

Vilniaus universitetas  
Komunikacijos fakultetas  
Informacijos ir komunikacijos katedra

**Ingrida Kulakova,**  
Tarptautinės komunikacijos  
magistro studijų programos studentė

**KŪRYBIŠKUMO IR INOVACIJŲ SAŲVEIKA ORGANIZACIJOJE: TARPTAUTINIS  
ASPEKTAS  
MAGISTRO DARBAS**

Vadovė doc. dr. (HP) Z. Atkočiūnienė

Vilnius, 2010

## MAGISTRO DARBO LYDRAŠTIS

*Pildo magistro baigiamojo darbo autorius*

Ingrida Kulakova

Kūrybiškumo ir inovacijų sąveika organizacijoje: tarptautinis aspektas

Creativity and innovation interaction in the organization: international dimension

**Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.**

\_\_\_\_\_  
(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

**Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.**

\_\_\_\_\_  
(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

*Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas*

**Magistro baigiamąjį darbą ginti**

\_\_\_\_\_  
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

\_\_\_\_\_  
(data)

\_\_\_\_\_  
(magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)

*Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja*

**Magistro baigiamasis darbas įregistruotas**

\_\_\_\_\_  
(instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)

\_\_\_\_\_  
(data)

\_\_\_\_\_  
(instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)

*Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas*

**Recenzentu skiriu**

\_\_\_\_\_  
(recenzento vardas, pavardė)

\_\_\_\_\_  
(data)

\_\_\_\_\_  
(instituto/ katedros vadovo parašas)

*Pildo recenzentas*

**Darbą recenzuoti gavau.**

\_\_\_\_\_  
(data)

\_\_\_\_\_  
(recenzento parašas)

## REFERATO LAPAS

Kulakova, Ingrida

*KUI25 Kūrybiškumo ir inovacijų sąveika organizacijoje: tarptautinis aspektas*: magistro darbas /Ingrida Kulakova; mokslinis vadovas doc. dr. (HP) Z. Atkočiūnienė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2010. – 126, [1] lap.: lent. – Mašindr. – Santr. angl. – Bibliogr.: lap. 77–83 (82 pavad.).

*UDK indeksas 658.3*

**Reikšminiai žodžiai:** kūrybiškumas, idėjų kūrimo procesas, kūrybiškumo skatinimas, inovacijos, inovacinė veikla.

Magistro *darbo objektas* – kūrybiškumas ir inovacijos organizacijoje. *Darbo tikslas* – išanalizuoti kūrybiškumo ir inovacijų teorinius aspektus bei jų pagrindus, remiantis sukurtu nauju modeliu ištirti kūrybiškumo ir inovacijų sąveiką užsienio šalių bei Lietuvos organizacijose. *Darbo uždaviniai*: atskleisti kūrybiškumo (individualaus ir organizacinio) sampratą bei teorijas; išskirti ir išanalizuoti kūrybiškumą skatinančius veiksniai organizacijoje; apibrėžti inovacijų bei inovacinės veiklos sampratą; pristatyti idėjų kūrimo bei įgyvendinimo modelius; sukurti naują, tyrimui pritaikytą kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos organizacijoje modelį; ištirti kūrybiškumo ir inovacijų sąveiką užsienio šalių bei Lietuvos organizacijose.

Taikant sisteminių metodą buvo išnagrinėtos kūrybiškumo ir inovacijų sampratos bei prieita prie išvados, kad kūrybiškumas yra procesas (naujų idėjų kūrimo) ir asmeninė savybė, o inovacijos gali būti apibrėžiamos kaip procesas (idėjų įgyvendinimo) bei kaip rezultatas. Formuluojuojant darbe naudojamus kūrybiškumo ir inovacijų apibrėžimus, buvo pasitelktas loginis metodas: kūrybiškumas – tai idėjų kūrimo procesas, inovacijos – tai sukurtų ir įgyvendintų idėjų rezultatas. Taip pat šiuo metodu buvo remiamasi išskiriant kūrybiškumą skatinančius veiksniai organizacijoje: organizacijos kultūrą, motyvaciją, vadovavimą, darbą grupėse ir organizacijos struktūrą. Lyginamasis metodas buvo taikomas siekiant palyginti mokslininkų požiūrius į kūrybiškumą bei inovacijas, taip pat buvo lyginami tyrimo metu gauti rezultatai. Pritaikius empirinio kokybinio tyrimo metodą buvo padaryta išvada, kad analizuojama tematika ir problematika yra aktualios. Kūrybiškumas ir inovacijos organizacijoje yra susiję, siekiant vystyti daugiau inovacijų, reikia skatinti idėjų kūrimo procesą organizacijoje, motyvuoti darbuotojus būti kūrybiškais. Šį teiginį patvirtina atliktas kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos empirinis kiekybinis tyrimas JAV, Baltarusijos bei Lietuvos organizacijose.

Magistro darbas gali būti naudingas valstybinėms ir verslo organizacijoms, siekiančioms skatinti kūrybiškumą organizacijose, norint gauti rezultatą – inovacijas, bei komunikacijos ir informacijos disciplinų dėstytojams bei studentams.

## TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. KŪRYBIŠKUMAS ORGANIZACIJOJE.....	9
1.1. Kūrybiškumo samprata.....	9
1.2. Kūrybiškumo teorijos.....	12
1.3. Individualus ir organizacinis kūrybiškumas.....	16
1.4. Kūrybiškumas organizacijoje: tyrimų apžvalga.....	18
1.5. Kūrybiškumą skatinantys veiksniai organizacijoje.....	21
2. INOVACINĖ VEIKLA ORGANIZACIJOJE.....	26
2.1. Inovacijų samprata.....	26
2.2. Inovacinė veikla ir procesas.....	30
2.3. Idėjų kūrimo ir įgyvendinimo modeliai.....	34
2.4. Kūrybiškumo ir inovacijų sąveika.....	39
2.5. Naujas kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos modelis.....	42
3. KŪRYBIŠKUMO IR INOVACIJŲ SĄVEIKOS TYRIMAS SKIRTINGŲ ŠALIŲ ORGANIZACIJOSE.....	45
3.1. Tyrimo metodologija.....	45
3.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	48
3.3. Tyrimo rezultatų palyginimas.....	65
3.4. Tyrimo išvados.....	71
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	73
Creativity and innovation interaction in organization: international dimension (summary).....	76
Bibliografinių nuorodų sąrašas.....	77
<i>1 priedas.</i> Tirtų organizacijų pristatymas.....	84
<i>2 priedas.</i> Tyrimo anketų pavyzdžiai.....	86
<i>3 priedas.</i> Tyrimo duomenų suvestinė.....	98
<i>4 priedas.</i> Interviu transkriptas.....	109
<i>5 priedas.</i> Žvalgybinio tyrimo anketos pavyzdys.....	124

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Iki XX amžiaus pabaigos vyravo lyderystės, kaip esminės ir svarbiausios darbuotojų savybės organizacijoje tendencijos, tačiau nuo XXI amžiaus pradžios prioritetai pradėjo keistis. Organizacinės elgsenos, klimato tyrėjai suvokė, kad ne visi darbuotojai gali ir turi būti lyderiais, nes organizacijai svarbesnis kūrybiškumo ir inovatyvumo skatinimas.

Praeiti, 2009-ieji, metai buvo paskelbti Europos kūrybiškumo ir naujovių metais, kuriais buvo siekiama atkreipti dėmesį į kūrybiškumo svarbą asmeniniame bei visuomeniniame gyvenime (Iš *Creativity and Innovation European Year*, 2009). Šie metai buvo skirti kūrybiškumo skatinimui, kuris yra apibrėžiamas kaip naujovių variklis ir svarbus asmeninių, profesinių, verslumo bei socialinių gebėjimų plėtojimo ir visų visuomenės narių gerovės puoselėjimo veiksnys (Iš *Forumai kūrybingai visuomenei*, 2009). Kūrybingumas šiandien yra dažnai vadinamas naujojo amžiaus dimensija (Glosienė, 2007). Kartu su žodžiu „inovacija“ kūrybiškumas apibrėžiamas kaip priemonė arba procesas, pasibaigiantis kažko naujo sukūrimu. Kūrybiškumo tematika ne tik mokslininkams, bet ir vadovams yra aktuali tarptautiniu mastu šiandienos kontekste, nes kūrybiškas mąstymas bei naujovių kūrimas gali padėti organizacijai, pasitelkus mažesnes investicijas, gauti didesnę naudą, sąlygoti organizacijos konkurencingumą globalioje rinkoje, padėti ieškoti naujų galimybių, ko dažniausiai ir yra siekiama verslo aplinkoje. Išlikti konkurencinėje kovoje gali tik tokia organizacija, kurioje kūrybiškiau pasinaudojama informacijos visuomenės teikiamais pranašumais, kuriamos naujos idėjos, vadovas turi lagesnę vaizduotę, didesnę kūrybinį potencialą ir yra išradingesnis bei skatina darbuotojus būti kūrybiškais ir inovatyviais (Starkevičiūtė, Iš *ES švietimo programų indėlis*). Dėl šių, aktualių šiandienai, priežasčių siekiama teoriškai išanalizuoti bei praktiškai ištirti kūrybiškumą skatinančius veiksnius ir jo sąveiką su inovacijomis organizacijoje. Magistro darbas tema „Kūrybiškumo ir inovacijų sąveika organizacijoje: tarptautinis aspektas“ yra aktualus, nes iš dalies padeda išspręsti kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos problematiką, atsižvelgiant į užsienio šalių bei Lietuvos patirtį.

**Temos problematika.** Analizuojamų sričių problematika yra labai plati ir daugiareikšmė, literatūroje pateikiamas platus spektras nagrinėjamų, su kūrybiškumu ir inovacijomis susijusių, aspektų bei problemų, tačiau šiame darbe bus akcentuojamas idėjų kūrimo procesas, jo rezultatas ir kūrybiškumo bei inovacijų sąveika organizacijoje. Pagrindinė keliamų kūrybiškumo ir inovacijų tematikų problema šiuolaikiniame kontekste yra: koku būdu organizacijoje turėtų būti skatinamas kūrybiškumas, kad šio proceso rezultatas atneštų naudos organizacijai – inovacijas ir ar vyksta kūrybiškumo bei inovacijų sąveika. Kūrybiškumas organizacijoje nebūtinai sąlygoja inovacijas, nes naujos idėjos gali būti nekuriamos bei nesiūlomos, nes nėra paskatinimo, remiančios organizacijos

kultūros, motyvacijos, vadovybės palaikymo, arba naujos idėjos yra kuriamos bei siūlomos, tačiau nėra įgyvendinamos ir todėl neatneša organizacijai naudos. Kūrybiškumo skatinimas nūdienos aspektu yra vienas iš svarbiausių konkurencingos organizacijos uždavinių, nes jis sąlygoja inovacijų kūrimą. Būtina pabrėžti, kad kūrybiškumo ir inovacijų sąveiką galima tirti remiantis ją įtakančiais skirtingų šalių kultūros veiksniais, tarpkultūrinės komunikacijos teorijomis, bet, dėl darbo apimties apribojimų, šiame darbe nebuvo analizuojami tarpkultūriniai skirtumai, o buvo remtasi skirtingų šalių organizacijų požiūriais į kūrybiškumą ir inovacijas, jų sąveiką organizacijoje. Tarpkultūrinių skirtumų įtaka kūrybiškumo ir inovacijų sąveikai skirtingose šalyse gali būti tiriama tęsiant pasirinktą tematiką kituose darbuose.

**Mokslinio tyrimo problema.** Ar organizacijoje vyksta sąveika tarp kūrybiškumo ir inovacijų? Darbe siekiama išsiaiškinti, ar kūrybiškumo skatinimo veiksniai, palanki organizacijos kultūra, motyvacija, vadovavimas, darbas grupėse bei organizacijos struktūra, sąlygoja daugiau inovacijų.

**Darbo temos istoriografija ir naujumas.** Kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos aspektai pradėti nagrinėti XXI amžiaus pradžioje. Kūrybiškumo pradininkais yra vadinami J. P. Guilford (1950) ir E. Paul Torrance (1962). Daugelyje apibrėžimų kūrybiškumas yra gvildenamas kaip naujų idėjų kūrimo procesas bei individo asmeninė savybė. Pristatant kūrybiškumo teorinę žiūrą buvo remtasi užsienio (T. M. Amabile (1996), H. S. Jakobsen (2008) ir kt.) ir Lietuvos (A. Petrulytės (2007), A. Glosienė (2007) ir kt.) mokslininkų straipsniais bei kita literatūra. Būtina pastebėti, kad inovacijų tematika yra plačiai paplitusi lietuvių mokslininkų darbuose (A. Jakubavičiaus ir kt. (2000, 2003, 2005, 2008)), kurie dažniausiai inovacijas apibrėžia kaip procesą, tačiau darbe bus remiamasi T. M. Amabile (1998), H. S. Jakobsen (2008) bei S. O. Rebsdorf (2008) požiūriu, kad inovacijos yra kūrybiškumo (idėjų kūrimo) proceso rezultatas. Magistro darbo naujumas atskleidžiamas naujame kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos organizacijoje modelyje, sukurtame remiantis teorinėmis išvalgomis. Siekiant pritaikyti šį modelį praktiškai, buvo atliktas kūrybiškumo ir inovacijų tyrimas skirtingų šalių organizacijose.

**Darbo objektas** – kūrybiškumas ir inovacijos organizacijoje.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti kūrybiškumo ir inovacijų teorinius aspektus bei jų pagrindus, remiantis sukurtu nauju modeliu, ištirti kūrybiškumo ir inovacijų sąveiką užsienio šalių bei Lietuvos organizacijose.

Šiam tikslui pasiekti reikia įgyvendinti tokius **uždavinius**:

- Atskleisti kūrybiškumo (individualaus ir organizacinio) sampratą bei teorijas.
- Išskirti ir išanalizuoti kūrybiškumą skatinančius veiksniai organizacijoje.
- Apibrėžti inovacijų bei inovacinės veiklos sampratą.
- Pristatyti idėjų kūrimo bei įgyvendinimo modelius.

- Sukurti naują, tyrimui pritaikytą kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos organizacijoje modelį.
- Ištirti kūrybiškumo ir inovacijų sąveiką užsienio šalių bei Lietuvos organizacijose.

**Moksliniai tyrimo metodai.** Magistro darbe naudojami sisteminis, loginis, lyginamasis ir empirinis kokybinis bei kiekybinis tyrimo metodai.

*Sisteminio metodo* naudojimo būtinybę lėmė sisteminis požiūris į kūrybiškumą ir inovacijas. Remiantis šiuo metodu buvo analizuoti individualus bei organizacinis kūrybiškumo aspektai, kūrybiškumą skatinantys veiksniai, idėjų kūrimo ir įgyvendinimo modeliai bei inovacijos. *Loginis metodas* buvo būtinas išskiriant ir klasifikuojant kūrybiškumą skatinančius veiksnius, nagrinėjant kūrybiškumo bei inovacijų sąveiką. *Lyginamasis metodas* naudojamas atskleidžiant kūrybiškumo ir inovacijų sampratų ypatumus, taip pat buvo lyginami tyrimo metu gauti rezultatai. *Empirinio kokybinio tyrimo ekspertų interviu apklausos metodas* buvo taikomas siekiant įsitikinti analizuojamos tematikos aktualumu ir problematika. *Empirinio kiekybinio tyrimo anketinės apklausos metodas* yra objektyviausias metodas atskleidžiant ir patikrinant faktus, kurie yra gvildenami teorijoje. Šis tyrimo metodas, kaip socialinės informacijos rinkimo būdas, pasirinktas dėl to, kad tyrimo objektas nėra pakankamai išanalizuotas ir aprašytas Lietuvoje, kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos organizacijoje neįmanoma pažinti bei ištirti stebėjimo būdu.

**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro trys pagrindiniai skyriai, kuriuose nagrinėjama kūrybiškumo teorinė žiūra, analizuojama inovacijų samprata bei pristatomas kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos organizacijoje tyrimas. Pirmame skyriuje aptariamos kūrybiškumo apraiškos bei skatinimo veiksniai, antrame skyriuje apibrėžiami inovacijų teoriniai aspektai, trečiame skyriuje pristatomas savarankiškai atliktas kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos tyrimas.

Pirmo skyriaus pradžioje pateikiama kūrybiškumo samprata, pristatomos teorijos bei nagrinėjami individualaus ir organizacinio kūrybiškumo aspektai. Skyriuje apžvelgiami kūrybiškumo organizacijoje tyrimai, kuriais remiantis išskiriami kūrybiškumą skatinantys veiksniai organizacijoje, pristatomi skyriaus pabaigoje.

Antrame skyriuje pateikiamos inovacijų ir inovacinės veiklos bei proceso sampratos, veiklos dalyviai, inovacijų klasifikacijos. Šiame skyriuje apibrėžiami idėjų kūrimo ir įgyvendinimo modeliai, nagrinėjama kūrybiškumo bei inovacijų sąveika organizacijoje. Remiantis kūrybiškumo ir inovacijų teorine žiūra, sukurtas ir pristatytas naujas kūrybiškumo bei inovacijų sąveikos organizacijoje modelis, kuriuo remiantis buvo atliktas tyrimas.

Trečiame skyriuje pristatomas kūrybiškumo ir inovacijų tyrimas, atliktas Jungtinių Amerikos Valstijų (toliau tekste JAV), Baltarusijos ir Lietuvos organizacijose, siekiant atskleisti tarptautinį aspektą. Pirmiausiai supažindinama su atlikto tyrimo vykdymo metodologija ir žvalgybiniais tyrimais. Šiame skyriuje pateikiama tyrimo rezultatų analizė, organizacijų palyginimas. Atlikto

tyrimu siekiama išnagrinėti kūrybiškumo apraiškas, kūrybiškumą skatinančius veiksniai, inovacijų vystymo kryptis bei kūrybiškumo ir inovacijų sąveiką organizacijose.

Darbo pabaigoje, remiantis teorine ir praktine dalimis, pateiktos išvados ir rekomendacijos, susijusios su kūrybiškumu, inovacijomis bei jų sąveika organizacijose. Prieduose pateiktas trumpas tyrime dalyvavusių organizacijų pristatymas, tyrimo anketos pavyzdžiai (lietuvių, anglų ir rusų kalbomis), tyrimo duomenų suvestinė, interviu transkriptas bei žvalgybinio tyrimo anketos pavyzdys.

**Teorinė ir praktinė darbo reikšmė.** Remiantis mokslinėje literatūroje pateikiamomis apibrėžtimis ir mokslininkų požiūriais, teorinėje darbo dalyje išnagrinėtas kūrybiškumas, jį skatinantys veiksniai, inovacinė veikla, idėjų kūrimo procesas bei kūrybiškumo ir inovacijų sąveika. Teorinė darbo reikšmė yra sukurtas naujas kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos organizacijoje modelis, kuris atskleidžia ryšius tarp idėjų kūrimo skatinimo proceso bei jų įgyvendinimo. Praktinė darbo reikšmė yra patikrinti sukurtą kūrybiškumo ir inovacijų modelį, ištyrus jo elementus, atlikus kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos tyrimą JAV, Baltarusijos ir Lietuvos organizacijose, bei palyginus gautus rezultatus. Analizuojant tyrimo metu gautus empirinius duomenis, padaryta išvada, kad organizacijose vyksta sąveika tarp kūrybiškumo ir inovacijų, kūrybiškumo skatinimo veiksniai įtakoja inovacijų įgyvendinimą. Magistro darbas gali būti naudingas studentams bei organizacijų vadovams, gilinantems savo žinias komunikacijos ir informacijos srityje.



## 1. KŪRYBIŠKUMAS ORGANIZACIJOJE

Šiame skyriuje bus nagrinėjami teoriniai kūrybiškumo kaip savybės bei kaip proceso aspektai organizacijoje. Pirmiausia, siekiant apibrėžti kūrybiškumo sąvokos supratimo bei požiūrių įvairovę, bus pateikiami mokslininkų išskiriami apibrėžimai bei atskleidžiami daugialypiai sampratos aspektai. Toliau bus apibrėžtas individualus ir organizacinis kūrybiškumas, pristatytos kūrybiškumo teorijos bei jų ypatumai organizacijoje. Skyriaus pabaigoje, remiantis mokslininkų atliktais tyrimais bei kitais šaltiniais, bus nagrinėjami kūrybiškumą organizacijoje skatinantys veiksniai. Atsižvelgiant į magistro darbo apimties apribojimus, bus pateikti svarbiausi kūrybiškumo teoriniai aspektai.

### 1.1. Kūrybiškumo samprata

Remiantis istoriniais šaltiniais, dar prieš trisdešimt metų sąvokos „kūrybiškumas“ ir „kūrybingas“ beveik visiškai nebuvo minimos mokslinėje literatūroje bei vartojamos kasdieninėje kalboje. Tuo metu dažniausiai buvo sutinkami tokie žodžiai kaip „kurti“, „kuriantis“, „kūryba“, „kūriny“ ir „kūrybinės galios“, kurie šiuo metu beveik išnyko iš šnekamosios kalbos, juos pakeitė „kūrybiškumas“ ar „išradingumas“ (Jakobsen, Rebsdorf, 2008, p. 28). Kūrybiškumo sąvoka pradėta nagrinėti jau XX amžiaus septintame dešimtmetyje giluminės psichologijos kontekste. Dvidešimtame šimtame dauguma žymių psichologų nagrinėjo, ką reiškia būti kūrybingu, todėl tuo metu ši tematika tapo ypač populiari. Didėjantis straipsnių bei kitokių publikacijų, susijusių su kūrybiškumo tyrinėjimu, skaičius (nuo dviejų šimtų (1920-1950 metais) iki devynių tūkstančių (1960-1991 metais)) leidinyje „*Psychological Abstracts*“ („Psichologinės tezės“), akivaizdžiai patvirtina susidomėjimą kūrybiškumo tema (Stenberg, 1999). Psichologijoje kūrybiškumas laikomas sudėtinga savybe, kurią iš dalies sudaro spontaniškumas ir gebėjimas kombinuoti, kai įprastiems modeliams ir išraiškoms yra suteikiama nauja prasmė (Jakobsen, Rebsdorf, 2008, p. 27).

Kūrybiškumo pradininkais mokslinėje literatūroje yra vadinami J. P. Guilford (1950) ir E. P. Torrance (1962, 1974), kurie prisidėjo prie mokslinio žurnalo „*Creativity Research Journal*“ („Kūrybiškumo tyrimų žurnalas“) įkūrimo bei populiarinimo (Stenberg, 2006). Žymesni pasaulio kūrybiškumo tyrinėtojai yra F. Barron (1955), M. S. Mednic (1962), J. P. E. P. Torrance (1974), A. De Bono (1976), J. P. Guilford (1981), T. M. Amabile (1987), R. J. Sternberg (1988), K. Urban (1988, 1996), M. A. Runco (1992) ir kiti (Petruolytė, 2007). Ne taip seniai kūrybiškumas įvairiais aspektais buvo pradėtas nagrinėti ir lietuvių autorių darbuose: J. Almonaitienės (2000), D.

Karkočkienės (2005), G. Butkienės (2005), G. Beresnevičiaus (2006), A. Glosienės (2007), A. Petrulytės (2007), K. Jaskytės (2008), P. Jucevičienės (2009), I. Cesevičiūtės (2009) ir kitų.

Kūrybiškumas yra daugiadimensis, apimantis individualių ir organizacinių aspektus, skirtingai apibrėžiamas mokslinėje literatūroje. Pirmas bandymas apibrėžti *kūrybiškumą* yra paremtas žodyno apibrėžimu, kuriame kūrybiškumas apibūdinamas kaip žmogaus *sugebėjimas „sukurti ką nors“* arba *„pasidaryti iš nieko“* (Iš *TRACTORS*, ES projektas). Remiantis psichologijos žodyne (1993) nurodyta samprata, *kūrybiškumas* yra *gebėjimas kelti naujas idėjas*, mąstyti savarankiškai, nestereotipiškai, greitai orientuotis probleminėje situacijoje, lengvai rasti netipiškus sprendimus.

Pasak G. A. Steiner (1971), *kūrybiškumas* yra gvildenamas begale aspektų sociologijoje, filosofijoje, pedagogikoje, psichologinėje literatūroje, verslo diskusijose, mene ir bendru aspektu kitose mokslinėse srityse. Jo bei kitų mokslininkų (J. P. Guilford (1981), E. P. Torrance (1974)) manymu, kūrybiškumas yra naujų ir geresnių *idėjų kūrimas*, sprendimų siūlymas, gebėjimas naujai išspręsti problemas, pastebėti kažką neįprastą. Kūrybiškumo guru E. de Bono (1971) istorinėje knygoje *„Lateral thinking“* („Lateralinis mąstymas“) apibrėžia *kūrybiškumą* kaip modelių „laužimą“ ir tam tikro proceso suvokimą (Jakobsen, Rebsdorf, 2008, p. 27). Jis suvokia kūrybiškumą kaip esamų ir priimtų tiesų bei veiksmų pakeitimą, „sulaužymą“, įvardina jį kaip „pašalinį mąstymą“, kuris juda įstrižai šablonams, skatina kitokių *idėjų kūrimą*, nukreipia perspektyvas netikėta linkme (Jacobs, 2005). Didžiojoje dalyje kūrybiškumo sampratos apibrėžimų konstatuojama, kad kūrybiškumas yra gebėjimas į kasdienę užduotį ar darbą pažvelgti savitai, naujai. *Kūrybiškumas* – tai naujų idėjų kūrimo, įdomių sprendimų suradimo, netikėto problemų performulavimo, procesas organizacijoje (Coconete ir kt., 2003; Iš *Innovation management*, 1999). Pasak H. Gardner (1993), nėra visapusiško *kūrybiškumo*: žmonės yra kūrybiški tik tam tikroje srityje, tačiau kiekviena kūrybos sritis apima „išradimo“ sąvoką (Stenberg, 2006).

Lietuvių mokslininkai (Karkockienė, Butkienė, 2005; Beresnevičius, 2006; Almonaitienė, 2007; Pertulytė, 2007) iš dalies remia aukščiau įvardintus požiūrius. D. Karkockienė ir G. Butkienė (2005), G. Beresnevičius (2006) taip pat išryškina kūrybiškumą, kaip gebėjimą *kurti idėjas*, spręsti problemas, sugebėjimą į problemas pažvelgti naujai, rasti nestandartinių sprendimų būdų, pastebėti tai, ko nepastebėjo kiti. A. Pertulytė (2007) sieja kūrybiškumą su gebėjimu atrasti kažką naujo ir kartu socialiai vertingo.

Savo ruožtu, A. Glosienė (2007) apibrėžia kūrybiškumą kaip nesenkantį organizacijų, valstybių ir miestų atsinaujinimo šaltinį, kaip svarbiausią naujojo amžiaus dimensiją. Reiktų pažymėti, kad žymaus JAV tyrėjo, vieno iš kūrybiškumo sampratos populiarintojų, išskyrusio „naujos kūrybinės klasės“ sąvoką, R. Florida darbuose (2003, 2004) gvildenami panašūs aspektai. Jis sieja kūrybiškumą su žmogaus asmeninėmis savybėmis, galimybėmis, pasitikėjimu savimi, gebėjimu priimti riziką bei neapibrėžtumą (Jacobs, 2005).

Daugelis mokslininkų (E. de Bono (1971), T. M. Amabile (1988), P. E. Plsek (1998), E. Seferatzi (2000)) pabrėžia, kad kūrybiškumas yra ne tik asmeninė savybė, gebėjimas į situaciją ar problemą pažvelgti kitaip, bet ir procesas. Norvegų psichologas G. Rand *kūrybiškumą* apibrėžė kaip procesą, kurio metu asmuo, remdamasis savo asmeninėmis galimybėmis ir sąveikaudamas su aplinka, išranda naujų ir/arba originalių bei konkrečiai situacijai adekvačių produktų, sukuria naujas idėjas. Mokslininkė T. M. Amabile (1996) *kūrybiškumą* apibrėžė kaip „*naujų ir naudingų idėjų gamybą bet kurioje srityje*“, o remiantis tokiu apibrėžimu ir požiūriu, kad gamyba yra procesas, o produktas yra rezultatas, buvo pažymėta, kad *kūrybiškumas yra procesas. Kartu su žodžiu „inovacija“ kūrybiškumas dažniausiai apibrėžiamas kaip priemonė arba procesas, pasibaigiantis kažko naujo sukūrimu* (Jakobsen, Rebsdorf, 2008, p. 27)

Kūrybiškumo šerdį sudaro kūrybinis mąstymas, dar vadinamas divergentiniu mąstymu, kurį vienas iš pirmųjų apibrėžė D. Guilford (1986), o išplėtojo E. P. Torrance (1974). Kūrybinio (divergentinio) mąstymo sąvoka susijusi su tam tikru mąstymo būdu, operacijomis ir strategijomis, kurių esmę sudaro gebėjimas kurti įvairius alternatyvius problemos sprendimo būdus (Petrulytė, 2007). Kūrybiškai mąstyti – reiškia sugebėti keisti savo nuomonę, remiantis tam tikromis aplinkybėmis, ir nuosekliai suvokti idėjų, minčių seką, bei sugebėti jas įdomiai ir įtikinamai pateikti. Kūrybinis mąstymas yra dažnai lyginamas su analitiniu mąstymo procesu. Analitiškai mąstant ieškomas vienas logiškas sprendimas, tai yra vertikalus mąstymo būdas, tuo tarpu E. de Bono yra įsitikinęs, kad kūrybiškas mąstymas yra horizontalus, nes ieškoma daug galimų atsakymų, kurie kartais gali prasilenkti su logika, tačiau kaip jo rezultatas pateikiamas įdomus sprendimas, peržengiamos nustatytos normos, laužomi modeliai, kuriamos naujos idėjos (Plsek, 1998; Iš *Innovation management*, 1999; Seferatzi, 2000).

Apibendrinant literatūroje nagrinėjamas kūrybiškumo apibrėžtis, prieita prie išvados, kad kūrybiškumas yra individo gebėjimas kurti idėjas, naujai ir originaliai spręsti problemas bei idėjų kūrimo procesas, kurį reikia skatinti ir kuris pasibaigia kažko naujo sukūrimu.

Šiame poskyryje yra pateikiamos skirtingos kūrybiškumo sampratos, siekiant atskleisti šios sąvokos daugiaprasmiškumą, kūrybinio mąstymo proceso svarbą. Kūrybiškumas nagrinėjamas ir kaip procesas, ir kaip savybė, kadangi mokslininkai turi skirtingus požiūrius į šį fenomeną. Šiame darbe yra labiau akcentuojamas organizacinis kūrybiškumo aspektas ir remiamasi kūrybiškumo, kaip idėjų kūrimo proceso, pasibaigiančio kažko naujo sukūrimu, apibrėžimu. Siekiant pabrėžti kūrybiškumo teorinių aspektų svarbą ir sąsajas su pritaikymu organizacijose, toliau bus pristatytos kūrybiškumo teorijos.

## 1.2. Kūrybiškumo teorijos

Kūrybiškumo nagrinėjimo istorija yra ilga, o sąvoka, kaip buvo minėta pirmame poskyryje, yra daugialypė bei priklauso nuo suteikiamos prasmės ir konteksto. Senovės Graikijoje kūrybiškumas buvo prilyginamas mistinėms savybėms. Remiantis tam tikrais atskirais požiūriais į kūrybiškumą, buvo suformuluotos kūrybiškumo teorijos, kurios atspindi požiūrį į kūrybiškumą organizacijoje. Literatūroje gvildenami įvairūs požiūriai į kūrybiškumą, tačiau dėl darbo apimties apribojimų jie visi nebus apžvelgti. Pasirinkta klasifikacija yra siejama su galimu kūrybiškumo pritaikymu organizacijoje, nes darbe yra daugiau analizuojamas organizacinis kūrybiškumo aspektas. Mokslininkas I. Lubart (1999) skirtingas kūrybiškumo tyrinėjimo kryptis suskirstė į penkias teorijas, požiūrius: *mistinis požiūris*; *psichodinaminis požiūris*; *sociopsichologinis požiūris*; *kognityvus požiūris*; *mišrus požiūris* (Lubart, 1999; Jakobsen, Rebsdorf, 2008).

*Mistinis požiūris* glaudžiai siejasi su senovės dievais. Teigiama, kad idėjų sisteminimas ir įgyvendinimas yra dieviška savybė, o idėjas diktuoja mūzos, demonai ir dievybės. Suvokimas, kad kūrybiškumas yra antgamtinė mūzų ir demonų savybė pranyko maždaug XVII amžiuje, tačiau kai kurie mokslininkai antgamtinėms jėgoms suteikia didžiulę prasmę net ir šiandien. Dar tebevyrauja požiūris, kad kūryba yra kažkas antgamtiško ir ne kiekvienas žmogus gali būti kūrybingas. Šis požiūris vyrauja organizacijose, kuriose kūrybiškumo savybė išskiriama kaip ypatingai svarbi, kurios negalima išugdyti, darbuotojai turi turėti šią savybę įgimtą, kitaip jie neatitiks keliamų reikalavimų.

Tradiciškai siejamas su įkvėpimo ar net apvaizdos dimensija, šiandien kūrybiškumas yra demistifikuojamas: skaidomas į elementus, pripažįstama, kad jis nėra įgimta dovana, o išugdomas gebėjimas. Jis aiškinamas ne tiek kaip žinojimas ar išsilavinimas, kiek kaip gebėjimas sintezuoti, kurti naujus derinius, idėjas. Kūrybiškos organizacijos, kūrybiškos grupės, kūrybiški individai ir kūrybingos idėjos „griauna“ nusistovėjusias normas, taisykles ir modelius (Glosienė, 2007). Po pirmojo ir seniausiojo mistinio požiūrio įsivyravo psichodinaminis požiūris.

*Psichodinaminis požiūris* siejamas su S. Freud'o (1923) psichoanalize, kurioje išskiriami pirminis ir antrinis mąstymo procesai. Pirminiai mąstymo procesai vyksta nesąmoningame, instinktų (id) valdomame lygmenyje ir yra iracionalūs. Antriniai mąstymo procesai atvirkščiai yra logiški, sąmoningi ir racionalūs (1 paveikslas). Manoma, kad kūrybiškumas atsiranda tarp pirminių ir antrinių mąstymo procesų susidarančiame įtampos lauke, kai nesąmoningos idėjos bei pasiūlymai tampa racionaliais ir protingais. S. Freud (1923) teigė, vėliau jo teiginius patvirtino R. Weisberg (1993), kad veikiamas natūralių instinktų žmogus kūrybiškumą naudoja kaip neišpildytų poreikių pakaitalą. Ši teorija skatina požiūrį, kad pirminiai mąstymo procesai, nesąmoningi ir iracionalūs, kai kada gali įkvėpti žmogų logiškai bei racionaliai išspręsti esamas problemas ir priimti sprendimus.

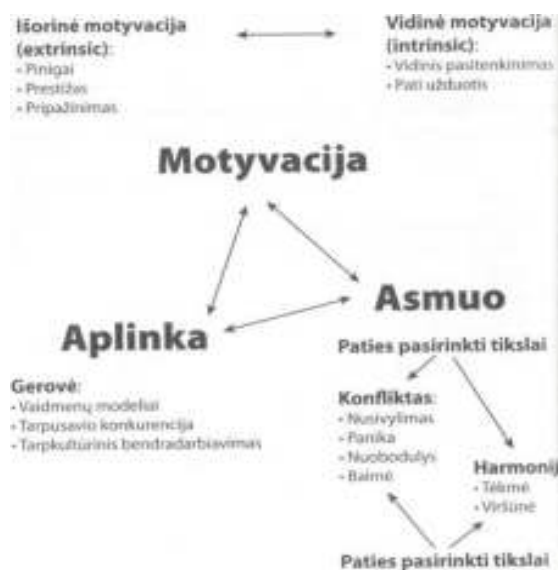
1 paveikslas. Psichodinaminis požiūris (Iš *Idėjų plėtra ir kūrybinės inovacijos*, H.S. Jakobsen, S. O. Rebsdorf, 2008, p. 29)



Dažniausiai asociacijos kyla nesąmoningai, o vėliau jos yra naudojamos tam tikriems darbams atlikti. Nors S. Freud požiūris ir teorija yra diskutuoti, tačiau jie svariai prisidėjo prie šiuolaikinės kūrybiškumo sąvokos atsiradimo (Jakobsen, Rebsdorf, 2008, p. 30). Kai kurios organizacijos pasitelkia psichologinius testus, siekdamos susipažinti su darbuotojų gebėjimais, galimybėmis, žiniomis, vėliau tikrinti jų mokymosi bei tobulinimo procesą, dažnai yra naudojamas nesąmoningų asociacijų metodas: iš pradžių tiriamieji turi išsakyti nesąmoningas asociacijas, kylančias iš parodyto paveikslėlio ar vaizdo, o vėliau bando jas sąmoningai, racionaliai ir logiškai pritaikyti tam tikroms užduotims atlikti.

Kitas, taip pat su psichologija susijęs, požiūris į kūrybiškumą yra *sociopsichologinis požiūris*. Jis yra paremtas tokiais veiksniais kaip motyvacija, asmenybė ir aplinka (2 paveikslas). Sociopsichologinis požiūris apima išorinę motyvaciją, kuri yra orientuota į tam tikrą tikslą (pinigus, prestižą, pripažinimą) ir vidinę motyvaciją, kuri yra orientuota į atliekamą užduotį (vidinis pasitenkinimas, pati užduotis) (Weisberg, 1993). Anot A. Maslow, kuris pristatė žmogaus poreikių piramidę, kūrybiškumas yra vienas iš galimų būdų patenkinti vieną iš aukščiausių, savirealizacijos, poreikių. Pasak socialinės psichologijos tyrėjų ir ryškiausių sociopsichologinio požiūrio atstovų T. M. Amabile (1988) ir M. Csikzentmihalyi (1990), kūrybiškumą ypač skatina vidinė motyvacija. Individas pats pasirenka tikslus, kuriuos jis nori pasiekti, ir, jei jų siekdamas, jis jaučia harmoniją ar yra gaunamas pasitenkinimas, individas visa savo esybe stengiasi jų pasiekti, negalvodamas apie nieką kitą. Priešingu atveju, kai tikslų siekimas trikdo individą, gimsta konfliktas ir jaučiama panika, nuobodulys, baimė, nėra noro toliau veikti tikslų siekimo link. Sociopsichologiniam požiūriui svarbi yra aplinka, kurioje individas patiria gerovę, remdamasis vaidmenų modeliais, tarpusavio konkurencija ir tarpkultūrinio bendravimu (Jakobsen, Rebsdorf, 2008, p. 31).

2 paveikslas. Sociopsichologinis požiūris (Iš *Idėjų plėtra ir kūrybinės inovacijos*, H.S. Jakobsen, S. O. Rebsdorf, 2008, p. 30)



Šis požiūris yra dažnai taikomas organizacijose, kuriose yra kuriama kūrybiškumą skatinanti aplinka. Vadovai sukuria atitinkamą išorinės motyvacijos sistemą, darbuotojui yra suteikiama galimybė pasirinkti tam tikrus tikslus, kuriuos vėliau jis turi įgyvendinti, ir stengiamasi sudaryti aplinką, kurioje bus skatinamas naujų idėjų kūrimo bei įgyvendinimo procesas. Sociopsichologinis požiūris yra ypač aktualus šiuolaikinėje verslo aplinkoje.

Kitas, *kognityvus požiūris* yra paremtas tuo, kad patys procesai yra įdomesni ir svarbesni nei su kūryba susiję individai. Šioje teorijoje svarbiausias kūrybiškumo pagrindas yra ne antgamtiniai, neurologiniai ar socialiniai veiksniai, bet kognityvūs įgūdžiai. Pažinimas yra intelektualinė funkcija, kuri lemia jutimo, mąstymo bei kitus svarbiausius procesus. Kognityvumo psichologas ir vienas iš ryškiausių šio požiūrio atstovų J. P. Guilfordas (1981) dar penktajame dešimtmetyje iš pradžių siejo kūrybiškumą su divergentiniu mąstymu, o vėliau akcentavo kitas kognityvios psichologijos šakas. Kognityvumo tyrimai apima tokius individo procesus kaip mąstymas, kategorizavimas, apibrėžimų kūrimas, atsiminimas, jutimas ir suvokimas, gebėjimas kalbėti ir kalbėjimas, simbolių bei ženklų naudojimas. Šiuo metu yra siejami sociopsichologinis ir kognityvinis požiūriai. Psichologas R. Weisbergas (1993) tvirtino, kad kognityvinis požiūris yra svarbiausias kūrybiškumui, nes pažinimo procesas sustiprina visus kitus individo procesus. Jo manymu, daugelis individų nesuvokia savo kūrybinių galių, jie yra kūrybiški, bet sąmoningai apie tai negalvoja, dėl to reikia pažinimo ir supratimo. Kognityvinį požiūrį taip pat interpretavo E. de Bono, kuris, įsitikinęs, kad individo smegenys yra nekūrybingas modelių sudarytojas, suvokė, jog kūrybiškumas yra įgyjama, o ne įgimta savybė ir individai gali būti kūrybiški, jei patys bandys keisti esamus modelius. Jis pasiūlė galimybę „laužyti“ nusistovėjusius modelius ir taip tapti kūrybiškiems. Lateralinis (horizontalus)

mąstymas lemia naujų minčių, idėjų, požiūrių atsiradimą, sąlyginai atsveria vertikalų mąstymo procesą ir sąlygoja žinių bei kompetencijos pritaikymą palaipsniui, siekiant naujų modelių kūrimo (Jakobsen, Rebsdorf, 2008, p. 31). Šis požiūris yra naudojamas organizacijose, siekiant išugdyti bei skatinti darbuotojų kūrybišką mąstymą. Vadovai, siekdami naujovių, stengiasi sukurti tam palankią aplinką, įkvėpti darbuotojus nebijoti nepaisyti žinomų tiesų, mąstyti horizontaliu būdu, nes tai gali sąlygoti naudingus bei pelningus rezultatus, naujų idėjų, modelių sukūrimą.

Paskutinis išskiriamas požiūris į kūrybiškumą yra *mišrus požiūris*. Vienas iš šio požiūrio pradininkų yra T. I. Lubart (1999), kuris susiejo asmeninius, aplinkos bei motyvacijos veiksnius su kognityviais elementais. Anot mokslininko, visi išvardinti veiksniai yra vienodai svarbūs kūrybiškumo atsiradimui, nes be žinių, nors ir labai motyvuotas individas, sunkiai galėtų sukurti ką nors vertingo ir kūrybingo, iš kitos pusės, jei yra žinios, tačiau aplinka nemotyvuoja, nėra skatinimo, kūrybiškumui bus sunku pasireikšti. Pirmiausia reikalingi atitinkami gebėjimai atrasti, mąstyti divergentiškai, ne tik konvergentiškai, suprasti, kurioje situacijoje ir problemoje, kuris mąstymo būdas būtų geriau pritaikomas, siekiant geriausio rezultato. Individui, siekiant negaišti laiko gilinantį į jam nežinomas sritis, reikia turėti konkrečios srities žinių, kas pagreitintų naujų, originalių idėjų kūrimo procesą. Individo mąstymo stilius taip pat įtakoja kūrybiškumą, nes vieni yra labiau linkę mąstyti racionaliai ir nekeisti esamos tvarkos, nelaužyti modelių arba pritaikyti juos savaip, naujai adaptuoti, o kiti siekia naujovių ir mąsto novatoriškai, nori savais modeliais pakeisti jau esamus. Jei individas pasiruošęs kurti naujas idėjas, jis turi turėti tokias asmenines savybes, kurios leistų jam apginti savo požiūrį, nes dažniausiai naujumas ir pokyčiai nėra pageidaujami daugumos, jei nėra palaikomi aukščiausiam lygmenyje. Taip pat kūrybiškumui ugdyti yra svarbi motyvacija, individo noras kurti, siūlyti, įgyvendinti, jį reikia ne tik palaikyti, bet ir skatinti. Kūrybiškumui reikalinga atitinkama aplinka, kurioje individas būtų suprstas, motyvuojamas, skatinamas bei palaikomas (Jakobsen, Rebsdorf, 2008, p. 33). Mišrus požiūris yra kompleksinis, nes apima daug veiksmų iš dviejų psichologijos sričių: socialinės, kurios kontekste kūrybiškumas yra dažnai tiriamas, bei kognityvios, kuri yra nemažiau svarbi. Stengiantis organizacijoje ugdyti tiek organizacinį, tiek individualų kūrybiškumą, reikėtų pasitelkti šioje teorijoje išskirtus veiksnius, bei, vadovaujantis jais, kurti kūrybiškumui palankią aplinką. Darbuotojai turėtų būti kompetentingi savo srityje, turėti žinių užduotims atlikti, būti nuolatos mokomi ir skatinami kurti idėjas, pakeisti nusistovėjusius modelius, kurti naujovės, žinodami, kad yra palaikomi, motyvuojami bei skatinami.

Kiekvienas iš trumpai aprašytų požiūrių yra savotiškai įdomus ir juo remiantis galima būtų iš dalies skatinti arba slopinti kūrybiškumo ugdymą kiek individualiame, tiek organizaciniame lygmenyse. Mišrus požiūris yra tinkamiausias taikymui, nes jis apima įvairiapusių svarbius kūrybiškumo ugdymo bei skatinimo aspektus – individo žinias, gebėjimus, savybes ir kūrybiškumą organizacijoje skatinančią aplinką.

### 1.3. Individualus ir organizacinis kūrybiškumas

Kūrybiškumas literatūroje yra apibrėžiamas ir kaip individuali savybė, ir kaip organizacijoje vykstantis procesas, todėl išskiriamas individualus bei organizacinis kūrybiškumas. Suprantama, kad be individų organizacija negali būti kūrybiška, taip pat, siekiant individualaus kūrybiškumo, jį reikia skatinti ir palaikyti organizaciniame lygmenyje. Anot kai kurių mokslininkų, R. W. Woodman (2003), J. E. Sawyer (2003) ir R. W. Griffin (2003), organizacinis kūrybiškumas yra organizacijos kūrybinė veikla, individų, grupių ir organizacijos funkcijos, sąveikaujančios siekiant kūrybiškumo.

Mokslinėje literatūroje individualus kūrybiškumas apibrėžiamas skirtingai. Remiantis Europos Sąjungos organizacijų atliktais tyrimais ir vykdytais projektais prieita prie išvados, kad *individualų kūrybiškumą* sudaro šie elementai: *ankstesnės sąlygos, kognityviniai stiliai ir gebėjimai; asmenybės faktoriai; vidinė motyvacija ir žinios* (Iš *TRACTORS*, ES projektas). K. Urban (1990) pateikė tokius pagrindinius individualų kūrybiškumą įtakojančius veiksnius: *motyvacija, divergentinis mąstymas, neapibrėžtumo tolerancija, sugebėjimas atlikti užduotį, specialios žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, bendrosios žinios*. Visi šie veiksniai glaudžiai susiję (Beresniavičius, 2006; Urban, 1990). T. I. Lubart (1999) išskyrė tokius veiksnius, kurie reikalingi daugialypiam individualaus kūrybiškumo fenomenui atsirasti: *intelektualiniai gebėjimai, konkrečios srities žinios, mąstymo stilius, asmeninės savybės, motyvaciniai ir aplinkos veiksniai*. Remiantis mokslininkų išskirtais veiksniais, individualus kūrybiškumas apima *asmenines savybes ir gebėjimus, žinias, motyvaciją*.

Atsižvelgiant į T. M. Amabile (1998) atliktus tyrimus, individualus kūrybiškumas gali būti įtakojamas tokių veiksnių: *kompetencijos* (asmens turimų žinių bei patirties tam tikroje sferoje), *kūrybinio mąstymo įgūdžių* (sugebėjimų kurti idėjas, transformuoti esamas idėjas į naujus pasiūlymus) ir *motyvacijos* (paskatinimo siekti užsibrėžto tikslo) (3 paveikslas).

3 paveikslas. Kūrybiškumą įtakojantys veiksniai (Iš *How to Kill creativity*, T. M. Amabile, 1998)





Studijuojant ir tiriant kūrybingą asmenybę (individualų kūrybiškumą), išskiriami du pagrindiniai metodai. Vienas yra holistinis, individas yra studijuojamas kaip visuma, o kitas metodas – tai kūrybiškos asmenybės specifinių savybių tyrimas. Antrasis siūlomas metodas yra platesnis, todėl toliau būtent jis bus apžvelgtas, pateiktos charakteristikos ir veiksniai, kurie individui padeda ugdyti (arba ne) kūrybiškumą.

Literatūroje dažnai aiškinasi, ar yra sąsajų tarp *intelekt*o ir kūrybiškumo. Deja šiuo klausimu vieningos nuomonės nėra, dominuoja nuomonė, kad ši sąsaja labai silpna: aukštą intelekto koeficientą turintys žmonės nebūtinai yra kūrybingi. *Individo emocijos* taip pat siejamos su kūrybiškumu. Jeigu emocijos veikia teigiamai, jos skatina kūrybiškumą. Jeigu emocijos slopinamos arba yra neigiamos, individai gali prarasti gebėjimus kurti (Iš *TRACTORS*, ES projektas). Remiantis tyrimų rezultatais, *lytis, rasė* bei priklausymas *etninei grupei* nelemia kūrybiškumo potencialo.

Pažvelgus iš kitos pusės, galima identifikuoti faktorius, stipriai susietus su kūrybiškumu, vienas iš jų yra *žinios*. Mokslinėje literatūroje išskiriami du požiūriai į ryšį tarp žinių ir kūrybiškumo: „*įtampos*“ *požiūris* ir „*pagrindų*“ *požiūris*. Remiantis „įtampos“ požiūriu, anot R. J. Sternberg (1999), kūrybiškas mąstymas viršija žinių ribas ir dėl to atsiranda įtampa tarp kūrybiškumo ir žinių. Žinios turi suteikti pagrindus, kuriais remiantis kuriamos naujos, naudingos idėjos, bet tam, kad šie pamatai būtų prieinami, pagrindas, palaikantis senas idėjas, neturi būti pernelyg stiprus. Manytina, kad individas, norintis sukurti kažką naujo, turi turėti tam tikros srities žinių, tačiau visos sukauptos žinios gali iš dalies apriboti žmogų, jis nebus linkęs rizikuoti ir „laužyti“ nustatytas tiesas. Daroma prielaida, kad didžiausias kūrybiškumo laipsnis yra sėkmingiausiai suderinamas su vidutinio lygio žiniomis. Dalis tyrinėtojų ginčijosi dėl požiūrio, kuris yra priešingas „įtampos“ požiūriui, ir teigia, kad žinių santykis su kūrybiškumu yra teigiamas (Stenberg, 1999; Iš *TRACTORS*, ES projektas).

Didžiausią įtaką individualiam kūrybiškumui turi *išskirtinės asmens savybės* ir jų vystymas. Manoma, kad norint būti kūrybiška asmenybe, reikia atitikti tam tikrus reikalavimus. Netradiciškai ir sklandžiai mąstantis, gebantis pripažinti klaidas bei pasinaudoti naujais metodais sprendamas problemą ar atlikdamas užduotį, lankstus ir galintis naujai perteikti turimas žinias, kuriantis naujas idėjas individas gali būti pavadintas kūrybišku ir sąlygoti inovacijas organizacijoje.

Remiantis atliktais tyrimais nustatyta, kad individualaus kūrybiškumo negalima sieti su vienu kuriuo nors žmogaus ypatumu. K. Urban (1990) teigė, kad kūrybos produktas priklauso nuo kūrybiškos asmenybės, kūrybos proceso ir problemos. Kūrybiška asmenybė pasižymi ne tik kognityviais sugebėjimais, bet ir asmenybės bruožų visuma; kūrybos procesas apima ne tik kūrybos fazes, bet ir įvairius informacijos gavimo bei naudojimo lygius, konvergentinį bei divergentinį mąstymą; problema pasirenkama gana laisvai, apibrėžiant ir numatant jos sprendimo būdus (Beresnevičius, 2006; Urban, 1990). Individas ir organizacija turi sudaryti sąlygas visiems

kūrybiškumo komponentams pasireikšti. Siekiant organizacinio kūrybiškumo turi būti individualus kūrybiškumas, darbuotojai turi stengtis būti kūrybiški ir kad jie toliau būtų skatinami vadovybės. Iš dalies galima teigti, kad organizacinis kūrybiškumas priklauso nuo individualaus ir atvirkščiai.

Būtina pastebėti, kad J. Zhou (2008) ir C. E. Shalley (2008) yra įsitikinę, jog kūrybiškumas pirmiausiai yra individo savybė, o organizacijos aplinka turėtų skatinti ir palaikyti darbuotojo kūrybiškumą. Organizacinis kūrybiškumas – tai kūrybos vykdymas organizacijoje, įtraukiantis tarpusavyje susijusius individo, grupės ir organizacijos lygmenis, individų arba mažų darbo grupių naudingų bei tinkamų idėjų gamybą (Jucevičienė, Cesevičiūtė, 2009). Kūrybiškumas yra ypatingai svarbus organizaciniu aspektu: jis reikalingas siekiant prisitaikyti greitai besikeičiančioje aplinkoje ir atgaivinti veiklą, kurti naujus gaminius ir gerinti paslaugas. Organizacinis kūrybiškumas padeda vystyti pažangesnes ir dinamiškesnes organizacijas, kurios, pritaikiusios naujus metodus praktikoje, tampa sėkmingesnėmis ir produktyvesnėmis, nei jų konkurentai (Iš *TRACTORS*, ES projektas; Tan, 1998).

Šiuolaikinis verslo pasaulis suvokia, kad be produktyvių žmogiškųjų išteklių ypatingai sunku atlaikyti konkurencinį spaudimą, patenkinti rinkos poreikius ir išlikti lyderiais. Kūrybiškumas organizacijoje tampa svarbus tarptautiniu mastu, ši tematika yra vis sparčiau nagrinėjama užsienio, taip pat ir lietuvių literatūroje, siekiant išanalizuoti individualų bei organizacinį kūrybiškumą įtakančius veiksnius. Siekiant patvirtinti organizacinio kūrybiškumo svarbą ir atskleisti jį lemiančius ne tik vidinius, bet ir išorinius veiksnius, toliau bus pristatomi užsienio bei lietuvių mokslininkų kūrybiškumo tyrimai, atlikti įvairiose tarptautinėse organizacijose.

#### **1.4. Kūrybiškumas organizacijoje: tyrimų apžvalga**

Didžioji dalis kūrybiškumo tyrimų yra skirta išsiaiškinti veiksnius, kurie lemia kūrybišką mąstymo procesą bei darbuotojų kūrybiškumo apraiškas. Reikėtų pastebėti, kad mokslinėje literatūroje yra išskiriama nemažai išorinės aplinkos veiksnių ir veikėjų, tokių kaip konkurentai, tiekėjai, klientai, valstybinės ir kitos institucijos, kurie gali įtakoti kūrybiškumą organizacijoje. T. M. Amabile (1996) akcentuoja begalę socialinių ir aplinkos veiksnių, kurie gali įtakoti kūrybiškumą tarptautiniu mastu: *išsilavinimo aplinka, darbo aplinka, šeimos įtaka, socialinė, politinė ir kultūrinė įtaka*. Tokios pačios nuomonės yra ir R. Westwood (2003) bei D. R. Low (2003), teigdami, kad kūrybiškumas priklauso nuo kognityvinių procesų, kurie vyksta aplinkui socialiniame kontekste, jį įtakoja išorinė individo aplinka. Lietuvių kilmės tyrėja K. Jaskytė (2008), remdamasi atliktu darbuotojų kūrybiškumo tyrimu Lietuvoje ir Didžiojoje Britanijoje, išskyrė tokius išorės veiksnius, įtakančius kūrybiškumą: *valstybės istorijos laikmetis, išsilavinimo individui teikimo procesas, bendros vertybės, ugdomos nuo vaikystės, valstybės kultūra*. Ji padarė išvadą, kad kūrybiškumas

gali priklausyti nuo tam tikro konteksto. Anot T. I. Lubart (1999), kūrybiškumą stengiamasi apibrėžti, neatsižvelgiant į nagrinėjamą kontekstą, kas nėra tikslinga. Būtina apibrėžti, kad kūrybiškumas priklauso nuo aplinkos poveikio: aplinka gali įtakoti kūrybiškumo rėmimą ir skatinimą, taip pat vertinti bei apibrėžti jį organizacijoje ir už jos ribų.

Kūrybiškumo fenomenas yra tiriamas įvairiais aspektais. Anot D. A. Steiner (1971), pagrindiniai kūrybiškumą įtakojantys veiksniai yra *motyvacija, laisvė, individualus kūrybiškumas, vadovavimas, vadovybės palaikymas ir skatinimas*.

Apibendrinę atliktus tyrimus, G. Ekvall (1996) ir T. M. Amabile (1998) išskyrė tam tikrus veiksnius, kurie yra būtini visose organizacijose, siekiančiose kūrybiškų darbuotojų potencialo (Eadie, 1997; Amabile, 1998). G. Ekvall (1996), atlikęs užsienio organizacijų tyrimą, išskyrė dešimt veiksnių, įtakančių kūrybiškumą organizacijoje: *iššūkis, laivė, idėjų parama, pasitikėjimas/atvirumas, dinamiškumas/judrumas, žaismingumas/humoras, diskusijos, konfliktai, rizikavimas, laikas idėjoms*. Šie veiksniai yra apibendrinti ir jų pagrindu sudarytas Kūrybiško klimato klausimynas (CCQ), kuris yra naudojamas daugelyje pasaulio šalių, siekiant apibrėžti kūrybiškumo ir inovacijų skatinimą arba slopinimą organizacijoje. Visi išskirti veiksniai yra organizacinio kūrybiškumo dalis. Klausimyno pagrindą sudaro surinkta informacija ne apie kiekvieno darbuotojo kūrybiškumo potencialą, bet apie organizacijos galimybes skatinti arba slopinti kūrybiškumą (Ekvall, 1996).

Savo ruožtu, mokslininkė T. M. Amabile (1998), atlikusi tarptautinių organizacijų tyrimą, išskiria šešis esminius veiksnius, įtakančius kūrybiškumą visose organizacijose: *iššūkis, laisvė, išteklių, darbo grupės bruožai, vadovybės skatinimas, organizacinė parama*.

Užsienio organizacijų tyrimų metu G. Ekvall (1996) ir T. M. Amabile (1998) išskirti veiksniai yra panašūs: organizacijose, siekiant kūrybiško proceso, kuris pasibaigtų kažko naujo sukūrimu, darbuotojams turėtų būti suteikta atitinkama laisvė, jie turėtų būti paskatinami iššūkiu. Vadovybės parama ir laiko išteklių neribojimas yra būtini ugdant vidinę motyvaciją, taip pat reikalingos diskusijos ir skirtingų nuomonių aptarimas, organizacijoje turi vykti sklandi atvira komunikacija, siekiant kūrybiškumo ugdymo. Aptartus veiksnius vysto daugelis tarptautinių organizacijų, norėdamos paskatinti individualų kūrybiškumą, tuo sąlygojant organizacinio kūrybiškumo potencialą. Kai kurie iš šių veiksnių bus panaudoti formuluojant kūrybiškumo ir inovacijų sąveiką atskleidžiantį modelį.

Būtina pabrėžti, kad apžvelgus G. R. Oldham (1996) ir A. Cummings (1996) tyrimą daroma išvada, jog individo kūrybiškumas priklauso nuo jo asmeninių savybių ir organizacijoje esančių sąlygų. Jie išskyrė po tris veiksnius, kurie gali įtakoti darbuotojų kūrybiškumą organizacijoje (*darbo sudėtingumas, palaikomasis vadovavimas, kontroliuojantis vadovavimas*) ir jų nuostatas organizacijos atžvilgiu (*aiškus darbo pateikimas raštu, įnašai į pasiūlymų pateikimo organizacijai*

*programą, vadovybės kūrybiškumo vertinimo kriterijai*). Anot 171 apklaustų darbuotojų, kūrybiškumas priklauso nuo naudojamų priemonių, tinkamų kūrybiškumui skatinti (*organizacinių kūrybiškumą skatinančių mechanizmų, sudedamųjų darbo dalių ir nuo vadovavimo* (kūrybiškumui palankus yra palaikomasis vadovavimas, o ne kontroliuojantis)).

Pasak A. G. Robinson ir S. Stern, galima apibrėžti šešis konkrečius veiksnius, kurie galėtų padėti skatinti kūrybiškumą ir tam palankią kultūrą organizacijoje: *reguliavimas; iniciatyvi veikla; neoficiali veikla; įžvalgumas; stimulai; komunikacija organizacijoje* (Roffe, 1999). A. Glosienė (2007), remdamasi N. Ind (2004) ir K. Watt (2004) tyrimais, pabrėžia tokius kūrybiškumą skatinančios aplinkos bruožus: *pasitikėjimas, veiksmų laisvė, kontekstų įvairovė, tinkamas gebėjimų ir rizikos balansas, interaktyvus keitimasis žiniomis ir informacija, realūs rezultatai*.

S. G. Isaksen (2000-2001), J. L. Kenneth (2000-2001), G. Ekvall (2000-2001) ir A. Britz (2000-2001), ištyrę organizaciniam kūrybiškumui palankiausią bei mažiausiai palankų organizacijų klimatą (pasitelkdami klausimyną (Situational Outlook Questionnaire)), priėjo prie išvados, kad aplinka turi skatinti naudingų, naujų idėjų kūrimą bei naudojimą. Remiantis jų tyrimo rezultatais, požiūriai, jausmai ir elgsena lemia kūrybiškumą bei tolimesnį idėjų įgyvendinimą, inovacijas organizacijoje. Jie išskyrė keturis pagrindinius veiksnius, kurie lemia kūrybiškumą organizacijoje: *vadovo elgesys (vadovavimas), organizacijos kultūra, misija ir strategija bei struktūra*.

Pasitelkiant mokslininkų E. C. Martins (2003) ir F. Terblanche (2003) atliktus tyrimus, kūrybiškumą ir inovacijas organizacijos kultūros aspektu organizacijoje įtakoja: *organizacijos strategija; struktūra; paramos mechanizmai; elgesys, skatinantis inovacijas; atvira komunikacija*.

Būtina pastebėti, kad A. Pirola (2004) ir L. Mann (2004) atliko tyrimą, siekdami išsiaiškinti kaip individualių grupės narių kūrybiškumas atsispindi grupės kūrybiškume, ir kaip kūrybiškumui palankus klimatas organizacijoje įtakoja individualų ir grupinį kūrybiškumą. Tyrimo rezultatai parodė, kad grupės kūrybiškumas priklauso nuo *žmonių ir laiko*, yra įtakojamas *grupės narių kūrybiškumo ir jų savybių*.

Remiantis R. J. Stenbergo (2006) iškeltų teorijų ir atliktų tyrimų rezultatais, sėkmingam kūrybiškumo naudojimui organizacijoje reikalingi tokie veiksniai: *intelektiniai įgūdžiai, žinios, originalus mąstymo būdas, asmeninės savybės, motyvacija ir aplinka*. Kūrybiškos idėjos turi būti naujos ir naudingos, naudojamos bei įgyvendinamos. Nauja idėja negali būti kūrybiška, jei ji nėra vertinga, neatneša naudos (Seferatzi, 2000). Kūrybiškos idėjos yra dažnai kritikuojamos, nepriimamos, nes keičia esamas tiesas.

Reikėtų pabrėžti, kad K. Jaskytė (2008), atliktame Didžiosios Britanijos ir Lietuvos organizacijų tyrime, vadovavosi T. M. Amabile (1988) kūrybiškumo apibrėžimu: „*tai naujų ir naudingų idėjų pateikimas*“. Tyrime buvo užduodami klausimai apie darbuotojų kūrybiškumą, darbo pobūdį, motyvacijos orientaciją ir demografines charakteristikas. K. Jaskytė (2008) išskyrė

penkis veiksniai nuo kurių priklauso kūrybiškumas organizacijoje: *suvokiamas vadovo elgesys, kūrybiškumą sąlygojančios organizacijos normos* (organizacijos kultūra), *grupės klimatas* (atmosfera), *darbo charakteristikos ir motyvacija* (vidinė bei išorinė). Anot jos, inovatyvios idėjos organizacijoje priklauso nuo darbuotojų. Ištyrus pasirinktas organizacijas buvo išsiaiškinta, kad Didžiosios Britanijos darbuotojai yra kūrybiškesni nei Lietuvos, tai galima paaiškinti valstybių kultūrų specifika, aplinkos poveikiu. Tyrimo rezultatai parodė, jog Didžiosios Britanijos darbuotojų kūrybiškumas priklauso nuo hierarchinio lygmens, išorinės motyvacijos ir organizacinių normų, kurios įtakoja kūrybiškumą, tuo tarpu Lietuvos darbuotojų kūrybiškumas priklauso tik nuo išsilavinimo ir vidinės motyvacijos.

Kiti mokslininkai (T. I. Lubart (1999); R. Westwood ir D. R. Low (2003)) yra įsitikinę, kad individualus kūrybiškumas priklauso ne tik nuo grupės ar organizacijos lemiamų veiksnių, bet ir nuo *valstybės kultūros*. Nuolat diskutuojama dėl tarpkultūrinių skirtumų poveikio darbuotojų kūrybiškumo vystymuisi, tačiau, dėl darbo apribojimo, šiame darbe jie nebus plačiau nagrinėjami. Individualus kūrybiškumas priklauso nuo asmens savybių, savo ruožtu, organizacinis kūrybiškumas priklausomas nuo individų bendro kūrybiškumo ir turi būti skatinamas *organizacijos vadovybės, struktūros, kultūros, motyvacinės sistemos bei kitų veiksnių*.

Kartais organizacija ar pats darbuotojas slopina kūrybiškumą, nes manoma, kad kūrybiški žmonės yra išskirtiniai, ne kiekvienas gali „laužyti“ priimtus modelius, kurti idėjas, kurios vėliau bus įgyvendintos. Mokslininkų K. D. Elsbach (2006) ir A. B. Hargadon (2006) atlikti tyrimai rodo, kad šių dienų vadovų darbo krūvis yra, iš tiesų, didelis ir tai mažina jų kūrybiškumą, tačiau kūrybiškumui būtina skirti laiko, jis gali būti išugdomas jei nėra apribojimų, barjerų ir yra sukuriama jį skatinanti bei remianti aplinka.

Šiame poskyryje pristatyti įvairių mokslininkų atlikti tyrimai bus apibendrinti kitame poskyryje, kuriame nagrinėjami ir išryškunami pagrindiniai kūrybiškumą skatinantys veiksniai organizacijoje.

### **1.5. Kūrybiškumą skatinantys veiksniai organizacijoje**

Kūrybiškumas nėra įgimta savybė, ji yra ugdoma, tik tam reikia motyvuotų darbuotojų ir kūrybiškumą skatinančios organizacijos aplinkos. Dauguma tyrėjų pabrėžia, kad *kūrybiškumas yra daugiau individuali, nei grupinė savybė, bet vystyti ir ugdyti bei pritaikyti jį rekomenduojama grupėje, organizacijoje*. Remiantis tokiu požiūriu, dauguma kūrybiškumo skatinimo metodų ir procesų, tokių kaip hipotezių išskelimas, „smegenų šturmas“, „minčių žemėlapis“, „penkių kepurė“ metodas, horizontalus mąstymas, kūrybingo problemų sprendimo procesas, asociacijos ir kiti, yra skirti grupėms ir dažniausiai naudojami daugumoje kūrybiškumą skatinančių organizacijų. Šie

metodai apima įvairias kūrybingumo problemų sprendimo technikas (Iš *Inovation management*, 1999; Iš *TRACTORS*, ES projektas; Jakobsen, Rebsford, 2008). Išvardinti kūrybiško mąstymo ugdymo ir naudojimo metodai grupėse bei organizacijose nebus plačiau apžvelgti, nes darbe yra labiau akcentuojami idėjų kūrimo bei įgyvendinimo modeliai, kurie nagrinėjami antrame skyriuje.

Remiantis trečiame poskyryje išskirtais, individualų kūrybiškumą įtakojančiais veiksniais ir ketvirtame poskyryje pristatytų tyrimų rezultatais, bus išskirti bei išanalizuoti pagrindiniai veiksniai, skatinantys kūrybiškumą *individo, grupės ir organizacijos lygmenyse. Individualiame lygmenyje*, anot K. Urban (1990), T. M. Amabile (1998), T. I. Lubart (1999), R. J. Stenbergo (2006), J. Zhou (2008), C. E. Shalley (2008) ir kitų, skatinant kūrybiškumą svarbios yra **žinios, asmeninės savybės** bei **įgūdžiai**, taip pat vidinė motyvacija. Šie veiksniai buvo trumpai apibrėžti trečiame poskyryje, apžvelgiant individualų kūrybiškumą.

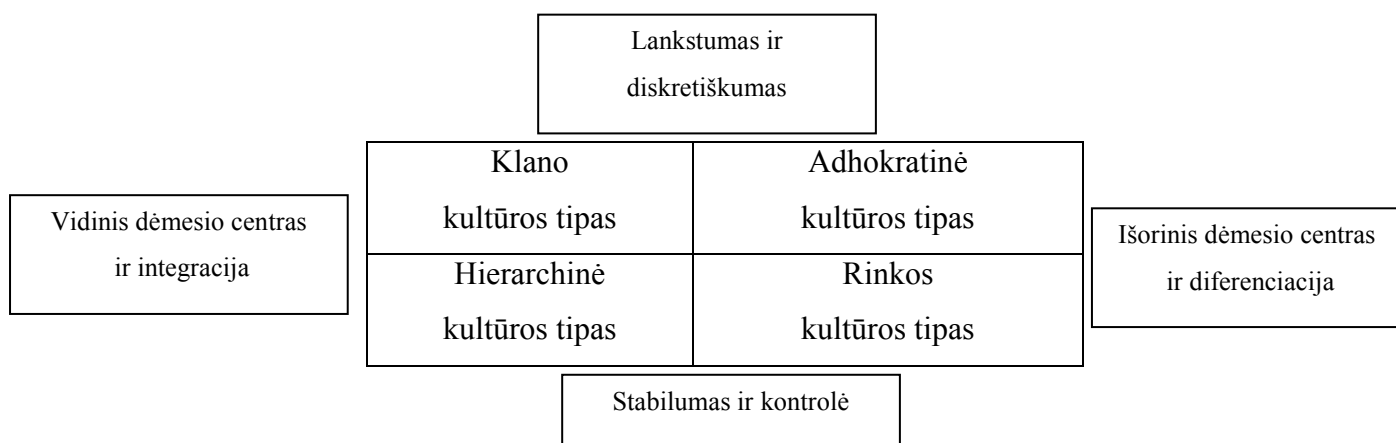
Savo ruožtu, J. Zhou (2008) ir C. E. Shalley (2008) yra įsitikinę, kad grupės lygmenyje, skatinant kūrybiškumą, svarbu pabrėžti darnos, normų, įvairovės, orientacijos į užduotį ir problemų sprendimo svarbą. Mokslininkės T. M. Amabile (1998) ir K. Jaskytė (2008) pabrėžė darbo grupės bruožų, emocijų ir sudėties įtaką kūrybiškumo skatinimui organizacijoje. I. Zabelavičienė (2009) pabrėžia vadovo vaidmenį skatinant kūrybišką mąstymo procesą organizacijoje, ji akcentuoja grupės emocijas, kaip vieną iš pagrindinių darbo procesą įtakančių veiksnių. *Grupės lygmuo* atskirai nebus nagrinėjamas darbe, tačiau kaip vienas iš veiksnių bus tiriamas **darbas grupėse**.

Remiantis ketvirtame poskyryje pristatytais mokslininkų tyrimais, išskiriami tokie pagrindiniai kūrybiškumą skatinantys *organizaciniame lygmenyje* veiksniai: **organizacijos kultūra** (Lubart, 1999; Isaksen, Kenneth, Ekvall, Britz, 2000-2001; Martins, Terblanche, 2003; Westwood, Low, 2003; Jaskytė, 2008; Zhou, Shalley, 2008); **motyvacija** (Steiner, 1971; Amabile, 1988; Bharadwaj, Menon, 2000; Martins, Terblanche, 2003; Stenberg, 2006; Jaskytė, 200; Zhou, Shalley, 2008); **vadovavimas** (Oldman, Cummings, 1996; Amabile, 1998; Lubart, 1999; Isaksen, Kenneth, Ekvall, Britz, 2000-2001; Westwood, Low, 2003); **organizacijos struktūra** (kaip organizacijos kultūros dalis (Martins, Terblanche, 2003) arba kaip atskiras veiksnys (Lubart, 1999; Isaksen, Kenneth, Ekvall, Britz, 2000-2001; Westwood, Low, 2003)).

Mokslinėje literatūroje ir tyrimuose organizacinio kūrybiškumo tematika ypatingai pabrėžiamas organizacijos kultūros vaidmuo skatinant kūrybiškumą bei inovacijas. *Organizacijos kultūra* – tai normų, taisyklių, papročių ir tradicijų visuma, kurią palaiko organizacijos vadovai ir kuri nustato darbuotojų elgesio normas, nes suprantant kultūrą, galima suprasti organizaciją (Shein, 1997, 2004; Robbins, 1996). Išskiriami tokie svarbiausi organizacijos kultūros elementai: formalios ir neformalios vertybės; atviras ir neišreikštas narių elgesys; papročiai ir ritualai; paskalos; darbuotojų žargonas; darbuotojų jausmai; simboliai ir metaforos, kuriomis naudojasi organizacijos darbuotojai (Morgan, 1996). Svarbūs organizacijos kultūros aspektai yra: organizacijos struktūra;

patalpų dydis, išplanavimas, poilsio kambariai; organizacijos vizija, misija bei tikslai (Iš *Organizational culture*, 2002). Siekiant ištirti kūrybiškumo skatinimą organizacijoje, pageidautina ją priskirti kažkuriam kultūros tipui. Viena iš populiariausių tipologijų pasiūlyta K. S. Cameron'o ir R. E. Quinn'o (1999). Jos pagrindą sudaro keturios kriterijų grupės, kurios apibrėžia esmines organizacijos vertybes: lankstumą ir diskretiškumą; stabilumą ir kontrolę; vidinį „dėmesio centrą“ ir integraciją; išorinį „dėmesio centrą“ ir diferenciaciją. Remdamiesi išskirtomis vertybėmis, jų tarpusavio santykiu, mokslininkai apibrėžė keturis organizacijos kultūros tipus: *hierarchija, rinka, klanas ir adhokratija* (4 paveikslas), kurie atspindi vertybių sąlyčio taškus. Negalima teigti, kad šiuolaikinė organizacija vienareikšmiškai priklauso kažkuriam vienam kultūros tipui, gali būti įvairių tipų atspindžių. Toliau detaliau rašoma apie kiekvieną kultūros tipą.

4 paveikslas. Organizacijos kultūros tipai (Iš *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, K. S. Cameron, R. E. Quin, 1999, p. 35)



1. *Hierarchinis kultūros tipas* – vyrauja taisyklės ir procedūros, kurių reikia griežtai laikytis, jas sekti. Jos pradininku buvo pripažintas M. Weber, kuris išskyrė šiuos organizacijos elementus kaip svarbiausius: hierarchiją, taisykles, formalumą, specializaciją. Organizacijos, priklausančios šiai kultūrai, yra formalizuotos ir struktūrizuotos, kartais ji vadinama biurokratine kultūra. Lyderiais yra išskiriami darbą racionaliai koordinuojantys ir organizuojantys vadovai. Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Šis kultūros tipas neskatina inovacijų, kūrybiško mąstymo, svarbiausias aspektas – atlikti pavestas užduotis, atitikti procedūrų standartus.

2. *Rinkos kultūros tipas* – vyrauja pergalės siekimas, visi nori nugalėti, būti sėkmingais, kad organizacijos reputacija visuomenėje būtų nepriekaištinga. Jos pradininkais identifikuojami O. Williamson, B. Ouchi ir kiti. Šis kultūros tipas dominuoja organizacijose, kurios orientuojasi į rezultatus. Pagrindinis tikslas – įgyvendinti nustatytus uždavinius. Darbuotojai konkuruoja tarpusavyje, siekia užsibrėžto tikslo. Lyderiais yra išskiriami tvirti, reiklūs vadovai ir aršūs konkurentai. Pagrindinis organizacijos akcentas – konkurentabilumas.

3. *Klano kultūros tipas* – vyrauja draugiškumas, darbuotojai turi daug bendro. Šis kultūros tipas iš dalies buvo identifikuotas lyginant JAV ir Japonijos organizacijas. Padaliniai ir visa organizacija panaši į didelę šeimą. Lyderiai yra suvokiami kaip auklėtojai ar netgi kaip tėvai, kurie rūpinasi darbuotojais, nukreipia tinkama linkme, padeda. Klano kultūros organizacijos vienija ištikimumas ir tradicijos, išvystytas priklausomybės jausmas. Tokioms organizacijoms svarbus moralinis klimatas, darbuotojų atsidavimas, ilgalaikis bendradarbiavimas ir nauda. Sėkmės faktoriais išskiriami rūpinimasis žmonėmis ir geranoriškumas klientų atžvilgiu. Organizacijose yra skatinamas grupinis darbas, darbuotojų dalyvavimas versle, neformalumas ir vienybė.

4. *Adhokratinis kultūros tipas* – skatina dinamiškumą, inovacijas, kūrybiškumą, savarankišką mąstymą, greitą ir efektyvų šiuolaikinių problemų sprendimą bei maksimalų klientų poreikių patenkinimą. Baigiantis industriniam amžiui ir pereinant į informacinį reikėjo naujo, originalaus požiūrio į organizaciją ir jos pagrindines vertybes. Organizacijos yra dinamiškos ir kūrybingos darbovietės. Siekdami bendros sėkmės darbuotojai yra pasiryžę rizikuoti ir netgi aukoti asmeninį gyvenimą. Lyderiais išskiriami nebijantys rizikuoti vadovai ir novatoriai. Organizaciją vienija ištikimybė eksperimentavimui ir inovacijoms. Akcentuojama veikla visų priešakyje, lyderiavimas rinkoje. Organizacijos, priklausančios šiai kultūrai, ilgalaikėje perspektyvoje akcentuoja augimą ir naujų išteklių įsigijimą. Sėkmė yra apibrėžiama kaip naujų, unikalių produktų bei paslaugų gamyba, tiekimas, pardavimas. Organizacijos skatina savarankišką darbo procesą, asmeninį iniciatyvumą, kūrybiškumą, inovatyvumą ir laisvę (Cameron, Quin, 1999; Iš *Управление организацией*, 2006).

Ši tipologija yra aktuali ir populiari, nes esminės vertybės išrinktos tiksliai bei aktualiai – išorinis/vidinis organizacijos „dėmesio centras“ ir stabilumas/lankstumas. Tokia tipologija yra tinkama beveik visoms organizacijoms globaliu mastu.

Kitas akcentuojamas, kūrybiškumą skatinantis, veiksnys yra motyvacija. Mokslininkai mano, kad būtent *motyvacija* yra viena iš pagrindinių kūrybiško elgesio sąlygų organizacijoje. Literatūroje apibrėžiamos dvi motyvacijos rūšys: vidinė ir išorinė. Siekiant kūrybiškumo organizacijoje, reikėtų pirmiausia skatinti darbuotojų vidinę motyvaciją. *Vidinė motyvacija* skatina žmogų užsiimti tam tikra veikla savo noru, nes jam ši veikla yra įdomi, traukianti, teikianti pasitenkinimą ar asmeniškai viliojanti; ji apibrėžiama dėmesio sutelkimu į tikslą ir mėgavimusi darbu. *Išorinė motyvacija*, atvirkščiai, skatina pirmiausia užsiimti veikla, kad būtų pasiekti netiesioginiai darbo rezultatai (pvz., gautas lauktas atlygis, laimėtas konkursas ar patenkinti kokie nors poreikiai); ji apibrėžiama sutelktu dėmesiu į atlygį ar išorinį pripažinimą. Mokslininkai vieningai sutaria, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp vidinės motyvacijos ir kūrybiškumo: kūrybingi žmonės labiau pasišvenčia savo darbui; juos stimuliuoja sunkios užduotys. Darbuotojai, užsiimantys mylima veikla, labiau pasižymi kūrybiškumu. Atvirkščiai, ryšys tarp išorinės motyvacijos ir kūrybiškumo ilgą laiką buvo neigiamas. Manytina, kad išorinė motyvacija trukdo, žaloja ir mažina kūrybiškumą, daugiausia dėl



to, kad žmogus, kuriam reikia atlikti tam tikrą užduotį, yra valdomas ir varžomas tokiu būdu, kuris sumažina jo autonomiją. Naujausi atlikti tyrimai rodo, jog išorinė motyvacija daro teigiamą poveikį, jeigu žmonės, kuriuos motyvuoja išoriniai faktoriai, nesijaučia valdomi ir yra vertinami (Amabile, 1996, 1998; Iš *TRACTORS*, ES projektas).

Remiantis teorinėmis įžvalgomis ir atliktais tyrimais, vadovams reikėtų pasižymėti, kad, siekiant kūrybiško mąstymo, darbuotojai neturi būti griežtai kontroliuojami ir likti neįvertinti už savo pastangas. Organizacijos valdymas ir tikslų įgyvendinimas visapusiškai priklauso nuo vadovo, todėl, skatinant kūrybiškumą, svarbu apžvelgti vadovo ir darbuotojų elgesio ypatumus. Siekiant idėjų kūrimo, reikalingas palaikantysis ir paremiantis, o ne kontroliuojantis *vadovo elgesys*. Vadovas turi suteikti darbuotojams papildomo laiko idėjų kūrimui, stengtis motyvuoti, pabrėžti, kad klaidos yra toleruojamos. Svarbu nepeikti ir nebausti darbuotojų už padarytas klaidas, nes tada jie bijos eksperimentuoti, bandyti, kurti. Skatinant kūrybiškumą organizacijoje svarbus yra vadovo demokratiškumas, patartina suteikti darbuotojams laisvę priimant sprendimus, vykdant užduotis, vadovaujantis tik tam tikromis nurodomosiomis gairėmis, kurios įpareigoja siekti reikiamo rezultato, o būdą tam padaryti turi išsirinkti darbuotojas ar komanda. Jei darbuotojus bandoma įsprausti į kampa, griežtai kontroliuoti, jie neturi galimybės pasireikšti, tai tuomet yra visiškai slopinamas kūrybiškumas ir inovatyvumas (Martins, Teberlanche, 2003; Bhirud, 2005). Vadovybė turėtų sukurti tokią aplinką, kad darbuotojas nebūtų griežtai apribotas laiko atžvilgiu, kad būtų prieinamos informacinės technologijos ir užtikrinta komunikacija su kitais kūrybiškais individualais, siekiant surasti geriausią sprendimą ar pasiekti produktyviausią rezultatą. Apdovanojimai ir pripažinimas turi apimti visus grupės narius, nieko neišskiriant, nes kitaip gali būti slopinamas žinių dalinimasis, pablogėti bendradarbiavimas.

Kitas kūrybiškumą skatinantis veiksnys organizacijoje yra struktūra. Anot E. C. Martins (2003) ir F. Terblanche (2003), organizacijos kultūrą, skatinančią kūrybiškumą, įtakoja: *organizacijos strategija; struktūra; paramos mechanizmai; elgesys, skatinantis inovacijas; atvira komunikacija*. Vienas svarbiausių veiksnių yra *struktūra*, todėl būtent apie ją bus rašoma plačiau, nors dažnai ją apima organizacijos kultūra. Lankstumas suteikia galimybę darbuotojams keistis, jie nėra „pririšti“ prie vienu pareigų. Tokioje organizacijoje skyriai gali būti lengvai performuojami, kas pratina darbuotojus prie pokyčių, kurie neišvengiamai turi įvykti siekiant inovacijų (Mumford, 2000). Lanksti organizacija gali greitai prisitaikyti prie aplinkos, nes joje nėra griežtų taisyklių, lygmenų, instrukcijų, darbuotojai yra mobilūs ir kompetentingi.

Reikėtų pabrėžti, kad mokslininkai (T. M. Amabile (1996, 1997), T. I. Lubart (1999), R. Westwood (2003) ir D. R. Low (2003), K. Jaskytė (2008)) išskiria ir išorinės aplinkos poveikį kūrybiškumui, tačiau jis nebus plačiau nagrinėjamas, nes darbas yra orientuotas į kūrybiškumo apraiškas organizacijoje ir iš dalies į individualų bei organizacinį lygmenis.

Remiantis R. Florida darbai, galima teigti, kad kūrybiškumui skatinti ir ugdyti palanki aplinka tarptautiniu mastu turėtų apimti technologijas, talentus ir toleranciją – ekonominės plėtros 3T. Anot šio JAV tyrėjo, talentai buriasi ne tik ten, kur yra technologijų ir pramonės koncentracija bei klestėjimas, bet ir įvairovė, diversifikuota bei tolerantiška aplinka (Glosienė, 2007). Kūrybinė visuomenė įtakoja toleranciją ir talentą, tolerancija įtakoja inovacijas, kurios kartu su talentu lemia technologijų vystymąsi, savo ruožtu, inovacijų, technologijų bei talentų simbiozė skatina ekonominį augimą, kurio siekia ne tik atskiros organizacijos, bet ir miestai bei valstybės. 3T yra labai svarbios organizacijose, nes šiandien, siekiant geresnio rezultato, pelningumo, reikia ne tik naujausių technologijų, bet ir talentingų bei kūrybiškų darbuotojų. (Florida, 2003; Florida, Tinagli, 2004)

Apibendrinant pirmame skyriuje nagrinėjamas teoriškas kūrybiškumo dimensijas galima teigti, kad kūrybiškumo samprata yra daugialypė, įvairiai apibrėžiama ir interpretuojama. Dauguma mokslininkų sutinka, kad tai yra asmeninė savybė, mąstymo procesas, taip pat priemonė, kuri padeda sukurti kažką naujo. Mokslininkai išskiria individualų kūrybiškumą, kaip asmeninę savybę, ir organizacinį kūrybiškumą, kuris turėtų skatinti ir sudaryti sąlygas darbuotojams organizacijoje būti kūrybiškiems. Apibendrinus visus išvardintus darbuotojų kūrybiškumą organizacijoje skatinančius veiksnius daroma išvada, kad jį labiausiai įtakoja organizacijos kultūra, motyvacija, vadovybės veiksmai ir struktūra bei lemia darbas grupėse. Kūrybiškas mąstymas iš dalies yra priemonė siekiant inovacijų organizacijoje.

Šiandieniniame versle pokyčiai vyksta kiekvieną akimirką: keičiasi vartotojų poreikiai, keičiasi valstybių įstatyminė bazė, keičiasi tiekėjų sąlygos, daugėja veržlių konkurentų, todėl bet kokiai organizacijai ypač svarbu nesustoti vietoje, o stengtis pačiai keistis, atsižvelgiant į išorines ir vidines aplinkas. Pokyčiai, naujos, kūrybiškos ir tikslingai įgyvendintos idėjos, atnešančios naudą, užtikrina organizacijos konkurencinį pranašumą bei suteikia tvirtą pagrindą jos sėkmingai plėtrai. Užsienio mokslininkai (G. Higgins (1995), T. M. Amabile (1997) ir D. C. Eadie (1997)), ištyrę skirtingas organizacijas, įsitikino, kad kūrybiškumas yra pirmasis žingsnis link inovacijų organizacijoje. Inovacijų tematika šiandien yra ypač aktuali, nes be naujovių negali išgyventi jokia veiklos sritis (Chatman, 2003). Būtent dėl šių priežasčių antrame darbo skyriuje bus nagrinėjama inovacijų tematika, taip pat idėjų kūrimo ir įgyvendinimo modeliai, bei kūrybiškumo ir inovacijų sąveika organizacijoje.

## 2. INOVACINĖ VEIKLA ORGANIZACIJOJE

Atsižvelgiant į pokyčių ir naujai sukurtų idėjų įgyvendinimo poreikius, antrame skyriuje bus plačiau pristatyta inovacinė veikla organizacijoje, apžvelgta inovacijų sąvoka, pateiktos galimos inovacijų klasifikacijos bei pristatomas inovacijų procesas. Toliau bus nagrinėjami literatūroje gvildenami idėjų kūrimo ir įgyvendinimo modeliai bei apibendrintos kūrybiškumo ir inovacijų sąsajos, sukurtas naujas kūrybiškumo ir inovacijų sąveiką organizacijoje atspindintis modelis. Reiktų pastebėti, kad darbe daugiau gilinamasi į kūrybiškumo tematiką, o inovacijos yra pateikiamos kaip naujų idėjų įgyvendinimo procesas bei galutinis rezultatas (naujas arba patobulintas produktas/paslauga). Darbas nėra ekonominės ar vadybos pakraipos, todėl inovacijos nėra nagrinėjamos ekonominiu aspektu, o atliekama trumpa inovacijų sąvokos teorinė žiūra.

### 2.1. Inovacijų samprata

Atsižvelgiant į lietuvių mokslininkų darbuose minimas inovacijų sampratos ištakas, žodis „inovacija“ yra kilęs iš Vidurio Prancūzijos teritorijoje XV amžiuje vartoto žodžio „inovacyon“, kuris, verčiant pažodžiui, reiškia „atnaujinimas“ arba „naujo pavidalo suteikimas esančiam daiktui“ (Jakubavičius ir kt., 2003; 2005; 2008). Savo ruožtu, H. S. Jakobsen ir S. O. Rebsdorf (2008) teigia, kad žodis „inovacijos“ yra kilęs iš lotyniško žodžio „innovare“, kuris reiškia „atsinaujinimą“ ar „naują darinį“, ir suprantamas kaip naujos idėjos išvystymas, įgyvendinimas praktikoje.

Inovacijų samprata sparčiai vystėsi pastaruosius keturiasdešimt metų. Dar 1950 metais inovacija buvo apibrėžiama kaip plėtros tyrimai, atlikti pavienių mokslininkų. Šiandien inovacijos jau suvokiamos ne kaip pavienių veiksmų rezultatas, o kaip organizacijose vykstantis tęstinis procesas, kurį gali įtakoti valstybinės institucijos, mokslinės laboratorijos, konkurentai, kiti išorinės verslo aplinkos veikėjai; interaktyvus procesas, apimantis santykius tarp skirtingų organizacijų, siekiant komercinių tikslų; įvairiapusis mokymosi procesas, kai yra mokomasi kažką daryti, naudoti ar dalintis vidiniais bei išoriniais žinių šaltiniais, užkoduotomis ir neišreikštomis žiniomis; interaktyvus mokymosi ir mainų procesas, kai tarpusavio priklausomybė tarp dalyvių sukuria naują sistemą arba naują klasterį (Iš *Innovation management*, 2004).

Pastaruosius trisdešimt metų, organizacijoms vystantys nuo biurokratinių struktūros formų ir griežtos darbų pasiskirstymo sistemos link lanksčios, prie pokyčių prisitaikančios, paprastesnės bei decentralizuotos struktūros, inovacijų tyrimų tematika buvo sparčiai vystoma (Anderson, King, 2002). Inovacijos siejamos su darbuotojų žiniomis, kūrybiškumu, gebėjimais, įgūdžiais ir kitais organizacijoje esančiais faktoriais, kuriuos tiria mokslininkai (Anderson ir kt., 2004). Inovacijas

įtakojantys faktoriai, kaip ir kūrybiškumą, yra tiriami trijuose lygmenyse: individualiame, darbo grupės ir organizacijos. Daugiausia tyrimų buvo atlikta individualiame ir organizaciniame lygmenyse, mažiau tirtas yra darbo grupės lygmuo. *Individualiame lygmenyje* mokslininkai tiria asmenybę, motyvaciją, kognityvines galimybes bei darbo charakteristikas, *darbo grupės lygmenyje* analizuojamos dominuojančios nuotaikos, komandos struktūra, grupės klimatas, grupės narių charakteristikos, komandiniai procesai bei vadovavimo stilius, o *organizaciniame lygmenyje* išskiriami struktūra, strategija, dydis, ištekliai bei kultūra. Visos išvardintos tematikos yra paremtos tyrimais, atliktais nuo 1973 metų iki 2002 metų (Anderson ir kt., 2004). Darbe nagrinėjamas organizacinis inovacijų lygmuo.

Remiantis atliktais moksliniais tyrimais (G. Zaltman, R. Duncan, J. Holbeck (1973); T. M. Amabile (1988); A. Van de Ven (1989); N. King (1990); M. A. West (1990); N. Anderson ir N. King (1993); M. A. West (2001, 2002); N. King ir N. Anderson (2002)) *inovacijų samprata dažniausiai siejama su nauju rezultatu*, kuris galėtų atnešti naudos organizacijai ir/ar individui, bei *su procesu*. Remiantis Lietuvos mokslininkų (A. Jakubavičiaus (2003, 2005, 2008), A. Strazdo (2003), R. Jucevičius (2008) ir kitų) nuomone, tikslinga išskirti atskirus terminus, turinčius skirtingas prasmes, nes inovaciją reikia suprasti kaip procesą, o naujovę kaip to proceso rezultatą (naujas produktas, nauja technologija, gamybos ar vadybos organizavimo metodas).

Nagrinėjant inovacijų sąvokos interpretavimą ir apibūdinimą, būtina pabrėžti J. Schumpeter (1934) požiūrį, kad inovacijos yra daugiau ekonominis nei technologinis reiškinys. J. Schumpeter (1934) inovacijas apibrėžė taip: „*Inovacija nusako įdedamas pastangas, reikalingas jau išrasto elemento išvystymui iki praktinio – komercinio panaudojimo ir į rinką įvedamo elemento pripažinimui.*“ (Jakobsen, Rebsdorf, 2008). Lietuvių mokslininkų teigimu, koks bebūtų technologinis atradimas, jis nebus laikomas inovacija, jei nelems ekonomikos ar gryno pelno didėjimo. Tam, kad inovacijas vykdanči organizacija galėtų sukurti gryną pelną, inovacija turėtų sukurti ir išlaikyti tam tikrą unikalų pranašumą, palyginus su vidaus ir tarptautinių rinkų konkurentais (Jakubavičius ir kt., 2003; Jakubavičius ir kt., 2005; Jakubavičius ir kt., 2008).

Mokslinėje literatūroje vienalytės inovacijų sampratos kol kas nėra, įvairūs mokslininkai pateikia daug skirtingų apibrėžimų. Amerikiečių mokslininkas W. R. Maclaurin pabrėžia komercializavimo svarbą, nes kai *išradimas yra komercializuotas taip, kad produktas yra pradėtas gaminti arba pagerintas*, jis tampa inovacija (Pervaiz, 1998; Jakubavičius ir kt., 2003; Jakubavičius ir kt., 2005; Jakubavičius ir kt., 2008). Būtina pastebėti, kad P. F. Drucker (1985) inovacijas sieja su *pokyčiais*, nes, jo manymu, tai *antrepreneriškos vadybos instrumentas*, kurio pagalba *pokyčiai yra naudojami kaip galimybė sukurti naujus verslus, produktus ir paslaugas, gauti didesnę pelną*. Inovacijos yra sisteminis, racionalus ir organizuotas darbas. T. Amabile (1996) inovaciją apibrėžė,

kaip „*naujų ir pritaikomų idėjų sėkmingą įgyvendinimą*“. Darbe stengiamasi sistemingai vystyti mokslininkės T. M. Amabile požiūrį kiek į kūrybiškumą, tiek ir į inovacijų procesą.

J. Schumpeter (1934) inovaciją apibrėžė kaip reikalingo pasikeitimo formą, P. Drucker (1985) sulygina ją su įprastu darbu, o T. Amabile (1996) susieja inovaciją su kūrybiniu procesu (Jakobsen, Rebsdorf, 2008, p. 87-88). Būtina pastebėti, kad M. A. West (2002) inovacijas apibrėžia kaip naujus ar patobulintus būdus gaminti, kurti, aptarnauti ir dirbti. Savo ruožtu, K. Urabe įsitikinęs, kad inovacijas sudaro naujų idėjų kūrimas ir jų įgyvendinimas naujų gaminių, procesų ar paslaugų kūrimui, kurie sąlygoja tiek nacionalinės ekonomikos ir užimtumo didėjimą, tiek pelno didėjimą inovacijas diegiančiai organizacijai (Jakubavičius ir kt., 2003; Jakubavičius ir kt., 2005; Jakubavičius ir kt., 2008). Inovacijų tikslas yra tenkinti kintančius visuomenės poreikius.

Būtina pastebėti, kad daugelis Lietuvos mokslininkų iš pradžių apibūdindavo inovaciją kaip funkcinę, iš esmės pažangią naujovę, orientuotą į kažko seno pakeitimą nauju. Jie teigė, kad inovacija gali būti laikoma idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri ją įgyvendina ar naudoja. Savo ruožtu, vėliau A. Jakubavičius (2009) inovacijas apibūdina kaip į rizikingus pokyčius orientuotą procesą, kurio metu žinios kultūrinėje aplinkoje paverčiamos konkurencingu produktu/paslauga. Atsižvelgiant į P. Kulviecio įžvalgas, inovacija reiškia kompleksinį kūrimą, vystymą, visuotinį paplitimą ir efektyvų naujovių naudojimą įvairiose žmonių veiklose. Jis siūlo inovaciją vertinti dviem aspektais: kaip reiškinį ir kaip procesą. Inovacija kaip *reiškinys* yra bet koks tikslinis pakeitimas, kuriuo siekiama pakeisti tiriamo objekto būklę jį tobulinant. Antru atveju, inovacija – tai *procesas*, apimantis tyrimą, rengimą, valdymą ir stabilų funkcionavimą, siekiant gauti tam tikrą efektą (Jakubavičius ir kt., 2003). Kita vertus, anot S. Valentinavičiaus (2006), „inovacija“ reiškia ir procesą, ir rezultatą (kaip ir kūrybiškumas reiškia asmenybę savybę bei procesą (idėjų kūrimo)). „Inovacija“ reiškia *procesą*, kai kalbama apie idėjos transformavimą į paklausą turintį produktą ar paslaugą, naują ar patobulintą gamybos ar paskirstymo procesą arba naują socialinės paslaugos metodą. „Inovacija“ reiškia *rezultatą*, kai kalbama apie naują patobulintą produktą, įrenginį ar paslaugą, turinčius paklausą rinkoje. L. Stalioriūtės (2001) nuomone, inovacijos – tai sėkmingas naujovių kūrimas, asimiliavimas ir eksploatacija ekonomikos ir socialinėje sferoje. Kita vertus, anot Europos Sąjungos mokslinių tyrimų ir plėtros kooperacijos programos EUREKA, inovacija traktuojama kaip procesas, kuriame tyrimų eigoje gautos žinios transformuojamos į *naujus produktus ar paslaugas* (Jakubavičius ir kt., 2003; Jakubavičius ir kt., 2005; Jakubavičius ir kt., 2008).

Šiuo metu plačiai naudojamas šis, visus inovacijų tipus apibūdinantis, terminas: inovacijos - tai *sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus* (RIS/RITTS Guide, European Commission; OECD; Inovacijų versle programa). Trumpai inovacijos versle apibėžiamos kaip

naujovių komercinis pritaikymas (Jakubavičius ir kt., 2003; Jakubavičius ir kt., 2005; Jakubavičius ir kt., 2008).

Visi inovacijų apibrėžimai akcentuoja naujumą ir naudingumą, pritaikymą – idėjose, procesuose, technologijose. Iš to daroma išvada, kad inovacijos – tai kažkas naujo ir naudingo, kas skatina tobulinimą, pritaikymą ir vystymą. Kartais neteisingai manoma, kad inovacija yra absoliutus naujumas. Ši nuostata klaidinga, nes tokia inovacijų samprata būtų pernelyg siaura. Išskiriami šeši pagrindiniai naujumo lygiai: *nauja pačiam žmogui* (nauja/nežinoma/nenaudojama tik pačiam žmogui, kitiems žmonėms nėra nauja); *nauja organizacijai* (įdiegiama naujovė, kuri yra nauja tik tai organizacijai, kitoms tai nėra nauja); *nauja ūkio šakai* (įdiegiama naujovė, kuri nauja tik tai ūkio šakai, kitose ūkio šakose tai nėra nauja); *nauja šalyje* (įdiegiama naujovė, kuri nauja tik tai valstybei, kitose valstybėse tai nėra nauja); *nauja regione* (įdiegiama naujovė, kuri nauja tam tikram regionui, kituose tai nėra nauja); *nauja pasaulyje* (absoliutus naujumas) (Jakubavičius ir kt., 2003).

Apibendrinus mokslininkų pateikiamus apibrėžimus, galima teigti, kad inovacijos yra idėjų įgyvendinimo procesas ir rezultatas (naujovė, patobulinimas); procesas, kurio metu naudojant žinias sena yra pakeičiama nauju; žinių pavertimas ekonomine nauda; kūrybos, mokslo ir verslininkystės derinys; kompetencijos ir kūrybinio mąstymo derinys; reproduktyvioji ir produktyvioji veikla (Jakubavičius ir kt., 2003; Jakubavičius ir kt., 2008). Dažniausiai galvojama, kad inovacijos, tai naujo produkto kūrimas ir diegimas, tačiau inovacijos apima ir naujus produktus ar paslaugas; naujus gamybos, tiekimo bei platinimo metodus; naujus valdymo, darbo planavimo bei organizavimo metodus; naujų vartojimo ar naudojimo modelių kūrimą (Jakubavičius ir kt., 2003). Darbe remiamasi apibrėžimu, kad inovacijos yra naujų idėjų įgyvendinimo procesas organizacijoje ir to rezultatas – naujovė ar konstruktyvus patobulinimas. Toliau bus apžvelgta inovacinė veikla, procesas bei inovacijų klasifikacijos.

## 2.2. Inovacinė veikla ir procesas

Inovacijų sąvoka tiesiogiai siejama su veikla. Anot S. Valentinavičiaus (2006), *inovacinė veikla* yra mokslinės, technologinės, projektavimo, kompiuterinės įrangos ar technologijos įdiegimas, naujų gamybos organizavimo metodų taikymas, sudarantis sąlygas gaminti naujus arba patobulintus produktus bei tobulinti procesus. Ši sąvoka įvardija rezultatą, kuris atsiranda materializavus mokslo išradimus ir sėkmingai pateikus juos visuomeniniam naudojimui.

Būtina pastebėti, kad P. Kulviecas pabrėžia, jog inovacijos yra procesas, o jei procesas yra veikla, tai *inovacinė veikla* – veikla, kurios tikslas mokslo tyrimų rezultatų ir išradimų naudojimas siekiant išplėtoti ir atnaujinti gaminamos produkcijos (paslaugų) nomenklatūrą, tobulinti technologijas ir jų gamybą su tolimesniu diegimu vidaus ir užsienio rinkose (Jakubavičius ir kt.,

2003). Inovacinę veiklą galima apibūdinti kaip kompleksinį procesą, apimantį naujovės sukūrimą, paskleidimą ir naudojimą. Ši veikla yra sudėtinga dinaminė sistema, kurios efektyvumas daugiausiai priklauso nuo inovacinės veiklos vidaus mechanizmo ir nuo sąveikos su išorine aplinka. Visas inovacinis mechanizmas pasižymi tuo, kad jo raiška aprėpia šešias fazes (5 paveikslas). Iš pradžių sukuriama nauja idėja, vėliau iš jos išvystoma naujovė, po to vyksta sukurtos naujovės naudojimo metodų paskleidimas bei paskirstymas. Sekanti fazė yra naujovės naudojimas, inovacijų procesas baigiasi naujovės senėjimo fazėje.

5 paveikslas. Inovacinės veiklos fazės (Iš *Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika*, Jakubavičius ir kt., 2008, p.13)



Inovacinė veikla yra ypač aktuali išsivysčiusioms pasaulio šalims ir jose veikiančioms verslo organizacijoms, konkuruojančioms aukštos pridėtinės vertės pramonės segmentuose. Siekiant išlaikyti poziciją rinkoje, laimėti konkurencinę kovą, organizacijų vadovai turi pasitelkti naujas žinias, naujus valdymo metodus, atskleisti savo bei darbuotojų kūrybinį potencialą, kuris gali padėti organizacijai ne tik pelningai dirbti šiandien, bet ir vystyti ateities strategijų gaires. Žinių ekonomikos ir nuolatinio mokymosi sąlygomis vis dažniau yra suvokiama, kad inovacijos tampa pagrindiniu šalių, regionų ir organizacijų ekonominės plėtros varikliu. Dauguma inovacijų remiasi jau sukurtomis žiniomis, ir dažniausiai vadinamos patobulinimu. Mokslinėje literatūroje išskiriamos žinių inovacijos – tai naujų idėjų kūrimas, vystymas, keitimasis ir pritaikymas rinkoje paklausioms prekėms bei paslaugoms, organizacijos pelningumui pasiekti (Amidon, 1999). Žinių inovacijų vadyba įkūnija visas pagrindines vadybos funkcijas inovacijų procese: idėjų kūrimą bei transformavimą į tobulesnius produktus ir paslaugas bei šio proceso veikėjus ir etapus.

Būtina pabrėžti, kad inovacinis procesas apima keturis etapus. *Inovacijų iniciavimo etape* yra atliekama esamos situacijos analizė, siekiant nustatyti aplinkos pokyčius bei pokyčių keliamus iššūkius. Atlikus esamos padėties analizę yra nustatomos prioritetinės sritys, kurios turėtų būti inovuojamos. Kiekvienai iš pasirinktų sričių yra sudaroma inovavimo komanda (grupė), kuri yra atsakinga už tolesnį inovacijų procesą. Komandinio darbo specifika inovacijų sferoje turėtų būti siejama su kūrybinių ir nustatytų vertybių derinimu. Išskirtinis kūrybos bruožas yra naujovė. Atliktų tyrimų metu yra pastebėti tam tikri darbingos inovavimo komandos sudarymo ir darbo principai: komanda turi būti sudaryta iš įvairių organizacijos padalinių darbuotojų; turi būti iškelti aiškūs

tiksmai; nustatyti griežti terminai; komandos darbas turi būti organizuojamas taip, kad būtų smagu dirbti (Jakubavičius ir kt., 2003; Zabelavičiene, 2009).

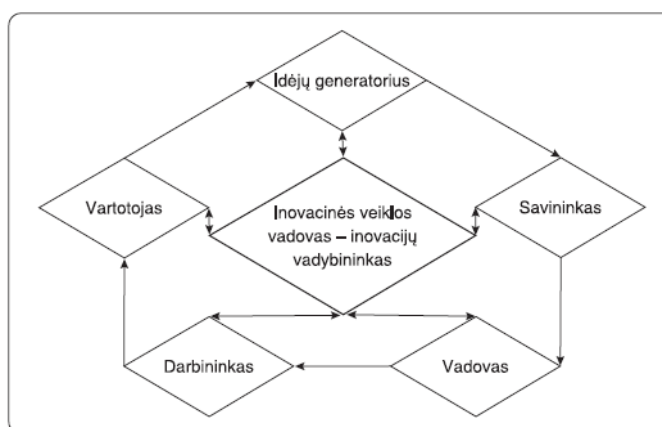
*Idėjų generavimo etape* svarbus kūrybiškumas ir jo skatinimas. Inovacijų diegimas siejasi su didele rizika, nes tik maža dalis sukurtų idėjų pradeda įgyvendinti bei dar mažiau idėjų pasiekia sėkmę. Siekiant turėti galimybę išsirinkti geriausias idėjas, organizacijoje reikia skatinti jų kūrimą (kūrybiškumą skatinantys veiksniai nagrinėti pirmojo skyriaus pabaigoje) ir tai yra šio etapo tikslas.

*Idėjų vertinimo/atrankos etapo* tikslas yra iš didelio skaičiaus darbuotojų sukurtų idėjų atrinkti tas, kurios galėtų būti įgyvendintos. Šis etapas apima kelias fazes: idėjų pirminę atranką (idėjų grupavimą pagal panašius požymius, atrankos kriterijus (naujumą, idėjos ekonominį potencialą, idėjai įgyvendinti reikalingus išteklius, kt.), kuriais remiantis bus atrinktos pagrindinės idėjos; šioje fazėje yra taikomas ekspertinis vertinimas); idėjų detalią atranką (antrinė atranka yra daug detalesnė, nustatoma daugiau atrankos kriterijų, jų svoriai; dalyvauja inovavimo komandos nariai, gali būti išoriniai ekspertai, vadovybė; atrenkamos 2-3 alternatyvios idėjos); sprendimo priėmimą (ekspertų atrinktos idėjos pristatomos vadovams ir jie priima galutinį sprendimą, kokia idėja bus įgyvendinta; jei nėra tinkamų idėjų, atranka kartojasi; kai sprendimas yra priimtas, prasideda idėjos įgyvendinimo etapas).

*Idėjų realizavimo etape* yra rengiamas detalus inovacinis projektas bei atliekama projekto finansavimo šaltinių paieška. Organizacijos pasitelkia savo turimus išteklius arba ieško partnerių. Toliau šis etapas nebus nagrinėjamas, nes darbe yra daugiau gilinamasi į idėjų kūrimo skatinimo procesus, o ne į inovacinių projektų realizavimą (Jakubavičius ir kt., 2003)

Inovacinėje veikloje pabrėžiami šeši veikėjai, kurie bus trumpai pristatyti (6 paveikslas).

6 paveikslas. Inovacinės veiklos dalyviai (Iš *Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika*, Jakubavičius ir kt., 2008, p.16)



Paveikslo viršuje yra *idėjų generatorius* – inovacinės veiklos dalyvis, kuriantis inovacijas intelekto bei žinių dėka, viduryje yra kitas dalyvis – *inovacijų vadybininkas*, kurį galima įvadinti kaip mokslo ir praktikos jungiamąjį grandį. Kitas inovacinės veiklos dalyvis yra *savininkas*, kurio gamybinėje



bazėje bei dėl kurio finansavimo diegiamos inovacijos. *Vadovas* – tai inovacinės veiklos dalyvis, kuris vadovauja inovacinio produkto vystymui ir gamybai. Jis yra tiesiogiai susijęs su *darbininku*, kuriančiu galutinį inovacijų produktą. Savo ruožtu, galutinis inovacinės veiklos rezultato naudoja *virtotojas*.

Būtina pastebėti, kad siekiant lengviau suvokti inovacinę veiklą bei inovacijas, daugelis autorių siūlo teorinius inovacijų klasifikavimo būdus pagal įvairius požymius (1 lentelė). Inovacijos gali būti skirstomos pagal turinį, įgyvendinimo lygį, įgyvendinimo mastą, naujumo laipsnį, organizacines ypatybes, galutinio rezultato prasmę ir poveikį, taip pat pagal jų pobūdį, mokslo sritis, ūkio sritis, efektyvumą ir kt. (Paškevičius, Staškevičius, 2001).

1 lentelė. Inovacijų klasifikavimo požymiai (Iš *Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika*, Jakubavičius ir kt., 2008, p.11)

Klasifikacijos požymis	Inovacijos
Turinys	Produkto, technologinės, socialinės, kompleksinės
Įgyvendinimo lygis	Žmogaus, įmonės, ūkio šakos, visuomenės ar valstybės, ekosistemos, pasaulio
Įgyvendinimo mastas	Vienkartinės, daugkartinės
Naujumo laipsnis	Radikalios, modifikuotos
Organizacinės ypatybės	Vidaus organizacinės, tarporganizacinės
Pobūdis	Kiekybinės, kokybinės
Galutinis rezultatas	Fundamentinės, eksperimentinės, bazinės, difuzinės, sąlyginės
Poveikis	Ekonominės, socialinės, ekologinės kompleksinės

Vienas svarbiausių klasifikacijos požymių yra turinys, taip pat naujumo laipsnis. Turinio prasme inovacijos gali būti tokių tipų: *produkto* – naujų galutinių produktų/paslaugų (gamybos priemonių, vartojimo reikmenų, materialinių ar intelektinių produktų ir t.t.) sukūrimas, gaminimas ir naudojimas; *technologinės* – naujų technologijų sukūrimas ir taikymas įvairiose veiklos srityse; *socialinės* – naujų ekonominių, valdymo, organizacinių ir kitų struktūrų bei formų sukūrimas ir diegimas įvairiose veiklos srityse; *kompleksinės* – produktų, technologinių ir socialinių inovacijų sintezuotas kompleksas. Inovacijas pagal naujumo laipsnį ir pagal poveikį visuomenei galima skirti į: *radikalias* (naudojamos visiškai naujos technologijos; didelė rizika/neaiškumas; kuriami analogų neturintys produktai ar paslaugos; sukeliama dideli pokyčiai egzistuojančiose rinkose, pramonės šakose ar net atsiranda naujos pramonės šakos) ir *modifikuojančias* arba *nuosaikias* (naudojamos jau egzistuojančios technologijos; nedidelė rizika/neaiškumas; siekiama sumažinti jau egzistuojančių produktų ar paslaugų savikainą ar pagerinti jų charakteristikas; didina konkurencingumą rinkose) (Jakubavičius ir kt., 2003; Jakubavičius ir kt., 2008).

Inovacijų procesai gali vykti visose organizacijos srityse, pradedant nuo administravimo ir baigiant gamybos, pagrindinis reikalavimas – jos turi atnešti apčiuopiamą naudą organizacijai (spartinti vykstančius procesus, juos tobulinti, kad būtų gaunama didesnė nauda, ekonominis bei konkurencinis pranašumas). Jei planuojama inovacija yra bevertė, neatneš naudos, nereikėtų vykdyti

jos įgyvendinimo procesus, kurie gali užtrukti nuo kelių valandų iki kelių metų. Inovacijos gali būti planuotos ir neplanuotos, kai spontaniškai pasiūloma pakeisti esamas strategijas naujomis, nes jos būtų geriau pritaikomos ir įgyvendinamos bei atneštų daugiau naudos organizacijai. Inovacijos turėtų būti naujoviškos, bet nebūtinai, jos gali tobulinti jau esamą produktą, paslaugą ar procesą. Anot daugumos mokslininkų (Van de Ven, 1986; Van de Ven, Schroeder, Scudder, Pelely, 1986; West, 1990; Dazin, Schoonhoven, 1996; Van de Ven, Polley, Garud, Venkatraman, 1999), inovacijos yra ne linijinis, o cikliškas procesas, apimantis tokius periodus kaip inovacijos pradžia, įgyvendinimas, adaptacija, stabilizacija. Kūrybiškumas šiame kontekste yra inovacijos pradžios periode, kai reikalingos idėjos, kurios galėtų tapti pagrindu inovacijoms. Kūrybiškas mąstymas taip pat yra orientuotas į atitinkamus pokyčius bei esamų modelių „laužimą“. Kūrybiškumo potencialas ypatingai reikalingas pradinėse inovacijos įgyvendinimo stadijoje. Inovacijas ir kūrybiškumą skatina žinių bei sugebėjimų įvairovė (West, 2002).

Pateikus trumpą, dėl darbo apimties apribojimų ir analizuojamos mokslinės krypties, inovacijų sampratos, inovacijų proceso bei veiklos teorinę žiūrą, prieita prie išvados, kad inovacijos yra įvairiai apibrėžiamos, turi nemažai klasifikavimo požymių bei yra ypatingai svarbios šiandieniniame versle. Reikia pažymėti, kad inovacijų teorijos būtų bevertės, jei jos nebūtų naudojamos praktikoje, nes vienas iš esminių aspektų, kuris kartojamas didžiojoje dalyje apibrėžimų, yra „pritaikomumas“. Toliau šiame darbe inovacijos bus nagrinėjamos daugiau kaip idėjų kūrimo proceso rezultatas, kurio pradinis atspirties taškas yra kūrybiškumas, nei kaip atskiras procesas, kuris daugiau apima ekonomikos mokslų sritį. Kitame poskyryje bus analizuojami idėjų kūrimo ir įgyvendinimo modeliai, kai kurie iš jų yra daugiau teoriški, todėl labiau susieti su kūrybiškumu, kuris apibrėžiamas kaip priemonė inovacijoms, kiti yra daugiau praktiškai pritaikomi.

### **2.3. Idėjų kūrimo ir įgyvendinimo modeliai**

Būtina pastebėti, kad inovacijų procesas prasideda nuo naujų idėjų kūrimo organizacijoje etapo, kol nėra prieinama prie daugybės suformuluotų idėjų, ir baigiasi vienos ar kelių idėjų sėkmingu įgyvendinimu, kuris atneša tam tikrą naudą organizacijai. Siekiant sugrupuoti kūrybiškumo teorijas, kūrybinės idėjos vystymo procesą bei pritaikyti jį praktiškai, reikalingi tam tikri modeliai, palengvinantys idėjų kūrimo iniciavimą. Tokių modelių yra nemažai, tačiau darbe bus nagrinėjami pirmieji, padarę didžiausią įtaką tolimesniems kūrybiškumo ir inovacijų procesams.

Vienas pirmųjų kūrybinį procesą pristatė *G. Wallas* (1926), kuris apibrėžė *keturių pakopų idėjų kūrimo modelį*: pasiruošimas (užduoties apibrėžimas, stebėjimai ir tyrimai); inkubacija (laikinas užduoties atidėjimas); nušvitimas (momentas, kai sukuriama nauja idėja); patikrinimas (idėjos tyrimas) (Plsek, 1996; Jakobsen, Rebsdorf, 2008, p. 88). Apibrėžti šiame modelyje ryšiai

tarp idėjos kūrimo ir vystymo procesų yra naudojami daugelyje kitų modelių bei gali būti pritaikyti organizacijoje, kuriant naujas idėjas. Procesas pradedamas atidžiu planavimu ir baigiamas kritiniu patikrinimu, tokiu būdu kūrybinis ir analitinis mąstymas papildo vienas kitą kaip priešingybės, kas sąlygoja sėkmingesnį rezultatą. P. Torrance (1988) teigė, kad šis modelis yra šiuolaikinių kūrybinio mąstymo skatinimo metodų pagrindas. J. Rossman (1931), išplėtęs G. Wallas modelį, pateikė *septynių pakopų kūrybiškumo modelį*: poreikių arba problemų stebėjimas; poreikio analizė; schematizavimas arba papildoma informacija; visų objektyvių sprendimo galimybių formulavimas; kritinė sprendimo galimybių analizė, pažymint privalumus ir trūkumus; naujos idėjos gimimas – išradimas; eksperimentavimas, siekiant patikrinti daugiausiai žadantį sprendimą, išsirinkimas ir galutinio įkūnijimo tobulinimas. Idėjos sukūrimą J. Rossman suvokė kaip „naujos idėjos gimimą“, kuri atsiranda kaip kruopštaus darbo ir analizavimo rezultatas, jo modelis dar nebuvo sistematizuotas (Plsek, 1996; Jakobsen, Rebsdorf, 2008). Savo ruožtu, A. Osborn (1953) pateikė susistemintą *kūrybinio mąstymo septynių pakopų modelį*: orientacija (problemos nustatymas); pasiruošimas (dabarčiai tinkami duomenys); analizė (reikiamos medžiagos suardymas); sąvokų sudarymas (alternatyvų esamoms idėjoms ieškojimas); inkubacija (nušvitimas); sintezė (atskirų dalių suliejimas); įvertinimas (idėjų rezultatų įvertinimas). „Smegenų šturmo“ metodikos pradininkas A. Osborn pristatė modelį, kuris padeda „sudaryti sąvokas ir ieškoti alternatyvų“, tokiu būdu jis atskleidė idėjų atsiradimą ir suvokimą kaip racionalų procesą. Šis modelis yra naudojamas kaip viena iš pagrindinių kūrybiško mąstymo skatinimo metodikų (Plsek, 1996; Jakobsen, Rebsdorf, 2008, p. 89).

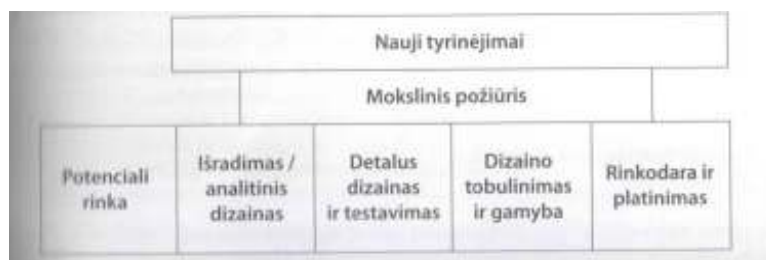
Tuo tarpu P. Usher (1954), suvokdamas kūrybinį mąstymą, kaip integruotas minčių linijas, pristatė kumuliacinę sintezę. Šios sintezės pagrindą sudaro prielaida, kad inovacija sukuriamą mažomis pakopomis, kurių kiekviena suponuoja pažinimo procesą. P. Usher kumuliacinė sintezė: problemos pažinimas (nepatenkintų poreikių identifikavimas); problemos sprendimo proceso pradžia (suvienijami problemos sprendimui reikalingi duomenys ir informacija bei reikiamos kvalifikacijos žmonės); išradingas pažinimo procesas (nustatomi principai problemai spręsti); kritiška peržiūra (atliekama kritiška analizė ir išradimų vietos teisingame kontekste nustatymas) (Plsek, 1996; Jakobsen, Rebsdorf, 2008). Modelis nurodo tas sritis, kurias sąmoningai paveikus, galima sąlygoti inovacijų proceso veiksmingumą. Tokiu būdu yra laužomas J. Schumpeter išradimo ir inovacijos atskyrimas, nors nesunaikinama jo ekonominio vystymo teorija.

Septintasis ir aštuntasis dešimtmečiai labiau pasižymėjo vadovavimo srities tyrėjais, didžiulė reikšmė buvo suteikta efektyvumui, racionalizacijai, optimizacijai, o diskusijoms apie kūrybiškumą nebuvo skiriama daug dėmesio. Devintajame dešimtmetyje situacija pasikeitė, pasirodė daugybė modelių, kuriuose idėjų vystymas ir inovacijų procesas buvo aprašomi kaip valdomi procesai.

Šiame „inovacijų dešimtmetyje“ atsirado ypatingai daug atskirų inovacijų modelių (Plsek, 1996; Jakobsen, Rebsdorf, 2008, p. 90).

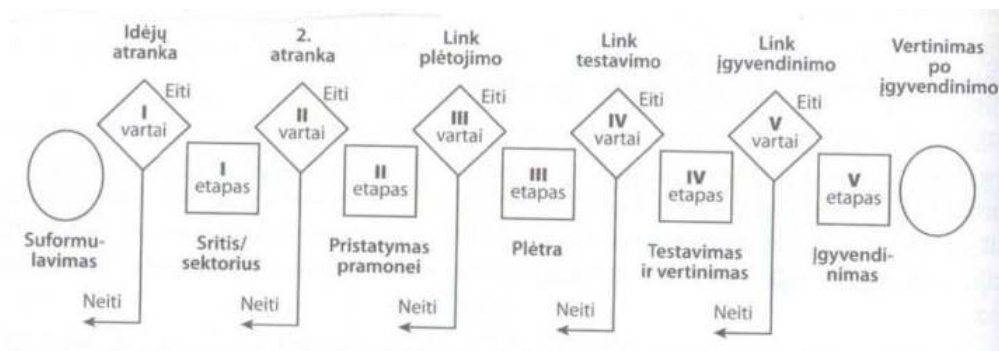
Inovacijų procesas buvo toliau prilyginamas linijiniams modeliams, bet mokslininkai N. Rosenberg (1986) ir S. J. Kline (1986) nesutiko su tuo. Jie inovacijų procesą interpretuoja kaip bandymais ir klaidomis bei daugybe grįžtamųjų reakcijų pasižymintį ieškojimų procesą. N. Rosenberg ir S. J. Kline 1985 m. ir 1986 m. pateikė grandininį modelį (7 paveikslas). Jį sudaro penkios proceso vystymosi pakopos, kurių kiekviena grįžtamuju ryšiu siejasi su ankstesne grandimi. Inovacijų procesas nebūtinai pereina visas grandis, tačiau paskutinės keturios grandys turi sąsają su naujomis žiniomis ir tyrimais (Plsek, 1996). Šis modelis išsiskiria iš kitų pirmąja grandimi – potenciali rinka, tiksliau, tai yra idėjų kūrimo etapas. Kitas etapas apima analitinį modelį, kuris yra aiškesnis nei išradimas, nes pats išradimas įvyksta kitoje pakopoje. Skiriamas didelis dėmesys aukštųjų technologijų inovacijoms bei tam, kokią įtaką ir sąveiką su laiku turi tyrimai bei mokslas. S. J. Kline ir N. Rosenberg grandininis modelis yra dažnai naudojamas inovaciniame procese.

7 paveikslas. S. J. Kline ir N. Rosenberg grandininis modelis (Iš *Idėjų plėtra ir kūrybinės inovacijos*, H.S. Jakobsen, S. O. Rebsdorf, 2008, p. 91)



Kitame modelyje, kurį XX amžiaus aštuntąjį dešimtmetį sukūrė R. G. Cooper, inovacijų procesas interpretuojamas kaip linijinis grįžtamojo ryšio procesas. Modelis vadinamas „Stage-Gate“ modeliu ir apima šešias pakopas (8 paveikslas).

8 paveikslas. R. G. Cooper „Stage-Gate“ modelis (Iš *Idėjų plėtra ir kūrybinės inovacijos*, H.S. Jakobsen, S. O. Rebsdorf, 2008, p. 92)



Remiantis šiuo modeliu, po kiekvienos stadijos (eigos) yra „vartai“, sprendimo procesas, kuriuo metu sprendžiama dėl tolimesnių veiksmų arba projekto stabdymo. „Vartai“ turi išsamius nurodymus (kriterijus), kurie įgalina struktūrišką inovacijų proceso įgyvendinimą. Modelio išsamumo laipsnis ir daugybė schemų iki minimumo sumažina nenumatytų situacijų riziką ir užkerta kelią chaoso būviui, bet chaosas yra kūrimo proceso dalis, todėl R. G. Cooper „Stage-Gate“ modelis labiau primena realizacijos modelį, kur inovacijų modelis tampa valdymo priemone (Jakobsen, Rebsdorf, 2008). Šis modelis praktikoje dažniausiai yra naudojamos organizacijose, siekiančiose sukurti naują produktą.

Tolimesnėje kūrybinio proceso modelių raidoje tampa aktualesnis kūrybiškumo, kaip proceso, suvokimas – tai sudarė pagrindą naujų ir racionalesnių metodų atsiradimui. Tokius modelius naudojant empiriniuose tyrinėjimuose ir juos taikant įvairiose tyrinėjimo bei vystymo aplinkose, išryškėjo didelė jų papildomumo vertė. S. G. Isaksen ir D. J. Trefflinger (1985) bei S. J. Parnes (1992) kūrybinį procesą apibrėžė populiariuoju *Kūrybiniu problemų sprendimų (Creative Problem Solving (CPS)) modelių*: tikslo radimas; faktų radimas; problemos radimas; idėjos radimas; sprendimo radimas; pritarimo radimas. Trečia ir ketvirta šio modelio pakopos reikalauja kūrybingų procesų ir kūrybingo mąstymo, tuo tarpu kitiems procesams reikalingas analitinis mąstymas, tačiau šiame modelyje per „atradimą“ kūrybiškumas reikalingas visose proceso stadijose. S. G. Isaksen, G. J. Puccio, ir D. J. Trefflinger (2003) apibrėžė kūrybiškumo tyrimų ekologinį požiūrį, kuris apima asmeninę orientaciją, rezultatus ir kūrybišką problemų sprendimo procesą. Šis požiūris yra platesnis nei modelis, nes apima individo orientaciją bei rezultatus.

Remdamiesi atliktais tyrimais, mokslininkai M. Csikszentmihalyi (1990, 1995) ir R. K. Sawyer (1995) pristatė fazinį procesą, kuriame išvalga yra priešinga realizacijai. *M. Csikszentmihalyi (1990, 1995) ir R. K. Sawyer (1995) keturių pakopų modelis* apima: pasiruošimą; inkubaciją; išvalgą; įvertinimą ir/arba sprendimo parengimą. Pasiruošimas – tai yra žinių apie faktinę situaciją įgijimas (tiek realių, tiek pasaulinių dėsningų bei visuomenės ir asmeninės svarbos). Procesas vystosi link rezultato, kuris yra tinkamas visuomeniniam kontekstui ir kartu yra naujas, o ne seno atnaujinimas. Inkubacija apima skirtingų (tiek sąmoningų, tiek nesąmoningų) galimybių ieškojimą ir įvertinimą. Išvalga atsiranda ten, kur susiformuoja naujos sąsajos arba atrandami ar atskleidžiami nauji dėsningumai. M. Csikszentmihalyi (1990, 1995) ir R. K. Sawyer (1995) gilinasi į procesą, vykstantį iki idėjų atsiradimo, bei pažymi, kad tokia stadija yra svarbesnė už patį idėjos atsiradimą ir realizavimą (Jakobsen, Rebsdorf, 2008, p. 93).

Trumpai apibūdinus pirmuosius ir pamatinius kūrybinio bei inovacijų procesų modelius, pristatomas *H. S. Jakobsen ir S. O. Rebsdorf (2008) siūlomas kūrybinių inovacijų modelis – CIS (Creative Idea Solution)* – idėjų vystymas, kūrybinis inovacijų procesas, apimantis tris pakopas. Šis modelis yra paremtas grandine „*Mintis – Idėja – Sprendimas*“, kuri keičiasi į grandinę „*Kūryba –*

*Idėja – Inovacija*“ (2 lentelė). „Creative“ yra minčių rinkiniai, suformuoti tokiu būdu, kad mintys būtų kuriamos pasitelkiant teisingą ir modelius „laužyti“ leidžiantį suvokimą. „Idea“ yra idėjų gausa, sukurta remiantis suformuluotais minčių rinkiniais. „Solution“ yra proceso rezultatas (sprendimas).

2 lentelė. Kūrybiškumo – Idėjų – Inovacijų sąsajos (Sudaryta remiantis knyga *Idėjų plėtra ir kūrybinės inovacijos*, H.S. Jakobsen, S. O. Rebsdorf, 2008, p. 92)

Kūrybiškumas	Mintis	Idėja	Sprendimas
<b>Idėjos pagal CIS modelį</b>	Pasekėjas: „paprastos“ idėjos, iš karto įgyvendinamos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lengva įgyvendinti</li> <li>• Maža rizika</li> <li>• Didelis pritarimas</li> <li>• Yra daug pavyzdžių</li> <li>• Iš karto įgyvendinamos</li> </ul>	Inovatorius: originalios idėjos, iš karto įgyvendinamos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovatyvios idėjos</li> <li>• Proveržis</li> <li>• Puikios idėjos</li> <li>• Įmanoma įgyvendinti</li> </ul>	Tyrėjas: originalios idėjos, ne iš karto įgyvendinamos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idėjos ateičiai</li> <li>• Svajonės</li> <li>• Iššūkis</li> <li>• Smegenų stimuliacija</li> <li>• Ateities sprendimai</li> </ul>
<b>Inovacijų vystymo kryptis</b>	<b>Modifikuotos inovacijos</b>	<b>Radikalios inovacijos</b>	<b>Transformacija</b>
<b>Siekiai</b>	Išlaikyti	Išplėsti	Laužyti
	Išlikti	Keistis	Atsinaujinti

CIS linijinis grandininis modelis leidžia apibrėžti tarp kiekvienos pakopos esančius etapinius sprendimus ir parodo akivaizdžius pakopų persidengimus. Šiuo atveju inovacijų procesas apibrėžiamas kaip grandinė viena kitą papildančių ir neatskiriamų sąsajų, reikalingų siekiant vieningo sutarimo. Procesą sudaro šešios fazės, kurias reikia įgyvendinti: *dėmesio sutelkimas* (poreikis; problemos formulavimas); *eidos* (idėjos kūrimas; idėjos vystymas; idėjos dizainas); *tikrinimas*; *diagnozė*; *lėliukė*; *startas*. CIS sudaro dvi ilgos, tačiau tarpusavyje susijusios eigos: idėjas kuriantis (kūrybinis) procesas ir idėjas realizuojantis (inovacijų) procesas. Procesų integracijai, be kitų veiksmų, reikalinga, kad visame procese dalyvautų idėjos kūrėjas, kuris užtikrina, kad proceso pradžioje esanti idėjų gausa nepranyktų vėlesnėje eigos stadijoje. Visos modelio pakopos vystosi divergentine eiga, kai yra ieškoma galimybių ir konvergentine eiga, kai galimybės apibrėžiamos. Kiekviena pakopa baigiama konkrečiu, bendram rezultatui ir kitai pakopai tinkamu pasiūlymu, kurį galima pristatyti sprendimų priėmėjui, tačiau galutinę išvadą sunku apibrėžti, neparaėjus dar laukiančios pakopos ar į ją neatsižvelgus (Jakobsen, Rebsdorf, 2008, p. 96).

Inicijuojant inovacijų procesą (remiantis vienu iš inovacijų vystymo kryptimi) svarbu atsižvelgti į tai, kokie yra organizacijos tikslai ir siekiai. Anot H. S. Jakobsen ir S. O. Rebsdorf (2008), jei organizacijoje stengiamasi išlaikyti esamus klientus ir išlikti rinkoje turimas pozicijas, tai joje kuriamos „paprastos“ iš karto įgyvendinamos („žalios“) idėjos ir gali būti inicijuojamos tik *modifikuotos inovacijos*. Jei organizacija stengiasi plėsti asortimentą, nuolat ieško potencialių klientų, keičiasi, joje kuriamos originalios iš karto įgyvendinamos („mėlynos“) idėjos bei galima

inicijuoti *radikalias inovacijas*. Jei organizacijoje stengiamasi „laužyti“ nusistovėjusias verslo normas, standartus, nuolat atsinaujinti, tai joje kuriamos originalios, ne iš karto įgyvendinamos („raudonos“) idėjos ir inicijuojama *transformacija*.

Apibendrinus pristatytus modelis daroma išvada, kad kūrybiškumas ir inovacijos yra glaudžiai susiję. Kitame poskyryje bus plačiau apibrėžiama kūrybiškumo ir inovacijų sąveika, jų tarpusavio sąsajos organizacijoje.

#### **2.4. Kūrybiškumo ir inovacijų sąveika**

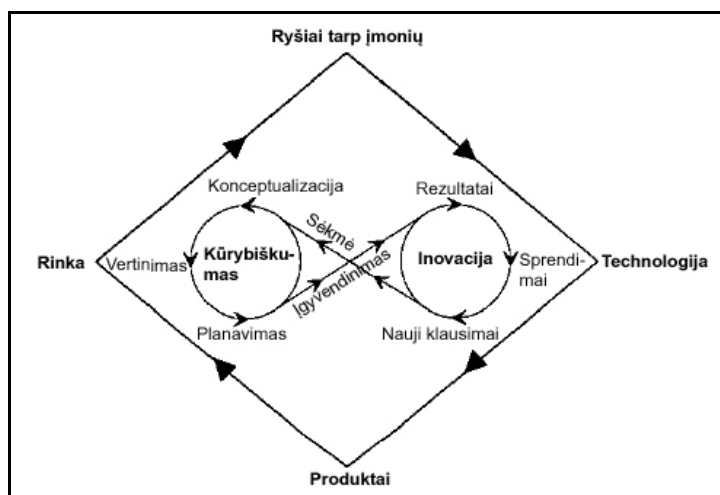
Nagrinėjant mokslinius šaltinius buvo pastebėti įvairūs bandymai aprašyti kūrybiškumo ir inovacijų procesus, kaip jau buvo pristatyta pirmame skyriuje ir ankstesnėse antro skyriaus poskyriuose, tačiau, reikėtų pabrėžti, kad J. Schumpeter vienas pirmųjų pradėjo kūrybiškumo ir inovacijų procesų svarius teorinius aprašus bei tyrimus. Būtina pastebėti, kad kūrybiškumo bei inovacijų sąryšį išryškino darbuose ir kiti mokslininkai: T. M. Amabile (1988, 1996, 1998); M. A. West (1997, 2002); S. Bharadwaj ir A. Menon (2000); D. E. Coconete ir kiti (2003); J. Rank ir kiti (2004); A. Poškienė (2006); Jakobsen ir S. O. Rebsdorf (2008) bei kiti. Inovacijų suvokimą ir pristatymą įtakojo dominuojančios kūrybiškumo teorijos, kurios buvo nagrinėtos pirmame skyriuje. Iki Antrojo pasaulinio karo daugiausia įtakos turėjo mistinis požiūris, po kurio pradėjo dominuoti psichodinaminis požiūris. Paskutiniuosius dvidešimt metų didelę įtaką turėjo sociopsichologinis ir kognityvinis požiūriai, o pastaraisiais metais šie du požiūriai yra apjungiami į mišrų požiūrį (Jakobsen, Rebsdorf, 2008, p. 87-88).

Nuo J. Schumpeter laikų inovacijos sąvoka, kaip ir kūrybiškumo sąvoka, sparčiai vystėsi ir šiandien šias dvi sąvokas yra sudėtinga atskirti. Kūrybinis procesas yra inovacijų proceso dalis. *Kartu su žodžiu „inovacija“ kūrybiškumas dažniausiai apibrėžiamas kaip priemonė arba procesas, pasibaigiantis kažko naujo sukūrimu* (Jakobsen, Rebsdorf, 2008). Kūrybiškumas, norint išsiaiškinti sprendimų apimtis ir užduotis, reikalauja įvairių metodų ir žinių valdymo (Wordenweber, Wichord, 2008). M. A. West (2002) mano, kad kūrybiškumas yra inovacijų proceso dalis. Kūrybiškumas – tai naujų ir vertingų idėjų kūrimo procesas, o inovacijos – tai suformuluotų idėjų įgyvendinimo praktikoje procesas ir rezultatas (nauji ar patobulinti produktai, paslaugos, darbo metodai) (West, 1997, 2002). Kūrybiškumas apibrėžia mąstymą apie naujus „dalykus“, o inovacijų įgyvendinimas – tai naujų „dalykų“ realus gaminimas (West, Rickard, 1999). Inovacijų procesas nėra linijinis, jis apima dvi stadijas – kūrybiškumą (idėjų kūrimą) ir inovacijų įgyvendinimą (idėjų praktinį pritaikymą). Inovacijos ir kūrybiškumas yra tikslingo naujų idėjų kūrimo „produktas“. Pirmasis žingsnis link kūrybiškumo ir inovacijų organizacijoje yra mokymasis, nuolatinis ir nuoseklus, apimantis visą organizacijos personalą, pradedant nuo vadovaujančių grandžių (Feynman, 2005).

Skirtingi kūrybiškumo modeliai savotiškai yra reikšmingi inovacijų proceso supratimui ir toms kryptims, kurios iš dalies jau paveiktos arba yra veikiamos kūrybiškumo ir inovacijų proceso diskusijų bei tyrinėjimų. H. S. Jakobsen ir S. O. Rebsdorf (2008) kūrybinį procesą suvokia kaip pradinį inovacijų procesą ir yra įsitikinę, kad šių dviejų sąvokų negalima atskirti. Šis požiūris remiasi T. M. Amabile atstovaujama filosofijos ir iš dalies yra priešingas J. Schumpeter suvokimui (Jakobsen, Rebsdorf, 2008, p. 88). Mokslininkė T. M. Amabile (1988, 1996, 1998) kūrybiškumą sieja su rezultato siekimu, jos manymu, kūrybiško mąstymo procesas turėtų pasibaigti kažko naujo sukūrimu – tai yra priemonė atsirasti inovacijoms organizacijoje.

Kūrybiškumo ir inovacijų santykį technologijų srityje (mikroelektronikos) išryškino bei vizualiai pavaizdavo D. E. Coconete ir kiti (2003) (9 paveikslas), tačiau ši sąveika galima ir kitose srityse bei kitų tipų inovacijoms. Inovacijų kūrimo išoriniai veiksniai yra esama rinka, ryšiai tarp įmonių, technologijos ir produktai, jie sudaro išorinį schemos rombą. Kūrybiškumas lemia konceptualizaciją (naujų idėjų kūrimą, analizę), vertinimą (alternatyvų ieškojimą, kritiką, tinkamiausio ir aktualiausio varianto parinkimą) ir planavimą (sukūrus idėjas, jas išanalizavus, išrinkus sėkmingiausias, reikia formuluoti naujo produkto diegimo strategiją, išskirti savybes, iškelti tikslus, suformuluoti užduotis, suplanuoti įgyvendinimo laiką). Siekiant sėkmingo idėjos įgyvendinimo, reikalinga sąsaja tarp kūrybiškumo ir inovacijų procesų. Inovacijos apima rezultatus (koks turėtų būti naujas galutinis produktas), sprendimus (kaip ir ką reikėtų daryti, siekiant tikslų bei vykdant užduotis) ir naujus klausimus (kaip efektyviai atsakyti į kylančius klausimus, išvengti nesusipratimų bei problemų). Sukurta ir atrinkta idėja turi būti įgyvendinama, jos nauda patikrinama rinkoje. Gauti naudos rezultatai padeda išspręsti problemas tam tikroje srityje, sukuria naujus produktus, paslaugas, metodus, arba patobulina jau esamus (Coconete ir kt, 2003). Apibendrinus, nauja idėja kuriama kūrybiško mąstymo metu, vėliau ji patikrinama, pradedama sėkmingai įgyvendinti, įtraukiant inovacijų procesus.

9 paveikslas. Kūrybiškumo ir inovacijų sąryšis (Iš *Creativity – A Catalyst for Technological Innovation*, Coconete ir kt, 2003, p. 294)





Kūrybiškumo ir inovacijų santykis organizacijoje priklauso nuo jos veiklos srities, kuri sujungia daugybę įvairių procesų (pradedant grupiniu kūrybišku mąstymu ir baigiant gamybos bei realizacijos procesais). Sėkminga naujos idėjos įgyvendinimą taip pat lemia kiti vidiniai organizacijos veiksniai, tokie kaip organizacijos kultūra, kaip darbuotojai sugeba bendradarbiauti, ar jie linkę dalintis žiniomis, suvaržyti taisyklėmis ir instrukcijomis, ar ne (Coconete ir kt., 2003).

Organizacijos kultūros, kūrybiškumo ir inovacijų sąsajos bei priklausomybė yra daug sudėtingesni negu tyrimai gali atskleisti. Šią priklausomybę apibūdina daugybė veiksnių, kuriuos kartais sunku nusakyti, o tuo labiau įrodyti, tai daugybės susitarimų ir žmoniškųjų santykių sistema, besiremianti tradicinėmis bei naujomis vertybėmis, kurios ir skatina kūrybiškumo bei inovacijų siekius (Poškienė, 2006).

Kūrybiškumo ir inovacijų sąryšio tematika buvo atlikti tyrimai. Remiantis M. L. Tushman ir C. A. O'Reilly (1997) įžvalgomis, vienas svarbiausių veiksnių, skatinančių inovacijas organizacijoje, yra kūrybiškumo skatinimas bei palanki organizacijos kultūra. Inovatyvumą taip pat įtakoja ryšiai tarp strategijos, struktūros, vadovavimo, žmoniškųjų išteklių ir organizacijos kultūros. Jei organizacijos kultūros pagrindas yra pokyčiai ir atsinaujinimas, ji skatina inovacijas. Organizacijose, kuriuose yra nustatytos griežtos taisyklės bei instrukcijos, laikomasi sustabarėjusių standartų, remiamasi ankstesnėmis sėkmės formulėmis ir priešinamasi pokyčiams, dažniausiai inovacijos nėra vystomos (Roffe, 1999).

Mokslininkai S. Bharadwaj ir A. Menon (2000) siekė išsiaiškinti individualaus kūrybiškumo ir organizacijoje esančių kūrybiškumą skatinančių veiksnių sąsajas su inovacijomis. Jie siekė ištirti, kas labiau įtakoja inovacijas organizacijoje – individualus kūrybiškumas ar kūrybiškumą organizacijoje skatinantys veiksniai. Atlikus 634 organizacijų tyrimą, prieita prie išvados, kad naujų idėjų kūrimą ir inovacijas skatina abiejų išskirtų faktorių simbiozė (neužtenka tiesiog priimti į darbą kūrybiškus individus, organizacijoje turi būti skatinami kūrybiškumą įtakojuojantys veiksniai). Darbuotojai nebus kūrybiški patys savaime, jei jie nebus skatinami ir palaikomi organizacijos kultūros, vadovybės, motyvuojami kurti idėjas bei siūlyti kitokius, naujus sprendimus, kurie gali baigtis kažko naujo sukūrimu. Siekiant inovacijų organizacijoje, reikalinga kūrybiškumą skatinanti aplinka.

Kūrybiškumo ir inovacijų tematikos tyrėjai J. Rank, V. L. Pace ir M. Frese (2004), išanalizavę atliktus tyrimus, pasiūlė tris ateities tematikas tyrimams: *potencialių skiriamųjų kūrybiškumo ir inovacijų prognozių nagrinėjimą, tarpkultūrinių skirtumų tyrimą, asmeninės iniciatyvos koncepcijų integravimą ir išreiškiamą elgesį*. Jie išskyrė asmenybę, motyvaciją, aplinką, vadovavimą bei kultūrą kaip labiausiai kūrybiškumą bei inovacijas įtakojančius veiksnius. Mokslininkai išryškino grandinės nuo kūrybiškumo link inovacijų veiksnius, kurie įtakoja rezultatus – tai išreiškiamas elgesys bei asmeninė iniciatyva, ir pasiūlė juos tirti. Šios rekomenduojamos tyrimų gairės iš dalies

buvo panaudotos darbe, nes buvo siekiama, atsižvelgiant į turimas teorines žinias, sukurti kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos organizacijoje modelį. Toliau bus trumpai apžvelgtas sukurtas naujas kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos organizacijoje modelis.

## **2.5. Kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos modelis**

Remiantis dviejuose darbo skyriuose pristatyta teorine kūrybiškumo ir inovacijų apžvalga bei užsienio ir lietuvių mokslininkų atliktais tyrimais, naudojant apibrėžtus modelius bei požiūrius, buvo sukurtas naujas kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos organizacijoje modelis (10 paveikslas). Toliau bus plačiau pristatomi šio modelio sudedamieji elementai bei sąryšiai tarp jų.

Šiuolaikinė organizacija yra atvira sistema, kurią įtakoja išorinė aplinka (politinė, socialinė, kultūrinė, ekonominė ir kitos), nustatyti veiksniai (valstybės įstatymai, moralės, kultūros bei etikos normos ir kiti), veikėjai (pirkėjai, tiekėjai, konkurentai, valstybinės institucijos ir kiti), tačiau išoriniai veiksniai nebus tiriami, nes šiame darbe daugiau akcentuojama vidinė organizacijos aplinka, kuri turėtų skatinti kūrybiškumą bei tuo sąlygoti inovacijas. Taip pat daugumoje tyrimų nėra pabrėžtas kūrybiškumo ir inovacijų vystymo tarptautinis aspektas, koku būdu šalis, įtakodama organizaciją, įtakoja kūrybiškumo procesą, nuo idėjos kūrimo skatinimo iki jos įgyvendinimo, bei jo rezultatą – inovacijas. Darbe ši tematika yra iš dalies nagrinėjama, remiantis tyrimu, atliktu skirtingų šalių organizacijose. Vidinėje aplinkoje yra išskirti du tarpusavyje susiję ir sąveikaujantys organizacijoje procesai: kūrybiškumas bei inovacijos.

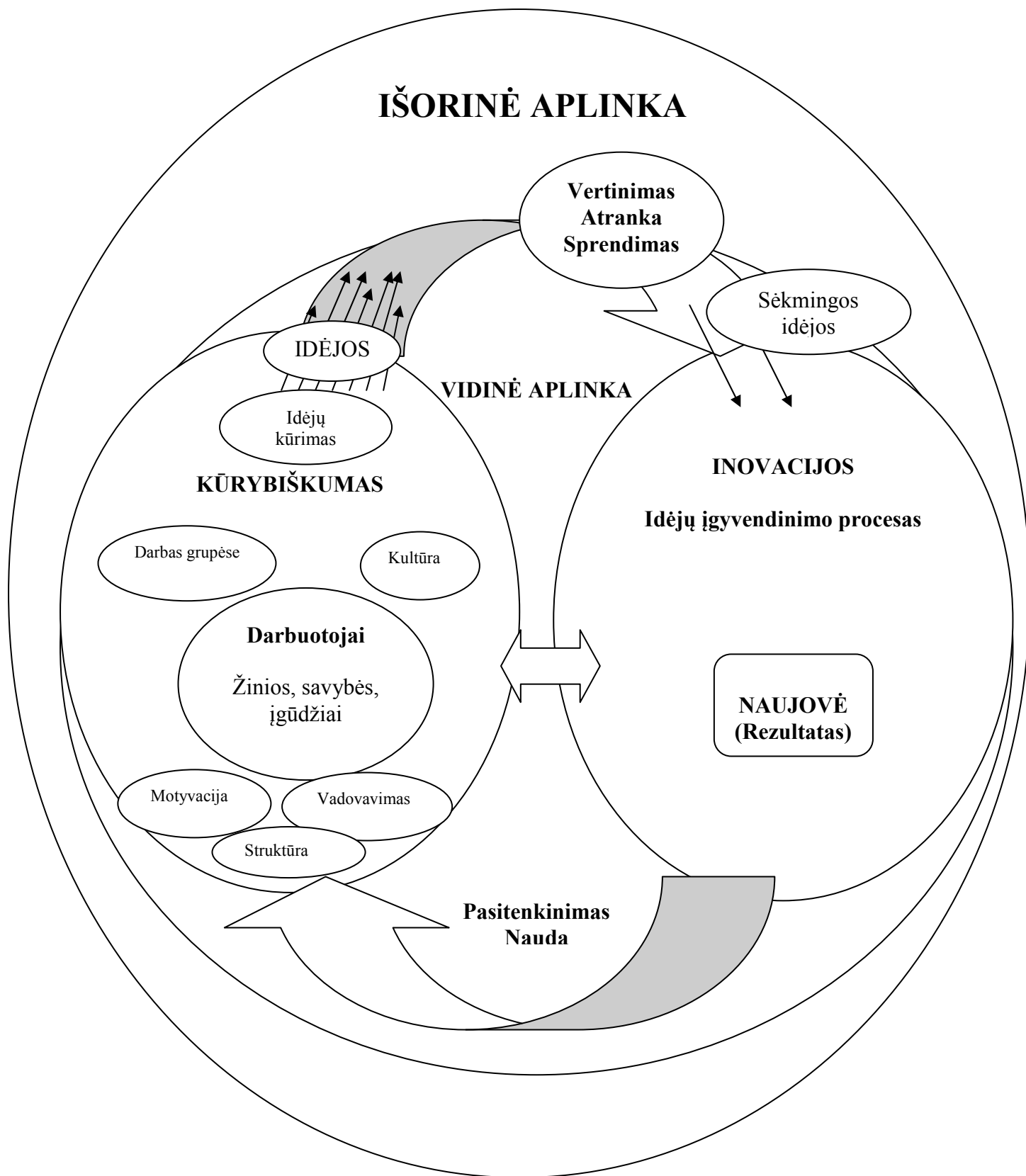
Kūrybiškumas sudarytame modelyje yra vaizduojamas kaip idėjų kūrimo procesas, kurį įtakoja organizacinį ir individualų kūrybiškumą lemiantys veiksniai. Kūrybiškumą organizacijoje dažniausiai skatina pirmame skyriuje nagrinėti veiksniai (organizacijos kultūra; struktūra, kuri kartais įvardinama kaip kultūros dalis, tačiau yra dažnai atskiriama; motyvacija; vadovavimas; darbas grupėse (jei jos yra kuriamos)), kurie yra pavaizduoti sukurtame modelyje. Individualiame, darbuotojo lygmenyje kūrybiškumui yra svarbios turimos žinios, gebėjimai ir asmeninės savybės. Modelyje pavaizduotame „kūrybiškumo apskritime“ darbuotojas turėtų būti motyvuojamas, turėti pakankamai žinių, organizacijos viduje būti skatinamas kurti naujas idėjas bei jas pateikti vadovybei arba darbo grupei. Sudarius palankią aplinką, siūlomų idėjų turėtų būti daug, tačiau ne visos jos yra naudingos ir ne visos gali būti sėkmingai pritaikytos organizacijoje, todėl tarp kūrybiškumo ir inovacijų proceso atsiranda idėjų vertinimo procesas (kai sprendimų priėmėjai, vadovybė, vertina pateiktas idėjas), vėliau vyksta atranka (įvertinus idėjas, didžioji dauguma neatitinka reikalavimų, nėra įgyvendinamos, sėkmingos), paskui vyksta sprendimo priėmimas (iš turimų idėjų yra atrenkamos sėkmingiausios ir naudingiausios bei priimamas sprendimas dėl jų įgyvendinimo), paskutinis etapas, kai nuo kūrybiškumo pereinama prie inovacijų, yra idėjos, kuri

sėkmingai praėjo visus etapus ir buvo pripažinta, kaip pati naujausia, įdomiausia ir naudingiausia organizacijai, įgyvendinimas.

Reiktų pabrėžti, kad inovacijos, atsižvelgiant į literatūroje gvildenamas apibrėžtis, yra suvokiamos ir kaip procesas, apimantis tam tikrus idėjos įgyvendinimo etapus, ir kaip rezultatas – naujovė. Modelyje nėra detaliai išskirtas inovacijų procesas, nes jis apima daugiau ekonomikos mokslų srities aspektus, todėl sąvoka „inovacijos“ yra prilyginama kūrybiškumo proceso rezultatui/naujovei. Inovacijos modelyje yra pristatomos kaip kūrybiškumo ir atrinktų sukurtų idėjų įgyvendinimo rezultatas organizacijoje. Kai sukurta idėja jau virto rezultatu, vyksta naujovės/patobulinimo (inovacijos) vertinimo procesas. Jei, remiantis sukurta ir išrinkta idėja, sukurtas produktas, paslauga ar patobulinimas yra naudingas, galima teigti, kad organizacija gavo naudą, o darbuotojas – pasitenkinimą (grįžtamasis ryšys tarp inovacijų ir kūrybiškumo). Kai atrinkta idėja tapo rezultatu (naujove), kuris buvo komerciškai pritaikytas ir atnešė organizacijai naudą, tuo atveju įvyko sąveika tarp kūrybiškumo ir inovacijų. Būtina pastebėti, kad, kai organizacija gavo naudą iš sukurtos naujovės, įvyko grįžtamasis ryšys tarp modelyje pavaizduoto „inovacijų apskritimo“ ir „kūrybiškumo apskritimo“. Savo ruožtu, darbuotojas, kuris yra pirminis idėjos kūrimo šaltinis, turėtų būti motyvuotas (pripažinimu ar/ir piniginiu atlygiu), nes tokiu būdu taip pat yra vykdomas grįžtamasis ryšys.

Siekiant patvirtinti arba paneigti teorinėje dalyje gvildentus aspektus, pasitelkiant apibūdinto kompleksinio kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos organizacijoje modelio sudedamąsias dalis bei veiksnius buvo atliktas praktinis tyrimas (tirtos stambios verslo organizacijos trijose skirtingose pasaulio šalyse), o vėliau įvykdyta palyginamoji gautų rezultatų analizė, kuri yra pristatyta trečiame skyriuje.

10 paveikslas. Kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos modelis organizacijoje



### 3. KŪRYBIŠKUMO IR INOVACIJŲ SĄVEIKOS TYRIMAS SKIRTINGŲ ŠALIŲ ORGANIZACIJOSE

Teorinėje darbo dalyje buvo nagrinėtas organizacinis kūrybiškumas bei kai kurie individualaus kūrybiškumo aspektai. Taip pat buvo apibrėžti kūrybiškumą skatinantys veiksniai organizacijoje, inovacinė veikla ir procesas, idėjų kūrimo bei įgyvendinimo modeliai ir sukurtas kūrybiškumo bei inovacijų sąveikos modelis, kuriuo remiantis buvo įgyvendintas vienas iš darbo pradžioje iškeltų uždavinių – ištirti kūrybiškumo ir inovacijų sąveiką organizacijoje. Šiame skyriuje pristatoma atliktų tyrimų metodologija, žvalgybinių tyrimų rezultatai, atlikto tyrimo rezultatų analizė ir išvados.

**Tyrimo aktualumas.** Mokslinėje literatūroje kūrybiškumas ir inovacijos yra tiriami įvairias aspektais, tačiau trūksta jų sąveikos organizacijoje tyrimų. Šiandien kiekviena organizacija, siekdama būti pirmaujanti rinkoje, konkurencinga ir pelninga, turėtų stengtis nuolat keistis, joje turėtų būti kuriamos naujos idėjos, tačiau šis procesas reikalauja paskatinimo. Sukurtos naujos idėjos yra vertinamos ir dalis jų yra įgyvendinama, kas sąlygoja komercializuotą, naudingą rezultatą – inovacijas. Atliktame tyrime buvo nagrinėta idėjų kūrimo skatinimo veiksnių svarba, jų vertinimas, idėjų įgyvendinimo procese gautas rezultatas ir kūrybiškumo bei inovacijų sąveika. Atliktas tyrimas apima tarptautinį aspektą, nes buvo tirtos skirtingų šalių stambios verslo organizacijos, kurios iš dalies gali atspindėti kūrybiškumo ir inovacijų skatinimą bei vystymą šalies mastu.

#### 3.1. Tyrimo metodologija

**Tyrimo problema.** Ar organizacijoje vyksta sąveika tarp kūrybiškumo ir inovacijų? Tiriant organizacijas buvo siekiama išsiaiškinti, ar kūrybiškumo skatinimo veiksniai, išskirti sukurtame naujame kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos organizacijoje modelyje, sąlygoja daugiau inovacijų.

**Tyrimo objektas** – kūrybiškumas ir inovacijos organizacijoje.

**Tyrimo tikslas** – remiantis mokslininkų teorinėmis išvalgomis ir sukurtu nauju kūrybiškumo bei inovacijų sąveikos modeliu, ištirti kūrybiškumo ir inovacijų sąveiką stambiose JAV, Baltarusijos ir Lietuvos verslo organizacijose.

Tyrimo tikslo siekiama sprendžiant tokius **uždavinius**:

- Išsiaiškinti požiūrį į kūrybiškumą organizacijose.
- Išanalizuoti kūrybiškumą skatinančius veiksnius organizacijose (pagal sukurtą modelį).
- Nustatyti inovacijų vystymo kryptį organizacijose.

- Ištirti kūrybiškumo ir inovacijų sąveiką organizacijose.
- Atlikti organizacijų palyginamąją analizę, atsižvelgiant į visus ištirtus elementus.

**Tyrimo metodai** – kokybinis apklausos metodas (ekspertų interviu), trumpalaikės kiekybinės apklausos sudarant klausimyną. Nagrinėjant pasirinktą tematiką svarbu buvo įsitikinti jos aktualumu ir problematikos pagrįstumu, todėl buvo atlikti žvalgybiniai kokybinis bei kiekybinis tyrimai. Socialiniuose moksluose apklausa yra plačiausiai paplitęs tyrimo metodas (Kardelis, 2005, p. 179). Siekiant ištirti esamą situaciją nurodyta tematika, fiksuoti esamus požiūrius ir nuomones rūpimais klausimais, geriausiai tinka kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa.

### **Pagrindinių tyrimo sąvokų interpretacija**

*Kūrybiškumas* – naujų ir naudingų idėjų kūrimo procesas, originalus, įdomus, kitoks problemų sprendimo būdas (remiantis T. M. Amabile (1996), R. Stenberg (2000) įžvalgomis) .

*Inovacijos* – kūrybiškumo rezultatas, sukurtų idėjų įgyvendinimo rezultatas (naujas/patobulintas produktas/paslauga, procesai, metodai, technologijos) (remiantis T. M. Amabile (1988), M. A. West (2002), H. S. Jakobsen ir S. O. Rebsdorf (2008) įžvalgomis).

### **Tyrimo hipotezės**

**H1.** Darbuotojų žinios, turimi įgūdžiai ir asmeninės savybės labiausiai įtakoja naujų idėjų kūrimo procesą.

**H2.** Organizacinį kūrybiškumą skatina organizacijos kultūra, remiantis vadovas bei išorinė ir vidinė motyvacijos.

**H3.** Kūrybiškumo skatinimas sąlygoja inovacijų kūrimą organizacijoje.

**Tyrimo imtis** – trys stambios skirtingų šalių (JAV, Baltarusijos ir Lietuvos) verslo organizacijos. Buvo ištirtos trys stambios verslo organizacijos, kurios yra užregistruotos ir vykdo veiklą skirtingose šalyse (tokiu būdu stengiamasi atskleisti tarptautinį aspektą). Vienos iš organizacijų (JAV) buvo ištirtas tyrimų ir plėtros centras, nes visos organizacijos darbuotojai nesutiko atsakyti į klausimus dėl laiko stokos ir šią užduotį delegavo minėtam padaliniui. Anot vadovybės, jo darbuotojai vysto daugiausia inovacijų, todėl šiame padalinyje yra ryškiausiai išreikštas kūrybiškumas bei darbuotojai gali išsamiai ir tiksliai apibrėžti kūrybiškumo bei inovacijų sąveiką organizacijoje. Organizacijos buvo pasirinktos pagal darbuotojų skaičių, veiklos sritį ir savanoriško dalyvavimo paraišką. Pagal Europos sąjungos rekomendacijas, organizacija yra stambi, jei joje dirba daugiau kaip 251 darbuotojas. Visose tirtose organizacijose dirba daugiau nei 1 500 darbuotojų. Daroma prielaida, kad šalyje veikiančios stambios organizacijos galėtų iš dalies atspindėti kitų šalies verslo organizacijų požiūrį į tyrimo objektą. Visose ištirtose organizacijose yra vykdomos kelios veiklos: prekyba, paslaugų teikimas ir gamyba. Buvo pasirinktos būtent JAV ir Baltarusijos organizacijos, nes šios šalys yra visiškai skirtingos įvairiais aspektais: santvarka, mentalitetu, kultūra, gyventojų mąstymo būdu, verslo vystymu ir kitais, todėl atsiranda galimybė

palyginti visiškai skirtingose aplinkose veikiančių organizacijų požiūrį į kūrybiškumą bei inovacijas, jų sąveiką. JAV yra viena pirmaujančių šalių pasaulyje, o Baltarusijoje vyrauja uždaro politika. Lietuvos organizacija buvo pasirinkta, norint išsiaiškinti ir palyginti kūrybiškumo skatinimą bei inovacijų vystymą su kitų šalių tiriamomis organizacijomis.

Siekiant kompleksiško, platesnio tyrimo rezultatų spektro, pasiūlymas dalyvauti tyrime buvo išplatintas penkiolikai organizacijų, po penkias organizacijas kiekvienoje šalyje – JAV, Baltarusijoje ir Lietuvoje, kurios atitiko šiuos kriterijus:

- stambios (nes didelis darbuotojų skaičius sąlygoja didesnę tikimybę atspindėti šalyje esančią situaciją (požiūrį į kūrybiškumą ir inovacijas, jų sąveiką)),
- pelno siekiančios (nes inovacijos dažniausiai siejamos su komercializacija ir pelnu),
- užsiimančios įvairiomis veiklomis (nes, siekiant išsamesnių rezultatų, pageidauta iširti prekybos, paslaugų teikimo ir gamybos sritis).

Iš visų, gavusių pasiūlymą dalyvauti kūrybiškumo ir inovacijų tyrime, organizacijų, remiantis konfidencialumo politika, tyrime sutiko dalyvauti tik trys (trumpas tiriamų organizacijų pristatymas pateikiamas prieduose (žr. 1 priedas)).

Atsižvelgiant į darbuotojų organizacijose skaičių (dviejose organizacijose dirba daugiau nei 1 500 darbuotojų, kitos tyrimų ir plėtros centre - 2 000 darbuotojų), sudarius generalinę visumą, buvo nuspręsta apklausti kas 100-tąjį organizacijos darbuotoją. 500 anketų (po 150 į dvi organizacijas ir 200 į vieną organizaciją, proporcingai, atsižvelgiant į darbuotojų skaičių) buvo išsiųstos elektroniniu būdu (nes kitokio anketų platinimo būdo dėl šalis skiriančio atstumo nebuvo galimybės naudoti). Prieš išsiunčiant anketas buvo susitarta su atsakingais darbuotojais, paaiškinti anketos tikslai ir kam bus panaudoti atsakymai. JAV organizacijos tyrimų ir plėtros centro vadovybė, gavusi anketas, patikslino, kad dėl laiko stokos jie negali atsakyti į tiek daug anketų ir nurodė atsiųsti ne daugiau nei 100 anketų. Dėl šios priežasties kitų organizacijų darbuotojai (siekiant tikslingai palyginti gautus rezultatus) buvo paprašyti užpildyti taip pat 100 anketų. Organizacijų darbuotojai sutiko anonimiškai atsakyti į anketos klausimus. Po savaitės nuo anketų išplatavimo, visoms organizacijoms buvo išsiųstas prašymas-priminimas grąžinti užpildytas anketas. Išsiuntus priminimą, buvo gautos 106 užpildytos anketos. Praėjus dar savaitei, vėl buvo parašytas bei išsiųstas priminimas dėl atsakytų anketų grąžinimo. Po šio priminimo buvo gautos dar 97 užpildytos anketos. Dar po savaitės buvo išsiųstas paskutinis priminimas apie vykstantį tyrimą ir prašymas grąžinti anketas, kurio rezultatas buvo 13 užpildytų anketų. Iš visų tyrime dalyvavusių organizacijų, gauta 216 užpildytų anketų. Bendras grįžtamumas – 74 %, kas yra pakankama elektroniniu būdu vykdomam tyrimui (atspindi tyrimo reprezentatyvumą). Galima teigti, kad tiriamo požymio reikšmė atspindi visos populiacijos požiūrį. Tačiau iš visų atsakytų anketų, 53 anketos buvo neteisingai užpildytos arba buvo neatsakyta į daugiau nei 30 % anketos klausimų. Dėl

šių prižasčių 53 anketų rezultatai nebuvo analizuojami. Iš viso gautos 163 analizei tinkamos anketos.

**Atrankos principas** – netikimybinė tikslinė atranka.

**Tyrimo anketa.** Kūrybiškumo ir inovacijų tyrimo anketą (žr. 2 priedas) sudaro dvidešimt trys klausimai, skirti organizacijų darbuotojams bei vadovams. Anoniminės tyrimo anketos sudarymo tikslas yra ištirti kūrybiškumo ir inovacijų sąveiką organizacijose. Anketos klausimai, kurių tikslas yra nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį (Kardelis, 2005, p. 181), yra suskirstyti pagal teorinėje dalyje aptartus aspektus ir sukurtą naują kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos modelį:

- K1. ir K23. yra demografiniai klausimai;
- K4., K5., K6. klausimai yra skirti išsiaiškinti požiūrį į kūrybiškumą organizacijoje;
- devyni klausimai yra skirti išnagrinėti kūrybiškumą skatinančius veiksnius organizacijoje (K2., K8., K10. – organizacijos kultūrą ir struktūrą; K7 – vadovavimą; K9. – individualų kūrybiškumą; K11., K12. – darbą grupėje; K13. – motyvaciją; K14. – visus veiksnius);
- K15., K16. ir K17. klausimais siekiama atskleisti naujų idėjų vertinimo ir atrankos procesus;
- K3. ir K19. klausimai skirti identifikuoti inovacijų tipą organizacijoje;
- K18., K20., K21. ir K22. klausimai skirti ištirti idėjų kūrimo proceso ir gauto rezultato sąveiką.

Anketų duomenys buvo analizuojami pasitelkiant „Microsoft Office“ paketo „Excel 2007“ programą.

**Tyrimo trukmė** – nuo 2010 m. vasario 02 d. iki balandžio 02 d. Žvalgybiniai tyrimai buvo atlikti 2009 m. rugsėjo-lapkričio mėnesiais.

Dėl magistro darbo apimties apribojimų, atsakymai į anketos klausimus analizuojami tyrimo duomenų suvestinėje, kuri pateikiama prieduose (žr. 3 priedas). Analizuojant tyrimo metu gautus atsakymus, buvo prieita prie išvadų, kurios pateikiamos skyriaus pabaigoje.

### **3.2. Tyrimo rezultatų analizė**

#### **Žvalgybinių tyrimų rezultatų analizė**

Būtina pastebėti, kad, prieš vykdant praktinį tyrimą trijų skirtingų šalių organizacijose, siekiant įsitikinti tyrimo objekto aktualumu ir problematikos pagrįstumu, buvo atlikti kokybinis ir kiekybinis žvalgybiniai tyrimai.

Kokybinio tyrimo metodas buvo nestruktūrizuotas („laisvasis“) interviu (numatomas tik bendras apklausos planas, o klausimai formuluojami pagal situaciją (Tidikis, 2003, p. 464)), atliktas su inovacijų ir kūrybiškumo srities ekspertais: VšĮ „Lietuvos inovacijų centras“ generaliniu direktoriumi (toliau tekste 1 ekspertas) ir projektų vadybininku (toliau tekste 2 ekspertas) (interviu



transkriptas pateikiamas prieduose (žr. 4 priedas)). Atsižvelgiant į tyrimo problematiką ir ekspertų interesų sritis, vienas pirmųjų klausimų buvo susijęs su inovacijomis ir jų apibrėžimu. 1 ekspertas viso interviu metu nurodo keletą inovacijų apibrėžimų (teigia, jog žino apie šimtą galimų apibrėžčių): „<...> žinių panaudojimas, įvedant į rinką naujus produktus, paslaugas arba keičiant procesus naujais įmonės viduje, tame tarpe ir esminiai patobulinimai; <...> mąstymo būdas; <...> tam tikra veikla, siekiant naujus produktus „išmesti“ į rinką. Ar jos viduje yra kūrybiškumo elementas? Taip.“ Savo ruožtu, 2 ekspertas išskiria vieną inovacijų apibrėžimą: „<...> naujos vertės klientui ir verslui kūrimas“. Daugumai organizacijų nėra priimtina (dėl žinių, lėšų, kitų išteklių stygiaus) kurti naujus produktus, todėl jie inovacijas kuria pridėdami naują vertę jau esamam rinkoje produktui ar paslaugai. 1 ekspertas pabrėžė, kad inovacijos negali būti pastovios, šis procesas gali būti dažnai nutraukiamas: „<...> yra dar vienas momentas labai svarbus inovacijoms. Inovacijos yra irreguliari veikla, nereguliari veikla, neįprasta.“ Inovacijos organizacijoje vykdomos tam tikrais etapais, kai jos yra labiausiai reikalingos ir yra kuriamos naujos idėjos, tinkamos tolimesniam įgyvendinimui. 1 eksperto manymu, inovacija vykdoma tam tikrais aktais, taip vadinamais projektais. Jis yra įsitikinęs, kad siekiant pradėti įgyvendinti projektą turi būti apibrėžtas tikslas, sukaupti ištekliai ir gebėjimai, kurie apima žinias, kompetencijas, patirtį. Ekspertai akcentavo, kad kiekviena inovacija yra virsmas, susijęs su kūrybiškumu.

Kita išryškinta interviu metu tematika buvo kūrybiškumas. 2 ekspertas mano, kad „<...> kūrybiškumas, skirtingai nuo meno, ten kūrybiškumas gali pasireikšti individualiai <...> kolektyvinis veiksmas“. Siekiant, kad organizacija „kolektyviai“ būtų kūrybiška, būtina, kad visi organizacijos darbuotojai būtų skatinami būti kūrybiški. Šį požiūrį patvirtina ir 1 ekspertas: „Tai savininkas turi būti kūrybingas, nes jis turi mokėti kurti naujas rinkas, naujus klientus ir panašiai. Toliau, įmonės vadovas, sakykime – samdomas, nors dažnai sutampa, irgi turi būti kūrybingas.“ Šio eksperto manymu, kūrybiškumas yra sudėtinis inovacijų elementas. Jis tai argumentuoja individualia žmogaus savybe, kad kūrybiškas individas nebūtinai yra inovatyvus, nes, 1 eksperto nuomone: „<...> inovacijoms būdingas rezultatas“. Kūrybiškas darbuotojas nebūtinai būna rezultatyvus, inovatyvus, jis gali kurti idėjas, bet jos nebus vertinamos, įgyvendinamos, šis procesas nebus skatinamas, ir jo kūrybiškumas neatneš naudos organizacijai. 1 ekspertas yra įsitikinęs, kad kūrybiškumas turi „dirbti“ organizacijos naudai, būti naudingas: „Na ir kas, kad mes lietuviškoje įmonėje priimsime du, tris žmones, kurie generuos pasaulinio lygio produktus? Jeigu visa aplinka nepalaikys tų produktų išmetimo į rinką <...> nieko iš to nebus.“ Vienas darbuotojas negali sukurti inovacijos, nes jo kūrybiška idėja iš anksto nebus palaikyta ir neturės įgyvendinimo galimybių. Siekiant naujų produktų vystymo ir gaminimo, paslaugų tiekimo, reikia tai palaikančios aplinkos ir vadovybės noro bei supratimo, atsižvelgiant į 1 eksperto žodžius: „<...> kiekvienam darbe yra kokie nors kūrybiškumo pradai, kuriuos reikia padėti plėtoti, pasimokyti, kitiems gal nereikia mokytis, vadovas už tą visą turi būti atsakingas.“ Kūrybiškumas, pasak ekspertų, yra kultūros elementas ir jei jis yra skatinamas, tik tokiu atveju jis pasireiškia. Vienareikšmiškai galima teigti, kad kūrybiškumas ir inovacijos yra tiesiogiai susiję su darbuotojais, intelektiniu organizacijos kapitalu. Kaip pabrėžė 1 ekspertas: „<...> viskas, apie

ką mes šnekame, tai apie žmones. Grįžtam atgal, nėra kūrybiškumo be žmonių, nėra kultūros be žmonių, o tai yra žmonės, kurie čia yra .“

Siekiant kūrybiškų ir inovatyvių darbuotojų, reikia juos skatinančios aplinkos, kurią galima būtų įvardinti kaip organizacijos kultūrą. 1 eksperto manymu: „Įmonėje turi būti tam tikra atmosfera, kuri leistų kūrybiškumą <...> Ir jiems (autorės pastebėjimas – darbuotojams) reikia turėti tam tikrą kultūrą, jie gali nežinoti, kad ją turi.“ Kitokiu atveju, kūrybiški darbuotojai nebus pastebėti ir ši jų savybė nebus ugdoma arba jie išeis iš esamo darbo, siekdami savirealizacijos kitoje organizacijoje. Jei kūrybiškumas yra skatinamas, jis pasireiškia organizacijoje. 1 ekspertas apibrėžia organizacijos kultūrą tokiu būdu: „Aš organizacijos kultūrą „permesčiau“ prie vadybos kultūros. Jeigu nėra vadybos kultūros, tai apie kokią organizacijos kultūrą galima kalbėti? Šiuo atveju svarbu suvokti, jog organizacijos kultūra yra atributai.“ 2 ekspertas įsitikinęs, kad Lietuvos organizacijose dar nėra suformuotos bendros nuomonės ir sukaupta pakankamai žinių apie organizacijos kultūrą, vadovai nesupranta klausimų apie kultūrą, nors ji ir egzistuoja organizacijoje: „Kitų paklausi, kas yra kultūra, tai jie nieko nesupranta. Kokia dar kultūra? Jūs čia apie ką? Mes ne kultūros organizacija.“ Vadovybei trūksta supratimo, kad reikia įvardinti tokius elementus kaip kūrybiškumas ir organizacijos kultūra, siekiant veikti sistemingai ir metodiškiau bei vystyti inovacijas.

Organizacijos kultūra, kiti kūrybiškumą įtakojantys veiksniai gali skatinti arba slopinti tam tikras veiklas ir kryptis organizacijoje. Anot 1 eksperto, organizacijos kultūra nebūtinai turėtų skatinti inovacijas ir kūrybiškumą, ji gali būti priešiška šiems procesams ir savybėms: „Gali būti organizacijos kultūra nukreipta prieš inovacijas, tai yra labai gyvenimiška, kaip yra beveik visose biurokratinėse struktūrose, ministerijose ir panašiai.“ Organizacijose įsivylia pokyčių, galimų permainų baimė, nes darbuotojai neįvertina savo galimybių, savo žinių, įgūdžių, jie nenori keistis, juos tenkina „sėdėjimas“ esamoje vietoje ir gąsdina galimybė ją prarasti. Šį požiūrį patvirtina 2 ekspertas, kalbėdamas apie darbuotojų nenorą keistis kartu su organizacija: „<...> ar mano žinių užteks, ar neatsiras geresnis į mano vietą, struktūrą pakeis, o kokias aš pareigas užimsiu ir taip toliau.“

Ekspertai viso interviu metu rėmėsi pavyzdžiais, tuo praktikoje pritaikydami teorinių apibrėžimų reikšmę. 1 ekspertas teigia: „Turiu pavyzdį, Toyota sistema, vadinkime labai gero valdymo ir logistikos viduje, netgi kiekvieną darbo vietą, jie, žmonės, skatinami susiorganizuoti sau.“ Kartais darbuotojai nesuvokia, kad yra kūrybiški, jie tiesiog kuria tam tikrus produktus, paslaugas, jas tobulina ir atnaujina jų vertę. Dažniausiai su tokia problema susiduriama Lietuvos organizacijose, nes nėra įvardijami tokie terminai kaip organizacijos kultūra, kūrybiškumas. 1 ekspertas: „Didžiausias trūkumas, iš tikrųjų, tai yra įvardijimas, arba įsisavinimas, arba identifikavimas tos veiklos, to pačio kūrybiškumo, kultūros ir panašiai. Visai natūralu, kad kiekvienoje organizacijoje yra kultūra. Ji yra.“ Vadovai neturi noro leisti savo laiko, jų manymu, nereikšmingiems apibrėžimams, tačiau jie suvokia darbo aplinkos, atmosferos reikšmę organizacijoje, idėjas kuriančių bei įgyvendinančių darbuotojų vertę. Stengiantis palyginti Lietuvos ir tarptautines organizacijas organizacijos kultūros skatinimo kūrybiškumo ir inovacijų

aspektu, susiduriama su sunkumais. 1 ekspertas į klausimą apie Lietuvos ir tarptautinių organizacijų galimus palyginimo aspektus, atsakė: „Nepalyginsi, nes tomis sąvokomis: kultūra, kūrybiškumas – Lietuvos įmonės nedisponuoja <...> Jie tomis sąvokomis nesigiria ir nesako.“ – prie šio atsakymo prisidėjo ir 2 ekspertas, kuris pridūrė: „Jų žodynas tiesiog kitoks yra.“ Ekspertai įsitikinę, kad Lietuvos organizacijose vystomi kūrybiškumą bei inovacijas, kaip rezultata, skatinantys veiksniai, tačiau tai vyksta chaotiškai, nesistemiškai ir nenuosekliai, nes nėra įvardijamos, „išgryninamos“ minėtos sąvokos.

Remiantis ekspertų atsakymais, buvo apibrėžtos pagrindinės sąvokos:

1. inovacijos yra nauji arba patobulinti, turintys naują vertę procesai, produktai, paslaugos, sukurti naudojant tam tikrą mąstymo būdą ir turimas žinias bei „išmesti“ į rinką;
2. kūrybiškumas versle – organizacinė savybė, kurią turi palaikyti bei skatinti visas kolektyvas ir vadovybė, siekiant inovacinių projektų ir rezultatų.

Remiantis ekspertų atsakymais ir pastebėjimais interviu metu, daroma išvada, kad kūrybiškumas ir inovacijos organizacijoje pasireiškia tuo atveju, jei yra skatinami atitinkamų veiksnių:

- organizacijos kultūros, nukreiptos į darbuotojų gebėjimų ugdymą, žinių tobulinimą;
- motyvacijos, kad darbuotojai norėtų dirbti, jiems būtų įdomu;
- vadovavimo, kad darbuotojai, siūlantys naujus produktus, būtų palaikomi organizacijos vadovo.

Siekiant įgyvendinti naujas idėjas, kurti inovacinius projektus reikalingas vadovybės paskatinimas, kuris dažniausiai yra išreiškiamas pasinaudojant organizacijos kultūra. Remiantis ekspertų įžvalgomis, Lietuvos organizacijoje nėra įvardinami tokie terminai, kaip „kūrybiškumas, kultūra“, tačiau egzistuoja kūrybiškų organizacijų, kiekvienoje yra kultūra, nors gal darbuotojai bei vadovybė apie tai negalvoja, todėl jos nėra sistemingai ir nuosekliai vystomos. Ekspertai pagrindė tiriamo objekto aktualumą ir problematiką, pabrėžė kai kurių toliau tiriamų veiksnių svarbą.

Pasinaudojus kiekybinio tyrimo metodu – anketine apklausa (šio tyrimo anketa pateikiama prieduose (žr. 5 priedas)), buvo ištirti 30 respondentų, dirbančių tarptautinėse organizacijose, esančiose Lietuvoje ir Lietuvos kapitalo organizacijose. Tyrimo metu buvo stengiamasi išnagrinėti kūrybiškumo ir inovacijų svarbą tarptautinėse bei Lietuvos organizacijose ir jų sąryšį su vienu iš kūrybiškumą skatinančių veiksnių, kurį ekspertai kokybinio tyrimo metu išskyrė kaip svarbiausią, – organizacijos kultūrą. Dvi Lietuvos organizacijos, priskirtos hierarchinės kultūros tipui, tarptautinėms organizacijoms, veikiančioms Lietuvoje, priskirtos rinkos kultūra ir adhokratinė kultūra. Apibendrinus atlikto tyrimo rezultatus daroma išvada, kad organizacijos kultūra įtakoja kūrybiškumą ir inovacijas, nes organizacijos, priskirtos hierarchinės organizacijos kultūros tipui yra mažiau kūrybiškos (mokymai vyksta retai, nėra skatinamas naujų idėjų kūrimas, naujų pasiūlymų ir projektų rengimas, nėra galimybių kurti naujus produktus bei paslaugas), nei organizacijos, priskirtos rinkos ir adhokratinės kultūros tipams (nuolatinis mokymasis, skatinami nauji projektai,

pasiūlymai, idėjų kūrimas, naujų produktų bei paslaugų kūrimas ir taikymas). Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, ištirtos tarptautinės organizacijos yra kūrybiškesnės bei inovatyvesnės nei Lietuvos organizacijos. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, organizacijos kultūros įtaka kūrybiškumui ir inovacijoms tarptautinėse organizacijose yra didesnė nei Lietuvos organizacijose.

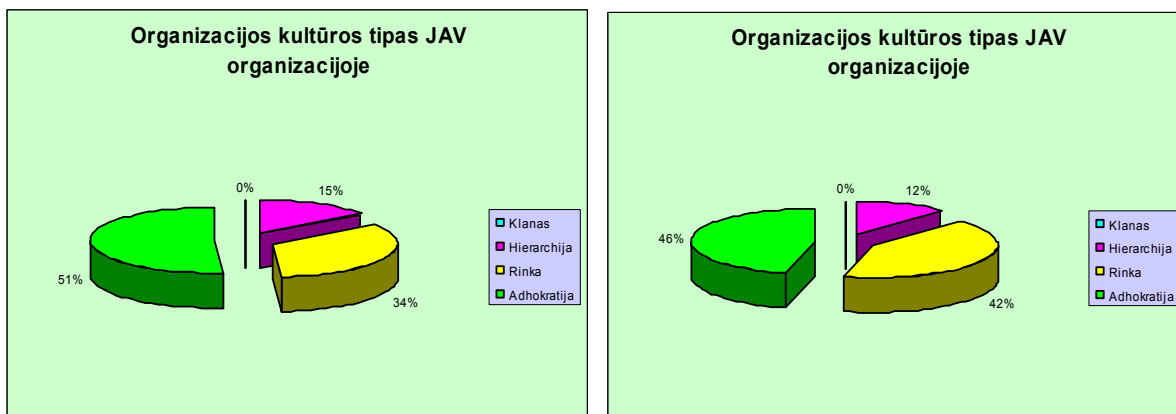
Detaliau žvalgybiniai tyrimai nebus aptariami dėl magistro darbo apimties apribojimų. Toliau bus pristatoma atlikto JAV, Baltarusijos ir Lietuvos organizacijose tyrimo rezultatų analizė.

### JAV organizacijos tyrimo rezultatų analizė

Įvertinus JAV organizacijos respondentų atsakymus (žr. 3 priedas), daroma išvada, kad organizacijoje vyrauja *kūrybiškas mąstymas*, sprendžiant problemas ieškoma ne vieno konkretaus, nuoseklaus, bet daug originalių, neįprastų problemų sprendimo būdų. Šioje organizacijoje ypač išskiriamas *mišrus požiūris* į kūrybiškumą, tai reiškia, kad darbuotojai turėtų būti kompetentingi savo srityje, turėti reikiamų žinių užduotims atlikti, būti nuolatos mokomi ir skatinami kurti idėjas, „laužyti“ nusistovėjusius modelius, kurti naujoves, žinoti, kad yra palaikomi, motyvuojami ir skatinami. Visi apklausti JAV organizacijos respondentai tvirtina, kad jie yra skatinami kurti naujas idėjas, kas sąlygoja akivaizdų organizacinio kūrybiškumo skatinimo apraiškų organizacijoje buvimą.

Išanalizavus respondentų atsakymus ir, remiantis teorinėje dalyje nagrinėtais organizacijos kultūros tipais, JAV organizacija yra priskiriama *adhokratinės kultūros tipui*, kuris reikalauja dinamiškumo, inovacijų, kūrybiškumo, savarankiško mąstymo, greito ir efektyvaus problemų sprendimo bei maksimalaus klientų poreikių tenkinimo. Taip pat JAV organizaciją galima iš dalies priskirti *rinkos kultūros tipui*, kuris skatina konkurencingumo siekimą bei tikslų įgyvendinimą (11 paveikslas).

11 paveikslas. JAV organizacijos kultūros tipas

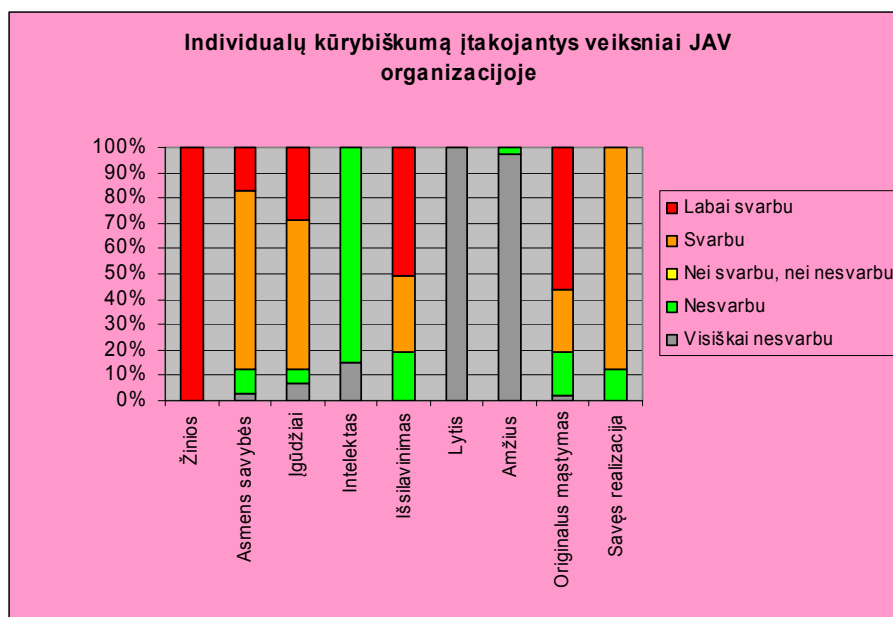


Atsižvelgiant į teorinėje dalyje pateiktus adhokratinio ir rinkos kultūros tipų apibrėžimus, JAV organizaciją vienija ištikimybė eksperimentavimui bei inovacijoms, akcentuojamas

lyderiavimas rinkoje, pergalės siekimas, noras nugalėti, būti sėkminga, kad organizacijos reputacija visuomenėje būtų nepriekaištinga. Sėkmė yra apibrėžiama kaip naujų, unikalių produktų bei paslaugų gamyba, tiekimas, pardavimas ir konkurencingumas. JAV organizacijoje skatinamas savarankiško darbo procesas, asmeninis iniciatyvumas, kūrybiškumas, inovatyvumas ir laisvė, pagrindinis organizacijos tikslas – įgyvendinti nustatytus uždavinius, orientuotis į rezultatą. Galima daryti išvadą, kad JAV organizacijos darbuotojai skatinami būti kūrybiškais ir inovatyviais, jie konkuruoja tarpusavyje, siekia užsibrėžto tikslo. Didžioji dalis respondentų yra įsitikinusi, kad organizacijoje yra toleruojamos klaidos ir nesėkmės bei visi sutinka, kad vadovas skatina diskusijas ir idėjų kūrimo procesus. Įvardinti rezultatai dar kartą pagrindžia išvadą, kad JAV organizacijos kultūros tipai yra adhokratija ir rinka, kurie skatina kūrybiškumo proceso bei inovacijų sąveiką organizacijoje.

Remiantis išnagrinėtais teoriniais aspektais ir suformuluotu nauju kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos modeliu, kūrybiškumas apima organizacinį bei individualų aspektus. Atsižvelgiant į JAV organizacijos visų respondentų atsakymus (12 paveikslas) (žr. 3 priedas, 3 lentelė), daroma išvada, kad, siekdami sukurti naujas ir naudingas idėjas, darbuotojai vysto individualaus kūrybiškumo apraiškas. Jų manymu, žinios yra svarbiausias veiksnys, įtakoiantis individualų kūrybiškumą. Taip pat, JAV organizacijos darbuotojų nuomone, jį įtakoja išsilavinimas, gebėjimas originaliai, „laisvai“, neįprastai mąstyti bei išskirtinės asmeninės savybės, įgūdžiai. Nereikšmingiausiais veiksniais, siekiant kurti naujas idėjas, buvo įvardinti intelekto koeficientas, lytis ir amžius, tokios pat prielaidos yra pateikiamos ir teorinėje dalyje. JAV organizacijoje darbuotojams nėra svarbu lytis ir amžius, kuriant naujas idėjas, jiems svarbiausia turima *kompetencija, kūrybinis mąstymas, išsilavinimas bei vidinė motyvacija*.

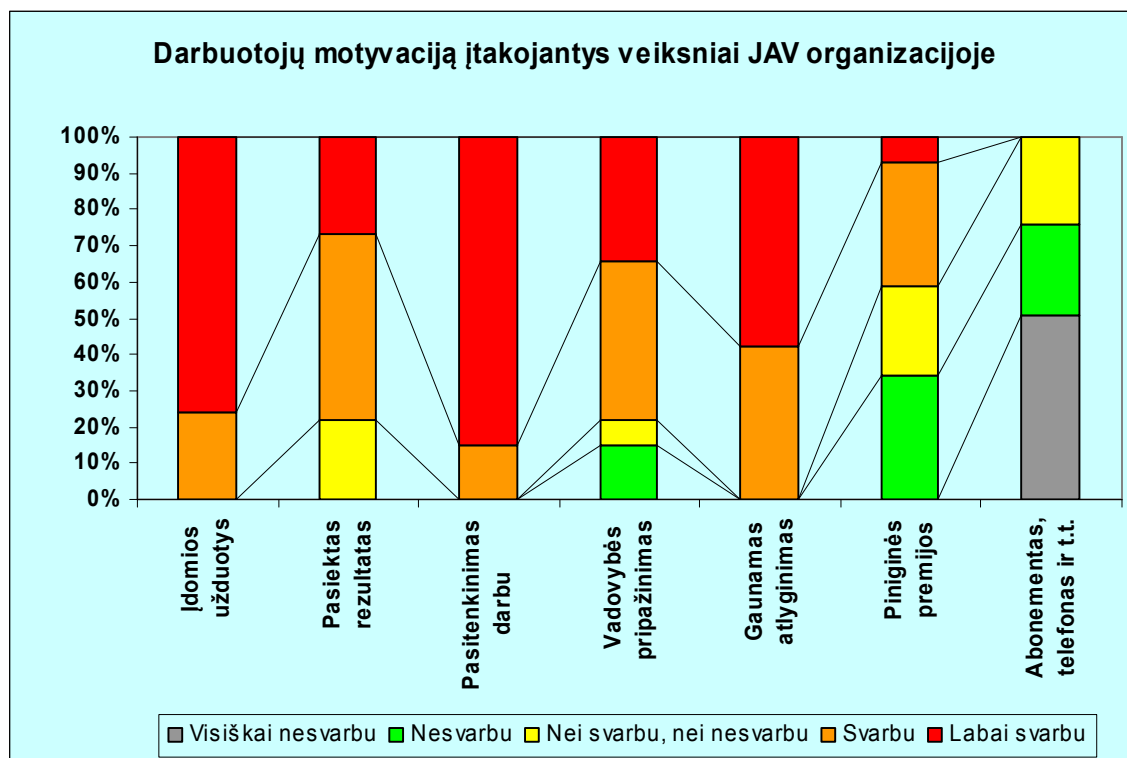
12 paveikslas. Individualų kūrybiškumą įtakoiantys veiksniai JAV organizacijoje



Vienas iš kūrybiškumą skatinančių veiksnių, atsižvelgiant į suformuluotą teorinėje dalyje kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos modelį, yra *darbas grupėse*. JAV organizacijoje yra skatinamas grupinis darbas, nes vyrauja nuomonė, kad tokiu būdu sukuriama daugiau naujų ir naudingų idėjų dėl to, kad pasireiškia daug įvairių nuomonių. Remiantis didžiosios respondentų dalies atsakymais, kūrybiškumą pozityviai įtakoja darbas grupėse.

Kitas kūrybiškumą skatinantis veiksnys yra *motyvacija* (vidinė ir išorinė). JAV organizacijoje visi apklausti darbuotojai dirba todėl, kad jaučia pasitenkinimą darbu, gauna ir vykdo įdomias užduotis bei juos visiškai motyvuoja gaunamas atlyginimas, taip pat darbuotojams yra svarbus galutinis pasiektas rezultatas, vadovybės pripažinimas, mažiau svarbu yra piniginės premijos skirimas (13 paveikslas) (žr. 3 priedas, 4 lentelė). Iš gautų atsakymų daroma išvada, kad JAV organizacijos darbuotojams svarbi tiek vidinė, tiek išorinė motyvacija ir organizacijoje jos yra puikiai suderintos. Darbuotojams nėra svarbus abonemento į sporto klubą, telefono, mašinos gavimas bei dalis darbuotojų galėtų atsisakyti ir piniginių premijų.

13 paveikslas. Darbuotojų motyvaciją įtakoiantys veiksniai JAV organizacijoje



Atsižvelgiant į visų JAV organizacijos darbuotojų atsakymus, veiksniai, labiausiai skatinantys naujų idėjų kūrimą ir siūlymą organizacijoje veiksniai yra motyvacijos sistema, vadovybės palaikymas ir parama bei palanki organizacijos kultūra, šiek tiek mažiau skatina darbas grupėse ir beveik neskatina lanksti valdymo struktūra (14 paveikslas) (žr. 3 priedas, 5 lentelė). Šioje organizacijoje organizacinis kūrybiškumas (kaip ir individualus), remiantis išskirtais veiksniais yra skatinami bei vystomi.

14 paveikslas. Organizacinį kūrybiškumą įtakančių veiksnių skatinimas JAV organizacijoje



Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad JAV organizacijoje yra kuriamos ir siūlomos naujos idėjos. Kitas etapas, remiantis sukurtu kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos modeliu, yra idėjų atranka ir vertinimas. JAV organizacijoje sukurtos naujos ir naudingos idėjos yra dažniausiai vertinamos ir atrenkamos specialios vertinimo sistemos pagal naujumo bei naudingumo kriterijus. Būtina pastebėti, kad už atrinktų idėjų įgyvendinimo procesą organizacijoje yra atsakingas darbo grupės vadovas ir iš dalies organizacijos vadovas.

Po idėjų vertinimo bei atrankos procesų, atsižvelgiant į suformuluotą kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos modelį, JAV organizacijoje yra vykdomas kitas svarbus procesas – jų įgyvendinimas, kurio metu siekiama gauti naudingą organizacijai rezultatą – inovacijas. Didžioji dauguma darbuotojų mano, kad JAV organizacijoje (remiantis teorinėje dalyje nagrinėtu CIS kūrybinių inovacijų modeliu) vystoma inovacijų kryptis yra *transformacija*, nes siekiama „laužyti“ nustatytas normas, standartus, nuolat atsinaujinti ir joje kuriamos originalios, ne iš karto įgyvendinamos idėjos. Dauguma darbuotojų įsitikinę, kad organizacijoje yra kuriamos *kompleksinės inovacijos*, tai yra produktų, technologinių ir socialinių inovacijų sintezuotas kompleksas.

Būtina akcentuoti, kad JAV organizacijoje, remiantis beveik visų respondentų atsakymais, sąveika tarp kūrybiškumo ir inovacijų vyksta nuolat, nes sukurtos idėjos yra vystomos iki rezultato. JAV organizacijoje vyrauja nuomonė, kad per pastaruosius trejus metus apytiksliai nuo 41 % iki 60 % naujų idėjų buvo paverstos realiais ir naudingais organizacijai produktais/paslaugomis. Remiantis šiais faktais daroma išvada, kad JAV organizacijoje, kuo daugiau idėjų yra kuriama ir siūloma, tuo

daugiau atsiranda inovacijų, vyksta sąveika tarp kūrybiškumo proceso ir jo numatomo rezultato - inovacijų.

Reikėtų pastebėti, kad JAV organizacija gauna grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų per sukurtas ir pasiūlytas naujas, inovacijomis virtusias idėjas, o darbuotojas, kuris sukūrė idėją, ne tik dalyvauja jos įgyvendinimo procese (inovacinėje veikloje), bet ir dažniausiai gauna piniginę premiją, kas sąlygoja jo asmeninį pasitenkinimą bei įrodo teorinėje dalyje suformuluotame modelyje akcentuotą grįžtamąjį ryšį.

Būtina pabrėžti, kad, remiantis tyrimo rezultatais, JAV organizacija yra kūrybiška ir inovatyvi, joje pagal suformuluotą modelį vyksta kūrybiškumo bei inovacijų sąveika: yra skatinamas individualus kūrybiškumas (svarbiausi veiksniai yra žinios, išsilavinimas, noras save realizuoti, gauti pripažinimą, originalus mąstymas bei turimi įgūdžiai), skiriamas dėmesys kūrybiškumo skatinimo veiksniams bei skatinamas organizacinis kūrybiškumas. Organizacijoje sukurtos ir pasiūlytos idėjos kūrybiško mąstymo metu yra vertinamos bei atrenkamos, vėliau įgyvendinamos, siekiant gauti naudingą rezultatą organizacijai – inovaciją, ir nepamirštant darbuotojų, sukūrusių idėją, pripažinimo bei apdovanojimo. JAV organizacijos darbuotojus kurti naujas idėjas labiausiai skatina tiek vidinė, tiek išorinė motyvacijos bei organizacijos kultūra, vadovybės parama, darbas grupėse, mažiausiai jie yra skatinami organizacijos struktūros. Remiantis teorine dalimi, galima teigti, kad kūrybiškumui ir inovacijoms organizacijoje didžiulę įtaką daro organizacijos kultūra, kuri lemia esamą organizacijos poziciją, puoselėjamas vertybes, siekiamus tikslus. JAV organizacija atitinka adhokratijos bei iš dalies rinkos kultūros tipus, kurie skatina kūrybiškumą bei inovacijas. Ji yra visavertė lyderė rinkoje ir jai nereikėtų keistis, nes JAV organizacijoje yra skatinamas kūrybiškumas bei to pasėkoje organizacija gauna apčiuopiamą naudą – inovacijas. Šios išvados iš dalies apibrėžia JAV, kaip kūrybiškumui palankią šalį, nes joje veiklą vykdanči stambi organizacija vysto ir skatina kūrybiškumą bei inovacijas.

### **Baltarusijos organizacijos tyrimo rezultatų analizė**

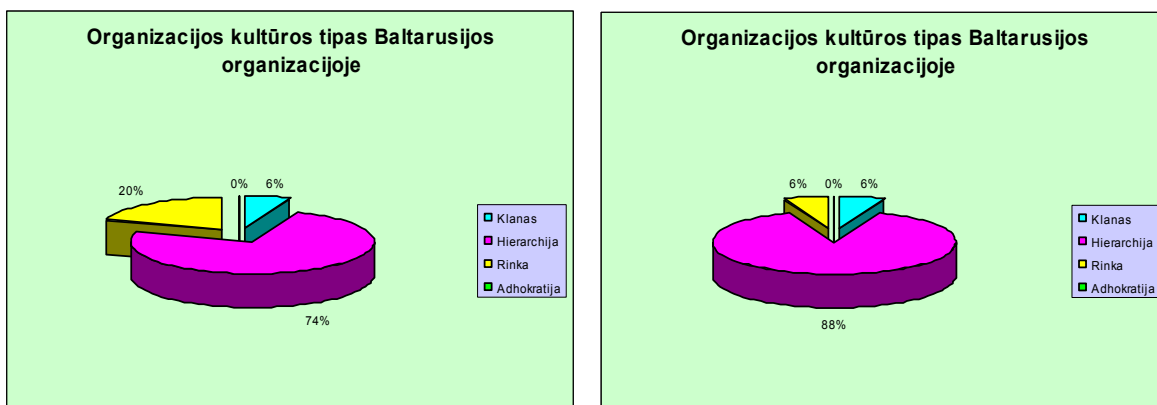
Įvertinus Baltarusijos organizacijos respondentų atsakymus (žr. 3 priedas), daroma išvada, kad organizacijoje vyrauja *analitinis mąstymas*, sprendžiant problemas ieškoma ne kelių originalių, neįprastų problemų sprendimo būdų, bet vieno, konkretaus ir nuoseklaus. Šioje organizacijoje ryškiausiai išskiriamas *mistinis požiūris* į kūrybiškumą, tai reiškia, kad į kūrybiškumo savybę žvelgiama kaip į ypatingai svarbią, kurios negalima išugdyti ir darbuotojai turi turėti šią savybę įgimtą, kitaip jie neatitiks keliamų reikalavimų. Didžioji dauguma apklaustų Baltarusijos organizacijos respondentų tvirtina, kad jie kartais yra skatinami kurti naujas idėjas, kas iš dalies atskleidžia kūrybiškumo skatinamo apraiškas organizacijoje.

Išanalizavus respondentų atsakymus ir remiantis teorinėje dalyje nagrinėtais organizacijos kultūros tipais, Baltarusijos organizacija yra priskiriama *hierarchinės kultūros tipui*, kuriam



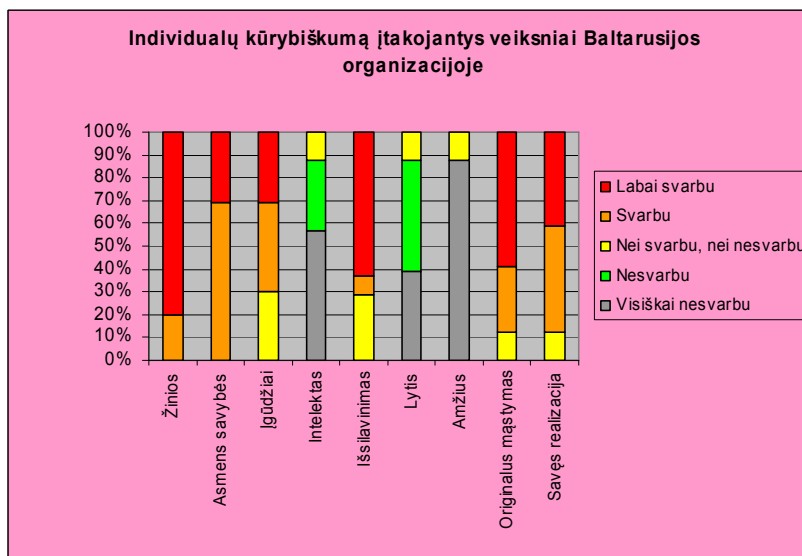
būdingos taisyklės ir procedūros, kurių reikia griežtai laikytis, jų siekti. Tokia organizacija yra formalizuota ir struktūrizuota (15 paveikslas). Atsižvelgiant į teorinėje dalyje pateiktą šio kultūros tipo apibrėžimą, Baltarusijos organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Šis kultūros tipas neskatina inovacijų, kūrybiško mąstymo, svarbiausia užduotis – atlikti pavestas užduotis, atitikti procedūrų standartus. Didžioji dalis respondentų yra įsitikinę, kad organizacijoje nėra toleruojamos klaidos ir nesėkmės bei beveik visi apklausti darbuotojai sutinka, kad vadovas neskatina diskusijų ir idėjų kūrimo proceso. Pateikti rezultatai pagrindžia išvadą, kad Baltarusijos organizacijos kultūros tipas yra hierarchinis, kuris slopina kūrybiškumą bei inovacijas.

15 paveikslas. Baltarusijos organizacijos kultūros tipas



Remiantis išnagrinėtais teoriniais aspektais ir suformuluotu nauju kūrybiškumo bei inovacijų sąveikos modeliu, kūrybiškumas apima organizacinį ir individualų aspektus. Atsižvelgiant į Baltarusijos organizacijos visų respondentų atsakymus (16 paveikslas) (žr. 3 priedas, 6 lentelė), daroma išvada, kad, siekiant individualaus kūrybiškumo, darbuotojams yra labai svarbu žinios, taip pat asmeninės savybės, noras save realizuoti, originalus mąstymas bei turimi įgūdžiai, išsilavinimas. Baltarusijos organizacijoje kuriant naujas idėjas darbuotojams nėra svarbu intelekto koeficientas, lytis ir amžius, jiems svarbiausia turima *kompetencija bei kūrybinis mąstymas*.

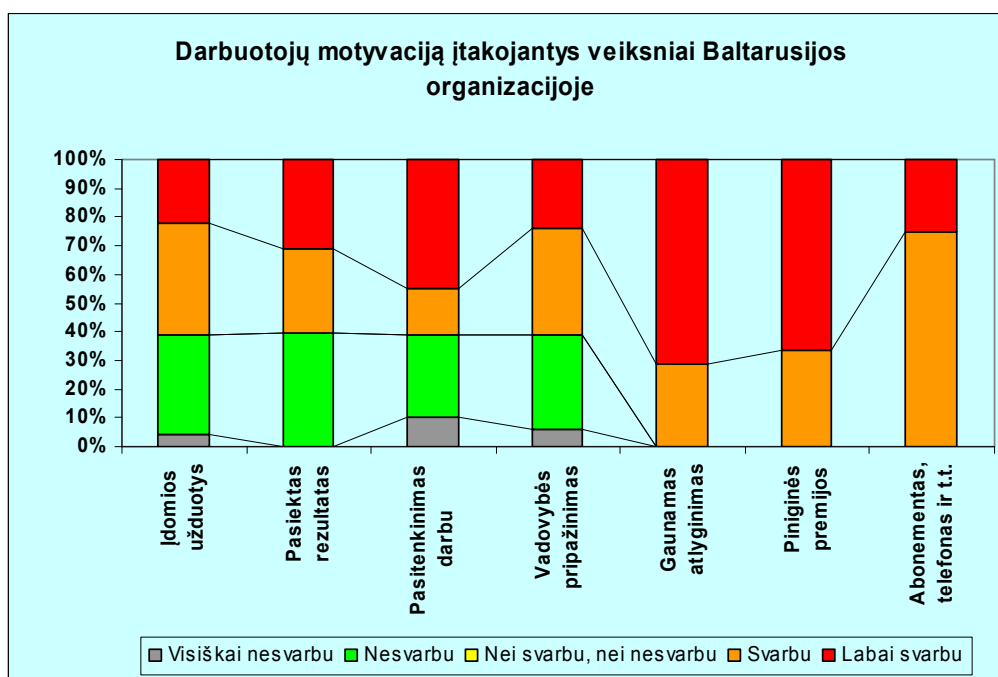
16 paveikslas. Individualų kūrybiškumą įtakojantys veiksniai Baltarusijos organizacijoje



Remiantis sukurtu teorinėje dalyje kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos modeliu, vienas iš kūrybiškumą skatinančių veiksnių yra *darbas grupėse*. Anot daugiau nei pusės respondentų nuomonės, Baltarusijos organizacijoje nėra skatinamas grupinis darbas, dėl to daroma išvada, kad šis kūrybiškumą skatinantis veiksnys nėra svarbus organizacijoje.

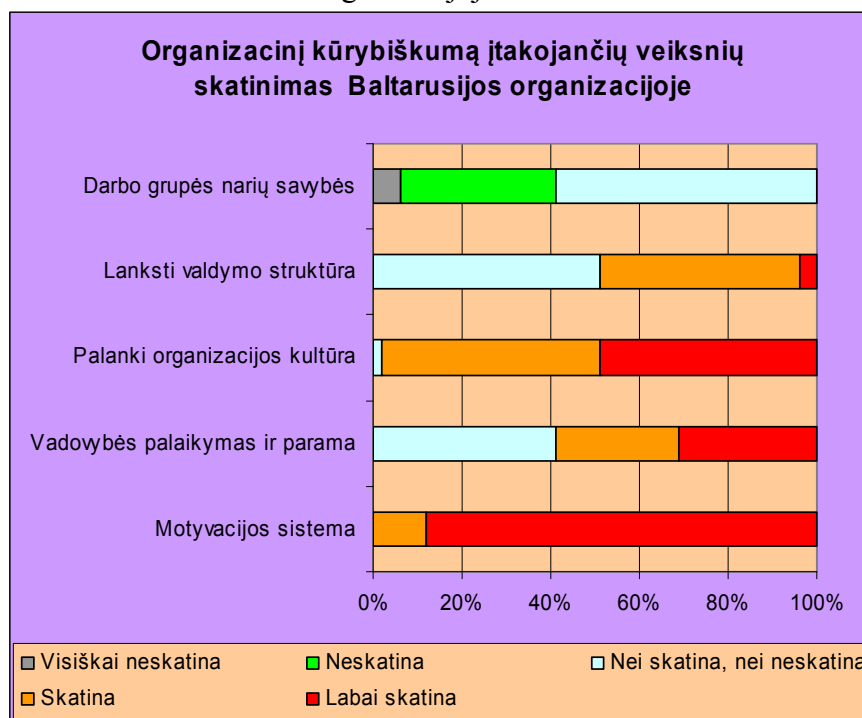
Kitas kūrybiškumą skatinantis veiksnys yra *motyvacija* (vidinė ir išorinė). Baltarusijos organizacijoje visi darbuotojai dirba, nes gauna atlyginimą, pinigines premijas bei abonementą į sporto klubą, telefoną ar kažką kitą, todėl daroma prielaida, kad darbuotojams yra svarbi išorinė motyvacija (17 paveikslas) (žr. 3 priedas, 7 lentelė). Daugiau nei pusė respondentų mano, kad dirbant didelę reikšmę turi svarbios ir įdomios užduotys, pasiektas galutinis rezultatas, pasitenkinimas darbu bei vadovybės pripažinimas, kas ir sąlygoja vidinės motyvacijos apraiškas. Baltarusijos organizacijos darbuotojai yra skatinami dirbti tiek „iš vidaus“, tiek ir „iš išorės“.

17 paveikslas. Darbuotojų motyvaciją įtakojantys veiksniai Baltarusijos organizacijoje



Atsižvelgiant į visų Baltarusijos organizacijos darbuotojų atsakymus, veiksniai, labiausiai skatinantys naujų idėjų kūrimą ir siūlymą organizacijoje, yra motyvacijos sistema. Taip pat didžiąją dalį darbuotojų skatina organizacijos kultūra, daugiau nei pusę respondentų skatina vadovybės palaikymas (18 paveikslas) (žr. 3 priedas, 8 lentelė). Šioje organizacijoje lanksti valdymo struktūra, darbo grupės narių savybės naujų idėjų kūrimo proceso skatinimui reikšmės neturi. Darbas grupėse vyksta tik kartais, jis nėra skatinamas. Tai gali sąlygoti hierarchinis kultūros tipas.

18 paveikslas. Organizacinį kūrybiškumą įtakančių veiksnių skatinimas Baltarusijos organizacijoje



Gauti tyrimo metu rezultatai parodė, kad Baltarusijos organizacijoje kartais yra kuriamos ir siūlomos naujos idėjos. Pagal suformuluotą kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos modelį, kitas etapas yra idėjų atranka ir vertinimas, tačiau Baltarusijos organizacijoje sukurtos naujos ir naudingos idėjos nėra vertinamos ar atrinkamos specialios vertinimo sistemos. Būtina pastebėti, kad už atrinktų idėjų įgyvendinimo procesą organizacijoje yra atsakingas organizacijos vadovas.

Atsižvelgiant į suformuluotą kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos modelį, po idėjų vertinimo bei atrankos procesų, Baltarusijos organizacijoje yra vykdomas kitas svarbus procesas – jų įgyvendinimas, kurio metu siekiama gauti naudingą organizacijai rezultatą – inovacijas. Didžioji dauguma darbuotojų mano, kad Baltarusijos organizacijoje (remiantis teorinėje dalyje nagrinėtu CIS kūrybinių inovacijų modeliu) vystoma inovacijų kryptis yra *modifikuotos inovacijos*, nes stengiamasi išlaikyti esamus klientus ir rinkoje turimas pozicijas. Organizacijoje yra kuriamos „paprastos“, iš karto įgyvendinamos idėjos. Dauguma respondentų įsitikinę, kad organizacijoje yra kuriamos *produkto/paslaugų inovacijos*, naujų produktų/paslaugų sukūrimas, gaminimas ir naudojimas.

Būtina akcentuoti, kad Baltarusijos organizacijoje, remiantis daugumos respondentų atsakymais, sąveika tarp kūrybiškumo ir inovacijų vyksta tik kartais, taigi galima daryti išvadą, kad dėl to, jog naujų idėjų kūrimas yra skatinamas taip pat tik kartais. Baltarusijos organizacijoje vyrauja nuomonė, kad per pastaruosius trejus metus apytiksliai nuo 0 % iki 20 % naujų idėjų buvo paverstos realiais ir naudingais organizacijai produktais/paslaugomis. Remiantis šiais faktais daroma išvada, kad Baltarusijos organizacijoje idėjų kūrimo skatinimo procesas nuolat nevyksta,

dėl to atsiranda mažiau inovacijų, taip pat sąveika tarp kūrybiškumo proceso ir jo rezultato – inovacijų, vyksta iš dalies, tačiau šis procesas ir rezultatas yra menkai skatinami.

Reikėtų pastebėti, kad Baltarusijos organizacija gauna grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų per sukurtas ir pasiūlytas naujas idėjas, virtusias inovacijomis, o darbuotojas, kuris sukūrė idėją, nedalyvauja jos įgyvendinimo procese (inovacinėje veikloje) ir negauna piniginės premijos, kas sąlygoja jo asmeninį nepasitenkinimą bei grįžtamojo ryšio (nuo organizacijos link darbuotojo) nebuvimą.

Būtina pabrėžti, kad, remiantis tyrimo rezultatais, Baltarusijos organizacija nėra kūrybiška ir inovatyvi, joje tik iš dalies vyksta kūrybiškumo bei inovacijų sąveika pagal suformuluotą modelį: darbuotojai suvokia individualų kūrybiškumą skatinančių veiksnių svarbą kuriant idėjas (svarbiausi veiksniai yra žinios; noras save realizuoti, gauti pripažinimą; originalus mąstymas bei turimi įgūdžiai, išsilavinimas), tačiau organizacijoje beveik nėra skatinamas organizacinis kūrybiškumas, sukurtos ir pasiūlytos idėjos nėra vertinamos bei atrenkamos, tačiau kartais jos yra įgyvendinamos, siekiant gauti naudingą rezultatą organizacijai – inovaciją, bet darbuotojai, sukūrę idėją, nėra apdovanojami. Baltarusijos organizacijos darbuotojams yra svarbi tiek vidinė, tiek ir išorinė motyvacija bei organizacijos kultūra, vadovybės parama, tačiau visiškai nesvarbus darbas grupėse, nes jis nėra skatinamas. Remiantis teorine dalimi, galima teigti, kad kūrybiškumui ir inovacijoms organizacijoje didžiulę įtaką daro organizacijos kultūra. Baltarusijos organizacija atitinka hierarchinės kultūros tipą, kuris neskatina kūrybiškumo bei inovacijų. Manytina, kad Baltarusijos organizacijoje turėtų būti derinami analitinis ir kūrybiškas mąstymai bei reikalingi organizacijos kultūros pokyčiai, kad labiau būtų skatinamas kūrybiškumas ir to pasekoje organizacija gautų daugiau naudos – inovacijų, kurios sąlygoja konkurencingumą bei sėkmę rinkoje. Remiantis tyrimo rezultatais, siejant stambią organizaciją su šalies, kurioje ji vykdo veiklą, požūriais į kūrybiškumą bei inovacijas, daroma prielaida, kad Baltarusija šiuo metu dar nėra pasiekusi aukšto kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos lygio, nes nesistengiama skatinti darbuotojų kūrybiškumo, naujų idėjų kūrimo, siekiant konkurencingų ir naudingų organizacijai rezultatų.

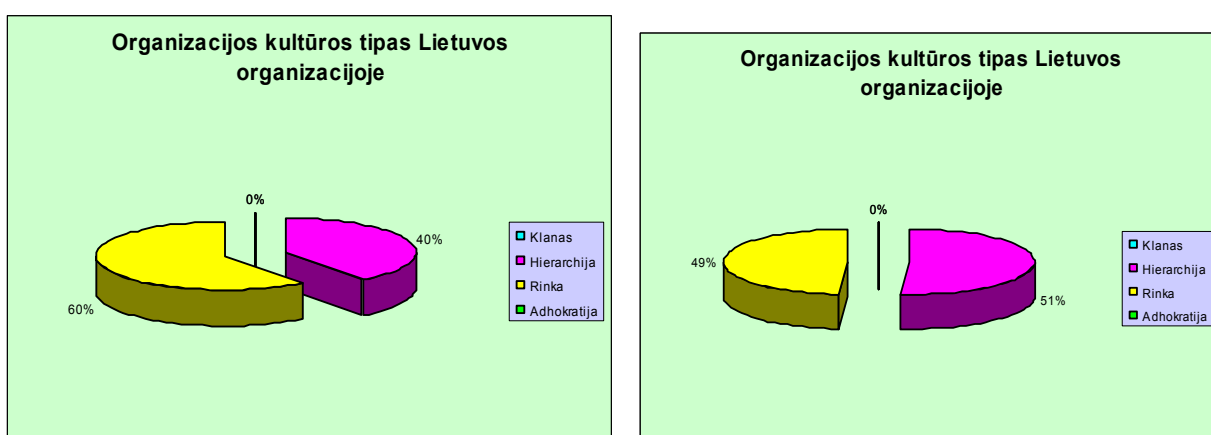
### **Lietuvos organizacijos tyrimo rezultatų analizė**

Įvertinus Lietuvos organizacijos respondentų atsakymus (žr. 3 priedas), daroma išvada, kad organizacijoje vyrauja *analitinis mąstymas*, sprendžiant problemas ieškomi ne keli originalūs, neįprasti problemų sprendimo būdai, o vienas konkretus ir nuoseklus. Šioje organizacijoje išskiriamas *sociopsichologinis požiūris* į kūrybiškumą, tai reiškia, kad darbuotojus kurti naujas idėjas skatina organizacijoje kuriama vidinė, kūrybiškumą skatinanti aplinka. Vadovai sukuria atitinkamą vidinės bei išorinės motyvacijos sistemą, darbuotojams yra suteikiama galimybė pasirinkti tam tikrus tikslus, kuriuos vėliau jie turi įgyvendinti ir stengiamasi sudaryti aplinką, kurioje būtų skatinamas naujų idėjų kūrimo bei įgyvendinimo procesai. Beveik pusė apklaustų

Lietuvos organizacijos respondentų tvirtina, kad jie kartais yra skatinami kurti naujas idėjas, tačiau šiek tiek daugiau nei pusė darbuotojų mano, kad organizacijoje jie yra skatinami tai daryti nuolat. Remiantis šiais rezultatai, daroma išvada, kad kūrybiškumas Lietuvos organizacijoje yra iš dalies skatinamas.

Išanalizavus respondentų atsakymus ir, remiantis teorinėje dalyje nagrinėtais organizacijos kultūros tipais, Lietuvos organizacija yra priskiriama *rinkos ir hierarchinio kultūrų tipams*. Organizacijoje siekiama užsibrėžto tikslo, bet taip pat vyrauja taisyklės ir procedūros, kurių reikia griežtai laikytis, organizacija yra iš dalies formalizuota ir struktūrizuota (19 paveikslas).

19 paveikslas. Lietuvos organizacijos kultūros tipas

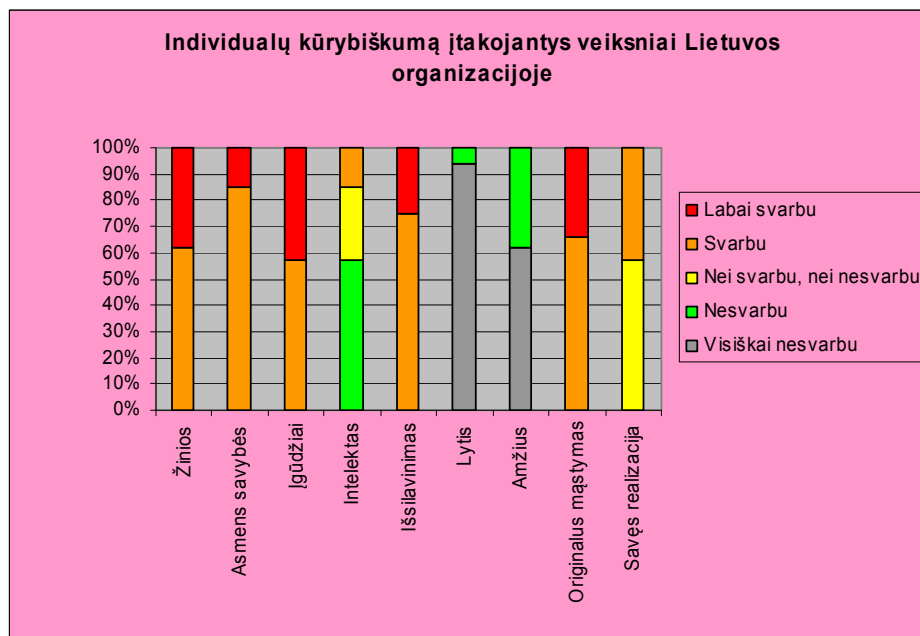


Atsižvelgiant į teorinėje dalyje pateiktą šių kultūros tipų apibrėžimą, Lietuvos organizaciją vienija formalios taisyklės, oficiali politika ir pergalės, visi nori nugalėti, būti sėkmingais. Siekiama, kad organizacijos reputacija visuomenėje būtų nepriekaištinga. Hierarchinės kultūros tipas neskatina inovacijų, kūrybiško mąstymo, svarbiausias uždavinys – atlikti pavestas užduotis, atitikti procedūrų standartus, kita vertus, rinkos kultūros tipas iš dalies skatina kūrybiškumą bei inovacijas, darbuotojai konkuruoja tarpusavyje, siekia užsibrėžto tikslo. Pagrindiniai organizacijos akcentai – griežtas taisyklių vykdymas ir konkurencingumas. Remiantis šiais rezultatais, kūrybiškumas ir inovacijos Lietuvos organizacijoje yra skatinami iš dalies. Didžioji dalis respondentų yra įsitikinę, kad organizacijoje klaidos ir nesėkmės yra toleruojamos bei beveik visi apklausti darbuotojai sutinka, kad vadovas skatina diskusijas ir idėjų kūrimo procesą. Įvardinti rezultatai dar kartą pagrindžia išvadą, kad Lietuvos organizacijos hierarchinės ir rinkos kultūros tipų sąveika iš dalies skatina kūrybiškumo procesus ir inovacijas organizacijoje.

Remiantis išnagrinėtais teoriniais aspektais ir suformuluotu nauju kūrybiškumo bei inovacijų sąveikos modeliu, kūrybiškumas apima organizacinį ir individualų aspektus. Atsižvelgiant į Lietuvos organizacijos visų respondentų atsakymus (20 paveikslas) (žr. 3 priedas, 9 lentelė), daroma išvada, kad, siekiant individualaus kūrybiškumo, darbuotojams yra labai svarbu žinios, asmeninės savybės, turimi įgūdžiai, išsilavinimas bei originalus mąstymas. Noras save realizuoti,

vienas iš vidinės motyvacijos veiksnių, yra nei svarbus, nei nesvarbus. Lietuvos organizacijoje darbuotojams nėra svarbu intelekto koeficientas, lytis ir amžius. Kuriant naujas idėjas jiems svarbiausia turima *kompetencija, kūrybinis mąstymas bei motyvacija*.

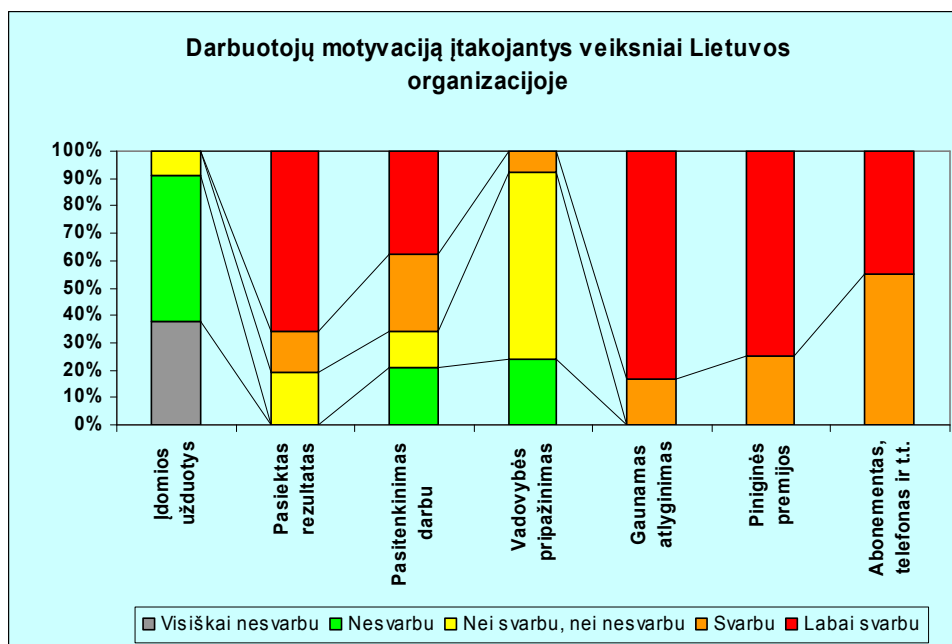
20 paveikslas. Individualų kūrybiškumą įtakojantys veiksniai Lietuvos organizacijoje



Atsižvelgiant į suformuluotą teorinėje dalyje kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos modelį, vienas iš kūrybiškumą skatinančių veiksnių yra *darbas grupėse*. Anot daugiau nei pusės respondentų, Lietuvos organizacijoje nėra skatinamas grupinis darbas, dėl to daroma išvada, kad šis kūrybiškumą skatinantis veiksnys, yra nelabai svarbus organizacijoje.

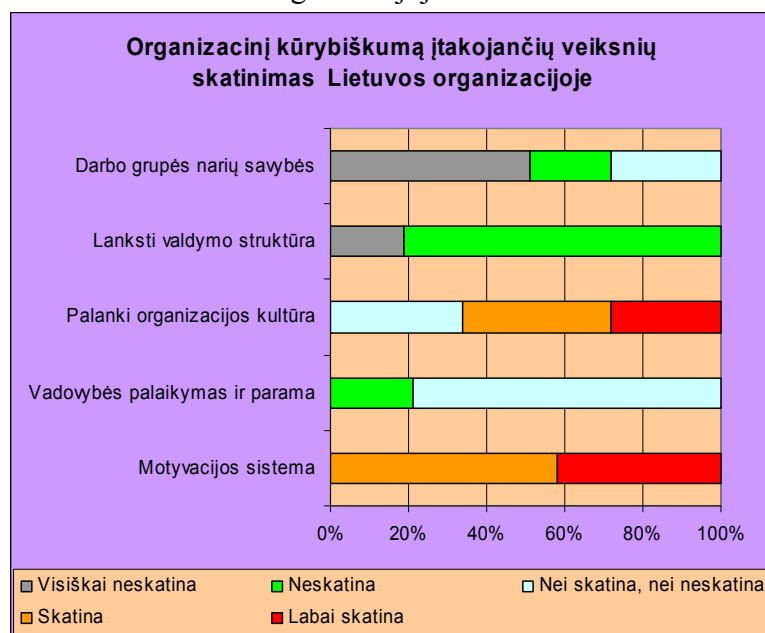
Kitas kūrybiškumą skatinantis veiksnys yra *motyvacija* (vidinė ir išorinė). Lietuvos organizacijoje visi darbuotojai dirba todėl, kad gauna atlyginimą, pinigines premijas bei abonementą į sporto klubą, telefoną ar kažką kitą, todėl daroma prielaida, kad darbuotojams yra labai svarbi išorinė motyvacija (21 paveikslas) (žr. 3 priedas, 10 lentelė). Daugiau nei pusė respondentų mano, kad dirbant yra svarbus galutinis pasiektas rezultatas ir pasitenkinimas darbu, kas sąlygoja vidinės motyvacijos apraiškas. Kita pusė respondentų mano, kad vadovybės pripažinimas neturi įtakos jų skatinimui dirbti organizacijoje. Įdomios užduotys respondentams atrodo taip pat visiškai nesvarbus veiksnys. Šiuos rodiklius iš dalies gali sąlygoti hierarchinio kultūros tipo apraiškos, apimančios taisyklių vyravimą ir reikalavimus jų griežtai laikytis.

21 paveikslas. Darbuotojų motyvaciją įtakojantys veiksniai Lietuvos organizacijoje



Atsižvelgiant į visų Lietuvos organizacijos darbuotojų atsakymus, veiksniai, labiausiai skatinantys naujų idėjų kūrimą ir siūlymą organizacijoje, yra motyvacijos sistema, taip pat didžiąją dalį darbuotojų skatina organizacijos kultūra (22 paveikslas) (žr. 3 priedas, 11 lentelė). Daugiau nei pusei respondentų idėjų kūrimo procesui įtakos neturi vadovybės palaikymas. Darbo grupės narių savybės ir ypatumai bei lanksti valdymo struktūra šioje organizacijoje idėjų kūrimo neskatina. Šie rezultatai sąlygoja tokias išvadas: darbuotojus kurti naujas idėjas skatina darbo aplinka, ypatingas dėmesys skiriamas išorinei motyvacijai bei organizacijos kultūrai. Atsižvelgiant į hierarchinės kultūros aspektus, kūrybiškumo neskatina darbo grupių savybės, struktūra ir vadovybės pripažinimas.

22 paveikslas. Organizacinį kūrybiškumą įtakojančių veiksnių skatinimas Lietuvos organizacijoje



Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad Lietuvos organizacijoje yra nuolat ar kartais kuriamos ir siūlomos naujos idėjos. Kitas etapas (pagal suformuluotą kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos modelį) yra idėjų atranka ir vertinimas, tačiau Lietuvos organizacijoje, anot visų respondentų, sukurtos naujos ir naudingos idėjos nėra vertinamos ar atrenkamos specialios vertinimo sistemos. Būtina pastebėti, kad už atrinktų idėjų įgyvendinimo procesą organizacijoje yra atsakingas organizacijos vadovas.

Po idėjų vertinimo bei atrankos procesų (remiantis sukurtu kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos modeliu) Lietuvos organizacijoje yra vykdomas kitas svarbus procesas – jų įgyvendinimas, kuriuo metu siekiama gauti naudingą organizacijai rezultatą – inovacijas. Didžioji dauguma darbuotojų mano, kad Lietuvos organizacijoje (remiantis teorinėje dalyje nagrinėtu CIS kūrybinių inovacijų modeliu) vystoma inovacijų kryptis yra *radikalios inovacijos*, nes stengiamasi plėsti asortimentą, nuolat ieškoma potencialių klientų, keičiamasi. Organizacijoje kuriamos originalios ir iš karto įgyvendinamos idėjos. Šiek tiek daugiau nei pusė darbuotojų įsitikinę, kad organizacijoje yra kuriamos *produkto/paslaugų inovacijos*, nauji produktai/paslaugos, vyksta sukūrimas, gaminimas ir naudojimas, tačiau kita dalis darbuotojų išskiria ir *technologines inovacijas*, naujų technologijų sukūrimą bei taikymą įvairiose veiklos srityse.

Būtina akcentuoti, kad Lietuvos organizacijoje, remiantis daugiau nei pusės respondentų atsakymais, sąveika tarp kūrybiškumo ir inovacijų vyksta kartais, tačiau kita pusė respondentų mano, kad šis procesas vyksta nuolat, kaip ir naujų idėjų kūrimo skatinimo procesas, taigi galima daryti išvadą, kad respondentų nuomonės yra pasidalinusios beveik po lygiai: vieni mano, kad kūrybiškumas bei inovacijos yra skatinami ir sąveikauja nuolat, kiti teigia, kad tai vyksta kartais. Lietuvos organizacijoje vyrauja nuomonė, kad per pastaruosius trejus metus apytiksliai nuo 0 % iki 20 % naujų idėjų buvo paverstos realiais ir naudingais organizacijai produktais/paslaugomis, tačiau nemažai darbuotojų mano, kad šis santykis yra nuo 21 % iki 40 %. Manytina, kad tokį požiūrių skirtumą galima paaiškinti remiantis vyraujančių organizacijos kultūros tipų skirtumais, kurie, iš vienos pusės, dalinai skatina (rinkos kultūra), o, iš kitos pusės, slopina (hierarchinė kultūra) naujų idėjų kūrimo bei jų įgyvendinimo procesus ir inovacijas.

Reikėtų pastebėti, kad Lietuvos organizacija gauna grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų per sukurtas ir pasiūlytas naujas, inovacijomis virtusias idėjas. Anot daugumos respondentų, darbuotojas, kuris sukūrė idėją, dalyvauja jos įgyvendinimo procese (inovacinėje veikloje) bei gauna pinigines premijas, kas ir sąlygoja jo asmeninį pasitenkinimą bei grįžtamojo ryšio (nuo organizacijos link darbuotojo) buvimą.

Būtina pabrėžti, kad, remiantis tyrimo rezultatais, Lietuvos organizacija yra iš dalies kūrybiška ir inovatyvi. Joje, anot respondentų, kurie, atsakydami į daugelį klausimų pasiskirstė į dvi dalis, nuolat arba kartais vyksta kūrybiškumo bei inovacijų sąveika pagal suformuluotą modelį:



darbuotojai suvokia individualų kūrybiškumą skatinančių veiksnių svarbą kuriant idėjas (svarbiausi veiksniai yra žinios; turimi įgūdžiai; asmeninės savybės; originalus mąstymas bei išsilavinimas), tačiau organizacijoje nėra visapusiškai skatinamas organizacinis kūrybiškumas, kūrybiškai mąstant sukurtos ir pasiūlytos idėjos nėra vertinamos bei atrenkamos, tačiau jos yra įgyvendinamos, siekiant gauti naudingą rezultatą organizacijai – inovaciją. Darbuotojai, sukūrę idėją, yra apdovanojami. Lietuvos organizacijos darbuotojus kurti idėjas skatina išorinė motyvacija, tačiau jiems svarbi yra ir vidinė motyvacija bei organizacijos kultūra. Neskatina vadovybės parama bei visiškai neskatina darbas grupėse ir organizacijos struktūra. Remiantis teorine dalimi, galima teigti, kad kūrybiškumui ir inovacijoms organizacijoje didžiulę įtaką daro organizacijos kultūra. Lietuvos organizacija atitinka hierarchinės ir rinkos kultūros tipus, kurie yra skirtingi: rinkos kultūra iš dalies skatina kūrybiškumo ir inovacijų sąveiką, o hierarchinės kultūros tipas slopina šias apraiškas. Šia kultūros tipų sąveika Lietuvos organizacijoje galima paaiškinti respondentų pasiskirstymą į dvi beveik lygias dalis, nes dalį darbuotojų labiau įtakoja griežtų taisyklių vykdymas, kontrolės mechanizmai ir dėl to jų kūrybiškumas yra slopinamas, o kita dalis darbuotojų siekia pergalių, užsibrėžtų tikslų, konkurencingumo ir iš dalies yra skatinama kurti idėjas bei jas įgyvendinti. Manytina, kad Lietuvos organizacijoje turėtų būti derinamas analitinis ir kūrybiškas mąstymas bei yra reikalingi kai kurie organizacijos kultūros pokyčiai, kad labiau būtų skatinamas kūrybiškumas ir to pasėkoje organizacija gautų daugiau naudos – inovacijas, kurios sąlygoja konkurencingumą bei sėkmę rinkoje. Remiantis tyrimo rezultatais, siejant stambią organizaciją su šalies, kurioje ji vykdo veiklą, požiūriais į kūrybiškumą bei inovacijas, daroma prielaida, kad Lietuvoje šiuo metu iš dalies yra skatinama kūrybiškumo ir inovacijų sąveika organizacijose, dalinai stengiamasi skatinti darbuotojų kūrybiškumą, naujų idėjų kūrimą, siekiant konkurencingų ir naudingų organizacijai rezultatų, tačiau šiems procesams trukdo nustatytos, griežtos taisyklės bei normos ir visapusiška kontrolė.

Išanalizavus kiekvienos organizacijos gautus tyrimo rezultatus, toliau bus palyginti gauti rezultatai bei formuluojamos išvados, kurias, remiantis stambių šalių organizacijų pavyzdžiu, galima priskirti kitoms šalyje veikiančioms organizacijoms, bei iš dalies visai šaliai, siekiant tarptautinio aspekto atskleidimo.

### **3.3. Tyrimo rezultatų palyginimas**

#### **Kūrybiškumas organizacijose**

Įvertinus trijų tirtų organizacijų respondentų atsakymus (žr. 3 priedas), daroma išvada, kad JAV organizacijoje vyrauja *kūrybiškas mąstymas*, o sprendžiant problemas Baltarusijos ir Lietuvos organizacijose, ieškoma vieno konkretaus, nuoseklaus sprendimo, ir vyrauja *analitinis mąstymo būdas*. Šie rezultatai apibūdina JAV organizaciją, kaip pačią kūrybiškiausią iš visų. Galima daryti

prielaidą, kad JAV yra kūrybiškiausia iš tirtų šalių. Visų šalių organizacijose vyrauja skirtingas požiūris į kūrybiškumą, JAV yra manoma, kad siekiant kūrybiškumo, reikia darbuotojų žinių, atitinkamo pažinimo lygio ir palankios aplinkos, ką sąlygoja šalyje susiformavusios nuostatos, vertybės (*mišrus požiūris*). Baltarusijoje vyrauja požiūris, kad kūrybiškumas yra mistinė savybė ir ją turi išskirtiniai žmonės, galbūt dėl to jis nėra pakankamai skatinamas (*mistinis požiūris*), o Lietuvoje vyrauja nuomonė, kad kūrybiškumą labiausia veikia aplinka (*sociopsichologinis požiūris*). JAV organizacijų darbuotojai, kaip ir pusė Lietuvos organizacijos darbuotojų, yra nuolat skatinami kurti naujas idėjas. Baltarusijos organizacijos darbuotojai bei dalis Lietuvos organizacijoje dirbančių respondentų mano, kad yra tik kartais skatinami kurti naujas idėjas. Remiantis šiais rezultatais, daroma išvada, kad kūrybiškumas trijose organizacijose yra skatinamas arba nuolat, arba kartais, tačiau jo apraiškos egzistuoja.

### **Kūrybiškumą skatinantys veiksniai organizacijose**

Atsižvelgiant į kūrybiškumo skatinimą organizacijose, toliau bus apibrėžiami individualų ir organizacinį kūrybiškumą įtakojantys veiksniai, išskirti pagal sukurtą kūrybiškumo bei inovacijų sąveikos organizacijoje modelį. Išanalizavus respondentų atsakymus ir remiantis teorinėje dalyje nagrinėta organizacijos kultūros tipologija, kiekviena tirta organizacija buvo priskirta atitinkamam organizacijos kultūros tipui. JAV organizacija yra priskiriama *adhokratinio ir rinkos kultūrų tipams*, Baltarusijos organizacija – *hierarchinės kultūros tipui*, Lietuvos organizacija - *rinkos ir hierarchinės kultūros tipams*. Remiantis teorinėje dalyje pateiktomis išvalgomis, organizacijos kultūra turi didžiausią įtaką kūrybiškumo skatinimui organizacijoje. JAV organizacijoje yra skatinamas kūrybiškumas ir inovacijos, vyrauja savarankiškas kūrybiško mąstymo procesas, siekiama greitai ir efektyviai priimti sprendimus, pasiekti užsibrėžtą tikslą, tačiau, būtina pastebėti, kad Baltarusijos organizacijoje vyrauja visiškai kita aplinka, kuri neskatina kūrybiškumo bei inovacijų, nes reikia griežtai laikytis nustatytų taisyklių ir procedūrų, darbuotojai yra įsprausti į rėmus, organizacija formalizuota ir struktūrizuota. Lietuvos organizacijoje vyrauja dviejų skirtingų organizacijos kultūros tipų sąveika, kas iš dalies skatina kūrybiškumą bei inovacijas, nes, iš vienos pusės, vyrauja griežtas taisyklių ir užduočių vykdymas, o, iš kitos pusės, skatinamas užsibrėžto tikslo, konkurencingumo siekimas. JAV ir Lietuvos organizacijų respondentai yra įsitikinę, kad organizacijose yra toleruojamos klaidos ir nesėkmės bei visi sutinka, kad vadovas skatina diskusijas ir idėjų kūrimo procesus, kas sąlygoja vadovybės kūrybiškumo skatinimo apraiškas. Įvardinti rezultatai dar kartą pagrindžia išvadą, kad JAV organizacijos kultūros tipai yra adhokratija ir rinka, kurie skatina kūrybiškumo proceso ir inovacijų sąveiką organizacijoje, tuo tarpu, Lietuvos organizacija yra hierarchinio ir rinkos kultūros tipų sankirtoje, kas iš dalies lemia kūrybiškumo bei inovacijų skatinimą, nes hierarchinis kultūros tipas slopiną tiriamus objektus. Būtina pabrėžti, kad Baltarusijos organizacijos darbuotojai mano, jog organizacijoje nėra toleruojamos klaidos ir

nesėkmės bei beveik visi sutinka, kad vadovas neskatina diskusijų ir idėjų kūrimo procesų. Šie rezultatai pagrindžia išvadą, kad hierarchinis kultūros tipas slopina kūrybiškumo procesus ir inovacijas organizacijoje.

Remiantis išnagrinėtais teoriniais aspektais ir suformuluotu nauju kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos modeliu, kūrybiškumas apima organizacinį bei individualų aspektus. Atsižvelgiant į trijų organizacijų visų respondentų atsakymus, daroma išvada, kad, siekiant individualaus kūrybiškumo, darbuotojams yra labai svarbu žinios, taip pat asmeninės savybės ir turimi įgūdžiai, originalus mąstymas, išsilavinimas, o JAV ir Baltarusijos organizacijų darbuotojams – noras save realizuoti. Šie išskirti naujų idėjų kūrimo veiksniai patvirtina mokslininkės T. M. Amabile (1998) atliktų tyrimų rezultatus, kad kūrybiškumą įtakoja *kompetencijos, kūrybinio mąstymo įgūdžiai bei motyvacija*. Nereikšmingiausiais veiksniais, siekiant kurti naujas idėjas, visose tirtose organizacijose buvo įvardinti *intelektu koeficientas, lytis ir amžius*, tas pats yra teigiama ir teorinėje dalyje. Visose organizacijose požiūris į individualų kūrybiškumą įtakančius veiksnius yra labai panašus. Didžiajai daliai JAV, Baltarusijos ir Lietuvos tirtų organizacijų darbuotojų, kuriant naujas idėjas, nėra svarbu lytis, amžius ir intelekto koeficientas, jiems svarbiausia turima *kompetencija, kūrybinis mąstymas, motyvacija bei išsilavinimas*.

Vienas iš kūrybiškumą skatinančių veiksnių (remiantis sukurtu teorinėje dalyje kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos modeliu) yra *darbas grupėse*. JAV organizacijose yra skatinamas grupinis darbas. Remiantis didžiosios šios organizacijos respondentų dalies atsakymais, kūrybiškumą pozityviai įtakoja darbas grupėse, dėl to daroma išvada, kad šis kūrybiškumą skatinantis veiksnys yra svarbus organizacijoje. Kita vertus, Baltarusijos ir Lietuvos organizacijose grupinis darbas nėra skatinamas, dėl to daroma išvada, kad šis kūrybiškumą skatinantis veiksnys nėra svarbus. Tokį organizacijų pasiskirstymą iš dalies gali įtakoti vyraujantys kultūros tipai, hierarchinis tipas neskatina nei kūrybiškumo, nei inovacijų, nei darbo grupėse, o adhokarinis ir rinkos tipai skatina grupinį darbą, nes jis lemia didesnę sukurtų idėjų skaičių.

Kitas išskirtas kūrybiškumą skatinantis veiksnys yra *motyvacija* (vidinė ir išorinė). Trijose tirtose organizacijose visi darbuotojai dirba todėl, kad jaučia *pasitenkinimą darbu* ir *gauna atlyginimą*, taip pat juos motyvuoja galutinis *pasiiektas rezultatas*. Iš gautų atsakymų daroma išvada, kad visus darbuotojus iš dalies motyvuoja išorinės sąlygos, bei vidinės motyvacijos aspektai. JAV ir Baltarusijos organizacijų darbuotojams dirbant yra svarbūs ir kiti vidinės motyvacijos veiksniai: *vadovybės pripažinimas bei gaunamos įdomios darbo užduotys*, Lietuvos organizacijos darbuotojams jie nėra svarbūs. Kita vertus, Lietuvos ir Baltarusijos organizacijose dirbančius respondentus motyvuoja darbu *piniginės premijos bei abonementas į sporto klubą, darbinė mašina, telefonas ir t.t.*, o JAV organizacijos darbuotojams, kurioje tiek vidinė, tiek išorinė motyvacija yra puikiai suderintos, nėra svarbus abonemento į sporto klubą, telefono, mašinos gavimas, o dalis

darbuotojų galėtų netgi atsisakyti piniginių premijų. Remiantis gautais rezultatais, nors yra ir išorinės motyvacijos apraiškų, vis dėlto JAV organizacijoje vyrauja vidinės motyvacijos veiksniai. Baltarusijos organizacijai yra svarbūs visi motyvuojantys veiksniai, o Lietuvos organizacijoje svarbiausi yra išorinės motyvacijos veiksniai, nors yra ir vidinės motyvacijos apraiškų. Remiantis gautais rezultatais, visose tirtose organizacijose darbuotojai skirtingai yra skatinami dirbti tiek „iš vidaus“, tiek ir „iš išorės“.

Atsižvelgiant į JAV, Baltarusijos ir Lietuvos organizacijų darbuotojų atsakymus, svarbiausias veiksnys, skatinantis naujų idėjų kūrimą ir siūlymą yra *motyvacijos sistema*. Taip pat didžioji dalis darbuotojų pabrėžia *organizacijos kultūros* svarbą, kas taip pat yra pabrėžiama daugelyje teorinėje dalyje analizuotų mokslinių šaltinių. JAV ir Baltarusijos organizacijos darbuotojus kurti ir siūlyti naujas idėjas skatina *vadovybės palaikymas*, bet Lietuvos organizacijoje šis veiksnys neskatina idėjų kūrimo proceso. Kitas kūrybiškumą skatinantis veiksnys yra *lanksti valdymo struktūra*, kuri neįtakoja idėjų kūrimo skatinimo proceso JAV ir Baltarusijos organizacijose, o Lietuvos organizacijoje jo visiškai neskatina. JAV organizacijos darbuotojus kurti naujas idėjas taip pat skatina *darbo grupės narių savybės ir ypatumai*, nes vyrauja nuomonė, kad tokiu būdu sukuriama daugiau idėjų. Anot apklaustų Baltarusijos bei Lietuvos organizacijos respondentų, darbo grupės narių savybės ir ypatumai nelemia idėjų skatinimo proceso organizacijoje, nes organizacijoje nėra skatinamas darbas grupėse. Šie rezultatai sąlygoja išvadas, kad svarbiausi JAV, Baltarusijos ir Lietuvos organizacijų darbuotojų kūrybiškumą skatinantys yra šie veiksniai: motyvacija ir organizacijos kultūra, kuri įtakoja darbuotojus (slopindama arba skatindama inovacijas), o neskatinančiais kūrybiškumą išskiriami lanksti valdymo struktūra bei darbo grupės narių savybės (išskyrus JAV organizacijos darbuotojus). Galima daryti prielaidą, kad tokie požūriai iš dalies galėjo susiformuoti dėl skirtingų šalių kultūros ypatumų, kurie, dėl darbo apimties apribojimų nėra aptariamai, asmeninių vadovybės ir darbuotojų bruožų bei organizacijose vyraujančios aplinkos.

### **Idėjų vertinimas ir atranka organizacijose**

Gauti tyrimo metu rezultatai parodė, kad visose organizacijose yra kartais (Baltarusijos, iš dalies ir Lietuvos organizacijoje) arba nuolat (JAV, iš dalies Lietuvos organizacijose) kuriamos ir siūlomos naujos idėjos. Kitas etapas (remiantis kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos modeliu) yra idėjų atranka ir vertinimas. JAV organizacijoje sukurtos naujos ir naudingos idėjos yra dažniausiai vertinamos bei atrenkamos specialios vertinimo sistemos pagal naujumo ir naudingumo kriterijus. Baltarusijos ir Lietuvos organizacijose sukurtos idėjos nėra vertinamos ar atrenkamos specialios vertinimo sistemos. Tai gali sąlygoti vyraujantis kultūros tipas, nes hierarchinis kultūros tipas yra linkęs slopinti kūrybiškumą, idėjų vertinimo procesą, iš dalies dėl to gali nevykti idėjų vertinimo bei atrankos procesai. Būtina pastebėti, kad už atrinktų idėjų įgyvendinimo procesą JAV

organizacijoje yra atsakingas darbo grupės vadovas ir iš dalies organizacijos vadovas, kita vertus, Baltarusijos ir Lietuvos organizacijose – organizacijos vadovas.

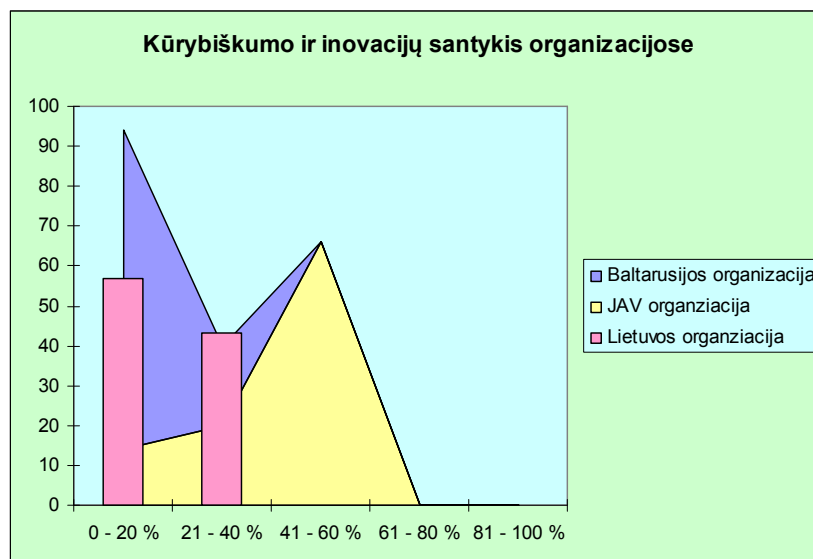
### **Inovacijos organizacijose**

Po idėjų vertinimo bei atrankos procesų (atsižvelgiant į sukurta kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos modelį) visose tirtose organizacijose yra vykdomas kitas svarbus procesas – jų įgyvendinimas, kurio metu siekiama gauti naudingą organizacijai rezultatą – inovacijas. Kiekvienoje tirtoje organizacijoje (remiantis teorinėje dalyje nagrinėtu CIS kūrybinių inovacijų modeliu) inovacijų vystymo kryptys yra skirtingos. JAV organizacijoje išskiriama *transformacija*, Baltarusijos organizacijoje – *modifikuotos inovacijos*, o Lietuvos organizacijoje - *radikalios inovacijos*. Šias inovacijų kryptis galima paaiškinti remiantis kūrybiškumo skatinimo lygiu organizacijoje. JAV organizacijoje kūrybiškumas, atsižvelgiant į darbuotojų atsakymus, yra labiausiai skatinamas (adhokratinis ir rinkos kultūros tipai), todėl joje yra vystomos būtent transformuotos inovacijos bei kuriamos *kompleksinės inovacijos*. Lietuvos organizacijoje kūrybiškumas yra iš dalies skatinamas (rinkos ir hierarchinis kultūros tipai), dėl to yra vystomos radikalios inovacijos, kurios yra pereinamame lygmenyje, tarp transformacijos ir modifikacijos bei kuriamos *produkto/paslaugų ir technologinės inovacijos*. Baltarusijos organizacijoje kūrybiškumas beveik nėra skatinamas, todėl čia vystomos modifikuotos inovacijos ir kuriamos daugiausia *produkto/paslaugų inovacijos*.

### **Kūrybiškumo ir inovacijų sąveika organizacijose (grįžtamasis ryšys)**

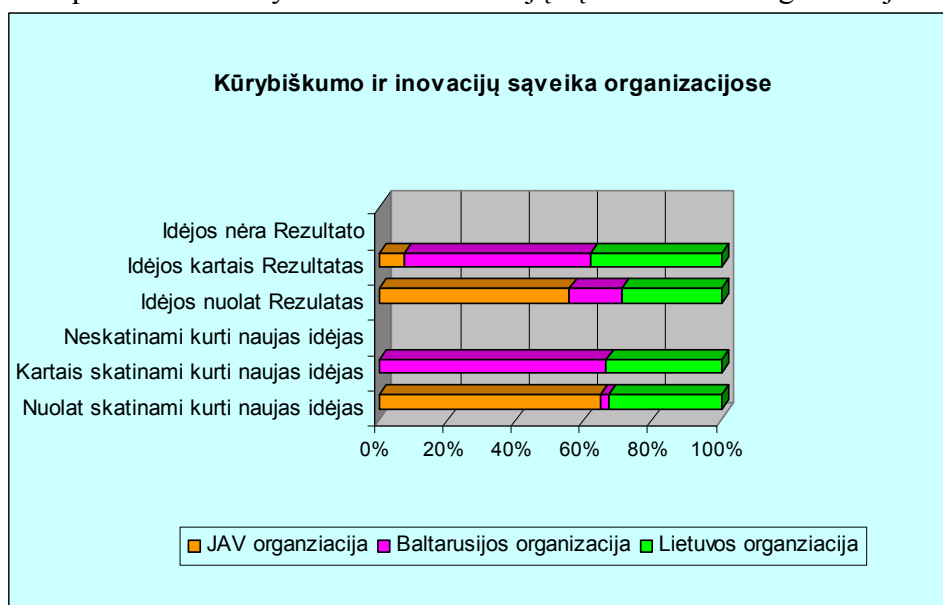
Būtina akcentuoti, kad visi JAV organizacijoje dirbantys respondentai bei beveik pusė apklaustų Baltarusijos ir Lietuvos organizacijų darbuotojų mano, kad sąveika tarp kūrybiškumo ir inovacijų vyksta nuolat, nes sukurtos idėjos yra išvystomos iki rezultato. Būtina pastebėti, kad daugiau nei pusė Baltarusijos bei Lietuvos organizacijų apklaustų darbuotojų yra įsitikinę, kad sąveika tarp kūrybiškumo ir inovacijų vyksta kartais. Lietuvos organizacijos darbuotojų nuomonės yra pasidalinusios beveik po lygiai: vieni mano, kad kūrybiškumas bei inovacijos yra skatinami ir sąveikauja nuolat, kiti teigia, kad tai vyksta kartais. JAV organizacijoje, kuo daugiau idėjų yra kuriama, tuo daugiau atsiranda inovacijų. Anot apklaustų darbuotojų, per pastaruosius trejus metus apytiksliai nuo 41 % iki 60 % naujų idėjų buvo paverstos realiais ir naudingais organizacijai produktais/paslaugomis. Šie rezultatai akivaizdžiai parodo, kad JAV organizacijoje tarp kūrybiškumo ir inovacijų vyksta rezultatyvi sąveika. Baltarusijos ir Lietuvos organizacijose, anot daugumos apklaustųjų, per pastaruosius trejus metus apytiksliai nuo 0 % iki 20 % naujų idėjų buvo paverstos realiais ir naudingais organizacijai produktais/paslaugomis. Reikėtų pabrėžti, kad nemažai Lietuvos organizacijos darbuotojų mano, kad kūrybiškumo ir inovacijų santykis organizacijoje yra apytiksliai nuo 21 % iki 40 % (23 paveikslas).

23 paveikslas. Kūrybiškumo ir inovacijų santykis tirtose organizacijose



Apibendrinant gautus rezultatus, daroma išvada, kad labiausiai kūrybiškumo ir inovacijų sąveika pasireiškia JAV organizacijoje, joje yra skatinama nuolat kurti idėjas ir iš jų gaunamas rezultatas, tai gali skatinti adhokratinis ir rinkos kultūros tipai, kurie (ypač adhokratinis) skatina kūrybiškumo procesus, inovacijas organizacijoje. Taip pat įtakos turi ir stipri darbuotojų vidinė motyvacija, pakankama išorinė motyvacija bei darbo grupėse skatinimas. Baltarusijos organizacijoje yra mažiausiai skatinamas kūrybiškumas, jo skatinimo priemonės beveik nepasireiškia, darbuotojai nėra linkę kurti ir siūlyti idėjas, tačiau kartais skatinama kurti idėjas bei kartais jos sąlygoja inovacijas. Tai galima argumentuoti hierarchinės kultūros tipo vyravimu, kuris remia kontrolę ir griežtą taisyklių vykdymą. Lietuvos organizacijoje kūrybiškumas yra skatinamas iš dalies, darbuotojai nuolat bei kartais yra skatinami kurti naujas idėjas, jos kartais ar nuolat yra vystomos iki rezultato, nes kūrybiškumą slopina hierarchinis kultūros tipas, bet dalinai skatina rinkos (24 paveikslas).

24 paveikslas. Kūrybiškumo ir inovacijų sąveika tirtose organizacijose



Būtina pastebėti, kad visos tirtos organizacijos gauna grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų per sukurtas ir pasiūlytas naujas, virtusias inovacijomis idėjas, o darbuotojas, kuris sukūrė idėją, JAV ir Lietuvos organizacijose ne tik dalyvauja jos įgyvendinimo procese (inovacinėje veikloje), bet ir dažnai gauna piniginę premiją, kas sąlygoja jo asmeninį pasitenkinimą bei įrodo teorinėje dalyje suformuluotame modelyje akcentuotą grįžtamąjį ryšį. Baltarusijos organizacijos darbuotojai nedalyvauja idėjų įgyvendinimo procese ir negauna jokio atlygio, kas gali sąlygoti jo asmeninį nepasitenkinimą bei grįžtamojo ryšio tarp organizacijos ir darbuotojo nebuvimą.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais ir pristatyta palyginamąja analize, toliau bus pateikiamos tyrimo išvados.

### **3.5. Tyrimo išvados**

Remiantis mokslininkų teorinėmis išvalgomis ir sukurtu nauju kūrybiškumo bei inovacijų sąveikos modeliu, stambiose JAV, Baltarusijos ir Lietuvos verslo organizacijose buvo ištirta kūrybiškumo ir inovacijų sąveika. Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus, prieita prie išvados, kad visose organizacijose kūrybiškumas yra nuolat arba kartais skatinamas. JAV organizacijoje mąstoma kūrybiškai, o Lietuvos ir Baltarusijos organizacijose remiasi analitiniu mąstymu. JAV organizacijoje vyrauja mišrus požiūris į kūrybiškumą, manoma, kad siekiant idėjų kūrimo proceso, reikia darbuotojų žinių, atitinkamo pažinimo lygio ir palankios aplinkos. Baltarusijoje vyrauja mistinis požiūris, manoma, kad kūrybiškumas yra mistinė savybė ir ją turi išskirtiniai žmonės, o Lietuvoje vyrauja sociopsichologinis požiūris, manoma, kad kūrybiškumą labiausiai veikia aplinka. Apibendrinti gautus rezultatus, galima daryti išvadą, kad iš tirtų šalių JAV yra labiausiai skatinamas kūrybiškumas. Lietuvoje kūrybiškumas skatinamas iš dalies, o Baltarusijoje jis beveik nėra skatinamas, tačiau kūrybiškumo apraiškas galima įžvelgti visose organizacijose.

Atsižvelgiant į gautus rezultatus, labiausiai darbuotojus kurti naujas idėjas tirtose organizacijose skatina organizacijos kultūra bei motyvacija, mažiausiai skatina – organizacijos struktūra. JAV organizacijoje taip pat kūrybiškumą skatina vadovybės pripažinimas, darbas grupėse bei iš dalies lanksti valdymo struktūra. Šie veiksniai beveik neskatina idėjų kūrimo proceso Baltarusijos ir Lietuvos (iš dalies svarbus darbas grupėse) organizacijose. Baltarusijos ir Lietuvos organizacijų darbuotojams svarbiausia yra išorinė motyvacija, tačiau taip pat pastebimos vidinės motyvacijos apraiškos. Visų organizacijų darbuotojams, siekiant kurti naujas bei naudingas idėjas, svarbu turėti žinių ir įgūdžių, mąstyti originaliai ir būti išsilavinusiems, kita vertus, nustatyta, kad lytis ir amžius neturi įtakos darbuotojų gebėjimams būti kūrybiškais.

Pabrėžtina, kad visose organizacijose inovacijos yra vystomos skirtingomis kryptimis. JAV organizacijoje produktai ir paslaugos yra transformuojami, kuriamos kompleksinės inovacijos.

Baltarusijos organizacijoje vystomos paprasčiausios modifikuotos inovacijos ir kuriamos produkto-paslaugos inovacijos, kas sąlygoja inovacijų pradinę stadiją organizacijoje. Lietuvos organizacija yra pereinamame etape, yra vystomos radikalios inovacijos ir kuriamos produkto-paslaugos bei technologinės inovacijos. Remiantis tyrimo rezultatais, pati inovatyviausia yra JAV organizacija, toliau inovacijos sparčiai vystomos Lietuvoje ir tik pradėdamos vystyti Baltarusijos organizacijoje.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galima teigti, kad kūrybiškumas ir inovacijos yra glaudžiai susiję, nes kuo labiau yra skatinamas kūrybiškumas, tuo daugiau inovacijų yra sukuriama. JAV organizacijoje nuolat vyksta kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos procesas: remiantis palankia organizacijos kultūra, vadovybės parama, tikslinga motyvacija, darbu grupėse yra skatinama kurti idėjas, santykinai jų sukuriama daug, dalis jų yra įgyvendinama, stipresnis paskatinimas sąlygoja didesnį inovacijų skaičių. Baltarusijos organizacijoje, kurioje kūrybiškumas kartais skatinamas ir jo bei inovacijų santykis yra minimalus, yra sukuriama mažai idėjų, dar mažiau jų yra įgyvendinama. Lietuvos organizacijoje kūrybiškumas ir inovacijos yra iš dalies skatinami, todėl jų santykis šiek tiek didesnis už minimalų. Efektyvi kūrybiškumo ir inovacijų sąveika vyksta JAV organizacijoje. Galima daryti prielaidą, kad ši organizacija iš dalies atspindi situaciją JAV, kaip ir kitų šalių organizacijos atspindi savo šalies situaciją. Silpniausiai ši sąveika yra išreikšta Baltarusijos organizacijoje, o Lietuvos organizacija yra linkusi į efektyvios sąveikos skatinimą, tačiau ją slopina kai kurie veiksniai.

Atsižvelgiant į atliktą tirtų organizacijų palyginamąją analizę, JAV organizacijoje yra palankiausios sąlygos kūrybiškumo ir inovacijų sąveikai, nes yra skatinami visi sukurtame modelyje išryškinti kūrybiškumą įtakojantys veiksniai bei aukštas idėjų kūrimo ir jų įgyvendinimo santykis. Mažiausiai palanki kūrybiškumui ir inovacijoms yra Baltarusijos organizacija, bei, kaip iš dalies palankią, galima išskirti Lietuvos organizaciją. Apibendrinant gautus rezultatus ir siejant juos su tirtų organizacijų šalimis, daroma išvada, kad JAV sąveika tarp kūrybiškumo ir inovacijų vyksta nuolat, Baltarusijoje – retai, o Lietuvoje – kartais.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, pirma tyrimo pradžioje iškelta hipotezė (**H1**), kad darbuotojų žinios, turimi įgūdžiai ir asmeninės savybės labiausiai įtakoja naujų idėjų kūrimo procesą, *pasitvirtino*, nes visų šalių organizacijose išvardinti individualų kūrybiškumą lemiantys veiksniai yra vertinami kaip svarbiausi.

Antra iškelta hipotezė (**H2**), kad organizacinį kūrybiškumą labiausiai skatina organizacijos kultūra, remiantis vadovas bei išorinė ir vidinė motyvacijos, *pasitvirtino iš dalies*, nes svarbiausiais veiksniais, skatinančiais kūrybiškumą yra įvardinti organizacijos kultūra ir motyvacija.

Trečia iškelta hipotezė (**H3**), kad kūrybiškumo skatinimas sąlygoja inovacijų kūrimą organizacijoje, *pasitvirtino*, nes kuo labiau yra skatinamas kūrybiškumas, tuo daugiau sukuriama inovacijų.



## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Magistro darbe yra atskleista kūrybiškumo samprata bei teorijos, išanalizuoti kūrybiškumą skatinantys veiksniai organizacijoje, apibrėžti inovacijų ir inovacinės veiklos teoriniai aspektai, pristatyti idėjų kūrimo bei įgyvendinimo modeliai, suformuluotas naujas kūrybiškumo ir inovacijų organizacijoje sąveikos modelis, kuris buvo pritaikymas tiriant kūrybiškumo ir inovacijų sąveiką užsienio šalių bei Lietuvos organizacijose.

Kūrybiškumo samprata yra plati ir daugiareikšmė, todėl yra suformuluotos įvairios kūrybiškumo teorijos, kurios atspindi požiūrį į kūrybiškumą organizacijoje. Jei kūrybiškumas yra suvokiamas kaip išskirtinė asmens savybė, vyrauja mistinis požiūris į kūrybiškumą, jei manoma, kad kūrybiškumas pasireiškia suderinus nuoseklų, analitinį ir laisvą, originalų mąstymus – vyrauja psichodinaminis požiūris, jei akcentuojama, kad kūrybiškumui yra svarbi vidinė skatinanti aplinka – tai sociopsichologinis požiūris, jei svarbiausia yra turimos žinios ir gebėjimai – tai kognityvus požiūris, o jei vyrauja du paskutiniai požiūriai – tai pasireiškia mišrus požiūris.

Apibendrinus mokslininkų pateikiamas apibrėžtis, kūrybiškumas yra nagrinėjamas kaip procesas (naujų idėjų kūrimas, originalus problemų sprendimas, nusistovėjusių modelių „laužymas“) bei kaip asmeninė savybė (asmens gebėjimas mąstyti nešabloniškai, keisti nusistovėjusias tiesas ir modelius). Individualus kūrybiškumas siejamas su individo asmeniniais gebėjimais kurti naujas idėjas, ieškoti daugybės galimų sprendimų, mąstyti „horizontaliai“, o organizacinis kūrybiškumas apima kūrybiškumo skatinimą bei kolektyvinį naujų idėjų kūrimo procesą organizacijoje. Remiantis mokslininkų išvalgomis, daroma išvada, kad kūrybiškumas – tai naujų idėjų kūrimo procesas, kuris pasibaigia kažko naujo sukūrimu.

Būtina pabrėžti, kad siekiant produktyvaus rezultato ir naujovių organizacijoje, reikėtų skatinti darbuotojų kūrybiškumą. Darbe yra išskirti ir išanalizuoti veiksniai, lemiantys individualų bei organizacinį kūrybiškumą. Atsižvelgiant į atliktus mokslinius tyrimus, individualiam kūrybiškumui daugiausiai įtakos turi žinios, asmeninės savybės ir įgūdžiai. Organizacinis kūrybiškumas yra dažniausiai skatinamas šių veiksnių: organizacijos kultūros, motyvacijos, vadovavimo, organizacijos struktūros bei darbo grupėse. Kūrybiškumo skatinimas ir rėmimas yra kiekvienos šiuolaikinės organizacijos esminis uždavinys, nes jį sąlygojantys veiksniai gali padėti pasiekti geresnių rezultatų bei didesnę darbuotojų pasitenkinimą savo darbu, vidinę motyvaciją, tuo skatindami darbuotojų lojalumą, efektyvią veiklą, konkurencingumą. Siekiant naujovių ir inovacijų organizacijoje, būtina skatinti minėtus veiksnius.

Inovacijų tematika šiuo metu yra aktuali, nes be naujovių negali būti pokyčių. Inovacijos, kaip ir kūrybiškumas, yra apibrėžiami skirtingai. Mokslinėje literatūroje vyrauja du požiūriai į

inovacijas: kaip į procesą (idėjų įgyvendinimo bei naujovių/patobulinimų kūrimo) ir kaip į proceso rezultatą (naujovę/patobulinimą), taip pat yra pabrėžiama komercializacijos svarba, nes, kai naujas ar patobulintas išradimas yra komercializuojamas (produktas/paslauga pradedami gaminti/tobulinti), jis tampa inovacija. Inovacijų sąvoka yra tiesiogiai susijusi su veikla, kurios tikslas yra pritaikyti turimas žinias (remiantis atliktų tyrimų rezultatais), siekiant kurti naujus produktus, paslaugas, procesus arba atnaujinti, tobulinti jau esamus. Inovacijų procesas prasideda nuo naujos idėjos atsiradimo ir baigiasi jau sukurtos naujovės naudojimu bei vėliau jos senėjimu. Siekiant išvystyti inovacijas reikėtų pasitelkti idėjų kūrimo ir įgyvendinimo modelius.

Darbe pristatyti ir aptarti įvairių mokslininkų pasiūlyti idėjų kūrimo bei įgyvendinimo modeliai: G. Wallas (1926), J. Rossman (1931), A. Osborn (1973) idėjų kūrimo modeliai, P. Usher (1954) kumuliacinė sintezė, su inovacijų procesu susieti S. J. Kline (1986) ir N. Rosenberg (1996) grandininis modelis ir R. G. Cooper „Stage gate“ modelis, S. G. Isaksen (1985), D. J. Trefflinger (1985) bei S. J. Parnes (1992) kūrybinių problemų sprendimų modelis, M. Csikszentmihalyi (1995) ir R. K. Sawyer (1995) keturių pakopų modelis, H. S. Jakobsen ir S. O. Rebsdorf (2008) siūlomas kūrybinių inovacijų modelis (CIS). Išvardinti modeliai plačiau pristato idėjų kūrimo etapus, papildo vienas kitą, bei išryškina ir patvirtina kūrybiškumo (idėjų kūrimo proceso) bei inovacijų sąveiką.

Kūrybiškumo ir inovacijų sąvokos yra glaudžiai susijusios tarpusavyje: kūrybiškumas yra naujų idėjų kūrimas ir iškėlimas, o inovacijos yra praktinis šių idėjų įgyvendinimas, procesas bei rezultatas. Kūrybiško mąstymo metu individai stengiasi inovatyviai pažvelgti į situaciją ar problemą, sukurti naujas ir naudingas idėjas, kurias vėliau būtų galima pritaikyti praktikoje bei jos taptų inovacijomis ir atneštų naudą.

Būtina pastebėti, kad išnagrinėjus kūrybiškumo bei inovacijų sampratą, kūrybiškumą skatinančius veiksnius, idėjų kūrimo ir įgyvendinimo modelius, buvo sukurtas naujas, tyrimui pritaikytas kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos organizacijoje modelis. Šis modelis apima individualų bei organizacinį kūrybiškumą skatinančius veiksnius, idėjų kūrimo procesą, jų vertinimą, atranką bei proceso rezultatą – inovacijas. Taip pat yra pabrėžiamas grįžtamasis ryšys tarp kūrybiškumo (idėjų kūrimo) ir inovacijų (idėjų įgyvendinimo, gauto rezultato).

Siekiant teorinius aspektus pritaikyti praktikoje, buvo atliktas kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos tyrimas užsienio šalių ir Lietuvos organizacijose. Išanalizavus požiūrį į kūrybiškumą visose organizacijose, buvo suformuluota išvada, kad JAV, Baltarusijos ir Lietuvos organizacijose nuolat arba kartais skatinamas naujų idėjų kūrimas, siekiant gauti rezultatą – inovacijas. JAV organizacijoje idėjų kūrimo procesas yra nuolat skatinamas, todėl ji buvo išrinkta kūrybiškiausia iš visų tyrime dalyvavusių. Baltarusijos organizacijoje šis procesas yra mažiausiai skatinamas, o Lietuvos jis yra skatinamas kartais. Individualų kūrybiškumą visose organizacijose įtakoja žinios, asmeniniai gelbėjimai bei įgūdžiai. Organizacinį kūrybiškumą labiausiai skatina motyvacija ir

organizacijos kultūra, taip pat iš dalies vadovo parama. Remiantis tyrimo rezultatų analize, galima teigti, kad kūrybiškumo skatinimas turi įtakos inovacijų kūrimui organizacijoje, nes JAV organizacijoje (lyginant su Baltarusijos organizacija, kurioje kūrybiškumas skatinamas mažiausiai iš tirtų organizacijų) kūrybiškumo ir jo rezultato – inovacijų santykis yra didžiausias.

Apibendrinus gautus rezultatus, tiriamą mokslo sritį yra aktuali, nes apie ją yra žinoma, taip pat yra skatinami kai kurie kūrybiškumo veiksniai bei siekiama inovacijų, nuolat, kartais arba retai vyksta kūrybiškumo ir inovacijų sąveika. Toliau vystoma tyrimų kryptis galėtų apimti tarpkultūrinių skirtumų įtaką individų kūrybiškumui bei inovatyvumui.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatų analize ir išvadomis, organizacijoms yra pateikiamos tokios *rekomendacijos*:

- JAV organizacijoje nuolat vyksta sąveika tarp inovacijų ir kūrybiškumo, ši organizacija yra kūrybiškiausia iš tirtų, todėl jai patartina ir toliau puoselėti esamą organizacijos kultūrą (adhokartinį ir rinkos kultūros tipus), kitus kūrybiškumą skatinančius veiksnius, kurie lemia inovacijų vystymą organizacijoje.
- Baltarusijos organizacijoje retai vyksta sąveika tarp kūrybiškumo ir inovacijų, todėl siūloma iš dalies pakeisti organizacijos kultūrą (hierarchinį kultūros tipą į adhokartinį arba rinkos kultūros tipą), kad ji skatintų kūrybiškumą, bei pritaikyti vieną iš idėjų kūrimo ir įgyvendinimo modelių, kuris padėtų vystyti kūrybišką mąstymą bei kurti inovacijas. Taip pat patartina skatinti išskirtus kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos modelyje veiksnius, nes, norint išlikti rinkoje, reikia skatinti inovacijų kūrimą organizacijoje. Kūrybiškumo procesas pasibaigia inovacijomis tik tuo atveju, jei organizacijos kultūra yra palanki, vadovas skatina ir motyvuoja kurti bei siūlyti naujas idėjas. Šioje organizacijoje patartina vystyti visus kūrybiškumą skatinančius veiksnius.
- Lietuvos organizacijoje kartais vyksta sąveika tarp kūrybiškumo ir inovacijų, todėl rekomenduojama iš dalies keisti organizacijos kultūrą (hierarchinį ir rinkos kultūros tipus į adhokartinį kultūros tipą), kad ji labiau skatintų kūrybiškumą. Taip pat siūloma vystyti kitus kūrybiškumą įtakojančius veiksnius, tokius kaip vadovavimas, motyvacija, darbas grupėse, organizacijos struktūra, kurie sąlygoja inovacijas.

## **CREATIVITY AND INNOVATION INTERACTION IN THE ORGANIZATION: THE INTERNATIONAL DIMENSION**

**Ingrida Kulakova**

The 2009 European Year of Creativity and Innovation aims to raise awareness of the importance of creativity and innovation for personal, organizational, social and economic development. The concept of an interaction between creativity and innovation has not been widely applied in practice in Lithuania due to the lack of research into the subject in the country. This work is of immense interest to specialists as it contains both a theoretical aspect, including various definitions of creativity and innovation, their concepts, as well as ideas creating and implementing models, an interaction of creativity and innovation, and a practical aspect, represented by a questionnaire-type research.

This work is an attempt to take an in-depth look at the essence of individual and organizational creativity aspects, describe in detail factors contributing to creativity, as well as to implement created ideas. The objects of the work are creativity and innovation in organization. The aim of the work is to analyze creativity and innovation in the theoretical aspects, and according to this formulate a new model to examine the interaction between creativity and innovation in foreign countries and Lithuanian organizations. To achieve that goal the following steps have been taken: creativity concepts and theories defined; factors contributing to creativity in the organization are identified and analyzed; innovation concepts are defined; a new creativity and innovation interaction model in the organization is formulated and an interaction between creativity and innovation in organizations research is carried out.

Based on specialist creativity and innovation literature analysis, the following conclusion has been made, that creativity is an idea creating process and innovation is the result of this process in the organization. It has been found through comparative analysis of articles and literature, that individual creativity has to be influenced by knowledge, personal skills and individual characteristics, and organizational creativity is stimulated by organizational culture, motivation, management, structure and group collaboration. Having analyzed ideas creating and implementing models, the author concluded that creativity influences innovation, for which reason the research has been made on the grounds of the theoretical concepts. The research has been conducted on large-sized business in the USA, Belarusian's and Lithuanian's organizations to reveal international dimension. Using the questionnaire method was chosen for the simplicity of its analysis. Upon analysis of the research results the conclusion has been made that there is interaction between creativity stimulation and innovations in organizations, however not in all organizations the new ideas creating process is encouraged. An interaction between creativity and innovation needs to be developed and improved in some organizations.

## BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. AMABILE, T. M. *Social psychology of creativity: a consensual assessment technique*. Iš *Journal of Personality and Social Psychology*, 1982, 43, p. 997–1013.
2. AMABILE, T. M. *A Model of Creativity and Innovation in Organizations*. Iš B. M. Staw ir L. L. Cummings (red.), *Research in Organizational Behavior Vol. 10.*, Greenwich, Conn.: JAI Press, 1988. p. 123-167.
3. AMABILE, T. M. *Creativity in Context*. Boulder, Colo.: Westview Press, 1996. 317 p. ISBN-10: 0813330343; ISBN-13: 9780813330341.
4. AMABILE, T.M. *Entrepreneurial Creativity Through Motivational Synergy*. Iš *Journal of Creative Behavior*, 1997, 31 (1), p. 18 – 26.
5. AMABILE, T. M. *How to Kill Creativity* [interaktyvus]. Iš *Harvard Business Review*, September, 1998, p. 77–87, [žiūrėta 2010 m. sausio 9 d]. Prieiga per internetą: <[http://www.sagepub.com/upm-data/11444\\_02\\_Henry\\_Ch02.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/11444_02_Henry_Ch02.pdf)>.
6. AMIDON, D. *Knowledge Innovation* [interaktyvus]. 1999, [žiūrėta 2010 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.entovation.com/innovation/knowinno.htm>>.
7. ANDERSON N., DREU DE C. K. W., NIJSTAD. *The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science* [interaktyvus]. Iš *Journal of Organizational Behavior*, 25, 2004, p. 147-173 [žiūrėta 2010 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą:<<http://paginas.fe.up.pt/~ee07011/documentos%20no%20site/docs%20pesquisados/The%20routinization%20of%20innovation%20research%20-%20a%20constructively%20critical%20review%20of%20the%20state-of-the-science.pdf>>.
8. BERESNEVIČIUS, G.. *Kūrybiškumo ugdymas ir asmenybės adaptacija. Kūrybiško sprendimo ieška algoritminiais metodais* [interaktyvus]. Iš *Acta Paedagogica Vilnensia*, 2006, [žiūrėta 2010 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.leidykla.eu/fileadmin/Acta\\_Paedagogica\\_Vilnensia/17/Gediminas\\_Beresnevičius.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Acta_Paedagogica_Vilnensia/17/Gediminas_Beresnevičius.pdf)>.
9. BHARADWAJ, S., MENON, A. *Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both?* J ROD INNOV MANAG 2000; 17: p. 424-434, 2000. Iš duomenų bazės Elsevier.
10. BHIRUD S. *Knowledge Sharing Practices in KM: a Case Study In Indian Software Subsidiary*. Iš *Journal of Knowledge Management Practice* [interaktyvus]. 2005, [žiūrėta 2010 sausio 8 d.]. Prieiga per inernetą: <<http://www.tlinc.com/articl103.htm>>.

11. CAMERON, K. S., QUINN, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. The United States of America, 2006. 241 p. ISBN-13 978-0-7879-8283-6, ISBN-10 0-7879-8283-0.
12. CHATMAN, J. A.; ir EUNYOUNG, S. C. *Leading by Leveraging Culture*. *California management review* 45 (4), 2003. p. 20-33.
13. COCONETE, D. E., MOGUILNAIA, N. A., CROSS, R. B. M., DE SOUZA, P. E., ir SANKARA NARAYANAN, E. M. *Creativity - A Catalyst for Technological Innovation*. Emerging Technologies Research Centre, 2003. p. 291-295.
14. *Creativity and Innovation European Year 2009* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą:  
<[http://create2009.europa.eu/fileadmin/Content/Downloads/PDF/FAQ/FAQ\\_LT.pdf](http://create2009.europa.eu/fileadmin/Content/Downloads/PDF/FAQ/FAQ_LT.pdf)>.
15. CSIKSZENTMIHALYI, M. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row, 1990. p. 320. ISBN 0-06-092043-2.
16. EADIE, D. C. *Nurturing Creative Capacity in Nonprofits*. Iš D. C. Eadie (reg.), *Changing by Design*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997. p. 101-125.
17. EKVALL, G. *Organizational Climate for Creativity and Innovation*. Iš *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5 (1), 1996, p. 105 – 123.
18. ELSBACH, K. D., HARGADON, A. B. *Enhancing creativity through 'mindless' work: A framework of workday design*. Iš *Organization Science* 17, 2006, p. 470–483.
19. FEYNMAN, R. *How to create an organizational culture of creativity?* [interaktyvus]. 2005, [žiūrėta 2010 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą:  
<[http://edbrengar.typepad.com/leading\\_questions/2005/02/how\\_to\\_create\\_a.html](http://edbrengar.typepad.com/leading_questions/2005/02/how_to_create_a.html)>.
20. FLORIDA, R. *Cities and the Creative Class* [interaktyvus]. 2003, [žiūrėta 2010 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.creativeclass.org/acrobat/florida.pdf>>.
21. FLORIDA, R. *Revenge of the Squelchers: The great creative class debate* [interaktyvus]. 2004, [žiūrėta 2010 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.creativeclass.org/acrobat/squelchers\\_document050204.pdf](http://www.creativeclass.org/acrobat/squelchers_document050204.pdf)>.
22. FLORIDA, R., TINAGLI, I. *Europe in the Creative Age* [interaktyvus]. 2004, [žiūrėta 2009 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.demos.co.uk/files/EuropeintheCreativeAge2004.pdf>>.
23. *Forumai kūrybingai visuomenei: kultūros, švietimo ir verslo jungtys* [interaktyvus]. 2009, [žiūrėta 2010 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą:  
<[http://kultura2007.lt/uploads/Kurybiskumo%20forumas\\_prog\\_LT.pdf](http://kultura2007.lt/uploads/Kurybiskumo%20forumas_prog_LT.pdf)>.
24. GLOSIENĖ, A. *Kūrybingumas žinių visuomenėje: idėjų žemėlapis*. Iš *Informacijos mokslų* 41/2007, Vilnius, 2007. p. 9-24.

25. HIGGINS, G. *Innovation: The Core Competence*. Planning Review 23 (6), 1995, p. 33 – 36.
26. *Innovation management. Building competitive skills in SME's*. European Commission. [interaktyvus]. 1999, [žiūrėta 2010 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą: <[ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/innovation-policy/studies/isbn\\_92-828-4650-4\\_en.pdf](ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/innovation-policy/studies/isbn_92-828-4650-4_en.pdf)>.
27. *Innovation management and the Knowledge-Driven Economy*. European Commission. [interaktyvus]. 2004, [žiūrėta 2010 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.inovacijos.lt/index.php?605337747>>.
28. ISAKSEN, S. G., KENNETH, J. L., EKVALL, G., BRITZ A. *Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire* [interaktyvus]. Iš *Creativity Research Journal*, 2000-2001, Vol 13, No. 2, p. 171-184 [žiūrėta 2010 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.cpsb.com/cru/research/articles/SOQ\\_CRJ\\_Article.pdf](http://www.cpsb.com/cru/research/articles/SOQ_CRJ_Article.pdf)>.
29. ISAKSEN, S. G., PUCCIO, G. J., TREFFINGER, D. J. *An Ecological Approach to Creativity Research: Profiling for Creative Problem Solving* [interaktyvus]. Iš *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 27, Nr. 3, 1993, p. 147-170 [žiūrėta 2010 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://cpsb.com/research/articles/creativity-research/Ecological-Approach-to-Creativity-Research.pdf>>.
30. JACOBS, D. *Creativity and the Economy* [interaktyvus]. 2005, [žiūrėta 2010 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.creativeconnection eindhoven.com/upload/pdf/Creativity%20and%20the%20economy.pdf>>.
31. JAKOBSEN, H. S., REBSDORF, S. O. *Idėjų plėtra ir kūrybinės inovacijos*. Iš danų kalbos vertė Laura Pačėsaitė. Vilnius, 2008. 144 p. ISBN 978-9986-9308-5-7.
32. JAKUBAVIČIUS, A., JUCEVIČIUS R., JUCEVIČIUS, G., KRIAUCIONIENĖ, M., KREŠYS, M. *Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, 2008, 178 p. ISBN 978-9955-843-00-9.
33. JAKUBAVIČIUS, A. *Mokslo žinių transformacija į inovatyvų produktą* [interaktyvus]. 2009, [žiūrėta 2010 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.zum.lt/documents/mokslo\\_taryba/Arturas%20Jakubavicius.pdf](http://www.zum.lt/documents/mokslo_taryba/Arturas%20Jakubavicius.pdf)>.
34. JAKUBAVIČIUS, A., STARZDAS, R. ir GEČAS, K. *Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, 2003, 127 p. ISBN
35. JAKUBAVIČIUS, A., ŽEMAITIS, E., REHM, M., MCLAUGHLAN, A. *Inovacijų paramos paslaugos*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, 2005, 122 p. ISBN 9955-9640-1-4.

36. JASKYTE, K. *Employee Creativity in U.S. and Lithuanian Nonprofit Organizations*. Iš *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 18, No. 4, Summer 2008. p. 465-483. Iš duomenų bazės Wiley InterScience.
37. JUCEVIČIENĖ, P., CESEVIČIUTĖ, I. *Organizational Creativity as a Factor of the Emergence of Learning Organization* [interaktyvus]. Iš *Social Sciences/ Socialiniai mokslai*, Nr. 3 (65). 2009, p. 40-48, [žiūrėta 2010 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2009%203%20\(65\)/4%20Juceviciene\\_Ceseviciute.pdf](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2009%203%20(65)/4%20Juceviciene_Ceseviciute.pdf)>.
38. KARDELIS, K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Leidykla Lucilijus. Šiauliai, 2005. 398 p. ISBN 9955-655-35-6.
39. KARKOCKIENĖ, D., BUTKIENĖ, G. *Studentų kūrybiškumo ir intelekto gebėjimų sąsajos* [interaktyvus]. Iš *Psichologija*, 2005. [žiūrėta 2010 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.eu/fileadmin/Psichologija/32/60-73.pdf>>.
40. KING, N., ANDERSON, N. *Managing innovation and change: A critical guide for organizations* [interaktyvus]. London: Thompson, 2002. [žiūrėta 2010 m. sausio 9 d.]. Prieiga per: Emerald duomenų bazę.
41. KLINE, S. J., ROSENBERG, N. An overview of innovation. Iš *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. R. Landau & N. Rosenberg (red.). Washington, D.C.: National Academy Press, 1986. p. 275–305.
42. LUBART, T. I. *Creativity Across Cultures*. Iš R. J. Sternberg (red.), *Handbook on Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999. p. 339-350.
43. MARTINS, E. C.; TERBLANCHE F. *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation* [interaktyvus]. 2003, p. 64-74 [žiūrėta 2010 sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=872535>>.
44. MORGAN, G. *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996. 496 p. ISBN-10: 0761906320, ISBN-13: 978-0761906322.
45. MUMFORD, M.D. *Managing creative people: strategies and tactics for innovation*. Iš *Human Resource Management Review*, Vol. 10, Nr 3. 2000. p. 313-351.
46. OLDHAM, G. R., CUMMINGS, A. *Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work*. Iš *Academy of Management Journal*, 39 (3), 1996, p. 607 – 634.
47. *Organizational culture* [interaktyvus]. Iš *Strategic Leadership and Decision Making*. National Defense University. 2002 [žiūrėta 2010 m. sausio 08 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch16.html> >.



48. PAŠKEVIČIUS, V., STAŠKEVIČIUS, J. A. *Inovacijos ir ūkio raida*. Technika, 2001. 132 p. ISBN 8026580.
49. PERVAIZ, K.A. *Culture and climate for innovation*. Iš *European Journal of Innovation Management*, 1998. p. 30-43.
50. PETRULYTĖ, A. *Vidurinės mokyklos sustiprinto mokymosi profilio mokinių kūrybiškumo ypatumai* [interaktyvus]. Iš *Pedagogy Studies (Pedagogika)*, 2007, [žiūrėta 2010 m. sausio 6 d.]. Prieiga per internetą: <[www.ceel.co](http://www.ceel.co) duomenų bazė>.
51. PIROLA-MERLO, A., MANN, L. *The relationship between individual creativity and team creativity: aggregating across people and time* [interaktyvus]. Iš *Journal of Organizational Behavior* 25, 2004, p. 235-257, [žiūrėta 2010 m. sausio 4 d.]. Prieiga per internetą:<<http://paginas.fe.up.pt/~ee07011/documentos%20no%20site/docs%20pesquisados/The%20relationship%20between%20individual%20creativity%20and%20team%20creativity%20-%20aggregating%20across%20people%20and%20time.pdf>>.
52. PLSEK, P. E. Working Paper: Models for the Creative Process [interaktyvus]. 1996 [žiūrėta 2010 m. vasario 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.directedcreativity.com/pages/WPModels.html>>.
53. PLSEK, P.E. *Incorporating the tools of creativity into quality management*. Iš *Quality Progress*. Vol.31. March 1998. p. 21-28.
54. *Psichologijos žodynas*. Mokslo ir enciklopedijų leidykla. Vilnius, 1993. ISBN 5-89950-016-6. 368 p.
55. POŠKIENĖ, A. *Organizational Culture and Innovations* [interaktyvus]. Iš *Engineering Economics*. 2006. No 1(46). 2006, p. 45-50 [žiūrėta 2010 m. sausio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/46/1392-2758-2006-1-46-45.pdf>>.
56. RANK, J., PACE, V. L., FRESE, M. *Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation, and Initiative* [interaktyvus]. Iš *Applied Psychology: An International Review*, 2004, 53 (4), p. 518-528, [žiūrėta 2010 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: <[http://psych.fiu.edu/FacultyStaffPages/Pace/Article\\_Rank,Pace,andFrese\\_Finalpublishedversion.pdf](http://psych.fiu.edu/FacultyStaffPages/Pace/Article_Rank,Pace,andFrese_Finalpublishedversion.pdf)>.
57. ROBBINS, S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Iš anglų kalbos vertė Donatas Masilionis. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2003. 374 p. ISBN 9986-850-46-0.
58. ROFFE, I. *Innovation and creativity in organizations: a review of the implications for training and development* [interaktyvus]. p. 224-241, 1999 [žiūrėta 2010 sausio 20 d.]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.

59. SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership* [interaktyvus]. 1997, [žiūrėta 2010 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>>.
60. SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass. 2004. 464 p. ISBN-10: 0787975974, ISBN-13: 978-0787975975.
61. SEFERATZI, E. *Creativity* [interaktyvus]. Europos Komisijos finansuojamas projektas – INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques. 2000, [, [žiūrėta 2010 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.urenio.org/tools/en/creativity.pdf>>.
62. SHALLEY, C.E., ZHOU, J., OLDHAM, G.R. *The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?* [interaktyvus]. Iš *Journal of Management*, 2004. [žiūrėta 2010 m. sausio 16 d.]. Prieiga per: Elsevier duomenų bazę.
63. STALIORIŪTĖ, L. *Inovacinė sistema regioniniame lygmenyje* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.lrti.lt/veikla/sta\\_inovac.doc](http://www.lrti.lt/veikla/sta_inovac.doc)>.
64. STARKEVIČIŪTĖ, M. *ES švietimo programų indėlis kuriant modernią Europos žinių ekonomiką* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.starkeviciute.lt/files/docs/ES%20programu%20indelis%20lifelonglearning.doc>>.
65. STEINER, G. A. *The Creative Organization* [interaktyvus]. 1971, [žiūrėta 2009 m. gruodžio 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.chicagobooth.edu/faculty/selectedpapers/sp10.pdf>>.
66. STERNBERG, R. J. (red.) *Handbook of Creativity* . Cambridge University Press, 1999, 480 p. ISBN 0 521 57285 1; ISBN 0 521 57604 0.
67. STERNBERG, R. J. *The Nature of Creativity* [interaktyvus]. Iš *Creativity Reserch Journal*, 2006, Vol. 18, No. 1, p. 87-98 [žiūrėta 2010 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą:<[http://people.uncw.edu/caropresoe/GiftedFoundations/SocialEmotional/Creativity-articles/Sternberg\\_Nature-of-creativity.pdf](http://people.uncw.edu/caropresoe/GiftedFoundations/SocialEmotional/Creativity-articles/Sternberg_Nature-of-creativity.pdf)>
68. STRAZDAS, R., JAKUBAVIČIUS, A., GEČAS, K. *Inovacijos: finansavimas, rizikos kapitalas* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, 2003, 80 p. [žiūrėta 2010 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.inovacijos.lt/index.php?605337747>>.
69. TAN, G. *Managing creativity in organizations a total system approach*. Iš *Creativity and Innovation Management*, Vol. 7., March 1998. p. 23-31.
70. TIDIKIS, R. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius, 2003. 626 p. ISBN 9955-563-26-5.
71. TRACTORS – Training Material in Creativity and Innovation for European R&D Organizations & SMEs (Europos Sąjungos remiamas projektas). *Kūrybiškumo teorija*

- [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.train4creativity.eu/dat/64F39F38/file.pdf?633750646665897500>>.
72. TREFFINGER, D. J. *Creativity and Giftedness*. A Sage publication company: 2004, 196 p. ISBN 1-4129-0435-8.
73. URBAN, K. K. *Recent trends in creativity research and theory in Western Europe*. Iš *European Journal for High Ability*, Vol. 1, 1990. p. 99–113.
74. VALENTINAVIČIUS, S. *Inovacinio verslo plėtra: problemas ir galimybės*. Iš *Ekonomika*, 2006. p. 108-128.
75. WEISBERG, R. W. *Creativity: Beyond the Myth of Genius*. 1993, New York: W.H. Freeman. 312 p. ISBN-10: 0716723670, ISBN-13: 9780716723677.
76. WEST, M. A. *Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups* [interaktyvus]. Iš *Applied Psychology: An International Review*, 2002, 51 (3), p. 355 – 424 [žiūrėta 2010 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą:<[http://yahel.edu.haifa.ac.il/userfiles/file/lead\\_files/ma\\_articles/west%20m%20a%202002.pdf](http://yahel.edu.haifa.ac.il/userfiles/file/lead_files/ma_articles/west%20m%20a%202002.pdf)>.
77. WESTWOOD, R., LOW, D. R. *The Multicultural Muse: Culture, Creativity and Innovation*. Iš *International Journal of Cross Cultural Management*, 3 (2), 2003, p. 235 – 257.
78. WOODMAN, R. W., SAWYER, J. E., GRIFFIN R. W. *Toward a theory of organizational creativity* [interaktyvus]. Iš *Academy of Management Review*, Vol. 18, 2003, p. 293–321. [žiūrėta 2010 m. sausio 20 d.] Prieiga per internetą: <[http://www2.sa.unibo.it/summer/testi/19\\_detoni/Toward-Theory.pdf](http://www2.sa.unibo.it/summer/testi/19_detoni/Toward-Theory.pdf)>.
79. WORDENWEBER, B., WICKORD, W. *Technologijų ir inovacijų valdymas įmonėse*. Iš vokiečių kalbos vertė Eigirdas Žemaitis. Vilnius, 2008. 188 p. ISBN 978-9986-9308-6-4.
80. ZABIELAVIČIENĖ, I. *Komandinio darbo specifika inovacijų sferoje* [interaktyvus]. Iš *Verslo ir teisės aktualijos*, t. 3, 2009, p. 87-103 [žiūrėta 2010 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.ttvam.lt/uploads/documents/leidiniai\\_versl\\_teis\\_akt\\_t3/1296.pdf](http://www.ttvam.lt/uploads/documents/leidiniai_versl_teis_akt_t3/1296.pdf)>.
81. ZHOU, J., SHALLEY, C. E. *Handbook of Organizational Creativity*. 2008, NY, London: Taylor and Francis Group, LLC. 394 p. ISBN 13: 978-0-8058-4072-8-394.
82. *Управление организацией – типы организационной культуры* [interaktyvus]. 2006, [žiūrėta 2010 m. sausio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://psyfactor.org/personal/personal18-01.htm>>.

## TIRTŲ ORGANIZACIJŲ PRISTATYMAS

Iš daugelio pageidaujamų ištirti organizacijų trijose pasirinktose šalyse, atsakyti į anketos klausimus sutiko šios:

- JAV organizacija – „General Electric“ korporacija, tyrimų ir plėtros centras.
- Baltarusijos organizacija – OOO „Bliuming“.
- Lietuvos organizacija – X organizacija.

Toliau trumpai bus pristatyta kiekviena iš tirtų organizacijų.

### **JAV organizacijos pristatymas**

JAV tyrimui buvo parinkta ir sutiko dalyvauti viena iš stambiausių šalies organizacijų, turinti atstovybes visame pasaulyje – korporacija „General Electric“ (toliau tekste – GE). GE apima įvairias veiklos ryšis, atsižvelgiant į korporacijos atitinkamos grupės veiklos sritį: GE Healthcare (sveikatos apsaugos įrangos gaminimas ir paslaugų teikimas, prekyba); GE Aviation (variklių lėktuvams gamyba ir vystymas); GE Energy (įrangos elektrinėms gamyba); GE Consumer industrial (mažų variklių ir namų įrenginių detalių, namų technikos (šaldytuvų, skalbyklų, lempučių ir kt.) gamyba); GE Transportation (lokomotyvų gamyba); GE Capital (kreditinių kortelių gamyba, visos banko paslaugos, draudimai); GE yra savininkas NBC Universal, NBC Universal Studijos ir NBC televizijos kanalo. Visame pasaulyje šioje organizacijoje dirba apie 300 000 žmonių, JAV dirba apie 100 000 žmonių, o tyrime dalyvavusioje organizacijos dalyje (R&D, tyrimų ir plėtros centre) – apie 2 000 žmonių. Tyrime dalyvavo vienas padalinys, tyrimų ir plėtros centras, nes visos organizacijos darbuotojai nesutiko atsakyti į klausimus dėl laiko stokos ir šią užduotį delegavo minėtam padaliniui. Anot vadovybės, jo darbuotojai vysto daugiausia inovacijų, todėl šiame padalinyje yra ryškiausiai išreikštas kūrybiškumas bei darbuotojai gali išsamiai ir tiksliai apibrėžti kūrybiškumo bei inovacijų sąveiką organizacijoje. Tyrimų ir plėtros centras apima visas korporacijos sritis, nes jame yra atliekami tyrimai bei vystomos strategijos, kaip sukurti naujus produktus/paslaugas ir tobulinti jau esamus korporacijoje.

### **Baltarusijos organizacijos pristatymas**

Baltarusijoje tyrimui buvo parinkta ir sutiko dalyvauti viena iš lyderiaujančių technikos bei elektronikos sektoriuje stambi verslo organizacija OOO „Bliuming“. Šios organizacijos veikla

apima įvairios technikos gamybą, prekybą bei paslaugų teikimą konsultuojant, atliekiant remontą, taisant parduotus gaminius. Organizacijoje šiuo metu dirba apie 1 508 darbuotojus pilnu etatu. Šios organizacijos atstovybės yra 27 miestuose. Baltarusiško kapitalo įmonė yra pirmaujanti technikos pardavimų srityje.

### **Lietuvos organizacijos pristatymas**

Lietuvoje tyrimui buvo parinkta ir sutiko dalyvauti viena iš stambiausių mažmeninės ir didmeninės prekybos sektoriuje veikiančių organizacijų, kuri taip pat gamina produktus bei teikia su aptarnavimu susijusias paslaugas. Organizacija užsiima buitės technikos ir elektronikos didmenine bei mažmenine prekyba, servisu ir informacinių technologijų paslaugomis bei kai kurių detalių gamyba. Šios organizacijos atstovybės yra 25 Lietuvos miestuose. Joje dirba apie 1 680 darbuotojų. Lietuviško kapitalo įmonė per penkiolika savo veiklos metų išplėtė veiklos profilį garso ir vaizdo technikos bei kompiuterinės įrangos prekyba ir tapo viena iš didžiausių Lietuvos prekybos buitės technika ir elektronika organizacijų. Dėl objektyvių priežasčių, ši lyderiaujanti organizacija sutiko dalyvauti tyrime tik tuo atveju, jei viešai nebus skelbiamas jos pavadinimas, todėl darbe, remiantis konfidencialumo principu, ši organizacija bus vadinama X arba Lietuvos organizacija.

**TYRIMO ANKETŲ PAVYZDŽIAI**  
**(LIETUVIŲ, RUSŲ IR ANGLŲ KALBOMIS)**

*Gerbiamas(-a) organizacijos darbuotojau(-a),*

*Praėjusių metų Europos šūkis – „Sumanyk. Kurk. Išrask.“, kuriuo buvo siekiama pabrėžti kūrybiškumo ir naujoviškumo svarbą kuriant socialinę ir asmeninę gerovę bei kovojant su ekonominės krizės pasekmėmis. Norint išsiaiškinti naujų idėjų kūrimo bei jų praktinio pritaikymo procesą, buvo sudaryta ši anoniminė anketa. Jos tikslas yra ištirti kūrybiškumo ir inovacijų sąveikos aspektus organizacijose. Ši anketa yra anoniminė. Kiekviename klausime pažymėkite labiausiai Jums tinkantį atsakymo variantą. Apibendrinti anketų rezultatai bus panaudoti akademiniais tikslais.*

*Dėkoju už bendradarbiavimą  
Ingrida Kulakova*

K1. Kokia veikla yra vykdoma Jūsų organizacijoje?

1. Gamyba.
2. Prekyba.
3. Paslaugų teikimas.
4. Kita \_\_\_\_\_.

K2. Prašome, pažymėkite vieną apibūrinimą, kuris tiksliausiai apibūdina Jūsų organizaciją:

1. organizacijoje vyrauja formalios taisyklės ir procedūros, kurių reikia griežtai laikytis;
2. organizacijoje vyrauja užsibrėžto tikslo siekimas, ją vienija pergales;
3. organizacijoje vyrauja draugiškumas, organizacija panaši į didelę šeimą;
4. organizacijoje vyrauja savarankiškas darbo procesas, asmeninė iniciatyva.

K3. Kokie yra Jūsų organizacijos siekiai ir tikslai?

1. Išlaikyti esamus klientus ir išlikti rinkoje.
2. Nuolat plėsti klientų ratą, asortimentą, patenkinti esamus poreikius, keistis.
3. „Laužyti“ nustatytas normas, standartus, nuolat atsinaujinti.

K4. Koku būdu organizacijoje dažniausiai yra sprendžiamos problemos?

1. Ieškomas vienas nuoseklus, konkretus sprendimas.
2. Ieškomi originalūs, nešabloniški, lankstūs, nauji sprendimo būdai.

K5. Kokie faktoriai labiausiai įtakoja darbuotojus kurti naujas ir naudingas idėjas organizacijoje?

1. Išskirtinės, ypatingos, originalios asmens savybės.
2. Nuoseklus, analitinio ir laisvo, kūrybiško mąstymo suderinimas.
3. Skatinanti vidinė aplinka (motyvacija, vadovo palaikymas ir t.t.).
4. Turimos žinios ir asmeniniai gebėjimai.
5. 3 ir 4 atsakymų variantai.

K6. Ar organizacijoje Jūs esate skatinamas(-a) kurti naujas idėjas (mąstyti originaliai, naujai, „laisvai“)?

1. Taip.
2. Kartais.
3. Ne.

K7. Ar vadovas skatina diskusijas ir idėjų kūrimo procesus organizacijoje?

1. Taip.
2. Ne.

K8. Ar organizacijoje toleruojamos klaidos ir nesėkmės?

1. Taip, yra toleruojamos.
2. Ne, nėra toleruojamos.

K9. Kokie veiksniai daugiausiai įtakoja Jus kurti naujas ir naudingas idėjas organizacijoje? (atsakymus pažymėkite (X) lentelėje: 1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu)

	1	2	3	4	5
Žinios					
Asmeninės savybės					
Turimi įgūdžiai					
Intelekto koeficientas					
Išsilavinimas					
Lytis					
Amžius					
Originalus, „laisvas“, neįprastas mąstymo būdas					
Noras save realizuoti, gauti pripažinimą					

K10. Koks iš išvardintų teiginių labiausiai atitinka Jūsų organizaciją?

1. Esamų taisyklių vykdymas, griežtas paklusnumas įsakymams, kontrolė.
2. Konkurencingumo siekimas ir tikslų įgyvendinimas visomis įmanomomis priemonėmis.
3. Bendrumo jausmas tarp darbuotojų, tarpusavyje glaudūs ryšiai ir bendradarbiavimas.
4. Naujų ir unikalių idėjų kūrimas, siūlymas bei įgyvendinimas.

K11. Ar organizacijoje yra skatinamas grupinis darbas?

1. Taip.
2. Ne (Pereikite prie K13.).

K12. Ar, Jūsų manymu, darbas grupėje skatina kurti daugiau naujų ir naudingų idėjų?

1. Taip, nes yra daug įvairių nuomonių.
2. Galbūt skatina.
3. Ne, neskatina

K13. Kokie faktoriai skatina Jus dirbti šioje organizacijoje? (atsakymus pažymėkite (X) lentelėje: 1 – visiškai nesvarbus, 2 – nesvarbu, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu)

	1	2	3	4	5
Įdomios darbo užduotys, iššūkiai					
Galutinis pasiektas darbo rezultatas					
Pasitenkinimas darbu					
Vadovybės pripažinimas					
Gaunamas atlyginimas					
Piniginės premijos, „bonusai“					
Abonementas į sporto klubą, telefonas, mašina ir t.t.					

K14. Kokie organizacijoje esantys veiksniai labiausia skatina Jus kurti ir siūlyti naujas idėjas? (atsakymus pažymėkite (X) lentelėje, pradedant nuo 1 – visiškai neskatina, 2 – neskatina, 3 – nei skatina, nei neskatina, 4 – skatina, 5 – labai skatina)

	1	2	3	4	5
Motyvacijos sistema					
Vadovybės palaikymas ir parama					
Palanki organizacijos kultūra					
Lanksti valdymo struktūra					
Darbo grupės narių savybės, ypatumai					

K15. Ar organizacijos darbuotojų siūlomos naujos idėjos yra vertinamos ir atrenkamos vadovų, padalinių, kitų darbuotojų?

1. Taip, idėjos yra įvertinamos.
2. Ne, tokios idėjų vertinimo sistemos nėra (Pereikite prie K17.).

K16. Kokias kriterijais remiantis atrenkamos idėjos, kurias planuojama įgyvendinti? (galimi keli atsakymo variantai)

1. Idėjų naujumas.
2. Idėjų naudingumas.
3. Išteklių, reikalingi idėjos įgyvendinimui.
4. Kita \_\_\_\_\_

K17. Kas yra atsakingas už atrinktų naujų idėjų įgyvendinimo procesą organizacijoje?

1. Organizacijos vadovas.
2. Darbo grupės vadovas.
3. Darbo grupės nariai.
4. Išoriniai ekspertai.
5. Kita \_\_\_\_\_

K18. Ar organizacijoje sukurtos idėjos yra išvystomos iki rezultato (jos tampa inovacijomis, naujovėmis, patobulinimais)?

1. Taip.
2. Kartais.
3. Ne (Pereikite prie K23.).

K19. Kokį rezultatą gauna organizacija iš sukurtų ir įgyvendintų idėjų?

1. Sukuriamas naujas arba patobulinamas produktas/paslauga.
2. Sukuriamos ir taikomos naujos technologijos įvairiose veiklos srityse.
3. Sukuriamos naujos ekonominės, valdymo, organizacinės ar kitos struktūros bei formos.
4. 1, 2 ir 3 atsakymų variantai.

K20. Kiek, Jūsų nuomone, apytiksliai naujų idėjų buvo paversta realiais ir naudingais organizacijai produktais/paslaugomis (naujovėmis ar patobulinimais) per paskutiniuosius trejus metus?

1. Nuo 0 % iki 20 %.
2. Nuo 21 % iki 40 %.
3. Nuo 41 % iki 60 %.
4. Nuo 61 % iki 80 %.
5. Nuo 81 % iki 100%.



K21. Ar darbuotojas, kuris sukūrė idėją, dalyvauja jos įgyvendinimo procese (inovacinėje veikloje)?

1. Taip, jis yra įtraukiamas į procesą.
2. Ne, toliau procese jis nedalyvauja.

K22. Ar darbuotojui skiriamas piniginis apdovanojimas, jei jo sukurta idėja buvo įgyvendinta?

1. Taip.
2. Ne.

K23. Kokias pareigas organizacijoje Jūs užimate?

1. Vadovaujančias;
2. Su vadovavimu nesusijusias.

*Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus!*

Уважаемый (-ая) работник (-ца) организации,

Сегодня многие организации подчеркивают важность творческого и инновационного развития работников и организации в связи с последствиями экономического кризиса. С целью анализа процесса создания новых идей и их практическое применение в вашей организации, была сформулирована данная анонимная анкета. Основной целью анкеты является изучение творчества и инноваций, их взаимодействия в организации. В каждом вопросе выделите один вариант ответа, если не указано иначе. Ваши ответы будут использованы в академических целях.

Благодарю Вас за сотрудничество  
Ингрида Кулакова

К1. Какой деятельностью занимается организация, в которой Вы работаете?

1. Производством.
2. Торговлей.
3. Предоставлением услуг.
4. Другой деятельностью \_\_\_\_\_.

К2. Какие из перечисленных норм доминируют в Вашей организации?

1. Формальные правила и процедуры, которые должны строго выполняться.
2. Желание достичь общей цели, стремление к победе.
3. Дружеские отношения, организация похожа на большую семью.
4. Самостоятельный процесс работы, проявление личной инициативы.

К3. Каковы цели и стремления Вашей организации?

1. Удерживать существующие позиции на рынке и имеющихся клиентов.
2. Постоянно искать потенциальных клиентов, увеличивать ассортимент, меняться.
3. Стремиться к инновациям (новшества), „рушить“ нормы, стандарты, стереотипы.

К4. Каким способом чаще всего решаются возникшие в организации проблемы?

1. Поиск одного последовательного, конкретного решения.
2. Поиск оригинальных, нестандартных, гибких, новых решений.

К5. Какие факторы требуются для создания новых и полезных идей в Вашей организации?

1. Исключительные, особенные качества работника.
2. Совместимость последовательного, аналитического и свободного, творческого мышления.
3. Стимулирование внутренней среды (мотивация, поддержка руководства и т.д.).
4. Приобретенные знания, навыки работника.
5. 3 и 4 варианты ответов.

К6. Поощряет ли Вас организация создавать новые идеи (оригинальной, по-новому, „свободно“, неординарно мыслить)?

1. Да.
2. Иногда.
3. Нет.

К7. Поощряет ли Ваш руководитель (директор) дискуссии и процесс создания новых идей?

1. Да.
2. Нет.

К8. В Вашей организации терпимо относятся к ошибкам и неудачам?

1. Да, терпимо.
2. Нет, они не допускаются.

К9. Какие элементы оказывают наибольшее влияние на Вас при создании новых и полезных идей для организации? (Ответы отметьте (X) в таблице: 1 – совсем неважно, 2 - неважно, 3 – и неважно, и важно, 4 – важно, 5 - очень важно)

	1	2	3	4	5
Знания					
Личные качества					
Имеющиеся навыки					
Коэффициент интеллекта					
Образование					
Пол					
Возраст					
Оригинальное, „свободное“ мышление					
Желание самореализации, получить признание					

К10. Пожалуйста, выберите определение, которое наиболее точно описывает Вашу организацию:

1. соблюдение существующих правил, строгое повиновение приказам, контроль;
2. достижения конкурентоспособности, выполнение задач всеми возможными способами;
3. чувство единства между работниками, тесные контакты и сотрудничество;
4. новые и уникальные идеи, дизайн, проведение торгов и реализации.

К11. Поощряется ли в организации совместная работа в группах?

1. Да.
2. Нет (перейти к К13).

К12. Думаете ли Вы, что работа в группе способствует развитию большего количества новых и полезных идей?

1. Да, высказываются много различных мнений.
2. Может быть.
3. Нет, не способствует

К13. Какие факторы способствуют тому, что Вы работаете именно в этой организации? (Ответы отметьте (X) в таблице: 1 – совсем неважно, 2 - неважно, 3 – и неважно, и важно, 4 – важно, 5 - очень важно)

	1	2	3	4	5
Интересные задания, творческие вызовы					
Окончательный, достигнутый результат работы					
Удовлетворение от работы					
Признание руководства					
Заработная плата					
Денежные призы, „бонусы“					
Подписка на спортивный клуб, телефон, автомобиль и т.д.					

К14. Какие организационные факторы больше всего поощряют Вас создавать и предлагать новые идеи? (Ответы отметьте (X) в таблице: 1 – совсем не поощряет, 2 - не поощряет, 3 – и не поощряет, и поощряет, 4 – поощряет, 5 - очень поощряет)

	1	2	3	4	5
Мотивационная система					
Поддержка руководства					
Организационная культура					
Гибкая структура управления					
Свойства, особенности членов рабочих групп					

К15. Оцениваются и отбираются ли руководством, директорам, департаментами предложенные работниками новые идеи?

1. Да, идеи оцениваются.
2. Нет системы оценки идей (Перейдите к К17)

К16. На основе каких критериев отбираться новые предложенные идеи, которые будут реально осуществлены в ближайшем будущем? (возможных несколько вариантов ответа)

1. Новизна идеи.
2. Польза от осуществления идеи.
3. Ресурсы, необходимые для осуществления идеи.
4. Другое \_\_\_\_\_

К17. Кто несет ответственность за осуществление отобранных новых идей в организации?

1. Руководство (директор организации).
2. Руководитель рабочей группы.
3. Члены рабочей группы.
4. Внешние эксперты.
5. Другие \_\_\_\_\_

К18. Созданные новые идеи после их осуществления дают ли выгодный результат организации (инновации, улучшения)?

1. Да.
2. Нет (Перейдите к К23).

К19. Какой результат в итоге получает организация после осуществления созданных идей?

1. Создаётся новый или усовершенствуется имеющийся продукт / услуга.
2. Создаются и применяются в различных областях новые технологии.
3. Создаются новые экономические, управленческие, организационные и другие структуры и формы.
4. 1, 2 и 3 варианты ответов.

К20. Какое количество (процентное) новых идей, по Вашему мнению, было осуществлено в качестве реальных и полезных для организации продуктов/услуг (новшеств, улучшений) на протяжении последних трех лет?

1. От 0 % до 20 %.
2. От 21 % до 40 %.
3. От 41 % до 60 %.
4. От 61 % до 80 %.
5. От 81 % до 100%.

К21. Работник, который создал идею, участвует ли в процессе её осуществления (реализации) (инновационной деятельности организации)?

1. Да, он участвует в этом процессе.
2. Нет, он не участвует в этом процессе.

К22. Награждается ли работник денежным вознаграждением, если его созданная идея была осуществлена (реализована)?

1. Да.
2. Нет.

К23. Какую должность в организации Вы занимаете?

1. Руководящую (работники (их часть) находятся в Вашем подчинении);
2. С руководством не связанную.

*Благодарю Вас за уделённое время и ответы!*

*Dear employee,*

*Currently many organizations are emphasizing the importance of creativity and innovations in employees' development as well as in the aftermath of the economic crisis. This anonymous questionnaire has been formulated in order to analyze the process of creating new ideas and their practical application in your organization. The main purpose of the questionnaire is to study creativity and innovation, and their interaction in the organization. In each question, select one answer, unless otherwise indicated. Your answers will be used for academic purposes.*

*Thank you for your help  
Ingrida Kulakova*

K1. What activities are carried out in your organization?

1. Manufacturing.
2. Sales.
3. Services.
4. Other \_\_\_\_\_.

K2. Please select a definition that most accurately describes your organization:

1. Formal rules and procedures, which have to be followed strictly, predominate in the organization.
2. Target/goals achievement is the focus of the organization; success boosts organizational morale.
3. Teamwork is promoted in the organization; the organization is similar to a large family.
4. Individual creativity and personal initiative are rewarded in the organization.

K3. What are your organization's goals and objectives?

1. Maintain existing customers and stay in the market.
2. Constantly expand customer base, assortment and to meet customer needs; to change over time
3. "Break" the norms and standards, to innovate constantly.

K4. What are the ways to solve the problems in your organization?

1. Trying to find a consistent, specific, single solution.
2. Trying to find original, unconventional, flexible, several new solutions.

K5. What factors are the most important for employee to create new and useful ideas for the organization?

1. Exceptional, extraordinary, original skills.
2. Analyzing and creative thinking.
3. Stimulating internal environment (motivation, support, etc.).
4. Acquired knowledge and personal skills.
5. 2 and 3 variants of answers.

K6. Do you feel stimulated to create new ideas (to think originally, to solve problems in new ways)?

1. Yes.
2. Sometimes.
3. No.

K7. Does the leader (manager, director) encourage you to participate in discussions and to create new ideas?

1. Yes.
2. No.

K8. Are the mistakes and failures tolerated in the organization?

1. Yes, they are tolerated.
2. No, they are not tolerated.

K9. What elements are the most important to you when you are creating new and useful ideas for the organization? (Answer check (X) below: 1 – of no importance, 2 - is of little importance, 3 - neither important or relevant, 4 - important 5 - extremely important)

	1	2	3	4	5
Knowledge					
Personal qualities					
Skills					
Intelligence quotient					
Education					
Sex					
Age					
The original "free", an unusual way of thinking					
The desire to realize oneself, to receive recognition					

K10. Which of the following statements best fit your organization?

1. Enforcement of existing rules, strict obedience to the orders of control.
2. Competitiveness and the pursuit of objectives by all possible means.
3. The sense of community among employees, close ties and cooperation.
4. The creation, offering and implementation of new and unique ideas

K11. Is the team work encouraged in the organization?

1. Yes.
2. No (go to K13.).

K12. Do you think that team work encourages creating more of new and useful ideas?

1. Yes, there are many different opinions.
2. Maybe encourages.
3. No, I do not think so.

K13. What factors encourage you to work in this organization? (Answer check (X) below: 1 – of no importance, 2 - is of little importance, 3 - neither important or relevant, 4 - important 5 - extremely important)

	1	2	3	4	5
Interesting work tasks, challenges					
The final achieved result					
Job satisfaction					
Team recognition					
Salary					
Cash Bonus					
Gym membership, free cell phone, car, etc.					

K14. What factors encourage you to create and suggest new ideas in organization? (Answer check (X) below: 1 – not encourage at all, 2 - not encourage, 3 - neither encourage or not encourage, 4 – encourage, 5 - extremely encourage)

	1	2	3	4	5
Motivation system					
The management and maintenance support					
Supportive organizational culture					
Flexible management structure					
Team members, their personalities and skills					

K15. Are the new ideas proposed by employees, evaluated and selected by heads of departments or other employees?

1. Yes, ideas are valued.
2. No, there is no ideas valuing system (Go to K17).

K16. What are the criteria to select new ideas for implementation? (more than one answer is possible)

1. Novelty of ideas.
2. Importance of ideas.
3. The resources needed to implement the idea.
4. Other \_\_\_\_\_

K17. Who is responsible for the selection process of implementing new ideas within the organization?

1. Head of the organization.
2. Head of the team.
3. Team members.
4. External experts.
5. Other \_\_\_\_\_

K18. Are the new ideas always developed to the result (do they become innovations, improvements)?

1. Yes.
2. Sometimes.
3. No (Go to K23.).

K19. What result is received from the created and implemented ideas for the organization?

1. A new or improved product / service is created.
2. New technologies in various fields are created and applied.
3. New economic, managerial, organizational or other structures are created.
4. 1, 2 and 3 possible answers.

K20. What is the percentage of new ideas that have been developed into actual products / services (innovation or improvements) over the last three years?

1. From 0 % to 20 %.
2. From 21 % to 40 %.
3. From 41 % to 60 %.
4. From 61 % to 80 %.
5. From 81 % to 100%.



K21. Can an employee who has created the idea participate in its implementation process (innovative activity)?

1. Yes, the employee is involved in the process.
2. No, the employee does not participate in the process.

K22. Does the employee get a financial reward if their idea has been implemented?

1. Yes.
2. No.

K23. Does your currently held position involve management?

1. Yes
2. No

*Thank you for your time and answers!*

## TYRIMO DUOMENŲ SUVESTINĖ

### Tyrimo duomenų analizė

#### Respondentų grupavimas

Tyrimo metu buvo apklaustos trys stambios skirtingų šalių verslo organizacijos. Kiekvienoje iš jų dirba daugiau nei 1500 darbuotojų ir jos visos vykdo prekybos bei paslaugų teikimo veiklą, taip pat papildomai užsiima gamyba. Trumpas organizacijų pristatymas ir tyrimo anketa pateikiami prieduose (žr. 1 ir 2 priedai). Duomenų analizėje „n“ yra įvardinamas kaip visų atsakiusių respondentų skaičius.

#### JAV organizacijos tyrimo duomenų analizė

Buvo išsiųstos elektroniniu būdu (nes kitokio būdo susisiekti su respondentais nebuvo) 200 anketų (siekiant ištirti kas 100 tyrimų ir plėtros centro darbuotoją), tačiau organizacijos vadovybė atsisakė platinti tokį anketų skaičių ir nurodė išsiųsti ne daugiau 100 anketų, gautos 83 atsakytos anketos, anketų grįžtamumas yra 83 %, tačiau 24 iš jų buvo neteisingai užpildytos arba buvo neatsakyta daugiau nei į 30 % anketos klausimų, todėl analizei tinkamos anketos liko 59 (n=59), kurių duomenys bus toliau analizuojami. Iš visų apklaustų respondentų 15 užima vadovaujančias pareigas, 44 respondentai užima su vadovavimu nesusijusias pareigas. Tyrime visi darbuotojų atsakymai analizuojami bendrai.

#### 1. Kūrybiškumas organizacijoje

Į klausimą K4. 90 % respondentų (n=53) atsakė, kad sprendžiant problemas organizacijoje ieškomi originalūs, nešabloniški, lankstūs sprendimo būdai, likę 10 % respondentų (n=6) mano, kad ieškomas vienas nuoseklus, konkretus sprendimas. 78 % respondentų (n=46) atsakydami į K5. klausimą, išreiškė nuomonę, kad darbuotojus kurti naujas ir naudingas idėjas organizacijoje skatina vidinė darbo aplinka ir turimos žinios bei asmeniniai gebėjimai, 14 % respondentų (n=8) pasirinko trečią atsakymo variantą, kad idėjų kūrimą skatina vidinė aplinka, o 8 % respondentų (n=5) mano, kad idėjų kūrimą įtakoja tik turimos žinios ir asmeniniai gebėjimai. Į klausimą K6. 100 % respondentų (n=59) atsakė teigiamai, kad organizacijoje jie yra skatinami kurti naujas idėjas.

#### 2. Kūrybiškumą skatinantys veiksniai organizacijoje

Į klausimą K2. 51 % respondentų (n=30) atsakė, kad organizacijoje vyrauja savarankiškas darbo procesas, siekiama asmeninės darbuotojų iniciatyvos, 34 % (n=20) teigė, kad organizacijoje siekiama užsibrėžto tikslo, ją vienija pergalės, o 15 % (n=9) įsitikinę, kad organizacijoje vyrauja

formalios taisyklės ir procedūros, kurių reikia griežtai laikytis. Atsakymus į šį klausimą patikrinantis klausimas buvo K10., atsakant į kurį buvo pasirinkti tokie variantai: 46 % respondentų (n=27) mano, kad organizacijoje siekiama kurti, siūlyti ir įgyvendinti naujas bei unikalias idėjas, taip pat 42 % respondentų (n=25) teigia, kad organizacijoje siekiama konkurencingumo ir tikslų įgyvendinimo visomis įmanomomis priemonėmis, o 12 % respondentų (n=7) įsitikinę, kad organizacijoje vyrauja esamų taisyklių vykdymas, griežtas paklusnumas įsakymams, kontrolė. Į klausimą K8. 88 % respondentų (n=52) atsakė teigiamai, kad organizacijoje klaidos ir nesėkmės toleruojamos ir tik 12 % respondentų (n=7) teigė, jog jos yra netoleruojamos. Į klausimą K7. 100 % respondentų (n=59) atsakė, kad vadovas skatina diskusijas ir idėjų kūrimo procesus.

Atsakydami į K9. klausimą apie individualų kūrybiškumą skatinančius faktorius, 100 % respondentų (n=59) pažymėjo žinias, 88 % respondentų (n=52) – turimus įgūdžius ir asmenines savybes, norą save realizuoti, gauti pripažinimą bei 81 % respondentų (n=48) – išsilavinimą, originalų, neįprastą, „laisvą“ mąstymo būdą, kaip svarbius arba labai svarbius veiksnius, kurie įtakoja naujų bei naudingų idėjų kūrimą organizacijoje. 100 % respondentų (n=59) mano, kad intelekto koeficientas, lytis ir amžius, 19 % respondentų (n=11) – kad išsilavinimas, originalus, neįprastas, „laisvas“ mąstymo būdas, 12 % respondentų (n=7) – kad turimi įgūdžiai ir asmeninės savybės bei noras save realizuoti, gauti pripažinimą yra visiškai nesvarbūs arba nesvarbūs darbuotojui, kuriant naujas ir naudingas idėjas.

3 lentelė. Individualų kūrybiškumą įtakoiantys veiksniai JAV organizacijoje  
(pateikiama respondentų pasirinkimo procentinė išraiška, n=59)

(1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu)

Individualų kūrybiškumą įtakoiantys veiksniai	1	2	3	4	5
Žinios					100 %
Asmeninės savybės	3 %	9 %		71 %	17 %
Turimi įgūdžiai	7 %	5 %		59 %	29 %
Intelekto koeficientas	15 %	85 %			
Išsilavinimas		19 %		30 %	51 %
Lytis	100 %				
Amžius	97 %	3 %			
Originalus, „laisvas“, neįprastas mąstymo būdas	2 %	17 %		25 %	56 %
Noras save realizuoti, gauti pripažinimą		12 %		88 %	

Į klausimą K11. 92 % respondentų (n=54) atsakė teigiamai, kad organizacijoje yra skatinamas grupinis darbas, o 8 % respondentų (n=5) pasirinko neigiamą atsakymo variantą. Iš 92 % respondentų (n=54) atsakusių į K12. klausimą, 100 % respondentų (n=54) mano, kad darbas grupėse skatina kurti daugiau naujų ir naudingų idėjų, nes yra daug įvairių nuomonių.

Atsakydami į klausimą K13. 100 % respondentų (n=59) pažymėjo, kad juos skatina dirbti pasitenkinimas darbu, įdomios užduotys, iššūkiai ir gaunamas atlyginimas, 78 % respondentų (n=46) – galutinis pasiektas rezultatas, vadovybės pripažinimas ir 41 % respondentų (n=24) –

piniginės premijos (šie veiksniai yra svarbūs arba labai svarbūs). 25 % respondentų (n=15) mano, kad piniginės premijos, 24 % respondentų (n=14) – abonementas į sporto klubą, telefonas, mašina, 22 % respondentų (n=13) – galutinis pasiektas darbo rezultatas ir 7 % respondentų (n=4) – vadovybės pripažinimas yra nei svarbūs, nei nesvarbūs faktoriai, skatinantys darbuotojus dirbti organizacijoje. 76 % respondentų (n=45) teigė, kad abonementas į sporto klubą, telefonas, mašina, 34 % respondentų (n=20) – piniginės premijos, 15 % respondentų (n=9) – vadovybės pripažinimas yra nesvarbūs arba visiškai nesvarbūs faktoriai, skatinantys dirbti organizacijoje.

4 lentelė. Motyvaciją įtakojantys veiksniai JAV organizacijoje  
(pateikiama respondentų pasirinkimo procentinė išraiška, n=59)  
(1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu)

Darbuotojų motyvaciją įtakojantys veiksniai	1	2	3	4	5
Įdomios darbo užduotys, iššūkiai				24 %	76 %
Galutinis pasiektas darbo rezultatas			22 %	51 %	27 %
Pasitenkinimas darbu				15 %	85 %
Vadovybės pripažinimas		15 %	7 %	44 %	34 %
Gaunamas atlyginimas				42 %	58 %
Piniginės premijos, „bonusai“		34 %	25 %	34 %	7%
Abonementas į sporto klubą, telefonas, mašina ir t.t.	51 %	25 %	24 %		

Į klausimą K14. buvo gauti tokie atsakymai: 100 % respondentų (n=59) pažymėjo motyvacijos sistemą, vadovybės palaikymą ir palankią organizacijos kultūrą, 80 % respondentų (n=47) - darbo grupės narių savybes, ypatumus kaip labai skatinančius ar tiesiog skatinančius kurti ir siūlyti naujas idėjas organizacijoje. Kaip nei skatinančius, nei neskatinančius veiksnius kurti naujas idėjas 61 % respondentų (n=36) įvardina lanksčią organizacijos struktūrą, 31 % respondentų (n=12) – darbo grupės narių savybes, ypatumus. Anot 40 % respondentų (n=23), valdymo struktūra yra neskatinanti arba visiškai neskatinanti, siekiant kurti naujas idėjas organizacijoje

5 lentelė. Organizacinį kūrybiškumą įtakojančių veiksnių skatinimas JAV organizacijoje  
(pateikiama respondentų pasirinkimo procentinė išraiška, n=59)  
(1 – visiškai neskatinama, 2 – neskatinama, 3 – nei skatina, nei neskatinama, 4 – skatina, 5 – labai skatina)

Organizacinį kūrybiškumą įtakojantys veiksniai	1	2	3	4	5
Motyvacijos sistema					100 %
Vadovybės palaikymas ir parama				15 %	85 %
Palanki organizacijos kultūra				68 %	32 %
Lanksti valdymo struktūra	5 %	34 %	61 %		
Darbo grupės narių savybės, ypatumai			20 %	51 %	29

### 3. Idėjų vertinimas ir atranka organizacijoje

Į klausimą K15. 100 % respondentų (n=59) atsakė teigiamai, kad organizacijoje siūlomos idėjos yra vertinamos ir atrenkamos vadovų, padalinių, kitų darbuotojų. Remiantis 80 % respondentų (n=47) atsakymais, idėjos, kurias planuojama įgyvendinti, atrenkamos pagal naujumo

ir naudingumo kriterijus, 17 % respondentų (n=10) mano, kad pagrindinis idėjų atrankos kriterijus yra naudingumas, o 3 % respondentų (n=2) įsitikinę, kad naujumas.

Atsakydami į klausimą K17. 86 % respondentų (n=51) buvo įsitikinę, kad už atrinktų idėjų įgyvendinimo procesą organizacijoje yra atsakingas darbo grupės vadovas, 14 % respondentų (n=8) – organizacijos vadovas.

#### **4. Inovacijos organizacijoje**

Atsakydami į klausimą K3., 86 % respondentų (n=51) teigė, kad organizacija siekia „laužyti“ nustatytas normas, standartus, nuolat atsinaujinti, o 14 % respondentų (n=8) mano, kad organizacija siekia nuolat plėsti klientų ratą, asortimentą, patenkinti esamus poreikius, keistis.

Į klausimą K19. 68 % respondentų (n=40) atsakė, kad naujų idėjų įgyvendinimas sąlygoja naujų produktų/paslaugų sukūrimą arba senų patobuliną, naujų technologijų įvairiose srityse sukūrimą ir taikymą bei naujų ekonominių, valdymo, organizacijų ar kitų struktūros formų sukūrimą, 14 % respondentų (n=8) – naujų technologijų įvairiose srityse sukūrimą ir taikymą, 10 % respondentų (n=6) – naujų produktų/paslaugų sukūrimą arba senų patobuliną sukuriamos, 8 % respondentų (n=5) – naujų ekonominių, valdymo, organizacijų ar kitų struktūros formų sukūrimą.

#### **5. Kūrybiškumo ir inovacijų sąveika organizacijoje (grįžtamasis ryšys)**

Atsižvelgiant į 90 % respondentų (n=53) atsakymus į klausimą K18, organizacijoje sukurtos idėjos yra išvystomos iki rezultato, o 10 % respondentų (n=6) mano, kad šis procesas įvyksta kartais.

Į klausimą K20. 66 % respondentų (n=41) atsakė, kad apytiksliai nuo 41 % iki 60 %, 20 % respondentų (n=12) – apytiksliai nuo 21 % iki 40 %, 14 % respondentų (n=8) – apytiksliai nuo 61 % iki 80 % naujų idėjų buvo paverstos realiais ir naudingais organizacijai produktais/paslaugomis per pastaruosius trejus metus.

Remiantis 100 % respondentų (n=59) atsakymais, darbuotojas, kuris sukūrė idėją, dalyvauja jos įgyvendinimo procese (inovacinėje veikloje). 59 % respondentų (n=35) teigė, kad darbuotojui yra skiriamas piniginis apdovanojimas, jei jo sukurta idėja buvo įgyvendinta, o 41 % respondentų (n=24) nuomonė yra priešinga.

### **Baltarusijos organizacijos tyrimo duomenų analizė**

Buvo išsiųstos elektroniniu būdu (nes kitokio būdo susisiekti su respondentais nebuvo) 100 anketų (atsižvelgiant į JAV organizacijos nurodytus apribojimus ir siekiant iširti vienodą darbuotojų skaičių visose organizacijose), gautos 71 atsakytos anketos, anketų grįžtamumas yra 71

%, tačiau 20 iš jų buvo neteisingai užpildytos arba buvo neatsakyta daugiau nei į 30 % anketos klausimų, todėl analizei tinkamos anketos liko 51 (n=51), kurių duomenys bus toliau analizuojami. Iš visų apklaustų respondentų 8 užima vadovaujančias pareigas, 43 respondentai užima su vadovavimu nesusijusias pareigas. Tyrime visi darbuotojų atsakymai analizuojami bendrai.

### **1. Kūrybiškumas organizacijoje**

Į klausimą K4. visi respondentai (100 %, (n=51)) atsakė, kad sprendžiant problemas organizacijoje ieškomas vienas nuoseklus, konkretus sprendimas. 88 % respondentų (n=45) atsakydami į K5. klausimą, pasirinko pirmą atsakymo variantą ir teigė, kad darbuotojai gali sukurti naujas ir naudingas idėjas organizacijoje tik pasižymėdami išskirtinėmis, ypatingomis ir originaliomis savybėmis, 12 % respondentų (n=6) pasirinko antrą atsakymo variantą, kad idėjų kūrimo procesui reikia nuoseklaus, analitinio ir laisvo, kūrybiško mąstymo suderinimo ir vienas respondentas pažymėjo skatinančios vidinės aplinkos įtaką. Į klausimą K6. 96 % respondentų (n=49) atsakė „Kartais“ ir tik 4 % respondentų (n=2) atsakė teigiamai.

### **2. Kūrybiškumą skatinantys veiksniai organizacijoje**

Į klausimą K2. 74 % respondentų (n=38) atsakė, kad organizacijoje vyrauja formalios taisyklės ir procedūros, kurių reikia griežtai laikytis, 20 % (n=10) teigė, kad organizacijoje vyrauja užsibrėžto tikslo siekimas, ją vienija pergalės, o 6 % (n=3) įsitikinę, kad organizacijoje vyrauja draugiškumas, organizacija panaši į didelę šeimą. Atsakymus į šį klausimą patikrinantis klausimas buvo K10., atsakant į kurį buvo pasirinkti tokie variantai: 88 % respondentų (n=45) mano, kad organizacijoje vyrauja esamų taisyklių vykdymas, griežtas paklusnumas įsakymams, kontrolė; 6 % respondentų (n=3) įsitikinę, kad organizacijoje siekiama konkurencingumo bei tikslų įgyvendinimas visomis įmanomomis priemonėmis, o likę 6 % respondentų (n=3) atsakė, kad organizacijoje vyrauja bendrumo jausmas tarp darbuotojų, tarpusavyje glaudūs ryšiai ir bendradarbiavimas. Į klausimą K8. 94 % respondentų (n=48) atsakė neigiamai, kad organizacijoje klaidos ir nesėkmės nėra toleruojamos ir tik 6 % respondentų (n=3) teigė, jog jos yra toleruojamos. Į klausimą K7. 96 % respondentų (n=49) atsakė, kad vadovas neskatina diskusijų ir idėjų kūrimo procesų organizacijoje, o 4 % respondentų (n=2) mano atvirkščiai.

Atsakydami į K9. klausimą apie individualų kūrybiškumą skatinančius faktorius, 100 % respondentų (n=51) pažymėjo žinias, asmenines savybes, 88 % respondentų (n=45) – originalų, neįprastą, „laisvą“ mąstymo būdą bei norą save realizuoti, gauti pripažinimą ir 71 % respondentų (n=36) turimus įgūdžius ir išsilavinimą kaip svarbius arba labai svarbius veiksnius, kurie įtakoja naujų bei naudingų idėjų kūrimą organizacijoje. Nei svarbiais, nei nesvarbiais veiksniais 29 % respondentų (n=15) įvardino turimus įgūdžius ir išsilavinimą, 12 % respondentų (n=6) – intelekto

koeficientą, lytį, amžių, originalų, neįprastą, „laisvą“ mąstymo būdą bei norą save realizuoti. 88 % respondentų (n=45) mano, kad intelekto koeficientas, lytis ir amžius yra visiškai nesvarbūs arba nesvarbūs darbuotojui, kuriant naujas ir naudingas idėjas.

6 lentelė. Individualų kūrybiškumą įtakojantys veiksniai Baltarusijos organizacijoje  
(pateikiama respondentų pasirinkimo procentinė išraiška, n=51)  
(1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu)

Individualų kūrybiškumą įtakojantys veiksniai	1	2	3	4	5
Žinios				20 %	80 %
Asmeninės savybės				69 %	31 %
Turimi įgūdžiai			30 %	39 %	31 %
Intelekto koeficientas	57 %	31 %	12 %		
Išsilavinimas			29 %	8 %	63 %
Lytis	39 %	49 %	12 %		
Amžius	88 %		12 %		
Originalus, „laisvas“, neįprastas mąstymo būdas			12 %	29 %	59 %
Noras save realizuoti, gauti pripažinimą			12 %	47 %	41 %

Į klausimą K11. 39 % respondentų (n=20) atsakė teigiamai, kad organizacijoje yra skatinamas grupinis darbas, o 61 % respondentų (n=31) pasirinko neigiamą atsakymo variantą. Iš 39 % respondentų (n=20) atsakusių į K12. Klausimą, 100 % respondentų (n=20) mano, kad darbas grupėse skatina kurti daugiau naujų ir naudingų idėjų, nes yra daug įvairių nuomonių.

Atsakydami į klausimą K13. 100 % respondentų (n=51) pažymėjo, kad juos skatina dirbti gaunamas atlyginimas, piniginės premijos, abonementas į sporto klubą, telefonas, mašina, 61 % respondentų (n=31) – įdomios užduotys, iššūkiai, galutinis pasiektas rezultatas, pasitenkinimas darbu bei vadovybės pripažinimas (šie veiksniai yra svarbūs arba labai svarbūs), o 39 % respondentų (n=20), kad dirbant organizacijoje yra nelabai svarbu arba visiškai nesvarbu: įdomios užduotys, iššūkiai, galutinis pasiektas rezultatas, pasitenkinimas darbu bei vadovybės pripažinimas.

7 lentelė. Motyvaciją įtakojantys veiksniai Baltarusijos organizacijoje  
(pateikiama respondentų pasirinkimo procentinė išraiška, n=51)  
(1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu)

Darbuotojų motyvaciją įtakojantys veiksniai	1	2	3	4	5
Įdomios darbo užduotys, iššūkiai	4 %	35 %		39 %	22 %
Galutinis pasiektas darbo rezultatas		39 %		29 %	31 %
Pasitenkinimas darbu	10 %	29 %		16 %	45 %
Vadovybės pripažinimas	6 %	33 %		37 %	24 %
Gaunamas atlyginimas				29 %	71 %
Piniginės premijos, „bonusai“				31 %	61 %
Abonementas į sporto klubą, telefonas, mašina ir t.t.				75 %	25 %

Į klausimą K14. buvo gauti tokie atsakymai: 100 % respondentų (n=51) pažymėjo motyvacijos sistemą, 98 % respondentų (n=50) – organizacijos kultūrą, 59 % respondentų (n=30) –

vadovybės palaikymą bei 49 % respondentų (n=25) lanksčią organizacijos struktūrą kaip labai skatinančius ir skatinančius kurti bei siūlyti naujas idėjas organizacijoje. Kaip nei skatinančius, nei neskatinančius idėjų kūrimo proceso veiksnius 59 % respondentų (n=30) įvardina darbo grupės narių savybes, ypatumus, 51 % respondentų (n=26) – lanksčią organizacijos struktūrą ir vadovybės palaikymą, 2 % respondentų (n=1) – organizacijos kultūrą. Anot 41 % respondentų (n=21), darbo grupės narių savybes yra nelabai skatinančios arba visiškai neskatinančios organizacijoje idėjų kūrimo proceso.

8 lentelė. Organizacinį kūrybiškumą įtakojantys veiksniai Baltarusijos organizacijoje (pateikiama respondentų pasirinkimo procentinė išraiška, n=51)  
(1 – visiškai neskatina, 2 – neskatina, 3 – nei skatina, nei neskatina, 4 – skatina, 5 – labai skatina)

<b>Organizacinį kūrybiškumą įtakojantys veiksniai</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Motyvacijos sistema				12 %	88 %
Vadovybės palaikymas ir parama			41 %	28 %	31 %
Palanki organizacijos kultūra			2 %	49 %	49 %
Lanksti valdymo struktūra			51 %	45 %	4 %
Darbo grupės narių savybės, ypatumai	6 %	35 %	59 %		

### **3. Idėjų vertinimas ir atranka organizacijoje**

Į klausimą K15. 100 % respondentų (n=51) atsakė neigiamai, kad organizacijoje siūlomos idėjos nėra atrenkamos, todėl K16. klausimas šia tematika liko neatsakytas.

94 % respondentų (n=49) į klausimą K17. atsakė, kad už atrinktų idėjų įgyvendinimo procesą organizacijoje yra atsakingas organizacijos vadovas, 6 % respondentų (n=2) – darbo grupės vadovas.

### **4. Inovacijos organizacijoje**

Atsakydami į klausimą K3., 82 % respondentų (n=42) teigė, kad organizacija siekia išlaikyti esamus klientus ir išlikti rinkoje, o 18 % respondentų (n=9) mano, kad organizacija siekia nuolat plėsti klientų ratą, asortimentą, patenkinti esamus poreikius, keistis.

Į klausimą K19. 94 % respondentų (n=49) atsakė, kad naujų idėjų įgyvendinimas sąlygoja naujų produktų/paslaugų sukūrimą arba senų patobuliną, 6 % respondentų (n=2) – sukuriamos naujos ekonominės, valdymo, organizacinės ar kitos struktūros bei formos.

### **5. Kūrybiškumo ir inovacijų sąveika organizacijoje (grįžtamasis ryšys)**

Atsižvelgiant į 25 % respondentų (n=13) atsakymus į klausimą K18, organizacijoje sukurtos idėjos yra išvystomos iki rezultato, o 75 % respondentų (n=38) mano, kad šis procesas įvyksta kartais.



Į klausimą K20. 80 % respondentų (n=41) atsakė, kad apytiksliai nuo 0 % iki 20 %, o 20 % respondentų (n=10) – kad apie nuo 21 % iki 40 % naujų idėjų buvo paverstos realiais ir naudingais organizacijai produktais/paslaugomis per pastaruosius trejus metus.

Remiantis 94 % respondentų (n=48) atsakymais, darbuotojas, kuris sukūrė idėją, nedalyvauja jos įgyvendinimo procese (inovacinėje veikloje), bet 6 % respondentų (n=3) mano priešingai, kad darbuotojas dalyvauja šiame procese. Visi apklausti respondentai (100 %; n=51) teigė, kad darbuotojui nėra skiriamas piniginis apdovanojimas, jei jo sukurta idėja buvo įgyvendinta.

### **Lietuvos organizacijos tyrimo duomenų analizė**

Buvo išsiųstos 100 anketų (atsižvelgiant į JAV organizacijos nurodytus apribojimus ir siekiant ištirti vienodą darbuotojų skaičių visose organizacijose), gautos 62 atsakytos anketos, anketų grįžtamumas yra 62 %, tačiau 9 iš jų buvo neteisingai užpildytos arba buvo neatsakyta daugiau nei į 30 % anketos klausimų, todėl analizei tinkamos anketos liko 53 (n=53), kurių duomenys bus toliau analizuojami. Iš visų apklaustų respondentų 7 užima vadovaujančias pareigas, 46 respondentai užima su vadovavimu nesusijusias pareigas. Tyrime visi darbuotojų atsakymai analizuojami bendrai.

#### **1. Kūrybiškumas organizacijoje**

Į klausimą K4. 74 % respondentų (n=39) atsakė, kad sprendžiant problemas organizacijoje ieškomas vienas nuoseklus, konkretus sprendimas, likę 26 % respondentų (n=14) mano, kad ieškomi originalūs, nešabloniški, lankstūs sprendimo būdai. 60 % respondentų (n=32) atsakydami į K5. klausimą, išreiškė nuomonę, kad darbuotojus kurti naujas ir naudingas idėjas organizacijoje skatina vidinė darbo aplinka, 21 % respondentų (n=11) pasirinko ketvirtą atsakymo variantą, kad idėjų kūrimo procesą skatina turimos žinios ir asmeniniai gebėjimai, o 19 % respondentų (n=10) mano, kad idėjų kūrimą įtakoja tik išskirtinės, ypatingos, originalios asmens savybės. Į klausimą K6. 51 % respondentų (n=27) atsakė teigiamai, kad organizacijoje jie yra skatinami kurti naujas idėjas, savo ruožtu, 49 % respondentų (n=26) mano, kad skatinami jie yra tik kartais.

#### **2. Kūrybiškumą skatinantys veiksniai organizacijoje**

Į klausimą K2. 60 % respondentų (n=32) atsakė, kad organizacijoje siekiama užsibrėžto tikslo, ją vienija pergalės, o 40 % (n=21) įsitikinę, kad organizacijoje vyrauja formalios taisyklės ir procedūros, kurių reikia griežtai laikytis. Atsakymus į šį klausimą patikrinantis klausimas buvo K10., atsakant į kurį buvo pasirinkti tokie variantai: 51 % respondentų (n=27) mano, kad organizacijoje vyrauja esamų taisyklių vykdymas, griežtas paklusnumas įsakymams, kontrolė,

tačiau beveik pusė apklaustųjų, 49 % respondentų (n=9), įsitikinę, kad organizacijoje siekiama konkurencingumo ir tikslų įgyvendinimo visomis įmanomomis priemonėmis. Į klausimą K8. 66 % respondentų (n=35) atsakė teigiamai, kad organizacijoje klaidos ir nesėkmės toleruojamos, o 34 % respondentų (n=18) teigė, jog jos yra netoleruojamos. Į klausimą K7. Beveik visi apklaustieji, 91 % respondentų (n=48) atsakė, kad vadovas skatina diskusijas ir idėjų kūrimo procesus ir tik 9 % respondentų (n=5) tai neigė.

Atsakydami į K9. klausimą apie individualų kūrybiškumą skatinančius faktorius, 100 % respondentų (n=53) pažymėjo žinias, turimus įgūdžius ir asmenines savybes, išsilavinimą, originalų, neįprastą, „laisvą“ mąstymo būdą, 43 % respondentų (n=23) – norą save realizuoti, gauti pripažinimą bei 15 % respondentų (n=8) – intelekto koeficientą, kaip svarbius arba labai svarbius veiksnius, kurie įtakoja naujų bei naudingų idėjų kūrimą organizacijoje. 57 % respondentų (n=30) yra įsitikinę, kad noras save realizuoti, gauti pripažinimą bei 28 % respondentų (n=15) – kad intelekto koeficientas yra nei svarbūs, nei nesvarbūs darbuotojui kuriant naujas idėjas. 100 % respondentų (n=53) mano, kad lytis ir amžius, 57 % respondentų (n=30) – kad intelekto koeficientas yra visiškai nesvarbūs arba nesvarbūs darbuotojui, kuriant naujas ir naudingas idėjas.

9 lentelė. Individualų kūrybiškumą įtakoiantys veiksniai Lietuvos organizacijoje (pateikiama respondentų pasirinkimo procentinė išraiška, n=53)  
(1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu)

<b>Individualų kūrybiškumą įtakoiantys veiksniai</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Žinios				62 %	38 %
Asmeninės savybės				85 %	15 %
Turimi įgūdžiai				57 %	43 %
Intelekto koeficientas		57 %	28 %	15 %	
Išsilavinimas				75 %	25 %
Lytis	94 %	6 %			
Amžius	62 %	38 %			
Originalus, „laisvas“, neįprastas mąstymo būdas				66 %	34 %
Noras save realizuoti, gauti pripažinimą			57 %	43 %	

Į klausimą K11. 36 % respondentų (n=19) atsakė teigiamai, kad organizacijoje yra skatinamas grupinis darbas, o 64 % respondentų (n=34) pasirinko neigiamą atsakymo variantą. Iš 36 % respondentų (n=19) atsakusių į K12. klausimą, 53 % respondentų (n=10) mano, kad darbas grupėse skatina kurti daugiau naujų ir naudingų idėjų, nes yra daug įvairių nuomonių, 47 % respondentų (n=9) įsitikinę, kad galbūt skatina .

Atsakydami į klausimą K13. 100 % respondentų (n=53) pažymėjo, kad juos skatina dirbti gaunamas atlyginimas, piniginės premijos ir abonementas į sporto klubą, telefonas, mašina, 81 % respondentų (n=43) – galutinis pasiektas darbo rezultatas, 66 % respondentų (n=35) – pasitenkinimas darbu ir 8 % respondentų (n=4) – vadovybės pripažinimas (šie veiksniai yra svarbūs arba labai svarbūs). 68 % respondentų (n=36) mano, kad vadovybės pripažinimas, 19 %

respondentų (n=10) – galutinis pasiektas darbo rezultatas, 13 % respondentų (n=7) – pasitenkinimas darbu ir 9 % respondentų (n=5) – įdomios darbo užduotys, iššūkiai yra nei svarbūs, nei nesvarbūs faktoriai, skatinantys darbuotojus dirbti organizacijoje. 91 % respondentų (n=48) teigė, kad įdomios darbo užduotys, iššūkiai, 24 % respondentų (n=13) – vadovybės pripažinimas, 21 % respondentų (n=11) – pasitenkinimas darbu yra nesvarbūs arba visiškai nesvarbūs faktoriai, skatinantys dirbti organizacijoje.

10 lentelė. Motyvaciją įtakojantys veiksniai Lietuvos organizacijoje  
(pateikiama respondentų pasirinkimo procentinė išraiška, n=53)  
(1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu)

<b>Darbuotojų motyvaciją įtakojantys veiksniai</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Įdomios darbo užduotys, iššūkiai	38 %	53 %	9 %		
Galutinis pasiektas darbo rezultatas			19 %	15 %	66 %
Pasitenkinimas darbu		21 %	13 %	28 %	38 %
Vadovybės pripažinimas		24 %	68 %	8 %	
Gaunamas atlyginimas				17 %	83 %
Piniginės premijos, „bonusai“				25 %	75 %
Abonementas į sporto klubą, telefonas, mašina ir t.t.				55 %	45 %

Į klausimą K14. buvo gauti tokie atsakymai: 100 % respondentų (n=53) pažymėjo motyvacijos sistemą, 66 % respondentų (n=35) - palankią organizacijos kultūrą, kaip veiksnius, labai skatinančius arba skatinančius kurti ir siūlyti naujas idėjas organizacijoje. Kaip nei skatinančius, nei neskatinančius idėjų kūrimo procesą veiksnius 79 % respondentų (n=42) įvardina vadovybės palaikymą, 34 % respondentų (n=18) – palankią organizacijos kultūrą ir 28 % respondentų (n=15) – darbo grupės narių savybes, ypatumus. Anot 100 % respondentų (n=53), lanksti valdymo struktūra, pasak 72 % respondentų (n=38), darbo grupės narių savybės, ypatumus, remiantis 21 % respondentų (n=38) nuomone, vadovybės palaikymas yra neskatina arba visiškai neskatina organizacijoje naujų idėjų kūrimo proceso.

11 lentelė. Organizacinį kūrybiškumą įtakojantys veiksniai Lietuvos organizacijoje  
(pateikiama respondentų pasirinkimo procentinė išraiška, n=53)  
(1 – visiškai neskatina, 2 – neskatina, 3 – nei skatina, nei neskatina, 4 – skatina, 5 – labai skatina)

<b>Organizacinį kūrybiškumą skatinantys veiksniai</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Motyvacijos sistema				58 %	42 %
Vadovybės palaikymas ir parama		21 %	79 %		
Palanki organizacijos kultūra			34 %	38 %	28 %
Lanksti valdymo struktūra	19 %	81 %			
Darbo grupės narių savybės, ypatumai	51 %	21 %	28 %		

### **3. Idėjų vertinimas ir atranka organizacijoje**

Į klausimą K15. 100 % respondentų (n=53) atsakė neigiamai, kad organizacijoje siūlomos idėjos nėra vertinamos ir atrenkamos vadovų, padalinių, kitų darbuotojų. Jei į K15. klausimą respondentai atsakė neigiamai, į K16. klausimas nereikia atsakinėti.

Atsakydami į klausimą K17. 91 % respondentų (n=48) buvo įsitikinę, kad už atrinktų idėjų įgyvendinimo procesą organizacijoje yra atsakingas organizacijos vadovas, 9 % respondentų (n=5) – darbo grupės vadovas.

### **4. Inovacijos organizacijoje**

Atsakydami į klausimą K3., 92 % respondentų (n=49) teigė, kad organizacija siekia nuolat plėsti klientų ratą, asortimentą, patenkinti esamus poreikius, keistis, o 8 % respondentų (n=4) mano, kad organizacija siekia išlaikyti esamus klientus ir išlikti rinkoje.

Į klausimą K19. 51 % respondentų (n=27) atsakė, kad naujų idėjų įgyvendinimas sąlygoja naujų produktų/paslaugų sukūrimą arba senų patobuliną, 49 % respondentų (n=26) – naujų technologijų įvairiose srityse sukūrimą ir taikymą.

### **5. Kūrybiškumo ir inovacijų sąveika organizacijoje (grįžtamasis ryšys)**

Atsižvelgiant į 53 % respondentų (n=28) atsakymus į klausimą K18, organizacijoje sukurtos idėjos yra kartais išvystomos iki rezultato, o 47 % respondentų (n=25) mano, kad šis procesas vyksta nuolat.

Į klausimą K20. 57 % respondentų (n=30) atsakė, kad apytiksliai nuo 0 % iki 20 %, o 43 % respondentų (n=23) – apytiksliai nuo 21 % iki 40 % naujų idėjų buvo paverstos realiais ir naudingais organizacijai produktais/paslaugomis per pastaruosius trejus metus.

Remiantis 66 % respondentų (n=35) atsakymais, darbuotojas, kuris sukūrė idėją, dalyvauja jos įgyvendinimo procese (inovacinėje veikloje), tačiau 34 % respondentų (n=18) mano, kad darbuotojas nedalyvauja šiame procese. 72 % respondentų (n=38) teigė, kad darbuotojui nėra skiriamas piniginis apdovanojimas, jei jo sukurta idėja buvo įgyvendinta, o 28 % respondentų (n=15) nuomonė yra priešinga.

**Interviu su VšĮ „Lietuvos inovacijų centras“ generaliniu direktoriumi Kastyčiu Geču ir  
projektų vadybininku Arvydu Sutkumi transkriptas**

Sutrumpinimai:

I.– Ingrida Kulakova, interviuotoja.

A. S. – Arvydas Sutkus, projektų vadybininkas.

K. G. – Kastytis Gečas, VšĮ „Lietuvos inovacijų centras“ generalinis direktorius.

Ingrida Kulakova (interviuojota – toliau tekste I.): Laba diena, esu Ingrida Kulakova iš Vilniaus universiteto, Komunikacijos fakulteto, Informacijos ir komunikacijos katedros magistrantė. Norėčiau Jums užduoti klausimus, susijusius su organizacijos kultūra, kūrybiškumu ir inovacijomis.
Kastytis Gečas (toliau tekste K. G.): Sveiki, malonu. Aš pakviesiu mūsų projektų vadybininką atsakyti į kūrybiškumo klausimus [kviečia į kabinetą vadybininką]
Arvydas Sutkus (toliau tekste A. S.): Laba diena, esu Arvydas Sutkus.
I.: Sveiki, esu Ingrida Kulakova iš Vilniaus universiteto, Komunikacijos fakulteto, Informacijos ir komunikacijos katedros magistrantė. Pirmasis klausimas būtų, kas, Jūsų manymu, yra inovacijos?
K. G.: Inovacijų vadyba – tai yra, vadinkime, tam tikrų pokyčių vadyba arba change management, nes inovacijos tai yra po – ky – čiai [pauzė] [A.....],inovacijos, mūsų supratimu, tai yra specialūs pokyčiai, na kai žinių pagrindu yra įvedami nauji procesai, nauji produktai arba naujos paslaugos. Tarkime, jeigu Jūs gaminate batus [pauzė], Jūs dabar ryžtatės gaminti kitokius batus, [va..], atitinkamai visa kompanija, visas vidus, išorė, savininkai turi pasirengti tam. [Pauzė] Tam, kad keistis [Aaa...], turi būti tam tikra kultūra. Žmogui būdinga nesikeisti. Kiek Jūs keitėte savo gyvenamąją vietą per pastaruosius metus?
I.: Vieną kartą per visą gyvenimą.
K. G.: Kiek keitėte šukuoseną, dar ką nors, ką galima pavadinti tam tikra inovacija Jūsų asmeniniame lygyje? Tai yra žmogui ir tuo labiau gamybinei įmonei būdinga nenorėti keistis, nenorėti kabutėse pasakiau. Vadinasi, kompanijoje turi būti keitimuisi palanki kultūra. Kitaip sakant, jeigu šefas įsakė, kad „davaj, mes čia pasikeičiame“, na, pavyzdžiui, negauname algų arba dar ko nors, tai vienas dalykas. Jeigu mes kuriame naują produktą, iš tikrųjų, kuriame atliekamas tam tikras kūrybos veiksmas, mes šnekame apie kūrybą, nežinau, paimkime pačią paprasčiausią, na, kirpyklą, nežinau, dar ką nors, kad būtų paradoksaliau.
I.: Čia yra paslaugos.
K. G.: Jo, paslaugos, koks skirtumas? Jokio.

I.: Man buvo labai įdomu sužinoti, ką Jūs apibūdiniate kaip inovaciją ir inovatyvią įmonę, nes perskaičiau daug literatūros, tai.... [nutraukiama]
K. G.: Aš turiu šimtą apibrėžimų, kurio Jums reikia?
[Visi juokiasi]
I.: Kuris Jums artimiausias, kurį Jūs dažniausiai vartojate?
K. G.: Galiu pasakyti tris.
I.: Gerai, įdomu būtų išgirsti.
K.G.: Pirmiausia, tai yra žinių panaudojimas [aaa....] įvedant į rinką naujus produktus, paslaugas arba keičiant procesus naujais įmonės viduje, tame tarpe ir esminiai patobulinimai. Pavyzdžiui, NOKIA kiekvieną mėnesį į rinką išmeta po naują telefoną. Bet svarbiausiai čia yra žinios, vienokios ar kitokios žinios veikia kaip kapitalas. [Eee.....] Vienas apibrėžimas, antras apibrėžimas būtų – „innovations - a mind set“ – mąstymo būdas.
I.: Suprantama.
K. G.: Kitaip pasakius, būtent, nu jis... ta pati kategorija, taip vadinamas verslumas...
I.: O kūrybiškumas, sakykite, aš irgi perskaičiau mokslinėje literatūroje, kad kūrybiškumas yra naujų idėjų generavimas, čia jau labai siaurai...
K. G.: Generuokite!
I.: Ir, kad inovacijos, tai yra kūrybiškumo rezultatas, sutiktumėte?
K. G.: Ne, palauk biški, sustojam biški kitaip... Aš apibrėžiau inovatyvumą kaip tam tikrą veiklą, siekiant naujus produktus išmesti į rinką. Ar jos viduje yra kūrybiškumo elementas? Taip. Ne kiekvienas kūrybiškas žmogus yra inovacininkas.
I.: Aišku...
K. G.: Ne, mes turime įvairių menininkų...
A. S. : Kitaip pasakius, inovacijoms būdingas rezultatas.
K. G.: Taip, bet procesui būdingas kūrybiškumas.
A. S.: Jo...
K. G.: Reikia susėsti...[Pauzė] Na, aš Jums pateiksiu vienos Lietuviškos firmos pavyzdį...
I.: Būtų labai įdomu.
K. G.: Va... Gamina geležis, elektroniką ir dabar [eee...] vyksta naujų produktų proto šturmo sesija, kaip gražiai vadinami, brainstorm'ingas, ane?
I.: Kokių tikslu vyksta šis procesas?
K. G.: Svarstomos trys strategijos. Prima – kaip mes sukursime tą produktą, research and development, arba tyrimų ir plėtros strategija, nu, padarysime, suprojektuosim ir pagaminsime, nesvarbu kur, gal Kinijoje. Kita strategija – kaip įeisime į rinką, dalinai tai introduction to market,

<p>marketingo strategija, kaip mes su tuo nauju produktu įeisime į rinką. Trečia strategija – kaip mes išeisime iš rinkos, nes kiekvienam produktui būdingas tam tikras gyvenimo ciklas ir reikia su juo išeiti. Tai kūrybingai išeiti, tiesiog adekvačiai situacijai išeiti, na, jis jau nebereikalingas. Šioje strategijoje pagrindinė problema yra – išeisime per šešis ar per devynis mėnesius. Pauzė... Jūs nieko nesupratote? [Šypsosi]</p>
<p>I.: Ne, aš viską stengiuosi suprasti...</p>
<p>K. G.: [Pertraukia] Ne, įsivaizduokite, ką tai reiškia. Elektroninę schemą, tokią kokią nors, va šitokio dydžio [parodo į diktofoną] ir mes išeisime. Neturėdami produkto, mes jau svarstome, kaip išeisime po pusmečio. Įsivaizduokite greitį, kurį mes turime kompanijoje. Įsivaizduokite tokio daikčiuko projektuotojų, inžinierių rolę, o po trijų mėnesių, Jūs tik ką suprojektavote šitą daiktą....Nauja, nauja, nauja... Tokie daiktai išmušami kitais daiktais. Projektavimas Lietuvoje, gamyba Singapūre, pardavimas Australijoje. Pauzė. Dabar grįžtame atgal, prie žmonių. Pavyzdys, visiems pažystama BLOK firma, kosmetika. Galvojama irgi leisti naujus produktus, kaip mes juos darysime, kursime ir panašiai. Vėl gi ta pati, na, sistema. Žmonės renkasi iš visų skyrių: marketingo departamentas, pardavimų departamentas, na ir sakykime...</p>
<p>A. S.: Tyrimų departamentas.</p>
<p>K. G.: Taip, tyrimų departamentas... ir galvojama, o kaip mes čia naujus produktus įvesime į rinką? Tai įvyksta tam tikras šturmas, šiuo atveju dauguma idėjų ateina iš marketingo. Jie labiausiai jaučia, žinota, tuos Q10, kremas toks, kokoso aliejus ir panašiai...</p>
<p>A. S. : Tai dar vienas inovacijų apibrėžimas – naujos vertės klientui ir verslui kūrimas. Koks irgi yra...</p>
<p>K. G.: Ką reiškia „naujos vertės“? Tai reiškia vieno produkto naujos vertės sukūrimas. Pavyzdžiui, arogantiška, medinis mobilus telefonas. Jeigu Jūs manote, kad egzistuoja rinkoje tų žmonių, kurie nekenčia metalo ir plastmasės, gaminkite medinę prekę – tai yra nauja vertė jiems.</p>
<p>A. S.: Juokas juokais, jau yra kompiuteriai, kur medinė klaviatūra visiškai, monitorius aptaisytas medžiu ...</p>
<p>I.: Tai vaizdas toks pat, o vertė kitokia, nauja?</p>
<p>K. G.: Taip, tai yra vadinama value innovation. Mes šnekame apie value innovation, nauja vertė klientui. Aplamai, 90 %, ne, 100 % prekių yra Lietuvoje, pasaulyje. Jeigu Jūs einate pirkti pieno į parduotuvę, Jūs perkate ką: pieną kaip produktą ar kaip prekę?</p>
<p>I.: Kaip prekę.</p>
<p>K. G.: Taip yra prekė, kuri vadinasi: du su puse, bio-, tam tikra pakuotė ir panašiai, nulis devyni litro – aš šneku apie prekę. Tai čia su pienu dar dar, bet Jūs perkate vandenį, kas yra klaiku, mes perkam vandenį.</p>

I.: Taip...
K. G.: Tai yra sukurta vertė, už kurią aš mokiu. Vanduo kainuoja parduotuvėje apie pusantro litro du su puse lito, krane jis kainuoja trupučiuką mažiau...
I.: Daug mažiau.
Visi nusišypso.
K. G.: Vat Jums, kas yra parduodama rinkoje, atitinkamai nauja vertė. Jeigu mes gaminame, tai mes turime tai parduoti. Pažiūrėk, grįžtam atgal, prie tos įmonės, kuri pardavinėja vandenį...[Eee...] Žmonių ratui tik reikia sugalvoti, kad jiems labai reikia supakuotos prekės, kuri vadinasi „Geriamas vanduo“. Sugalvoti prekę, sukurti, kurios Jums nereikėjo, bet, pasirodo, labai reikia, ką aš čia apie tą vandenį... [Nusišypso]. Moteriška kosmetika - 90 % sukurta rinka, vyriška kosmetika - beveik 100 % sukurta rinka...
A. S.: Taip, tokios rinkos kuriamos nuolat. Kokiu būdu, Jūsų manymu, tai galėtų sietis su kūrybiškumu?
K. G.: Tai yra, tie poreikiai yra kuriami, atitinkamai perkelsiu į tą kūrybiškumą. Įmonėje turi būti tam tikra atmosfera, kuri leistų kūrybiškumą, o mes turime tokią biški paradoksalią situaciją: šnekam apie įmonės verslą ir naudojame tokias sąvokas, kurios, tarsi atėjo iš kito pasaulio – tai yra kultūra, kūrybiškumas, na ir gebėjimai tai daryti.
A. S.: Ir bendradarbiavimas taip pat.
K. G.: Taip, dar vienas momentas – kūrybiškumas, skirtingai nuo meno, ten kūrybiškumas gali pasireikšti individualiai: na, aš galiu paišyti, arba rašyti, galiu rašyti, rašyti, rašyti ir net kitiems skaityti neduoti [visi nusijuokia], sau rašyti. Čia, šiuo atveju, tai yra kolektyvinis veiksmas. Išskyla dar vienas paradoksas, pavyzdžiui, simfoninis orkestras groja, ten kūryba – ne natas kaip kas parašė, o kaip orkestras sugebės sugroti. Lygiai taip pat ir kompanija, jei šnekame apie produktų kūrimą, vadinasi, ir įmonėje turi būti tos pačios simfoninio orkestro kultūros ir kūrybiškumo aktas. Dar, mes dabar grįžtame prie to pačio normalaus apibrėžimo, kas yra įmonė – kažkokia ten gamyba, skriaudžia vartotojus, nes brangiai parduoda ir panašiai. Aš šneku apie normalaus žmogaus požiūrį į verslininkus. O dabar mes šnekame, kad verslininkams turi būti būdinga [kitokiu, pašiepiančiu tonu]: kūrybiškumas, verslumas...
I.: Inovatyvumas...
K. G.: Inovatyvumas dar nieko baisaus, nes žmonės supranta, kas tai yra. Sąvokas, kurios ateina iš kito pasaulio, mes prikabiname verslininkams, įmonei, organizacijai. Viskas gerai, bet nereikia pamiršti, kad įmonė yra tam tikra, sakykime, hierarchija, kad paprasčiau būtų, tai yra, pirmiausia yra savininkas. Tai savininkas turi būti kūrybingas, nes jis turi mokėti kurti naujas rinkas, naujus klientus ir panašiai. Toliau, įmonės vadovas, sakykime – samdomas, nors dažnai sutampa, irgi turi



būti kūrybingas...
I.: Ar, Jūsų nuomone, siekiant kūrybiškumo reikia pokyčių?
K. G.: Jis turi imtis naujų produktų vietoje to, kad gamintų senus. Kodėl? Jeigu aš gerai parduodu batus, tai kam man kurti naujus?
I.: Na, taip, nėra poreikio.
K. G.: Tas pats su komanda, lygiai taip pat prieštarauja – o kam to reikia? To nereikia...
I.: Dirbam ir mums taip gerai.
K. G.: Dirbam dirbame, keпам, keпам...Va...Ir jiems reikia turėti tam tikrą kultūrą, jie gali nežinoti, kad ją turi. O kam? Jie ir taip viską daro. Va, kitas reikalas, jeigu jie žinotų, galbūt darytų tai sistematiškiau, tikslingiau, nu, vadinkime taip – mokslingiau, metodiškiau. Mes priename prie naujos rūšies, naujo pobūdžio veiklos įmonėje. Visą laiką būdinga buvo, kad produktai kurtų naują vertę, o ne naują produktą. Mums reikia naują vertę sukurti, įskaitant ir apipavidalinimą, nu, pavyzdžiui, dizainą. Eee, laikrodis yra geriausias pavyzdys, jis jau prarado funkcinę prasmę, mes perkam ne tam, kad pažiūrėtume į laiką, o tam, kad turėti stiliaus elementą, aksesuarą [vyrai pasižiūri į savo laikrodžius]. Galima kartais žvilgtelti, bet yra tokių, kurie ir laiko normaliai nerodo. Va, tai aš Jums kontekstą, koks ryšys su inovacijų, žinių ir to, ką vadinate kūrybiškumu, ir, ir...Aš noriu pasakyti, kad nereikia ištraukti to kūrybiškumo ir pastatyti jį, nu žinote, „utiutiutiuti“, žaisliukas, kuri būtinai reikia Jums turėti, Jeigu Jūs taip iškelsite, visi verslininkai bus prieš. Jie sakys, tai ne mūsų, tai menininkų. Žodis yra geras imbaded angliškai, lietuviškai aš nežinau, įterptinė sako verčia, kitaip pasakius, tai yra viduje. Jeigu mes iškeliamo, tai labai specialiais atvejais, kai norime parodyti sudėtingesnę discipliną, pavyzdžiui, inovacijų vadybą. Kitaip pasakius, kas tai yra – inovacijų vadyba, yra knyga, tuoj jis tau parodys...
I.: Ši knyga yra informatyvi ir naudinga...
K. G.: Ir ten yra įvairūs elementai, kuriuos reikia žinoti, tokius kaip kūrybiškumas.
A. S.: Aš pažiūrėsiu šiek tiek kitais, aš pabandyčiau Jus dabar išmušti iš vėžių.
I.: [Nusišypso] Jūs įdomiai žvelgiate į kūrybiškumą ir inovacijas, iš praktinės pusės.
A. S.: Aš pabandžiau atsistoti į tavo vietą ir kaip aš rašyčiau...
K. G.: Mes turime tūkstantis devyni šimtai įmonių – klientų, su jais taip paprastai nepašnekėsi [nusišypso].
I.: O, kiek inovatyvių įmonių Lietuvoje, inovacijas diegiančių...
K.G.: O ką reiškia „neinovatyvi“?
I.: Tai įmonė, kaip Jūs minėjote, kuri sėdi ir gamina tuos pačius batus bei nemato poreikio kažką keisti nei viduje, nei išorėje.
K. G.: Tai tokių jau nėra, jos jau seniai bankrutavo.

Visi nusijuokė.
I.: Supratau, puikus atsakymas. Ar, manote, kad nesikeisti neįmanoma?
K. G. Paprasčiausiai, jeigu tu nesikeiti – bankrutuoji.
A. S.: Va, tai sugrįžtam į pat pradžia, ką aš norėjau...Reikia įsivaizduoti, kaip Jūs pasakėte, inovacijos kultūros įtaka, tai dabar klausimas KAM? Reikia tada įsivaizduoti, aš įsivaizduoju įmonė, kaip tam tikrą inovacinę sistemą...Va, galėsiu ir parodyti, yra ten keletas tokių modelių, daug jų sugalvota, tačiau vienas iš viską apimančių yra sukurtas vokiečių „IT Girni“ kompanijos, kuris vadinasi „House of innovation“ ir nupaišytas kaip namelis. Tai viršuje yra tokia kaip inovacijų strategija, stogas, reiškia, nusprendžia kur, į kokias rinkas eiti, kur perspektyvos. Po to išskiriamas inovacijų procesas, kaip viskas vyksta, o procesas turi savo skirtingus etapus. Vėliau yra įvairūs įgalinantys veiksniai, kaip personalo vadyba, motyvacijos sistema, kas yra svarbu, nėra būtinas dalykas, bet jie įgalina, kad viskas kitkas vyktų, ir yra tos sistemos dalis inovacijų kultūra. Taigi reikia nuspręsti, kaip visi „namo“ elementai įtakoja vieni kitus, nes jie yra glaudžiai susipynę. Aišku, galima naudoti ir kitokį modelį.
I.: Nu jo, aš dėl to iš dalies pasimečiau, nes yra nemažai modelių, kiekvienas iš autorių išskiria kažką savito. Taip pat radau ir Lietuvos mokslininkų inovacijų apibrėžimų.
K. G.: Kto takije?
Visi juokiasi.
K. G.: Noriu pasakyti, kad visi apibrėžimai, kuriais tie mokslininkai apibrėžia yra lietuviški vertimai 1999 metų.
A. G.: Jakubavičius [juokiasi].
I.: Įdomūs jie, tai dėl to man buvo neaišku...
K. G.: [Pertraukia] Tie apibrėžimai, kurie turi šiek tiek oficialią prasmę, jie išėjo, nu...kaip tam tikros interpretacijos 1999 metais...
I.: Supratau...
A. S.: Gerai, nesvarbu, nesvarbu... Reiškia kaip....daug modelių, bet kuriam modelį bus tas inovacijų procesas.
I.: Tai dėl to aš kai norėjau tirti kūrybiškumą, supratau, kad to neįmanoma padaryti be inovacijų, nes kaip...
K. G.: [Pertraukia] Kodėl? Galit, galit.
A. S.: Tai, galite.
K. G.: Tai gi menininkai nieko bendro ten su inovacijomis neturi.
I.: Taip, bet suprantate, aš kalbu apie verslo organizacijas, o organizacijose tiesiog tirti kūrybiškumą...

A. S.: [Pertraukia] O kaip tiksliau skamba Jūsų tema?
I.: Mano pradinė tema skambėjo taip: organizacijos kultūros įtaka kūrybiškumui ir inovacijoms...
K. G.: Aha...
I.: Kaip kultūra veikia, skatina arba slopina kūrybiškumą organizacijoje.
K. G.: Ir kokią organizaciją Jūs imate?
A.: Nu tai gerai, gerai...
K. G.: Yra variantas Laining organizacija.
I.: Aš dar nepasirinkau organizacijos, šiuo metu nagrinėju teorinę medžiagą.
K. G.: Duok tu jai knygą, tegul ji kankinasi [nusišypso ir išeina].
I.: Aš šiuo metu teorijas gvildenu, nes iš pradžių reikia teorinės darbo dalies, o paskui praktinės.
A. S.: Aš patarčiau vis dėlto pasidaryti skeletą...
I.: Suprantu, tai tuo tikslu ir studijuoju mokslininkų įžvalgas. Daug kas rašo apie kūrybiškumą, inovacijas...
Įeina K. G. Į kabinetą
K. G.: Mesk visas knygas į šalį, imsi kol kas šitas dvi knygas.
I.: Ačiū labai, paskolinsite?
K. G.: Ne paskolinsim, o padovanosim. Čia mūsų verstos [trumpa pauzė]. Iš tikrųjų, knygomis labai lengva spekuliuoti, beveik nei vienas tas, kas rašė nedirbo įmonėje arba su įmonėmis.
I.: Didžiausia problema...
K. G.: Tai va...Va...Šnekam apie įdomiausią reiškinį, ko gero, inovacijų kultūra arba verslo kultūra yra savotiška kultūra, nes jos nešėjas yra verslas ir mes, labai neklausdami, gerbiami akademiniai sluoksniai, viską pateikiame savaip. Labai retai verslininkai rašo knygas...
I.: Natūralu, nėra laiko ir gal noro...
K. G.: Nei vienas, nei kitas, nėra reikalo. Kitaip pasakius, jeigu man tai tinka, patinka, kodėl aš turėčiau kitiems aiškinti. Aš geriau mėginsiu, va..., savo įmonėje pritaikyti, įdiegti, man žodis „įdiegti“ nepatinka, bet, sakykime, įdiegti ir man „do lampocki“ visi kiti „mes“. Kiti gali daryti geriau nei aš, būti konkurentais, tai man visiškai nesinori jų mokyti. Taip kad...čia yra...gan pragmatiška. Dabar, aišku, konsultantai arba mokslininkai bando apibendrinti, sukuriamas tam tikras modelis, kuris praranda žmogiškąsias savybes, nes viską, apie ką mes šnekame, tai apie žmones. Grįžtam atgal, nėra kūrybiškumo be žmonių, nėra kultūros be žmonių, o tai yra žmonės, kurie čia yra, Lietuvoje, kurie mėgsta gauti atlyginimą [visi nusijuokia], kurie mėgsta dar ką, kaimyno karvę, reiškia, pasidžiaugti, kad numirė [visi nusijuokia] ir panašiai, ir panašiai, kurie visai natūraliai, žmonės stengiasi mažiau dirbti, kabutėse, daugiau gauti... Ir dabar mes jiems bandome įpiršti tokius dalykus kaip organizacijos kultūra ir dar kūrybiškumas pas Jus. Jeigu normaliai eiti,

<p>natūralu, kad yra priešinimasis – čia ne man, čia ne mums. Įsivaizduokite, Jūs dabar padarote tą darbą, suklijuojate į vieną paskaitą, tarkime, pusantros valandos, kad paprasčiau būtų, mes Jums suvarome dvidešimt penkis verslininkus. Kaip Jūs galvojate, kaip ilgai jie „išlaikys“? Bet man reikia taip tiksliai. Kad Jūs pamėgintumėte tą darbą pašvesti, „va, Jūs, žiopliai, nežinote“, dabar aš Jums viską paaiškinsiu.</p>
<p>I.: Tiksliai...Galbūt apie dešimt minučių.</p>
<p>A. S.: Taip, dešimt.</p>
<p>K. G.: Taip, apie dešimt – penkiolika. Paskui aš Jums vieną filmą duosiu pasiklaudyti, jis pusantros valandos, tikiuosi, ištersite ilgiau [nusijuokia]. Jis apie kūrybiškumą įmonėje...Tai aš noriu pasakyti, reikia labai atsargiai, tema pati yra nežmoniškai sunki, galima ją praslysti paviršiumi, ko gero taip ir darysite, nieko čia nepadarysi...Reikia magistro darbą apsiginti...[Aaaa...] Jeigu Jūs, pavyzdžiui, įsivaizduokite variantą, kaip dabar, Jūs ir vadovas, tiesa, kas vadovas?</p>
<p>I.: Profesorė Zenona Atkočiūnienė.</p>
<p>K. G.: Mokslininkai yra iš kito pasaulio, aš nieko blogo nesakau, bet jie mano, jog kaip gerai, netgi įmonėse kūrybiškumas pasireiškia, tik reikia dar labiau paspausti ir tada jos bus labai kūrybiškos [visi nusijuokia]. Va... Dabar mūsų logika yra priešina, jie tai daro, nežinodami, kad jie yra kūrybiški. Fantastiškas darbas būtų Jūsų, jeigu įmonė X, įsivaizduokite, tokį darbą užsisakytų sau. Įmonės X kultūra ir su ja susijęs kūrybiškumas, ar sutinkate?</p>
<p>I.: Taip, sutinku. Tai dėl to labai norėjau su Jumis pakalbėti, suprantu, kad Jūs daug ką galite papasakoti iš praktinės pusės...</p>
<p>K. G.: Žodis „praktinė“, ne, ne, ne, nežinau, ką šis žodis reiškia.</p>
<p>I.: Na, tada aš irgi nežinau [visi nusijuokia]. Perskaičiau nemažai literatūros ir man vis vien liko daug neaiškumų dėl kūrybiškumo, inovacijų sąvokų pritaikomumo versle. Ar organizacijos kultūra įtakoja kūrybiškumą ir inovacijas?</p>
<p>K. G.: Tai aš Jums pasiūlysiu, pusę metų eikite į įmonę, padirbėkite valytoja ir šitoje įmonėje tada pamėginkime kūrybiškumą ir kultūrą išsiaiškinti, taip ir darbelį parašysite – taip neišeis, aš juokauju, aišku. Įsivaizduokite save toje pozicijoje, aš manau, Jums darbe reikia parašyti tokį dvigubą požiūrį: iš vienos pusės aš esu įmonėje buhalterė, valytoja, kas norit, ir mėginu ten pajusti įmonės dvasią..</p>
<p>I.: Taip, suprantu Jūsų mintį.</p>
<p>K. G.: Jeigu niekur nedirbat...Ar dirbate?</p>
<p>I.: Dirbau ir dabar dirbu įmonėje.</p>
<p>K. G.: Kokioje?</p>
<p>I.:“ Technoliux“, specialios technikos pardavimai ir pogarantinis aptarnavimas.</p>

<p>K. G.: Tai įmonė teikia paslaugas, specializuota sritis. Tada įsivaizduokite, visa tai, ką dabar sakote mėginkite pritaikyti „Technoliux“, žiūrėdami į tuos žmones, kurie dabar yra, ieškodami tų elementarių, vadinamų kūrybiškumo elementų ir kurie nematomi, bet kurie yra, tikrai yra, bet jie pasireiškia ne tokiu masteliu, kaip atrodo. Tarp kitko, aukštųjų technologijų įmonių pavyzdžiu, tai ką Jūs parašysite, taip nėra, yra viskas žymiai paprasčiau ir panašiai. Niekas ten kūrybinių sesijų ir panašių dalykų nerengia [eee...] ir galbūt mažiau žmonių įtraukta į šitą reikalą, mažiau įtraukta, nei tokioje paslaugų firmoje kaip...“Technoliux“. Apraiškų visur galime rasti, sunkiai, bet galime, Kitaip tariant, mes šnekame apie tai, kas būdinga visiems, tik gal mastelis skirtingas. Tai gerai, reiškia, būdinga visiems, tai mes traukiam, traukiam, traukiam ir patraukiam modelį, papaišom gražiai ir pasakojame direktoriams, savininkams, kad tai apie Jus. Sutinkate, kad bus reakcija tokia trupučiuką, kad tai ne man ir ne apie mane.</p>
<p>I.: Taip, tikrai.</p>
<p>K. G.: Va, tai turėkite omeny šitą. Pačio modelio darymas, kaip mes sakome...gerai būtų, kad kiekvienas save atpažintų. Paskui pamatysite, duosiu paskaitą paklausti, kur kiekvienas gali atpažinti save. [Aaa...] Gerai, dabar su Arvydu, nes aš kaip pradėsiu... (nueina ir atsisėda prie darbo kompiuterio).</p>
<p>I.: [Aaa...] Dar vienas Jums klausimas dėl kūrybiškumo. Ar Jūs manote, kad visi darbuotojai turi būti kūrybiški ar kažkokiose srityse nereikia to kūrybiškumo? Gal vieni turi būti kūrybiškesni, o kiti ne?</p>
<p>K. G.: Tai Jūs norite kūrybinį darbą dirbti. Galiu pasakyti, ką tai reiškia. Gamyba juda konvejeriu, gaminamos silkės, Jūsų darbas yra vienas – iš čia paimti silkę [rodo judesiais] ir įdėti, iš čia paimti ir įdėti, ir taip visą dieną, aštuonias valandas, turint pertrauką pasiusuoti penkiolika minučių ir parūkyti, jei rūkote. Po šito silkės tikrai Jūs nebevalgysite, kaip Jūs žiūrėsite į savo tėvus, vaikus, nežinau, po tų aštuonių valandų konvejeryje. Jūsų klausimas yra nekorektiškas, paaiškinsiu kodėl, nes Jūs kaip ir iš karto duodat užuominą, kad gali būti ir nekūrybiškas darbas. Nenorite to, nekūrybiško, dirbti? Vadinas, niekas nenorės jo dirbti.</p>
<p>I.: Supratau. Ar kiekviename darbe yra kūrybiškumo pradai?</p>
<p>K. G.: Klausimas yra priešiškas, kiekvienam darbe yra kokie nors kūrybiškumo pradai, kuriuos reikia padėti plėtoti, pasimokyti, kitiems gal nereikia mokytis, vadovas už tą visą turi būti atsakingas. Turiu pavyzdį, Toyota sistema, vadinkime labai gero valdymo ir logistikos viduj, netgi kiekvieną darbo vietą, jie žmonės, skatinami susiorganizuoti sau. Taip, bet kam? Kad ji būtų maksimaliai patogi ir graži.</p>
<p>I.: Ar čia Jūs kalbate būtent apie fizinę aplinką?</p>
<p>K. G.: Jo, pavyzdžiui, vienas iš tokių metodologinių triukų, visi darbui reikalingi daiktai turi būti ne</p>

<p>stalčiuose, o ant stalo arba ant sienos kabėti. Meistras turi pakabinti bet kokioj, jam patogioje vietoje plaktuką [rodo galimą vietą ant savo kabineto sienos] ir tas daiktas visada bus po ranka, tvarkingai sudėtas, tai baisiai efektyvu, nereikės jo ieškoti.</p>
<p>A. S.: Jis visą laiką akyse.</p>
<p>K. G.: Labai konkretus pavyzdys, kaip jis tas sienas susitvarko ir panašiai. Čia tik vienas pavyzdys. Jūs sėdit prie šio staliuko, Jums nepatogiai bus išeiti. Įsivaizduokite, kiek tokių niuansų gali būti darbo vietoje. Tai dabar, jeigu darbininkas pasiūlo, gal tą staliuką reikia patraukti į šalį kabutėse, kad aš galėčiau praeiti, arba dar panašiai, tai čia kas – kūrybiškumo apraiška? [Trumpa pauzė] Ar, kas nors kita? Dabar, jeigu jis vieną kartą pasiūlys, na ceche, ten daug visko, šefas sakys: „Ko tu lendi, kur tau nereikia?“. Antrą kartą gali pasiūlyti, vėl šefas sakys nelįsti, tai jis daugiau gyvenime ir nesiūlys. Atrodo...</p>
<p>A. S.: O čia jau kultūros elementas yra...</p>
<p>K. G.: Kultūros iš abiejų pusių elementas, jei tai yra skatinama, tai ir pasireiškia...</p>
<p>A. S.: Jo...</p>
<p>K. G.: Va, aš noriu pasakyti, šioje sferoje dėl kultūros yra elementas labiau ne mokymo, o skatinimo, užsirašykite šitą žodį.</p>
<p>I.: Skatinimas, užrašau, jis ir mano temoje yra.</p>
<p>K. G.: Va, tą knygą paskui paimsite, tos knygos yra neblogos, jos atrinktos iš užsienio autorių ir išverstos į lietuvių kalbą, skirtos, vadinkime taip, įmonėms. Jos yra labai sunkios, bet praktiškos.</p>
<p>I.: Dabar mes kalbėjome apie Lietuvos organizacijas. Norėčiau daugiau sužinoti apie tarptautinių organizacijų pavyzdžius.</p>
<p>K. G.: O kuo mes skiriamės?</p>
<p>I.: Manote, kad niekuo nesiskiria?</p>
<p>K. G.: Aišku, kad niekuo...</p>
<p>I.: Aš atlikau žvalgybinį tyrimą jau paminėta tematika, stengdamasi sužinoti, ar organizacijos kultūra veikia kūrybiškumą ir inovacijas, ar gali jas skatinti. Tyrime nebuvo tiesiogiai įvardintos visos sąvokos, nes, kaip Jūs sakote, kad ne visi verslininkai jas suvokia ir gali atsakyti...</p>
<p>K. G.: Jie viską gali, tik reikia tinkamai paklausti.</p>
<p>I.: Aš stengiausi klausti tinkamai. Tyrime lyginau Lietuvos ir tarptautines organizacijas. Išvadose paaiškėjo, kad tarptautinėse organizacijose organizacijos kultūra labiau skatina kūrybiškumą ir inovacijas, nei Lietuvos. Kaip Jūs tai galėtumėte paaiškinti?</p>
<p>K. G.: Tarptautinėse organizacijose primokė, kad turi būti kultūra [visi nusijuokia]. Iš tikrųjų, aš nejuokauju. Juos primokė, kad turi būti kultūra. Sakykime taip, Jūs teisi, tarptautinėse organizacijose, kaip Jūs jas vadinate, arba filialuose Lietuvoje, žinių masė apie tai, kokias turi būti</p>

organizacija, yra daugeliui „nuleista“ ir už dyką [trumpa pauzė]. Kitos įmonės, kurios susikuria Lietuvoje, turi tą patį viską daryti, tik jau savo lėšomis. Tai yra pakankamai rimta problema. Jei anksčiau nuvažiuoti į „Villoną“, ne dabar, ne krizės laiku, tai ten būdavo pilna pilna besimokančiųjų. Va, tai pirma. Bet čia dar nieko blogo nėra, aš Jums pasakysiu konkretų pavyzdį...Iš kitos visai srities...Aaa...Sėdim mes „Villone“ ir aš asmeniškai buvau vienam tokiam seminare, kuris skirtas mokytis „agresyvaus marketingo“. Na, daugmaž aišku, kas tai yra, kai paimi už gerklės ir sakai: „Pirk iš manęs.“. Vat...[Pauzė] Kai buvo pertrauka, mes, vyrai, stovim, kas kavą geria, kas rūko, tada dar galima buvo rūkyti. Va...ir vienas sako: „Žinote, aš taip dešimt metų dirbau, pasirodo, tai vadinasi – agresyvus marketingas.“ [Visi nusijuokia]. Tai lygiai taip pat, aš manau, kad galima daug ką atpažinti. Jeigu Jūs taip paprastai, pragmatiškai paaiškintumėte apie kultūrą, kūrybiškumą... Didžiausia problema, Jūs pati ją pasakėte, įvardijimo. Jie nežino tai. Jeigu Jūs klausiate klausimo vaiko, nežinau ko, pavyzdžiui, ar jis moka skaityti, jis atsakys, kad nemoka, o ar jis moka atpažinti paveikslėlius, pasakys, kad moka. Koks skirtumas? Arba ne, paklausti, ar jis moka atpažinti sąvokas, jis pasakys: „Nežinau, o gal ir moku“. Bet jei paklausti, ar jis žino mešką, ar pažįsta meškiuką, šuniukas, vaikas pasakys, kad žino juos. Tai daugelis problemų yra identifikacijos, įvardinimo, atpažinimo savęs ir panašiai. Taip, tarptautinėse tai dažniausiai per vadybos mokymus, vadinkime taip, paaiškina. Vat Jums ir paaiškinimas, ten tas pats, tik tai jie žino, ką jie daro...

I.: Kaip tai vadinti?

K. G.: Taip, kaip tai vadinasi...Vat...Na, palauk, gal kokį nors pavyzdį.

I.: Nes aš tiesiog tarptautinę komunikaciją studijuoju, tai norėčiau tirti tarptautines organizacijas, arba jas palyginti su Lietuvos organizacijomis, padaryti tokį palyginamąjį aspektą... [pertraukia]

K. G.: Nepalyginsi, nes tomis sąvokomis: kultūra, kūrybiškumas – Lietuvos įmonės nedisponuoja.

A. S.: Tikrai ne...

K. G.: Jie tomis sąvokomis nesigiria ir nesako.

A. S.: Jų žodynas tiesiog kitoks yra.

K. G.: Taip, kitoks žodynas. Ne, aš noriu pasakyti: „Nieko blogo.“. Geriau yra, tai tu žinai, ką darai, tai tik tiek.

I.: Bet čia nekeičia esmės, sąvokų apraiškos yra ir Lietuvos organizacijose.

K. G.: Nekeičia, nes, kai aš žinau, kad kažką žinau apie tai, ką darau, tai galiu daryti tai sistematiškiau, paskaityti knygą.

A. S.: Taip, pritaikyti modelius.

K. G.: Kitaip pasakius, aš suprasiu, kad ta knyga yra man skirta, o ne kažkam tai. Kitaip pasakius, jei aš užsiimineju inovacijomis, daugmaž įsivaizduoju, kas yra inovacijos, tai ta knyga man. Aš

galėsiu paskaityti, ar ji priimtina ar ne, čia jau kitas klausimas. Didžiausias trūkumas, iš tikrųjų, tai yra įvardijimas, arba įsisavinimas, arba identifikavimas tos veiklos, to pačio kūrybiškumo, kultūros ir panašiai. Visai natūralu, kad kiekvienoje organizacijoje yra kultūra. Ji yra.
A. S.: Taip, ji fiziškai egzistuoja.
K. G.: Kažkokia yra, klausimas: „Ar mes žinome apie ją? Ar galime atsistoti ir pamąstyti apie tai?“.
A. S.: Kitų paklausi, kas yra kultūra, tai jie nieko nesupranta. Kokia dar kultūra? Jūs čia apie ką? Mes ne kultūros organizacija [Nusišypso].
K. G.: Jeigu, žinai, taip paprastai pasakius, verslininko paklausi, kokia Jūsų organizacijos kultūra, ar galite ją apibūdinti [visi juokiasi]. Tai 99 % pasiūs „na tri bukvi“ tikriausia, ane. Ką reiškia, kokia mano kultūra? Va..Tai yra, sakykim taip, aš nesakau trūkumas, ta prasme, jei tai būtų įsisąmoninta, būtų tam tikra vadybos dalis, būtų organizacijos kultūros dalis. Aš organizacijos kultūrą permesčiau prie vadybos kultūros. Jeigu nėra vadybos kultūros, tai apie kokia organizacijos kultūrą galima kalbėti? Šiuo atveju svarbu suvokti, jog organizacijos kultūra yra atributai. Apie ką mes galvojame, kai šnekam apie organizacijos kultūrą? Apie ką?
I.: Mano nuomone, apie normas, vertybes, papročius...
K. G.: Per toli nuėjote. Apie komunikavimą. Čia juokas juokais, bet sakiau apie inovacijų apibrėžimus. Jų aš žinau, vienaip ar kitaip, virš šimto, nepaisant to, mes, šešiolika žmonių septintais metais suėjome, kad dar kartą apibrėžti inovatyvumą, dar vieną apibūdinimą. Yra tokia metodologija – concept map.
A. S.: Taip, koncepcijų žemėlapis.
K. G.: Tai šešiolika žmonių concept map pagalba stengėsi vėl apibrėžti, kas yra inovacija.
A. S.: [Šypsosi] Ir sugrįžome prie to pačio...
K. G.: Ne, ne to pačio. Aš galiu paaiškinti, ką padarėme. Mes tiesiog išvardinome atributus arba savybes, būdingas inovacijoms. Aaa...Tai, paprastai pasakius, jeigu taip neteksiškai, inovacijos yra apie: rizikas, produktyvias žinias, pokyčių procesus, rinką kaip triggerį, sėkmės matavimą, kultūrą. Štai šeši septyni atributai, į kuriuos galima atskirai žiūrėti. Čia panašiai, kaip, jeigu dramblys yra daiktas, jis didelis, kuris turi vieną uodegą, keturias kojas ir atitinkamai. Tada atskirai gali pradėti nagrinėti.
A. S.: Va čia tai turbūt pirmas darbas bus – pasirinkti tinkamą apibrėžimą [visi nusijuokia] Įmonės kultūros...
K. G.: Bet geriausia tai būtų tokį – apie...
I.: Papunkčiui...
K. G.: Nu...Paypatybiui. Kultūra – tai yra komunikacija, ta ta ta ta... Aišku, turint omeny, kad tai naudojama, tarkim, inovacijoms.



I.: Vienu iš pasirinktų aspektų...
K. G.: Pavyzdžiui, bet nebūtinai. Gali būti organizacijos kultūra nukreipta prieš inovacijas, tai yra labai gyvenimiška, kaip yra beveik visose biurokratinėse struktūrose, ministerijose ir panašiai. Ten, ten yra priešinga logika kuo labiau nesikeisti. Priešinamasi visais galais, ne tik žmonės priešinasi, bet ir visa organizacija priešinasi pokyčiams. Na va Jums pavyzdys, ko gero, Ūkio ministerija, galbūt pasivadins Inovacijų technologijų, ne, Inovacijų verslo darbo ministerija, tai yra jie nelabai supranta, koks bus šokas jiems. Tie, kurie supras, kategoriškai pradės priešintis, sabotuoti, o ką čia prisigalvojote.
I.: Sutinku, nes aš skaičiau apie baimę pokyčiams.
K. G. Tai apie tai aš ir šneku, tai yra natūralu. „Baimė“ – tai ne pats geriausias žodis.
I.: Galima vartoti perkeltine prasme.
A. S.: Ne, yra labai tiesiogine prasme: ar mano žinių užteks, ar neatsiras geresnis į mano vietą, struktūrą pakeis, o kokias aš pareigas užimsiu ir taip toliau.
K. G.: Taip, taip taip, geriau to nedaryti [visi nusišypso]. Tas pats su baldų perstatymu. Kai žmoną sako, kad reikia perstatyti baldus, iš karto imu galvoti, kiek čia darbo: ir nešti viską, ir gręžti, ir visą kitą, geriau to nedarysiu. Aaa..., yra dar vienas momentas labai svarbus inovacijoms. Inovacijos yra irreguliari veikla, nereguliari veikla, neįprasta.
A. S.: Neįprastas verslas.
K. G.: Na taip, yra gamyba – keпам, keпам. Inovacija yra vykdoma tam tikrais aktais, na, ką mes vadiname projektais. Tai...Tam, kad daryti projektą turi būti tikslas, resursai ir dar, ką mes vadiname, gebėjimai. Kitaip pasakius, kiekviena inovacija yra virsmas, susijęs su kūrybiškumu. Gaila, neturiu to filmuko, ji iš manęs nušvilpė. Ten keturių minučių filmukas apie inovacijas, kuriame, jeigu neklystu, penkiolika žmonių atlieką įvairias roles, bet apie roles jau atskirai. Keistis sunku, pavyzdžiui, buhalterė sako, kad tai daug kainuoja, kam to reikia, kiti irgi nesupranta, ar jiems to reikia, kiti sako, gal geriau eiti ten, o ten neeiti, čia jau iš patirties, tiek metų. Visokių žmonių reikia ir visi jie prisideda prie kūrybiškumo. [Eee...] Jei yra taip vadinamas „Blue eyes“ vienas veikėjas, jo neužtenka.
A. S.: Taip, jis sugeneravo idėją, jį mes dažniausiai vadiname kūrybišku žmogum. Nors tas kūrybiškumas ir kitur yra.
K. G.: Jo neužtenka, jis turi būti tam tikroje aplinkoje. Jei tos aplinkos nėra, tai ir jis nepasireiškia. Jis išeina iš darbo, kai kuriose kompanijose tie kūrybiški žmonės tokie...
I.: Taip, kai kuriuose literatūros šaltiniuose rašoma, kad organizacijoje negali būti daug labai kūrybiškų žmonių, nes jie dažnai konfliktuoja tarpusavyje, jų nuomonės gali radikaliai skirtis. Ar Jūs su tuo sutiktumėte?

<p>K. G.: Tai Jūs čia dabar juos suleidžiate kaip du žiurkiukus ir jie pjaunasi, kas stipresnis. Galima ir taip daryti, nieko čia blogo. [Aaa...] Tas, kuris stipresnis...Iš kitos pusės mes kalbame apie proceso organizavimą, o proceso organizavimas jau priskiriamas prie vadybos disciplinos, reikia viską racionaliai daryti.. Tai Jūs pati galite pasitikrinti, kokią rolę turite komandoje, aš čia turiu, iš aštuonių rolių. Va...Kitaip pasakius, turi tam tikrą komandinio darbo organizavimo logiką, tame tarpe ir kūrybinio darbo organizavimo. Kai aš sakau „kūrybinio“, kaip grįžtam atgal, kai aš sakiau – pardavėjai, marketingistai, gamybininkai ir dar technariai, kurie lyg tai prie tų inžinierių. Visi yra viena bendra kūrybinė komanda.</p>
<p>A. S.: Tai čia kaip geras pavyzdys buvo „Biok“, iš kur ateina geriausios idėjos? Iš marketingo, iš ten, kur bendrauja su klientais. Ar pardavėjus mes vadiname pačiais kūrybiškiausiais žmonės pasaulyje?</p>
<p>K. G.: Tikrai ne, marketingistai „ištraukia“ informaciją iš pardavėjų, o tada modeliuoja įpakavimą, visą kitą. Kosmetikoje svarbu kiek ten miligramų... Jūs pasistenkite viską pritaikyti kažkokiai realiai kompanijai, nekurkite darbe dirbtinės kompanijos, nes tai nėra aktualu. Na, žinote, pagal modelį, tikriausiai egzistuoja tokia kompanija, kur taip yra...turbūt nėra [nusišypso].</p>
<p>A. S.: Kiekvieną modelį reikia patikrinti.</p>
<p>K. G.: Paimkime mus. Pas mus dvidešimt šeši žmonės, jokių skyrių nėra, vienas direktorius, kurie neaišku ką veikia, jokių departamentų, nieko. Darbas organizuotas projektais, nėra pastovios veiklos.</p>
<p>I.: Bet turbūt yra tam tikros projektų grupės. Ar yra suburiami darbuotojai atitinkamam projektui įgyvendinti, ar visi dalyvauja?</p>
<p>K. G.: Nu taip, galiu pasakyti, rekordas yra devyniolika žmonių – dvidešimt šeši projektai...Tai yra – ar tai kūrybiška? Taip. Ar tai nestandartiška? Taip. Ar tai nestandartiškai kūrybiška? Taip. Na ir kas? [Eee...] Dar grįžtam maždaug prie to kūrybiškumo – jis turi dirbti, kitaip pasakius – būti naudingas. Na ir kas, kad mes lietuviškoje įmonėje priimsime du tris žmones, kurie generuos pasaulinio lygios produktus? Jeigu visa aplinka nepalaikys tų produktų išmetimo į rinką, bus š...Nieko iš to nebus. Ta prasme, kūrybiškumo per daug irgi blogai, aš tą norėjau pasakyti. Jeigu orkestre bus vienas smuikininkas pasaulinės klasės, tai kas, visi kiti jį užplūšins, nes ir dirigentas bus irgi toks pat, ne aukščiausios klasės. Tai...pats tas kū...Viskas [atsistoja nuo kėdės, eina prie kompiuterio].</p>
<p>I.: Tai gavau dabar daug informacijos pamąstymams ir analizavimui. Labai dėkoju Jums už skirtą brangų laiką.</p>
<p>K. G.: Mes čia tau viską sugadinome, ten ir į klausimus neatsakėme, kuriuos ten matome.</p>
<p>I.: Tai viskas gerai, suteikėte praktinių pavyzdžių ir net aprūpinote tematinėmis knygutėmis</p>

tolimesniam moksliniam darbui. Minėjote, kad galėčiau pasižiūrėti filmuką kūrybiškumo tematika, man būtų labai įdomu, jei yra galimybė.

K. G.: Tuo mėginsime viską suruošti ir parodyti. Nėra už ką.

A. S.: Jeigu dar reikės kokios nors pagalbos – kreipkis.

Ingridai Kulakovai buvo suteikta galimybė peržiūrėti filmuką rūpima tematika (trukmė apie pusantros valandos). Vėliau buvo dar kartą padėkota interviu dalyviams, atsisveikinta ir išeita.

## ŽVALGYBINIO TYRIMO ANKETOS PAVYZDYS

### Kūrybiškumas ir inovacijos prieš krizės šmėklas: Ar Jūsų organizacija yra atvira naujoms galimybėms kūrybiškumo ir inovacijų aspektu?

*Gerbiami(-os) organizacijos darbuotojai(-os),*

*2009-ųjų šūkis – „Sumanyk. Kurk. Išrask.“, kuriuo siekiama pabrėžti kūrybiškumo ir naujoviškumo svarbą kuriant socialinę ir asmeninę gerovę bei kovojant su ekonominės krizės pasekmėmis. Norint išsiaiškinti naujų idėjų generavimo, laisvės, lankstumo, mokymosi, tobulėjimo ypatumus Jūsų organizacijoje, buvo sudaryta ši anoniminė anketa. Jos tikslas yra iširti Jūsų organizacijos atvirumą naujovėms, gebėjimą ir galimybes kurti naujus produktus bei paslaugas. Jūsų atsakymai bus panaudoti akademiniais tikslais.*

*Dėkoju už bendradarbiavimą  
Ingrida Kulakova*

K1. Organizacija, kurioje Jūs dirbate, yra įsteigta ir veikia:

1. Lietuvoje ir jos ribose.
2. Kitoje šalyje ir/ar tarptautiniu mastu

K2. Ar Jūsų organizacijoje yra suformuluota vizija, misija, tikslai?

1. Taip.
2. Ne.
3. Nežinau.

K3. Prašome, pažymėkite vieną apibrėžimą, kuris tiksliausiai apibūdina Jūsų organizacijoje vyraujančią aplinką:

1. organizacijoje vyrauja formalios taisyklės ir procedūros, kurių reikia griežtai laikytis;
2. organizacijoje vyrauja užsibrėžto tikslo siekimas, ją vienija pergalės;
3. organizacijoje vyrauja draugiškumas, organizacija panaši į didelę šeimą;
4. organizacijoje vyrauja savarankiškas darbo procesas, asmeninė iniciatyva.

K4. Ar organizacijoje yra skatinamas bendravimas tarp darbuotojų (specialios pertraukėlės, pokalbiai prie arbatos puodelio ir kt.)?

1. Taip, darbuotojai nuolat skatinami bendrauti.
2. Darbuotojai kartais yra skatinami bendrauti.
3. Ne, darbuotojai nėra skatinami bendrauti.

K5. Ar organizacijoje, kurioje Jūs dirbate, yra rengiami seminarai darbuotojų kvalifikacijai didinti?

1. Taip, mokymai vyksta ne rečiau nei kas tris mėnesius.
2. Taip, mokymai vyksta ne rečiau nei kas šešis mėnesius.
3. Taip, mokymai vyksta kartą per metus.
4. Taip, mokymai vyksta kartą per dvejus – penkerius metus.
5. Ne, nėra mokymų.

- K6. Ar Jūs savarankiškai stengiatės tobulinti turimas žinias?
1. Aš nuolat tobulinu žinias.
  2. Aš turiu pakankamai žinių.
  3. Aš neturiu poreikio tobulinti žinias
- K7. Ar organizacijoje, kurioje Jūs dirbate, yra strateginis planas?
1. Taip.
  2. Ne (Pereikite prie K9.).
  3. Nežinau (Pereikite prie K9.).
- K8. Ar organizacijos strategija skatina naujų produktų ir paslaugų kūrimą?
1. Esu visiškai įsitikinęs, kad skatina.
  2. Iš dalies skatina.
  3. Visiškai nėra paskatinimo.
- K9. Kaip Jūs manote, ar daugumos darbuotojų tikslai sutampa su organizacijos siekiamais tikslais?
1. Mano nuomone, organizacija ir darbuotojai siekia vieno tikslo.
  2. Manau, darbuotojai nežino organizacijos tikslų.
  3. Turbūt organizacijai nėra svarbūs darbuotojų tikslai.
- K10. Ar organizacijos, kurioje dirbate, struktūra skatina arba apriboja naujų idėjų generavimą?
1. Skatinama generuoti naujas idėjas.
  2. Neskatinama generuoti naujų.
  3. Organizacijos struktūra neįtakoja naujų idėjų generavimo.
- K11. Ar organizacijoje, kurioje Jūs dirbate, skatinamas naujų pasiūlymų ir projektų rengimas?
1. Taip.
  2. Dažnai.
  3. Retai.
  4. Ne.
  5. Nežinau.
- K12. Ar organizacijoje toleruojamos klaidos ir nesėkmės?
1. Taip, yra toleruojamos.
  2. Ne, nėra toleruojamos.
  3. Nežinau.
- K13. Ar organizacijos darbuotojams suteikiamos galimybės kurti naujus produktus ir paslaugas?
1. Taip.
  2. Ne (Pereikite prie K15.).
  3. Nežinau (Pereikite prie K15.).
- K14. Ar organizacijoje skatinamas naujų produktų ar paslaugų taikymas?
1. Taip, skatinamas.
  2. Ne, nėra skatinamas.
  3. Nežinau.
- K15. Prašome, pažymėkite vieną atsakymo variantą, geriausiai apibūdinantį Jūsų organizaciją:
1. esamų taisyklių vykdymas, griežtas paklusnumas įsakymams, kontrolė;
  2. konkurencingumo siekimas ir tikslų įgyvendinimas visomis priemonėmis;
  3. bendrumo jausmas tarp darbuotojų, tarpusavyje glaudūs ryšiai;
  4. naujų ir unikalių idėjų kūrimas, siūlymas bei įgyvendinimas.

K16. Prašome, pažymėkite visus teiginius, susijusius su Jūsų organizacijos vertybėmis, požiūriu į darbuotojus, jų veikla:

1. organizacijoje yra skatinami pasitikėjimu grįsti santykiai;
2. darbuotojams suteikiama veiksmų laisvė, jie gali rinktis, ką ir koku būdu atlikti;
3. suteikiama galimybė mokytis ir taikyti naujas žinias;
4. organizacijoje yra skatinama rizikuoti, priimti savarankiškus sprendimus;
5. organizacijoje yra keičiamasi naujomis idėjomis, užtikrinamas grįžtamasis ryšis;
6. organizacijoje vertinami realūs rezultatai, pasiekimai, pokyčiai;
7. nesusijęs nė vienas teiginys.

K17. Ar organizacija, kurioje dirbate, greitai ir efektyviai prisitaiko prie kintančių rinkos sąlygų?

1. Mano manymu, taip.
2. Organizacijai sudėtinga prisitaikyti prie kintančių sąlygų.
3. Ne.
4. Nežinau.

K18. Prašome, pažymėkite visus teiginius, kurie atitinka Jūsų organizaciją:

1. organizacijos tikslai yra suderinti su darbuotojų lūkesčiais ir siekiais;
2. organizacijoje skatinama atsakomybė už problemų sprendimus;
3. organizacijoje skatinamas darbuotojų bendravimas;
4. darbuotojai skatinami kurti naujas idėjas;
5. organizacijoje kuriami nauji produktai ir paslaugos;
6. organizacijoje pritaikomi nauji produktai ir paslaugos;
7. organizacijos neatitinka nė vienas teiginys.

K19. Kiek darbuotojų šiuo metu dirba organizacijoje?

1. Nuo 1 iki 10.
2. Nuo 11 iki 50.
3. Nuo 51 iki 250
4. 251 ir daugiau.

K20. Organizacijoje Jūs šiuo metu užimate:

1. Vadovaujančias pareigas.
2. Su vadovavimu nesusijusias pareigas.

*Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus!*