



InnoWork

MODULIS 3: NAUJOVIŲ KULTŪROS KŪRIMAS

Projekto pavadinimas	“Inovatyvesnės darbo vietos link”
Projekto akronimas	InnoWork
Projekto nuorodos Nr.:	Nr: 2014-1-BG01-KA202-001634



Erasmus+

Šis projektas finansuojamas remiant Europos Komisijai Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią šiame leidinyje pateiktos informacijos panaudojimą.



Turinys

I. Modulio informacija.....	3
II. Mokymosi turinys.....	4
Įvadas	4
Kas yra kultūra?	5
Kodėl ji svarbi?	5
Kaip ją kurti?.....	6
Komandinio darbo atlikimas	8
Lyderystės praktika	9
III. Išvados	11
IV. Papildoma literatūra	12
V. Savitikros klausimai.....	12
VI. Žodynas.....	14
VII. Bibliografija	14

I. Modulio informacija

Mokymosi tikslai	Šio modulio metu, besimokantieji ketina pasiekti šiuos mokymosi rezultatus: Žinios: Suprasti kultūros svarbą, pagrindines kliūtis siekiant to ir apsvarstyti, kaip planuojama įgyvendinti. Įgūdžiai: Bus įgyti komandinio darbo ir vadovavimo įgūdžiai. Kompetencijos: Besimokantieji peržvelgs sėkmės istorijas ir mes iššūkį savo mąstymui vertinant savo organizaciją.
Mokymosi laikas	<i>Laiko trukmė modulio peržvelgimui: 1.5 val.</i> <i>Laiko trukmė mokymuisi: 45 min.</i> <i>Laiko trukmė sėkmės istorijoms ir pratimams: 35 min.</i> <i>Laiko trukmė savitikros klausimams: 10 min.</i>
Struktūra	<i>Modulis sudarytas iš:</i> <i>Vietos nustatymas ir kultūros apibrėžimo pagrindai diskutuojant apie inovacijas ir siekiant atsakyti į klausimus - Kas yra kultūra? Kodėl ji svarbi? Kaip ją kurti?</i> <i>Trumpa sėkmės istorija apie tai, kaip organizacija žiūri į besikeičiančią jos kultūrą.</i> <i>Savitikros klausimai pateikti modulio pabaigoje.</i>

II. Mokymosi turinys

Įvadas

Taigi, Jūs turite paskaityti apie Kūrybiškumą ir Inovacijas ir tai skamba nuostabiai! Tiesiog priimant juos į savo darbo vietą galima pagerinti efektyvumą, strategiškai pozicionuojant save pasinaudoti naujomis galimybėmis ir pritaikyti sukurtą lankstumą bei įgyvendinti naujus sprendimus - visa tai kartu motyvuoja darbo jėgą! Dar geriau, tai jau buvo įrodyta kai kuriose sėkmingiausiose organizacijose pasaulyje - ir žinoma - laimėjimas.... taigi kodėl ne kiekvienas tai daro?

Atsakymas yra paprastas... tai turi būti sunkiau nei atrodo iš pirmo žvilgsnio. Kūrybiškumas ir inovacijos tapo madingais žodžiais, bet teksto nauda ir sėkmės istorijos pataria tą patį dalyką; skirtingai nuo daugelio valdymo koncepcijų, tai negali būti paprastai reglamentuojama iš viršaus į apačią. Visi inovacijų sėkmės pavyzdžių bruožai yra labai tikslingi; žmonės... ir žmonės, kurie praleido visą darbingą amžių atlikdami užduotis tam tikrame skyriuje ar tie, kurie kurie įkrito į rutiną tam, kad pasiektų iš anksto numatytą tikslą, gali nenorėti būti kūrybiškais – po visko, jei dar nesugadinta, kodėl nepataisius?

Šis modulis sutelks dėmesį į kultūrą per inovacijas. Jis apibrėš ir paaiškins kultūrą svarstant, kodėl tai pagrindinė inovacijų funkcija bei išstudijuos kai kurių naudą ir kliūtis. Po to bus pažvelgta į tai, kaip sukurti inovacijų kultūrą iš vadovo ir darbuotojo pozicijų prieš žvelgiant į tai, kaip komandos ir vadovo principai gali ją remti. Vėliau bus pažvelgta į tas sėkmės istorijas, kur jau buvo sėkmingai sukurta.

Kas yra kultūra?

Kembridžo žodynas apibrėžia Kultūrą kaip “Gyvenimo būdą; ypač tam tikros žmonių grupės bendruosius papročius ir įsitikinimus tam tikru laiku”¹- kažką pritaikytą tam tikrai grupei žmonių (šiuo atveju darbuotojų) ir bendras tikėjimas per ilgą laiką. Kai mes pažvelgsime į organizacijos kūrybiškumo kultūros kūrimą, ar tai, kur mes žiūrime, yra idėja kurianti aplinką (kartu su sistemų, išteklių ir lankstumo poreikiu) leidžianti kūrybiškai kultūrai pasireikšti pačiai – ir dažniau šalinti metodikas ir procedūras, kurios trikdo ją!

Novatoriškos kultūros centre yra atviras forumas žmonėms, kuriantiems ir aptariantiems naujas idėjas – puikios idėjos gali ateiti iš bet kur, bet joms įgyvendinti iki galo gali prireikti registracijų, procedūrų ar diskusijų. Nesvarbu, ar ieškote sprendimų sprendžiant naujus klausimus, identifikuojant esamus klausimus per konsultacijas ar ieškant naujų idėjų produktams ar paslaugoms, diskutuojant su besidominčiais: darbuotojais, klientais, mokslininkais, universitetais ir kitomis susijusiomis organizacijomis, - svarbiausia yra, kad žmonės turi bendrauti.

Kodėl ji svarbi?

Dėl kūrybiškos darbo vietos naudos, Amabile(1998)² pabrėžia, kad “kol žmonės gali ir sprendžia problemas jų asmeniniuose gyvenimuose, jie nevisada jaučiasi galintys daryti pakeitimus, kai aplinkybės, sudėtingos asmenybės ar biurokratizmas atsiranda jų darbo kelyje. Kai darbuotojui reguliariai suteikiama galimybė pateikti savo problemas, taip pat laisvė rasti ir įgyvendinti jų pasirinktus sprendimus, jie pradeda suvokti, kad nei viena kliūtis nėra neįveikiama. Kai problemų sprendimas tampa kasdiene darbine atsakomybe, didesnių organizacinių problemų sprendimas tampa daug mažiau varginantis.” Inovacijų kultūros puoselėjimas skatina holistinį požiūrį į organizacijos problemų sprendimą su tam tikra nauda:

- Inovacijų kultūra leidžia jums pamatyti dalykus iš keletos perspektyvų. Darbuotojai pristatymo lygyje jau gali nustatyti problemas ar sprendimus nematomus kitiems; jie toli nuo pagrindinio verslo veiklų gali matyti naujas galimybes; bet jie negali būti įgyvendinti, jei žmonės niekada nekalba.
- Įtraukimas (natūralus kultūros produktas) pagerina darbuotojų moralę, įsipareigojimą ir tikslo jausmą. Taip pat gali stiprėti pasitikėjimas ir žmonių motyvacija tobulėti. Žmonės natūraliai nori būti girdimi ir įvertinti.
- Padidėjęs darbo vietos problemų sprendimas – žmonės besikalbantys apie jų problemas yra labiau linkę jas išspręsti!

¹ Cambridge Dictionary: ‘Culture’

² Teresa Amabile: How to kill creativity

Kaip ją kurti?

Metodai, padedantys sėkmingai įgyvendinti kūrybišką kultūrą, labai skiriasi tarp organizacijų, bet yra keletas pagrindinių elementų, kurie gali būti taikomi universaliai, tiek vadovų lygmenyje, tiek darbuotojų. Yra daug sėkmės pavyzdžių iš aukštos klasės tarptautinių organizacijų, kurioms inovatyvi kultūra buvo pasiekta brangius biurus pakeičiant į privačius biurus ir samdant personalą specialiai pokyčiams atlikti. Tai ne visada realu mažesnėms organizacijoms (ir ne visada tai gali vesti prie rezultato), bet žemiau yra išvardinta keletas pagrindinių ryšių, kurie gali būti tinkami visur.

Keletas veiksnių (ypač sprendimų priėmimas) privalo būti įgyvendintas vadovų lygmenyje. Žemiau yra 4 dalykai, kuriuos vadovai turėtų perduoti per verslo tikslus ir politiką, siekiant išvengti tinkamos kultūros slopinimo³.

Vadovų lygmuo
Inovacijas paversti strateginėmis būtinybėmis, nukreiptomis į organizaciją
Užduoti tinkamus klausimus – priklausomai nuo to, ką norite pasiekti, dabartiniai PVR (pagrindiniai veiklos rodikliai) negali būti palankūs inovacijoms. Tony Golsby-Smith (2011) identifikuoja keletą pagrindinių - “Kas yra projekto investicijų grąža”, “Ar galite tai įrodyti svariais duomenimis”, ar “Ar jūs susiduriate su sunkia našta” turėtų būti pakeista į “Ko jūs išmoksitė” ir “Kokią vertę jūs kuriate”.
Nustatyti aiškius galutinius tikslus darbuotojams
Nesvarbu ar tai pagerina klientų aptarnavimą, ateinant su idėjomis įsiveržti į naują rinką ar pagerinti efektyvumą, plačiai sutelkiamas dėmesys leidžia kompanijai valdyti gairių laipsnį ir išvengti idėjų potvynio, kurios neatitinka organizacijos reikalavimų. Idėjos ne visada turi būti susijusios su organizacijos tikslais!
Priimti tinkamą vadovavimo stilių
Teisingas vadovų požiūris suteikia pasitikėjimo, kad perėjimas nėra fazė, o ilgalaikis organizacijos tikslas ir kažkas, ką komanda gali gauti. Apsvarstykite koks vadovavimo stilius slopina inovacijas. Jan Koum (WhatsApp) Larry Page (Google) Kur organizacija negali pakeisti valdymo struktūros į “plokščią”, ji gali vietoj to padidinti darbuotojams leidžiamos autonomijos kiekį.

³ Tony Golsby-Smith (2011) Three questions that will kill innovation

Likti atviru naujoms idėjoms tų, kurie turi temas

Tai paskatina žmones pasirodyti. Idėjų generavimas gali būti gana asmenišką ir kai kurių dalykų „numušimas“ gali veikti kaip atgrasanti priemonė nuo naujų idėjų. Be to, paaiškinant, kodėl tam tikros idėjos vystymas neprogresavo ir stengiantis pataisyti kiekvieną pasiūlymą su pagarba, gali padėti pašalinti tą „jie ir mes“ iš valdymo struktūros su ilgesne vertikalia grandine.

Darbuotojų lygmuo

Leisti komunikuoti

Svarbu pašalinanti „jie ir mes“ mentalitetą ir didinti galimybę tarpžinybiniam bendradarbiavimui. Perženkite vidinius sprendimus taip pat. Bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis, organizacijomis, universitetais ir grupėmis gali suteikti papildomų perspektyvų jūsų klausimams.

Imtis veiksmingų pertraukėlių

Žmogaus smegenys sunaudoja daugiau energijos nei bet kuri kita kūno dalis, todėl turi būti pastoviai papildoma. Poilsis yra viena iš pagrindinių dalių didinant asmeninę energiją, produktyvumą ir kūrybišką mąstymą. Daugelis žmonių poilsio (pietų ar kitų) pertraukėlių, dienos metu, nelaiko privalumu, ir, savaime, nesuteikia savo protui tikro poilsio nuo dienos streso. Paskatinkite darbuotojus pertraukėlių metu apeiti aplink pastatą, pasėdėti lauke ar pakalbėti su kolegomis ne su darbu susijusiomis temomis.

Duoti žmonėms laiko

Inovacijos neateis iš darbuotojo, kuris jau dirba maksimaliais pajėgumais iki termino. Google dažnai giriamas už pavedimus 20% iš darbuotojų darbo valandų kuriant ir dirbant prie atskirų projektų. Natūralu, kad tai nėra įmanoma daugeliui organizacijų, bet lanksčios darbo valandos ir ne toks griežtas pertraukų laikas gali duoti panašų efektą. Kai pradedama įgyvendinti inovacijų kultūra, žymiai lengviau motyvuoti darbuotojus kai nenukerpamas jų asmeninis laikas.

Padaryti tai linksmu!

Numatant paskatas ir apdovanojimus, gali atsirasti konkurencija, pozityvumas ir smagios naujovės. Gaukite tinkamą kultūrą. Tyrimai rodo, kad efektyviausiai kūrybiškumui grupę veikia aplinka, kuri yra įdomi, su humoru, spontaniška ir žaisminga. Tačiau tokios aplinkos kūrimas darbo vietoje nėra lengvas. Tačiau vadovai gali skatinti tokios aplinkos toleravimą, kurioje individualumas ir humoras yra

priimtini ir su abipuse pagarba, pasitikėjimas ir įsipareigojimas yra norma.

Vadovai taip pat turi dirbti, kad sukurtų aplinką, palankią inovatyviam mąstymui. Sekantys 4 idėjų punktai susitelkę kūrybiškos kultūros kūrimui ir tobulinimui.

Abiejuose lygiuose, visos suinteresuotos šalys turėtų būti pasirengę ir tikėtis nesėkmių. Netgi tada, kai kūrybiška kultūra buvo sėkmingai sukurta, ji nevisada duos norimus rezultatus. Nepaisant to, nepamirškite natūralių darbo vietos privalumų ir galvokite, kad renkantis ne inovacijas prisiimate riziką – ypač konkurencingose rinkose kur kitos organizacijos gali stumtis į priekį “su kitais dideliais dalykais”- tik žvilgtelkit į Blockbuster⁴! Priešingai, kūrybinis mąstymas ir besizavinčios akys nepatinkančią idėją gali paversti į tokią, kaip Redbull⁵.

Komandinio darbo atlikimas

Didžioji dalis novatoriškos kultūros kūrimo sukasi aplink komandos kūrimą. Žemiau yra keletas patarimų kaip paruošti komandą naujovių diegimui. Pirmasis veiksnys komandos efektyvume yra įgūdžių ir asmenybių įvairovė. Kai žmonės visiškai išnaudoja savo stipriąsias puses, jie gali kompensuoti kitų silpnybes. Kai balansuoja skirtingos asmenybės, jos papildo viena kitą.

Kaip pažymėjo Laiko valdymo vadovas⁶, komandinis darbas pats savaime gali būti sudėtingas. Asmenybių susirėmimai, nuomonių konfliktai ir skirtingo lygio pasitikėjimas reiškia, kad vadovaujama prastai, komanda gali dirbti su organizacija; “Net jei komandos tikslai yra aiškūs ir priimtini kiekvienam, tai gali būti ne komandos įsipareigojimai grupės tikslams arba nebūti sutarimo dėl priemonių tiems tikslams pasiekti: asmenybės komandoje tik seka jų asmenines nuomones ir nukreipia jas į konfliktiškomis kryptimis”. Keletas naudingų komandos sudarymo idėjų ir technikų yra pateikiama žemiau.

Aiškumas Įsitikinkite, kad visiškai aišku, kas ir už ką yra atsakingas stengiantis išvengti kompetencijų persidengimo. Pavyzdžiui, jei yra rizika, kad du komandos nariai konkuruos už kontrolę tam tikroje srityje, pabandykite padalinti tą plotą į dvi dalis ir duoti visišką kontrolę vienoje iš šių dalių, pagal to asmens stiprybes ir asmeninius polinkius.

Atvirumo skatinimas Kurkite pasitikėjimą su savo komandos nariais leidžiant laiką visiems malonioje ir atviroje aplinkoje. Būkite lojalūs darbuotojams, jei tikėtės to paties ir rūpinkitės tarpasmeninėmis problemomis – atpažinkite juos anksčiau ir tarkitės su jais visiškai.

⁴ Rick Newman (2010) How Netflix (and Blockbuster) killed Blockbuster

⁵ Ron Adner (2004) Red Bull and its successful innovations in the soft drinks market

⁶ Time Management Guide: Team Building

Pasitikėjimo kūrimas

Leiskite jūsų ofise komandos nariams kurti pasitikėjimą ir atvirumą tarpusavyje komandos kūrimo veiklose ir renginiuose. Duokite jiems keletą galimybių papildomam socialiniam laikui tarpusavyje aplinkoje, kuri skatina atvirą bendravimą. Pavyzdžiui, grupės pietų metu tam tikrą dieną.

Dalyvaujančių žmonių išlaikymas

Klausimams, kurie priklauso nuo komandos sutarimo ir įsipareigojimų, stenkitės įtraukti visą komandą sprendimų priėmimo procesui. Pavyzdžiui, per grupės tikslų nustatymų ar grupinių užsiėmimų kolektyvines, galimų sprendimų ar idėjų sprendimo diskusijas. Tai, ką jūs norite pasiekti čia, yra tai, ką jaučia kiekvienas komandos narys asmeniškai priimant galutinį sprendimą ar idėją. Kuo labiau jis ar ji jaučia savo kelią, tuo labiau jis ar ji sutiks ir įsipareigos su nustatyto veiksmų planu, tuo daugiau jūsų sudaryta komanda įsipareigos siekti tikslų ir sprendimų.

Būti pozityviu

Neribokite savęs neigiamais atsiliepimais. Būkite teisingu. Kai yra glimybė duokite teigiamų atsiliepimų taip pat. Rodykite dėkingumą už darbą kiekvienam komandos nariui atskirai.

Aukščiau (kaip daugelis metodų imtinai) yra pateikti paprasti būdai, kaip padaryti darbo vietą malonia! Kai komanda aiškiai supranta, kad pirma dėmesys skiriamas darbuotojams, kultūra gali skatinti natūraliai - kaip būtinybė padaryti darbus.

Lyderystės praktika

Daug kūrybiškumo konsultantų ir mokslininkų (įtraukiant minėtą Teresa Amabile) ir Dubrin Dalglish ir Miller⁷ nustatė šias lyderystės ir vadovavimo praktikas, kurios skatina kūrybiškumą darbo vietoje. Šios šešios praktikos yra:

Intelektinis iššūkis

Suderinkite žmones su teisinga problemos sprendimo patirtimi, tai yra, patirtimi kuri iššauks ir įtempys juos intelektualiai. Tai skatina kūrybiškumą, nes tai palaiko patirtį ir vidinę motyvaciją. Bet įsitempimo laikas yra kritinis, per mažai iššūkių gali virsti nuoboduliu, bet per daug iššūkių gali iššaukti pribloškiančius jausmus.

Laisvė pasirinkti metodą

Darbuotojai yra linkę būti labiau kūrybiškais, kai jiems suteikiama laisvė pasirinkti, kuris metodas yra geriausias pasiekti tam tikrą darbo tikslą. Kitais žodžiais tariant, lyderiai ir vadovai gali nustatyti tikslus, bet tai turėtų priklausyti nuo komandos narių sprendimo, kaip jie tai pasieks. Stabilūs tikslai yra taip pat svarbūs, nes sudėtinga dirbti kūrybiškai link judančio taikinio.

Aprūpinti tinkamais ištekliais

Laikas ir pinigai yra svarbūs ištekliai didinant kūrybiškumą. Sprendimas, kiek laiko ir pinigų duoti komandai ar projektui, yra sudėtingas sprendimas, kuris gali arba palaikyti kūrybiškumą arba jį slopinti. Tam tikromis aplinkybėmis, laiko termino nustatymas sukels kūrybinį mąstymą, nes jis yra palankus iššūkis. Neteisingi arba griežti terminai gali sukelti

⁷ Dubrin, Dalglish and Miller (2011) via Best Practice Consulting

nepasitikėjimą ir perdegimą. Kad būtų kūrybiška, grupė taip pat turi būti tinkamai finansuojama. Tačiau reikėtų pažymėti, kad kūrybiškos veiklos gali būti pasiekiamos nuo visai be pinigų iki trupučio su vos keliomis priemonėmis, priklausomai nuo veiklų pasirinkimo (žemiau rasite kelias idėjas).

Efektvus darbo grupių dizainas

Darbo grupės dažniausiai yra kūrybiškos, kai jos viena kitą papildo ir kai turi patirties bei perspektyvų įvairovę. Kryžminis paskatinimas kyla ir įvairūs požiūriai dažnai derinami siekiant kūrybiškų problemų sprendimų. Vientisos komandos gali teigti mažiau, bet jos dažnai yra mažiau kūrybiškos. Teisingam komandos narių maišymui reikia lyderio patirties ir intuicijos.

Stebėtojų skatinimas

Įtakingiausias lyderio žingsnis kūrybiškam problemų sprendimui yra sukurti 'saugią' aplinką, kuri skatintų žmones laisvai mąstyti.

Tai yra gerai, nes žmonės gali mesti iššūkius ir nesutinkti su jų lyderiu. Jei žmonės nesijaučia 'saugiai', jie tik, kaip papūgos kartos lyderio idėjas.

Girti kūrybinį darbą yra svarbu, nes aistros išlaikymui daugeliui žmonių yra svarbu jausti, kad jų organizacija vertina jų darbą. Kai tik įmanoma, lyderis turėtų pastebėti ir viešai patvirtinti kūrybinį mąstymą. Kūrybiškos idėjos taip pat turėtų būti įvertinamos greitai nei per skausmingą ir lėtą peržiūros procesą.

Organizacinė parama

Visa organizacija, taip pat tiesioginis lyderis ar vadovas turi palaikyti kūrybines pastangas jei kūrybiškumas turi būti stiprinamas dideliu mastu. Organizacijos lyderis turėtų skatinti dalijimąsi informacija ir bendradarbiavimą, kurie veda į reikalingą kūrybiškumo kompetencijų plėtrą ir didesnes galimybes vidinei motyvacijai. Vadovai, kurie kovoja su per didele politika, gali padėti kūrybiškiems žmonėms susitelkti į darbą vietoj kovojimo politinėse kovose. Itin politinėje aplinkoje darbuotojas nesiryžta pasiūlyti kūrybiškos idėjos, kuri buvo politinis apsirikimas.

Pritaikyta iš Dubrin, Dalgleish and Miller (2011) Best Practice Consulting

Šie duomenys sutampa su daugeliu kitų tyrėjų ir kūrybiškumo konsultantų pastabomis, ir tai nėra atsitiktinumas, kad tie patys žodžiai – 'iššūkis', 'laisvė', 'laikas', 'grupė', 'skatinimas' ir 'parama' kyla iš pačių pagrindinių pagrindų atitinkamai kultūrai skelbti ir klestėti – daugeliu būdų pirmiau linkę įtraukti lyderius paprastai nustatant scenarijų nei imant į rankas požiūrį.

Sėkmės istorija : Raudonų vartų programinė įranga, Kembridžas, Jungtinė Karalystė

"Leiskime eksperimentą, pradėkime nuo mažo, nenustatykite didelių pokyčių iš viršaus arba didelio vieno įvykio, eksperimentuokime, pabandykime ir įrodykime ar tam tikras požiūris ar krypties keitimas padeda tam tikrame kontekste ir plečia iš ten. Ir tai, ką mes padarėme su judria plėtra." - Mark Wightman, Plėtros vadovas, Raudonieji Vartai

Bendra informacija

Raudonieji vartai yra programinės įrangos kompanija, teikianti "išradingai paprastus" įrankius technologijų specialistams visame pasaulyje. Įkurta Neil Davidson ir Simon Galbraith 1999 metais, kasmet pristatoma tarp 100 Geriausių kompanijų dirbti Sunday Times leidinyje, nuo 2007 ir tarp kitų apdovanojimų. Dabar kompanijoje dirba 250 žmonių Kembridže, Jungtinėje Karalystėje ir Pasadenoje, JAV. Nors ji auga, Raudonieji Vartai stengiasi išlaikyti savo originalią pradžią, neformalią kultūrą naudojant įvairias priemones ir iniciatyvas skatinant darbuotojus vadovautis iniciatyvomis ir ir stitprinti priimtą kultūrą.

Lankstaus programavimo plėtojimas

Raudoniesiems Vartams, lankstus procesas yra vienas iš aukšto matymo ir bendradarbiavimo būdų per kūrybinę kultūrą, kuri toleruoja nesėkmes. "Pagal kompanijos kultūrą, nesėkmės ir nesėkmių lūkesčiai, jei mes nepakankamai stengiamės tai mes ir neptirsime nesėkmės, taigi įsitikinkime, kad mes nestovime ant krašto ir nesistengiame savęs nustumti. Jei mes galime padaryti matomas klaidas, tiek individualiai, tiek kolektyviai, mes būsimės pasmerkti vidutinybei".

Polinkis dirbti tokiu būdu, nereikia, kad jis turėtų būti įvestas akimirksniu. Tai užtrunka du metus kūrėjams migruoti naujais darbo keliais, bet taip pat gerai, kaip statyti aukštesnės kokybės programavimą, verslumą ir inovacijas.

- Jie žiūrėjo kaip komandos dirba kurdamos procesus, nes vienodi procesai visiems netinka. Duokite jiems priemones, bet tegul jie patys nusprendžia, kurios jų darbui tinkamiausias.
- Jie orientavosi į rezultatus ir leido žmonėms nuspręsti patiems, kaip jie gali pasiekti tuos rezultatus – šiuo būdu komanda natūraliai meta sau iššūkį tęstinai pagerinti (kur yra daugiau struktūros, ten daugiau tikrumo ir mažiau vietos 'kūrybiškumui').
- Jie skatino pertraukas - kas porą savaitių arba kartą per mėnesį komanda daro pertrauką atsipalaidavimui nuo to, ką jie daro ir kaip jie gali tai pagerinti.

Šaltinis: UK Won

<http://uk.ukwon.eu/red-gate-software>

III. Išvados

Kurti inovacijų kultūrą gali būti visai paprasta, bet tai tikrai nėra lengva. Gali užtrukti metų metus sukurti infrastruktūrą, principus ir būtinas supratimas, leisti kultūrai klestėti ir daugeliu atveju tai taip pat reiškia nusišukti nuo tradicinių metodų - metodų, kurie efektyviai dirbo metų metus. Vis dėlto, tai lengvesnė užduotis mažesnėms įmonėms, kuriose reikia suvaldyti mažiau žmonių.

Organizacijos, planuojančios daryti pakeitimus, turėtų atsižvelgti į procedūras ir žmones – iš vadovų lygmens, užtikrinant, kad politika ir sistemos leidžia autonomiją, atvirumą ir, kad yra pakankamai išteklių

inovacijoms, o darbuotojų lygmeniu skatinti komandą dirbti ir, kad informacijos srautas būtų palankus inovacijų kultūros priėmimui.

Apskritai, organizacijos jau turi išteklių ir įgimtą sugebėjimą būti kūrybingomis – juk daugelis organizacijų pradeda nuo unikalių paslaugų identifikavimo, produkto ar rinkos spragų. Be to, kūrybiškos kultūros pritaikymas neturi būti brangus; tai gali užimti laiko, pasišventimo ir ryžto, bet kai sukurama ir darbuotojai pradeda tuo tikėti tiek, kiek tuo tiki vadovų komanda, tai gali būti savarankiška ir dėmesys gali būti skiriamas naujos informacijos srauto valdymui, nes kaip Teresa Amabile pabrėžė, “paskutinis kūrybiškos kultūros darbe įgyvendinimo etapas yra nuspręsti, kaip idėją perkelti į praktiką...”

IV. Papildoma literatūra

Knyga	Aprašymas
1. Nick Forster, Maximum Performance: A Practical Guide to Leading and Managing People at Work ISBN-13: 978-1845423780	<i>Detali valdymo, kuris remiasi gilios kultūros poveikiu, apžvalga.</i> <i>Remiantis 12 metų dalyvavimo daugiau nei 2000 magistrų, vadovų ir profesionalų patirtimi, Maksimalus efektyvumas yra lyderiaujančių ir vadovaujančių žmonių analizė nustatyta prieš sparčius organizacinius, verslo ir technologinius pokyčius.</i>

V. Savitikros klausimai

Klausimas 1: Kas yra kultūra?		Atsakymų komentarai
Atsakymas 1	Dabartinės tendencijos	
Atsakymas 2	Religija ar nustatytos tradicijos	
Atsakymas 3	Jūsų asmeninis pagrindas	
Atsakymas 4	Grupės ar šalies istorija	
Atsakymas 5	Vertybių ir įsitikinimų rinkinys kuriuo dalijasi grupė žmonių	
Teisingas atsakymas(i)	5	

Klausimas 2: Kaip inovatyvi kultūra palaiko problemų sprendimą?		Atsakymų komentarai
Atsakymas 1	Tai leidžia organizacijai pamatyti dalykus iš įvairių perspektyvų.	
Atsakymas 2	Tai leidžia vyresniems vadovams diktuoti įmonės kryptį.	

Atsakymas 3	Tai skatina darbuotojų moralę didinamoms užduotims	
Atsakymas 4	Leidžia komandai išspręsti panašius klausimus pagal ankstesnius sprendimus.	
Atsakymas 5	Tai padidina tikimybę, kad darbuotojai dalinsis idėjomis	
Teisingas atsakymas(i)	1, 3, 5	

Klausimas 3: Kodėl vadovai turi nustatyti darbuotojams aiškius galutinius tikslus?		Atsakymų komentarai
Atsakymas 1	Siekiant sukurti kuo imanoma daugiau idėjų.	
Atsakymas 2	Siekiant užtikrinti, kad darbuotojai laikytųsi taisyklių	
Atsakymas 3	Todėl, kad pateikta aiški vizija suteikia žmonės tikėjimą valdymu.	
Atsakymas 4	Norint išvengti idėjų, neatitinkančių organizacinių reikalavimų, potvynio	
Atsakymas 5	Nėra poreikio, nes organizacija turi gerą verslo modelį	
Teisingas atsakymas(i)	4	

Klausimas 4. Kuris iš šių būdų nėra veiksmingas pertraukėlių darymui?		Atsakymų komentarai
Atsakymas 1	Valgymas prie savo stalo	
Atsakymas 2	Pasivaikščiavimas lauke	
Atsakymas 3	Bendravimas su kitais darbuotojais ne darbo temomis	
Atsakymas 4	Daryti kažką, kas neturi jokio ryšio su darbu	
Atsakymas 5	Pietus praleidžiant intensyvia smegenų šturmo sesija su komanda	
Teisingas atsakymas(i)	1	

Klausimas 5: Kuri iš šių yra gera vadovavimo praktika?		Atsakymų komentarai
Atsakymas 1	Iššūkiai darbuotojams su nerealiais tikslais	
Atsakymas 2	Grupuoiant darbuotojus į tų pačių pažiūrų grupes	
Atsakymas 3	Nustatyti kokius metodus turi naudoti darbuotojai	
Atsakymas 4	Skatinti tik sėkmingas idėjas	
Atsakymas 5	Palaikyti tik tą grupę, kurios tikslas naujovės	

Teisingas atsakymas(i)	Nei vienas!	
------------------------	-------------	--

VI. Žodynas

Kultūra	Gyvenimo būdas; ypač bendri papročiai ir tikėjimai tam tikros grupės, tam tikru metu. Kembridžo žodynas
Plokščiai	Priimtos 'plokščios' organizacinės struktūros ypatybė - mažiau valdymo sluoksnių. Plokščioje organizacijoje struktūroje darbuotojai yra įgalioti ir tikimasi, kad priims atsakomybę už tradicinius valdymo sprendimus jų kasdienybėje. http://smallbusiness.chron.com/advantages-flat-organizational-structure-3797.html
Pagrindinis veiksmingumo rodiklis	Pagrindinis veiksmingumo rodiklis (PVR) Kiekybinių priemonių rinkinys, kurį kompanija ar pramonės naudoja įvertinti arba palyginti rezultatus pagal jų strateginių ir veiklos tikslų atitinkamumą. PVR įmonių ir pramonės šakų skiriasi priklausomai nuo jų prioritetų ar veiklos rezultatų vertinimo kriterijų. Taip pat vadinamas "pagrindiniu sėkmės rodikliu (PSR)". http://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp#ixzz3wMfzWERh
Investicijų grąža	Investicijų grąža Procentinė pinigų išraiška, kuriuos asmuo ar įmonė uždirba, kaip bendra jo/jos investuoto turto vertė. Ji apskaičiuojama: $\text{Investicijų grąža} = (\text{Pajamos} - \text{Išlaidos}) / \text{Išlaidos}$ Kadangi lengva apskaičiuoti investicijų grąžą, tai yra gana populiari investicijų pelningumo priemonė ir gali padėti priimant investicinius sprendimus. http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/return+on+investment

VII. Bibliografija

1	Cambridge Dictionary: 'Culture' http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/culture
2	Teresa Amabile: http://www.achievetglobal.ro/wp-content/uploads/2012/11/How-to-kill-creativity.pdf
3	Tony Golsby-Smith: https://hbr.org/2011/03/three-questions-that-will-kill
4	Rick Newman: http://money.usnews.com/money/blogs/flowchart/2010/09/23/how-netflix-and-blockbuster-killed-blockbuster
5	Ron Adner: http://www.academia.edu/8227079/Innovation_Strategy_and_Entrepreneurship_Red_Bull_and_its_successful_innovations_in_the_soft_drinks_market
6	Time Management Guide: http://www.time-management-guide.com/team-building.html
7	Dubrin, Dalgleish and Miller (2011) via Best Practice Consulting http://www.bestpracticeconsulting.com.au/blog/Articles/post/Fostering_creativity_in_the_workpl

	ace/
--	----------------------