūrybiška.

### ***Kūrybiškumas kaip santykių kapitalo dedamoji***

Priklausomai nuo intelektualinio kapitalo turinio aiškinimo santykių su organizacijos suinteresuotaisiais, tarp jų ir vartotojais, kapitalą Lietuvos ir užsienio mokslininkai apibūdina skirtingai. Išanalizavus mokslinę literatūrą teigtina, kad dažniausiai vartojamos *vartotojų, klientų ir santykių kapitalo* sąvokos.

**Vartotojų** arba **klientų** kapitalo sąvokas vartoja daugelis tyrėjų (Kaplan, Norton, 1996; Stewart, 1997; Bontis ir kt., 2000; Chen ir kt., 2004; Wu, Chou, 2007; Atkočiūnienė, 2010; Lymanaitė, 2009; Hershgen ir kt., 2010; Macerinskiene, Survilaite (2011); Wensley ir kt. (2011); Chan, Wang (2012) ir kiti tyrėjai).

Taip pat nemažai autorių (Roos ir kt., 1997; Bontis, 1998, 1999; Sanchez ir kt., 2000; Mikulėnienė, Jucevičius, 2000; M'Pherson ir kt., 2005; Chang, Tseng, 2005; Buračas, 2007; Vaškeliene, 2008; Marr, 2008; Znakovaitė, Pabedinskaitė, 2010; Bagdanskis, 2010; Mackevičius, Jarmalaitė, 2011; Rehman, Abdul Rehman, 2015; Pirozzi, Ferulano, 2016; Hejase ir kt., 2016; ir kiti) vartoja **santykių kapitalo** sąvoką.

Be to, kai kurie mokslininkai (Brooking, 1996; Sveiby, 1997; Edvinsson, 1997; Baiburina, Golovko, 2008; Purlys, 2009; Uziene, 2010) tokiai pat kapitalo prasmei apibrėžti vartoja **išorinės struktūros, išorinio kapitalo, suinteresuotųjų kapitalo, rinkos aktyvų, verslo (ryšių) kapitalo** sąvokas.

J. Duffy'io (2000) nuomone, vartotojų kapitalas – tai organizacijos *santykių* su savo vartotojais *rezultato vertė* (*indėlis* į dabartines ir būsimas pajamas); tai santykių su vartotojais produktas. N. Bontis'as (1999) santykių kapitalą apibūdina kaip *žinias, kurias organizacija gauna sąveikaujant su vartotojais, tiekėjais, vyriausybiniėmis institucijomis ir atitinkamos pramonės srities asociacijomis*.

Santykių kapitalas generuojamas esant ne tik tam tikriems ryšiams tarp organizacijos ir jos suinteresuotųjų, bet ir susijęs su tų ryšių (*santykių kokybe*), kuomet atsiranda abipusis pasitikėjimas, bendradarbiavimas, lojalumas, prestižas, sinerginis efektas. Anot A. Chang ir C. N. Tseng (2005), santykių kapitalas yra *savotiška kitų intelektualio kapitalo turinio elementų jungiančioji grandis ir unikalus katalizatorius, teigiamas veiksnys*, padedantis intelektiniu kapitalu kurti pridėtinę vertę. Šis kapitalas yra tiesiogiai susijęs su *organizacijos verslo efektyvumu*. Savo ruožtu, santykių kapitalo auginimas priklauso nuo kitų intelektualio kapitalo turinio elementų paramos.

Anot L. A. Joia'os (2004), daugelio mokslininkų ir praktikų tyrimai vartotojų kapitalo srityje rodo, kad būtent *vartotojų išlaikymo (lojalumo) rodiklis* turi teigiamą poveikį kuriant šios kapitalo rūšies vertę – kiekvieną kartą, visur ir visose pramonės šakose. A. Chan ir W. Y. Wang (2012) pasiūlė *sisteminį* vartotojų kapitalo struktūros modelį ir išskyrė ne tik vartotojų kapitalo elementus, apimančius organizacijos išėigą, t. y. vartotojų aptarnavimo pajėgumus, rinkos intensyvumą, vartotojų lojalumą, bet ir aprėpė įėjigos (angl. *input*) elementus, t. y. orientavimąsi į vartotoją, gebėjimą nustatyti vartotojų poreikius, vartotojų informacinės sistemos formavimą ir valdymą.

Taigi, nustatyta, kad santykių kapitalo samprata apima organizacijos narių santykius su jos *išorine aplinka*, kur kūrybiškumas pasireiškia kaip **kūrėjo ir aplinkos sąveika** per įvairias organizacijos rinkodaros valdymo veiksmų grupes:

- 1) kūrybiškumas, kuomet vykdomas kryptingas *orientavimasis į vartotoją* ir dėl to abipusiai naudingi santykiai su vartotojais;

- 2) kūrybiškumas, kuomet vykdomas kryptingas *orientavimasis į tiekėjus*, kaip svarbią grandį orientuojantis į vartotoją ir tenkinant jo poreikius;
- 3) kūrybiškumas, kuomet vykdomas kryptingas *orientavimasis į kitus suinteresuotuosius*, o tai įgalina kurti tinklus ir abipusiai naudingus ryšius su kitais suinteresuotaisiais;
- 4) kūrybiškumas, pasireiškiantis per *prestižą (reputaciją) ir prekės ženklą* – kaip išvestinis kitų išvardytų elementų rodiklis, t. y. multiplikatorius, kuriantis ir didinantis organizacijos vertę.

Siekdama įvaizdžio stiprinimo, inovacijų diegimo ar kompetencijos didinimo tikslų organizacija gali pasinaudoti santykių su atskiriomis, specifinėmis vartotojų grupėmis nauda.

**Vartotojus organizacijos vertės kūrimo atžvilgiu** K. Sveiby'is (1997) klasifikuoja taip:

- 1) *įvaizdį stiprinantys vartotojai* – rekomenduodami kitiems jie randa organizacijai naujų vartotojų ir taip padeda jai sumažinti rinkodaros išlaidas;
- 2) *organizaciją stiprinantys vartotojai* reikalauja iš organizacijos naujų, nestandartinių sprendimų ir taip prisideda prie diegiamų inovacijų;
- 3) *kompetenciją stiprinantiems vartotojams* svarbus naujų projektų įgyvendinimas, todėl šio tipo vartotojai skatina nuolatinę organizacijos darbuotojų mokymąsi.

I. Nonaka (1991) teigia, kad vartotojų kompetencija yra svarbus organizacijos *vertės kūrimo šaltinis*, jeigu tik jis tinkamai valdomas. M. Gibbert'as ir kt. (2001) nuomone, tikslingas ir tinkamas vartotojų gebėjimų ir žinių panaudojimas gali *atnaujinti* visą organizacijos intelektualinį kapitalą.

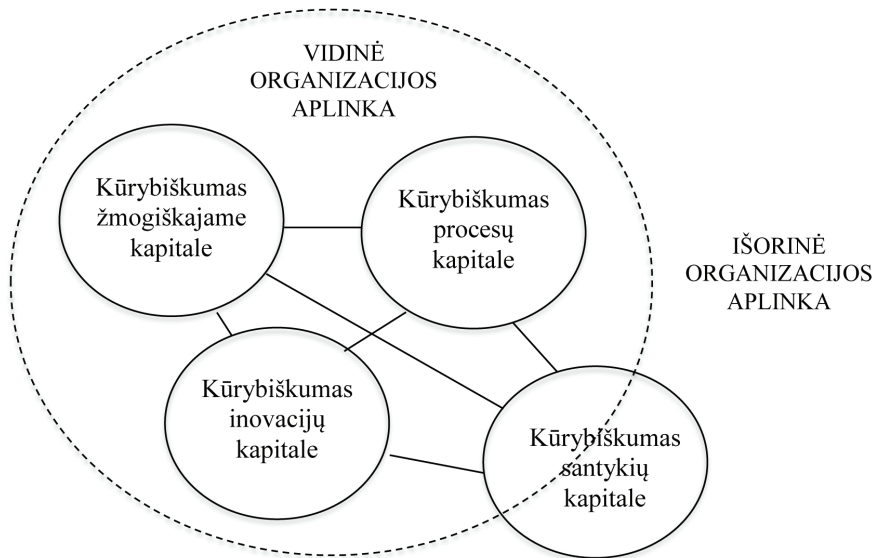
Anot E. M. Hammann ir kt. (2009) bei Q. Zheng'o ir kt. (2011), nemažai dėmesio skiriama organizacijų *etiškam vadovavimui*, kuris gali teigiamai paveikti ilgalaikius ekonominius rezultatus ir organizacijos konkurencinį pranašumą. Pastebėta, kad tokios grupės, kaip bendruomenės ir suinteresuotosios šalys, gali turėti įtakos verslo efektyvumui. Socialinis kapitalas pabrėžia etiško verslo būtinybę ir suteikia plačias galimybes kolektyviniams veiksams. Tai labai svarbi ir naudinga priemonė, kurią naudodamos organizacijos gali įgyti privilegijuotą prieigą prie informacijos ir tam tikrų galimybių. Su „draugų draugams“ pagalba socialinio tinklo bendrovės gali sukurti daugiau santykių su klientais ir stiprinti esamus (Zheng ir kt., 2011).

A. N. Kozyrev'as (2001) pabrėžia, kad įmanomas neapčiuopiamų vertybių išskaidymas tarp skirtingų intelektualinio kapitalo struktūrinių elementų. Taip nekodifikuotą sėkmingą praktiką arba ypatingą gebėjimą (angl. *know-how*) galima priskirti ir žmogiškajam, ir organizaciniam kapitalui. *Žmogiškajam kapitalui priskiriamos neišreikštos žinios, o organizaciniam – išreikštos žinios*, tarp jų ir komercinės paslapties žinios. Šiuo atveju svarbu tai, kad neišreikštos žinios neatskiriamos nuo fizinių asmenų (darbuotojų) ir pačios organizacijos, o neišreikštų ir išreikštų žinių išskirstymas veda prie abiejų žinių grupių nuvertėjimo. Analogiškai vyksta unikalių (pvz., patentinių) teisių

5 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo ir intelektualio kapitalo ryšys turinio prasme

Kūrybiškumo apraiškos	Intelektinio kapitalo dedamosios	Turinys
Kaip asmens savybė / gebėjimas spręsti problemas	Žmogiškasis kapitalas	<ul style="list-style-type: none"> <li>· asmens kūrybiškumas kaip (įgimta / įgyta) savybė;</li> <li>· asmens gebėjimas kūrybiškai spręsti problemas;</li> <li>· sėkminga praktika arba ypatingas gebėjimas (angl. <i>know-how</i>);</li> <li>· kūrybiškai naudojami turimi ištekliai.</li> </ul>
Kaip procesai	Organizacinis (procesų) kapitalas	<ul style="list-style-type: none"> <li>· investicijos ir reinvesticijos į tyrimus ir plėtrą, inovacijų įsisavinimo laiko trukmė, administracinių procesų ekonomiškumas ir produktyvumas, kokybė, klaidų lygis;</li> <li>· ekspertų tinklai / tarporganizacinės grupės;</li> <li>· aukščiausios vadovybės procesai: strategijos vystymo (politika, tikslai) ir strateginio valdymo;</li> <li>· pagrindiniai procesai: projektavimo, pirkimo, gamybos, rinkodaros, realizavimo, logistikos;</li> <li>· pagalbinių procesai: žmogiškojo kapitalo valdymo.</li> </ul>
Kaip rezultatas (inovacijos)	Organizacinis (inovacijų) kapitalas	<ul style="list-style-type: none"> <li>· intelektinė nuosavybė: patentai, autorių teisės, dizaino teisės, prekybinės paslaptys, firmos ženklas ir prekės ženklas;</li> <li>· intelektinis turtas: valdymo filosofija, organizacinė kultūra, valdymo procesas, informacinės sistemos, tarptinklinės sistemos, finansiniai santykiai;</li> <li>· informacinis aprūpinimas.</li> </ul>
Kaip kūrėjo ir aplinkos sąveika	Santykių kapitalas	<ul style="list-style-type: none"> <li>· kryptingas orientavimasis į vartotoją;</li> <li>· kryptingas orientavimasis į tiekėjus;</li> <li>· kryptingas orientavimasis į kitus suinteresuotuosius;</li> <li>· prestižas / reputacija.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta, remiantis Kaplan ir Norton (1996), Sveiby (1997), Malone (1997), Bontis (2000), Maddocks ir Beaney (2002), Adomėnas ir Vaišvila (2002), Wu ir Chou (2007), Marr (2008), Cheng (2008), Zich (2008), Purlys (2009), Znakovaitė ir Pabedinskaitė (2010), Amiri ir kt. (2011), Gižienė ir Simanavičienė (2012), Stankevičienė ir Liučvaitienė (2012), Chan ir Wang (2012).



7 pav. Organizacijos kūrybiškumas laukų koncepcijos kontekste

nuvertėjimas, jeigu šias teises turi vienas asmuo, o praktika (ypatingas gebėjimas) priklauso kitam asmeniui. Kitas panašus pavyzdys – tai teisės į prekės ženklą (organizacinis kapitalas) ir prekės ženklas (santykių kapitalas).

Intelektinio kapitalo dedamųjų analizė parodė, kad aiškiai matyti kūrybiškumo apraiškos kiekviename elemente, t. y. žmogiškajame, organizaciniame bei santykių kapitaluose. Toliau vaizduojama organizacijos kūrybiškumo ir intelektualinio kapitalo ryšys bei pagrindiniai elementai (žr. 5 lent.).

Suprantant organizacijos kūrybiškumą intelektualinio kapitalo pagrindu *laukų koncepcijos kontekste* žmogiškąjį ir organizacinį (procesų ir inovacijų) kapitalus galima priskirti organizacijos vidinei aplinkai, o santykių kapitalą – *ryšiams* su išorine aplinka (žr. 7 pav.).

Akcentuojama, kad visos intelektualinio kapitalo rūšys tarpusavyje susijusios ir yra lygiavertiškai svarbios (Ruekert, 1992; Jaworski, Wee, 1993; Biemans, Harmsen, 1995; Bharathi-Kamath, 2008; Suraj, Bontis, 2012).

Nustačius kūrybiškumo ir intelektualinio kapitalo dalių sąveikos taškus aiškiai matomas kūrybiškumo ir intelektualinio kapitalo ryšys *sisteminiu požiūriu* bei atsiranda organizacijos kūrybiškumo valdymo svarbos *ekonominis* pagrindimas (žr. 8 pav.). Šis poveikslas vaizduoja nominalų kūrybiškumo ir intelektualinio kapitalo raiškos formų sąsajas.

Iš 8-to paveikslo matyti, kad faktiškai atsiranda **kūrybinio kapitalo** sampratos esybė. Anot J. Howkins'o (2010, p. 250), „visai logiška kūrybiškumą traktuoti kaip ka-



8 pav. Kūrybiškumo ir intelektualinio kapitalo sąsajos

pitalo forma. Jis turi tam būtinas savybes: atsiranda iš investicijų, kurias savininkas gali didinti ar keisti. Tai yra reikšmingas indėlis į ateities kūrybiškumą ir kūrybinius produktus“. Faktiškai intelektualinį kapitalą galima vadinti „atliekamomis idėjomis“, o kūrybinį kapitalą – „atliekamu kūrybiškumu“ (Howkins, 2010). *Kūrybinio kapitalo fenomenas reikalauja gilesnio nagrinėjimo, todėl šiame darbe jis neanalizuojamas.*

Taigi, **kūrybiškumas intelektualinio kapitalo pagrindu pats savaime nėra pridėtinė vertė organizacijai, jis yra organizacijos potencialas panaudoti jos intelektualinį kapitalą pridėtinei vertei gauti**; tai yra šiuolaikinės ekonomikos varomoji jėga (Matuzevičiūtė ir kt., 2007) ir pagrindinis ekonominių sistemų vystymosi strateginis išteklius (Hlupic, Qureshi, 2003).

### 1.3. Organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindu specifika

Kūrybiškumas tampa universaliu ekonominio gyvavimo matu arba sintetiniu konkurencingumo bendravardikliu (Augustinaitis, 2010). W. Y. Wang ir C. Chang (2005) bei G. Barathi-Kamath (2007) nustatė teigiamą ryšį tarp intelektualinio kapitalo valdymo ir verslo procesų išėigos. Organizacija, kuri *disponuoja ir veiksmingai valdo intelektualinį kapitalą ir kartu savo kūrybiškumą, kuria unikalias kompetencijas, padedančias tapti jai konkurencinga rinkoje bei sukurti pridėtinę vertę* (žr. 9 pav.).



9 pav. Kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindu nauda organizacijai

Remiantis mokslinių tyrimų rezultatais (žr. 1.1. ir 1.2. poskyrius), teigtina, kad **organizacijos kūrybiškumo valdymas** – tai procesas, kuomet, naudojant turimus intelektualinio kapitalo išteklius, kūrybiškumas tikslingai planuojamas, organizuojamas, skatinamas ir kontroliuojamas siekiant konkurencinio pranašumo.

Nustatyta, kad intelektualinis kapitalas turi galimybę didinti organizacijos pelningumą. Jis leidžia įmonėms kurti naujus produktus ir paslaugas, naujus verslo procesus ir organizacines formas. Organizacija savo apčiuopiamus išteklius paverčia neapčiuopiamais (Mačerinskienė, Survilaitė, 2011; Mačerinskienė ir kt., 2019). Taip kuriama neapčiuopiama vertė, didinanti organizacijos narių kūrybiškumą, formuojanti jų žinias, įgūdžius bei gebėjimus. N. Bahra (2001) pabrėžia, kad svarbiausias organizacijos konkurencinio pranašumo veiksnys – gebėjimas mokytis greičiau nei konkurentai. Tokiu būdu organizacija tobulėja ir gali įgyti *unikalias kompetencijas*, įgauti sunkiai eliminuojamą konkurencinį pranašumą, kuris pasireiškia makrolygmenyje (t. y. ekonominėje sistemoje) ir sugeneruoja *pridėtinę vertę*. Anot O. A. Suraj'aus, N. Bontis'o (2012), šiuolaikinės visuomenės, kurioje intelektualinis kapitalas yra esminis produktyvumo veiksnys, perėjimas naujos, kūrybinės visuomenės link lygiagrečiai reiškia perėjimą prie vartojamos produkcijos *naujos vertės struktūros*. Daugelio prekių ir paslaugų vertė kuriama ne materialios gamybos metu, o tyrimų ir plėtros, rinkodaros, realizacijos, planavimo, transportavimo, pardavimo ir aptarnavimo procesuose. Daugelio organizacijų specialių žinių naudojimo, personalo mokymo, santykių su partneriais ir tiekėjais rezultatai sudaro vis didesnę gaunamo efekto dalį.

Disertacinio darbo autorės nuomone, yra svarbus ir kūrybiškumo, kaip išteklių, *reinvestavimo* aspektas. *Sukūrusi pridėtinę vertę organizacija gali (ir turi) reinvestuoti išteklius į personalo mokymus, kūrybiškumo lavinimą ir valdymą, darbuotojų žinių, gebėjimų ir įgūdžių tobulinimą; į organizacinių procesų veiksmingumą ir efektyvumą; į skirtingo pobūdžio inovacijas bei santykių su išorės suinteresuotaisiais kokybės gerinimą. Šios reinvesticijos įgalins organizaciją pasiekti aukštesnį konkurencingumo lygį ir kaip to rezultatą – sugeneruoti didesnę pridėtinę vertę.*

Be abejo, kūrybiškumo valdymas intelektualinio kapitalo pagrindu apima ne tik individualų ir organizacinį lygmenis, bet ir regioninį ar nacionalinį (Mačerinskienė ir kt., 2019). Kūrybiškumas, kaip organizacijos išteklius, yra potencialus turtas, kuris gali būti naudojamas vykdant socialinę ir ekonominę plėtrą (Przygodzki, Kina, 2015). Tačiau mokslinio darbo tyrimo ribose organizacijos kūrybiškumo valdymas makrolygmens kontekste neanalizuojamas.

Akcentuotina, kad ne tik valstybė turi skatinti organizacijas generuoti intelektualinį kapitalą ir veiksmingai valdyti kūrybiškumą, bet ir organizacijos savo ruožtu turi būti *imlios* kūrybiškumo, kaip kapitalo, efektyvaus panaudojimo prasme, kadangi, anot J. H. Dunning'o (2000), tokį kapitalą *sunku atkartoti*. Šis gebėjimas turėtų tapti organizacijų pagrindinė kompetencija.

Kūrybinių išteklių į organizaciją *įėjimo barjeras* turi būti labai žemas, kad organizacija galėtų absorbuoti juos iš išorės aplinkos. Todėl ypač svarbus ne tiek kūrybinio kapitalo, kaip intelektualinio kapitalo dedamosios, apskaičiavimo klausimas, bendra finansinė kapitalo svarba, bet kiek jo *valdymo veiksmingumas* ir *efektyvumas* (Stewart, 1997; Howkins, 2010). L. M. Andriuchina (2012) teigia, kad būtent organizacijos kūrybiškumas tampa jos konkurencingumo bei sėkmės pagrindu, ypač krizinėse situacijose. Organizacijos kūrybiškumas, kaip išteklius, vertingas daugiausia tuomet, kai jis valdomas ir kuriamas *tikslingai*. Jam reikia tinkamo valdymo: žinojimo, kada idėjos gali ar turi būti paverstos nuosavybe; finansiškai efektyviausių priemonių tai padaryti; geriausių būdų išnaudoti šias teises (Howkins, 2010).

Sėkmingas kūrybiškumo valdymas gali atverti naujų pardavimo kanalų galimybių, padėti sukurti unikalius produktus ar organizacinę kultūrą, motyvuojančią kūrybiškai ir efektyviai veiklai. Kūrybiškumo efektyvumo kriterijais galima vertinti kūrybiškumo vidinę sandarą, procesus, mechanizmus, t. y. „virtuvę“, bei jos organizacinius, vadybinius ir vertybinius aspektus (Augustinaitis, 2010).

### **Organizacijos kūrybiškumo valdymo specifika**

Nėra bendros nuomonės dėl būdų, kaip turi būti skatinamas ir valdomas kūrybiškumas. Būna taip, kad netgi kūrybinėms industrijoms priklausančios organizacijos naudoja senus ir žinomus valdymo principus. Kitos organizacijos naudoja nusakomas kūrybiškumo skatinimo procedūras ir siekia maksimalaus efekto nuo jų panaudojimo, dar kitos – remiasi kokybės vadybos naudojamais principais ir juos pritaiko kūrybiš-



kumo valdymo srityse. Kai kuriose organizacijose manoma, kad kūrybiškumu negalima valdyti „iš viršaus“, galima tik samdyti specialistus ir duoti jiems bendrą užduoties apibūdinimą ir visišką veiksmų laisvę (Florida, 2014).

F. Xu ir T. Rickards'as (2007) siūlo tris globalaus pobūdžio *kūrybiškumo valdymo principus*:

1) **visuotinum principas** – kūrybiškumas yra būdingas visų žmonių potencialas. Atrodo, kad tai ginčijama teorijomis, kuriose daugiausia dėmesio skiriama išskirtiniams kūrybiniais talentams mene, moksle ir net versle. Tačiau visuotinum principas yra plačiau priimtas švietimo srityje, kur intelektas laikomas visuotiniu, nors kai kurie žmonės turi įrodymų, kad jie turi aukštesnį intelektą nei kiti;

2) **vystymosi principas** – potencialus kūrybiškumas taps tikru kūrybiškumu tik kamomis vystymosi sąlygomis, ir atvirkščiai – tikrasis kūrybiškumas sumažės, jei asmuo bus apribotas galimybėmis parodyti savo kūrybiškumą;

3) **aplinkos principas** – supančios aplinkos savybės turės įtakos kūrybiškumo raidai ir pasireiškimui. Moksliniai tyrimai vis dažniau atskleidžia mechanizmus, kuriais kontekstinės savybės riboja arba didina kūrybiškumą. Sutinkama, kad kūrybiškumas yra paremtas skatinančiomis savybėmis, dalyvavimu ir geresniu jausmu per savirealizaciją.

T. M. Amabile (1998) nurodė šešis *kūrybiškumo skatinimo ir valdymo organizacijoje principus, arba raktus*, organizacijai tapti kūrybiška:

1) **iššūkis, pokyčiai vadovams** – vadovai turi turėti daugiau informacijos apie tai, kaip pagerinti personalo ir darbo užduočių ryšius;

2) **laisvė procesui** – stabilūs ir aiškūs tikslai dažnai stiprina kūrybiškumą, bet kartu turi būti duodama laisvė „kaip“ daryti, t. y. operatyviniams darbams;

3) **ištekliai** – kūrybiškumo skatinimo veiksniai yra tokie ištekliai kaip laikas ir finansiniai ištekliai, skirti komandai arba tam tikram projektui įgyvendinti. Nustatyta, kad laiko ribotumas didina kūrybiškumą, tačiau gali atsirasti šalutinis poveikis – emocinis perdegimas, nepasitikėjimas. Be to, reikia duoti daugiau laiko tiriant naujas koncepcijas, t. y. inkubaciniu periodu. Finansinių išteklių atžvilgiu egzistuoja „pinigų pakankamumo riba“, iki kurios kūrybiškumas slopinamas, o virš šios ribos – nedidėja. Taip pat išskirtas toks kūrybiškumo organizacijoje skatinimo veiksnys kaip fizinė erdvė (jaukus biuras);

4) **įvairiarūšės darbo grupės** – kadangi tokių grupių nariai turi skirtingas žinias, požiūrį į darbą, skirtingą patirtį ir kūrybinio mąstymo stilių, jie turi dalytis tarpusavyje, padėti vieni kitiems, pripažinti kitų narių žinias bei požiūrius. Tai yra veiksniai, didinantys ne tik vidinę motyvaciją, bet ir kompetenciją bei kūrybinio mąstymo gebėjimus. Vadovai turi žinoti, koks darbuotojų požiūris į bendradarbiavimo procesą, problemų sprendimo stilių, motyvavimo veiksnius ir priemones. Homogeniškos darbo grupės greičiau pasiekia sprendimą, tačiau nėra kūrybinio tobulėjimo, vystymosi, kadangi bendra grupės mąstysena nesikeičia;

5) *prežiūros skatinimas* – kūrybinių klaidų toleravimas, arba „pagirdymas“ už kūrybines pastangas, išlaiko aistrą darbui (vidinę motyvaciją), darbuotojai jaučiasi svarbūs organizacijai. Vadovai, slopinantys kūrybiškumą, skeptiškai priima kūrybines idėjas, pastangas, pavyzdžiui, kritikuoja, laiku arba išvis nepateikia sprendimo dėl naujų produktų arba procesų įgyvendinimo. Reikėtų toliau vystyti, plėtoti naują idėją, koncepciją, o ne blokuoti ją. Jeigu labai daug kritikuojama, tai kūrybiškumas yra slopinamas – sukuriama „baimės klimatas“. Kitas skatinimo būdas be bausmių ir atlygio – yra vadovo vaidmens modelis. Vaidmens modelio naudojimas ypač reikalingas esant sunkioms problemoms. Jis naudojamas per darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo skatinimą ir per vadovo ir darbuotojų bendradarbiavimą;

6) *organizacinė parama* – kūrybiškoje organizacijoje visuose lygmenyse palaikoma, skatinama organizacinė parama. Lyderiai turi įdiegti atitinkamas sistemas arba procedūras, pabrėžti vertybes, kad būtų aišku, jog kūrybiškumo pastangos yra prioritetinis darbas. Vien tik piniginis atlygis kūrybiškumo pakankamai nemotyvuoja, tačiau nepakankamas pripažinimas ir apdovanojimai (angl. *rewards*) sukels neigiamą reakciją organizacijos viduje. Svarbiausia, kad lyderiai gali skatinti ir palaikyti kūrybiškumą per įpareigojimą keistis informacija ir bendradarbiauti.

Anot S. Thielen ir D. Thielen'o (1999), yra šios *organizacijos kūrybiškumo valdymo taisyklės*: 1) protingų, gebančių mąstyti darbuotojų samda; 2) nebijoti nesėkmių; 3) neakcentuoti ambicingų darbuotojų klaidų; 4) konkurencinės psichologijos panaudojimas; 5) pradedančiosios įmonės (angl. *start-up*) atmosfera (sėkmės būtinybė); 6) jaukus biuras – kaip namie.

V. J. Žilinsko ir kt. (2007) teigimu, *kūrybiškumo valdymo sąlygos* yra: 1) mokymasis kurti, t. y. kelti kvalifikaciją, lavinti vaizduotę ir intuiciją, ugdyti valią, studijuoti kūrybinius metodus, kaupti informaciją; 2) tinkamo psichologinio klimato kūrimas; 3) spartus inovacijų diegimas; 4) moralinis ir materialinis kūrėjų skatinimas; 5) kūrėjų autorinių teisių apsauga; 6) etikos taisyklių laikymasis; 7) kūrybiškumo motyvų atskleidimas ir tenkinimas.

R. Florida (2005, 2014) teigia, kad pagrindinis šiuolaikinių darbo sąlygų bruožas – tai *gebėjimas mobilizuoti kūrybiškumą*. Kūrybingiems darbuotojams patinka griežti principai organizacijoje, aiškios taisyklės, laisva komunikacija, geros darbo sąlygos ir nešališkas vadovavimas. Be to, norint veiksmingai skatinti darbuotojų kūrybiškumą, netinka visiško savarankiškumo suteikimas ir kartu mikrovaldymas arba labai stiprus kontroliavimas, t. y. turi būti taikoma „minkšta kontrolė“. Teigiama, kad piniginis atlygis nėra pagrindinis motyvavimo dirbti veiksnys. Kūrybingiems darbuotojams patinka didelės atsakomybės reikalaujantis įdomus darbas, jungiantis darbuotojo identiškumą su norais ir ambicijomis. Kūrybinė veikla organizacijoje turi būti organizuota projektiniu pagrindu, be to, organizacija turi nuolat reinvestuoti į personalo mokymus (ten pat).

Disertacinio darbo tematikos ribose reikšmingi ir P. Senge'o (2006, 2014) pasiūlyti *valdymo principai* organizacijoms ir jų lyderiams:

1. **Atvirumas.** Jei nėra bendro supratimo (vizijos) apie bendrus tikslus ir vertybes, žmonės neturi jokio kito intereso, išskyrus materialinę naudą, bet galima pradėti *keisti organizacinę klimatą*, nepriklausomai nuo to, kas pasiūlė idėją. Be politizuotos organizacijos taip pat reikia „atvirumo“, kuris reikalauja atvirai ir sąžiningai kalbėti apie svarbius klausimus, taip pat gebėjimą spręsti problemas be išankstinio nusistatymo. Pirmasis turtas gali būti vadinamas „organizaciniu atvirumu“, o antrasis – „sąmonės atvirumas“. Tikrasis atvirumas bus tik esant organizaciniam ir sąmonės atvirumams kartu. *Bendras tikslas, atvirumas ir gyvenimo vertybių įsisamonimo procesas* yra priešnuodis politikavimui. Atvirumui labiausiai kenkia *užtikrintumas, kad žinai tiesą*. Kai tik yra aiškus „atsakymas“, nebėra prasmės toliau nagrinėti klausimą. Tačiau, remiantis sisteminiu požiūriu, galima teigti, kad sudėtingos situacijos neturi „teisingų“ sprendimo būdų. Suvokimas kolektyvo lygmenyje, kad „teisingų“ atsakymų niekas neturi, suteikia laisvės, atsipalaidavimo.

2. **Įgaliojimų lokalizacija.** Sprendimai priimami žemesniuose valdymo lygmenyse, o organizacijos vadovybės struktūra yra tokia, kad vietoje (lokaliai) yra didžiausias galimas sprendimų priėmimo skaičius. Įgaliojimų lokalizacija suteikia didesnę atsakomybę, nes žmonės gauna laisvę veikti, patikrinti savo idėjas ir atsakyti už rezultatus. Tačiau čia yra svarbus klaidų toleravimo veiksnys. Šis principas ypač svarbus greitų pokyčių periodais. Vietose darbuotojai turi daugiau naujos informacijos, todėl patogiau ir greičiau galima priimti atitinkamus sprendimus;

3. **Vadovo, lyderio laikas.** Geras specialistas turėtų išmokti pristabdyti save, kad iškeltų hipotezes ir suvoktų jų testavimo rezultatus. Svarbu išanalizuoti skirtingus modelius, koncepcijas, strategijas svarbių problemų sisteminio suvokimo atžvilgiu. Atsiranda skirtumas tarp *tikslingo veikimo* ir padidėjusio aktyvumo.

4. **Gyvenimo balansas.** Tradicinės organizacijos kuria konfliktą tarp šeimos arba asmeninio gyvenimo ir darbo. Siaura koncentracija į organizacijos tikslus ir uždavinius slopina asmeninius tikslus. Asmeninis personalo gyvenimas yra pagrindinis tradicinės organizacijos efektyvumo ribojimo veiksnys. Pagrindinis konflikto objektas yra ne laiko paskirstymo, o *vertybių* klausimas, todėl organizacijos turi išmokti skatinti vertybes, kurios vienodai svarbios ir organizacijai, ir šeimai.

5. **Gebėjimas mokytis per patirtį.** Organizacijos turi kurti įvairius praktinius modeliavimo mechanizmus, leidžiančius mokytis per patirties įgijimą: *ateities tyrinėjimas* po priimtos strategijos; *paslėptų strateginių galimybių identifikavimas*; *nenaudojamo svorto nustatymas*, kai modeliuojamas vadovo vaidmuo, jo sprendimai bei neigiami rezultatai, pavyzdžiui, netolygus darbo pagal apimtį paskirstymas.

6. **Lyderio kūrybinė įtampa.** Jos esmė – ne jaudulys ir nerimas, o psichologinės pastangos. Lyderio matymas, užduočių, tikslų ir vertybių suvokimas įgalina nustatyti veiklos kryptį ir tikslą; toks lyderis neleidžia pamiršti svajonės ir realybės distancijos ir būtent tokiu būdu įkvėpia visą organizaciją. Tai duoda suprasti, kad visus realybės aspektus, net ir sisteminės struktūras, galima paveikti kūrybine įtampa, t. y. viskas įmanoma.

J. Howkins'as (2010) siūlo tokius dešimt *organizacijos kūrybiškumo valdymo principų*:

1) **kūrybingi žmonės**: pagrindinė jų užduotis – valdyti savo intelektualinius išteklius;

2) **mąstytojo darbas**: daugelis iš mūsų kasdien daro įprastinius dalykus, pavyzdžiui, laikraščio skaitymas ar pasivaikščiojimas parke, tačiau ne visi pasinaudoja tokiomis įvykiais kaip postūmiu naujai idėjai ir naujam darbui;

3) **kūrybos verslininkai**: jie tiki, kad tinkamai valdomi kūrybiniai turtai atneš dar daugiau turtų. *Kūrybos verslininkai turi penkis bruožus*: viziją, dėmesį, finansinį išvalgumą, pasididžiavimą, skubumą;

4) **užimtumas, pasibaigus įdarbinimui**: informacinėje bei žinių visuomenėje mašinos pakeitė daugelį žmonių, dirbusių rutininius darbus, tačiau nesumažino darbo rinkos, o kaip tik atvėrė plačių verslo galimybių. Šią spragą rinkoje užpildė mąstytojai ir verslininkai, pasitelkę savo vidinius gebėjimus. Jų darbo būdai, dažnai kaip laisvai samdomų ir nepriklausomų darbuotojų, padėjo kurti naujas darbo vietas, palaikyti verslo ryšius ir generuoti turtus;

5) **žmogus „pačiu laiku“**: šie žmonės turi *dvi vertybes*: savo patirtį ir socialinį gebėjimą pritaipyti prie žmonių grupės išlaikydami jautrumą jų darbo metodams;

6) **laikinoji kompanija**: verslininkai ir žmonės „pačiu laiku“ buriasi į laikinas organizacijas, kurių paskirtis – siekti specifinių, trumpalaikių užduočių. Šios organizacijos funkcijos paprastai yra idėjų generavimas, patentai ir kiti kūrybos produktai, kurie bus perduoti naudoti kitoms kompanijoms;

7) **tinklinis biuras ir verslo branduolys**: kūrybiniam darbui reikia specialių sąlygų. Kūrybingiems žmonėms reikia ramios erdvės mąstyti, erdvės daryti bei prieigos prie tinklo. Be individualių darbo vietų, reikalingų mąstyti, jiems reikia tinklinių vietų socializacijai. Tokio tinklinio biuro idealus darbo grupės (arba „kūrybos skyriaus“) skaičius yra apie 70 žmonių. Yra ir atvirkštinių variantų, kai daugelis kūrybingų žmonių ieško vienumos. Todėl galima teigti, kad *atsiskyrimo valdymas* yra toks pat svarbus kaip ir *tinklų vadyba*. Izoliacijos vadyba leidžia kūrybingam žmogui valdyti savo sąmonę;

8) **komandinis darbas**: tinklinis biuras klesti dėl tam tikro komandinio darbo, t. y. *leaderwork* ir *teamship* (tai žodžiai, sudaryti sukeitus anglišku žodžių *leadership* (lyderystė) ir *teamwork* (komandinis darbas) dalis vietomis). Teigiama, kad komandos nariai turi būti suinteresuoti kitų narių pažanga, nes jei grupė stipriai palaiko savo narius, joje bus malonu dirbti;

9) **finansai**: būti kūrybingam ir sukurti paklausų produktą turint mažai pinigų yra įmanoma. Ekonomistai tai vadina „ėjimu su išsikrovusia baterija“. Tai yra vienas iš išskirtiniausių kūrybos ekonomikos ir vadybos bruožų;

10) **sandoriai ir hitai**: yra du pagrindiniai veiksniai, kurie padeda parduoti idėjas, t. y. sudaryti sandorius, tai – naujausios technologijos ir globalizacija. Be to, kūrybos ekonomikos, kurioje veikia neapčiuopiamos idėjos ir teisės, sąlygomis siekiama sukurti naują idėją bei pabrėžti jos unikalumą. Čia labai svarbi kokybė – idėjų turi būti

ne tik daug, bet jos turi būti ir labai *vertingos*, tada jos taps visuomenės pripažintais „hitais“.

L. Girdauskienė (2014) pateikia tokius keturis kūrybinės organizacijos *valdymo principus*, kurie paremti sociotechnine perspektyva:

1) **lyderiai** – darbuotojai, pasižymintys ne tik kūrybiškumu, bet ir verslumo savybe, įgyję reikiamos patirties, tampa grupių, projektų ar net organizacijų lyderiais. Transformacinių ir transformacinių lyderių vaidmuo kūrybinėje organizacijoje gali varijuoti priklausomai nuo vystomų projektų kūrybos etapo ir darbuotojo tipo. Anot I. Grabner (2002), *transformaciniai lyderiai* palaiko, įsijaučia į darbuotojų jausmus ir poreikius, skatina išsakyti savo lūkesčius, teikia teigiamą informacinį atsaką, skatina įgūdžių vystymąsi. Tokia veikla traktuojama kaip skatinanti kūrybiškumą. Ir priešingai, kai lyderiai kontroliuoja elgseną, jie verčia darbuotojus galvoti ir elgtis tam tikrais būdais, mažina vidinę darbuotojų motyvaciją ir neigiamai veikia kūrybiškumą;

2) **socialinė struktūra** – tai organizacinės struktūros ir jos sąlygotų bei savaime susiklosčiusių socialinių santykių visuma. Kontrolė, formalizacija ir grupės bei užduočių charakteristikos yra esminiai organizacinės valdymo struktūros elementai, kurie tiesiogiai daro įtaką darbuotojų kūrybiškumui, naujų idėjų ir žinių kūrimui. Organizacijos, siekdamos sudaryti palankias sąlygas kūrybiškumui, turėtų rinktis atrankinę decentralizaciją, žemą formalizaciją, paprastą susiderinimą ir įgūdžių standartizavimą, bei nuolatos atkreipti dėmesį į grupės dydį, struktūrą, harmonijos laipsnį, užduočių specifiką ir laiką, skiriamą užduotims atlikti;

3) **technologijos** – jos yra vienas pagrindinių ir svarbiausių veiksmų, tiesiogiai veikiančių organizacinę veiklą: pradedant darbuotojų kūrybiškumo ir idėjų skatinimu, žinių sklaida, saugojimu ir taikymu bei baigiant gamybos procesu;

4) **kultūra** – tai terpė, kurioje, remiantis socialinių, psichologinių, ekonominių ir sociologinių veiksmų visuma, sukuriama sąlyga tiek darbuotojų kūrybiškai veiklai, tiek jų pasitenkinimui, tiek ir sėkmingai organizacinei veiklai, užtikrinant jai reikalingas žinias. Atviras kultūros tipas daugiau būdingas kintantiems organizacijos darbuotojams, o uždaras – pastoviai daliai, administratoriams.

D. Hutchinson'as (2018), A. B. Mošnikova (2017) ir kiti analizuoja šiuolaikinės pasaulinės tendencijos, vadinamosios **darbo vietų kastomizacijos** (angl. *Customization*), arba *pritaikymo*, aspektus. S. M. Krymov'as (2015) teigia, kad norint pritraukti kūrybingą specialistą būtina sukurti jam patrauklią darbo vietą, draugiškus santykius organizacijoje, vystyti organizacinę kultūrą, tobulinti mainų informacija formas ir t. t. Darbo vietų pritaikymas užtikrina elgseną su darbuotojais neužgožiant jų asmenybės, laisvės ir nepriklausomybės. Kitaip tariant, *pastaruoju metu ne organizacijos pasirenka darbo rinkos dalyvius, o patys darbuotojai, kaip kūrybingi aukšto lygio profesionalai, renkasi, kurioje organizacijoje jiems dirbti*. Taigi galima teigti, kad reikšmingas šiuolaikinių darbo sąlygų bruožas yra *gebėjimas mobilizuoti kūrybiškumą*, o geriausių šios užduoties spėdimu būdų vis dar ieškoma.

Atlikus organizacijos intelektualinio kapitalo ir kūrybiškumo valdymo tyrimų teorinę analizę, sukonstruotas **konceptualus teorinis modelis**, vaizduojantis organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių sąsajas su intelektualinio kapitalo dedamosiomis, kurių valdymas daro poveikį kompetencijų įgijimui, bei vaizduojantis sąsajas su išorine aplinka. Modelyje galima matyti pagrindines valdymo funkcijas, kurios integruojasi į organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių ir intelektualinio kapitalo dedamųjų sąveikos laukus. Visas konceptualus modelis *remiasi laukų koncepcija* ir vaizduoja penkių laukų sąsajas. *Laukai yra tokie: 1) organizacijos kompetencijos; 2) intelektualinio kapitalo dedamosios; 3) valdymo funkcijos; 4) organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys; 5) santykis su išorine aplinka.*

**Konceptualus teorinis modelis** turi šiuos esminius **bruožus**:

- *kūrybiškumo valdymo sritys*: kūrybiškas lyderiavimas, personalo kūrybiškumo valdymas, procesų ir informacinių technologijų integralumas, parama kūrybiškumui, strateginis valdymas, sisteminis požiūris; šios sritys kartu yra ir organizacijos kūrybiškumo valdymo vertinimo matmenys;
- *kūrybiškumo valdymo sričių, intelektualinio kapitalo dalių* (žmogiškojo, organizacinio, santykių kapitalų), *valdymo funkcijų* (planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės) *ir organizacijos kompetencijų* (vidinių, išorinių) *sąsajos*.

Toliau pateiktoje lentelėje galima matyti *pagrindinius* mokslininkų tyrimus, kuriais remiantis sukurtas konceptualus disertacinio darbo modelis (žr. 6 lent.).

Darbo 2.1. poskyryje pateikta suvestinė lentelė, apimanti kiekvienos organizacijos kūrybiškumo valdymo srities *vertinimo matmenis* (8 lent.).

Žemiau esantis paveikslas vaizduoja organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindu teorinį modelį (žr. 10 pav.). Tokios kūrybiškumo valdymo sritys, kaip *kūrybiškas lyderiavimas ir personalo kūrybiškumo valdymas*, formuoja ir generuoja **žmogiškąjį** organizacijos intelektualinį **kapitalą**. Vyrauja nuomonė, kad kūrybiškumo valdymas susijęs faktiškai tik su žmogiškaisiais ištekliais (žmogiškuoju kapitalu). Darbo autorės nuomone, šis dominuojantis požiūris susiformavo dėl kūrybiškumo suvokimo kaip asmens savybės. Tačiau nuodugniau panagrinėjus kūrybiškumo sampratą, darosi aišku, kad kūrybiškumo valdymas turi apimti ir kitus organizacijos valdymo aspektus.

Taigi kūrybiškumo valdymo procese svarbios tampa sritys, formuojančios ir generuojančios intelektualinį **organizacinį kapitalą**. Tai *procesų ir informacinių technologijų integralumas* organizacijoje bei *kūrybiškumo parama*, kuri pasireiškia per organizacinę valdymo struktūrą, organizacijoje vyraujančią kultūrą ir psichologinį klimatą. Organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys, kuriančios žmogiškąjį ir organizacinį kapitalus, formuoja **vidines išskirtines organizacijos kompetencijas**.

Iš 10-to paveikslo matyti, kad kūrybiškumo valdymas intelektualinio kapitalo pagrindu neatsėjamas nuo santykio su išorine organizacijos aplinka. Šį sąryšį nusako **san-**

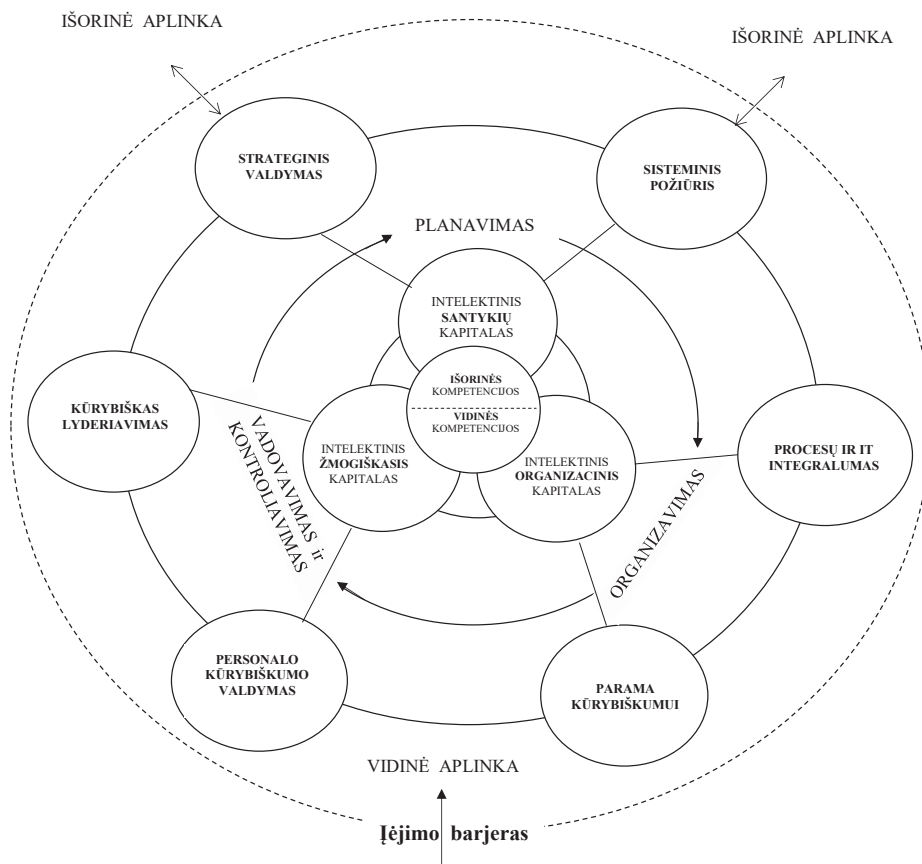
6 lentelė. Teorinį modelį formuojantys pagrindiniai tyrimai

Teorinio modelio dedamosios	Mokslininkai	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys</li> </ul>	Amabile (1986, 1998, 2012) Andrews (1996) Kilroy (1999) McCormack, Johnson (2001) Howkins (2002, 2010) Eales-White (2004) Bražienė (2004) Jones ir kt. (2004) Lee (2005) Kriegesmann ir kt. (2005) Kvedaravičius (2005) Ismail (2005) Senge (2006; 2014)	Drucker (2007) Vasiliauskas (2007) Žilinskas ir kt. (2007) Vorobjeva (2007) Creating space... (2009) Augustinaitis (2010) Ramanauskienė (2010) Girdauskienė (2011) Bettiol (2012) Andriuchina (2012) Ratkevičius (2013) Maric (2017) Rohm (2017)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizacijos valdymo funkcijos, principai</li> </ul>	Taylor (1914, 2004) Fayol (1916)	Stoner ir kt. (2001) Parker, Ritson (2005)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Įėjimo barjerai</li> </ul>	Florida (2005; 2014)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompleksinio kūrybiškumo valdymo būtinybė ir nauda organizacijai</li> </ul>	Ruckert (1992) Stewart, (1997) Lev (2003) Chen ir kt., (2004) Lukičeva, Salichov (2006)	Howkins (2002; 2010) Mačerinskienė, Survilaitė (2011) Suraj, Bontis, (2012) Przygodzki, Kina (2015)

**tykių kapitalas**, kurį generuoja tokios kūrybiškumo valdymo sritys kaip *strateginis valdymas* ir *sisteminis požiūris*. Visa tai padeda organizacijai kurti jos **išorines kompetencijas**.

Verta paminėti, kad *konceptuali teorinio modelio pozicija dėl kūrybiškumo ir intelektualinio kapitalo reiškinių sąsajų bei kompleksinio kūrybiškumo valdymo būtinybės neprieštarauja* klasikiniam valdymo modeliui, apimančiam pagrindines valdymo funkcijas (*planavimą, organizavimą, vadovavimą, kontrolę*) bei jų sąryšį.

Svarbu pabrėžti, kad sukurtas modelis turi **sistemiškumo** požymį, t. y. modelio dedamosios nusako (atvaizduoja) organizacijos *sociokultūrinį aspektą*: organizacija – kaip sociokultūrinės sistemos dalis. *Teorinis disertacinio darbo modelis yra instrumentas identifikuoti (įvertinti) arba kurti išskirtines (išorines ir vidines) organizacijos kompetencijas, nustatyti, koku būdu generuoti kūrybiškumą, kaip išteklių (kapitalą), siekiant unikalumo, konkurencingumo ir vertės kūrimo ilguoju laikotarpiu*. Modelis atspindi **transcendentinį požiūrį** į žmogų (asmenybę) per organizacijų valdymo ir kūrybiškumo koncepto ekonomizavimo prizmę. Autorės sukurtas **kompleksinis modelis**



10 pav. Organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindu teorinis modelis

leidžia įvertinti organizacijos kūrybiškumo lygį ir pasiūlyti atitinkamas kūrybiškumo lygio didinimo kryptis. Toliau yra aptariamoms teorinio modelio kūrybiškumo valdymo sritys ir jų specifika.

## Organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys

### 1 sritis. Kūrybiškas lyderiavimas

Kūrybiško lyderiavimo koncepcija palaiko organizacijos lyderius, demonstruojančius vaizduotės ir išradingumo savybes; lyderius, galinčius paveikti jiems pavaldžius asmenis (Bam, Vlok, 2016). Lyderiai nustato vertybes, kultūrą, pokyčių toleranciją ir darbuotojų motyvaciją. Jie formuoja organizacijos strategijas, įskaitant jų vykdymą ir veiksmingumo užtikrinimą (Maric, 2017).



Anot N. K. Jaiswal'o ir R. L. Dhar'o (2016), pirmasis lyderystės prioritetas – tinkamu laiku įdarbinti tinkamus žmones kūrybiniame darbe. J. Howkins'as (2002, 2010) nurodo, kad žmonės „pačiu laiku“ yra savo laiko vadovai, lankstūs ir galintys dirbti iki vėlumos. R. Eales'o-White'o (2004) teigimu, vadovai turi žaboti kūrybinę įvairovę ir užtikrinti *subalansuotumą* organizacijoje prisitaikymo ir novatoriškumo kontekste.

Įvairūs mokslininkai pateikia skirtingus kūrybingo lyderias savybių derinius, pvz.: H. I. Ansoff'as ir E. J. McDonnell'is (1988) ir H. I. Ansoff'as ir kt. (2019) kūrybingiems lyderiams priskiria tokias dvi savybes, kaip *novatoriškumas* ir *aukštas mokymosi laipsnis*; B. Kriegesmann'as ir kt. (2005) priskiria *iniciatyvą*, *saviorganizaciją* ir *kūrybiškumą*; J. Kvedaravičius (2005) nurodo šias penkias savybes: *kompetencija*, *komunikabilumas*, *suinteresuotumas*, *ryžtingumas* ir *kūrybingumas*.

L. V. Vorobjeva (2007) išskiria tokias kūrybingo lyderio savybes: *kompetentingumas*, *kūrybiniai gabumai*, *lyderio ir organizatoriaus gabumai*, *motyvacija*. Toliau pateiktas paveikslas, vaizduojantis kūrybingo vadovo (lyderio) savybių, suteikiančių bendrąsias ir strategines (aukštesnio lygmens) kompetencijas, skirstymą (žr. 11 pav.).

F. J. Wang ir kt. (2010) bei A. Maric (2017) teigimu, organizacijos, turinčios silpną vadovavimą, linkusios būti ne tokios veiksmingos ir nuolatos restruktūrizuotis bei mažėti, kad išspręstų savo problemas, o organizacijos, turinčios kūrybingus lyderius, siekia išvengti didelių restruktūrizavimo poreikių. Lankstus sprendimų priėmimas, kitoks požiūris į situaciją ir nebijojimas rizikuoti yra visų kūrybingų lyderių savybės.

## 2 sritis. Personalo kūrybiškumo valdymas

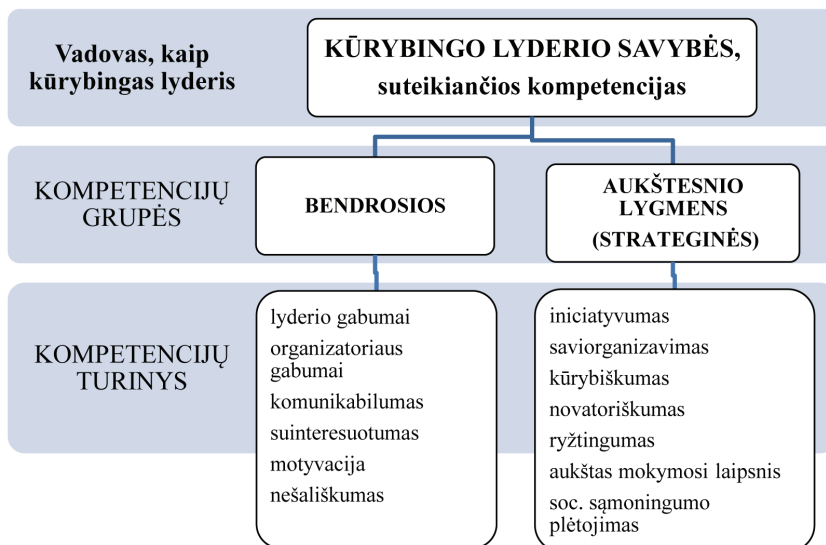
Organizacijos kūrybiškumo valdymas orientuotas į kūrybinio atskiros asmenybės potencialo didinimą, sąlygų sinerginiam efektui atsirasti kūrimą ir organizacijos grupių lygmeniu, ir tarpgrupiniais atvejais. Taigi organizacijos kūrybiškumo valdymo pagrindas yra *darbuotojų potencialo integracija* (Gubanova, 2008). Kad organizacijos personalas gerai dirbtų kūrybiškumo ir iniciatyvos reikalaujantį darbą, jis turėtų maksimaliai panaudoti savo potencialą, įsitraukti į darbą pasitelkdamas visus savo gebėjimus.

Remdamasi kai kurių mokslininkų (Amabile, 1994, 1998; Kasperavičius, Žilinskas, 2004; Bražienė, 2004; Florida, 2005, 2014; Kvedaravičius, 2005; Grakauskaitė-Karkockienė, 2006; Maceika ir kt., 2007, *Creating space...*, 2009; Augustinaitis, 2010; Bettiol, 2012) tyrimais, darbo autorė išskyrė dvi **personalo kūrybiškumo valdymo kryptis**: 1) *darbuotojų kūrybiškumo motyvavimas*; 2) *mokymas(-is) bei persimokymas ir kūrybinių kompetencijų formavimas*.

Toliau detaliau nagrinėjamos organizacijos darbuotojų kūrybiškumo valdymo kryptys.

### Kūrybiškumo motyvavimas

T. M. Amabile (1994), nagrinėdama kūrybiškumo ir motyvacijos sąsajas, skirsto motyvaciją į *vidinę* ir *išorinę*. Nustatyta, kad kūrybiškumas teigiamai susijęs su vidi-



11 pav. Vadovo, kaip kūrybingo lyderio, savybės

Šaltinis: sudaryta, remiantis Ansoff ir McDonnell (1988), Kriegesmann ir kt. (2005), Kvedaravičius (2005), Vorobjeva (2007), Creating space... (2009), Florida (2005, 2014)

nės motyvacijos elementais ir neigiamai – su išorinės motyvacijos. Piniginis darbuotojų skatinimas didina kūrybiškumą tik iki tam tikro lygio (Amabile, 1998).

Kitas kūrybiškumo skatinimo būdas (be atlygio ir bausmių) yra *vaidmens modelių* (angl. *role models*) taikymas. „Vaidmens modelis – tarsi gyvas pavyzdys, ką ir kaip reikia daryti, kad būtų įmanoma pasiekti tam tikrus dalykus.“ (Bagdžiūnienė, Žukauskaitė, 2012, p. 13). Vaidmens modelis yra toks savybių arba elgesio modelis, kurį bando perimti arba perima stebiantysis. Tokiu būdu darbuotojai gali stebėti, kaip elgiasi jų vadovas, lyderis, ir ateityje remtis kai kuriomis asmeninėmis jo savybėmis, elgesiu tam tikrose situacijose, ir (arba) santykiams su kitais (Filstad, 2004). Šis būdas tinka esant sunkioms problemoms ir naudojamas vadovų per: 1) bendradarbiavimo skatinimą; 2) bendravimą per komandą. Šio metodo taikymas stiprina kūrybiškumą per tris komponentus: vidinę motyvaciją, kompetencijas ir kūrybinio mąstymo įgūdžius. Vaidmens modelis yra vadovo aukšto poveikio personalui praktika (Amabile, 1998).

Anot Y. Kondo (1996), yra du esminiai efektyvaus darbo veiksniai – aiškūs darbo tikslai (standartizuota sritis) ir darbo metodų bei priemonių parinkimo laisvė (nестandardizuota sritis). Organizacijos vadovai turėtų motyvuoti pavaldinius tobulinti savo įgūdžius nesiremiant darbo standartais. Taigi, kūrybiškumas yra būtina darbuotojų matyvavimo sąlyga, neprieštaraujanti standartizuotai veiklai organizacijoje.

L. Girdauskienės (2011) pastebėta, kad kūrybingi darbuotojai, pasižymi *išskirtiniu savarankiškumu* bei *savirealizacijos siekimu*. Anot M. Ismail (2005) ir J. Howkins'o (2002, 2010), kūrybingų darbuotojų darbinė veikla yra dalinio užimtumo, nenormuota arba darbas atliekamas keliuose organizacijose vienu metu (gal net visoje kūrybinėje industrijoje). Toks darbinės veiklos specifiškumas ugdo jų verslumo savybes ir skatina tapti savo paties agentais, kitaip sakant – laisvai samdomais darbuotojais (angl. *freelancer*). Šie mąstytojai ir verslininkai, pasitelkę savo vidinius gebėjimus ir naudodami savo (unikalius) darbo metodus, padėjo kurti naujas darbo vietas, palaikyti verslo ryšius ir generuoti turtus (išteklius). A. Gilley ir kt. (2008) nurodo, kad idealiau atveju kūrybingi darbuotojai galėtų bent jau iš dalies nustatyti savo darbotvarkę organizacijose. Šis darbas turi būti techniškai nepriekaištingas, prasmingas ir patrauklus darbuotojui bei etiškas (Kim ir kt., 2010; Maric, 2017).

R. Florida (2005; 2014) teigia, kad viena efektyviausių *minktos kontrolės* formų yra sudėtingų uždavinių suteikimas, kai organizacija duoda laisvę „profesionalams be kaklaraiščių“ patiems nustatyti uždavinius, prisiimti daugiau atsakomybės ir nuolatos didinti problemų, reikalaujančių sprendimo, lygį. Kita veiksminga forma – tai kolegų pripažinimas ir jį lydintis spaudimas. Esant naujoms darbo sąlygoms egzistuoja sudėtinga kolegų pripažinimo ir konkurencinio spaudimo dinamika, kuri padeda iki galo atsisverti kūrybingų specialistų gebėjimams. Pažymima, kad kūrybingiems darbuotojams *netinka visiško savarankiškumo* suteikimas ir kartu *mikrovaldymo* taikymas jų atžvilgiu.

### **Mokymas(is), persimokymas ir kūrybinių gebėjimų formavimas**

Kiekvieno individo mokymąsi galima traktuoti kaip savotišką kūrybiškumo prielaidą. Ši kūrybiškumo prielaida neapsiriboja vien tik asmens, kaip darbuotojo, raida, tai ir besikeičianti pasaulėžiūra, savęs suvokimas ir identifikavimas, nauji, nuolat kintantys gyvenimo kokybės standartai ir kartu – socialinės-ekonominės sąlygos. Visa tai sukuria aktyvaus senėjimo arba pailgintos brandos sąlygas. B. Litovchenko (2016) teigimu, plėtojant kūrybiškumą organizacijos lygmeniu, įskaitant tarptautines korporacijas, bei formuojant norimą aplinką ir personalo elgesį, turi būti apimtas procesas nuo svajonių nustatymo iki žinių kūrimo ir platinimo.

Kūrybiškumo ugdymo procesas visada sutelkia dėmesį į strategijas, skirtas įveikti kūrybinius blokus ir neigiamas mintis, suprasti kūrybiškumą ir plėtoti savo originalumą, labiau pažinti pasaulį ir išsamiau, labiau išreikšti save, plėtojant visą savo kūrybinį potencialą (Antony, 2016). Ir tai yra nuolat besikeičiantis, ciklinis procesas. F. Moen'o ir E. Allgood (2009, p. 32) teigimu, kūrybiškumo ugdymas yra „metodas, kurio tikslas – savirealizacija, palengvinanti mokymosi ir vystymosi procesus, skatinanti kito asmens išteklių bazę“.

Visos naujos kūrybinio žinojimo (angl. *know-how*) formos ir komunikacijos metodai formuoja naują didaktiką, kuri tiesiogiai jungia mokymosi procesą su patirtimi ir praktika. Čia svarbiausias klausimas yra *kūrybinis mokymasis* ir *kūrybinių kompe-*

*tencijų formavimas*, kuris *tiesiogiai jungia mokslinį, kūrybinį ir patirtinį žinojimą*, paprastai įvardijama kaip **tyrimas veikla** (angl. *action research*). Tai naujas santykis su darbo organizavimu, pridėtine verte ir kūrybos vadyba (Augustinaitis, 2010). Anot P. Senge'o (2006; 2014), itin mažas organizacijų skaičius skatina savo narius siekti asmeninio meistriškumo. To rezultatas – daug neišnaudotų, tuščiai švaistomų išteklių.

R. Florida (2005, 2014) siūlo *3T koncepciją*, pagal kurią trys dedamosios – technologija, talentas ir tolerancija – tai pagrindiniai elementai, skatinantys kūrybinės visuomenės formavimąsi. Jie suponuoja ne tik investicijų į žmogiškąjį kapitalą, žmonių lavinimo, jų talentų puoselėjimo būtinybę, bet ir visuomenės atvirumą, kur įvairovė yra pageidaujama, o kultūrinio pobūdžio kūrybinis potencialas – nevaržomai realizuojamas. *Talentų rodiklį* siūloma skaičiuoti remiantis aukštojo mokslo II ir III pakopos išsilavinimą turinčių respondentų skaičiumi visos generalinės visumos atžvilgiu. Tokiu būdu galima nustatyti tiriamos organizacijos talentingų darbuotojų procentą. Be abejo, šis rodiklis esąs statistinio pobūdžio ir tik papildo nagrinėjamos organizacijos darbuotojų kūrybiškumo charakteristikas.

Norint transformuoti organizaciją į kūrybinę arba siekti, kad ji taptų kūrybiškesnė, tenka kalbėti apie *organizacinės kultūros pokyčius* (arba apie *persimokymą, mokymąsi iš naujo*). Kadangi persimokymas yra mąstymo ir socialinių normų pakeitimas, geriausiai jis pavyksta, kai vykdomas *grupiniais metodais, aktyviomis diskusijomis ir refleksija*.

### **3 sritis. Procesų ir informacinių technologijų integralumas**

Taikant procesinį požiūrį organizacijai svarbu *nagrinėti procesus pridėtinės vertės atžvilgiu*, turėti informacijos apie procesų veiklos rezultatus ir rezultatyvumą, nuolat gerinti procesus atsižvelgiant į objektyvius matavimus, suprasti ir tenkinti suinteresuotųjų reikalavimus (Vanagas, 2004). Procesinis požiūris reiškia, kad norimas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikla ir su ja susiję ištekliai valdomi kaip procesas.

K. P. McCormack'as ir W. C. Johnson'as (2001) pateikia keturis pagrindinius **organizacijos tapsmo besiorientuojančia į procesus etapus (lygmenis)**:

- 1) *silpnai apibrėžtų procesų organizacija* – joje procesai yra nestruktūruoti ir blogai apibrėžti. Darbo priemonės procesams vykdyti yra ne vietoje, organizacinė struktūra remiasi tradiciniu funkcijų išskyrimu, o ne horizontaliaisiais procesais;
- 2) *apibrėžtų procesų organizacija* – pagrindiniai procesai yra apibrėžti ir pagrįsti dokumentais, yra prieinamos srautų diagramos (dokumentai, fiksuojantys visus galimus proceso etapus). Šių procesų pakeitimai vykdomi po formalios tyrimo procedūros atlikimo. Organizacinė struktūra proceso aspektu vis dar yra funkcinė, tačiau funkcinų padalinių (pardavimo, gamybos ir kt.) vadovai reguliariai susitinka, koordinuoja tarpfunkcinius ryšius, bet tik kaip savo funkcinų padalinių atstovai;
- 3) *susijusių procesų organizacija* – prasiskverbimo lygmuo. Strateginio planavimo atžvilgiu vadovų darbas labiau apima procesų valdymą. Vietoje tradicinių struktūrinių grandžių sukurtos bendrųjų procesų darbo vietos;

- 4) *integruotų procesų organizacija* – jos pardavėjai ir tiekėjai glaudžiai susiję bendradarbiavimo procesais. Organizacinė struktūra yra labiau horizontali, darbo vietos kuriamos derinant funkcinį ir procesinį aspektus. Organizacijoje stipriai integruotos procesų priemonės ir valdymo sistemos.

Anot P. Ulrich'o (2001) ir N. Vasiljevienės (2006), integralumas kuriamas sistemingai, organizuojant procesus, apimančius sprendimų bei elgesio standartų nustatymą, diskurso sąlygų kūrimą, refleksiją bei savireguliaciją, auditavimą, organizacijos struktūros, jos veiklos principų bei praktikų koregavimo priemones.

J. Howkins'o teigimu (2010), *naujausios technologijos* ir *globalizacija* yra du pagrindiniai veiksniai, kurie padeda parduoti idėjas, t. y. sudaryti sandorius. Šiuolaikinės kompanijos daro dideles finansines investicijas įsigydamos ir prižiūradamos įmonės išteklių planavimo (angl. *ERP - Enterprise Resource Planning*; liet. *VVS – verslo valdymo sistemos*) sistemas, kurios automatizuoja verslo procesus, pavyzdžiui, gamybą, logistiką, finansus, rinkodarą, žmogiškuosius išteklius ir t. t. Ilgą laiką susijusi su didžiausiomis privačiojo ir viešojo sektoriaus bendrovėmis šiuolaikinė VVS programinė įranga tinka vidutinio dydžio ar net mažoms įmonėms (Ratkevičius ir kt., 2012).

VVS programinė įranga yra *skirta kompiuterizuoti organizacijos valdymą*, ji gali apimti visus verslo procesus ir integruoti juos. Moderniosios VVS pasižymi moduline struktūra, leidžiančia įmonėms *pradžioje įsidiesti tik būtiniausius modulius*, o vėliau, esant poreikiui, *praplėsti turimos sistemos funkcionalumą*. Be to, visi integruotos VVS moduliai naudojami bendra duomenų baze. Taip maksimaliai sumažinamas duomenų perteklius (Ratkevičius, 2013).

Pastaruoju metu sparčiai auga vadinamųjų „*debesų*“ VVS (angl. *cloud ERP*) programinės įrangos populiarumas. Anot T. Rohm'o (2017), iš visų naujų technologijų „debesų“ kompiuterija daro didžiausią įtaką programinės įrangos pramonei. Anot *Panorama Consulting Solutions* (2016), du svarbiausi VVS *įgyvendinimo sėkmės veiksniai* yra ne techninis programinės įrangos palaikymas ir aptarnavimas, o *veiksminga verslo procesų reinžinerija* (angl. *reengineering*) ir *organizacinių pokyčių valdymas*.

#### **4 sritis. Parama kūrybiškumui**

Išanalizavus organizacijos paramos kūrybiškumui aspektus galima teigti, kad yra trys pagrindiniai veiksniai, sąlygojantys paramą kūrybiškumui organizacijoje – tai *organizacinė valdymo struktūra*, *organizacinė kultūra* ir *psichologinis klimatas* organizacijoje. T. M. Amabile (1998) nurodo, kad visų trijų komponentų sąsaja yra savotiškas *organizacijos paramos kūrybiškumui apsauginis tinklas*. Toliau trumpai aptariamos visos šios dalys.

#### **Kūrybiškumui palanki organizacinė valdymo struktūra**

A. Vasiliausko (2007) teigimu, administravimo kokybė ir organizacinė struktūra turi įtaką strategijai ir gali būti konkurencinių pranašumų šaltinis. Išanalizavus kūrybišku-

mą skatinančios struktūros aspektą (Goleman ir kt., 1992; Amabile, 1998; Lee, 2005; Maceika ir kt. 2007; Muller, Doloreux, 2009; Howkins, 2010; Ramaswamy, 2010; Girdauskienė, 2011; Almonaitienė, 2011; Bettiol, 2012) nustatyta, kad palanki ir kūrybiškumą remianti organizacinė struktūra turi būti *horizontali*, puoselėjanti ir praktikuojanti *tarpfunkcinį (kryžminį) komandinį darbą* vykdamą įvairaus pobūdžio *projektus*. Čia taip pat svarbus perduodamų ir saugomų *žinių personalizavimas* ir *kodifikavimas*.

„Plokštėjant“ organizacijos valdymo struktūrai, darbuotojai verčiami imtis didesnės atsakomybės, nes tuomet jiems tenka savarankiškai priimti sprendimus. *Atsakomybės jausmas skatina iniciatyvą* – turėdami galimybę savarankiškai spręsti problemas, darbuotojai dažniau ieško nestandartinių (kūrybinių) sprendimų. Tai duoda gerų rezultatų, nes ir kiekvienas darbuotojas, ir padaliniai patys geriausiai žino savo rezervus, potencialą, neišnaudotas galimybes. Padalinių atsakomybę ir iniciatyvą skatina jų geografinė autonomija, savita mikrokultūra arba mikroklimatas, tapatumo jausmą stiprinantys organizacinės kultūros elementai (emblemos, simboliai, tradicijos ir kt.). Be to, tokiose organizacinėse valdymo struktūrose išryškėja *informacijos prieinamumas*, kuris ir skirtingų valdymo lygmenų vadovus, ir eilinius darbuotojus *motyvuoja generuoti naujas idėjas*.

L. Girdauskienė (2011) rašo, kad *projektinė organizacinė struktūra* leidžia organizacijai nuolatos eksperimentuojant burti naujas grupes ir formuoti komandas. J. Howkins'o (2010) teigimu, komandos nariai turi būti suinteresuoti kitų narių pažanga, nes jei grupė stipriai palaiko savo narius, joje bus malonu dirbti. Darbas grupėje turi būti ne retenybė, bet kasdienė praktika.

Anot T. M. Amabile (1998), *darbo grupės sėkmės elementai* = *tinkamas panašumo lygis* + *tinkamas įvairumo lygis* + *tinkamas paramos lygis*. Vienarūšės komandos greičiau pasiekia „sprendimą“, tačiau nėra kūrybinio tobulėjimo, vystymosi dėl mąstysenos dinamiškumo nebuvimo. J. Andrews (1996) siūlo vadovams įtraukti pašaliečius į galvojimo, idėjų generavimo procesą iš kitų organizacijos padalinių, klientus, tiekėjus, verslo partnerius, kurie galėtų padėti suformuluoti arba plėtoti idėją. B. Litovchenko (2016) siūlo kūrybiškoms organizacijoms pasitelkti būtent nepriklausomų profesionalų komandas, galinčias išspręsti bet kokią užduotį nesikišant į organizacijos veiklą. Pasak I. Grabner ir kt. (2018), kūrybiškoms komandoms būdingas *didelis savarankiškumo* ir *užduoties tarpusavio priklausomybės* reikalavimas, o tai reiškia, kad idealiai kūrybinis komandinis darbas turėtų būti suprojektuotas taip, kad abu būtų maksimaliai padidinti.

Anot M. Bettiol'io (2012), kūrybiškos, inovacijoms imlios organizacijos gali diegti ir naudoti specifinius darbo metodus, kurie esti kodifikuojami, t. y. galima užkoduoti, užfiksuoti, procesai, orientuoti į projektų valdymo procedūras ir metodus, siekiant plėtoti, rinkti, keistis žiniomis savo individualių paslaugų teikimo procese. Paslaugų ir kūrybiškumo sąsajos kontekste pabrėžiama *personalizavimo strategija*, o kodifikavimo strategija turi nežymų vaidmenį. Skirtingų sričių tyrimų pagrindu teigtina, kad labai kūrybiškos organizacijos *geba sujungti ir personalizavimą, ir kodifikavimą*.

### **Kūrybiškumui palanki organizacijos kultūra ir klimatas**

Nagrinėdamas organizacijos kultūros ir kūrybiškumo sąveikos klausimą, M. Ismail (2005) pasiūlė tipologiją, kuri apibrėžia trijų **tipų organizacijas**:

- 1) organizacijos, sutelkusios dėmesį į savo *pagrindinę veiklą* – vadovai yra vertinami pagal jų dėmesį detalėms, organizaciniais įgūdžiams ir sunkiam darbui; inovacijos tokiose organizacijose nėra skatinamos;
- 2) organizacijos, susikoncentravusios į *naujumą* – čia pagrindinė veikla yra įprasta ir „nuobodė“; labiausiai vertinami vadovai, dirbantys „naujose“ srityse;
- 3) *subalansuotos* organizacijos, kai vertinami abu verslo aspektai – išlaikoma pagrindinių produktų pardavimo apimtis ir kartu įgyvendinamos naujos idėjos, skatinamas organizacijos vystymasis.

Viena iš sudėtingiausių aukščiausios vadovybės užduočių yra organizacijos *klimato keitimas į kūrybinį* (Roffe, 1999). Kaip pažymi T. M. Amabile (1998), norint stiprinti kūrybinį mąstymą, reikia atskleisti (pristatyti) darbuotojų įvairius požiūrius į problemų sprendimą. Politikavimas, paskalos ypač kenkia kūrybiškumui, nes atitraukia žmonių dėmesį nuo darbo. Vidinė motyvacija didėja, kai darbuotojai žino, jog aplinkiniai pritaria, džiaugiasi jų atliktais darbais.

B. Kriegesmann'o ir kt. (2005) pastebėta, kad daugelis organizacijų kooperuojasi į įsitvirtinusių ir antiinovacinių, antikūrybinių valdymo skatinimo struktūrų aljansus ir stengiasi išvengti individualios verslo rizikos, kuri gali virsti tuo, kas yra geriausiai apibūdinama kaip „inovacijų aklavietės“. Taip organizacijose vyrauja tendencija atkartoti žinomus problemų sprendimus ir pamėgdžioti savo paties orientaciją. Tokiu būdu tik bandoma atkurti praeities modelius ir vengiama inovacijų bei kritinės analizės.

Anot B. Kriegesmann'o ir kt. (2005), kaštų mažinimo ir racionalizavimo amžiuje daugelyje organizacijų vyrauja F. Krosbio (Crosby) *nulio defektų* kultūra, kuri yra savotiškas aukščiausio veiksmingumo standartų įrodymas. Principo „nulis defektų“ dogma kartu su nustatyta motyvavimo sistema skatina išbandytų elgesio modelių imitaciją: daugelis organizacijų tikisi, kad darbuotojai bus kūrybingesni ir labiau rizikuojantys, tačiau jie yra skatinami už patikimus darbo metodus ir darbą be klaidų (Martins, Terblanche, 2003). E. Staudt'as ir B. Kriegesmann'as (2002) teigia, kad sankcijos už nukrypimus nuo normos, nuo įprastos tvarkos, yra plačiai toleruojamos kokybės valdymo kontekste ir, be abejo, sukuria tikrą kompetenciją. Tačiau laisvė kurti inovacijas tiesiog nekyla tokiu būdu. Pagal T. M. Amabile (1998), **klaidų toleravimas** išlaiko vidinę motyvaciją.

Anot D. B. Kilroy'aus (1999), kuriant kūrybišką organizaciją, svarbiausias sėkmės veiksnys yra **negatyvaus mąstymo nebuvimas**. Neigiamas mąstymas pasireiškia, visų pirma, per abejones ir baimes. Toks mąstymas pakerta tikėjimą į naujosios strategijos įgyvendinimą ir silpnina emocinį įsipareigojimą. M. Ismail (2005) teigimu, kūrybiškumas labiausiai generuojamas sudėtingoje **pokyčių aplinkoje** ir esant **pasitikėjimui**

bei *atvirumui*. Iššūkiai ir motyvacija suteikia emocinį darbuotojų įsitraukimą atliekant darbo operacijas ir siekiant organizacijos tikslų. Suteikiant darbuotojams galimybę išspręsti sudėtingas problemas ir įgyvendinti sprendimus, iš esmės patenkinamas jų pasiekimų poreikis. Aukšto lygio pasitikėjimo ir atvirumo veiksniai suteikia *emocinį saugumą* santykiams, kai kiekvienas organizacijos narys drįsta išsakyti savo nuomonę ir pateikti idėjas, aukšto lygio pasitikėjimą (Ekvall, 1996). Pasak M. Ismail (2005), du kūrybinio klimato veiksniai – *iššūkis* ir *diskusijos* – ir du mokymosi veiksniai – *strateginė lyderystė* ir *komandinis mokymasis* – turi reikšmingą įtaką inovacijų plėtrai tarptautinėse korporacijose, o tokie veiksniai kaip *integruotos sistemos* ir *sistemų sąryšis* turi didelę įtaką vietos organizacijų inovacijų plėtrai.

Pagal nusilpusių ryšių teoriją, darbo paieškos procese socialiniai kontaktai yra nusilpę, o ne stiprūs. *Nusilpę ryšiai yra pagrindinis išteklių, idėjų ir informacijos mobilizavimo mechanizmas* ir darbo paieškos metu, ir įvairių problemų sprendimo metu, naujos produkcijos paleidimo į rinką procese arba įmonės organizavimo procesuose. Pagrindinė nusilpusių ryšių svarbos priežastis yra ta, kad žmonės jų gali turėti labai daug. Šie ryšiai ypač svarbūs kūrybinei aplinkai palaikyti (Granovetter, 1973; Florida, 2005, 2014).

## 5 sritis. Strateginis valdymas

Tradicinė vadyba teigia, kad veikla turi būti nukreipta į tam tikrus tikslus. Tačiau per daug dėmesio iš anksto apibrėžtiems tikslams gali tapti kliūtimi kūrybiškumui. Šį procesą svarbu nukreipti, bet reikėtų vengti apibrėžti norimą galutinį veiklos rezultatą. Vienas iš svarbiausių vadovavimo bruožų – tai *gebėjimas pasiūlyti patrauklią viziją*, kuri suteikia gyvenimui ir darbui prasmę ir tikslą (Maceika ir kt., 2007). Pastaruoju metu vis labiau tvirtėja nuostata, kad vadybininkams reikia skiepyti interesą naujoms galimybėms ir naujiems tikslams planuoti ir realizuoti, kitaip tariant, iš vadybininkų daryti *pokyčių agentus* (Kvedaravičius, 2005). B. Litovchenko (2016) pritaria šiai nuomonei nurodydamas, kad organizacijoms, norinčioms tapti kūrybiškesnėmis, svarbus yra iniciatyvumas; jis yra ne tik reakcija į problemas ir situacijas, sukurtas aplinkos, bet ir tinkamų *organizavimo pokyčių* aplinkoje *projektavimas ir įgyvendinimas*.

Anot P. Senge'o (2006, 2014), po daugelio dešimtmečių trukusio oficialaus ignoravimo iš naujo buvo atkreiptas dėmesys į *intuicijos vaidmens valdymo procese* klausimą. Daugelis šiuolaikinių tyrimų rezultatų rodo, kad patyrę vadovai dažniausiai remiasi intuicija, o ne grynu racionalumu sprenddami sudėtingas organizacijos problemas. Jie pasitiki savo nuojauta, sudaro paraleles ir intuityviai palygina skirtingas situacijas. D. B. Kilroy'aus (1999) teigimu, taikant mišrųjį mąstymą organizacijos valdymo procese generuojamos idėjos, kurios gali būti išplėtotos į *naujas strategijas*, galinčias sukurti didelę vertę ir klientams, ir akcininkams. Klasikinio pobūdžio strategijos, sukurtos iš loginio, faktais pagrįsto mąstymo, sunkiai padeda pasiekti organizacijoms konkurencinio pranašumo. Tokio tipo strategijų logika laikui bėgant tampa



akivaizdi visiems rinkos dalyviams, kurie galiausiai kopijuoja konkurentus arba užkerta kelią jiems. Vadovybė, naudodama faktais pagrįstos finansų ir rinkos analizės rezultatus, turi tiesiog nubrėžti kelią į priekį (numatyti viziją).

Anot J. Ramanauskienės (2010), *strateginis planavimas turi du pagrindinius tikslus:*

- 1) planuojama, kaip efektyviai paskirstyti ir panaudoti ribotus išteklius, Tai yra vadinamoji „vidinė strategija“. Taip pat numatomas naujų šakų įmonių įsigijimas, pasitraukimas iš nepalankių šakų, efektyvaus įmonių „portfelio“ pasirinkimas;
- 2) adaptacija prie išorinės aplinkos, t. y. veiksmingo prisitaikymo prie išorinių veiksnių pokyčių (socialinių-ekonominių pokyčių, politinių-teisinių veiksnių, demografinės situacijos, ekologinių ir kt. veiksnių) užtikrinimas.

Pasak A. Vasiliausko (2007), galimos dvi tipinės *pridėtinės vertės didinimo strategijos alternatyvos*: 1) **strategija prieš srovę** (angl. *Upstream Strategy*) (išlaidų mažinimas, masinė gamyba nesegmentuotai rinkai); 2) **strategija pasroviui** (angl. *Downstream Strategy*) (rinkodaros plėtojimas, firminė produkcija, inovacijos, rinkos segmentacija). Pagal šias alternatyvas yra keliami skirtingi reikalavimai ir organizacinei struktūrai: 1) organizacinė struktūra prieš srovę – centralizuota ir griežta kontrole grindžiama struktūra, padedanti pasiekti masto ekonomijos efektą; 2) organizacinė struktūra pasroviui – gebanti geriau reaguoti į diferencijuotas rinkos iniciatyvas, laisvai kontroliuojama ir labiau decentralizuota struktūra.

D. B. Kilroy'us (1999) nurodo, kad *kūrybinio proceso pradžioje nauja idėja gali būti įtraukta į organizacijos strategijos vystymosi procesą*. Raktinė dedamoji šiame kūrybinio proceso formavimo etape yra *tvirtas tikėjimas* nauja idėja tų, kurie atsakingi už jos realizavimą. Kai idėja yra apčiuopiama, ji gali būti įgarsinta loginės analizės forma įrodant kitiems, kad toks inovatyvus sprendimas yra pagrįstas. Išlaikius loginės analizės „testą“, yra sustiprinamas tikėjimas ir sukuriamas įsipareigojimas. Tai yra mąstymo procesas, kuris remiasi tiek kūrybinio, tiek analitiniu mąstymo modeliais, o kartu pasitelkiamos kūrybos procese dalyvaujančių asmenų emocijos. Geriausios strategijos beveik visada išsivystė iš intuityvių įžvalgų (ar kūrybinių idėjų), kurios buvo išbandytos ir įrodytos įgarsinimo, loginės analizės forma. Skirtingai nuo strategijų, parengtų vien logine analize, šis hibridinis mąstymo būdas gali paskatinti *ypač konkurencingus atradimus*.

## 6 sritis. Sisteminis požiūris

Būtent sisteminis požiūris į organizaciją gali suvienyti visas kitas organizacijos kūrybiškumo valdymo sritis, sukurti bendrą teorijos ir praktikos sintezę. Be šios sąlygos visi kiti įgūdžiai ir žinios išliks kaip išsibarsčiusios technikos, madingos vadybos mokslo naujovės. Tik sisteminė orientacija atkreipia dėmesį į visų kitų įgūdžių ir disciplinų sąveiką ir tarpusavio priklausomybę. Sisteminis požiūris primena, kad visa gali tapti kažkuo daugiau nei jo dalis, t. y. pasireiškia *sinergijos efektas*.

Sisteminis mąstymas, savo ruožtu, turi įgūdžių ir disciplinų, leidžiančių sukurti naują viziją, ugdyti intelektualinius modelius, organizuoti grupinį mokymą ir skatinti asmeninį meistriškumą. Bendra vizija kelia ilgalaikius įsipareigojimus. Intelektualūs modeliai padeda įveikti pasaulio suvokimo aklumą ir prisidėti prie proto (mąstymo) atvirumo (Senge, 2006). L. M. Andriuchina (2012) teigia, kad organizacinis absoliutizmas pasireiškia tuo, kad dažnai vadovų įsitikinimai apriboti tik savo organizacijos veiklos rėmais, dėl to skausmingai suvokiamos idėjos ir projektai, skirti *atvirai socialinei erdvei* kurti. Tačiau galimybės ir ištekliai, ypač kūrybiškumo, uždaroje sistemoje anksčiau ar vėliau išnaudojami.

Kalbant apie sisteminę požiūrį ne tik organizacijos, bet ir plačiuoju mastu, kuomet organizacija yra tik sistemos, pvz., rinkos, ūkio šakos, dalis, akivaizdi yra informacijos iš išorinės organizacijos aplinkos svarba. Anot P. Senge'o (2006), *sisteminio požiūrio esmė yra pakeisti mąstymą*: 1) pamatyti tarpusavio priklausomybę, o ne tiesines priežasčių ir pasekmių ryšių grandines; 2) pamatyti pokyčių procesus, o ne statines būsenas. Sistemos mąstymo srityje paprasta *grįžamojo ryšio koncepcija* rodo, kaip skirtingi veiksmai gali sustiprinti arba subalansuoti vieni kitus. Yra *dveju tipų grįžtamieji ryšiai: sustiprinimas ir balansavimas (stabilizacija)*.

Pasak P. F. Drucker'io (2007), sisteminga kūrybiška veikla sukuria nuostatą, kad organizacija yra pokyčių lyderė, kitaip tariant, ji formuoja pokyčių lyderio įvaizdį. Ši politika leidžia kiekvienam organizacijos nariui matyti naujas galimybes vykstant pokyčiams. Tam reikalingas sistemingas ir periodinis – kas pusmetį (metus) – stebėjimas ir analizė pokyčių, kurie gali virsti naujomis galimybėmis. Akcentuojama, kad *stabilūs ir nepakitę turėtų būti pagrindiniai veiklos aspektai: įmonės misija, jos vertybių sistema, našumo ir rezultatų apibrėžtumas*. Šis pagrindas, organizacijos fundamentas, turėtų būti ypač stiprus todėl, kad organizacijoje, kaip pokyčių lyderėje, pokyčiai vyksta nuolat. Galiausiai, pokyčių ir stabilumo pusiausvyrą turėtų būti papildyta kompensavimo, dėkingumo ir apdovanojimų sistema (ten pat).

P. Senge'o (2006) teigimu, vienas iš svarbiausių ir potencialiai vertingų sisteminio mąstymo principų yra tas, kad kai kurie struktūrinių procesų pasireiškimai (apraškos) kyla nuolat. Šie *sistemos archetipai*, arba „tipinės struktūros“, yra raktas į gebėjimą atpažinti esamas struktūras.

*Sistemų archetipai* yra šie: 1) *augimo ribos* – vyksta augimo procesas, nukreiptas į tam tikro rezultato pasiekimą. Tačiau šis procesas sukuria ne tik sėkmės spiralę, bet ir neplanuotus antrinius rezultatus (balansavimo procesų formą), kurie galiausiai sulėtina augimą; 2) *problemos keitimas į kitą* – gili problema sukelia dėmesio reikalaujančius simptomus. Tačiau sunku tiesiogiai spręsti šią problemą – arba mažai aiškumo, ar per brangu. Tokiais atvejais problema yra „pakeičiama“ ir priimami kiti sprendimai – visiškai pagrįsti ir naudingi, kuriuos lengva įgyvendinti ir kurie atrodo labai veiksmingi. Deja, lengvi sprendimai tik sumažina simptomų ryškumą, tačiau nedaro įtakos pagrindinei problemai. Problema tampa vis rimtesnė, nes jos simptomai

neatrodo tokie ryškūs, o sistema praranda paskutinę progą išspręsti šią rimtą problemą (ten pat).

Sistemų archetipai leidžia daryti išvadą, kad *ne visos valdymo problemos yra unikalios*. Įgavusi sisteminius archetipus, organizacija *iš tikrųjų* pradeda įgyvendinti sisteminių požiūrį. Jei vadovai gali nustatyti sisteminių archetipą, tai leidžia jiems rasti vietas stipriam ir silpnam poveikiui struktūrai. P. F. Drucker'io (2007) nuomone, *G. Fechner'io slenksčio efekto koncepcija* naudinga nustatant momentą, po kurio įvykių eiliškumas virsta tendencija, pradeda reikalauti daugiau dėmesio ir, galbūt, imtis kai kurių priemonių; ar atvirkščiai, siekiant identifikuoti situaciją, kai įvykiai, iš pirmo žvilgsnio atrodantys pavojingi ir keliantys nerimą, neturi rimtų pasekmių. Galiausiai, daugelis vadovų praktikoje nustatė, kad tai yra labai veiksmingas informacijos organizavimo metodas, kai renkama informacija apie viską, kas neįprasta. Vienas iš pavyzdžių yra laišakai (neoficialūs pranešimai) vadovui. Padalinio darbuotojai kiekvieną mėnesį vienam iš vadovų rašo neoficialius pranešimus apie visus neįprastus ir nenumatytus dalykus, kurie įvyko pavaldinių veiklos srityje per ataskaitinį laikotarpį.

*Taigi, remiantis mokslinės literatūros analize ir sinteze, išanalizuotos kūrybiškumo ir intelektualinio kapitalo koncepcijos, jų raida, genezė bei identifikuotos šių koncepcijų sąsajos, apibrėžtos organizacijos kūrybiškumo ir organizacijos kūrybiškumo valdymo sąvokos bei nustatytas kūrybiškos ir kūrybinės organizacijos sampratų skirtumas.*

*Taip pat sukurtas konceptualus teorinis modelis, atspindintis organizacijos kūrybiškumo kompleksinio valdymo svarbą. Išskirtos šios organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys: kūrybiškas lyderiavimas, personalo kūrybiškumo valdymas, procesų ir informacinių technologijų integralumas, parama kūrybiškumui, strateginis valdymas, sisteminis požiūris. Šių sričių kompleksas yra savotiškas valdymo įrankis, įgalinantis veiksmingai valdyti organizacijos kūrybiškumą, o kita vertus, leidžia sukurti metodiką organizacijos kūrybiškumo valdymo kokybei įvertinti.*



# II.

---

## Organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektinio kapitalo pagrindu empirinio tyrimo metodologija

### 2.1. Integruoto empirinio tyrimo metodologinė prieiga ir tyrimo struktūra

Šioje darbo dalyje, remiantis atlikta Lietuvos bei užsienio mokslinės literatūros analize ir suformuotu kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindu modeliu, yra pagrindžiama empirinio tyrimo metodologinė prieiga. Metodologinė prieiga atskleidžia pasirinktą empirinio tyrimo strategiją, taikomus pažinimo metodus ir priemones (Kardelis, 2016). Socialiniuose moksluose taikoma ir pozityvistinė, ir subjektyvistinė metodologinė prieiga.

Kūrybiškumas tampa universaliu ekonominio gyvavimo matu, kuriuo remiasi *pagrindinės kūrybiškumo vertinimo sistemos* (Honkongo kūrybiškumo indeksas, Europos kūrybiškumo indeksas, Flmandų regioninio kūrybiškumo indeksas, Suomijos kūrybiškumo ataskaita, Europos inovacijų subalansuotų rodiklių sistema ir kt.). Kūrybiškumo matavimas tiesiogiai nesiejamas su vidiniais kūrybiškumo procesais, jų substancinėmis raiškomis ir organizavimo modeliais, jis labiau nukreiptas į išorinių pasekmių vertinimą iš sociologinių pozicijų (Augustinaitis, 2010).

Šio disertacinio darbo *metodika turi išskirtinumo požymį*, nes orientuota ne į sociologinio pobūdžio kūrybiškumo, kaip reiškinių, vertinimą, o tyrimas siejamas būtent su *organizacijos valdymo mechanizmais, vidine sandara*. Kitas tyrimo metodikos iš-

*skirtinumas* tas, kad ji leidžia *kiekybiškai įvertinti* sunkiai apskaičiuojamo išteklių – kūrybiškumo – valdymo bendrąjį lygį.

Darbe naudojama *strategija taikyti sisteminių požiūrį*, kuomet tiriama kuo daugiau analizuojamo objekto *raiškos charakteristikų*. Tokiu būdu didėja tikimybė įgyti visuotinį pažinimą apie tiriamą objektą. Empirinis tyrimas atliktas laikantis hipotetinės *dedukcinės metodologinės nuostatos*, kuomet tyrimas planuojamas ir metodologiškai pagrįdžiamas.

Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas *atvejo analizės* (angl. *case study*) tyrimo būdas, kai analizuojama vieno subjekto arba kelių subjektų, esančių vienoje grupėje, veikla. Anot K. Kardelio (2016), šis tyrimo būdas gali būti taikomas tiek *kuriant naujas mokslo žinias*, tiek sprendžiant įvairias *praktines situacijas*. Dėmesys skiriamas atskiro atvejo *subtilumui ir kompleksiskumui*.

Disertacinio darbo atvejo analizės tyrimo būdas turi *trianguliacijos* požymį *tyrimo metodų kompleksiskumo* atžvilgiu. K. Kardelio (2016) teigimu, trianguliacijos tyrimo būdas analizuoja reiškinį iš kelių pozicijų. Bet koks vieno metodo taikymas socialiniuose tyrimuose yra vienpusis, todėl siekiant nuodugniau ir plačiau suvokti tiriamąjį reiškinį pravartu taikyti kelis tyrimo metodus.

Taigi empirinis darbo tyrimas atliekamas derinant skirtingus tyrimo metodus: *kiekybinį metodą* – apklausą raštu (klausimyną) – ir *kokybinį metodą* – pusiau struktūruotą individualų (giluminį) interviu. Toliau pateikta metodologinės prieigos schema, atskleidžianti empirinio tyrimo kompleksiskumą (žr. 12 pav.).

Iš 12-to paveikslo matyti, kad integruotas empirinis tyrimas jungia kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatus. Visas darbo empirinis tyrimas turi keturias pagrindines dalis, t. y. organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualinių *žmogiškojo, organizacinio* ir *santykių* kapitalų pagrindu tyrimai bei organizacijos kūrybiškumo valdymo lygio apskaičiavimas. Tyrimų rezultatai pateikti apibendrinamosiose matricose ir detalizuojami kokybinio tyrimo submatricose bei kiekybinio tyrimo rezultatus pateikiančiose lentelėse (žr. 3 skyrių).

### **Tyrimo subjekto pasirinkimo pagrindumas**

Skirtingų šalių mokslininkai kūrybiškumo valdymo aspektus nagrinėja daugelyje ekonomikos sektorių: rekreacijos ir turizmo (Kraus, Curtis, 2000), švietimo (Kolčiugina, 2008; Ševyrev, Romančiuk, 2008; Araya, Peters, 2010 ir kiti), Miestų plėtrą kūrybinių industrijų kontekste nagrinėja R. Florida (2002), W. Wu (2005), P. Cooke'as ir L. Lazzeretti (2008), E. Currid (2008), L. Kong ir J. O'Connor'as (2009), S. Musterd'as ir A. Murie'us (2011), regioniniu aspektu – K. Filani'is (2006), D. Puchta ir kt. (2010), O. V. Pavlova (2010), o besivystančių šalių aspektu – D. Barrowclough ir Z. Kozul-Wright (2008) ir kiti.

Disertacinio darbo tyrimo *pradiniuose etapuose* dalyvavo kūrybinių (menų) ir nekūrybinių (jūrinio verslo) industrijų organizacijos. Tokiu būdu buvo *siekiami nusta-*



12 pav. Integruoto empirinio tyrimo metodologinė prieiga

tyti skirtingų industrijų (kūrybinių ir nekūrybinių) ūkio vienetų kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindu specifiškumą, panašumus ir skirtumus. Anot J. Černevičiūtės, V. Žilinskaitės (2009), Lietuvoje populiarėja idėjos ir įsitikinimai, kad kūrybinės industrijos gali ne tik atgaivinti miestus ir regionus, sukurti naujų darbo vietų, bet taip pat paskatinti uždarus meno pasaulius atsiverti ir bandyti atliepti platesnius visuomenės, taip pat ir verslo poreikius. L. Girdauskienė (2014) nurodo tokius kūrybinėms industrijoms būdingus prieštarigus bruožus:

1) aukšto techninio lygio, ekonomiškai efektyvi kūrybinė industrija, kuria naujas darbo vietas ir įneša reikšmingą indėlį į bendrą šalies produktą;

2) kūrybinės industrijos ypatumas yra jos produkcijos orientavimas ne vien tik materialinių poreikių tenkinimą, bet ir į visuomeninio poveikio darymą, o tai daro kūrybinę industriją savotišku politikos įrankiu;

3) itin intensyvus informacinių technologijų panaudojimas leidžia sukurti industriją, gebančią iš esmės padidinti kultūrinių vertybių prieinamumą plačiajai visuomenei ir prisidėti prie visuomenės tapatumo ugdymo tradicinės kultūros rėmuose;

4) orientacija į komercializavimą didina prieštaravimą tarp visuomenės tapatumo ugdymo tradicinės kultūros rėmuose ir naujų atsiveriančių galimybių tapti pačiais „naujos kultūros“ – masinės kultūros – kūrėjais;

5) minėtų prieštaravimų pasireiškimas kultūrinėje kūrybinėje industrijoje, jos organizacijų, kartu prigimtinis simbiotinis dualumas formuoja naujas organizacijų struktūras, sąlygoja meninę gamybinę aplinką bei reikalauja taikyti ne universalius, o specialius kompleksinius valdymo metodus.

Toliau analizuoti buvo nuspręsta **tik jūrinio sektoriaus** (nekūrybinių industrijų) organizacijų kūrybiškumo valdymo procesus dėl šių **priežasčių**:

1) nepavyko surinkti pakankamai tyrimo validumui duomenų dėl menko kūrybinių industrijų organizacijų dalyvavimo (per maža respondentų imtis); dvi stratos (kūrybinių ir nekūrybinių organizacijų grupės) buvo nehomogeniškos;

2) interviu metu atskleista, kad sutikusios dalyvauti tyrime meninės organizacijos (R8; R12) neturi aiškaus strateginio valdymo, kuris yra viena būtinų teorinio modelio dalių:

*... strategiją mes dabar tik pradėjom dėti, vystyti, ir reikia ją suformuluoti, nes ilgus metus organizacija veikė kaip projektinis teatras. Todėl nusimatyti ilgam laikui strategiją buvo sudėtinga. <...> buvo finansuoti keli projektai, būdavo jie nesustrateguoti.*

*Šiomet mes dalyvavom... mūsų strategijos formavimas prasidėjo nuo dalyvavimo Lietuvos teatro tyrime, kuris buvo padarytas. Neseniai jo rezultatai pristatyti, kuriame buvo 7 teatrai tirti, jų rinkodara, jų strategijos. Ir pagrindė buvo dėmesys rinkodarai. <...> mes pradėjom formuoti strategiją, kuri yra dabar tikrai kelyje, kad mes formuojam mūsų tikslus, apskritai apibrėžimą, kokio tipo spektakliai pas mus yra, ir dabar visus uždavinius dėliojam. (R8: 5–14)*

Tyrimo subjekto (būtent **jūrinio verslo** organizacijos) pasirinkimą lėmė dar ir šios kelios **priežastys**:

1) *Lietuvos aukštojo mokslo tinklo optimizavimas*: 2016 m. gruodžio 20 d. Lietuvos Respublikos Seimas priėmė nutarimą Nr. XIII-163 „Dėl valstybinių universitetų tinklo optimizavimo“. Po atlikto MOSTA (2016) Lietuvos aukštojo mokslo monitoringo ir analizės nustatyta, kad orientacija į regiono poreikius ir jo išskirtinumą – jūrinį sektorių – viena potencialiausių Klaipėdos aukštųjų mokyklų krypčių. Klaipėdos universitetas tampa universitetu, kuris specializuojasi *uostui svarbiose studijų ir mokslo kryptyse*;

2) *jūrinio verslo organizacijų ekonominis veiklos efektyvumo pagrindimas*: Klaipėdos uoste veikiančios organizacijos sukuria daugiau nei 6 proc. šalies BVP, yra svarbi ūkio šaka Lietuvos ekonomikai ir Klaipėdos miestui (MOSTA, 2016; Vaitkus, 2017). Toliau pateikti Klaipėdos jūrų uosto veiklos efektyvumą atspindintys rodikliai (žr. 7 lent.).

#### **Atvejo analizės tyrimo būdo (tyrimo subjekto) pasirinkimo pagrindimas:**

1) analizuojama Lietuvos jūrinio verslo organizacija priklauso *tarptautinio lygio įmonių grupei* (toliau – Grupė), kurią sudaro organizacijos iš Danijos, Švedijos



7 lentelė. Klaipėdos jūrų uosto reikšmė valstybei

Rodikliai	Kiekybinė išraiška
Darbo vietos (įdarbinimas)	58 tūkst. darbo vietų (4,5 proc. šalies dirbančiųjų)
Pajamos, skiriamos viešajam sektoriui (į valstybės ir savivaldybės biudžetus)	2013 m.: 594,5 mln. Eur
	2016 m.: 712 mln. Eur
Lietuvos BVP proc. dalis	6,24 proc.

Šaltinis: Vaitkus (2017)

jos, Vokietijos, Suomijos, Olandijos, Anglijos, Prancūzijos, Rusijos, Ispanijos, Lenkijos, Estijos, Latvijos ir Lietuvos;

- 2) Grupė gyvuoja daugiau nei 150 metų, t. y. turi *sėkmingą valdymo patirtį*;
- 3) nors Grupės veikla ilgametė, tačiau jos verslas yra tradicinis; pastaruoju metu Grupė veikiama įvairių išorinių veiksnių, o tai *suponuoja veiksmingiau valdyti kūrybiškumą pokyčių kontekste*;
- 4) organizacijos pasirinkimą lėmė ir *veiklos sferos (jūrinis verslas, logistika)*, kuriose veikia įmonė. Transportavimo ir logistikos verslas yra vienas iš Lietuvos ir ES Sumanios specializacijos strateginių kryptų prioritetas (sumani2020.lt).

Tyrimė dalyvaujanti Lietuvos jūrinio ūkio organizacija yra patronuojamoji (dukterinė) įmonė, priklausanti tarptautinio masto Grupei (korporacijai, jungiančiai skirtingų valstybių jūrinės organizacijas), kurios Valdymo centras (ir patronuojančioji (motininė) įmonė) yra Danijoje. Grupės padaliniai (27 filialai iš įvairių valstybių) skirstomi pačios Grupės valdymo struktūroje ne tiek geografiniu, kiek *funkciniu* požiūriu. Todėl *kokybinio* tyrimo atveju Lietuvos jūrinė organizacija išanalizuota taip pat ir visos Grupės kontekste. Tokiu atveju yra taikomas *trianguliacijos* principas *geografinio* organizacijos padalinių (patronuojamųjų bendrovių) *išsidėstymo* atžvilgiu, nes tai padeda gauti papildomos informacijos.

Iškeltos empirinio tyrimo hipotezės, kuriomis preliminariai suformuluoti priežastiniai ryšiai, leidžiantys, anot K. Kardelio (2016), numatyti naujus objektus, tyrimų kryptis ir metodus organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindu kontekste, kai spėjant teigiama apie dviejų ar daugiau kintamųjų tarpusavio priklausomybę.

Formuluojamos tokios **empirinio tyrimo hipotezės**:

**H1:** *Organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys turi tarpusavio sąryšį.*

**H2:** *Vienodai svarbios yra visos organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys.*

Formuojant empirinio tyrimo hipotezes, buvo remtasi mokslinės literatūros analize ir identifikuotais ryškiais organizacijos kūrybiškumo valdymo specifiniais požymiais.

Remiantis aprašyta metodologine prieiga, nustatyti tokie **empirinio tyrimo etapai**:

- 1) ištirti organizacijos kūrybiškumo valdymą *žmogiškojo kapitalo* pagrindu;
- 2) išanalizuoti organizacijos kūrybiškumo valdymą *organizacinio kapitalo* pagrindu;
- 3) ištirti organizacijos kūrybiškumo valdymą *santykių kapitalo* pagrindu;
- 4) įvertinti organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių tarpusavio ryšius;
- 5) suranguoti organizacijos kūrybiškumo valdymo sritis pagal reikšmingumą (svorį);
- 6) nustatyti organizacijos kūrybiškumo valdymo bendrą lygį;
- 7) identifikuoti organizacijos kūrybiškumo valdymo tobulinimo kryptis.

Empirinis tyrimas paremtas sisteminiu požiūriu siekiant ištirti kuo daugiau analizuojamo objekto *raiškos charakteristikų*. Tokiu būdu didėja tikimybė įgyti visuminį pažinimą apie tiriamą objektą. Toliau pateikti matmenys, kurių pagrindu atliekamas empirinis tyrimas ir šiuos matmenis grindžiantys moksliniai tyrimai (žr. 8 lent.). Kaip matyti, organizacijos kūrybiškumo valdymas vertinamas atsižvelgiant į daugelį matmenų, kuriuos darbo autorė sugrupavo į šešias atskiras grupes, t. y. kūrybiškumo valdymo sritis. Šios sritys, savo ruožtu, atitinka tam tikrą intelektualio kapitalo dedamąją.

*8 lentelė.* Organizacijos kūrybiškumo valdymo matmenys ir juos grindžiantys tyrimai

Sritis ir jų matmenys	Autoriai
<b>1 sritis. Kūrybiškas lyderiavimas</b>	Ansoff , McDonnell (1988)
<b>Matmenys:</b>	Howkins (2002, 2010)
Vadovo kaip <i>kūrybingo lyderiaus savybės</i> :	Kriegesmann ir kt. (2005), Florida (2005, 2014)
· savybės, formuojančios pagrindines kompetencijas	Kvedaravičius (2005), Vorobjeva (2007)
· savybės, formuojančios strategines kompetencijas	Creating space... (2009) Maric (2017)
<b>2 sritis. Personalo kūrybiškumo valdymas</b>	Amabile (1994, 1998), Kondo (1996)
<b>Matmenys:</b>	Kasperavičius, Žilinskas (2004)
<i>Kūrybiškumo motyvavimas:</i>	Bražienė (2004), Filstad (2004)
· vidinis – išorinis	Florida (2005, 2014), Kriegesmann ir kt. (2005) Kvedaravičius (2005)
· asmeninis – grupinis – organizacinis	Grakauskaitė-Karkockienė (2006)
<i>Kūrybiškumo mokymas(-is) ir persimokymas:</i>	Maceika ir kt. (2007), Jatkauskienė ir kt. (2008) Creating space... (2009), Augustinaitis (2010)
<i>Kūrybinių įgūdžių formavimas:</i>	Howkins (2010), Girdauskienė (2011)
· kūrybinis mąstymas, nestandartinių problemų sprendimai	Bettiol (2012), Bagdžiūnienė, Žukauskaitė (2012) Senge (2006, 2014), Bettiol (2012) Antony (2016) Lasocińska ir kt. (2016), Wolsink ir kt. (2018)

Sritis ir jų matmenys	Autoriai
<b>3 sritis. Procesų ir IT integralumas</b>	McCormack, Johnson (2001)
<b>Matmenys:</b>	Ulrich (2001)
<i>Procesai:</i>	Vanagas (2004)
· organizacijoje integruotos procesų priemonės ir valdymo sistemos	Vasiljevienė (2006) ISO ES LT 9001:2008 (2008)
<i>IT sistemų integralumas:</i>	Ratkevicius ir kt. (2012)
· IT diegimas, naudojimas ir suderinamumas skirtingų valdymo sričių procesuose	Ratkevičius (2013) <i>Panorama Consulting Solutions</i> (2016) Rohm (2017)
<b>4 sritis. Parama kūrybiškumui</b>	Ekvall ir kt. (1983), Damanpour (1991)
<b>Matmenys:</b>	Goleman ir kt. (1992), Kondo (1996)
<i>Organizacinė valdymo struktūra:</i>	Andrews (1996), Ekvall, (1996), Amabile (1998)
· tipas, specifika; komandų taikymas;	Roffe (1999), Kilroy (1999), Thielen, Thielen (1999)
· personalizavimas (žinių mainai) + kodifikavimas (žinių saugojimas)	
<i>Organizacinė kultūra ir klimatas:</i>	Staudt, Kriegesmann (2002), Howkins (2002)
· vertybės, nuostatos, tinklai	Martins, Terblanche (2003), Kriegesmann ir kt. (2005)
· tolerancija, laiko valdymas, klaidų nebijojimas, fizinė erdvė	Lee (2005), Ismail (2005) Senge (2006, 2014), Vasiliauskas (2007) Maceika et al. (2007), Voss, Hsuan (2009) Ramaswamy (2010), Howkins (2010) Almonaitienė (2011), Girdauskienė (2011) Bettioli (2012), Brem ir kt. (2016), Marić (2017)
<b>5 sritis. Strateginis valdymas</b>	Kilroy (1999), Van Deventer (2002)
<b>Matmenys:</b>	Kvedaravičius (2005), Maceika ir kt. (2007)
<i>Kūrybiškumo (inovacijų) valdymo strategijos kūrimas ir vystymas</i>	Vasiliauskas (2007) Catmull (2008)
<i>Kūrybinio mąstymo ir kūrybinių metodų naudojimas strategijų formavimo procese</i>	Ramanauskienė (2010) Senge (2006, 2014)
<b>6 sritis. Sisteminis požiūris</b>	Van Deventer (2002)
<b>Matmenys:</b>	Kvedaravičius (2005)
Idėjos ir projektai, orientuoti į <i>atviros socialinės aplinkos</i> kūrimą: stiprūs bendravimo (socialiniai) ir bendradarbiavimo ryšiai su suinteresuotaisiais (tiekeėjais, partneriais ir kt.)	Florida (2005, 2014) Senge (2006, 2014)

Organizacijos kūrybiškumo valdymo **žmogiškojo kapitalo** pagrindu tyrimui atlikti analizuojami **kūrybiškumo lyderiavimo** ir **personalo kūrybiškumo valdymo** sričių aspektai (matmenys).

Vienas matmenų yra vadovų, kaip *kūrybingų lyderių, savybės*, formuojančios kaip pagrindines, taip ir strateginio pobūdžio kompetencijas. B. Kriegesmann'o ir kt. (2005) teigimu, funkcinį specialistų ir vadovų *kompetencija* yra lemiamas veiksnys plėtojant kūrybiškumą, inovacijas ir palaikant organizacijos konkurencingumą. Sugebant ir norint lanksčiai reaguoti ne tik į kintančią rinkos dalyvių paklausą, bet ir aktyviai keičiant savo įgūdžių profilį bei prisidedant prie organizacijos plėtos naujoviškų idėjų, svarbiu aspektu tampa *bendrosios kompetencijos*. Todėl vadybininko ir darbuotojo įgūdžiai laikomi vis svarbesniu kūrybiškumo valdymo elementu. Globalios ir itin konkurencingos rinkos pokyčių greitis ir intensyvumas inspiruoja naujus iššūkius sprendžiant individualių ir verslo galimybių atradimo ir panaudojimo klausimus. Vietoje veikimo pagal taisykles ir reglamentus visose funkcinėse srityse ir hierarchijos lygmenyse reikalinga *aukštesnio lygio kompetencija*.

Kita organizacijos kūrybiškumo valdymo žmogiškojo kapitalo pagrindu sritis yra vidinis ir išorinis *personalo kūrybiškumo motyvavimas* bei skatinimas asmeniniu, grupiniu ir organizaciniu lygmenimis. R. M. Gagné ir E. L. Deci'io (2005), R. M. Ryan'o ir E. L. Deci'o (2000) nuomone, išoriniai apdovanojimai (motyvavimas) yra susiję su teigiamomis elgesio pasekmėmis, vidiniai atlygiai yra ne norimas rezultatas, o pats elgesys. Anot I. Wolsink ir kt. (2018), vidinės motyvacijos veiksnys gali būti pagrindinis motyvavimo valdymo procesas kūrybiškumui organizacijose skatinti.

Šos srities pogrūpiui taip pat priklauso individualaus ir organizacinio masto *kūrybiškumo mokymas(-is) ir persimokymas, kūrybinių personalo įgūdžių formavimas*. J. Antony'aus (2016) teigimu, puikus kūrybiškumo mokymas, ugdymas kvestionuoja kitas žmonių gyvenimo sritis. Tokiu būdu tai yra gyvenimo ugdymas su papildoma nauda, kuomet asmuo pasiekia savo kūrybinį tikslą. Efektyviam kūrybiškumo vystymuisi ir veikimui reikalinga pusiausvyra tarp *sintetinių, analitinių ir praktinių* gebėjimų. Asmuo, turintis dominuojančius sintetinius gebėjimus, gali pasiūlyti novatoriškų idėjų, bet negali jų atpažinti arba parduoti. Analizuojantis žmogus gali būti puikus kitų žmonių idėjų kritikas, bet greičiausiai nesukurs kūrybinių idėjų. Tik praktiškas asmuo gali būti puikus pardavėjas, nes, parduodamas tikrai originalias idėjas, taip pat gali parduoti ir idėjas ar produktus, kurių vertė yra maža arba jos nėra. Šis subalansavimas gali būti įmanomas dėl kūrybiškumo ugdymo, kai atrandama pusiausvyra tarp sintetinio, analitinio ir praktinio mąstymo būdų. Kūrybiškas požiūris yra bent jau toks pat svarbus kaip ir kūrybinio mąstymo įgūdžiai (Schank, 1988). Persimokymo ir normų keitimo strategija reikalauja tiesioginio vadovų poveikio darbuotojų gyvenimo ir veiklos praktikos atžvilgiu (Kvedaravičius, 2005).

Organizacijos kūrybiškumo valdymo **organizacinio kapitalo** pagrindu tyrimui atlikti analizuojami *procesų ir informacinių technologijų integralumo* bei *paramos kūrybiškumui* sričių aspektai (matmenys).

Vieni iš pagrindinių organizacijos kūrybiškumo valdymo organizacinio kapitalo pagrindu sričių aspektų yra veiklų ir valdymo procesų priemonės ir valdymo sistemos bei informacinių technologijų diegimo, naudojimo ir suderinamumo klausimas.

Verslo valdymo sistemų diegimas skatina didesnę informacijos paskirstymą tarp organizacijos narių. Tai „suploškina“ organizacijos struktūrą, todėl organizacijos tampa informuotesnės, lankstesnės ir organiškesnės. Išaugęs informacijos naudingumas padeda organizacijos personalui dalytis informacija, o tai, savo ruožtu, didina mokymosi laipsnį. Verslo valdymo sistemos ne tik automatizuoja, bet ir „informatizuoja“ organizaciją (Zuboff, 1988).

Kiti organizacijos kūrybiškumo valdymo organizacinio kapitalo pagrindu sričių aspektai yra organizacinės valdymo struktūros tipas ir specifika, komandinio darbo taikymas, personalizavimas bei kodifikavimas; organizacijos kultūros elementai – vertybės, nuostatos, tinklai; klimato specifika per toleranciją, laiko valdymo veiksnį, nebijojimo suklysti aspektą, fizinės erdvės ypatumus.

Pasak T. C. Dunne'o ir kt. (2016), kūrybiškos ir veiksmingos organizacijos reikalauja, kad vadovai apgalvotai valdytų ir kontroliuotų struktūros, kultūros ir procesų pokyčius, kad jie taptų kūrybingi, veiksmingi ir produktyvūs. A. Maceika ir kt. (2007) nurodo, kad 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.

Fizinė aplinka bei erdvinis darbo vietų išdėstymas taip pat veikia kūrybiškumą. S. Thielen ir D. Thielen'as (1999) teigia, kad egzistuoja tiesioginis ryšys tarp malonumo dėl darbo ir galutinių rezultatų. Kūrybiškumą skatinančios ir puoselėjančios organizacijos turėtų sukurti tokias darbo vietas, sąlygas jose, kad žmonės jaustųsi taip jaukiai, lyg namie.

Organizacijos kūrybiškumo valdymo **santykių kapitalo** pagrindu tyrimui atlikti analizuojami *strateginio valdymo* ir *sisteminio požiūrio* sričių aspektai (matmenys).

Kūrybiškumo valdymo santykių kapitalo pagrindu sričių aspektai yra tokie: kūrybiškumo (inovacijų) valdymo strategavimas; strategijų formavimas kūrybinių metodų panaudojimo aspektu; sisteminio požiūrio į valdymą organizacijoje buvimas, orientavimasis į atviros socialinės aplinkos kūrimą.

Anot D. B. Kilroy'aus (1999), dauguma *strategijos plėtros procesų apima tris pagrindinius etapus*: idėjų generavimą, strategijos formavimą ir strategijos vertinimą. Šių etapų stiprinimo veiksnys yra mišriojo mąstymo naudojimas. *Mišrusis mąstymas* apima tuos pačius etapus, bet panaudojami trys *skirtingi mąstymo tipai*:

- 1) *intuityvusis mąstymas*: idėjos visada generuojamos intuityviai, bet protas sukuria intuityvųjų supratimą kaip informacijos rezultatą, gautą iš duomenų arba analizės, kitaip sakant – idėja tiesiog „šauka į galvą“, esant galingai simbiozei tarp informacijos ir intuicijos. Arba vien informacija stimuliuoja protą, kad atsirastų idėjos, arba ji naudojama kartu su logine analize intuicijai pagrįsti;
- 2) *formuojantysis mąstymas*: šio mąstymo procese, kai idėja pereina į formuojančią stadiją, protas naudoja ir informaciją, ir idėjos supratimą koncepcijos, kuri gali būti perduodama kitiems ir vertinama įgarsinimu bei logine analize, pavidalu;
- 3) *loginis mąstymas*: kai koncepcija buvo suformuluota kaip potencialios vertės pasiūlymas, ji gali būti vertinama loginiu analizavimu klientų vertės kūrimo potencialo požiūriu. Jeigu nauja koncepcija transformuojasi į alternatyvią strategiją, ji gali būti įvertinta akcininkų vertės kūrimo potencialo kontekste. Klientų vertės analizė yra naudojama tikrinant koncepcijos naudą, kurią gaus galutiniai vartotojai. Tai leidžia įvertinti paklausos pobūdį ir elastingumą, numatyti inovatyvios produkcijos (kaip įgyvendintos idėjos) realizavimo kainą ir pajamų generavimo potencialą.

E. Catmull'as (2008) aptarė kompanijos „Pixar“ inovacijų valdymo strategiją per specifinius veiklos principus, pabrėždamas organizacijos struktūrą, remiančią naujų idėjų plėtrą ir aktyvinančią žinių mainus per personalizavimą steigiant mažas darbo grupes.

D. B. Kilroy'aus (1999) teigimu, visos organizacijos savo valdymo procesuose iš tikrųjų pasinaudoja ir kūrybiniu mąstymu, ir logine analize. Tačiau daugeliu atvejų šie poliariniai mąstymo būdai yra naudojami atskirai, o loginė analizė atlieka dominuojantį vaidmenį. Toks valdymo variantas yra netinkamas. Jeigu veiksmingai būtų integruoti abu mąstymo būdai (naudoti mišrųjį mąstymą), tai dėl sinergijos efekto jie taptų daug galingesni kuriant ir plėtojant naujas ir didesnės vertės strategijas.

Pasak P. Senge'o (2006), gauta, surinkta informacija apie išorinę aplinką yra svarbiausia informacija, kurią organizacijai reikia valdyti. Tuo pačiu metu tai yra informacija, kurią visada reikia susisteminti. *Sisteminis požiūris* taip pat rodo, kad nedideli, gerai nukreipti veiksmai gali sukelti reikšmingą ir ilgalaikį pagerėjimą, jei jėga būtų pritaikoma tinkamoje vietoje. Tai vadinama „svertu principu“.

M. J. Van Deventer'io (2002) nuomene, *norint plėtoti organizacijos intelektualinį kapitalą*, vien vadovybės sprendimo neužtenka. *Organizacija turi būti pasirengusi veikti visuose savo lygmenyse*.

## 2.2. Kokybinio tyrimo metodika ir struktūra

Atliekant disertacinio darbo kokybinį tyrimą dominuoja *indukcinė* logika, kuomet teorija generuojama (kuriami) iš surenkamų tyrimo duomenų. Taip pat tyrimo metu laikomasi

*interpretatyvinės pozicijos*, t. y. siekiama suprasti, pažinti socialinį pasaulį tiriant, kaip jį interpretuoja jo dalyviai. Atliekant kokybinį tyrimą, siekiama atskleisti tiriamojo reiškinio visybę jo įprastame kontekste, taip pat *giluminį pažinimą* apie tiriamąjį objektą.

Šio darbo kokybinis tyrimas remiasi **fenomenologine metodologija**, kuomet koncentruojamasi į tiriamųjų subjektų suvokimą, jų socialinį kontekstą, individai priimami kaip aktyvūs prasmės kūrėjai, kuomet atskleidžiama, kaip žmonės supranta ir interpretuoja savo gyvenimo faktus ir įvykius ar dar tebevykstančius reiškinius (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Anot C. Boyd (1999), fenomenologija tinka nagrinėjant tyrimų vadybos ir administravimo praktiką, pradedant paties metodo specifika, galimybe surinkti ir analizuoti informaciją apie žmonių patirtį ir jų suvokimą, baigiant tyrimais to, kaip šios patirtys išgyvenamos bei kokią prasmę turi žmonėms, užsiimantiems veiklomis skirtingose vadybos aplinkose. Tiriama fenomeno tikslumas pasiekiamas remiantis tyrėjo išvalgomis ir apmąstymais bei atsiribojant nuo tyrėjui žinomų teorijų, kol nagrinėjami kokybiniai duomenys.

Nagrinėjant kokybinius duomenis remiamasi H. Spiegelberg'o (1984) fenomenologijos metodu ir trimis *išskirtinumo modomis*: 1) *pusės moda* reiškia tyrėjo sąmoningumą, suvokiant tyrimo objekto visumą, nematant jo kaip atskirų dalių sumos; 2) *šešėlio moda* reiškia, kad tyrimo objektas (fenomenas) pasireiškia skirtingais būdais ir skirtingomis sąlygomis, tarsi turi skirtingus „šešėlius“; 3) *aiškumo moda* siejama su daugiau ar mažiau skirtingu tyrimo objekto (fenomeno) atsiradimu, t. y. procesu, ir pastarojo ryšiais su skirtingais to fenomeno atsiradimo būdais (Bitinas ir kt., 2008).

Toliau aprašoma kokybinio tyrimo metodika ir struktūra – tyrimo visumos generalizavimas ir imties sudarymas, tyrimo būdo (interviu) struktūra ir vertinimo skalės, kokybinio tyrimo eiga, validumo parametrai, duomenų analizės principai.

**Kokybinio tyrimo tikslas** – ištirti jūrinės organizacijos kūrybiškumo valdymą intelektualinio kapitalo pagrindu.

**Kokybinio tyrimo uždaviniai:**

- 1) ištirti jūrinės organizacijos kūrybiškumo valdymą organizacinio kapitalo pagrindu;
- 2) ištirti jūrinės organizacijos kūrybiškumo valdymą santykių kapitalo pagrindu.

**Kokybinio tyrimo metodas** – pusiau struktūruotas individualus (giluminis) interviu.

**Generalinės visumos parinkimas ir imties dydžio sudarymas**

Kokybinio tyrimo **generalizavimas** yra *analitinio* (Yin, 1984; Bitinas ir kiti, 2008) arba *teorinio* (Seale, 1999; Smaling, 2003) tipo, kadangi toks generalinės visumos parinkimas susijęs labiau ne su tyrimo populiacija, bet su *kuriama, plėtojama teorija*. Teorija šiuo atveju vertinama kaip generalizavimo priemonė, kaip būdas, leidžiantis generalizuoti tyrimo išvadas. Pasirinktas kokybinio tyrimo analitinis generalizavimo tipas remiasi ribota tyrimo imtimi, siekiama daryti išvadas apie subjektus ir atvejus, formuluoti esminius, universalius teiginius apie visą generalinę aibę (Smaling, 2003).

Kokybinio tyrimo *imties sudarymo būdas* – *ekstremaliojo (deviantinio) atvejo atranka*, kuri grindžiama supratimu, kad būtent deviantinis atvejis gali būti įdomus ir atskleisti daugiau, negu atsitiktinių atvejų analizė kiekybinio tyrimo metu. Ekstremalaus atvejo *pasirinkimo kriterijus* – ilgalaikė sėkmė ir tarptautinė plėtra.

Kokybiniam tyrimui atlikti pasirinkta ši *imties dydžio nustatymo strategija* – *iš anksto nenumatyti imties dydžio, bet duomenis rinkti tol, kol jie pradeda kartotis ir akivaizdžiai sumažėja jų informatyvumas*. Anot B. Bitino ir kt. (2008), taikant individualųjį giluminį interviu, siūlomas imties dydis yra 5–30 žmonių. J. Nielsen’as (2003) siūlo penkis, nes, anot mokslininko, teorija, kuri paaiškina 85 proc. tiriamo objekto problemų, gali būti sukurta net turint mažesnę negu penkių dalyvių imtį. E. Neal (2005) rekomenduoja padidinti šį respondentų skaičių iki 15 žmonių.

Kokybiniame tyrime iš viso dalyvavo 11 respondentų (ir dar 2 papildomi respondentai bandomajame, žvalgybiniame kokybiniame tyrime). Konfidencialumo tikslu visi respondentai koduojami, o darbe naudojami tik jų kodai (R1–R11). Visi respondentai yra vadovaujamasios pareigas užimantys darbuotojai (vadovai), savo profesijos ekspertai ir (arba) lyderiai. Iš toliau pateikiamos lentelės matyti tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal veiklos sritis (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal veiklos sritis

Pareigos	Veiklos sritys
Vykdytysis direktorius Komunikacijos ir viešųjų ryšių vadovas Ugdymo konsultantas IT skyriaus vadovas	<i>Vykdančiojo direktoriaus biuras</i>
Vyriausiasis buhalteris Vyresnysis buhalteris	<i>Finansų departamentas</i>
Pardavimo ir verslo vystymo vadovas Terminalo operacijų skyriaus vadovas Atitikties vadovas	<i>Krovinių aptarnavimo departamentas</i>
Keleivių aptarnavimo keltuose grupės vadovas Pajamų valdymo analitikas	<i>Keleivinio verslo departamentas</i>

*Pastaba:* konfidencialumo tikslais respondentų eiliškumas neatitinka kodavimo numeracijos.

## Interviu

Disertacinio darbo kokybinio tyrimo metodas yra pusiau struktūruotas individualus (giluminis) interviu. Tiriamoje organizacijų Grupėje buvo interviuojami vadovai, nes ši respondentų grupė yra specialistai ir (arba) lyderiai, ir tyrimo subjektas priklauso jų darbo specifikai.



### Interviu klausimai ir vertinimo skalės

Kokybiniam tyrimui atlikti buvo parengti pagrindiniai su strateginiu ir sisteminiu valdymu bei procesų ir IT integralumo aspektu susiję klausimai, t. y. klausimai, atskleidžiantys kūrybiškumo valdymo ypatumus organizacinio ir santykių kapitalų pagrindu. Iš pat pradžių kokybinio tyrimo lauke nebuvo Grupės kūrybiškumo valdymo žmogiškojo kapitalo pagrindu, nes buvo planuota kiekybinio tyrimo rezultatus papildyti kokybinio tyrimo rezultatais. Tačiau kiekvieno interviu pradžioje tyrimo *dalyviams buvo pristatomas conceptualus disertacinio darbo modelis*. Todėl *respondentai suteikė daug papildomos informacijos apie kitų Grupės kūrybiškumo valdymo sričių (kūrybiško lyderiavimo, personalo kūrybiškumo valdymo, kūrybiškumo paramos) specifiką*. Dėl to kokybinio tyrimo rezultatai leido nustatyti *gilumines* žinias apie empirinio tyrimo objektą – iki galo atskleidė Grupės kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindu specifiką.

Klausimai buvo *atviri*, siekiant gauti *gilius* ir *plačius* atsakymus (žr. 10 lent.). Interviu metu jie buvo papildomi, atsiradus poreikiui patikslinti gautus duomenis. Suformuluoti klausimai yra pagrįsti 2.1. poskyryje nustatyta esmine organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių specifika (matmenimis).

10 lentelė. Interviu struktūra ir turinys

Tyrimo etapas	Klausimo numeris	Nagrinėjama sritis ir klausimo turinys
0		<b>Demografiniai duomenys</b>
	1, 2, 3	Amžius, darbo patirtis, pareigos
I	1.	<b>Strateginis valdymas</b>
	1.1.	Kaip yra formuojamos ir vystomos organizacijos strategijos?
	1.2.	Ar sudaromos darbo grupės strateginiam planavimui? Kaip? Kokiu būdu? Detalizuokite.
	1.3.	Ar yra įtraukiami kiti asmenys (kito skyriaus specialistai, klientai, tiekėjai, partneriai ir pan.) į strategijų kūrimo procesą? Detalizuokite.
	1.4.	A.1.4. Kaip dažnai ir kokiais atvejais naudojama konsultanto (konsultacinės firmos) pagalba kuriant strategijas?
	1.5.	Kokie metodai dažniausiai yra naudojami idėjoms generuoti kuriant ir plėtojant strategijas?
	1.6.	Ar formuojama, vystoma kūrybiškumo arba inovacijų valdymo strategija? Detalizuokite.
II	2.	<b>Sisteminis požiūris (į organizacijos valdymą)</b>
		Ar yra vykdomi ir plėtojami projektai, orientuoti į bendradarbiavimą su organizacijos suinteresuotaisiais (klientais, tiekėjais, partneriais ir kt.)? Kokie? Detalizuokite.

Tyrimo etapas	Klausimo numeris	Nagrinėjama sritis ir klausimo turinys
III	3.	<b><i>Procesų ir IT integralumas</i></b>
	3.1.	Kokiomis informacinėmis (verslo valdymo) sistemomis naudojamosi priimančios valdymo sprendimus?
	3.2.	Ar organizacijoje įdiegta ir naudojama verslo valdymo sistema ( <i>ERP - Enterprise Resource Planning</i> )? Detalizuokite.
	3.3.	Kokie yra naudojami verslo valdymo informacinių sistemų moduliai?
	3.4.	Kaip šie moduliai yra integruoti tarpusavyje? Detalizuokite.
	3.5.	Pakomentuokite informacinių sistemų suderinamumo būklę skirtingų funkcinių sričių (gamybos, apskaitos, pardavimo ir t. t.) procesuose.

Taikant interviu metodą, buvo naudojama *nominalinė skalė* siekiant įvertinti respondentų amžių, darbo patirtį ir pareigybes (demografiniai duomenys). Atsakymų kategorija – *multidimensinė*.

### **Kokybinio tyrimo eiga**

Kokybinis tyrimas buvo atliekamas 2017 m. spalio mėn. – 2018 m. sausio mėn. dviem būdais:

- 1) *struktūruoto interviu* klausimai buvo pateikti anketos forma popierinio ir elektroninio (per platformą [www.apklausk.lt](http://www.apklausk.lt)) variantų pavidalu;
- 2) *pusiau struktūruoti interviu* buvo atliekami vykstant į organizaciją ir tiesiogiai bendraujant su respondentais; pokalbis buvo įrašomas mobiliojo telefono diktofonu.

### ***Pusiau struktūruoto interviu vykdymo etapai:***

- pirmoji dalis – tyrėjos ir respondento *susipažinimas* bei teorinio modelio, pagal kurį daromas empirinis tyrimas, *pristatymas*; specifinių *sąvokų paaiškinimas*;
- antroji dalis – *demografinių duomenų* rinkimas (t. y. klausimai apie amžių, pareigas ir darbo stažą);
- trečioji dalis – iš anksto numatytų ir būtinų klausimų (iš struktūruoto interviu) pateikimas, šių klausimų detalizavimas ir juos papildantys netiesioginiai klausimai. Visi šios dalies klausimai skirti organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindu sritims iširti. Pokalbiai vyko griežtai neformalizuojamojo pašnekesio forma sukuriant laisvesnę atmosferą ir pasitikėjimą. Pusiau struktūruotam interviu buvo skirtas neribotas laikas: trumpiausias pokalbis truko 25 min., ilgiausias – 2 val. 43 min. (žr. 11 lent.).

R8 ir R12 tyrimo dalyviai yra kūrybinių organizacijų vadovai, kurie dalyvavo *tik pradiniuose* tyrimo etapuose. Tyrimo rezultatai eliminuoti dėl apribojimų, t. y. dėl tiriamų subjektų stratų nehomogeniškumo.

Interviu procedūros standartizavimas (arba dalinis standartizavimas) padeda tyrėjai kontroliuoti apklausos sąlygas ir eiga, gretinti ir palyginti gautus rezultatus. Tokiu būdu tyrėja gali pakankamai greitai *kvantitifikuoti* atsakymus jų analizei ir reikiamam duomenų apdorojimui.

11 lentelė. Interviu vykdymo datos ir laiko parametrai

Respondento kodas	Data	Interviu trukmė	Bendra interviu trukmė
R1	2017-10-16	00:25:08 00:17:49	43 min.
R2	2017-12-18	00:48:08 00:15:37	1 val. 4 min.
R3	2017-12-18	00:18:13 00:10:14	28 min.
R4	2017-12-18	00:46:16 00:05:02	51 min.
R5	2017-12-20	00:16:54 00:37:20 00:51:45	1 val. 45 min.
R6	2017-12-21	01:18:48	1 val. 19 min.
R7	2017-12-21	00:07:46 00:48:01	56 min.
R8	dalyvavo tik pradinuose etapuose		
R9	2018-01-12	01:08:24	1 val. 8 min.
R10	2018-01-17	00:39:33, 02:03:30	2 val. 43 min.
R11	2018-01-22	00:25:25	25 min.
R12	dalyvavo tik pradinuose etapuose		
R13	2018-01-22	01:14:05	1 val. 14 min.

### Kokybinio tyrimo validumo parametrai

Pasirinkta kokybinio tyrimo validumo parametų bei jų patvirtinimo faktų surinkimo strategija yra pagrįsta *dokumentavimu*. Kuo mažesnės interpretacijos, objektyvumo siekimas bei technologijų taikymas, fiksuojant respondentų atsakymus, leis patvirtinti kokybinio tyrimo *vidinį validumą* lentelėje nurodytais parametrais (žr. 12 lent.).

Kadangi kokybiniuose tyrimuose svarbus ne statistinis generalizavimas, o kitos jo formos (analoginis, teorinis), *išorinis validumas* čia vertinamas pagal *perkeliamumo principą*, kuomet, anot B. Bitino ir kt.(2008), siekiama pateikti išvadas, kurios leistų tyrimo ataskaitos skaitytojams suprasti, kur jie gali pritaikyti tyrimo rezultatus: ar gali juos perkelti į savo ar kitas situacijas, kontekstus, kuriamas teorijas.

12 lentelė. Kokybinio tyrimo vidinio validumo parametrai

Validumo parametras	Tikslas	Metodas (raiška)
<i>Patikimumas / objektyvumas</i>	Kuo tiksliau užrašyti ir aprašyti respondentų pateikiamą informaciją, siekiant išvengti subjektyvumo ir informacijos interpretavimo	Fiksuota informacija tekstiniais dokumentais ir garso įrašais
<i>Pritaikomumas</i>	Kuo tiksliau apibendrinti kokybinio tyrimo rezultatus	Kuo aiškesnis ir tikslesnis esamos situacijos aprašas
<i>Priklausomumas</i>	Kuo tiksliau įvertinti situaciją ir aplinkybes, kad kokybinio tyrimo rezultatai būtų panaudoti ir kituose tyrimuose	Esamos situacijos aprašas ir ribotumų įvertinimas
<i>Patvirtinamumas</i>	Kokybinio tyrimo metu gauti rezultatai gali būti panaudoti kituose mokslininkų darbuose	Fiksuota informacija tekstiniais dokumentais ir garso įrašais

### Kokybinio tyrimo duomenų analizės principai

Apdorojant ir analizuojant bei vertinant interviu metu gautus duomenis, remiamasi *turinio* (angl. *content*) analize. Šiai analizei atlikti daugiausia remiamasi I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės (2016) kokybinio tyrimo siūloma metodika. Atliekant interviu tipo tyrimo analizę vadovaujamosi šiais **pagrindiniais etapais**:

- 1) interviu duomenų organizavimas ir parengimas analizei;
- 2) duomenų skaidymo procesas;
- 3) duomenų jungimo etapas;
- 4) duomenų interpretacijos procesas;
- 5) išvadų formulavimo etapas.

Toliau aprašomi ir detalizuojami šie kokybinio tyrimo atlikimo etapai.

**1. Interviu duomenų organizavimas ir parengimas analizei** – tai interviu išrašo (transkripcijos) parengimas, išsaugojimas ir numeracija. Siekiant aprašyti tekstinius duomenis, išlaikomas jų *autentiškumas*, interviu dalyvių (respondentų) žodžiai, prasmės ir atspindėta pozicija. Siekiant išlaikyti pokalbio autentiškumą, išrašuose naudojami simbolių rinkinys (žr. 13 lent.).

Duomenys, rengiami naudojantis MS „Word“ programa, leidžiančia surinkti tekstinius duomenis elektroninėje laikmenoje, nustatyti tikslų žodžių ir eilučių skaičių (žr. 14 lent.).

13 lentelė. Interviu išrašų simboliai

Simbolis	Paaiškinimas
<i>palenktas ir išryškintas žodis</i>	Palenktas ir išryškintas žodis arba jų junginys žymi, kad jis buvo ištartas pabrėžtinu tonu.
...	Daugtaškis žymi pauzę.
<juokas>	Laužtinuose skliaustuose pažymėta emocinė reakcija, t. y. respondento juokas.

14 lentelė. Interviu išrašų eilučių ir žodžių skaičius

Respondento kodas	Interviu išrašo eilučių skaičius	Interviu išrašo žodžių skaičius	Respondento kodas	Interviu išrašo eilučių skaičius	Interviu išrašo žodžių skaičius
R1	341	3 712	R7	309	3 270
R2	385	3 439	R9	586	6 958
R3	143	1 361	R10	753	8 650
R4	358	4 318	R11	81	956
R5	621	6 629	R13	437	5 245
R6	433	5 420			

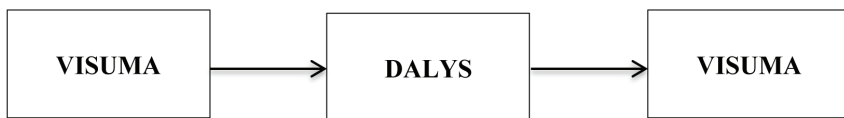
Pažodiniai pusiau struktūruoto interviu išrašai (*transkripcijos*) atlikti originalo kalba. Taip pat atliktas duomenų *nuasmeninimas* siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių anonimiškumą.

**2. Duomenų skaidymo procesas** – jis apima interviu metu surinktų duomenų skirstymą į atskirus fragmentus. Verta paminėti, kad duomenų analizė skirstoma į tris dalis pagal šią schemą (žr. 13 pav.):

Kaip matyti iš 13-to paveikslo, duomenys analizuojami skaidant visumą į atskiras prasmines dalis, apdorojami ir po to jungiami į visumą kaip konstrukta. Kai nagrinėjama teksto prasmė, kiekviena teksto dalis suprantama visumos kontekste ir visuma suprantama dalių ribose.

Duomenys skaidyti rašant *analitines atmintines* (angl. *analytic memos*) – specialiai užrašams skirtame sąsiuvinyje buvo fiksuojamos pastabos dėl respondentų pasisakymo, fiksuojami kategorijos ir kodai, galimi kategorijų tinklai ir pan.

Atliekant šį kokybinio tyrimo etapą buvo pasirinktas *interpretacinio „skaitymo“* būdas, kuomet skaitant interviu siekiama suprasti jų reikšmę, kokias išvadas galima padaryti atsižvelgiant ne tik į pažodinį tekstą, bet ir į susijusį kontekstą, platesnę aplinką.



13 pav. Kokybinio tyrimo duomenų analizės principas

Tvarkant interviu duomenis pasirinktas *teminis rūšiavimas*, siekiant mažinti informacijos praradimą, ieškant vienodos patirties, prieštarigų nuomonių, sisteminami ir klasifikuojami tyrimo problemai reikšmingi elementai, pateikiama pavyzdžių.

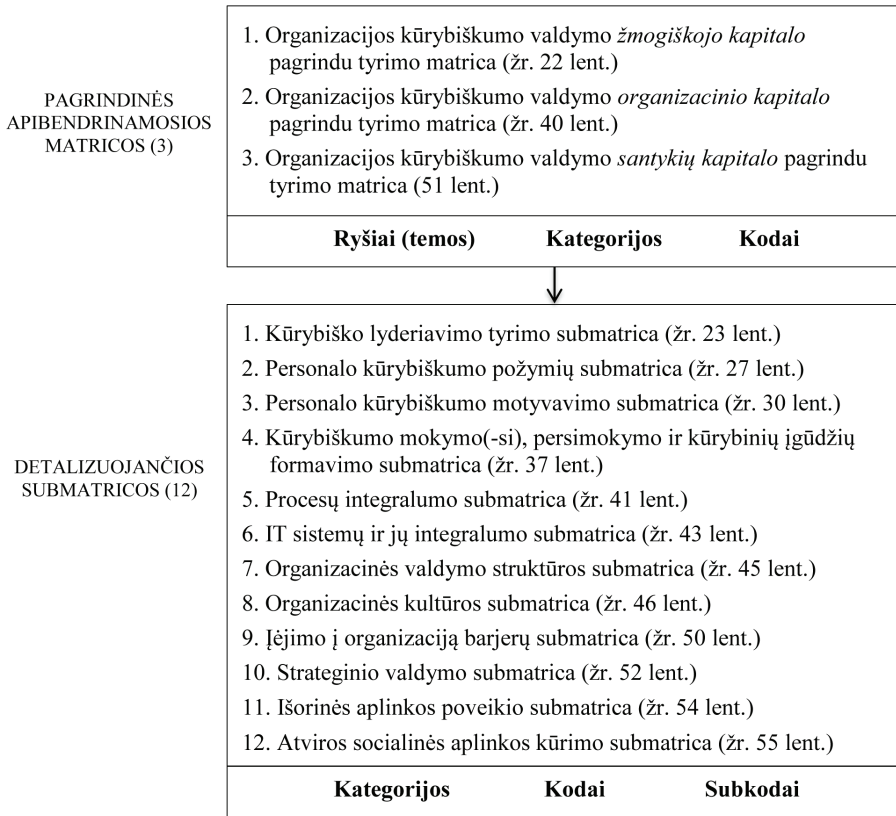
Šiuo etapu taip pat buvo atliekamas duomenų *kodavimas*. Taip siekta iš viso kokybinio tyrimo duomenų masyvo išrinkti svarbiausias kategorijas ir sąsajas. Tyrimui atlikti pasirinktas *aprašomojo tipo* kodavimas (angl. *descriptive code*), kai kodai apibendrina svarbiausią teksto dalies temą. Analizė atlikta kategorizuojant visą surinktą medžiagą kodavimo sistemoje, kuomet duomenys skirstomi pagal atskirus kriterijus, skirtingomis dimensijomis. Koduojant tekstinę kokybinių interviu medžiagą vadovautasi *prisotinimo principu*.

Duomenų skaidymo etapas yra *analitinio, interpretacinio* pobūdžio ir apima tokius **keturis žingsnius**:

- *redukavimas* – procesas, susijęs su kategorijos apimties mažinimu, bet neapibūdina rezultatų ar duomenų kokybės;
- *kondensavimas* – aiškiausiai išreiškiantis esmę konceptas, kadangi susijęs su procesu, kai kategorijos formuluotė trumpinama tol, kol išskiriama „šerdis“;
- *agregavimas* – kondensuotas tekstas yra abstrahuojamas ir grupuojamas, kol susiformuoja aukštesnio koncepcinio lygmens eilės pavadinimas;
- *apibendrinimas* – tiksliausias konceptas, nes aprašymas ir interpretacijos pereina į aukštesnį loginį lygmenį; apibendrinimas apima kodų, kategorijų ir temų kūrimą įvairiais lygmenimis.

**3. Duomenų jungimo etapas, esminės fenomeno struktūros sudarymas, konstrukcijų metasintezė** – išskaidyti duomenų fragmentai (kodai, kategorijos, ryšiai (temos)) pergrupuojami naudojant lenteles (matricas). Jos atskleidžia skirtingus atveju tyrimo apibendrinimo lygius: lentelių kairėje pusėje pristatoma labiausiai apibendrinta informacija, o dešinėje pusėje – mažiausiai apibendrinta. Tokia schema rodo jungiančią atskirus prasminius teksto vienetus analizę, kuri prasideda nuo pirminių duomenų, sudarytų iš įvairių informacijos šaltinių (respondentų).

Šiuo etapu dirbama abstraktesniu lygmeniu – taip *duomenys conceptualizuojami*. Analizės rėmas arba esminė fenomeno struktūra yra interpretacija, kuriai tarpinin-



14 pav. Tyrimo matricos ir submatricų schema

kauja tyrėja, remdamasi asmeniniu suvokimu. Šiame žingsnyje tyrėja sąmoningai sudarė galimybes fenomenui pasireikšti, t. y. laipsniškai kristalizavo struktūrą. Anot A. Giorgi'io (1997), taip kuriama fenomeno struktūra santykyje su įvairiomis esminio identiteto apraiškomis.

**4. Duomenų interpretacijos procesas**, pagrįstas duomenų jungimo etapo rezultatais. Siekiant geriau pavaizduoti duomenis pasitelkiami įvairūs grafiniai jų vaizdavimo būdai. Sudarytos pagrindinės apibendrinamosios lentelės (matricos), iliustruojančios tyrimo objekto struktūrą. Po jų pateiktos detalizuojančios teminės lentelės (submatricos).

Bendrą loginę schemą vaizduoja 14-tas paveikslas. Pagrindinės trys tyrimo matricos susideda iš *ryšių (temų)*, *kategorijų* ir *kodų*, o tyrimą detalizuojančios submatricos – iš *kategorijų*, *kodų* ir *subkodų*. Taip ryšiai ir kategorijos siejamos su teoriniame

darbo konceptualiaame modelyje pateiktomis organizacijos kūrybiškumo valdymo sritimis ir jas detalizuojančiomis dalimis, pavyzdžiui, pirmas matricos *ryšys (tema)* atitinka modelio pirmą organizacijos kūrybiškumo valdymo *sritį* – kūrybišką lyderiavimą (žr. 23 lent.). Tyrimą detalizuojančios submatricos pateiktos kartu su detalizuojančiu aprašymu bei tyrimo dalyvių trumpomis citatomis. Tyrimo objektą papildančios citatos pateiktos Prieduose.

**5. Išvadų formulavimo etapas** grindžiamas duomenų analize ir interpretacija bei pristato visą kokybinį tyrimą.

### 2.3. Kiekybinio tyrimo metodika ir struktūra

Šiame poskyryje aprašoma kiekybinio tyrimo metodika ir struktūra – generalinės visumos ir imties nustatymo būdas, tyrimo metodo (klausimyno) struktūra, klausimyno aprobacija (patikrinimas), tyrimo validumo parametrai, statistiniai empirinio tyrimo metodai. Taip pat pateikta organizacijos kūrybiškumo valdymo bendrojo lygio skaičiavimo metodika, *jungianti kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatus*.

**Kiekybinio tyrimo tikslas** – ištirti organizacijos kūrybiškumo valdymą intelektualinio kapitalo pagrindu remiantis teorinės analizės metu išskirtomis kūrybiškumo valdymo sritimis (matmenimis).

#### **Kiekybinio tyrimo uždaviniai:**

- 1) ištirti organizacijos kūrybiškumo valdymą žmogiškojo kapitalo pagrindu;
- 2) ištirti organizacijos kūrybiškumo valdymą organizacinio kapitalo pagrindu;
- 3) ištirti organizacijos kūrybiškumo valdymą santykių kapitalo pagrindu.

**Kiekybinio tyrimo metodas** – apklausa raštu (klausimynas) (žr. Priedas 1).

#### **Generalinės visumos parinkimas ir imties dydžio nustatymas**

Kaip minėta 2.1. poskyryje, empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas *atvejo analizės* tyrimo būdas, kuomet analizuojama vieno subjekto arba kelių subjektų, esančių vienoje grupėje, veikla. Todėl *generalinė visuma (N)* yra pasirinktos Lietuvoje veikiančios jūrinio sektoriaus organizacijos (patronuojamosios įmonės), priklausančios tarptautinio lygio Grupei, darbuotojų skaičius.

Iš viso šioje organizacijoje dirba 112 kranto darbuotojų (be įgulos) ( $N = 112$ ).

Tiriamosios *imties dydis* apskaičiuotas pagal šią formulę:

$$n = (t^2 N p (1 - p)) / (\Delta^2 N + t^2 p (1 - p)) \quad (1)$$



kur:

$n$  – imties dydis;

$t$  – koeficientas, kurio reikšmė priklauso nuo patikimumo lygmens. Jeigu reikalaujamas patikimumas yra 95 proc. (dažnai naudojamas šis tikimybės dydis), tai  $t = 1,96$ ;

$N$  – generalinės visumos dydis;

$p$  – numatomas rezultatas (kokia dalis pasirinks vieną ar kitą atsakymo variantą) yra 50 proc. arba 0,5;

$\Delta$  – paklaidos riba yra  $\pm 5$  proc. arba 0,05.

Taigi, įrašius į formulę skaičius, *imties dydis* yra:

$$n = (1,96^2 * 112 * 0,5 (1 - 0,5)) / (0,05^2 * 112 + 1,96^2 * 0,5 (1 - 0,5));$$

$$n = 107,5648 / 1,2104 = 88,87;$$

$$n = 89$$

Kitas imties skaičiavimo etapas yra *imties elementų atranka* naudojant *sisteminės tikimybinės atrankos* procedūrą. Šiuo atveju tiesiog atrenkamas kas kelintas sąrašo narys naudojant tikslaus intervalo tarp elementų numerį arba „žingsnį“ (angl. *skip interval*). Elementai (t. y. respondentai) sąrašė išdėstyti *atsitiktinai*.

„Žingsnis“ yra apskaičiuojamas naudojant tokią formulę:

$$\text{„Žingsnis“} = N / n \quad (2)$$

Taigi, įrašę į formulę skaičius, gauname:

$$\text{„Žingsnis“} = 112 / 89 = 1,2;$$

$$\text{„Žingsnis“} = 1$$

Tai reiškia, kad apklausiamas *kas pirmas* įmonės darbuotojas; arba naudojant *sisteminės tikimybinės atrankos* procedūrą reikia apklausti 89 respondentus. Iš viso buvo išsiųsta ir išdalyta 90 anketų, iš jų sugrįžo 76, pilnai ir korektiškai užpildytos. Bendras anketų grįžtamumas – 84,4 proc., o tai atspindi beveik absoliučią grįžtamumo apimtį.

Analizuojant tyrimo dalyvių sociodemografinius duomenis (amžių), matyti, kad tyrime daugiausia (55,3 proc.) dalyvavo jauno darbinio amžiaus (25–35 metų) respondentai. Ir daugumą (89,5 proc.) visų respondentų sudarė 25–45 metų amžiaus apklaustųjų (žr. 15 lent.). Beveik pusė (48,7 proc.) visų respondentų užima vadovaujamas pareigas. Be to, kaip matyti iš lentelėje pateiktų rezultatų, daugiau nei pusė (62,1 proc.) respondentų turi 5–20 metų vadovavimo patirtį, daugiau nei 20 metų patirtį turi 16,3 proc. tyrimo dalyvių (žr. 15 lent.).

15 lentelė. Respondentų charakteristikos

Sociodemografiniai duomenys (bendrai)			Patirtis (tik vadovai)	
Rodiklis	Reikšmė	Dažnis, proc.	Vadovavimo patirtis	Dažnis, proc.
Amžius	iki 25 metų	2,6	iki 5 metų	21,6
	25–35 metų	55,3	5–10 metai	37,8
	36–45 metų	34,2	11–20 metų	24,3
	46–55 metų	7,9	daugiau nei 20 metų	16,3
Vadovai		48,7		
Pavaldiniai		51,3		

Toliau pateiktas visų tyrimo dalyvių pasiskirstymo pagal veiklos pobūdį sąrašas (žr. 16 lent.). Procentinis dažnis čia nėra nurodomas, kadangi buvo sudėtinga nustatyti kiekvieno tyrimo dalyvio pareigas (respondentai nenorėjo konkretizuoti siekdami išsaugoti konfidencialumą).

### Kiekybinio tyrimo instrumentas – apklausa raštu (klausimynas)

Remiantis mokslinės literatūros analizės rezultatais ir atrinktais šešiais organizacijos kūrybiškumo valdymo matmenimis (žr. 1 skyrių), kiekybinio tyrimo uždaviniams atlikti buvo parengtas klausimynas (anketa) pagal K. Kardelio (2016), S. Kraniauskiėnės (2006), R. Tidikio (2003) pateiktus klausimyno sudarymo principus, reikalavimus ir rekomendacijas.

16 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal veiklos pobūdį (padalinius)

• Vykdančiojo direktoriaus biuras	Departamentai
Vykdantysis direktorius Komunikacijų ir viešųjų ryšių vadovas Projektų vadovas Ugdymo konsultantas	• <b>Finansų departamentas</b>
	Buhalterijos skyriaus darbuotojai
	Verslo kontrolės skyriaus darbuotojai
	• <b>Keleivinio verslo departamentas</b>
	Pardavimo ir rinkodaros keleiviams skyriaus darbuotojai
• <b>Kiti skyriai</b>	
Juridinio skyriaus darbuotojai	Keleivių aptarnavimo grupės darbuotojai
Personalo skyriaus darbuotojai	Keleivių aptarnavimo keltuose grupės darbuotojai
Įgulų valdymo skyriaus darbuotojai	• <b>Krovinių aptarnavimo departamentas</b>
Administracijos skyriaus darbuotojai	Pardavimo ir verslo vystymo skyriaus darbuotojai
Informacinių technologijų skyriaus darbuotojai	Klientų aptarnavimo skyriaus darbuotojai
Saugos ir kokybės valdymo skyriaus darbuotojai	Logistikos skyriaus darbuotojai
	Terminalo operacijų skyriaus darbuotojai

Klausimynas turi *įvadinę dalį*, kurioje trumpai pristatoma tyrimo tema ir paaiškinamas tyrimo reikšmingumas ir tikslingumas, nurodomi tyrėjos (doktorantės) kontaktiniai duomenys, akcentuojamas vykdomos apklausos anonimiškumas, motyvuojantis respondentus nuoširdžiai ir atvirai pildyti anketas.

**Klausimynas sudarytas iš dviejų pagrindinių dalių:**

- 1) klausimai *apie tyrimo objektą*;
- 2) *demografiniai* klausimai.

Demografiniai klausimai pateikti beveik po visų pagrindinių tyrimo objektą nagrinėjančių klausimų atsižvelgiant į psichologinį veiksni, t. y. į demografinius klausimus respondentai gali lengvai atsakyti ir po gana ilgo (daug specifinių klausimų turinčio) klausimyno, kas užtikrina atsakymų patikimumą. Siekiant tyrimo atlikimo kokybės, prie kiekvieno klausimo nurodoma pildymo instrukcija. Toliau pateiktas klausimyno turinio aprašas.

**Klausimai apie tyrimo objektą**

Anketos *A.1. klausimas* padeda atskleisti **kūrybiško lyderiavimo** specifiką. Lyderiai yra savotiškas katalizatorius, sukuriantis ir valdantis vidinę aplinką, organizacinę kultūrą ir strategijas, skatinančias ir palaikančias inovacijas, efektyvumą ir sėkmę organizacijoje. Jie paprastai nusprendžia, kas vyksta organizacijoje, ir duoda kryptį, viziją ir pagreitį. (Dunne ir kt., 2016).

Pateikti du sujungti subklausimų blokai, padedantys ištirti vadovų savybių, suteikiančių ir bendrąsias, ir strategines kompetencijas, ypatumus. Atsakant į A.1. klausimą respondentai turėjo įvertinti savo tiesioginio vadovo savybes (žr. 17 lent.). *Vertinimo kodavimas* yra: 3 balai – „labai būdinga“, 2 balai – „vidutiniškai būdinga“, 1 balas – „beveik nebūdinga“, 0 balų – „visiškai nebūdinga“.

*17 lentelė.* A.1. klausimo turinys. Vadovo savybės, susijusios su kūrybiškumu

<b>Savybės, suteikiančios bendrąsias kompetencijas</b>	
1) lyderio gabumai	4) suinteresuotumas
2) organizatoriaus gabumai	5) skatintojo gabumai
3) komunikabilumas	6) nešališkumas
<b>Savybės, suteikiančios strategines (aukštesnio lygmens) kompetencijas</b>	
1) iniciatyvumas	8) detalumas ( <i>gebėjimas matyti detales</i> )
2) saviorganizavimas	9) smalsumas
3) ryžtingumas	10) kūrybinis požiūris į profesiją
4) aukštas mokymosi laipsnis	11) humoro jausmas
5) soc. sąmoningumas ( <i>gebėjimas pažvelgti į situaciją kitų žmonių akimis</i> )	12) empatija ( <i>emocingumas, gebėjimas užjausti</i> )
6) originalumas	13) intuicija
7) lankstumas	14) vaizduotė

Lyderio identifikavimas vaidina skirtingą vaidmenį mažinant darbuotojų vaidmens (angl. *worker-role*) kūrybiškumo ir vadovo vaidmens (angl. *manager-role*) kūrybiškumo poveikį darbuotojų ir komandos kūrybiškumo atžvilgiu. Darbuotojų kūrybiškumas ir pavienių darbuotojų bei visos komandos kūrybiškumas yra teigiami, kai lyderio identifikavimas yra stiprus, o neigiami – kai jis yra silpnas. *Ryšiai tarp vadovo vaidmens kūrybiškumo ir komandos kūrybiškumo yra stipresni, kai lyderio identifikavimas yra stipresnis*, o ne silpnas (Wen ir kt., 2017). Taigi, turint organizacijoje komandų lyderius, jų kūrybiškumas gali teigiamai veikti komandų kūrybiškumą.

Anketos A.2. grupės klausimai (A.2.1.–A.2.7.) padeda atskleisti **personalo kūrybiškumo valdymo** aspektus organizacijoje. **A.2.1. klausimas** yra skirtas išanalizuoti respondentų vidinius ir išorinius motyvus dirbti (žr. 18 lent.). *Vertinimo kodavimas* yra ranginis: 9 balai – „labiausiai motyvuoja“, 1 balas – „mažiausiai motyvuoja“.

18 lentelė. A.2.1. klausimo turinys. Skatinimo motyvai dirbti

Vidiniai motyvai	Išoriniai motyvai
1) kompetencija („aš galiu, gebu“)	1) konkurencija
2) apsisprendimas („turiu tai padaryti“)	2) įvertinimas
3) suinteresuotumas	3) pripažinimas
4) bendravimas	4) pinigai / kitos materialios paskatos
5) dalyvavimas atliekant užduotis (bendradarbiavimas)	5) neformalus darbuotojų susitikimai (vakarėliai ir pan.)
6) malonumas (moralinis pasitenkinimas)	6) kitų asmenų apribojimas (suvaržymas)
7) smalsumas	7) prestižas
8) savirealizacija	8) lankstus darbo grafikas
9) galimybė tobulėti	9) išvykos į užsienį

**A.2.2. klausimas** yra skirtas ištirti respondentų motyvus atlikti *papildomą darbą* (žr. 19 lent.). Šie motyvai dalijami į tris grupes: 1) asmeniniai; 2) grupiniai; 3) organizaciniai. *Vertinimo kodavimas* toks: 3 balai – „labai skatina“, 2 balai – „skatina“, 1 balas – „beveik neskatina“, 0 balų – „visiškai neskatina“.

19 lentelė. A.2.2. klausimo turinys. Motyvų atlikti papildomą darbą grupės

Asmeniniai motyvai	Grupiniai motyvai	Organizaciniai motyvai
1) noras pasilengvinti darbą	1) noras palengvinti kitų darbą	1) patobulinti produkciją
2) gauti didesnę atlyginimą	2) pagerinti darbo sąlygas	2) patobulinti technologiją
3) moralinis pasitenkinimas	3) padidinti darbo našumą	3) patobulinti valdymo procesus
4) profesinė ambicija		
5) didelė atsakomybė		
6) pomėgis (įdomus darbas)		

**A.2.3. klausimas** yra skirtas iširti, *kokius darbus respondentai atlieka emociškai įsitraukę* arba „su aistra“. Išvardytos šios darbų rūšys: 1) kasdieniai darbai; 2) projektinė veikla; 3) darbas komandose; 4) dalyvavimas mokymuose; 5) dalyvavimas stažuotėse; 6) kita veikla. *Vertinimo kodavimas* balais toks: 5 balai – „stiprus emocinis įsitraukimas“, 4 balai – „vidutinis emocinis įsitraukimas“, 3 balai – „silpnas emocinis įsitraukimas“, 2 balai – „visiškai nėra emocinio įsitraukimo“, 0 balų – „neatlieku tokio darbo“. Anot P. Senge'o (2006), grupės mokymas tampa gebėjimu siekti individualių tikslų, o asmeninis tobulėjimas yra lygiavertis nuolatiniam mokymuisi ir aktyviam požiūriui į pasaulį.

Anketos **A.2.4. klausimas** atskleidžia, *kaip dažnai vadovai skatina savo darbuotojus už tam tikrus kūrybinius darbus arba veiklas*. Išvardytos šios kūrybiškumo išraiškos: 1) naujų idėjų siūlymas; 2) iniciatyva; 3) projekto kūrimas ir (arba) plėtojimas; 4) papildomas mokymasis; 5) bendradarbiavimo ryšių kūrimas su potencialiais klientais, partneriais ir pan.; 6) darbo sąlygų tobulinimas; 7) produkcijos tobulinimas; 8) technologijos tobulinimas; 9) valdymo procesų tobulinimas; 10) kita. *Vertinimo kodavimas* balais toks: 6 balai – „visada“, 5 balai – „dažnai“, 4 balai – „vidutiniškai“, 3 balai – „retai“, 2 balai – „niekada“, 1 balas – „neatlieku tokio darbo“.

**A.2.5. klausimas** padeda atskleisti, įvertinti *kūrybiško lyderiavimo savybes*. Šio klausimo struktūra yra identiška A.1. klausimui (žr. 17 lent.), tačiau čia respondentai turi įvertinti ne savo tiesioginio vadovo savybes, o savo asmenines savybes, t. y. *atlikti įsivertinimą*. Šis klausimas gali padėti atskleisti organizacijos personalo silpnąsias ir stipriąsias vietas kūrybiškumo kaip asmens savybės, gebėjimų kontekste.

A.2.6. ir A.2.7. klausimai susiję su kūrybiškumo mokymosi aspektais organizacijoje.

**A.2.6. klausimas** padeda atskleisti *personalo kūrybiškumo mokymąsi teoriniu ir praktiniu pagrindu*. Pateikti šie teiginiai: 1) domiuosi kūrybiškumo klausimais teoriniu pagrindu – atitinkamos literatūros skaitymas, seminarų, mokymų lankymas ir pan.; 2) mokausi praktiškai naudoti kūrybiškumo skatinimo metodus ir būdus, t. y. integruoju teorines žinias praktinėje veikloje; 3) nuolat naudoju individualius kūrybiškumo skatinimo metodus ir būdus, t. y. esu įgudęs. *Vertinimo kodavimas* balais toks: 1 balas – „taip“, 0 balų – „ne“.

**A.2.7. klausimas** padeda nustatyti *mokymų kūrybiškumo tematika* sritis ir dažnį. Pateiktos šios mokymų sritys: 1) asmeninio kūrybinio potencialo atskleidimas ir (arba) didinimas (savirealizacija, streso valdymas ir kt.); 2) kūrybinio mąstymo įgūdžių gerinimas, kūrybinių metodų naudojimas; 3) kompetencijų tobulinimas, didinimas; 4) darbas grupėse, komandose (santykių psichologija). *Vertinimo kodavimas* balais toks: 6 balai – „dažniau negu 6 kartus per metus“, 5 balai – „5–6 kartus per metus“, 4 balai – „2–4 kartus per metus“, 3 balai – „kartą per metus“, 2 balai – „rečiau negu kartą per metus“, 1 balas – „niekada“.

**A.3. klausimas** padeda nustatyti *organizacijos veiklos trūkumus procesų integravimo* kontekste. Pateikti tokie silpną procesų integralumą identifikuojantys veiksniai: 1) nespėjama įvykdyti užsakymų laiku; 2) silpna komunikacija tarp padalinių; 3) daug

klaidų (broko). *Vertinimo kodavimas* balais toks: 2 balai – „tikrai taip“, 1 balas – „iš dalies“, 0 balų – „tikrai ne“.

A.4. klausimų grupė (A.4.1.–A.4.7.) padeda atskleisti **paramos kūrybiškumui** organizacijoje aspektus. **A.4.1. klausimas** atskleidžia *grupinio darbo* ypatumus. Klausiami apie tai, kokios yra sudaromos darbo grupės užduotims spręsti ir kaip dažnai. Pateikti tokie variantai: 1) savivaldžios, nepriklausančios kuriam nors padaliniui; 2) laikinos – iš skirtingų sričių ir padalinių; 3) pavaldžios tam tikram padaliniui (skyriui). *Vertinimo kodavimas* balais toks: 2 balai – „taip“, 1 balas – „nežinau“, 0 balų – „ne“.

Kūrybinis darbas taip pat priklauso nuo reikiamos informacijos prieinamumo. 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 (Amabile, 1988; Maceika ir kt., 2007).

**A.4.2. klausimas** padeda nustatyti *kūrybinių metodų naudojimo* specifiką generuojant naujas idėjas ir priimant sprendimus. Pateiktos trys kūrybinių metodų grupės:

- 1) individualūs metodai, kurie remiasi asmenine intuicija, analogija;
- 2) grupiniai metodai, kurie remiasi visų komandos narių nuomonių apibendrinimu;
- 3) mišrusis kūrybinių metodų panaudojimas.

*Vertinimo kodavimas* balais toks: 1 balas – „generuojant naujas idėjas“, 2 balai – „priimant sprendimus“.

**A.4.3. klausimas** orientuotas į *kūrybiškumo paramos aspektus padalinių* lygmenyje. Išskiriami šie kūrybiškumo skatinimo ir plėtojimo, rėmimo organizacijos padalinyje veiksniai: 1) iššūkis; 2) motyvacija; 3) laisvė; 4) idėjų ir kūrybinių pasiūlymų skatinimas ir parama; 5) gyvybingumas, dinamiškumas; 6) žaismingumas, humoras; 7) diskusijos, debatai; 8) pasitikėjimas; 9) vadovų atvirumas; 10) konfliktai; 11) nebijojimas rizikuoti; 12) duodamas laikas ir erdvė galvoti apie idėjas; 13) iniciatyva; 14) saviorganizavimas; 15) tarpusavio pagalba; 16) griežtai laikomasi organizacijos vertybių; 17) labai aiškios taisyklės; 18) nešališkas vadovavimas. *Vertinimo kodavimas* balais toks: 5 balai – „labiausiai būdinga“, 0 balų – „visai nebūdinga“.

**A.4.4. klausimas** padeda nustatyti *klaidų tolerancijos* laipsnį organizacijoje. Organizacinės kultūros, kurioje vyrauja klaidų netoleravimas, egzistavimas veda prie inovacinio nekompetentingumo situacijos, kuomet yra vengiama drąsaus ir kūrybiško elgesio (Staudt, Kriegesmann, 2002). Organizacijose turi atsirasti tam tikras *klaidos priėmimo laipsnis* ir tai turi būti *toleruojama*. Noras priimti klaidų idėją iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti labai priimtinas, bet faktiniai organizaciniai suvaržymai gali lengvai ignoruoti šį procesą (Kriegesmann ir kt., 2005).

Klausimyne pateikti du klaidų tipai: 1) sistemos klaidos; 2) „kūrybinės klaidos“ (kai daroma kitaip) esant leistinai rizikai. *Vertinimo kodavimas* balais toks: 4 balai – „labai toleruojamos“, 3 balai – „toleruojamos“, 2 balai – „silpnai toleruojamos“, 1 balas – „visiškai netoleruojamos“, 0 balų – „ignoruojamos“.

Anketos **A.4.5. klausimas** padeda nustatyti, *kaip vadovai geba palaikyti, remti kūrybiškumą* organizacijoje. Laiko valdymas turi ypatingą poveikį kūrybiškumui. Jeigu kūrybiškumas traktuojamas kaip procesas, tai pasiruošimo ir idėjos inkubavimo etapuose reikia daug laiko siejant įvairias sukaupias žinias ir turimą informaciją, todėl laiko spaudimas yra laikomas „kūrybiškumo žudiku“ (Amabile, 1998).

Apie vadovo gebėjimus pateikti du teiginiai: 1) geba kurti ir plėtoti socialinį sąmoningumą (gebėjimą pažvelgti į situaciją kitų žmonių akimis); 2) geba valdyti laiką (duoda tinkamą laiko tarpą) skatinant kūrybiškumą. Gebėjimų *vertinimo kodavimas* balais toks: 6 balai – „labai gerai“, 5 balai – „gerai“, 4 balai – „vidutiniškai“, 3 balai – „blogai“, 2 balai – „labai blogai“, 1 balas – „negeba“, 0 balų – „nežinau“.

**A.4.6. klausimas** padeda įvertinti, *kaip vadovai geba pasitikėti savo pavaldiniais*. Pateikti du teiginiai apie vadovo gebėjimus pasitikėti ir deleguoti užduotis: 1) deleguoja įdomias užduotis savo pavaldiniams; 2) pasitiki pavaldiniais deleguojant jiems darbus. *Vertinimo kodavimas* balais toks: 5 balai – „visada“, 4 balai – „dažnai“, 3 balai – „vidutiniškai“, 2 balai – „retai“, 1 balas – „niekada“.

Anketos **A.4.7. klausimas** yra susijęs su *kūrybingų žmonių įėjimo į organizaciją, t. y. įsidarbinimo, barjerais*. Pateiktos šios įsidarbinimo priežastys: dėl amžiaus, lyties, kultūrinio identiteto, rasės, fizinių sugebėjimų, kita. *Vertinimo kodavimas* balais toks: 1 balas – „taip“, 0 balų – „ne“.

Anketos **A.5. klausimas** orientuotas į informaciją apie *organizacijos veiklos kryptingumą kūrybiškumo ir inovacijų vystymo atžvilgiu ir atskleidžia strateginio valdymo* aspektą. Pateikti trys teiginiai, identifikuojantys organizacijos veiklos kryptį:

- 1) organizacija yra sutelkusi dėmesį į *savo pagrindinę veiklą* – darbuotojai yra vertinami pagal jų dėmesį detalėms, organizaciniams įgūdžiams ir sunkiam darbui;
- 2) organizacija yra susikoncentravusi į *naujumą* – čia pagrindine veikla laikoma įprasta ir „nuobodžia“; labiausiai vertinami žmonės, dirbantys „naujose“ srityse;
- 3) organizacijoje yra vertinami *abu verslo aspektai* – išlaikomos pagrindinių paslaugų teikimo apimtys ir kartu įgyvendinamos naujos idėjos, skatinamas organizacijos vystymasis.

*Vertinimo kodavimas*: 1 balas – „taip“, 0 balų – „ne“.

Anketos **A.6. klausimas** atskleidžia *sisteminio požiūrio* į valdymą aspektus ir padeda nustatyti, kokios *suinteresuotųjų grupės įtraukiamos į darbo grupes idėjų generavimui*. Nurodytos tokios suinteresuotųjų grupės: 1) kitų padalinių darbuotojai; 2) klientai; 3) tiekėjai; 4) partneriai; 5) kiti. *Vertinimo kodavimas* balais toks: 5 balai – „visada“, 4 balai – „dažnai“, 3 balai – „vidutiniškai“, 2 balai – „retai“, 1 balas – „niekada“.

A. Maceikos ir kt. (2007) teigimu, 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). Šią problemą galima spręsti, pasitelkiant darbo grupes, kuriose suburiami *specialistai, turintys skirtingų žinių ir patirties*. Tokiu būdu sukuriamas *platus požiūrių spektras*, leidžiantis efektyviau spręsti problemas.

### Demografiniai klausimai

Anketos **B.1. klausimas** padeda nustatyti respondento lytį. **B.1. klausimas** padeda nustatyti respondento amžių. *Vertinimo kodavimas* yra pagal eilės numerius. **B.3. klausimas** atviras ir leidžia sužinoti apie užimamas pareigas.

Anketoje pateikti klausimai yra *uždari, alternatyvūs* (kai siūloma pasirinkti tik vieną atsakymo variantą) ir *nealternatyvūs* (kai siūloma pasirinkti kelis atsakymo variantus).

Visus tiriamus **požymius (duomenis) galima suskirstyti į tokias grupes:**

- 1) *kokybiniai požymiai* (požiūris, interesai, elgsena, motyvai ir kita);
- 2) *reiškinio eiliškumo požymiai* (pavyzdžiui, kūrybiškumo skatinimo dažnis: *visada, dažnai, vidutiniškai, retai, niekada, to nedarau*, bei kitų požymių charakteristikos);
- 3) *klasifikaciniai (nominaliniai) požymiai* (amžius, lytis).

Tyrimo buvo naudojamos šios **matavimo skalės:**

- 1) *ranginės skalės* (Likerto skalė, ranginiai klausimai), nustatant organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualio kapitalo pagrindu ypatumus;
- 2) *nominalinė skalė*, siekiant nustatyti demografinius duomenis apie respondentus.

**Klausimyno aprobacija (patikrinimas).** Parengus klausimyną, buvo aptariamas jo turinys, objektyvumas ir patikimumas su atitinkamos srities *ekspertais*.

**Ekspertai** buvo parinkti pagal šiuos **kriterijus:**

- 1) veiklos sritis, susijusi su disertacinio darbo tematika, tyrimo objektu (vadyba, ekonomika, inovacijos, kūrybiškumas, informacinės technologijos);
- 2) patirtis atitinkamoje srityje ne mažiau kaip 3 metai;
- 3) ekspertų grupės priklausomumas ir mokslui, ir verslui (žr. 20 lent.).

20 lentelė. Ekspertų, aprobuojančių klausimyną, charakteristikos

Ekspertas	Veiklos sritis		Patirtis
1.	Organizacijų vadyba, ekonomika	Mokslas, verslas	25 metai
2.	Mokslinė-techninė kūryba, inovacijos	Mokslas, verslas	41 metai
3.	Informacinės technologijos (IT)	Verslas	11 metų
4.	IT, organizacijų valdymas	Verslas	14 metų
5.	Personalo ugdymas	Verslas	3 metai



Ekspertams pateikus pastabas ir rekomendacijas buvo atliktas **klausimyno koregavimas**. Šias rekomendacijas būtų galima suskirstyti į dvi grupes:

1) *prasmieniai* – kai buvo papildomos klausimų grupės, siekiant gauti tikslesnius atsakymus;

2) *leksiniai* – kai buvo paprastinamos sąvokos arba panaudojama specifinė terminologija.

Po to buvo atliktas *bandomasis (pilotinis) tyrimas*, t. y. klausimynas buvo aprobuotas mažoje Lietuvos jūrinio sektoriaus organizacijoje, kuomet dalyvo nedidelė respondentų grupė ir buvo įvertinta taikomo instrumentarijaus organizavimo procedūrų ir metodo kokybė. Bandomojo tyrimo metu buvo išsiaiškintos klaidos, aplinkybės, specifiniai tyrimo procedūrų aspektai, pateiktos pastabos, nurodyti privalumai ir trūkumai. Taip pat buvo testuojama nuotolinė elektroninė platforma [www.apklausk.lt](http://www.apklausk.lt), kurioje buvo pateiktas klausimynas.

### **Kiekybinio tyrimo validumo parametrai**

Empirinio tyrimo charakteristikos – patikimumas ir validumas leidžia pagrįstai remtis gautais rezultatais. Tikrinant empirinio tyrimo patikimumą ir anketos validumą, apskaičiuoti validumą patvirtinantys rodikliai.

Parengtos anketos klausimai patikrinti statistinėmis priemonėmis (Merkys, 1999): atlikta klausimyno *vidinės konsistencijos analizė*, leidžianti, sujungus klausimus, gauti rezultatus, atspindinčius bendrąsias organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių (matmenų) charakteristikas. Šiai analizei atlikti naudojamas atskiro faktoriaus vidinės konsistencijos koeficientas.

Atskiro faktoriaus vidinės konsistencijos analizė leidžia patikrinti visų skalių ir subskalių, įeinančių į organizacijos kūrybiškumo valdymo sritis (matmenis), patikimumą. Vertinant, ar skalė tinkama srities įverčiui skaičiuoti, naudota prielaida, kad tik skalės ir subskalės *su didesniu nei 0,5* Kronbacho alfa (angl. *Cronbach's alfa*) koeficientu yra tinkamos tolimesniam skaičiavimui. Rezultatai pateikti 21 lentelėje.

Psichometrinės kokybės rodikliai rodo, kad 3 skalės (A.4.1.; A.4.2.; A.4.6.) neatitinka minimalių vidinės konsistencijos analizės reikalavimų (Kronbacho alfa koeficientas  $< 0,5$ ), todėl į tolimesnius organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių skaičiavimus neįtraukiamos.

### **Statistiniai empirinio tyrimo metodai**

Anketinės apklausos būdu gauti duomenys apdoroti statistinių duomenų apdorojimo *SPSS 17.0* programa ir MS „Excell“ aplinka.

Kiekybinio tyrimo duomenims vertinti buvo naudojami šie *statistiniai kriterijai*:

1) *Kronbacho alfa kriterijus* buvo naudotas klausimyno skalių ir subskalių vidiniam suderinamumui įvertinti. Šis koeficientas remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimą, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakan-

21 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo valdymo charakteristikų patikimumo vertinimas

Nr.	Anketos klausimų (klausimų grupių) turinys	Vidinės konsistencijos koeficientas (Cr.-Alpha)
	<b>1. Kūrybiškas lyderiavimas</b>	
A.1.	Vadovo savybės, susijusios su kūrybiškumu (savo tiesioginio vadovo vertinimas)	0,898
	<b>2. Personalo kūrybiškumo valdymas: 1) kūrybiškumo motyvavimas</b>	
A.2.1.	Vidiniai motyvavimo dirbti motyvai	0,819
	Išoriniai motyvavimo dirbti motyvai	0,641
A.2.2.	Skatinimo motyvai dirbti papildomai	0,843
A.2.3.	Emocinis įsitraukimas atliekant darbą	0,549
A.2.4.	Kūrybiškumo motyvavimo dažnis	0,895
	<b>2) kūrybiškumo mokymas(-is)</b>	
A.2.5.	Savybės, susijusios su asmeniniu kūrybiškumu (savęs vertinimas)	0,810
A.2.6.	Kūrybiškumo mokymas(-is) teoriniu ir praktiniu pagrindu	0,541
A.2.7.	Mokymų kūrybiškumo tematika sritys ir dažnis	0,794
	<b>3. Procesų integralumas</b>	
A.3.	Procesų valdymo efektyvumas	0,731
	<b>4. Parama kūrybiškumui</b>	
A.4.1.	Darbo grupių tipai	-0,276
A.4.2.	Kūrybinių metodų naudojimo tipai	0,117
	Organizacijos ypatumų identifikavimas kūrybiškumo paramos kontekste:	
A.4.3.	Padalinio ypatumų identifikavimas paramos kūrybiškumui kontekste	0,869
A.4.4.	Įvairių klaidų (pagal tipus) toleravimo laipsnis	0,629
A.4.5.	Tiesioginio vadovo parama kūrybiškumui (socialinis sąmoningumas; laiko valdymas)	0,722
A.4.6.	Tiesioginio vadovo parama kūrybiškumui (delegavimas; pasitikėjimas)	0,480
A.4.7.	<i>Įėjimo į organizaciją barjeras</i> : įsidarbinimo sunkumai	0,645
A.5.	Organizacijos veiklos orientavimosi kryptys naujumo atžvilgiu	
	<b>6. Sisteminis požiūris</b>	
A.6.	Kitų suinteresuotųjų įtraukimas į darbo grupes	0,755

kamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje. Kai visos skalės dispersija yra ženkliai didesnė už atskirų klausimų dispersijų sumą, reiškia atskiri klausimai tarpusavyje koreliuoja, t. y. atspindi tą patį dalyką (Norušis, 2005);

- 2) neparаметrinis *chi kvadrato kriterijus* – naudojant šį kriterijų buvo tikrinama požymių nepriklausomumo prielaida ir nustatoma, ar požymiai yra susiję tarpusavyje;
- 3) matuojamiems pagal intervalų skalę kintamiesiems yra skaičiuojamas Pirsono koreliacijos (angl. *Pearson's correlation*) koeficientas.

Kadangi apie 97 proc. anketos klausimų **ranginiai**, jiems apdoroti pritaikyti neparаметriniai statistikos metodai. Kaip aprašomosios statistikos objektai taikomas *svertinis vidurkis, standartinis nuokrypis*. Gauti empirinio tyrimo duomenys, pirmiausia, analizuoti ir tikrinti skaičiuojant **normuotus vidurkius**.

Pagrindinės gautų duomenų analizės priemonės yra požymių *dažnių lentelės*, kurios naudojamos pavaizduoti respondentų nominalių požymių vertinimą ir nustatyti, kokia dalis respondentų turėjo atitinkamą požymio vertę. Rezultatai pateikti lentelėse.

### **Organizacijos kūrybiškumo valdymo bendrojo vertinimo metodika**

Atlikus kiekybinį ir kokybinį tyrimus, bendras organizacijos kūrybiškumo valdymo vertinimas atliekamas tokia seka:

**1. Kiekybinio tyrimo svertinių vidurkių normavimas.** Remiantis kiekybinio tyrimo rezultatų apibendrinimais, įvertinama kiekviena kūrybiškumo valdymo sritis – kiekvieno organizacijos kūrybiškumo valdymo srities matmens (kurį atitinka kiekvienas anketos klausimas) *svertinis vidurkis normuojamas* tam, kad būtų galima atlikti **lyginamąją analizę**. Siekiant anketos klausimų *kodavimo suvienodinimo*, kūrybiškumo valdymo sričių palyginimui naudojamos normuotų vidurkių reikšmės balais (nuo 1 iki 100 balų), t. y. visos svertinių vidurkių reikšmės paverčiamos 100 balų skalės reikšmėmis.

**2. Svorio koeficientų skaičiavimas remiantis kokybinio tyrimo rezultatais.** Svorio koeficientui nustatyti naudojamos kokybinio tyrimo *matricų subkodų suminės reikšmės*: interpretuojant ir konceptualizuojant kokybinio tyrimo duomenis, apskaičiuojamos kiekvienos kūrybiškumo valdymo srities (temos) subkodų suminės reikšmės. Tai rodo kiekvienos kūrybiškumo valdymo srities svarbumo lygį, t. y. respondentai šias temų kategorijas ir jų subkodus išskyrė **kaip aktualias**. Po to kiekvienos kūrybiškumo valdymo srities (temos) subkodų suma dalijama iš maksimalios subkodų sumos vienoje temoje. Supaprastinta skaičiavimo formulė yra:

$$S_i = SUB_i / SUB_{max} \quad (3)$$

kur:

$S_i$  –  $i$  temos (kūrybiškumo valdymo srities) svorio koeficientas;

$SUB_i$  –  $i$  temos (kūrybiškumo valdymo srities) subkodų suminė reikšmė;

$SUB_{max}$  – maksimali temos (kūrybiškumo valdymo srities) subkodų suminė reikšmė.

Pavyzdžiui, personalo kūrybiškumo valdymo tema turi maksimalų subkodų skaičių – 31 subkodą. Vadinas, visų kitų temų subkodų sumos dalijamos iš 31 (14/31; 31/31; 19/31 ir t. t.). Tai leidžia suranguoti organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių reikšmes (svarbumo arba svorio mažėjimo tvarka) (žr. 58, 59 lent.).

*Toks svorio koeficientų nustatymo būdas yra objektyvesnis, ir reiškia, patikimesnis, nes paremtas tyrimo dalyvių (ekspertų) giluminio interviu rezultatais, o ne dažnai taikomu ekspertų subjektyvių vertinimų metodu, kuomet vertintojai subjektyviai nurodo tiriamų veiksnių svorius.*

**3. Proporcijų koeficientų skaičiavimas remiantis kiekybinio tyrimo metodo struktūra.** Siekiant atlikti bendrą organizacijos kūrybiškumo valdymo vertinimą, svarbu nustatyti proporcijų koeficientus kūrybiškumo valdymo sričių *sąryšio* atžvilgiu. Kadangi organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys turi skirtingą matmenų ir anketoje pateiktą klausimų skaičių, apskaičiuojami kiekvienos srities proporcijų koeficientai. Skaičiavimo formulė yra:

$$P_i = (MK_{max} / MK_i) / i \quad (4)$$

kur:

$P_i$  – kūrybiškumo valdymo  $i$  srities proporcijų koeficientas;

$MK_i$  – kūrybiškumo valdymo  $i$  srities matmenų subklausimų suminė reikšmė;

$MK_{max}$  – maksimali kūrybiškumo valdymo  $i$  srities matmenų subklausimų suminė reikšmė;

$i$  - kūrybiškumo valdymo sričių skaičius (t. y. 6).

Pavyzdžiui, maksimalų anketos klausimų (subklausimų) skaičių turi personalo kūrybiškumo valdymo sritis – 73 subklausimai. Šią maksimalią subklausimų suminę reikšmę daliname iš kiekvienos kūrybiškumo valdymo srities subklausimų suminių reikšmių (73/20; 73/73; 73/3 ir t. t.). Po to, gautus rezultatus daliname iš 6 (kadangi toks yra organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių skaičius) (žr. 60 lent.).

**4. Organizacijos kūrybiškumo valdymo vidutinė reikšmė arba lygis.** Bendram organizacijos kūrybiškumo valdymo lygiui nustatyti apskaičiuojamas visų kūrybiškumo valdymo sričių rodiklių (normuotų vidurkių, svorio koeficientų, proporcijų koeficientų) sandaugų vidurkis (žr. 61 lent.) pagal tokią formulę:

$$OKV = ((X_1 * S_1 * P_1) + (X_2 * S_2 * P_2) + \dots + (X_i * S_i * P_i)) / i \quad (5)$$

kur:

$OKV$  – organizacijos kūrybiškumo valdymo lygis (vidutinė reikšmė);

$X_1 \dots X_i$  – kūrybiškumo valdymo  $i$  srities normuotas vidurkis;

$S_1 \dots S_i$  – kūrybiškumo valdymo  $i$  srities svorio koeficientas;

$P_1 \dots P_i$  – kūrybiškumo valdymo  $i$  srities proporcijų koeficientas;

$i$  - kūrybiškumo valdymo sričių skaičius (t. y. 6).

Apdorojant gautus empirinio tyrimo duomenis ir abstrahuojant išvadas, epistemologiniu (pažintiniu) požiūriu laikomasi *pozityvistinės nuostatos*, t. y. nuostatos, kad gautos žinios yra objektyvios ir aiškios, verčia laikytis stebėtojo vaidmens ir išvengti fenomenologinių interpretacijų.



# III.

---

## Organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindu empirinis tyrimas

Visas darbo empirinis tyrimas susieja tokias pagrindines dalis – organizacijos kūrybiškumo valdymo *žmogiškojo, organizacinio* ir *santykių* kapitalų pagrindu tyrimai; jų pagrindu organizacijos kūrybiškumo valdymo lygio nustatymas ir tobulinimo kryptčių identifikavimas. Šio integruoto empirinio tyrimo rezultatus susieja kokybiniais ir kiekybiniais metodais gauti rezultatai.

Toliau (žr. 3.1., 3.2., 3.3. poskyrius) rezultatai detalizuojami kokybinio tyrimo su-  
bmatricose, kiekybinio tyrimo lentelėse ir aprašomi plačiau. 3.4. poskyryje pateikti organizacijos kūrybiškumo valdymo grindžiant intelektualiniu kapitalu vertinimo rezultatai (kūrybiškumo valdymo vidutinė reikšmė), organizacijos kūrybiškumo valdymo išskirti privalumai ir trūkumai bei tobulinimo kryptys.

### 3.1. Organizacijos kūrybiškumo valdymo žmogiškojo kapitalo pagrindu tyrimas

Analizuojant organizacijos kūrybiškumo valdymą žmogiškojo kapitalo pagrindu išskirti *du ryšiai (temos)*, atitinkantys konceptualiaame teoriniame modelyje pateiktas organizacijos kūrybiškumo valdymo sritis – kūrybiškas lyderiavimas ir personalo kūrybiškumo valdymas. Iš viso išskirtos *keturios kategorijos*: lyderių (vadovų) kūrybiškumo požymiai; personalo kūrybiškumo požymiai; kūrybiškumo motyvavimas; kūrybiškumo mokymas, mokymasis, persimokymas, kūrybinių įgūdžių formavimas (žr. 22 lent.).

22 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo valdymo žmogiškojo kapitalo pagrindu tyrimo matrica

Ryšiai (temos)	Kategorijos	Kodai
<b>1. Kūrybiškas lyderiavimas</b>	1.1. Lyderių (vadovų) kūrybiškumo požymiai	Savybės, formuojančios bendrąsias kompetencijas
		Savybės, formuojančios strategines kompetencijas
<b>2. Personalo kūrybiškumo valdymas</b>	2.1. Personalo kūrybiškumo požymiai	Savybės, formuojančios bendrąsias kompetencijas
		Savybės, formuojančios strategines kompetencijas
	2.2. Kūrybiškumo motyvavimas	Vidinis motyvavimas
		Išorinis motyvavimas
		Sunkumai / trūkumai
	2.3. Kūrybiškumo mokymas(-is), persimokymas, kūrybinių įgūdžių formavimas	Mokymai
		Persimokymas
Kūrybinių įgūdžių formavimas		

Toliau detalai aptariami tyrimo rezultatai.

### 1. Kūrybiškas lyderiavimas

Tyrimas atskleidė, kad vadovaujamasias pareigas užimantys darbuotojai stokoja savybių, formuojančių bendrąsias kūrybiško lyderio kompetencijas (žr. 23 lent.). Kūrybiško lyderiavimo tyrimo submatricoje pateiktas išskirtų subkodų palyginimas su teoriniame kūrybiško lyderio savybių modelyje (žr. 11 pav.) nurodytų savybių sąrašu.

Iš 23-čios lentelės matyti, jog tarp savybių, formuojančių strategines (aukštesnio lygmens) kompetencijas, atskleistos visos kompetencijos, išskyrus *saviorganizavimą*, tačiau trūksta tokių bendrąsias kompetencijas formuojančių savybių, kaip *komunikabilumas*, *suinteresuotumas*, *motyvacija* ir *nešališkumas*. Tiroje organizacijoje egzistuoja skirtingų valdymo lygmenų *komandų lyderių* pozicijos, kuomet vadovai atsakingi už tam tikrą sritį (papildomai žr. Priedas 7):

*<Komandų lyderiai> yra atsakingi už kažkokią tai sritį. Kaip vadovai srities. Jeigu kalbant apie Apskaitos skyrių, bus atsakingas kažkas, bus atsakingas už visas finansines operacijas, susijusias su pirkėjais, kiti – su tiekėjais.* (R6: 187–189)

Lyderio ir organizatoriaus gabumams taip pat galima priskirti *patirties užsienio versle turėjimą*: *Esu 17 metų pragyvenęs ir dirbęs užsienyje, todėl dabar viską išversti iš anglų kalbos man yra didžiulis iššūkis.* (R5: 151–152)

Nagrinėjant savybes, formuojančias strategines kompetencijas, identifikuota kūrybiškumo savybė (subkodai: *kūrybiškumas*, *intuicijos pasitelkimas darbinėje veikloje*, *idėjų generavimas*, *empatiija*, *įvairiapusė asmenybė*), (papildomai žr. Priedas 7):

*... į vertybes gali įdėti iniciatyvą, jinai pas mus yra.* (R13: 293)



23 lentelė. Kūrybiško lyderiavimo tyrimo submatrica

Kategorijos	Kodai	Teorinis modelis*	Subkodai	
1.1. Lyderių (vadovų) kūrybiškumo požymiai	Savybės, formuojančios bendrąsias kompetencijas	Lyderio ir organizatoriaus gabumai	Komandų lyderiai ( <i>Team's leaders</i> )	
		Komunikabilumas	Patirtis užsienio versle	
		Suinteresuotumas	-	
		Motyvacija	-	
		Nešališkumas	-	
	Savybės, formuojančios strategines kompetencijas	Iniciatyvumas	Iniciatyvumas	
		Saviorganizavimas	-	
		Kūrybiškumas	Kūrybiškumas	Kūrybiškumas
			Intuicijos pasitelkimas darbinėje veikloje	
			Idėjų generavimas	
			Empatija	
		Įvairiapusė asmenybė		
		Novatoriškumas	Naujovių nebijojimas	
			Pokyčių priėmimas	
		Ryžtingumas	Atsakomybė	
			Pasitikėjimas	
		Aukštas mokymosi laipsnis	Nuolatinis tobulėjimas	
Talentų rodiklis				
<b>Bendra subkoduų suma:</b>			<b>14</b>	

\* žr. 11 pav.

... kuriame savo kompetencijų rėmuose. (R3: 118)

Man kilo ta mintis spontaniškai, kad mes turime tą bėdą. (R5: 351)

Visada buvo taip, kad vadovas turi nelimituotą darbo dieną. Jis visą laiką galvoja. <...> Kartais gerai lėktuve – skrendi ir mąstai, kur ramu, niekas netrukdo. (R2: 368–370) Aš dažniausiai planuoju naktimis. <...> Priklauso nuo krūvio. Jeigu daug visko susikaupia, tada taip, reikia dažniau pagalvoti. (R2: 374; 376)

Valdymo procese naudojamas ir *loginis*, ir *mišrusis* (loginis ir intuityvusis) mąstymo būdai (papildomai žr. Priedas 7):

<...> yra sudėtingesni sprendimai, kur simuliacijos pasekmių vienos ar kitos opcijos, jos ganėtinai sudėtingos yra. Tai kažkokio matematinio metodo nėra, bet loginė dedukcija arba mažiausios žalos principas, jeigu aiškiai kristalizuojasi didžiausia nauda, aš vadinu tai paprastu sprendimu. Bet dažniausiai būna ganėtinai apylygės alternatyvos. Su tam tikru rizikos

*portfelium, tiri vieną, tiri kitą, ir kartais ten trijų opcijų... ten nėra aiškaus nugalėtojo, tai kartais būna vertybinis. Pagal vertybes. (R13: 170–176)*

Pagrindinis vaidmuo šiuolaikinėje pasaulinėje ekonominėje sistemoje atitenka *verslininko novatoriaus* tipui. Toks novatoriškas verslininkas, vadybininkas, lyderis yra genialus naujų rinkos poreikių, technologijų, prekių, gamybos šakų atradėjas (Vorobjeva, 2007). Jei lyderių uždaviniai yra dinamiški, ambicingi ir naujoviški, ir jeigu jie demonstruoja aktyvų požiūrį ir gebėjimą reaguoti į pokyčius, tai gali padėti organizacijai būti kūrybiškai, atsinaujinti ir sėkmingai veikti (Wang ir kt., 2010; Maric, 2017). Nagrinėjamos organizacijos vadovams būdingas novatoriškumas (subkodai: *naujovių nebijojimas, pokyčių priėmimas*):

*Aš sutikau, sakau: Mes pabandom! (R5: 496)*

*... ir valdymo principai turėtų kažkaip keistis. Į kokį modelį – sunku pasakyti, bet suvokiū, kad visi tradiciniai, kad hierarchinių tinklų ten turėtų mažėti. (R13: 340–341)*

Tokiai savybei kaip ryžtingumas išskirti du subkodai – *atsakomybė ir pasitikėjimas*:

*T – Ar patinka priimti atsakomybę?*

*R2 – Turbūt, taip! (R2: 357–358)*

*... aš labai patyręs specialistas, ir aš esu tas žmogus, kuris priima sprendimus ir atsakomybę. Aš žinau, ką daryti ir kaip. Todėl kuriame savo kompetencijų rėmuose. (R3: 116–118)*  
*Patirtis, išsilavinimas... (R3: 119)*

Vertinant tokią kūrybiško lyderiavimo savybę kaip aukštas mokymosi laipsnis, identifikuoti šie subkodai – *nuolatinis tobulėjimas* ir R. Florida'os (2014) *talentų rodiklis*:

*Continuous improvement dvasia yra pas mus, mes visą laiką patikriname, ką mes darėm vakar teisingai, gal galime daryti geriau, greičiau, lengviau. Jeigu organizacija gyvena tokia dvasia, jinai suras būdą prisitaikyti prie keičiančios aplinkos. (R13: 294–296)*

*Mano mokslinė veikla baigėsi daugmaž 1987 metais. Studijavau aspirantūroje <doktorantūroje>, tačiau dėl užimtumo darbe teko mokslus mesti. <T – Apie ką Jūs rašėte darbą?> Vandens transporto eksploatavimas. (R3: 1–4)*

*Mano magistrinio darbo tema yra Inovacijos. (R5: 359)*

Atlikus kiekybinį tyrimą nustatyta, kad *suinteresuotumas* yra aiškiai pirmaujanti vadovų savybė (jų pavaldinių nuomone), nedaug atsilieka *komunikabilumas*, tuo tarpu skatintojo gabumai, nešališkumas, detalumas ir originalumas yra mažiausiai būdingiausios savybės (žr. 24 lent.):

24 lentelė. Savybių, formuojančių kūrybišką lyderiavimą, vertinimas

Savybės	Vidurkis*
<i>Formuojančios bendrąsias kompetencijas</i>	
<b>Lyderio gabumai</b>	2,29
<b>Organizatoriaus gabumai</b>	2,34
<b>Komunikabilumas</b>	<b>2,50</b>
<b>Suinteresuotumas</b>	<b>2,63</b>
<b>Skatintojo gabumai (motyvacija)</b>	2,05
<b>Nešališkumas</b>	2,08
<i>Formuojančios strategines kompetencijas</i>	
<b>Iniciatyvumas</b>	2,29
<b>Saviorganizavimas</b>	2,26
<b>Ryžtingumas</b>	2,32
<b>Aukštas mokymosi laipsnis</b>	2,32
<b>Soc. sąmoningumas (gebėjimas pažvelgti į situaciją kitų žmonių akimis)</b>	2,05
<b>Originalumas</b>	2,03
<b>Lankstumas</b>	2,08
<b>Detalumas (matyti detales)</b>	2,03
<b>Smalsumas</b>	2,11
<b>Kūrybinis požiūris į profesiją</b>	2,16
<b>Humoro jausmas</b>	2,24
<b>Empatija (emocingumas, gebėjimas užjausti)</b>	2,08
<b>Intuicija</b>	2,11
<b>Vaizduotė</b>	2,16

\* kur: 3 – „labai būdinga“, 2 – „vidutiniškai būdinga“, 1 – „beveik nebūdinga“, 0 – „visiškai nebūdinga“.

Taip pat matyti, kad savybės, formuojančios *bendrąsias kompetencijas*, darbuotojų nuomone, vadovams yra *labiau būdingos* nei savybės, formuojančios strategines kompetencijas (žr. 25 lent.).

25 lentelė. Savybių, formuojančių kūrybišką lyderiavimą, bendras vertinimas

Kūrybiško lyderiavimo savybės	Vidurkis*
Savybės, formuojančios bendrąsias kompetencijas	<b>2,316</b>
Savybės, formuojančios strategines kompetencijas	2,158
<i>Bendras įvertis vidutinė reikšmė):</i>	2,237
<i>Nuokrypis:</i>	0,11

\* kur: 3 – „labai būdinga“, 2 – vidutiniškai būdinga“, 1 – „beveik nebūdinga“, 0 – „visiškai nebūdinga“.

**Lyginant požiūrį** į savybes, suteikiančias *bendrąsias kompetencijas*, nustatyta, kad vadovai kur kas labiau nei darbuotojai jiems sau priskiria lyderio, organizatoriaus bei skatintojo sugebėjimus. Ir tik vadovų komunikabilumą darbuotojai vertina geriau, negu patys vadovai (tačiau vertinimų skirtumas nėra ženklus) (žr. Priedas 2, 1 pav.).

Lyginant strateginių kompetencijų grupės savybių vertinimą, paaiškėjo, kad tik vadovo *detalumą* darbuotojai vertina labiau nei patys vadovai, tuo tarpu visais kitais strateginių kompetencijų grupės savybių aspektais *vadovų savęs vertinimas yra aukštesnis*, negu juos vertina pavaldiniai (žr. Priedas 2, 2 pav.). **Didžiausias įverčių atotrūkis** yra tokių kompetencijų, kaip *socialinis sąmoningumas, kūrybinis požiūris į profesiją, empatija, vaizduotė ir smalsumas*.

## 2. Personalo kūrybiškumo valdymas

Analizuojant personalo kūrybiškumo valdymo sritį, išskirtos *trys kategorijos*: personalo kūrybiškumo požymiai (potencialas); kūrybiškumo motyvavimas; kūrybiškumo mokymas, mokymasis ir persimokymas, kūrybinių įgūdžių formavimas. Šioms kategorijoms priskiriami *aštuoni kodai* (žr. 26 lent.):

Toliau detaliai aprašomi tyrimo rezultatai personalo kūrybiškumo valdymo kontekste.

### 2.1. Personalo kūrybiškumo požymiai (potencialas)

Organizacijos darbuotojų, neužimančių vadovaujamųjų pareigų, *asmeninių savybių įsivertinimas* leidžia nustatyti, jų nuomone, silpnąsias vietas asmenybiniame kontekste. Realizuojant personalo kūrybiškumo valdymą ši *informacija naudinga formuojant mokymo bei motyvavimo programas*. Vertinant personalo (pavaldinių) asmenybines savybes, formuojančias *bendrąsias kompetencijas*, kokybinio tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojams yra būdingas ambicingumas ir pozityvus požiūris į darbinę veiklą (žr. 27 lent.):

*... ir noras kažko siekti. <T – Ambicingumas?> Taip. Jeigu tu neįpareigotas, t. y. visi supranta, kad tokia versle pardavimų nepadidinsi dvigubai. Bet visgi, gali užsibrėžti tikslą, pasistengti, susikaupti, pagalvoti, kaip tu gali tai padaryti, priimti nors kažkokius sprendimus, kaip tu gali tai padaryti. (R4: 244–248)*

Tarp savybių, formuojančių *strategines personalo kompetencijas*, išryškėjo iniciatyvumas, savarankiškumas ir kūrybiškumas (papildomai žr. Priedas 7):

*... ten dalyvavo savanoriai (R13: 119) ... jie mielai imasi (R13: 120)*  
*Aš vienu momentu turėjau uždegti pavadavimą, <...> tai kadangi šiek tiek per daug darbų, ir aš on dave bases niekaip negalėjau kontroliuoti šio padalinio, žmonės kuo puikiausiai gali tvarkytis su tuo, ką jie daro, kažkokių gairių ir judėjimo į priekį visiem reikia. (R13: 62–64)*

Tyrimas atskleidė *darbuotojui būtinų savybių* (noras mokytis, nuolatinis tobulėjimas, imlumas naujovėms) *poreikį* organizacijos atžvilgiu:

26 lentelė. Personalo kūrybiškumo valdymo tyrimo matrica

Ryšiai (temos)	Kategorijos	Kodai
2. Personalo kūrybiškumo valdymas	2.1. Personalo kūrybiškumo požymiai (potencialas)	Savybės, formuojančios bendrąsias kompetencijas
		Savybės, formuojančios strategines kompetencijas
	2.2. Kūrybiškumo motyvavimas	Vidinis motyvavimas
		Išorinis motyvavimas
		Sunkumai/trūkumai
	2.3. Kūrybiškumo mokymas, mokymasis ir persimokymas, kūrybinių įgūdžių formavimas	Mokymai
		Persimokymas
Kūrybinių įgūdžių formavimas		
		<b>Bendra subkodų suma: 31</b>

27 lentelė. Personalo kūrybiškumo požymių tyrimo submatrica

Kategorijos	Kodai	Subkodai
2.1. Personalo kūrybiškumo požymiai	Savybės, formuojančios bendrąsias kompetencijas	Ambicingumas
		Pozityvus (teigiamas) požiūris į darbinę veiklą
	Savybės, formuojančios strategines kompetencijas	Iniciatyvumas
		Savarankiškumas
		Kūrybiškumas
<b>Subkodų suma:</b>		<b>5</b>

*Todėl pirmiau reikalingas teisingas požiūris, noras mokytis, tobulėti, nebūti užsiciklinusiu praėity: „O mes anoj įmonėje darėm taip“ ... (R5: 20–21) <...>... kad būtų imlūs naujovėms, ir priimtų tas naujoves tikrai geranoriškai, su noru. „Taip, išbandom, o po to pamatysim rezultatą, tada spręsim.“ (R5: 27-28) <...>... jeigu tu nejudėsi, neprograsuosi, reiškia, tu stovi vietoje. (R5: 31)*

Vertinant personalo, neužimančio vadovaujamųjų pareigų, *savęs vertinimo* rodiklius, kiekybinio tyrimo rezultatai rodo, kad labiausiai tarp savybių, formuojančių bendrąsias kompetencijas, pavaldiniai išskyrė *suinteresuotumą* ir *komunikabilumą* kaip jiems būdingus. Tuo tarpu *organizatoriaus ir lyderio savybių* savyje jie mato mažiausiai (rečiausiai). Tarp strateginių kūrybingo lyderio savybių pavaldiniai išskyrė *smalsumą ir empatiją* kaip labiausiai sau būdingas, tuo tarpu *originalumo, iniciatyvumo ir ryžtingumo* savyje darbuotojai mato mažiausiai (rečiausiai) (žr. 28 lent.)

28 lentelė. Savybių, formuojančių kūrybišką lyderiavimą, pavaldinių įsivertinimas

Savybės	Vidurkis*
<b>1. Formuojančios bendrąsias kompetencijas:</b>	
Lyderio gabumai	1,816
Organizatoriaus gabumai	2,158
Komunikabilumas	<b>2,316</b>
Suinteresuotumas	<b>2,368</b>
Skatintojo gabumai ( <i>motyvacija</i> )	2,079
Nešališkumas	2,079
<b>2. Formuojančios strategines kompetencijas</b>	
Iniciatyvumas	2,05
Saviorganizavimas	2,21
Ryžtingumas	2,08
Aukštas mokymosi laipsnis	2,21
<b>Soc. sąmoningumas (<i>gebėjimas pažvelgti į situaciją kitų žmonių akimis</i>)</b>	2,29
Originalumas	2,05
Lankstumas	2,29
Detalumas ( <i>matyti detales</i> )	2,26
Smalsumas	<b>2,39</b>
Kūrybinis požiūris į profesiją	2,11
Humoro jausmas	2,26
<b>Empatija (<i>emocingumas, gebėjimas užjausti</i>)</b>	<b>2,32</b>
Intuicija	2,29
Vaizduotė	2,26

\* kur: 3 – „labai būdinga“, 2 – vidutiniškai būdinga“, 1 – „beveik nebūdinga“, 0 – „visiškai nebūdinga“.

Taip pat matyti, kad savybės, formuojančios *bendrąsias kompetencijas*, darbuotojų nuomone, jiems patiems yra *labiau būdingos* nei savybės, formuojančios strategines kompetencijas, nors skirtumas nėra žymus (žr. 29 lent.).

29 lentelė. Savybių, formuojančių kūrybišką lyderiavimą, pavaldinių įsivertinimas

Kūrybiško lyderiavimo savybės	Vidurkis*
Savybės, formuojančios bendrąsias kompetencijas	2,136
Savybės, formuojančios strategines kompetencijas	<b>2,22</b>
<i>Bendras įvertis:</i>	2,178
<i>Nuokrypis:</i>	0,059

\* kur: 3 – „labai būdinga“, 2 – vidutiniškai būdinga“, 1 – „beveik nebūdinga“, 0 – „visiškai nebūdinga“.

R. Eales'o-White'o (2004) teigimu, rasti tinkamus žmones yra pagrindinis tikslas plėtojant kūrybiškumo kultūrą darbo vietoje. Empirinis tyrimas atskleidė, jog organi-

zacija siekia pritraukti, motyvuoti ambicingus darbuotojus; įdarbina tuos, kurie turi lyderio savybes. Personalo valdymo politikoje Grupė turi lyderių „*uginimo*“ praktiką.

## 2.2. Personalo kūrybiškumo motyvavimas

Tiriant organizacijos kūrybiškumo motyvavimo aspektą išskirti trys kodai – tai vidinis bei išorinis motyvavimas ir sunkumai, susiję su darbuotojų skatinimu. Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijoje naudojamas platus išorinio motyvavimo priemonių spektras. Be to, identifikuoti sunkumai, su kuriais susiduria organizacijos vadovybė motyvuodama savo darbuotojus (žr. 30 lent.).

**Kodas: Vidinis motyvavimas.** Kokybinio tyrimo rezultatai rodo, kad tokie *vidiniai motyvai*, kaip iniciatyvumas, pasitenkinimas darbu ir pagarba sau (savęs vertinimas), daro įtaką organizacijos darbuotojų veiklai (žr. Priedas 8). Nustatyta, jog patys darbuotojai yra iniciatyvūs, bet *jiems reikia didesnio paskatinimo*, nes viskas „užgeso“ (R6). *Pagarba sau, savęs įvertinimas* vienas iš veiksnių, motyvuojančių organizacijos darbuotojų.

30 lentelė. Personalo kūrybiškumo motyvavimo submatrica

Kodai	Teorinis modelis*	Subkodai
Vidinis motyvavimas	Kompetencija („ <i>aš galiu, gebu</i> “)	-
	Apsisprendimas („ <i>turiu tai padaryti</i> “)	-
	Suinteresuotumas	Iniciatyvumas
	Bendravimas	-
	Dalyvavimas atliekant užduotis ( <i>bendradarbiavimas</i> )	-
	Malonumas ( <i>moralinis pasitenkinimas</i> )	Pasitenkinimas darbu
	Smalsumas	-
	Savirealizacija	Pagarba sau, savęs vertinimas
	Galimybė tobulėti	-
Išorinis motyvavimas	Konkurencija	Apdovanojimai, pripažinimas
	Įvertinimas	(„ <i>Metų lyderis</i> “, „ <i>Talentų grupė</i> “)
	Pripažinimas	
	Prestižas	
	Pinigai / kitos materialios paskatos	Pinigai (atlygis)
	Neformalūs darbuotojų susitikimai ( <i>vakarėliai ir pan.</i> )	Vakarėliai, šventės ( <i>Team building</i> )
	Kitų asmenų apribojimas ( <i>suvaržymas</i> )	-
	Lankstus darbo grafikas	-
	Išvykos į užsienį	-
	-	Geros darbo sąlygos
	-	Pasitenkinimas darbovieta
-	Galimybė dirbti nuotoliniu būdu	
-	Mokymai	

Kodai	Teorinis modelis*	Subkodai
Sunkumai/ trūkumai	-	Aistros darbui paieška
		Vadovų abejingumas įmonės veikla (susirinkimai)
		Trūksta išorinių motyvavimo priemonių kaip įrankio vadovams
		Neproporcingas darbo apimčių ir pajamų paskirstymas tarp valstybių padalinių
<b>Subkodų suma:</b>		<b>14</b>

\* žr. Anketa (Priedas 1)

Atlikus kiekybinį tyrimą matyti, kad tarp vidinių veiksmų darbuotojus dirbti labiausiai motyvuoja *savirealizacija* ir *galimybė tobulėti*, tuo tarpu apsisprendimas yra mažiausiai motyvuojantis veiksnys (žr. 31 lent.).

31 lentelė. Vidinės motyvacijos vertinimas

Vidiniai motyvai	Vidurkis*
<b>Kompetencija („aš galiu, gebu“)</b>	7,05
<b>Apsisprendimas („turiu tai padaryti“)</b>	5,63
<b>Suinteresuotumas</b>	7,29
<b>Bendravimas</b>	7,26
<b>Dalyvavimas atliekant užduotis (bendradarbiavimas)</b>	6,32
<b>Malonumas (moralinis pasitenkinimas)</b>	6,89
<b>Smalsumas</b>	6,26
<b>Savirealizacija</b>	<b>7,82</b>
<b>Galimybė tobulėti</b>	<b>7,45</b>

\* kur: 9 – „labiausiai motyvuojantis veiksnys“, 1 – „mažiausiai motyvuojantis veiksnys“

Atlikus *lyginamąją* vidinės motyvacijos analizę, nustatyta, kad *darbuotojus* dirbti labiau motyvuoja *savirealizacija*, *galimybė tobulėti*, *suinteresuotumas* ir *bendravimas*. Mažiausiai motyvuoja apsisprendimas. Tuo tarpu, *vadovus* labiausiai motyvuoja dirbti *galimybė tobulėti*, *malonumo jausmas* ir *savirealizacija*, o apsisprendimas dirbti ir smalsumas skatina mažiausiai (žr. Priedas 3, 1 pav.).

**Kodas: Išorinis motyvavimas.** Tarp *išorinių motyvų* darbuotojus skatina piniginis atlygis, pripažinimas (apdovanojimai), vakarėliai (šventės), geros darbo sąlygos, pasitenkinimas darbovieta, galimybė dirbti nuotoliniu būdu ir mokymai:

... tu dirbi – tau moka. Tai 99 proc. bet kurios motyvacijos. (R4: 233)



Vienas iš kūrybiškumo skatinimo būdų (be atlygio ir bausmių) yra *vaidmens modelių* (angl. *role models*) taikymas (Bagdžiūnienė, Žukauskaitė, 2012; Filstad, 2004).

Tiriamos organizacijos praktikoje naudojamas *vaidmens modelio taikymas* – egzistuoja „Metų vadovo“ apdovanojimai bei atrenkama „Talentų grupė“ (papildomai žr. Priedas 8). Vaidmens modelio būdas tinka esant sunkioms problemoms ir naudojamas vadovų per: 1) bendradarbiavimo skatinimą; 2) bendravimą per komandą. Toks vadovų elgesys gali sustiprinti vidinę darbuotojų motyvaciją, kompetencijas ir kūrybinio mąstymo įgūdžius (Amabile, 1998).

Nustatyta, kad darbuotojai, *dalyvaudami susirinkimuose*, jaučiasi svarbūs – tarsi yra įmonės dalis (papildomai žr. Priedas 9):

... yra Generalinis. Rytoj mes turėsime ... meeting. Jis mums kažką papasakos, kaip mes gyvensime toliau. <T – Kaip dažnai tokie meeting'ai daromi?> Standartiškai kartą per pusmetį. (R2: 70–73) Dažniausiai tam tikri pokyčiai struktūroje, tam tikri planai, kaip mes einame arba neiname į priekį, pusmečio ataskaita, finansiniai rezultatai. (R2: 75–76) Tai globaliai visoje kompanijoje. Ir dažniausiai vykdoma kas vienodą laiko tarpą. (R2: 78–79) Tai gali būti lokaliai ir globaliai. Todėl yra toks specialus susirinkimas. (R2: 81–82) Kviečiami visi. (R2: 84)

*Geros darbo sąlygos*, kaip išorinis skatinimo veiksnys, taip pat daro teigiamą įtaką organizacijai motyvuojant personalą (papildomai žr. Priedas 9):

... jeigu tu esi normalus žmogus, ne durmas, tu dirbi. Ir pats vargu ar išėisi iš čia, todėl kad principu darbo sąlygos čia sąlyginai normalios. (R4: 230–231) Ten yra kiaulės koja štai tokia <rodo dydį> ir vaisių krepšelis. Ir ko dar trūksta? <juokiasi> Šia prasme čia irgi viskas normaliai, viskas organizuota. (R4: 339–340) Čia darbo erdvės organizavimas normalus. Stovi kavos aparatas, šaldytuvai, mikrobangų krosnelė, kava, vanduo nemokamai, riešutėliai, per kiekvienus pietus atnešamas vaisių krepšelis, kartais iš denio atnešama, kaip dabar yra kiaulės koja. Yra atskira virtuvėlė. Sunku skūstis. (R4: 351–354)

Yra organizuojami *bendri vakarėliai, šventės*: ... čia tai normalu. Team Building. <...> Yra ir vasarinės šventės... (R4: 237–238)

*Mokymai*, kaip išorinio motyvavimo veiksnys, taip pat prisideda prie organizacijos žmogiškojo intelektualinio kapitalo kūrimo (papildomai žr. Priedas 9):

Ir visa tai pakankamai intensyviai, ir pakankamai kokybiškai. Dirbantys žmonės – specialistai, pakankamai rimti psichologai, žmonės su konsaltingo patirtimi, tokia, kad pavydėsi. Jie moka nukreipti ten, kur yra sunkumai. Kaip tave vystyti ta kryptimi. <...> Aš manau, kad tai tikrai rimta investicija. Ir aš esu dėkinga šiai galimybei. (R9: 389–394)

Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad tarp išorinių skatinimo dirbti motyvų labiausiai išsiskiria *piniginis atlygis, lankstus darbo grafikas, įvertinimas*, tuo tarpu kitų asmenų apribojimas daro mažiausią įtaką (žr. 32 lent.).

32 lentelė. Išorinės motyvacijos vertinimas

Išoriniai motyvai	Vidurkis*
Konkurencija	4,16
Įvertinimas	7,11
Pripažinimas	7,03
P pinigai / kitos materialios paskatos	7,19
Neformalus darbuotojų susitikimai ( <i>vakarėliai ir pan.</i> )	4,22
Kitų asmenų apribojimas ( <i>suvaržymas</i> )	2,03
Prestižas	4,62
Lankstus darbo grafikas	7,16
Išvykos į užsienį	6.51

\* kur: 9 – „labiausiai motyvuojantis veiksnys“, 1 – „mažiausiai motyvuojantis veiksnys“

**Lyginant** vadovų ir pavaldinių išorinės motyvacijos veiksmus, matyti, jog vadovus labiau skatina dirbti *įvertinimas, pripažinimas ir pinigai (kitos materialios paskatos)*. Pavaldiniai irgi labiau vertina *pinigus (kitas materialias paskatas), lankstų darbo grafiką ir įvertinimą*, o mažiausiai vertina tokius skatinimo veiksmus kaip *kitų asmenų apribojimą ir konkurenciją* (žr. Priedas 3, 1 pav.). Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad apskritai organizacijos darbuotojus labiau skatina dirbti vidiniai, nei išoriniai motyvai (žr. 33 lent.).

33 lentelė. Organizacijos darbuotojų motyvacijos vertinimas

Motyvų grupės	Vidurkis*
Vidiniai motyvai dirbti	6,937
Išoriniai motyvai dirbti	5,559
<i>Bendras įvertis (vidutinė reikšmė):</i>	6,248
<i>Nuokrypis:</i>	0,974

\* kur: 9 – „labiausiai motyvuojantis veiksnys“, 1 – „mažiausiai motyvuojantis veiksnys“

**Personalo kūrybiškumo skatinimo dažnis.** Kiekybinio tyrimo rezultatai rodo, kad *dažniausiai* vadovybė darbuotojus skatina už *iniciatyvą ir naujų idėjų siūlymą*, tuo tarpu technologijų ir valdymo procesų tobulinimas skatinamas rečiausiai (žr. 34 lent.).

Nustatyta, kad daugeliu atveju *labiau skatinami už kūrybiškumą jaučiasi vadovai*, nei darbuotojai, neturintys pavaldinių (nesantys vadovais). Vadovų nuomone, dažniausiai jie yra skatinami už *naujų idėjų siūlymą, iniciatyvą, projektų kūrimą (plėtojimą), valdymo procesų tobulinimą*. Pavaldinių, kaip ir vadovų, nuomone, dažniausiai jie yra motyvuojami už *iniciatyvą, naujų idėjų siūlymą*. Tik už *valdymo procesų tobulinimą ir papildomą mokymąsi* (didžiausias įverčio atotrūkis) darbuotojai jaučiasi labiau skatinami nei vadovai (žr. Priedas 4, 1 pav.).

34 lentelė. Personalo kūrybiškumo skatinimo dažnis

Darbų / iniciatyvų rūšys	Vidurkis*
Naujų idėjų siūlymas	3,97
Iniciatyva	4,03
Projekto kūrimas ir (arba) plėtojimas	3,84
Papildomas mokymasis	3,84
Bendradarbiavimo ryšių kūrimas su potencialiais klientais, partneriais ir pan.	3,47
Darbo sąlygų tobulinimas	3,82
Produkcijos tobulinimas	3,50
Technologijos tobulinimas	3,03
Valdymo procesų tobulinimas	3,32
<b>Bendras įvertis (vidutinė reikšmė):</b>	3,65
<b>Nuokrypis:</b>	0,334

\* kur: 6 – „visada skatinama“, 5 – „dažnai“, 4 – „vidutiniškai“, 3 – „retai“, 2 – „niekada“, 1 – „to nedarau“

**Motyvai, skatinantys dirbti papildomai.** Analizuojant motyvus, skatinančius dirbti papildomą darbą, buvo skiriamos *trys motyvų grupės: asmeniniai, grupiniai ir organizaciniai*. Tarp *asmeninių motyvų* dirbti papildomai labiausiai skatina noras gauti *didesnį atlyginimą*, tuo tarpu moralinis pasitenkinimas ir didelė atsakomybė darbuotojus skatina mažiausiai. Analizuojant *grupinių motyvų*, skatinančių dirbti papildomai, grupę, paaiškėjo, kad noras palengvinti kitų darbą *mažiausiai* skatina dirbti papildomai. *Noras patobulinti paslaugas* iš *organizacinių motyvų* grupės labiausiai veikia darbuotojus, tuo tarpu noras tobulinti valdymo procesus – mažiausiai (žr. 35 lent.).

35 lentelė. Motyvų, skatinančių dirbti papildomai, vertinimas

Motyvai	Vidurkis*	Motyvai	Vidurkis*
<i>Asmeniniai:</i>		<i>Grupiniai:</i>	
Noras pasilengvinti darbą	2,08	Noras palengvinti kitų darbą	1,50
Gauti didesnį atlyginimą	2,47	Pagerinti darbo sąlygas	1,79
Moralinis pasitenkinimas	1,95	Padidinti darbo našumą	1,79
Profesinė ambicija	2,13	<i>Organizaciniai:</i>	
Didelė atsakomybė	1,82	Patobulinti paslaugas	2,03
Pomėgis (įdomus darbas)	2,18	Patobulinti technologiją	1,71
		Patobulinti valdymo procesus	1,66
<b>Motyvų, skatinančių dirbti papildomai, bendras įvertis (vidutinė reikšmė):</b>			1,86

\* kur: 3 – „labai skatina“, 2 – „skatina“, 1 – „beveik neskatina“, 0 – „visiškai neskatina“

Nustatyta, kad *asmeniniai motyvai darbuotojus motyvuoja kur kas labiau*, nei organizaciniai ar grupiniai (žr. Priedas 4, 2 pav.). Lyginant **grupės motyvus, skatinančius dirbti papildomai**, tarp skirtingų darbuotojų grupių, matyti, kad atlikti papildomą darbą *vadovus labiausiai motyvuoja organizaciniai motyvai, o pavaldiniai dirbti papildomai mieliau sutinka dėl asmeninių motyvų* (žr. Priedas 4, 2 pav.).

**Kodas: Sunkumai (trūkumai).** Tiriant personalo kūrybiškumo motyvavimą kokybinės analizės būdu, identifikuoti tokie **sunkumai**: išorinių motyvavimo priemonių, kaip įrankio, vadovams trūkumas; dalies darbuotojų abejingumas įmonės veiklai bei bandymas atrasti būdus pažadinti emocinį įsitraukimą (aistrą darbui):

*... kad aš turėčiau daugiau motyvavimo instrumentų. <...> Jeigu žmogus siūlo, aš turėčiau kuo jį apdovanoti ir... pavyzdžiui, duoti 10 eurų. Arba dar kažką. <...> Būtų paprasčiau organizuoti žmones ir viskam anksčiau pasakytam <klausimas apie motyvavimo veiksmus B.2.4.> (R2: 319–324)*

Kokybinio tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojų kūrybiškumą demotyvuoja **neproporcingas pajamų ir darbo apimčių paskirstymas** tarp skirtingų valstybių padalinių (papildomai žr. Priedas 10):

*... čia esminis klausimas, kas yra „reali situacija“. Todėl kas šiandienai tai, kuo užsiima... t. y. finansinis rezultatas, kuris matomas Lietuvos organizacijos ataskaitoje, klaipeidietiškoje, – jis neatvaizduoja visų funkcijų, kurios vykdomos ofise. (R1: 226–229)*

Apie 30 proc. administracijos darbuotojų neateina į susirinkimus, kuriuose pristatoma organizacijos veikla:

*Manau, kad apie 30 proc. nesirūpina (R2: 91)*

*Čia pas mus visi yra „baltosios apykablės“. Nėra „mėlynųjų“. Čia kiekvieną galima užvardinti kaip vadovą, kas sėdi šiame pastate. Kiekvienas turi savo atsakomybės zoną... (R2: 96–98)*

*... susiję su personalo pritraukimu, ir su planavimu. Bet dabar kompanija susiduria su šiais sunkumais, t. y. kaip užimti pagrindines pozicijas. (R1: 15–17)*

**Emocinis įsitraukimas (aistra darbui).** Vertinant darbuotojų emocinio įsitraukimo atlikti atitinkamus darbus veiksnį, kiekybinio tyrimo būdu nustatyta, kad **projektinė veikla ir dalyvavimas mokymuose** sukelia didžiausią respondentų emocinį įsitraukimą, o kita veikla ir kasdieniai darbai mažiausiai skatina dirbti (žr. 36 lent.).

36 lentelė. Emocinio įsitraukimo (aistros darbui) vertinimas

Darbų rūšys	Vidurkis*
Kasdieniai darbai	3,74
<b>Projektinė veikla</b>	<b>4,21</b>
Darbas komandose	4,00
<b>Dalyvavimas mokymuose</b>	<b>4,08</b>
Dalyvavimas stažuotėse	3,84

Darbų rūšys	Vidurkis*
Kita veikla	2,42
<i>Bendras įvertis (vidutinė reikšmė):</i>	3,715
<i>Nuokrypis:</i>	0,656

\* kur: 5 balai – „stiprus emocinis įsitraukimas“, 4 – „vidutinis“, 3 – „silpnas“, 2 – „visiškai nėra emocinio įsitraukimo“, 1 – „tokio darbo neatlieku“.

Daugelio aspektų vadovų emocinis įsitraukimas yra mažesnis, nei darbuotojų. Tik darbas komandose ir projektinė veikla labiau įtraukia dirbti vadovus, nei jų pavaldinius (žr. Priedas 5, 1 pav.).

### 2.3. Kūrybiškumo mokymas(-is), persimokymas ir kūrybinių įgūdžių formavimas

Kitas iš personalo kūrybiškumo valdymo aspektų apima kūrybiškumo mokymą(-si), persimokymą bei kūrybinių įgūdžių formavimą (žr. 37 lent.).

37 lentelė. Kūrybiškumo mokymo(-si), persimokymo ir kūrybinių įgūdžių formavimo submatrica

Kategorijos	Kodai	Subkodai	
2.3. Kūrybiškumo mokymas(-is) ir persimokymas, kūrybinių įgūdžių formavimas	Mokymai ir persimokymas	Personalo mokymų proceso valdymas	
		Mokymų politika	
		Mokymai (kūrybiškumo lavinimas)	
		Mokymai lyderiams	
		Mokymai konsultantų pagalba	
		Mokymai tiekėjų pagalba	
		Darbuotojo samda pagal „teisingą požiūrį“ (nebijojimas bandyti, rizikuoti)	
		Persimokymas atsižvelgiant į išorinės aplinkos pokyčius	
	Kūrybinių įgūdžių formavimas	Kūrybinių įgūdžių poreikis	
		Kūrybinių įgūdžių formavimas (Danija – Centrinis biuras)	
		Kūrybinių įgūdžių formavimas (Lyderių „auginimas“)	
		Kūrybinių metodų naudojimas	
	<b>Subkodų suma:</b>		<b>12</b>

#### Kodas: Mokymai ir persimokymas

Tiriamos organizacijos personalo kūrybiškumo valdymo pozicija rodo, kad keičiasi požiūris į darbą, matosi perėjimas nuo *instrumentinio* prie *šventojo, sakralinio* kasdienio darbo supratimo:

*Žmogus turi atrasti save, net ir pačioje organizacijoje.* (R6: 57)

*Nebereikia mums tų robotų viduje. Žmonės yra tam, kad jie mąstyty.* (R6: 65–66)

Būtų nekorektiška, nelogiška rūpintis asmeniniu personalo tobulėjimu nesant gebėjimui pasiekti bendros vizijos ir bendrų intelektualinių modelių, kurie galėtų padėti lokalius sprendimus priimantiems asmenims (Senge, 2006, 2014). Analizuojant personalo mokymų proceso valdymą kokybinio tyrimo būdu nustatyta, kad organizacijoje egzistuoja **mokymų politika** Grupės lygmenyje, o personalo mokymo procesas vykdomas centralizuotu būdu (papildomai žr. Priedas 10). Mokymosi, asmeninio tobulėjimo procese žmonės įgyja keletą pagrindinių savybių: jie turi ypatingą krypties požiūrį (kryptingumo jausmą), kurio pagrindu formuojasi jų vizija ir tikslai (Senge, 2006, 2014). Jie geba priimti pokyčius, jiems būdinga tyrinėtojo dvasia, troškimas tiksliau ir giliau suvokti pasaulį. Asmenybės ugdymas skatina atsakingesnę požiūrį į darbą. Tokie žmonės yra iniciatyvesni. Jie mokosi greičiau.

Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijoje naudojama **tyrimo veikla** (angl. *action research*) metodika, apimanti mokslinį, kūrybinį ir patirtinį žinojimus. Tai tarpdalykinio integravimo mechanizmas, kuris jungia ir teorines žinias, ir technologinę veiklą, ir socialinius kontekstus, ir kitas žinojimo, praktinės patirties atmainas, etinius ir estetinius požiūrius, kitas šiuolaikinio žinojimo formas (Augustinaitis, 2010):

*... Dar – patirties pasidalinimas. Ne paprastai, o workshop. Visi suvažiuoja, susirenka. Mes turime kruizinę liniją. Ten vienos paros kelio. Ten tikras kruizinis laineris. Jie turi kruizinį verslą. Užperką salę, atsisėda, plaukia. Kol plaukia, mokymai, žaidimai, aptaria, kviečia konsultantus, aišku. Ir savo skyrius čia yra. (R4: 305–309)*

Toks kūrybinis universalizavimas didina darbo jėgos kūrybiškumą, iniciatyvą ir motyvaciją, tobulina lyderystės ir sprendimų priėmimo mechanizmus, įprasmina socialinius ir ekonominius bei globaliuosius kontekstus veiklos ir vertybių aspektu.

Taip pat atskirai yra vykdomi **mokymai lyderiams**: *...jie <lyderiai> turi savo mokymus. Kad jie augina lyderius – tai taip. (R4: 321)*

Tyrimo duomenimis, personalo kūrybiškumo mokymo procesas vykdomas ir organizacijos išorinės aplinkos **suinteresuotųjų** (tiekėjų, konsultantų) **pagalba** (papildomai žr. Priedas 10):

*Mes su tiekėjais dirbdami, irgi gauname tam tikrą informaciją konsultacijų pagrindu. (R5: 296)*

Nustatyta, kad mokymai, kuriuos realizavo **konsultacinė organizacija, nepasitvirtino** dėl informacijos pateikimo ir priėmimo trukdžių (žr. Priedas 11). Tokiu būdu, kaip pasekmė, atsirado **vidinio ugdymo konsultanto** pozicija:

*Nes, galbūt, buvo neiškalbėti (neišaiškinti) mūsų lūkesčiai ir tai, ką jie gali duoti. Arba atvirkščiai: jų informacijos davimas, nesupratus auditorijos galimybių priimti. Čia buvo labai daug priežasčių. Dėl ko mes priėjome prie savo vietinio darbuotojo kaip mokymų konsultanto. Buvo nereikalingos informacijos davimas, arba kalbėjimas kitame lygyje. Ta pati terminologija. Jeigu pradėsi vien tik terminais sakyti, pasakys: „Eik tu...“ Nebuvo pritaikyta prie auditorijos. (R5: 288–292)*

Anot J. Antony'o (2016), kūrybiškumo ugdytojai nėra tipiniai kūrybiškumo mokytojai; jie leidžia maksimizuoti savo klientams jų natūralias savybes dalyvaujant galių suteikimo procese. Jie nerekomenduoja taikyti konkrečius metodus klientui, bet tik padeda kurti individualias problemų sprendimo taktikas (Jatkauskienė ir kt., 2008; Lasocińska ir kt., 2016).

Ištyrus personalo kūrybiškumo mokymų klausimą kiekybinio tyrimo būdu, nustatyta, kad *dažniausiai* vyksta *kompetencijų tobulinimo* ir *darbo grupėse mokymai (kursai)*, o *mokymai kūrybinio mąstymo įgūdžių gerinimo* tematika vyksta *rečiausiai* (žr. 38 lent.).

38 lentelė. Personalo kūrybiškumo mokymų dažnumas

Mokymų sritys	Vidurkis*
Asmeninio kūrybinio potencialo atskleidimas ir (arba) didinimas (savirealizacija, streso valdymas ir kt.)	2,368
Kūrybinio mąstymo įgūdžių gerinimas, kūrybinių metodų naudojimas	2,237
Kompetencijų tobulinimas, didinimas	<b>2,895</b>
Darbas grupėse, komandose (santykių psichologija)	2,789
<i>Bendras įvertis (vidutinė reikšmė):</i>	2,572
<i>Nuokrypis:</i>	0,318

\* kur: 6 – „dažniau, negu 6 kartus per metus“, 5 – „5–6 kartus per metus“, 4 – „2–4 kartus per metus“, 3 – „kartą per metus“, 2 – „rečiau negu kartą per metus“, 1 – „niekada“.

Darbuotojo samda pagal „*teisingą požiūrį*“ (nebijojimas bandyti, rizikuoti):

*Aš asmeniškai vadovaujuosi tokiu požiūriu: įgūdžiai įgūdžiais, bet, visų pirmiausia, žmogų įdarbinam kaip asmenybę, o įgūdžius galima išmokyti. Iš tikrųjų, nė vienas kolega buvo įdarbintas... tas vadinamasis Attitude (požiūris, nuostata, pozicija). Teisingas požiūris, o visą kita mes galime išmokyti, kaip mes norime, kaip mums reikia. Nes įgūdžiai, „atsinešti“ iš kitos įmonės, gali ne visai sutapti su tavo lūkesčiais, poreikiais. (R5: 11–15)*

Persimokymas atsižvelgiant į *išorinės aplinkos pokyčius*:

*Galbūt, yra kažkas, ką mes išvis turime nustoti daryti, ko išvis jau nebereikia daryti. (R1: 49–50)*

**Kodas: Kūrybinių įgūdžių formavimas**

Kūrybiniai įgūdžiai kaip tarpdalykinio integravimo mechanizmas siekia praktinių tikslų – jungia ir teorines žinias, ir technologinę veiklą, ir socialinius kontekstus, ir kitas žinojimo, praktinės patirties atmainas, etinius ir estetinius požiūrius, kitas šiuolaikinio žinojimo formas (Augustinaitis, 2010). Tyrimas atskleidė organizacijos *kūrybinių įgūdžių poreikius*, keliamus personalui – gebėjimas spręsti nestandartines už-

duotis, savęs, kaip asmenybės, savo srities, kaip profesionalo, atradimas, sąmoningas dalyvavimas darbinėje, organizacijos veikloje:

... kartais reikia spręsti nestandartines problemas, kurios reikalauja tam tikrų veiksmų, kažką reikia sugalvoti, nuspręsti. (R2: 10–11)

Žmogus turi atrasti save, net ir pačioje organizacijoje. (R6: 57)

Nebereikia mums tų robotų viduje. Žmonės yra tam, kad jie mąstyty. (R6: 65–66)

Be to, vykdomos „**lyderių auginimo**“ programos, kurias galima priskirti prie personalo kūrybinių įgūdžių formavimo proceso:

Tarp kitko, juos, mano manymu, keičia labai dažnai. Kas neužsisėdėtų vienoje vietoje. Be to, meta į labai tolimas sritis. (R4: 321–323)

P. M. Senge'as (2006, 2014), dirbdamas su organizacijomis, padėdamas įveikti ir valdyti pokyčius jose, išskyrė metanojos, kaip fundamentinio, transcendentinio perėjimo arba pokyčio, reikšmingumą, nes perduodant gilią mokymo(-si) esmę, reikalingas pamatinis sąmonės pakitimas. „Adaptuotas mokymas“ turi būti papildytas „generuojančiu mokymu“, kuris didina kūrybinį žmogaus potencialą.

Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad nagrinėjamoje organizacijoje naudojama ir praktikuojama darbo metu **sąmoningumo metodika** individualiame lygmenyje. Tačiau tai vykdoma tik užsienio filiale (ne Lietuvoje) (žr. Priedas 11). Taigi galima teigti, kad organizacijoje integruojamas **generuojantis mokymas(-is)**.

Vertinant personalo savarankiško kūrybiškumo mokymosi aspektus nustatyta, kad organizacijos darbuotojai dažniausiai **mokosi praktiškai naudoti kūrybiškumo skatinimo metodus**, tuo tarpu domėjimasis teoriniais pagrindais yra rečiausias (žr. 39 lent.).

39 lentelė. Savarankiško kūrybiškumo mokymasis

Kūrybiškumo mokymosi tipai	Vidurkis*
<b>Domiuosi kūrybiškumo klausimais teoriniu pagrindu – skaitau atitinkamą literatūrą, lankau seminarus, mokymus ir pan.</b>	0,395
<b>Mokausi praktiškai naudoti kūrybiškumo skatinimo metodus ir būdus, t. y. integruoju teorines žinias praktinėje veikloje</b>	<b>0,579</b>
<b>Nuolat naudoju individualius kūrybiškumo skatinimo metodus ir būdus, t. y. esu įgudęs</b>	0,526
<b>Bendras įvertis (vidutinė reikšmė):</b>	0,5
<b>Nuokrypis:</b>	0,095

\* kur: 1 – „taip“, 0 – „ne“.

Kokybinio tyrimo duomenimis, atsižvelgiant į kūrybinių metodų tipų lygius, **individualiame lygmenyje** dažniausiai naudojamas proto šturmo metodas (R2: 135; R2: 142–143); grupiniame lygmenyje – patirties dalinimasis.



*Practice principu pasidaliname kaip ir kas adaptavę, kuris metodas yra tinkamiausias. Tokio darbinės grupės principo aptarimo, pristatymo, parinkimo, vertinimo „tinka ar netinka visiems“.* (R6: 171–173)

**Organizaciniame lygmenyje** Lietuvos mastu naudota korporacijos „Diesel“ taikoma procesų kokybės gerinimo metodologija, kurią galima traktuoti kaip vieną iš kūrybinių metodų (žr. Priedas 11). Kita metodika, skatinanti kūrybiškumą, buvo naudota sprendžiant problemą **tarp skyrių** (papildomai žr. Priedas 11):

*... labiau holistinis paveikslas pas žmones pasidaro ir antras dalykas – vadinamas populiarius žodis ingeidžmentas, kai į seamer teams kviečiami žmonės iš organizacijos, o tiem pastatomas uždavinys. Jiems brain wash’as įvyksta – pažiūrėkit, kaip mes jumis pasitikim, kaip jūs sugebėsit padaryti. <...> Kartais galima pamatyti, kaip žmonės pražysta, jie užsiima kažkokia siaura funkcija, gauna insaitmentą, kuris ganėtinai platus.* (R13: 82–93)

Šį metodą galima traktuoti kaip **paramos kūrybiškumui** organizacijoje išraišką, atsižvelgiant į organizacinės kultūros principus: *Work hard to work smart, tai tie principai išlaikyti buvo.* (R13: 82–93)

Kai kalbama apie persimokymą arba **mokymąsi iš naujo**, reikia pažymėti, kad jis neįmanomas be pačių dalyvių (organizacijos darbuotojų) **aktyvios** pozicijos (Kvedaravičiaus, 2005).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad **techninės srities darbuotojai** mažiau linkę naudotis naujais skirtingo pobūdžio kūrybiniais metodais, tačiau **laikui bėgant ir adaptuojantis savo darbinėje veikloje jie linkę integruoti juos ir taikyti** (žr. Priedas 12).

Anot P. Senge'o (2006, 2014), grupiniuose veiksmuose dažnai pastebima gynybinių pozicijų praktika. Jeigu šis instinktyvus noras nelikviduojamas, jis gali staigiai sumažinti gebėjimą mokytis. Bet jeigu gebama jį įveikti kūrybiškai, gebėjimas mokytis staigiai išauga. Jei grupės nesugeba mokytis, to nepadarys ir organizacija **bendrai**.

### 3.2. Organizacijos kūrybiškumo valdymo organizacinio kapitalo pagrindu tyrimas

Analizuojant organizacijos kūrybiškumo valdymą organizacinio kapitalo pagrindu išskirti **du ryšiai (temos)**, atitinkantys konceptualiaame teoriniame modelyje pateiktas organizacijos kūrybiškumo valdymo sritis – procesų ir IT integralumas, kūrybiškumo parama. Iš viso skiriamos **penkios kategorijos**: procesai ir jų integralumas; IT sistemos ir jų integralumas; organizacinė valdymo struktūra; organizacinė kultūra; įėjimo į organizaciją barjerai (žr. 40 lent.).

40 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo valdymo *organizacinio kapitalo* pagrindu tyrimo matrica

Ryšiai (temos)	Kategorijos	Kodai
<b>3. Procesų ir IT integralumas</b>	3.1. Procesai ir jų integralumas	Procesinis požiūris
		Procesų integralumas ir suderinamumas
		Procesų standartizavimas ir standartizavimo sunkumai
	3.2. IT sistemos ir jų integralumas	IT sistemos, jų programos
		Verslo procesų ir IT integralumas
		Inovacijos Sunkumai su IT
<b>4. Parama kūrybiškumui</b>	4.1. Organizacinė valdymo struktūra	OVS tipas
		OVS pokyčiai
	4.2. Organizacinė kultūra	Organizacinės kultūros formavimas
		Vertybės ir nuostatos
		Tinklai, laisvė Kultūra
	4.3. Įėjimo į organizaciją barjerai	Organizacijos kuriami barjerai
		Potencialaus darbuotojo kuriami barjerai
		<b>Bendra subkoduų suma: 19</b>

### 3. Procesų ir IT integralumas

#### 3.1. Procesai ir jų integralumas

Organizacijų, pasiekusių aukštesnio verslo procesų brandumo lygio, veikla nuolat yra efektyvesnė už organizacijų, kurių procesų valdymo lygis yra žemas, veiklą (McCormack, Johnson, 2001). Todėl vienas iš svarbių empirinio tyrimo aspektų yra verslo procesų valdymo ir šių procesų integralumo lygmuo. Identifikuoti keturi pagrindiniai kodai: procesinis požiūris, procesų integralumas, jų suderinamumas ir standartizavimas (žr. 41 lent.).

41 lentelė. Procesų integralumo submatrica

Kategorijos	Kodai	Subkodai
3.1. Procesai ir jų integralumas	Procesinis požiūris	Procesinis požiūris (yra/nėra)
		Procesų valdymas
	Procesų integralumas ir suderinamumas	Procesų integralumas organizacijos vidinėje aplinkoje (tarp padalinių)
		Procesų integralumas už organizacijos ribų
		Procesų suderinamumas
	Procesų standartizavimas ir standartizavimo sunkumai	Procesų standartizavimas
		Standartizavimo sunkumai
<b>Subkoduų suma:</b>		<b>7</b>

Itin svarbus **sisteminis požiūris į procesus**, reiškiantis, kad tarpusavyje susijusių procesų identifikavimas, supratimas ir valdymas padeda gerinti organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą siekiant tikslų (ISO ES LT 9001:2008). Interviu metu buvo atskleista, kad patys organizacijos darbuotojai buvo inicijavę susitikimus, padėsančius kurti **procesinį suvokimą**, personalo požiūrį, tačiau ši procesinio požiūrio formavimo iniciatyva *nebepraktikuojama* (papildomai žr. Priedas 12):

*Mes buvome bandę patys bendrą iniciatyvą daryti, bet neįgyvendinome jos iki galo. <...> Turėjom mintį, kad kviesti vieną kartą per ketvirtį ar mėnesį, neatsimenu, kažkurį tai darbuotoją iš kito padalinio, kad jie pristatytų, ką jie daro. <...> Tai padeda paskui turėti tokį platesnį vaizdą. <...>, o paskui taip ir numarinom. (R6: 274–279)*

**Procesų valdymas.** Vertinant procesų valdymo klausimą nustatyta, kad organizacijoje daroma skirtingų kryptių statistinė analizė verslo procesų valdymo ir suderinamumo tikslais. Tačiau naudojant išorinius duomenis apie klientus, trūksta konkrečių rodiklių, susijusių su privatumu bei leidžiančių labiau orientotis į klientų personalizavimą (žr. Priedas 13).

Atliekant tyrimą nustatyta, kad **bloga laiko valdymo kokybė**, o tai gali būti nuolat neišsprendžiamų problemų priežastimi:

*Kai kurios problemos niekada nesisprendžia, todėl kad jos išeina iš departamento ribų, tai yra problema ne tik vieno departamento. Paprasčiausiai neužtenka laiko surinkti žmones, o jeigu ten nelabai skaudžiai, tai taip ir gyvena. (R13: 79–81)*

**Kodas: Procesų integralumas ir suderinamumas.** Tiriant procesų integralumo aspektą organizacijoje, identifikuoti du procesų integralumo laukai: pačios *Grupės vidinėje aplinkoje ir už jos ribų*:

*Krūva padalinių dirba vardan to, kad pardavimai sėkmingai vyktų. Viskas čia tvarkoj pas mus. Apskaitos skyrius turi aukščiausius reitingus, būtent kas tame fokuse. Jie, tam tikra prasme, yra reguliuojantis departamentas. Turi laikytis tam tikrų taisyklių ir tam tikros procedūros, visa tai užkraunama žmonėms, jie maksimum daro, kad tiems žmonėms būtų maksimaliai patogų, kuo mažiau rūpesčio. Ir sistema... <...> tai kai kas nuostabiai veikia. (R13: 215–220)*

Kokybinio tyrimo rezultatai rodo, kad Grupėje egzistuoja **procesų integralumas** ir tarp skirtingų šalių (padalinių komunikavimas ir bendradarbiavimas), ir už Grupės ribų (paslaugų tiekimo grandinės kokybės gerinimas) (žr. Priedas 13). Vertinant **procesų suderinamumą** tarp Grupės padalinių nustatyta, kad vykdomi valdymo *procesai turi tarpusavio ryšį ir yra suderinti* (papildomai žr. Priedas 13):

*... mes turime skirtingas darbo strategijas, t. y. kurie galų gale tam tikru momentu susilieja, ir mes ne visada suprantame kaip <lengvas juokas>. (R1: 171–172) ... vyksta nuolatinis bendravimas, ir kaip Kylvio direktoriaus su agentūros direktoriumi Klaipėdoje, taip ir tarp kitų lygių darbuotojais. (R1: 285–286)*

Taip pat tyrimo metu identifikuota, kad tarp Grupės padalinių (dvi Baltijos jūros linijos) *valdymo ir darbų vykdymo procesai darbų koordinavimo kontekste tarpusavyje yra suderinti*:

*Bendradarbiavimas, aišku, yra. Bet čia labai sudėtinga suskirstyta. Yra linija... Kieno ji? Niekieno! Tarkim, kainas nustatome mes. (R4: 136–138) ... kontingento atžvilgiu – daugiausia, aišku, užpildo vokiečiai. <...> Kas lieka – užpildome mes. Užpildė vokiečiai 90-čia proc., 10 proc. užpildome mes. Mes stengiamės surinkti. Mes dirbame vienu metu. (R4: 140–143)*

Tačiau dėl Lietuvos ir Švedijos padalinių struktūrų specifikos ir skirtumų ten valdymo procesų suderinamumas yra *blogesnis* (žr. Priedas 14). Kita vertus, nustatytas Grupės *valdymo procesų nesuderinamumas vadovavimo srityje*, kur identifikuotas *dvigubo pavaldumo* veiksnys:

*... <darbuotojus> įdarbina jų generalinis, bet visus vidinius darbus jie derina Grupės centriniame ofise. Ir gaunasi, kad jie turi pagrindinį vadovą čia, o šitas, gaunasi, pasako, bet nepriima sprendimų. Mes turim šitas tvarkas apibrėžti bendrai. Jeigu pas mane 5 padaliniai, ir jie turi penkis vadovus tenai, tai realiai neina sustruktūrizuoti tų kitų procesų, kurie aprašytų bendruomenės bendrą tvarką, kad būtų gražiai ir tvarkingai. Išbalansavimas kai kuriais atvejais. (R6: 116–120)*

Taip pat valdymo procesų suderinamumui neigiamą įtaką daro *sprendimų priėmimo konfliktas dėl teisės aktų skirtumų* skirtinguose padaliniuose (valstybėse) (žr. Priedas 14). Neaiškumas dėl vykdomo visos Grupės *restruktūrizacijos* proceso taip pat veikia valdymo procesų suderinamumo klausimą. Tačiau šis veiksnys yra laikinas (žr. Priedas 14).

Tyrimo metu išaiškėjo, kad *laivybos* (kaip teikiamų paslaugų) srityje visiškai valdymo procesų suderinamumas Grupės kontekste yra *neįmanomas*:

*<...> mūsų teikiama paslauga yra kitokia, kad integruoti... aš pasakysiu taip: tam tikri procesai yra integruoti ir yra vienodi – tendering, t. y. pirkimų, sąskaitų akceptavimas, su tam tikrom išlygom sąskaitų akceptavimas. Nes pas mane... užsienyje žmonės sėdi ant laivų. O mes padarėm... kad neatsidarys žmonės laive padoriai – užims daug laiko. Tam tikri procesai yra integruoti, vienodi, unifikuoti. Tam tikri procesai yra skirtingi. Vieningumo net aš nelabai matau galimybių. (R5: 509–514)*

Detalizuojant procesų suderinamumo ir integralumo aspektą buvo analizuojami tokie *procesinio valdymo kokybės rodikliai*: 1) užsakymų įvykdymas laiku; 2) komunikacija tarp padalinių; 3) klaidos (brokas). Nustatyta, kad darbuotojai labiausiai pastebi gerus užsakymų vykdymo terminus, tuo tarpu *komunikacija tarp padalinių bei klaidų (broko) klausimai* reikalauja dėmesio (žr. 42 lent.).

42 lentelė. Rodikliai, nurodantys žemą procesinio valdymo kokybę

Rodiklių tipai	Vidurkis*
Nespėjama įvykdyti užsakymų laiku	<b>1,74</b>
Daug klaidų (broko)	<b>1,50</b>
Silpna komunikacija tarp padalinių	1,18
<i>Bendras įvertis (vidutinė reikšmė):</i>	1,47
<i>Nuokrypis:</i>	0,28

\* kur: 2 – „tikrai taip“, 1 – „iš dalies“, 0 – „tikrai ne“

**Kodas: Procesų standartizavimas ir standartizavimo sunkumai.** Norint skatinti kūrybiškumą organizacijoje būtina suteikti darbuotojams *daugiau laisvės vykdant darbo užduotis („kaip“ daryti)*. Autonomija procesams sustiprina kūrybiškumą, nes suteikia žmonėms laisvės.

Vertinant **procesų standartizavimo** aspektą organizacijoje nustatyta, kad nagrinėjamos organizacijos teikiamos paslaugos yra **stipriai standartizuotos ir reglamentuotos** dėl jų specifikos: pirma, tai yra laivybos sritis, o antra, transportavimo paslaugų kokybė priklauso nuo kelių valstybių (padalinių) procesų suderinamumo veiksnio ir standartizavimo būtinybės. Tai įgalina siekti bendros aukštos paslaugų teikimo kokybės:

*... kad paslaugos standartas ir Klaipėdoje, ir Kylyje būtų vienodai aukštas. Nes yra supratimas, kad žmogui, perkančiam kelto bilietą, nesvarbu, kad tai du skirtingi miestai, du skirtingi ofisai skirtinguose galuose, t. y. teikiama viena paslauga. (R1: 282–285)*

Krovinių transportavimo ir keleivių transportavimo paslaugos turi savo specifiką ir jų standartizavimas skiriasi. Keleivių transportavimo paslaugų standartizavimo procesas yra **paprastesnis ir labiau unifikuotas** visos Grupės mastu:

*... yra sava gabenimų specifika, t. y. yra tam tikra specifika, kuomet gali būti tam tikri standartai ir jie egzistuoja. Bet kada mes kalbame, pavyzdžiui, apie pokyčius grafike, klientas turi sužinoti anksčiau. (R1: 326–329) Čia <krovinių pervežime> yra bendros rekomendacijos, bet standartų nustatymas kol kas yra sudėtingas, nes labai skirtingos specifikos šiame versle, lyginant su keleivių transportavimu. (R1: 333–335)*

Nustatyta, kad laivybos procesai įstatymų aspektu **griežtai reglamentuoti ir standartizuoti** (žr. Priedas 14). Be to, paslaugų tiekimo **standartus nustato ir reguliuoja** Centrinės buveinės (Danijoje) vadovybė, t. y. **centralizuotai**:

*... tokie skyriai kaip Finansų, Komunikacijos, Jūriniai standartai, Saugumas, Training and Development, Personalo skyrius ir Jūrinio personalo skyrius, t. y. tai žmonės, kurie daro paslaugas tik... darbuotojams, sakykim, Klaipėdos ofiso, bet jų darbo standartai reguliuojami Pagrindinio ofiso. (R1: 195–198)*

**Standartizavimo sunkumai.** Tyrimo rezultatai rodo, kad procesų, paslaugų standartizavimas Grupės mastu sunkiai įgyvendinamas dėl geografinių rinkos skirtumų, t. y. skirtingų regionų (valstybių) vartotojai skiriasi tarpusavyje *pajamingumu*, todėl ir taikomos skirtingos kainodaros, paslaugų kokybės lygio strategijos. Dėl skirtingų regionų (šalių) *vartotojų preferencijų* Grupės kainodaros procesų standartizavimas yra sunkiai įgyvendinamas. Tačiau gali būti *pasiūlymas* daryti nekaupiamąją kortelę, nes pats respondentas pasakė, kad lietuviams nuolaidos yra svarbiausias pirkimo veiksnys. Paslaugų standartizavimo procesui trukdo ir skirtingų regionų vartotojų grupių *mentalitetas* (žr. Priedas 15). Tyrimo rezultatais Grupės vadovybė *siekia paslaugų standartizavimo* dėl bendro prekinio ženklo pozicionavimo palaikymo:

*Žmonės mus lygina, nes mes esame vienas prekinis ženklas. Ir žmogus, plaukęs tarp Kopenhagos–Oslo, jis tikrai nejaus tų pačių paslaugų tarp Lietuvos–Švedijos. Nes yra visiškai kitas konceptas. Ir žmogus gali pasakyti: „Aš plaukdamas nusivyliau“. (R5: 274–276) Čia bus Grupės bendras projektas. Tokios idėjos yra, bet mes Grupės mastu bandome suderinti vienodą požiūrį. Tą mes jau darome 5 metus. (R5: 259–260)*

Atliekant tyrimą išaiškėjo dar viena problema – *griežti laivybos procesų standartai gali neigiamai veikti Grupės pajamų dydį* (žr. Priedas 15).

### 3.2. IT sistemos ir jų integralumas

Analizuojant organizacijos kūrybiškumo valdymą IT sistemų ir jų integralumo matmeniu, išskirti *keturi kodai*: IT sistemos ir jų programos, verslo procesų ir IT integralumas, inovacijos bei sunkumai IT srityje (žr. 43 lent.).

43 lentelė. IT sistemų ir jų integralumo submatrica

Kategorijos	Kodai	Subkodai	
3.2. IT sistemos ir jų integralumas	IT sistemos, jų programos	Darbo vietos organizavimas	
		(„stambus klientas“)	
		Gedimų registravimo sistema	
	Verslo procesų ir IT integralumas	IT programos (buhalterinės programos, CRM, „Seabook“, „Sertica“, „Citrics“ ir kt.)	Verslo procesų ir IT integralumas
			Atsikartojantys procesai
	Inovacijos	Naujas ryšys	„Debesų“ technologijos
			Netikslingas lėšų panaudojimas IT
	Sunkumai su IT	Sunkumai su IT	Sunkumai su debesų technologijomis
			Sunkumai personalo darbo organizavimo, pardavimų valdymo srityje
			Sunkumai finansų valdymo (apskaitos) srityje
			Sunkumai laivybos srityje
	<b>Subkoduų suma:</b>		<b>12</b>

**Kodas: IT sistemos, jų programos.** Vertinant IT sistemų aspektą organizacijoje nustatyta, kad IT specialistai dirba tinkliniu būdu, tarp jų ir Klaipėdos IT darbuotojai savo veiklą vykdo *globaliai*, visos Grupės mastu (papildomai žr. Priedas 16):

*IT išvystytos neblogai, pati infrastruktūra. Kas valdo serverius, tai suorganizuota, padaryta neblogai, normaliai.* (R4: 183–184) *Yra, sakykim, laivų specifika, darbo programų specifika, tas pats CRM <...> Buhalterinės...* (R2: 41; 44)

Darbo vietų organizavimas IT kontekste turi „*stambiojo kliento*“ tipą. Analizuojant turimas *IT sistemas* organizacijoje nustatyta, kad Grupėje egzistuoja gedimų registravimo sistema, terminalo valdymo sistema (GTMS), taip pat naudojamos skirtingos IT programos, susijusios su įvairiais valdymo procesais (buhalterinės programos, CRM, „Seabook“, „Sertica“, „Citrics“ ir t. t.). Naudojamos *IT programos*, susijusios su apskaitos valdymu, santykių su klientais valdymu, laivybos procesų valdymu ir kitos (žr. Priedas 16).

**Kodas: Verslo procesų ir IT integralumas.** Atliekant tyrimą nustatyta kompliktuota *problema*, susijusi su IT programos ir laivybos valdymo procesų suderinamumu ir integralumu:

*... ji <antra IT programa laivybos valdymui> sukurta kompanijos konkurentės. Buvo nupirka. Tai – naminė programa. Tai ne Microsoft programa, o namų. Ir visų pirma, ji turi praities krūvį, nes toje kompanijoje buvo vienaip aktualu, o šioje kompanijoje – kitaip aktualu. Vietiniai programistai kažką daro. Nėra nei vieno žmogaus, kuris žinotų ją pilnai. Nes tai pakankamai didelė sistema. Ji valdo laivų kryptis (tvarkaraštį), booking sistemą. Ten viskas kombinuota. <...> Todėl yra tam tikrų sunkumų darbe su ja.* (R4: 21–29)

**Atsikartojantys procesai.** Taip pat nustatyta, kad organizacijoje finansų valdymo, pirkimų procesai IT sąryšyje *atsikartoja ir dubliuojasi* (žr. Priedas 17).

**Kodas: Inovacijos.** Tiriant kūrybiškumo valdymą inovacinio kapitalo pagrindu identifikuoti du tyrimo kodai: inovacinis naujasis ryšys laivybos srityje ir „debesų“ technologijų naudojimas (papildomai žr. Priedas 17).

***Inovacijos (naujas ryšys):***

*Dabar bandysime naują technologiją 100 km krantas–jūra, kaip jis tai paveiks: ar pagerinsime kokybę klientui. Jeigu mes sugebame pagerinti kokybę klientui, kodėl gi mums patiems tuo nepasinaudojus, nepasistačius dar vieną anteną tam reikalui? Čia matysime.* (R5: 474–477) *Čia jau licencijuota veikla...* (R5: 481) *Iš Danijos. Mes dirbame su užsienio firma. Lietuviai... ne, ne.* (R5: 485)

***Inovacijos („debesų“ technologijos):***

*R2 – Tai vėlgi inovacijos, nes kada tai buvo vienos kompanijos rėmuose, šie laikai po truputį praeina. Dabar visi išeina tenai – į „debesis“. T. y. kai kuriuos servisus galima patalpinti tenai. (R2: 159–161) Kartais net brangiau laikyti pas save. Bet tada yra kitų pliusų – nereikalingi vietiniai darbuotojai, t. y. galima mus visus atleisti ir persikraustyti į „debesis“, mokėti kažkam. (R2: 166–167)*

**Kodas: Sunkumai su IT.** Analizuojant procesų ir IT integralumo, suderinamumo klausimą identifikuota sunkumų *penkiaais aspektais*: netikslingas lėšų panaudojimas informacinių technologijų srityje; sunkumai su „debesų“ technologijomis; sunkumai personalo darbo organizavimo, pardavimų valdymo srityje; sunkumai finansų valdymo (apskaitos) srityje; sunkumai laivybos srityje. Toliau detalizuojamas kiekvienas iš paminėtų aspektų.

***Netikslingas lėšų panaudojimas.*** Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacija netikslingai, neveiksmingai išnaudoja finansines lėšas IT valdymo srityje:

*Apskritai Grupėje paskelbta didelė iniciatyva dėl digitalization <skaitmenizacijos>. Supratome, kad atsilieskame šioje srityje visais parametrais. (R4: 157) Man atrodo, kad Generalinis vadovas nesupranta, kas vyksta su IT. Ir jie tuo naudojami, tiesiog renka pinigus. Bent aš turiu tokią nuojautą. (R4: 171–172) ... sėdi krūva žmonių ir niekas nevyksta. Žmonių daug, o rezultatų mažai. Mano nuomone. (R4: 174–175) Technologijos – tai technologijos, jomis reikia mokėti naudotis. (R4: 177)*

***Sunkumai su „debesų“ technologijomis.*** Identifikuoti tam tikri sunkumai dėl naudojimosi debesų technologijomis: organizacijoje naudojamą programų paketą sudėtinga perkelti į „debesis“ dėl nesuderinamumo su IT pasaulinės rinkos lyderiu „Microsoft“. Grupė patiria finansinių išlaidų dėl sudėtingo ir komplikavimo perėjimo į „debesis“ (žr. Priedas 18).

***Sunkumai personalo darbo organizavimo, pardavimų valdymo srityje.*** Vertinant IT naudojimą ir procesų valdymą nustatyta, kad IT sistemos turi nemažai trūkumų, apsunkinančių personalo darbo procesus, klientų komunikavimą su organizacija, vartotojų poreikių tenkinimą (vartotojo personalizavimą). Be to, IT pardavimo valdymo programos trūkumai neleido organizacijai ilgą laiką naudoti kryžminio pardavimo metodų bei iki šiol *apsunkina pardavimų laive apskaitos procesus* (žr. Priedas 18).

***Sunkumai finansų valdymo (apskaitos) srityje.*** IT programinės įrangos trūkumai apsunkina finansų valdymo (apskaitos) procesus Lietuvos padalinyje, nors jis prisideda prie globalaus Grupės finansų valdymo (žr. Priedas 19).

***Sunkumai laivybos srityje.*** Darbo procesų vykdymą ir valdymą organizacijos laivybos aspektu apsunkina silpnas ir mažai pajėgumų turintis bei kartu brangus palydovinis ryšys. Tyrimo rezultatai rodo, kad sunkumai su darbine IT programa (Seabook) trukdo veiksmingai valdyti kainodaros procesus, nustatyti kainą; tai daro *neigiamą įtaką pelno maksimizavimo procesui* (žr. Priedas 19).



#### 4. Parama kūrybiškumui

Analizuojant paramą kūrybiškumui organizacijoje išskirtos *trys kategorijos*: organizacinė valdymo struktūra (OVS), organizacijos kultūra, įėjimo į organizaciją barjerai (žr. 44 lent.).

44 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo paramos submatrica

Kategorijos	Kodai	Subkodai
4.1. Organizacinė valdymo struktūra	OVS specifika	Hibridinė matricinė OVS
		Kryžminės funkcijos
		Komandų taikymas
		Pagal funkcijas suskirstyta
	OVS pokyčiai	Restruktūrizacija
		Centralizacija
4.2. Organizacinė kultūra	Organizacinės kultūros formavimas	Sąmoningas formavimas (metodika)
		Organizacinės kultūros pokyčiai ir pasipriešinimas
	Vertybės ir nuostatos	Rytų filosofijos taikymas Vakarų verslo valdymo procese
		Sąmoningumo praktika
		Vertybių ir nuostatų pokyčiai
		Aistra darbui
		Nuolatinis mokymasis
		Teisingas požiūris
	Tinklai, laisvė	Komunikaciniai tinklai
		Bendravimas ir bendradarbiavimas nestandartinėje aplinkoje
		Laisvė
		Mažiau kritikos
		Klaidų toleravimas
		Komandų dvasia
	Kultūra	Laiko valdymas
		Fizinė erdvė
		Kultūros pokyčiai
	4.3. Įėjimo į organizaciją barjerai	Organizacijos kuriami barjerai
Finansinis veiksnys		
Potencialaus darbuotojo kuriami barjerai		Laiko veiksnys
		Patirtis (stereotipai)
<b>Bendra subkodų suma:</b>		<b>27</b>

#### 4.1. Organizacinė valdymo struktūra

Organizacinės valdymo struktūros kategoriją apima *du kodai*: OVS specifika, OVS pokyčiai (žr. 45 lent.).

45 lentelė. Organizacinės valdymo struktūros submatrica

Kategorijos	Kodai	Subkodai
4.1. Organizacinė valdymo struktūra	OVS specifika	Hibridinė matricinė OVS
		Kryžminės funkcijos
		Komandų taikymas
		Pagal funkcijas suskirstyta
	OVS pokyčiai	Restruktūrizacija
		Centralizacija
<b>Subkodų suma:</b>		<b>6</b>

**Kodas: OVS specifika.** Nagrinėjant organizacinės valdymo struktūros tipą ir specifiką tyrimo metu nustatyta, kad Grupė turi *hibridinę matricinę* struktūrą (žr. Priedas 20). Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijoje egzistuoja *dvigubas pavaldumas* (žr. Priedas 20). Nustatyta, kad Grupės OVS transformacija priklauso nuo naujų rinkų (įmonių) įsigijimo, nuo tarptautinės plėtros. Kita vertus, Grupės OVS „Pagalba verslui“ *struktūra suformuota taip, kad lengvai galėtų pajungti naujus verslus* (papildomai žr. Priedas 20):

*Pas mus vienas įsigijimas buvo transformuojantis mus pačius, gal nėra 10 metų, gal 8. Šiaurės jūroje buvo ganėtinai didelė laivybos grupė įsigyta, ir įsigijimas ant tiek didelis, kad mes negalime likti tokie, kokie esame* (R13: 266–268)

**Kryžminės funkcijos.** Dažnu atveju kūrybiškumas reikalauja esminių organizacinių pokyčių, sąmoningos organizacinės struktūros kaitos. Taip, pavyzdžiui, P&G kompanijos atveju buvo sukurtos *kryžminių funkcijų komandos* (CNV – *Corpotate New Ventures*), suteikiant savarankiškumo ir skiriant strateginę užduotį sukurti inovacinius produktus (Amabile, 1998). Nagrinėjamoje organizacijoje (Grupėje) taip pat yra *kryžminių funkcijų komandos* ir kartu egzistuoja kryžminis pavaldumas (žr. Priedas 20). Analizuojant organizacinę valdymo struktūrą nustatyta, kad *departamentus galima skirstyti dviem kryptimis*: 1) bendri padaliniai visai Grupei (nėra geografinio pasiskirstymo); 2) padaliniai, teikiantys paslaugas Lietuvos įmonei (žr. Priedas 21). Kadangi šiuo metu vykdomas visos Grupės reorganizavimas, *keleivių transportavimo srityje funkcinių padalinių valdymas taps centralizuotas* ir bus vykdomas iš Centrinės būstinės, o *krovinių transportavimo srities padalinių valdymas lieka decentralizuotas* (žr. Priedas 21).

**Komandų taikymas.** Matricos tipo organizacinės valdymo struktūros išskirtinis bruožas yra tas, kad organizacijos veikloje nuolatos pasitelkiama specialistų komandų pagalba. P. Senge (2006, 2014) nuomone, yra ryškių pavyzdžių, kai bendras komandos intelekto lygis yra aukštesnis, nei kiekvieno jo nario atskirai; taip galiausiai atsiranda ypatingi gebėjimai atlikti koordinuotus veiksmus. Jei tokia komanda geba mokytis, ji ne tik pasiekia puikių rezultatų, bet ir komandos nariai rodo greitesnę augimą nei bet kokiomis kitomis aplinkybėmis.

Tiriamoje organizacijoje **komandinį darbą galima suskirstyti** taip: 1) skirtingų funkcinių sričių komandos; 2) skirtingų filialų (valstybių) tos pačios funkcinės srities specialistų komandos; 3) komandos skyriuose.

### **1. Skirtingų funkcinių sričių komandos:**

*... kas susiję su pačios organizacijos valdymu: aš esu finansų atstovas, darbinėse grupėse dalyvauju kartais. Ir jeigu tai susiję su apskaitos procesais, su jų optimizavimu. (R6: 70–72) Apie verslo valdymą <konsultacijos> pareina per motininę kompaniją. <...> Aš pati tenai kai kuriuose procesuose esu dalyvavusi. (R6: 160–162)*

### **2. Skirtingų filialų (valstybių) tos pačios funkcinės srities specialistų komandos:**

*Teko sudalyvauti keliuose <grupėse> Poznan mūsų Apskaitos centre, kur sukviečia kelis finansų menedžerius iš didesnių lokacijų. Tiesiog daroma apžvalga, kažkokių procesų dalinimasis, atrenkama bendroji darbinė praktika. Kartu mąstoma, kaip galėtų būti. (R6: 72–74)*

*... jis suinteresuotas tuo, kad žmonės kooperuotųsi, kad jie kartu spręstų užduotis, kad paslaugos standartas būtų vienodai aukštas kaip Klaipėdoje, taip ir Kylyje. (R1: 281–283)*

### **3. Komandinis darbas skyriuose:**

*Back ofiso funkcija, kai kalbam apie business part, verslo, sakykim, tiesiogines funkcijas... kurie rinkoje uždirba pinigus. Ten yra daugiau grupinio darbo. <...> Tai gali būti susieta su taktiniais klausimais, dalis – su strateginiais. (R10: 27–30)*

Taip pat vieno skyriaus komandos nariai gali turėti savitą specializaciją:

*Baltic Region Klaipėdos ofisas. (R2: 33) ... Aš ir mano komanda. Taip, aišku. Kiekvienas turi ne kiek sritį, kiek gilias žinias tam tikroje sferoje. (R2: 38–39)*

Vertinant komandinio darbo naudojimą **strateginio valdymo atžvilgiu**, sudarytų komandų nariai teikia rekomendacijas aukščiausiai vadovybei, o ji priima galutinį sprendimą (žr. Priedas 21). Tyrimo rezultatai atskleidė **komunikacijos trūkumą komandinio darbo** atveju. Tai daro neigiamą poveikį žinių mainams (personalizavimui) komandos viduje (žr. Priedas 22).

**Kodas: OVS pokyčiai: restruktūrizacija, centralizacija.** Tyrimo metu nagrinėjama organizacija buvo transformacijos, restruktūrizacijos, reformų vykdymo procese (papildomai žr. Priedas 22):

*Dabar vyksta reorganizacija, žmonės – kas ką daro, kad visi vienodai būtų apkrauti; kad suprasti dėl ko daroma, ką tu darai ir koks indėlis yra bendrame rezultate (R11: 79–80)*

*Visą laiką pas mus kas nors vyksta, bet Grupės mastu pagrindinis <vaizdas> ilgai nesikeičia. (R13: 273) Visas tas valdymas, struktūra, strategija, formavimas kažkokių idėjų, viskas praktiškai pareina centralizuotu būdu. Mes tampame labiau priklausomi nuo motininės bendrovės. (R6: 223–225)*

Ne tradicinis patronuojančios bendrovės su patronuojamomis įmonėmis, kurios yra visiškai priklausomos nuo centro, modelis tampa *perspektyvesnis augimo požiūriu*, ypač ekonomikos globalizacijos kontekste, o struktūros, kuriomis *grindžiama partnerystė* (aljansai ir laikinos partnerystės susivienijimai) (Drucker, 2007).

*... jeigu yra centralizuota, tai sunku patenkinti visų poreikių. (R6: 422–423) (papildomai žr. Priedas 22)*

Daroma prielaida, kad korporacija (Grupė) *centralizuoja* visas organizacijos jėgas **prieš galimus globalius nuosmukius**. A. Mayeda (2019) teigia, kad Tarptautinis valiutos fondas sumažino pasaulio, euro zonos šalių ekonomikos prognozių optimistiškumą. Prognozuojama, kad 2019 m. augimas vyks lėčiausiu tempu per pastaruosius trejus metus, o tai, savo ruožtu, rodo ekonominio nuosmukio (krizės) grėsmę. Todėl manytina, kad Grupė vykdo centralizacijos procesus dėl galimos ekonominio nuosmukio rizikos (papildomai žr. Priedas 22):

*... mano nuomone, toks neparuoštas sprendimas. Mano nuomone. Viskas labai greitai vyksta. <...> žmonės, kurie čia dirba ilgą laiką, sako, kad tai pirmą kartą Grupės istorijoje, kada štai taip „purto“. Taip paimti ir perpurtyti visą organizaciją... (R4: 63–66) ... aišku, kompanija pakankamai stabili tokiems dalykams. Ir gali surizikuoti ir pabandyti. Bet aš nemanau, kad jie turėjo norą pabandyti. <...> Aš nemačiau, kad būtų taip blogai, kad priimti tokį sprendimą. (R4: 71–74)*

Tyrimo rezultatai atskleidė galimą **restruktūrizacijos priežastį – vidinės IT infrastruktūros trūkumai**:

*... vidinė sistema <IT>... labai lanksti, tačiau gyvenimas, matyt, dar lankstesnis. Ir gaunasi, kad reikia ją <IT sistemą> vystyti, nes yra daug apribojimų, kurie mums labai trukdo. Ir aš manau, kad iš čia auga reorganizacijos „kojos“, nes visą IT skyrių apjungė, išskyrė, o Kopenhagos IT skyrius net į atskirą pastatą persikraustė. (R4: 166–170) ... po reorganizacijos atsirado Smart Date skyrius. (R4: 334–335)*

Analizės rezultatai rodo, kad skirtingų funkcinų sričių skyrių *restruktūrizacija vyksta etapais*, o ne vienu metu (žr. Priedas 22). Nustatyta, kad **organizacijos restruktūrizacija turi du pagrindinius tikslus:**

*Tai yra Grupės sprendimas. Buvo du pagrindiniai tikslai: tai optimizavimas ir proceso standartizavimas. (R6: 309–310)*

**Optimizavimas:** *Jeigu mūsų atžvilgiu Lietuvoje ir Lenkijoje greičiausiai ne taip pigu apskaitos tvarkymo, kitoms bendrovėms, kurios Vakarų šalių, tiek Danija, tiek Švedija, joms, greičiausiai, šiek tiek atpigo. (R6: 310–312)*

**Standartizavimas:** *Vienas iš uždavinių buvo standartizuoti, nes kuo didesnė Grupė... jeigu finansiškai kalbant, jie bando visos Grupės rezultatą sutalpinti, parodyti savo ir visos Grupės rezultatus, kad jie galėtų tinkamai parodyti bendrą Grupės rezultatą. Jinai <apskaita> gali būti maksimaliai standartizuota, kad visur būtų tvarka vienoda. Kuo didesnė Grupė, tuo ji labiau plečiasi.*

*O standartizuoti vietiniai sunkiau. Įsivaizduokite: jums reikia 3 Team lyderius užkrauti informacija, kaip turi būti, ir jie išdeleguoja, dalį funkcijų atlikdami čia, tau reikia tuos 56 išmokyti. Čia yra standartizavimo procesas, kuris buvo ne tiek reikšmingas, bet labai svarbus Grupei. Kad neprarasti kontrolės. Gauti teisingų ataskaitų, teisingą skaičių. Sudėti tvarkingai visų vienodai į tokias pat lenteles. Kuo labiau Grupė plečiasi, dar kažką nusiperka. Pas kiekvieną viskas kitaip atrodo. (R6: 313–321)*

**OVS restruktūrizacijos pasekmės.** Po reorganizacijos, organizacinės valdymo struktūros restruktūrizacijos atsirado *neaiškumas atsakomybės pasiskirstymo* klausimu tarp specialistų. Taip pat nustatytas dar vienas neigiamas restruktūrizacijos poveikis – tai neaiškumas dėl *dvigubo pavaldumo* ir *veiklos organizavimo* procesų (žr. Priedas 23).

#### 4.2. Organizacinė kultūra

Analizuojant organizacinės kultūros aspektą išskirti *keturi kodai*: organizacinės kultūros formavimas; vertybės ir nuostatos; tinklai ir laisvė; kultūra (žr. 46 lent.).

46 lentelė. Organizacinės kultūros submatrica

Kategorijos	Kodai	Subkodai
4.2. Organizacinė kultūra	Organizacinės kultūros formavimas	Sąmoningas formavimas (metodika)
		Organizacinės kultūros pokyčiai ir pasipriešinimas
	Vertybės ir nuostatos	Rytų filosofijos taikymas Vakarų verslo valdymo procese
		Sąmoningumo praktika
		Vertybių ir nuostatų pokyčiai
		Aistra darbui
		Nuolatinis mokymasis
		Teisingas požiūris
		Tinklai, laisvė
	Bendravimas ir bendradarbiavimas nestandartinėje aplinkoje	
	Laisvė	
	Mažiau kritikos	
	Klaidų toleravimas	
	Komandų dvasia	
	Kultūra	Laiko valdymas
		Fizinė erdvė
		Kultūros pokyčiai
<b>Subkody suma:</b>		<b>17</b>

Tyrimas atskleidė, kad nagrinėjamoje organizacijoje sąmoningai kuriama ir plėtojama organizacinė kultūra: *Yra tam tikras žmonių supratimas, kultūra kaip dirba...* (R4: 92)

**Kodas 1: Organizacinės kultūros formavimas.** Grupės organizacinės kultūros vystymas vykdomas remiantis *tikslu* (kaip įvardija respondentas R10), labiau – remiantis *misija*:

... *organizacinės kultūros vystymas: viena iš krypčių yra kompanijos tikslo nustatymas.* (R10: 45) „*We move to all to grow*“. *Lietuviškai sunku išversti, bent mintis yra: mes dirbame tam, kad visi augtų. Arba veikiame, judame, vežame, transportuojame. Esme yra, jei bandysiu semantiškai išdėlioti: mes dirbame ir veikiame šitoje žemėje kaip organizacija ir mes patys save ir kitus auginame, savo klientus, savo tiekėjus. Mes visis kartu, kad augtume. Bet mes neegoistiškai į save tik žiūrime. Svarbu darydami kitiems, darome ir sau, darydami sau, mes darome ir kitiems.* (R10: 53–58)

**Sąmoningas organizacinės kultūros formavimo procesas vykdomas pagal tam tikrą metodiką:** kasmet organizuojama konferencija vadovaujančiam personalui, kuomet pristatomos ir analizuojamos strategijos (*Strategy foarming conference* – R13: 299), vykdomi mokymai, praktiniai užsiėmimai. Po tam tikro laiko atliekamas monitoringas ir tikrinama, kiek ir kas įgyvendinta, kas turi būti puoselėjama toliau (papildomai žr. Priedas 23):

*Visų pirma, tai dažniausiai būna pristatoma menedžmentui, nes kartą per metus Grupės mastu turim Strategy foarming conference, apie 150 darbuotojų važiuoja. Nu ir, tarkim, visos naujos idėjos iš esmės pristatomos tenai.* (R13: 298–300)

**Organizacinės kultūros pokyčiai ir pasipriešinimas.** Nustatyta, kad Grupėje bandoma keisti *personalo požiūrį į darbą*. Tyrimo rezultatais, kompanijoje nemažai darbuotojų dirba kelis dešimtmečius, todėl jų mąstymo būdas darbo atžvilgiu yra *konservatyvus*. Tačiau organizacijos išorinės aplinkos pokyčiai diktuoja organizacinės kultūros elementų (vertybių, nuostatų) kitimo būtinybę (papildomai žr. Priedas 24):

*Šiais metais Strateginėje konferencijoje kalbėjo apie transformaciją. <...> Mąstymo transformaciją. <...> O laivybos verslas labai tradicinis. Žmonės dirba kompanijoje daugelį metų. <...> dirba 20, 30, 40 metų. <...> pripranta mąstyti vienaip* (R1: 34–36) *Ir dabar <...> vadovybė deklaruoja savo norą pakeisti tokio pobūdžio mąstymą į mąstymą „O jeigu mes padarysime dabar kitaip?* (R1: 46–47)

*... kad atrastum kažko įdomesnio kompanijoje?* (R13: 396)

Tai rodo, kad organizacijoje *yra personalo kūrybiškumo poreikis* (daryti „kitaip“) iš vadovybės pozicijos.

**Kodas 2: Vertybės ir nuostatos.** Organizacijoje puoselėjama kultūra veikia organizacijos kūrybiškumą per pagrindines vertybes, prielaidas ir įsitikinimus, kurie tampa gidais „teisingai“ elgsenai (Girdauskienė, 2011). Šio darbo kokybinio tyrimo vertybių ir nuostatų kodo išskirti ir toliau pateikti tokie *subkodai*: Rytų filosofijos taikymas Vakarų verslo valdymo procese; pokyčiai: maksimalus išnaudojimas – koncentracija ir prioritetai; aistra darbui (kaip elgesio modelis); nuolatinis mokymasis; kitos nuostatos.

**Rytų filosofijos taikymas Vakarų verslo valdymo procese.** Tyrimas atskleidė, kad Grupėje keičiasi organizacinės kultūros elementai: vyksta *orientavimosi pokyčiai* – nuo ekonominės naudos pereinama prie socialinių, individualių vertybių ir nuostatų (papildomai žr. Priedas 24):

*Nuo finansinio aspekto nukrypsta prie to, kur link mes einam – kaip žmonės, kaip darbuotojai. Įmonės pozicija keičiasi...* (R6: 20–22) *O dabar labiau orientuota į žmogų, į socialinius tikslus.* (R6: 28)

**Sąmoningumo praktika.** Vienoje organizuojamų Grupės konferencijų, kurioje vyko mokymai naujų strateginių kryptių temomis, prie papildomų mokymų buvo **sąmoningumo naudojimo darbinėje veikloje** mokymai. Galima teigti, kad toks požiūris į korporacijos valdymo aspektus turi Rytų filosofijos elementų, bruožų:

*Aš tikrai žinau, kad praėjus 2 metams, kompanijoje yra žmonių, kurie, sakykim, savo kalendoriuje rezervuoja laiką tokioms Mindfulness praktikoms.* (R1: 87–88)

J. Howkins'as (2010) pabrėžia, kad *atsiskyrimo valdymas* yra toks pat svarbus, kaip ir *tinklų valdymas*. Izoliacijos vadyba leidžia kūrybingam žmogui valdyti savo sąmonę. Tačiau sąmoningumo praktikavimas **Lietuvos mastu nevykdomas**:

*Bendrai, sakykim, žinios, kad tai priimtina, jos, galbūt, nebuvo perduotos tokiu mastu. Ir todėl, kada žmonės neturi žinių, jie... <...> Nevykdo.* (R1: 129–132)

**Vertybių ir nuostatų pokyčiai.** Tyrimo rezultatais nustatyta, kad organizacijoje palaipsniui keičiama nuostata į darbuotoją, į jo efektyvumo ir rezultatyvumo rodiklius. Lietuvos regiono mastu vyraujanti visiško išnaudojimo nuostata keičiama į Grupės deklaruojamą **subalansuotumo** vertybę.

Senas požiūris, kultivuojantis visišką atsidavimą ir pasiaukojimą:

*Tai juk vertybė – kada... vertingas darbuotojas – kada tu dirbi nuo 8 val. ryto ir anksčiau ir iki 10 val. vakaro, net iki 2 val. nakties, ir kuo daugiau tu dirbi, tuo geriau, efektyviau.* (R1: 27–30) *...žmonės mano, kad sėkmė slypi darbo laiko kiekyje, panaudotame darbui, kad tu visą laiką pajungtas, kad visada atsakai į skambučius, laiškus...* (R1: 60–61)

Gyvenimo balansas – **koncentracijos ir prioritetų identifikavimas**:

*Ir dabar vadovybė deklaruoja savo norą... Žmogus turi turėti balansą tarp visų savo gyvenimo sričių. <...> Yra būtina, kad tu vykdydai savo darbą, darai jį gerai dėka to, kad koncentruojasi, kad tu kontroliuoji išorinius dirgiklius ir juos teisingai pasirenki. <...> Ir ne visada bus taip, kad tu koncentruojasi ties tuo, ką darai būtent dabar.* (R1: 66–71)

Grupė suformavo ir deklaruoja, kultivuoja ir praktikuoja šešias **organizacinės kultūros nuostatas (elgesio modelius)** (R13: 191):

1. „Mes rūpinamės“ (angl. *We care*);
2. „Mes aptarnaujame savo klientus su aistra“ (angl. *We serve our customers with passion*);
3. „Mes klausome prieš sprendimų priėmimą“ (angl. *We listen before making decisions*);
4. „Mes darome tai, ką pažadėjome“ (angl. *We do what we say we will do*);
5. „Jeigu mes matome problemą, mes ją išsprendžiame“ (angl. *If we see a problem, we fix it*);



6. „Kiekvieną dieną mes mokomės, vystomės ir tobulėjame“ (angl. *Every day we learn, develop, and improve*).

... 6 biheavioristinės nuostatos, kaip mes darom? Kas mums svarbu? <...> bet svarbiausia būtų šita dalis. <...> ...kas man asmeniškai, kuri labiausiai talpinama samprata – tai „We care“. Jinai tiek daug apima, kad visa kita galima padėti į šalį. (R13: 191–194) (papildomai žr. Priedas 25).

**Aistra darbui.** Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijoje įgyvendinamas naujas elgesio modelis, naujas požiūris, palaikantis **aistros darbui ieškojimą** (papildomai žr. Priedas):

*Šitą vietą, ko gero, Grupė pabandė įskiepyti. Žmonės kai kuriuos dalykus daro su aistra, juos veža, yra entuziazmas 30 kartų daugiau, negu, kuris sėdi savo darbo vietoj. Čia buvo, ko gero, brain washing, pažadinti susidomėjimą klientui. Ir jeigu tai yra mūsų paskirtis, mums kasdien reikia tą daryti, o kodėl tą nedaryti su aistra? Tai bus fine ir klientas tą galu gale pa-jaus. ... gauni tam tikrą soft back iš klientų.* (R13: 207–211)

Nustatyta, kad Grupėje yra dvigubas kliento sąvokos naudojimo kontekstas, kuomet skiriamas vidinis klientas nuo išorinio. *Vidinis klientas* suprantamas kaip pačios Grupės darbuotojas (kito skyriaus, filialo, valstybės), o *išorinis* – Grupės teikiamų paslaugų vartotojas, todėl *aptarnavimas su aistra darbui* traktuojamas **ir išorinių, ir vidinių klientų atžvilgiu** (žr. Priedas 25). Organizacijoje darbo įprasminimo kūrimas, aistros darbui sukėlimas vykdomas darant įtaką darbuotojams ir **emociniu pagrindu** (papildomai žr. Priedas 25).

**Nuolatinis mokymasis.** Dar viena iš pagrindinių organizacinės kultūros vertybių yra nuolatinis mokymasis, kuris pateikiamas personalui **kaip bendras tikslas**:

*Mūsų dabar gera mintis yra: jeigu tu nejudėsi, neprogresuosi, reiškia, tu stovi vietoje.* (R5: 31)  
*Dabar iškeltas bendras tikslas „We move all to grow“. Dabar bent jau gyvename tuo pri-statymu.* (R5: 60–61)

**Teisingas (tinkamas) požiūris.** Taip pat nustatyta, kad organizacija įdarbina tuos žmones, kurių *nuostatos labiau sutampa* su kultivuojamomis ir deklaruojamomis organizacijoje nuostatomis:

*Vis tiek geriau „statyti“ – mokyti žmogų prie tų procesų, kurie egzistuoja šitoje įmonėje, negu priimti kitokį suvokimą... (R5: 17–18) Todėl pirmiau reikalingas teisingas požiūris... (R5: 20)*

Be to, Grupėje sąmoningai pateikiamas požiūris dėl permąstymo, **savęs, kaip darbuotojo, suvokimo įprasminimo**:

*Tau čia ne vieta, tu čia per klaidą? Tu turi tinkamai reaguoti. <...> tu turi pats permąstyti, ar tau čia gerai? Kaip žmogui pirmoje eilėje tau čia gerai, tai tu gali padaryti, kad Kompanijai būtų gerai.* (R6: 36–39)

**Kodas 3: Tinklai, laisvė.** Trečiąjį kodą apima tokie *subkodai*: komunikaciniai tinklai; bendravimas ir bendradarbiavimas nestandartinėje aplinkoje; laisvė; mažiau kritikos; klaidų toleravimas; komandinė dvasia.

**Komunikaciniai tinklai.** Kaip sėkmingą pavyzdį galima pateikti bendrovės „Orange“ vieną iš iniciatyvų – dalyvavimą „vidaus verslumo“ programoje „idClic“. Ji leidžia organizacijos darbuotojams siūlyti savo idėjas veiklos tobulinimui. Iš daugelio idėjų buvo įgyvendinta daugiau kaip 2 300, generuojant daugiau kaip 400 milijonų eurų. Skatinant „vidaus verslumą“ ši bendrovė transformavosi iš tradicinės hierarchinės ir struktūrinės organizacijos į kūrybišką ir atvirą inovacijoms (Ramaswamy, 2010). Tyrimo rezultatais remiantis teigtina, kad nagrinėjamoje organizacijoje yra sukurta vidinė *programa „Idea book“*, kuri atlieka panašią kūrybiškumo skatinimo funkciją kaip ir „Orange“ bendrovėje „idClic“ programa:

*„Idea book“ – <...> kilo nuostabi idėja, bet kuri idėja, <...> Kažkas nusprendė, kad tai nuostabi idėja ir realizuokime ją. Galima ją kažkam „pakabinti“, o galima „nekabinti“. „Pakabinti“ visai agentūrai. Neturi tai didelio populiarumo, bet kažkurį laiką visas šis projektas stipriai vystėsi. (R9: 550–555)*

*Priklauso nuo to, kiek pastangų sudėta. Ir nepaisant to, kad mes esame tokie dideli, mes pakankamai daug darome smulkių dalykų. Gali pasinaudoti visa didele Grupe. Aš matau, kaip mes gauname galimybes jau kaip Grupė. Kažkur tai ir mums norėtųsi paleisti maršrutą, matai ir gaunasi. <...> Sėkmė yra dėl to, kad mes esame tokie dideli. Lietuvoje mes lyg ir maži, o bendrame fone – mes dideli. (R9: 570–575)*

Tačiau ir ne visas geras idėjas kompanija gali įgyvendinti:

*Yra gerų idėjų, bet sunku įgyvendinti, <...> tam tikri valstybiniai trukdžiai, tam tikras pinigų sumas turime įnešti kaip užstatą, kurie nesikerta su mūsų kompanijos politika, yra ne iki galo ištirti dalykai, kurie liečia trečių asmenų dalyvavimą idėjų įgyvendinimui. (R9: 581–586)*

Organizacijoje egzistuoja ir kita programa – tai *„Search book“*, skirta *fiksuoti ir spręsti problemas* (žr. Priedas 25). Be išvardytų programų, egzistuoja *vidinis laikraštukas* bei *vidinis socialinis tinklas*, vienijantys visos Grupės darbuotojus (žr. Priedas 26).

**Bendravimas ir bendradarbiavimas nestandartinėje aplinkoje.** Tyrimas atskleidė, kad tokie socialiniai tinklai, kaip vadovų susirinkimai, įvairūs mokymai, vykdomi ir nestandartinėje (pusiau oficialioje) aplinkoje – laive (žr. Priedas 26).

**Laisvė.** Vienas kūrybiškumą organizacijoje skatinančių veiksnių yra laisvė. Tyrimas atskleidė, kad organizacijoje yra vidutinio stiprumo kontrolė (papildomai žr. Priedas 26):

*Viskas priklauso nuo pavaldumo lygio, bet principu sprendžiant operatyvinius klausimus apribojimų nėra. (R3: 11–12) Aš žinau, ką daryti, kaip daryti. Todėl kuriame savo kompetencijų ribose. (R3: 117–118)*

Kiti kūrybiškumą organizacijoje skatinantys ir remiantys veiksniai yra kritikos minimizavimas, klaidų toleravimas ir komandinio darbo kultūros puoselėjimas.

**Mažiau kritikos:** *Norima parodyti darbuotojams, kad juos nekritikuojant žaidybine forma parodyti esamą situaciją.* (R5: 344–345)

**Klaidų toleravimas.** Nagrinėjamoje organizacijoje yra tam tikras **klaidų toleravimo** laipsnis:

*Taip, įsivėlė klaida ir kaina buvo mažiau savikainos netgi. Natūralu, kad žmonės pirks, bet čia įsivėlė klaida. <...> Būna ir taip; kas nedirba, tas neklysta.* (R5: 393–395)

Vertinant klaidų tolerancijos aspektą kiekybinio tyrimo būdu, nustatyta, kad „kūrybinės klaidos“ (kai daroma „kitaip“, esant leistinai rizikai) *toleruojamos labiau nei sisteminės*, nors ir sisteminės klaidos toleruojamos pakankamai gerai (žr. 47 lent.).

47 lentelė. Klaidų toleravimas

Klaidų tipas	Vidurkis*
Sistemos klaidos	2,421
„Kūrybinės klaidos“	<b>2,789</b>
<i>Bendras įvertis (vidutinė reikšmė):</i>	2,605
<i>Nuokrypis:</i>	0,260

\* kur: 4 – „labai toleruojamos“, 3 – „toleruojamos“, 2 – „silpnai toleruojamos“, 1 – „visiškai netoleruojamos“, 0 – „ignoruojamos“

**Komandų dvasia.** Taip pat nustatyta, kad organizacijoje puoselėjama komandinio darbo kultūra:

*Taip, visą tai turime, tarp kitko. <...> Aišku, tai čia normalu. Team Building. Penktadienį buvo naujametinis vakarėlis <patenkinta intonacija>. Yra ir vasaros šventės... (R4: 234-237) Mokymai Team building'ui skiriami.* (R4: 302)

**Kodas 4: Kultūra.** Šį tyrimo kodą sudaro *trys subkodai*: laiko valdymas, fizinė erdvė, kultūros pokyčiai. Toliau aptariamas kiekvienas iš jų.

**Laiko valdymas.** Tyrimo rezultatai rodo, kad Grupėje deklaruojamas **naujas požiūris į darbo organizavimą**, kuomet darbuotojas gali skirti laiko sąmoningumo praktikoms ir, kaip rezultatas, –koncentruotai ir gerai atlikti reikiamą užduotį:

*... kad tu visada pajungtas, kad tu visada atsakai į skambučius, į laiškus... taip, buvo deklaruota, kad tai, principe, nebūtina. Būtina yra tai, kad tu darai savo darbą, padarai gerai, ir gali kartais net padaryti jį greičiau dėl to, kad koncentruojiesi ties darbu.* (R1: 61–64)

Kita vertus, personalas, kuris yra vidinis paslaugų (finansai) tiekėjas, nuolatos susiduria su **darbų srautų dubliavimusi**, o tai daro neigiamą poveikį laiko valdymo kokybei:

*Nėra nesibaigiantis tas <darbų> sąrašas. Kad visą laiką yra kažkas svarbiau... <...> Tu pats viską planuoji, ir tai yra tos vietos trūkumas. <...> Gaunasi, kad tu esi vidinis paslaugų tiekėjas. Šiandien ateini – tą, tą padarysiu, - o praeis ta diena, aš nė vieno to punkto nepadariau. Nes ateina kiti darbai. Tau kažkas paskambino, kažkas parašė. Tu visiems turi atsakyti – tave pertraukė. Yra nesibaigiantis procesas, kai matai, kad terminas spaudžia, tu darai, ko reikia, nebent jeigu kažkas paskambino, ir sako, kad jam labai skubu, tu dieną visą nustumai į šoną. (R6: 286–292)*

Kiekybinio tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai mano, jog jų tiesioginis vadovas kurti ir plėtoti socialinį sąmoningumą geba kiek geriau, negu valdyti laiką skatinant savo pavaldinių kūrybiškumą (žr. 48 lent.).

48 lentelė. Vadovų gebėjimas kurti kūrybiškumui palankią atmosferą

Vadovo gebėjimai	Vidurkis*
Geba kurti ir plėtoti socialinį sąmoningumą	4,684
Geba valdyti laiką (duoda tinkamą laiko tarpą) skatinant kūrybiškumą	4,526
<i>Bendras įvertis:</i>	4,605
<i>Nuokrypis:</i>	0,111

\* kur: 6 – „labai gerai“, 5 – „gerai“, 4 – „vidutiniškai“, 3 – „blogai“, 2 – „labai blogai“, 1 – „nedaro“, 0 – „nežinau“

**Fizinė erdvė.** Fizinė aplinka bei erdvinis darbo vietų išdėstymas taip pat veikia kūrybiškumą (Maceika ir kt., 2007). Tiriamoje organizacijoje (Lietuvos padalinys) *fizinė erdvė yra atviro tipo*, kuomet darbuotojai yra viename kabinete, jų darbo vietos atskirtos pertvaromis, tačiau darbuotojai gali laisvai tarpusavyje bendrauti ir bendradarbiauti:

*Mūsų ofisas open space stiliuje, taip organizuota – kažkas sėdi nugara, pardavėjai abu sėdi nugarom. Ir pas mane tik vienas žmogus vaikšto, o pas juos – pusė ofiso. Irgi jiems nelabai. (R4: 346–347) Bet, kaip bebūtų, aš svajoju stalą apsukti. (R4: 343)*

Aukštesnio lygmens vadovai turi atskirus kabinetus, tačiau sienos yra stiklinės ir atsiranda atvirumo efektas. Tyrėjos tiesioginio stebėjimo rezultatais, *darbo vietos biuro baldai yra transformuojami ir gali būti pritaikyti pagal darbuotojų poreikį* (reguliuojamas stalų ir kėdžių aukštis): *...tai praktiškai visi tokius turi... Jie reguliuojasi. (R3: 108)*

Be to nustatyta, kad vadovaujantis personalas turi kelias darbo vietas (Lietuvos ir užsienio padaliniuose):

*... aš neturiu nuolatinės darbo vietos. Ten viena, čia viena. <...> Ir Kopenhagoje yra. <...> Man tai patinka. (R2: 383–384)*

Be individualių vietų, reikalingų mąstyti, kūrybingiems darbuotojams reikia tinklinių („priverstinio (drąsesnio) išvalgumo“) vietų socializacijai. Tai erdvės, kurios suteikia „prieiglobstį žinioms“, kur du žmonės gali susitikti neutralioje aplinkoje (patalpų kampuose, koridoriuose, prie kavos aparatų ir t. t.) (Howkins, 2010). Tiriamoje organizacijoje **fizinės erdvės organizavimas yra geros būklės**:

*Čia normalus darbo erdvės organizavimas. Kavos aparatas stovi, šaldytuvas, mikrobangų krosnelė <...> virtuvėlė atskira. Sunku skųstis. (R4: 351–354)*

Respondento pabrėžta, kad Centriniam biure (Danijoje) fizinė darbo erdvė, sąlygos dirbti yra kiek geresnės (yra valgykla):

*Aišku, Kopenhagoje geriau – juos dar ir maitina. Aišku, jie moka simbolinius pinigus. Jie dar turi valgyklą. <...> Pusryčius duoda, pietus. <...> Taip kad jų <danų> kultūra geresnė šiuo atžvilgiu. (R4: 354–356) Mes irgi norime, kad padarytų valgyklą. (R4: 355) Ofisai panašūs, kai kur net blogesni už mūsų. (R4: 356–357)*

Kiekybinio tyrimo metodo būdu vertinant organizacijos kultūrą ir vyraujančią klimata buvo analizuojami tokie aspektai, kaip idėjų ir kūrybinių pasiūlymų skatinimas ir parama, klaidų toleravimas, laisvės veiksnys, vadovų atvirumas, pasitikėjimas, taisyklių aiškumas, žaismingumas ir humoro jausmas, laiko valdymas. Iširta, kad *labiausiai būdinga tarpusavio pagalba, diskusijos ir griežtas organizacijos vertybių laikymasis, o konfliktai, idėjų ir kūrybinių pasiūlymų skatinimas, aiškios taisyklės ir nešališkas vadovavimas būdingi mažiausiai* (žr. 49 lent.).

**Kultūros pokyčiai.** Tyrimo rezultatai rodo, kad nagrinėjama organizacija yra pokyčių stadijoje ir vyksta jos reorganizavimas. Kaip buvo nurodyta anksčiau, vyksta organizaciniai valdymo struktūros pokyčiai, vertybių ir nuostatų (kultūros elementų) pokyčiai, o tai rodo, kad kreipiamas dėmesys į paramos kūrybiškumui kaitą. Be to, **į organizacinius pokyčius bandoma įtraukti visus darbuotojus**:

*Iš paskutinių tendencijų man susidėliojo įspūdis, kad labiau norima ne tiesiai nurodyti kryptį, bet įtraukti kažkokį formavimą, pamąstymą kiekvieno darbuotojo atskirai; pasiekti kažkokių tikslų, kad jisai pasižiūrėtų, ką jis daro. Nebereikia mums tų robotų viduje. Žmonės yra tam, kad jie mąstyti. To atvirumo paliekama labai daug. Siekiama, kad kiekvienas susimąstytų, ką jis daro ir kodėl. (R6: 63–67)*

Sąmoningumo koncepcijos (kaip filosofijos dalies) taikymo bandymai kelia **pasi-priešinimą** (papildomai žr. Priedas 27):

*... daugeliui atstovų, ypač Vakarietiško pasaulio, jiems tai tiesiog yra šokas. T. y. aš turiu skirti savo 10 minučių tam, kad susikoncentruočiau. (R1: 25–27) O ši koncepcija... prieštarauja. Ji aiškina, kad viskam savo laikas, visų pirma; o antra, jeigu tu visgi dirbi koncentruotai, tai tau nereikia skirti tiek laiko. (R1: 31–33) ... t. y. idėja yra tokia, kad žmogus turi turėti visų gyvenimo sričių balansą. (R1: 58–59)*

49 lentelė. Organizacijos kultūros ir klimato veiksniai

Veiksnių tipai	Vidurkis*
Iššūkis	3,63
Motyvacija	3,42
Laisvė	3,58
Idėjų ir kūrybinių pasiūlymų skatinimas ir parama	2,97
Gyvybingumas, dinamiškumas	3,24
Žaismingumas, humoras	3,50
<b>Diskusijos, debatai</b>	<b>3,84</b>
Pasitikėjimas	3,63
Vadovų atvirumas	3,42
Konfliktai	2,18
Nebijojimas rizikuoti	3,21
Duodamas laikas ir erdvė galvoti apie idėjas	3,24
Iniciatyva	3,32
Saviorganizavimas	3,68
<b>Tarpusavio pagalba</b>	<b>4,11</b>
<b>Griežtai laikomasi organizacijos vertybių</b>	<b>3,79</b>
Labai aiškios taisyklės	3,00
Nešališkas vadovavimas	3,03
<i>Bendras įvertis (vidutinė reikšmė):</i>	3,377
<i>Nuokrypis:</i>	0,429

\* kur: 5 – „labiausiai būdinga“, 0 – „visai nebūdinga“.

Šis sąmoningumo koncepcijos naudojimas yra orientacija į Rytų filosofiją, t. y. **kūrybiškumo išlaisvinimas**, adaptacija (streso valdymas), lankstumas, darymas „kitaip“ (savęs valdymas).

Be to, tyrimo rezultatai rodo, kad vykdomas **OVS centralizavimas**:

*... pagerinti bendravimą ir sumažinti šį suskaldymą į atskiras daleles, atskiras organizacijos dalis. T. y. padaryti kelevinį verslą vieningą. T. y. atskiruose regionuose atskiros politikos, kampanijos ir atskiri, skirtingi darbo būdai, skirtingi derybų vedimo būdai, skirtingi kontaktų centrai, kurie teikia skirtingą informaciją. O vieninga informacija, kaip pasakyti, kad klientas bet kuriame taške, kur dirba kompanija, gautų vienodos kokybės paslaugą. (R1: 317–322)*

Visos Grupės mastu **OVS centralizavimas** gali slopinti personalo kūrybiškumą, nes darbuotojai nevisiškai orientuojasi *atsakomybės ir pavaldumo* klausimais dėl **dvigubo pavaldumo** veiksnio atsiradimo.

### 4.3. Įėjimo į organizaciją barjerai

Viena iš būtinų paramos personalo kūrybiškumui plėtojimo sąlygų yra tolerancija, o įėjimo į organizaciją barjeras yra rodiklis, nusakantis tolerancijos laipsnį (Florida, 2007).

Taip nagrinėjant organizacijos kūrybiškumo paramos klausimą išskirta įėjimo į organizaciją barjero kategorija (žr. 50 lent.).

50 lentelė. Įėjimo į organizaciją barjerų submatrica

Kategorijos	Kodai	Subkodai
Įėjimo į organizaciją barjerai	Organizacijos kuriami barjerai	Silpna rotacija
		Finansinis veiksnys
	Potencialaus darbuotojo kuriami barjerai	Laiko veiksnys
		Patirtis (stereotipai)
<b>Subkodų suma:</b>		<b>4</b>

Tyrimo rezultatai parodė, kad nagrinėjamoje organizacijoje egzistuoja **du barjerų tipai**: 1) pačios organizacijos kuriami įėjimo barjerai; 2) potencialaus darbuotojo kuriami įėjimo barjerai.

#### Kodas 1: Organizacijos kuriami barjerai

Nustatyta, kad organizacijoje yra *silpna (gana reta) personalo rotacija* – iš anksto yra planuojama, kas iš esamo personalo galėtų užimti poziciją išėjus kitam darbuotojui, o atleidimas iš darbo yra gana retas:

*... vienas klausimų buvo pasekėjų į pozicijas planavimas. Angliškai tai skamba Succession planning. Tai kas užims pagrindinę poziciją, jeigu staiga žmogus nuspręs išeiti į kitą vietą arba užims kitas pareigas. (R1: 12–15)*

*T – Ar atleidžia žmones?*

*R4 – Ne. Principe, čia nėra tokios praktikos. (R4: 225–226) Ir pats ar vargu išeitum iš čia, nes darbo sąlygos čia daugmaž normalios. (R4: 229–230)*

Nustatytas naujas vadovybės sprendimas: *Galima ir pabandyti paeksperimentuoti. Daug naujų žmonių priėmė...* (R4: 299–300)

Taip pat identifikuotas *finansinis veiksnys*, lemiantis pačios organizacijos sukurtą talentingų, kūrybingų žmonių įėjimo barjerą:

*Šiaip kūrybingo žmogaus lengvai neprisiimsi <...> Matydamas įdomų kūrybingą žmogų, galbūt ateity matydamas jo indėlį kokuose kituose projektuose, bet jį taip paprastai įdarbinti, ko gero, atsirastų labai daug kliūčių. Kad taip, viršijamas biudžetas, kad buvome susitarę, kad mūsų skyriuje dirbs 7 žmonės, o dabar reikia 8-to žmogaus. Tiesiog reikia to pagrindimo. (R5: 2–8)*

### **Kodas 2: Potencialaus darbuotojo kuriami barjerai**

Kita vertus, patys potencialūs darbuotojai gali kurti įėjimo į organizaciją (įsidarbinimo) barjerus dėl *stereotipinio mąstymo* ir *elgsenos*, kuriuos lėmė įgyta patirtis kitose darbo vietose:

*Aš asmeniškai vadovaujasi tokiu požiūriu: įgūdžiai įgūdžiais, bet, visų pirmiausia, žmogų įdarbinam kaip asmenybę, o įgūdžius galima išmokyti. Iš tikrųjų ne vienas kolega buvo įdarbintas, tas vadinamasis Attitude (požiūris, nuostata, pozicija). Teisingas požiūris, o visą kita mes galime išmokyti, kaip mes norime, kaip mums reikia. Nes įgūdžiai, atsinešti iš kitos įmonės, gali ne visai sutapti su tavo lūkesčiais, poreikiais. (R5: 11–15) Vis tiek geriau „statyti“ – mokyti žmogų prie tų procesų, kurie egzistuoja šitoje įmonėje, negu priimti kitokį suvokimą, atsineštą iš kitos įmonės. (R5: 17–19)*

Tačiau verta pabrėžti, kad potencialus darbuotojas gali būti labai kūrybingas, nors ir turi patirtį bei požiūrį į darbą, neatitinkančią organizacijos pozicijai.

*Laiko veiksnys* priskiriamas kaip organizacijos, taip ir pačių potencialių darbuotojų kuriamam įėjimo barjerui:

*Ir tiesiog pradinio projekto privedimas, pritempimas prie to, kad tu galėtum įsidarbinti žmogų. Iš tos pusės, ko gero, jam būtų sunku. (R5: 8–9)*

*... tu sugaišti daugiau laiko tam žmogui tiesiog įvesti tam mechanizmui. (R5: 22)*

Kita vertus, tyrimo rezultatai rodo, kad nagrinėjamoje organizacijoje vykdomi pokyčiai personalo valdymo procesuose – palaipsniui vykdomas *naujų darbuotojų priėmimas* (papildomai žr. Priedas 27): *Daug naujų žmonių priėmė...* (R4: 299–300)

Įėjimo į organizaciją barjero kiekybinio tyrimo rezultatai rodo, kad įsidarbinimo apribojimai dėl *kultūrinio identiteto* ir *rasės* barjerai yra aukščiausi (abu po 0.974), tuo tarpu fizinių sugebėjimų – žemiausias (0.842), bendras įvertis yra 0.925 (žr. Priedas 6, 1 lent.).

### **3.3. Organizacijos kūrybiškumo valdymo santykių kapitalo pagrindu tyrimas**

Analizuojant organizacijos kūrybiškumo valdymą santykių kapitalo pagrindu išskirti *du ryšiai (temos)*, atitinkantys conceptualiame teoriniame modelyje pateiktas organizacijos kūrybiškumo valdymo sritis – strateginis valdymas, sisteminis požiūris.

Iš viso išskirtos *dvi kategorijos*: 1) strateginis valdymas. Kūrybiškumo valdymo (inovacijų valdymo) strategijos kūrimas, plėtojimas; 2) atviros socialinės aplinkos kūrimas (žr. 51 lent.).



51 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo valdymo *santykių kapitalo* pagrindu tyrimo matrica

Ryšiai (temos)	Kategorijos	Kodai
5. <i>Strateginis valdymas</i>	5.1. Strateginis valdymas.  Kūrybiškumo valdymo (inovacijų valdymo) strategijos kūrimas, plėtojimas	Vizija
		Strateginės kryptys
		Strategijų kūrimo būdai
		Inovacijų valdymo strategijų kūrimas ir vystymas
		Inovacijos
6. <i>Sisteminis požiūris</i>	6.1. Atviros socialinės aplinkos kūrimas	Sisteminiis požiūris ir lankstumas aplinkos pokyčiams
		Bendravimo ryšiai (socialiniai)
		Bendradarbiavimo ryšiai
		<b><i>Bendra subkodų suma: 22</i></b>

### 5. Strateginis valdymas

Analizuojant strateginio valdymo procesus organizacijoje išskirti *penki kodai*: vizija ir strateginės kryptys; strategijų kūrimo būdai; inovacijų valdymo strategijų kūrimas ir vystymas; inovacijos; sisteminis požiūris ir lankstumas aplinkos pokyčiams (žr. 52 lent.).

52 lentelė. Strateginio valdymo submatrica

Kategorija	Kodai	Subkodai
5.1. Strateginis valdymas. Kūrybiškumo valdymo (inovacijų valdymo) strategijos kūrimas, plėtojimas	Vizija ir strateginės kryptys	Vizija ir tikslas
		Strateginės kryptys (aktualijos)
		Plėtros strategija
	Strategijų kūrimo būdai	Strategijų kūrimas
		Komandinio darbo naudojimas
		Naudojamasis konsultantais
		Kūrybinių metodų naudojimas
	Inovacijų valdymo strategijų kūrimas ir vystymas	Lietuvos mastu
		Tarptautiniu (Grupės) mastu
		IT sfera
		Laivybos sfera
	Inovacijos	Lietuvos mastu
		Tarptautiniu (Grupės) mastu
	Sisteminis požiūris ir lankstumas aplinkos pokyčiams	Sisteminis požiūris
		Išorinės aplinkos veiksmų poveikis
Organizacijos lankstumas pokyčiams		
<b><i>Bendra subkodų suma:</i></b>		<b>16</b>

Strateginis planavimas turi du pagrindinius tikslus: 1) planuojama, kaip efektyviai paskirstyti ir panaudoti ribotus išteklius. Tai yra vadinamoji „vidinė strategija“. Taip pat numatomas naujų šakų įmonių įsigijimas, pasitraukimas iš nepalankių šakų, efektyvaus įmonių „portfelio“ pasirinkimas; 2) adaptacija prie išorinės aplinkos, t. y. veiksmingo prisitaikymo prie išorinių veiksnių pokyčių (socialinių-ekonominių pokyčių, politinių-teisinių veiksnių, demografinės situacijos, ekologinių ir kt. veiksnių) užtikrinimas (Ramanauskienė, 2010). Strateginio valdymo submatrica (žr. 55 lent.) vaizduoja tai, kad tiriamos organizacijos valdymo procese formuojama ir vystoma ir „vidinė strategija“, ir atsižvelgiama į išorinės aplinkos veiksnius, jų poveikį organizacijos veiklai ir ateities vystymuisi.

**Kodas 1: Vizija ir strateginės kryptys.** Vienas iš svarbiausių vadovavimo bruožų – tai gebėjimas pasiūlyti patrauklią viziją, kuri suteikia gyvenimui ir darbui prasmę ir tikslą (Maceika ir kt., 2007). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacijoje sukurta **vizija**, kurį duoda kryptį daugeliui metų (150 m.) į priekį:

*Kompanijai 150 metų – mes tiktai pernai pirmą sykį kaip Grupė išdrįsom iškelti klausimą - why? Ir pabandyti suformuluoti Grupės tikslą. Tai yra, iš esmės, 150 metų darbo apibendrinimas ir bandymas 150 metų į priekį pažiūrėti, o kas gi bus toliau, kaip mes ten toliau atrodysim? Įsivaizduokite klausimą: gal už 25 metų laivų nebeliks, bus kažkoks alternatyvus transportavimo būdas. (R13: 182–186)*

*Netgi tiesiai šviesiai pasakyta, o niekas nežino, kaip bus. Gal ir Kompanijos neberekės atsižvelgiant į robotizacijos, technologijų vystymąsi. Jeigu mes esam čia, mes turim būti vieni iš geriausių, kažką naujo toj nišoj išgauti. Neatmestinas dalykas, kad tokios srities gali nelikti. (R6: 47–50)*

### **Grupės nuolatinis vystymasis**

*Organizacijos vystymas pastoviai yra, ne kaip strategija. Grupės likimo būdas: viena versija – vystyti Grupę, antra versija – tobulėti ta pačia versija, kurią mes turime. Likimo modelis, elgesio modelis: vystytis iš versijos 1 į versiją 2. Jinai apauga ir patirtimi, ir matosi, kur silpnosios vietos, kur trūksta informacijos. Kur pagal tą modelį turi būti sukurta tam tikra įrankių dėžė. (R10: 74–77)*

*... mūsų **tikslas** skamba „We move to grow for all“. Ten krūva prasmių (R13: 187)*

*Mūsų dabar gera mintis yra: jeigu tu nejudėsi, neprograsuosi, reiškia, tu stovi vietoje. <...> ...mintis, išgauta iš Danijos. (R5: 31–32)*

*Prieš kokius 5–6 metus, ilgai pirmą sykį buvo artikuiluota „Best way“, tai yra kaip mes darome biznį. Ten yra dalis tokia labiau kietesnė, mūsų Grupės operacinis modelis. (R13: 189–190)*

**Strateginės kryptys (aktualijos).** Analizuojant organizacijos strateginio valdymo aspektus kiekybinio tyrimo būdu buvo tiriama, kokio pobūdžio veiklos kryptį pasirink-

ko organizacija kūrybiškumo valdymo kontekste: ar organizacija labiau orientuota į savo pagrindinę veiklą, ar į inovacinę veiklą, ar į abu verslo aspektus derindama valdymo preferencijas ir pagrindinės veiklos, ir inovatyvumo vystymo požiūriu. Nustatyta, kad *organizacija orientuota į abu verslo aspektus* (pagrindinę veiklą ir naujumą) (žr. 53 lent.).

53 lentelė. Organizacijos strateginės veiklos orientavimas

Veiklos kryptis	Vidurkis*
I kryptis: orientacija į savo pagrindinę veiklą	0,131
II kryptis: orientaciją inovacinę veiklą	0,078
III kryptis: orientacija į abu verslo aspektus	<b>0,789</b>
<i>Bendras įvertis (vidutinė reikšmė):</i>	0,332
<i>Nuokrypis:</i>	0,050

\* kur: 1 – „taip“, 0 – „ne“.

Kokybinio tyrimo rezultatai rodo, kad vertinant strategines kryptis, į kurias orientuota visa Grupė globaliu mastu, išsiskiria kelios jų: 1) skaitmenizavimas (angl. *digitalization*), 2) orientavimasis į klientus (personalizavimas), 3) orientavimasis į darbuotojus, 4) laivyno vystymas:

... *viena iš pagrindinių <strateginių krypčių> yra skaitmenizacija, paskui – tonazas, įsigijimai, sujungimai.* (R10: 43–44)

**1 strateginė kryptis: Skaitmenizavimas.** Tyrimo duomenys atskleidė, kad organizacijoje yra spragų informacinių technologijų panaudojimo veiklos (jos valdymo procesų) atžvilgiu. Todėl viena iš svarbiausių strateginių Grupės krypčių yra padėties gerinimas IT srityje:

... *skaitmenizacija yra pagrindinė kryptis.* (R10: 71) *Grupėje paskelbta didelė iniciatyva dėl digitalization. Supratome, kad atsiliegame šiuo klausimu visais parametrais.* (R4: 156)

*Paskutiniu metu tos strategijos, ko gero, rizikingas žingsnis, bet mes einam į tą skaitmenizavimą. Yra rizika, kad mes nieko nepasieksim nėra didelė, bet nuojauta tos Grupės yra, kad mes ten eisim ir mūsų nebeliks. Tai kaip tai buvo padaryta, galėtum, ko gero, pasakyti, kad tam tikri strateginiai pamatai nepasikeitė.* (R13: 41-44)

**2 strateginė kryptis: Orientavimasis į klientus (personalizavimas).** Kita svarbi strateginė Grupės veiklos kryptis yra orientavimasis į klientus, santykių su klientais gerinimas bei jų poreikių patenkinimas. Organizacijos vadovybė pripažįsta, kad vartotojų poreikių patenkinimas yra organizacijos potencialas ateičiai (papildomai žr. Priedas 27):

*Jau 7–8 metus mes buvom... šioks toks aliarmo skambutis, kai mes įdėmiai pažiūrėjom į klientą. Ir iš pagrindų filosofišškai pamąstėm, taigi jisai mūsų maitintojas. Vardan jo mes esame. (R13: 31–32)*

*... klientų pasaulis - vienas iš mūsų moto. Norint klientui suteikti vertę, vienas dalykas, jį pažinti ir jo verslą, pažinti geriau, negu pats klientas pažįsta, čia būtų tokia siekiamybė. Tai beveik neįmanoma, bet tu gali jam siūlyti kažkokių sprendimų. Idėja pati: siūlyti sprendimus klientams, nustatyti jų galvos skausmus ir tada juos išspręsti. (R13: 127–128)*

**3 strateginė kryptis: Orientavimasis į darbuotojus.** Tyrimo rezultatais remiantis darytina išvada, kad organizacija savo darbuotojus traktuoja kaip vidinius klientus, kadangi vieni skyriai remia, palaiko veiklą kitų skyrių arba aptarnauja juos. Todėl dar viena aktualių strateginių krypčių yra orientavimasis į darbuotojus. Tokiu būdu atsiranda sisteminis požiūris į Grupės, kaip vieningos organizacijos, veiklą:

*Dabar net jaučiasi, galbūt, čia pasekmė tų paskutinių tendencijų pasaulinių į žmogų orientuotų. Nuo finansinio aspekto nukrypsta prie to, kur link mes einam – kaip žmonės, kaip darbuotojai. Įmonės pozicija keičiasi... (R6: 19–22) 2 года назад одной из тем была Mindfulness (осознанность). (R1: 6)*

**4 strateginė kryptis: Laivyno vystymas.** Dar viena strateginių krypčių yra Grupės laivyno vystymas. Tyrimas atskleidė, kad daug investuojama į laivyno atnaujinimą, ir šiuo klausimu organizacija užima lyderės poziciją:

*Laivyno vystymas, jo tonažo. Laivai turi tapti tobulesni, labiau „komunikabilūs“ ir t. t. Amžius turi jaunėti laivų, nes su senais laivais daug nepadarysi. (R10: 72–73)*

*... kiek aš atsimenu, jau labai daug atsinaujino laivų. T. y. paimamas vienas laivas, kurio talpa didesnė, greitis didesnis, tam, kad užtikrinti perėjimą jūra, kad liktų laiko uosto operacijoms. Čia, mano nuomone, kad organizacija visų priekyje, lyderė. T. y. laivynas atnaujinamas reguliariai. (R3: 66–69)*

**Plėtros strategija.** Kaip buvo minėta anksčiau, nagrinėjama organizacija valdo visą paslaugų tiekimo grandį, o tai, viena vertus, leidžia maksimaliai kontroliuoti paslaugų kokybę, o kita vertus – užimti poziciją rinkoje, turinčią lyderiavimo bei monopolijos požymių, privalumų (papildomai žr. Priedas 27):

*Nuolat įsigyjamos logistikos, transporto įmonės... Mes gauname šią informaciją. (R3: 74) Todėl kad mūsų firma – tai ne tik laivynas, bet ir pakankamai galinga logistika. Perkamos puspriekabės. Grupė stengiasi aprūpinti visą grandį ne tik gabenimų, sakykim, nuo priekabos iki priekabos, ir nuo vartų iki vartų, bet taip pat stengiasi aprūpinti grandinę nuo siuntėjo iki gavėjo. Yra nedidelis, tačiau pakankamai efektyvus konteinerinių laivų laivynas. Jie dirba ne čia, bet jie yra. Transporto paslaugų atžvilgiu, tas, kas gali aprūpinti Serve door to door, jis valdo savo rankose visą grandinę. (R3: 77–83)*

**Kodas 2: Strategijų kūrimo būdai.** Strategijų kūrimo būdų kodą sudaro *keturi tyrimo subkodai*: strategijų kūrimas; komandinio darbo naudojimas; naudojimas konsultantais; kūrybinių metodų naudojimas.

**Strategijų kūrimas.** Nustatyta, kad organizacijoje strateginis valdymas *orientuotas į lankstumą* atsižvelgiant į išorinės aplinkos pokyčius ir plėtrą (papildomai žr. Priedas):

*Čia buvo prieš kelis metus klausimas: kokia mūsų strategija? Buvo pasakyta, kad mūsų strategija – neturėti jokių strategijų. Būti pasiruošus visiems galimiems variantams.* (R11: 12–13)

*... Grupės organinis augimas yra nuobodus reikalas, to neužtenka. Versle egzistuoja džiunglių įstatymai, ar tave kas nors suvalgo, ar tu ką nors suvalgai. <...> Tai mes judam tuo antruoju keliu. Nepaisant to, niekada neperkam vardan strateginio vystymosi, kuris sudegins mūsų finansinę projekciją...* (R13: 21–24)

Viena vertus, Grupės strategijos kūrimas vykdomas „iš viršaus į apačią“, kuomet strateginis planas rengiamas aukščiausios vadovybės ir paskui nuleidžiamas į visus valdymo lygmenis:

*Visa strategija formuojama tenai, Centriniam ofise, Kopenhagoje. O mūsų įmonė yra agentūra, t. y. filialas, kuris vykdo tas strategines užduotis, kuriuos duoda šeimininkai. Todėl mes formuojame ne strategiją, o taktiką ir strateginių užduočių atlikimo būdus. Laisvė egzistuoja, bet kontroliuojama.* (R3: 6–9)

Tačiau respondentai (R5, R10, R11) nurodė, kad yra ir *dalyvavimas* Grupės strategijos rengimo procese, kuomet žemesnio lygmens vadovai prisideda prie strategijos kūrimo teikdami rekomendacijas (papildomai žr. Priedas 28):

*Yra įmonės bendra strategija, taip, tai nėra mūsų valioje šita strategija. Bet mes kažkiek vis tiek nuomonės suformavimu savo vadovams tikrai prie to prisidedam.* (R5: 37–38)

*... tai daroma kaskadavimo būdu. Pirmiausia, strateguojama dviem kryptim – iš viršaus ir iš apačios. Iš viršaus dirba, mąstydamas apie kompanijos judėjimo kryptis, tai prezidento lygio nariai. Bet visas vadinamasis įnašas į tą strategiją, planavimas, ateina iš apačios.* (R10: 4–6)

Kaip teigia Van Deventer'is (2002), norint plėtoti organizacijos intelektualinį kapitalą, vien vadovybės sprendimo neužtenka. Organizacija turi būti pasirengusi veikti visuose savo lygmenyse, vadovybė turi tik nustatyti kursą. Kokybinio tyrimo metu identifikuota, kad yra **skirtingo lygmens strategijos**. Be visos Grupės strategijos yra ir skyrių strategijos, ir individualaus lygmens strategijos:

### **1. Skyrių strategijos:**

*Galu gale, yra skyriaus strategija. Nes kiekviename skyriuje keliami tikslai. Iš bendros įmonės strategijos tu gauni tikslus. <...> tu turi turėti strategiją, kaip tu juos įgyvendinsi. Savo skyriuje, aš turiu strategiją, ko gero, visais klausimais, plačiai yra strateginis planas viso skyriaus, kaip pasiekti į bendrą krepšėlį, kiekvienas skyrius neša savo indėlį į tą.* (R5: 39–43)

*Jeigu nusileisiu dar žemiau, į savo lygį, <...> čia Lietuvoje, aš žiūriu, kaip mūsų kompanija suvokiama. Tada aš matau, kokiomis kryptimis toliau eiti. Kokias priemones reikia naudoti... <...> Kai tokią analizę darai, yra normali tradicinė loginė analizė. (R10: 22–26)*

## **2. Individualaus lygmens strategijos:**

*Kiekvienas žmogus turi tą... Su kiekvienu žmogumi tu dirbi, žinai kokios jo kryptis, kaip tu dirbsi su juo. Tai irgi strategijos dalis. (R5: 43–44)*

*... kiekvienas žmogus, gavęs užduotį, turi savo strategiją. (R5: 56)*

**Komandinio darbo naudojimas.** Tyrimo rezultatai leido išskirti komandinį darbą kaip strategijų kūrimo būdų subkodą. Nustatyta, kad organizacijoje veikia *Pokyčių valdymo skyrius*, atsakingas už pokyčių projektų bei strategijos valdymą visos Grupės lygmeniu. Taip pat *aukščiausio lygmens vadovai kooperuojasi* strategavimo, pokyčių projektų įgyvendinimo klausimais:

*... tokios grupės yra <...> yra Projektų vadovai, kurie tuo užsiima. (R3: 15–16)*

*... mes turim tokį Transformation management ofice, kokie 8 žmonės ten dinamiškai dirba, kurių pagrindinė funkcija yra įvairūs pokyčių projektai, įskaitant ir strategiją. Tai yra tam tikras padalinys, kuris galbūt užsiima kažkiek analitika, kažkiek apklausomis; ir Grupės menedžmentas – 5 žmonės, ko gero, dar jungia lygiu žemiau šiek tiek tam tikromis sritimis su tuo Team out vadinamu. Tarkim, viceprezidentai ir yra Executive, kažkokiu būdu kolaboruoja, kol išsigrynina dalykus. (R13: 51–56)*

Siekiant realizuoti strateginių kryptių formavimą ir įgyvendinimą formuojamos **komandos**, į kurias įtraukti **20-ies valstybių atstovai**:

*... sakykim, skaitmenizacija, <...> tai yra viena iš Grupės strateginių kryptių. Į tą strategiją įtrauktos visos 20 strateginių šalių, dalyvauja visi biurai. <...> ... mūsų žmonės gali būti įtraukti į darbo grupes, <...> gali savo įnašą ir išvalgas pateikti. Čia atvažiuoja projektus realizuojantys žmonės, kurie atsakingi už skaitmenizaciją. Visas tinklas dirba vienai strategijai. (R10: 36–41)*

Lietuvos padalinio lygmenyje taip pat naudojamas komandinis darbas strateginio planavimo procesuose:

*Strateginis planavimas... Šiaip pas mus planavimas vyksta per... kaip čia pasakyti... ne seminarus, bet vyksta tam tikri išvažiavimai... <...> Aš pavadinčiau tai pusiau oficialioje aplinkoje. Vis tiek tu turi darbotvarkę, tai yra vieno ar kito klausimo sprendimas, po to tiesiog „nuvažiuoji“ į tą vadinamą strategiją, kas bus po 5 metų ar kaip mes dirbsim po 10 metų. Čia yra vadovų lygmeny, mūsų skyrių vadovų, arba mūsų padalinio vadovų lygmeny. (R5: 135–138)*

**Naudojimas konsultantais.** Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacija nuolatos pasitelkia išorinių konsultantų pagalbą strateginio valdymo klausimais (papildomai žr. Priedas 29):

*... danai plačiai naudojasi konsultacinių organizacijų paslaugomis. Pastoviai dirba kažkokie tai žmonės. (R3: 20–21)*

**Kūrybinių metodų naudojimas.** Strategijų kūrimo procese yra naudojami individualūs ir grupiniai metodai. Tarp individualių metodų yra naudojami ne tik loginio mąstymo, bet ir intuityvūs, o tarp grupinių metodų organizacijoje naudojami ir paprasti (pvz., „proto šturmas“), ir sudėtingesni metodai, turintys specifinę metodiką („Diesel“ metodika).

### **1. Individualūs metodai:**

#### Intuityvusis metodas:

*... mes galime tai kažkaip jausti. Ir galime pasiūlyti, kad vystysis taip. (R2: 150)*  
*Mano kolega sakydavo, <...> direktorius, man pilvas sako (R10: 310). Tai jis sakydavo, kad mano pilvas sako taip, kad šito nereikia daryti. Jo nuojauta buvo pastovesnė. (R10: 314–315)*

#### Loginis metodas:

*... normali tradicinė loginė analizė. (R10: 26)*  
*... apie individualius. Mane sudomino. Grupės lyderis... taip, žmonės gauna ir namų darbų. Tiesiog išsiklausinėja, arba gauna užduotį ir po dviejų dienų pateikti sprendimą reikia. Pagrindė yra tokie dalykai. (R5: 332–335)*

### **2. Grupiniai metodai (papildomai žr. Priedas 29):**

*Iš tikrųjų, galbūt, grupiniai. Dažniausiai. (R5: 330)*

*Tai mechanizmas, kurį mes panaudojame - „Diesel“ metodologija. (R13: 64)*

**Kodas 3: Inovacijų valdymo strategijų kūrimas ir vystymas.** Tiriant inovacijų valdymo strategijų kūrimo ir vystymo procesus, nustatyta, kad **Grupės mastu** yra specialus departamentas, atsakingas už inovatyvias kryptis, projektus bei jų įgyvendinimą:

*Grupės mastu mes turim departamentą Digital, kur apie 60 kolegų, kurių mes niekada nematėme. Ten yra tokie keistuoliai. Viena iš sričių – taip vadinamoji Moon short, kur kažkoks mažas projektėlis, kur bando, ar gal tai veiks. Mes ne visų jų darbų matome. Statistiškai iš 10-ies Moon shortų - niekam tikę, bet vienas gali atpirkti visus 10. Tai taip, tas vystoma. (R13: 108–112)*

**Lietuvos mastu** sudėtingiau vykdyti inovatyvių kryptių įgyvendinimą:

*... sakykim, tas „Diesel“ projektas buvo šiek tiek dalis pasiūlymų, tai buvo ganėtinai inovatyvaus charakterio, tai buvo skatinama. Bet sakyti, kad in daily job labai lengva ta inovatyvumo skalė... čia kažkokioj vietoj reikia dirbtinių antstatų, kad tas inovatyvumas judėtų į prekį. (R13: 112–115)*

**Kodas 4: Inovacijos.** Tyrimo rezultatai atskleidė, kad nagrinėjamoji organizacija nuolatos investuoja į laivybos srities tobulinimą, atnaujinimą, inovacijų panaudojimą (naujesni laivai, IT sfera laivuose, rinkodaros valdymo procesai laivuose) (papildomai žr. Priedas 30):

*T. y. laivynas reguliariai atnaujinamas. Statomi nauji laivai. Neseniai Vokietijoje buvo paleisti du laivai. jie dirba Šiaurės jūroje su mūsų įgulomis. Kinijoje šiuo metu stato didžiausią ... laivą Grupei. Na, t. y. strategija veikia (R3: 70–72)*

*Jeigu mes kalbame, kad inovacijos – tai kažkokios programinės įrangos atnaujinimas ir pan., tai mes čia papuolame po visą Grupės strategiją. Ten tai tikrai yra. (R5: 360–361)*

*Jeigu mes kalbame apie inovaciją prekės pateikimo formas... <...> Pas mus yra Happy hour. Pasaulyje to nėra. Bandėm ją pritempti prie savęs, truputį kitokių kampu pasižiūrėti į tai. (R5: 368–371)*

*Tas pats yra Cross selling <kryžminis pardavimas>. Mums jis yra visiškai naujas, nes mūsų techninės galimybės tik dabar leido tai daryti. Prekybos centrai tą panaudoja. Mes tą pradėjome taikyti... (R5: 377–379)*

**Kodas 5: Sisteminis požiūris ir lankstumas aplinkos pokyčių atžvilgiu.** Sisteminis mąstymas, sisteminis požiūris į organizaciją moko pamatyti visumą. Juo siekiama atskleisti ne dalykus, bet jų tarpusavio ryšius, ir ne momentinius, bet pokyčių modelius (Senge, 2006). Sisteminio požiūrio ir lankstumo aplinkos pokyčių atžvilgiu kodą sudaro du subkodai: sisteminis požiūris ir išorinės aplinkos veiksmų poveikis.

**Sisteminis požiūris.** Tyrimo metu nustatyta, kad organizacijos pagrindinis tikslas apima sisteminį požiūrį kartu su prisitaikymu prie išorinės aplinkos pokyčių ir lyderystės rinkoje išlaikymo ir siekimo ateityje (papildomai žr. Priedas 30):

*„We move to all to grow“. Lietuviškai sunku išversti, bent mintis yra: mes dirbame tam, kad visi augtų. Arba veikiamo, judame, vežame, transportuojame. Esme yra, jei bandysiu semantiškai išdėlioti: mes dirbame ir veikiamo šitoje žemėje kaip organizacija ir mes patys save ir kitus auginame, savo klientus, savo tiekėjus. Mes visis kartu, kad augtume. Bet mes neegoistiškai į save tik žiūrime. Svarbu darydami kitiems, darome ir sau, darydami sau, mes darome ir kitiems. Kartu ėjimas. (R10: 53–57)*

**Išorinės aplinkos veiksmų poveikis.** Tyrimas atskleidė, kad nagrinėjama organizacija visai neseniai atliko išorinės aplinkos veiksmų ir jų poveikio analizę organizacijos veiklai:

*Viskas labai keičiasi, paskutiniu metu teko būti didesniuose renginiuose, kur kalbama apie ekonominius, robotizacijos veiksmus. <...> verta susimąstyti, kad jie įtakoja ne tik mūsų asmeninį gyvenimą, bet aplamai įtakoja ir visą verslą ir visas kitas gyvenimo sritis <...> mūsų didėji vadai apie tai mąsto, ir bando įžvelgti, kur link reikėtų pasukti, kad nemirtų organizacija, kad būtų stipriems. Bet niekas nežino, kaip gali atsitikti. Ir kokios naujos technologijos į ką gali pavirti. (R6: 51–56)*



Analizės rezultatai leido išskirti **tris aplinkas**, kurios veikia organizacijos veiklą: a) socialinė technologinė aplinka; b) ekonominė ir kultūrinė aplinka; c) teisinė aplinka. Šios aplinkos turi savo papildomus, detalizuojančius kodus (trečios eilės subkodus) (žr. 54 lent.).

54 lentelė. Išorinės aplinkos poveikio submatrica

Subkodas	Antros eilės subkodai	Trečios eilės subkodai
5.5.2. Išorinės aplinkos poveikis	A. Socialinė technologinė aplinka	Naujos kartos skirtumai įdarbinant (individualistai ir komandinis darbas)
		Naudojimasis socialiniais tinklais
		Spartus vystymasis: tradicinio verslo žlugimo veiksnys
	B. Ekonominė ir kultūrinė aplinka	Vartojimo įpročiai
		Perkamoji galia ir mentaliteto skirtumai
	C. Teisinė aplinka	Įstatymų bazės skirtumai
Mokesčių sistemų skirtumai		

**A. Socialinė technologinė aplinka.** Tyrimo duomenimis, organizacijos vadovybė susidūrė su kartų skirtumų problema, kuomet trikdžiu tampa individualybių amžius. Tai patvirtina R. Floridos (2015) poziciją apie kūrybinės visuomenės vyraujančią požymį – individualumą.

Tiriamos organizacijos valdymo procesams reikalingas komandinis darbas, nes *įdarbinant ypač jaunos darbuotojus, atsiranda **požiūrio konfliktas***, kuomet dabartinė karta yra individualistai, nemokantys ir (arba) nenorintys dirbti komandose (papildomai žr. Priedas 31):

*Mes jau atėjome į amžių skirtumų problemą. Y karta, ar Z karta. Lietuvių kalba tai verčiasi kaip Z karta, užsienio – kaip Y karta. <...> Kaip darbdaviai mato savo būsimą darbuotoją, ir kaip darbuotojas įsivertina savo kompetencijas. Labai yra kontraversiška nuomonė. Darbdaviai mato... koks poreikis yra: komandinio darbo; kaip sakiau, geriau įdarbinti su požiūriu, negu su žiniomis. Toks darbdavių įsivaizdavimas apie būsimus darbuotojus. (R5: 539–544)*

Be to, tyrimas atskleidė tai, kad *socialinių tinklų naudojimo masinis paplitimas* skatina žmonių, kaip darbuotojų, entuziazmo ir kūrybiškumo energijos, **potencialo išieškojimą** soc. tinkluose ir jo nebelieka realiame gyvenime, darbovietėje. Taip pat nustatyta, kad toks spartus informacinių technologijų ir jų sistemų vystymasis yra tradicinio verslo (laivybos) **žlugimo veiksnys** (žr. Priedas 31).

**B. Ekonominė ir kultūrinė aplinka.** Tyrimu nustatyta, kad organizacijos veiklai poveikį daro šie aplinkos veiksniai: skirtingų valstybių gyventojų vartojimo įpročiai, perkamoji galia ir mentaliteto skirtumai.

**Vartojimo įpročiai.** Organizacija vykdė Lietuvos vartotojų pasitenkinimo tyrimus ir nustatė, kad kaina nėra pagrindinis paslaugų pasirinkimo rodiklis (jis yra tik šeštoje vietoje pagal preferencijas), todėl klientų pasitenkinimo programos turi būti orientuotos ne kiek į kainodarą, kiek į paslaugų kokybės gerinimo aspektus:

*Dabar, aš žinau, yra nuostata, kad klientui svarbu didelėm raidėmis parašyti kainą. Bet jų paklausti, kas jam svarbu, kad jie išreitinguotų ir paskui pasimatuoti. <...> tai pasirodo, kad kaina 6 vietoje, todėl tie kainos barjerai, jiems staiga išsakyti faktoriai: patikimumas, verslo specifikoje grafikai, dažnis, efektyvumas, dar kiti dalykai, informacija, tarkim, personalas, paprastas suvokimas čia mūsų paslaugos ir tiek... paskui kaina. (R13: 32–37)*

*... kas 2 metus darosi Grupė tyrimus – tai buvo rezultatų publikavimas, <...> Lietuvoje kritimas buvo lojalume, nenukritom į pavojingą zoną; ir satisfaction motivation nepakankamas dar progresas. (R13: 196–199)*

**Perkamoji galia ir mentaliteto skirtumai.** Skirtinga įvairių šalių vartotojų perkamoji galia lemia lojalumo programų valdymą. Nustatyta, kad Grupės susidūrė su problema, kuomet sudėtinga priimti sprendimą dėl bendros klientų lojalumo kortelės sistemos (žr. Priedas 31).

**C. Teisinė aplinka.** Kokybinio tyrimo rezultatais, organizacija Lietuvos įstatymų bazės rėmuose susiduria su tam tikromis problemomis, kuomet, pavyzdžiui, Danijoje, įstatymai yra daug liberalesni ir leidžia daugiau laisvės veiksams ir kartu įgyvendinti kūrybiškas idėjas jūrinio verslo srityje.

**Įstatymų bazės skirtumai:**

*Kaip Danijai yra liberalios verslo taisyklės, nėra labai griežta. <...> ... ir yra verslas <Lietuvoje>, kur yra interesų ir problemų, kur pats modelis nėra išvystytas... <...> Gaunasi, kad tu iš apačios lipi į viršų. O ne taip, kad jie turi, o aš pasiimu tai, ką galiu. Nėra labai lankstu. (R6: 387–396)*

**Mokesčių sistemos skirtumai:**

*Mokesčių inspekcija verslo atžvilgiui nėra liberali. (R6: 401)*

*Būtų labai įdomu pakalbėti su mano buvusiu vadovu. Jis užsienietis. Jam tai buvo pakankamai didelis šokas – kaip galima Lietuvoje daryti biznį ir kiek yra įstatyminių apribojimų. Tu negali pasiimti pinigų tam tikrose srityse, nes apribota... (R5:318–320)*

**Kodas 6: Organizacijos lankstumas pokyčiams.** Tyrime išskirtas dar vienas strateginio valdymo subkodas, kuris yra organizacijos lankstumas aplinkos pokyčių

atžvilgiu. Nustatyta, kad organizacijos lankstumas pokyčių atžvilgiu realizuojamas esant trimis sąlygomis: **dvasia, komandos, tikslai**. „Sveika dvasia“ formuojama per aiškiai išreikštas vertybes ir personalo iniciatyvumą. Visa tai reikalauja nuolatinio tobulėjimo principo taikymo (žr. Priedas 32).

## 6. Sisteminis požiūris

Analizuojant sisteminio valdymo situaciją organizacijoje išskirta viena kategorija – atviros socialinės aplinkos kūrimas. Tokios aplinkos kūrimas apima bendravimo (socialinius) ir bendradarbiavimo ryšius (žr. 55 lent.).

55 lentelė. Atviros socialinės aplinkos kūrimo submatrica

Kategorijos	Kodai	Subkodai
6. Atviros socialinės aplinkos kūrimas	Bendravimo (socialiniai) ryšiai	Sisteminis požiūris
		Darnus vystymasis
	Bendradarbiavimo ryšiai	Klientai
		Tiekėjai
		Konsultantai
		Partneriai
<b>Bendra subkodų suma:</b>		<b>6</b>

**Kodas 1: Bendravimo (socialiniai) ryšiai.** Organizacijos bendravimo ryšius su išorine aplinka identifikuoja *du subkodai*: sisteminis požiūris ir darnus vystymasis.

**Sisteminis požiūris.** Sisteminis požiūris yra konceptualus pagrindas, žinių ir priemonių rinkinys, sukurtas per pastaruosius penkiasdešimt metų ir skirtas suprasti reiškinį vientisumą, kuris turėtų padėti **pasiekti pokyčių**. Sisteminis požiūris į organizaciją suteikia paskatų ir priemonių integruoti įgūdžius ir gebėjimus mokytis (Senge, 2006). Tyrimo rezultatai rodo, kad nagrinėjamosios organizacijos *atskiri* darbuotojai turi *sisteminį požiūrį* į visą organizaciją, kaip į sistemą, į darbo, valdymo procesus ir mato jų sąsajas (papildomai žr. Priedas 32):

*Kiekvienoje struktūroje, kiekvienoje organizacijoje jis yra. Tačiau žmonės apie tai gali net nežinoti. Sisteminis požiūris čia yra. Pačiai įmonei yra 151 metai. Tiek ilgai išliko. Žinoma, ne šiaip sau išgyveno. Žmonės turi tam tikrus supratimus ... (R4: 90–92)*

Kita vertus, tyrimas atskleidė tai, kad *bendrajai prasme sistemiškumo organizacijoje nėra* (papildomai žr. Priedas 32):

*Visi procesai, kurie sustyguoti... Dabar, manau, reorganizavimo procese šie procesai bus akivaizdūs. Bet aš negirdėjau, kad kažkas apie tai kalbėtų <...> ... nėra sisteminio požiūrio į organizaciją. (R4: 215–218)*

**Darnus vystymasis.** Nustatyta, kad Grupė turi ir įgyvendina darniojo vystymosi koncepciją: *Sustainability – ... darnus vystymasis.* (R1: 210) Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacija *globaliu mastu* vykdo programas, orientuotas į socialinę atsakomybę, – tai asmenų iš įkalinimo įstaigų įdarbinimas ir sveikatos programos, orientuotos į visuomenę:

*... Visuomeniniai ryšiai, tačiau tai reiškia, kad, ypač, šis asmuo palaiko tam tikrus judėjimus, pavyzdžiui, įdarbinti buvusius kalinius.* (R1: 213–216)

*Pavyzdžiui, yra žmonių, turinčių blogą sveikatą, kai kurių fitneso programų kūrimas. Kurios taip pat remiamos. Kad jie galėtų ... <atsikratyti> didelio svorio, keliančio grėsmę širdies ir kraujagyslių sistemai.* (R1: 220–222)

**Kodas 2: Bendradarbiavimo ryšiai.** Nagrinėjamoje kompanijoje egzistuoja nemažai projektų, orientuotų į bendradarbiavimą su **organizacijos suinteresuotaisiais**, t. y. klientais, tiekėjais, konsultantais, partneriais:

*... projektai, orientuoti į bendradarbiavimą su suinteresuotaisiais... Taip, aišku, yra... Aprūpinimo skyrius – jie turi savo sutartis, savo programas. Keleivinis skyrius turi savo programas.* (R2: 265–268)

*... jeigu jiems reikalingi tam tikri specialistai, tada jie kviečiami.* (R3: 56–57)

Nustatyta, kad Grupė **valdo visą savo paslaugų tiekimo grandį:**

*Transportavimo paslaugų atžvilgiu, tas, kas aprūpina Serve door to door, jis valdo savo rankose visą grandį.* (R3: 82–83)

**Klientai.** Organizacija glaudžiai ir reguliariai bendradarbiauja su savo pagrindiniais klientais, nuo kurių priklauso jos ekonominis gyvybingumas (papildomai žr. Priedas 33):

*Nuolat vykdomos klientų, tiekėjų apklausos. Taip, tai vykdoma reguliariai.* (R3: 26–27)

Tyrimo rezultatai rodo, kad anksčiau organizacijoje buvo vykdomi *susitikimai su klientais*, kurių metu buvo pristatoma jų veikla. Tokiu būdu buvo galima siekti didesnio sisteminio supratimo nagrinėjamos organizacijos ir jos suinteresuotųjų sąsajos atžvilgiu, tačiau pastaruoju metu nebėra tokios iniciatyvos:

*Buvo čia projektai, kurie ganėtinai įdomūs, bet dabar kažkaip prigeso tos iniciatyvos, ar nepasiteisino, kame buvo esme? Bet buvome, turėjome gal 3 pristatymus, būtent kai kvietėme savo pagrindinį klientą pristatyti visiems mūsų įmonės darbuotojams savo organizaciją. Kas buvo ganėtinai įdomu.* (R6: 235–238)

**Tiekėjai.** Kaip ir su savo klientais, tiriamoji organizacija nuolatos bendradarbiauja su savo tiekėjais, reguliariai vykdo apklausas: *Nuolat vykdomos <...> tiekėjų apklausos. Taip, tai vykdoma reguliariai.* (R3: 26–27) Lygiai taip pat, kaip ir su klientais,

anksčiau organizacijoje buvo vykdomi susitikimai su tiekėjais siekiant didesnio sisteminio supratimo nagrinėjamos organizacijos personalo ir jos suinteresuotųjų sąsajos atžvilgiu:

*Buvo <...> vežėjų bendrovės, kurios pristatinėjo save. Savo bendrovės visiems įmonės darbuotojams. Tai yra reikšmingos kompanijos, kurios generuoja pirmus didelius srautus. Ar reikšmingas pasitraukimas turi gana reikšmingą įtaką. Kokios jų strategijos, lūkesčiai. Man patiko, kad buvo kviečiami visi darbuotojai. (R6: 239–242)*

Tyrimas atskleidė, kad ypatingas dėmesys skiriamas bendradarbiavimui, dialogui su tiekėjais **rinkodaros srityje** (žr. Priedas 33). Be to, aiškiai matoma organizacijos pozicija dėl to, kad *laukiamas aktyvus atsakas* į bendradarbiavimo ryšius iš tiekėjų pusės:

*... mes už tai, kad būtų ganėtinai subalansuoti santykiai, mes esam source conjours; bet galbūt mes galim mokėti daugiau, negu kiti siūlo, vien tam, kad mes, judėdami kartu į progresyvius sprendimus, mes irgi norime, kad tiekėjas siūlytų mums sprendimus. Su pagrindiniais tiekėjais, su kuo daug pirkimų, yra ganėtinai intensyvus dialogas, jis platesnis šiek tiek, kainos ar paslaugos parametrų charakteristikų. (R13: 132–136)*

Santykiams su pagrindiniais tiekėjais įvertinti organizacija naudoja **kokybės vadybos metodiką** (180 laipsnių įvertinimą). Tyrimas atskleidė, kad bendradarbiavimas su tiekėjais duoda ir **konsultacinio pobūdžio naudą** organizacijai. Siekama gerinti paslaugų kokybę, organizacija įdiegė **karjeros valdymo sistemą** savo tiekėjų organizacijoje (žr. Priedas 33).

**Konsultantai.** Tiriama organizacija nuolatos pasitelkia konsultantų pagalbą įvairaus pobūdžio specifiniais klausimais, strateginio planavimo procese (apie tai žr. strateginio valdymo tyrimo kategorijoje):

*Jeigu to reikia, aišku, taip. (R2: 120)*

*...Daugiau kai paliečia specifinius dalykus. Mūsų verslas labai specifinis Lietuvoje. Tokių organizacijų nėra labai daug. Konsultavimas gaunasi labai sudėtingas. (R6: 154–156)*

*... Laivų agentas, pavyzdžiui, stividingo kompanijos vadovybė. Sakykim, nepakankamas apšvietimas, blogai apšviečiama prieplauka ir t. t. (R3: 59–60)*

*Paskutiniu metu derinome su Mokesčių inspekcija grynai apie finansus <...>. Konsultuojamės nedažnai, bet vis tiek. Kas liečia finansus. (R6: 159–160)*

**Partneriai.** Prie partnerių priskiriamos reklaminės, kūrybinės agentūros, su kurio- mis glaudžiai bendradarbiauja Pardavimų ir rinkodaros skyrius:

*Galų gale, mūsų taip vadinamos Kūrybinės agentūros. OBS, galbūt, mažiau dirba, daugiau dirba Sales and Marketing skyrius su jais. Jos irgi yra pritraukiamos. <...> Nes jie kūrybingi, mes – žinome savo klientą. Galbūt, jie žino būdus kitokius, prekių įvedimo į rinką, pardavimo triukų, kitokio požiūrio. (R5: 240–243)*

Kiekybinio tyrimo būdu analizuoti ryšiai, orientuoti į bendradarbiavimą su organizacijos suinteresuotaisiais (klientais, tiekėjais, partneriais ir kt.). Nustatyta, kad dažniausiai į darbo komandas generuojant idėjas įtraukiami kitų padalinių darbuotojai (vidurkis – 3.081) ir partneriai (vidurkis – 2.865), tuo tarpu tiekėjai ir klientai pasitelkiami rečiau (žr. Priedas 6, 2 lent.).

### 3.4. Organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualio kapitalo pagrindu vertinimas

Siekiant įvertinti bendrą organizacijos kūrybiškumo valdymo lygį, remiamasi *kiekybinio tyrimo* būdu gautų kūrybiškumo valdymo sričių matmenų normuotų vidurkių rezultatais ir *kokybinio tyrimo* būdu gautais rezultatais.

Remiantis *kiekybinio tyrimo* rezultatų apibendrinimais, įvertinama kiekviena kūrybiškumo valdymo sritis (žr. 56 lent.). Nustatyta, kad labiausiai yra išvystytos tokios valdymo sritys, kaip *parama kūrybiškumui* (vidutinė reikšmė arba normuotas vidurkis yra 75,45 balai) ir *kūrybiškas lyderiavimas* (normuotas vidurkis yra 74,55 balai). Tuo tarpu organizacijos *procesų ir IT integralumas* yra silpnas (normuotas vidurkis yra 26,5 balai). Siekiant anketos klausimų *kodavimo suvienodinimo*, kūrybiškumo valdymo sričių palyginimui naudojamos ne svertinių vidurkių, o normuotų vidurkių reikšmės balais (nuo 1 iki 100 balų) (plačiau žr. 2 skyrių).

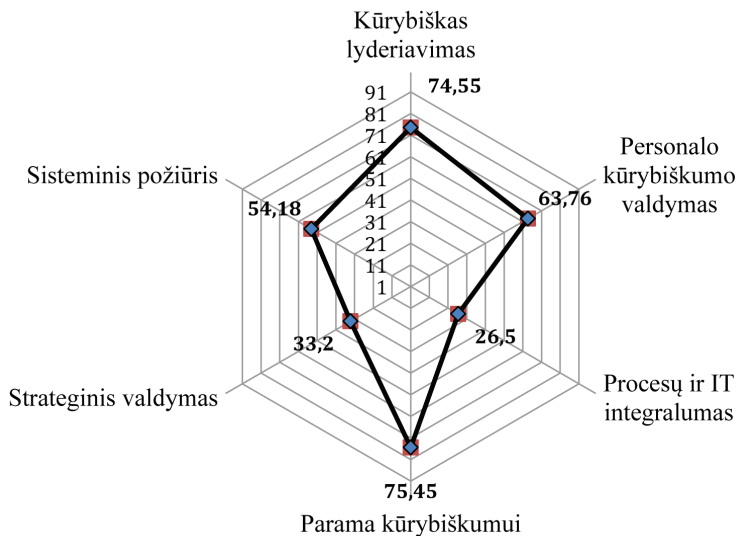
56 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo valdymo kiekybinio tyrimo rezultatai

Organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių matmenys	Svertinis vidurkis	Normuotas vidurkis, balais
<b>1. Kūrybiškas lyderiavimas</b>		
Savybės, formuojančios bendrąsias kompetencijas	2,316 iš 3	77,2
Savybės, formuojančios strategines kompetencijas	2,158 iš 3	71,9
<i>Bendras įvertis (vidutinė reikšmė):</i>		<b>74,55</b>
<b>2. Personalo kūrybiškumo valdymas</b>		
Savybės, formuojančios bendrąsias kompetencijas	2,136 iš 3	71,2
Savybės, formuojančios strategines kompetencijas	2,22 iš 3	74
Vidinis motyvavimas	6,937 iš 9	77
Išorinis motyvavimas	5,559 iš 9	61,7
Personalo kūrybiškumo skatinimo dažnumas	3,65 iš 6	60,8
Asmeninė / grupinė / organizacinė motyvacija (už papildomą darbą)	1,86 iš 3	62
Emocinis įsitraukimas	3,715 iš 5	74,3
Personalo kūrybiškumo mokymų dažnumas	2,572 iš 6	42,86
Savarankiškas kūrybiškumo mokymasis	0,5 iš 1	50
<i>Bendras įvertis (vidutinė reikšmė):</i>		<b>63,76</b>

Organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių matmenys	Svertinis vidurkis	Normuotas vidurkis, balais
<b>3. Procesų ir IT integralumas</b>		
Procesinio valdymo kokybės rodiklis	1,47 iš 2	26,5*
<i>Bendras įvertis (vidutinė reikšmė):</i>		<b>26,5</b>
<b>4. Parama kūrybiškumui</b>		
Kultūros ir klimato veiksniai	3,377 iš 5	67,5
Vadovų gebėjimas kurti kūrybiškumui palankią atmosferą	4,605 iš 6	76,7
Klaidų toleravimas	2,605 iš 4	65,1
Barjero lygmuo	0,925 iš 1	92,5
<i>Bendras įvertis (vidutinė reikšmė):</i>		<b>75,45</b>
<b>5. Strateginis valdymas</b>		
Organizacijos strateginės veiklos orientavimas	0,332 iš 1	33,2
<i>Bendras įvertis (vidutinė reikšmė):</i>		<b>33,2</b>
<b>6. Sisteminis požiūris</b>		
Suinteresuotųjų įtraukimas į darbo komandas	2,709 iš 5	54,18
<i>Bendras įvertis (vidutinė reikšmė):</i>		<b>54,18</b>

\* Procesinio valdymo rodiklis, parodantis procesinio valdymo trūkumus, yra 73,5. Norint išreikšti procesinio valdymo kokybės rodiklį, reikia:  $100 - 73,5 = 26,5$

15-tas paveikslas vaizduoja kūrybiškumo valdymo sričių vidutines reikšmes ir jų bendrąjį kontekstą.



15 pav. Organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių vidutinės reikšmės

Iškelta empirinio tyrimo hipotezė **H1**: *Organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys turi tarpusavio sąryšį*. Šiam teiginiui patvirtinti (arba paneigti) atliktas koreliacijos testas naudojant Pirsono koreliacijos (angl. *Pearson Correlation*) koeficientą (žr. 57 lent.).

57 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių koreliaciniai ryšiai

		Kūrybiškas lyderiavimas	Sisteminis požiūris	Strateginis valdymas	Procesų ir IT integralumas	Parama kūrybiškumui	Personalo kūrybiškumo valdymas
Kūrybiškas lyderiavimas	Pirsono kor.	<b>1</b>	<b>-0,098</b>	0,096	0,124	<b>0,254*</b>	<b>0,333**</b>
	Paklaida		0,400	0,409	0,285	0,027	0,003
	N	76	76	76	76	76	76
Sisteminis požiūris	Pirsono kor.	-0,098	1	0,108	0,119	<b>0,170</b>	0,121
	Paklaida	0,400		0,353	0,305	0,143	0,298
	N	76	76	76	76	76	76
Strateginis valdymas	Pirsono kor.	0,096	0,108	1	0,320**	0,080	0,052
	Paklaida	0,409	0,353		0,005	0,492	0,657
	N	76	76	76	76	76	76
Procesų ir IT integralumas	Pirsono kor.	0,124	0,119	<b>0,320**</b>	1	<b>0,150</b>	0,053
	Paklaida	0,285	0,305	0,005		0,195	0,648
	N	76	76	76	76	76	76
Parama kūrybiškumui	Pirsono kor.	0,254*	0,170	0,080	0,150	1	0,135
	Paklaida	0,027	0,143	0,492	0,195		0,246
	N	76	76	76	76	76	76
Personalo kūrybiškumo valdymas	Pirsono kor.	0,333**	0,121	0,052	0,053	0,135	1
	Paklaida	0,003	0,298	0,657	0,648	0,246	
	N	76	76	76	76	76	76

\* Koreliacija yra reikšminga 0.05 lygiu

\*\* Koreliacija yra reikšminga 0.01 lygiu

Įvertinus organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių koreliacinius ryšius, matyti, kad labiausiai kitas sritis veikia **kūrybiškas lyderiavimas**, t. y. jo poveikis yra didžiausias (1). Stipriausias teigiamas ryšys (0,333) fiksuotas tarp *kūrybiško lyderiavimo ir personalo kūrybiškumo valdymo*, t. y. kuo stipriau pasireiškia vadovo kūrybiško lyderiavimo savybės, tuo geriau valdomas personalo kūrybiškumas. *Kūrybiškas lyderiavimas* teigiamai veikia ir *paramą kūrybiškumui* (0,254), t. y. kuo stipriau pasireiškia vadovo kūrybiško lyderiavimo savybės, tuo daugiau paramos gauna darbuotojai savo kūrybiškumui. Nustatytas teigiamas ryšys (0,320) tarp *strateginio valdymo bei procesų ir IT integralumo*. Be to, nustatytas **neigiamas ryšys** (-0,098) tarp *kūrybiško lyderiavimo* ir *sisteminio požiūrio* rodiklių. Taigi, pirmoji empirinio tyrimo hipotezė **H1 pasitvirtino**, nes organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys turi tarpusavio ryšius.



Siekiant nustatyti organizacijos **kūrybiškumo valdymo** bendrą **vidutinę reikšmę** arba **kūrybiškumo valdymo lygį**, apskaičiuojamas kiekvienos valdymo srities **svorio koeficientas**, nes koreliacinio testo rezultatai rodo, kad kiekviena kūrybiškumo valdymo sritis turi skirtingą svarbą.

Nustatant **svorio koeficientą** naudojami kokybinio tyrimo rezultatai (matricių subkodų suminės reikšmės). Toliau pateiktas **kokybinio tyrimo** rezultatų apibendrinimas (žr. 58 lent.).

58 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo valdymo kokybinio tyrimo rezultatai

Ryšiai (temos)	Kategorijos	Subkodų suminė reikšmė	Svorio koeficientas (indeksas)
1. Kūrybiškas lyderiavimas	Lyderių (vadovų) kūrybiškumo požymiai	14	0,45
2. Personalo kūrybiškumo valdymas	Personalo kūrybiškumo požymiai	31	1
	Kūrybiškumo motyvavimas		
	Kūrybiškumo mokymas, mokymasis ir persimokymas, kūrybinių įgūdžių formavimas		
3. Procesų ir IT integralumas	Procesai ir jų integralumas	19	0,61
	IT sistemos ir jų integralumas		
4. Parama kūrybiškumui	Organizacinė valdymo struktūra	27	0,87
	Organizacinė kultūra		
	Įėjimo į organizaciją barjerai		
5. Strateginis valdymas	Strateginis valdymas. Kūrybiškumo valdymo (inovacijų valdymo) strategijos kūrimas, plėtojimas	16	0,52
6. Sisteminis požiūris	Atviros socialinės aplinkos kūrimas	6	0,19

Interpretuojant ir konceptualizuojant **kokybinio tyrimo** duomenis, nustatyta, kad daugiausiai subkodų (iš viso 31) turi **personalo kūrybiškumo valdymo** tema, o mažiausiai subkodų (iš viso 6) yra **sisteminio požiūrio** temoje. Tai rodo kiekvienos kūrybiškumo valdymo srities svarbumo lygį, t. y. respondentai šias temų kategorijas išskyrė kaip aktualias. Remiantis nustatytomis subkodų suminėmis reikšmėmis (žr. 59 lent.) ir formule (3) apskaičiuotas kiekvieno ryšio (temos) arba **kūrybiškumo valdymo srities indeksas (svorio koeficientas)**, kuomet kiekvienos kūrybiškumo valdymo srities (temos) subkodų suma dalijama iš maksimalios subkodų sumos. Tai leidžia suranguoti organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių reikšmes (svarbumo arba svorio mažėjimo tvarka) (žr. 59 lent.).

59 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių rangavimas

Eilės numeris	Organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys	Svorio koeficientas (Indeksas)
1.	Personalo kūrybiškumo valdymas	1
2.	Parama kūrybiškumui	0,87
3.	Procesų ir IT integralumas	0,61
4.	Strateginis valdymas	0,52
5.	Kūrybiškas lyderiavimas	0,45
6.	Sisteminis požiūris	0,19

Organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių rangavimo rezultatai leidžia patikrinti empirinio tyrimo hipotezę – **H2: Vienodai svarbios yra visos organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys**. Remiantis 59 lentelėje pateiktais tyrimo rezultatais, teigtina, kad antroji hipotezė **H2 nepasitvirtino**, kadangi visos organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys turi skirtingą svarbą.

Kitas etapas yra kiekvienos kūrybiškumo valdymo srities **proporcijų nustatymas** kiekybiniu tyrimu. Kadangi organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys turi skirtingą matmenų ir anketoje pateiktų klausimų skaičių, apskaičiuojami proporcijų koeficientai pagal formulę (4) (žr. 60 lent.).

60 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių proporcijos kiekybiniame tyrime

Organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys	Anketos klausimų skaičius*	Proporcijų koeficientas
Kūrybiškas lyderiavimas	20	0,6
Personalo kūrybiškumo valdymas	73	0,166
Procesų ir IT integralumas	3	4,05
Parama kūrybiškumui	36	0,338
Strateginis valdymas	3	4,05
Sisteminis požiūris	5	2,43

\* Pavyzdžiui, kūrybiško lyderiavimo sritį atitinka vienas anketos klausimas (A.1.), kuris susideda iš 20 jį detalizuojančių klausimų.

Nustačius kiekvienos kūrybiškumo valdymo srities svorio koeficientus ir proporcijų koeficientus, apskaičiuota bendra organizacijos kūrybiškumo valdymo **vidutinė reikšmė** arba **lygis** pagal formulę (5) (žr. 61 lent.).

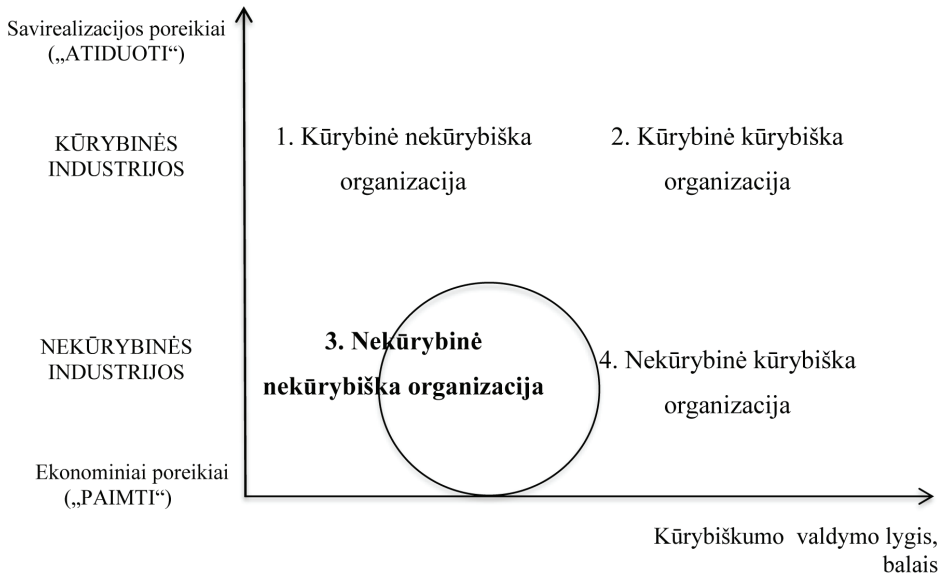
61 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo valdymo lygis

Organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys	Normuotas vidurkis, balais	Proporcijos koeficientas	Svorio koeficientas (indeksas)	Reikšmė, balais
<i>Organizacijos kūrybiškumo valdymas žmogiškojo kapitalo pagrindu</i>				
1. Kūrybiškas lyderiavimas	74,55	0,6	0,45	20,13
2. Personalo kūrybiškumo valdymas	63,76	0,166	1	10,58
<i>Organizacijos kūrybiškumo valdymas organizacinio kapitalo pagrindu</i>				
3. Procesų ir IT integralumas	26,5	4,05	0,61	65,47
4. Parama kūrybiškumui	75,45	0,338	0,87	22,19
<i>Organizacijos kūrybiškumo valdymas santykių kapitalo pagrindu</i>				
5. Strateginis valdymas	33,2	4,05	0,52	69,9
6. Sisteminiis požiūris	54,18	2,43	0,19	25,01
<b>Vidutinė reikšmė:</b>				<b>35,5</b>

Kaip matyti, organizacijoje kūrybiškumo valdymas nėra aukšto lygio (35,5 balai iš 100). Taigi, remiantis integruoto empirinio tyrimo rezultatais, teigiama, kad nagrinėjama organizacija *nepakankamai veiksmingai valdo savo kūrybiškumą*, t. y. ji yra *nepakankamai kūrybiška*. *Veiksmingiausiai organizacija panaudoja žmogiškąjį kapitalą kūrybiškumui valdyti* (žr. 61 lent. žmogiškojo, organizacinio ir santykių kapitalų normuotus vidurkius). Verta paminėti, kad intelektualinio kapitalo dalių valdymo veiksmingumo tarpusavio palyginimas šioje metodikoje turi ribotumą, nes svorio koeficientai nustatomi *visų kūrybiškumo valdymo sričių ir jų matmenų aibės mastu*.

Atsižvelgiant į keturis darbo autorės pasiūlytus pagrindinius organizacijos kūrybiškumo laipsnio tipus (3 pav.) bei remiantis empirinio tyrimo rezultatais galima teigti, kad analizuojamoji organizacija priskirtina trečiam tipui – *nekūrybinė nekūrybiška organizacija* (žr. 16 pav.).

*Tiriamoji organizacija labiau pasinaudoja savo vidinėmis kompetencijomis* (remiantis 61-osios lentelės duomenimis: žmogiškojo, organizacinio ir santykių kapitalų normuoti vidurkiai). Jeigu vidinių ir išorinių *kompetencijų panaudojimas* (visų agentų, t. y. organizacijos ir jos išorinės aplinkos dalyvių) tampa *dominuojančiu principu, žinių srautas tarp agentų stipriai padidėja dėl sinergijos efekto*. Toks agentų (dalyvių) tinklas įgauna neformalaus jų valdymo mechanizmo charakterį, nes organizacijos vertybių sistemoje itin svarbus tampa pasitikėjimas.



16 pav. Organizacijos tipas pagal kūrybiškumo valdymą

### **Organizacijos kūrybiškumo valdymo privalumai ir trūkumai**

Organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių integruotas empirinis tyrimas leido identifikuoti **privalumus ir trūkumus**. Toliau trumpai pateikti kiekvienos organizacijos kūrybiškumo valdymo srities privalumai ir trūkumai.

#### **1 sritis. Kūrybiškumo lyderiavimas**

##### **Privalumai:**

- 1) skirtingų valdymo lygių komandų lyderių pozicijos;
- 2) Grupė turi lyderių „auginimo“ praktiką;
- 3) naudojami *loginis, ir mišrusis* (loginis ir intuityvus) mąstymo būdai.

##### **Trūkumai:**

- 1) trūksta tokių bendrąsias kompetencijas formuojančių savybių, kaip komunikabilumas, suinteresuotumas, motyvacija ir nešališkumas;
- 2) didžiausias atotrūkis tarp vadovų ir pavaldinių įverčių yra socialinio sąmoningumo, kūrybinio požiūrio į profesiją, empatijos, vaizduotės ir smalsumo atžvilgiu.

## **2 sritis. Personalo kūrybiškumo valdymas**

### **Privalumai:**

- 1) pavaldiniams labiausiai būdingas suinteresuotumas ir komunikabilumas, smalsumas ir empatija;
- 2) vadovai jaučiasi labiau skatinami už kūrybiškumą, nei darbuotojai;
- 3) praktikuojamas vaidmens modelis – „Metų vadovo“ apdovanojimai, „Talentų grupės“ rinkimai;
- 4) bandoma rasti būdų pažadinti emocinį įsitraukimą (aistrą darbui);
- 5) mokymų politika Grupės lygmenyje;
- 6) perėjimas nuo instrumentinio prie šventojo, sakralinio kasdienio (rutininio) darbo supratimo;
- 7) integruojamas generuojantis mokymas(-is) – praktikuojama darbo metu sąmoningumo metodika individualiame lygmenyje (tačiau tik užsienio filialuose);
- 8) naudojama tyrimo veikla metodika, jungianti mokslinį, kūrybinį ir patirtinį žinojimą;
- 9) kompetencijų tobulinimo ir darbo grupėse mokymai (kursai);
- 10) „lyderių auginimo“ politika – atskirai yra vykdomi mokymai vadovams (lyderiams);
- 11) vadovai labiau nei jų pavaldiniai savarankiškai domisi kūrybiškumo teoriniais klausimais;
- 12) personalo kūrybiškumo mokymo procesas realizuojamas taip pat ir organizacijos išorinės aplinkos suinteresuotųjų (tiekėjų, konsultantų) pagalba;
- 13) Lietuvos mastu naudota korporacijos „Diesel“ taikoma procesų kokybės gerinimo metodologija;
- 14) metodika, skatinanti kūrybiškumą, Lietuvos įmonėje sprendžiant problemą tarp skyrių;
- 15) darbuotojų samda vykdoma atsižvelgiant į „teisingą požiūrį“, sutampantį su organizacijos nuostata (nebijoti bandyti, rizikuoti).

### **Trūkumai:**

- 1) organizatoriaus ir lyderio savybių, originalumo, iniciatyvumo ir ryžtingumo pavaldiniai sau priskiria mažiausiai;
- 2) darbuotojai yra gana iniciatyvūs, tačiau jiems trūksta vadovybės paramos;
- 3) technologijų ir valdymo procesų tobulinimas skatinamas rečiausiai;
- 4) išorinių motyvavimo priemonių, kaip įrankio, vadovams trūkumas;
- 5) darbuotojų dalies abejingumas įmonės veikla;
- 6) darbuotojų kūrybiškumą slopina neproporcingas pajamų ir darbo apimčių paskirstymas tarp skirtingų valstybių padalinių;
- 7) mokymai kūrybinio mąstymo įgūdžių gerinimo tematika vyksta rečiausiai;

- 8) pavaldiniai mažiau nei jų vadovai savarankiškai domisi kūrybiškumo teoriniais klausimais;
- 9) techninės srities darbuotojai mažiau linkę naudotis naujais kūrybiniais metodais.

### **3 sritis. Procesų ir IT integralumas**

#### **Privalumai:**

- 1) Grupėje egzistuoja procesų integralumas ir tarp skirtingų šalių (padalinių komunikavimas ir bendradarbiavimas), ir už Grupės ribų (paslaugų tiekimo grandinės kokybės gerinimas);
- 2) valdymo procesai turi tarpusavio ryšį ir yra suderinti;
- 3) geri užsakymų vykdymo terminai;
- 4) išvystyta informacinių *technologijų infrastruktūra*: Grupėje egzistuoja gedimų registravimo sistema, terminalo valdymo sistema (GTMS), taip pat naudojamos skirtingos IT programos, susijusios su įvairiais valdymo procesais;
- 5) naudojamos debesų technologijomis;
- 6) greituoju metu bus bandomas *inovacinis* naujasis ryšys (laivas-krantas) laivybos srityje.

#### **Trūkumai:**

- 1) procesinis požiūris nėra išvystytas; patys organizacijos darbuotojai buvo inicijavę susitikimus, padėsiančius kurti procesinį suvokimą, personalo teigiamą požiūrį į tai, tačiau ši procesinio požiūrio formavimo iniciatyva nebepraktikuojama;
- 2) verslo procesų valdymo ir suderinamumo tikslais daroma skirtingų kryptių statistinė analizė, tačiau trūksta konkrečių rodiklių, susijusių su privatumu bei leidžiančių labiau orientotis į klientų personalizaciją;
- 3) žema laiko valdymo kokybė;
- 4) Grupės *valdymo procesų nesuderinamumas vadovavimo srityje* – dvigubo pavaldumo veiksnys;
- 5) valdymo procesų suderinamumui neigiamą įtaką daro sprendimų priėmimo konfliktas dėl teisės aktų skirtumų skirtinguose padaliniuose (valstybėse);
- 6) bloga komunikacija tarp padalinių;
- 7) daugoka klaidų;
- 8) teikiamos paslaugos yra stipriai standartizuotos ir reglamentuotos dėl jų specifikos: a) tai laivybos sritis; b) transportavimo paslaugų kokybė priklauso nuo kelių valstybių (padalinių) procesų suderinamumo veiksnio;
- 9) organizacijos paslaugų tiekimo standartus nustato ir reguliuoja centralizuotai Pagrindinės buveinės (Danijos) vadovybė;
- 10) netikslingas lėšų panaudojimas informacinių technologijų srityje;

- 11) sunkumai dėl naudojimosi „debesų“ technologijomis;
- 12) identifikuota *komplikuota problema*, susijusi su IT programos ir laivybos valdymo procesų suderinamumu ir integralumu;
- 13) finansų valdymo (apskaitos), pardavimų valdymo procesai IT sąryšyje atsikartoja ir dubliuojasi.

#### **4 sritis. Parama kūrybiškumui**

##### **Privalumai:**

- 1) kryžminių funkcijų komandos;
- 2) komandinio darbo lygmenys: a) skirtingų funkcinių sričių komandos; b) skirtingų filialų (valstybių) tos pačios funkcinės srities specialistų komandos; c) komandos skyriuose;
- 3) vertinant komandinio darbo taikymą *strateginio valdymo atžvilgiu*, sudarytų komandų nariai teikia rekomendacijas aukščiausiai vadovybei, o ji priima galutinį sprendimą;
- 4) Grupės valdymo struktūros transformacija priklauso nuo naujų rinkų (įmonių) įsigijimo, nuo tarptautinės plėtros;
- 5) Grupės valdymo struktūra suformuota taip, kad lengvai būtų galima pajungti naujus verslus;
- 6) organizacijos ir visos Grupės organizacinės kultūros vystymas vykdomas remiantis misija;
- 7) sąmoningas organizacinės kultūros formavimo procesas vykdomas pagal tam tikrą metodiką: kasmetinę strategijos formavimo konferenciją (*Strategy forming conference*) su mokymais bei vykdoma stebėseną;
- 8) Grupėje keičiasi organizacinės kultūros elementai: vyksta orientavimosi pokyčiai nuo ekonominės naudos pereinama prie socialinių, individualių vertybių ir nuostatų (Rytų filosofijos taikymas Vakarų verslo valdymo procese);
- 9) Lietuvos regiono mastu vyraujanti visiško išnaudojimo nuostata keičiama Grupės deklaruojama subalansuotumo vertybe: gyvenimo balansas – koncentracijos ir prioritetų identifikavimas;
- 10) vykdoma Grupės personalo sąmoningumo praktika (ne Lietuvos mastu); sąmoningumo koncepcijos naudojimas yra orientacija į Rytų filosofiją arba kūrybiškumo išlaisvinimas, adaptacija (streso valdymas), lankstumas, darymas „kitaip“ (savęs valdymas);
- 11) įgyvendinamas naujas elgesio modelis, palaikantis aistros darbui ieškojimą, pavyzdžiui, aptarnavimas su aistra darbui traktuojamas ir išorinių, ir vidinių klientų atžvilgiu; Grupėje sąmoningai pateikiamas požiūris dėl permąstymo, savęs, kaip darbuotojo, suvokimo įprasminimo;
- 12) komunikaciniai tinklai – yra sukurtos vidinės programos naujų idėjų siūlymui ir problemų fiksavimui bei sprendimui, vidinis socialinis tinklas.

- 13) egzistuoja kritikos minimizavimas, klaidų toleravimas;
- 14) puoselėjama komandinio darbo kultūra;
- 15) laiko valdymo veiksnio atžvilgiu vadovai geba kurti ir plėtoti socialinį sąmoningumą;
- 16) organizacijoje fizinė erdvė yra atviro tipo, jos organizavimas yra geros būklės;
- 17) vykstantys vertybių ir nuostatų (kultūros elementų) pokyčiai daro teigiamą poveikį paramos kūrybiškumui kaitai; į šiuos pokyčius bandoma įtraukti visus darbuotojus.

#### **Trūkumai:**

- 1) Grupė turi hibridinę matricinę struktūrą, todėl organizacijoje egzistuoja ir dvigubo pavaldumo faktas, kryžminis pavaldumas;
- 2) komunikacijos trūkumas komandinio darbo atveju, kas daro neigiamą poveikį žinių mainams (personalizavimui) komandos viduje;
- 3) organizacinės valdymo struktūros restruktūrizacijos neigiamos pasekmės:  
a) neaiškumas atsakomybės pasiskirstymo klausimu tarp specialistų; b) neaiškumas dėl dvigubo pavaldumo ir veiklos organizavimo procesų;
- 4) kompanijoje nemažai darbuotojų dirba kelis dešimtmečius, todėl jų mąstymo būdas darbo atžvilgiu yra konservatyvus; organizacijoje yra personalo kūrybiškumo poreikis (darymas „kitaip“) iš vadovybės pozicijos;
- 5) sąmoningumo koncepcijos, kaip filosofijos dalies, taikymo bandymai kelia pasipriešinimą;
- 6) vadovai blogai geba valdyti laiką skatinant savo pavaldinių kūrybiškumą;
- 7) personalas, kuris yra vidinis paslaugų (finansai) tiekėjas, nuolatos susiduria su darbų srautų dubliavimusi, kas daro neigiamą poveikį laiko valdymo kokybei;
- 8) egzistuoja du įėjimo į organizaciją barjerų tipai: a) pačios organizacijos kuriami įėjimo barjerai; b) potencialaus darbuotojo kuriami įėjimo barjerai.

### **5 sritis. Strateginis valdymas**

#### **Privalumai:**

- 1) sukurta vizija, nurodanti kryptį daugeliui metų (150 m.) į priekį;
- 2) Grupės veikloje kultivuojama *nuolatinio vystymosi* koncepcija;
- 3) strateginis valdymas orientuotas į lankstumą atsižvelgiant į išorinės aplinkos pokyčius ir plėtrą;
- 4) yra skirtingo lygmens strategijos: visos Grupės strategija, skyrių strategijos, individualaus lygio strategijos;
- 5) organizacijoje veikia Pokyčių valdymo skyrius, atsakingas už pokyčių projektų bei strategijos valdymą visos Grupės lygmenyje;
- 6) aukščiausio lygmens vadovai kooperuojasi strategavimo, pokyčių projektų įgyvendinimo klausimais;



- 7) strateginių kryptių formavimui ir įgyvendinimui realizuoti formuojamos komandos, į kurias įtraukti 20 valstybių atstovai;
- 8) strategijų kūrimo procesuose yra naudojami individualūs ir grupiniai kūrybiniai metodai; tarp individualių metodų yra naudojami ne tik loginio mąstymo, bet ir intuityvieji metodai, o tarp grupinių metodų organizacijoje naudojami ir paprasti („proto šturmas“), ir sudėtingesni metodai, turintys specifinę metodiką („Diesel“ metodika);
- 9) nuolat pasitelkiama išorinių konsultantų pagalba strateginio valdymo klausimais;
- 10) Grupės mastu yra specialus departamentas, atsakingas už inovatyvias kryptis, projektus bei jų įgyvendinimą;
- 11) nuolat investuojama į laivybos srities tobulinimą, atnaujinimą, inovacijų panaudojimą (naujesni laivai, IT sfera laivuose, rinkodaros valdymo procesai laivuose).

#### **Trūkumai:**

- 1) Grupės strategijos kūrimas vykdomas „iš viršaus į apačią“, kuomet strateginis planas rengiamas aukščiausios vadovybės ir paskui nuleidžiamas į visus valdymo lygmenis.

#### **6 sritis. Sisteminis požiūris**

##### **Privalumai:**

- 1) organizacijos *pagrindinis tikslas susietas su sisteminiu požiūriu*, kartu su prisitaikymu prie išorinės aplinkos pokyčių ir lyderystės rinkoje išlaikymo ir siekimo ateityje;
- 2) organizacijos **lankstumas pokyčiams** realizuojamas esant *trims sąlygoms: dvasia, komandos, tikslai*; „sveika dvasia“ formuojama per aiškiai išreikštas vertybes ir personalo iniciatyvumą;
- 3) organizacijos *atskiri* darbuotojai turi *sisteminių požiūrį* į visą organizaciją kaip į sistemą, į darbo, valdymo procesus, ir mato jų sąsajas;
- 4) globaliu mastu vykdomos darniojo vystymosi programos, orientuotos į socialinę atsakomybę – tai asmenų iš įkalinimo įstaigų įdarbinimas; sveikatos programos, orientuotos į visuomenę;
- 5) kompanijoje egzistuoja projektai, orientuoti į bendradarbiavimą su klientais, tiekėjais, konsultantais, partneriais;
- 6) ypatingas dėmesys bendradarbiavimui, dialogui su tiekėjais skiriamas rinkodaros valdymo srityje;
- 7) santykiams su pagrindiniais tiekėjais įvertinti organizacija naudoja kokybės vadybos metodiką (180 laipsnių įvertinimą);

- 8) bendradarbiavimas su tiekėjais duoda konsultacinio pobūdžio naudą organizacijai;
- 9) organizacija nuolat pasitelkia ir konsultantų pagalbą įvairaus pobūdžio specifiniais klausimais, taip pat ir dėl strateginio planavimo;
- 10) glaudus bendradarbiavimas su partneriais (reklaminėmis, kūrybinėmis agentūromis);
- 11) dažniausiai į darbo komandas idėjų generavimui įtraukiami kitų padalinių darbuotojai ir partneriai;
- 12) bendradarbiavimo su organizacijos suinteresuotaisiais dėka Grupė valdo visą (pilną) savo paslaugų tiekimo grandį.

#### **Trūkumai:**

- 1) bendrąja prasme sistemiškumo organizacijoje nėra;
- 2) anksčiau organizacijoje buvo vykdomi susitikimai su klientais ir tiekėjais, kurių metu buvo pristatoma jų veikla; tokiu būdu buvo galima siekti didesnio sisteminio supratimo nagrinėjamos organizacijos ir jos suinteresuotųjų sąsajos atžvilgiu, tačiau pastaruoju metu nebėra tokios iniciatyvos;
- 3) tiekėjai ir klientai į darbo komandas generuojant idėjas įtraukiami rečiau, negu kitų padalinių darbuotojai, tiekėjai.

### **Organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualio kapitalo pagrindu tobulinimo kryptys**

Identifikuotos **kryptys**, leidžiančios patobulinti organizacijos kūrybiškumo valdymą.

**1 sritis. Kūrybiškumo lyderiavimas.** Formuojant *mokymų programas, orientuotas į vadovus*, reikėtų atsižvelgti į tokių bendrąsias kompetencijas formuojančių savybių ugdymą, kaip komunikabilumas, suinteresuotumas, motyvavimas ir nešališkumas, bei į tokių strategines kompetencijas formuojančių savybių ugdymą, kaip socialinis sąmoningumas, kūrybinis požiūris į profesiją, empatija, vaizduotė ir smalsumas.

**2 sritis. Personalo kūrybiškumo valdymas.** Formuojant *mokymų programas, orientuotas į pavaldinius*, reikėtų atsižvelgti į tokių bendrąsias kompetencijas formuojančių savybių ugdymą, kaip organizatoriaus ir lyderio savybės, bei į tokių strategines kompetencijas formuojančių savybių ugdymą, kaip originalumas, iniciatyvumas, ryžtingumas. Be to, siūloma dažniau organizuoti mokymus kūrybinio mąstymo įgūdžių gerinimo tematika. Norint sėkmingai įgyvendinti organizacinius pokyčius, pakeisti darbuotojų požiūrą pagal naują deklaruojamą organizacijos filosofiją, siūloma ypač orientotis į *techninių sričių* darbuotojų mokymus kūrybiškumo tematika.

Formuojant *motyvavimo programas, orientuotas į vadovus*, siūloma suformuoti (patobulinti) išorinių motyvavimo priemonių rinkinį kaip įrankį vadovams, siekiant motyvuoti pavaldinius. Taip pat siūloma Grupės mastu sureguliuoti pajamų ir darbo apimčių paskirstymą tarp skirtingų valstybių padalinių. Rengiant *motyvavimo progra-*

*mas, orientuotas į pavaldinius*, siūloma daugiau remti jų iniciatyvumą siekiant sisteminio ir procesinio valdymo supratimo (pavyzdžiui, atnaujinti kitų suinteresuotųjų, kitų organizacijos padalinių veiklų pristatymus).

**3 sritis. Procesų ir IT integralumas.** Siekiant tobulinti procesų ir IT integralumo valdymą siūloma gerinti laiko valdymo kokybę bei komunikaciją tarp padalinių ir su organizacijos suinteresuotaisiais (pavyzdžiui, organizuoti pristatymus tarp funkcinių padalinių, su klientais, tiekėjais (geresnė komunikacija, procesinio ir sisteminio požiūrių atsiradimas)).

Siūloma racionaliau perskirstyti organizacijos finansines lėšas informacinių technologijų srityje bei tobulinti *IT programos ir laivybos valdymo procesų suderinamumą ir integralumą*. Patobulinimų reikalauja ir IT programos, padedančios valdyti finansų valdymo (apskaitos), pardavimų valdymo procesus.

Bendras siūlymas problemoms su IT spręsti – pasamdyti Indijos kompaniją (angl. *outsourcing*). Indijoje yra aukštos kvalifikacijos pasaulinio masto IT specialistai, galėsiantys išspręsti organizacijos procesų ir IT integralumo problemas (IT laivybos valdymo programos trūkumus).

Nustatyta, kad organizacijos *pajamingumą* veikia ir tokie trūkumai, kaip nepakankamas laivų aprūpinimas apsaugos (vaikiškomis) liemenėmis. Dėl griežtai standartizuotos transportavimo laivu paslaugos, dėl saugos liemenių nepakankamumo organizacija atsisako tam tikro klientų skaičiaus, todėl siūloma laivus aprūpinti trūkstantomis liemenėmis.

**4 sritis. Parama kūrybiškumui.** Organizacinės valdymo struktūros (OVS) restruktūrizacijos neigiamoms pasekmėms eliminuoti siūloma išgryninti situaciją darbuotojams, padaryti atsinaujinusios organizacinės valdymo struktūros prezentaciją organizacijos darbuotojams dėl OVS ir pavaldumo, atsakomybės ir pan. Siūloma taip pat šalinti personalo įdarbinimo apribojimus dėl kultūrinio identiteto ir rasės; siūloma peržiūrėti finansų skyriaus darbų srautus ir eliminuoti jų dubliavimąsi.

**5 sritis. Strateginis valdymas.** Norint gerinti organizacijos kūrybiškumo valdymo procesą, siūloma Grupės strategijos kūrimo įgyvendinimą realizuoti „iš apačios į viršų“, kuomet strateginis planas rengiamas atsižvelgiant į visų valdymo lygmenų rekomendacijas.

**6 sritis. Sisteminis požiūris.** Kaip buvo minėta anksčiau, organizacijoje buvo vykdomi *susitikimai su klientais ir tiekėjais*, kurių metu buvo pristatoma jų veikla. Tokiu būdu buvo galima siekti didesnio sisteminio supratimo tarp darbuotojų. Siūloma atnaujinti šią praktiką sisteminio požiūrio formavimo tikslais.

Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus, teigtina, kad:

- 1) visos organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys tarpusavyje susijusios;
- 2) organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys turi skirtingą poveikį. Labiausiai kitas sritis veikia *kūrybiškas lyderiavimas*, t.y. jo poveikis yra didžiausias. Stipriausias

teigiamas ryšys yra tarp *kūrybiško lyderiavimo* ir *personalo kūrybiškumo valdymo*. Be to, nustatytas **neigiamas ryšys** tarp *kūrybiško lyderiavimo* ir *sisteminio požiūrio* sričių;

3) svarbiausia kūrybiškumo valdymo sritis yra *personalo kūrybiškumo valdymas*.

Atliktas mokslinis tyrimas pagilino žinias organizacijos kūrybiškumo valdymo, intelektualio kapitalo valdymo srityse ir leido parengti organizacijos kūrybiškumo valdymo vertinimo metodiką grindžiant intelektiniu kapitalu ir aprobuoti ją (žr. 17 pav.).

Sukurtas ir tyrimo metu aprobuotas konceptualus modelis tinka vidutinio dydžio (50–249 žmonės) ir stambioms organizacijoms (250 žmonių ir daugiau), tačiau jos gali priklausyti ir nekūrybinėms, ir kūrybinėms industrijoms. Be to, modelis labiau tinka paslaugas teikiančioms organizacijoms dėl teikiamo „produkto“ dalinio apibrėžtumo, kliento dalyvavimo kuriant „produktą“, lankstumo ir netikėtumo teikiant paslaugas veiksmams.

### Tolimesnių tyrimų kryptys

Tolimesni tyrimai organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualio kapitalo pagrindu galėtų būti vykdomi keliomis kryptimis:

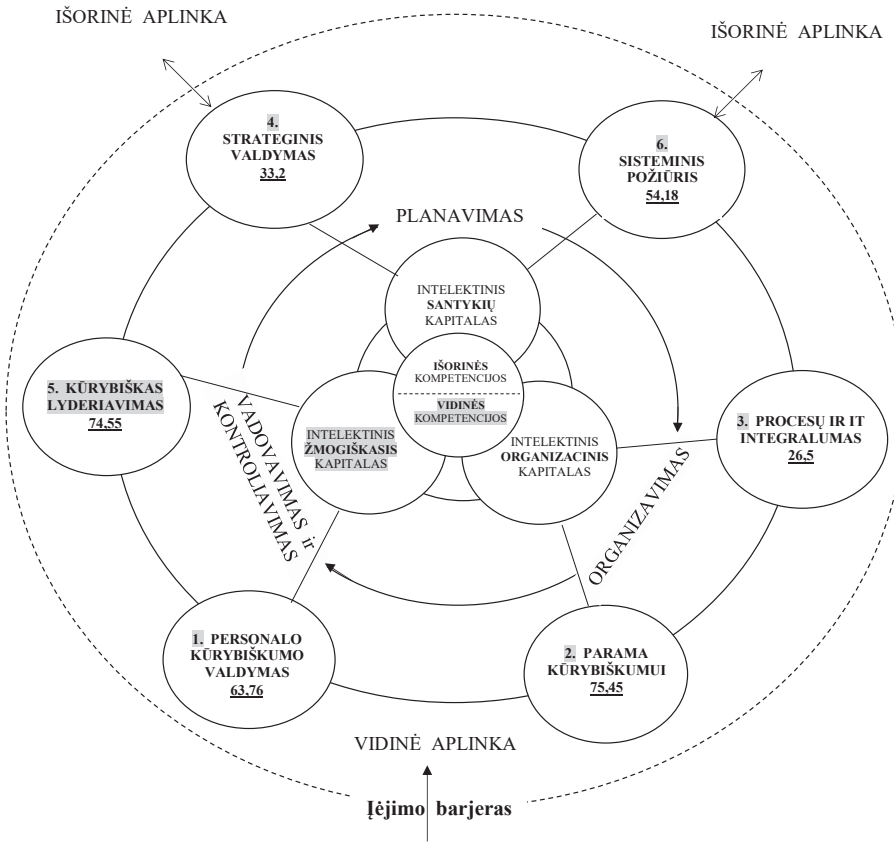
1. Kadangi sukurtas konceptualus teorinis modelis apima ribotą ir apibrėžtą intelektualio kapitalo rūšių skaičių (išraiškas), tai plėtojant tyrimus atsiranda didelės galimybės įtraukti kitas IK rūšis, pavyzdžiui, socialinį IK (Casonato ir kt., 2018; Martín-Alcázar ir kt., 2019), dvasinį IK (Bratianu, 2018), nacionalinį IK (Mačerinskienė ir kt., 2019) ir kita.

2. Nustačius kūrybiškumo ir intelektualio kapitalo ryšius sisteminiu požiūriu, atsirado organizacijos kūrybiškumo valdymo svarbos ekonominis pagrindimas. Faktiškai įžvelgiamas **kūrybinio kapitalo** reiškinys. Todėl viena iš tyrimų krypčių galėtų būti nuodugnesni kūrybinio kapitalo sampratos, kūrybinio kapitalo generavimo, valdymo, apskaičiavimo tyrimai makrolygmeniu (regiono mastu) ir mikrolygmeniu (organizacijos mastu).

3. Parengtas organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualio kapitalo pagrindu modelis apima kryptis, leidžiančias valdyti organizacijoje esamą kūrybiškumą ir intelektualinį kapitalą bei skatinti, generuoti kūrybiškumą papildomai ir įvairiais valdymo aspektais. Tyrimai visų padalinių (patronuojamųjų bendrovių) kontekste leistų nustatyti ir suformuoti kūrybiškumo valdymo modelį, **integruotą į bendrąją korporacijos (Grupės) strategiją** ir egzistuojančią valdymo sistemą, kuris leistų kompleksiskai valdyti Grupės kūrybiškumą, o ne dvi atskiras vadybos posistemės. Įdiegus kūrybiškumo valdymą visos korporacijos mastu, o ne atskirose vadybos posistemėse, būtų galima veiksmingiau valdyti kūrybiškumą siekiant konkurencinio pranašumo.

4. Sukonstruotame konceptualiame modelyje ir empiriniame tyrime eliminuotas organizacijos išorinės aplinkos **kūrybiškumo infrastruktūros** poveikis, tad sąsaja su organizacijos kūrybiškumo valdymo aspektais, tolimesnių tyrimų kryptis galėtų būti

III. Organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindu empirinis tyrimas



17 pav. Organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindu vertinimas (35,5 balai)

organizacijos kūrybiškumo ir išorinės aplinkos kūrybiškumo infrastruktūros sąveikos tyrimai, dėsningumų identifikavimas.

5. Galimi empirinio tyrimo kryptį yra kūrybinių organizacijų kūrybiškumo valdymo analizė bei skirtingų *kūrybinių ir nekūrybinių industrijų* organizacijų kūrybiškumo valdymo *lyginamieji tyrimai*.



---

## Išvados

1. Kūrybiškumo samprata *kompleksiniu požiūriu* apima keturis aspektus: kūrybiškumas, *kaip asmens savybė*, yra įgimta žmogaus charakteristika, su divergentiniu mąstymu susijusi kognityvinių (pažintinių) gebėjimų dedamoji, kuri reiškiasi nevienodai skirtingose asmens veiklos srityse; *kaip procesas* kūrybiškumas yra tam tikrų etapų loginė seka ir ankstesnių idėjų arba žinių rekonceptualizavimas; kaip kūrybinio proceso *rezultatas* kūrybiškumas yra sukurtas produktas, kuris gali būti traktuotinas originalumo, praktiškumo, socialinės vertės ar visuotinio pripažinimo atžvilgiu; *kaip sąryšis tarp kūrėjo ir aplinkos* kūrybiškumas yra interakcija tarp kultūrinio simbolio sistemos, asmens arba organizacijos, kaip kūrėjo, ir socialinės aplinkos.

- *Kūrybiškumas* – tai divergentinio mąstymo būdas ir gebėjimas nestandartiškai reaguoti į aplinką, kuomet sukuriamas naujas produktas.
- *Organizacijos kūrybiškumas* – tai organizacijos gebėjimas generuoti ir realizuoti idėjas, pasinaudoti vidinėmis ir išorinėmis kompetencijomis siekiant konkurencinio pranašumo.

Kūrybiškumo ir intelektualinio kapitalo koncepcijų sąryšiai pasireiškia taip:

- kūrybiškumas, kaip asmens savybė, gebėjimai, aptinkamas žmogiškajame kapitale;
- kūrybiškumas, kaip procesas ir jo rezultatas, aptinkamas organizaciniame kapitale;
- kūrybiškumas, kaip santykių su aplinka rezultatas, aptinkamas santykių kapitale.

Remiantis kompleksiniu požiūriu organizacijos kūrybiškumo valdymo svarba įgauna ekonominį pagrindimą bei atsiranda *kūrybinio kapitalo* kategorija. Kūrybiškumas yra organizacijos išteklius pridėtinei vertei gauti, tačiau pats savaime nėra pridėtinė vertė organizacijai.

Suprantant organizacijos kūrybiškumą intelektualinio kapitalo pagrindu *laukų koncepcijos kontekste* žmogiškąjį ir organizacinį (procesų ir inovacijų) kapitalus galima priskirti organizacijos vidinei aplinkai, o santykių kapitalą – *ryšiams* su išorine aplinka.

*Organizacijos kūrybiškumo valdymas* – tai procesas, kuomet, naudojant turimus intelektualinio kapitalo išteklius, kūrybiškumas tikslingai planuojamas, organizuojamas, skatinamas ir kontroliuojamas siekiant konkurencinio pranašumo.

2. Sudarytas organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualinio kapitalo pagrindu *teorinis modelis*. Konceptualusis darbo modelis turi šiuos esminius bruožus:

- *kūrybiškumo valdymo sritys*: kūrybiškas lyderiavimas, personalo kūrybiškumo valdymas, procesų ir informacinių technologijų integralumas, parama kūrybiškumui, strateginis valdymas, sisteminis požiūris; šios sritys kartu yra organizacijos kūrybiškumo valdymo vertinimo matmenys;
- kūrybiškumo valdymo sričių, intelektualinio kapitalo dalių (žmogiškojo, organizacinio, santykių kapitalų), valdymo funkcijų (planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės) ir organizacijos kompetencijų (vidinių, išorinių)  *sąsajos*.

Modelis leido parengti empirinio tyrimo metodiką, kurią naudojant nustatytas organizacijos kūrybiškumo valdymo lygis ir atitinkamos kūrybiškumo valdymo tobulinimo kryptys.

3. Empirinio tyrimo metodikos rengimas atliktas remiantis *sisteminiu* požiūriu, tiriant kuo daugiau analizuojamo objekto raiškos charakteristikų. Taikant *kompleksinį* požiūrį kūrybiškumo valdymas analizuojamas žmogiškojo, organizacinio ir santykių kapitalo kontekstuose.

Metodiką sudaro *integruotas tyrimo būdas*, kuris remiasi kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodų derinimu. Organizacijos bendrajam kūrybiškumo valdymo lygiui nustatyti siūloma skaičiavimo metodika, apimanti svorio koeficientų matricos ir svertinių vidurkių analizes. Empirinio tyrimo metodikos *išskirtinumas*: ji įgalina *kiekybiškai įvertinti* sunkiai apskaičiuojamo organizacijos ištekliams – kūrybiškumo – valdymo lygį. Šis metodologinis kūrybiškumo valdymo vertinimo įrankis orientuotas į paslaugas teikiančias vidutines ir dideles organizacijas.

4. Pritaikius integruotą empirinio tyrimo būdą išanalizuotas kūrybiškumo valdymas pasirinktoje tarptautiniu mastu veikiančioje organizacijoje. Nustatyta, kad organizaci-



jos kūrybiškumo valdymo sritys turi tarpusavio ryšius, t. y. empirinio tyrimo hipotezė *H1 pasitvirtino*. Labiausiai kitas sritis veikia *kūrybiškas lyderiavimas*. Stipriausias teigiamas ryšys stebimas tarp *kūrybiško lyderiavimo* ir *personalo kūrybiškumo valdymo*. Be to, nustatytas neigiamas ryšys tarp *kūrybiško lyderiavimo* ir *sisteminio požiūrio* rodiklių. Taip pat nustatyta, kad visos organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys turi skirtingą svarbą (svorį) – antroji hipotezė *H2 nepasitvirtino*. Svarbiausios iš sričių yra *personalo kūrybiškumo valdymas* ir *parama kūrybiškumui*.

Apskaičiavus bendrąjį kūrybiškumo valdymo lygį, nustatyta, kad jis nėra aukštas. Tai reiškia, kad organizacija *nepakankamai veiksmingai valdo savo kūrybiškumą*, t. y. ji yra *nepakankamai kūrybiška* ir priskirtina trečiam tipui – *nekūrybinė nekūrybiška organizacija*. Veiksmingiausiai organizacija panaudoja *žmogiškąjį kapitalą* kūrybiškumui valdyti, mažiausiai panaudoja *santykių kapitalą* kūrybiškumui valdyti.

Organizacijos kūrybiškumo valdymo procesams tobulinti pateiktos rekomendacinės kryptys.



---

## Literatūra

- Abualloush, S., Masa'deh, R. E., Bataineh, K., Alrowwad, A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, Vol. 13, 279–309.
- Abualloush, S., Bataineh, K., Aladwan, A. S. (2017). Impact of Information Systems on Innovation (Product Innovation, Process Innovation) – *Field Study on the Housing Bank in Jordan*. *International Journal of Business Administration*, Vol. 8(1), 95–105.
- Adomėnas, V., Vaišvila, A. (2002). Organizacijos procesų valdymo tobulinimas // *Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos sąjungą procese: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, 18–30.
- Agndal, H., Nilsson, U. (2006). Generation of Human and Structural Capital: Lessons from Knowledge Management. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 4(2), 91–99.
- Almonaitienė, J. (2011). *Kūrybingumo ir inovacijų psichologija*. Kaunas: Technologija.
- Altshuller, G. S. (1985). *Creativity as an Exact Science*. New York: Gordon and Breach.
- Amabile, T. M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*, New York: Springer-Verlag.

- Amabile, T. M. (1985). Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 48(2), 393–397.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of personality and social psychology*, Vol. 66(5), 950.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview press.
- Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, Vol. 87.
- Amabile, T. M. (2012). *Componential theory of creativity* Boston, MA: Harvard Business School, 3–4.
- Amiri, A. N., Jandaghi, G., Ramezan, M. (2011). An investigation to the impact of intellectual capital on organizational innovation. *European Journal of Scientific Research*, Vol. 64(3), 472–477.
- Andrews, J. (1996). Creative ideas take time: business practices that help product managers cope with time pressure. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 5(1), 6–18.
- Andriuchina, L. M. (2012). / Андрюхина, Л. М. (2012). Культурная топология креативности: возможности человека XXI века. *Образование и наука*. № 3(92).
- Andriopoulos, C. A. (2000). *Mind Stretching: A grounded theory for enhancing organisational creativity* (Doctoral dissertation, University of Strathclyde).
- Ansoff, H. I., McDonnell, E. J. (1988). *The new corporate strategy*. New York: J. Wiley.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., Ansoff, R. (2019). *Implanting strategic management*. Springer.
- Antony, J. (2016). Creativity Coaching: An Experiment with Adolescent Girls in Kerala. *Journal of Social Work Education and Practice*, Vol. 1(2), 1–18. ISSN: 2456-2068.
- Araya, D., Peters, M. A. (2010). *Education in the Creative Economy*, 675.
- Aryanindita, G. P., Budi, A. S. L. (2011). The Intellectual Capital for University Ranking: A Conceptual Framework Study for Indonesian Higher Education Insitutions. *8th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM 2011* held at The Institute for Knowledge and Innovation Southeast Asia (IKI-SEA) Bangkok University, Bangkok.
- Atkočiūnienė, Z. (2010). Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas. *Informacijos mokslai*, Nr. 52.
- Augustinaitis, A. (2010). Kūrybinis žinojimas kompleksinėse aplinkose: kūrybiškumo sudaiktinimas, medijavimas ir vizualizavimas. *Filosofija. Sociologija*, Nr. 21(3), 189–202.

- Bahra, N. (2001). *Competitive knowledge management*. Springer.
- Vaiburina, E. R. (2007). / Байбурина, Э. Р. (2007). Методы анализа интеллектуального капитала для современного устойчивого развития компании. *Корпоративные финансы*, № 3, 85–101.
- Vaiburina, E. R., Golovko, T. V. (2008). / Байбурина, Э. Р., Головки, Т. В. (2008). Эмпирическое исследование интеллектуальной стоимости крупных российских компаний. *Корпоративные финансы*, № 6, 5–19.
- Baležentis, A., Žalimaitė, M. (2011). Application of expert evaluation in the analysis of innovation development factors: Assessment of Lithuanian innovative enterprises. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Vol. 27(3), 23–31.
- Bam, L., Vlok, P. J. (2016). Towards a framework for systemic creativity in engineering organizations. *South African Journal of Industrial Engineering*, Vol. 27(2), 95–108.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17(1), 99–120.
- Barkauskas, V. (2009). Intelektualaus kapitalo įtaka įmonių konkurencingumui. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14.
- Barron, F. (1988). Putting creativity to work. *The nature of creativity*, 76–98.
- Barrowclough, D., Kozul-Wright, Z. (2008). *Creative industries and developing countries: voice, choice and economic growth*. Routledge, 334.
- Beresnevičius, G. (2010). *Kūrybiškumo ir kūrybinio mąstymo edukacinės dimensijos* (daktaro disertacija). Šiauliai: Šiaulių universitetas.
- Bettiol, M., Di Maria, E., Grandinetti, R. (2012). Codification and creativity: knowledge management strategies in KIBS. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16(4), 550–562.
- Biemans, W. G., Harmsen, H. (1995). Overcoming the barriers to market-oriented product development. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1(2), 7–25.
- Bilton, C., Puttnam, L. D. (2007). *Management and creativity: From creative industries to creative management*. Blackwell Pub.
- Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda. ISBN 978-9986-31-267-3.
- Bharathi-Kamath, G. (2007). The intellectual capital performance of Indian banking sector. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8(1), 96–123.
- Bharathi-Kamath, G. (2008). Intellectual capital and corporate performance in Indian pharmaceutical industry. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9(4), 684–704.
- Boyd, C. (1999). *Philosophical foundations of qualitative research*. NY: National League for Nursing Press.
- Boden, M. A. (2004). *The Creative Mind: Myths And Mechanisms*. Routledge.
- Bonfour, A., Edvinsson, L. (2005). *Intellectual capital for communities*. Elsevier, Oxford.

- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management decision*, Vol. 36(2), 63–76.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, Vol. 8(5), 33–63.
- Bontis, N. (2000). Assessing knowledge assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3(1), 41–60.
- Bontis, N. (2012). National intellectual capital index: the benchmarking of Arab countries. In *Intellectual Capital for Communities* (pp. 124–149). Routledge.
- Boschetti, A. (1988). *The Intellectual Enterprise: Sartre and Les Temps Modernes*, trans. Richard C. McCleary (Evanston, IL: Northwestern University Press, 1985).
- Bradburn, A., Coakes E. (2004). *Intangible assets and social, intellectual and cultural capital: origins, functions and value*. Fifth European Conference on Organisational Learning and Knowledge, Innsbruck Austria.
- Bratianu, C. (2018). Intellectual capital research and practice: 7 myths and one golden rule. *Management & Marketing*, Vol. 13(2), 859–879.
- Bražienė, N. (2004). *Pradinių klasių mokinių kūrybingumo ugdymas pasakomis* (daktaro disertacija). Šiaulių universitetas: Šiauliai.
- Brem, A., Puente Diaz, R., Agogue, M. (2016). Creativity and innovation: state of the art and future perspectives for research. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 20(4).
- Brennan, N., Connell, B. (2000). Intellectual capital: current issues and policy implications. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 1(3), 206–40.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. International Thomson Business, Press, London.
- Buchanan, J. M. (1990). The domain of constitutional economics. *Constitutional Political Economy*. Vol. 1(1), 1–18.
- Cabrita, M. R., Cabrita, C. (2010, March). The role of creative industries in stimulating intellectual capital in cities and regions. In *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, 171–179.
- Cabriata, M. R., Vaz, J. L. (2006). Intellectual capital and value creation: evidence from the Portuguese banking industry. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. Vol. 4(1), 11–20.
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries: contacts between art and commerce*, 454.
- Campos, E. B. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de estudios económicos*, Vol. 53, 207.
- Casonato, F., Farneti, F., Dumay, J. (2018). Social capital and integrated reporting: losing legitimacy when reporting talk is not supported by actions. *Journal of Intellectual Capital*.

- Catmull, E. (2008). How Pixar fosters collective creativity. *Harvard Business Review*, Vol. 86, 65–72.
- Chan, A., Wang, W. Y. (2012). The Causal Relationships between Aspects of Customer Capital. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 112(6).
- Chang, A., Tseng, C. N. (2005). Building customer capital through relationship marketing activities: The case of Taiwanese multilevel marketing companies. *Journal of Intellectual capital*, Vol. 6(2), 253–266.
- Chen, J., Zhu, Z., Yuan Xie, H. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual capital*, Vol. 5(1), 195–212.
- Chen, C. N., Ting, S. C. (2002). A study using the grey system theory to evaluate the importance of various service quality factors. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19(7), 838–861.
- Chen, H. C. (2004). A Study of the Relationship among Financial Capital, Intellectual Capital and Business Value for Taiwan's Information Technology Industry. *Master Thesis, Department of Accountancy, National Taiwan University of Science and Technology*.
- Cheng, M. Y., Lin, J. Y., Hsiao, T. Y., Lin, T. W. (2008). Censoring model for evaluating intellectual capital value drivers. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9(4), 639–654.
- Chien, Y. H. (2015). The influences of knowledge management on organizational performance of Taiwan-listed IC design houses: Using intellectual capital as the mediator. *The Journal of International Management Studies*, Vol. 54(10), 50–67.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *The domain of creativity. Theories of creativity*, Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc., 190–212.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollins Publishers.
- Colavizza, G. (2018). *The Intellectual Organisation of History* (Doctoral dissertation, Ecole Polytechnique federale de Lausanne).
- Cooke, P., Lazeretti, L. (2008). *Creative cities, cultural clusters and local economic development*, 367.
- Cooper, E. (1991). A critique of six measures for assessing creativity. *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 25(3), 194–204.
- DCMS, UK. (1998). *Creative industries mapping document*.
- Currid, E. (2008). *The Warhol economy: how fashion, art, and music drive New York City*, 299.
- Černevičiūtė, J., Žilinskaitė, V. (2009). Kūrybinių industrijų raida ir meno komunikacijos samprata Lietuvoje. *Filosofija. Sociologija. Lietuvos mokslų akademija*, T. 20, Nr. 3, 203–212.
- De Bono, E. (1992). *Serious Creativity*. New York: Harper Collins Publishing.
- De Bono, E. (1999). *Six thinking hats*. New York: Back Bay Books, Vol. 192.
- De Bono, E. (2008). *Mąstytk kitaip*. Vilnius: Alma littera.

- De Bono, E., Zimbalist, E. (2010). *Lateral thinking*. Viking.
- Dobson, M., Leemann, T. (2010). *Creative Project Management*, 272.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.
- Duffy, J. (2000). Measuring customer capital. *Strategy & Leadership*, Vol. 28(5).
- Dunning, J. H. (2000). Regions, globalization, and the knowledge economy: the issues stated. *Regions, globalization, and the knowledge-based economy*, 7–41.
- Dunne, T. C., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Urban, D. J., Geho, P. R. (2016). The impact of leadership on small business innovativeness. *Journal of Business Research*, Vol. 69(11), 4876–4881.
- Dzinkowski, R. (2000). *The measurement and management of intellectual capital: an introduction*. *Management Accounting*, Vol. 78(2), 32–36.
- Eales-White, R. (2004). Change management: understanding and harnessing creative diversity. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 36(4), 171–174.
- Ekvall, G. (1983). Climate, Structure and Innovativeness of Organisations: A Theoretical Framework and an Experiment (Report 1). *The Swedish Council for Management and Work Life Issues*. Stockholm, Sweden.
- Ekvall, G. (1996). Organisational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, Vol. 5(1), 105–123.
- Ensor, J., Pirrie, A., Band, C. (2006). Creativity work environment: do UK advertising agencies have one? *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9(3), 258–268.
- Eun Park, J., Bunn, M. D. (2003). Organizational memory: a new perspective on the organizational buying process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18(3), 237–257.
- Fayol, H. (1916). General principles of management. *Classics of organization theory*, Vol. 2(15), 57–69.
- Filani, K. (2006). Potentials of visual arts and creative industry in Africa. *Culture and Creative Art Forum*, 131.
- Filstad, C. (2004). How Newcomers Use Role Models in Organizational Socialization. *The Journal of Workplace Learning*, Vol. 16(7), 396–409.
- Florida, R. (2005). *Cities and the creative class*. Routledge.
- Florida, R. (2014). *The Rise of the Creative Class-Revisited: Revised and Expanded*. Basic books.
- Florida, R., Goodnight, J. (2005). Managing for creativity. *Harvard business review*, Vol. 83(7), 124.
- Flöstrand, P. (2006). The sell side – observations on intellectual capital indicators. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7(4).
- Formánek, I., Krajčák, V. (2017). Identification of creative and innovative companies. *Creativity Studies*, Vol. 10(2), 111–121.



- Foster, R., Kaplan, S. (2011). *Creative destruction: Why companies that are built to last underperform the market and how to successfully transform them*. USA: Crown Publishing Group.
- Freud, S. (1977). *Introductory lectures on psychoanalysis*, Vol. 1. WW Norton & Company.
- Fromm, E. (1959). *Values, psychology, and human existence*.
- Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. MRU, Vilnius. ISBN 978-9955-30-205-6.
- Ganusauskaitė, A., Liesionis, V. (2009). Lietuvos aukštojo mokslo perspektyva – kūrybinės visuomenės ugdymas. *Vadyba. Journal of Management*, Vol. 14(1). ISSN 1648-7974.
- Gagné, R. M., Deci, E. L. (2005). *Self-Determination Theory and Work Motivation*. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 26(4), 331–362.
- Gardner, H. (1993). *Creating minds: An anatomy of creativity seen through the lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Elliot, Graham, and Gandhi*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. Basic books.
- Getzels, J. W. (1979). Problem finding: A theoretical note. *Cognitive science*, Vol. 3(2), 72.
- Getzels, J. W., Jackson, P. W. (1962). *Creativity and Intelligence*. NY: Wiley.
- Ghitulescu, B. (2018). Psychosocial effects of proactivity: The interplay between proactive and collaborative behavior. *Personnel Review*, Vol. 47(2), 294–318.
- Gibbert, M., Leibold, M., Voelpel, S. (2001). Rejuvenating corporate intellectual capital by co-opting customer competence. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2(2), 109–126.
- Gilley, A., Dixon, P., Gilley, J. W. (2008). Characteristics of Leadership Effectiveness: Implementing Change and Driving Innovation in Organizations. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 19(2), 153–169.
- Girdauskienė, L. (2011). Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 16. ISSN 1822-6515
- Girdauskienė, L. (2014). *Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimas žinių aspektu*. (daktaro disertacija), Kauno technologijų universitetas: Kaunas.
- Girdauskienė, L., Savanevičienė, A. (2010). Žinių valdymo ypatumai kūrybinėje organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 15.
- Gižienė, V., Simanavičienė, Ž. (2012). Žmogiškojo kapitalo vertinimo koncepcija. *Business systems and economics*, No. 2(1).
- Giorgi, A. (1997). The Theory, Practice, and Evaluation of the Phenomenological Method as a Qualitative Research Procedure, *Journal of Phenomenological Psychology*, Fall, Vol. 28(2), 235–261.
- Goleman, D., Kaufman, P., Ray, M. (1992). *The creative spirit: Companion to the PBS television series*. New York: Penguin Books.

- González, A. M. (2003). Ethics in Global Business and in a Plural Society. *Journal of Business Ethics*, Vol. 44(1), 23–36.
- Goodman, M. (1995). *Creative management*. Pearson Prentice Hall.
- Gorškova, L. A., Gorbunova, M. V. (2010). / Горшкова, Л. А., Горбунова, М. В. (2010). Традиционный и креативный менеджмент: правомочно ли разделение? *Креативная экономика*, № (11), 26–33.
- Grabner, G. (2002). The Project ecology of advertising: task, talents and teams. *Regional studies*, Vol. 36(3), 245–262.
- Grabner, I., Klein, A., Speckbacher, G. (2018, July). Managing the Trade-Off Between Delegation and Task Interdependence in Creative Teams. In *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2018(1), p. 46–47.
- Grakauskaitė-Karkockienė, D. (2003). Kurybos psichologija (II leidimas). Vilnius: Logotipas, 8, 60–87. ISBN 9955-507-64-0
- Grakauskaitė-Karkockienė, D. (2006). *Studentų kūrybiškumo kaitos ypatumai* [Characteristics of creativity change in university students] (disertacijos santrauka). LABT. 2006-05-25, 100.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, Vol. 78(6), 1360–1380.
- Gridneva, E. A. (2009). / Гриднева, Е. А. (2009). Фирменный стиль и проблема креативного менеджмента. Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. *Социальные науки*, № 1(13), 100–107.
- Grundey, D., Varnas, D. (2006). Transformations in Corporate Culture and Human Capital Management. *Transformations in Business and Economics*, Vol. 5, 2(10).
- Gubanova, S. E. (2008). / Губанова, С. Е. (2008). Сущность методологии системного подхода к формированию креативных структур управления организацией. *Вольное экономическое общество России*, № 98, 68-72.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, Vol. 5, 444–454.
- Guilford, J. P. (1959). Three faces of intellect. *American Psychologist*, Vol. 14, 469–479.
- Gundry, L. K., Kickul, J. R., Prather, C. W. (1994). Building the creative organization. *Organizational Dynamics*, Vol. 22(4), 22–37.
- Hagoort, P. (2005). On Broca, brain, and binding: a new framework. *Trends in cognitive sciences*, Vol. 9, 16–423.
- Hammann, E. M., Habisch, A., Pechlaner, H. (2009). Values that create value: socially responsible business practices in SMEs-empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18(1), 37–51.
- Hartley, J., Keane, M. (2008). China Who Makes and Fakes: A Semiotics of the Counterfeit Theory. *Culture & Society*. November 25, 117–140.
- Hassani, S., Najafi, Sh., Mohammad, M., Moradi, A. (2015). *People capability maturity model*. Tehran: Parsineh, 1st edition.

- Hellström, K. (2006). The value relevance of financial accounting information in a transition economy: The case of the Czech Republic. *European accounting review*, Vol. 15(3), 325–349.
- Hejase, H. J., Hejase, A. J., Tabsh, H., Chalak, H. C. (2016). Intellectual capital: An exploratory study from Lebanon. *Open Journal of Business and Management*, Vol. 4, 571–605.
- Henry, C. (2007). *Entrepreneurship in the creative industries: an international perspective*. MPG Books.
- Henry, J. (2001). *Creative management*. Sage.
- Henry, J. (2006). *Creative management and development*. Sage.
- Henry, J., Linley, P. A., Joseph, S. (2004). *Positive and Creative Organization*. Positive psychology in practice, Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Hershgen, H. E. (2010). / Хершген, Х. Э., Макаров, А. М., Зелдес, Н. (2010). Отраслевая специфика маркетинга взаимоотношений с клиентами: эмпирическое исследование. *Практический маркетинг*, (11), 3–10.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Zhou, J., Quintane, E., Zhu, C. (2015). Heard it through the grapevine: Indirect networks and employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100, 567–574.
- Hjorth, D., Strati, A., Drakopoulou-Dodd, S., Weik, E. (Eds.) (2018). *Organizational creativity, play and entrepreneurship*. Sage.
- Hlupic, V., Qureshi, S. (2003, January). What causes value to be created when it did not exist before? A research model for value creation. In *36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2003. Proceedings of the IEEE*.
- Howkins, J. (2002). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London: Penguin Books.
- Howkins, J. (2010). *Kūrybos ekonomika*. Vilnius: Technika.
- Hussenot, A., Missonier, S. (2010). A deeper understanding of evolution of the role of the object in organizational process: The concept of „mediation object“. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23(3), 269–286.
- Hussinki, R., Ritala, P., Vanhala, M., Kianto, A. (2017). Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of intellectual capital*, Vol. 18(4), 904–922.
- Hutchinson, D. (2018). Work-Life Balance in the Workplace. *Diversity and Inclusion in the Global Workplace*, Palgrave Macmillan, Cham, 185–200.
- Ismail, M. (2005). Creative climate and learning organization factors: their contribution towards innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26(8), 639–654.
- ISO ES LT 9001:2008 (2008). *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.

- Jaiswal, N. K., Dhar, R. L. (2016). Fostering Employee Creativity through Transformational Leadership: *Moderating Role of Creative Self-Efficacy*. *Creativity Research Journal*, Vol. 28(3), 367–371.
- Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K. (2003). *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
- Jatkauskienė, B., Jatkauskas, E., Jovarauskaite, A. (2008). / Jatkauskienė, B., Jatkauskas, E., Jovarauskaitė, A. (2008). Coaching and its application opportunities in the sphere of adult education. *Teacher Education*, Vol. 11(2).
- Jauss, K. S., Randel, A. E. (2014). Where to look? Creative self-efficacy, knowledge retrieval, and incremental and radical creativity. *Creativity Research Journal*, Vol. 26(4), 400–410.
- Jaworski, B. J., Wee, L. C. (1993). *Competitive Intelligence: Creating Value for the Organization; Final Report on SCIP Sponsored Research, August 1993*. Society of Competitive Intelligence Professionals.
- Joia, L. A. (2004). Are frequent customers always a company's intangible asset? Some findings drawn from an exploratory case study. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5(4), 586–601.
- Johnson, H. A. W. (1999). An integrative taxonomy of intellectual capital: Measuring the stock and flow of intellectual capital components in the Firm. *International Journal Technology Management*, Vol. 18.
- Joo, B., Bennett, R. H. III (2018). The Influence of Proactivity on Creative Behavior, Organizational Commitment, and Job Performance: Evidence from a Korean Multinational. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, Vol. 5(1), 1–20.
- Jovaiša, L. (2001). *Ugdymo mokslas ir praktika*. Vilnius: Agora.
- Jovaiša, L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.
- Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*, Nr. 1(22), 44–50.
- Jung, C. G. (1966). On the relation of analytical psychology to poetry. *The Critical Tradition: Classic Texts and Contemporary Trends*, 544–53.
- Jung, C. G. (1978). *On the relation of analytical psychology to poetry* (1922), 65–83.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods*. London: Sage.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Vilnius. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras. ISBN 9955-655-35-6.
- Kasperavičius, P., Žilinskas, V. J. (2004). *Intelektinė nuosavybė ir jos apsauga*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Khandwalla, P. N. (2003). *Corporate creativity*. Tata McGraw-Hill Education.

- Khatena, J., Torrance, E. P. (1973). Thinking creatively with sounds and words: Normstechnical manual. *Res. ed.) Bensenville, IL: Scholastic Testing Service.*
- Kelley, T. A. (2001). *The art of innovation: Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*, Vol. 10. Broadway Business.
- Kilgour, A. M. (2007). *The creative process: The effects of domain specific knowledge and creative thinking techniques on creativity* (Doctoral dissertation, The University of Waikato).
- Kilroy, D. B. (1999). Creating the future: how creativity and innovation drive shareholder wealth. *Management Decision*, Vol. 37(4), 363–374.
- Kolčjugina, M. (2008). / Кольчугина, М. (2008). Синергия образования и науки как инновационный ресурс. *Мировая экономика и международные отношения*. Октябрь, № 10.
- Kong, L., O'Connor, J. (2009). Creative Economies, Creative Cities: Asian-European Perspectives.
- Kozak, M. Weylin, S. R., Viswanathan, U., Wegner, D. (2008). The role of thought suppression in building mental blocks. *Consciousness & Cognition*, Dec., Vol. 17(4), 1123–1130.
- Kozyrev, A. N. (2001). / Козырев, А. Н. (2001). *Интеллектуальный капитал предприятий и политика государства в области интеллектуальной собственности*. Prieiga per internetą: <<http://www.labrate.ru/kozyrev/>>, žiūrėta 2012-05-30.
- Kraniauskienė, S. (2006). *Metodinės rekomendacijos rengiant socialinį tyrimą: nuo plano iki anketos*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. ISBN 9955-18-108-7.
- Kraus, R. G., Curtis, J. E. (2000). *Creative management in recreation, parks, and leisure services*.
- Krätke, S. (2012). *The creative capital of cities: Interactive knowledge creation and the urbanization economies of innovation*. John Wiley & Sons, Vol. 79.
- Kriegesmann, B., Kley, T., Schwering, M. G. (2005). Creative errors and heroic failures: capturing their innovative potential. *Journal of Business Strategy*, Vol. 26(3), 57-64.
- Kvedaravičius, J., (2005). *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas.
- Lasocińska, K., Witerska, K., Zbonikowski, A. (2016). Coaching skills of adult education professionals. *Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie*. Vol. 2(23), 57–69. ISSN 2391-5129.
- Lee, L. L. (2005). Balancing business process with business practice for organizational advantage. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9(1), 29–41.
- Lerner, J. (2012). *The architecture of innovation: The economics of creative organizations*. Harvard Business Press.
- Lev, B. (2003). / Лев, Б. (2003). *Нематериальные активы: управление, измерение, отчетность*. Москва: Квинто-консалтинг.

- Litovchenko, B. (2016, december). Origin of the Creative School of Management: Retrospective Analysis. *Journal of european economy*, Vol. 15(4), 361–377.
- Luiza, F. (2016). The role of intellectual capital in achieving the competitive advantage of economic institutions in the knowledge economy: *Cement company case study*. Unpublished doctorate thesis, Mohammad Khader University, Baskra, Algeria.
- Lukičeva, L. I., Salichov, M. R. (2006). / Лукичева, Л. И., Салихов, М. Р. (2006). Подходы к оценке стоимости интеллектуального капитала организаций. *Менеджмент в России и за рубежом*, № 4.
- Lubart, T. I. (1999). Componential models. *Encyclopedia of creativity*, Vol. 1, 295–300.
- Maceika, A., Strazdas, R., Maciukevičienė, L. (2007). Darbuotojų inovatyvumas pramonės įmonių vertybių sistemoje. *Business: Theory & Practice*, Vol. 8(1).
- MacKinnon, D. W. (1978). Educating for creativity: A modern myth. *Training creative thinking*, 194–207.
- Mačerinskienė, I., Mačerinskas, J., Aleknavičiūtė, R. (2019). *Change of national intellectual capital in EU countries*.
- Mačerinskienė, I., Surlivaitė, S. (2011). / Macerinskiene, I., Survilaitė, S. (2011). Company's value added and its intellectual capital coherence/Imones pridėtinės vertės ir jos intelektinio kapitalo sąsaja. *Business: Theory and practice*, Vol. 12(2), 183–183.
- Maddocks, J., Beaney, M. (2002). See the invisible and intangible. *Knowledge Management*, March, 16–17.
- Madsen, S. (2009). *Volunteerism in a Creative Organization: Factors leading to Continuing Participation*. Richfield, Minnesota.
- Mayeda, A. (2019). *IMF Sees Weakest World Growth in Three Years as Europe Slows*. Bloomberg, Prieiga per internetą: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-21/imf-sees-weakest-global-growth-in-three-years-as-europe-slows?srnd=premium-europe>>, žiūrėta 2019-01-21.
- Maker, C. J. (2005). *The DISCOVER Project: Improving assessment and curriculum for diverse gifted learners*. National Research Center on the Gifted and Talented, University of Connecticut.
- Makselis, R. (2007). Lietuvos kultūros įstaigų valdymas kūrybinių industrijų plėtojimo pagrindu. *Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas*. Vilnius.
- Malinowski, B., Howkins, J. (2018). *Creative ecologies: where thinking is a proper job*. Routledge.
- Marić, A. (2017). *Creativity and Innovation: The Leadership Dynamic*. Doktorski studij na FSB: Uvod u znanstveno istraživački rad. UDC. ESSAY. Prieiga per internetą: <<https://www.fsb.unizg.hr/brodogradnja/UZIR-Essay-2017-Maric.pdf>>, žiūrėta 2017-11-28.
- Marr, B. (2008). Disclosing the invisible: Publishing intellectual capital statements. *CMA Management*. August/September, 35–49.

- Martín-Alcázar, F., Ruiz-Martinez, M., Sánchez-Gardey, G. (2019). Social Capital and Academic Research Performance: A Conceptual Model Proposal. *International Journal of Business Administration*, Vol. 10(2).
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, Vol. 50(4), 370.
- Maslow, A. H. (1963). The creative attitude. *The Structurist*, Vol. 3(4).
- Maslow, A. H. (1974). Creativity in Self Actualising People. *Readings in human development: A humanistic approach*, 46–53.
- Maslow, A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
- Matthews, J. H. (2002). Innovation in Australian small and medium enterprises: contributions from strategic human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol 40(2), 193–204.
- Matthews, J. H. (2008). Developing Creative Capital: What can we learn from the workplace? In *Proceedings Creating Value: Between Commerce and Commons*, Brisbane.
- Matuzevičiūtė, K., Palumickaitė, J., Pukelienė, V. (2007). Intelektinio kapitalo matavimas ir vertinimas: teorinis aspektas. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, T. 1, Nr. 1, 103–114.
- McCormack, K. P., Johnson, W. C. (2001). *Business Process Orientation-Gaining the E-Business Competitive Advantage*. St. Lucie Press, FL.
- McWilliam, E., Dawson, S. (2008). Teaching for creativity: Towards sustainable and replicable pedagogical practice. *Higher education*, Vol. 56(6), 633–643.
- Mednick, S. A. (1962). The Associative Basis of the Creative Process, *Psychological Review*, Vol. 3, 220–232.
- Mellander, C., Florida, R. (2018). The rise of skills: Human capital, the creative class, and regional development. *Handbook of regional science*, 1–13.
- Melnikas, B. (2008). The knowledge-based economy in the European Union: Innovations, networking and transformation strategies. *Transformations in Business & Economics*, Vol. 7.
- Melnikova, J., Trakšelys, K. (2016). Darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo kompetencijos ugdymo (si) principai. *Holistinis mokymasis*, Nr. 2, 21–30.
- Merkys, G. (1999). Testavimas – socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija. *Socialiniai mokslai*, Nr. 2(19), 7–22.
- Middleton, H. (2005). Creative Thinking, Values and Design and Technology Education. *International Journal of Technology & Design Education*, Vol. 15(1), 61–71.
- Mikulėnienė, R., Jucevičius, R. (2000). Organizacijos intelektinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos. *Socialiniai mokslai*, Nr. 3(24).
- Moen, F., Allgood, E. (2009). Coaching and the effect on self-efficacy. *Organization Development Journal*, Vol. 27(4), 69.

- Moeran, B., Alacovska, A. (2011). *Creative Industries: Critical Readings*. Berg Publishers, 1600.
- Mohamed, A. H. (2006). *Investigating the Scientific Creativity of Fifth-grade Students* (Dissertation. Doctor of Philosophy). USA: The University of Arizona.
- Morgan, G. (1989). *Creative organization theory: A resourcebook*. SAGE.
- Morgan, G. (1993). *Imaginization: the art of creative management*.
- MOSTA (2016). *Švietimas ir mokslas Klaipėdos regione*. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/uploads/documents/MSI/%C5%A0vietimas\\_ir\\_mokslas\\_Klaip%C4%97dos\\_regione.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/MSI/%C5%A0vietimas_ir_mokslas_Klaip%C4%97dos_regione.pdf)>, žiūrėta 2017-04-15.
- Mu, J., Peng, G., Love, E. (2008). Interfirm networks, social capital, and knowledge flow. *Journal of knowledge management*, Vol. 12(4), 86–100.
- Musterd, S., Murie, A. (2011). *Making competitive cities*. John Wiley & Sons.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, 242–266.
- Neal, E. (2005). Not the usual suspects: How to recruit usability test participants. Retrieved May, 7, 2008.
- Nielsén, T., Magnusson, P., Skude, P. (2004). *Understanding the experience industry: A Swedish Perspective on Creativity*. QNB analys & Kommunikation.
- Nielsen, J. (2003). Recruiting test participants for usability studies. *Jakob Nielsen 's Alertbox*. Prieiga per internetą: < <http://www.useit.com/alertbox/20030120.html>>, žiūrėta 2012-10-07.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. 5. *Harvard Business Review*, Vol. 69, 96–104.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., Teece, D. J. (2001). *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization*. Sage.
- Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, *Long Range Planning*, Vol. 33(1), 5–34.
- Nonaka, I., Toyama, R. (2007). Why Do Firms Differ? The Theory of Knowledge-Creating Firm, in Ichijo, K. and Nonaka, I. (eds.) *Knowledge Creation and Management. New Challenges for Managers*, Oxford University Press, 13–31.
- Nonaka, I., Toyama, R., Hirata, T. (2008). *Managing Flow: A Process Theory of the knowledge-based Firm*, Basingstoke England, Palgrave Macmillan, New York.
- Norušis, M. J. (2005). *SPSS 14.0 Advanced Statistical Procedures Companion*: Prentice Hall Inc.
- Obeidat, B. Y., Tarhini, A., Masa‘deh, R. E., Aqqad, N. O. (2017). The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: a structural equation modelling approach. *International Journal of Knowledge Management Studies*, Vol. 8(3–4), 273–298.



- Ohly, S. (2018). Promoting Creativity at Work-Implications for Scientific Creativity. *European Review*, Vol. 26(1), 91–99.
- OECD (2001). *Knowledge and Skills for Life: First Results from PISA* (Executive Summary), OECD, Paris.
- Panorama Consulting Solutions (2016). Report on ERP systems and Enterprise Software. *A Panorama Consulting Solutions Research Report*. Prieiga per internetą: <<https://www.panorama-consulting.com/wp-content/uploads/2016/07/2016-ERP-Report-2.pdf>>, žiūrėta 2016-08-02.
- Parker, L. D., Ritson, P. A. (2005). Revisiting Fayol: anticipating contemporary management. *British Journal of Management*, Vol. 16(3), 175–194.
- Parker, S. K., Wang, Y. (2015). Helping people to “make things happen”. A framework for proactivity at work. *International Coaching Psychology Review*, Vol. 10, 62–75.
- Pavlova, O. V. (2010). / Павлова, О. В. (2010). Креативный менеджмент. Инновационная экономика и промышленная политика региона (ЭКОПРОМ-2010). *Труды международной научно-практической конференции*, Т. 1. Санкт-Петербург: Из-во Политехнического университета, 324–335.
- Pencavel, J. (1991). Prospects for Economics. *The Economic Journal*, Vol. 101(404), 81–87. Blackwell Publishing.
- Pettersson, D. (2018). International Large-Scale Assessments in Education: The Social and Intellectual Organization of a Research Field. In *62nd Annual Conference, CIES 2018 'Re-mapping Global Education'*, 25–29 March 2018, Mexico City, Mexico.
- Petty, R., Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. *Journal of intellectual capital*, Vol. 1(2), 155–176.
- Pirozzi, M. G., Ferulano, G. P. (2016). Intellectual capital and performance measurement in healthcare organizations: An integrated new model. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 17(2), 320–350.
- Plunkett, D. (1990). The Creative Organization: An Empirical Investigation Of The Importance of Participation In Decision-Making. *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 24(2), 140–148.
- Presbitero, A., Teng-Calleja, M. (2017). Employee proactivity in hotels undergoing organizational change and development. *J. Human Res. Hospital. Tourism*, 1–21.
- Przygodzki, Z., Kina, E. (2015). Virtual community for a creative city. *Quaestiones Geographicae*, Vol. 34(2), 65–74.
- Puchta, D., Schneider, F., Haigner, S., Wakolbinger, F., Jenewein, S. (2010). The Berlin Creative Industries at a Glance. *The Berlin Creative Industries*, 59–61. Gabler.
- Purlys, Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 49. ISSN 1392-1142.
- Raina, M. K. (1999). Cross-cultural differences. *Encyclopedia of creativity*, Vol. 1, 453–464.

- Ramanauskienė, J. (2010). *Inovacijų ir projektų vadyba*. Kaunas: Akademija.
- Ramaswamy, V. (2010). Competing through co-creation: innovation at two companies. *Strategy & Leadership*, Vol. 38(2), 22–29.
- Ratkevičius, Č., Ratkevičius, D. (2012). Verslo valdymo sistemų funkcionalumo panaudojimo vertinimas. *Informacijos mokslai*, 61.
- Ratkevicius, D., Ratkevicius, C., Skyrius, R. (2012). ERP selection criteria: theoretical and practical views. *Ekonomika*, Vol. 91(2), 97.
- Ratkevičius, D. (2013). *Verslo valdymo sistemų funkcinių galimybių analizė ir vertinimas* (Doctoral dissertation, Vilnius University).
- Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *The Phi Delta Kappan*, Vol. 42(7), 305–310.
- Rehman, W. U., Abdul Rehman, C. (2015). Linking intellectual capital and knowledge management with organizational performance: A meta-review analysis. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol. 5(2), 63–73.
- Rogers, C. R. (1954). Toward a theory of creativity. *ETC: A review of general semantics*, 249–260.
- Rogers, C. R. (1959). *A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships: As developed in the client-centered framework*, Vol. 3, 184–256. New York: McGraw-Hill.
- Rogers, E. M., Larsen, J. K. (1984). *Silicon Valley fever: Growth of high-technology culture*. Basic Books (AZ).
- Rogers, C. R. (2005). *Apie tapimą asmeniu*. Vilnius: Via Recta.
- Rohm, T. (2017). *TEC 2017 Cloud ERP Software Buyer's Guide for Wholesalers and Distributors. The Key to Digital Transformation*. Prieiga per internetą: <<https://www3.technologyevaluation.com/research/tec-buyers-guide/tec-2017-cloud-erp-software-buyer-s-guide-for-whol.html>>, žiūrėta 2017-12-08.
- Romijn, H., Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research policy*, Vol. 31(7), 1053–1067.
- Roos, J., Edvinsson, L., Dragonetti, N. C. (1997). *Intellectual capital: Navigating the new business landscape*. Springer.
- Roos, G., Pike, S., Fernström, L. (2005). *Managing intellectual capital in practice*, Elsevier, Amsterdam.
- Roos, G., Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, Vol. 30(3), 413–426.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International journal of research in marketing*, Vol. 9(3), 225–245.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25 (1), 54–67.

- Sangiorgi, D., Siboni, B. (2017). The disclosure of intellectual capital in Italian universities: What has been done and what should be done. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18(2), 354–372.
- Schank, R. C. (1988). *The Creative Attitude: Learning to Ask and Answer the Right Questions*. New York: Macmillan.
- Schlesinger, P. (2011). *The most creative organization in the world? The BBC, 'creativity' and managerial*. Bilton, C. (ed.) *Creativity and Cultural Policy*. Routledge, London, 41–56.
- Seale, C. (1999). Quality in qualitative research. *Qualitative inquiry*, Vol. 5(4), 465–478.
- Seljė, G. (1987). / Селье, Г. (1987). От мечты к открытию. М.: Прогресс.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- Senge, P. M. (2014). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Crown Business.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., (2004). What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors that can Foster or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15(1), 33–53.
- Shalley, C. E., Zhou, J., Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of management*, Vol. 30(6), 933–958.
- Simonton, D. K. (1999). *Origins of genius: Darwinian perspectives on creativity*. Oxford University Press.
- Sisaye, S., Birnberg, J. G. (2010). Organizational development and transformational learning approaches in process innovations: A review of the implications to the management accounting literature. *Review of Accounting and Finance*, Vol. 9 (4), 337–362.
- Skandia, A. F. S. (1994). Visualizing intellectual capital in Skandia. *Supplement to Skandias Annual Report*. Stockholm.
- Smaling, A. (2003). Inductive, analogical, and communicative generalization. *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 2(1), 52–67.
- Somerville, P. (1992). Homelessness and the Meaning of Home: Rooflessness or Rootlessness? *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 16(4), 529–539.
- Song, J., Asakawa, K., Chu, Y. (2011). What determines knowledge sourcing from host locations of overseas R&D operations?: A study of global R&D activities of Japanese multinationals. *Research Policy*, Vol. 40(3), 380–390.
- Sözbilir, F. (2018). The interaction between social capital, creativity and efficiency in organizations. *Thinking Skills and Creativity*, Vol. 27, 92–100.
- Spiegelberg, H. (1984). *The phenomenological movement: a historical introduction*. 3rd ed. Haag: Martinus Nijhoff Publishers.

- Stankevičienė, A., Liučvaitienė, A. (2012). Intelektinio kapitalo vertinimo aspektai. // *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 13(1).
- Starkey, K., Tempes, S., McKinlay, A. (2004). *How organizations learn: Managing the search for knowledge*. Cengage Learning EMEA.
- Steiner, G. A. (1965). *The creative organization*. Prieiga per internetą: <<http://www.chicagobooth.edu/research/selectedpapers/sp10.pdf>>, žiūrėta 2015-02-18.
- Sternberg, R. J. (1995). Conceptions of expertise in complex problem solving: A comparison of alternative conceptions. In P. A. Frensch & J. Funke (Eds.), *Complex problem solving: The European Perspective*, 295–321. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J., Lubart, T. I. (1996). Investing in Creativity, *American Psychologist*, Vol. 51(7), 677–688.
- Stewart, T. A. (1991). Brainpower: How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset, *Fortune*, June, Vol. 3, 44–60.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday.
- Stoneman, P. (2010). *Soft innovation: economics, product aesthetics, and the creative industries*. Oxford.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., Gilbert Jr., D. R. (2001). *Vadyba*. Kaunas, 647.
- Strazdas, R., Bareika, R. (2010). Produkto inovacijų kūrimo modelių tobulinimas. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, Nr. 2(2), 97–103.
- Subramaniam, M., Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management journal*, Vol. 48(3), 450–463.
- sumani2020.lt – Prieiga per internetą: <<http://sumani2020.lt/apie-sumania-speciaizacija/prioritetai>>, žiūrėta 2017-04-13.
- Suraj, O. A., Bontis, N. (2012). Managing intellectual capital in Nigerian telecommunications companies. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 13(2), 262–282.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.
- Šedžiuvienė, N., Vveinhardt, J. (2011). Žinių valdymas organizacijoje: darbuotojų kūrybingumo vystymo prielaidos. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, Nr. 8, 276–285.
- Škrinjar, R., Bosilj-Vukšić, V., Indihar-Štemberger, M. (2008). The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. *Business Process Management Journal*, Vol. 14(5), 738–754.
- Ševyrev, A. V., Romančiuk, M. N. (2008). / Шевырев, А. В., Романчук, М. Н. (2008). *Формирование и развитие системно-креативного мышления – базовая стратегия образования XXI века*. V Международная научная конференция. Московский гуманитарный университет, 13–15 ноября, 119–130.

- Taylor, F. W. (1914). Scientific Management: Reply from Mr. F. W. Taylor. *The Sociological Review*, Vol. (3), 266–269.
- Taylor, F. W. (2004). *Scientific management*. Routledge.
- Timochov, V. (2005). / Тимохов, В. (2005). Нужно ли творчество бизнесу?. *Отдел кадров*, (2), 105–110.
- Thielen, S., Thielen, D. (1999). *The 12 simple secrets of Microsoft management: How to think and act like a Microsoft manager and take your company to the top*. McGraw-Hill School Education Group.
- Tonial, G., Cassol, A., Selig, P. M., Giugliani, E. (2019). Intellectual Capital Management and Sustainability Activities in Brazilian Organizations: A Case Study. In *Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability*. Springer, Cham, 119–138.
- Torrance, E. P. (1972). Predictive validity of the Torrance tests of creative thinking. *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 6(4), 236–262.
- Torrance, E. P. (1974). The Torrance tests of creative thinking-TTCT Manual and Scoring Guide: Verbal test A, figural test. *Lexington, KY: Ginn*.
- Torrance, E. P. (1979). An instructional model for enhancing incubation. *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 13(1), 23–35.
- Torrance, E. P. (1988). The nature of creativity as manifest in its testing. *The nature of creativity*, 43–75.
- Torrance, E. P. (2002). *The manifesto: A guide to developing a creative career*. Greenwood Publishing Group.
- Treffinger, D. J., Feldhusen, J. F., Isaksen, S. G. (1990). Organization and structure of productive thinking. *Creative Learning Today*, Vol. 4(2), 6–8.
- Treffinger, D. J., Young, G. C., Selby, E. C., Shepardson, C. (2002). Assessing creativity: A guide for educators (RM02170). *Storrs, CT: The National Research Center on the Gifted and Talented, University of Connecticut*.
- Treffinger, D. J., Isaksen, S. G., Stead-Dorval, K. B. (2006). *Creative problem solving: An introduction*. Prufrock Press Inc.
- Trilupaitytė, S., (2007). Kūrybos laisvės diskursai vėlyvojo sovietmečio ir pirmųjų nepriklausomybės metų Lietuvos dailės gyvenime. *Menotyra*, T. 14, Nr. 2, 1–19, Lietuvos mokslų akademija.
- Tvaronavičius, V. (2011). *Impact of innovations and fixed investments on economic growth of the country: Lithuania in the context of European Union* (Doctoral dissertation), VGTU leidykla „Technika“.
- Vaitkus, A. (2017). *Klaipėdos jūrų uosto įtaka šalies ir regiono ekonomikai ir uosto plėtros planai*. VĮ Klaipėdos valstybinė jūrų uosto direkcija. Prieiga per internetą: <<http://www.ekonomikoskonferencija.lt/wp-content/uploads/2017/03/A.-Vaitkus.pdf>>, žiūrėta 2017-04-15.

- Valentinavičius, S. (2005). Innovation as an accelerator of competitiveness and economic development. *Mokslo darbai: Ekonomika*, Nr. 70, Vilnius: VU.
- Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Van Deventer, M. J. (2002). *Introducing intellectual capital management in an information support services environment* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- Vaniurichin, G. I. (2001). / Ванюрихин, Г. И. (2001). Креативный менеджмент. *Менеджмент в России и за рубежом*, № 2.
- Vaniurichin, G. I. (2006). / Ванюрихин, Г. И. (2006). Креативный менеджмент: направления и методы поиска решений. *Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации*, 106.
- Vasiliauskas, A. (2007). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija. ISBN 9986-433-28-2
- Vasiljevienė, N. (2006). *Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos*. Vilnius: VU, Jungtinis Verslo etikos centras.
- Vaškeliienė, L., Šelepėn, J. (2008), Informacijos apie intelektinį kapitalą atskleidimas Lietuvos akcinėse bendrovėse. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 3.
- Vernon, P. A. (1989). The generality of g. *Personality and Individual Differences*, Vol. 10(7), 803–804.
- Viedma, J. M. (2004). Social capital benchmarking system: Profiting from social capital when building network organizations. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5(3), 426–442.
- Višniakova, N. F. (1999). / Вишнякова, Н. Ф. (1999). Креативная акмеология. *Психология высшего образования: монография*: в 2 т. Минск: ООО Дэбор, 1.
- Vorobjeva, L. V. / Воробьева, Л. В. (2007). Методические основы генерации и разработки предпринимательских идей. *Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук*. Ижевск, УДК 346 26 159 923.
- Vygotsky, L. S. (2004). Imagination and creativity in childhood. *Journal of Russian & East European Psychology*, Vol. 42(1), 7–97.
- Vveinhardt, J., Minkute-Henrickson, R. (2015). Transformation of a learning organization into a smart organization: expansion of human resource by intellectual capital. In *Proceedings of EDULEARN15 Conference 6th-8th July*, 172–181.
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. Jonathan Cape, London
- Wang, J. C. (2008). Investigating market value and intellectual capital for S&P 500. *Journal of intellectual capital*, Vol. 9(4), 546–563.
- Wang, F. J, Chich-Jen, S, Mei-Ling T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African Journal of Business Management*, Vol. 4(18), 3924–3936.
- Wang, W. Y., Chang C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6(2).

- Wen, L., Zhou, M., Lu, Q. (2017). The influence of leader's creativity on employees' and team creativity: Role of identification with leader. *Nankai Business Review International*, Vol. 8(1), 22–38.
- Wihler, A., Blickle, G., Ellen, B. P., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R. (2017). Personal initiative and job performance evaluations: Role of political skill in opportunity recognition and capitalization. *Journal of Management*, Vol. 43, 1388–1420.
- Wolsink, I., Den Hartog, D., Belschak, F. (2018). *The problem with extrinsic motivation and proactive creativity*. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.31234/osf.io/ctyw2>>, žiūrėta 2017-10-25.
- Woodman, R. W., Sawyer J. E., Griffin R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, Vol. 18(2), 293–321.
- Wu, W. (2005). *Dynamic cities and creative clusters*. The World Bank.
- Wu, Y. C. J., Chou, Y. H. (2007). A new look at logistics business performance: intellectual capital perspective. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 18(1), 41–63.
- Xu, F., Rickards, T. (2007). Creative management: A predicted development from research into creativity and management. *Creativity and Innovation management*, Vol. 16(3), 216–228.
- Ulrich, P. (2001). Integritätsmanagement und „verdiente“ Reputation. Bausteine eines integrativen Ethikprogramms im Unternehmen. *IO Management Zeitschrift*, Vol. 70(1/2), 42–47.
- Unsworth, K. L., Parker, S. K. (2003). Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*, 175–196.
- Uzienė, L., Staliūnienė, I. (2009), Intelektinio kapitalo auditas: samprata, uždaviniai ir realios galimybės. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 1(14).
- Zheng, Q., Wang, M., Li, Z. (2011). Rethinking ethical leadership, social capital and customer relationship. *Journal of Management Development*, Vol. 30(7/8), 663–674.
- Zhou, J., Shalley, C. E. (2007). *Handbook of organizational creativity*. Psychology Press.
- Zich, R. (2008). Development of human resources as the base of intellectual capital in the Czech companies *Intelektinė ekonomika*, Nr. 2(4), 65–72. ISSN 1822-8038.
- Znakovaitė, A., Pabedinskaitė, A. (2010). Intelektinio kapitalo valdymas transport sektoriuje. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, T. 2, Nr. 2.
- Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*. Basic books.
- Žilinskas, V. J., Kasperavičius, P., Kiškis, M. (2007). *Intelektinė nuosavybė ir jos teisinė apsauga*. Klaipėda. ISBN 987-9955-18-173-6
- Žilinskas, V. J., Dementjeva, J., Žilinskas, Ž. A. (2012). Alternatyvaus inovatyvaus sprendimo pasirinkimo modelis. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtra*. *Mokslo darbai*, Nr. 2(31), 152–158.

- Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D. (2012). Informacijos įgijimo skirtumai tarp mentorių turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų. *International journal of psychology: a biopsychosocial approach*, Vol. 10, p. 9–26.
- Žuravlev, V. A. (2008). / Журавлев, В. А. (2008). Копайте глубже... Креативное мышление, креативный менеджмент и инновационное развитие общества. *Креативная экономика*, 51–55.



---

## **Priedai**

## ANKETA

**A.1. Žemiau pateiktas klausimas padės atskleisti *VADOVŲ KŪRYBIŠKUMO* aspektus.**

**Kokios savybės, Jūsų nuomone, yra būdingos Jūsų tiesioginio vadovo asmenybei?**  
(pažymėkite x)

Savybės	<i>Labai būdinga</i>	<i>Vidutiniškai būdinga</i>	<i>Beveik nebūdinga</i>	<i>Visiškai nebūdinga</i>
Lyderio gabumai				
Organizatoriaus gabumai				
Komunikabilumas				
Suinteresuotumas				
Skatintojo gabumai ( <i>motyvacija</i> )				
Nešališkumas				
Iniciatyvumas				
Saviorganizavimas				
Ryžtingumas				
Aukštas mokymosi laipsnis				
Soc. sąmoningumas ( <i>gebėjimas pažvelgti į situaciją kitų žmonių akimis</i> )				
Originalumas				
Lankstumas				
Detalumas ( <i>matyti detales</i> )				
Smalsumas				
Kūrybinis požiūris į profesiją				
Humoro jausmas				
Empatija ( <i>emocingumas, gebėjimas užjausti</i> )				
Intuicija				
Vaizduotė				

## A.2. Žemiau pateikti klausimai padės atskleisti *PERSONALO KŪRYBIŠKUMO VALDYMO* aspektus.

**A.2.1. Kas labiau motyvuoja Jus dirbti?** (pažymėkite prioriteto skale, kur **9 – labiausiai** motyvuojantis, **1 – mažiausiai** motyvuojantis veiksnys)

Vidiniai motyvai	nuo 1 iki 9	Išoriniai motyvai	nuo 1 iki 9
Kompetencija („aš galiu, gebu“)		Konkurencija	
Apsisprendimas		Įvertinimas	
Suinteresuotumas		Pripažinimas	
Bendravimas		Pinigai / materialios paskatos	
Dalyvavimas atliekant užduotis (bendradarbiavimas)		Neformalūs darbuotojų susitikimai (vakarėliai ir pan.)	
Malonumas (moral. pasitenkinimas)		Kitų asmenų apribojimas	
Smalsumas		Prestižas	
Savirealizacija		Lankstus darbo grafikas	
Galimybė tobulėti		Išvykos į užsienį	

**A.2.2. Kokie motyvai Jus skatina dirbti PAPILDOMAI?** (pažymėkite x)

	Labai skatina	Skatina	Beveik neskatina	Visiškai neskatina
Noras pasilengvinti darbą				
Gauti didesnį atlyginimą				
Moralinis pasitenkinimas				
Profesinė ambicija				
Didelė atsakomybė				
Pomėgis (įdomus darbas)				
Noras palengvinti kitų darbą				
Pagerinti darbo sąlygas				
Padidinti darbo našumą				
Patobulinti produkciją				
Patobulinti technologiją				
Patobulinti valdymo procesus				

**A.2.3. Atlikdami kokius darbus jaučiate emocinį išitraukimą? (pažymėkite x)**

	<i>Stiprus emocinis įsitraukimas</i>	<i>Vidutinis emocinis įsitraukimas</i>	<i>Silpnas emocinis įsitraukimas</i>	<i>Visiškai nėra emocinio įsitraukimo</i>	<i>Neatlieku tokio darbo</i>
Kasdieniai darbai					
Projektinė veikla					
Darbas komandose					
Dalyvavimas mokymuose					
Dalyvavimas stažuotėse					
Kita veikla					

**A.2.4. Kaip dažnai vadovybė skatina Jus už kūrybiškumą? (pažymėkite x)**

	<i>Visada</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Vidutiniškai</i>	<i>Retai</i>	<i>Niekada</i>	<i>To nedarau</i>
Naujų idėjų siūlymas						
Iniciatyva						
Projekto kurimas ir/arba plėtojimas						
Papildomas mokymasis						
Bendradarbiavimo ryšių kurimas su potencialiais klientais, partneriais ir pan.						
Darbo sąlygų tobulinimas						
Produkcijos tobulinimas						
Technologijos tobulinimas						
Valdymo procesų tobulinimas						
Kita						

**A.2.5. Kokios savybės, Jūsų nuomone, yra būdingos JŪSŪ asmenybei?**

(pažymėkite x)

Savybės	<i>Labai būdinga</i>	<i>Vidutiniškai būdinga</i>	<i>Beveik nebūdinga</i>	<i>Visiškai nebūdinga</i>
Lyderio gabumai				
Organizatoriaus gabumai				
Komunikabilumas				
Suinteresuotumas				
Skatintojo gabumai ( <i>motyvacija</i> )				

Savybės	<i>Labai būdinga</i>	<i>Vidutiniškai būdinga</i>	<i>Beveik nebūdinga</i>	<i>Visiškai nebūdinga</i>
Nešališkumas				
Iniciatyvumas				
Saviorganizavimas				
Ryžtingumas				
Aukštas mokymosi laipsnis				
Soc. sąmoningumas ( <i>gebėjimas pažvelgti į situaciją kitų žmonių akimis</i> )				
Originalumas				
Lankstumas				
Detalumas ( <i>matyti detales</i> )				
Smalsumas				
Kūrybinis požiūris į profesiją				
Humoro jausmas				
Empatija ( <i>emocingumas, gebėjimas užjausti</i> )				
Intuicija				
Vaizduotė				

#### A.2.6. Ar pritariate šioms teiginiam? (pažymėkite x)

	<i>Taip</i>	<i>Ne</i>
Domiuosi kūrybiškumo klausimais <i>teoriniu pagrindu</i> – skaitau atitinkamą literatūrą, lankau seminarus, mokymus ir pan.		
<i>Mokausi praktiškai</i> naudoti kūrybiškumo skatinimo metodus ir būdus, t. y. integruoju teorines žinias praktinėje veikloje		
<i>Nuolat naudoju</i> individualius kūrybiškumo skatinimo metodus ir būdus, t. y. esu įgudęs		

#### A.2.7. Kaip dažnai vykdomi mokymai kūrybiškumo tematika organizacijoje? (pažymėkite x)

Mokymų sritys	<i>Niekada</i>	<i>Rečiau negu kartą per metus</i>	<i>Kartą per metus</i>	<i>2-4 kartus per metus</i>	<i>5-6 kartus per metus</i>	<i>Dažniau negu 6 kartus per metus</i>
Asmeninio kūrybinio potencialo atskleidimas ir/arba didinimas (savirealizacija, streso valdymas ir kt.)						

Mokymų sritys	<i>Niekada</i>	<i>Rečiau negu kartą per metus</i>	<i>Kartą per metus</i>	<i>2-4 kartus per metus</i>	<i>5-6 kartus per metus</i>	<i>Dažniau negu 6 kartus per metus</i>
Kūrybinio mąstymo įgūdžių gerinimas, kūrybinių metodų naudojimas						
Kompetencijų tobulinimas, didinimas						
Darbas grupėse, komandose (santykių psichologija)						

**A.3. Žemiau pateiktas klausimas padės sužinoti apie PROCESŲ INTEGRALUMĄ.**

Įvertinkite šiuos teiginius (pažymėkite x):

<i>Organizacijoje:</i>	<i>Tikrai taip</i>	<i>Iš dalies</i>	<i>Tikrai ne</i>
Nespėjama įvykdyti užsakymų laiku			
Silpna komunikacija tarp padalinių			
Daug klaidų (broko)			

**A.4. Žemiau pateikti klausimai padės atskleisti KŪRYBIŠKUMO PARAMOS organizacijoje aspektus.**

**A.4.1. Kokios yra sudaromos darbo grupės užduotims spręsti? (pažymėkite x)**

	<i>Taip</i>	<i>Ne</i>	<i>Nežinau</i>
Savivaldžios, nepriklausančios kuriam nors padaliniui			
Laikinos - iš skirtingų sričių ir padalinių			
Pavaldžios tam tikram padaliniui (skyriui)			

**A.4.2. Kokie metodai yra naudojami DAŽNIAUSIAI? (pasirinkite tik 1 atsakymo variantą)**

	<i>Generuojant naujas idėjas</i>	<i>Priimant sprendimus</i>
<i>Individualūs</i> (remiasi asmenine intuicija, analogija)		
<i>Grupiniai</i> (remiasi visų komandos narių nuomonių apibendrinimu)		
<i>Individualūs + grupiniai</i>		

**A.4.3. Įvertinkite balais aspektus, būdingus Jūsų padaliniui:**

(kur 5 – labiausiai būdinga, 0 – visai nebūdinga; pažymėkite x)

	5	4	3	2	1	0
Iššūkis						
Motyvacija						
Laisvė						
Idėjų ir kūrybinių pasiūlymų skatinimas ir parama						
Gyvybingumas, dinamiškumas						
Žaismingumas, humoras						
Diskusijos, debatai						
Pasitikėjimas						
Vadovų atvirumas						
Konfliktai						
Nebijojimas rizikuoti						
Duodamas laikas ir erdvė galvoti apie idėjas						
Iniciatyva						
Saviorganizavimas						
Tarpusavio pagalba						
Griežtai laikomasi organizacijos vertybių						
Labai aiškios taisyklės						
Nešališkas vadovavimas						

**A.4.4. Kaip yra toleruojamos klaidos Jūsų padalinyje? (pažymėkite x)**

	<i>Ignoruo- jamos</i>	<i>Labai tole- ruojamos</i>	<i>Toleruo- jamos</i>	<i>Silpnai tole- ruojamos</i>	<i>Visiškai ne- toleruojamos</i>
Sistemos klaidos					
„Kūrybinės klaidos“ (kai daroma kitaip) esant leistinai rizikai					

**A.4.5. Įvertinkite šiuos teiginius apie savo tiesioginį vadovą (pažymėkite x):**

	<i>Labai gerai</i>	<i>Gerai</i>	<i>Viduti- niškai</i>	<i>Blogai</i>	<i>Labai blogai</i>	<i>Negeba</i>	<i>Nežinau</i>
Geba kurti ir plėtoti socialinį sąmoningumą (gebėjimą pažvelgti į situaciją kitų žmonių akimis)							
Geba valdyti laiką (duoda tinkamą laiko tarpą) skatinant kūrybiškumą							

**A.4.6. Įvertinkite šiuos teiginius apie savo tiesioginį vadovą (pažymėkite x):**

	<i>Visada</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Vidutiniškai</i>	<i>Retai</i>	<i>Niekada</i>
Deleguoja įdomias užduotis savo pavaldiniams					
Pasitiki pavaldiniais deleguojant jiems darbus					

**A.4.7. Ar teko girdėti apie kitų asmenų įsidarbinimo sunkumus organizacijoje, kurioje Jūs dirbate?**

Įsidarbinimo sunkumai dėl:	<i>Taip</i>	<i>Ne</i>
amžiaus		
lyties		
kultūrinio identiteto		
rasės		
fizinių sugebėjimų		
kita		

**A.5. Žemiau pateiktas klausimas padės atskleisti *STRATEGINIO VALDYMO* aspektus.**

**Pasirinkite *labiausiai* tinkantį organizacijos apibūdinimą (tik 1 atsakymo variantą):**

	<i>Taip</i>	<i>Ne</i>
1) organizacija yra sutelkusi dėmesį į <i>savo pagrindinę veiklą</i> – darbuotojai yra vertinami pagal jų dėmesį detalėms, organizaciniams įgūdžiams ir sunkiam darbui		
2) organizacija yra susikoncentruota į <i>naujumą</i> – čia pagrindinė veikla skaitoma kaip įprasta ir „nuobodži“. Labiausiai vertinami žmonės, dirbantys „naujose“ srityse		
3) organizacijoje yra vertinami <i>abu verslo aspektai</i> – išlaikomos pagrindinių paslaugų teikimo apimtys ir kartu įgyvendinamos naujos idėjos, skatinamas organizacijos vystymasis		

**A.6. Žemiau pateiktas klausimas padės atskleisti *SISTEMINIO POŽIŪRIO* aspektus.**

**Ar yra įtraukiami *kiti asmenys* į darbo grupes idėjų generavimui? (pažymėkite x)**

	<i>Visada</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Vidutiniškai</i>	<i>Retai</i>	<i>Niekada</i>
Kitų padalinių darbuotojai					
Klientai					



	<i>Visada</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Vidutiniškai</i>	<i>Retai</i>	<i>Niekada</i>
Tiekėjai					
Partneriai					
Kita					

**B. KELI KLAUSIMAI APIE JUS**

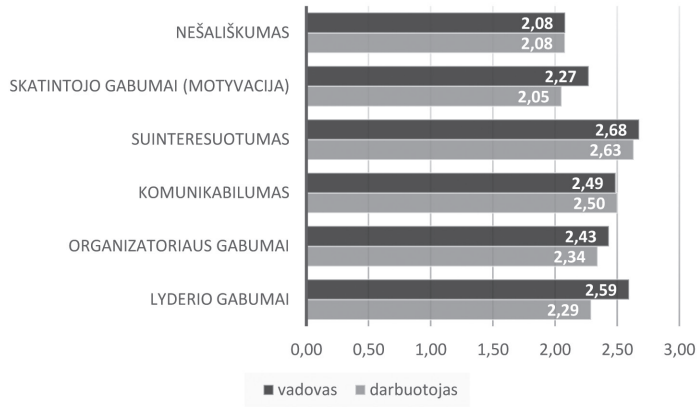
**B.1. Jūsų lytis:** 1) moteris; 2) vyras.

**B.2. Jūsų amžius:**

- 1) iki 25 metų; 2) 25–35 metų; 3) 36–45 metų; 4) 46–55 metų; 5) 56–65 metų;  
6) daugiau negu 65 metų.

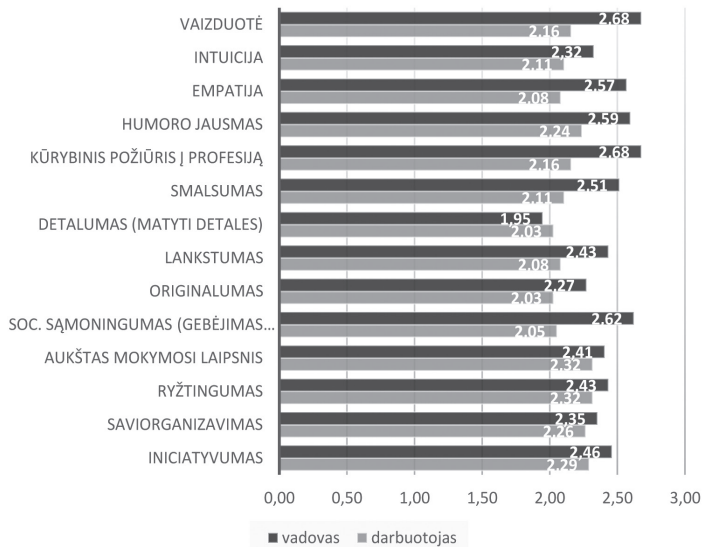
**B.3. Jūsų pareigos:** .....

***Dėkoju už atsakymus !***



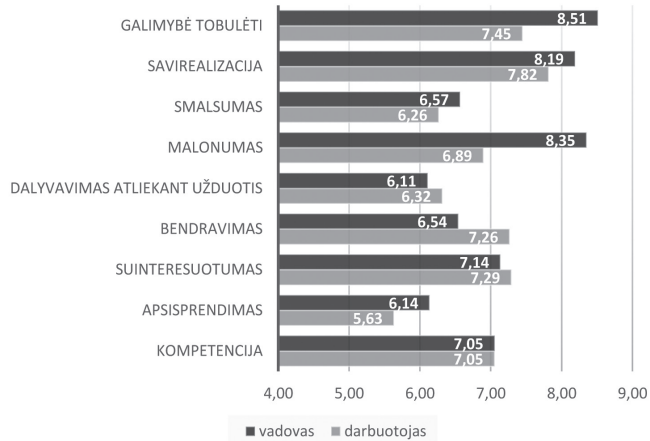
Vertinimo skalė: 3 – „labai būdinga“, 2 – vidutiniškai būdinga“, 1 – „beveik nebūdinga“, 0 – „visiškai nebūdinga“.

1 pav. Požiūrio į bendrąsias kompetencijas formuojančių savybių palyginimas



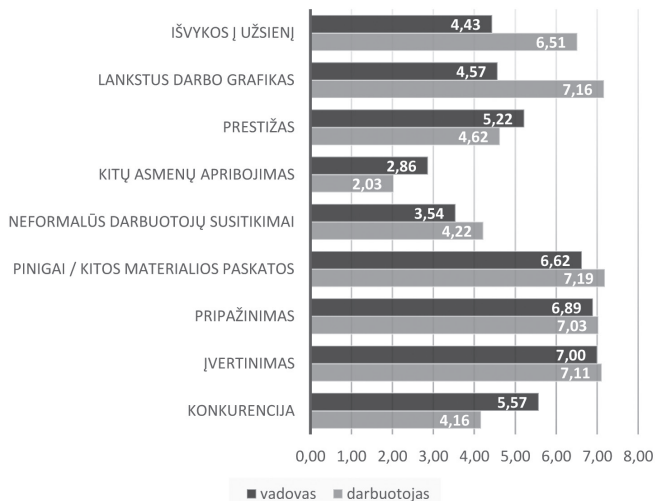
Vertinimo skalė: 3 – „labai būdinga“, 2 – vidutiniškai būdinga“, 1 – „beveik nebūdinga“, 0 – „visiškai nebūdinga“.

2 pav. Požiūrio į strategines kompetencijas formuojančių savybių palyginimas



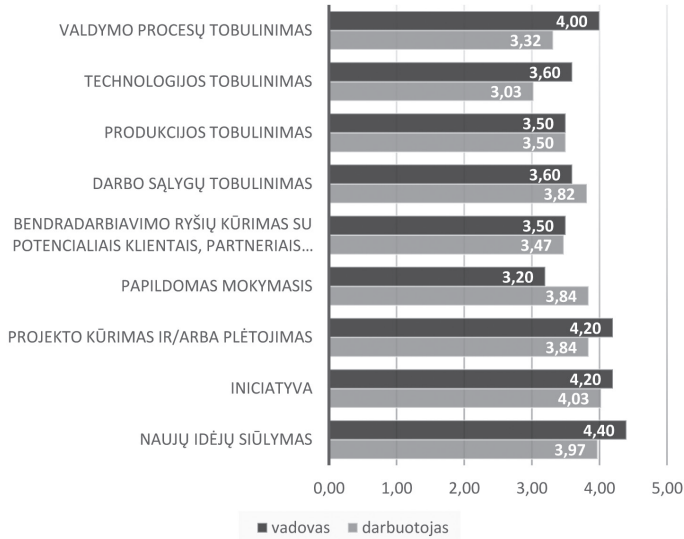
Vertinimo skalė: 9 – „labiausiai motyvuojantis veiksnys“,  
1 – „mažiausiai motyvuojantis veiksnys“

1 pav. Skirtingų darbuotojų grupių vidinės motyvacijos lyginimas



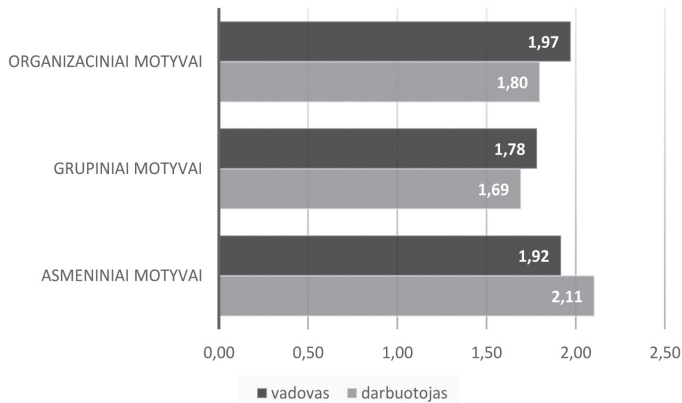
Vertinimo skalė: 9 – „labiausiai motyvuojantis veiksnys“,  
1 – „mažiausiai motyvuojantis veiksnys“

2 pav. Skirtingų darbuotojų grupių išorinės motyvacijos lyginimas



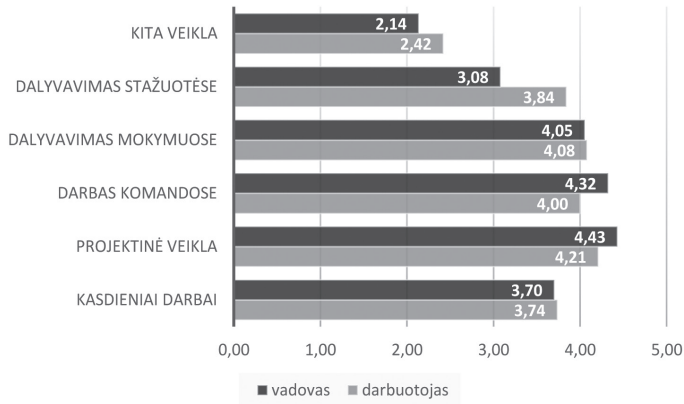
Vertinimo skalė: 6 – „visada skatinama“, 5 – „dažnai“, 4 – „vidutiniškai“, 3 – „retai“, 2 – „niekada“, 1 – „to nedarau“

1 pav. Skirtingų grupių darbuotojų kūrybiškumo skatinimo dažnis



Vertinimo skalė: 6 – „visada skatinama“, 5 – „dažnai“, 4 – „vidutiniškai“, 3 – „retai“, 2 – „niekada“, 1 – „to nedarau“

2 pav. Motyvų, skatinančių dirbti papildomai, palyginimas tarp darbuotojų grupių



Vertinimo skalė: 5 balai – „stiprus emocinis įsitraukimas“, 4 – „vidutinis“, 3 – „silpnas“, 2 – „visiškai nėra emocinio įsitraukimo“, 1 – „tokio darbo neatlieku“.

*1 pav.* Emocinis įsitraukimas atliekant darbus

1 lentelė. Įėjimo į organizaciją barjeras

Barjerų tipai	Vidurkis*
Dėl amžius	0,895
Lyties	0,947
Kultūrinio identiteto	<b>0,974</b>
Rasės	<b>0,974</b>
Fizinių sugebėjimų	0,842
kita	0,921
<i>Bendras įvertis (vidutinė reikšmė):</i>	0,925
<i>Nuokrypis:</i>	0,051

\* kur: 1 – „taip“, 0 – „ne“.

2 lentelė. Suinteresuotųjų įtraukimas į darbo komandas

Suinteresuotųjų grupė	Vidurkis*
Klientai	2,595
Tiekėjai	2,297
Partneriai	<b>2,865</b>
Kitų padalinių darbuotojai	<b>3,081</b>
<i>Bendras įvertis (vidutinė reikšmė):</i>	2,709
<i>Nuokrypis:</i>	0,339

\* kur: 5 – „visada“, 4 – „dažnai“, 3 – „vidutiniškai“, 2 – „retai“, 1 – „niekada“.

### 1. Kūrybiškas lyderiavimas

Tirtoje organizacijoje egzistuoja skirtingų valdymo lygių *komandų lyderių* pozicijos, kuomet vadovai atsakingi už tam tikrą sritį:

<..> yra *Team leaders*, kurie yra atsakingi už finalinį sprendimą. Jie tą informaciją, kuri yra generuojama susirinkimo metu, apdoroja, konspektuoja, paskui atsiunčia ir peržiūri, ar tikrai viskas taip. Ar taip, kaip kalbėjome ir susitarėme realiai, ir analizuoja kažkurio būdu. Arba inicijuoja kažkokius pakeitimus, kurie yra reikalingi, programinius ir dar kažką tai. (R6: 180–185)

*Komandų vadovų pareiga, kad Grupiniame lygmenyje procesai būtų standartizuoti maksimaliai. Kad jie galėtų juos tinkamai valdyti, taikyti tose bendruomenėse.* (R6: 193–194)

### 2. Personalo kūrybiškumo valdymas

Nagrinėjant savybes, formuojančias strategines kompetencijas, identifikuota kūrybiškumo savybė (subkodai: *kūrybiškumas, intuicijos pasitelkimas darbinėje veikloje, idėjų generavimas, empatija, įvairiapusė asmenybė*):

*Ir jiems visiems padedu, stengiuosi, kiek galiu.* (R4: 277)

*Mano asmeninės vertybės sutampa su kompanijos vertybėmis. Bet potenciali moralinė žala darbuotojui, grupei darbuotojų... sprendimas, tai eina į atskaitos taškus.* (R13: 178–179)

*Savo laiku irklavau. O dabar – tenisas, bėgimas. Apie 18 metų slidinėjau... Aš esu sporto meistras. <...> Paskui ir svorio kėlimu <зуревым спортом> užsiminėjau. Tai jau dėl savęs. Dabar mažą sporto salę turiu namuose. Stengiuosi palaikyti formą!* (R3: 141–143)

*Aš iki šiol dirbu su informacinėmis sistemomis. Todėl kad mano analitinis darbas susijęs su duomenimis, su skaičiais <o darbo pobūdis yra kitoks>.* (R4: 275–277)

Valdymo procese naudojamas ir *loginis*, ir *mišrusis* (loginis ir intuityvusis) mąstymo būdai:

*T - ... būtent Jūs, kada priimate valdymo sprendimus, remiatės tik loginiais samprotavimais arba, galbūt, kartais intuicija? Arba kartu?...*

*R2 – Ir taip, ir taip.* (R2: 291–294)

Tarp savybių, formuojančių *strategines personalo kompetencijas*, išryškėjo iniciatyvumas, savarankiškumas ir kūrybiškumas:

*Protingas žmogus atras kūrybiškumą bet kuriame darbe. Teisingai?! Kūryboje visur galima save išnaudoti.* (R4: 13–14)

*Ir Estijoje mes turime, sakykim, kolegas, kurie skiriasi savo požiūriu nuo mūsų į darbą. Nes mes nelepiname, galbūt, dideliu dėmesiu estų, nes jie yra truputėlį toliau. Šiaip labai fantastiškai bendradarbiaujame su merginomis iš ten. Jos labai kūrybingos yra. Labai sukasi iš esamų padėčių ir taip, galbūt, ne visada mes galime pristatyti kažkokius tai papuošimus, jos ten ir prisikuria pačios: ir gražiai nupaišo sienas, ir gražiai susiremontuoja kėdes. Ten tikrai tokios „nagingos“ merginos dirba. Labai teigiamą požiūrį turi. Ten su jom labai patinka dirbti iš tikrųjų.* (R5: 123–128)

## 2.2. Personalo kūrybiškumo motyvavimas

### Kodas: Vidinis motyvavimas

Kokybinio tyrimo rezultatai rodo, kad tokie *vidiniai motyvai*, kaip iniciatyvumas, pasitenkinimas darbu ir pagarba sau (savęs vertinimas), daro įtaką organizacijos darbuotojų veiklai:

#### **Iniciatyvumas:**

*Mes buvome bandę patys bendrą iniciatyvą daryti, bet neįgyvendinome jos iki galo. Mes, galbūt, ne tiek įpratę gilintis kažką pristatinti. Turėjom mintį, kad kviesti vieną kartą per ketvirtį ar mėnesį, neatsimenu, kažkurį tai darbuotoją iš kito padalinio, kad jie pristatytų, ką jie daro. Pvz, yra Saugos grupė, ji rūpinasi visais standartais, bet nežinome, kokie reikalavimai, ar yra kreipiamas dėmesys, kaip jie tą informaciją apdoroja? Tai padeda paskui turėti tokį platesnį vaizdą. Iš pardavimo <skyrčiau> pakvietėm, o paskui taip ir numarinom. (R6: 274–279)*

Nustatyta, jog patys darbuotojai yra iniciatyvūs, bet jiems reikia didesnio paskatinimo, nes viskas „užgeso“ (R6).

*Bet iš tikrųjų tempas per didelis realizuoti papildomą savo iniciatyvą. Pas tave yra darbų sąrašas ir tu matai, kad tu nespėji su laiku. Tu turi savo sąrašą, kurį privalai padaryti. O jei tau lieka laikas, tu gali kažką dar daryti. <...>Toks betarpiškas pavyzdys gavosi, tu nespėji įgyvendinti, ką tu prisižadi. (R6: 280–284)*

*<už dalyvavimą pagal Diesel metodą> pinigais jie <darbuotojai> nebuvo skatinami. Buvo restorano sąskaita, bowling'o renginiai, bet kažkokių bonusų mes nemokėjome. Skatinamas buvo ingeigmento, ten dalyvavo savanoriai, bet jų užtenka. Kai kuriuos reikia kažkiek pastumti, kad jie patikėtų, kad jie gali. Ir jie mielai imasi. (R13: 118–120)*

#### **Pasitenkinimas darbu:**

*... pats, ar vargu, išėisi iš čia, todėl kad principe darbo sąlygos čia sąlyginai normalios. (R4: 231)*  
*Sunku skųstis. (R4: 354) ... vieta čia viena geriausių. Gal Klaipėdoje ir geresnė yra. Greičiausiai, kad yra, ir daugiau moka, turbūt... bet mane pilnai tenkina. (R4: 248–251)*

**Pagarba sau, savęs įvertinimas** vienas iš veiksnų, motyvuojančių organizacijos darbuotojų.

*T – Koks veiksnys motyvuoja Jus būti vadovu, lyderiu?*

*<...> turbūt, labiau... asmeninis savigarbos, savirealizacijos aspektas. (R2: 345)*

### Kodas: Išorinis motyvavimas

Tiriamos organizacijos praktikoje naudojamas *vaidmens modelio taikymas* – egzistuoja „Metų vadovo“ apdovanojimai bei atrenkama „Talentų grupė“:

*Yra renkamas Metų menedžeris. (R6: 227)*

*Yra pas mus Talentų grupė. Ji yra labiau Grupės lygmenyje. (R6: 222)*

*... iškelia iš vietos bendrovės, keliamos kandidatūros, kurios atrenkamos čia. Stengiamasi viduje išžvelgti tuos augančius talentus, juos motyvuoti, sulaikyti ir kad jie nešėtų naudą tai pačiai bendrovei. Kad neišneštų savo galimą potencialą. (R6: 228–231)*



## 2.2. Personalo kūrybiškumo motyvavimas

### Kodas: Išorinis motyvavimas

Nustatyta, kad darbuotojai *dalyvaudami susirinkimuose*, jaučiasi svarbūs, tarsi yra įmonės dalis:

*... paprastas darbuotojas, kaip ir visi mes, turime porą kartų metuose tokius pristatymus susirinkimo pavidalu, kur jau iš centrinio ofiso pareina adaptuota pagrindinė informacija kur link Kompanija juda. Kokie yra bendri pagrindiniai tikslai. Dabar turėjom čia, vakar susirinkimą, kurį pristatinėjo mūsų generalinis direktorius. Ir vėlgi sakau, ankščiau to nebuvo. Būdavo tokie finansiniai rodikliai. Dabar net jaučiasi, galbūt, čia pasekmė tų paskutinių tendencijų pasaulinių į žmogų orientuotų. Nuo finansinio aspekto nukrypsta prie to, kur link mes einam – kaip žmonės, kaip darbuotojai. Įmonės pozicija keičiasi...* (R6: 15–22)

*Geros darbo sąlygos* kaip išorinis skatinimo veiksnys taip pat daro teigiamą įtaką organizacijos personalo motyvavimui:

*Skyrius pavyko <T– Čia psichologinio klimato prasme? Suderinamumo?> Ir klimato prasme, ir noro siekti kažko prasme. (R4: 240–244) ... vieta čia viena geriausių. Gal Klaipėdoje ir geresnė yra. Greičiausiai, kad yra, ir daugiau moka, turbūt... bet mane pilnai tenkina. (R4: 248–251)*

*<apie mokymus> Nėra to, kad mestų ir viskas. Šioje kompanijoje, lyginant su visa Lietuva, šia prasme problemų tikrai nėra. Aš nemanau, kad Lietuvos firmose taip yra. Mažai kas turi tokio lygmens. Todėl dar plusai darbdaviui, bent Lietuvoje. (R4: 314–317)*

*Mokymai* kaip išorinio motyvavimo veiksnys taip pat prisideda prie organizacijos žmogiškojo intelektualinio kapitalo kūrimo:

*Aš į anglų kalbą nuėjau. Yra tam tikra parama. Buvo mokymai. <...> dabar yra individuali galimybė patobulinti. (R4: 301-302) Ir mus irgi kvietė į bazinius Microsoft CRM mokymus, mes buvom nuvažiavę. Nėra to, kad mestų ir viskas. Šioje kompanijoje lyginant su visa Lietuva šiuo klausimu problemų tikrai nėra. Aš nemanau, kad Lietuvos firmose taip yra padaryta. Mažai kas turi tokio lygmens. (R4: 313–316)*

1 lentelė. Motyvų, skatinančių dirbti papildomai, grupių vertinimas

Motyvai	Vidurkis*
Asmeniniai	2,11
Grupiniai	1,69
Organizaciniai	1,80
<i>Bendras įvertis:</i>	1,86
<i>Nuokrypis:</i>	0,296

\* kur: 3 – „labai skatina“, 2 – „skatina“, 1 – „beveik neskatina“, 0 – „visiškai neskatina“

**Kodas: Sunkumai / trūkumai**

Kokybinio tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojų kūrybiškumą demotyvuoja **neproporcingas pajamų ir darbo apimčių paskirstymas** tarp skirtingų valstybių padalinių:

*Išeina, kad metinėje ataskaitoje sudėtinga prognozuoti kitiems metams, koks išvis bus rezultatas. Nes, principu, visas Klaipėdos filialo rezultatas priklauso nuo rinkos kainų, kuriomis mes nuomosim laivus, bet ne nuo to, kiek darbo bus padaryta, parduosime kelto bilietų, todėl kad šios agentavimo veiklos procentas nėra didelis. T. y. lyginant su vykdomo darbo apimtimi. Ir išeina, kad pagrindinį pinigų šrautą gauna linijos savininkas – Kopenhagos filialas. (R1: 241–247)*

**2.3. Kūrybiškumo mokymas(-is), persimokymas ir kūrybinių įgūdžių formavimas**

Kodas: Mokymai ir persimokymas

Analizuojant personalo mokymų proceso valdymą kokybinio tyrimo būdu nustatyta, kad organizacijoje egzistuoja **mokymų politika** grupės lygmenyje, o personalo mokymo procesas vykdomas centralizuotu būdu:

*Grupės lygmeniu yra kai kurios apmokymų programos. (R6: 228)*

*Dar mokymai žmonėms. Mes atgaivinom „Yes, we will“. Mūsų įmonės taip vadinamą  **bendrąją mokymo politiką**, bendrą požiūrį formavimo politiką. (R5: 101–102)*

*Mūsų Personalo skyrius vykdo užduotį, ir ją įvykdo. Užduotį duoda direktorius, kuris geografiškai yra Kopenhagoje. Ir tai gali būti tam tikra grupinė apklausa arba mokymų planavimas, tai vykdoma Kopenhagos vadovybės nurodymu. (R1: 256–259)*

Tyrimo duomenimis, personalo kūrybiškumo mokymo procesas vykdomas ir organizacijos išorinės aplinkos **suinteresuotųjų** (tiekėjų, konsultantų) **pagalba**:

*Vėl pereinu prie tiekėjų... Mes su tiekėjais dirbdami, irgi gauname tam tikrą informaciją konsultacijų pagrindu. Su konsultacinėmis įmonėmis dirba mūsų virtuvės. Taip, tai duota iš mūsų tiekėjų. Jie turi taip vadinamuosius Sheff developers, t. y. virėjus, kurie kuria savo trendus. Tam tikrus trendus pritaiko vietiniai auditorijai. Visą tą informaciją mes pasiimame per jų organizuojamus seminarus. Nes tikrai mes galime nuvažiuoti į 7 skirtingas kryptis: aš turiu vieną požiūrį į maistą, virėjas yra jaunesnis už mane, jis turi visiškai kitokį požiūrį. Mūsų Vyr. virėjas, kuris yra vyresnis ir už mane, jis turi savo trečią požiūrį. Tam tikrus trendus jis bando pagauti, bet jis perverčia per savo prizmę. Aš irgi taip padarau. Negali visko kopijuoti. Mes bandome rasti tų trendų ir nuomonių aukso viduriuką. Ir būtent per seminarus, praktinius seminarus, tai yra gamyba, testavimas... (R5: 296–305)*

### 2.3. Kūrybiškumo mokymas(-is), persimokymas ir kūrybinių įgūdžių formavimas

#### Kodas: Mokymai ir persimokymas

Nustatyta, kad mokymai, kuriuos realizavo *konsultacinė organizacija, nepasitvirtino* dėl informacijos pateikimo ir priėmimo trukdžių:

*Mūsų pagrindas su konsultacinėmis įmonėmis būtų (aš kalbu apie skyriaus praktiką)... taip, mes esame pasinaudoję jų paslaugomis, galbūt, ne strategine prasme, o kreipėmės į mokymų konsultantus. Ir gana ilgą laiką dirbome su konsultacine mokymų įmone. Bet daugiau nebedirbame. Nes mūsų žmonės nusivylė. Vienas mūsų darbuotojas įdomiai pasakė: „Šitas mūsų darbuotojas žino, apie ką šneka. O konsultacinės firmos svaigčioja“. T. y. nepriėmimas informacijos iš vienos ir kitos pusės. To priėmimo neradimas. Toks mažas konfliktas atsirado, vidinis, ne vidinis... (R5: 281–287)*

*Tai kas liečia mūsų Pardavimų skyrių, dabar mes nedirbame su konsultacinėmis įmonėmis, kas liečia mokymus. (R5: 293–294)*

Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad nagrinėjamoje organizacijoje naudojama ir praktikuojama darbo metu *sąmoningumo metodika* individualiame lygmenyje, tačiau tai vykdoma tik užsienio filiale (ne Lietuvoje):

*...aš tikrai žinau, kad kompanijoje yra žmonių, kurie, praėjus 2 metams, rezervuoja savo kalendoriuje laiką tokioms Mindfulness <sąmoningumo> praktikoms. (R1: 87–88)*

*... dabar yra žmonių, kurie rezervuoja tam laiką kalendoriuje. T. y. Kopenhagoje yra galimybė rezervuoti kambarį, nes ten yra daugiau konferencijų kambarių – mažų, didelių. Jie išeina, daro 10 minučių praktiką ir paskui eina dirbti toliau... (R1:94–97)*

#### Kodas: Kūrybinių įgūdžių formavimas

*Organizaciniame lygmenyje* Lietuvos mastu naudota korporacijos „Diesel“ taikoma procesų kokybės gerinimo metodologija, kurią galima traktuoti kaip vieną iš kūrybinių metodų:

*... mes turėjom 1 sesiją, kai didžioji dalis iš tos srities žmonių, kurie dalyvavo procese ir tiek išorinių žmonių, personalas, IT, projektų grupė, tiesiog savanoriai. <...> procesas aprašytas ir uždavinys buvo: surasti place for improvement. Per du požiūrio taškus: arba tai kliento pirmoji vertė, arba tai mums palengvina gyvenimą. Kūrybiškumas buvo visiškai neribojamas <...> Ar lengviausiai pasiekiami, labiausiai matomas rezultatas, kuriam nedaug laiko, nedaug pinigų ir pastangų reikia. <...> Ir paskui buvo sukurta tam tikra struktūra, kuri dirbo su tais pikais taip vadinamais. <...> Kartą per mėnesį mes turėjom susirinkimą, kur paskiriama zonder komanda vykdyti kažkokiam iš tų uždavinių, jie turi deadline, paskui raportuoja pačiam komitete <...> Tas procesas metus 2 sukasi. Kas žavaus tenai yra – tai nėra daily job (R13: 65–78)*

Kita metodika, skatinanti kūrybiškumą, buvo naudota sprendžiant problemą *tarp skyrių*:

*... labiau holistinis paveikslas pas žmones pasidaro ir antras dalykas – vadinamas populiarus žodis ingeidžmentas, kai į seamer teams kviečiami žmonės iš organizacijos, o tiem pastatomas uždavinys. Jiems brain wash 'as įvyksta – pažiūrėkit, kaip mes jums pasitikim, kaip jūs sugebėsit padaryti. <...> Kartais galima pamatyti, kaip žmonės pražysta, jie užsiima kažkokia siaura funkcija, gauna insaitmentą, kuris ganėtinai platus. (R13: 82–93)*

*Toks metodas yra šiek tiek dirbtina struktūra visai korporacinei gyvensenai. Kiekvienas turi savus bosus, kiekvienas turi savo darbo krūvį; čia yra antstatai, nevisada gali išlaikyti, bet kaip metodas jisai pasiteisino. (R13: 95–97) ... ar jisai kada nors kartosis, greičiausiai "taip". Bet jeigu rasim kažkokį efektyvesnį metodą, tai darysim efektyvesnį metodą <...> saugų. (R13: 100–101)*

### 2.3. Kūrybiškumo mokymas(-is), persimokymas ir kūrybinių įgūdžių formavimas

#### Kodas: Kūrybinių įgūdžių formavimas

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad *techninės srities darbuotojai* mažiau linkę naudotis naujais skirtingo pobūdžio kūrybiniais metodais, tačiau *laikui bėgant ir adaptuojantis savo darbinėje veikloje jie linkę integruoti juos ir taikyti*:

*Dažniausiai tai žmonės, susiję su techninėmis užduotimis, kurie vykdo darbą, kur viskas dalinama į juodą ir baltą... (R1: 102–103) Grubiai tariant techninė organizacija, kuri užsiima techniniu aptarnavimu, laivyba – joje, greičiausiai, atsiras daugiau žmonių, kurie nelinkę daryti šią praktiką, negu rinkodaros skyriuje <juokas>. (R1: 106–108) ... taip, ir labiau vyresnio amžiaus žmonės... (R1: 112) Bet ir tarp jų yra tokie. Greičiausia, tai yra pagrindas tuo, kad ilgą laikotarpį dirbantys žmonės. Jie gali adaptuoti naujus dalykus. Galbūt ne tais pačiais tempais, bet, galų gale, jie tiesiog pradeda daryti. (R1: 114–117) Ir tik paskui, kai jie pradeda matyti rezultatus, jie sako: „Na, taip, aš tęsiu“. (R1: 121–122)*

### 3. Procesų ir IT integralumas

#### Kodas: Procesinis požiūris

Kokybinio tyrimo rezultatai rodo, kad nagrinėjamos organizacijos valdymo procese **procesinis požiūris nėra išvystytas**:

*T – Ar darbuotojai, Jūsų manymu, nevadovaujantys, žino, suvokia procesų seką, kas nuo ko priklauso, ir ar supranta, tarkim, savo darbo indėlio svarbą kitam procesui pagerinti?*

*R5 – Ir taip, ir ne. (R5: 535–537)*

*Iš tekėjų pusės įvairiai, kartais, ko man pačiai trūksta, kai didelėje kompanijoje, tu nematai konkretaus funkcinio paveikslėlio kiekvienoje srityje. <...> tu darai pastangas, bet tu nežinai priežasties, kas su tuo susiję. Kodėl aš turiu viską mesti, <...> Bet jeigu tu labiau susivoki, iš ko tai kilo, tai realiai paprasčiau ir bendrauti. Nelieta vidinio, galbūt, ne pasipriešinimo, bet tiesiog suvokimas yra kitoks, to svarbumo, ką daroma. Kai turi platesnį paveikslą. <...> Tu tiesiog kaip sau darai. (R6: 262–271)*

Interviu metu buvo atskleista, kad patys organizacijos darbuotojai buvo inicijavę susitikimus, padėsiančius kurti procesinį suvokimą, personalo požiūrį, tačiau ši procesinio požiūrio formavimo *iniciatyva nebepraktikuojama*:

*... mes dažnai galvojame, kad pardavimai yra svarbiausi. Be <partnerių> bendradarbiavimo. <...> atrodo siauras tarp pardavimų ir pirkimų ryšis. Bet iš tikrųjų ryšis yra kur kas platesnis, ir ta nuomonė susiformuoja viso proceso metu apie vieną ar kitą bendrovę. <...> praplėtė suvokimą, <...> Tai buvo prieš pora metų. Kažkaip nurimo... (R6: 242–256) Tas modelis buvo pakankamai sveikintinas. Ir nesuprantu, kodėl jis taip prigeso. Manau, tiek pat galima būtų bendradarbiauti ne tik su tiekėjais, bet ir iš kitų bendrovių pakviesti žmones, kurie pristatytų kaip, kas ir pan. (R6: 258–260)*

### 3. Procesų ir IT integralumas

#### Kodas: Procesinis požiūris

**Procesų valdymas.** Vertinant procesų valdymo klausimą nustatyta, kad organizacijoje daroma skirtingų kryptių statistinė analizė verslo procesų valdymo ir suderinamumo tikslais. Tačiau naudojant išorinius duomenis apie klientus, trūksta konkrečių rodiklių, susijusių su privatumu bei leidžiančių labiau orientuotis į klientų personalizaciją:

*Mes darome tam tikras statistines analizes per tam tikras prizmes. Tas reisas iš tenai, tokia klientūra, toks klients miksas, tokie pardavimai... Tiesiog ieškai koreliacijų. (R5: 246–248) <...> šiaip yra renkami kitokie duomenys, pvz., **Lojalumo kortelė** būtų, kurios mes neturime. Nes tam tikrą informaciją iš Lojalumo kortelės jie pasiima. (R5: 248–249) Kiek tai yra leidžiama ES mastu <...> (R5: 250–252) <...> Tokios Lojalumo kortelės suteikia daugiau informacijos, bet mes tokių kortelių neturime. (R5: 255–257)*

*Čia bus Grupės bendras projektas. Tokios idėjos yra, bet mes Grupės mastu bandome **suderinti vienodą požiūrį**. Tą mes jau darome 5 metus. <...> Bet šiaip norime padaryti bendrą visoje įmonėje lojalumo programą, kad nesiskirtų, ar tu pirktum Anglijoje, ar Lietuvoje. Einame tą linkme. (R5: 259–262)*

#### Kodas: Procesų integralumas ir suderinamumas

Kokybinio tyrimo rezultatai rodo, kad grupėje egzistuoja **procesų integralumas** ir tarp skirtingų šalių (padalinių komunikavimas ir bendradarbiavimas), ir už Grupės ribų (paslaugų tiekimo grandinės kokybės gerinimas):

*Tiekėjų yra daug, kaip ir klientų yra daug. Jeigu bendravimas su klientais, jis labiau sukoncentruotas tose frontiniuose padaliniuose. Nepaisant to, dėl aptarnavimo niuanso įsijungia kiti padaliniai. Galu gale, sąskaitų išrašymas, kur apskaita įsijungia, jie irgi gyvena tuo, kas tame fokuse.*

*Su tiekėjas irgi Grupės vadinamas „prokjurmentas“, bet jie nevisas paslaugas aptarnauja, jie gal yra tas departamentas, kuris padeda derybose. <...> Sakykim, aš pats turiu keletą sunkių kontraktų, kai terminalai, iš kurių mes perkam paslaugas (kadangi ten šiek tiek sukomplikuota struktūra) mes turim nuolatinį dialogą su jų savininkais, mes ten krūva kartų projektų turėjom, kur, iš esmės, patys ir dirbame. Mes kalbėjome įsigyti karjeros valdymo sistemą, padėjome įdiegti.*

*Nes nuo to priklauso ir mūsų gerovė, nes kiek klientai mūsų bus aptarnaujami, tiek klientų akimis, ar terminalo, stividorius teikia paslaugą, ar mes čia teikiame paslaugą, nėra didelio skirtumo, mums reikia visa grandine pasirūpinti, kad jinai nepriekaištingai veiktų. (R13: 138–150)*

Vertinant **procesų suderinamumą** tarp Grupės padalinių nustatyta, kad vykdomi valdymo procesai turi tarpusavio ryšį ir yra suderinti:

*Kas liečia Karlshamną, ten yra šiek tiek kitokia struktūra. Pirma, ten nėra vyriausio agentūros direktoriaus, t. y. ten yra atskiri departamentai, bet nėra vienintelio žmogaus, kuris vadovautų. Yra atskirai Krovinių departamentas, Keleivių departamentas, Rezervacijos <booking> departamentas, ir nėra žmogaus, kuris jungtų viską... ir koordinacijos prasme tai apsunkina tam tikrų klausimų sprendimo. Todėl kad kai mes tarėmės su atskirais žmonėmis, pavyzdžiui... ir grynai operatyvine prasme kartais ten tenka vykdyti daugiau darbo. (R1: 287–293)*

### 3. Procesų ir IT integralumas

#### Kodas: Procesų integralumas ir suderinamumas

Tačiau dėl Lietuvos ir Švedijos padalinių struktūrų specifikos ir skirtumų ten valdymo procesų suderinamumas yra *blogesnis*:

*... šiandienai, sakant Klaipėda–Kylis–Karlshamnas, sistemų suderinamumas, turbūt, aukštesnis Klaipėdos–Kylis darbe. Greičiausiai, dėl struktūrų. Nes Kylis – tai ofisas, kuris yra mažesnis, bet pagal struktūrą jis panašus į Klaipėdą, t. y. ten yra direktorius, kuris atsako už linijos darbą. (R1: 276–279)*

Taip pat valdymo procesų suderinamumui neigiamą įtaką daro **sprendimų priėmimo konfliktas dėl teisės aktų skirtumų** skirtingose padaliniuose (valstybėse):

*Jis <vadovas> turi šešiose skirtingose lokacijose kažkokius padalinius; netgi Danijos aktai gali leisti vienus dalykus, o mūsų padaliniai neleidžia to. Arba kitaip visiškai interpretuoja. Jis nesigilins į visas 6 valstybes. Jis vadovaus savo šalies suvokimo ir kompetencijos ribose, nes jisai yra įdarbintas tenai, ir tos taisyklės yra teisingos. Jis yra vadovas ir turi teisę priimti sprendimą. Jiems nėra priežasties, kodėl reikia derintis čia. Kartais sako: „Man leido“. Tu negali tinkamai sukontroliuoti proceso iki galo. Kartais. Bet nesakau, kad tai yra nuolatinė problema. Bet tokių situacijų kartais iškyla. Išcentralizuoja bendrą kaip kompaniją Lietuvoje viduje. Organizacijos padalinių atskyrimas... jie turi pavaldžių žmonių tenai, dar tai atitepmia, kas padaro biškutį atstumą vieni nuo kitų. Man tai atrodo, kad jų derinimas yra kitoks. Metinis pokalbis: ar vyksta iš Kopenhagos, ar vyksta į Kopenhagą. Kurie tiesiogiai pavaldūs tenai. (R6: 122–131)*

Neaiškumas dėl vykdomo visos Grupės **restruktūrizacijos** proceso taip pat veikia valdymo procesų suderinamumo klausimą. Tačiau šis veiksnys yra laikinas:

*Ir viduje buvo suderintas visas procesas. Mes sėdėjome visi kartu, kartu dirbome... (R4: 50) Tiesiog paėmė kaip dešrelę supjaustė ir kas dabar iš to išeis?! (R4: 57) <...> tu jiems užduodi klausimus, o jie negali atsakyti, kaip čia viskas bus. Iki šiol visi turi klausimą: O kaip dirbsime? Kaip man su kolegomis dirbti, tiesiogiai, per direktorius? Nėra atsakymų!.. (R4: 67–69)*

#### Kodas: Procesų standartizavimas ir standartizavimo sunkumai

Be to, laivybos procesai įstatymų aspektu **griežtai reglamentuoti ir standartizuoti**:

*Labai didelė organizacija, daug atsakingų asmenų, kurie tuo užsiima, mes tenai nelendam. Viskas, kas susiję su laivyba, ten viskas griežtai reglamentuota, ten absoliuti tvarka. (R4: 127–129)*

*Ir yra jūriniai standartai, kuriais remiantis visi dirba jūrinėje organizacijoje. (R1: 155–156)*

### 3. Procesų ir IT integralumas

#### Kodas: Procesų standartizavimas ir standartizavimo sunkumai

**Standartizavimo sunkumai.** Tyrimo rezultatai rodo, kad procesų, paslaugų standartizavimas Grupės mastu sunkiai įgyvendinamas dėl geografinių rinkų skirtumų, t. y. skirtingų regionų (valstybių) vartotojai skiriasi tarpusavyje *pajamingumu*, todėl ir taikomos skirtingos kainodaros, paslaugų kokybės lygio strategijos:

*Tai, kas yra Lietuvoje, nebūtinai tinka Anglijai. Kas yra Anglijoje, nebūtinai tinka Danijoje. Bet šiaip norime padaryti bendrą visoje įmonėje lojalumo programą, kad nesiskirtų, ar tu pirktum Anglijoje, ar Lietuvoje. Einame ta linkme.* (R5: 260–262)

Dėl skirtingų regionų (šalių) *vartotojų preferencijų* Grupės kainodaros procesų standartizavimas yra sunkiai įgyvendinamas:

*Mūsų visiškai skirtingos ekonomikos, kas yra Anglija, Danija, ir kas yra Lietuva. Kaip sakau, Lietuvoje yra pats populiariausias ženklas „Sales“. Mūsų lojalumo kortelės, kas yra naudinga Lietuvoje, Anglijoje tai yra tiesiog nenauda. Tuo metu, čia ir dabar. Tai nėra kaupiamoji. Pas mus yra kaupiamosios lojalumo kortelės. Anglai neįsivaizduoja, kaip gali būti kaupiamoji. Čia ir dabar! Mes sakom: „Ne, reikia kaupti“. O danai sako: „Kam išvis reikia kortelės? Jeigu tu gerai aptarnausi, tai klientas pas tave ir ateis vėl“.* (R5: 266–271)

Tačiau *pasiūlymas* gali būti daryti nekaupiamąją kortelę, nes pats respondentas pasakė, kad lietuviams nuolaidos yra svarbiausias pirkimo veiksnys:

*Lietuvoje yra pats populiariausias ženklas „Sales“.* (R5: 267) *Lietuvoje geriausiai veikiantis mechanizmas – discount, sales procentais, ir kuo daugiau, tuo geriau. Šis mechanizmas yra užtikrintas Lietuvoje.* (R5: 232–233)

Paslaugų standartizavimo procesui trukdo ir skirtingų regionų vartotojų grupių *mentalitetas*:

*Aš mėgstu labai standartizuoti dalykus. Ne visada tas veikia, tikrai pasakau. Nes Lietuva yra vienas kontingentas klientų, Estijoje mes turime kitą kontingentą. Jeigu anksčiau mes tą pabandom eiti standartiniu būdu, kas akcija yra vienoda Lietuvoje ir Estijoje, iš tikrųjų tas neveikia. Nes tu turi žiūrėti aplinką, ką tu darai. Tikrai stengiamės nesiverti į kainų karus. Bet netgi mėgstamas produktas yra visiškai kitoks.* (R5: 186–190)

Atliekant tyrimą išaiškėjo dar viena problema – *griežti laivybos procesų standartai gali neigiamai veikti Grupės pajamų dydį*:

*Tarkim, ta problema, kuri mus liečia, trūksta gelbėjimo liemenių, be to, tie, kurie skirti vaikams, jie yra skirtingi, net pagal amžių skirtingi. O tų liemenių nėra, todėl tenka atsisakyti klientų.* (R4: 130–132)

### 3. Procesų ir IT integralumas

#### 3.2. IT sistemos ir jų integralumas

##### Kodas: IT sistemos, jų programos

Vertinant IT sistemų aspektą organizacijoje nustatyta, kad IT specialistai dirba tinkliniu būdu ir tame tarpe Klaipėdos IT darbuotojai vykdo savo veiklą **globaliai**, visos Grupės mastu:

*...kadangi informacinės technologijos leidžia, jie teikia paramą ne tik Klaipėdos ofisui, bet ir skirtingų Grupės ofisų žmonėms. (R1: 190–191)*

*Tai globaliai. Pas mus Global Service Team. Tai yra mes aptarnaujame visus. (R2: 27)*

*IT išvystytos neblogai, pati infrastruktūra. Kas valdo serverius, tai suorganizuota, padaryta neblogai, normaliai. (R4: 183–184) Yra, sakykim, laivų specifika, darbo programų specifika, tas pats CRM <...> Buhalterinės... (R2: 41; 44)*

Darbo vietų organizavimas IT kontekste turi „**stambiojo kliento**“ tipą:

*Yra du sprendimo variantai, kurie remiasi „stambiojo“ ir „smulkiojo kliento“ pagrindu. ...mes esame pagrinde „stambus klientas“. Visus duomenis turi kiekvienas savo kompiuteryje. O dalis programų, kurios yra Kopenhagoje, tas pats CRM, buhalterinės programos, jos turi „smulkiojo kliento“ pagrindą. T. y. yra dar viena programa, kuri užtikrina patekimą tenai. (R2: 252–257) Ar yra galimybė išsaugoti nuotrauką kompiuteryje iš telefono? „Smulkiajame kliente“ – ne, o „stambiajame kliente“ – taip. (R2: 261–262)*

Analizuojant turimas **IT sistemas** organizacijoje nustatyta, kad Grupėje egzistuoja gedimų registravimo sistema, terminalo valdymo sistema (GTMS), taip pat naudojamos skirtingos IT programos, susijusios su įvairiais valdymo procesais (buhalterinės programos, CRM, „Seabook“, „Sertica“, „Citrics“ ir t. t.):

*Mes turime gedimų registravimo sistemą. (R2: 21) Kiekvienas darbuotojas gali turėti problemų su IT. Yra telefonas, kuriuo jis gali paskambinti ir pasakyti, kad jis turi problemą. Mes registruojame, kiekvienas gauna galimybę... (R2: 23–25) Tai globaliai. Pas mus ?Global Service Team“. Tai yra mes aptarnaujame visus. (R2: 27)*

Naudojamos **IT programos**, susijusios su apskaitos valdymu, santykių su klientais valdymu, laivybos procesų valdymu ir kitos:

*Programa labiau atspindi kažkokį konkretesnę verslą. Jeigu to segmento čia <Lietuvoje> nėra, tai ir tos programos čia nėra. (R6: 352)*

*Tai yra visa mūsų apskaitos sistema, tiek akcininkams, ir yra daug papildomų sistemų, kurių moduliai yra: pardavimo moduliai, kurie yra sujungti su ta pagrindine apskaitos sistema. Tai yra „Fenix“, „Sertica“, vietinių programėlių ten dar yra. Kitų aš nežinau... „Retielas“, „Starlas“ ... yra įvairių modelių, kurie yra sujungti. Kai kuriais mes naudojames, kai kurių nenaudojame. Todėl, kad ne visi procesai pas mus yra. <...> Ne visi segmentai yra pas mus Lietuvoje. Mūsų pagrindinis likęs verslas yra laivyba. (R6: 337–344) Lietuvoje nėra Velocity programos. (R6: 351)*

*... stambi programa <pirma IT programa laivybos valdymui>. Visi užsakymai iš laivų eina per šią programą. Tiekimo skyrius patvirtina, pas ką galima nusipirkti. Ir klik klik – paruoštas užsakymas važiuoja. (R2: 272–274)*

*Bet buvo pora incidentų, aš manau, kad jau kažką sugalvojo. Bent kopiją saugoti. (R4: 182)*



### 3. Procesų ir IT integralumas

#### Kodas: Verslo procesų ir IT integralumas

**Atsikartojantys procesai.** Taip pat nustatyta, kad organizacijoje finansų valdymo, pirkimų procesai IT sąryšyje **atsikartoja ir dubliuojasi**:

*Oj... Mes ne vieną kartą esame juos peržiūrėję. Taip, buvo tokių procesų. Ir dabar matome finansinių ataskaitų, kuomet pildymas yra dubliuojantis. Bet jeigu tu negali 100 proc. pasitikėti IT sistemomis, programomis, arba iš jų paprastai „ištraukti“ rezultatus, tu esi priverstas tą daryti, nori-nenori. (R5: 517–520)*

*Bet dabar tikrai manau, kad mes dubliuojame šitą procesą. Nedaug laiko užima, bet užima. Jeigu pildai kiekvieną dieną, tai užima gal 15 min. Bet šiuos duomenis gali pasiduoti į tą pačią ataskaitą iš sistemos. Nes realiai tai yra kasos aparato duomenų perrašinėjimas. (R5: 525–528)*

*Aišku yra besidubliuojančių procesų. Galų gale, pirkimai: jeigu dalis laivo naudojasi Sertica, o kita dalis naudojasi „Excell“. „Sertic“ a – yra laivo programa maitinančia ir kartu tai yra užpirkimai. O mes, mano dalis, naudojames 2 programomis: mes dirbame per „RS Retail“ – tai mūsų apskaitos programa. Ir tam tikros prekės per „Excell“ „važiuoja“. Tai tam pačiam procesui naudojami paraleliai 3 procesai. „Sertica“ ir vienas dalykas, „RS Retail“ – prekėms, „Excell“ – kitoms prekėms, ketvirtas procesas – tiekėjo e.shop mes naudojame. Jo kaip vientiso nėra. (R5: 529–534)*

#### Kodas: Inovacijos

Tiriant kūrybiškumo valdymą inovacinio kapitalo pagrindu identifikuoti du tyrimo kodai: inovacinis naujasis ryšys laivybos srityje ir „debesų“ technologijų naudojimas.

#### Inovacijos (naujas ryšys):

*Mes dabar kaip tik bandysime naują įrangą, t. y. kuri gali pasiimti 100 km būnant nuo kranto atstumu „pasiimti“ kranto internetą. (R5: 462–463)*

*Dabar bandysime naują technologiją 100 km krantas-jūra, kaip jis tai paveiks: ar pagerinsime kokybę klientui. Jeigu mes sugebame pagerinti kokybę klientui, kodėl gi mums patiems to nepasinaudojus, nepasistačius dar vieną anteną tam reikalui? Čia matysime. (R5: 474–477) Čia jau licencijuota veikla... (R5: 481) Iš Danijos. Mes dirbame su užsienio firma. Lietuviai... ne, ne. (R5: 485)*

*... aš dabar net pavadinimo nepasakysiu. Nes jie keitė pavadinimą, parsiidavinėjo, prisijunginėjo. Tai čia pavadinimas... Speed Cat. kažkas iš tos serijos. Tikrai nepamenu. Bet... iš kitos pusės aš galvoju: kadangi mes dirbame su MCP, bet ne... jis kaip tik eina per Satelitą. Gal čia naujas, žinokit?! Nes mes dirbame su keliomis firmomis. (R5: 502–506)*

#### Inovacijos (debesų technologijos):

*R2 – Tai vėlgi inovacijos, nes kada tai buvo vienos kompanijos rėmuose, šie laikai po truputį praeina. Dabar visi išeina tenai – į „debesis“. T. y. kai kuriuos servigus galima patalpinti tenai. (R2: 159–161) Kartais net brangiau laikyti pas save. Bet tada yra kitų pliusų – nereikalingi vietiniai darbuotojai, t. y. galima mus visus atleisti ir persikraustyti į „debesis“, mokėti kažkam. (R2: 166–167)*

*T – O kokia esmė, kur čia pliusas lyginant su sena sistema?*

*R2 – Viskas aprašyta sutartyse. Kas už ką atsakingas, labai lengva sumodeliuoti ir apskaičiuoti rizikas. Aš manau, tai svarbiausia verslui. Todėl ir apmąstomas visą laik „debesų“ modelis. (R2: 175–178)*

*Rizikos, kada tu turi savo, tai žmogiškojo veiksnio rizikos, kada kažkas kažko neapskaičiuo, nesužiūrėjo ir t. t. Tai, kas sudėtinga apskaičiuojama. (R2: 180–181) Visą tai aprašyta sutartyje. Ką teikia kompanija. Jeigu ji teikia CRM servisą, kuri turi dirbti, ir atėjus ryte į darbą jis neveikia, tai reiškia, kad ši kompanija apmoka prastovą. (R2: 183–185)*

*T – Tai yra outsourcing. Tiesiog gražus pavadinimas?!*

*R2 Taip, taip, taip. Principe, taip. (R2: 186–187) Mes esame pusiau „debesyje“. (R2: 189)*

### 3. Procesų ir IT integralumas

#### Kodas: Sunkumai su IT

**Sunkumai su „debesų“ technologijomis.** Identifikuoti tam tikri sunkumai dėl naudojimosi debesų technologijomis: organizacijoje naudojamą programų paketą sudėtinga perkelti į „debesis“ dėl nesuderinamumo su IT pasaulinės rinkos lyderiu „Microsoft“. Grupė patiria finansines išlaidas dėl sudėtingo ir komplikavimo perėjimo į „debesis“:

*Pardavėjas sako: „Taip, taip, viskas dirbs“. O rezultate – ne. Verslas praranda krūvą pinigų ir grįžta atgal. (R2: 196–197) Turėjome mes problemų, susijusių su „debesiu“. Tai tenai kraustomės, paskui nebe. Dabar lyg ir vėl kraustomės. (R2: 199–200)*

*Tai žinoma problema. Mes turime Citrics – tai programa, kuri leidžia visiems dirbti su programomis, kurios yra Centriniame serveryje. Nereikia instaliuoti kompiuteryje, tiesiog paleidi Citrics ir ten jau atsidarai kitas programas. Tai šitas Citrics su Microsoft'u neveikia. Microsoft turi savo viziją, kaip tai galima organizuoti. <...> Tai reikalingi papildomi ištekliai, <...> (R2: 228–236) Kol globaliai Microsoft nesužadina su Citrics sukurtą programą „debesiui“. (R2: 241)*

**Sunkumai personalo darbo organizavimo, pardavimų valdymo srityje.** Vertinant IT naudojimą ir procesų valdymą nustatyta, kad IT sistemos turi nemažai trūkumų, apsunkinančių personalo darbo procesus, klientų komunikavimą su organizacija, vartotojų poreikių tenkinimą (vartotojo personalizavimas):

*... mes neradome metodų, kaip pakeisti IT sistemas... (R13: 390)*

*... O kas toliau, kada programa pradeda veikti... Mašina tai dirba normaliai, o viršutinis sluoksnis, kur vyksta darbas su žmonėmis – ten totalus siaubas. <...> Neužtenka normalios programinės įrangos, kad žmogus galėtų normaliai dirbti. (R4: 185–188)*

*Daug visokių sistemų. Ir tinklapių reikia tobulinti iki tam tikro lygio. Ir booking sistemą reikia tobulinti, kad žmonės galėtų patogiai užsisakyti bilietus internetu, tinklapyje. (R4: 158–159)*

*Dabar mes turime daug iniciatyvų individualizacijos <individualus požiūris/priėjimas į klientą> aspektu. <...> Kita vertus, yra personalizacijos idėja, kai žmogus „ateina“, jis turi savo paskyrą, jis prisijungia, ir siūloma ne viskas, ką turi kompanija, o tai, kas gali būti įdomu klientui. Neslepianč ir viso kitko, aišku, bet pirmoj eilėj – pagalba. (R4: 155–164)*

Be to, IT pardavimo valdymo programos trūkumai neleido organizacijai ilgą laiką naudoti kryžminių pardavimų metodų bei iki šiol *apsunkina pardavimų laive apskaitos procesus*:

*Tas pats yra Cross selling (kryžminiai pardavimai). Mums jis yra visiškai naujas, nes mūsų techninės galimybės tik dabar leido tai daryti. Prekybos centrai tą panaudoja. Mes tą pradėjome taikyti su tam tikromis techninėmis kliūtimis. Nes programa nėra ideali. (R5: 377–379)*

*Gal neklauskite manęs šito... Mes dirbame su keliomis programomis. Pardavimai laive apskaitomi LS Retail'u. Pokalbio pradžioje aš minėjau, kad truputėlį ar aš apsiskaičiau, ar aš perversčiau jos galimybes, bet darbo laiko sutaupymo arba proceso pagreitimo tikrai nėra. Nes dar ten funkcijų programoje vystyti ir vystyti. (R5: 436–439)*

### 3. Procesų ir IT integralumas

#### Kodas: Sunkumai su IT

**Sunkumai finansų valdymo (apskaitos) srityje.** IT programinės įrangos trukumai apsunkina finansų valdymo (apskaitos) procesus Lietuvos padalinyje, nors jis prisideda prie globalaus Grupės finansų valdymo:

... kas liečia grynai apskaitos procesus, kur dažnai būna jau apribota dėl galimybių dėl programinių dalykų (R6: 168) Realiai tu turi standartą kažkokį, programines galimybes. Tada tu ieškai sprendimų, kurie tiktų tiek tau ir kad programa galėtų patempti. Arba su nedideliais pakeitimais gali, jeigu reikia kažką keisti vietoj, ten mes peržiūrime situaciją. (R6: 169–171)

... mes pirkom lietuvišką sistemą... nesakau, kad ji yra tobula, bet ji sąžiningai pritaikyta. Ir jeigu yra tos programos tiekėjas, ir puikiai išmano, kas keičiasi, jisai automatiškai daro pakeitimus. Būdami Grupėje, mes nieko to negaunam, turime patys investuoti į tuos pakeitimus. O mes turim bandyti adaptuoti prie to, ką mes gaunam iš sistemos. Ir tai yra sudėtingiau. (R6: 379–383) ... Iššoko rankinio darbo dalykų. (R6: 385)

... kai mes kalbame apie teisinius reikalavimus... (R6: 386–387) ... kur pats modelis nėra išvystytas iki tokio lygmens, kur tu turi įrodinėti, kad tau šito reikia. Gaunasi, kad tu iš apačios lipi į viršų. O ne taip kad jie turi, o aš pasiimu tai, ką galiu. Nėra labai lankstu. (R6: 394–396)

**Sunkumai laivybos srityje.** Darbo procesų vykdymą ir valdymą organizacijos laivybos aspektu apsunkina silpnas ir mažai pajėgumų turintis bei kartu brangus palydovinis ryšys:

... visa bėda yra tame, kad vienaip veikia krante, o kitaip veikia laive. Nes viskas eina per satelitinį ryšį. Aš pasakysiu taip: dirbti kompiuteriu laive nėra labai linksma. Nes kol duomenys užsikrauna... Nuotraukų net nekrauna, galima nesiųsti, vis tiek nepamatys. Iš tikrųjų, taip ir yra. (R5: 440–443)

... bilietų rezervavimo sistema – visi pagrindiniai serveriai veikia Kopenhagoje ir viskas eina per Satelitą. Aš kaip keliauju pakankamai daug, tai man pasižiūrėti el. pašta greitiau telefone, negu prisijungus. (R5: 444–446)

... duomenys Satelitu kainuoja pakankamai daug – keliais tūkstančiais sąskaitą gauti, negu atsisėsti laive. (R5: 449) Tu galėtum pasigreitinti tą malonumą, bet tada finansiškai yra labai dideli šuoliai tarp main user ir upgradet versijon yra tikrai neproporcingas. (R5: 460–461)

... mes keleiviui parduodame truputėlį „paturbintą“ (pagreitintą) Interneto versiją. Bet vėl gi, ten yra labai daug apribojimų. (R5: 473–474)

Tyrimo rezultatai rodo, kad sunkumai su darbine IT programa (Seabook) trukdo veiksmingam kainodaros procesų valdymui, kainų nustatymui; tai daro *neigiamą įtaką pelno maksimizavimui*:

... Bet čia viskas remiasi į informacinę sistemą, kurios dėka viskas tai daroma. Ji ne super gera, pasakykim taip. Todėl su ja reikia mokėti dirbti, reikalingas priėjimas. Suprasti, kaip ji veikia. Visą tai užima laiko. (R4: 17–19)

... nustatinėjū kainas. Pelno maksimizavimui. (R4: 11)... keleivių transportavime... pagrindinis įrankis – tas Seabook. Ir yra trūkumų. Ir todėl mano darbo dalis, kuri apima kainų nustatymą, ji kažkiek organizuota, bei ir kažkiek ji turi savo sunkumų. (R4: 33–35)

Taip, aš sumoku tam tikrą kainą už tai, nes duomenys Satelitu kainuoja pakankamai daug – keliais tūkstančiais sąskaitą gauti, negu atsisėsti laive. Aš, pvz., stengiuosi neplanuoti savo kelionės prieš mėnesio pabaigą, kai reikia sąskaitas pasirašinėti. Pagrindinis tas dalykas, kad sueitų mėnesio balansas. (R5: 446–449) Tu galėtum pasigreitinti tą malonumą, bet tada finansiškai yra labai dideli šuoliai tarp main user ir upgradet versijon yra tikrai neproporcingas. (R5: 460–461)

#### 4. Parama kūrybiškumui

**Kodas: OVS specifika.** Nagrinėjant organizacinės valdymo struktūros tipą ir specifika tyrimo metu nustatyta, kad Grupė turi **hibridinę matricinę** struktūrą:

*... ji vadinasi hibridinė matrica. (R13: 223) ...bet kurioje didesnėje kompanijoje, kuri turi teisininkų skyrių pas save, nors jinai išsimėčiusi, pavyzdžiui, Grupė per Europos šalis. <...> Yra tam tikri “Business support” padaryti, kurie sukonzentruoti Grupėje ir jie teikia paslaugas visiems esantiems čia visos Europos šalyse. Tos “Business support” grupės – čia žmonės, jie gali sėdėti dalis vienoje šalyje, dalis – kitoje ir t. t. Bet jeigu jie dirba vardan bendro tikslo, tai jie supranta vienas kitą, jie žino savo klientus vidinius.*

*Vienas principas yra, kad tos pagalbinės verslo funkcijos pas mus centralizuotos. Žmonės gali sėdėti kitur, <...> jie vykdo uždavinius ne tik kad susijusius su Lietuva, nors sėdi Lietuvoje, bet gali logistikos kontraktus Vokietijoje prižiūrėti, žalių valdymą - Anglijoje. Toks pas mus mišrus paveikslas. (R13: 225–239)*

Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijoje egzistuoja **dvigubo pavaldumo** faktas:

*Iš esmės, kiekvienas darbuotojas turi savo funkcinį bosą ir savo Legal bosą. Gal ne per visą struktūrą, bet departamento vadovai paprastai kiekvienam asmeniui raportuoja. Šiek tiek sudėtinga suvokti, gal šiek tiek sudėtinga pradant dirbti, bet paskui pripranti. (R13: 239–241)*

Nustatyta, kad Grupės OVS transformacija priklauso nuo naujų rinkų (įmonių) įsigijimo, nuo tarptautinės plėtros. Kita vertus, Grupės OVS „Business support“ **struktūra suformuota taip, kad lengvai galėtų pajungti naujus verslus:**

*T – Tokia organizacinė struktūra seniai egzistuoja?*

*R13 – Ko gero, metus 10. Pas mus vienas įsigijimas buvo transformuojantis mus pačius, gal nėra 10 metų, gal 8. Šiaurės jūroje buvo ganėtinai didelė laivybos grupė įsigyta, ir įsigijimas ant tiek didelis, kad mes negalime likti tokie, kokie esame. Mes turime keistis. Tai nuo to laiko, kai įsigyta kompanija, integruoti teko, keisti savo struktūrą ir dabar; ko gero, ganėtinai ilgam laikui. Tai priklauso nuo taikinio. Jeigu ateityje sugalvosim pirkti “Apple”, tikrai teks keistis. Bet jeigu tai yra sąlyginai mažesnis įsigijimas, mes, ko gero, puikiai integruosime į savo modelį. (R13: 265–271)*

#### Kryžminės funkcijos

Nagrinėjamoje organizacijoje (Grupėje) taip pat yra **kryžminių funkcijų komandos** ir kartu egzistuoja kryžminis pavaldumas:

*Komercijos vadovai funkciškai yra pavaldūs man, saugumo klausimais jie yra pavaldūs kapitoniui. Laivas yra plaukiojantis objektas, ten yra ir saugumas. Saugumo klausimais jie pavaldūs kapitoniui, aptarnavimo ir paslaugų teikimo klausimais jie pavaldūs man. (R5: 144–146)*

*Todėl kad čia yra Vadovaujantis virėjas, jis vadovauja visiems virėjams. Jis nustato meniu, nustato tam tikras darbo funkcijas ir t. t. Bet administraciškai jie vis tiek pavaldūs yra ... (rodo). Todėl čia ryšiai yra gana įdomūs, bet ir yra komplikuotai atvaizduoti, galbūt. (R5: 158–160)*

#### 4. Parama kūrybiškumui

##### Kodas: OVS specifika

##### Kryžminės funkcijos

Analizuojant organizacinę valdymo struktūrą nustatyta, kad *departamentus galima suskirstyti dviem kryptimis*:

- 1) bendri padaliniai visai Grupei (nėra geografinio pasiskirstymo);
- 2) padaliniai, teikiantys paslaugas Lietuvos įmonei.

*Tokie skyriai kaip Finansų, Komunikacijos, Jūriniai standartai, Saugumas, Training and Development, Personalo ir Personalo laivybai, tai žmonės, kurie... teikia paslaugas, principe, tik darbuotojams, sakykim, Klaipėdos ofisui, bet jų darbo standartai reguliuojami Centrinio ofiso. (R1: 195–198)*

*<...> ... yra departamentai, kurie yra Kopenhagos Centrinio ofiso departamentų dalis. Yra funkcijos, kurios vykdomos lokaliai, bet didelis procentas darbų orientuotas į Grupę... (R1: 252–255) ... kaip pavyzdį paimsime IT skyrių. <...> jie gali būti bet kur. Jų darbo esmė tame, kad kuo greičiau tenkinti kitų darbuotojų poreikius iš kiekvienos šalies. O šalių – 25. (R1: 268–272)*

Kadangi šiuo metu vykdomas visos Grupės reorganizavimas, *keleivių transportavimo srityje funkcinį padalinių valdymas taps centralizuotas* ir vykdomas iš Centrinės būstinės, o *krovinių transportavimo srities padalinių valdymas lieka decentralizuotas*:

*Pardavimų skyrius pardavinės ne tik Klaipėdos bilietus, bet ir Prancūzijos, Anglijos. Rinkodara bus didžiosios rinkodaros dalimi, t. y. jeigu vyks rinkodaros kampanijos, tai bus ne lokali, o bendra su adaptacija į regioną. Tarkim, ruošiamą bendrą kampaniją, paskui verčiama kita kalba, ir į ją įtraukiami kiti elementai, reikalingi konkrečiai rinkai. Ir direktoriaus funkcija Keleivių skyriuje naikinama, jos nebebus. (R1: 305–310) Funkciniai padaliniai bus valdomi centralizuotai Kopenhagoje. (R1: 312)*

*... apie laivybą... dabar padalinta pagal regionus. (R1: 324) Geografinius. (R1: 326) Ten <Kopenhagoje> daug visokių IT departamentų, vienas iš jų – mūsų. (R2: 310)*

##### Komandų taikymas

Vertinant komandinio darbo naudojimą *strateginio valdymo atžvilgiu*, sudarytų komandų nariai teikia rekomendacijas aukščiausiai vadovybei, o ji priima galutinį sprendimą:

*... nuolatinių susirinkimų pagrindu. Ir jeigu atsiranda uždaviniai, skirti darbo grupėms, tada tokia grupė sudaroma, duoda rekomendacijas, kurias vadovybė priima arba ne. <...> Darbo grupės sudėtis priklauso nuo keliamų uždavinių. (R3: 36–40)*

*... iš paskutinių atvejų – laivų ekipažui dalyvaujant – nuolat, kartą per mėnesį – aparinėjami iškilę klausimai ir priimami būtini sprendimai. Švartavimo darbuotojų darbo palengvinimui ir laiko ekonomijai. (R3: 43-45) Atsirado tokia problema, surinko asmenis, kurie geba išspręsti šią problemą. Iš laivo pusės – tai kapitonas, vyriausias padėjėjas, krovos padėjėjas. Iš mūsų pusės – tai žmonės, valdantys operatyviniiais darbais terminale, jeigu jiems reikalingi tam tikri specialistai, tada tie kviečiami. (R3: 54–57)*

#### 4. Parama kūrybiškumui

##### **Kodas: OVS specifika. Komandų taikymas**

Tyrimo rezultatai atskleidė **komunikacijos trūkumą komandinio darbo** atveju. Tai daro neigiamą poveikį žinių mainams (personalizavimui) komandos viduje:

*... mūsų komunikacijoje buvo... iš tikrųjų, bėda buvo. Kad, jeigu mes parduodame informaciją, ji ateina visiškai iš skirtingų kanalų ir visiškai skirtinga. Čia buvo skyriaus rėmuose. Norima parodyti darbuotojams, kokia situacija, kad juos nekritikuojant žaidybine forma parodyti esamą situaciją. Tai buvo padaryta prieš vieną iš susirinkimų. <...> Po to aš dabar stebiu situaciją, į kurią pusę mes dabar nuvažiuosime. Tas supratimas atvėrė mums akis. Bet ar įsisąmoninome, kitas klausimas. (R5: 343–350)*

*Kai aš gaunu informaciją apie tą patį dalyką 3 skirtingas nuomones. Apie tą patį faktą 3 skirtingas interpretacijas. (R5: 351–352) Aš išklausu visas interpretacijas, ir tada aš skambinu tam informacijos šaltiniui ir sakau: „Tu dabar papasakok savo versiją, kad aš iki galo suprasčiau“. Ir klausaisi, kad vieno pradžia, antro – vidurys, trečio – pabaiga. Aš juokuosiu iš to dalyko, bet jis turi gilią prasmę ir dabar žiūrėsim, kaip toli mes nužygiuosime. (R5: 354–357)*

##### **Kodas: OVS pokyčiai: restruktūrizavimas, centralizavimas**

Tyrimo metu nagrinėjama organizacija buvo transformacijos, restruktūrizacijos, reformų vykdymo procese:

*Paskutinė reforma, transformacija dabar vyksta: jie periminėjo valdymą iš Baltijos jūros keleivių ir iš Lamanšo sąsajos irgi. Tai labai žadina, struktūra sukurta, bet verslo procese nevisai sureguliuota, perimta, ir tai yra nuolatinis procesas. Ar tas sprendimas geras buvo, nežinau? Jeigu ne, bus kažkaip vėl gi kitaip padaryta. (R13: 279–283)*

*... Centras yra Kopenhaga, mūsų motininė bendrovė, kur visos galvos sėdi. Jei vien finansinį aspektą imti, ten yra daug padalinių, kurie yra strateginiai, finansų, business parkiring, ir yra daug padalinių. Čia yra daug tų dukterinių bendruočių. Kažkuri viena iš jų yra ir mes. (R6: 86–89) ... šiai dienai gal kokių 50, 60. (R6: 91)*

Todėl manytina, kad Grupė vykdo centralizacijos procesus dėl galimos ekonominio nuosmukio rizikos:

*R4 - Galbūt tai suveiks. Mano nuomone – kažkaip tai nelabai... Anksčiau mes visi Lietuvoje, ofise. Tai atskira agentūra. Ji buvo juridiskai savarankiška agentūra, firma organizuota. Ir viduje buvo sudėliotas visas procesas. Mes sėdėjome visi kartu, dirbome visi kartu – rinkodara, pardavimai, čia pat ir on board, viskas buvo sustyguota. <...> Kiekvienoje šalyje buvo taip atskirai.*

*T – Kaip divizijos pagal regionus?!*

*R4 – Taip, taip. O dabar jie nusprendė viską „supjaustyti“ pagal funkcijas. Ir dabar gaunasi, kad kiekvienas – rinkodaroje, pardavimuose, pas mus, kiekvienas turi savo atskirą direktorių. Ir jis ne čia <juokas>. Jis kažkur ten, arba Danijoje, arba Anglijoje kažkur... arba Vokietijoje. Jie „išmėtyti“. (R4: 48–57)*

Analizės rezultatai rodo, kad skirtingų funkcinų sričių skyrių **restruktūrizacija vyksta etapais**, o ne vienu metu:

*T – Kelintais metais įvyko toks atsiskyrimas?*

*R6 – Nežinau, tai vienas padalinys, tai kitas padalinys... Nes nebuvo, kad visi kartu vienu metu. Buvo atskirtas Tiekimo skyrius. Įvyko prieš 5 metus. Bet ne visi kartu, iš tikrųjų. Negali vienareikšmiškai nubrėžti. (R6: 139–142) Treti metai kai mes <Finansų skyrius> esam atsiskyrę. (R6: 309) Ir spalio mėnesį <2017 m.> prasidėjo reorganizacija. <...> Mes kartu sėdim čia <Klaipėdoje>. Principe, mūsų Reneview menedžerių visoje Grupėje apie 10 žmonių. (R4: 40–41)*

#### 4. Parama kūrybiškumui

##### Kodas: OVS specifika. Komandų taikymas

**OVS restruktūrizacijos pasekmės.** Po reorganizacijos, organizacinės valdymo struktūros restruktūrizacijos atsirado *neaiškumas atsakomybės pasiskirstymo* klausimu tarp specialistų:

*Kiekvienas atsakys už savo rinką – administracija, uostas. Viskas suskaidyta <...> po reorganizacijos čia išvis niekas nieko nesupranta. Todėl kad neišryškėjo vaizdas, kas už ką bus atsakingas. Mes nežinome, kaip padalinti biudžetą. Buvo agentūra, ji buvo atsakingą už routerį, aišku, kad biudžetas toks ir dirbant tu turi jį pasiekti. O dabar padalino. Kas už tai atsakingas – neaišku. Žmonės tiesiog nori suprasti, kaip visą tai veiks. (R4: 283–288) Jie dabar sėdi ir galvoja, o kam ką sakyti <po reorganizacijos>. Pavyzdžiui, organizuoja reklamą kampaniją, o kas ką turi daryti? Nes ten krūvą žmonių reikia pajungti. (R4: 219–221)*

*Mes tik sausi <2018 m.> susitikime, kiti skyriai jau nuvažiavo, susitikinėjo. Ar atsirado daugiau supratimo, kaip viskas veiks?! Aš abejoju, nes klausimai iki šiol kyla. (R4: 296–298)*

Taip pat nustatytas restruktūrizacijos rezultato neigiamas poveikis – tai neaiškumas dėl *dvigubo pavaldumo* ir *veiklos organizavimo* procesų:

*Kai kurie procesai turi būti standartizuoti, kontroliuojami įmonės viduje. Pavyzdžiui, tu išleidai kažkokį įsakymą, kuris aprašo procesus, leistinus ir neleistinus dalykus. Ir atrodo, kadangi tai yra kompanija, jinai turi apimti šitas visas struktūras. Bet šitie neturi tiesioginio pavaldumo. Šitie darbuotojai dirba toj pačioj kompanijoj, pavaldumas jų yra Kopenhagoje. Realiai jie gali pas savo vadovą kreiptis. Jis sakys: “Ne, ne, tu gali šitą daryti.” Bet vidinio įsakymo eigoj šito daryti negalima. Gaunamas toks dvigubas pavaldumas. (R6: 110–115)*

*... kuo tu labiau stengiesi padėti, tuo labiau tavęs pagalbos prašo. <...> Galbūt Poznane Apskaitos centro atradimas įtakoja. <...> Turi labai aiškiai sukomunikuoti, nes darbas vyksta per atstumą. Santykis nuotolinis. Mūsų žmonėms, kuriems kažko reikia... Jeigu tarpusavyje nesusitaria, tai tu įsiterpi į tą komunikacijos grandį. Ir tada pradeda klausiti mus, o ne tenai. <...> Pabando tenai, nevisiškai aiškiai, ir vėl jie grįžta. <...> ... reikia kaskart įsijungti į procesą. Ir jeigu tokių įsijungimų daug, tai atima laiko. (R6: 295–307)*

#### 4.2. Organizacinė kultūra

##### Kodas 1: Organizacinės kultūros formavimas

**Šaoningas organizacinės kultūros formavimo procesas vykdomas pagal tam tikrą metodiką:**

*... apie strateginę konferenciją, kuri daroma kasmet. Iš visų šalių, kuriose... iš visų ofisų, kur yra mūsų firma, atvažiuoja vadovai, užimantys pagrindines pozicijas. Ir daroma ji tam, kad visi „žiūrėtų“ viena kryptimi, kad visi gyventų tais pačiais tikslais ir vertybėmis. (R1: 1; 3–5)*

*... Tada jeigu minkštųjų dalykų koks nors langas vyksta, tai ten apšildo mus visus. Tada ganėtinai rūpestingai būna suplanuotas visas procesas, kaip vyksta organizacijoje taip vadinami dalbing meeting'ai organizuojami, kur menedžmentui vieta tampa uždavinys, pvz, nešti tą žinią. Paskui visokie praktiniai dalykai, vaizdinė medžiaga. Filmukus pas mus neblogai kuria, kurie įtaigūs, posterai... paskui būna follow up. ...seminarai, workshop'ai ta tema.*

*Gyvenam tam tikrą laiką, paskui šiek tiek matavimas vyksta, ar tai įsigyveno? Jeigu dar nepakankamai, tai vėl minkštaisiais būdais tai bandoma palaikyti. Kai kas nevisai gražu įsigyvena, bet tas, kas neįsigyveno atmetama, nueina į užmirštį, o tas, kas įsigyveno, puoselėjama toliau. (R13: 298–308)*

## 4.2. Organizacinė kultūra

### Kodas 1: Organizacinės kultūros formavimas Organizacinės kultūros pokyčiai ir pasipriešinimas

Šiais metais Strateginėje konferencijoje kalbėjo apie transformaciją. <...> Mąstymo transformaciją. <...> O laivybos verslas labai tradicinis. Žmonės dirba kompanijoje daugelį metų. <...> dirba 20, 30, 40 metų. <...> pripranta mąstyti vienaip ir... kada užėina kalba apie tai, kad reikia integruoti informacines technologijas, reikia priiminti sprendimus kažkokių kitu būdu, reikia pagalvoti, kaip mes galime tai padaryti kitaip, labai dažnai mes susiduriame su sunkumais. Žmogus bendrai sako: „Aš tai jau 100 kartų taip dariau ir dar 100 kartų taip pat padarysiu“. (R1: 34–44)

Ir dabar <...> vadovybė deklaruoja savo norą pakeisti tokio pobūdžio mąstymą į mąstymą „O jeigu mes padarysime dabar kitaip? Kitaip, negu darėme anksčiau? Kaip padaryti, ką naujo galime sugalvoti, kad patenkinti mūsų klientų poreikius? O kaip mes galime tai padaryti efektyviau? Gal yra kažkas, ko mes išvis galime nebedaryti? (R1: 46–51) ... kad atrastum kažko įdomesnio kompanijoje? (R13: 396)

### Kodas 2: Vertybės ir nuostatos. Rytų filosofijos taikymas Vakarų verslo valdymo procese

Nuo finansinio aspekto nukrypsta prie to, kur link mes einam – kaip žmonės, kaip darbuotojai. Įmonės pozicija keičiasi... (R6: 20–22) O dabar labiau orientuota į žmogų, į socialinius tikslus. <...> kad mūsų organizacija nėra tik <...> pelną siekiančios įmonės, bet tai toli gražu nėra pagrindinis tikslas. Ta prasme, vėl gi klausimas, kodėl mes tai darom, visuomenės kontekste mes užsimam būtent transportu. Kodėl mes darom kaip darbuotojai, kaip įmonė ir panašiai. Labiau tokie gilesni, sakykim, socialiniai dalykai keliami į viršų, kodėl tu dirbi Kompanijoje. Kodėl tu tai darai, labiau einama į individualius pamąstymus. Kad žmogus sau atsakytų. Kuo labiau tu pats sau atsakai, tada gali labiau eiti ta linkme, kad tu pats esi patenkintas tuo, ką tu darai. Tau čia ne vieta, tu čia per klaidą? Tu turi tinkamai reaguoti. Aš bent taip priimu tą informaciją, ir taip suprantu, kad realiai tu turi pats permąstyti, ar tau čia gerai? Kaip žmogui pirmoj eilėj tau čia gerai, tai tu gali padaryti, kad Kompanijai būtų gerai. (R6: 28–39)

### Sąmoningumo praktika

Aš tikrai žinau, kad praėjus 2 metams, kompanijoje yra žmonių, kurie, sakykim, savo kalendoriuje rezervuoja laiką tokioms Mindfulness praktikoms. Nes kalbai eina apie tai, kad tu negali staiga nuspręsti, kad nuo šiandienos tu pasirenki sąmoningai tai, kad darai. T. y. tau reikia treniruotis. Ir... treniruotis kiekvieną dieną. Ir tęsti tai visą laiką. Ir tik tada, galbūt, po tam tikro laiko tu galėsi ir kitus dirgiklius... t. y. daryti viską sąmoningai.

Ir dabar yra žmonių, kurie tam rezervuoja kalendoriuje laiką. Kopenhagoje yra galimybė rezervuoti kambarį, nes ten yra daugiau konferencijų kambarių – mažų ir didelių. Ir yra žmonių, kurie rezervuoja. Jie išeina, padaro 10 minučių praktiką, ir paskui eina dirbti toliau. Yra žmonių, kurie išvis apie tai nieko nenori girdėti, t. y. jie tiesiog kol kas nepasiruošę, mano, kad to nereikia. (R1: 87–99)

### Aistra darbui

Todėl aptarnavimas su aistra darbui traktuojama **kaip išorinių, taip ir vidinių klientų atžvilgiu:**

... kai tai buvo įvedinėjama, buvo didelis akcentas į išorinius klientus. Paskui reikėjo žadinti vidinę kliento sampratą. Krūva padalinių dirba vardan to, kad pardavimai sėkmingai vyktų. Viskas čia tvarkoj pas mus. Apskaitos skyrius turi aukščiausius reitingus, būtent kas tame fokuse. Jie, tam tikra prasme, yra reguliuojantis departamentas. Turi laikytis tam tikrų taisyklių ir tam tikros procedūros, visa tai užkraunama žmonėms, jie maksimum daro, kad tiems žmonėms būtų maksimaliai patogų, kuo mažiau rūpesčio. <...> Tai kai kas nuostabiai veikia. (R13: 213–220)



## 4.2. Organizacinė kultūra

### Kodas 2: Vertybės ir nuostatos. Vertybių ir nuostatų pokyčiai

Grupė suformavo ir deklaruoja, kultivuoja ir praktikuoja šešias **organizacinės kultūros nuostatas (elgesio modelius)**:

*Tai mano patarimas menedžeriams: jeigu jūs esat kryžkelyje tarp dviejų mūsų vertybių – “If we see a problem, we fix it <...>” “we fix it” - tai tokia vienkartinė, o “We care” - tai nuolatinė. Jūs turite rūpintis savo darbuotojais taip, kad jie jaustųsi laimingi savo darbo vietoje, o visų problemų neišspręsimė. Bet neturite sukurti priešasčių jaustis darbuotojams nelaimingiems darbe. Čia mūsų minkštoji dalis, tuo mes gyvenam. Bent kritinė masė žmonių gyvena tuo. (R13: 200–205)*

#### Aistra darbui

Tyrimo rezultatais, organizacijoje įgyvendinamas naujas elgesio modelis, naujas požiūris, palaikantis **aistros darbui ieškojimą**:

*„We serve our customers with passion“ <Mes aptarnaujame mūsų klientus su aistra> ...jeigu tavo darbas neišvengiamas, tai tau šiaip ar taip reikės daryti, tai tavo asmeninis pasirinkimas. Tu gali sukančęs dantis daryti, o gali ieškoti pozityvo, kame tu darai ir tame reiškia tau lengviau eisis viskas. (R13: 375–377) ... attitude neišvengsi, skills galima greitai „sudėti“, jeigu žmogus turi teisingą požiūrį, požiūris sutampantis su kompanijos vyraujančiu požiūriu, tai viskas ten bus gerai. Aš nesakau, kuris nors požiūris yra labiau teisingas, ar labiau neteisingas. Bet žmonės turi grupuotis pagal vertybes. Tada jie pasiekia geresnio rezultato. (R13: 380–384)*

Organizacijoje darbo įprasminimo kūrimas, aistros darbui iššaukimas vykdomas darančią įtaką darbuotojams ir **emociniu pagrindu**:

*Kaip yra Grupės filmukas: mes pervežame žmonių likimus iš vieno kranto į kitą. Žmonių mintis, žmonių emocijas. Mes sujungiame žmonių emocijas, likimus iš vieno kranto į kitą. <...> Mes kuriame tą gėrį. (R10: 59–62)*

### Kodas 3: Tinklai, laisvė. Komunikaciniai tinklai

Be idėjų banko, kompanijoje egzistuoja kita programa – tai **„Search book“**, skirta **problemų fiksavimui ir sprendimui**:

*„Search book“ – tai kai kažkas turi problemą, klientas paskambino, kad turi bėdą, tai mūsų kaltė, arba tai, kai mes galėjome kažką padaryti, bet nepadarėme. Atsidarai „Search book“ ir rašai, kad tą datą nutiko tam tikras dalykas, toks užsakymo numeris, pasirenki žmogų ir departamentą, kuris realiai gali išspręsti šią problemą. Gavai informaciją kad klientas nepatenkintas, yra realios datos, ir atsakingas žmogus turi atsakyti, duoti full up, gali pasakyti „Eik velniop, tai ne mano reikalas“, bet jis turi duoti kažkokią tai instrukciją. (R9: 543–549)*

*Ten gali būti paliestos visos problemos, kas trukdo klientui turėti gerą aptarnavimą, kad gauti gerą aptarnavimą. Yra diskutuojama vieną kartą per mėnesį, online ryšyje, visomis lokacijomis atstovas iš kiekvieno uosto iš kiekvienos agentūros. (R11: 37–39) ... praktiškai yra jau sunkiau, visą laiką yra lengviau pašnekėti, negu padaryti. Užrašymas, uždrausminimas tave įpareigoja baigti, uždaryti <problemą> vienaip ar kitaip. (R11: 46–47)*

## 4.2. Organizacinė kultūra

### Kodas 3: Tinklai, laisvė. Komunikaciniai tinklai

Be išvardytų programų egzistuoja *vidinis laikraštukas* bei *vidinis socialinis tinklas*, vieni-jantys visos Grupės darbuotojus:

... dabar „Bridge“ yra Grupės toks kaip vidinis socialinis tinklas. (R6: 337) Turim vidinį laikraštuką „Weekly“, kuris siunčiamas visiems darbuotojams. Tai visos Grupės naujienos. (R6: 226–227)

... padalinių atskyrimas, jie turi pavaldžių žmonių tenai, dar tai „atitempia“, kas padaro biškuti atstumia viena nuo kitų. (R6: 129–130) ... aš kažkaip neįsijaučiu, bet kai tas atidalinimas, toks išskaidymas vyko, kažkokių momentu pasijutau tarsi atskirai. Dabar atrodo, kad vėl sustandartizavome, pripratome, prie to, ir savo veiksmus šiek tiek pakeitėm. (R6: 136–138)

### Bendravimas ir bendradarbiavimas nestandartinėje aplinkoje

Tyrimas atskleidė, kad tokie socialiniai tinklai kaip vadovų susirinkimai, įvairūs mokymai vykdomi ir nestandartinėje (pusiau oficialioje) aplinkoje – laive:

... greitai mes turėsime Cake off meeting. Susirinks visi 10 vadovų laive ir plauksime. Ir ten pašnekėsime, kaip dirbsime, su kuo dirbsime, kaip visa tai organizuosime, tarpusavyje susipažinsime. (R4: 290–292) Visų pirma, mes laivybos kompanija <...> tai priklausomybės jausmas <...> antra, ten toks gražus kruizinis laivas, labiau keleivinis, negu krovininis. Labai gražus vaizdas, ir trečia, gerai idėja, kad laive, nes negali išeiti namo, telefonu nelabai naudosies, nes ten labai brangus ryšys, ir gali izoliuotis nuo viso pasaulio. Dirbi 2–3 valandas, pavalgai, grįžai, išgėrei kavos, kažkur pabendravai su kolegomis. Pakankamai įdomus dalykas. (R9: 410–417)

### Laisvė

Nepaliekam laivų likimo valiai. Ir neprimetinėjau, kad bus taip, o ne kitaip. Jie turi laisvės rėmuose, taip. Ir nustatytų rėmų ribose jie gali veikti taip, kaip reikia. (R5: 178–180)

Net gi gamybos procese, kai mes gaminame patiekalus, mūsų Vyr. virėjas ruošia technologines korteles, ir mes pastebėjome, kad netgi pagal technologines korteles lietuviai gamina vienaip, estai atranda kažkokią tai specifinio estams skonio. Galų gale, tai laisvė tiems patiektiems patiekalams. (R5: 193–195)

Vertinant kontrolės laipsnį taktiniuose veiksmuose tyrimo metu buvo atskleista, kad vieni respondentai jaučiasi mažiau ribojami, kiti – daugiau:

R2 – Aš labiau priimu taktinius sprendimus, negu strateginius. Jeigu strateginius – tai „iš kur“ ir „kur“, tai taktiniai – tai „kaip“. Ir gali būti du sprendimai „kaip“. Ir tai reikia patikrinti, ar sutampa su pagrindine strategija.

T – Bet leidžiama laivė daryti „kaip“?

R2 – Sakylim, įmanoma. <...> Iš dalies. (R2: 284–290) Mano atsakomybės ribose aš taip ir darau. Bet aš stengiuosi neišlįsti iš atsakomybės ribų, todėl kad pas mus sudėtinga šiuo klausimu. (R2: 358–359)

T – Inicijatyva baudžiama?

R2 – Taip. Mes gi tarptautinė kompanija. Todėl gali būti daug variantų, susijusių su tuo. (R2: 362–364)

... pas mus į tai < naršymas soc. tinkluose > reaguoja ramiai. Supranta, kad visą dieną ten nesėdėsi, kad dirbsi. (R4: 342–344)

Čia gali kiekvienas savaip reikštis. Kai kuriais atvejais savo kandidatūrą iškelti. (R6: 225–226)

Laisvės mes turime pakankamai. Ypač dabar. Vadovas Kopenhagoje, jis mane tiesiogiai pamato kartą per mėnesį, galbūt. Bet mes iškart aptarėme, kad jeigu reikia, tai galima padirbėti iš namų, pavyzdžiui. <...> Aš manau, kad tai teisingas žingsnis ir pakankamai progresyvu mūsų šaliai. <...> Pavyzdžiui, kita darbuotoja turi du vaikus irgi, jie susirgo. Nėra su kuo palikti. Kompiuterį paėmė su savim ir dirba. Niekas jokių pretenzijų neturi. (R4: 258–265)

## 4.2. Organizacinė kultūra

### Kodas 4: Kultūra. Kultūros pokyčiai

Sąmoningumo koncepcijos (kaip filosofijos dalis) taikymo bandymai kelia *pasipriešinimą*: ... yra žmonių netikinčių rezultatu. Jie sako, kad „Aš pabandysiu. Aš pabandysiu tai daryti, galbūt kažkas iš to išeis“. (R1: 117–119) Yra žmonių, kurie išvis nenori apie tai nieko girdėti, jie tiesiog dar nepasiruošę, mano, kad to nereikia. (R1: 98–99) Dažniausiai tai techninių sričių žmonės. Tai asmenys, vykdytys darbus, kur viskas dalinama į juodą ir baltą... (R1: 102–103) Klaipėdoje aš iš nieko negirdėjau, kad žmonės darytų Mindfulness praktiką. Ir vėl gi tai susiję su tuo, kas buvo toje konferencijoje. Prieš 2 metus. (R1: 124–126)

## 4.3. Įėjimo į organizaciją barjerai

### Kodas 2: Potencialaus darbuotojo kuriami barjerai

Kita vertus, tyrimo rezultatai rodo, kad nagrinėjamoje organizacijoje vykdomi pokyčiai personalo valdymo procesuose – palaipsniui vykdomas *naujų darbuotojų priėmimas*:

*Daug naujų žmonių priėmė...* (R4: 299–300)

*Mes jau planavome 2018 metus, bet kadangi skyriuje įvyko tam tikri pasikeitimai, mes turime naują kolegę. Ir yra šios kolegės įvedimas į visą šitą procesą. Ir kadangi ši kolege susijusi su komunikacija ir marketingu, tai... iš vyriškos logikos perduodama į moteriškas rankas, ir naujas požiūris, nauja akis – ką mes darom, kaip mes analizuojame buvusias klaidas, ar mokamės iš gerų dalykų ir judam į priekį.* (R5: 82–86)... kas liečia įgūlių formavimą, toliau ieškosim žmonių (R5: 88)

## 5. Strateginis valdymas

### Kodas 1: Vizija ir strateginės kryptys. Strateginės kryptys (aktualijos)

#### 2 strateginė kryptis: Orientavimasis į klientus, personalizavimas

*Ir paskutinių 4–5 metų tendencijos, iš esmės buvo pažvelgta šiek tiek gyliau į tam tikras visuomenės verslo lygius. Mes visi esame ant tiek egocentriški, bet kartais užmirštam, kas mus maitina. <...> Klausimas: ką mes gali klientui pasiūlyti. Jam kelto vienoks ar kitoks atrodymas ne per daug groja.* (R13: 26–30)

*Dabar mes turime daug visokių iniciatyvų kalbant apie individualizaciją <individualus priėjimas prie kliento>. <...> ...yra personalizacijos idėja, kai žmogus „ateina“, jis turi savo paskyrą, jis prisijungia, ir siūloma ne viskas, ką turi kompanija, o tai, kas gali būti naudinga žmogui... visų pirma, pagalba.* (R4: 155–164)

*Jų <klientų> nuomonė girdima per CSS – Clients Satisfaction Surveer; per anketas, jų nuomonė girdima, ir iš to daromos tam tikros išvados.* (R5: 215–216) *Žmonių masė – jeigu jiems viskas bus gerai, viskas patiks, reiškia, tai mūsų potencialas ateičiai.* (R5: 64–65)

#### Plėtos strategija

*... negaliu atsakyti už visą pasaulį, bet Europoje Grupė užima labai solidžią poziciją. O Baltikoje, Šiaurės jūroje – viena iš lyderių. O kas liečia Lietuvą, kompanija praktiškai neturi konkurentų.* (R3: 85–87) *Bet pagrindinis mūsų konkurentas – tai sausumoje Lenkijos link.* (R3: 89–90)

## 5. Strateginis valdymas

### Kodas 2: Strategijų kūrimo būdai

#### Strategijų kūrimas

Nustatyta, kad organizacijoje strateginis valdymas *orientuotas į lankstumą* atsižvelgiant į išorinės aplinkos pokyčius ir plėtrą:

*Čia buvo prieš kelis metus klausimas: kokia mūsų strategija? Buvo pasakyta, kad mūsų strategija – neturėti jokių strategijų. Būti pasiruošus visiems galimiems variantams. Jeigu tu nuspręsi „dabar taip, planuojama daryt taip“, o gyvenimas keičiasi tiek greitai, kad ta strategija gali pasenti už mėnesį laiko. Aišku, kažkurie sprendimai buvo <...> instaliuoti skraberis laivams, <...> kad atitiktų naujiems europiniams reikalavimams. <...> Niekas atgal kelio nebeieškojo, bet buvo galima neinvestuoti, buvo galima kitokių daryti sprendimų... (R11: 12–19)*

*... Grupės organinis augimas yra nuobodus reikalas, to neužtenka. Versle egzistuoja džunglių įstatymai, ar tave kas nors suvalgo, ar tu ką nors suvalgai. <...> Tai mes judam tuo antruoju keliu. Nepaisant to, niekada neperkam vardan strateginio vystymosi, kuris sudėgins mūsų finansinę projekciją... (R13: 21–24)*

Respondentai (R5; R10; R11) nurodė, kad yra ir *dalyvavimas* Grupės strategijos rengimo procese, kai žemesnio lygmens vadovai prisideda prie strategijos kūrimo teikdami rekomendacijas:

*Yra įmonės bendra strategija, taip, tai nėra mūsų valioje šita strategija. Bet mes kažkiek vis tiek nuomonės suformavimu savo vadovams tikrai prie prisidedam. (R5: 37–38)*

*Ten smegenys ir strategija tenai. Pagal hierarchiją vadovų, strategija perduodama kiekvienos alokacijos direktoriams. Strategija perduodama toliau savo padaliniais. O kaip formuoja atsižvelgiant į įvairiausias rinkos aspektus. Ir patirtį šipingo bizno didesnę turi Danija, o čia Lietuvoje jais galima pasitikėti. Teisingą sprendimą padaro ir įvertinta visais aplinkybės; kokia situacija ne tik Lietuvoje, bet Europoje, visame pasaulyje: žiūri į Juodosios jūros rinkas, ir artimiausias Juodosios jūros rinkas: kas ten vyksta, kur galima investuoti, kur geriau palaukti. Iš mūsų jie susirenka informaciją, kas čia vyksta vidinėse rinkose, apdoroja savo lygmeniu situacijas, paskui vertina, daro sprendimus (R11: 4–10)*

*... tai daroma kaskadavimo būdu. Pirmiausia, strateguojama dviem kryptim – iš viršaus ir iš apačios. Iš viršaus dirba, mąstydamas apie kompanijos judėjimo kryptis, tai prezidento lygio nariai. Bet visas vadinamasis įnašas į tą strategiją, planavimas, ateina iš apačios. <...>*

*Tai daroma struktūruotai, daroma taip vadinamu town foul mastu, susitikimu, kur organizacija veikia čia vietoj. Susirenka, tada direktorius vienas ar visi iš karto pristato Grupės strategiją. Padaro apžvalgą, kokia kryptimi mes einame, ką mes buvom užsibrėžę, kokoje stadijoje esam, ką padarėm, ko nepadarėm. Ir tada žiūrime į priekį, kokiomis kryptimis kompanija eis. Ar tęs šitą kryptį, ar reikia naują sugalvoti. Kažkokios strategijos sesijos, aš nesu tikras, Baltijos šalių susirenka direktoriai ir diskutuoja apie strateginius dalykus. Jie savo įžvalgas pateikia aukštesnio lygio vadovams... (R10: 4–17)*

## 5. Strateginis valdymas

### Kodas 2: Strategijų kūrimo būdai

**Konsultantai.** Tyrimo rezultatai rodo, kad nagrinėjama organizacija nuolatos pasitelkia išorinių konsultantų pagalbą strateginio valdymo klausimais:

*Mes sandėme Boston Consulting Group analizei dėl makro tendencijų pasaulio žiūrėti, išsigyrimom stipriąsias puses ir grėsmes. Ir tas eina į detalizavimą, išgryninant iš esmės, darant labai plačios apimties tam tikrų insaitų.* (R13: 45–47)

*... galbūt kažkiek mes pasižiūrime į konkurentus, bet negaliu sakyti kad jie yra vienareikšmiški. Dažnai jie lygiuojasi į mus. Tai tų krypčių įžvalgų reikia skolintis iš kitų industrijų arba kartais nuo karto nupirkti kokių protingų konsultantų paslaugų.* (R13: 15–17)

### Kodas 2: Strategijų kūrimo būdai

#### Kūrybinių metodų naudojimas

##### 2. Grupiniai metodai:

*Iš tikrųjų, galbūt, grupiniai. Dažniausiai.* (R5: 330)

*Tai mechanizmas, kurį mes panaudojame - „Diesel“ metodologija. Mes Grand partnerius sandėmės, kai yra sritis mes turėjom 1 sesiją, kai didžioji dalis iš tos srities žmonių, kurie dalyvavo procese, ir tiek išorinių žmonių, personalas IT, projektų grupė, tiesiog savanoriai Mes turėjome tą ant sienos... buvo procesas aprašytas ir uždavinys buvo: surasti vietas, reikalaujančias patobulinimų. Per du požiūrio taškus: arba tai kliento pirmoji vertė, arba tai mums palengvina gyvenimą. Kūrybiškumas buvo visiškai neribojamas...* (R13: 64–69)

*Yra smegenų šturmas ir... box - kai žmonės susėda ratu ir bando spręsti problemą, jie nerašo ant lentos, siauresniame rate bando pateikti netikėtas vizijas, netikėtus sprendimus. Tai reiškia, tu gali mąstyti kontraversiškai arba alternatyviai tam, kas yra įprasta. Tokios alternatyvos, jos ne idėjų grandinys. Tiesiog yra alternatyvos generuojamos, kartais matuojamos įvairios lentelės tam, kad struktūruoti mąstymą, požiūrį, alternatyvas, įvertinti jų patrauklumą. Tai yra subjektyvu, formuojama tam tikra lentelė, kur galima pagal tam tikrus kriterijus įvertinti alternatyvos svorį, patrauklumą, pirmumą, prioritetus.* (R10: 152–158)

## 5. Strateginis valdymas

### Kodas 4: Inovacijos

Tyrimo rezultatai rodo, kad nagrinėjama organizacija nuolatos investuoja į laivybos srities tobulinimą, atnaujinimą, inovacijų panaudojimą (naujesni laivai, IT sfera laivuose, rinkodaros valdymo procesai laivuose):

*Ryškiausias pavyzdys yra tai, kad mūsų krovinių apyvarta kasmet didėja apie 10 proc. <...> Kiek pamenu, daugelis laivų jau buvo atnaujinti, t. y. imamas laivas, turintis didesnę pajėgumą, didesniu greičiu, kad būtų užtikrintas jūrų eismas tam, kad būtų laiko uostų operacijoms. Čia aš manau, kad įmonė yra lyderė. T. y. laivynas **reguliariai** atnaujinamas. Statomi nauji laivai. Neseniai Vokietijoje buvo paleisti du laivai. jie dirba Šiaurės jūroje su mūsų įgulomis. Kinijoje šiuo metu stato didžiausią ... laivą Grupei. Na, t. y. strategija veikia (R3: 63–72)*

*Jeigu mes kalbame, kad inovacijos – tai kažkokios programinės įrangos atnaujinimas ir pan., tai mes čia pa puolame po visą Grupės strategiją. Ten tai tikrai yra. <...> Programų atnaujinimas, technikos atnaujinimas, ėjimas į „debesis“. Me esame mobilūs pakankamai. Kad galima būtų iš bet kur pasiekti savo dokumentus. (R5: 360–364)*

*Jeigu mes kalbame apie inovaciją prekės pateikimo formos... <...> Pas mus yra Happy hour. Pasaulyje to nėra. Bandėm ją pritempti prie savęs, truputį kitokiu kampu pasižiūrėti į tai. (R5: 368–371) Happy hour? Kuomet pirkėjų sumažėja, paskelbi tam tikrų nuolaidų vietą. Tai gana veikiantis dalykas tenai, kai tau reikia pritraukti naujų klientų. (R5: 373–374)*

*Tas pats yra Cross selling <kryžminiai pardavimai>. Mums jis yra visiškai naujas, nes mūsų techninės galimybės tik dabar leido tai daryti. Prekybos centrai tą panaudoja. Mes tą pradėjome taikyti... (R5: 377–379)*

### Kodas 5: Sisteminis požiūris ir lankstumas aplinkos pokyčiams

**Sisteminis požiūris.** Tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacijos *pagrindinis tikslas susietas su sisteminiu požiūriu*, kartu su prisitaikymu prie išorinės aplinkos pokyčių ir lyderystės rinkoje išlaikymo ir siekimo ateityje:

*„We move to all to grow“. Lietuviškai sunku išversti, bent mintis yra: mes dirbame tam, kad visi augtų. Arba veikiame, judame, vežame, transportuojame. Esme yra, jei bandysiu semantiškai išdėlioti: mes dirbame ir veikiame šitoje žemėje kaip organizacija ir mes patys save ir kitus auginame, savo klientus, savo tiekėjus. Mes visis kartu, kad augtume. Bet mes neegoistiškai į save tik žiūrime. Svarbu darydami kitiems, darome ir sau, darydami sau, mes darome ir kitiems. Kartu ėjimas.*

*Kaip yra Grupės filmukas: mes pervežame žmonių likimus iš vieno kranto į kitą. <...> Mes kuriame tą gėrį, ne tik kitiems, bet sau kuriame. Mes tai darome, kad mes visi kartu <...>. Tikslas formuluojamas tam, kad verslas keičiasi, technologijos keičiasi, konkurencijos aplinka, makroekonominė aplinka, bet tikslas išlieka. Gali lygiai su tuo pačiu tikslu daryti kitą biznį. Jeigu tavo organizacija pereis į kitą kokybinę lygį, tai tu turėtum būti pirmas tame lygyje kaip organizacija. Tavo tikslas yra toks. (R10: 53-65)*

### Kodas 5: Sisteminis požiūris ir lankstumas aplinkos pokyčiams

#### Išorinės aplinkos veiksnių poveikis.

##### A. Socialinė technologinė aplinka

*... mes <visuomenė> auginame individualybių kartą. Kiekvienas mokinys įsivaizduoja save kaip individualybę, prie jo reikia taikytis... Bet visa <švietimo, mokyklų> sistema sukonstruota į individualybę, o ne į komandinį darbą. Nes mokyklose individualūs darbai, o darbo grupėse nerasta. (R5: 547–549)*

## 5. Strateginis valdymas

### Kodas 5: Sisteminis požiūris ir lankstumas aplinkos pokyčiams

#### Išorinės aplinkos veiksnių poveikis

##### A. Socialinė technologinė aplinka

Be to, tyrimas atskleidė tai, kad *socialinių tinklų naudojimo masinis paplitimas* skatina žmonių, kaip darbuotojų, entuziazmo ir kūrybiškumo energijos, **potencialo išekvojimą** soc. tinkluose, jo nebelieka realiame gyvenime, darbovietėje:

*Dabar technologijos „nuėjo“ tiek, kad jinai <organizacinė valdymo struktūra> yra pasenusi, bet kokia turi būti nauja... <...> Vienas iš klausimų, kuris buvo keliamas: mes visi norim motyvuotų, kūrybiškų darbuotojų, visi nori būti numeriais vienas pasaulyje. Kaip tai pasiekti? Su geromis komandomis reikia sėkmės recepto, bet kaip palaikyti, nežinau, 700 darbuotojų, čia visi kaip nori su aistra.*

*Jis <konsultantas> grįžta į individo analizę: nu, tvarkoj, ganėtinai stereotipas yra, kad žmonės darbe tik atsėdi valandas, savo funkcijas atlieka, jeigu kas nors ką nauja, nustoja funkcionuoti, kodėl yra taip? Kai to tarpu facebook'e jis žvaigždė, visą laiką ten „praleidžia“, visas ten jo entuziazmas.*

*Tai jo <konsultanto> hipotezė buvo, kad darbe yra ta hierarchinė struktūra, kur <darbuotojas> užima tam tikrą vietą <...> suvokia, kad čia jo balsas nieko nereiškia, o <soc.> tinkluose yra tinklas, kur visi lygiaverčiai, ten jo terpėje kūrybiškumas ir pasireiškia. Tai galima būtų suprojektuoti <tinklo pagrindu> menedžmentą. (R13: 324–335)*

Taip pat nustatyta, kad toks spartus informacinių technologijų ir jų sistemų vystymas yra tradicinio verslo (laivybos) **žlugimo veiksnys**:

*Gal ir Kompanijos nebereikės, atsižvelgiant į robotizacijos, technologijų vystymąsi. (R6: 48)*

*Paskutinės tendencijos: mes esame konservatyviame stone age versle. Jisai daug kapitalo reikalauja, yra visiškai informatyvus, bet makro tendencijos – MBI, ekenkomas, kurie keičia mūsų sampratas. Tampa norma naudoti Booking.com arba airbnb.com užsakinėti viešbutį kažkur tai. (R13: 38–41)*

##### B. Ekonominė ir kultūrinė aplinka. **Perkamoji galia ir mentaliteto skirtumai**

*Mūsų visiškai skirtingos ekonomikos, kas yra Anglija, Danija, ir kas yra Lietuva. Kaip sakau, Lietuvoje yra pats populiariausias ženklas „Sales“. Mūsų lojalumo kortelės, kas yra naudinga Lietuvoje, Anglijoje tai yra tiesiog nenauda. Tuo metu, čia ir dabar. Tai nėra kaupiamoji. Pas mus yra kaupiamosios lojalumo kortelės. Anglai neįsivaizduoja, kaip gali būti kaupiamoji. Čia ir dabar! Mes sakom: „Ne, reikia kaupiti“. O danai sako: „Kam išvis reikia kortelės? Jeigu tu gerai aptarnausi, tai klientas pas tave ir ateis vėl“. (R5: 266–271) Žmonės mus lygina, nes mes esame vienas prekinis ženklas. (R5: 274)*

*Lietuvoje geriausiai veikiantis mechanizmas – discount, sales procentais, ir kuo daugiau, tuo geriau. Šis mechanizmas yra užtikrintas Lietuvoje. (R5: 232–233)*

##### C. Teisinė aplinka. **Istatymų bazės skirtumai:**

*Mes, aišku, jų <virtuvės žvaigždės „Celebrity Cooks“> neįdarbinome, nes jų įdarbinti negalėtume oficialiai. Tiksliau, juos įdarbinti galėtume, bet jie negalėtų dirbti oficialiai laivuose. Kadangi mūsų Celebrity Star, net ir tas pats Ramzis, galėtų tik indus plauti. Nes jis neturi jūrinio virėjo diplomo. Čia tam tikri reikalavimai yra. Mūsų kolegos Danijoje tą panaudojo. Įdarbino Celebrity Star Marco Polo restorane. Marketinginis triukas. Mes bandom pasiimti tą informaciją, medžiagą, bet turime juridinių kliūčių. Tam tikri dalykai galioja visame pasaulyje, t. y. jūrininko knygelė, Solas, Ro-ro kursai.*

*Be Lietuvos dar reikalauja Laivinio virėjo diplomo. Iš tikrųjų, nieko ten skirtingo jame nėra. Tik kad pasako, kad daugiau rūgštis raugintuose kopūstuose jūreiviams reikia. Taip, žmogus baigęs virėją, bet jis nėra jūrinis virėjas. Čia yra stabdžiai (stoper). (R5: 310–318)*

## 5. Strateginis valdymas

### Kodas 6: Organizacijos lankstumas pokyčiams

Tyrimė išskirtas dar vienas strateginio valdymo subkodas, kuris yra organizacijos lankstumas pokyčiams. Nustatyta, kad organizacijos lankstumas pokyčiams realizuojamas esant trims sąlygoms: **dvasia, komandos, tikslai**. „Sveika dvasia“ formuojama per aiškiai išreikštas vertybes ir personalo iniciatyvumą. Visa tai reikalauja nuolatinio tobulėjimo principo taikymo.

*Dabartiniame gyvenime, kai buvo 4 metus reorganizacija išorinių konsultantų, kurie skaitė misijas Manager 2.0, tai vienas iš principų buvo pasakytas “yesterday to the mass”. Ta prasme, jo, dalinai chaosas visur aplinkui mumis, kažkokį lygį to chaoso reikia sekti, visko nestructūruosi. Procedūros nesudėsi, nes tikrai pabaigai rašyti procedūras, tau jau reikia keisti, nes išorėje kažkas pasikeitė. Tai geriau turėti sveiką dvasią pas žmones, teisingas komandas, teisingus tikslus. Jie patys prisitaikys prie besikeičiančio gyvenimo, ir organizacija pakryps ten, kur reikia. (R13:284–289)*

*Sveika dvasia, vienas dalykas – vertybine prasme, vertybės turi būti aiškiai artikuliuotos, darbuotojai turėtų iš esmės jas pripažinti. Tai yra vienas pirmas sveikos dvasios požūris. Antras dalykas – į vertybes gali įdėti iniciatyvą, jina pas mus yra. Ta Continious improvement dvasia yra pas mus, mes visa laiką patikriname, ką mes darėm vakar teisingai, gal galime daryti geriau, greičiau, lengviau. Jeigu organizacija gyvena tokia dvasia, jina suras būdą prisitaikyti prie keičiančios aplinkos. (R13: 291–296)*

## 6. Sisteminis požūris

### Kodas 1: Bendravimo (socialiniai) ryšiai

#### Sisteminis požūris

*... mes dažnai galvojame, kad pardavimai yra svarbiausi. Be <partnerių> bendradarbiavimo. <...> atrodo siauras tarp pardavimų ir pirkimų ryšis. Bet iš tikrųjų ryšis yra kur kas platesnis, ir ta nuomonė susiformuoja viso proceso metu apie vieną ar kitą bendrovę. Ar jie pateikia mums dokumentus reikalingus. Ar mūsų įmonės darbuotojai turėjo galimybę užduoti klausimus tai bendrovei, kodėl pas juos šitaip, kodėl mes susidūrėme su problema? Ar jie daro kažkaip taip ar ne taip. Ar atvirkščiai kažkas labai gerai. (R6: 242–251)*

*... mes visi vienodai svarbūs esam. Šiek tiek skirtingai “apmokami”, bet visi darbai yra reikalingi. (R13: 394)*

Kita vertus, tyrimas atskleidė tai, kad *bendraja prasme sistemiškumo organizacijoje nėra:*

*Visi procesai, kurie sustyguoti... Dabar; manau, reorganizavimo procese šie procesai bus akivaizdūs. Bet aš negirdėjau, kad kažkas apie tai kalbėtų ... <...> ... nėra sisteminio požūrio į organizaciją. (R4: 215–218)*

*Mano bakalauro darbas buvo vadinamas „Verslo procesų valdymas įmonių ... gamyklų pavyzdžiu“. Aš gerai žinau apie sisteminį ir procesinį požūrius. Bet ... taip, jis yra susijęs su gyvenimu, bet **reikia sėsti ir užsiimti tuo**. Būtina, kad visi tai suprastų, palaikytų. Bet galbūt, žinoma, tai yra prasminga? Bet kaip mes tai darome dabar; reorganizavimo pavyzdžiu, pamatysime. Bet koku atveju tai nėra įrankis, kurį tu paimsi ir eisi naudoti. Ir tai nėra priemonė, kuri mus išgelbės iš karto. Galbūt išgelbės, galbūt, ne. (R4: 269–275)*



## 6. Sisteminis požiūris

### Kodas 2: Bendradarbiavimo ryšiai

**Klientai.** Organizacija glaudžiai ir reguliariai bendradarbiauja su savo pagrindiniais klientais, nuo kurių priklauso jos ekonominis gyvybingumas:

*Nuolat vykdomos klientų, tiekėjų apklausos. Taip, tai vykdoma reguliariai. (R3: 26–27) Rečiausiai kasmet, ir dažniau. (R3: 29)*

*Yra kas daro focus apklausą <...> labiau pardavimų skyrius su savo klientais bendradarbiauja (R6: 256–257) Idėja pati: siūlyti sprendimus klientams, nustatyti jų galvos skausmus ir tada juos išspręsti. (R13: 129–130) Žinoma, remiantis mūsų klientų vertinimo duomenimis, planuojamos tam tikros priemonės, tačiau, žinoma, ne strategijos keitimui, o operatyvinės veiklos korekcijai. (R3: 31–33)*

**Tiekėjai.** Tyrimas atskleidė, kad ypatingas dėmesys bendradarbiavimui, dialogui su tiekėjais skiriamas **rinkodaros srityje**:

*Bet su mūsų partneriais, tiekėjais, taip, iš tikrųjų, mes juos įtraukiame. Ypatingai tas yra marketinge. Labai stipriai! Mes su tam tikrais partneriais netgi deriname savo kampanijas. Tiesiog bandom išdirbti reklamines kampanijas, nes jie žino būsimo produkto Longe Date. Nes jie dirba tiesiogiai su gamintojais. Mes irgi bendraujame su tais gamintojais, bet ne tame lygmeny. Mūsų yra tik marketingas tam tikruose dalykuose. (R5: 217–221) ... mes su jais tiesiogiai dirbame ir taip deriname savo veiksmus. (R5: 225) ...mes tikrai stengiamės būti ypatingai su mūsų partneriais. Nes sėdim vienoje valtyje, sakyčiau. Laimime mes, laimi ir jie. (R5: 234–235)*

Santykiams su pagrindiniais tiekėjais įvertinti organizacija naudoja **kokybės vadybos metodiką** (180 laipsnių įvertinimą):

*Customer Relation Management yra toks dalykas. Kai mes darome 180 laipsnių įvertinimą. Ir tebėra aktualus <...>. Ir mes planuojame įvesti daugiau partnerių į tą visą procesą. Aišku, dvi pusės dalyvauja tame procese. Mes, aišku dalyvaujame visame kame, bet su tiekėjais – tai mūsų partnerės-įmonės ir mūsų santykių vertinimas. Mes pabandėme su 2 įmonėmis, dabar planuojame .... (daugiau pajungti). (R5: 398–402)*

Tyrimas atskleidė, kad bendradarbiavimas su tiekėjais duoda ir **konsultacinio pobūdžio naudą** organizacijai:

*Mes su tiekėjais dirbami, irgi gauname tam tikrą informaciją **konsultacijų pagrindu**. Su konsultacinėmis įmonėmis dirba mūsų virtuvės. Taip, tai duota iš mūsų tiekėjų. Jie turi taip vadinamuosius Sheff developers, t. y. virėjus, kurie kuria savo trendus. Tam tikrus trendus pritaiko vietiniai auditorijai. Visą tą informaciją mes pasiimame per jų organizuojamus seminarus <...> tai yra gamyba, testavimas... (R5: 296–305)*

Norėdama gerinti paslaugų kokybę, organizacija įdiegė **karjeros valdymo sistemą** savo tiekėjų organizacijoje:

*... aš pats turiu keletą sunkių kontraktų, kai terminalai, iš kurių mes perkam paslaugas, kadangi ten šiek tiek sukomplikuota struktūra, mes turime nuolatinį dialogą su jų savininkais, mes ten krūva kartų projektų turėjom, kur iš esmės patys ir dirbame. Mes kalbėjome įsigyti karjeros valdymo sistemą, padėjo diegti. Nes nuo to priklauso, reiškia, ir mūsų gerovė, nes kiek klientai mūsų bus aptarnaujami, tiek klientų akimis, ar terminalo, stividorius teikia paslaugą, ar mes čia teikiame paslaugą – nėra didelio skirtumo, mums reikia visa grandine pasirūpinti, kad jinai nepriekaištingai veiktų. (R13: 144–150)*

1 lentelė. Kūrybinių metodų sąrašas

Nr.	Metodo pavadinimas	Autorius
1.	Katalogo metodas	F. Kunce
2.	Morfologinė analizė ir sintezė	F. Cvikis
3.	Sinektika	V. D. Gordon
4.	Atsakymą primenantis kontrolinių klausimų metodas	D. Poja
5.	Funkcinės vertės analizė	L. Mailz
6.	Sutvarkytų sąvokų (konstravimo klasifikacijos) metodas	F. Hanzen
7.	Kontrolinių klausimų metodas	R. D. Krauford, S. D. Pirson, A. F. Osborn, S. P. Čurimov, E. S. Žarikov, T. Eiloart
8.	Charakteringų požymių žiniaraštis (rodiklinis sąrašas)	R. D. Krauford
9.	„Atradimų matricių“ metodas	A. Moll
10.	Išradybinių uždavinių sprendimo algoritmas (IUSA)	G. S. Altshuller
11.	Minties (proto) šturmo metodas	A. F. Osborn
12.	Ekonominės analizės ir poelementinio konstravimo sprendimo baigimo metodas	J. M. Sobolev
13.	Židinių objektų metodas	G. Vaiting
14.	Sąnaudų ir rezultatų analizės metodas	E. K. Fange
15.	Kūrybinio inžinerinio konstravimo metodas	Ch. Bull
16.	Fundamentaliojo projektavimo metodas	E. Metchet
17.	Kryptingo mąstymo metodas	N. P. Sereda
18.	Septyneriopos paieškos metodas	G. J. Bush
19.	Racionalaus konstravimo (projekto) metodas	R. McKron
20.	Problemų kompleksinio sprendimo metodas	S. Vitas
21.	Psihointelektinės veiklos indukavimo metodas	V. V. Čavčanidzė
22.	Kolektyvinio idėjų generavimo metodas	V. A. Liciškin
23.	Euristinių priemonių (būdo, metodų) bibliotekos naudojimo metodas	A. I. Polovinkin
24.	Tikslų medžio metodas (prognozės grafo sudarymo metodas)	V. M. Gluškov
25.	6-3-5 metodas	B. Rorbach
26.	126 metodas	H. Geshka

Nr.	Metodo pavadinimas	Autorius
27.	Uždavinio sprendimo laipsniško priėjimo metodas	A. Freizer
28.	Muziejinio eksperimento metodas	J. M. Princ ir kt.
29.	Funkcionalaus konstravimo metodas	R. Koller
30.	Idėjų konferencijos metodas	V. Gilde, K. Šarke
31.	Sisteminis euristikos metodas	Autorių kolektyvas (I. Muller ir kt.)
32.	Funkcinės išradybos metodas	J. Johns
33.	Kreatyvinis metodas	Autorių kolektyvas
34.	Vartojamosios vertės sąnaudų metodas	H. Ebert, K. Thomas
35.	Integralusis „metro“ metodas	Autorių kolektyvas (P. Bulvenas ir kt.)
36.	Projektavimo skaidymo metodas	J. Johns
37.	Aklaviečių situacijos likvidavimo metodas	J. Johns
38.	Sistemos transformacijos metodas	J. Johns
39.	Dešimtainės paieškos matricos metodas	R. P. Povileiko
40.	Atsitiktinumo ir asociacijų girliandos metodas	J. Buch
41.	Išradybinių uždavinių sprendimo sisteminio-loginio priėjimo metodas	V. A. Šubin
42.	Apibendrinto euristinio algoritmo metodas	A. J. Polovinkin ir kt.
43.	Funkcionaliojo sprendimo paieška	E. Rosental
44.	Morfologinis kvalifikacijos metodas	V. M. Odrin, S.S. Kartavov
45.	Techninių sprendimų automatizuota sintezė	A. M. Dvoriankin, A.I. Polovinkin, A. N. Sobolev
46.	Išradybinė analizė apibendrintų tikslų ir veiksmų metodas	M. Zaripov ir kt.
47.	Medžiaginė nelauko analizė	G. S. Altshuller
48.	Techninių sprendimų savybių analizė ir sintezė	A. Čius
49.	Aksiominis sąvokų metodas	V. Vsomorochov
50.	Inžinerinių uždavinių sprendimo teorija (IUST)	G. S. Altshuller
51.	Paieškinio konstravimo funkcinis-fizinis metodas	A.I. Polovinkin, N. P. Veršinina
52.	Asmenybės kūrybinės plėtros teorija	G. S. Altshuller

Šaltinis: V. J. Žilinskas ir kt. (2007)

Klaipėdos universiteto leidykla

Jelena Dementjeva

ORGANIZACIJOS KŪRYBIŠKUMO VALDYMAS INTELEKTINIO KAPITALO PAGRINDU

*Daktaro disertacija*

Klaipėda, 2019

SL 1335. 2019 03 20. Apimtis 20,54 sąl. sp. l. Tiražas 20 egz.

Išleido ir spausdino Klaipėdos universiteto leidykla, Herkaus Manto g. 84, 92294 Klaipėda  
Tel. (8 46) 398 891, el. paštas: leidykla@ku.lt; interneto adresas: <http://www.ku.lt/leidykla/>