

KŪRYBOS PROCESO VALDYMO ORGANIZACIJOSE MODELIS

Jelena Dementjeva

Klaipėdos universitetas, Minijos g. 153, Klaipėda

El. paštas jelena.dem@gmail.com

Anotacija

Aktualėjant *kūrybos ekonomikos* ir *kūrybos valdymo* fenomenams, kūrybinių procesų integravimas į vertės kūrimo grandines ir valdymo modelius tampa pagrindiniu organizacijos ilgalaikio konkurencingumo išlaikymo veiksniu. Gilesnis kūrybos proceso pažinimas ir efektyvesnis jo valdymas organizacijų kontekste apibrėžia svarbią, tačiau mažai tyrinėtą problemą.

Tyrimo tikslas – suformuoti kūrybos proceso valdymo organizacijose modelį. Modelyje vaizduojamas kūrybingumo ir inovacinio proceso, žinių ir naujų produktų / procesų kūrimo, išreikštų ir neišreikštų žinių bei nuolatinio proceso tobulinimo ciklų ryšys.

Pagrindiniai žodžiai: kūryba, kūrybingumas, inovacijos, valdymas, modelis.

Išvadas

Naujame postmoderniame amžiuje, kai vis aktualėja *kūrybos ekonomikos* ir *kūrybos valdymo* (angl. *Creative Economy, Creative Management*) fenomenai, kūrybinių procesų integravimas į vertės kūrimo grandines ir valdymo modelius tampa pagrindiniu organizacijos ilgalaikio konkurencingumo išlaikymo veiksniu. Tokia organizacija transformuojasi į besimokančiąją, kurios darbuotojai kuria žinias, o inovacijos tampa vertės atnaujinimo šaltiniu. Buvo prognozuojama, kad žinios kaip neatsiejama kūrybingumo dedamoji taps esminiu skiriančiuoju rodikliu tarp sėkmingų ir nesėkmingų organizacijų. Todėl šiuolaikinės organizacijos neišvengiamai privalo būti imlios žinioms ir nematerialiojo kapitalo panaudojimui, kadangi tokį kapitalą sunku atkartoti. Šis gebėjimas turėtų tapti pagrindinė organizacijų kompetencija. Nuolatinis produkcijos, technologijų, procesų valdymo, darbo metodų tobulinimas, inovacijų kūrimas ir diegimas užtikrina, kad organizacija galės išlaikyti ar išplėsti užimamus rinkos segmentus ir tapti labiau konkurencinga. Todėl gilesnis kūrybos proceso pažinimas ir efektyvesnis (veiksmingesnis) jo valdymas organizacijų kontekste apibrėžia svarbią, tačiau mažai tyrinėtą vadybos ir administravimo mokslo bei praktikos **problemą**.

Nors užsienio mokslininkai (Nonaka, Takeuchi, 1995; Caves, 2000; Florida, 2002; Stoneman, 2010;

Moeran, Alacovska, 2011; Альтшуллер, Верткин, 1994; Журавлев, 2008 ir kt.) pakankamai dėmesio skiria kūrybos valdymo klausimams, Lietuvoje tokie moksliniai tyrimai yra gana fragmentiniai. Tik nedaugelis Lietuvos vadybos ir ekonomikos mokslininkų nagrinėjo inovacijų kūrybingumo aspektus, rašė apie intelektinę nuosavybę kaip intelektinio kapitalo pagrindą. Faktiškai tik Girdauskienė, Savanevičienė (2010), Girdauskienė (2011) palietė žinių valdymo kūrybinėje organizacijoje klausimą. Todėl **aktualu** nagrinėti kūrybingumo ir kūrybos proceso valdymo aspektus plėtojant inovacinę veiklą organizacijose.

Tyrimo objektas – organizacijų kūrybos proceso valdymas kuriant inovacijas.

Tyrimo tikslas – suformuoti kūrybos proceso valdymo organizacijose modelį.

Tyrimo metodai: formuojant kūrybos proceso valdymo organizacijose modelį, atlikta Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros analizė, sintezė ir apibendrinimai, pasitelkta dedukcijos metodai.

Tyrimo metodika. Tiriant kūrybingumo ir inovacijų konceptus teoriniu pagrindu, buvo analizuojami Lietuvos (Jakubavičius ir kt., 2003; Bražienė, 2004; Melnikas, Jakubavičius ir Strazdas, 2004; Augustinaitis, 2010; Beresnevičius, 2010; Almonaitienė, 2011; Girdauskienė, 2011; Tvaronavičius, 2011; Žilinskas, Dementjeva, 2012 ir kt.) ir užsienio mokslininkų (Gundry, Kickul ir Prather, 1994; Chen, 2004; Henry, Linley ir Joseph, 2004; Howkins, 2007, 2010; Mu, 2008; Madsen, 2009; Schlesinger, 2011; Lerner, 2012; Журавлев, 2008 ir kt.) tyrimų rezultatai.

Formuojant kūrybos proceso valdymo organizacijose modelį, buvo remiamasi Cooper (1998), McCormack, Johnson (2001), Romijn, Albaladejo (2002), Beresnevičiaus (2010), Павлова (2010) tyrimais, procesiniu ir sisteminiu valdymo principais, Coconette (2003) kūrybingumo ir inovacinio proceso modeliu, Jakubavičiaus ir kt. (2003) apibrėžtu žinių ir naujų produktų / procesų kūrimo ryšiu, Lee (2005) išreikštų ir neišreikštų žinių ciklu ir Shewharto-Demingo (Vanagas, 2004) nuolatinio tobulinimo ciklu.

Tyrimo rezultatai

Kūrybingumo ir inovacijų konceptai

Pastaruoju metu kūrybingumo fenomenas įgauna horizontalią, tarpdisciplininę dimensiją, kadangi jis itin svarbus kaip vadybos, ekonomikos, taip edukologijos, matematikos, fizikos mokslams ir praktinei veiklai. Lietuvos mokslinėje literatūroje svarbiausi kūrybingumo klausimai nagrinėjami psichologijos (Grakauskaitė-Karkockienė, 2006), sociologijos (Levickaitė, 2010), edukacijos (Ganusauskaitė, Liesionis, 2009; Beresnevičius, 2010; Lapėnienė, 2011), komunikacijos (Černevičiūtė, Žilinskaitė, 2009) srityse. Vadybos mokslo ir praktikos kontekste kūrybingumas tampa vis svarbesnis nei darbštumas. Dar neseniai dominavusi darbo etika lėmė žemės, prekių, darbo ir išteklių prekybą, o postmoderniame amžiuje prekybos objektais tampa idėjos. Šiandien žmonės, turintys ir valdantys idėjas, tapo galingesni už dirbančius ir val-

dančius techniką (Howkins, 2010). Moderniosios visuomenės aukštintą logiškumą keičia kūrybingumas.

Bražienės (2004) teigimu, kūrybingumo diagnostikos problemas tyrinėję mokslininkai savo tyrimais suformavo keturias požiūrių į kūrybingumo esmę teorijas. Kūrybingumas vertinamas: 1) kaip veiklos produktas; 2) kaip kūrybinės veiklos procesas; 3) kaip kūrybiniai gabumai; 4) kaip asmenybės bruožų visuma. Straipsnio kontekste svarbūs du požiūriai į kūrybingumą – kaip į *procesą* ir kaip į *rezultatą* (veiklos produktą). Starko (Bražienė, 2004), apibendrinęs svarbiausias kūrybingumo teorijas, sugrupavo jas į penkias pagrindines kryptis (žr. lent.). Akcentuotina, kad pastaruoju metu ryškėja *sisteminis požiūris* (kompleksinė teorija) į kūrybingumą: kūrybingumas analizuojamas sudėtingame asmenybės, organizacijos, visuomenės ir aplinkos kontekste. Tai lėmė kūrybingumo fenomeno aktualizavimas įvairiose žmonijos veiklos srityse, taip tap ir organizacijų valdymo procesuose.

Lentelė

Išplėtos kūrybingumo teorijos

| Pagrindinės kryptys | Ryškiausi atstovai | Kūrybingumo samprata |
|----------------------------|--|--|
| 1. Psichoanalitinė teorija | Z. Freud, L. Kubie, E. Kris, C. Jung, A. Rottenberg, A. Miller | Kūrybingumas suprantamas kaip kūrybinis mąstymas. |
| 2. Humanistinė teorija | A. Maslow, C. Rogers, J. Gavan, L. Vygotskij | Kūrybingumas slypi kiekviename asmenyje, tik svarbu sudaryti sąlygas jam skleistis. |
| 3. Bihevioristinė teorija | B. Skinner, S. Mednick | Kūrybingumas yra reakcija į tam tikrą stimulą. |
| 4. Kognityvinė teorija | J. Guilford, D. Perkins, R. Weisberg | Kūrybingumą lemia kognityvinių gebėjimų kompleksas. |
| 5. Kompleksinė teorija | D. Simonton, D. Feldman, R. Sternberg, T. Lubart, H. Gruber, M. Csikszentmihalyi, H. Gardner | Kūrybingumas nėra tiesiogiai susijęs su konkrečiais kognityviniais procesais ar asmenybės savybėmis. Jis sietinas su įvairių veiksnių kompleksišku poveikiu. |

Šaltinis: Bražienė (2004), p. 3.

Dėl bendrų darbuotojų pastangų kai kurios organizacijos pateikia rinkai naujus ir gerai vertinamus produktus (prekes ir paslaugas), prisitaikydamos prie kintančių aplinkybių nuolat atsinaujina pačios. Šioms organizacijos ypatybėms įvardyti naudojama *kūrybingos organizacijos* (Augustinaitis, 2010), *kūrybinės organizacijos* (Girdauskienė, 2011; Šedžiuvienė, Vveinhardt, 2011) arba *organizacijos kūrybingumo* (Almonaitienė, 2011) sąvoka. Užsienio mokslinėje literatūroje plačiai naudojama *Creative Organization* (Steiner, 1965; Morgan, 1989; Plunkett, 1990; Gundry ir kt., 1994; Henry ir kt., 2004; Madsen, 2009; Schlesinger, 2011; Lerner, 2012) definicija.

Pasak Girdauskienės (2011), *kūrybinė organizacija* pasižymi prigimtiniu individualiu kūrybiškumu ir kompetencija, generuoja ir panaudoja intelektinį kapitalą, kuria ir realizuoja kūrybiškus produktus ir tokiu būdu gauna ekonominę naudą ir užsitikrina konkurencinį pranašumą. Taigi kūrybinės organizacijos sąvoka apibrėžia esmines charakteristikas – *kūrybiškumą* ir *verslumą*, nes geba efektyviai sujungti du konfrontuo-

jančius poliūs – savo meniškąją individualią prigimtį ir gamybinį veiklos pobūdį (Girdauskienė, Savanevičienė, 2010). Almonaitienės (2011) teigimu, *organizacijos kūrybingumas* – tai organizacijos, kaip visumos, gebėjimas generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas, greitai ir efektyviai prisitaikyti prie kintančių išorinių sąlygų, atsinaujinti.

Vadybos ir ekonomikos moksluose vartojamas artimas kūrybingos organizacijos sąvokai terminas *intelektinė organizacija*. Galima teigti, kad organizaciją, kuri naudojasi ir sėkmingai valdo intelektinį kapitalą, galima apibūdinti kaip intelektinę organizaciją. Intelektinės organizacijos (angl. *Intellectual Enterprise*) paradigmą iki šiol nagrinėja daugelis mokslininkų (Boschetti, 1988; Buchanan, 1990; Pencavel, 1991; Somerville, 1992; González, 2003; Viedma, 2004; Hartley, Keane, 2008 ir kt.). Mu (2008) teigia, kad intelektinė organizacija kuria stiprius konkurencinius pranašumus. Ji remiasi kaip pagrindinėmis vidinėmis kompetencijomis, taip ir pasinaudoja išorinės aplinkos dalyvių kompetencijomis (išorinėmis kompetenci-

jomis). Jeigu toks kompetencijų panaudojimas (visų agentų, t. y. organizacijos ir jos išorinės aplinkos dalyvių) tampa dominuojančiu principu, žinių srautas tarp agentų stipriai padidėja dėl sinergijos efekto. Toks agentų (dalyvių) tinklas įgauna neformalaus jų valdymo mechanizmo charakterį, nes organizacijų vertybių sistemoje itin svarbiu tampa pasitikėjimas (angl. *Trust*), bet ne oportunitizmas. Stewart (1997) pažymi, kad intelektualioji organizacija, disponuojanti intelektiniu kapitalu, mažina savo materialiuosius aktyvus. Ji nuomoja patalpas, naudojami kitų įmonių transportavimo paslaugomis, o vertikali integracija atiduoda savo pozicijas virtualiai organizacijai.

Apibendrinus skirtingus požiūrius į kūrybingumo fenomeną, galima teigti, kad kūrybingumas yra naujų idėjų kūrimas ir iškėlimas, o inovacija – praktinis šių idėjų įgyvendinimas. Pasak Chen (2004), pasaulio išsivysčiusių šalių ekonominis augimas skatina būtent inovacijas, o ne investicijas. Todėl inovacijos yra lemiamas intelektinio kapitalo veiksnys. Pastaruoju metu inovacijos samprata labai išsiplėtė. Inovacijos suvokiamos ne tik kaip technologinės inovacijos, sukurtos atliekant sudėtingus mokslinius tyrimus, bet ir kaip proceso, valdymo metodų, rinkodaros, produktų inovacijos (Jakubavičius ir kt., 2003; Melnikas ir kt., 2004; Valentinavičius, 2006; Žilinskas, Kasperavičius ir Kiškis, 2007; Strazdas, Bareika, 2010; Baležentis, Žalimaitė, 2011). Tvaronavičiaus (2011) nuomone, inovacijos, viena vertus, traktuojamos kaip organizacijų galimybės, įgalinančios įgyti *konkurencinį pranašumą*, kita vertus, inovacijos įvardijamos kaip vienas pagrindinių nacionalinės ir globalios *ekonomikos augimo veiksmių*.

Inovacijų vaidmuo ir būtinybė veikiama trumpėjančio prekių ir paslaugų gyvavimo ciklo, naujų investicijų pritraukimo, kurios skatina organizacijas ne tik teikti esamas prekes ir paslaugas į rinką, bet ir ieškoti būdų, kaip juos tobulinti (Žilinskas, Dementjeva, 2012). Mokslininkai (Howkins, 2007, 2010; Baležentis, Žalimaitė, 2011; Tvaronavičius, 2011; Журавлев, 2008) pažymi, kad vienas veiksmingiausių būdų modernizacijai – inovacijų plėtros kūrimas, paieška ir diegimas.

Kaip pažymi Jakubavičius ir kt. (2003), ES mokslinių tyrimų ir plėtros kooperacijos programa *EUREKA* inovaciją traktuoja kaip procesą, kuriame tyrimų eigoje gautos žinios ir inovacinės idėjos transformuojamos į naujus produktus ar paslaugas. Žilinskas, Dementjeva (2012) teigia, kad *inovacija* – tai sėkmingas naujų idėjų, metodų ir technologijų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba patobulintus produktus ir / ar procesus. Pasak ES (European Commission, 2012) tyrimai / inovacijos (angl. *Research / Innovation*) apima naujų prekių ir paslaugų kūrimą, kuris veiks ekonomikos plėtrą, darbo vietų kūrimą ir skatins socialinius pokyčius. Edvinsson, Malone

(1997) *inovacijų kapitalą* (angl. *Innovation Capital*) struktūrizuoja į intelektualinę nuosavybę (angl. *Intellectual Properties*) ir nematerialiuosius aktyvus (angl. *Intangible Assets*).

Chen (2004) nurodo, kad inovacijos gali būti skirstomos į tris dalis:

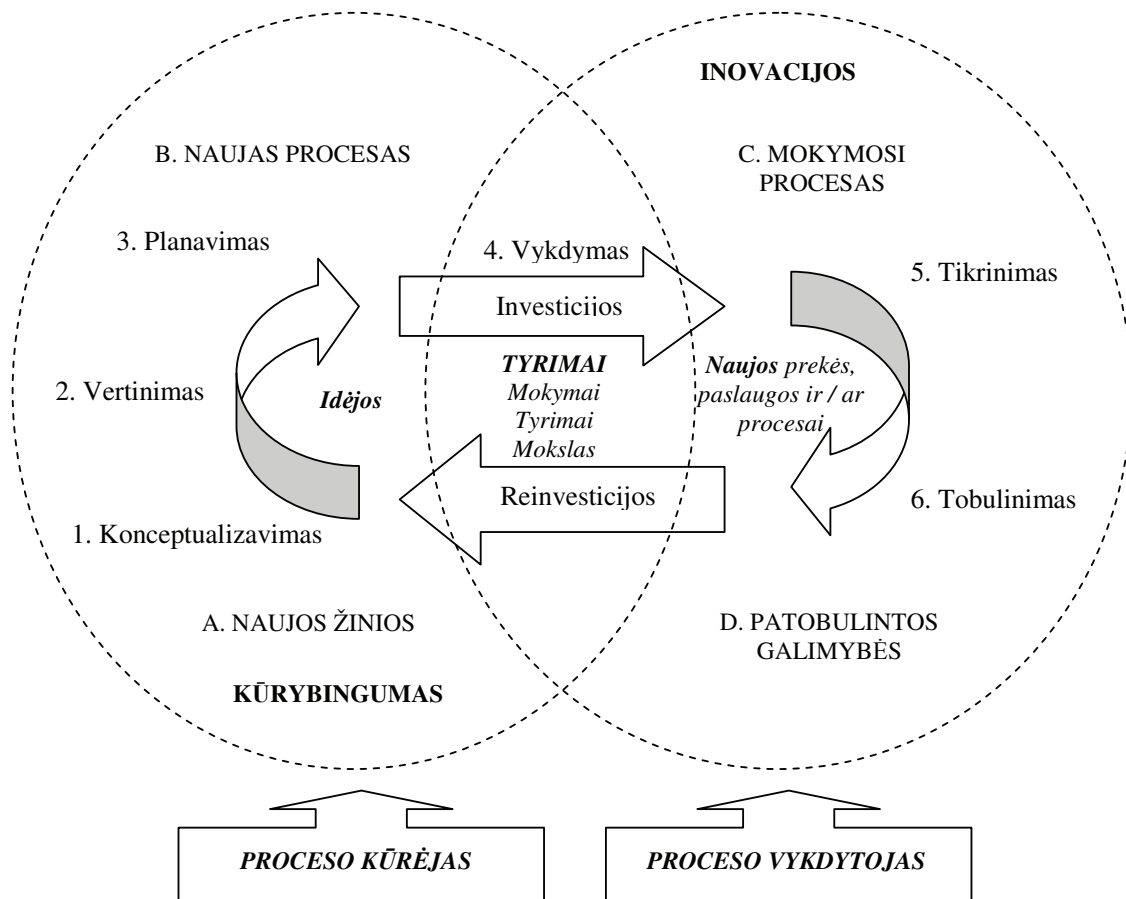
- 1) inovacinius pasiekimus (angl. *Innovation Achievements*), kurie apima vidutinį patentų skaičių, tenkantį vienam darbuotojui; inovacijų pardavimo procentus nuo visų pardavimų per pastaruosius trejus metus; inovacinių technologijų skaičių per pastaruosius trejus metus;
- 2) inovacinį mechanizmą (angl. *Innovation Mechanism*), apibrėžiantį investicijų apimtį ir tyrimus ir plėtrą nuo visų pardavimų, procentais; darbuotojų, dalyvaujančių inovacijų kūrimo procesuose, kokybę (kvalifikacijos laipsnį) ir skaičių; tyrimų ir plėtros, gamybos ir rinkos sąsają; bendradarbiavimą; inovacijų skyrius; bendradarbiavimą su išorės inovacijų jėga; inovacinių projektų valdymo galimybe; novatoriškų darbuotojų paskatas;
- 3) inovacinę kultūrą (angl. *Innovation Culture*), pasireiškiančią per verslo kultūros paramą ir skatinimą; organizacijos darbuotojų sukurtas inovacijas; paramos naujovėms valdymo lygį.

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

Apibendrinus skirtingus inovacijų fenomeno traktavimus teigtina, kad inovacijos yra komercializuotos naujos prekės ir paslaugos, verslo ir kiti procesai, atsirandantys kūrybos proceso metu transformuojant žinias ir kūrybiškas idėjas.

Kūrybos proceso valdymo organizacijose modelis

Straipsnio autorė siūlo kūrybos proceso valdymo organizacijose teorinį modelį, sudarytą iš kelių koncepcijų sintezės. Modelyje vaizduojamas kūrybingumo ir inovacinio proceso (Coconette, 2003) žinių ir naujų produktų / procesų kūrimo (Jakubavičius ir kt., 2003), išreikštų (angl. *tacit*) ir neišreikštų (angl. *explicit*) žinių (Lee, 2005) ir Shewharto-Demingo nuolatinio (inovacijų kūrimo) proceso tobulinimo ciklo (Vagnas, 2004) ryšis (žr. 1 pav.). Pasiūlytame modelyje akcentuojamos dvi pagrindinės dimensijos – *kūrybingumas* ir *inovacijos*. Kūrybingumas kaip reiškinys, arba procesas, virsta inovacijomis (galutiniu rezultatu) per organizacijos investicijas į tyrimus ir plėtrą, o dėl inovacijos reinvestavimo padeda organizacijai toliau plėtoti kūrybos procesus ir būti kūrybinga.



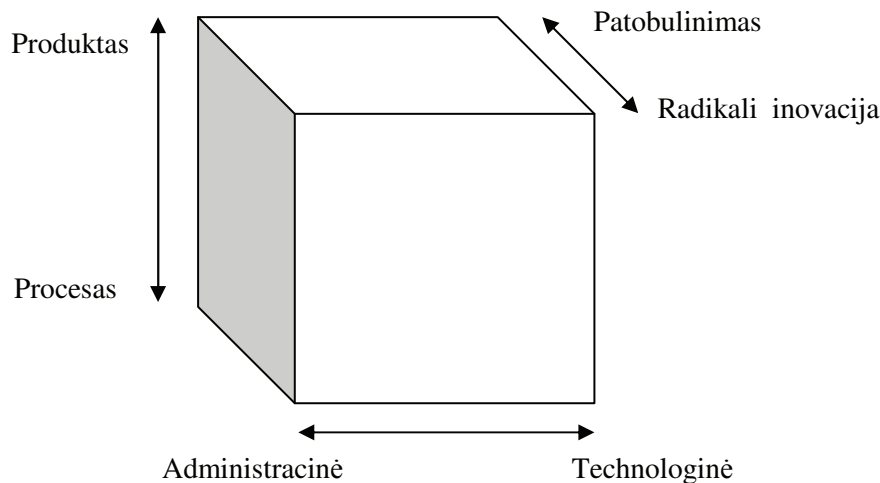
1 pav. Kūrybos proceso valdymo organizacijose modelis
Šaltinis: sudaryta autorės.

Modelyje pavaizduoti keli tarpusavyje susiję ciklai. **Vidinis ciklas** atspindi pasiūlytą Jakubavičiaus ir kt. (2003) koncepciją, pagal kurią naujos idėjos ir žinios tampa naujomis prekėmis, paslaugomis arba procesais per tyrimus, mokslinę veiklą ir diegimą. Autorė patobulino šį ciklą, įvedusi *reinvesticijų* etapą, kuris labai svarbus plėtojant ir vystant organizacijos veiklą inovatyvumo aspektu. Siūlant rinkai naujas prekes arba valdant pažangius verslo procesus, organizacija įgauna konkurencinį pranašumą, kuria pridėtinę vertę, todėl gali itin padidinti savo pajamas. Siekiant nuolatinio tobulinimosi ir konkurencinio pranašumo išlaikymo, tokia organizacija reinvestuos dalį pajamų į naujų produktų kūrimą.

Sekantis ciklas (nuo 1 iki 6 žingsnio) rodo kūrybinio mąstymo vaidmenį visuose naujo produkto arba proceso kūrimo etapuose. Pasak Coconette (2003), toks mąstymas naudingas konceptualizuojant, vertinant ir planuojant. *Konceptualizacija* (1 žingsnis) reiškia inovatyvių idėjų kūrimą, formulavimą ir analizę. *Vertinimo* proceso metu (2 žingsnis) ieškoma alternatyvų, jos kritikuojamos ir galiausiai išsirenkamas geriausias variantas. *Planavimas* (3 žingsnis) – tai naujo produkto, arba proceso diegimo, strategijos formula-

vimas, kuomet nustatomas ir aprašomas pagrindinis tikslas, išskaidomas, paskirstomas ir laike išdėstomas užduotys ir sinchronizuojami visi procesai. Cooper (1998) nurodo, kad, priimant strateginius sprendimus inovacijų atžvilgiu, organizacija turi nuspręsti, kokio tipo inovacijas reikėtų kurti ir / arba diegti. Privalu apsvarstyti klausimą trijų pagrindinių dichotomijų prasme: pirma, reikia palyginti produkto su proceso inovacija; antra, palyginti radikalią inovaciją su inovacija-patobulinimu; trečia, palyginti technologinę su administracine inovacija (žr. 2 pav.). remiantis Coconette (2003), kitame etape idėja yra įgyvendinama ir jos vertė patikrinama rinkoje. Gauti rezultatai išsprendžia problemas tam tikroje srityje ir (arba) iškelia naujų klausimų.

Tačiau straipsnio autorė siūlo papildyti šį procesą dar keliais etapais (žingsniais), integruojant Shewhar-to-Demingo ciklą (Vanagas, 2004), kuris įgalina patobulinti inovacijų kūrimo ir paleidimo į rinką procesą. Taip *planavimo* etape (3 žingsnyje) siūloma ne tik formuluoti inovacijų diegimo strategiją, bet ir identifikuoti vartotojų poreikius ir lūkesčius, aprašyti inovacijų vartotojų tikslines rinkas ir tiekėjus.



2 pav. Multidimensinis inovacijų modelis
Šaltinis: Cooper (1998), p. 498.

Romijn, Albaladejo (2002) sukūrė eksperimentinį inovacijų indeksą (angl. *Innovation Index*), kurį naudojo ryšiui tarp vidinių organizacijos išteklių (pvz., žmogiškųjų išteklių, santykių su vartotojais, organizacinės kultūros, inovatyvinių gebėjimų) rodiklių ir inovacijų pajėgumo nustatyti. Tyrimo rezultatai parodė, kad pagrindinį vaidmenį atlieka regioninė mokslinė bazė ir artumas su tiekėjais.

Vykdymo metu (4 žingsnis) įgyvendinamos planuotos priemonės, pvz., atliekami laboratoriniai bandymai, bandomasis gamybos procesas arba tyrimai su maža vartotojų grupe. Šis ribotas planuotų priemonių įgyvendinimas skirtas įvertinti sprendimo tinkamumui ir gauti objektyvius naudos duomenis. *Tikrinimo* etape (5 žingsnyje) nustatoma, ar planuotos priemonės tiksliai veikia, ar nėra kokių nors keblumų, ar galimybės pasiektos. Kartais pasiūlyti sprendimai turi būti modifikuoti arba panaikinti. Tada siūlomi nauji sprendimai, kurie įvertinami grįžtant prie 4 žingsnio. Paskutiniame – *tobulinimo* – etape (6 žingsnis) galutinis planas įgyvendinamas ir patobulinimai tampa standartizuoti (naujų verslo procesų atžvilgiu) ir nepertraukiamai naudojami. Šis ciklas niekada nesibaigia, t. y. jis orientuotas į nuolatinį tobulinimą. Inovacijos yra tik atramos taškas tolesniems tobulinimams. Shewharto-Demingo ciklo integravimas padeda išvengti kokybės sąnaudas, kai naujos prekės arba paslaugos patikrinamos mažoje vartotojų grupėje, prieš įvedant jas į rinką.

Išorinis ciklas (nuo A iki D) sudarytas pagal Lee (2005) inovacijų ciklo modelį, kuris parodo žinių, procesų ir praktikos tarpusavio priklausomybę. Egzistuoja „bendrojo supratimo“ ciklas. Jis prasideda nuo proceso kūrėjo, kuriam dokumentuojant savo naujas žinias (A etapas) į verslo procesą (B etapas), vyksta neišreikštų žinių (angl. *Tacit Knowledge*) konversija į išreikštą žinias (angl. *Explicit Knowledge*). Dėl pro-

ceso sudėtingumo galima teigti, kad dokumentuose gali būti užfiksuota mažiau nei 30 proc. proceso kūrėjo žinių apie šį procesą. Tada proceso vykdytojas perima dokumentuotas žinias (įvyksta išreikštų žinių į neišreikštą konversiją) su 30 proc. įsisavinimo tikimybe (C etapas). Todėl bendrojo supratimo laipsnis tarp proceso kūrėjo ir proceso vykdytojo yra mažiau nei 10 proc. Siekiant pagerinti bendrojo supratimo lygį, reikalingas *socializacijos* (neišreikštų žinių į neišreikštą konversijos) procesas. Šiuo atveju itin svarbi *tinklų* (*praktikų bendruomenės*) vertė, kuri sudaro palankesnes sąlygas pasidalyti neišreikštomis žinioms (D etapas). Tokiais tinklais organizacijose gali būti tarporganizacinės grupės, jungiančios skirtingų funkcijų ir padalinių darbuotojus, kurie dėl bendrų pastangų gali kurti inovacijas organizacijai.

Šiandien, skatinant kūrybinį procesą, organizacijose formuojamos skirtingų sričių specialistų komandos. Kuriant kažką naujo, kartu dirba vadybininkai, ekonomistai, inžinieriai, dizaineriai, technologai ir net tiekėjai bei klientai. Todėl labai svarbu sukurti efektyvią (veiksmingą) komandą. Павлова (2010) pateikia pagrindinius vaidmenis, kurie reikalingi **kūrybinės komandos formavimui**: *pirmininkas* – lyderis, rodantis kelią tikslui pasiekti, veiksmingai valdantis komandos išteklius; *dizaineris* nukreipia komandos narių dėmesį reikiama linkme, moderuoja grupinius aptarimus; *idėjų generatorius* pateikia naujas idėjas ir strategijas; *kritikas* pragmatiškai analizuoja problemas, kritikuoja idėjas; *darbo bitė* idėjas ir planus paverčia realybe; *komandos rėmėjas* atlieka diplomato vaidmenį, palaiko komandos dvasią, pakelia nuotaiką, sprendžia streso problemas; *medžiotojas* ieško naujų idėjų už komandos ribų ir praneša apie jas, palaiko komandos ryšius su išorine aplinka, tiekia reikiamus išteklius; *užbaigėjas* palaiko komandos norą užbaigti darbą iki galo.

Svarbu tai, kad kūrybos procesas vyksta tam tikroje **aplinkoje**, todėl kūrėją ir visą kūrybos procesą skatina, stabdo ar kitaip veikia įvairūs aplinkos veiksniai. Beresnevičius (2010) nurodo šiuos **kūrybos procesui įtaką darančius veiksniai**: 1) *žmonės*, su kuriais tiesiogiai ar informacinėmis priemonėmis bendrauja kūrėjas (kolegos, specialistai, kiti kūrėjai); 2) *visuomenė* (visuomeninės struktūros, organizacijos, institucijos); 3) *kultūra* (žmonijos sukaupta patirtis, informacija, tradicijos, papročiai); 4) *kiti socialinės aplinkos veiksniai*; 5) *fizinė aplinka* (darbo kabinetas, dirbtuvės, patalpos, gyvenamoji vieta); 6) *stimulai, akstinai* (kūrėjo ar visuomenės gyvenimo įvykiai, gamtos reiškiniai, cheminiai preparatai, užuominos); 7) *laikas*, per kurį pasikeičia situacija visuomenėje, moksle, mene; 8) *laikmetis*, nuo kurio priklauso kūrėjo auklėjimas, ugdymas, žinios, kūrybos proceso pobūdis, kūrinio vertinimas; 9) *gamtos, visuomenės, techninių ir kitokių sistemų raidos dėsniai*.

Kūrybos proceso valdymo organizacijose modelyje akcentuojamas *procesinis požiūris*, kuris reiškia, kad norimas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikia ir su ja susiję išteklių valdomi kaip procesas. Be to, pabrėžiamas *sisteminis požiūris į procesus*, reiškiantis, kad tarpusavyje susijusių procesų identifikavimas, supratimas ir valdymas padeda gerinti organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą, siekiant tikslų. Pasak Vanago (2004), taikant procesinį požiūrį, organizacijai svarbu suprasti ir tenkinti suinteresuotųjų reikalavimus; nagrinėti procesus pridėtinės vertės atžvilgiu; turėti informacijos apie procesų veiklos rezultatus ir rezultatyvumą; nuolat gerinti procesus atsižvelgiant į objektyvius matavimus. Organizacijų, pasiekusių aukštesnio verslo procesų brandumo lygio, veikla nuolat yra efektyvesnė už organizacijų, kurių procesų valdymo lygis yra žemas, veiklas (McCormack, Johnson, 2001).

Pasiūlyto kūrybos proceso valdymo organizacijoje **modelio išsiskiriantys bruožai**:

- 1) akcentuojama reinvesticijų į kūrybingumo plėtojimą ir naujų idėjų generavimą svarba, siekiant nuolatinio organizacijos tobulėjimo ir konkurencinio pranašumo siekimo bei išlaikymo;
- 2) integruotas Shewharto-Demingo ciklas, padedantis išvengti organizacijai kokybės sąnaudas, nes vyksta bandymai su nedidele vartotojų grupe;
- 3) aktualizuojamas socializacijos procesas inovacijų vystymo (tikrinimo, tobulinimo) etapuose, kai reikalingi specialūs tinklai arba praktikų bendruomenės;
- 4) akcentuojamas procesinis ir sisteminis požiūris į procesus, vykdant kūrybinę inovacinę veiklą organizacijoje.

Sukurtas kūrybos proceso valdymo organizacijose modelis yra neišbaigtas ir dar nepatikrintas empiri-

niais tyrimais. Tačiau straipsnio autorė ateityje planuoja vykdyti mokslinius tyrimus šioje srityje ir patikrinti modelio veiksmingumą, nustatyti praktinius apribojimus ir identifikuoti tobulinimo galimybes.

Išvados

Kūrybingumo fenomenas įgauna tarpdisciplininę dimensiją, kadangi jis itin svarbus skirtingos srities mokslams ir praktinei veiklai. Kūrybingumas yra vienas svarbiausių XXI a. verslumo veiksmų. Jis vertinamas kaip veiklos produktas, kūrybinės veiklos procesas, kūrybiniai gabumai arba asmenybės bruožų visuma. Ryškėja *sisteminis požiūris* (kompleksinė teorija) į kūrybingumą: kūrybingumas analizuojamas sudėtingame asmenybės, organizacijos, visuomenės ir aplinkos kontekste. Moderniosios organizacijų vadybos teorijos teigia, kad darbuotojų kūrybingumas yra vienas būdų išlaikyti organizacijos konkurencinį pranašumą. Tokia kūrybinė organizacija pasižymi individualiu kūrybiškumu ir kompetencija, generuoja ir sėkmingai panaudoja intelektualinį kapitalą, kuria ir realizuoja inovacijas, gauna ekonominę naudą ir užsitikrina konkurencinį pranašumą.

Inovacijos konceptas pastaruoju metu labai išsiplėtė. Inovacijos suvokiamos ne tik kaip technologinės inovacijos, sukurtos atliekant sudėtingus mokslinius tyrimus, bet ir kaip proceso, valdymo metodų, rinkodaros, produktų inovacijos (naujovės). Inovacijos taip pat gali būti skirstomos į inovacinius pasiekimus, inovacinį mechanizmą ir inovacinę kultūrą. Inovacijos yra komercializuotos naujos prekės ir paslaugos, verslo ir kiti procesai, atsirandantys kūrybos proceso metu transformuojant žinias ir kūrybiškas idėjas.

Pasiūlytame kūrybos proceso valdymo organizacijoje modelyje vaizduojamas kūrybingumo ir inovacinio proceso, žinių ir naujų produktų / procesų kūrimo, išreikštų ir neišreikštų žinių bei nuolatinio (inovacijų kūrimo) proceso tobulinimo ciklą ryšis. Šie ciklai glaudžiai tarpusavyje susiję. Vidinis ciklas atspindi koncepciją, pagal kurią naujos idėjos ir žinios tampa naujomis prekėmis, paslaugomis arba procesais per tyrimus, mokslinę veiklą ir diegimą. Kitas ciklas rodo kūrybinio mąstymo vaidmenį visuose naujo produkto arba proceso kūrimo etapuose. Išorinis ciklas atskleidžia žinių, procesų ir praktikos tarpusavio priklausomybę. Kūrybos proceso valdymo organizacijose modelį išsiskiria tokie bruožai: pirma, akcentuojama reinvesticijų į kūrybingumo plėtojimą ir naujų idėjų generavimą svarba siekiant nuolatinio organizacijos tobulėjimo ir konkurencinio pranašumo siekimo bei išlaikymo; antra, integruotas Shewharto-Demingo ciklas, padedantis išvengti organizacijai kokybės sąnaudų, kadangi vyksta bandymai su nedidele vartotojų grupe; trečia, aktualizuojamas socializacijos procesas inovacijų vystymo (tikrinimo, tobulinimo) etapuose, kada yra reikalingi specialūs tinklai, arba praktikų

bendruomenės (komandos); ketvirta, akcentuojamas procesinis ir sisteminis požiūris į procesus, vykdamas kūrybinę inovacinę veiklą organizacijoje.

Literatūra

1. Almonaitienė, J. (2011). *Kūrybingumo ir inovacijų psichologija*. Kaunas: Technologija.
2. Augustinaitis, A. (2010). Kūrybinis žinojimas kompleksinėse aplinkose: kūrybiškumo sudaiktinimas, medijavimas ir vizualizavimas. *Philosophy. Sociology (Filosofija. Sociologija)*, (3), 189–202.
3. Baležentis, A., Žalimaitė, M. (2011). Lietuvos inovacijų infrastruktūros organizacijos: inovacinių paslaugų plėtros kryptys. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 4 (28)
4. Beresnevičius, G. (2010). *Kūrybiškumo mąstymo edukacinės dimensijos*. (Educational Dimensions of Creativity and Creative Thinking). (Disertacijos santrauka, Šiaulių universitetas).
5. Bražienė, N. (2004). *Pradinių klasių mokinių kūrybingumo ugdymas pasakomis*. (Daktaro disertacija, Šiaulių universitetas).
6. Boschetti, A. (1988). *The intellectual enterprise: Sartre and Les temps modernes*. Northwestern University Press.
7. Buchanan, J. M. (1990). The domain of constitutional economics. *Constitutional Political Economy*, 1 (1), 1–18.
8. Caves, R. E. (2000). *Creative industries: contacts between art and commerce*. Harvard University Press.
9. Chen, J. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5 (1), 195–212.
10. Černevičiūtė, J., Žilinskaitė, V. (2009). Kūrybinių industrijų raida ir meno komunikacijos samprata Lietuvoje. *Filosofija. Sociologija. Lietuvos mokslų akademija*, 20, (3), 203–212.
11. Coconete, D. E. (2003). Creativity – a catalyst for technological innovation. *Engineering management Conference*, 2 (4)
12. Cooper, J. R. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management Decision*, 36 (8), 493–502.
13. Edvinsson, L., Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Harper Business, New York.
14. *European Commission*. (2012). Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/europe2020/priorities/smart-growth/index_en.htm>
15. Florida, R. L. (2002). *The Rise of Creative Class*. 1st Edition. New York: Basic Books.
16. Ganusauskaitė, A., Liesionis, V. (2009). Lietuvos aukštojo mokslo perspektyva – kūrybinės visuomenės ugdymas. *Vadyba. Journal of Management*, 14 (1).
17. Girdauskienė, L., Savanevičienė, A. (2010). Žinių valdymo ypatumai kūrybinėje organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba*, 15.
18. Girdauskienė, L. (2011). Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? *Ekonomika ir vadyba*, 16.
19. Grakauskaitė-Karkockienė, D. (2006). *Studentų kūrybiškumo kaitos ypatumai*. (Disertacijos santrauka)
20. González, A. M. (2003). Ethics in Global Business and in a Plural Society. *Journal of Business Ethics*, 44 (1), 23–36.
21. Gundry, L. K., Kickul, J. R., Prather, C. W. (1994). Building the creative organization. *Organizational Dynamics*, 22 (4), 22–37.
22. Hartley, J., Keane, M. (2008). China Who Makes and Fakes: A Semiotics of the Counterfeit Theory. *Culture & Society*, November 25, 117–140.
23. Henry, J., Linley, P. A., Joseph, S. (2004). *Positive and Creative Organization*. Positive psychology in practice, Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
24. Howkins, J. (2007). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London: Penguin Books.
25. Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K. (2003). *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
26. Lapėnienė, D. (2011). *Personal and social factors related to creativity in the domain of professional activity in the sample of physical education and other discipline teachers*. (Disertacijos santrauka)
27. Lee, L.L. (2005). Balancing business process with business practice for organizational advantage. *Journal of Knowledge Management*, 9 (1), 29–41.
28. Lerner, J. (2012). The Architecture of Innovation: The Economics of Creative Organizations. Prieiga per internetą: <<http://ideas.repec.org/b/oxp/obooks/9780199639892.html>>.
29. Levickaitė, R. (2010). Kūrybingumo fenomenas kaip kompleksinio reiškinių evoliucija. *LOGOS*, 63.
30. Madsen, S. (2009). *Volunteerism in a Creative Organization: Factors leading to Continuing Participation*. Richfield, Minnesota.
31. McCormack, K. P., Johnson, W. C. (2001). *Business Process Orientation-Gaining the E-Business Competitive Advantage*. St. Lucie Press, FL.
32. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2004). *Inovacijų vadyba*. Vilnius: Technika.
33. Moeran, B., Alacovska, A. (2011). *Creative Industries: Critical Readings*. Berg Publishers.
34. Morgan, G. (1989). *Creative organization theory: A resourcebook*. SAGE.
35. Mu, J. (2008). Interfirm networks, social capital, and knowledge flow. *Journal of knowledge management*, 12 (4), 86–100.
36. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. *Oxford University Press*, 284.
37. Pencavel, J. (1991). Prospects for Economics. *The Economic Journal*, 101 (404), 81–87.
38. Plunkett, D. (1990). The Creative Organization: An Empirical Investigation of the Importance of Participation In Decision & Making. *The Journal of Creative Behavior*, 24 (2), 140–148.
39. Romijn, H., Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England, *Research Policy*, 31(7), 53–67.
40. Schlesinger, P. (2011). The most creative organization in the world? The BBC, 'creativity' and managerial.

- Bilton, C. (ed.) *Creativity and Cultural Policy*. Routledge, London, 41–56.
41. Sisaye, S., Birnberg, J. G. (2010). Organizational development and transformational learning approaches in process innovations: A review of the implications to the management accounting literature. *Review of Accounting and Finance*, 9 (4), 337–362.
 42. Somerville, P. (1992). Homelessness and the Meaning of Home: Rooflessness or Rootlessness? *International Journal of Urban and Regional Research*, 16 (4), 529–539.
 43. Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Duobleday.
 44. Steiner, G. A. (1965). The creative organization. Prieiga per internetą: <<http://www.chicagobooth.edu/research/selectedpapers/sp10.pdf>>.
 45. Stoneman, P. (2010). *Soft innovation: economics, product aesthetics, and the creative industries*. Oxford.
 46. Strazdas, R., Bareika, R. (2010). Produkto inovacijų kūrimo modelių tobulinimas. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 2 (2).
 47. Šedžiuvienė, N., Vveinhardt, J. (2011). Žinių valdymas organizacijoje: darbuotojų kūrybingumo vystymo prielaidos. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 8, 276–285.
 48. Tvaronavičius, V. (2011). *Inovacijų ir materialiuju investicijų poveikis šalies ekonominiam augimui: Lietuva Europos Sąjungos šalių kontekste*. (Daktaro disertacijos santrauka).
 49. Valentinavičius, S. (2006). Inovacinio verslo plėtra: problemos ir galimybės. *Ekonomika*, 74.
 50. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
 51. Viedma, J.-M. (2004). Social capital benchmarking system: Profiting from social capital when building network organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 5 (3), 426–442.
 52. Žilinskas, V.J., Dementjeva, J. (2012). Lietuvos inovacinės veiklos tendencijos ir tobulinimo galimybių analizė Europos Sąjungos kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, 1 (6), 183–194.
 53. Žilinskas, V. J., Kasperavičius, P., Kiškis, M. (2007). *Intelektinė nuosavybė ir jos teisinė apsauga*. Klaipėda.
 54. Альтшуллер, Г. С., Верткин, И. М. (1994). *Как стать гением: жизненная стратегия творческой личности*. Минск: Беларусь.
 55. Журавлев, В. А. (2008). Копайте глубже... Креативное мышление, креативный менеджмент и инновационное развитие общества. *Креативная экономика*, 4. Москва: Роспечать.
 56. Павлова, О. В. (2010). Креативный менеджмент. *Инновационная экономика и промышленная политика региона (ЭКОПРОМ-2010)*. Труды международной научно-практической конференции. Том 1. Санкт-Петербург: Из-во Политехнического университета, 324–335.

Dementjeva, J.

Creative Process Management Model in an Organization

Summary

In the postmodern age the phenomena of the creative economy, creative management, integration of creative processes into value creation and management models have become the main factor that sustains long-term competitiveness of an organization. Continuous development of products, technologies, processes, management and work methods, creation and introduction of innovations ensure an organization's capacity to stay in the market or expand the occupied segment and increase its competitiveness. Comprehensive knowledge of creative processes, creative, effective and efficient management of these processes in an organization defines the importance of an insufficiently investigated issue of management and administration in science and practice. Much attention is being paid to the issue of creative management in foreign research but it has been insufficiently studied in Lithuania. Only few Lithuanian management and economics scientists have investigated the aspects of innovation, creativity, intellectual property as the basis for intellectual capital; Girdauskienė (2010; 2011) is the only researcher who has dealt with the issue of knowledge management in a creative organization. It is relevant to investigate the aspects of creativity and creative process management and expand innovative activities in an organization.

The goal of this research is to develop the model of creative process management in an organization. To achieve this goal, research results of Lithuanian and foreign scientists were analyzed, theoretical concepts of creativity and innovations were overviewed. The process and principles of systemic management, models of creative and innovative processes defined by Coconette (2003), the relationship between knowledge creation and new product/process development defined by Jakubavičius, Strazdas and Gečas (2003), the cycle of expressed and unexpressed knowledge defined by Lee (2005), the cycle of continuous improvement presented by Shewhart-Deming (Vanagas, 2004) were used as the basis for constructing the model of creative process management in an organization.

The phenomenon of creativity is an interdisciplinary dimension because it is very important for various sciences and practical activities. Creativity is one of the most important aspects of the entrepreneurial spirit of the 21st century. It is viewed as a product developed in creative activities using creative skills or all personal qualities. Furthermore, a systemic attitude (integrated theory) towards creativity has been developed: it is analyzed in the context of personality, organization, society and environment. Contemporary theories of organization management state that creativity of

employees is one of the means of maintaining a competitive advantage of an organization. A creative organization is characterized by individual creativity and competences, it generates and successfully uses intellectual capital, creates and implements innovations, gains economic benefit and ensures competitive advantage. Investigations of the concept of innovation showed that currently it has greatly expanded. Innovation is understood not only as technological innovation, the result of complex scientific research, but also of innovative processes, management methods, marketing and products. Similarly, innovations can be grouped into: innovative achievements, innovative mechanisms and innovative culture. Innovations are commercialized new goods and services, business and other processes that were developed in a creative process when knowledge and creative ideas were transformed.

The proposed model of creative process management in an organization demonstrates the interaction and interrelation of creativity and innovative processes, knowledge creation and new product/process development, the cycle of tacit and explicit knowledge and the cycle of continuous improvement, innovation creation. The internal cycle reflects how new ideas and knowledge become new goods, services or processes in research, scientific activities

and introduction. The next cycle demonstrates the role of creative thinking at all stages of new product/process development. The external cycle shows the correlation between knowledge, processes and practice. The model of creative process management includes the following steps: firstly, to re-invest into creativity development and generation of new ideas seeking continuous development, to gain and retain competitive advantage; secondly, to integrate the Shewhart-Deming's cycle so as to avoid costs because of testing innovation with a small group of consumers; thirdly, to communicate all stages of innovation development, testing and improvement, set up special networks, communities, teams of practitioners; fourthly, to adopt a procedural and system approach to processes so as to implement a creative and innovative activity in an organization.

The developed model of creative process management in an organization is incomplete and has not been tested in empirical research. The author of the paper is planning to continue developing the model, analyse its effectiveness, limitations and opportunities.

Keywords: creation, creativity, innovation, creative management, model

Straipsnis recenzuotas.

Straipsnis gautas 2012 m. spalio mėn; straipsnis priimtas 2012 m. lapkričio mėn.

The article has been reviewed.

Received in September 2012; accepted in November 2012.