

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ
FAKULTETAS
EUROPOS INSTITUTAS**

Berta Dauknytė

**KŪRYBIŠKUMAS KAIP SĖKMĖS PAGRINDAS
VERSLO ORGANIZACIJOJE**

Magistro darbas

Darbo vadovas

Prof. habil. dr. Kęstutis Kriščiūnas

KAUNAS, 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ
FAKULTETAS
EUROPOS INSTITUTAS

KŪRYBIŠKUMAS KAIP SĖKMĖS PAGRINDAS
VERSLO ORGANIZACIJOJE

Europos integracijos studijų magistro darbas

Studijų programa 621N12003

Vadovas

prof. habil. dr. Kęstutis Kriščiūnas

2015-05-

Recenzentas

Prof. dr. Leonas Žitkus

2015-05-

Atliko

SMEU-3/5 gr. stud.

Berta Dauknytė

2015-05-27

KAUNAS, 2015

**PATVIRTINIMAS APIE PARENGTO BAIGIAMOJO
DARBO SAVARANKIŠKUMĄ**

Patvirtinu, kad parengtas magistro baigiamasis darbas

Kūrybiškumas kaip sėkmės pagrindas verslo organizacijoje

(įrašyti pavadinimą)

- atliktas savarankiškai ir nebuvo kaip visuma pateiktas jokiame dėstomajame dalyke atsiskaityti šiame ar ankstesniuose semestruose;
- nebuvo pateiktas atsiskaityti šiame ar kitame KTU fakultete arba kitoje Lietuvos aukštojoje mokykloje;
- turi visas į baigiamojo darbo literatūros sąrašą įtrauktą informacijos šaltinių nuorodas.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

(data)

Dauknytė, B. (2015) *Creativity As the Key to Success in Business Organization*. Supervisor Prof. habil. dr. K. Kriščiūnas. - Kaunas: Kaunas University of Technology, Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Institute of Europe. 2015 – 74 p.

SUMMARY

Relevance of the research. In the last century the development of innovations was a random process, while nowadays it is purposively performed activity. Creativity is necessary for development and implementation of innovations, therefore, an ability to act creatively and seek innovations is very important in terms of both social and economic as well as personal development. Creativity becomes a unique human feature, which is also important for business organizations which need to quickly adapt to a changing environment or revive their activities, develop new products and improve customer service.

The subject of the research is development of creativity.

The main scientific question of the research: How to develop creativity in business organization under today's Lithuanian economic and social conditions?

The main aim of the research is to reveal theoretical peculiarities of the expression of creativity in business organisations analysing the approach of managers and employees of Lithuanian business organisations to creativity as the key to success as well as characteristics which are typical for creativity.

Master thesis consists of three main parts:

The first part of the paper consists of theoretical interdisciplinary research, which is used to reveal the conception, types, features and evolution of creativity as well as the actions which stimulate the creativity of organizations. *The second part of the paper* includes the comparative analysis of the European Union initiatives relevant to the object of the thesis, which reveals the trends of expression and stimulation of creativity. *The third part* presents the methodology of empirical research, aim, substantiation, analysis and summary of the results of semi-structured interviews of the Park of Technology “Technopolis”.

Research methods: analysis and synthesis of literature, comparative analysis, empirical research using semi-structured interview.

The main scientific findings: particularity of the evolution of the conception of creativity, revealed and summarized at theoretical level, which reveals the change and transformation which are relevant in today's context. The characteristics of the expression of creativity at individual and organizational level are also revealed.

The tendencies of the development of the creativity, highlighted through the analysis of EU initiatives, reveal that stimulation of creativity is important during the formation of the policies of the stimulation of the economic development and ensuring the development and welfare of the society. The results of the empirical research revealed that creativity is rated and associated with business success at manager and employee level, however, the priorities and needs of the members of the staff groups are distinguished.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	8
ĮVADAS	9
1. KŪRYBIŠKUMO TEORINIS PAGRINDIMAS IR JO SKATINIMAS VERSLO ORGANIZACIJOJE.....	11
1.1. Kūrybiškumo sampratos raida	11
1.2. Kūrybiškumo samprata, rūšys ir bruožai	12
1.3. Kūrybinės veiklos procesas	16
1.4. Organizacijų kūrybiškumą skatinantys veiksniai	19
2. ORGANIZACIJŲ KŪRYBIŠKUMĄ SKATINANTYS VEIKSNIAI EUROPOS SĄJUNGOS REGLAMENTUOJANČIUOSE DOKUMENTUOSE.....	31
2.1. Kūrybiškumo aspektai ES inovacijų programose	32
2.2. Kūrybiškumo aspektai ES kultūros programose	38
3. VERSLO ORGANIZACIJŲ VADOVŲ IR DARBUOTOJŲ POŽIŪRIO Į KŪRYBIŠKUMĄ KAIP SĖKMĖS PAGRINDĄ EMPIRINIS TYRIMAS	42
3.1. Empirinio tyrimo metodika	42
3.2. Empirinio tyrimo duomenų analizė	48
IŠVADOS	60
REKOMENDACIJOS	62
LITERATŪRA	63
PRIEDAI	68

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kūrybiškumo sąvokos apibrėžimas	11
2 lentelė. Pagrindiniai ES siekiai 2020 metams	30
3 lentelė. ES finansavimo priemonės	32
4 lentelė. Paprogramės „Kultūra“ paramos kryptys	38
5 lentelė. Mokslo, inovacijų ir technologijų parko „Technopolis“ veikiančių įmonių charakteristikos	40
6 lentelė. Pagrindiniai interviu klausimai	44

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kūrybiškumo sampratos raida.....	9
2 pav. Kūrybiškumo rūšys	12
3 pav. Kūrybiškos asmenybės bruožai	13
4 pav. Kūrybiškumo procesas	14
5 pav. Komponentinio kūrybiškumo modelis	15
6 pav. Trys kūrybiškumo komponentai	16
7 pav. Komponentinio kūrybingumo modelis.....	16
8 pav. Kūrybiškumas ir naujovės organizacijoje	18
9 pav. Kūrybiškumo klimato įvertinimas.....	19
10 pav. Organizacijų kūrybiškumą skatinantys veiksniai	20
11 pav. Organizacijų kūrybiškumą skatinančių veiksnių modelis	21
12 pav. Europos Sąjungos valstybių narių inovacijų diegimo rezultatai	35
13 pav. Personalo narių išsilavinimo sritys.....	46
14 pav. Personalo narių požiūris apie kūrybiškai asmenybei būdingus bruožus	47
15 pav. Kūrybiškumo reiškinio dažnumas personalo narių atžvilgiu	48
16 pav. Veiksniai darantys įtaką individo kūrybiškumui personalo narių nuomone	49
17 pav. Įgimtos ir išugdomos individo savybės personalo narių nuomone	50
18 pav. Asmenybės kūrybiškumo formavimui darantys veiksniai personalo narių nuomone	51
19 pav. Vadovų naudojimas Europos Sąjungos dokumentuose numatytais kūrybingumo skatinimo galimybės ir priemonės.....	52
20 pav. Kūrybiškumo svarbos lygis verslo organizacijose personalo narių nuomone	53
21 pav. Personalo narių išskiriami taikomi darbuotojų atrankos metodai	53
22 pav. Kūrybiškumui ugdyti priemonių naudojimas personalo narių nuomone	54
23 pav. Palankios darbo aplinkos priemonių naudojimas personalo narių nuomone	55
24 pav. Darbuotojų kūrybiškumas personalo narių nuomone.....	56

ĮVADAS

Tyrimo aktualumas: Per paskutinius dešimtmečius radikaliai pasikeitė ekonominės veiklos sąlygos. Susiformavusią industrinę ekonomiką keičia žinių ekonomika. Pokyčiai taip pat siejami su informacinių technologijų plėtra, globalizacija ir didėjančia veiklos dinamika bei neapčiuopiamų išteklių reikšme.

Praėjusiame amžiuje inovacijų kūrimas buvo atsitiktinis procesas, dabar – tai tikslingai vykdoma veikla. Inovacijoms kurti ir diegti reikalingas kūrybiškumas, todėl gebėjimas veikti kūrybiškai ir siekti naujovių yra labai svarbus tiek asmens tobulėjimo, tiek socialinės ir ekonominės plėtros požiūriu. Kūrybiškumas tampa unikalia žmonių savybe. Kūrybiškumas svarbus ir verslo organizacijoms, kurioms reikia greitai prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos arba atgaivinti savo veiklą, kurti naujus gaminius ir gerinti paslaugas klientams. Kūrybiška organizacija pasižymi troškimu ir galimybėmis generuoti ir eksploatuoti naujas idėjas, metodus ir technologijas greičiau nei jos konkurentai. Tokia organizacija turi tam tikrų išskirtinumų, nepriklausomai nuo jos dydžio ar veiklos specifikos – tai tokia organizacija, kuri sudaro palankias kūrybiškumui sąlygas. Sėkminga įmonė – įmonė, turinti kūrybinės energijos ir gebanti savo paslaugomis ar produktais išsiskirti iš kitų, būti konkurencinga ir pelninga. Įmonė, nekurianti inovacijų arba bent jau nedieganti inovacijų savo veikloje, yra nekonkurencinga rinkoje. Todėl kūrybiškumas ir inovacijos – tai šiuolaikinio verslo varomoji jėga.

Kuriant ir vystant verslą, verslininkui svarbiausiomis savybėmis tampa kūrybiškumas, įžvalgumas ir ryžtingos pastangos įgyvendinti verslo planą, išlaikyti ar užkariauti rinkos dalis, įveikiant pokyčius. Kai kurioms verslo įmonėms kūrybiškumas yra savaime suprantamas: užsakovai reikalauja kūrybingos reklamos agentūrose; architektai, dizaineriai taip pat dažnai privalo sukurti išskirtinį ir unikalų kūrinį. Vis dėlto, kitose verslo srityse kūrybiškas mąstymas nėra jau toks savaime suprantamas. Nors daugelis pasaulio verslo organizacijų deklaruodamos vertybes dažnai vartoja žodžius „inovacijos“, „kūrybiškumas“, „naujas ir drąsus mąstymas“, tačiau realiai šios vertybės kartais ir lieka tik deklaratyvaus pobūdžio teiginiai. Su šia problema susiduria ir Lietuvos verslo organizacijos.

Todėl pagrindinis kylantis **probleminis klausimas:** kaip plėtoti kūrybiškumą verslo organizacijoje šiandieninės Lietuvos ekonominėmis ir socialinėmis sąlygomis?

Tyrimo objektas – kūrybiškumo plėtra.

Tyrimo dalykas – kūrybiškumo plėtra Lietuvos verslo organizacijoje.

Tyrimo tikslas – nustatyti kūrybiškumo plėtros Lietuvos verslo organizacijose kryptis.

Tyrimo tikslui įgyvendinti iškelti tokie **uždaviniai**:

1. Remiantis teoriniais veikalais, išgryninti kūrybiškumo sampratą ir priemones, bei atskleisti jo panaudojimo galimybes verslo organizacijose.
2. Išgryninti įvairių paramos fondų lėšų, taip pat ir Europos Sąjungos, naudojimo galimybes plėtojant organizacijų kūrybiškumą.
3. Empiriškai įvertinti mokslo ir technologijų parko „Technopolis“ verslo organizacijų požiūrį į kūrybiškumą.
4. Pateikti pasiūlymus vadybiniam sprendimams, kaip paskatinti kūrybiškumą Lietuvos verslo organizacijoje.

Siekiant įgyvendinti išsikeltą tikslą ir uždavinius, pasitelkti šie **tyrimo metodai**:

- Užsienio bei Lietuvos autorių mokslinės literatūros, mokslinės publikacijos ir informacinių šaltinių bei statistinių duomenų analizė;
- Europos Sąjungos politinių ir reglamentuojančių dokumentų analizė;
- VšĮ „Technopolis“ įmonių empirinis tyrimas, pasitelkiant pusiau struktūruoto interviu instrumentą.

Darbo struktūra. *Pirmajame darbo skyriuje* pasitelkiant teorinį tarpdalykinį tyrimą, siekiama išgryninti kūrybiškumo sampratą, rūšis, bruožus ir raidą. Taip pat atskleisti organizacijų kūrybiškumą skatinančius veiksniai. *Antrajame darbo skyriuje* atliekama lyginamoji darbo objektui aktualių Europos Sąjungos iniciatyvų analizė, atskleidžianti kūrybiškumo raiškos ir skatinimo tendencijas. *Trečiajame darbo skyriuje* nustatoma empirinio tyrimo metodika, tikslas, pagrindimas, analizuojami ir apibendrinami pusiau struktūruoto technologijų parko „Technopolis“ interviu rezultatai.

Teorinė darbo reikšmė: Teoriniu lygmeniu išgrynintos ir apibendrintos kūrybiškumo sampratos raidos specifika, atskleidžianti šiandienos kontekste aktualų kitimą ir virsmą. Taip pat atskleistos kūrybiškumo raiškos charakteristikos individualiajame bei organizaciniame lygmenyje.

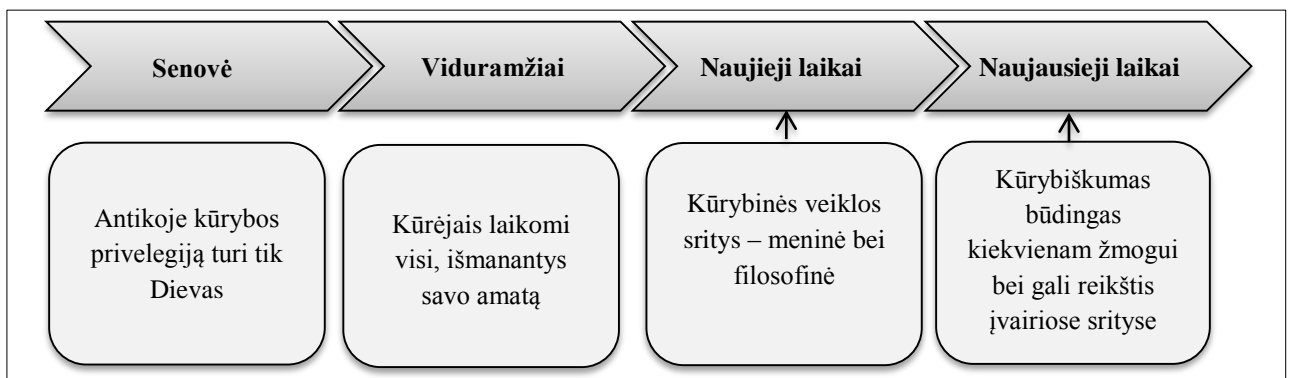
Praktinė darbo reikšmė: ES iniciatyvų analizės dėka išryškintos kūrybiškumo plėtros tendencijos, atskleidžia, jog kūrybiškumo skatinimas yra svarbus formuojant ekonomikos plėtros skatinimo politikas bei užtikrinant visuomenės vystymąsi bei gerovę. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog vadovų bei darbuotojų lygmeniu, kūrybiškumas yra vertinamas ir siejamas su verslo sėkme, tačiau išsiskiria personalo grupių narių prioritetai bei poreikiai.

1. KŪRYBIŠKUMO TEORINIS PAGRINDIMAS IR JO SKATINIMAS VERSLO ORGANIZACIJOJE

Kūrybiškumas yra plati sąvoka, kuri dažnai vartojama tiek mokslo, verslo organizacijų, tiek žmogaus kasdieninėje veikloje. Tai tampa šiuolaikinio pasaulio *burtažodžiu*, kuriuo pastaruoju metu siekiama paaiškinti beveik viską – pradedant globaliąja konkurencija ar informacijos karais, baigiant gyvenimo būdu ar kūrybiškosios kultūros įsivyravimu (Augustaitis, 2010). Daugelis žmonių vartodami šį terminą nesupranta tikrosios jo reikšmės ir dažniausiai jį sieja su įvairiomis inovacijomis ar menine veikla. Toks kūrybiškumo sąvokos kompleksiskumas reikalauja gilesnės analizės. Siekiant nuosekliai ištirti darbo objektą, toliau analizuojama kūrybiškumo samprata ir jo ypatumai ir bruožai.

1.1. Kūrybiškumo sampratos raida

Žodis *kurti*, kaip ir lotyniškas *creare*, reiškia daryti, gaminti. Graikiškas žodis *kreinein* reiškė įvykdyti, atlikti, užbaigti. Istorinė analizė rodo, jog ši sąvoka atsirado stengiantis paaiškinti pasaulio sukūrimą ir egzistavimą. Kūrybiškumo samprata kito nuo pat jos atsiradimo (žr. 1 pav.).



1 pav. Kūrybiškumo sampratos raida (sudaryta autorės)

Analizuojant anksčiau pateiktą paveikslą, pastebima, jog ilgą laiką kūrybos sąvoka nebuvo taikoma apibūdinti žmogiškajai kūrybai. Antikos mąstytojo Platono manymu, tvėrimo privilegiją turi tik Dievas, kuriantis pasaulį iš amžinai egzistuojančio pirminio chaoso (J. Bukantienė ir kt., 2013). Pasak filosofo, visa žemiškoji kūryba yra tik pamėgdžiojamasis menas. Antikinėje tradicijoje, nors kūrybos sąvoka ir buvo priskiriama visoms galimoms žmogaus veiklos rūšims, visuomet buvo manoma, kad tai žinojimas, mokėjimas, įgudimas, techninis meistriškumas. Kūrėjais buvo vadinami visi, kurie gerai išmanė savo amatą. Tuo metu taip pat buvo manoma, jog kūrybos privilegiją turi tik Dievas. Jis kuria nenaudodamas medžiagų, tiesiog tardamas žodžius. Tuo tarpu žmogaus sukurtas daiktas nebuvo laikomas absoliučiai nauju, o tik dieviškosios kūrybos atkartojimu.

Iki XVI a. Vakarų Europoje vyravo antikinis požiūris į kūrybą kaip darymą. Menas buvo suvokiamas kaip gebėjimas kurti pagal tam tikras taisykles. Kūrėjais, menininkais buvo laikomi visi, išmanantys savo amatą. Renesanso epochoje, kitaip nei viduramžiais, Dievui kūrėjui savo kūrybinėmis galiomis prilyginamas žmogus, o žmogiškoji kūryba lyginama su dieviškąja. Tam įtakos turėjo įvairialypių, daugelyje kultūros sričių aktyviai besireiškiančių asmenybių iškilimas, tokių kaip Leonardas da Vinčis ar Mikelandželas. Tačiau iki XIX a. pabaigos kūrybinės galios vienareikšmiškai buvo priskiriamos labai apibrėžtai žmogaus veiklos sričiai – meninei bei filosofinei kūrybai. Pastaroji buvo suprantama kaip laisva dvasios išraiška, kurios beveik neįmanoma teoriškai pažinti bei moksliskai analizuoti. Išradėjai, mokslininkai nebuvo apibūdinami kaip kūrybiški žmonės. Ši kategorija dažniausiai vartota kalbant apie literatus, filosofus, muzikantus bei dailininkus.

Tik XX a. pradžioje, sparčiai besivystant mokslui bei technikai, kūrybiškais pradėti laikyti ir žmonės, darantys įtaką socialinėje, mokslinėje, techninėje srityse. Kūrybiškumas imtas vertinti kaip pagrindinis visuomenės pažangos variklis. XX a. viduryje, pradėjus plėtoti intensyvius kūrybiškumo tyrimus, pripažinta, jog kūrybiškumas vienokiu ar kitokiu lygmeniu būdingas kiekvienam žmogui ir gali reikštis įvairiose srityse: moksle, mene, buityje, bendravime ir kitur. Įsivyravo nuostata, kad kūrybinė veikla nėra išskirtinis reiškinys, o kūrybiški gali būti įvairių specialybių, įvairaus amžiaus žmonės.

Apibendrinant galima pripažinti, kad kūrybiškumas kaip toks reiškinys buvo atpažįstamas jau ankstyvosiose pasaulio kultūrose, tačiau jau tada jis nebuvo suprantamas vienodai. Senovėje vieninteliu kūrėjo buvo laikomas Dievas, vėliau – žmogus, kuris išmano savo amatą. Tik naujausiais laikais pradėta laikyti, jog kūrybišku žmogumi gali būti visi bei reikštis įvairiose srityse.

1.2. Kūrybiškumo samprata, rūšys ir bruožai

Šiomis dienomis taip dažnai girdimas žodis *kūrybiškumas* yra suprantamas įvairiai tiek pačių žmonių, tiek pačių mokslininkų. Kūrybiškumo sampratą ir su ja susijusias problemas nagrinėja įvairių sričių mokslininkai: filosofai, psichologai, sociologai, pedagogai. Gausu įvairių knygų bei straipsnių, leidžiami moksliniai žurnalai, skirti kūrybiškumo tyrinėjimų problematikai, kuriuose skirtingais aspektais nagrinėjama kūrybos bei kūrybiškumo tema. Intensyviai kūrybiškumas pradėtas tyrinėti prieš šešiasdešimt metų, tačiau iki šiol bendros jo sampratos nėra.

Kaip teigia A. Dumšienė ir D. Lapėnienė, aprašant kūrybingumo tyrinėjimus naudojama gana plati sąvokų įvairovė: *kūrybingumas, kūrybiškumas, kūrybinis procesas, kūrybinis mąstymas* (Dumšienė, Lapėnienė, 2012). Todėl siekiant suprasti kūrybiškumo sampratą, sudaryta susisteminta įvairių laikotarpių bei mokslininkų požiūriu lentelė (žr. 1 lentelė).

Kūrybiškumo sąvokos apibrėžimas

Autorius	Metai	Apibrėžimas
G. Wallas	1926	Kūrybiškumas – tai pagrindinė žmogaus evoliucijos jėga.
S.G. Isaksen ir D.J. Treffinger	1985	Kūrybiškumo sampratoje pabrėžia esminius individų gebėjimus pastebėti daugiau įvairiapusės veiklos galimybių, teikti dėmesį naujovėms ir inovacijoms, naudoti neįprastus ir naujus problemų sprendimo būdus, generuoti naujas idėjas.
T. Amabile	1996	Kūrybiškumas yra naujų ir naudingų idėjų bet kurioje srityje kūrimas.
J. Almonaitienė	2000	Kūrybiškumą reikėtų suprasti ne kaip asmens bruožą ar gebėjimą, bet kaip elgesį, kurį lemia tam tikras asmenybės ypatybių, pažintinės veiklos gebėjimų ir socialinės aplinkos sąlygų derinys.
A. Petruilytė	2001	Kūrybiškumas – tai individo polinkis į naują, originalų ar novatorišką ko nors komponavimą, modeliavimą ar mąstymą.
G. Butkienė ir D. Karkockienė	2005	Kūrybiškumas suprantamas kaip gebėjimas išvelgti problemas, kelti naujas idėjas, mąstyti savarankiškai, originalia, greitai ir lengvai orientuotis probleminėje situacijoje, rasti savitą problemos sprendimą.
T. Proctor	2005	Kūrybiškumas įtraukia gebėjimą pasiūlyti naujus ir skirtingus požiūrius apie dalyką. Jis įtraukia žinių apie tam tikrą dalyką sugriovimą ir pertvarkymą, kad įgytų naują išvalgumą.
G. Probst	2006	Kūrybiškumą apibūdina kaip gebėjimą generuoti naujas idėjas ir sprendimus.
R. Tickards ir F. Xu	2007	Kūrybiškumas – tai procesas, kurio metu individai, jų grupės sukuria idėjas, kurios yra naujos ir vertingos tiems individams ar grupėms, o taip pat ir kitiems jų veiklos srities nariams.

Šaltinis: sudaryta autorės

Kiekvienas iš aukščiau esančioje lentelėje išvardintų autorių pateikia savitą sąvokos *kūrybiškumas* apibūdinimą. Šią sąvoką perteikia skirtingai, pabrėždami vis kitas jos savybes ir bruožus. Pasak G. Wallasui kūrybiškumas yra pagrindinė žmogaus evoliucijos jėga, nes tik naudojantis šiuo gebėjimu žmogus galėjo prisitaikyti prie greitai besikeičiančios aplinkos. T. Proctoro apibrėžime akcentuojamas gebėjimas pažvelgti į problemą iš skirtingų perspektyvų. T. Amabile nuomone, kūrybiškumas – tai naujų idėjų kūrimas. S.G. Isaksenas ir D.J. Treffingeris kūrybiškumo sąvoką sieja su individų gebėjimais pastebėti naujoves ir inovacijas, naudoti naujus problemų sprendimo būdus ir generuoti naujas idėjas. J. Almontaitės apibrėžime akcentuojamas kūrybiškos elgsenos aspektas ir šią elgseną lemiančios asmeninės savybės. Tačiau pateikti apibrėžimai turi ir tokių bendrų panašumų: kūrybiškumas – tai asmens elgesys, kurį lemia įgytos asmeninės savybės. Toks elgesys sąlygoja gebėjimą rasti naujas idėjas, mąstyti nestandartiškai, savarankiškai, tiksliai identifikuoti problemą, rasti efektyvius ir nestereotipinius problemos sprendimo būdus.

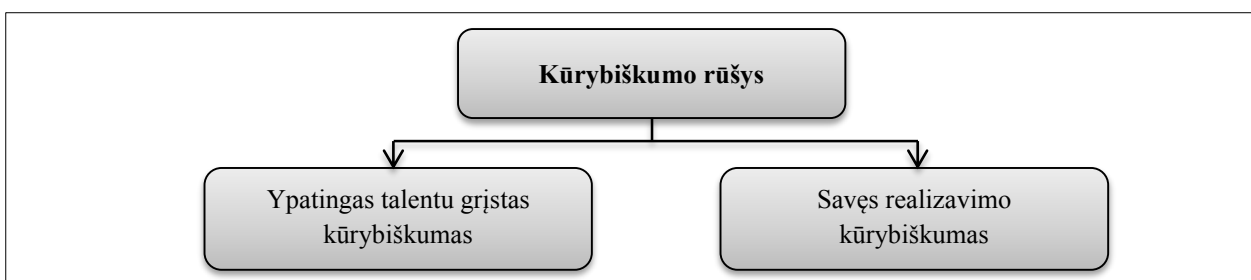
„Svarbūs kūrybiškumo apibrėžimo komponentai yra lankstus mąstymas ir sklandžiai kuriamos idėjos. Bet svarbiausia kūrybiškumo ypatybė yra originalumas. Kūrybiškas darbas yra originalus, tinkamas, pagrįstas ir tam tikra prasme elegantiškas arba tiesiog geras. Taigi, kūrybiškumas – tai gabumai ar veikla, kurių rezultatas – meno ar mokslo idėjos, teorijos, produktai“ (Gage, Berliner, 1994).

Apibendrinant kūrybiškumo sampratą galima teigti, kad nors ir daugelis autorių kūrybiškumo sampratą suprantą skirtingai, jų darbuose dominuoja teiginys, jog tai yra gebėjimas

atrasti nauja, mokėjimas tikslingai pritaikyti turimą informaciją ir problemas spręsti originaliai, lanksčiai ir efektyviai. Kūrybiškumo kompetencijos ugdymas – tai nuolatinis savęs ir ugdytinių skatinimas veikti, iškilusias problemas spręsti produktyviai ir ieškoti naujovių.

Plačiau analizuojant kūrybiškumo aspektus svarbu nustatyti, kokie veiksniai daro įtakos jų raiškai, kokiame lygmenyje ar srityje jie pasireiškia. Dėl to svarbu šią sąvoką išanalizuoti remiantis mokslininkų sukurtais kūrybiškumo modeliais, skaidant į atskiras rūšis.

A. Maslowas labiau akcentuoja improvizaciją ir įkvėpimą, o ne užbaigtą darbą ar pasiektą rezultatą. Remdamasis kūrybos proceso asmenybės psichologinės analizės duomenimis, jis teigė, kad žmogaus raida, psichinė sveikata, talentas užtikrina aukštus kūrybiškumo rezultatus. Vėliau po atliktų tyrinėjimų paaiškėjo, kad tai negalėjo būti pritaikoma kiekvienam asmeniui. To įrodymu tapo garsieji dailininkai Vagneris ir Van Gogas, kurie pasižymėjo savo neeiliniu kūrybiškumu, tačiau tuo pat metu jų psichinė sveikatos būklė buvo nestabili. Tuo remdamasis, A. Maslowas išskyrė dvi kūrybiškumo rūšis (žr. 2 pav.).



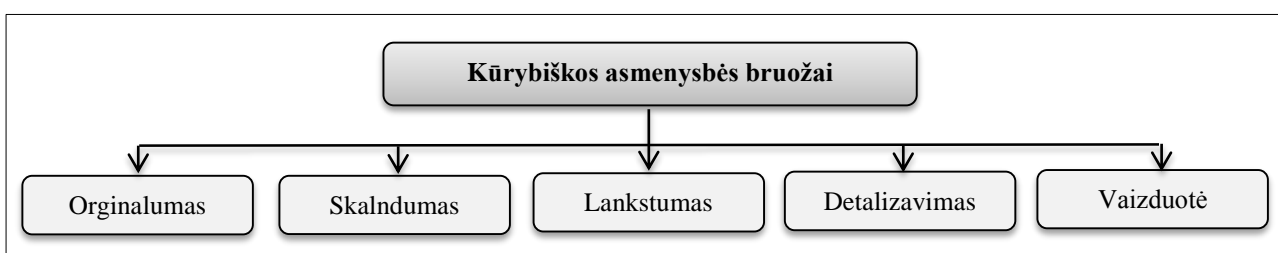
2 pav. Kūrybiškumo rūšys (sudaryta autorės pagal Maslow, 1968)

Siekiant išanalizuoti aukščiau pateiktą paveikslą, reikia suprasti kiekvienos iš rūšių savitumą. Viena iš kūrybiškumo rūšių – tai ypatingas talento kūrybiškumas, kuris pasireiškia nepriklausomai nuo asmens sveikatos ir gerovės – tai genijų kūrybiškumas. Kitoje psichologijos literatūroje ši rūšis dar vadinama kūrybiškumu iš didžiosios K (*angl. Creativity with big C*). Priešingai nei pirmoji rūšis, savęs realizavimo kūrybiškumas apibūdina tokius individus, kurie yra puikios psichinės sveikatos. Ši kūrybiškumo rūšis gali pasireikšti ne tik meno lygmenyje, tačiau bet kurioje žmogaus veikloje. Tai – kūrybiškumas iš mažosios K (*angl. Creativity with little C*).

Pasak A. Maslowo, individai su aukšto lygio savęs realizavimo kūrybiškumu yra linkę viską daryti kūrybiškai. Tokia žmonių grupė pasižymi didesniu nei vidutiniu spontaniškumu, išraiškingumu, natūralumu. Taip pat jie yra mažiau kontroliuojami, tad mažiau jaučiasi suvaržyti ir laisvai reiškia savo idėjas bei mažiau jaudinasi dėl aplinkinių nuomonės (Starko, 2010). Tokį kūrybiškumą pats A. Maslowas apibrėžia kaip „fundamentalų bruožą neatskiriamą nuo žmogaus prigimties, kurį kiekvienas, arba bent didžioji dauguma žmonių, atsineša gimdami, ir kuris yra dažnai nuslopinamas ir prarandamas vykstant žmogaus inkultūrizacijai“ (Maslow, 1968).

Apibendrinant galima paminėti, kad A. Maslowas pabrėžia saviraiškos svarbą žmogaus gyvenime. Kūrybiškumas būdingas kiekvienam žmogui ir yra susijęs su psichine sveikata. Pagal šį supratimą, kūrybiškumą galima suskirstyti į dvi grupes: ypatingas talento kūrybiškumas bei savęs realizavimo kūrybiškumas. Taip pat, galima teigti, kad kūrybiškumo klasifikacijai būdinga žinios, gebėjimai, motyvacija, asmeniniai bruožai bei socialinė aplinka.

Psichologų teigimu, individualiam kūrybiškumui reikštis, asmuo turi turėti kūrybiškų bruožų, kurie dar vadinami kūrybiškos asmenybės bruožais. Įvairūs autoriai įvardija skirtingus, netgi prieštaraujančius vienas kitam bruožus, būdingus kūrybiškai asmenybei. Išanalizavus autorių siūlomus elementus (1 PRIEDAS), buvo sukurtas naujas autoriaus sudarytas kūrybiškos asmenybės bruožų modelis (žr. 3 pav.).



3 pav. Kūrybiškos asmenybės bruožai (sudaryta autorės)

Norint geriau suprasti paveiksle pateiktus kūrybiškos asmenybės bruožus, svarbu išsiaiškinti kiekvieno iš jų išskirtines savybes bei svarbą kūrybiškumui. Pirmasis iš bruožų yra *originalumas*. Jis suprantamas kaip gebėjimas mąstyti nukrypstant nuo normos, turėti neįprastų idėjų. Originalūs žmonės dažnai pasižymi mąstymo laisvumu. Tai originalių, visiškai naujų, unikalių, šviežių ar išskirtinai kitokių idėjų kūrimas. Sekantis bruožas – *sklandumas*, kuris suprantamas, kaip gebėjimas mintis žodžius reikšti sklandžiai. Kuo daugiau laiko turima idėjoms, tuo didesnė jų kiekybė ir geresnė kokybė. Tai sklandus idėjų, kurios padidintų galimų sprendimų kiekį, kūrimas. Dar vienas iš kūrybiškos asmenybės bruožų yra *lankstumas*. Tai mokėjimas pamatyti idėją iš skirtingų perspektyvų, gebėjimas įžvelgti skirtingas išeitis iš vienos problemos. Sekantis bruožas – tai *detalizavimas*, kuris suprantamas kaip gebėjimas nagrinėti problemą diferencijuotai ir intensyviai. Tai būtina sąlyga, kad būtų galima iš anksto planuoti, kaip bus sprendžiama problema. Paskutinis iš bruožų yra *vaizduotė*. Tai sugebėjimas fantazuoti, išrasti, pamatyti, suvokti naujas idėjas ar kūrinius, būti išradingam. Ji glaudžiai siejasi su gebėjimu asocijuoti. Kaip tik vaizduotės dėka dažnai pavyksta susikurti netipišką, naują ar labai originalią idėją.

Apibendrinant galima teigti, jog kūrybiškumas dažnai siejamas su skirtingomis žmogaus savybėmis ir gebėjimais. Kūrybiška asmenybė iš vienos paprastos idėjos ar užuominos geba sukurti kiekybiškai ir kokybiškai daugiau idėjų, minčių bei kūrinių. Mokslininkai nagrinėjantys kūrybiškumą

įvardija skirtingus jo bruožus. Išanalizavus siūlomus modelius, pastebima ir panašumų, tai yra: originalumas, sklandumas, lankstumas, detalizavimas bei vaizduotė.

1.3. Kūrybinės veiklos procesas

Daugelis tyrinėtojų kūrybiškumą apibūdina kaip tam tikrą procesą. Tyrinėjami kūrybos procesą psichologai mėgina išsiaiškinti, kokie yra tie psichiniai reiškiniai, kurie leidžia atsirasti kūrybinėms idėjoms (Almontaitienė, 2000). Kaip teigia D. Karkockienė, kūrybiškumas „tai yra procesas, kurio metu gimsta kūrybos rezultatas (produktas)“ (Karkockienė, 2006).

Mokslinėje literatūroje dažnai cituojami G. Wallasas ir R. Smithas vieni iš pirmųjų sukūrė kūrybos proceso modelį. Mokslininkų nuomone, kūrybinės įžvalgos ir įkvėpimai gali būti pasiekiami per penkių fazių procesą (žr. 4 pav.).



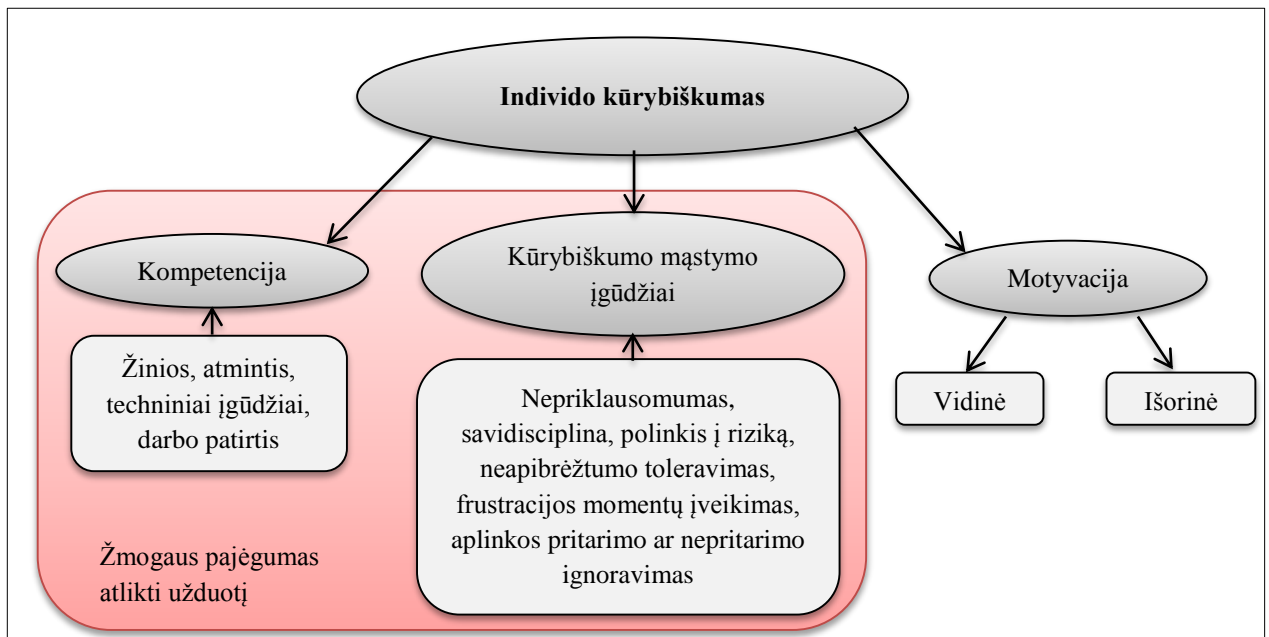
4 pav. Kūrybiškumo procesas (Wallas, Smith, 1995)

Norint teisingai suprasti G. Wallaso ir R. Smitho sukurtą modelį, svarbu išnagrinėti kiekvieną proceso etapą. Pirmasis kūrybiškumo proceso etapas yra *pasirengimas*. Šio etapo metu giliai analizuojama problema, susikoncentruojant ir tiriant įvairius galimus problemos aspektus. Antrasis etapas – tai *inkubacija*, kurios metu problema yra svarstoma, perkeliama į vidinį, pasąmonės lygmenį. Sekantis iš etapų yra *nušvitimas*. Jo metu pasąmonės lygmenyje atsiranda nuojauta, kad sprendimas jau ateina. *Suvokimas* – tai ketvirtasis kūrybiškumo proceso etapas, kurio metu idėja iš pasąmonės lygmens pereina į sąmonę ir atsiranda konkretus žinojimas. Paskutinis etapas yra *plėtojimas*. Tai toks etapas, kurio metu sprendimas yra apsvarstomas, detalizuojamas, pritaikomas.

Šiame G. Wallaso ir R. Smitho sukurtame modelyje didžiausias dėmesys buvo skiriamas antrajam inkubaciniam etapui. Mokslininkų teigimu, inkubacijos fazė daro didelę įtaką tolimesniam problemų sprendimui (Wallas, Smith, 1995). Pasak T. Wardo, šios fazės buvimas leidžia eliminuoti klaidinančias detales, todėl neskyrus laiko inkubacijai žmogus gali pasimesti ir susikoncentruoti ties netinkamais problemos sprendimo būdais (Ward, 2003).

Dar viena iš mokslininkų, tyrinėjusių kūrybiškumą, yra T. Amabile. Ji pateikia šiek tiek platesnį kūrybiškumo proceso apibrėžimą: „kūrybiškumas yra naujų ir naudingų idėjų bet kurioje srityje kūrimas“ (Amabile, 1996). Toks požiūris konkrečiai neapibrėžia, kas yra vertės kūrėjas, todėl galima teigti, jog tai gali būti tiek individas, tiek konkreti organizacija.

T. Amabile pateikia komponentinio kūrybiškumo modelį, kuris atskleidžia tris pagrindinius veiksnius, kurie daro įtaką individo kūrybiškumo pasireiškimu bet kurioje jo veikloje (žr. 5 pav.).

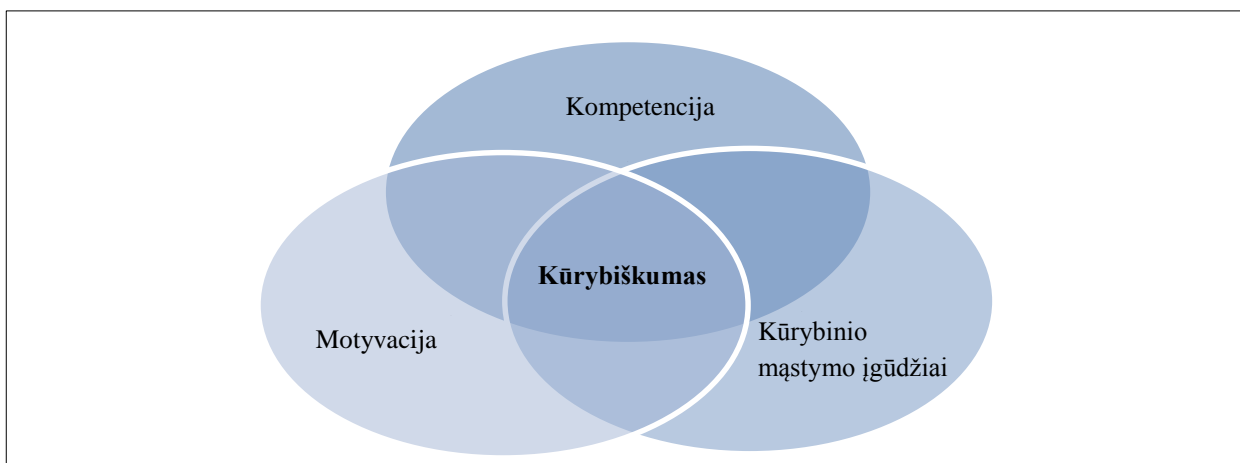


5 pav. Komponentinio kūrybiškumo modelis (sudaryta autorės pagal Amabile, 1996)

Siekiant suprasti T. Amabile pateiktą modelį, svarbu išsiaiškinti kiekvieną iš jį sudarančių elementų. Vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių asmens kūrybiškumą, – tai *kompetencija*. Šis reiškinys yra laikomas bet kurio kūrybiško darbo pagrindu. Jį sudaro žinios, atmintis, techniniai įgūdžiai ir darbo patirtis tam tikroje sferoje. Kompetencija yra gilus srities išmanymas: atliktų darbų, faktų ir technikų žinojimas; srities raida; procesai; perspektyvos. Susidūrus su problema, aukštas kompetencijos lygis leidžia numatyti galimus jos sprendimo būdus. Kitas veiksnys, kuris turi įtakos asmens kūrybiškumui, yra *kūrybiško mąstymo įgūdžiai*. Šis komponentas sąveikauja su kompetencija. Individas gali turėti paskatą atlikti tam tikrą užduotį techniškai (labai gerai, pakankamai gerai, patenkinamai), o ją atliks tik tuo atveju, jei bus kompetentingas toje srityje. Svarbu paminėti, kad netgi ir aukščiausio lygio kompetencija neatves prie kūrybiško rezultato, jei individas neturės kūrybinio mąstymo. Tokie mąstymo įgūdžiai apima pažintinį gebėjimą, kuris padeda pažvelgti į problemas iš visiškai kitokios perspektyvos, pritaikyti jau žinomus metodus naujiems tyrinėjimų tikslams pasiekti. Galima teigti, jog šie įgūdžiai iš dalies priklauso nuo tokių kiekvieno iš individų savybių: nepriklausomumas, polinkis į riziką, neapibrėžtumo toleravimas, aplinkos pritarimo ar nepritarimo ignoravimas (Amabile, Barron, 1995). Pirmieji du komponentai apibrėžia žmogaus pajėgumus atlikti užduotį, tuo tarpu tai, ką jis iš tikrųjų padarys, priklausys nuo trečiojo faktoriaus – *motyvacijos*. Motyvacija gali būti skirstoma į dvi rūšis, tai yra vidinę ir išorinę. Vidinė motyvacija kyla iš gilaus domėjimosi ir įsitraukimo į užduotį, smalsumo, mėgavimosi darbo procesu ar asmeninio iššūkio siekio. O išorinė motyvacija kyla iš troškimo pasiekti nustatytą tikslą, kuris nėra susijęs su užduoties tikslu, kitaip tariant, gauti numatytą atlygį, suspėti iki galutinio termino, laimėti varžybas

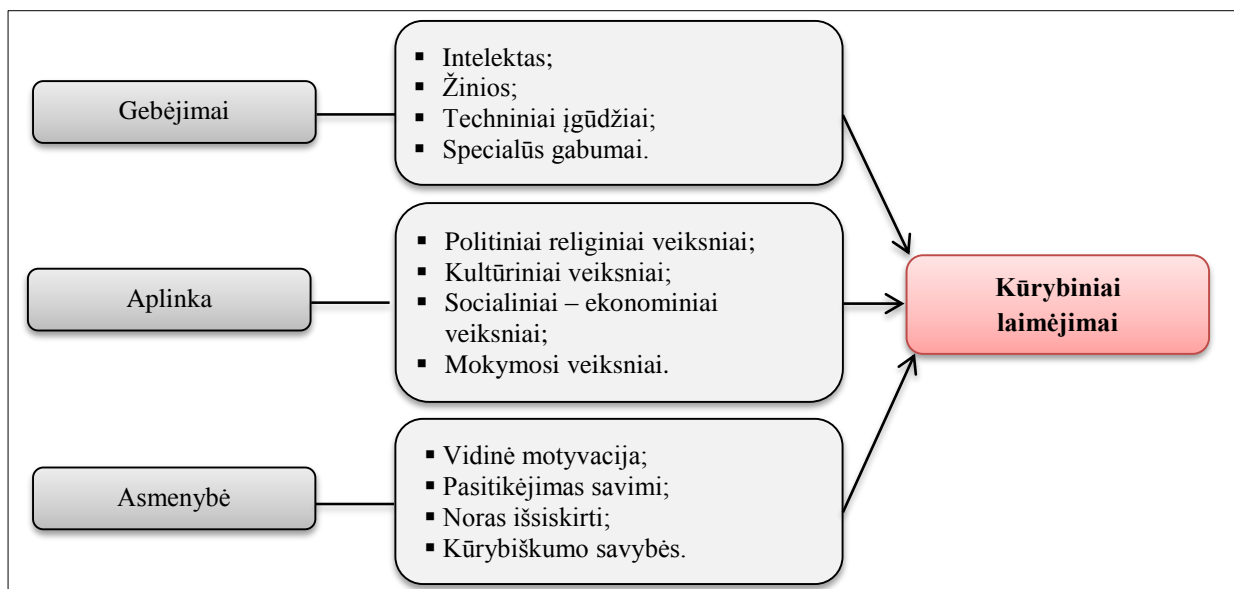
ir panašiai. Pasak T. Amabile, šie trys pagrindiniai faktoriai yra svarbūs individo kūrybiškumo pasireiškimui bet kurioje jo veikloje.

Mokslininkė teigia, jog didžiausia tikimybė pasireikšti kūrybiškumui atsiras tuomet, kai individo įgūdžių ir vidinės motyvacijos persidegs (žr. 6 pav.). Kūrybiškumo lygmuo yra tuo aukštesnis, kuo aukštesnę reikšmę turi kiekvienas iš elementų.



6 pav. Trys kūrybiškumo komponentai (sudaryta autorės pagal Amabile, 1998)

Kitas kūrybiškumo tyrinėtojas, H. J. Eysenckas savo modelį taip pat skaido į tris stambias grupes: gebėjimas, aplinka, asmenybė. Pagrindinės grupės skirstomos į dar smulkesnes sritis (žr. 7 pav.).



7 pav. Komponentinio kūrybingumo modelis (sudaryta autorės pagal Eysenck, 1996)

Lyginant T. Amabile ir H. J. Eysencko modelius, pastebima, kad tai, ką pirmoji autorė vadina kompetencija, antrasis įvardija kaip gebėjimus, priskirdamas ir intelekto kintamąjį. Paskutinis modelis taip pat skiriasi nuo prieš tai aptarto ir asmenybės veiksniais. Tuo tarpu motyvacija yra prijungta prie asmenybės aspekto, kurį taip pat sudaro pagrindinės kūrybiškumui atsiskleisti svarbios savybės: pasitikėjimas savimi, noras išsiskirti bei pats kūrybiškumas. H. J. Eysencko modelis yra

įdomus tuo, jog jame pabrėžiama aplinkos įtaka kūrybiškumui. Todėl galima teigti, kad neužtenka turėti tam tikrų žinių, intelekto, motyvacijos ir tam tikrų kūrybiškai asmenybei būdingų savybių. Reiktų paminėti, kad T. Amabile savo vėlesniuose darbuose taip pat pabrėžė aplinkos svarbą kūrybiškumui. Visgi apibendrinant visus modelius, galima išskirti bendrus veiksnius, kurie būdingi visiems modeliams, tai: žinios, gebėjimai, motyvacija, asmenybės bruožai bei socialinė aplinka.

Apžvelgiant pateiktą informaciją, galima teigti, kad kūrybiškumas kaip ypatybė, gali pasireikšti žmoguje, procesuose ar produktuose (Amabile, 1996). Kūrybiškumo tyrinėtojai savo teorijose išskiria tam tikrus pagrindinius veiksnius, lemiančius kūrybišką elgesį. Šiuo metu vyrauja kompleksinės teorijos nuostata, jog kūrybinius laimėjimus lemia daugelio vidinių ir išorinių veiksnių arba komponentų derinys. Individų kūrybiškumą apibrėžia gebėjimas kurti originalius ir priimtinus kūrybinius, o tai tampa rezultatas jų mąstymo ir elgesio. Visa tai sudaro kūrybišką procesą, o iš jo atsiradęs rezultatas laikomas kūrybišku produktu.

1.4. Organizacijų kūrybiškumą skatinantys veiksniai

Bendrai tariant, kūrybinė organizacija (*angl. creative organization*) „pasizymi prigimtinio individualiu kūrybiškumu bei kompetencija, generuoja bei panaudoja intelektinį kapitalą, kuria ir realizuoja kūrybiškus produktus ir tokiu būdu gauna ekonominę naudą bei užsitikrina konkurencinį pranašumą“ (Girdauskienė, 2011). Kūrybiškoje organizacijoje kūrybiški yra tiek procesas, tiek produktai, tiek darbuotojai, tiek darbo aplinka. Yra išskiriamos tam tikros kūrybinės organizacijos sandaros sudedamosios dalys, charakteristikos:

1. *Socialinė struktūra.* Veikia grindžiama projektų įgyvendinimu, tad vyksta nuolatinis eksperimentavimas, buriasi naujos grupės. Narių kiekis, sudėtis bei kvalifikacija padeda valdyti žinias ir vystyti kūrybiškumą;

2. *Žmogiškieji ištekliai.* Kūrybinės klasės žmonių darbo diena neturi laiko apribojimų – tampama agentu sau pačiam, tai yra laisvai samdomais darbuotojais aukšta saviverte, pasitikėjimu, žiniomis ir talentu;

3. *Kultūra.* Ji veikia dvejopai: „socializacijos proceso metu ir per pagrindines vertybes, prielaidas ir įsitikinimus, kurie tampa gidais „teisingai elgsenai“. Kūrybinės organizacijos kultūros charakteristikas galima išskirti į kelis lygius: individualus (individų motyvavimas, atvirumas pokyčiams, neformalūs darbuotojų santykiai, problemų sprendimas, sprendimų priėmimas, lojalumas, rizikos prisiėmimas, pasitikėjimas, nepriklausomybė), grupinis (mokymas ir vystymas, skatinimo ir apdovanojimo sistema), organizacinis (įgalinimas, pripratimas, lankstumas, teisingumas, klaidų toleravimas, eksperimentavimo skatinimas, pagarba, įvertinimas, dalyvavimas, spaudimas);

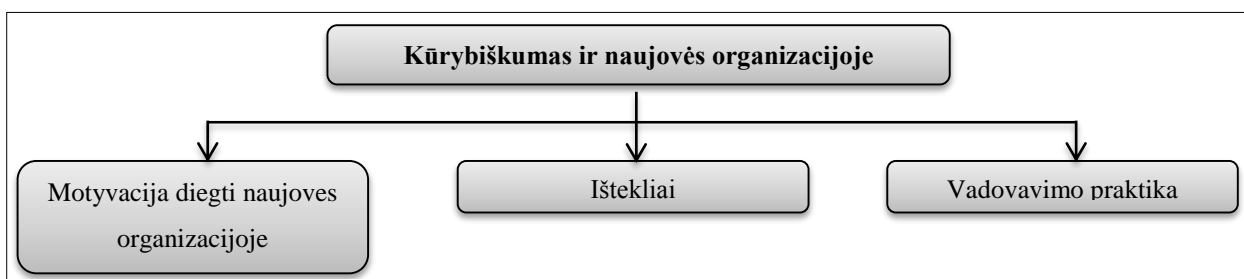
4. *Technologijos*. Tai – vienas svarbiausių kūrybinių industrijų komponentas, padedantis kurti turinį ir realizuoti talentą.

Taigi, kūrybinės organizacijos charakteristikos labiau detalizuoja kūrybiškumo veiksmų požymius organizaciniu lygmeniu.

Įmonė norėdama išlikti šiuolaikinėje konkurencinėje kovoje, turi nuolatos plėstis ir tobulėti. Viena iš pagrindinių galimybių tai daryti – tai leisti darbuotojams atskleisti savo kūrybiškumą darbe. Kiekviena organizacija turėtų suvokti, kad kūrybiškas darbuotojas padeda organizacijai plėstis, tobulėti ir išlikti konkurencingai rinkoje. Tai ypač akivaizdu tada, kai kūrybiškumas tampa organizacijos kultūros dalis ir darbuotojams leidžiama į tam tikrus dalykus žiūrėti nestereotipiškai (Šukienė, 2010).

Mokslininkai jau nuo seno bandė pavaizduoti santykį tarp individualaus kūrybiškumo ir organizacinių naujovių, pademonstruoti sąryšį tarp individualių, komandinių ir organizacinių kūrybiškumo aspektų (Woodman, 1997).

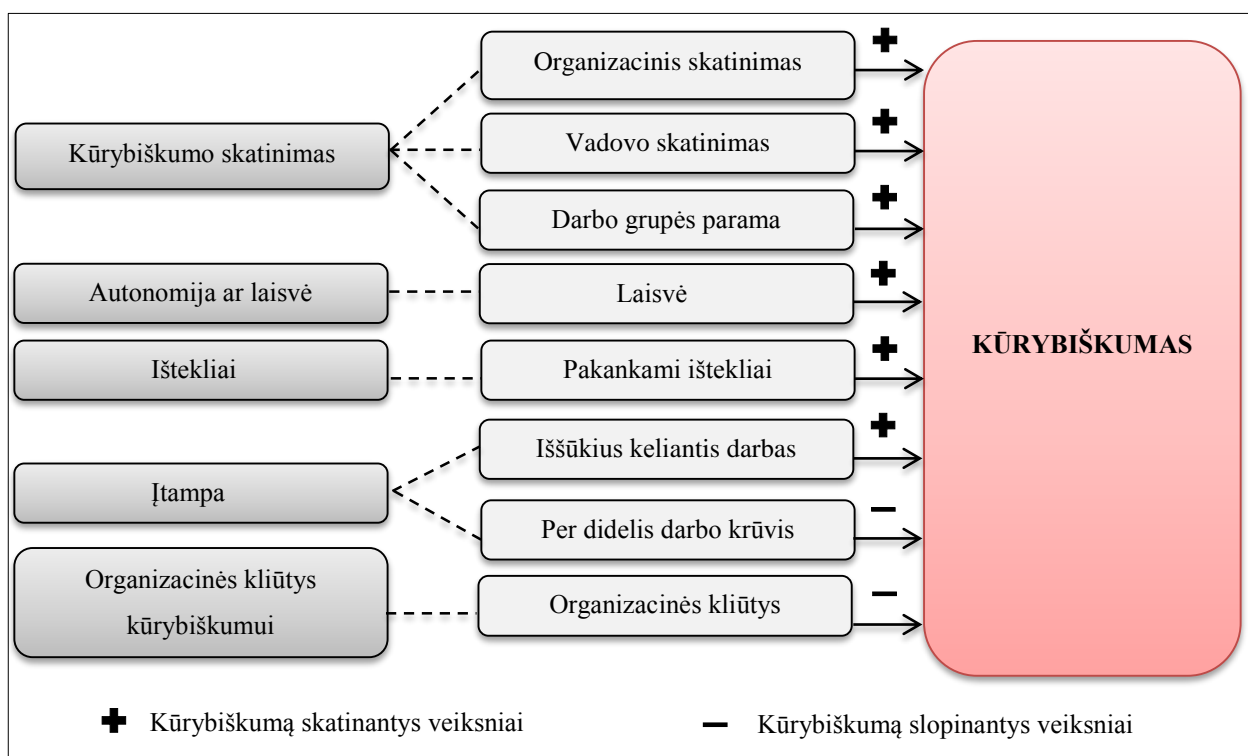
Moksliniuose straipsniuose, nagrinėjančiuose kūrybiškumą organizacijose, dažnai naudojamas T. Amabile teorinis požiūris. Autorė tyrinėjo, kokį poveikį kūrybingumui daro socialinė aplinka, kitaip sakant, kodėl to paties žmogaus kūrybinis produktyvumas skirtingomis sąlygomis būna nevienodas. Sudėtinį kūrybiškumo ir naujovių organizacijoje modelį sudaro trys veiksniai, kurių kiekvienas apima keletą savitų elementų (žr. 8 pav.).



8 pav. Kūrybiškumas ir naujovės organizacijoje (sudaryta autorės pagal Amabile, 1988)

Aiškinantis aukščiau pateiktą paveikslą, svarbu suprasti kiekvieną iš jo elementų. Pirmas iš veiksmų, kuris sudaro sudėtinį kūrybiškumo ir naujovių organizacijoje modelį yra *motyvacija diegti naujoves organizacijoje*. Tai pagrindinė organizacijos orientacija į naujoves, kuri taip pat skatina kūrybiškumą ir naujovių diegimą visoje organizacijoje. Sekantis iš veiksmų – tai *ištekliai*, kurie apima viską, kas organizacijoje gali palengvinti darbą toje srityje, kurioje siekiama naujovių. Trečiasis veiksnys yra *vadovavimo praktika*. Šis veiksnys reiškia laisvę ar savarankiškumą atliekant darbą, galimybę pačiam spręsti sunkumus, įdomų darbą, aiškių bendrų strateginių tikslų pateikimą bei darbo komandų formavimą sutelkiant skirtingų įgūdžių bei požiūriu asmenis. Šis T. Amabile suformuotas kūrybiškumo organizacijoje skatinančių veiksmų modelis apima labai plačius organizacinius

veiksnius, neišskiriant individualaus kūrybiškumo reikšmės bei grupės įtakos. Plačiaja prasme, neskiriant modelio į tam tikrus atskirus elementus, galima pritarti, jos vadovavimas, motyvacija bei reikalingi ištekliai labai svarbūs veiksniai, skatinantys kūrybiškumą organizacijos aplinką, visgi, skatinančių veiksnių klasifikacija turėtų būti detalesnė ir išsamesnė, skaidoma į tarpusavyje susijusius elementus. Tad T. Amabile kartu su kitais autoriais pristatė tikslesnį ir detalesnį konceptualųjį kūrybiško klimato įvertinimo modelį (*angl. KEYS: Assessing The Climate for Creativity*) (žr. 9 pav.).

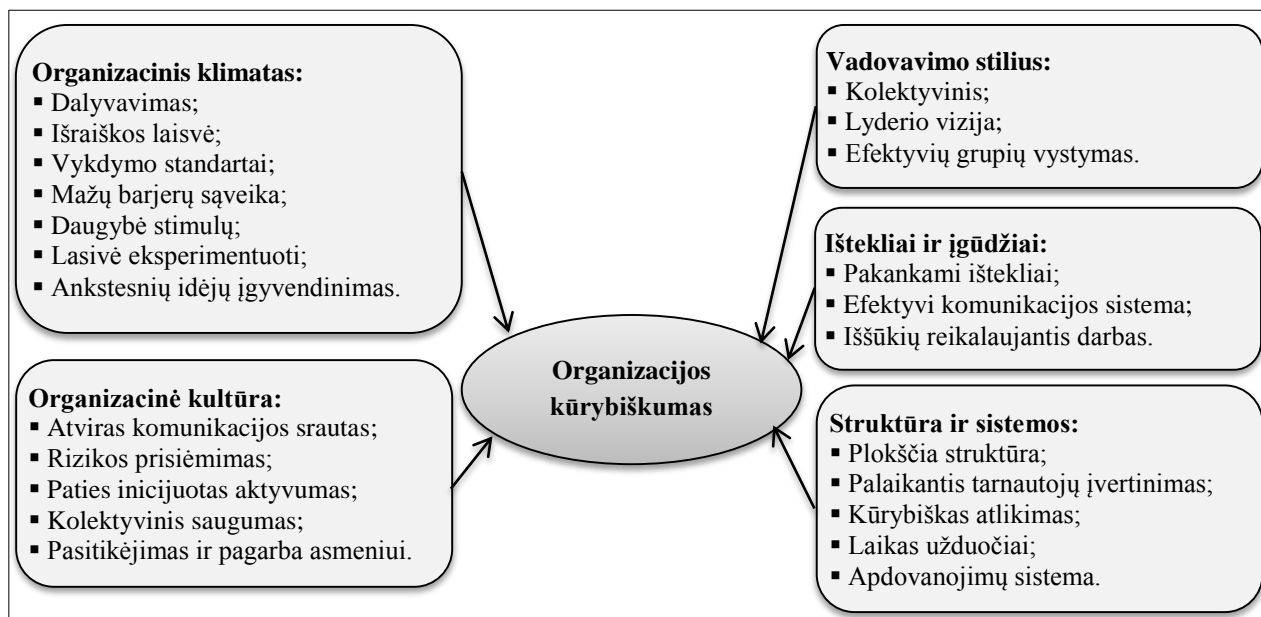


9 pav. Kūrybiškumo klimato įvertinimas (sudaryta autorės pagal Amabile, 1996)

Aukščiau pateikto modelio tikslas yra įvertinti pastebimus stimulus bei kliūtis kūrybiškumui organizacijos darbo aplinkoje. Pasak T. Amabile, ši priemonė buvo vertinama atsižvelgiant į asmeninius potyrius savo darbo aplinkoje ir ryšį tarp šių patyrimų bei atliekamų užduočių kūrybiškumo (Amabile, 1996). Organizacinį aspektą autoriai sieja su organizacijos kultūra, kuri skatina kūrybiškumą per teisingą, konstruktyvų idėjų vertinimą, atlyginimą ir pasiekimų pripažinimą už kūrybišką darbą, naujų idėjų kūrimo mechanizmus, aktyvų idėjų srautą ir bendrą organizacijos veiklos viziją. Vadovas šiame modelyje yra laikomas, kaip sėkmingas pavyzdys darbe ir tuo pačiu kūrybišką aplinką skatinančiu veiksniumi, kuris tinkamai nustato tikslus bei remia darbo grupę. Apibendrinant T. Amabile ir kitų autorių modelį pastebima, jog organizacinio ir vadovo skatinimo vidiniai elementai nėra griežtai atskirti, diskutuoti, atskiros kategorijos gali būti priskirtos prie vienos iš trijų skalių, tai yra organizacinio, vadovo ar grupės.

Dar vienas iš tyrinėjusių kūrybiškumo organizacijoje ypatumus buvo C. Andriopoulosas. Išanalizavęs mokslinius šaltinius, mokslininkas išskyrė penkis pagrindinius faktorius, kurie daro įtaką

kūrybiškumui darbo aplinkoje (Andriopoulos, 2001). Jie pateikiami žemiau esančiame paveiksle (žr. 10 pav.).



10 pav. Organizacijų kūrybiškumą skatinantys veiksniai (sudaryta autorės pagal Andriopoulos, 2001)

Aptariant aukščiau pateiktą C. Andriopouloso modelį pastebima, kad organizacinė kultūra nėra tapatinama su organizacijos klimatu. Tuo tarpu klimatas yra suprantamas, kaip psichologinė organizacijos kokybė, pasireiškianti per laisvę, įvairius skatinimo elementus. Organizacinė kultūra siejama su aplinkoje esančiomis vertybėmis, kurios pasižymi atviru komunikacijos srautu, pasitikėjimu ir pagarba asmeniui, saugumu ir panašiai. Vadovavimo stilius, išteklių bei organizacijos struktūra yra atskira, nors realiai viena su kita glaudžiai susijusios.

Analizuojant su organizacijų kūrybiškumo tyrinėjimais susijusią literatūrą, mokslinius straipsnius, pastebima, kad vieni autoriai remiasi kitų sudarytais modeliais. Lyginant šį modelį su prieš tai aptartu T. Amabile, išryškėja viena bendra kategorija – tai išteklių. Kitos modelių kategorijos įvardijamos skirtingai, nors ir nagrinėjant smulkesnius elementus galima pastebėti ir panašumų.

Remiantis moksline literatūra buvo sukurtas naujas, autorės sudarytas, kūrybiškos aplinkos įvertinimo modelis. Šį modelį sudaro trys pagrindiniai veiksniai, kurie daro įtaką kūrybiškumui organizacijoje, o kiekvienas iš šių veiksnių turi savitus elementus (žr. 11 pav.).



11 pav. Organizacijų kūrybiškumą skatinančių veiksnių modelis (sudaryta autorės)

Aukščiau pateiktame modelyje, *organizacijos skatinimas* yra suprantamas kaip organizacinės valdymo struktūros bei organizacijos klimato dėmesys. Todėl svarbu suprasti organizacijos skatinimo elementų sampratą bei jų bruožus. Tad vienas iš organizacijų kūrybiškumą skatinančių elementų yra *organizacinė struktūra*. Organizacijos valdymo struktūra, kaip tam tikra visuma priemonių darbui suskirstyti į atskiras užduotis ir koordinuoti jų vykdymą, daro įtaką kūrybiškumui. Tokią valdymo struktūrą lemia tam tikri organizaciniai veiksniai. Kaip vieną iš pagrindinių galima būtų įvardinti veiklos pobūdį.

Nagrinėjant įvairius šia tema susijusius šaltinius pastebima, kad dauguma tyrinėtojų sutinka, jog kūrybiškumui palanki organizacinė struktūra yra plokščia, lanksti ir decentralizuota (Martins ir kt. 2003, Mumford ir kt., 2000, Pervaiz, 1998, Brado, 1998). Todėl galima teigti, kad kūrybiškumui palanki organizacinė struktūra yra tokia, kuomet teisė priimti sprendimus suteikiama ir žemesnių pakopų darbuotojams. Tokia sistema leidžia greitai priimti sprendimus, kurių pageidauja susidariusi

situacija, priešingai nei centralizuota, kai viską sprendžia vadovybė, o tuo tarpu padaliniai ar skyriai neturi galimybės priimti sprendimų.

Dar vienas iš organizacijos skatinimo elementų yra *organizacinis klimatas*. Analizuojant kūrybiškumo organizacijose literatūrą galima pastebėti, kad organizacinės kultūros ir organizacijos klimato sąvokos dažnai yra tapatinamos ir siejamos su organizacijos aplinka ar atmosfera. Dažnai organizacijos save apibūdina kaip kūrybiškas, turėdamos kūrybišką kultūrą ar klimatą (Allwood, Hemlin, Martin, 2008). Kultūra yra grupės žmonių (komandos, organizacijos ar visuomenės) priimta elgesio modelių ir juos sąlygojančių neišreikštų įsitikinimų, normų, vertybių ir prielaidų visuma (Mumford ir kt., 2002). Kultūra yra bendra organizacijos narių realybės suvokimas, siūlantis bendrą reikšmių sistemą, kuri suformuoja pagrindą komunikacijai ir abipusiam supratimui (Pervaiz 1998, Martins ir kt., 2003). Pasak Mumfordo, kultūra daro stabilų ir visą apimantį poveikį organizacijos nariams ir jų kūrybiškumui (Mumford, 2000). G. A. Steineris pabrėžia laisvės ir komunikacijos svarbą organizacijos kūrybiškumui. Laisvė turi būti suteikiama kūrėjui (šiuo atveju darbuotojui), kad jis galėtų įjungti visą savo kūrybinį potencialą.

A. Andersonas ir M. Westas išskyrė elementus, turinčius įtakos kūrybiškos aplinkos formavimui:

- *Vizija*. Grupė turi turėti aiškią organizacijos viziją, kokią ji turi būti;
- *Kolektyvinis saugumas* skirtas tam kad, grupė nebijotų priimti sprendimų;
- *Inovacijų palaikymas* (Anderson, West, 1998).

Darbo atmosfera, palanki kūrybiškumui ir naujovėms, reikalauja dalyvavimo ir išraiškos laisvės, elgesio standartų (Bower, 1965). Organizacijų kūrybiškumą tyrinėjantys mokslininkai pabrėžia, jog kuriant organizacijoms palankią darbo aplinką, svarbu atsižvelgti į tuo pačius komponentus, kurie reikalingi individualiam kūrybiškumui pasireikšti.

Kuriant šį naują modelį buvo atkreipiamas dėmesys į G. Ekvallio išskirtus komponentus, kurie turi įtakos kūrybiškumui. Dalis jų buvo priskirti prie organizacijos klimato veiksnių, tai tokie, kaip:

- *Iššūkis* nurodo, kiek organizacijos nariai yra susiję su jos kasdienėmis veiklomis bei ilgalaikiais tikslais. Žmonės, susiduriantys su dideliais iššūkiais, turi vidinę motyvaciją įnešti savo indėlį į organizaciją, savo darbe jie randa džiaugsmą bei prasmę ir tam skiria daug jėgų;

- Darbovietėje rodoma *tolerancija* netikrumui ir neaiškumui reiškia polinkį rizikuoti. Riziką skatinančioje aplinkoje gali būti imamasi drąsių naujų žingsnių netgi nežinant jų baigties ar atsiduriant nemalonioje situacijoje;

- *Dinamiškumas ir gyvumas* yra organizacijos gyvenimo įvykius apibrėžiančios savybės. Naujovės, mąstymo būdo pokyčiai bei nauji problemų sprendimo būdai yra dažni itin dinamiškose situacijose. Atmosfera yra gyvybinga ir kupina teigiamos energijos;

- *Pasitikėjimas ir atvirumas* apibrėžia emocinį tarpusavio santykių saugumą. Esant aukštam tarpusavio pasitikėjimo lygiui, kiekvienas asmuo organizacijoje gali pateikti savo idėjas bei nuomones. Iniciatyvų galima imtis be baimės sulaukti atsakomųjų priemonių ir būti išjuoktam nesėkmės atveju. Bendravimas yra atviras ir tiesus;

- *Žaismingumas ir humoras* reiškia spontaniškumą bei laisvumą. Laisva atmosfera, kur pokštaujama ir juokiamasi, parodo, kad vertinant pagal šį veiksni organizacija užima aukštą vietą (Ekvall, 1986).

Kaip nurodo pats G. Ekvall kūrybinis klimatas apibrėžiamas trimis kūrybinio klimato veiksniais: elgsena, jausmais ir nuostatomis (Ekvall, 1996). Todėl galima teigti, kad organizacinė kultūra kūrybiškoje organizacijoje pasižymi tam tikromis specifinėmis daugumos priimtomis kultūrinėmis normomis, skatinančiomis kūrybiškumą.

Atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas yra viena pagrindinių kūrybiškos kultūros vertybių. Organizacijose pokyčiai dažniausiai susilaukia pasipriešinimo, kadangi naujovės sukelia grėsmę egzistuojančiai galios struktūrai ir nesaugumo jausmą tarp darbuotojų (Tan, 1998). Dėl šios priežasties naujos idėjos būna atmetamos, o inovaciniai projektai žlunga. Organizacijos, labiau toleruojančios pokyčius, yra kūrybiškesnės ir naujovių įdiegimas yra lengvesnis.

Skirtumų toleravimas ir konstruktyvus konfliktų sprendimas leidžia atsirasti kūrybiniam dialogui. Mokėjimas spręsti konfliktus užkerta kelią destruktiviems ginčams, o pagarba individualiems skirtumams įgalina darbuotojus dalintis skirtingais požiūriais ir tyrinėti daugiau įvairių galimybių (Tan, 1998).

Dar vienas iš kūrybiškumo organizacijoje aspektų yra *vadovybės ar vadovo skatinimas*. Šiam reiškiniai yra priskiriami tokie veiksniai kaip:

- *Vadovo palaikymas*, nes jis nustato tikslus, remia darbo grupę, vertina asmeninį indėlį į darbą ir rodo pasitikėjimą darbo grupe, nuo jos priklauso, ar darbuotojai bus įtraukiami į sprendimų priėmimą ir pan.;

- *Ištekliai*, nes vadovas valdo organizacijos biudžeto sudarymą, sprendžia darbuotojų priėmimo ir atleidimo reikalus, sudaro komandas, nustato prioritetus ir kt.;

- *Motyvacija*, nes vadovas motyvuoja ir vertina darbuotojus, įteigia organizacijos tikslus bei viziją.

Siekiant geriau suprasti minėtus nuo vadovo priklausančius veiksnius, aptariamas kiekvieno iš jų sudarantys elementai. Tad pirmasis veiksnys yra *vadovo palaikymas*. Vienas iš svarbiausių faktorių, lemiančių kūrybiškumui palankios aplinkos egzistavimą yra organizacijos vadovybės/vadovo palankumas ir palaikymas. Galima teigti, kad būtent vadovybė yra atsakinga už kūrybiškumą organizacijose, kadangi ji priima svarbiausius sprendimus.

Svarbią vietą kūrybiškos aplinkos egzistavimui turi vadovo, kitaip dar lyderio vaidmuo. Vadovų veiksmai svarbūs ne tiek dėl tiesioginio rezultato, bet ir dėl kitiems darbuotojams siunčiamų signalų apie pageidaujamą elgesį (Ford, 1999). Lyderio vizija yra pagrindinis faktorius vadovaujant kūrybiškiems asmenims (Locke, Kirkpayrick, 1995). Vadovo vizija atspindi, kokia organizacijos ateitis galėtų ir turėtų būti. P. Cookas siūlo, jog lyderiai turi turėti viziją vedančią į kūrybiškumą per bet kokius pasiekiamus oficialius ir neoficialius komunikacijos kanalus pastoviai skatinant darbuotojus išmintingai elgtis (Cook, 1998). Vizija privalo būti pateikta iš aukščiausio vadovavimo lygmens į žemesnį. Taigi organizacijai yra svarbu turėti talentingą ir kūrybingą, pasižyminti visomis būdingomis individualiomis ir psichologinėmis savybėmis. R. Bowen ir R. Frytas teigia, kad efektyviai vadovaujant naujovėmis nepakanka tiesiog išvengti įvairių procedūrų, kurios slopina, reikia aktyvi ir rūpintis idėjų valdymu (Bowen, Fry, 1998).

Kūrybiškumą organizacijose lemia trys, nuo vadovo priklausantys, veiksniai: laisvė, idėjų parama bei diskusijos (Ekvall, 1986). Laisvė apibūdinama kaip žmonių elgesio organizacijoje nepriklausomybė. Tokioje darbo aplinkoje, kurioje suteikiama daug laisvės, žmonės gali savarankiškai numatyti didžiąją savo atliekamo darbo dalį. Savo kasdienėje veikloje žmonės gali naudotis savo veiksmų laisve, imasi iniciatyvos įgyti bei dalintis informacija. Tuo tarpu idėjų parama apima naujų idėjų priėmimo būdus. Idėjas skatinančioje aplinkoje idėjas bei pasiūlymus vadovybė ar vadovas priima alternatyviai ir geranoriškai. Žmonės išklauso vieni kitus ir skatina iniciatyvas. Sudaromos galimybės išmėginti naujas sritis.

Diskusijas skatinančiose organizacijose išgirstamos darbuotojų nuomonės, žmonės mielai siūlo savo idėjas. Ten, kur nėra vietos diskusijoms, žmonės nedvejodami vykdo aukštesnius nurodymus. Diskusijose dėmesys skiriamas iškilusiems klausimams bei naujoms idėjomis.

Galima teigti, kad kūrybiškumą skatina toks vadovavimo stilius, kuris remia darbuotojų idėjas, atsižvelgia į jų poreikius, jeigu ir kritikuoja, tai su tikslu patarti, o ne pažeminti, skatina diskutuoti. Priešingai, aukštas kontrolės lygis, kuris pasižymi akylu pavaldinių stebėjimu, griežtomis taisyklėmis, darbuotojų neįtraukimu į sprendimų priėmimą, žymiai sumažina kūrybiškumui palankios aplinkos egzistavimą.

Kita vadovybės/ vadovo skatinimo veiksnių elementų grupė – tai *ištekliai*. Kūrybiškumas taip pat reikalauja organizacijų priimti strateginius sprendimus atsižvelgiant į žmogiškuosius resursus. P. Cookas mano, jog kūrybiškos organizacijos turi kovoti už kūrybiško talento pritraukimą, tobulinimą ir išlaikymą, jei jos nori likti konkurencingos (Cook, 1980). Supratimas, kad organizacijoms reikia pritraukti ir vystyti jų intelektualų kapitalą, taip pat pabrėžia ir Brando, kuris siūlo organizacijoms pasamdyti žmones, kurie yra daug žinantys, inteligentiški, kūrybiški ir tvirtai nori dirbti, tam, kad pasiektų užsibrėžtus tikslus (Brando, 1998). Bendros kūrybiškos organizacijos turi stengtis samdyti žmones su platesniu akiračiu, kurie trokšta mokytis ir pasiruošę prisiimti riziką.

T. Amabile ir S. Gryskiewiczzas teigia, kad lyderiai turi turėti gebėjimą sudaryti efektyvias darbo grupes. Darbo grupės turėtų atspindėti įgūdžių įvairovę ir būti sudarytos iš asmenų, kurie pasitiki ir komunikuoja vienas su kitu generuojant įvairias idėjas (Amabile, Gryskiewicz, 1987). Vadovai turėtų balansuoti tarp tarnautojų laisvės ir atsakomybės, nepasitelkiant kontrolės, bet parodant dėmesį darbuotojų jausmams ir poreikiams. Jei darbuotojai nesigėrės veikla, jie neinvestuos laiko ir energijos, dažnai būtinos, kad sektųsi darbe. Todėl vadovai turi pritaikyti darbo vietą, kuri atspindi darbuotojo patirtį ir įgūdžius kūrybiškame mąstyme, uždegti būdingą motyvaciją.

T. Amabile taip pat pabrėžia, kad darbuotojai, dirbantys verslo organizacijoje, turi būti *aktyvūs*. Darbuotojai neturėtų būti atsipalaidavę, kadangi jie gali tapti nuobodžiaujantys, bet ir ne per daug įsitempę, todėl, kad tai gali priversti juos jaustis užvaldytais (Amabile, 1998). Vadovai turi turėti plačią ir detalią informaciją apie jų tarnautojus ir jiems pasiekiamas užduotis, tačiau tokią informaciją dažnai sudėtinga gauti ir reikia laiko jai surinkti. Organizuojant kūrybinę veiklą svarbu teisingai paskirstyti laiką, atsižvelgiant į reikalingas žinias, informaciją, asmeninius darbuotojų pomėgius bei įgūdžius.

Siekiant, kad organizacija būtų kūrybiška, ypač svarbu tobulinti ir išsaugoti jos darbuotojus. Analizuojamoje literatūroje dažniausiai minima laiko ir pinigų svarbumas, kaip įtakojantis faktorius, kuris gali palaikyti arba priešingai, suvaržyti kūrybiškumą. Kuomet darbuotojui yra suteikiama nepakankamai laiko eksperimentuoti, jis nesąmoningai gali klysti kūrybiško proceso kelyje (Amabile, 1998). Didelis išteklių apribojimas gali apriboti kūrybingumą, kadangi darbuotojai bus ilgiau užimti papildomų išteklių ieškojimu, o ne naujų produktų ar paslaugų vystymu. Kaip teigia G. Ekvallas idėjų laikas yra tas laikas, kurį žmonės gali naudoti naujų idėjų kūrimui (Ekvall, 1986). Idėjų plėtojimui skirtu laiku sudaromos galimybės aptarti ir patikrinti staiga kilusias mintis bei naujus pasiūlymus, kurie nebuvo planuoti ar nurodyti pavedant užduotį. Pasak T. Amabile, vadovai turi parūpinti finansinius, žmogiškuosius, laiko ir kitus būtinus išteklius, kurie komandai reikalingi siekiant sugeneruoti kūrybiškus sprendimus (Amabile, 1998).

Dar viena vadovybės/ vadovo skatinimo veiksmų elementų grupė yra *motyvavimas*. Motyvaciją galima apibūdinti kaip vieną svarbiausių asmens elgesį lemiančių veiksmų – tai tarsi vidinis užtaisas, skatinantis siekti bei įgyvendinti tikslus, ypatingai reikšmingas kūrybinei veiklai. P. Zakarevičius teigia, jog motyvavimas yra labai svarbus personalo valdymo elementas. Anot autoriaus, veiklos motyvavimas – tai veiksmų, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas), išsiaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksmų pagalba *sugalvojimas* ir panaudojimas (Zakarevičius, 2003). Tyrimai parodė, kad paskatinantis darbuotojų įvertinimas gali padidinti motyvaciją, kuris labiausiai prisideda prie kūrybiškumo (Deci, Ryan, 1987).

Dažniausiai kūrybiškumą lemia dvi motyvacijos išraiškos:

- Išorinė motyvacija – kai veikti skatina laukiamas apdovanojimas, atlyginimas, bausmės baimė;
- Vidinė motyvacija – kai žmogus į veiklą įsitraukia ne dėl kažkokio užmokesčio, o dėl to, kad jam įdomu, maloni pati veikla. Kitaip dar apibūdinama, kaip noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos (Myers, 2000).

Psichologas M. Csikszentmihalyis pabrėžia vidinės motyvacijos svarbą kūrybos procese. Jis sukūrė teoriją, kad žmonės yra laimingiausi, kai patiria taip vadinama tėkmės (*angl. flow*) būseną, užplūstančią užsiimant kūrybinga ar žaismingą veikla (Csikszentmihalyi, 1996). Šią būseną autorius priskiria vidinės motyvacijos pagrindui, kai asmuo yra visiškai įsitraukęs į tai, ką daro. Todėl galima teigti, kad laimė dažniausiai gaunama dirbant ne dėl pinigų ar pripažinimo, o dėl asmeninio malonumo. Daugiausiai laimės suteikia darbai, kuriuos atliekant užsimirštama apie kitus įsipareigojimus, žmonių nuomonę ar materialų darbo rezultatą.

Motyvacijai kūrybiškumo kontekste svarbų vaidmenį atlieka lyderiai, kurie gali palaikyti kūrybiškumą skatindami informacijos keitimą ir bendradarbiavimą kartu mažindami politiką organizacijos viduje. Vidiniai konfliktai, politikavimai ir paskalos yra ypač kenksmingi kūrybiškumui, todėl, kad jie gali išblaškyti tarnautojų mintis nuo darbo. Įmonėms reikalinga motyvuotų ir lengvai prie naujovių prisitaikančių darbuotojų parama. Todėl reikalingi lankstūs teisiniai darbo nuostatai dėl priėmimo į darbą ir darbo organizavimo. Taip pat ir novatoriškų įdarbinimo santykių atsiradimas gali būti paskatintas lanksčios darbo rinkos. Teisingas bei palaikantis tarnautojų asmens įnašo įvertinimas yra taip pat svarbus aspektas. Tyrimai parodė, kad palaikantis, informatyvus įvertinimas gali padidinti motyvaciją, kuris labiausiai prisideda prie kūrybiškumo (Deci, Ryan, 1987). Keli teoretikai mano, kad kūrybiškumas padidėtų sulaukus apdovanojimo, kuris yra suprantas kaip tam tikras bonusas, kompetencijos patvirtinimas, kuris gali įgauti finansinio apdovanojimo ar žodinio pagyrimo formą (Amabile ir kt., 1986).

Trečias kūrybiškumą organizacijoje skatinančių veiksnių yra *darbo grupės parama*, kuri sudaro darbas grupėje. Organizacijų kūrybingumui įtaką daro bendri tikslai, nusistovėjusios normos, tarpusavio santykiai. Organizacijos nario kūrybingumas nėra tik individualus kūrybingumas, besireiškiantis darbo vietoje. Individualiai kuriantis individas yra laisvesnis, taip nespaudžia išorinės aplinkybės. Nors organizacijoms sugalvoti kokią nors naują idėją gali būti lengviau, nei pavieniams asmenims. Vienas iš kūrybiškumui įtaką darančių veiksnių yra komandinis darbas, veikiantis kūrybinį produktyvumą (Karkockienė, 2006).

Daugumoje šiuometinių organizacijų komanda yra pagrindinis užduotis atliekantis vienetas. Komanda vienija nevienodos kvalifikacijos, skirtingos patirties ir įvairių požiūrių darbuotojus ir yra sąmoningai sukurta, siekiant bendro organizacijos tikslo. Kūrybiniai gebėjimai svarbūs ne tik individui, bet ir komandai, kurios nariai papildo vienas kitą ir moka tinkamai panaudoti savo

kūrybinius gebėjimus. Grupinį kūrybiškumą kaip ir individualų veikia daugelis faktorių: grupės klimatas, individualus kūrybiškumas ir gebėjimas dirbti grupėje. Kūrybiškumą organizacijoje skatina darbo grupės parama, pasireiškianti, kai žmonės palaiko gerus tarpusavio santykius, yra atviri naujoms idėjoms, konstruktyviai vertina vienas kito veiklą, pasitiki ir padeda vienas kitam ir yra atsidavę darbui, kurį atlieka.

Svarbią vietą užima ir konfliktai, kurie nurodo asmeninę, tarp asmenų tvyrančią ar emocinę įtampą organizacijoje. Kai konfliktiškumo lygis išauga, žmonių grupės ar atskiri individai ima nemėgti ar nekęsti vieni kitų ir atmosfera gali būti vadinama karine. Padažnėja sąmokslų bei apgaulės ar smūgio iš pasalų atvejų (Ekvall, 1986).

Kitas svarbus faktorius – tai darbas grupėje. Psichologai, tyrinėję grupinio darbo įtaką kūrybiškumui pastebėjo, kad darbas grupėje, ypač sprendžiant kūrybines problemas, yra efektyvesnis negu individualus. A. B. VanGundyta išskiria tam tikrus grupinio darbo pranašumus: „dirbant grupėje išsiplečia žinių apimtis; daroma mažiau klaidų; sukuriama unikalios problemų sprendimo būdai; dalyviai labiau patenkinti savo sprendimais; didėja sprendimų pritaikymo efektyvumas; mažiau bijoma rizikuoti; kuriamos įvairesnės ir aukštesnės kokybės idėjos; greičiau atmetami sprendimai, pastebimos klaidos; dalyviai labiau kontroliuoja savo elgesį, labiau domisi užduotimi“ (cit. pagal Karkockienę, 2006).

P. B. Paulusas išskiria vieną iš pagrindinių grupinio kūrybiškumo privalumų – žmonės gali pasidalinti skirtingomis žiniomis ir požiūriais, o tai padidina galimybes sukurti naujas idėjas ir jų kombinacijas. Tačiau tuo pačiu metu sudėtingiausias procesas darbo grupėje yra sugeneruoti įdomią, kūrybišką idėją, kuri padėtų įgyvendinti nustatytą tikslą. Sugeneruoti idėjas gali padėti kūrybinio mąstymo metodai. Tokie metodai yra laikomi tam tikra technika, kuri skatina kūrybiškumą (žr. 3 PRIEDAS). Negalima išskirti optimaliausio būdo sukurti originalią, kūrybišką idėją ar problemos sprendimo būdą. Kiekviena organizacija yra unikali, susidedanti iš skirtingų individų, todėl vienos technikos tinkančios vienoms organizacijoms, kitos gali ir nepasiteisinti.

Analizuojant kūrybiškumo sampratą pastebima, kad kūrybiškumas kaip toks reiškinys buvo atpažįstamas jau ankstyvosiose pasaulio kultūrose, tačiau suprantamas vienodai. Daugelis autorių kūrybiškumo sampratą supranta skirtingai, jų darbuose dominuoja teiginys, jog tai yra gebėjimas atrasti nauja, mokėjimas tikslingai pritaikyti turimą informaciją ir problemas spręsti originaliai, lanksčiai ir efektyviai.

A. Maslowas pabrėžia, jog kūrybiškumas būdingas kiekvienam žmogui. Kūrybiškumui būdinga žinios, gebėjimai, motyvacija, asmeniniai bruožai bei socialinė aplinka. Šis reiškinys dažnai siejamas su skirtingomis žmogaus savybėmis ir gebėjimais. Kūrybiška asmenybė iš vienos paprastos idėjos ar užuominos geba sukurti kiekybiškai ir kokybiškai daugiau idėjų, minčių bei kūrinių.

Mokslininkai nagrinėjantys kūrybiškumą įvardija tokius bruožus, kaip: originalumas, sklandumas, lankstumas, detalizavimas bei vaizduotė.

Apžvelgiant pateiktą informaciją, galima teigti, kad kūrybiškumas kaip ypatybė, gali pasireikšti ir žmoguje, procesuose ar produktuose (Amabile 1996). Kūrybiškumo tyrinėtojai savo teorijose išskiria tam tikrus pagrindinius veiksnius, lemiančius kūrybišką elgesį. Šiuo metu vyrauja kompleksinės teorijos nuostata, jog kūrybinius laimėjimus lemia daugelio vidinių ir išorinių veiksnių arba komponentų derinys. Individų kūrybiškumą apibrėžia gebėjimas kurti originalius ir priimtinus kūrinius, o tai tampa rezultatas jų mąstymo ir elgesio. Visa tai sudaro kūrybišką procesą, o iš jo atsiradęs rezultatas laikomas kūrybišku produktu.

Svarbu paminėti, jog tyrinėtojai organizacijas klasifikuoja pagal įvairius vidinius bei išorinius požymius. Šiame darbe remiamasi plačiai paplitusiu organizacijų grupavimu pagal tris sektorius: valdžios, verslo ir nevyriausybinį dėl skirtingos veiklos specifikos, tikslų ir valdymo. Skirtingi autoriai organizacijų kūrybiškumo veiksnius grupuoja labai skirtingai, todėl buvo sukurtas naujas organizacijų kūrybiškumą skatinančių veiksnių modelis, susidedantis iš organizacijos skatinimo, vadovybės/ vadovo skatinimo ir darbo grupės paramos.

2. ORGANIZACIJŲ KŪRYBIŠKUMĄ SKATINANTYS VEIKSNIAI EUROPOS SAJUNGOS REGLAMENTUOJANČIUOSE DOKUMENTUOSE

Vystant verslą Europos šalyse vienu ar kitu atveju susiduriama su Europos Sąjungos veikla. Pagrindinė ekonominė ES varomoji jėga – tai bendroji arba vidaus rinka, dėl kurios dauguma prekių, paslaugų, kapitalo bei žmonių ES teritorijoje gali judėti laisvai. Tad Europos Sąjunga ir jos valstybės narės kiekviena atskirai skatinamos sudaryti tokias sąlygas, kurios būtų palankios verslininkams. Šiame skyriuje analizuojama, kaip verslo organizacijų kūrybiškumo reiškinys atsiskleidžia Europos Sąjungos dokumentuose.

Teorinė analizė atskleidė, kad kūrybiškumo raiška yra tarpiai susijusi su inovacijomis, o tuo pačiu ir su verslo organizacijų veikla. Lietuvos respublikos vyriausybės nutarime dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programos patvirtinimo, kūrybiškumas yra apibūdinamas, kaip „asmenybės savybių, leidžiančių produktyviu darbu pasiekti originalių, visuomeniškai reikšmingų, kokybiškai naujų veiklos rezultatų kompleksas; tai proto (mentalinis) ir socialinis procesas, apimantis naujų idėjų ir koncepcijų arba naujų ryšių ir sąveikų tarp žinomų idėjų ir koncepcijų atradimą“.

Apžvelgiant ES dokumentus, randama, kad 2010 metais startavo strategija „Europa 2020“. Šia strategija siekiama ne tik įveikti krizę, po kurios palaiptams atsigauna ES šalių ekonomika, bet ir šalinti ES augimo modelio trūkumus bei sudaryti sąlygas pažangiam, tvariam ir integraciniam augimui. Kaip teigiama Europos komisijos komunikate, šioje strategijoje iškelti trys vienas kitą papildantys prioritetai:

- *Pažangus augimas*: žiniomis ir inovacijomis pagrįsto ūkio vystymas (veiksmingesnės investicijos į švietimą, mokslinius tyrimus ir inovacijas);
- *Tvarus augimas*: tausiau išteklius naudojančio, ekologiškesnio ir konkurencingesnio ūkio skatinimas (ryžtingas perėjimas prie mažai anglies dioksido į aplinką išskiriančių technologijų ekonomikos);
- *Integracinis augimas*: didelio užimtumo ūkio, kuriame užtikrinta socialinė ir teritorinė sanglauda, skatinimas (daug dėmesio darbo vietų kūrimui ir skurdo mažinimui).

Kad šie išsikelti prioritetai būtų įgyvendinti, komisija nusistatė penkis pagrindinius siekius (žr. lentelė), pagal kuriuos bus matuojama pažanga, daroma siekiant strategijos „Europa 2020“ tikslų.

Pagrindiniai ES siekiai 2020 metams

Siekis	Tikslas
Užimtumas	75 % 20–64 metų žmonių turėtų turėti darbą
Moksliniai tyrimai ir technologinė plėtra	3 % ES BVP turėtų būti investuojama į mokslinius tyrimus ir technologinę plėtrą
Klimato kaita ir energetikos tvarumas	<ul style="list-style-type: none"> • šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekis turėtų būti sumažintas 20 % (arba net 30 %, jei tam bus tinkamos sąlygos), palyginti su 1990 m. rodikliais; • 20 % energijos turėtų būti gaminama iš atsinaujinančiųjų šaltinių; • energijos vartojimo efektyvumas turėtų būti padidintas 20 %.
Švietimas	<ul style="list-style-type: none"> • reikėtų užtikrinti, kad mokyklos nebaigiančių moksleivių dalis nebūtų didesnė nei 10 % • reikėtų užtikrinti, kad ne mažiau kaip 40 % 30–34 metų asmenų turėtų aukštąjį išsilavinimą.
Kova su skurdu ir socialine atskirtimi	Reikėtų bent 20 mln. sumažinti skurde gyvenančių ir socialiai atskirtų žmonių arba žmonių, kuriems tai gresia skaičių.

Šaltinis: sudaryta autorės

Šie penki pagrindiniai siekiai (žr. 2 lentelė) rodo, ką ES turi nuveikti svarbiausiose srityse iki 2020 m. Jie yra tarpusavyje susiję bei papildo vienas kitą, t. y.:

- dėl geresnio išsilavinimo atsiras daugiau galimybių įsidarbinti, o didėjant užimtumui bus mažinamas skurdas;
- atlikdami daugiau mokslinių tyrimų, diegdami daugiau naujovių ir efektyviau naudodami išteklius būsime konkurencingesni ir galėsime sukurti daugiau darbo vietų;
- investicijos į mažiau aplinką teršiančias technologijas padės kovoti su klimato kaita ir kurti naujas verslo bei darbo galimybes.

Europos Komisija taip pasiūlė šalims narėms naujų būdų, kaip būtų galima skatinti ekonomikos augimą ir naujų darbo vietų kūrimą. Šioms prioritetinėms sritims skiriamos 7 pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo pavyzdinės iniciatyvos.

Kaip teigiama strategijoje „Europa 2020“, šią iniciatyvą sėkmė lydės tik tuo atveju, jei visos šalys kryptingai sieks užsibrėžtų tikslų. Europos Komisija ir Taryba ES lygmeniu pateikia politikos gaires, o valstybės narės įsipareigoja vykdyti reformas. Europos Komisija kiekvienai šaliai narei pateikia rekomendacijas, pagal kurias šalyse narėse turi būti formuojamos politikos bei sudaromi biudžetai.

2.1. Kūrybiškumo aspektai ES inovacijų programose

Pagrindinis dokumentas, kuriuo buvo grindžiamos dauguma Europos iniciatyvų 2000-2010 metų laikotarpyje – tai Lisabonos strategija. Šios strategijos pagrindinis tikslas buvo iki 2010 metų tapti konkurencingiausia ir dinamiškiausia žiniomis grįsta ekonomika pasaulyje, pasižyminti

subalansuotu augimu, geromis darbo vietomis ir socialine sanglauda. Tuo metu buvo teigiama, kad ateities augimą užtikrins investicijos į informacinių bei komunikacinių technologijų plėtrą bei į lyderiaujančias informacinės visuomenės įmones. Praėjus penkeriems metams po Lisabonos strategijos pradžios, buvo atnaujinta darbotvarkė, kuri turėjo didelę įtaką toliau atsiradusioms iniciatyvoms, pabrėžiančioms inovacijų reikšmę.

Dar viena iš kūrybiškumui svarbių inovacijų programų – tai 7-osios mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros bendrosios programos, kurių pagrindinis tikslas yra sustiprinti mokslinę ir technologinę Europos industrinę bazę ir puoselėti tarptautinį konkurencingumą. Kūrybiškumo skatinimui verslo organizacijose svarbus dar vienas 7-ajai programai priklausantis projektas „CREATE“. Šis projektas sutelkia dėmesį į informacines ir komunikacines technologijas kūrybinėse industrijose. Projektas siekia identifikuoti tyrimų laukus, kurie padėtų skatinti kūrybinių industrijų plėtrą, konkurencingumą, remti strateginį bendradarbiavimą inovatyvių kūrybinių industrijų klasteriuose Europoje, vystyti paramą smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms tyrimų ir technologijų perdavime bei sukurti europinę platformą jungiančią kūrybines industrijas su IT ekspertais ir tyrimų institucijomis (Oficialus projekto „Create“ tinklapis).

2009-aisiais buvo siekta skatinti kūrybiškumą ir inovacijas ne tik versle, bet ir asmeniniame, ekonominiame, socialiniame šalies vystymesi. 2009-ieji Europoje buvo skelbiami kūrybiškumo ir inovacijų metais. Europos Sąjungai siekiant išlikti konkurencingai būtina skatinti bendras savo šalių narių vertybes, kūrybiškumo ypatumus per tokius aspektus, kaip: (Europos Sąjunga. Regioninė politika. Panorama, Inforegio. Kūrybiškumas ir inovacijos. Konkurencingumo skatinimas regionuose):

- inovacijas ir žinių ekonomiką;
- perėjimą prie kūrybiškos ekonomikos;
- išsilavinimą, skatinantį kūrybiškumą ir inovacijas;
- viešojo sektoriaus kūrybiškumą ir inovacijas;
- kultūrinių skirtumų kaip kūrybiškumo ir inovacijų priemonės akcentavimą;
- darniojo vystymosi iššūkius;
- kūrybos ir kultūros potencialą.
- Šios programos metu buvo siekiama:
 - sukurti glaudesnius ryšius tarp menų, verslo, mokyklų ir universitetų;
 - gerinti jaunimo supratimą apie verslumą bendradarbiaujant su verslo pasauliu;
 - ugdyti inovacinius gebėjimus valstybinėse ir privačiose organizacijose.

Europos konkurencingumui ir darbo jėgai įkvėpti, ypač tokioje sudėtingoje ekonominėje situacijoje, reikia naujų idėjų ir pažangaus mąstymo, o regioninis lygmuo yra labai svarbus, kai tenka

įgyvendinti inovacijas ir kūrybiškumą, siekiant vystyti ekonomiką, todėl šia programa Europos Sąjungoje buvo siekiama ne tik skatinti kūrybiškumą ekonomikoje ir versle, bet ir didinti jo reikšmę.

Žiūrint į Europos Sąjungos ateities politikos formavimo tendencijas inovacijų srityje reikia paminėti vieną iš septynių pagrindinių naujosios strategijos „Europa 2020“ iniciatyvų - „Inovacijų sąjunga“, kuri skatina „taikyti plačią inovacijų koncepciją, aprėpiančią moksliniais tyrimais grindžiamas inovacijas ir inovacijas, susijusias su kūrybiškais sprendimais, verslo modeliais, pramoniniu dizainu, prekių ženklais ir didelės pridėtinės vertės kūrimo paslaugomis, taip siekiant į inovacijų ciklą įtraukti visus suinteresuotus dalyvius“. Vienas iš komisijos siekių: sudaryti geresnes pagrindines sąlygas įmonių novatoriškumui skatinti.

Vienas iš pagrindinių pavyzdinės iniciatyvos „Inovacijų sąjunga“ ramsčių, skirtų Europos pasauliniam konkurencingumui didinti yra „Horizontas 2020“. Tai didžiausia Europos Sąjungos mokslinių tyrimų ir inovacijų finansavimo programa, kurios tikslas – kurti žinių ir inovacijų visuomenę, prisidėti prie „Europos 2020“ įgyvendinimo ir Europos mokslinių tyrimų erdvės kūrimo. Programą sudaro trys prioritetai:

1. Pažangus mokslas (angl. *Excellent Science*) – skatinami aukšto lygio moksliniai tyrimai;
2. Pramonės lyderystė (angl. *Industrial Leadership*) – remiamos inovatyvios mažų ir vidutinių įmonių ir tyrimai pramonės technologijų srityse;
3. Visuomenės iššūkiai (angl. *Societal Challenges*) – sprendžiami visuomenei svarbūs klausimai, susiję su klimato kaita, transportu, energetika, maisto sauga, saugumu ir kita.

Išsikeltiems prioritetams įgyvendinti yra sukurtos trys pagrindinės ES finansavimo priemonės, kurios pateiktos žemiau esančioje lentelėje (žr. 3 lentelė).

3 lentelė

Europos Sąjungos finansavimo priemonės

Priemonė	Tikslas
Moksliniai tyrimai: 7-oji bendroji mokslinių tyrimų, technologinės plėtros ir demonstracinės veiklos programa ir Europos atominės energijos bendrijos (EURATOMAS) 7-oji branduolinių tyrimų ir mokymo veiklos bendroji programa (7BP3)	EK 7BP, kurios finansavimui 2007–2013 m. numatytas daugiau kaip 50 mlrd. eurų biudžetas, yra ES priemonė, specialiai skirta remti mokslinius tyrimus ir plėtrą.
Inovacija: Konkurencingumo ir inovacijų bendroji programa (KIP)	Konkurencingumo ir inovacijų bendrosios programos tikslas – skatinti Europos įmonių konkurencingumą.
Sanglaudos politika: Struktūriniai fondai ir sanglaudos fondas (SF)	Struktūrinių fondų (Europos regioninės plėtros fondo (ERPF) ir Europos socialinio fondo (ESF) bei Sanglaudos fondo tikslas yra stiprinti ekonominę, socialinę ir teritorinę sanglaudą, mažinant regionų ir valstybių narių išsivystymo lygio skirtumus.

Šaltinis: sudaryta autorės

Nagrinėjant kūrybiškumą verslo organizacijoje, svarbi tampa antroji priemonė – tai Konkurencingumo ir inovacijų bendroji programa (KIP). Ši programa labiausiai orientuota į mažas ir vidutinio dydžio įmones (MVI). Parama teikiama inovacijų veikloms (įskaitant ekoinovacijas), sudaromos geresnės sąlygos gauti finansavimą, teikiamos verslo paramos paslaugos regionams. Taip pat skatinamas geresnis informuotumas, informacinių ir ryšių technologijų (IRT) naudojimas, siekiant plėtoti informacinę visuomenę. Be to, programa skatina didesnę atsinaujinančių energijos šaltinių vartojimą ir energetikos efektyvumą.

KIP sudaro trys specifinės programos, kurių kiekviena turi savo valdymo struktūrą ir metines darbo programas:

- Verslininkystės ir inovacijų programa (VIP). Pagrindinis VIP tikslas – skatinti prieigą prie finansavimo MVI veiklai pradėti ir plėsti, taip pat skatinti investicijas į inovacinę veiklą, sukuriant MVI sienas peržengiančiam bendradarbiavimui palankią aplinką, skatinant visas inovacijų įmonėse formas ir puoselėjant verslininkystės bei inovacijų kultūrą. VIP tikslų siekiama remiantis šiomis schemomis: geresnė MVI prieiga prie finansavimo, naudojantis KIP finansinėmis priemonėmis, ypač rizikos kapitalo ir paskolų garantijų schemomis; Europos verslo ir inovacijų tinklas – regioninių centrų, teikiančių verslo ir inovacijų paramos paslaugas MTTPI dalyviams, ypač MVI; parama inovacinių įmonių tarpvalstybiniais tinklams ir kitų inovacinių procesų dalyvių bendradarbiavimui skatinti, įskaitant projektų sėkmės gairių nustatymo iniciatyvą ir keitimąsi geriausia praktika; parama ekologinėms inovacijoms, siekiant paversti tvarią plėtrą verslo realybe; politikos formavimo parama, skatinant verslininkystę ir inovacijas.

- Informacinių ir ryšių technologijų politikos rėmimo programos (IRT-PRP). IRT-PRP programos dėmesio centras – vieningos Europos informacinės erdvės plėtra, Europos IRT ir IRT paremtų produktų bei paslaugų vidaus rinkos stiprinimas, inovacijų skatinimas, plačiau taikant ir investuojant į IRT, plėtojant visus gyventojų sluoksnius apimančią informacinę visuomenę, našesnes ir veiksmingesnes paslaugas viešojo intereso srityse bei gerinant gyvenimo kokybę. IRT-PRP programa siekiama skatinti inovacijas ir konkurencingumą, piliečiams, vyriausybėms ir įmonėms, ypač MVI, plačiau ir veiksmingiau naudojant IRT. Šiuo tikslu programa remia geriausios praktikos mainus, bendradarbiavimą tinkle ir politikos analizę.

- Pažangios energetikos Europai (PEE) programa. PEE programos tikslas puoselėti energetikos efektyvumą ir racionalų energijos išteklių naudojimą, skatinti naujų ir atsinaujinančių energijos išteklių bei energijos diversifikavimą, skatinti energijos efektyvumą ir naujus energijos šaltinius transporto srityje. PEE programa siekiama pagerinti rinkos sąlygas nepanaudotoms energijos taupymo galimybėms ir skatinamas atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimas, tokiu būdu artėjant prie pažangesnės energetikos Europos. Šiame kontekste pagal programą remiami bandomieji ir pateikimo į rinką projektai, skatinimo ir sklaidos projektai, siekiant finansuoti pajėgumų stiprinimą,

technologinių žinių, įgūdžių ir metodų plėtrą ir sklaidą, keitimąsi patirtimi, rinkos ir pažangos plėtrą, politikos įnašą, žinių kėlimą ir informacijos teikimą, švietimą ir mokymą.

Lietuvoje taip pat neatsiliekiama nuo didžiųjų Europos valstybių ir reaguojama į ryškėjančias tendencijas Europoje. Jau 2007 metais LR Kultūros ministerija patvirtino „Kūrybinių industrijų skatinimo ir plėtros strategiją“. Taip pat reikia paminėti ir Lietuvos pažangos tarnybos inicijuotą projektą valstybės pažangos strategiją „Lietuva 2030“. Strategijoje deklaruojama vizija – „pažadinti visuomenės ir kiekvieno jos nario kūrybiškumą, susitelkti prie idėjų, kurios padėtų Lietuvai tapti modernia, veržlia, atvira pasauliui, puoselėjančia savo nacionalinį tapatumą šalimi.“ Vizijai įgyvendinti įvardijamos trys pažangai svarbios vertybės:

- *atvirumas* kitokiam požiūriui, pozityvioms iniciatyvoms, dialogui, bendradarbiavimui, naujovėms;
- *kūrybingumas* generuojant vertingas idėjas ir jas įgyvendinant, iššūkius vertinant kaip naujas galimybes savo sėkmei kurti;
- *atsakomybė* už savo veiksmus, moralumas, aktyvus rūpinimasis ne tik savimi, bet ir savo aplinka, bendruomene, savo šalimi.

Galima sakyti, kūrybiškumas šiame strateginiame dokumente yra deklaruojamas ne tik kaip viena iš vertybių, tačiau taip pat ir prielaida net tik verslo, tačiau visos šalies vystymuisi bei plėtrai, kuriant sumanią visuomenę, sumanią ekonomiką ir sumanų valdymą.

Inovacijos sąjungos 2014 m. rezultatų suvestinė. Europos Komisija 2014 metų pradžioje paskelbė ES šalių inovacijų veiklos rezultatų suvestinę – tai ES valstybių narių rezultatų diegiant inovacijas vertinimo priemonė, iniciatyvos „Inovacijų sąjunga“ stebėsenos veiklos dalis.

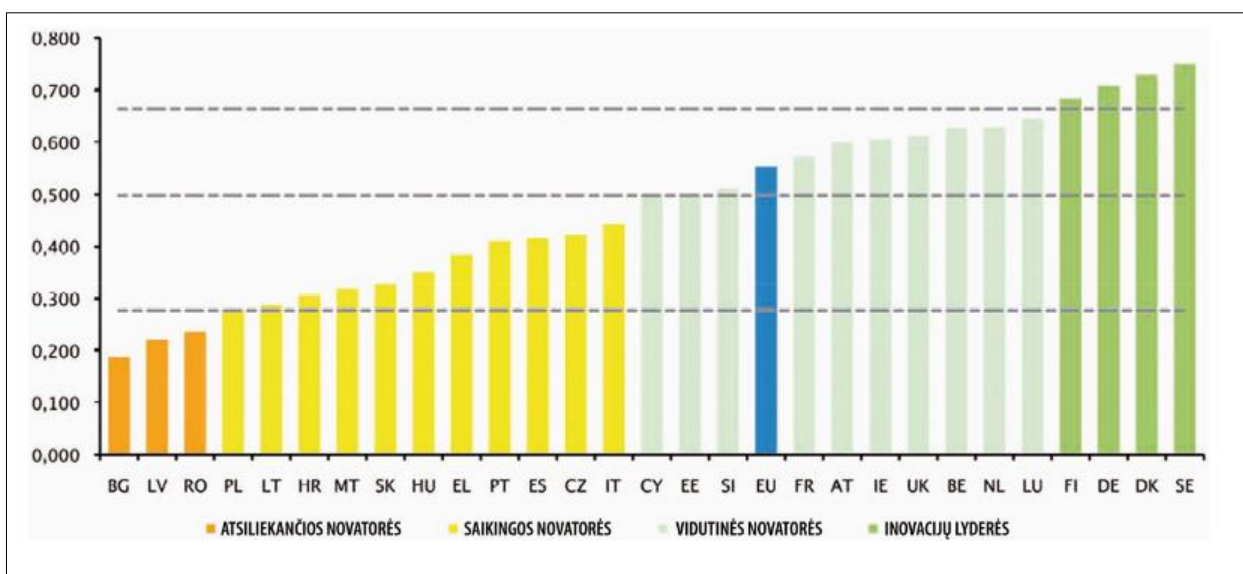
Inovacijų sąjungos rezultatų suvestinę sudaro 24 rodikliai, sugrupuoti į tris pagrindines kategorijas pagal 8 aspektus:

- *priemonės* – pagrindiniai elementai, kurie padeda sudaryti sąlygas diegti inovacijas (žmogiškieji ištekliai, atviros, kokybiškos ir patrauklios mokslinių tyrimų sistemos, finansavimas ir rėmimas);
- *verslo subjektų veikla* – veikla, rodanti Europos įmonių novatoriškumą (verslo investicijos, bendradarbiavimas ir verslumas, intelektinė nuosavybė);
- *rezultatai* – rodikliai, pagal kuriuos galima spręsti, kokia inovacijų veiklos nauda visai ekonomikai (inovacijų kūrėjai ir ekonominis poveikis, įskaitant užimtumą).

Atsižvelgiant į vidutinius inovacijų diegimo rezultatus, 28 valstybės narės suskirstytos į keturias pažangos grupes (žr. 12 pav.):

- *Inovacijų lyderės*: Danija (DK), Suomija (FI), Vokietija (DE) ir Švedija (SE). Jų veiklos rezultatai gerokai viršija ES vidurkį;

- *Vidutinės novatorės*: Austrija (AT), Belgija (BE), Kipras (CY), Estija (EE), Prancūzija (FR), Airija (IE), Liuksemburgas (LU), Nyderlandai (NL), Slovėnija (SI) ir Jungtinė Karalystė (UK). Jų rezultatai šiek tiek viršija Europos vidurkį ar jam prilygsta;
- *Saikingos novatorės*: Kroatija (HR), Čekija (CZ), Graikija (EL), Vengrija (HU), Italija (IT), Lietuva (LT), Malta (MT), Lenkija (PL), Portugalija (PT), Slovakija (SK) ir Ispanija (ES). Jų rezultatai mažesni už ES vidurkį;
- *Atsiliekančios novatorės*: Bulgarija (BG), Latvija (LV) ir Rumunija (RO). Jų veiklos rezultatai daug mažesni už ES vidurkį.



12 pav. Europos Sąjungos valstybių narių inovacijų diegimo rezultatai

(http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014-summary_lt.pdf)

Apžvelgiant aukščiau pateiktą paveikslą (žr. 12 pav.), pastebima, kad geriausios šalys novatorės pasiekė geriausių rezultatų visose srityse: indėlių į mokslinius tyrimus ir inovacijas, verslo inovacijų veiklos, inovacijų rezultatų bei ekonominio poveikio. Tai rodo, kad nacionalinė mokslinių tyrimų ir inovacijų sistema yra subalansuota. Inovacijų lyderių ir šalininkų rezultatų skirtumai pagal visus aštuonis inovacijų aspektus nuolat būna mažiausi. Tai reiškia, kad inovacijų lyderių – Švedijos, Danijos, Vokietijos ir Suomijos – rezultatai pagal visus aspektus nelabai skiriasi. Dauguma inovacijų lyderių rezultatų taip pat yra geriausi ir aiškiai geresni už ES vidurkį. Tik pagal antrąjį aspektą (atvira, itin gera ir patraukli mokslinių tyrimų sistema) Vokietijos rezultatai šiek tiek blogesni už ES vidurkį. Tačiau kai kurios kitos šalys pasiekė geriausius rezultatus vertinant pagal atskirus aspektus. Švedijos, Suomijos, Airijos ir Jungtinės Karalystės rezultatai geriausi pagal žmogiškųjų išteklių aspektą. Danija, Nyderlandai, Švedija ir Jungtinė Karalystė pirmauja pagal atvirą, itin gerą ir patrauklią mokslinių tyrimų sistemų aspektą. Estijos, Suomijos, Švedijos ir Danijos rezultatai geriausi pagal

finansavimo ir rėmimo aspektą. Švedija, Vokietija, Suomija ir Slovėnija rikiuojasi priekyje pagal nuolatinių investicijų aspektą. Danija, Jungtinė Karalystė, Belgija ir Švedija pirmauja pagal bendradarbiavimo ir verslininkystės aspektą. Danija, Austrija, Vokietija ir Švedija stovi pirmosiose gretose pagal intelektinės nuosavybės aspektą. Vokietija, Liuksemburgas, Švedija ir Airija yra geriausios pagal inovacijų kūrėjų aspektą; Airija, Vokietija, Liuksemburgas ir Danija pasiekė geriausius rezultatus pagal ekonominio poveikio aspektą.

Inovacijų sąjungos 2014 m. rezultatų suvestinėje pateikiamas ES valstybių narių inovacijų diegimo rezultatų lyginamasis vertinimas ir santykiniai jų mokslinių tyrimų ir inovacijų sistemų pranašumai bei trūkumai. Joje apžvelgiamos inovacijų tendencijos visose ES valstybėse narėse, nuo šios suvestinės jau įskaitant ir 28-ąją valstybę narę Kroatiją, taip pat Islandijoje, buvusiojoje Jugoslavijos Respublikoje Makedonijoje, Norvegijoje, Serbijoje, Šveicarijoje ir Turkijoje. Joje taip pat pateikiamas ES palyginimas su 10 pasaulinių konkurenčių. Vidutiniai inovacijų diegimo rezultatai gaunami į vieną sudėtinį rodiklį (Suvestinis inovacijų rodiklis) lygiomis dalimis sudėjus rezultatus pagal 25 rodiklius. Šiais metais kartu su Inovacijų sąjungos 2014 m. rezultatų suvestine skelbiama ir 2014 m. regionų inovacijų diegimo rezultatų suvestinė.

Apibendrinant organizacijų kūrybiškumą skatinančių veiksnių ES ir Lietuvos dokumentuose analize, galima pastebėti, kad kūrybiškumas vis labiau akcentuojamas įvairiose srityse, ne tik kultūros politikoje, bet ir švietime ir svarbiausia inovacijų skatinimo politikoje. Vis dažniau ES iniciatyvose bandoma skatinti kūrybiškumą, naikinant egzistuojantį fragmentišką kultūrinės, ekonominės, socialinės sferų suvokimą, integruojant tikslųjų mokslų studijų programas su meno programomis, skatinant studijų tarpdalykiškumą, mokslininkų, verslininkų ir menininkų bendradarbiavimą. Tad galima teigti, kad individai veikiami stimuliuojančios kultūrinės, ekonominės, socialinės aplinkos, sukuria kūrybiškesnius produktus. ES iniciatyvose galima išžvelgti ES siekį pasitelkus kūrybiškumą, geriau išnaudoti inovacijų potencialą sėkmingiau komercializuojant sukurtus produktus ar paslaugas.

Reikia pastebėti tendenciją, jog ES iniciatyvose yra didinama ne technologinių inovacijų reikšmė, todėl galima tikėtis, kad ateityje, formuojami inovacijų skatinimo instrumentai ir priemonės, bus labiau prieinami ir lems kūrybiškų produktų ir paslaugų plitimą. Galima teigti, jog šios besiformuojančios tendencijos sustiprins kūrybiškumo reikšmę versle.

2.2. Kūrybiškumo aspektai ES kultūros programose

Kultūra ir kūrybiškumas yra vieni svarbiausių Europos projekto elementų. Sparti technologijų raida Europos kultūros ir kūrybos sektoriams suteikia galimybių, bet sukelia ir sunkumų. Kultūrų įvairovė yra ES privalumas, bet dėl kalbinių ir kultūrinių skirtumų rinka tampa suskaidyta. Dėl pasaulinės ekonomikos krizės kūrybos sektorių finansuoti darosi vis sunkiau. Tačiau Europos

kultūros ir kūrybos sektoriai prisideda prie ekonomikos augimo, užimtumo, inovacijų ir socialinės sanglaudos. Kalbant apie ekonomikos nuosmukį, pastebima, kad Europos kultūros ir kūrybos sektoriai pasirodė stipresni nei kiti sektoriai. Tokiu pagrindu, šie padeda kurti inovacijas, ugdyti įgūdžius ir atgaivinti miestus, be to, jie teigiamai veikia kitus sektorius – turizmo, informacinių ir ryšių technologijų.

2007 metų gegužės mėnesį Europos Komisija pirmą kartą patvirtino Europos kultūros strategiją, kurioje teigiama, jog kultūra yra itin svarbi Europos integracijos proceso dalis. Šiuo dokumentu ketinama grįsti santykius ir su trečiosiomis šalimis – Afrika, Karibų jūros ir Ramiojo vandenyno baseino valstybėmis. Tuo tikslu siūloma steigti trečiųjų šalių kultūros fondą ir skirti jam specialų finansavimą. „Skelbdama ir įgyvendindama savo kultūros nuostatas, ES ypatingai pabrėžia savo narių kultūrinio bendradarbiavimo su kitomis pasaulio valstybėmis svarbą“ (L. Vilkončius). Europos Sąjungos *Kultūros programa (2007-2013)* siekiama remti kultūrinės organizacijos, organizuojant kultūrinį ir meninį bendradarbiavimą, tobulinant žinias, užtikrinant europietiškos kultūros paveldo sklaidą, skatinant menininkų mobilumą, tarpkultūrinį dialogą, meninę ir literatūrinę kūrybą, literatūros vertimus. 2007 metais priimant *Europos kultūros strategiją*, Europos Komisijos pirmininkas Jose Manuel Barroso teigia, jog kultūra ir kūrybiškumas yra neatskiriama piliečių kasdienio gyvenimo dali: „Tai yra ne tik svarbūs asmeninio tobulėjimo, socialinės sanglaudos ir ekonomikos augimo skatinimo veiksniai, bet ir pagrindiniai Europos projektų, pagrįstų bendrosiomis vertybėmis ir bendru paveldu, elementai, kuriais pripažįstama ir puoselėjama įvairovė. Šiandien priimtoje kultūrų tarpusavio supratimo skatinimo strategijoje kultūra pagrįstai priskiriama pagrindinėms mūsų politikos kryptims“.

Europos Sąjungos valdymo institucijos nuolat organizuoja kultūriniais projektams skirtas programas, skiria lėšų joms įgyvendinimui. 2013 metais Europos Komisija patvirtino naują programą – „Kūrybiška Europa“ (2014-2020). Ši programa skirta Europos kultūrai, kinui, televizijai, muzikai, literatūrai, scenos menui, paveldui ir kitoms susijusioms sritims remti. Programa grindžiama programų "Kultūra" ir MEDIA, pagal kurias daugiau kaip 20 metų buvo remiami kultūros ir audiovizualiniai sektoriai, sėkminga įgyvendinimo patirtimi. Naują programą sudaro paprogramė „Kultūra“, pagal kurią teikiama parama scenos ir vizualiajam menui, paveldui ir kitoms sritims, ir paprogramė MEDIA, pagal kurią finansuojamas kino ir audiovizualiniai sektoriai.

Paprogramė „Kultūra“ apima keturias paramos kryptis, kurios remia tarptautinius bendradarbiavimo projektus tarp kultūros ir kūrybinių organizacijų ES ir už jos ribų, europinius tinklus, padedančius kultūros ir kūrybos sektoriams veikti tarptautiniu mastu ir stiprinančius jų konkurencingumą, europines kultūros organizacijų platformas, remiančias padedančiuosius menininkus ir skatinančias itin europietiškas kultūros ir meno darbų programas bei grožinės literatūros vertimus ir kūrinių platinimą (žr. 4 lentelė).

Paprogramės „Kultūra“ paramos kryptys

Paramos kryptis	Tikslai
Europiniai bendradarbiavimo projektai	<p>1. Stiprinti ir didinti ES kultūros sektoriaus pajėgumus veikti Europoje ir tarptautiniu mastu. Prioritetai:</p> <ul style="list-style-type: none"> — stiprinti sektoriaus įgūdžius, kompetencijas ir žinias (įskaitant skaitmeninių technologijų panaudojimą, išbandyti naujus auditorijos formavimo metodus ir verslo bei vadybos modelius); — remti veiksmus, leidžiančius kultūros profesionalams veikti ir bendradarbiauti tarptautiniu mastu ir stiprinti jų veiklą ir poziciją (karjerą) ES ir už jos ribų (ilgalaikės strategijos); — stiprinti organizacijas ir tarptautinę veiklą, siekiant didinti galimybių profesinėje srityje prieinamumą. <p>2. Remti tarptautinę kultūros ir kūrybos sektorių produktų sklaidą ir kultūros profesionalų, ypač menininkų, mobilumą. Prioritetai:</p> <ul style="list-style-type: none"> — remti tarptautines kultūrines veiklas, kaip, pavyzdžiui, parodos, mainai, festivaliai; — remti Europos literatūros sklaidą; — remti auditorijų plėtrą kaip priemonę, skatinančią susidomėjimą ir didinančią prieinamumą prie kultūros ir kūrybos sektoriaus produktų ir kilnojamo ir nekilnojamo paveldo. <p>3. Prisidėti prie auditorijų plėtros, padedant ES menininkams ir kultūros profesionalams bei jų kūriniams pasiekti naujas ir didesnes auditorijas ir padidinti kultūros ir kūrybos sektorių produktų prieinamumą naudojant naujus ir inovatyvius metodus.</p>
Grožinės literatūros vertimai	<p>Remti ES ir kitų paprogramėje „Kultūra“ dalyvaujančių šalių kultūrinę ir kalbinę įvairovę, skatinti tarptautinę kokybiškų literatūros kūrinių sklaidą, užtikrinti geresnes galimybes su šiais literatūros kūriniams susipažinti ES ir už jos ribų, pasiekti naujus skaitytojus. Šia kryptimi remiami grožinės literatūros kūrinių vertimai iš vienos Europos kalbos į kitą Europos kalbą (vertimas ir leidyba) bei išverstų kūrinių sklaida (specialūs renginiai, iniciatyvos išleisti kūrinių sklaidai Europoje ir už jos ribų naudojant skaitmenines technologijas).</p>
Europiniai tinklai	<p>Europos tinklai – tai organizacijų, atstovaujančių kultūros ir kūrybos sektoriams, struktūrinės grupės, kurių tikslai yra didinti sektorių gebėjimą vykdyti veiklą tarpvalstybiniu ir tarptautiniu mastu ir prisitaikyti prie permainų, skatinti kultūrinę ir kalbinę įvairovę, taip pat stiprinti šių sektorių konkurencingumą, skatinant inovacijas. Paramos Europos tinklams tikslas – didesnis struktūros stiprinimo poveikis kultūros ir kūrybos sektorių veikėjams, todėl parama, siekiant išlaikyti sektorių pusiausvyrą, bus skiriama nedideliu skaičiumi tinklų. Palankiai būtų vertinama didesnė jau egzistuojančių tinklų sąveika, kad būtų sustiprinta jų organizacinė ir finansinė struktūra ir išvengta veiklos dubliavimo.</p>
Europinės platformos	<p>Pagal šią priemonę teikiama parama kultūros ir kūrybos sektorių organizacijoms, kurių tikslai yra:</p> <ul style="list-style-type: none"> — skatinti ugdyti naujus talentus ir skatinti tarpvalstybinį kultūros ir kūrybos sektorių veikėjų judrumą bei kūrinių, galinčių daryti plataus masto ilgalaikį poveikį kultūros ir kūrybos sektoriams, sklaidą; — padėti didinti menininkų ir kūrėjų, kurių veikla turi raiškų europietišką pobūdį, pripažinimą ir matomumą, vykdant informavimo veiklą bei taikant prekės ženklo kūrimo strategiją, o atitinkamais atvejais – kuriant Europos kokybės ženklą.

Šaltinis: sudaryta autorės

Lietuvoje per paskutinius septynerius metus ES programos „Kultūra“ paramą gavo daugiau nei 50 tarptautinių lietuvių vykdomų ar bendrai su Europos partneriais organizuojamų projektų. Programos „Kūrybiška Europa“ biuro vadovės Lietuvoje Eglės Deltuvaitės teigimu, tikimasi, kad

finansavimo schemų supaprastinimas ir didesnis programos lankstumas suteiks Lietuvos kultūros operatoriams daugiau galimybių dalyvauti programoje ir įsilieti į ES kultūros erdvę.

Pagal programą „Kūrybiška Europa“ planuojama finansuoti ne mažiau kaip 250 000 menininkų ir kultūros srities specialistų, 2 000 kino teatrų, 800 filmų ir 4 500 knygų vertimų. Pagal ją taip pat bus sukurtas naujas finansinių garantijų mechanizmas, sudarysiantis galimybę mažoms kultūros ir kūrybos sektorių įmonėms gauti iki 750 mln. EUR banko paskolų.

Pagal programą „Kūrybiška Europa“ taip pat bus remiamos Europos kultūros sostinės, Europos paveldo ženklas, Europos paveldo dienos ir penki Europos apdovanojimai (ES kultūros paveldo / „Europa Nostra“ apdovanojimai, ES šiuolaikinės architektūros apdovanojimai, ES literatūros premija, muzikos atlikėjų apdovanojimai „European Border Breakers Awards“ ir ES apdovanojimai „Prix MEDIA“).

Programos „Kūrybiška Europa“ bendrieji tikslai ir siekiai atitinka strategijos „Europa 2020“ tikslus ir siekius ir atspindi globalizuotos ir vis labiau skaitmeninės kūrybiškos ekonomikos realijas.

Analizuojant Europos Sąjungos bei Lietuvos iniciatyvas galima pastebėti, kad kūrybiškumas vis labiau akcentuojamas įvairiose sferose, ne tik kultūros politikoje, tačiau taip pat ir švietime ir svarbiausia inovacijų skatinimo politikoje. Tokio požiūrio įsitvirtinimo tendencija pamažu ryškėja ir ES iniciatyvose. Bandoma skatinti kūrybiškumą, naikinant egzistuojantį fragmentišką kultūrinės, ekonominės, socialinės sferų suvokimą, integruojant tikslųjų mokslų studijų programas su meno programomis, skatinant studijų tarpdalykiškumą, mokslininkų, verslininkų ir menininkų bendradarbiavimą. Individai veikiami stimuliuojančios kultūrinės, ekonominės, socialinės aplinkos, sukuria kūrybiškesnius produktus. ES iniciatyvose galima išvelgti ES siekį pasitelkus kūrybiškumą, geriau išnaudoti inovacijų potencialą sėkmingiau komercializuojant sukurtus produktus ar paslaugas.

Reikia pastebėti tendenciją, jog ES iniciatyvose yra didinama ne technologinių inovacijų reikšmė, todėl galima tikėtis, kad ateityje, formuojami inovacijų skatinimo instrumentai ir priemonės, bus labiau prieinami ir lems kūrybiškų produktų ir paslaugų plitimą. Galima tikėtis, jog šios besiformuojančios tendencijos sustiprins kūrybiškumo reikšmę versle.

3. VERSLO ORGANIZACIJŲ VADOVŲ IR DARBUOTOJŲ POŽIŪRIO Į KŪRYBIŠKUMĄ KAIP SĖKMĖS PAGRINDĄ EMPIRINIS TYRIMAS

Šiame skyriuje pasitelkus kokybinio tyrimo instrumentus, parengiami verslo organizacijų vadovų bei darbuotojų požiūrio į kūrybiškumą kaip sėkmės pagrindą tyrimo tikslai bei uždaviniai, tyrimo pobūdis ir tyrimo strategija, apibūdinamas tyrimo atvejis ir informantai, duomenų rinkimo metodas bei duomenų analizės metodas. Tokiu būdu yra pristatomos pagrindinės tyrimo atlikimo gairės. Empirinio tyrimo bus tiriamas mokslo ir technologijų parkas „Technopolis“, kuris buvo įsteigtas siekiant paskatinti inovacijų kūrimą Lietuvoje. Šio tyrimo pagrindinis tikslas – įvertinti technologijų parko verslo organizacijų požiūrį į kūrybiškumą. Siekiant nuosekliai iširti užsibrėžtą empirinio tyrimo tikslą, toliau nagrinėjami tyrimo metodai bei gauti rezultatai.

3.1. Empirinio tyrimo metodika

Siekiant sėkmingai vykdyti įmonės veiklą, svarbu sukurti gerą valdymo strategiją. Strategija – tai veiksmų planas, skirtas įgyvendinti išsikeltus įmonės tikslus bei uždavinius. Apie organizacijos sėkmę sprendžiama pagal tikslų pasiekimo lygį. Spartus visuomenės bei technologijų vystymasis parodo, kad vien geros įmonės strategijos nebepakanka. Todėl būtina stebėti nuolat besikeičiančią aplinką, joje vykstančius pokyčius, juos reguliuoti arba prie jų prisitaikyti. Svarbiu veiksmu, lemiančiu organizacijos sėkmę, tampa jos kūrybiškumas. Tokiu būdu skiriamas didesnis dėmesys vartotojams ir jų poreikiams. Tenkindama šiuos poreikius, įmonė sprendžia klausimus, susijusius su pačia paslauga, jos kaina, pateikimu vartotojui, rėmimu, fiziniu akivaizdumu bei paslaugos teikimo procesu ir personalu.

Tyrimui buvo pasirinktos 7 mokslo ir technologijų parke „Technopolis“ veikiančios įmonės (žr. 5 lentelė). Kaip teigiama VŠĮ „Technopolis“ internetinėje svetainėje¹, šis parkas – „verslo, mokslo ir savivaldos institucijų tarpusavio bendradarbiavimo iniciatyva sukurta palanki erdvė inovacijų kūrimui ir vystymui“. Pagrindinė veikla, kuria užsiima VŠĮ „Technopolis“ – tai įvairių nacionalinių ir tarptautinių projektų rengimas bei įgyvendinimas, kurie orientuoti į inovacijų paramos sistemos stiprinimą, dalyvių tarpusavio bendradarbiavimą, inovacijų kultūros, verslumo, kūrybiškumo ugdymą, žinių ir informacijos sklaidos terpės gerinimą.

¹ <http://www.technopolis.lt/lt/inovacijos/technopolis/apie-mtp/>

Mokslo, inovacijų ir technologijų parko „Technopolis“ veikiančių įmonių charakteristikos

Įmonės pavadinimas	Aprašymas
UAB „Aedilis“	Tai inžinerinių sprendimų įmonė, dirbanti Elektros energetikos infrastruktūros ir pramoninės automatikos srityse. Įmonė įkurta 2004 metais. Jos veiklos pradžioje dirbo 3 aukštos kvalifikacijos inžinieriai, aiški vizija ir jos suvokimas, bei nuoseklus strategijos laikymasis leido išauginti iki 40 žmonių įmonėje, iš kurių 36 yra aukštos kvalifikacijos inžinieriai.
UAB „Agmis“	Ši įmonė teikia profesionalias informacinių sistemų, portalų, taikomųjų programų projektavimo, programavimo, integravimo ir palaikymo paslaugas. Didžiausią patirtį turi telekomunikacijų, e-komercijos, žiniasklaidos, savitarnos, internetinės bankininkystės sistemų ir mobiliųjų aplikacijų srityje. Apie 70% įmonės projektų yra eksportas, užsienyje dirbama su klientais iš JAV, Vokietijos, Švedijos, Airijos, Belgijos ir kitų šalių.
UAB „Litfas“	Tai farmacijos bendrovė kuri, orientuojasi į pažangias Europinės farmacijos tendencijas, rinkos inovacijas, ypač natūropatijos ir homeopatijos srityje, specializuojasi saugių veiksmingų preparatų specifinėms sveikatos problemoms spręsti paieška ir įdiegimu ne tik Lietuvoje, bet ir Europos, Rusijos ir kitų šalių rinkose. UAB „LITfas“ dalyvaudama įvairiose tarptautinėse parodose nuolat seka Europos bei kitų šalių vaistų, maisto papildų, dermatologinės kosmetikos, medicininės paskirties prekių tendencijas, domisi naujausiais mokslo laimėjimais, vykdo naujų/inovatyvių produktų paiešką, kartu su savo partneriais kuria naujas maisto papildų sudėtis.
ĮĮ „Pastatų sertifikavimo biuras“	Pagrindinės veiklos kryptys yra energijos taupymo ir išsaugojimo pastatuose tyrimai (pastato termoviziniai tyrimai, sandarumo matavimai ir kt.), pastatų energinio naudingumo sertifikavimas, efektyvus atsinaujinančių energijos šaltinių panaudojimas, nulinės energijos ir pasyvių pastatų statytojų konsultavimas bei statomų namų tyrimai. PSB siekis – ieškoti naujų technologinių sprendimų, optimaliai naudojant energijos vartojimo efektyvumą didinančias priemones ir atsinaujinančius energijos šaltinius pastatuose. Tai leistų išvengti klaidų projektuojant naujai statomus ar rekonstruojant esamus pastatus. Globaliu mastu tai leistų tausoti aplinką, taupyti energetinius resursus bei sumažinti į atmosferą išmetamo CO2 kiekį.
UAB „Santaviltė“	Tai automatikos ir elektroinžinerijos įmonė, besiorientuojanti į energiją, žmogiškuosius resursus ir aplinką tausojančias technologijas, kurianti hibridinės energijos (vėjas, dyzeliniai generatoriai ir kogeneracinės jėgainės) elektros ir valdymo sistemas, šaldymo ir pastatų (HVAC, apšvietimo) automatikos, vandens tiekimo ir vandens valymo įrenginių automatizavimą. Įmonė atlieka sistemų modeliavimo ir projektavimo, elektros schemų ir projektų, jėgos ir valdymo spintų surinkimo, PLV pramoninių ir įterptinių kompiuterių bazėje programavimo, šiuolaikinių greitai keičiamų duomenų perdavimo sistemų projektavimo, nuotolinės prieigos per internetą ir GSM/GPRS prie tiekiamos įrangos paslaugos, techninės priežiūros, duomenų surinkimo (SCADA) programavimas, montavimo, paleidimo ir techninės priežiūros paslaugos.
UAB „Simbiotecha“	Ši įmonė intensyviai kuria, gamina ir parduoda inovatyvias realaus laiko transporto kontrolės ir valdymo sistemas, atitinkančias egzistuojančius rinkos poreikius. Pagal veiklos sektorių bendrovės konkurencingumą nulemia produktų inovatyvumas ir savalaikis pateikimas rinkai. Glaudžiai bendradarbiaujama su KTU mokslininkais, kuriant naujus produktus.
UAB „Teltonika“	Įmonės veiklos kryptis - mobiliųjų ir bevielių telekomunikacinių prietaisų projektavimas, gamyba ir instaliavimas. 2005 metais TELTONIKA tapo tarptautine Lietuvos - Suomijos įmone. 2007 metais gautas ISO9001 sertifikatas. 2007 metais įmonės eksporto valstybių sąrašas pasiekė 96 pasaulio valstybes. 2009 m. TELTONIKA tapo partneriais su „Fujitsu Microelectronics Limited“.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal oficialų VŠĮ „Technopolis“ tinklalapį

Tyrimo tikslas – empiriškai įvertinti mokslo ir technologijų parko „Technopolis“ verslo organizacijų požiūrį į kūrybiškumą.

Tyrimo pobūdis. Siekiant ištirti verslo organizacijų vadovų požiūrio į kūrybiškumą kaip sėkmės pagrindą svarbą, tyrimas atliktas kokybinio tyrimo metodu. Pasak Žukauskienės, „tokie tyrimai yra orientuoti į reiškinių interpretaciją, ryšių nustatymą“ (Žukauskienė, 2008). Kokybinių tyrimų šalininkai siūlo tokius tyrimus naudoti atradimams (Krathwohl, 1998). Kokybiniai metodai nagrinėja tekstą, žodžius, paveikslus ir įsivaizduojamus (subjektyvius) dalykus (Jefimov, 2004).

Tyrimo strategija. Šiam tyrimui atlinkti pasirinktas kokybinis tyrimas. Tai tam tikras specifinis rinkodaros tyrimų metodas, kurio pagrindinis bruožas yra tai, jog tiriantysis gali naudotis tyrinėjimo metodais, besiremiančiais sociologijos, psichologijos, etikos bei pašmonės pažinimo mokslais. Kokybinio tyrimo objektas – verslo organizacijų atstovų nuostatos, jausmai, reakcija, skoniai, motyvacija.

K. Kardelio teigimu, „kokybinis tyrimas yra grindžiamas filosofiniu „interpretvyiniu“ požiūriu, nusakančiu, kaip socialinis pasaulis interpretuojamas, suprantamas, patiriamas ir pateikiamas“ (Kardelis, 1997). Todėl šio tyrimo pasirinktas informantas bus apklausiamas pusiau struktūruotu interviu būdu. Tokiu pasirinkimu siekiama kuo geriau išanalizuoti apklaustuosius bei gauti esminius atsakymus į užduotus klausimus.

Šis technologijų parkas yra tinkamas atvejis, siekiant ištirti teorinėje dalyje nagrinėjamos medžiagos atitikimą praktikai: kokie kūrybinės veiklos procesai yra naudojami technologijų parke „Technopolis“ bei kokie veiksniai skatina jų kūrybiškumą.

Tiriamieji vienetai. Kokybiniuose tyrimuose taikoma imties tūrio reikalavimai. Tai „strategija, pagal kurią tam tikros aplinkos asmenys atrenkami apgalvotai, norint gauti svarbią informaciją, kuri negali būti prieinama kitokiu būdu“ (Valackienė, Mikėnė, 2008). Tiriamųjų vienetų skaičius priklauso nuo duomenų rinkimo instrumentų.

Šio tyrimo tiriamieji vienetai yra technologijų parko „Technopolis“ organizacijų vadovai bei darbuotojai, kurie yra pasirinkti tikslingai. *Organizacijų vadovai* yra sprendimus priimantieji personalo nariai, todėl jų požiūris į kūrybiškumą yra svarbūs kūrybiškumo raiškai. Vadovų nuomonė tampa svarbi, kuomet yra formuojama organizacijos aplinka, jie renkasi veiklos vykdymo metodus ir principus. Vadovų deklaruojamas adekvatus požiūris į kūrybiškumą tiesiogiai nesuponuoja kūrybiškumo raiškos – organizacijoje gali būti įvairių kliūčių kūrybiškumo raiškai, net jeigu vadovas ir yra puikiai susipažinęs su kūrybiškumo reiškiniu bei jo raiškos charakteristikomis, tačiau vadovai neabejotinai yra lygmuo, kuris gali daryti didžiausią įtaką kūrybiškumo raiškai verslo organizacijoje. Tuo tarpu *organizacijų darbuotojai* yra tie personalo nariai, kurie vykdo priimtus sprendimus ir

geriausiai jaučia susidariusią darbo aplinką. Nuo darbuotojų priklauso kaip labai kūrybiškumas bus pritaikomas organizacijoje.

Kokybiniuose tyrimuose yra užtikrinamas informantų anonimiškumas. Tai reiškia, kad „individo tapatybės informacija aiškiai atskirta nuo pačios informacijos, kurią jie suteikia“ (Novelskaitė, 2011). Taip pat yra laikomasi konfidencialumo taisyklės.

Duomenų rinkimo metodai. Kokybinių duomenų rinkimo metodai yra gana išsamiai aptarti. „Tai stebėjimas, žodinės istorijos, biografijos, vaizdo medžiaga, dienoraščių ir asmeninių dokumentų analizė, įvairūs neformalizuoti interviu, grupinės diskusijos“ (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Siekiant kuo geriau nustatyti kūrybiškumo panaudojimo verslo organizacijoje kryptis, bus pasitelkiami šie metodai:

1. *Interviu.* Tai duomenų rinkimo metodas užduodant klausimus. „Interviu, kaip kokybinių duomenų rinkimo metodo, taikymas grindžiamas prielaida, kad prasminga žinoti informantų požiūrį, vertinimus ir nuomones“ (Frechtling, Sharp, 1997 cit. Bitinas, 2008). Siekiant įsigilinti bei surinkti kuo tikslesnę informaciją iš asmenų, kurie turi tiesioginę įtaką verslo organizacijų sėkmei, pasirenkamas giluminis pusiau struktūrizuotas interviu. R. Berrytas tokį duomenų rinkimo metodą apibrėžia, kaip „interviu, kurį tyrėjas pasitelkia siekdamas gauti informacijos, kuri padėtų jam visapusiškai suprasti informanto požiūrį arba situaciją ir rasti naujų įdomių tyrimų sričių“ (Berry, 2006). J. Frechtlingas ir L. Sharpas nurodo šiuos giluminio pusiau struktūrizuoto interviu privalumus:

- galima surinkti daug naudingos informacijos, svarbių detalių, dažnai nulemiančių ir naujas įžvalgas;
- yra regimasis sąlytis su informantu;
- galimybė kruopščiai iširti problemą;
- matomi ne tik kognityviniai, bet ir emociniai atsakymų aspektai;
- tyrėjas gali paaiškinti savo klausimus, padidindamas tikimybę gauti naudingos informacijos;
- tyrėjas gali lanksčiai bendrauti su išskirtiniais žmonėmis arba esant ypatingoms aplinkybėms.

Šis interviu apibrėžiamas, kaip įgudusio tyrėjo ir informanto dialogas, siekiant gauti svarbios ir detalios informacijos, kurią galima būtų nagrinėti (Lofland, Lofland, 1995 cit. Bitinas, 2008). Interviu metu surinkta informacija padės geriau įsigilinti į organizacijos esamą situaciją bei bus lengviau nustatyti kūrybiškumo panaudojimo verslo organizacijoje kryptis.

Duomenų rinkimo instrumentai. Siekiant nustatyti kūrybiškumo panaudojimo verslo organizacijoje kryptis, buvo pasirinktas *giluminis interviu, naudojant pusiau struktūruotą klausimyną* (žr. 4 PRIEDAS). Buvo sukurti du originalūs klausimynai, skirti verslo organizacijų vadovų bei darbuotojų apklausai. Interviu yra giluminis, kuriuo siekiama sukurti nuoširdaus bendravimo formą. Siekiant gauti adekvačius rezultatus ir pasiekti empirinio tyrimo tikslą klausimynas buvo struktūruojamas, tačiau paliekant kaip įmanoma daugiau laisvės komentuoti, papildyti, atskleisti nepaminėtas kūrybiškumo reiškinio charakteristikas bei aplinkybes.

Struktūruotą klausimyną sudaro 24 klausimai, iš kurių 11 klausimų yra uždaro tipo (matricos arba vieno varianto pasirinkimas) ir 13 atviro tipo klausimų, kurie suteikia galimybę papildyti uždarų klausimų atsakymus. Klausimai yra suskirstyti į septynias kategorijas (žr. 6 lentelė), kurios atitinka teorinėje dalyje aptartus kūrybiškumo elementus. Interviu klausimai informantui buvo sugalvoti iš anksto. Tyrejas turi beveik visišką laisvę: jis spontaniškai interviu metu gali formuluoti klausimus, interpretuoti, atsižvelgdamas į situaciją (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

6 lentelė

Pagrindiniai interviu klausimai

Pagrindiniai klausimai	Klausimų blokai
Kaip suprantate kūrybiškumo sąvoką?	Kūrybiškumo samprata
Kaip manote, kokie bruožai yra būdingi kūrybiškai asmenybei?	
Kurių iš bruožų svaris yra didesnis, o kurių mažesnis?	
Kaip dažnai vadovaujamoje verslo organizacijoje Jums tenka susidurti su kūrybiškumo reiškiniu?	
Kokiose verslo srityse, Jūsų manymu, kūrybiškumas yra svarbiausias?	
Jūsų manymu, nuo ko priklauso individo kūrybiškumas?	Kūrybiškumo raiškos charakteristikos
Jūsų manymu, kūrybiškumas yra įgimta ar išugdoma individo savybė?	
Sugrupuokite 5 klausimo atsakyme pateiktus bruožus.	
Kaip manote, kokią įtaką asmenybės kūrybiškumo formavimui turi tėvų, mokyklos, universiteto, visuomenės ugdymas?	
Įvertinkite tėvų, mokyklos, universiteto, visuomenės ugdymo svarbą asmenybės kūrybiškumo formavimui.	
Kokių rezultatų gali duoti kūrybiškumo puoselėjimas versle?	ES kūrybiškumo skatinimo galimybės/ priemonės
Europos Sąjungos dokumentuose yra numatytos kūrybingumo skatinimo galimybės/ priemonės. Ar naudojate jas?	
Jei nesinaudojate ES dokumentuose numatytais kūrybingumo skatinimo galimybės/ priemonės, tai kas trukdo?	
Koks svarbos lygis yra suteikiama kūrybiškumui Jūsų vadovaujamoje organizacijoje?	Kūrybiškumo skatinimo priemonės
Kokius darbuotojų atrankos metodus taikote?	
Kodėl taikote šiuos atrankos metodus?	
Kaip manote, ar svarbu ugdyti darbuotojų kūrybiškumą?	
Kokių priemonių yra imamasi Jūsų verslo organizacijoje, kad būtų ugdomas darbuotojų kūrybiškumas?	
Kaip Jūs suprantate palankią organizacijos darbo aplinką?	Darbo aplinkos veiksnių įtaką kūrybiškumui
Kokių priemonių imamasi Jūsų verslo organizacijoje?	
Kaip manote, ar Jūsų darbuotojai yra pakankamai kūrybiški? Kodėl taip manote?	
Kodėl manote, kad Jūsų darbuotojai yra pakankamai/ nepakankamai kūrybiški?	

Įvertinkite šio populiaraus teiginio stiprumą: „kūrybiškumas yra verslo organizacijos sėkmės pagrindas“?	Kontrolinis
Jūsų išsilavinimas?	Demografiniai
Kokios srities yra Jūsų išsilavinimas?	

Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmas klausimų blokas skirtas atskleisti kaip įmonių vadovai bei darbuotojai supranta kūrybiškumą bei sieja su verslo sėkme. Antras blokas padeda analizuoti kūrybiškumo raiškos charakteristikas, kas vadovų ir darbuotojų nuomone daro įtaką kūrybiškumo vystymuisi. Trečiu klausimų blokas – ES kūrybiškumo skatinimo galimybės/ priemonės. Šiuo klausimų bloku yra norima įvertinti Europos Sąjungos dokumentuose numatytų kūrybiškumo skatinimo galimybių bei priemonių naudojimąsi. Ketvirtas blokas skirtas atskleisti kūrybiškumo skatinimo priemones, kurias taikomos verslo organizacijose. Penktas blokas parodo darbo aplinkos veiksnių įtaką kūrybiškumui. Šeštoju bloku yra norima išsiaiškinti įmonių vadovų bei darbuotojų nuomone apie teiginį: „kūrybiškumas yra verslo organizacijos sėkmės pagrindas“? Šis klausimas yra įvardintas, kaip kontrolinis tyrimo klausimas. Septintas klausimų blokas – demografiniai klausimai, kuriais norima atskleisti tyrime dalyvaujančių įmonių vadovų bei darbuotojų charakteristikas.

Tyrimo analizės metodai. „Duomenų rinkimas ir jų analizė tarsi varžosi tarpusavyje: tuo pačiu metu, kai nauji duomenų analizės žingsniai atskleidžia rezultatus, renkami papildomi duomenys, suteikiantys naujų žinių, kurie leidžia kitaip pažvelgti į jau išnagrinėtus duomenis“ (Bitinas ir kt., 2008). Atliekant tyrimą, numatomi šie analizės etapai:

1. *Pirmasis etapas.* Šio etapo metu bus atliekamas pusiau struktūruotas interviu su technologijų parko „Technopolis“ organizacijų vadovais bei darbuotojais. Interviu metu gauta informacija susisteminama į 7 grupes pagal atskirus klausimų blokus. Tokiu būdu pateikta informacija analizuojama. Gauti pirmojo etapo rezultatai aprašomi ir pagrindžiami „remiantis nagrinėjamo teksto turiniu ir iš jo išskirtais duomenimis“ (Bitinas ir kt., 2008).

2. *Antrajame etape* apibendrinama pirmojo etapo analizės gauta informacija bei formuluojamos išvados bei rekomendacijos.

Tyrimo rezultatų patikimumą lemiantys veiksniai. Vertinant kokybinius tyrimus dažniausiai naudojami validumo ir patikimumo kriterijai. „Validumas reiškia, kad buvo taikytos tinkamos procedūros, patikimumas – tyrimo procedūros kokybę. Taigi, validumas apibrėžia pasirinktų procedūrų atitiktį tyrimo problemai, o patikimumas – procedūros taikymo kokybę“ (Maslauskaitė 2008). Tyrimo validumą lemia tai, kad:

- analizuojamas technologijų parkas „Technopolis“ yra pripažintas, kaip puikus savo srities specialistas;

- VŠĮ „Technopolis“ yra laikomas inovatyviu bei kūrybiškus sprendimus priimančiu technologijų parku.

Šio technologijų parko tyrimas yra tinkamas nustatyti kūrybiškumo panaudojimo verslo organizacijoje kryptis.

Tyrimo metu gautų duomenų patikimumą lemia tai, kad šiame tyrime remiamasi pirminių duomenų analize – interviu su verslo organizacijų vadovais bei darbuotojais gauta informacija.

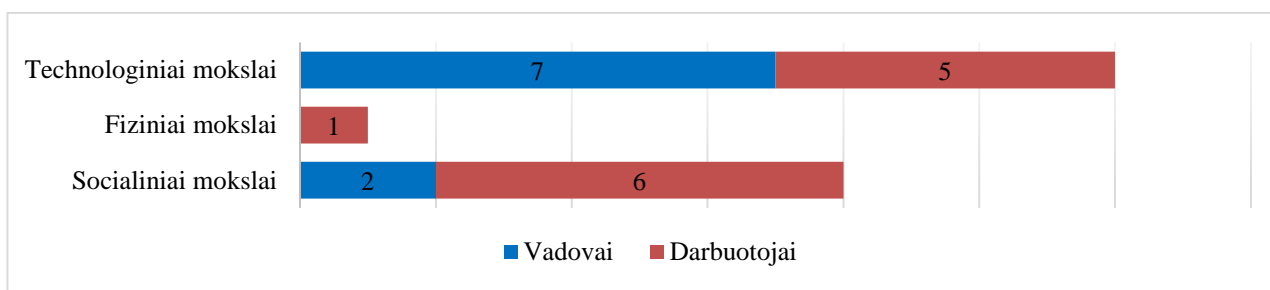
Tyrimo reprezentatyvumą lemia tai, kad pasirinktas gerai žinomas technologijų parkas, kuris sėkmingai gyvuoja šiandieninėje rinkoje. Įvertinant, kad tai vienas daugiausiai patirties turintis šalies technologijų parkas, galima teigti, jog surinkti duomenys bus naudingi toliau plėtojant šio darbo temą.

Tyrimo praktinė vertė – tai galimybė užtikrinanti gautų rezultatų panaudojimą tolimesnėje technologijų parko „Technopolis“ veikloje bei pritaikymą kitose organizacijose, kurios suinteresuotos taikyti kūrybiškumo elementus.

3.2. Empirinio tyrimo duomenų analizė

Atliktame tyrime, iš **septynių** VŠĮ „Technopolis“ įmonių, dalyvavo **devyni** vadovai bei **dvylika** darbuotojų.

Visų tyrime dalyvavusiųjų vadovų išsilavinimas yra aukštasis universitetinis, iš kurių 2 yra įgyti socialinių mokslų srityje, o likę 7 – technologijų mokslų srityje. Kalbant apie įmonių darbuotojus, didžioji dauguma turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o vienas aukštąjį neuniversitetinį, iš kurių 6 įgiję socialinių mokslų srityje, 1 – fizinių mokslų srityje, 5 - technologijų mokslų srityje (žr. 13 pav.).

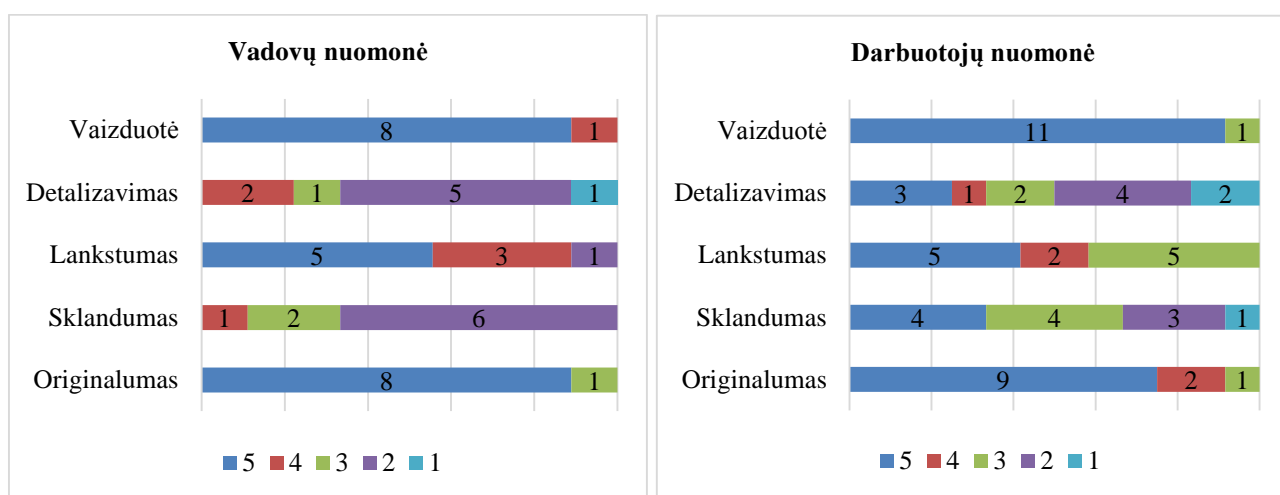


13 pav. Personalo narių išsilavinimo sritys

Didžioji dalis vadovų, paklausti kaip supranta kūrybiškumo sąvoką, pabrėžė, kad kūrybiškumas yra *nestandartinis, unikalus situacijų sprendimas bei naujų idėjų realizavimas, su kuriuo jie susiduria kasdieninėje veikloje*. Darbuotojai kūrybiškumą apibūdina labai panašiai kaip ir vadovai. Įmonių darbuotojai labiau pabrėžia, kad kūrybiškumas – *tai naujos idėjos, saviraiška bei*

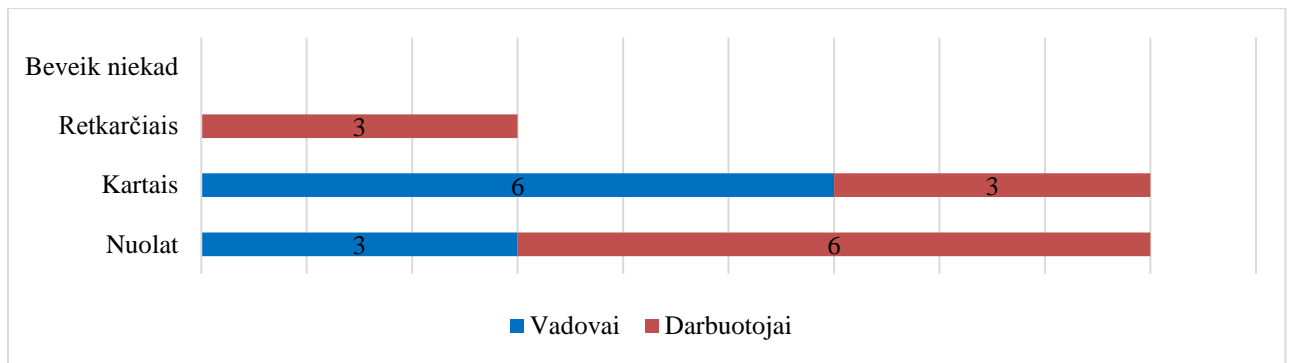
laisvė. Vertinant įmonių vadovų bei darbuotojų pasisakymus galima teigti, kad kūrybiškumas yra netradicinių sprendimų laivas priėmimas.

Tyrimo metu buvo vertinamas įmonių vadovų ir darbuotojų požiūris, kokie bruožai yra būdingi kūrybiškai asmenybei (žr. 14 pav.). Analizuojant gautus duomenis pastebėta, kad abi personalo narių grupės išskiria tuos pačius pagrindinius bruožus: *vaizduotė* (8 vadovai; 11 darbuotojų), *lankstumas* (5 vadovai; 5 darbuotojai) ir *originalumas* (8 vadovai; 9 darbuotojai). Informantų manymu detalizavimas ir sklandumas yra mažiausiai būdingi bruožai kūrybiškai asmenybei. Šių bruožų svarbumas daugiausiai buvo įvertintas 2, skalėje nuo 5 iki 1, kur 5 reiškia, kad labai būdinga, o 1 – visai nesvarbu. Aptariant gautus duomenis, matyti, jog įmonių vadovai bei darbuotojai, kaip svarbiausius bruožus, kurie yra būdingi kūrybiškai asmenybei, išskiria *vaizduotę*, *lankstumą* ir *originalumą*.



14 pav. Personalo narių požiūris apie kūrybiškai asmenybei būdingus bruožus

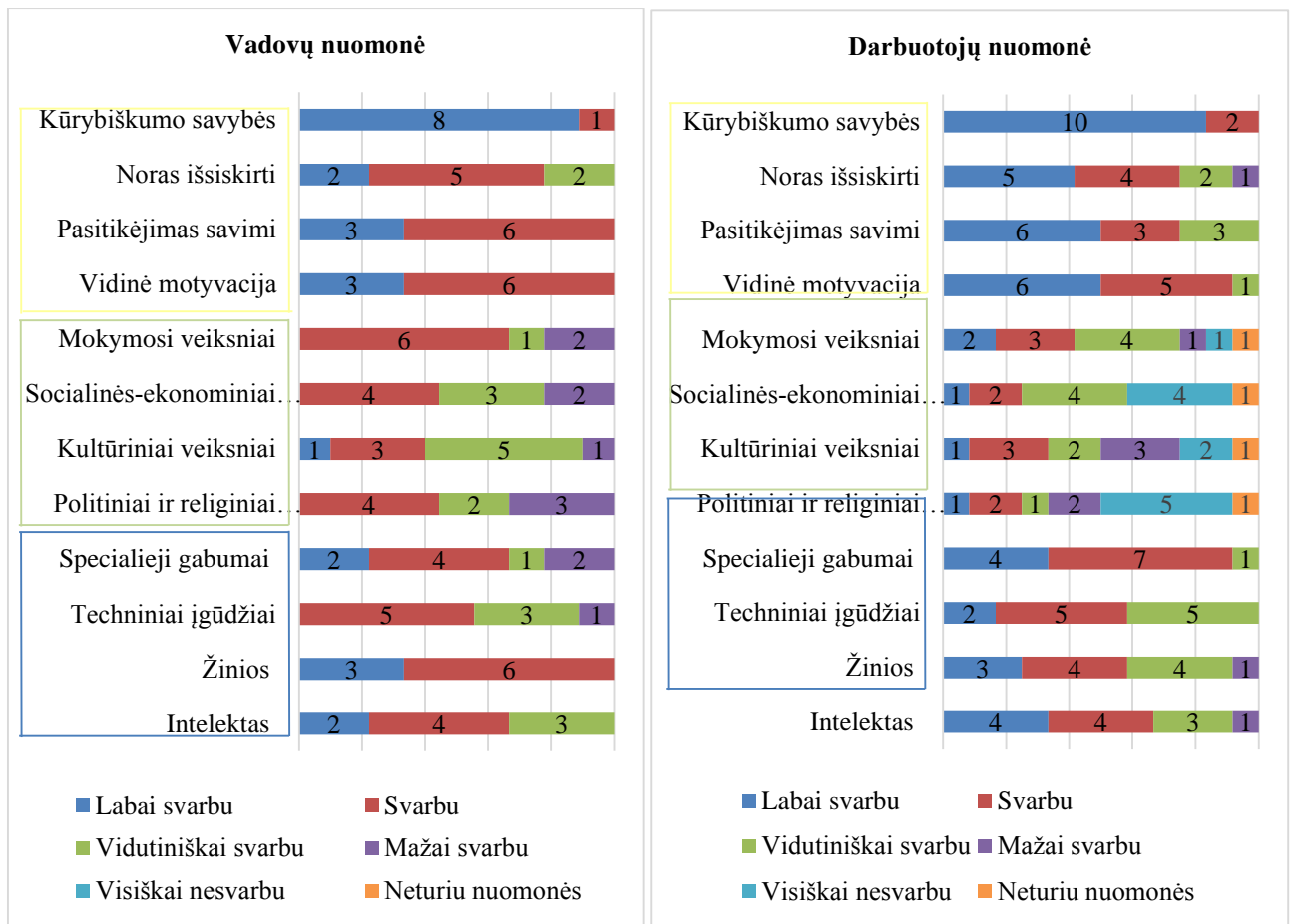
Informantai paklausti kaip dažnai jie susiduria su kūrybiškumu savo profesinėje veikloje, 3 iš 9 vadovų patvirtino, jog su kūrybiškumu susiduria nuolat, kiti 6 atsakė, jog tik kartais. Nei vienas iš vadovų nepažymėjo, jog su kūrybiškumu savo veikloje visai nesusiduria arba susiduria retai, todėl galima kelti prielaidą, jog šie vadovai nemano, jog kūrybiškumas gali pasireikšti griežtai tik meninėje veikloje. Tuo tarpu pusė įmonių darbuotojų teigia, kad su kūrybiškumu susiduria nuolat. Likę informantai pasidalino į dvi grupes: 3 teigia, kad su kūrybiškumu susiduria kartais, 3, jog retkarčiais (žr. 15 pav.). Todėl apžvelgiant gautus tyrimo duomenis, pastebima, jog įmonių darbuotojai su kūrybiškumu savo profesinėje veikloje susiduria dažniau (6 nuolat; 3 kartais) nei jų vadovai, kurių didžioji dauguma pažymėjo, kad tik kartais.



15 pav. Kūrybiškumo reiškinio dažnumas personalo narių atžvilgiu

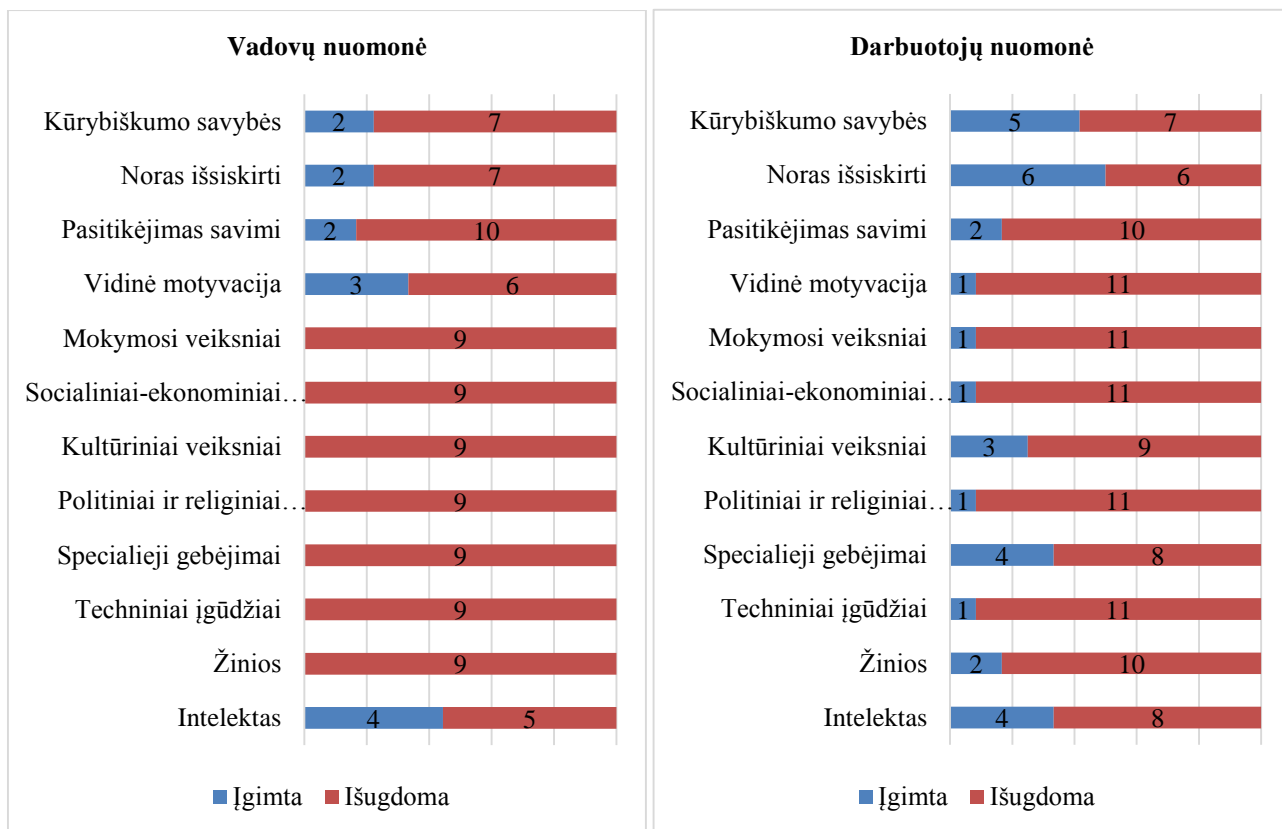
Tyrimo metu informantų buvo klausiama, kuriose verslo srityse, jų manymu, kūrybiškumas yra svarbiausias? Didžioji dalis įmonės vadovų paminėjo, kad kūrybiškumas yra svarbiausias *rinkodaroje*, kita dalis vadovų paminėjo, jog *visose verslo srityse, kadangi kiekviename versle kyla įvairių situacijų, kurias reikia spręsti pasitelkiant kūrybiškumą*. Labai panašiai pasisakė ir įmonės darbuotojai, 6 iš 12 paminėjo, kad kūrybiškumas yra svarbiausias *rinkodaroje ir žiniasklaidoje*, 4 informantai teigė, jog tai svarbu *visose verslo srityse*, likę paminėjo, kad *informacinėse technologijose ir paslaugų/ produktų gamyboje*. Gauti rezultatai rodo, kad tiek įmonių vadovai, tiek darbuotojai mano, kad kūrybiškumas yra svarbus *visose verslo srityse*, pabrėždami, kad tai ypač yra svarbu *rinkodaroje bei paslaugų ar produktų gamyboje*.

Paklausus įmonių vadovų nuomonės, nuo ko priklauso individo kūrybiškumas, pastebėta, kad 8 iš 9 vadovų yra labai svarbios *kūrybiškumo savybės*, tik 1 pažymėjo, jog tai svarbu. 10 iš 12 darbuotojų taip pat paminėjo, kad *kūrybiškumo savybės* yra labai svarbu, o 2 darbuotojai pažymėjo, kad svarbu. Todėl galima teigti, kad individo kūrybiškumas labai priklauso *kūrybiškumo savybių*. Dar viena svarbia savybe, nuo kurios priklauso individo kūrybiškumas, įmonės vadovai išskyrė *pasitikėjimą savimi, vidinę motyvaciją bei žinias*. Tuo tarpu įmonių darbuotojai taip pat mano, jog *vidinė motyvacija* priklauso nuo individo kūrybiškumo. Darbuotojai taip pat pažymėjo, kad *specialieji gebėjimai* yra svarbūs individo kūrybiškumui. Tiriamų įmonių vadovai neišskyrė nei vienos išvardintos savybės kaip visiškai nesvarbios. Kaip mažiausiai svarbų jei išskyrė *politinius ir religinius veiksnius*. Darbuotojai teigia, kad šie veiksniai yra visiškai nesvarbūs individo kūrybiškumui. Jie taip pat paminėjo, kad *socialiniai-ekonominiai veiksniai* yra taip pat visiškai nesvarbūs (žr. 16 pav.). Apžvelgiant gautus rezultatus, matyti, kad įmonių vadovų ir darbuotojų nuomonė dėl daugelio išvardintų savybių panaši, ryškių sukirtimų nepastebėta. Galima pastebėti tendenciją, jog įmonių vadovų bei darbuotojų nuomone, individo kūrybiškumas priklauso nuo *asmeninių savybių*, kurios paveiksle pažymėtos geltona spalva bei nuo *asmens gebėjimų*, kurie pažymėti mėlyna spalva. Įmonės vadovų bei darbuotojų nuomone, mažiausią įtaką asmens kūrybiškumui daro aplinka.



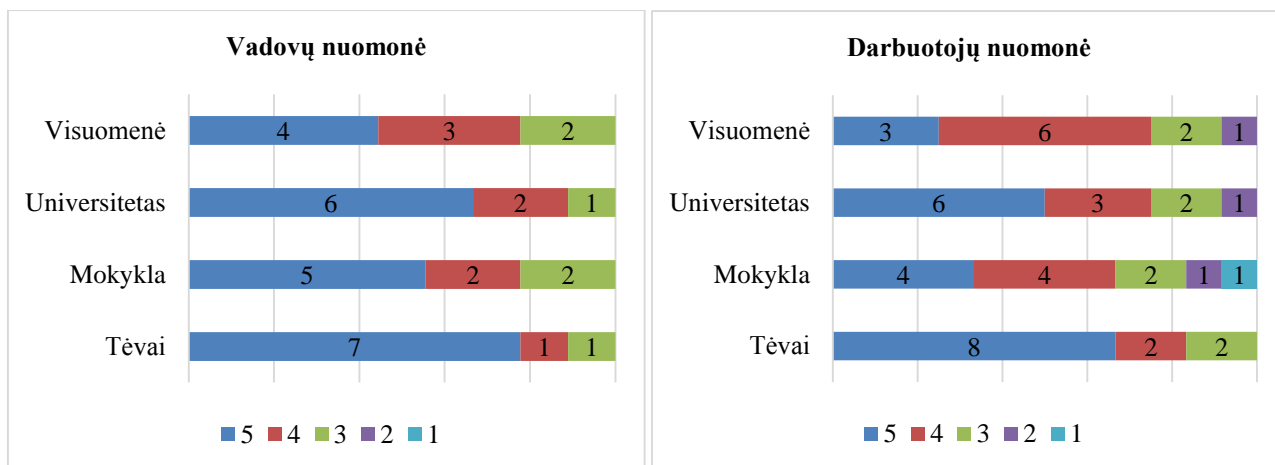
16 pav. Veiksniai darantys įtaką individo kūrybiškumui personalo narių nuomone

Apklausos metu įmonių vadovų bei darbuotojų buvo klausama, ar kūrybiškumas yra įgimta ar išugdoma individo savybė? Pagal tyrimo metu gautus duomenis pastebima, kad didžioji dalis abiejų personalo narių grupių, mano, kad kūrybiškumas bei kitos išvardintos savybės yra *išugdomos* (žr. 17 pav.). Įvertinus vadovų nuomonę, matyti, jog visi jie teigia, kad *mokymosi veiksniai, socialiniai-ekonominiai veiksniai, kultūriniai veiksniai, politiniai-religiniai veiksniai, specialieji gebėjimai, techniniai įgūdžiai ir žinios yra išugdomos* asmens savybės. 4 iš 9 vadovų mano, kad *intelektas yra įgimta* savybė. Tuo tarpu 11 iš 12 įmonių darbuotojų pažymėjo, kad *vidinė motyvacija, mokymosi veiksniai, socialiniai-ekonominiai veiksniai, politiniai-religiniai veiksniai bei techniniai įgūdžiai yra išugdomos* individo savybės. Maždaug pusė darbuotojų mano, kad *kūrybiškumo savybės, noras išsiskirti bei intelektas yra tos asmens savybės, kurios yra įgimtos*. Tad apibendrinat gautus rezultatus, galima teigti, kad didžioji dauguma individo savybių yra *išugdomos*. Įmonių vadovų bei darbuotojų nuomone, tai tokios savybės, kaip: *mokymosi veiksniai, socialiniai-ekonominiai veiksniai, politiniai-religiniai veiksniai, techniniai įgūdžiai*. Abiejų personalo grupių nariai pažymėjo ir tai, kad *intelektas yra įgimta* individo savybė.



17 pav. Įgimtos ir išugdomos individo savybės personalo narių nuomone

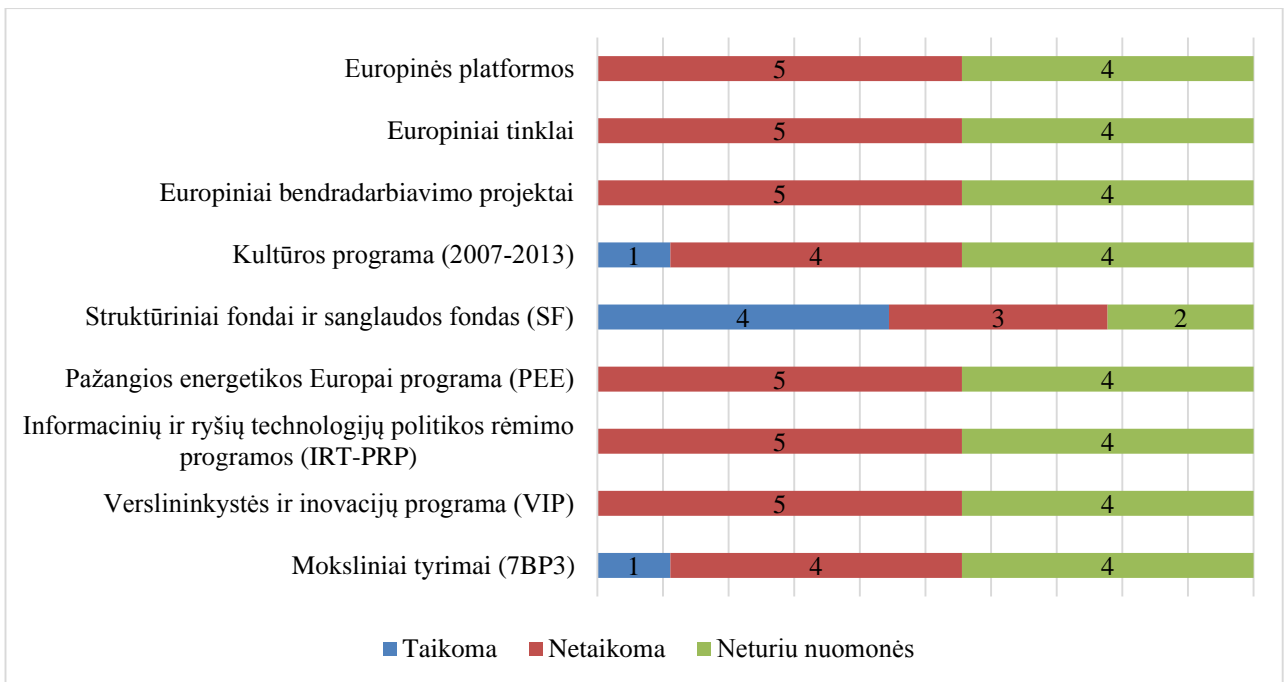
Paklausus informantų nuomonės, kokią įtaką asmenybės kūrybiškumo formavimui turi tėvų, mokyklos, universiteto, visuomenės ugdymas, vadovai bei darbuotojai paminėjo, kad *pačią aukščiausią*. Informantų buvo prašoma įvertinti svarbu lygį nuo 5 iki 1, kai 5 – labai svarbu, o 1 – visai nesvarbu. Gauti rezultatai yra pateikti paveiksle esančiame žemiau (žr. 18 pav.). Didžiausią įtaką asmenybės kūrybiškumo formavimui turi *tėvai*, taip pažymėjo įmonių vadovai ir darbuotojai (7 vadovai ir 8 darbuotojai). Universitetas yra pažymėtas kaip antras pagal svarbumą kūrybiškumo formavimui (6 vadovai ir 6 darbuotojai). Mažiausiai įtakos tam turi visuomenė, taip mano ir įmonių vadovai, ir darbuotojai. Apžvelgus gautus duomenis, galima teigti, kad *tėvai* yra pasirinkti, kaip tie asmenys, kurie asmenybės kūrybiškumo formavimui daro didžiausią įtaką. Jie suteikia pagrindines žinias bei išugdo svarbiausias savybes. Vėliau tėvų funkcijas perima *universiteto* bendruomenė, kur individas jau pats tobulina savo gebėjimus ir įgūdžius. Įmonės vadovai bei darbuotojai neišskyrė mokyklos ugdymo, kaip labai svarbaus ar nesvarbaus, tai tarsi tarpinis asmenybės formavimo etapas. Iš tyrimo matyti, kad *visuomenės* ugdymas yra įvertintas, kaip reiškinys, kuris daro mažiausią įtaką asmenybės kūrybiškumo formavimui. Visuomenė gali pateikti informaciją, kurią individas įvertins pats asmeniškai.



18 pav. Asmenybės kūrybiškumo formavimui darantys veiksniai personalo narių nuomone

Apklausoje metu, įmonių vadovų bei darbuotojų buvo klausiama: kokių rezultatų gali duoti kūrybiškumo puoselėjimas versle? Didžioji dauguma įmonių vadovų paminėjo, jog kūrybiškumo ugdymas versle gali *paskatinti naujus inovatyvius sprendimus, verslo įmonės augimą bei didesnę pelną*. Vadovų teigimu, tai gali suteikti *konkurencinį pranašumą, kadangi originalumas ir naujovės atkreipė visuomenės dėmesį*. Įmonių darbuotojai antrina vadovams, jog kūrybiškumo puoselėjimas versle *didina įmonės konkurencinį pranašumą bei skatina teisingų sprendimų priėmimą*. Darbuotojai taip pat pažymėjo ir tai, kad tokie veiksmai *padeda sukurti didesnę pridėtinę vertę*. Lyginant įmonės vadovų bei darbuotojų pasisakymus, matyti, kad vadovai labiau orientuojasi į *įmonės pelną, augimą*, kai tuo tarpu darbuotojai paminėjo, jog kūrybiškumo puoselėjimas versle gali leisti *lengviau priimti sprendimus, sukurti įdomesnę produktą ar paslaugą, skatina naujų idėjų kūrimą bei pardavimą, kitokių darbų ar užduočių atlikimą*.

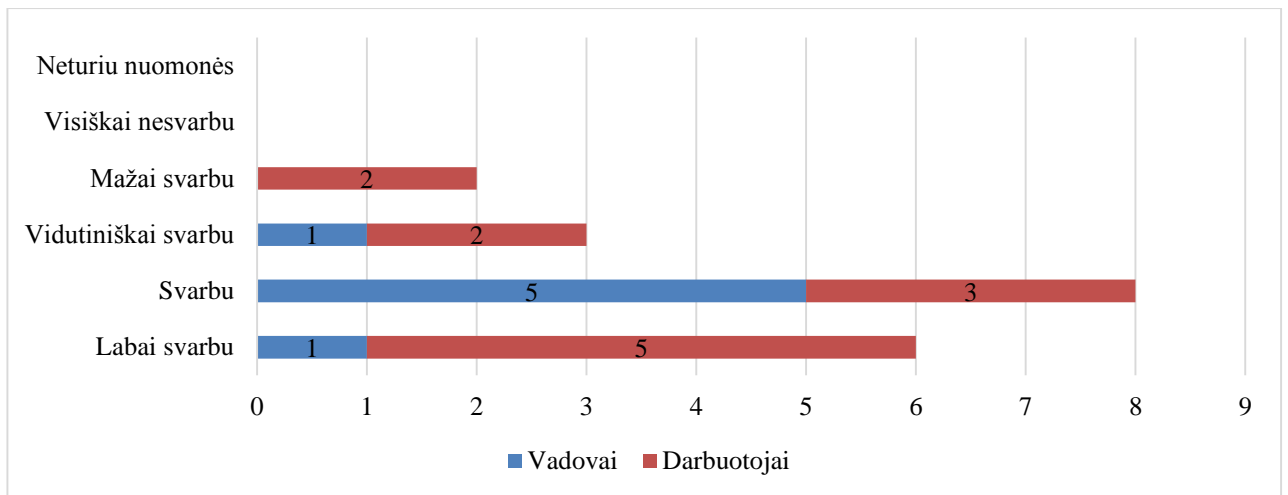
Tyrimo metu informantų buvo klausiama, ar jų įmonė naudoja Europos Sąjungos dokumentuose numatytomis kūrybingumo skatinimo galimybes ar priemones? Apžvelgus gautus duomenis, galima teigti, kad didžioji dauguma įmonių vadovų *nesinaudoja* ES dokumentuose numatytomis kūrybingumo skatinimo priemonėmis, o taip pat pusė įmonės vadovų pažymėjo, jog *neturi nuomonės* apie apklausoje pateiktus dokumentus (žr. 19 pav.). Tai leidžia daryti prielaidą, kad įmonės vadovai nėra susipažinę su informacija. Taip pat pastebėta, jog 4 iš 9 įmonių vadovų taiko *Struktūrinių fondų bei sanglaudos fondų (SF)* priemones savo organizacijoje. Po vieną iš vadovų pažymėjo, kad savo veikloje taip pat taiko *Kultūros programos (2007-2013)* bei *Mokslinių tyrimų (7BP3)* suteikiamas galimybes bei priemones. Tas pats klausimas buvo pateiktas ir įmonės darbuotojams, tačiau šie atsakymų į užduotą klausimą nepateikė. Tam galėjo turėti įtakos tai, kad įmonės vadovai neinformuoja savo darbuotojų apie projektų galimybes, priemones ar dalyvavimą juose.



19 pav. Vadovų naudojimas Europos Sąjungos dokumentuose numatytais kūrybingumo skatinimo galimybės ir priemonės

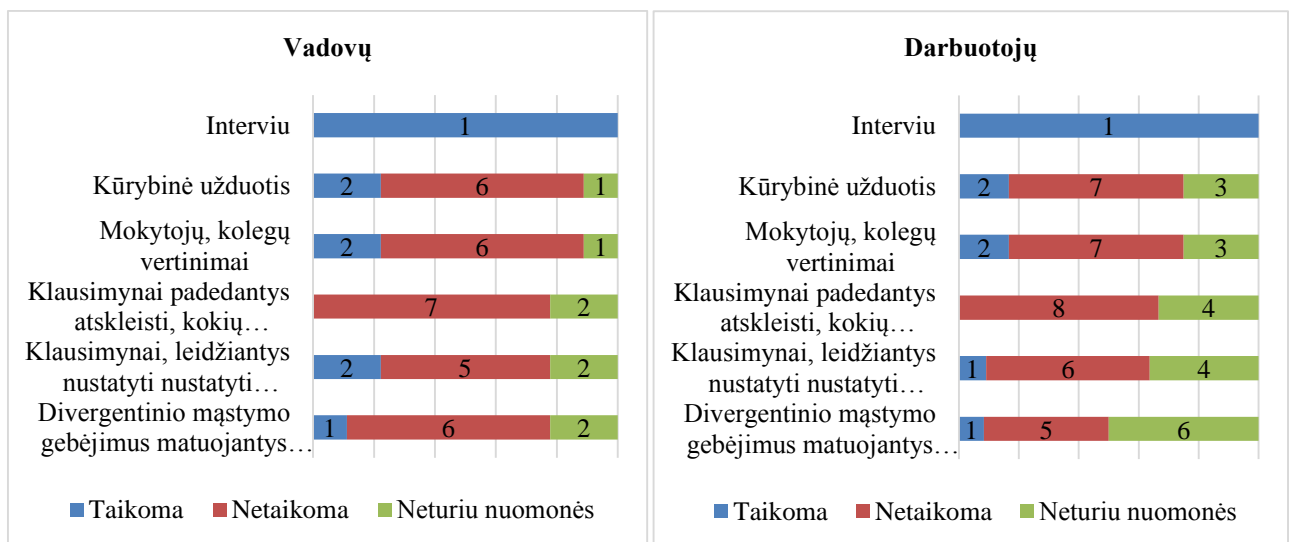
Vėliau po priemonių įvertinimo, informantų buvo prašoma argumentuoti, kokios priežastys trukdo naudotis ES dokumentuose nurodytomis priemonėmis. 3 iš 9 vadovų paminėjo, kad pagrindinė priežastimi tampa tai, kad vyksta *didelė biurokratija*. Dar 2 iš 9 vadovų paminėjo, kad nenaudoja, kadangi dar *nėra paskelbti kvietimai*. Likę įmonės vadovai pažymėjo, kad projektų suteikiamomis galimybėmis trukdo naudotis *nepakankami žmogiškieji ištekliai bei laiko trūkumas*. Aptariant gautus rezultatus, galima daryti prielaidą, kad įmonių vadovai nėra patenkinti dabartine Europos Sąjungos paramos sistema. Ją vertina, kaip per daug biurokratinį bei didelių laiko ir žmogiškųjų sąnaudų reikalaujančiu procesu.

Tyrimo metu įmonės vadovų bei darbuotojų buvo klausiama: koks svarbos lygis yra suteikiamas kūrybiškumui Jūsų organizacijoje? Gauti duomenys pateikti žemiau esančiame paveiksle (žr. 20 pav.). Analizuojant gautus dokumentus, pastebima tai, kad įmonių vadovai bei darbuotojai mano, kad kūrybiškumas yra labai svarbus (1 vadovas, 5 darbuotojai) arba svarbus (5 vadovai, 3 darbuotojai). 2 darbuotojų bei 1 vadovas paminėjo, kad kūrybiškumas yra vidutiniškas svarbus. Likę 2 darbuotojai pažymėjo, jog kūrybiškumas jų organizacijoje yra mažai svarbus. Tad galima daryti prielaidą, jog įmonių vadovams bei darbuotojams kūrybiškumas yra *svarbus* ar net *labai svarbus* jų verslo organizacijoje.



20 pav. Kūrybiškumo svarbos lygis verslo organizacijose personalo narių nuomone

Informantų buvo klausiami, kokie darbuotojų atrankos metodai yra taikomi jų verslo organizacijoje. Gauti tyrimo rezultatai pateikiami paveiksle esančiame žemiau (žr. 21 pav.). Įmonių vadovai bei darbuotojai paminėjo, kad dažniausiai yra taikomi tokie metodai, kaip: *interview, kūrybinės užduotys, mokytojų bei kolegų asmeniniai atsiliepimai*. Nei vadovai, nei darbuotojai nurodė, kad netaiko arba neturi nuomonės apie *klausimynus, kurie padeda atskleisti, kokių kūrybinių laimėjimų asmuo jau yra pasiekęs*. Apibendrinant gautus duomenis, galima teigti, jog įmonės taiko standartinius darbuotojų atrankos metodus.

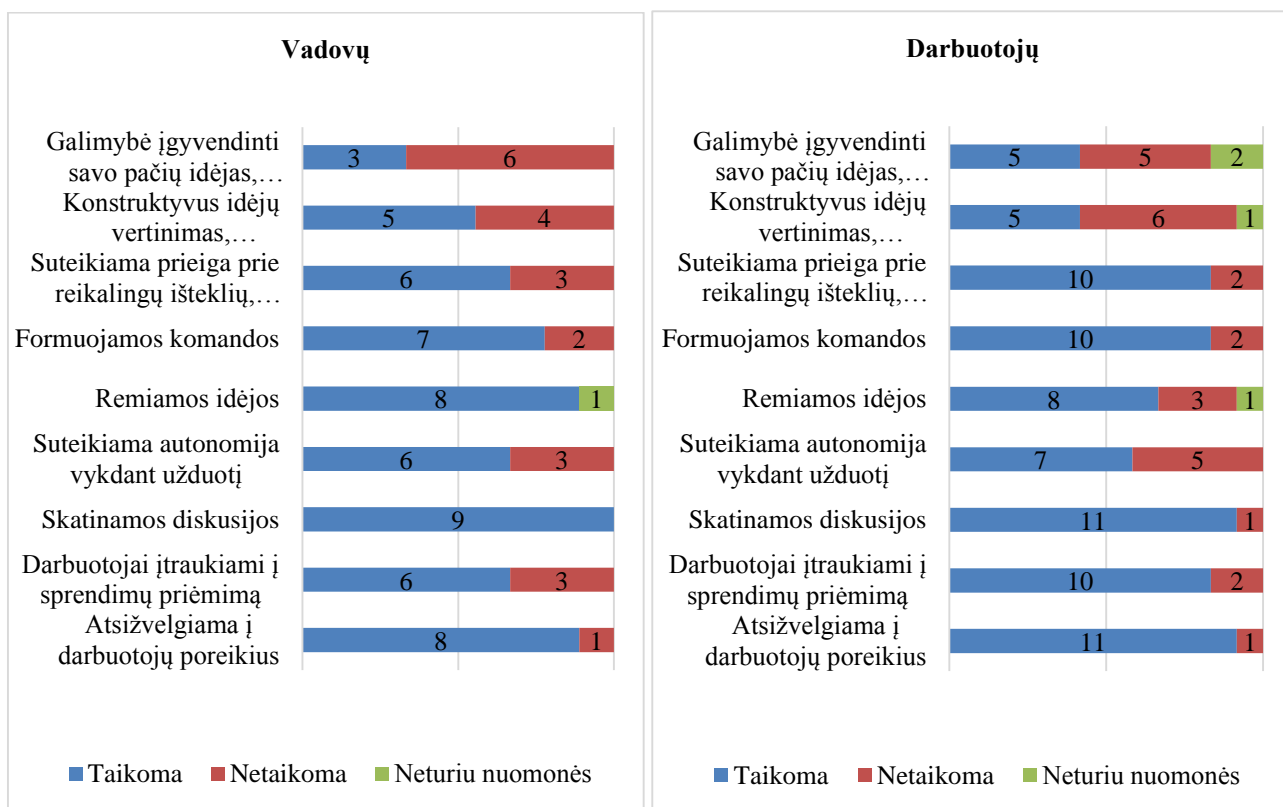


21 pav. Personalo narių išskiriami taikomi darbuotojų atrankos metodai

Vėliau įmonių vadovų buvo prašoma argumentuoti savo pasirinkimą, kodėl tam tikri darbuotojų atrankos metodai yra taikomi/ netaikomi jų įmonėje. Vadovas, kuris pažymėjo, kad naudoja *interview* metodą, paminėjo, kad *tai įprastas būdas pažinti būsimą darbuotoją*. Vadovai, kurie naudoja *rekomendacijos metodą*, teigia, jog *tai leidžia suformuoti požiūrį ar kandidatą tinkamas*.

Tie, kurie pažymėjo *kūrybinės užduoties metodą*, paminėjo, jog šis metodas „yra patikimas būdas patikrinti, kaip darbuotojas gali išspręsti situaciją“. Tad aptariant gautus rezultatus, pastebima, kad įmonių vadovai yra patenkinti pasirinktais metodais. Šie metodai leidžia „pažinti galimą darbuotoją bei susiformuoti požiūrį apie jį“.

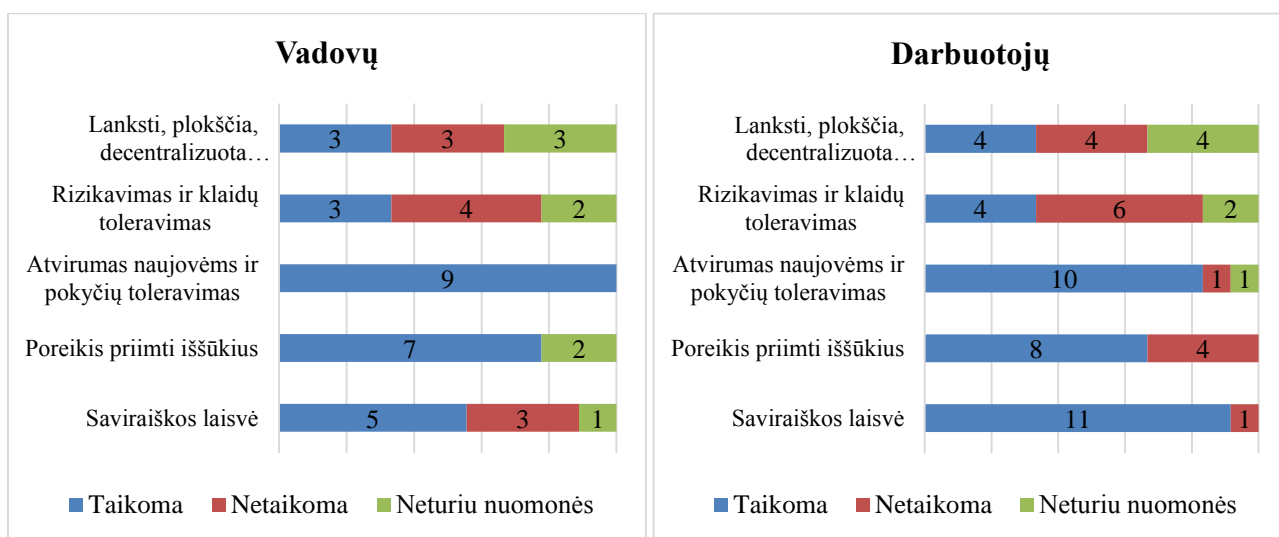
Tyrimo metu įmonių vadovų bei darbuotojų buvo klausama: ar svarbu ugdyti darbuotojų kūrybiškumą? Gauti rezultatai pateikti žemiau esančiame paveiksle (žr. 22 pav.). Informantai teigia, kad tai yra „svarbu, kadangi sukuriama geresni ir įdomesni produktai“. Todėl svarbu išsiaiškinti kokių yra imamasi priemonių, kad tikslas būtų pasiektas. Įmonių vadovai bei darbuotojai išskyrė svarbiausias priemones: *skatinamos diskusijos, atsižvelgiama į darbuotojų poreikius*. Įmonių darbuotojai taip pat išskyrė tokias priemones, kaip: *suteikiama prieiga prie reikalingų išteklių, (finansai, žaliavos, įranga, informacija), yra formuojamos komandos*. Apibendrinant galima teigti, kad įmonių vadovai skiria didelį dėmesį darbuotojų kūrybiškumui skatinti. Vadovų bei darbuotojų nuomone, *diskusijos* bei *atsižvelgimas į darbuotojų poreikius* yra dažniausiai naudojamos skatinimo priemonės.



22 pav. Kūrybiškumui ugdyti priemonių naudojimas personalo narių nuomone

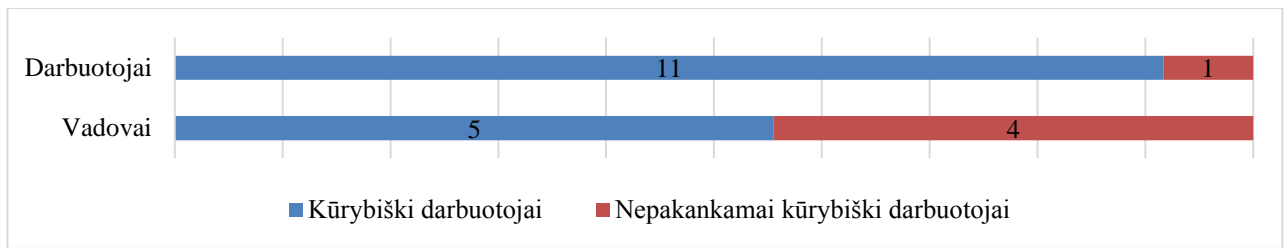
Tyrimo metu buvo klausama, kaip suprantate palankią organizacijos darbo aplinką. Gauti tyrimo rezultatai pateikti paveiksle esančiame žemiau (žr. 23 pav.). Didžioji dalis įmonių vadovų pabrėžė, kad darbo aplinka turėtų būti „maloni, atvira naujovėms, tolerantiška, suteikianti

galimybės“. Įmonių darbuotojai palankią darbo aplinką apibūdina kaip tokią, kurioje „*smagu dirbi bei yra suteikiama laisvė reikšti mintis ir esi nesmukdomas morališkai*“. Apibendrinant gautus duomenis, pastebėta, kad vadovams palanki darbo aplinka asocijuojasi su *tolerancija ir malonumu*. Tuo tarpu darbuotojams svarbiausia *laisva, nevaržoma darbo aplinka*. Todėl svarbu išsiaiškinti, kokių priemonių imamasi siekiant sukurti palankią darbo aplinką. Visi įmonių vadovai bei didžioji dalis darbuotojų išskyrė, kad jų organizacijose siekiama sukurti darbo aplinką, kuri *atvira naujovėms ir toleruojanti pokyčius*. Tačiau darbuotojai paminėjo, kad svarbiausia palankiai darbo aplinkai yra *saviraiškos laisvė*. Įmonių vadovai bei darbuotojai taip pat išskyrė tai, kad yra skatinama *priimti iššūkius*. Tokios priemonės ugdo asmenines kūrybiškumo savybes.



23 pav. Palankios darbo aplinkos priemonių naudojimas personalo narių nuomone

Apklausoje metu įmonių vadovų ir darbuotojų buvo klausama jų nuomonės, ar organizacijos darbuotojai yra pakankamai kūrybiški? Gauti apklausos rezultatai pateikti paveiksle esančiame žemiau (žr. 24 pav.). 11 iš 12 darbuotojų teigia, kad *taip*, kadangi „*siūlomas paslaugas ar jų pateikimas būna kūrybiškas, išskirtinis*“. Įmonių vadovų nuomonė, galima sakyti, pasidalina perpusę. 5 vadovai teigia, jog jų įmonės darbuotojai yra *pakankamai kūrybiški*, nes „*gerai susipažysta su produktu bei greitai reaguoja į kintančią situaciją*“. Tuo tarpu likę 4 vadovai mano, kad jų darbuotojai *nėra pakankamai kūrybingi*. Jų teigimu, „*organizacijai reikalingi aiškiai ir konkrečiai dirbantys darbuotojai, esami darbuotojai bijo imtis iniciatyvos, mažai siūlo naujų idėjų, koncentruojasi tik į atliekamas funkcijas*“. Apibendrinant galima teigti, jog įmonių vadovai nėra patenkinti savo darbuotojais, kai tuo tarpu darbuotojai mano, kad savo darbą atlieka gerai. Tokiam nuomonių pasiskirstymui įtakos gali turėti vadovų siekis nuolat tobulėti bei siekti vis aukštesnių rodiklių.



24 pav. Darbuotojų kūrybiškumas personalo narių nuomone

Vienas iš svarbiausių klausimų, kuris buvo pateikiamas įmonės vadovams bei darbuotojams, tai teiginio „kūrybiškumas yra verslo organizacijos sėkmės pagrindas“ stiprumo įvertinimas. Apžvelgiant gautus informantų atsakymus, matyti, kad didžioji dauguma pritaria šiam teiginiui. Vieni iš įmonių vadovų tvirtai pritaria šiai nuomonei teigdami, jog „kūrybiškumas gali suteikti konkurencinio pranašumo“. Įmonių darbuotojai antrina vadovams pagrįsdami tuo, kad „norint sėkmės versle, reikia parodyti, pasiūlyti vartotojui kažką kūrybiško naujo ar nematyto“. Kiti įmonių vadovai mano, jog šis teiginys daugiau taikomas vadovams. Keli įmonių vadovai pažymėjo tai, jog „teiginio stiprumo tiesiogiai priklauso nuo verslo organizacijos specifikos“, tam pritaria ir dalis darbuotojų. Įmonių darbuotojai taip pat paminėjo, kad „sėkmės pagrindu gali būti darbo komanda bei darbuotojų tarpusavio ir su vadovu bendradarbiavimas“. Tačiau yra priešingos nuomonės atstovų. Keli iš įmonių darbuotojų paminėjo tai, jog „sėkmė nėra priklausoma vien nuo kūrybiškumo, yra daugybė kitų veiksnių, kurie yra svarbesni negu kūrybiškumas, tokie kaip įstatymai ar bendra šalies ekonominė padėtis“. Apibendrinant gautus rezultatus, galima daryti prielaidą, kad daugumos informantų kūrybiškumas yra vertinamas, kaip verslo organizacijos sėkmės pagrindas, kuris gali suteikti konkurencinio pranašumo, tačiau kartais jo stiprumas gali priklausyti ir nuo papildomų aplinkybių.

Tyrimo dalyvavusių VŠĮ „Technopolyje“ veikiančių įmonių vadovų bei darbuotojų požiūriai į kūrybiškumo reiškinį yra palyginti labai panašūs. Abiejų personalo grupių nariai, kaip svarbiausius bruožus, kurie yra būdingi kūrybiškai asmenybei, išskiria vaizduotę, lankstumą ir originalumą. Jie taip pat pažymėjo, kad individo kūrybiškumas priklauso nuo asmeninių savybių, bei asmens gebėjimų. Galima daryti prielaidą, kad toks įmonių vadovų bei darbuotojų kūrybiškumo supratimas parodo, jog komandoje dirbantys asmenys mąsto labai panašiai arba gerai išmano apie kūrybiškumą ir jo raišką.

Tyrimo rezultatai parodė, jog tiek įmonių vadovai, tiek darbuotojai mano, kad kūrybiškumas yra svarbus visose verslo srityse, pabrėždami, kad tai ypač yra svarbu rinkodaroje bei paslaugų ar produktų gamyboje. Svarbu pažymėti tai, kad su kūrybiškumu savo profesinėje veikloje dažniau susiduria darbuotojai nei jų vadovai. Todėl tyrimo metu pastebėta, kad įmonių vadovai skiria didelį

dėmesį darbuotojų kūrybiškumui skatinti. Vadovų bei darbuotojų nuomone, diskusijos bei atsižvelgimas į darbuotojų poreikius yra dažniausiai naudojamos skatinimo priemonės. Tad galima teigti, jog įmonių vadovams bei darbuotojams kūrybiškumas yra labai svarbus jų verslo organizacijoje.

Gauti tyrimo rezultatai rodo, jog įmonių vadovai siekia sukurti palankią darbo aplinką, kuri atvira naujovėms ir toleruojanti pokyčius. Kai tuo tarpu, darbuotojams svarbiausia yra saviraiškos laisvė. Tai rodo, kad įmonių vadovų bei darbuotojų nuomonė skiriasi. Kaip paaiškėjo tyrimo eigoje, viena iš galimų išsiskyrusių nuomonių priežastis yra tai, jog vadovai nemano, kad jų darbuotojai yra pakankamai kūrybiški. Tokiai vadovų nuomonei įtakos gali turėti vadovų siekis nuolat tobulėti bei siekti vis aukštesnių rodiklių, todėl vis didėjantys reikalavimai darbuotojams tampa natūraliu reiškiniu. Tai rodo ir nuomonių skirtumus dėl kūrybiškumo puoselėjimo versle. Vadovai labiau orientuojasi į įmonės pelną, augimą, o darbuotojai teigia, jog kūrybiškumo puoselėjimas versle gali leisti lengviau priimti sprendimus, sukurti įdomesnį produktą ar paslaugą, skatina naujų idėjų kūrimą bei pardavimą, kitokį darbų ar užduočių atlikimą.

Apibendrinant svarbu paminėti, kad nepaisant visko, struktūruoto interviu rezultatai atskleidžia, jog įmonių vadovai bei darbuotojai labai vertina kūrybiškumą ir išskiria jį, kaip verslo organizacijos sėkmės pagrindą, kuris gali suteikti konkurencinio pranašumo, tačiau kartais jo stiprumas gali priklausyti ir nuo papildomų aplinkybių. kai kurie netgi pažymi, jog kūrybiškumas svarbus verslo sėkmei.

IŠVADOS

1. Tyrinėjant kūrybiškumo sąvokos ištakas galima pripažinti, kad kūrybiškumas kaip toks reiškinys buvo atpažįstamas jau ankstyvosiose pasaulio kultūrose, tačiau jau tada jis nebuvo suprantamas vienodai. Daugelio autorių darbuose dominuoja teiginys, jog kūrybiškumas yra gebėjimas atrasti nauja, mokėjimas tikslingai pritaikyti turimą informaciją ir problemas spręsti originaliai, lanksčiai ir efektyviai. Kūrybiškumo kompetencijos ugdymas – tai nuolatinis savęs ir ugdytinių skatinimas veikti, iškilusias problemas spręsti produktyviai ir ieškoti naujovių. Šio reiškinio klasifikacijai būdinga žinios, gebėjimai, motyvacija, asmeniniai bruožai bei socialinė aplinka. Tyrimo metu buvo pastebėta, jog kūrybiškumas dažnai siejamas su skirtingomis žmogaus savybėmis ir gebėjimais. Šiuo metu vyrauja kompleksinės teorijos nuostata, jog kūrybinius laimėjimus lemia daugelio vidinių ir išorinių veiksnių arba komponentų derinys. Individo kūrybiškumą apibrėžia gebėjimas kurti originalius ir priimtinus kūrinius, o tai tampa rezultatas jų mąstymo ir elgesio. Visa tai sudaro kūrybišką procesą, o iš jo atsiradęs rezultatas laikomas kūrybišku produktu.

2. Analizuojant ES iniciatyvas galima pastebėti, jog kūrybiškumas akcentuojamas įvairiose sferose, ne tik kultūros politikoje, tačiau taip pat ir švietime, ir svarbiausia – inovacijų skatinimo politikoje. Teorinių kūrybiškumo raiškos charakteristikų analizėje paaiškėjo, jog kūrybiškumas yra naujo ir naudingo kūrimas bet kurioje srityje. Tokio požiūrio įsitvirtinimo tendencija pamažu ryškėja ir ES iniciatyvose. Bandoma skatinti kūrybiškumą, naikinti egzistuojantį fragmentišką kultūrinės, ekonominės, socialinės sferų suvokimą ir integruoti tikslųjų mokslų studijų programas su meno programomis, skatinti studijų tarpdalykiškumą, mokslininkų, verslininkų ir menininkų bendradarbiavimą. ES iniciatyvose galima įžvelgti siekį, pasitelkus kūrybiškumą, geriau išnaudoti inovacijų potencialą, sukurti produktų ar paslaugų prototipus. Ryškėja tendencija, jog ES iniciatyvose yra didinama ne tik technologinių inovacijų reikšmė, todėl galima tikėtis, kad ateityje formuojami inovacijų skatinimo instrumentai ir priemonės bus labiau prieinami ir lems kūrybiškų produktų ir paslaugų plitimą.

3. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidžia, tyrime dalyvavusių VŠĮ „Technopolyje“ veikiančių įmonių vadovų bei darbuotojų požiūrį į kūrybiškumo reiškinį. Abiejų personalo grupių nariai, kaip svarbiausius bruožus, kurie yra būdingi kūrybiškai asmenybei, išskiria vaizduotę, lankstumą ir originalumą. Jie taip pat pažymi, kad individo kūrybiškumas priklauso nuo asmeninių savybių ir asmens gebėjimų. Galima daryti prielaidą, kad toks įmonių vadovų ir darbuotojų kūrybiškumo supratimas parodo, jog komandoje dirbantys asmenys mąsto labai panašiai arba gerai išmano apie kūrybiškumą ir jo raišką. Tyrimo rezultatai parodė, jog tiek įmonių vadovai, tiek darbuotojai mano, kad kūrybiškumas yra svarbus visose verslo srityse, pabrėždami, kad tai ypač yra

svarbu rinkodaroje bei paslaugų ar produktų gamyboje. Svarbu pažymėti tai, kad su kūrybiškumu savo profesinėje veikloje dažniau susiduria darbuotojai nei jų vadovai. Todėl tyrimo metu pastebėta, kad įmonių vadovai skiria didelį dėmesį darbuotojų kūrybiškumui skatinti. Gauti tyrimo rezultatai rodo, jog įmonių vadovai siekia sukurti palankią darbo aplinką, kuri atvira naujovėms ir tolerantiška pokyčiams. Darbuotojams, skirtingai nei vadovams, svarbiausia yra saviraiškos laisvė. Tai rodo, kad įmonių vadovų bei darbuotojų nuomonė skiriasi.

4. Atlikus technologijų parko „Technopolis“ empirinį tyrimą, galima siūlyti rekomendacijas Europos Sąjungos iniciatyvų kūrėjams bei mokslo ir technologijų parko VŠĮ „Technopolis“ personalo nariams. Pagrindinė rekomendacija ES iniciatyvų kūrėjams – peržvelgti projektų tvarką ir padaryti ją patrauklesnę bei lengviau įgyvendinamą. Tuo tarpu mokslo ir technologijų parko vadovams ir darbuotojams yra rekomenduojama skatinti kūrybiškumą. Tai siūloma daryti keliais būdais: užtvirtinti kūrybiškumą įmonės strateginiuose dokumentuose; įmonių vadovai turėtų palaikyti darbuotojų idėjas, jas toleruoti; įmonių vadovai turėtų motyvuoti savo darbuotojus.

REKOMENDACIJOS

Europos Sąjungos iniciatyvų kūrėjams

Iš empirinio tyrimo rezultatų matyti, jog susiformavusios kūrybiškumo ir meno asociacijos yra vis dar dominuojančios. Tai reiškia, kad trūksta daugiau informacijos apie kūrybiškumo reiškinių, akcentuojantį jo prigimtį ir raiškos sąlygas. Būtų tikslinga informacijos apie kūrybiškumą sklaidą pradėti būtent nuo šio reiškinių prigimties pažinimo, tai yra akcentuoti jo daugialypiškumą, kad kūrybinės asociacijos apimtų ne tik meną bet ir verslą.

Siekiant šio tikslo labai svarbu atsisakyti ryškaus kūrybinių industrijų plėtros akcentavimo. Visa tai sudarytų prielaidas geresnei kūrybiškumo raiškai ir leisti efektyviai skatinti technologines inovacijas. Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad Europos Sąjungos siūlomų programų priemonės ir galimybės nėra pakankamai patrauklios, nes reikalauja didelių laiko resursų ir pasižymi biurokratija. Todėl būtų tikslinga peržvelgti projektų tvarką, padaryti ją patrauklesnę ir lengviau įgyvendinamą.

Mokslo ir technologijų parko VŠĮ „Technopolis“ personalo nariams

Siekiant pasinaudoti Europos Sąjungoje ryškėjančiomis tendencijomis, vertėtų labiau akcentuoti kūrybiškumą visame inovacijų spektre. Šiuo metu VŠĮ „Technopolio“ strateginės plėtros vizija yra nukreipta į technologijų vystymą, kuriant ir panaudojant naujausiais žinias. Sekant ne tik technologinių inovacijų reikšmės didėjimo tendencija bei tobulėjant Europos Sąjungos inovacijų skatinimo priemonėms, reikėtų diegti platesnį požiūrį į inovacijas ir sukurtomis priemonėmis skatinti ne tik technologinių inovacijų plėtrą, bet ir kūrybiškumą. Todėl reikalinga turėti platesnį požiūrį į inovacijas. Organizacijos lygmeniu yra siūlomos kelios papildomos rekomendacijos:

- kūrybiškumą akcentuoti įmonės strateginiuose dokumentuose, užtikrinti pakankamai gerą šio reiškinių sklaidą organizacijos kultūroje. Toks procesas palengvintų tiek vadovų, tiek darbuotojų bendradarbiavimą ir bendro tikslo siekį.
- kūrybiškumo skatinimas verslo organizacijose yra labai svarbus procesas, siekiant verslo sėkmės, todėl ypač svarbu sudaryti patrauklią darbo aplinką. Tyrimo metu paaiškėjo, kad darbuotojams ypač svarbu kūrybinė laisvė. Įmonių vadovai turėtų palaikyti savo personalo narius, skatinti kurti unikalias idėjas ir suteikti tam tiek socialines, tiek finansines galimybes;
- labai svarbi yra motyvacija, todėl svarbu numatyti konkrečius skatinimo mechanizmus, pavyzdžiui, finansinius ar moralinius apdovanojimus už kūrybiškus sprendimus.

LITERATŪRA

1. Almonaitienė J. 1997. *Motyvacija kaip psichologinis kūrybiškumo veiksnys*. *Psichologija*, Nr. 16, p. 65-84;
2. Almonaitienė J. 2006. *Kūrybingumo ir inovacijų psichologija*. Kaunas. Technologija;
3. Amabile T.M. 1987. *Creativity in the R&D Laboratory*. Technical Report number 30. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership;
4. Amabile T.M. 1998. *How to kill creativity*. *Harvard Business Review*, September;
5. Amabile T.M. 1996. *Creativity and Innovation at organizations*. Harvard Business School, January;
6. Andriopoulos, C. and Gotsi, M. 2001. *'Living' the Corporate Identity: Case Studies from the Creative Industry*. *Corporate Reputation Review* 4(2), psl. 144-154;
7. Augustaitis A. 2010. *Kūrybinis žinojimas kompleksinėse aplinkose: kūrybiškumo sudaiktinimas, medijavimas ir vizualizavimas*. Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla;
8. Augustinas M., Strazdas R. (2007). *Inovacijos viešojo administravimo institucijose*;
9. Bagdonas, E.; Bagdonienė, L. 2004. *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija;
10. Bakšaitė L. 2009. *Darbuotojų kūrybiškumo ugdymo gerinimas Lazdijų rajono švietimo organizacijoje*;
11. Barron, F. 1995. *The disposition toward originality*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, No 51, psl. 478-485;
12. Baršauskienė V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė B. 2005. *Komunikacija: teorija ir praktika*. – Kaunas: Technologija;
13. Bukantienė J., Girdzijauskienė R., Jarienė R., Penkauskienė D., Sruoginis L. V. 2013. *Mokinių kūrybiškumo ugdymo lietuvių (gimtosios) kalbos pamokose metodika*. Vilnius;
14. Cook, P. 1998. *Privatisation in the UK: Policy and Performance*. Edited by Parker, D. , Manchester University Press;
15. Dacey J. 1999. *Concepts of Creativity: A history*. In Mark A. Runco and Steven R. Pritzer. *Encyclopedia of Creativity*, Vol. 1. London: Academic Press;
16. Dumčienė, A., Lapėnienė, D. 2012. *Kūno kultūros mokytojų kūrybingumo ugdymas*. Kaunas: LKKA;
17. Eysenck, H. J. 1996. *Personality and crime: Where do we stand*. *Psychology, Crime & Law*, 2

18. Ekvall G. 1987. *The Climate Metaphor in Organization Theory*. In Bass, B. M. and Drenth, P. J. D. with Weissenberg, P. (eds.), *Advances in Organizational Psychology: An International Review*. Beverly Hills: Sage, CA, psl. 177-190;
19. Gage, N. L., Berliner, D. C. 1994. *Pedagoginė psichologija*. Vilnius: Alma litera;
20. Girdauskienė L., Savanevičienė A. 2010. *Žinių valdymo ypatumai kūrybinėje organizacijoje*;
21. Girdauskienė, L. 2011. *Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą?* *Ekonomika ir vadyba*;
22. Goman C.K. 2000. *Creativity in Business. A Practical Guide for Creative Thinking*;
23. Grakaskautė-Karkockienė D. 2003). *Kūrybos psichologija*. Vilniu: Logotipas;
24. Guilford J.P. 1950. *Creativity*. *American Psychologist*, No. 5;
25. Howkins J. 2001. *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London: Penguin;
26. Isaksen, S. G., Treffinger, D. J. 1985. *Creative Problem solving: The Basic Course*. Buffalo, NY: Bearly;
27. Karkockienė D. 2006. *Kūrybiškumo samprata įvairiose psichologinėse teorijose. Ugdymo psichologija: mokslo darbai*. Nr.16, psl. 30-38.
28. Kaufman G. 2004. Two Kinds of Creativity – But Which Ones? *Creativity and innovation management*. Vol 13, Nr. 3 Blackwell publishing Ltd;
29. Leidinys „Kūrybiškumo ir inovatyvumo mokymas Europos tyrimų institucijose ir SVV įmonėse“;
30. MacKinnon D.W. 1962. *The nature and nurture of creative talent*. *American Psychologist*., No. 17, p. 484 – 495;
31. Maslow A. H. 1968. *Toward A Psychology of Being*, New York: D. Van Nostrand Co., Second Edition;
32. Mokyr J. 1990. *The level of Riches: Technological Creativity and Economic progress*. New York: Oxford universitt press;
33. Mumford, D. M. 2002. *The Effectiveness of Creativity Training: A Quantitative Review*. *Creativity Research Journal*. No. 4, psl. 361–388;
34. Mumford, M. D. 2003. *Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research*. *Creativity Research Journal*. No 15, psl. 107-120;
35. Nonaka I. 1991. *The Knowledge-creating company*. *Harvard Business Review*, 69, November-December, p. 96-104;
36. Petruilytė, A. 2001. *Kūrybiškumo ugdymas mokant*. Vilnius. Presvika.
37. Proctor, T. 2005. *Creative Problem Solving for Managers– Developing Skills for Decision Making and Innovation*. Routledge;

38. Pruskus V. 2007. *Verslas kaip žaidimas: tarp kompetencijos ir kūrybiškumo*;
39. Runco M.A., Albert R.S. 2010. *Creativity Research*. In Kaufman J.C., Sternberg R.J. The Cambridge Handbooks of Creativity. Cambridge University Press, psl. 5;
40. Smith, S. M. 1995. Fixation, Incubation, and Insight in Memory and Creative Thinking. In S. M. Smith, T. B. Ward and R. A. Finke. *The Creative Cognition Approach*. MIT Press;
41. Starko A. J. 2010. *Creativity in the Classroom: Schools of curious Delight*. New York: Routledge;
42. Steniner G.A. *The Creative Organization*. Graduate school of business university of Chicago;
43. Šukienė, A. *Kūrybišku gimstama ar tampama?* Vilnius: Lietuvos inovacijų centras;
44. Wallas, G. 1926. *The Art of Thought*. New York: Harcourt Brace;
45. Ward, T. 2003. Creativity. In ed. Nagel, L. *Encyclopaedia of Cognition*. New York: Macmillan;
46. Xu., F., Rickards, T. 2007. *Creative Management: A Predicted Development from Research into Creativity and Management*. Creativity and Innovation Management, Volume 16, Issue 3, psl. 216-228;
47. Zabelavičienė I., Zabelavičius A. 2010. *Kūrybiškumas viešojo ir privataus sektorių organizacijose: lyginamoji analizė*.
48. Zakarevičius P., Kontautienė R., Gumuliauskienė A., Pukelis K., Savickienė I. 2008. *Modernios organizacijų valdymo teorijos. Mokomoji knyga studentui*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas;
49. Zakarevičius, P. 2003. *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU;
50. Žiliukaitė R., Ramonaitė A., Nevinskaitė L., Beresnevičiūtė V., Vinogradnaitė I. 2006. *Neatrasta galia: Lietuvos pilietinės visuomenės žemėlapis*. Vilnius: Versus aureus;
51. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on “*Delivering lifelong learning for knowledge, creativity and innovation*” - Draft 2008 joint progress report of the Council and the Commission on the implementation of the “*Education & Training 2010 work programme*”, Brussels, 12.11.2007, COM(2007) 703. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0703:FIN:EN:PDF>
52. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *Improving Competences for the 21st Century: An Agenda for European Cooperation on Schools*,

- Brussels, 3.7.2008, COM(2008) 425 final. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0425:FIN:EN:PDF>
53. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on a *European agenda for culture in a globalizing world*, Brussels, 10.5.2007, COM(2007) 242 final. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0242:FIN:EN:PDF>
54. Council Conclusions on *Culture as a Catalyst for Creativity and Innovation*. Prieiga per internetą: http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_Data/docs/pressdata/en/educ/107642.pdf
55. European Design Innovation Initiative oficialus tinklalapis. Žiūrėta 2012-04-19 adresu: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/design-creativity/edii_en.htm
56. Europos Komisijos komunikatas, 2020 m. Europa, Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija, 2010, žiūrėta 2015-03-07
http://www.sumin.lt/files/uploads/2020m_europa_%284%29.pdf
57. Europos Komisijos leidinys, „Moksliniais tyrimais ir inovacijomis grindžiamas Europos regionų konkurencingumas. Europos Sąjungos teikiamų mokslinių tyrimų ir inovacijų finansavimo galimybių praktinis vadovas“, 06/02/2009, žiūrėta 2015-02-21
http://www.mita.lt/uploads/documents/leidiniai/praktinis_vadovas.pdf
58. Europos Sąjunga, Regioninė politika. „*Panorama inforegio*“, Nr. 29, pavasaris, 2009, prieiga per internetą adresu: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag29/mag29_lt.pdf
59. KEA European Affairs. *The Impact of Culture on Creativity*. A Study prepared for the European Commission (Directorate-General for Education and Culture, 2009. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc/study_impact_cult_creativity_06_09.pdf
60. Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui, bendroji mokslinių tyrimų ir inovacijų programa „Horizontas 2020“, Briuselis, 2011.11.30, KOM(2011) 808 galutinis. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0808:FIN:lt:PDF>
61. LR kultūros ministro įsakymas „Dėl kūrybinių industrijų skatinimo ir plėtros strategijos patvirtinimo“, 2007 m. kovo 28 d. Nr. ĮV-217, Vilnius
62. Mokslo ir technologijų parko VŠĮ „Technopolis“ oficialus tinklalapis. Žiūrėta 2012-04-27
<http://www.technopolis.lt/lt/inovacijos/technopolis/apie-mtp/>
63. Oficiali Tarptautinių kultūros programų centro pristatomoji medžiaga, ES programa „Kūrybiška Europa 2014-2020“ paprogramė „Kultūra“, žiūrėta 2015-03-17
http://kurybiskaeuropa.eu/kultura/data/files/kurybiska_europa_kultura_paprograme.pdf

64. Oficialus Europos Komisijos tinklalapis, straipsnis „Programa „ERASMUS“ padeda ugdyti jaunųjų europiečių įgūdžius“, 03/02/2012, žiūrėta 2012-04-08
http://ec.europa.eu/news/culture/120203_lt.htm
65. Oficialus Europos Komisijos tinklalapis, straipsnis „Europa 2020“ Lietuvoje“, 06/11/2013, žiūrėta 2015-04-21
http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/lietuva/progress-towards-2020-targets/index_lt.htm
66. Oficialus Kūrybiška Europa, Kultūra tinklalapis, žiūrėta 2015-03-17
<http://kurybiskaeuropa.eu/kultura/europos-tinklai-1>
67. Oficialus Kūrybiška Europa, Media tinklalapis, žiūrėta 2015-03-17
<http://www.mediadesklithuania.eu/lt/content/kult%C5%ABros-ir-audiovizualinio-sektori%C5%B3-profesionalai-kvie%C4%8Diami-teikti-parai%C5%A1kas-%E2%80%9Ek%C5%ABrybi%C5%A1kai-europai-2014-2020%E2%80%9C>
68. Oficialus Lietuvos pirmininkavimo ES Tarybai 2013 tinklalapis, straipsnis „Programa „Kūrybiška Europa“ skatina kultūros ir audiovizualines iniciatyvas ES“, 17/07/2013, žiūrėta 2015-01-08
<http://www.eu2013.lt/lt/naujienos/programa-kurybiska-europa-skatina-kulturos-ir-audiovizualines-iniciatyvas-es>
69. Oficialus projekto „Create“ tinklalapis. Žiūrėta 2012-04-18 adresu: http://www.lets-create.eu/about_create.html
70. Oficialus Europos Komisijos tinklalapis, Kultūros skiltis. Žiūrėta 2012-04-18 adresu: [http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/culture-programme-\(2007-2013\)_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/culture-programme-(2007-2013)_en.htm)
71. Presidency conclusions, Lisbon European Council, 23 and 24 March, 2000. Prieiga per internetą: http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/00100-r1.%20ann-r1.en1.html
72. Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on “Key competences for lifelong learning”, No 962/2006/EC. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32006H0962:EN:NOT>
73. Strategija „Lietuva 2030“, Prieiga per internetą: <http://www.lietuva2030.lt/images/stories/projektas.pdf>
74. Turning Europe into a true Innovation Union, MEMO/10/473 Brussels, 06th October 2010. Prieiga per internetą: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/10/473>

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Kūrybiškos asmenybės bruožai

1 lentelė

Bruožas	Apibūdinimas
Originalumas	Kuriamos naujos idėjos arba jau esančios pritaikomos naujai.
Išreikštumas	Vertingos tik tos idėjos, kurioms suteikta konkreti forma.
Socialinis įvertinimas	Išreikštos idėjos turi būti apsvarstytos, įvertintos ir tobulinamos kitų žmonių.
Socialinis pripažinimas bendruomenėje (kolektyve)	Pagyrimai, padėkos ir apdovanojimai motyvuoja tolesniam kūrybiškumui.

Saltinis: Fisher 2005:5

2 lentelė

Bruožas	Apibūdinimas
Sklandumas	Sklandus idėjų, kurios padidintų galimų sprendimų kiekį, kūrimas.
Lankstus požiūris	Tai mokėjimas pamatyti idėją iš skirtingų perspektyvų, gebėjimas išvelgti skirtingas išeitis iš vienos problemos.
Detalizavimas	Detalizavimas jau esamos minties, gebėjimas idėjas ar kūrinius padalinti, patobulinti.
Originalumas	Originalių, visiškai naujų, unikalių, šviežių ar išskirtinai kitokių idėjų kūrimas.
Sudėtingumas	Sudėtingų, painių, daugialypių idėjų kūrimas.
Rizikos priėmimas	Tai drąsus, priimantis iššūkius, nuotykingas požiūris, noras išbandyti naujus dalykus ir išsiskirti iš kitų.
Vaizduotės laisvumas	Tai sugebėjimas fantazuoti, išrasti, pamatyti, suvokti naujas idėjas ar kūrinius, būti išradingam.
Smalsumas	Tai aktyvus aplinkos tyrinėjimas, klausimų kėlimas, gilesnių idėjų ieškojimas, noras žinoti daugiau bei išsamiau.

Saltinis: Wilson 2004

3 lentelė

Bruožas	Apibūdinimas
Jautrumas problemai	Gebėjimas atpažinti problemas, suvokti jas emociškai ir suprasti situaciją.
Lankstumas	Gebėjimas spontaniškai prisitaikyti prie naujų situacijų, per ilgai neužsibūti prie ankstesnių.
Originalumas	Gebėjimas mąstyti nukrypstant nuo normos, turėti neįprastų idėjų. Originalūs žmonės dažnai pasižymi mąstymo laisvumu.
Jautrumas	Tai atvirumas ir pasiruošimas priimti tai, kas vyksta jo aplinkoje.
Gebėjimas asocijuoti	Gebėjimas kurti sąryšius, pavyzdžiui, tarp to, ką stebi ir ką išgyveno anksčiau. Tokiam žmogui į galvą gali ateiti utopiškos mintys, jis gali sudaryti beprotiškausias kombinacijas. Užtenka net vaizdo ar garso nuotrupos, kad būtų sudarytas koks nors sąryšis.
Vaizduotė	Glaudžiai siejasi su gebėjimu asocijuoti. Kaip tik vaizduotės dėka dažnai pavyksta suskurti netipišką, naują ar labai originalią idėją.
Humoro jausmas	Gebėjimas matyti daiktus kaip nesvarbius, pažiūrėti į viską per nuotolį, objektyviau. humoras suteikia žmogui vidinę laisvę. Kūrybiškas žmogus dažnai būna žaismingas.
Konfliktų tolerancija	Gebėjimas ne blokuoti, o įveikti konfliktus.
Gebėjimas analizuoti ir sintezuoti	Gebėjimas priimti idėjas jas apsvarsčius, ištyrus, eksperimentuojant ir analizuojant. Taip elgtis kūrybišką žmogų skatina smalsumas. Sintezuojant

	patyrimas ir pažinimas jungiasi vienas su kitu. Idėjų kūrybiškas žmogus nepriima aklai, jas linksta tikrinti, persvarstyti.
Sklandumas	Gebėjimas mintis žodžiu reikšti sklandžiai. Kuo daugiau laiko turima idėjoms, tuo didesnė jų kiekybė ir geresnė kokybė.
Detalizavimas	Gebėjimas nagrinėti problemą diferencijuotai ir intensyviai. Tai būtina sąlyga, kad būtų galima iš anksto planuoti, kaip bus sprendžiama problema.
Teigiamas savęs vertinimas	Tai pasitikėjimas savo jėgomis ir kartu pastovus nepasitenkinimo rezultatu jausmas, noras tobulinti ir keisti rezultatą.
Savarankiškumas, individualumas	Tai polinkis ne taip greitai pritarti daugumos nuomonei, savo asmeninių vertinimo kriterijų turėjimas, taip pat aukštų reikalavimų sau kėlimas bei polinkis dirbti individualiai, o ne grupėje.
Kritiškumas	Tai abejojimas pripažintomis tiesomis, esama tvarka, taisyklėmis, autoritetais.

Šaltinis: sudarytas autoriaus remiantis Almonaitienė (2000), Becker-Textor (2001), Petrulyje (2001)

Organizacijų tipologija

1 pav.



Šaltinis: S. Butkus 2008:29. Organizacijų klasifikacija pagal pagrindinę ekonominę savo veiklos nuostatą

1 lentelė

Organizacijų grupės	Pavyzdžiai
Bendrų interesų asociacijos	Kultūrinės organizacijos, profesinės sąjungos, religinės bendruomenės
Verslo organizacijos	Pramonės ir kitų šakų fabrikai, gamyklos, prekybos įmonės, bankai, draudimo agentūros
Aptarnaujančios organizacijos	Ligoninės, mokyklos, universitetai, teatrai ir
Bendros naudos organizacijos	Kariuomenė, policija, gamtos apsaugos agentūros, gaisrininkai, valstybės institucijos

Šaltinis: M. Blau ir V. Scott 1962. Organizacijų, kaip socialinių sistemų, klasifikaciją

2 lentelė

Organizacijų tipologijos rūšys	Apibūdinimas
Organizacijų funkcijų visuomenės gyvenime požiūriu	Gamybinės, komercinės, finansinės, gamybinės ar socialinės infrastruktūros, klubinės, specifinės organizacijos bei politinės partijos
Nuosavybės formos požiūriu	Privataus kapitalo organizacijos, valstybinio kapitalo organizacijos, mišrios organizacijos
Teisinės-organizacinės formos požiūriu	Juridiniai asmenys bei įvairūs jų formos: susivienijimai, kartelis, sindikatas, trestas, koncernas, konsorciumas, palydovinio tipo susivienijimas
Organizacijos dydžio požiūriu	Organizacijos dydžio charakteristikai nustatyti yra du kriterijai – veiklos apimtys ir dirbančių darbuotojų skaičius
Gamybos (veiklos) tipo požiūriu	Didelių serijų ir masinės gamybos įmonės, mažų ir vidutinių serijų gamybos įmonės, vienetinės gamybos įmonės

Šaltinis: Augustaukas, Kvedaravičius ir Zakarevičius 2004:48-53. Apibendrinanti organizacijų tipologija

Kūrybinių sprendimų metodai

Smegenų šturmas. Smegenų šturmo metodas (*angl. Brainstorming*) yra vienas iš labiausiai paplitusių komandinio kūrybinio mąstymo metodų. Metodo esmė – per trumpą laiką grupė žmonių stengiasi sugalvoti kuo daugiau naujų idėjų. Jis naudojimas siekiant gauti daug idėjų ar sprendimų gerai apibrėžtomis strateginėms ar operatyvinėms problemoms (Sefertzi, 2000).

Lateralinio mintijimas (*angl. lateral thinking*). Šį metodą sukūrė psichologas Edward De Bono (2000). Lateralinis mintijimas padeda išjudėti iš nusistovėjusios minties būsenos: praplėsti suvokimą, sulaužyti nusistovėjusius suvokimo šablonus. Naudojant šį mąstymo būdą vienai problemai galima surasti daug alternatyvių sprendimų, problemas paversti galimybėmis bei sukurti daug naujų ir praktiškų idėjų. Tačiau šis mąstymas iš žmogaus reikalauja lankstumo ir plataus bei atviro požiūrio.

Minčių lietus. Draudimas kritikuoti ir skatinimas „išjungti stabdžius“ padeda sukurti kūrybiškumui palankią aplinką ir išvengti grupės darbe pasitaikančios kritikos pertekliaus. Orientacija į idėjų gausą bei skatinimas derinti ir integruoti kitų idėjas skatina apjungti grupės narių žinias ir kūrybinę galią, generuojant sprendimus. Siekiant išvengti lyderių dominavimo, labai svarbu leisti pasisakyti kiekvienam grupės nariui bei riboti pradedančių dominuoti narių pasisakymo laiką. Tinkamai parinkus grupės narius ir gerai valdant procesą, sukuriama žaisminga atmosfera bei sugeneruojami originalūs sprendimai.

Atminties žemėlapių metodas – tai susijusių stimulų laisvo taikymo metodas. Naudojantis juo sukuriami su kuriamu objektu ar sprendžiama problema susiję vaizdiniai, kurie veikia kaip stimulus kurti naujas idėjas. Sukurtus stimulus galima laisvai naudoti naujų idėjų generavimui. Metodo kūrėjas yra Tony Buzan (1996).

Gerb. Respondente,

Esu Kauno Technologijos universiteto, Europos instituto II kurso magistro studijų studentė Berta Dauknytė. Šiuo metu rengiu magistro darbą tema „Kūrybiškumas kaip sėkmės pagrindas Lietuvos verslo organizacijose“ ir atlieku tyrimą, kurio tikslas – įvertinti mokslo ir technologijų parke VŠĮ „Technopolis“ veikiančių verslo organizacijų požiūri į kūrybiškumą kaip sėkmės pagrindą.

Konfidencialumas ir anonimiškumas yra garantuojamas. Tyrimo rezultatai bus panaudojami tik apibendrintai mokslinei analizei.

Maloniai prašau jūsų skirti keletą minučių ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus.

1) Kaip suprantate kūrybiškumo sąvoką?

2) Kaip manote, kokie bruožai yra būdingi kūrybiškai asmenybei? Kurių iš bruožų svoris yra didesnis, o kurių, Jūsų nuomone, mažesnis? (įvertinkite skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – labai svarbu, o 1 – visai nesvarbu)

	5	4	3	2	1	Neturiu nuomonės
Originalumas						
Sklandumas						
Lankstumas						
Detalizavimas						
Vaizduotė						

3) Kaip dažnai vadovaujamoje verslo organizacijoje Jums tenka susidurti su kūrybiškumo reiškiniu:

- Nuolat
- Kartais
- Retkarčiais
- Beveik niekad
- _____

4) Kokiose verslo srityse, Jūsų manymu, kūrybiškumas yra svarbiausias?

5) Jūsų manymu, nuo ko priklauso individo kūrybiškumas?

	Labai svarbu	Svarbu	Vidutiniškai svarbu	Mažai svarbu	Visiškai nesvarbu	Nturiu nuomonės

Gebėjimai	Intelektas						
	Žinios						
	Techniniai įgūdžiai						
	Specialieji gabumai						
Aplinka	Politiniai ir religiniai veiksniai						
	Kultūriniai veiksniai						
	Socialinės-ekonominiai veiksniai						
	Mokymosi veiksniai						
Asmenybė	Vidinė motyvacija						
	Pasitikėjimas savimi						
	Noras išsiskirti						
	Kūrybiškumo savybės						

- 6) Jūsų manymu, kūrybiškumas yra įgimta ar išugdoma individo savybė? Sugrupuokite 5 klausimo atsakyme pateiktus bruožus.

Įgimta	Išugdoma

- 7) Kaip manote, kokią įtaką asmenybės kūrybiškumo formavimui turi tėvų, mokyklos, universiteto, visuomenės ugdymas?

Įvertinkite skalėje:

(įvertinkite skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – labai svarbu, o 1 – visai nesvarbu)

	5	4	3	2	1	Neturiu nuomonės
Tėvai						
Mokykla						
Universitetas						
Visuomenė						

- 8) Kokių rezultatų gali duoti kūrybiškumo puoselėjimas versle?

- 9) Europos Sąjungos dokumentuose yra numatytos kūrybingumo skatinimo galimybės/ priemonės. Ar naudojate jomis?

		Taikoma	Netaikoma	Neturiu nuomonės
Moksliniai tyrimai (7BP3)				
Konkurencingumo ir inovacijų bendroji programa (KIP)	Verslininkystės ir inovacijų programa (VIP)			
	Informacinių ir ryšių technologijų politikos rėmimo programos (IRT-PRP)			
	Pažangios energetikos Europai programa (PEE)			
Struktūriniai fondai ir sanglaudos fondas (SF)				
Kultūros programa (2007-2013)				
Kūrybiška Europa (2014-2020) Programa „Kultūra“	Europiniai bendradarbiavimo projektai			
	Europiniai tinklai			
	Europinės platformos			

Jei nesinaudojate, tai kas trukdo?

10) Koks svarbos lygis yra suteikiama kūrybiškumui Jūsų vadovaujamoje organizacijoje?

- Labai svarbu
- Svarbu
- Vidutiniškai svarbu
- Mažai svarbu
- Visiškai nesvarbu
- Neturiu nuomonės

11) Kokius darbuotojų atrankos metodus taikote?

	Taikoma	Netaikoma	Neturiu nuomonės
Divergentinio mąstymo gebėjimus matuojantys testai			
Klausimynai, leidžiantys nustatyti kūrybingumui palankius asmenybės bruožus			
Klausimynai padedantys atskleisti, kokių kūrybinių laimėjimų asmuo jau yra pasiekęs			
Mokytojų, kolegų vertinimai			
Kūrybinė užduotis			

--	--	--	--

Kodėl taikote šiuos metodus?

12) Kaip manote, ar svarbu ugdyti darbuotojų kūrybiškumą?

Kokių priemonių yra imamasi Jūsų vadovaujamoje verslo organizacijoje?

	Taikoma	Netaikoma	Neturiu nuomonės
Atsižvelgiama į darbuotojų poreikius			
Darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą			
Skatinamos diskusijos			
Suteikiama autonomija vykdant užduotį			
Remiamos idėjos			
Formuojamos komandos			
Suteikiama prieiga prie reikalingų išteklių, (finansai, žaliavos, įranga, informacija)			
Konstruktivus idėjų vertinimas, atlyginimas už kūrybišką darbą			
Galimybė įgyvendinti savo pačių idėjas, dirbti tai, kas malonu, įdomu			

13) Kaip Jūs suprantate palankią organizacijos darbo aplinką?

Kokių priemonių imamasi Jūsų vadovaujamoje verslo organizacijoje?

	Taikoma	Netaikoma	Neturiu nuomonės
Saviraiškos laisvė			
Poreikis priimti iššūkius			
Atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas			
Rizikavimas ir klaidų toleravimas			
Lanksti, plokščia, decentralizuota organizacinė struktūra			

14) Kaip manote, ar Jūsų darbuotojai yra pakankamai kūrybiški? Kodėl taip manote?

- a) Taip
- b) Ne

15) Įvertinkite šio populiarus teiginio stiprumą: „kūrybiškumas yra verslo organizacijos sėkmės pagrindas“?

16) Jūsų išsilavinimas?

- a) Aukštasis neuniversitetinis
- b) Aukštasis universitetinis
- c) Įgytas mokslinis laipsnis

17) Kokios srities yra Jūsų išsilavinimas?

Socialiniai mokslai	Humanitariniai mokslai	Fiziniai mokslai	Žemės ūkio mokslai	Biomedicinos mokslai	Technologijos mokslai

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų skirtą laiką!