

KLAIPĖDA UNIVERSITY

Jelena Dementjeva

**ORGANIZATIONAL CREATIVITY
MANAGEMENT BASED ON
THE INTELLECTUAL CAPITAL**

Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management (S 003)

Klaipėda, 2019

The doctoral dissertation was prepared during the period of 2011–2019 at Klaipėda University in accordance with the doctoral studies right granted to Vytautas Magnus University along with Klaipėda University, Aleksandras Stulginskis University, Mykolas Romeris University, Šiauliai University by Order No. V-1019 of the Minister of Education and Science of the Republic of Lithuania, 8 June 2011 and accordance with the doctoral studies right granted to Vytautas Magnus University along with Klaipėda University, Mykolas Romeris University, Šiauliai University by Order No. V-160 of the Minister of Education and Science of the Republic of Lithuania, 22 February 2019.

Research advisor

Prof. dr. Rimantas Stašys (Klaipėda University, Social Sciences, Management, S 003)

The doctoral dissertation is defended at the Defence Board of Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Mykolas Romeris University, and Šiauliai University in the Field of Management Sciences:

Chairman

Prof. dr. habil. Pranas Žukauskas (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Management, S 003)

Members:

Prof. dr. Irena Bakanauskienė (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Management, S 003)

Prof. dr. habil. Julius Ramanauskas (Klaipėda University, Social Sciences, Management, S 003)

Prof. dr. Tadas Sudnickas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003)

Prof. dr. Ligita Šimanskienė (Klaipėda University, Social Sciences, Management, S 003)

The doctoral dissertation will be defended in a public meeting of the defence Board in the Field of Management Sciences, in the Conference Hall of *Aula Magna* of Klaipėda University, at 12 p.m. on 3 May 2019.

Address: Herkaus Manto str. 90-2, LT-92295, Klaipėda, Lithuania.

The summary of the doctoral dissertation was sent out on 3 May 2019.

The dissertation is available at Klaipėda University, Mykolas Romeris University, Šiauliai University, and Vytautas Magnus University Libraries.

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)

Mokslo daktaro disertacija ginama Vytauto Didžiojo universiteto, Klaipėdos universiteto, Mykolo Romerio universiteto, Šiaulių universiteto Vadybos mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas

prof. habil. dr. Pranas Žukauskas (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003)

Nariai:

prof. dr. Irena Bakanauskienė (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003)

prof. habil. dr. Julius Ramanauskas (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003)

prof. dr. Tadas Sudnickas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003)

prof. dr. Ligita Šimanskienė (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003)

Daktaro disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2019 m. gegužės 3 d. 12 val. Klaipėdos universiteto auditorijų korpuso *Aula Magna* Konferencijų salėje.

Adresas: Herkaus Manto g. 90-2, LT-92295, Klaipėda, Lietuva.

Daktaro disertacijos santrauka išsiųsta 2019 m. balandžio 3 d.

Disertacija galima peržiūrėti Klaipėdos universiteto, Mykolo Romerio universiteto, Šiaulių universiteto, Vytauto Didžiojo universiteto bibliotekose.

INTRODUCTION

Relevance of the topic

In recent time, the phenomenon of creativity has been interpreted as a social and cultural aspect emphasizing the necessity of organizational creativity management for the effectiveness and continuity of organization's operations. The ability to generate and implement new ideas, adapt quickly and flexibly to varied external conditions and make an upgrade are the today's challenge for organizations. Integrating creativity as an organization's resource into value chain and management is becoming a key factor in increasing the value added of an organization to gain a competitive market advantage. Managing creativity creates an intangible value that increases intellectual capital of an organization forming its specific knowledge, skills, and abilities.

The **relevance** of organizational creativity management presumes the conduction of a scientific research involving the identification of the connection between creativity and intellectual capital, the creation of an organizational creativity management model and methodology to assess the specificity of organizational creativity management and to establish the level of creativity management. This methodological tool will enable organizations to manage creativity effectively in pursuit of unique competencies and competitive advantage in markets over the long term.

The scientific challenge and the level of its investigation

The phenomenon of creativity as a hardly tangible resource acquires a horizontal and interdisciplinary dimension, as it is crucial for management, economics as well as for other sciences and practical human activities. In this study, creativity is explored in the context of intellectual capital structure emphasizing the importance of the comprehensiveness of organizational creativity management in terms of organization management.

The concept of creativity in scientific literature is analyzed in a rather broad and diverse way, i.e. **as a person's trait** (Rogers, 1954; Fromm, 1959; Mednick, 1962; Khatena, Torrance, 1973; Maslow, 1974; MacKinnon, 1978; Barron, 1988; Andrews, 1996; Boden, 2004; Jovaiša, 2001, 2007; Beresnevičius, 2010); **as a person's ability to solve problems** (Guilford, 1950, 1959; Getzels, Jackson, 1962; Torrance, 1972; 1974; 1979; 1988; Treffinger, et al., 1990; 2000; 2002; Cooper, 1991; Gardner, 1993; Sternberg, Lubart, 1996; Višniakova, 1999; Eales-White, 2004; Žilinskas et al., 2007; **as a process** (Wallas, 1926; Guilford, 1962; Altshuller, 1985; Seljè, 1987; De Bono, 1992; 1999; 2008; De Bono, Zimbalist, 2010; Amabile, 1994; Kilroy, 1999; Kilgour, 2006; Grakauskaitė-Karkockienė, 2006; Mohamed, 2006); **as a product of creative activity (innovation)** (Getzels, 1975; Vernon, 1989; Sternberg, Lubart, 1993; 1995;

Gardner, 1999; Encyclopedia of Creativity, 1999; Romijn, Albaladejo, 2002; Knašas, 2002; Žilinskas, 1988; 2007; Kasperavičius, Žilinskas, 2004; Kilgour, 2006; Jovaiša, 2007; Jakubavičius et al., 2003; Melnikas et al., 2004; Chen et al., 2004; Valentinavičius, 2006; Strazdas, Bareika, 2010; Sisaye, Birnberg, 2010; Baležentis, Žalimaitė, 2011; Tvaronavičius, 2011; Girdauskienė, 2014); **as an interaction between the environment and the creator** (Wallas, 1926; Amabile, 1983; 1996; Csikszentmihalyi, 1990; Bražienė, 2004; Florida, 2007; Howkins, 2001, 2010; Augustinaitis, 2010; at al).

Scientific research of *organizational creativity management (creative management)* has been particularly active in recent decades. The aspects of organizational creativity management in the *context of economic sectors* has been studied by R. G. Kraus (2000), M. Kolčiugina (2008), A. V. Ševyrev (2008), D. Araya (2010) and others. The specificities of **creative organization** and **organization's creativity** and its management aspects are investigated by G. Morgan (1989), F. Damanpour (1991), D. Goleman at al. (1992), G. Morgan (1993), L. K. Gundry at al. (1994), I. Nonaka (1995; 2001), Y. Kondo (1996), T. A. Stewart (1997), R. E. Caves (2000), J. Henry (2001; 2006), A. M. González, (2003), K. Starkey at al. (2004), M. Ismail (2005), C. Henry (2007), J. Mu at al. (2008), S. Madsen (2009), M. Dobson (2010), L. Girdauskienė, A. Savanevičienė (2010), J. Lerner (2012), N. Šedžiuvienė, J. Vveinhardt (2011), J. Almonaitienė (2011), L. Girdauskienė (2011; 2014), M. Bettiol (2012), B. Litovchenko (2016), L. Bam, P. J. Vlok (2016), J. Antony (2016), A. Maric (2017), I. Grabner at al. (2018) and others.

However the scientific research (Florida, 2002; Florida, Goodnight, 2005; Grundey, Varnas, 2006; McWilliam, Dawson, 2008; Howkins, 2010; Cabrita, Cabrita, 2010; Krätke, 2012; Mellander, Florida, 2018; and others) related to the interpretation and analysis of *creativity as almost intangible resource* and the systematic management of creativity is rather *fragmented*, especially in the **context of intellectual capital and its management** (Skandia, 1994; Edvinsson, Malone, 1997; Roos, Roos, 1997; Stewart, 1997; Sullivan, 1998; Bontis, 1998; Bradburn, Coakes 2004; Bonfour, Edvinsson, 2005; Uzienė, Staliūnienė, 2009; Barkauskas, 2009; Howkins, 2010; Amiri at al., 2011; Chien at al., 2015; Luiza, 2016; Obeidat, at al., 2017; Hussinki, at al., 2017; Abualloush, at al., 2017; 2018; and others).

By examining the concept of creativity from the perspective of the creation of organization's value and management, the issue of learning the generation, increase and efficient creative management is relevant and timely. On the one hand, there is a *sufficient scientific groundwork* in the areas of organizational creativity management and intellectual capital management, and on the other hand, there is a *rather restricted approach* to the concept of organization creativity and limited research in the aspect of organizational creativity

management. All this implies the field of scientific research in order to get to know the assumptions of organization's management modelling in terms of creativity as a resource.

The **scientific problem** is formulated as a question – *How to manage the creativity of an organization in a comprehensive way on the basis of intellectual capital?*

The **goal of the scientific research** is the determination of the creativity management level in the organization and directions of its improvement based on the methods of the assessment of organizational creativity management developed based on intellectual capital.

Objectives of the scientific research:

- 1) to perform the genesis of the concepts of creativity and intellectual capital and theoretical analysis of their formation and development directions and reveal the links between creativity and intellectual capital;
- 2) to create a theoretical model of organizational creativity management based on intellectual capital having determined the specifics of creative management and identified the areas of creative management;
- 3) to develop a methodology for assessing organizational creativity management based on intellectual capital;
- 4) to determine the level of organizational creativity management and its improvement directions using the methodology for assessing organization creative management based on intellectual capital and the empirical research conducted.

Scientific research methodology

The dissertation is based on a *subjective ontology*, which focuses on the interaction between individuals, groups, and the environment (Kardelis, 2002). The analysis of the specifics of creative management is based on a *comprehensive adaptive theory* that allows integrating different approaches. The *analysis of scientific literature* is conducted using the *descriptive comparative method* with a review of literature sources, methodologies, directions, approaches, and research results. This method has identified the areas of organizational creativity management and at the same time defined the concept of organization creativity from a system point of view as well as identified the specifics and aspects of creative management using a *comprehensive approach* within the context of intellectual capital.

The *evaluative and critical analysis* is applied to submit new information. This method is used to define a field of research and the conceptual idea and formulate the goal and objectives of the research. All this leads to the

emergence of new knowledge and generalizations. Based on the descriptive comparative method of scientific literature, the main idea of the concept of organizational creativity management using the comprehensive approach was formulated and the theoretical model was constructed.

Hypotheses are based on deductive and inductive methods. The main hypotheses of the research are developed and formulated through a *deductive method*, i.e. based on the results of research in the existing scientific literature. The *induction method* is used to confirm the results obtained during the study. In addition, the *principle of triangulation* is applied to combine different research methods, i.e. through a comparative analysis of scientific literature and modelling, the empirical research methodology was developed.

The empirical analysis of the areas of creativity management and their specifics is based on the *comprehensive approach for the following reasons*: 1) the systematic knowledge of creative management at organizational level is only partial; 2) in the application of the comprehensive approach, where creativity as a resource is analyzed on the basis of human, organizational and relationship capital forms, the work represents the objectivity of the organizational creativity management.

The empirical research was conducted using an *integrated research method*, i.e. using *quantitative* and *qualitative* research: 1) the analysis and evaluation of the areas of organizational creativity based on intellectual capital were completed using written questionnaire and semi-structured interview. The processing of the data obtained through the questionnaire survey was based on *statistical data analysis processed* in SPSS program; 2) the assessment of the data obtained during the interviews was based on the *content analysis*; 3) the assessment of the overall organizational creativity management level using the integrated approach was based on the analysis of *quantitative indicators* (weighted and standardized means, weight coefficients, ratio coefficients).

To validate or deny the hypotheses raised in the empirical research as well as to present the conclusions and the development directions for organizational creativity management, the *logical analysis* method was applied.

Scientific research limitations:

- 1) the conceptual theoretical model developed includes a limited number of types of intellectual capital, i.e. the model and the empirical research do not include spiritual (Bratianu, 2018), social (Casonato et al. 2018; Martín-Alcázar et al. 2019), national (Mačerinskienė et al. 2019) and other types of intellectual capital as this requires a broader, more detailed, large-scale and successive research;

- 2) in the constructed model and the empirical study, the impact of creativity infrastructure of organization's external environment and its link to organizational creativity management aspects were eliminated;
- 3) the method of case study research was selected for the scientific research object. On the one hand, the results of the research gain more practical significance as it analyzes a maritime business affiliate of an internationally successful organization in the context of the whole corporation (Group). Also, the limitations of this study were determined by the difficulty of searching for the research participants. Several small artistic organizations of creative industries participated in the initial stages of the empirical research, yet later their results were eliminated due to the inhomogeneity of the research strata (creative and non-creative industry organizations) and consequently the direction of the empirical research was adjusted;
- 4) the third limitation of the research in the initial empirical research revealed that the model developed was only suitable for large and very large organizations as the aspects of organizational creativity management under study were more specific to large organizations;
- 5) the sample of the empirical research consisted of the personnel of the organization working on the shore, i.e. seafarers were not included into the survey sample due to constraints on the implementation of the survey. In addition, a sample size of 89 respondents was found to be required based on the estimation of sample necessary for quantitative research. A total of 90 questionnaires were sent out and distributed. 76 of them were returned, filled in completely and correctly. The overall recoverability of the questionnaires was 84.4 percent, which reflects an almost absolute recoverability rate.

Logical structure of the scientific paper

The dissertation consists of the following structural parts: introduction, three chapters, conclusions, references, and appendixes. The logical structure of the scientific paper is illustrated in Figure 1 below.

The *first chapter of the paper* presents the genesis of the concept of creativity illustrating the abundance and polarity of the interpretation of the phenomenon of creativity (creator –environmental reaction; process – result). The theoretical analysis has established a structural relationship between creativity and intellectual capital and clarified the concept of organization's creativity from a system point of view as well as identified the areas of organizational creativity management that were used to construct the conceptual theoretical model.

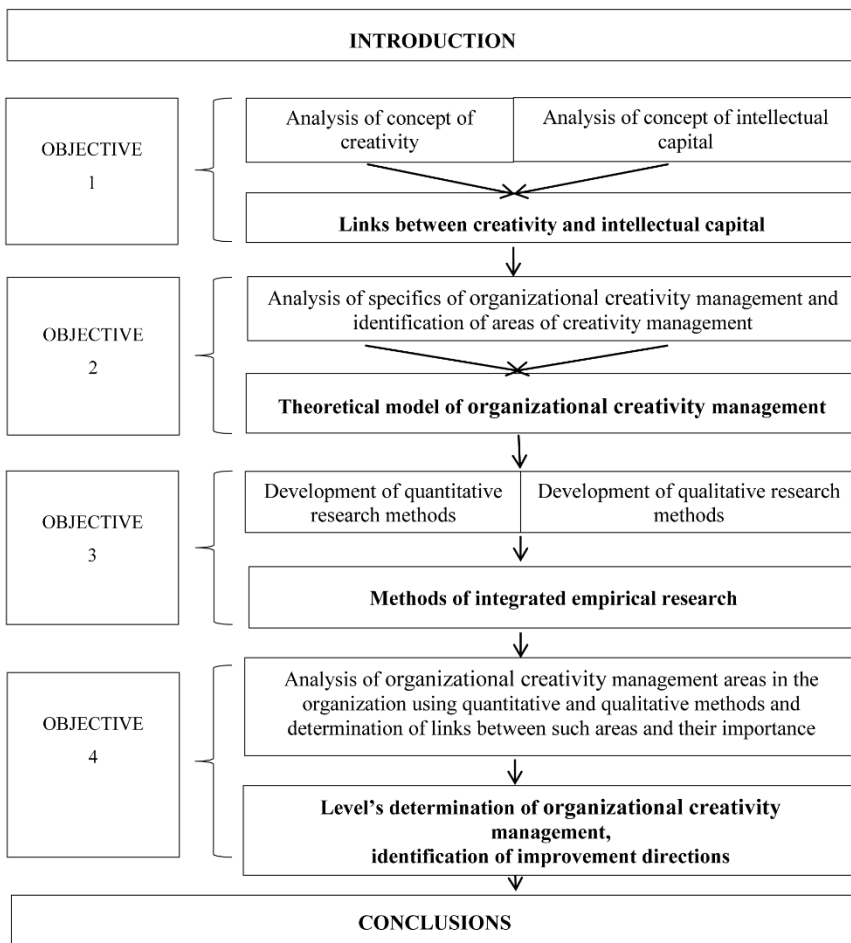


Figure 1. Logic Structure of the Scientific Paper.

Using the theoretical model of organizational creativity management based on intellectual capital developed in the first chapter, the *second chapter of the paper* substantiates the empirical research methodology and formulates the hypothetical assumptions of the empirical research (hypotheses).

The *third chapter of the paper* presents an analysis of the areas of organizational creativity management and their specificity, field evaluation as well as general and comprehensive evaluation of organizational creativity

management completed through the application of comprehensive research methodology (quantitative and qualitative methods). The obtained results of the empirical research verified the hypotheses raised, allowed for the formulation of the conclusions of the dissertation research and the directions for the improvement of organizational creativity management.

Novelty and theoretical significance of the scientific paper

1. Once the personal position of the doctoral student towards the topic originated, the following **concepts** have been formulated: creativity, organization's creativity, organizational creativity management, organization's competences, intellectual capital.
2. A conceptual **link** between creativity and intellectual capital phenomena has been identified to underline the importance of *comprehensive* management of organization's creativity.
3. Based on the system approach, a conceptual **model** of organizational creativity management based on intellectual capital has been developed. The core feature of this model is six areas of organizational creativity management that interact with intellectual capital components and management functions.
4. The empirical research **methods** has been developed to include the integrated, i.e. qualitative and quantitative, research method. The methods allow investigating the specificity of organizational creativity management and evaluating the overall creativity management level, which makes it possible to identify the guidelines for the improvement of organizational creativity management.
5. The integrated empirical research allowed identifying the importance of organizational creativity management areas, their links and interactions, and assess the creativity management level in the organization.

Practical significance of scientific work

1. The theoretical model of organizational creativity management developed based on intellectual capital as well as research methodology can be used as a basis for further research in the context of creativity management.

2. The guidance directions provided in the results of the scientific paper will provide managers of organizations with knowledge of more effective ways of managing creativity enabling them to develop and enhance internal and external organization's competencies, creating greater added value and increasing market competitiveness.

3. The results of scientific literature analysis can be used for writing scientific articles on intellectual capital, creative organizations, organizational

creativity management (creative management), participation in national and foreign scientific and research projects, development of scientific and methodological materials not only for teachers and students of higher education institutions, but also for entrepreneurs or other parties interested in organizational creativity management and intellectual capital for solving future issues.

4. The empirical research results provide the managers / leaders of marine business organizations with the directions for the improvement of creativity management that allow the selection of appropriate tools to ensure a comprehensive efficiency of organizational creativity management in terms of formation and development of unique organization's competencies.

Structure and scope of the scientific paper

The paper consists of glossary of terms used, introduction, three chapters of the dissertation, conclusions, references, and appendixes. The dissertation consist of 188 pages (without appendixes), 17 figures, 61 tables, 5 formulas, 34 appendixes. The list of references consists of 363 sources.

MAIN RESULTS OF THE RESEARCH

Creativity theories and approaches to the phenomenon of creativity can be grouped by the following main directions: mystical, esoteric approach; psychoanalytic theory; humanistic theory; behaviorist theory; cognitive theory (psychometric approach); complex theory (system approach) (see Table 1).

Table 1. Creativity Theories and Approaches to the Phenomenon of Creativity

Main directions	Representatives	Interpretation of creativity
1. Mystical approach / Esoteric approach	Plato and other Ancient Greece representatives Eastern philosophers	Creativity is a gift from God or inspired by mystical forces (muses). Creativity comes from activating hidden internal resources.
2. Psychoanalytic theory	Z. Freud, L. Kubie, E. Kris, C. Jung, A. Rottenberg, A. Miller Kozak et al., Middleton	Creativity is understood as creative thinking and creative problem solving.
3. Humanistic theory	A. Maslow, C. R. Rogers, J. Gavan, L. S. Vygotsky	Creativity lies in every person, but it is important to create the conditions for it to spread.
4. Behaviorist theory	B. Skinner, S. Mednick	Creativity is a response to a particular stimulus.
5. Cognitive theory (psychometric approach)	P. J. Guilford, D. Perkins, R. Weisberg	Creativity is determined by a set of cognitive skills.
6. Complex theory (system approach)	D. Simonton, D. Feldman, R. Sternberg, T. Lubart, H. Gruber, H. Gardner, M. Csikszentmihalyi, R. Florida, J. Howkins	Creativity is not directly related to specific cognitive processes or personality traits. It is relatable to an integrated effect of various factors.

Source: formed based on Howkins (2001; 2010), Grakauskaite-Karkockiene (2002), Bražienė (2004), Middleton (2005), Mohamed (2006), Maslow (2006), Florida (2007), Kozak et al. (2008), Beresnevičius (2010)

The dissertation is based on the classification of **creativity** as proposed by Rhodes (1961), which reflects the abundance of interpretations of the concept of creativity. It represents the modern diversity of interpretation of the creativity concept and the tendencies of creativity as a phenomenon.

According to Rhodes (1961), creativity can be interpreted in four (4) ways: 1) *person* means creativity as a person's trait; 2) *process* means creativity as a process (motivation elements, perception, learning, communication); 3) *product* means as a result of activity; and 4) *press (environment)* means creativity as a

relationship of the creator with the environment. The concept of creativity is further explored in relation to these four approaches.

Summarizing the analysis of the concept of creativity, the *concept of creativity has features of complexity and polarity* (see Figure 2), which can lead to problems in assessing creativity in research.

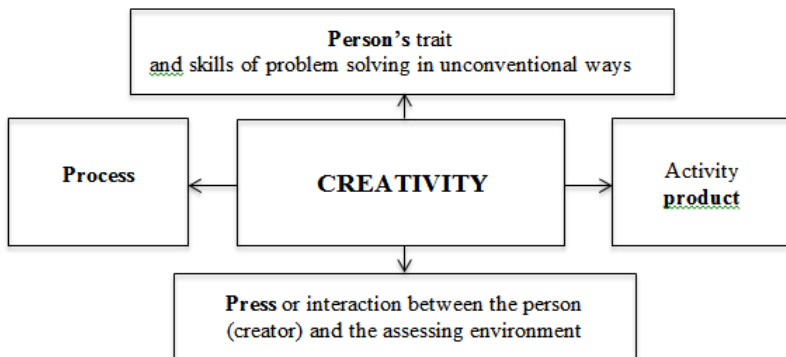


Figure 2. Complexity and Polarity of the Creativity Concept.

Source: developed based on Rhodes (1961)

The analysis of the **concept of creativity in the context of organization's management** shows that the phenomenon of creativity is interpreted from a social and cultural point of view emphasizing the necessity of creativity management for society, economy, business and organization management and efficiency of operations. Thus, it is obvious that the *complexity of the creativity phenomenon* in terms of management of organizations is reflected in the *field concept* and includes the *social and cultural system* approach.

It has been found that **creative organization** (LT: *kūrybinė organizacija*) and **creativity-rich** or **organization with high creativity** (LT: *kūrybiška organizacija*) are not exactly the same concept; however, **both types of organizations are characterized by creativity**. A creative organization works in a creative industry (arts, culture, science), yet it may be at a lower level of creativity compared to the organization that operates in a non-creative industry.

Based on the analysis of results of research on organization's creativity, *creative organization* and *creativity-rich organization* concepts (Steiner, 1965; Morgan, 1989; Plunkett, 1990; Woodman et al., 1993; Gundry et al., 1994; Andriopoulos, 2000; Henry et al., 2004; Zhou, Shalley, 2007; Madsen, 2009; Yuan, Woodman, 2010;

Augustinaitis, 2010; Schlesinger, 2011; Girdauskienė, 2011; 2014; Šedžiuvienė, Vveinhardt, 2011; Lerner, 2012; Parker, Wang, 2015; Wihler, at al., 2017; Hjorth, at al., 2018; Joo, at al., 2018; Ghitulescu, 2018; Ohly, 2018; Sözbilir, 2018) it can be stated that:

***Organization's creativity** is an organization's ability to generate and implement ideas using internal and external competencies to achieve a competitive advantage.*

***Organization's competences** are the symbiosis of knowledge, skills and abilities of its internal and external participants.*

The following are the four main and polar ***types of organization's creativity*** that also include intermediate (by graduation) options. Such a distribution of organizations is based on two factors: 1) *operations in a (non-)creative industry*; 2) *the individual creativity management level in the organization*.

Organization's creativity is associated with the phenomenon of **intellectual capital**. Based on the analysis of the results of scientific research on the concept of intellectual capital (Skandia, 1994; Edvinsson, Malone, 1997; Roos, Roos, 1997; Stewart, 1997; Sullivan, 1998; Bontis, 1998; Bradburn, Coakes 2004; Bonfour, Edvinsson, 2005; Uzienė, Staliūnienė, 2009; Barkauskas, 2009; Howkins, 2010; Amiri at al., 2011; Chien at al., 2015; Luiza, 2016; Obeidat, at al., 2017; Hussinki, at al., 2017; Abualloush, at al., 2017; 2018; and others), it can be stated that:

***Intellectual capital** is a knowledge-based organization's resource, an effective management of which provides it with a special competitive advantage.*

The category of intellectual capital has *three main features*: 1) it is almost *intangible or hardly tangible* (Brooking, 1996; Sveiby, 1997); 2) therefore, it is *difficult to calculate* (Howkins, 2010; Amiri et al. 2011); 3) due to unclear identification it is difficult or *almost unreproducible for competitors*, which gives the organization a competitive advantage in the market and enables to create added value (Bradburn, Coakes, 2004; Uziene, Staliūnienė, 2009).

According to the identified features distinctive to intellectual capital, it can be stated that those features can be attributed to the phenomenon of creativity. The following is a model of the structure of intellectual capital depicting the place of creativity in the structure of such inexhaustible capital. It has been found that, ***subject to the interpretation of the concept of creativity, it is found in different (and all!) structural parts of intellectual capital*** (see Figure 3).

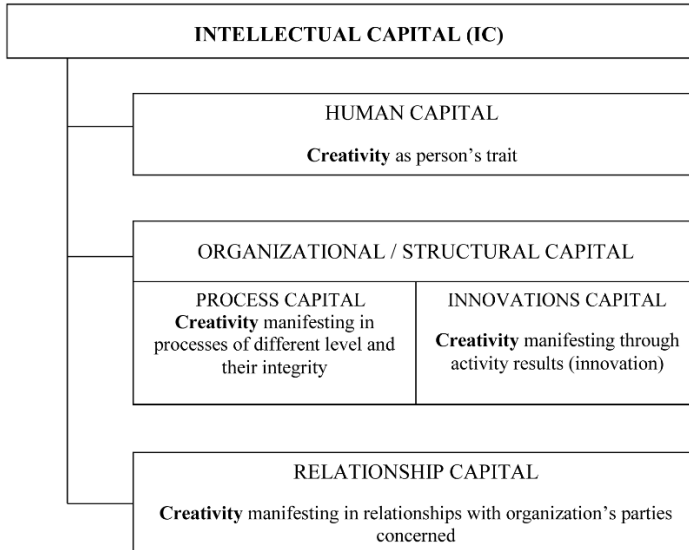


Figure 3. Manifestation of Creativity in the Structure of Intellectual Capital.
Source: developed based on Skandia (1994), Sveiby (1997), Stewart, Ruckdeschel (1998), Campos (1998), Nahapiet, Ghoshal (1998), Johnson (1999), Mikulėnienė, Jucevičius (2000), Agndal, Nilsson (2006), Flostrand, (2006), Kamath, (2007), Kok (2007), Vaškelienė, Šelepen (2008), Znakovaitė, Pabedinskaitė (2010), Amiri et al. (2011), Aryanindita, Budi (2011), Abualoush et al. (2018)

The identification of creativity in every segment of intellectual capital ***gives rise to a systemic factor and the need to manage creativity***, which is particularly important for profit-making organizations.

The established points of interaction between creativity and intellectual capital clearly demonstrate the link between creativity and intellectual capital in a *complex approach* and provides a justification for the importance of organizational creativity management (see Figure 4). This Figure illustrates the relationship between creativity and forms of intellectual capital expression, which suggest the category of creative capital. This is actually the origination of the concept of ***creative capital***.

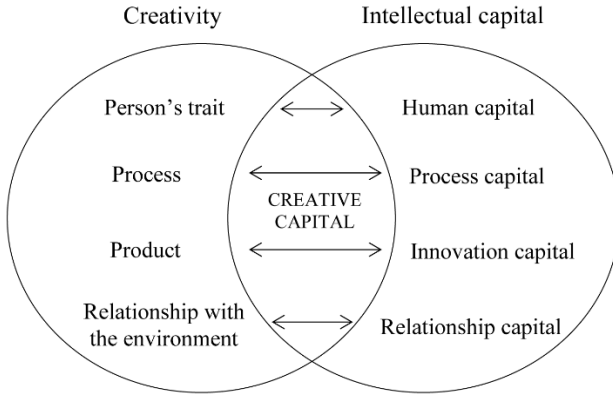


Figure 4. Relationship between Creativity and Intellectual Capital.

According to J. Howkins (2010, page 250), “it is logical to interpret creativity as a form of capital. It has the necessary features: It comes from investments that the owner can increase or change. This is a significant contribution to future creativity and creative products.” *The phenomenon of creative capital requires a deeper analysis, so it is not analyzed in this paper. Thus, **creativity** based on intellectual capital is not in itself an added value for an organization, it is **an organization's ability to use its intellectual capital to gain added value.***

Based on the research results, it can be stated that:

Organizational creativity management is the process of targeted planning, organizing, promoting, and controlling creativity for the purpose of competitive advantage by using the available intellectual capital resources.

After conducting a theoretical analysis of the organization's intellectual capital and organizational creativity management research, a **conceptual theoretical model** has been developed depicting the links between the areas of organizational creativity management and the components of intellectual capital, the management of which affects the acquisition of competencies, and the relationship with the external environment. The model shows the key management functions that integrate into the fields of interaction between the areas of organizational creativity and intellectual capital. The entire conceptual model is *based on the field concept* and represents the interfaces of five fields (see Figure 5). Such fields are as follows:

- 1) Organization's competences;
- 2) Components of intellectual capital;

- 3) Management functions;
- 4) Areas of organizational creativity management;
- 5) Relationship with the external environment.

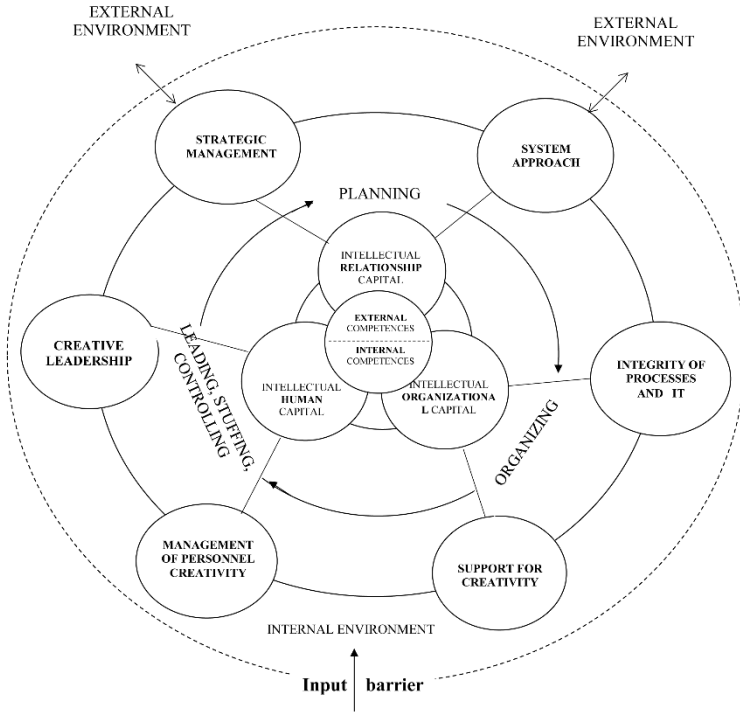


Figure 5. Theoretical Model of Creative Management Based on Intellectual Capital.

The **conceptual theoretical model** has the following essential **features**:

- **Organizational creativity management areas**: creative leadership, management of personnel creativity, process and information technology integrity, support for creativity, strategic management, system approach. These areas are the dimensions of assessment of organizational creativity management;
- **Links** between the areas of organizational creativity management, components of intellectual capital (human, organizational, relationship capital), management functions (planning, organizing, leading, stuffing, controlling) and organization's competencies (internal, external).

Such areas of organizational creativity management as *creative leadership* and *management of personnel creativity* shape and generate the **human capital**. There is a general belief that management of creativity is actually related only to human resources (human capital). In the author's opinion, this dominant approach was formed by the perception of creativity as a person's trait. However, a closer look at the concept of creativity makes it clear that organizational creativity management must also cover other aspects of management in organizations. Consequently, areas that shape and generate **organizational capital** become important in managing creativity. It is the *integrity of processes and information technologies* and the *support for creativity* that manifest through the organizational structure as well as the culture and the psychological climate prevailing in the organization. Organizational creativity management areas that create human and organizational capital form the **internal exclusive organization's competencies**. Organizational creativity management on the basis of intellectual capital is closely linked to the relationship with the external environment of the organization. This connection is defined by the **relationship capital** generated by such areas of organizational creativity management as *strategic management* and *system approach*. All this helps the organization to develop its external competences (see Figure 5).

It is worth noting that the *conceptual position of the theoretical model regarding the links between creativity and intellectual capital and the importance of complex organizational creativity management* **does not contradict** the classical management model, which includes the key management functions (*planning, organization, leading, staffing, controlling*) and their relationship. It is important to emphasize that the model developed has a **systems** nature, i.e. the model components describe (represent) the *social and cultural aspect* of an organization, which is a part of a social cultural system. *Theoretical model of the dissertation is an instrument helping to identify (evaluate) or create* **exclusive** (external and internal) **competencies** of an organization this way generating creativity as a resource in order to create uniqueness, competitiveness and value in the long term. The model reflects a **transcendental approach** to a human (personality) through the prism of implementing management and organization's creativity. The **comprehensive model** developed by the author makes it possible to evaluate the organizational creativity management level and to propose appropriate directions for improving creativity management areas.

The table below demonstrates the *main* research works, on the basis of which the conceptual model of the dissertation was developed (see Table 2).

Table 2. Main Research Forming the Theoretical Model

Model components	Scientists	
Creative management areas	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) Bettliol (2012) Andriuchina (2012) Ratkevičius (2013) Maric (2017) Rohm (2017)
Functions and principles of organizational management	Taylor (1914, 2004) Fayol (1916)	Stoner ir kt. (2001) Parker, Ritson (2005)
Input barriers	Florida (2005; 2014)	
Necessity and benefit of comprehensive creativity management in the organizations	Ruekert (1992) Stewart, (1997) Lev (2003) Chen ir kt., (2004) Lukičeva, Salichov (2006)	Howkins (2002; 2010) Mačerinskienė, Survilaitė (2011) Suraj, Bontis, (2012) Przygodzki, Kina (2015)

The **empirical research** was conducted in accordance with the hypothetical *deductive methodological approach*, when the research was planned and methodologically justified. Below is the logical structure of the compiled methodology, which reveals the complexity of the empirical research. The integrated empirical research consists of the results of qualitative and quantitative research. The entire empirical research of the dissertation consists of four main parts, i.e. research segments on the organizational creativity management areas based on intellectual *human, organizational, and relationship* capital as well as the calculation of creativity management level in the organization (see Figure 6).

The following **empirical research hypotheses** have been raised:

H1: *The organizational creativity management areas have a connection.*

H2: *All six organizational creativity management areas have equal importance.*

The empirical research hypotheses were based on the analysis of scientific literature and identified *organizational creativity management areas*. Their choice was conditioned by the analysis and synthesis of the results of the researchers listed in the table below (see Table 3).

The empirical research is based on the system approach to investigate the maximum possible number of *manifestation characteristics* of the object under investigation. In this way, the probability of acquiring a general knowledge of the object investigated increases.

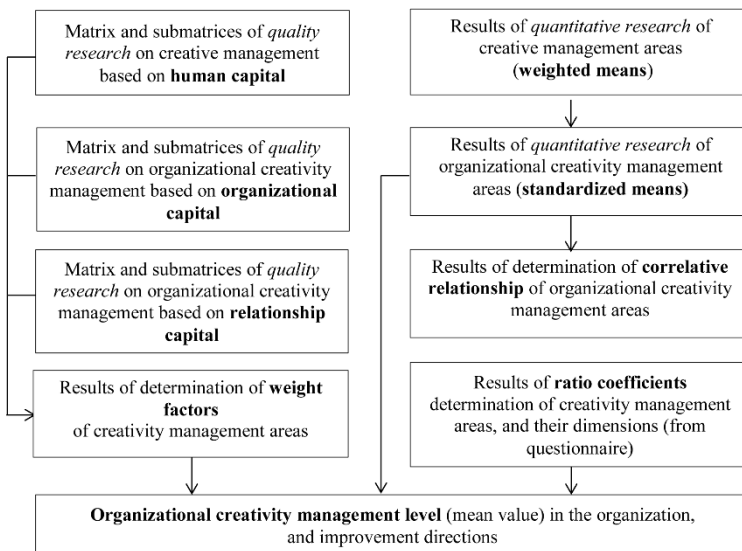


Figure 6. Logical Scheme of the Empirical Research Methods.

Table 3. Dimensions of Organizational Creativity Management Areas and the Supporting Research

Areas and dimensions	Authors
Area 1. Creative leadership	Ansoff, McDonnell (1988)
Dimensions:	Howkins (2002, 2010)
<i>Qualities of a director as a creative leader:</i>	Kriegesmann et al. (2005), Florida (2005, 2014)
· Qualities that shape key competences;	Kvedaravičius (2005), Vorobjeva (2007)
· Qualities that shape strategic competences.	Creating space... (2009)
Area 2. Management of personnel creativity	Maric (2017)
Dimensions:	Amabile (1994, 1998), Kondo (1996)
<i>Motivation for creativity:</i>	Kasperavičius, Žilinskas (2004)
· Internal - external	Bražienė (2004), Filstad (2004)
· Personal - group – organizational	Florida (2005, 2014), Kriegesmann et al. (2005)
<i>Creativity training and retraining:</i>	Kvedaravičius (2005)
· Individual - organizational	Grakauskaitė-Karkockienė (2006)
<i>Formation of creative skills:</i>	Maceika et al. (2007), Jatkauskienė et al. (2008)
· Creative thinking, solving of non-standard problems	Creating space... (2009), Augustinaitis (2010)
	Howkins (2010), Girdauskienė (2011)
	Bettiol (2012), Bagdžiūnienė, Žukauskaitė (2012)
	Senge (2006, 2014), Bettiol (2012)

Areas and dimensions	Authors
	Antony (2016) Lasocińska et al. (2016), Wolsink et al. (2018)
Area 3. Integrity of processes and IT	McCormack, Johnson (2001)
Dimensions:	Ulrich (2001)
<i>Processes:</i> · Process tools and management systems integrated in organization	Vanagas (2004) Vasiljeviene (2006) ISO ES LT 9001:2008 (2008)
<i>Integrity of IT systems:</i> · IT introduction, application, and compatibility across processes in different management areas	Ratkevicius et al. (2012) Ratkevicius (2013) <i>Panorama Consulting Solutions</i> (2016) Rohm (2017)
Area 4. Support for creativity	Ekvall et al. (1983), Damanpour (1991)
Dimensions:	Goleman et al. (1992), Kondo (1996)
<i>Organization management structure:</i> · type, specificity; application of teams; · Personalization (knowledge exchange) + codification (knowledge storage)	Andrews (1996), Ekvall, (1996), Amabile (1998) Roffe (1999), Kilroy (1999), Thielen, Thielen (1999)
<i>Organization culture and climate:</i> · Values, attitudes, networks; · Tolerance, time management, no fear of mistakes, physical space	Staudt, Kriegesmann (2002) Martins, Terblanche (2003), Kriegesmann et al. (2005) Lee (2005), Ismail (2005), Howkins (2007) Senge (2006, 2014), Vasiliauskas (2007) Maceika et al. (2007), Voss, Hsuan, (2009) Ramaswamy (2010), Howkins (2010) Almonaitienė (2011), Girdauskienė (2011) Bettiol (2012), Marić (2016), Brem et al. (2016)
Area 5. Strategic management	Kilroy (1999), Van Deventer (2002)
Dimensions:	Kvedaravičius (2005), Maceika et al. (2007)
Creating and developing a creativity (innovation) management strategy	Vasiliauskas (2007) Catmull (2008)
Using creative <i>thinking</i> and creative <i>methods</i> to form strategies	Ramanauskienė (2010) Senge (2006, 2014)
Area 6. System approach	Van Deventer (2002)
Dimensions:	Kvedaravičius (2005)
Ideas and projects focused on creating an <i>open social environment</i> : strong communication (social relations) and collaboration with stakeholders (suppliers, partners, etc.)	Florida (2005, 2014) Senge (2006, 2014)

Method of empirical research. A *case study* method was selected for the research to analyze the activities of one or several subjects in one group. According to K. Kardelis (2016), this research method can be applied both in *developing new scientific knowledge* and in solving various *practical situations*. Attention is paid to the *subtlety* and *complexity* of the individual case. The case

study research method in the dissertation has an attribute of **triangulation** in terms of the *complexity* of the *research methods*.

Empirical research methods are written survey (questionnaire), semi-structured individual (in-depth) interviews, and mathematical calculations of the total sample average.

The validity of the choice of the case study research method and the research subject:

- 1) the Lithuanian maritime business organization under investigation is a part of a multinational enterprise group (hereinafter referred to as the Group), which consists of organizations from Denmark, Sweden, Germany, Finland, Holland, England, France, Russia, Spain, Poland, Estonia, Latvia, and Lithuania;
- 2) the Group has been operating for more than 150 years, i.e. has a successful management experience;
- 3) the Group's recent activities are influenced by external environmental factors, which implies a need for more effective management of creativity;
- 4) the choice of the organization was also determined by the spheres of activity (marine business and logistics) in which the company operates. The transportation and logistics business is one of the priority areas of smart specialization strategy in Lithuania and the EU (<http://sumani2020.lt/apie-sumania-speciaizacija/prioriite>).

Empirical research results.

In order to assess the overall organizational creativity management level, the results of the standardized means of the dimensions of the creativity management areas obtained through the **quantitative research** and the results of the **qualitative research** were used.

Based on the generalized results of the **quantitative research**, each area of organizational creativity management was assessed. It has been found that organizational creativity management areas such as *creativity support* (mean value or standardized mean are 75.45 points) and *creative leadership* (standardized mean is 74.55 points) have been developed the most. Meanwhile, the organization's *processes and IT integrity* is weak (standardized mean is 26.5 points). In order to **unify the coding** of the questionnaire questions, the values of standardized means, rather than of weighted means (from 1 to 100 points) were used to compare the areas of organizational creativity management.

The raised empirical research hypothesis **H1: The organizational creativity management areas have a connection**. To validate or deny this hypothesis raised, a correlation test was performed using *Pearson Correlation* coefficient.

The assessment of the correlation (*Pearson Correlation*) between the creativity management areas in the organization showed that **creative leadership** has the most

impact on other areas, i.e. its effect is the highest (1). The strongest positive correlation (.333) is observed between *creative leadership* and *management of personnel creativity*, i.e. the stronger the manager's creative leadership qualities are, the better the creativity of the staff is managed. *Creative leadership* has a positive impact (.254) on *support for creativity*, i.e. the stronger the manager's creative leadership qualities are, the more creativity support the employees receive. A positive correlation (.320) has been identified between *strategic management* and *integrity of processes and IT*. Other connections are weaker. However, there is a negative connection (-.089) between *creative leadership* and a *system approach*. Thus, the first hypothesis of the empirical research **H1 has been confirmed** because the organizational creativity management areas are interrelated.

In order to determine the overall **mean value** of organization **creativity management** or the **creativity management level**, the **weight factor** for each management area is calculated as the results of the correlation test show that each area of organizational creativity management has different significance. The results of the qualitative study (total values of the matrix sub-codes) are used for the determination of **weight factor**. Below is a summary of the qualitative research results.

The interpretation and conceptualization of the **qualitative research** data revealed that the topic of *management of personnel creativity* has most of the sub-codes (31 in total), while the topic of system approach has least of the sub-codes (6 in total). This shows the level of importance of each creative management area, i.e. the respondents have identified these categories of topics *as relevant*. Based on the determined total values of the sub-codes, an **index (weight factor)** for each connection (topic) or *organizational creativity management area* was calculated, where the sum of the sub-codes of each area (topic) is divided by the maximum amount of sub-codes. This makes it possible to rank the values of the creativity management area in organization (in descending order of importance or weight).

Thus, the second hypothesis of **H2 has not been confirmed** because all creativity management areas have different importance. The most important are *management of personnel creativity* and *support for creativity*. Ranking results for the organizational creativity management areas allow testing the hypothesis of the empirical research **H2: All creativity management areas are equally important**. According to the research results, the second hypothesis **H2 was not confirmed** as all creativity management areas have different importance.

The next step is to **determine the ratio** of each organizational creativity management area in a quantitative study. Since the organizational creativity management areas have *different number of dimensions and questions in the questionnaire*, the ratio coefficients are calculated. After determining the weight factors and ratio coefficients for each organizational creativity management area, the overall **mean value** or **level** of creativity management in the organization was calculated (see Table 4) according to the following formula as proposed by the author:

$$CML = ((X_1 * S_1 * P_1) + (X_2 * S_2 * P_1) + \dots + (X_i * S_i * P_1)) / i$$

where:

CML – creative management level in the organization (mean value);

X₁ ... X_i – standardized mean of creative management *i* area;

S₁ ... S_i – weight factor of creative management *i* area;

P₁ ... P_i – ratio coefficient of creative management *i* area;

i – number of creative management areas (i.e. 6).

Table 4. Creativity Management Level in the Organization

Area	Standardized mean, in points	Ratio coefficient	Weight factor	Value, in points
<i>Creativity management areas based on human capital</i>				
1. Creative leadership	74.55	0.6	0.45	20.13
2. Management of personnel creativity	63.76	0.166	1	10.58
<i>Creativity management areas based on organizational capital</i>				
3. Integrity of processes and IT	26.5	4.05	0.61	65.47
4. Support for creativity	75.45	0.338	0.87	22.19
<i>Creativity management areas based on relationship capital</i>				
5. Strategic management	33.2	4.05	0.52	69.9
6. System approach	54.18	2.43	0.19	25.01
Total sample mean:				35.5

As it can be seen, organizational creativity management in the organization is not of high level (35.5 points out of 100). Thus, based on the results of the integrated empirical research, it can be stated that the organization under study *does not manage its creativity in a sufficiently effective way*. Most efficiently, the organization uses **human capital** to manage creativity (see Table 4 for standardized means of human, organizational, and relationship capital). It is worth mentioning that the comparison of the effectiveness of the management of intellectual capital components in this methodology is limited as the weight coefficients are determined in the *range of all areas* of organizational creativity management *and their dimensions*. Thus, the organization under investigation makes more use of *its internal competences* (based on the data in Table 4). If the use of internal and external *competences* (of all agents, i.e. participants of the organization and its external environment) becomes the *dominant principle, the flow of knowledge between the agents is greatly enhanced by the synergy effect*. Such a network of agents (participants) takes on the character of an informal management mechanism because trust becomes crucial in the organization's system of values.

Taking into account the four main types of organization's creativity proposed by the dissertation author, and based on the results of the empirical

research, it can be stated that the analyzed organization is attributed to the third type, that is a *non-creative organization with low creativity*.

Directions for the improvement of creativity management in the organization

The study of the organizational creativity management areas allowed identifying the shortcomings and difficulties faced by the organization in managing its creativity based on intellectual capital. Based on the study results, the directions that allow improving the organizational creativity management were developed.

Area 1. Creative leadership. *Leader-oriented training programs* should take into account the development of general competences such as communicability, interest, motivation and impartiality; and the development of such strategic competence-forming qualities as social awareness, creative approach to profession, empathy, imagination, and curiosity.

Area 2. Management of personnel creativity. *Stuff-oriented training programs* should take into account the development of such general competence-forming qualities as the qualities of an organizer and leader as well as the development of such strategic competence-forming qualities as uniqueness, initiative, and determination. It is also proposed to organize more of training sessions on the improvement of creative thinking skills. In order to successfully implement organizational changes and alter employee attitudes according to the new declared philosophy of the organization, it is suggested to focus on creativity training for technical employees.

In regards of *manager-oriented motivational programs*, it is proposed to develop / improve a set of external motivation tools as a tool for managers to motivate their subordinates. It is also proposed to regulate the distribution of income and work volumes between the divisions of different countries on the Group scale. In regards of *stuff-oriented motivational programs*, it is suggested to increase support of their initiative towards the understanding of systematic and process management (for example, to update presentations on operation of other stakeholders and other organization divisions).

Area 3. Integrity of processes and IT. To improve the management of processes and IT integrity, it is proposed to improve the quality of time management; to improve communication between departments and with stakeholders in the organization (for example, organize presentations between functional units, with customers, with suppliers (better communication, emergence of procedural and systematic approaches)).

It is proposed to allocate the organization's financial resources in the area of information technology in a more rational way. It is suggested to improve the *compatibility and integrity* of the processes of *IT program and shipping*

management. Improvements are also required for IT applications that control financial management (accounting) and sales management processes.

A general suggestion for solving IT problems is to outsource an Indian company. India is known on a global scale for its highly qualified IT professionals able to solve organizational processes and IT integrity issues (shortcomings of IT shipping management program).

It has been found that the organization's *earning capacity* is also affected by such shortcomings as insufficient supply of boats with life-saving jackets (for children). Due to strictly standardized shipping service and insufficient number of life-saving jackets, the organization refuses a certain number of customers. It is, therefore, proposed that vessels be fully equipped with missing jackets.

Area 4. Support for creativity. To eliminate the negative consequences of restructuring of organizational structure, it is proposed to clarify the situation among the employees, to make a presentation on the updated organizational structure for the employees of the organization. subordination, responsibility and other issues. It is also proposed to remove restrictions on personnel recruitment for cultural identity and race. It is proposed to review the workflows of the financial department and eliminate their duplication.

Area 5. Strategic management. In order to improve the creativity management process in the organization, it is proposed to implement the 'bottom-up' development of the Group's strategy, when the strategic plan is developed according to the recommendations of all management levels.

Area 6. System approach. As mentioned earlier, the organization held *meetings with clients and suppliers* for the presentation of their activities. Such meetings made it possible to seek for greater systematic understanding among employees. It is proposed to resume this practice with a view to developing a systematic approach.

Summarizing the results of the empirical study, it is stated that:

- 1) all organizational creativity management areas are interrelated;
- 2) the organizational creativity management areas have different effects. *Creative leadership* affects other areas the most, i.e. its effect is the greatest. The strongest positive relationship is between *creative leadership* and *management of personnel creativity*. In addition, there has been a *negative connection* found between the areas of *creative leadership* and *system approach*;
- 3) *Management of personnel creativity* is the most important creativity management area.

The research conducted has deepened the knowledge of organizational creativity management and intellectual capital management and allowed developing methodology for the assessment of creativity management based on intellectual capital.

The conceptual model developed and approved during the research is suitable for medium (50 to 249 people) and large organizations (250 people and more); however, such organizations may belong to non-creative as well as creative industries. In addition, the model is more suited to service providers due to the lack of clarity of the ‘product’, the involvement of the customer in the ‘product’ development, and the flexibility and unexpectedness in providing services.

Trends in further research

Further research on the organizational creativity management based on intellectual capital could be developed in several directions:

1. Since the conceptual theoretical model developed includes a limited and defined number of types / expressions of intellectual capital (IC), the development of research creates significant potential for the inclusion of other types of IC such as social IC (Casonato et al. 2018; Martín-Alcázar et al., 2019), spiritual IC (Bratianu, 2018), national IC (Mačerinskienė et al., 2019) and others.

2. The established links between creativity and intellectual capital from a system point of view allowed for the economic rationale behind the creativity management in organization. In fact, there is a phenomenon of **creative capital**. Therefore, one of the research directions could be a more in-depth study of the concept of creative capital as well as creative capital generation, management and calculation at macro-level (regional scale) and micro-level (organizational scale).

3. The developed model of organizational creativity management based on intellectual capital includes directions that allow managing the creativity and intellectual capital available in the organization as well as stimulating and generating creativity additionally and in various aspects of management. Research in the context of all divisions (affiliates) would allow identifying and developing a model of organizational creativity management **integrated into the general corporate (Group) strategy** and the existing management system, which would allow for a complex management of the Group’s creativity rather than two separate management subsystems. The introduction of organizational creativity management across the entire corporation rather than in individual management subsystems would increase the effectiveness of creativity management for competitive advantage.

4. The constructed conceptual model and the empirical research eliminate the impact of **creative infrastructure** of the organization’s external environment, so the link with the organizational creativity management aspects and the direction of further research could be the studies on interaction between organization’s creativity and external environment’s creative infrastructure and identification of patterns.

5. Possible areas of empirical research are the analysis of organizational creativity management in creative organizations and **comparative research** of creativity management in different organizations working in *creative and non-creative industries*.

CONCLUSIONS

1. The concept of creativity in a *comprehensive approach* involves four aspects: creativity as a person's trait is an inherent characteristic of a person, component of cognitive abilities associated with divergent thinking that manifests itself unequally in different areas of individual activity; *as a process*, creativity is a logical sequence of certain stages and a reconceptualization of previous ideas or knowledge; *as a result* of the creative process, creativity is a created product that can be interpreted in terms of uniqueness, practicality, social value or universal recognition; *as a connection between the creator and the environment*, creativity is an interaction between a cultural symbol system, a person or an organization as a creator and a social environment.

- **Creativity** is a way of divergent thinking and the ability to react to the environment in a non-standard way when a new product is created.

- **Organization's creativity** is the ability of an organization to generate and implement ideas, to use internal and external competencies to achieve competitive advantage.

The links between creativity and intellectual capital concepts are as follows:

- Creativity as a person's trait and skills is found in human capital;
- Creativity as a process and its result is found in organizational capital;
- Creativity as a result of relationships with the environment is found in relationship capital.

Based on the comprehensive approach, the importance of organizational creativity management becomes an economic justification initiating the category of *creative capital*. Creativity is an organization's resource to gain added value, yet is not in itself an added value for such organization.

Understanding organization's creativity based on intellectual capital in the *context of the field concept*, human and organizational (process and innovation) capital can be attributed to organization's internal environment, whereas relationship capital can be attributed to *relations* with the external environment.

Organizational creativity management is the process of targeted planning, organizing, staffing, leading, and controlling creativity for the purpose of competitive advantage through the use of available intellectual capital resources.

2. The **theoretical model** of the creative management based on intellectual capital has been developed. The conceptual model has the following essential features:

- **Organizational creativity management areas**: creative leadership, management of personnel creativity, integrity of processes and information technology, support for creativity, strategic management, system approach. At the same time, these areas are the dimensions of the assessment of creativity management;

- **Links** between the organizational creativity management areas, intellectual capital (human, organizational, relationship capital), management functions

(planning, organizing, staffing, leading, and controlling) and organization's competencies (internal, external).

The model enabled the development of the empirical research methodology, which helped in determining the organizational creativity management level and the appropriate directions for improving creativity management areas.

3. The development of the empirical research methodology was based on the *systematic* approach investigating the maximum possible number of the characteristics of the expression of the analyzed object. Through the *comprehensive* approach, organizational creativity management is analyzed in the context of human, organizational, and relationship capital.

The methodology consists of the *integrated research method* based on the combination of qualitative and quantitative research methods. Calculation methodology including weight factor and weighted mean analysis is proposed to identify the overall organizational creativity management level in the organization. The *uniqueness* of the empirical research methodology is that it allows *quantifying* the level of management of the hard-to-calculate organization's resource, i.e. creativity. This methodological tool for assessing organizational creativity management is focused on medium and large service-providing organizations.

4. The application of the integrated method of empirical research helped to analyze organizational creativity management in the selected internationally operating organization. It has been found that the organizational creativity management areas have a correlation, i.e. the empirical research *H1 hypothesis* has been confirmed. Other areas are mostly affected by *creative leadership*. The strongest positive link is observed between *creative leadership* and *management of personnel creativity*.

In addition, a negative connection was determined between the indicators of *creative leadership* and *system approach*. It was also found that all areas of organizational creativity management had different importance (weight), thus, the second *H2 hypothesis* was not confirmed. The most important areas are *management of personnel creativity* and *support for creativity*.

The calculation of the overall organizational creativity management level revealed that such level is not high. This means that the organization *manages its creativity in insufficiently effective way*, and is attributable to the third type of *non-creative organization with low creativity*. The organization uses *human capital* to manage creativity with most efficiency.

Guidance directions are provided for the improvement of the processes of organizational creativity management.

APPROBATION AND DISTRIBUTION OF RESEARCH RESULTS

Scientific articles in periodical and serial scientific magazines, registered international scientific information databases or single scientific publications:

1. Dementjeva, J., Žilinskas, V. J. (2012). Inovacinių organizacijų kūrybos metodų efektyvumo vertinimas. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Akademija: ASU; Nr. 1(30). Mokslo darbai, p. 222–227, ISSN 1822-6760. (EBSCOhost: Business Source Complete, Ulrich's and IndexCopernicus)
2. Dementjeva, J., Žilinskas, V. J. (2012). Lietuvos inovacinės veiklos tendencijos ir tobulinimo galimybių analizė Europos Sąjungos kontekste. *Regional Formation and Development Studies. Journal of Social Sciences*, Vol. 1(6), Klaipėda University, p. 183–192, ISSN 2029-9370.
3. Dementjeva, J., Žilinskas, V. J., Žilinskas A. J. (2012). Модель выбора альтернативы инновационного решения. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Akademija: ASU, Nr. 2(31) Mokslo darbai, p. 152–158, ISSN 1822-6760. (EBSCOhost: Business Source Complete, Ulrich's and IndexCopernicus).
4. 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).
5. Tamošiūnaitė, R., Dementjeva, J., Reimeris, R. (2012). *Intelektinio kapitalo koncepcija*. Teorinė studija. Vilnius: AVADA, p. 83, ISBN 978-609-95468-0-3.
6. Dementjeva, J., Domarkienė, V. (2013). Kūrybos proceso valdymo aspektai viešųjų paslaugų organizacijoje. *Tiltai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto I-kl.
7. 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).

Report presentations at national and international scientific and practical conferences:

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. Dementjeva, J., Žilinskas, 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.
6. 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.

7. 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.

8. 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.

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

10. 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.

ABOUT THE AUTHOR

Full name: Jelena Dementjeva
E-mail: jelena.dem@gmail.com

Education:

2011 to 2018 **Doctoral studies in Management** (Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Aleksandras Stulginskis University, Mykolas Romeris University, and Šiauliai University), Social Sciences
2007 to 2009 Faculty of Social Sciences, Klaipėda University; qualification degree of **Master of Management and Business Administration**
2003 to 2007 Faculty of Social Sciences, Klaipėda University; qualification degree of **Bachelor of Economics**

Work experience:

2019 to now Instructor/director, Rosalinda Flamenco School
2009 to 2017 Assistant, Department of Management, Klaipėda University
2013 Head of the Department of Economics, University of Applied Social Sciences
2010 to 2013 Lecturer, Department of Management, University of Applied Social Sciences
2010 to 2012 Assistant, Department of Port Economics and Management, Lithuanian Maritime Academy,
2008 to 2009 Insurance manager, SE Sampo Life Insurance Baltic Lithuania Branch
2007 Transport manager, Gedlitas Individual Enterprise
2006 Economist/intern, Kilanis UAB

Internship:

2017 Erasmus+ program internship 1 October 2017 to 1 December 2017, “Creative management”, Asociacion Flamenco Somos (Spain)
2017 Erasmus+ program internship 1 July 2017 to 1 September 2017, “Creative management”, Liepoja University (Latvia)

Areas of scientific research:

Creative Management, Organizational Creativity Management, Intellectual Capital Management

ACKNOWLEDGEMENT

The author of the dissertation expresses sincere gratitude for scientific and practical consultations, valuable advice, and constructive comments to the experts/consultants of the dissertation:

Associate Professor dr. Vytautas Jonas Žilinskas

(Klaipėda University, Social Sciences, Management, 03S)

Associate Professor dr. habil. Jonas Edmundas Kvedaravičius

(Vytautas Magnus University, Social Sciences, Management, 03S)

The author of the dissertation also expresses sincere gratitude to **prof. dr. Richard Florida** (Business and Creativity at the Rotman School of Management, University of Toronto) for the inspirational cooperation and direction in terms of the topic of this dissertation.

SANTRAUKA

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 ištekliaus integravimas į vertės kūrimo grandinę ir valdymą tampa pagrindiniu organizacijos pridėtinės vertės didinimo veiksniu siekiant konkurencinio pranašumo rinkoje. Valdant kūrybiškumą kuriama 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, įgalinančią įvertinti organizacijos kūrybiškumo valdymo specifiką ir nustatyti kūrybiškumo valdymo lygį. Šis metodologinis įrankis įgalins organizacijas veiksmingai valdyti kūrybiškumą siekiant unikalių kompetencijų kūrimo ir konkurencinio pranašumo rinkose įgijimo ilguoju laikotarpiu.

Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis

Kūrybiškumo, kaip sunkiai apčiuopiamo ištekliaus, 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, Zimbalist, 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. Caves'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 išteklių* 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; Uzienė, 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; Toniai ir kt., 2019; ir kiti).

Nagrinėjant kūrybiškumo koncepciją per organizacijų vertės kūrimo ir valdymo prizmę organizacijos kūrybiškumo, kaip ištakliaus, generavimo, didinimo ir veiksmingo valdymo pažinimo problematika yra aktuali ir savalaikė. Viena vertus, yra pakankamas mokslinis įdirbis kūrybiškumo ir intelektualio 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 ištakliaus, 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 intelektualio kapitalo pagrindu vertinimo metodiką, nustatyti organizacijos kūrybiškumo valdymo lygį bei tobulinimo kryptis.

Mokslinio tyrimo uždaviniai:

- 1) atlikti kūrybiškumo ir intelektualio kapitalo koncepcijų genezės, jų formavimo ir vystymosi kryptų teorinę analizę, atskleidžiant kūrybiškumo ir intelektualio kapitalo sąsajas;
- 2) apibrėžus organizacijos kūrybiškumo valdymo specifiką ir identifikavus kūrybiškumo valdymo sritis, sudaryti organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualio kapitalo pagrindu teorinį modelį;
- 3) parengti organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualio kapitalo pagrindu vertinimo metodiką;
- 4) remiantis organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualio 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 *deskriptyvinio lyginamojo metodo*, 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 intelektualio 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 deskriptyviniu lyginamuoju metodu suformuluota pagrindinė organizacijos kūrybiškumo valdymo kompleksiniu požiūriu koncepcijos idėja ir sukurtas teorinis modelis.

Hipotezės iškeliamos remiantis dedukciniu ir indukciniu metodais. Pagrindinės tyrimo hipotezės iškeliamos ir suformuluojamos *dedukciniu 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 specifika, 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 intelektinio 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, remiamasi *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 intelektinio kapitalo (toliau – IK) rūšių skaičių, t. y. į modelį ir empirinį tyrimą neįeina dvasinis (Bratianu, 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 patronuojamoji bendrovė visos korporacijos (Grupės) kontekste. Ši 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.

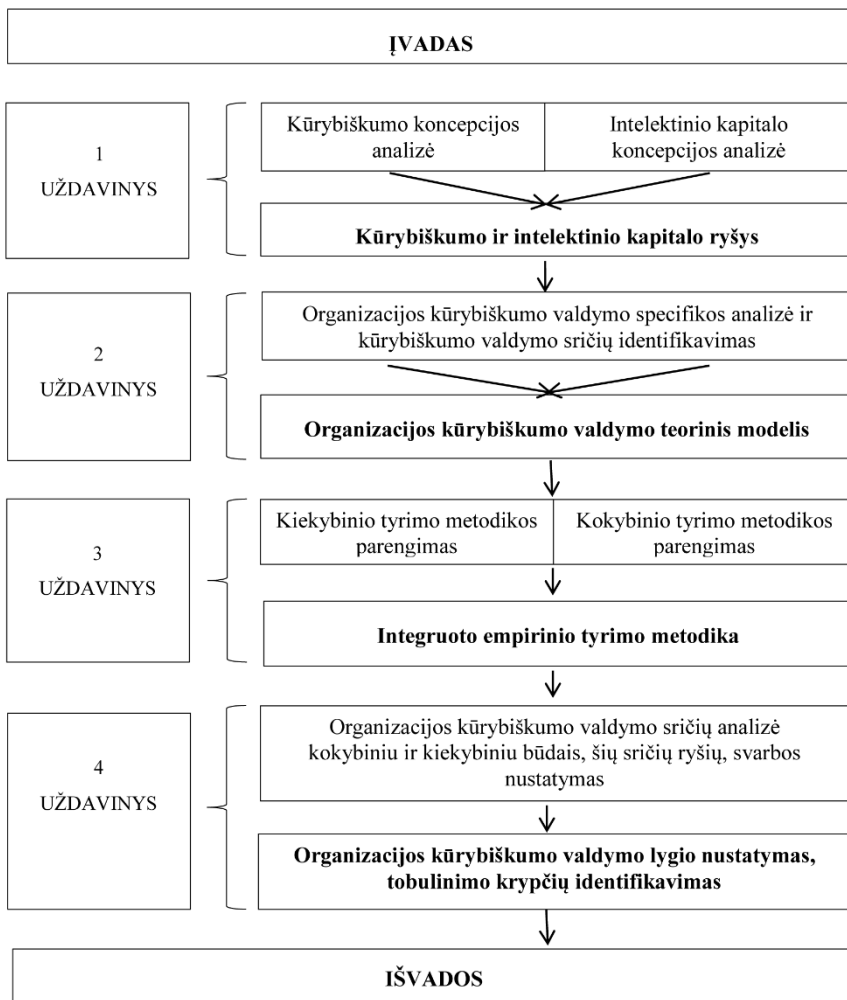
Pirmame skyriuje pateikta kūrybiškumo koncepcijos genezė, rodanti kūrybiškumo fenomeno traktavimų gausą ir poliariškumą (kūrėjas – aplinkos reakcija; procesas – rezultatas). Atlikus teorinę analizę, nustatytas struktūrinis kūrybiškumo ir intelektualio kapitalo ryšys ir patikslinta organizacijos kūrybiškumo, 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 intelektualio kapitalo pagrindu teoriniu modeliu, pagrindžiama empirinio tyrimo metodika, suformuluotos empirinio tyrimo hipotezinės 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.



1 pav. Loginė mokslinio darbo struktūra

Mokslinio darbo naujumas ir teorinis reikšmingumas

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

2. Nustatytas conceptualus kūrybiškumo ir intelektualio kapitalo fenomenų *ryšys*, pagrindžiantis organizacijos kūrybiškumo *kompleksinio* valdymo svarbą.

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

4. Parengta empirinio tyrimo *metodika*, jungianti kokybinio ir kiekybinio tyrimų būdus. Metodika leidžia ištirti organizacijos kūrybiškumo valdymo specifiką, įvertinti bendrąją 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*.

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 intelektualio 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 intelektualio 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 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.

SVARBIAUSI MOKSLINIO TYRIMO REZULTATAI

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

1 lentelė. Kūrybiškumo teorijos ir požiūriai į kūrybiškumo fenomeną

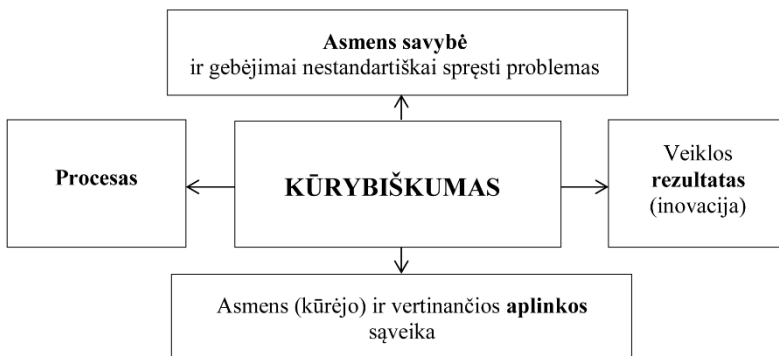
Pagrindinės kryptys	Atstovai	Kūrybiškumo traktuotė
1. Mistinis požiūris / Ezoterinis požiūris	Platonas ir kt. senovės Graikijos atstovai Rytų filosofai	Kūrybiškumas yra Dievo dovana arba inspiruotas mistinių jėgų (mūzų). Kūrybiškumas atsiranda suaktyvinant paslėptus vidinius resursus.
2. Psichoanalitinė 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. Bihevioristinė 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).

Moksliniame darbe remiamasi M. Rhodes'o (1961) pasiūlytu klasifikavimu, kadangi jis atvaizduoja šiuolaikinę kūrybiškumo koncepcijos *aiškinimo įvairovę* ir kūrybiškumo, kaip reiškinių, *tendencijas*. Anot M. Rhodes'o (1961), kūrybiškumą galima traktuoti keturiais požūriais (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 požūrių atžvilgiu.

Apibendrinant kūrybiškumo sampratos analizę teigtina, kad **kūrybiškumo koncepcija turi poliariškumo požūmių** (žr. 2 pav.), o tai gali sukelti kūrybiškumo vertinimo problemų atliekant tyrimus.

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



2 pav. Kūrybiškumo sampratos kompleksiškas ir poliariškas
Šaltinis: sudaryta remiantis Rhodes (1961).

Nagrinėjant **kūrybiškumo sampratą organizacijos valdymo kontekste** aiškiai matyti, kad kūrybiškumo fenomenas traktuojamas sociokultūrinio 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*.

Nustatyta, kad **kūrybinė organizacija** ir **kūrybiška organizacija** nėra visiškai tapachios sąvokos, tačiau abiem organizacijos tipams būdingas **kūrybiškumas**. Kūrybinė organizacija veikia kūrybinėje industrijoje, tačiau ji

gali būti žemesnio kūrybiškumo laipsnio palyginus su ta organizacija, kuri veikia nekūrybinėje industrijoje.

Išanalizavus organizacijos kūrybiškumo, kūrybiškos organizacijos ir kūrybinės organizacijos sampratų mokslinių tyrimų (Steiner, 1965; Morgan, 1989; Plunkett, 1990; Woodman ir kt., 1993; Gundry ir kt., 1994; Andriopoulos, 2000; Henry ir kt., 2004; Zhou, Shalley 2007; Madsen, 2009; Yuan, Woodman, 2010; Augustinaitis, 2010; Schlesinger, 2011; Girdauskienė, 2011; 2014; Šedžiuvienė, Vveinhardt, 2011; Lerner, 2012; Parker, Wang, 2015; Wihler ir kt., 2017; Hjorth ir kt., 2018; Joo ir kt., 2018; Ghitulescu, 2018; Ohly, 2018; Sözbilir 2018) rezultatus, 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 intelektiniu kapitalu grįstas požiūris į organizacijos kompetencijų veiksmingą plėtojimą ir panaudojimą lemia jos konkurencinio pranašumo įgijimą ir pridėtinės vertės kūrimą.

Organizacijos kūrybiškumas siejamas su **intelektinio kapitalo** fenomenu. Išanalizavus intelektinio 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; Bharati-Kamath, 2007; Kok, 2007; Vaškelienė, Šelepen, 2008; Znakovaitė, Pabedinskaitė, 2010; Amiri ir kt., 2011; Aryanindita, Budi, 2011; Abualoush ir kt., 2018) rezultatus, galima teigti, kad **intelektinis kapitalas** – tai žiniomis grįstas organizacijos išteklis, kurio veiksmingas valdymas kuria pridėtinę vertę ir suteikia ypatingą konkurencinį pranašumą.

Intelektinio 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 intelektinio kapitalo būdingais bruožais teigtina, kad juos galima priskirti ir kūrybiškumo reiškiniui. Toliau pateiktas intelektinio kapitalo struktūros modelis, vaizduojantis kūrybiškumo, kaip ištekliaus, vietą

šio neišsenkamo kapitalo struktūroje. Nustatyta, jog, **priklausomai nuo kūrybiškumo sąvokos aiškinimo, jis aptinkamas skirtingose (ir visose!) intelektinio kapitalo struktūrinėse dalyse** (žr. 3 pav.).



3 pav. Organizacijos kūrybiškumo raiška intelektinio 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), Vaškelienė ir Šelepen (2008), Znakovaitė ir Pabedinskaitė (2010), Amiri ir kt. (2011), Aryanindita ir Budi (2011), Abualoush ir kt.(2018).

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

Nustačius kūrybiškumo ir intelektinio kapitalo dalių sąveikos taškus aiškiai matomas kūrybiškumo ir intelektinio kapitalo ryšys *sisteminio požiūriu* bei atsiranda organizacijos kūrybiškumo valdymo svarbos *ekonominis* pagrindimas (žr. 4 pav.). Šis paveikslas vaizduoja nominalų kūrybiškumo ir intelektinio kapitalo raiškos formų sąsajas.



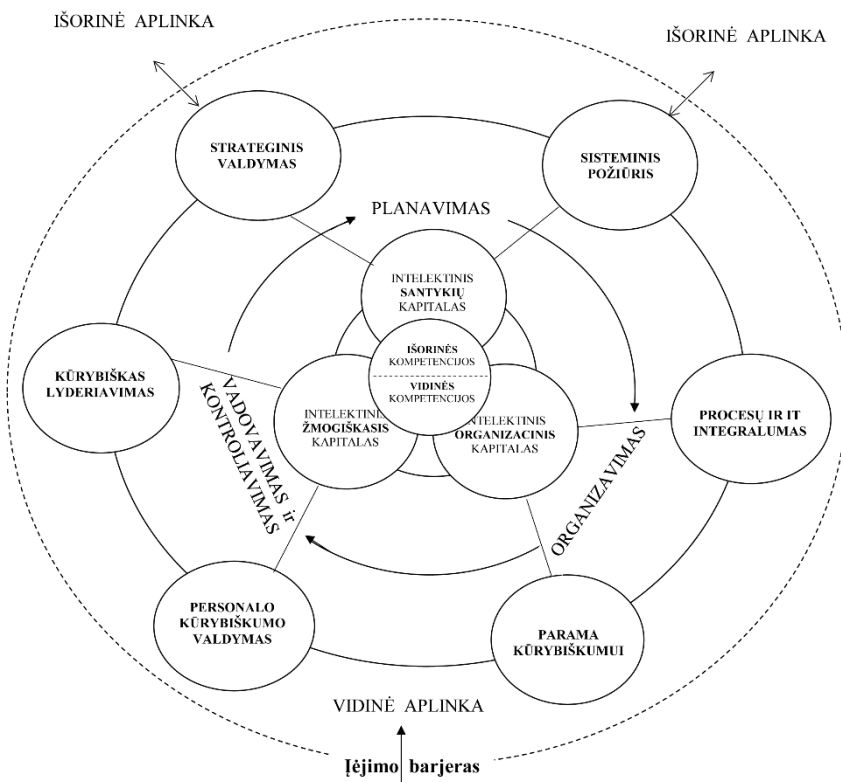
4 pav. Kūrybiškumo ir intelektualio kapitalo sąsajos

Iš 4-to paveikslo matyti, kad faktiškai atsiranda **kūrybinio kapitalo** sampratos esybė. Anot J. Howkins'o (2010, p. 250), „visai logiška kūrybiškumą traktuoti kaip kapitalo 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** intelektualio 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 išteklis (Hlupic, Qureshi, 2003).

Remiantis mokslinių tyrimų rezultatais, teigtina, kad **organizacijos kūrybiškumo valdymas** – tai procesas, kuomet, naudojant turimus intelektualio kapitalo išteklius, kūrybiškumas tikslingai planuojamas, organizuojamas, skatinamas ir kontroliuojamas siekiant konkurencinio pranašumo.

Atlikus organizacijos intelektualio kapitalo ir kūrybiškumo valdymo tyrimų teorinę analizę, sukonstruotas **konceptualus teorinis modelis** (žr. 5 pav.), vaizduojantis organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių sąsajas su intelektualio 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 intelektualio kapitalo dedamųjų sąveikos laukus.



5 pav. Organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualio kapitalo pagrindu teorinis modelis

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, intelektualio kapitalo dalių* (žmogiškojo, organizacinio, santykių kapitalų), *valdymo funkcijų* (planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės) ir *organizacijos kompetencijų* (vidinių, išorinių) *sąsajos*.

Tokios kūrybiškumo valdymo sritys, kaip *kūrybiškas lyderiavimas* ir *personalo kūrybiškumo valdymas*, formuoja ir generuoja **žmogiškąjį** organizacijos intelektinį **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 intelektinį **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 5-to paveikslo matyti, kad kūrybiškumo valdymas intelektualio kapitalo pagrindu neatsėjamas nuo santykio su išorine organizacijos aplinka. Šį sąryšį nusako **santykių 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 intelektualio 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 organizaciją valdymo ir kūrybiškumo koncepto ekonomizavimo prizmę. Autorės sukurtas **kompleksinis modelis** leidžia įvertinti organizacijos kūrybiškumo lygį ir pasiūlyti atitinkamas kūrybiškumo lygio didinimo kryptis.

Mokslinio tyrimo metodologinė prieiga

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

tyrimo metodikos *išskirtinumas* tas, kad ji leidžia *kiekybiškai įvertinti* sunkiai apskaičiuojamo ištekliaus – kūrybiškumo – valdymo bendrąjį lygį.

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



6 pav. Integruoto empirinio tyrimo metodologinė prieiga

Disertacinio darbo atvejo analizės tyrimo būdas turi *trianguliacijos* požymį *tyrimo metodų kompleksiško* atžvilgiu. 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 kompleksškumą (žr. 6 pav.).

Iš 6-to paveikslu 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.

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.

Empirinis tyrimas paremtas sisteminiu požiūriu siekiant ištirti kuo daugiau analizuojamo objekto *raiškos charakteristikų*. Tokiu būdu didėja tikimybė įgyti visuminį pažinimą apie tiriamą objektą. 2-oje lentelėje pateikti matmenys, kurių pagrindu atliekamas empirinis tyrimas ir šiuos matmenis grindžiantys moksliniai tyrimai.

2 lentelė. Organizacijos kūrybiškumo valdymo matmenys
ir juos grindžiantys tyrimai

Sritis ir jų matmenys	Autoriai
1 sritis. Kūrybiškas lyderiavimas	Ansoff , McDonnell (1988)
Matmenys:	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)
2 sritis. Personalo kūrybiškumo valdymas	Amabile (1994, 1998), Kondo (1996)
Matmenys:	Kasperavičius, Žilinskas (2004)
<i>Kūrybiškumo motyvavimas</i> :	Bražienė (2004), Filstad (2004)
· vidinis – išorinis	Florida (2005, 2014), Kriegesmann ir kt. (2005)
· asmeninis – grupinis – organizacinis	Kvedaravičius (2005)
<i>Kūrybiškumo mokymas(-is) ir persimokymas</i> :	Grakauskaitė-Karkockienė (2006)
· individualus – organizacinis	Maceika ir kt. (2007), Jatkauskienė ir kt. (2008)
<i>Kūrybinių įgūdžių formavimas</i> :	Creating space... (2009), Augustinaitis (2010)
· kūrybinis mąstymas, nestandartinių problemų sprendimai	Howkins (2010), Girdauskienė (2011)
	Bettiol (2012), Bagdžiūnienė, Žukauskaitė (2012)
	Senge (2006, 2014), Bettiol (2012)
	Antony (2016) Lasocińska ir kt. (2016), Wolsink ir kt. (2018)
3 sritis. Procesų ir IT integralumas	McCormack, Johnson (2001)
Matmenys:	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	Ratkevicius (2013)
	<i>Panorama Consulting Solutions</i> (2016)

Sritys ir jų matmenys	Autoriai
	Rohm (2017)
4 sritis. Parama kūrybiškumui	Ekvall ir kt. (1983), Damanpour (1991) Goleman ir kt. (1992), Kondo (1996) Andrews (1996), Ekvall, (1996), Amabile (1998) Roffe (1999), Kilroy (1999), Thielen, Thielen (1999) Staudt, Kriegesmann (2002), Howkins (2002) Martins, Terblanche (2003), Kriegesmann ir kt. (2005) Lee (2005), Ismail (2005) Senge (2006, 2014), Vasiliauskas (2007) Maceika et al. (2007), Voss, Hsuan (2009) Ramaswamy (2010), Howkins (2010) Almonaitienė (2011), Girdauskienė (2011) Bettiol (2012), Brem ir kt. (2016), Marić (2017)
Matmenys:	
<i>Organizacinė valdymo struktūra:</i> · tipas, specifika; komandų taikymas; · personalizavimas (žinių mainai) + kodifikavimas (žinių saugojimas)	
<i>Organizacinė kultūra ir klimatas:</i> · vertybės, nuostatos, tinklai · tolerancija, laiko valdymas, klaidų nebijojimas, fizinė erdvė	
5 sritis. Strateginis valdymas	Kilroy (1999), Van Deventer (2002) Kvedaravičius (2005), Maceika ir kt. (2007) Vasiliauskas (2007) Catmull (2008) Ramanauskienė (2010) Senge (2006, 2014)
Matmenys:	
<i>Kūrybiškumo (inovacijų) valdymo strategijos</i> kūrimas ir vystymas	
<i>Kūrybinio mąstymo ir kūrybinių metodų naudojimas</i> strategijų formavimo procese	
6 sritis. Sisteminis požiūris	Van Deventer (2002) Kvedaravičius (2005) Florida (2005, 2014) Senge (2006, 2014)
Matmenys:	
Idėjos ir projektai, orientuoti į atviros socialinės aplinkos kūrimą: stiprūs bendravimo (socialiniai) ir bendradarbiavimo ryšiai su suinteresuotaisiais (tiekeėjais, partneriais ir kt.)	

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 intelektinio kapitalo dedamąją (žr. 2 lent.).

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 *kompleksiškumui*.

Atvejo analizės tyrimo būdo (tyrimo subjekto) pasirinkimo pagrindumas:

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

Empirinio tyrimo rezultatai

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. 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).

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. 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. 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 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).

Organizacijos kūrybiškumo valdymo sričių rangavimo rezultatai leidžia patikrinti empirinio tyrimo hipotezę – **H2: Vienodai svarbios yra visos organizacijos kūrybiškumo valdymo sritys**. 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.

Nustačius kiekvienos kūrybiškumo valdymo srities svorio koeficientus ir proporcijų koeficientus, apskaičiuota bendra organizacijos kūrybiškumo valdymo **vidutinė reikšmė** arba **lygis** pagal (1) formulę (žr. 3 lent.).

$$OKV = ((X_1 * S_1 * P_1) + (X_2 * S_2 * P_1) + \dots + (X_i * S_i * P_1)) / i \quad (1)$$

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).

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. 3 lent. žmogiškojo, organizacinio ir santykių kapitalų normuotus vidurkius). Verta paminėti, kad intelektualio kapitalo dalių valdymo veiksmingumo tarpusavio palyginimas šioje metodikoje turi ribotumą, nes svorio koeficientai nustatomi *visų* kūrybiškumo valdymo sričių ir jų matmenų aibės mastu.

3 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. Sisteminis požiūris	54,18	2,43	0,19	25,01
Vidutinė reikšmė:				35,5

Atsižvelgiant į keturis darbo autorės pasiūlytus pagrindinius organizacijos kūrybiškumo laipsnio tipus bei remiantis empirinio tyrimo rezultatais galima

teigti, kad analizuojamoji organizacija priskirtina trečiam tipui – *nekūrybinė nekūrybiška organizacija*.

Tiriamoji organizacija labiau pasinaudoja savo vidinėmis kompetencijomis (remiantis 3-os 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.

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 orientuotis 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 programas, 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 laivų paslaugos, dėl saugos liemenių nepakankamumo organizacija atsisako tam tikro klientų skaičiaus, todėl siūloma laivus aprūpinti trūkstamomis 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.

Tolimesnių tyrimų kryptys

Tolimesni tyrimai organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualio kapitalo pagrindu galėtų būti vykdomi keliomis kryptimis:

1. Kadangi sukurtas conceptualus 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 išvelgiamas **kūrybinio kapitalo** reiškinys. Todėl viena iš tyrimų kryptių 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 posistemes. Įdiegus kūrybiškumo valdymą visos korporacijos mastu, o ne atskirose vadybos posistemėse, būtų galima veiksmingiau valdyti kūrybiškumą siekiant konkurencinio pranašumo.

4. Sukonstruotame konceptualiaame modelyje ir empiriniame tyrime eliminuotas organizacijos išorinės aplinkos **kūrybiškumo infrastruktūros** poveikis, tad sąsaja su organizacijos kūrybiškumo valdymo aspektais, tolimesnių tyrimų kryptis galėtų būti organizacijos kūrybiškumo ir išorinės aplinkos kūrybiškumo infrastruktūros sąveikos tyrimai, dėsniumų identifikavimas.

5. Galimi empirinio tyrimo kryptių 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 intelektualio 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 išteklis pridėtinei vertei gauti, tačiau pats savaime nėra pridėtinė vertė organizacijai.

Suprantant organizacijos kūrybiškumą intelektualio 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 intelektualio kapitalo išteklius, kūrybiškumas tikslingai planuojamas, organizuojamas, skatinamas ir kontroliuojamas siekiant konkurencinio pranašumo.

2. Sudarytas organizacijos kūrybiškumo valdymo intelektualio 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, intelektualio 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 *sisteminio* 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 išteklių – 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 organizacijos 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.

MOKSLINIO TYRIMO REZULTATŲ APROBAVIMAS IR SKLAIDA

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

1. Dementjeva, J., Žilinskas, V. J. (2012). Inovacinių organizacijų kūrybos metodų efektyvumo vertinimas. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Akademija: ASU; Nr. 1(30). Mokslo darbai, p. 222–227, ISSN 1822-6760. (EBSCOhost: Business Source Complete, Ulrich's and IndexCopernicus)
2. Dementjeva, J., Žilinskas, V. J. (2012). Lietuvos inovacinės veiklos tendencijos ir tobulinimo galimybių analizė Europos Sąjungos kontekste. *Regional Formation and Development Studies. Journal of Social Sciences*, Vol. 1(6), Klaipėda University, p. 183–192, ISSN 2029-9370.
3. Dementjeva, J., Žilinskas, V. J., Žilinskas A. J. (2012). Модель выбора альтернативы инновационного решения. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Akademija: ASU, Nr. 2(31) Mokslo darbai, p. 152–158, ISSN 1822-6760. (EBSCOhost: Business Source Complete, Ulrich's and IndexCopernicus).
4. 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).
5. Tamošiūnaitė, R., Dementjeva, J., Reimeris, R. (2012). *Intelektinio kapitalo koncepcija*. Teorinė studija. Vilnius: AVADA, p. 83, ISBN 978-609-95468-0-3.
6. Dementjeva, J., Domarkienė, V. (2013). Kūrybos proceso valdymo aspektai viešųjų paslaugų organizacijoje. *Tiltai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto I-kla.
7. 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:

1. 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.
2. Деметьева, 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.
3. Деметьева, 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.
4. 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.
5. Dementjeva, J., Žilinskas, 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.

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

7. 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.

8. 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.

9. 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.

10. 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.

APIE AUTORE

Vardas, pavardė: Jelena Dementjeva
El. paštas: jelena.dem@gmail.com

Išsilavinimas:

2011 - 2018	Socialinių mokslų srities vadybos krypties jungtinės doktorantūros (Vytauto Didžiojo universiteto su Klaipėdos universitetu, Aleksandro Stulginskio universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Šiaulių universitetu) studijos
2007 - 2009	Klaipėdos universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, vadybos ir verslo administravimo magistro kvalifikacinis laipsnis
2003 - 2007	Klaipėdos universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, ekonomikos bakalauro kvalifikacinis laipsnis

Darbo patirtis:

2019 iki dabar	Vadovė, Flamenko šokio mokykla „Rosalinda“
2009 - 2017	Asistentė, Klaipėdos universitetas, Vadybos katedra
2013	Ekonomikos katedros vedėja, Socialinių mokslų kolegija
2010 - 2013	Lektorė, Socialinių mokslų kolegija, Vadybos katedra
2010 - 2012	Asistentė, Lietuvos aukštoji jūrėivystės mokykla, Uosto vadybos ir ekonomikos katedra
2008 - 2009	Draudimo vadybininkė, SE Sampo Life Insurance Baltic Lietuvos filialas
2007	Transporto vadybininkė, IĮ „Gedlitas“
2006	Ekonomistė-praktikantė, UAB „Kilanis“

Stazuotės:

2017	Stazuotė pagal Erasmus+ programą 2017.10.01.-2017.12.01., „Organizacijos kūrybiškumo valdymas“, Asociacion Flamenco Somos (Ispanija)
2017	Stazuotė pagal Erasmus+ programą 2017.07.01.-2017.09.01., „Organizacijos kūrybiškumo valdymas“, Liepojos universitetas (Latvija)

Mokslinių tyrimų kryptys:

Organizacijų kūrybiškumo valdymas, intelektinio kapitalo valdymas

PADEKA

Disertacijos autorė nuoširdžiai dėkoja už mokslines ir praktines konsultacijas, vertingus patarimus ir konstruktyvias pastabas darbo ekspertams (konsultantams):

doc. dr. Vytautui Jonui Žilinskui

(Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S)

prof. habil. dr. Jonui Edmundui Kvedaravičiui

(Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S)

Taip pat dėkoju Toronto universiteto **prof. habil. dr. R. Florida’i**, kurio darbai mane įkvėpė ir davė kryptį šio disertacinio darbo tematikai.

Klaipėdos universiteto leidykla

Jelena Dementjeva

ORGANIZATIONAL CREATIVITY MANAGEMENT BASED ON THE
INTELLECTUAL CAPITAL

Summary of doctoral dissertation

ORGANIZACIJOS KŪRYBIŠKUMO VALDYMAS INTELEKTINIO KAPITALO
PAGRINDU

Daktaro disertacijos santrauka

Klaipėda, 2019

SL 1335. 2019 03 20. Apimtis 4 sąl. sp. l. Tiražas 25 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/>