



InnoWork

MODULIS 4: NOVATORIŠKOS KULTŪROS IŠLAIKYMAS

Projekto pavadinimas	“Inovatyvesnės darbo vietos link”
Projekto Akronimas	InnoWork
Projekto Nr.:	№: 2014-1-BG01-KA202-001634



Erasmus+

Projektas dalinai finansuojamas Europos Komisijos. Šis leidinys atspindi tik autorių nuomonę ir Komisija negali būti atsakinga už informacijos, patalpintos čia, naudojimą.



Turinys

I. Modulio apžvalga	3
II. Mokymosi turinys.....	4
Įvadas	4
Teisingas minčių rėmas	4
Žmonės apibrėžia kultūrą	6
Ar kultūra gali būti pakeista?	8
Iš kur žinome, kad tai veikia?	11
Ką mes galime padaryti?.....	13
III. Išvados	15
IV. Papildomi skaitiniai	15
V. Savarankiško testo klausimai	15
VI. Bibliografija	17

I. Modulio apžvalga

Mokymosi tikslai	Šio modulio metu, besimokantieji ketina pasiekti šiuos mokymosi rezultatus: <i>Žinios:</i> suprasti organizacinius ir žmogiškuosius, kaip svarbiausius, faktorius inovacijų kultūros išlaikymui <i>Igūdžiai:</i> gebėjimas identifikuoti būtinus elementus nustatant tinkamą aplinką inovacijų kultūrai <i>Kompetencijos:</i> išlaikyti inovacijų kultūrą
Tvarkaraštis	<i>Trukmė: 1.5 val.</i> <i>Laikas, skirtas mokymosi medžiagai : 45 min.</i> <i>Laikas, skirtas mokymosi medžiagos sėkmės istorijoms ir pratimams: 35 min.</i> <i>Laikas, skirtas savikontrolės klausimams: 10 min.</i>
Struktūra	Šis modulis yra padalintas į tris pagrindines temas: • Ideologinis tyrimas apie inovacijų kultūros išlaikymą • Trumpa inovacinių technikų apžvalga • Sėkmės istorijos ir susiję pratimai Pristatytos medžiagos savikontrolės klausimai yra pateikiami kiekvieno modulio pabaigoje.

II. Mokymosi turinys

Įvadas

Ankstesnėje temoje ištyrėme naudą ir kliūtis inovacijų kultūrai bei žingsnius padedančius ją įgyvendinti. Pagrindinis dėmesys buvo skirtas suprasti, kad norėdama būti veiksminga, inovacijų kultūra organizacijos planuose turėtų būti laikoma ilgalaikiu tikslu, kaip ir visi kiti verslo tikslai, uždaviniai, sistemos ir politikos, o tai reiškia, kad ji ir toliau turi būti prižiūrima, puoselėjama net ir po sėkmingo įgyvendinimo.

Konkurencinėje aplinkoje, palaikant organizacinę kultūrą, kuri nuolat skatina tyrinėti kūrybiškus ir inovatyvius sprendimus, gali būti taip pat sunku, kaip ir ją sukurti – galiausiai, kai nauja idėja tampa sėkminga, organizacijos yra linkę pakartoti sėkmę, o ne toliau diegti naujoves. Šis modulis iššauks tokį tiesioginį mąstymą, žvelgiant į teigiamos kultūros išlaikymo svarbą ir dalinantis keletu sėkmės istorijų pavyzdžių kitose organizacijose.

“Jūs negalite forsuoti kūrybiškumo, bet teisingi nustatymai teisingai įrėmins jūsų komandos mintis, siekiant rasti vaizdingus sprendimus.”

Teisinga minčių sistema/įrėminimas

Taigi, kaip organizacija gali išlaikyti norimą kultūrą? Siekiant tai suprasti, mes daugiausia dėmesio skirsime dviem pagrindiniams komponentams, būtiniesiems inovacijų kultūros išlaikymui; organizaciniai veiksniai ir žmonės. Nors kartą reikšmingas dėmesys skiriamas žmonėms, neįmanoma kūrybiškai pasinaudoti kultūra iš anksto be užtikrinimo, kad aplinka išlieka tinkama inovacijų kultūrai, o tai reiškia, kad pradėti reikia nuo organizacinių elementų.

Žemiau išvardintos šešios idėjos, kurias siūlo Springub¹, padedančios ugdyti kūrybiškumą organizacijoje. Kiek giliai kiekviena jų gali būti įgyvendinta keisis iš organizacijos į organizaciją, ypač tarp skirtingų pramonės šakų, tačiau jos visos padės nupiešti idealią aplinką, kurioje gali klestėti kūrybiškumas:

‘6 idėjos skatinančios naujoves darbo vietoje šiais metais’

1. Būkite nerūpestingas

Rami ir lanksti darbo aplinka skatina komandos produktyvumą, leidžiantį idėjoms tekėti. Skatinanti atmosfera, kur labiau tikėtina, kai bosas padarys Jums kavos nei tikėtis, kad Jūs jam jos padarysite.

Atsisakykite tradicinės 9-17 val. darbo laiko savaitės ir tegul komandos nariai ateina į darbą, kai jie bus pailsėję ir kaip jiems bus geriausia. Ne kiekvienas yra ankstyvas paukštis, ir tai gerai! Įtraukite savo darbuotojus į natūralų ritmą ir jie bus žvalūs ir pasiruošę darbui.

¹ Christian Springub: ‘6 ideas to promote innovation in your workplace this year’

2. Pasisamdykite kultūrą

Ieškokite tokių komandos narių, kurie supranta jūsų viziją ir susilieja su jūsų kultūra. Komandos, kuri dalinasi viena vizija ir dirba kartu, turėjimas padeda organizacijai veikti sklandžiai. Tai nereiškia, kad reikia priimti tik tuos naujus darbuotojus, kurie visada pritaria jums. Skirtingų perspektyvų skatinimas – štai kas padės jūsų įmonei išlikti viršūnėje.

3. Įtraukite žmones, kurie myli tai, ką daro

Samdykite žmones, kurie yra aistringi savo darbui. Jūs norite kompanijoje turėti žmones, kuriems tikrai tai rūpi; žmones, kuriems malonu kiekviena dieną eiti į darbą ir kurie tiki produktu. Leisti dirbti žmonėms, kurie nori pagerinti jūsų produktą, bus naudingiausia įmonei. Punktas #2 ranka rankon eina kartu su pirmu. Daug maloniau dirbti kartu su įdomiais, draugiškais ir veržliai žmonėmis, kurie dirbdami siekia tų pačių tikslų.

4. Skatinkite įvairovę

Suburkite komandą iš įvairių sluoksnių, aistrų ir galimybių. Turint grupę su skirtingomis idėjomis ir problemų sprendimo metodais lengviau stumti produktą į priekį. Priimkite ir aukštinkite jūsų komandos narių individualumą – kūrybiškos idėjos ir problemų sprendimo metodai padeda stumti produktą į priekį.

5. Įtraukite spurtą

Bruzdesys ir sujudimas kasdieniniame ofiso gyvenime gali sužlugdyti jūsų koncentraciją: elektroniniai laiškai, skambučiai, susitikimai – nesibaigiantis blaškymas. Štai kur sprendimu gali būti „spurtas“, nustatytas laikas per kurį komanda turi pabaigti projektą.

Pradedantieji greitai kuria ankstyvosiose stadijose, nes kasdieniai trukdžiai yra minimalūs. Kai jūsų įmonė pradeda augti į atskiras komandas, jų darbas per atstumą yra puikus būdas sutelkti savo dėmesį ir imtis projekto nuo pradžios iki pabaigos.

6. Pasiimkite pakankamai laisvo laiko

Kalbėkite, kaip svarbu yra pasidaryti pertrauką. Mūsų smegenys nuolat veikia ir yra įsijungusios, todėl atsijungti keletui minučių poilsio ir jėgų atgavimui yra labai svarbu sveikam darbo/gyvenimo balansui. Nusikalę darboholikai neišvysto aukščiausios kokybės turinio, o jūs norite žvalių ir malonių darbuotojų darbe. Išdėstykite savo darbuotojams kaip svarbu atsijungti – ir padaryti tai nesiginčijant.

Kol kuriate inovacijų kultūrą, tai dažnai gali reikšti darbą su tuo, ką Jūs turite. Kultūros išlaikymas turėtų apimti visų organizacijos funkcijų peržiūrėjimą nuo pradžios. Tinkamų kandidatų įdarbinimas

yra svarbiausia ir nors jums gali tekti paskatinti jau dirbančius darbuotojus, “papirkti” kūrybinei veiklai, nebūtina įtikinti naujų darbuotojų, tai turėtų būti tik dalis atrankos proceso!

Farmer and Butte (2014)² remia „Inovacijos kiekvieną dieną“ koncepciją, kuri sukasi aplink besitęsiančias ir holistines inovacijas, įtraukiančias kiekvieną darbuotoją į inovacijas, vertinančias kiekvieną inovacijų rūšį ir inovuojančias kiekvieną momentą, o galiausiai kraštutiniame pavyzdyje yra žinoma, kad Zappo (internetinė batų parduotuvė) ilgo interviu proceso pabaigoje naujiems darbuotojams pasiūlo \$3000 užmokestį, kad jie paliktų organizaciją, - taip užsitikrinant, kad jie išlaikys tik tuos darbuotojus, kurie dirba kaip kultūros dalis. Galbūt tai netinkamas požiūris jūsų organizacijai, bet jis suteikia praregėjimą, kokia svarbi yra kultūra kai kuriuose versluose!

Žmonės apibrėžia kultūrą

Darant prielaidą, kad organizacinė struktūra yra tinkama, mes galime sutelkti dėmesį į svarbiausius faktorius: žmones. Gallant³ teigia, kad darbuotojo įsipareigojimas turėtų būti vertinamas kaip procesas, kuris prasideda “nustatant tinkamus veiklos rodiklius, aiškius bendravimo lūkesčius, suteikiant kontekstą ir tikslą dėl šių lūkesčių, nustatant priemones mokymosi tikslams pasiekti ir galiausiai plėtros galimybes kiekvienam darbuotojui, vadovui ir lyderiui....”. Ji teigia, kad organizacija, kuri skatina inovacijų kultūrą, galės atsakyti į šiuos žemiau pateiktus klausimus. Ar jūs galite?



Kuriant nuolatinę naujovių kultūrą po jos įgyvendinimo reikia pasišventimo, laiko ir tvarkingumo. Turėtų būti leidžiamas spontaniškumas, faktoringas pesonalo įvairovėje ir visų darbuotojų įtraukimas nebauginančioje aplinkoje. Nors aplinka, valdymo struktūra ir sprendimų priėmimo procesas yra svarbu,

² Everyone, Ever Moment, Every Type 2014

³ Melany Gallant: '4 Innovative and Meaningful Employee Engagement Activities That Work! (and why)'

didelis dėmesys skiriamas darbuotojui... Taigi, kaip Jūs išlaikysite darbuotojo, kuris diegia inovacijas darbo vietoje, motyvaciją?

Andrade⁴ teigia, kad darbuotojai labiausiai nori trijų dalykų darbo vietoje: būti išklausyti, būti vertinami ir turėti iššūkių:

- Būti išklausytam
Kaip viena iš svarbiausių kūrybiškos kultūros funkcijų, bendravimas yra ypač svarbus generuojant idėjas, bet žmonėms reikia jausti, kad jie yra girdimi. Reguliarūs atnaujinimai ir struktūrinis grįžtamasis ryšys iš vadovų reiškia aukštesnį vertikalios sąveikos ir įsipareigojimų lygį, kurie kuria pasitikėjimą ir padeda išlaikyti teigiamą aplinką, taip pat suteikiant prasmę kultūrai.
- Būti vertinamam
Apdovanojimai, paskatinimai ir įgaliojimai dėl sėkmingų produktų visada yra geri sėkmingo verslo pavyzdžiai, bet užtikrinti žmonių dėkingumą gali būti taip pat paprasta ir nebrangu. Yra begalė mokslinių tyrimų, rodančių, kad prašmatniai skambančios pareigybės ir didesni atlyginimai ne visada yra stiprūs motyvatoriai. Žymiai efektyviau gali būti tiesiog suprasti skirtingų žmonių poreikius – formalus ‘ačiū’ el. paštu ar netikėtos atostogų dienos gali tinkamai motyvuoti, kol organizacijoje kuriama savigarba ir pasitikėjimas.
- Turėti iššūkių
Montoniškos užduotys sumažina motyvaciją ir kūrybiškumą. Įvairovės įgyvendinimas gali padėti spręsti šią problemą. Formuojant naują komandą tam tikriems tikslams, siūloma skirstyti užduotis energingiems darbuotojams arba tiesiog leidžiant daugiau autonomijos ar atsakomybės tiems, kurie galėtų tai įveikti, išlaikyti žmones energingais. Prireikus organizacija gali tai peržengti ir susitelkti į nuolatinį vystymąsi ir mokymą.

Kultūra apibrėžiama, kontroliuojama ir keičiama žmonių, o be imlios ir motyvuotos komandos nėra ryškių pokyčių iš viršaus į apačią, lemiančių inovacijų kultūrą. Kaip rezultatas, kai siekiama pakeisti kultūrą, žmonės visada turėtų būti valdymo mąstymo priešakyje, o iniciatyvos turėtų sutapti su komandos darbo reikšme – galiausiai, lanksti ir koncentruota valdymo struktūra yra nenaudinga jei darbuotojai atsisako ją naudoti. Taip pat prieš priimant reikšmingus pakeitimus nepamirškite kritiškai nustatyti, įvertinti ir skatinti esamos kultūros stiprybes! Visada bus dalykų kurie organizacijoje daromi gerai, o šių vertybių skatinimas dažnai yra raktas gerinti kultūrą.

“Kai tai įvyksta, inovacijos ir motyvacija eina ranka rankon. Motyvacija įžiebia inovacijas, kurios motyvuoja. Pradėkite vieną, ugdykite kitą ir pamatysite, kaip jūsų organizacija ir darbuotojai klesti”

⁴ Amanda Andrade ‘How to Motivate Your Employees and Foster Innovation’

Ar kultūra gali būti pakeista?

Anksčiau pateiktas tekstas yra naudingas norint peržvelgti keletą pagrindinių veiksnių, tačiau jo mažoka norint išlaikyti inovacijų kultūrą. Tiesą sakant, kiekviena organizacija veiks skirtingai, atsižvelgiant į pramonės šaką, vertybes, skirtingų asmenybių darbo jėgą ir daugybę kitų elementų, kurie sudaro grupę, taigi, nei vienas sprendimas nebus tinkamas visiems. Žemiau pateikiame Aetna Inc, kuriems pavyko rasti tinkamą metodą pagerinti savo kultūrą, sėkmės istoriją.

Sėkmės istorija

Aetna Inc

Kultūros keitimas, kuris prilipo

Jon R. Katzenbach, Ilona Steffen ir Caroline Kronley

2000-ųjų pradžioje Aetna turėjo sunkumų visose srityse. Nors pajamos išliko, geri santykiai su klientais ir gydytojais sparčiai mažėjo, o reputacija buvo numušta iki teisinių ieškinių ir nacionalinės reakcijos prieš sveikatos priežiūros organizacijas ir priežiūros vykdymą (dėl kurio Aetna kovojo). Bendrovė buvo beprarandanti maždaug 1 mln. JAV dolerių per dieną, dėl sudėtingų procesų ir milžiniškų pridėtinių išlaidų, o taip pat neprotingų įsigijimų.

Daugelis problemų, su kuriomis susidūrė Aetna, buvo priskirtos jos kultūrai, ypač gerbiant įmonės 150 metų istoriją. Kai Aetna susijungė su JAV Sveikatos priežiūra, žemesnio ekonominio lygio sveikatos priežiūros paslaugų teikėju, 1996 m. prasidėjo didysis kultūrų susidūrimas. Bet vietoj to, kad prisitaikytų prie JAV Sveikatos priežiūros agresyvesniais būdais, konservatyvioji Aetna'os kultūra tapo tik dar labiau nesutaikoma. Aetna'os lyderiai galėjo padaryti nedidelę pažangą, tačiau vienas vadovas buvo priverstas pasitraukti, po to, kai nesugebėjo to atlikti.

2000-ųjų metų pabaigoje John W. Rowe, MD, tapo ketvirtuoju Aetna vadovu per penkerius metus. Darbuotojai skeptiškai rengėsi dar vienam varginančiam mėginimui pertvarkyti įmonę į veiksmingai greitėjančią variklį. Tačiau šį kartą, jie buvo nustebinti. Rowe nevaikščiojo su nauja strategija ir nebandė priversti siekti kultūrinio pokyčio. Vietoj to, nuo pat pradžių jis kartu su Ron Williams (kuris prisijungė prie Aetna 2001 metais ir tapo jos prezidentu 2002), skyrė laiko aplankyti karius, suprasti jų požiūrį, ir įtraukti juos į planavimą. Su kitais vyresniųjų komandos nariais jie ieškojo darbuotojų visuose lygiuose - tų, kurie buvo gerai susijungę, jautriai reaguojantys į įmonės kultūrą, ir plačiai gerbiami - norėdami gauti jų indėlį į strategiją, o taip pat nuomonę apie numatomo proceso pokyčių projektavimą ir vykdymą.

Šie pokalbiai padėjo Rowe ir jo komandai nustatyti didžiausią Aetna'os problemą: strategija, orientuota glaustai į medicininių išlaidų valdymą, siekiant sumažinti reikalavimų išlaidas, kai pacientų ir gydytojų atstūmimas yra raktas į Aetna ilgalaikę sėkmę. Tuo pačiu metu jie išklė į paviršių reikšmingus Aetna kultūrinius privalumus: giliai įsišaknijusį susirūpinimą pacientais, paslaugų teikėjais, ir darbdaviais; pagrindą didžiulioje istorijoje ir įmonės tikslais; paplitusią pagarbą bendraamžiams; ir didelę grupę pasišventusių profesionalų.

Šios įžvalgos paskatino Rowe permąstyti savo požiūrį apie įmonės apyvartumą. Jis pareiškė, kad vietoj to, kad tik sumažinti išlaidas, organizacija turėtų siekti strategijos, kurią jis pavadino „Naujoji Aetna“ ("New Aetna"). Tai sukurtų laiminčią poziciją sveikatos draudimo srityje ir stiprų prekės ženklą, kuris pritrauktų ir gerai tarnautų pacientams ir sveikatos priežiūros paslaugų teikėjams. Tai buvo patrauklus pasiūlymas, bet reikalavo didelės restruktūrizacijos; nei vienam darbo vieta nebuvo garantuota. Kitaip tariant, tai buvo tokie pokyčiai, kuriems Motina Aetna tradiciškai priešinosi su kiekvienu pasyviu - agresyviu manevru, į kurį galėjo susitelkti.

Bet šį kartą, be galimybės kada nors aprašyti savo pastangas kaip "kultūros kaitą", vadovybė pradėjo keliomis intervencijomis. Šios intervencijos buvo nedidelis, bet reikšmingas elgesio pokytis, kuris, savo ruožtu, atgaivino Aetna kultūrą, kartu išsaugant ir ginant savo stipriąsias puses. Pavyzdžiui, Naujoji Aetna buvo specialiai sukurta siekiant sustiprinti darbuotojų įsipareigojimą klientams - atsispindintį įmonės istorijoje greitai reaguojant į gaivalines nelaimes. Rowe taip pat sustiprino ilgamečius privalumus, kurie buvo suardyti - darbuotojų pasididžiavimą įmone. Kai improvizuodamas atsakymą į klausimą Rotušės posėdyje jis pabrėžė išdidumą, kaip priežastį, kurį darbuotojai turėtų gauti už šiuos pokyčius, jis sulaukė spontaniškų plojimų atsistojus.

Taigi, nors pokyčių planas iškėlė iššūkį seniai vykstančioms prielaidoms (be kitų dalykų, būtų reikalaujama panaikinti 5000 darbo vietų, ir artėjant dar didesniai sumažinimui), jį darbuotojai parėmė. Jie buvo girdėję ir vertino tai, ir jie atėjo priimti Naująją Aetna.

Iš tiesų, per ateinančius kelerius metus iš apklausų, pokalbių, ir stebėjimų tapo aišku, kad dauguma Aetna darbuotojų jautėsi atsigavę, entuziastingi, ir tikrai didžiavosi įmone. O Aetna finansiniai rezultatai tai atspindi. Iki 2000-ųjų vidurio, bendrovė uždirbdavo beveik 5 mln. JAV dolerių per dieną. Jos veiklos pajamos atsigavo nuo 300 milijonų JAV dolerių nuostolių iki 1,7 mlrd. JAV dolerių pelno. Nuo 2001 gegužės iki 2006 sausio, jos akcijų kaina nuolat augo nuo 5,84 dolerių (skilimo pakoregavimo) iki 48,40 dolerių už akciją.

Šaltinis:
Cultural Change That Sticks⁵

⁵ Jon R. Katzenbach: 'Culture change that Sticks'

Best Practise Consulting⁶ siūlo keletą bendrų veiksmų kurie palaiko kūrybinį mąstymą kiekvienoje organizacijoje:

Nuolatinio mokymosi mąstymo skatinimas	Jei nuolat nepripildote kūrybiškumo baseino, galų gale jis išdžiūva. Skatinkite darbuotojus nuolat ieškoti naujos informacijos, naujų žinių ir naujų būdų, kaip daryti dalykus. Paremkite komandos narius dalyvauti konferencijose ar kituose mokymosi ir tobulinimo renginiuose. Formuokite smalsumo, stebėjimo, klausymo, skaitymo ir įrašinėjimo darbo vietoje įpročius.
Ieškokite keleto variantų	Nepasitenkinkite vienu sprendimu. Kai komanda turi gerą idėją, skatinkite juos ieškoti kitų, o tada dar kitų. Suteikite sau ir komandai galimybę pasirinkti geriausias iš kelių variantų.
Sustabdykite sprendimus	Skatinant idėjas nereikia jų įvertinti per anksti. Atpalaiduokite savo apsaugą ir leiskite idėjoms tekėti.
Pietų smegenų šturmas	Skatinkite savaitinius, kas dvi savaites ar mėnesinius nedidelės grupės darbuotojų pietų susitikimus, įjunkite juos į kūrybišką mąstymą ir idėjų dalinimąsi kaip šios mintys gali būti taikomos organizacijoje.
Žvelkite šviežiu žvilgsniu	Suteikite galimybes darbuotojams, kurie paprastai nedirba vienas su kitu, susitikti. Pakvieskite žmones iš kitų padalinių ar teritorijų į savo proto šturmo sesijas ir paklauskite, kaip jie spręstų jūsų problemas.
Darykite pertraukas	Žmogaus smegenys sunaudoja daugiau energijos, negu bet kuri kita kūno dalis, todėl joms reikia pastovaus papildymo. Poilsis yra vienas iš svarbiausių komponentų didinant asmeninę energiją, produktyvumą ir kūrybišką mąstymą. Daugelis žmonių nepasinaudoja savo pertraukomis (pietumis ar kitomis) per dieną ir, tai yra, nesuteikia savo protui tikros pertraukos nuo dienos nuovargio. Skatinkite darbuotojus išnaudoti pertraukų laiką pasivaikščioti aplink pastatą, pasėdėti lauke ar kalbėtis su kolegomis ne darbo temomis.
Pasiekite tinkamą kultūrą	Tyrimai rodo, kad efektyviausia aplinka grupės kūrybiškumui yra tokia, kurioje yra įdomu, yra humoras, spontaniškumas ir žaismingumas. Sukurti tokį klimatą darbo vietos aplinkoje nėra lengva, tačiau lyderiai gali prisidėti skatinant liberalią atmosferą, kurioje individualumas ir humoras yra priimtini, o abipusė pagarba,

⁶ Best Practice Consulting 'The benefits of a creative workplace'

	pasitikėjimas ir įsipareigojimas yra norma.
--	---

Diagrama pritaikyta iš Best Practice Consulting

Iš kur žinome, kad tai veikia?

Nors yra daug papildomos naudos priimti inovacijų kultūrą, paprastai šis pasirinkimas nėra daromas siekiant suteikti labiau teigiamą mokymosi aplinką darbuotojams; sunaudotas laikas, pastangos ir išteklių paprastai yra kaip sprendimas, kuris padės geriau pasiekti organizacinius tikslus. Dėl šios priežasties, labai svarbu visą laiką teisingai sekti pažangą, ir nors turime vengti per daug valdyti procesą, turime stebėti tuos dalykus, kurie leis išvengti regresijos ir skatins pagerėjimo ženklus – jie visi veikia kaip papildomas iniciatyvos motyvacijos pliūpsnis. Katzenbach siūlo vadovams atkreipti dėmesį į keturias sritis:

Verslo vykdymas

Ar pagerėjo pagrindiniai veiklos rodikliai? Ar svarbūs augimo tikslai bus pasiekti dažniau? Kas vyksta su mažiau akivaizdžiais rodikliais, pavyzdžiui, vietiniais pardavimo gerinimais arba sumažėjusiais klientų skundais?

Kritiškas elgesys

Ar pakankamai žmonių įvairiais lygiais pradėjo rodyti elgseną, kuri labiausiai rūpi? Pavyzdžiui, jei santykiai su klientais yra labai svarbus, ar vadybininkai reguliariai atnaujiną CRM duomenų bazę?

Gairės

Ar buvo pasiektos konkrečios intervencinės gairės? Pavyzdžiui, ar buvo sėkmingai įgyvendinta nauja politika? Ar žmonės gyvena pagal savo įsipareigojimus pagrindiniams tikslams?

Pagrindiniai įsitikinimai, jausmai ir mąstysena

Ar pagrindinės kultūrinės nuostatos juda teisinga kryptimi, kaip nurodyta darbuotojų apklausų rezultatuose?

Jis taip pat tvirtina, jog: "Kurdami kultūrinius rodiklius, nepamirškite, kad jūs gaunate tai, ką jūs išmatuojate. Kadangi ypač daug dėmesio skiriama ketvirčio pardavimų rezultatams, pavyzdžiui, tai gali sukelti netinkamą spaudimą vertinamiems santykiams su klientais. Ir jei įmonė, besistengianti tapti orientuota į klientą, apibrėžia "dažniau dirbti su klientais" kaip kritišką elgesį ir matuoja tai skambučių skaičiumi per savaitę, jos darbuotojai gali padaryti daug skambučių, bet nepadidinti verslo."

Jis taip pat paaiškina klaidingo dalykų stebėjimo pavojų: "Jei kreiptasi neteisingai, matavimo pastangos gali greitai tapti sudėtingomis, užimančiomis daug laiko ir brangiomis. Geriau įtraukti keletą kruopščiai suprojektuotų, būdingos elgsenos matavimų į esamas rezultatų korteles ir ataskaitų mechanizmus, o ne išradinėti plačias naujas sistemas ir tyrimus. Kai kuriais atvejais, taip pat gali būti verta sutelkti dėmesį į sąveiką tarp subgrupių, tokių kaip vidurinio lygio vadovai ar tie, kurie atlieka verslui svarbias funkcijas - kurių pačių elgesys turi neproporcingą poveikį kitų patirčiai arba verslo sėkmei."

Ką mes galime padaryti?

Yra kelios strategijos, sistemos ir iniciatyvos, kurios gali būti naudojamos siekiant išlaikyti inovacijų kultūrą - daugelis iš jų yra ekonomiškai efektyvios arba paprastai pritaikomos, todėl gali sugebėti paversti darbo jėgos mąstymą į ką nors produktyvesnio. Žemiau mes peržiūrėsime atvejo analizę iš ankstesnio modulio, kuris pademonstravo keletą paprastų patarimų, naudingų MVĮ - gal kai kurie iš esančių žemiau padės ir jums!

Atvejo analizė

Red Gate Software (tęsiama), Cambridge, UK

Red Gate Software kompanija, teikianti "išradingai paprastus" įrankius technologijų specialistams visame pasaulyje. Ją įkūrė Neil Davidson ir Simon Galbraith 1999 metais, ji kasmet pristatoma The Sunday Times 100 geriausių kompanijų dirbti nuo 2007 metų, taip pat daugeliui kitų apdovanojimų. Šiuo metu bendrovėje dirba 250 žmonių Kembridže ir Pasadenoje, JAV.⁷

Iniciatyvų įjungimas

Red Gate visada ieško būdų, kaip padidinti individualų kūrybiškumą ir suteikti stimuliuojančią aplinką ir aplinkybes palaikyti tai.

- "Kodavimas prie jūros" – savaitė pajūryje su iššūkiu išvystyti naują produktą, kuris galėtų būti greitai pristatomas klientams. Tai veikia ir skatina. . .
- "Sudėtų įrankių savaitė"- keturis kartus per metus skiriama savaitė, kai visi darbuotojai sustabdo savo nuolatinį darbą ir dirba su pasirinktais kolegomis prie savo pasirinkto projekto. Jie gali generuoti naujus komercinius produktus, išspręsti problemas, išmokyti naujas technologijas ir įgūdžius, arba tiesiog išbandyti naujus dalykus. Lūkesčiai yra laikomi mažais, bet inovatyvių produktų per savaitę rezultatai: "Yra daug idėjų, burbuliuojančių paviršiuje, ir dažnai tai yra apie žmones „kasančius niežtinčias vietas“, kuriems skirta erdvė daryti tai, ką jie mato kaip galimybę."
- "Prakaituota mažų dalykų diena", kai darbuotojai skatinami atidėti savo kasdienį darbą 24 valandoms ir išspręsti erzinančias klaidas ir fizinius defektus savo biuruose ar tiesiog sutvarkyti susikaupusią netvarką.

⁷ Alice Chapman (2013) 'Keeping the Start-Up Spirit Alive at Red Gate'

- 9 atvirukai - visi darbuotojai gauna 9 virtualius atvirukus - trys skirti siūlyti idėjas, kaip jie gali pagerinti savo veiklos rezultatus, trys - kaip jų teritorija / departamentas galėtų pagerėti ir paskutiniai trys - idėjoms, kaip / kur visa įmonė galėtų patobulėti, palaikoma specialiai sukurtos vertinimo programinės įrangos.

9 atvirukai yra įvykis, kuris įvyko 2010 metų lapkričio mėnesį ir buvo pakartotas 2011 m. Inicatyva laimėjo Red Gate "Sunday times" Geriausios įmonės specialų apdovanojimą už Inovacijas įsipareigojimų praktikoje 2011 metais.

Rezultatų aptarimas

Red Gate intraneto forumai tarnauja kaip pagrindinė platforma informacijai ir visų iniciatyvų klausimams. Kodavimui prie jūros, Red Gate įsirengė plazmos ekraną biuro viduryje, kuriame rodomas tiesioginis vaizdas iš Suffolk Barn. Sudėtų įrankių savaitės akcentas Rodyti & Sakyti sesija, atvira visiems Red Gate darbuotojams, ir nufilmuota nuoroda. 9 atvirukai yra tiesioginė vidinė svetainė, prieinama darbuotojams bet kuriuo metu.

Hierarchijos trūkumas

"Įmonėje, kaip visumoje, mes neturime jaunesniųjų ir vyresniųjų inžinierių, turime inžinierius. Dabar neabejotinai yra žmonės, turintys didesnę ir mažesnę patirtį tam tikrose srityse, bet tai nebūtinai amžiaus apribojimas, ir, kad kultūra veikia per inovacinę veiklą. Taigi, idėja, kad geresni argumentai ir idėjos gali laimėti, yra kažkas giliau įsišaknijusio, ne tik tai, kas yra inovacijų veikloje."

Pagrindinės vertybės

Red Gate sėkmė kuriant įkvepiančią darbo aplinką, kurioje darbuotojai įtraukti ir motyvuoti, yra pastatyta ant paprastų vertybių, perduodamų stiliumi ir kalba, kurią visi supranta, ir įgalinimo jausmo, kuris pripažįsta, kad pastovi priežiūra ir bausmės grėsmė yra nesuderinama su puikiu, teikiančiu pasitenkinimo darbu. Komandinis darbas, skaidrumas, sąžiningumas, taikymas, abipusė parama ir motyvacija yra šūkiai. Sėkmė kyla iš "nuostabaus, naudingo" produkto kūrimo ir darymo tai, kas yra teisinga klientams.

Šaltinis: UK Won

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

III. Išvados

Šiame modulyje mes apėmėme organizacinės struktūros idealus ir kaip atviras ir lankstus darbdavys gali sukurti geresnę aplinką inovacijų kultūrai, o taip pat ir darbuotojų poreikiams, kurie turėtų suprasti ir sugebėtų sutapatinti su savo vertybėmis. Mes taip pat tyrinėjome organizacijų, kurios veiksmingai atsigavo orientuojant kultūrą, o taip pat - kaip kai kurie ir toliau tęsia inovacijų kultūrą, pavyzdžius.

Išlaikyti kūrybinę darbo jėgą dažnai tiesiog taip sunku, kaip ir ją sukurti. Net jei vienas žmogus turi įveikti pasipriešinimą pokyčiams ir darbuotojų netikrumą, tai gali būti lengvai pakeista nusiraminiu, o dar blogiau, teigiami pasisiekimai gali sukurti klaidingą saugumo jausmą ir pašalinti neatidėliotinas inovacijas. Inovacijos yra ilgalaikis požiūris ir organizacija, norinti gauti iš to naudos, turi puoselėti, prižiūrėti ir įvertinti tai reguliariai, siekiant išvengti stagnacijos.

Informacijos nebūna per mažai apie tai, kaip mąstyti, kurti ir diegti naujoves - nuo De Bono "Šešių mąstymo skrybėlių" metodikos, kuri padeda aiškiai apibrėžti ir pažvelgti į klausimus iš skirtingų perspektyvų, iki liberalaus "Google" požiūrio į perspektyvų mąstymą... kas yra svarbiausia - tai nustatyti kas yra labiausiai tinkama esamai kultūrai ir tai tinkamai stebėti užtikrinant, kad jie gerai priimti komandos - su norimais rezultatais.

IV. Papildomi skaitiniai

Is innovation more about people or process	Andrea Ovans https://hbr.org/2015/02/is-innovation-more-about-people-or-process Straipsnis pabrėžia gerų žmonių svarbą inovacijų procese. Nuorodos į patikimą įdarbinimą, kai siekiama išlaikyti tinkamą kultūrą.
BETTER & FASTER: Innovation Keynote	Jeremy Gutsche https://www.youtube.com/watch?v=VFshvhzcCVw Linksmas vaizdelis, kuris išryškina koncepcijas ir kūrybiškumo kliūtis kartu su kai kuriais ikoniškais inovatyviais spąstais.

V. Savarankiško testo klausimai

Klausimas 1: Kuris iš žemiau esančių atsakymų nepadedą ugdat kūrybiškumą organizacijoje?		Komentarai
Atsakymas 1	Būti nerūpestingu	
Atsakymas 2	Įgyvendinti daugybę taisyklių	
Atsakymas 3	Samdyti dėl kultūros	
Atsakymas 4	Skatinti įvairovę	
Atsakymas 5	Pakankamai laiko pailsėti	
Teisingas atsakymas (i)	2	

Klausimas 2: Kokie pagrindiniai veiksmai, remiantys kūrybišką mąstymą visoje organizacijoje?		Komentarai
Atsakymas 1	Didesni atlyginimai	
Atsakymas 2	Sveikesnis valgymas	
Atsakymas 3	Sprendimų sustabdymas	
Atsakymas 4	Žiūrėjimas šviežiu žvilgsniu	
Atsakymas 5	Aiškios verslo vertybės	
Teisingas atsakymas (i)	3,4,5	

Klausimas 3: Į ką nukreiptas pagrindinis kultūros dėmesys, kai organizacijos struktūra tampa tinkama?		Komentarai
Atsakymas 1	Žmonės	
Atsakymas 2	Tikslai	
Atsakymas 3	Politikos	
Atsakymas 4	Klientai	
Atsakymas 5	Finansai	
Teisingas atsakymas (i)	1	

Klausimas 4: Į kokius punktus verta atsižvelgti matuojant kultūrinius pokyčius?		Komentarai
Atsakymas 1	Verslo vykdymas	
Atsakymas 2	Kritiškas elgesys	
Atsakymas 3	Visuomenės įvaizdis	
Atsakymas 4	Gairės	
Atsakymas 5	Įsitikinimai, jausmai, mąstysena	
Teisingas atsakymas (i)	1,2,4,5	

Klausimas 5: Kaip mes galime išlaikyti inovacijų kultūrą darbovietėje?		Komentarai
Atsakymas 1	Skatinti taisyklių svarbą	
Atsakymas 2	Prioritetai produktyvumui	
Atsakymas 3	Dirbti su esamomis organizacijos stiprybėmis	
Atsakymas 4	Igyti atitinkamus valdymo programinės įrangos įrankius	
Atsakymas 5	Visi išvardinti	

Teisingas atsakymas (i)	5	
-------------------------	---	--

VI. Bibliografija

Bibliography	
1.	6 ideas to promote innovation in your workplace this year Christian Springub (2012) http://www.forbes.com/sites/theyec/2012/12/31/6-ideas-to-promote-innovation-in-your-workplace-this-year/
2.	'Everyday Innovation: Everyone, Every Moment, Every Type' Terry M. Farmer and Xavier Butte (2014) http://www.trainingmag.com/everyday-innovation-everyone-every-moment-every-type
3.	'4 Innovative and Meaningful Employee Engagement Activities That Work! (and why)' Melany Gallant (2013) http://www.halogensoftware.com/blog/4-innovative-and-meaningful-employee-engagement-initiatives-that-work-and-why
4.	'How to Motivate Your Employees and Foster Innovation' Amanda Amrade http://theundercoverrecruiter.com/motivate-employees/
5.	'Culture change that Sticks' Jon R. Katzenbach, Ilona Steffen and Caroline Kronley (2012) Harvard Business Review https://hbr.org/2012/07/cultural-change-that-sticks
6.	A Model of Creativity and Innovation in Organizations Teresa Amabile (1983) http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf
7.	Keeping the Start-Up Spirit Alive at Red Gate Alice Chapman (2013) http://www.managementexchange.com/story/keeping-start-spirit-alive-red-gate
8.	'Edward De Bono's Six Thinking Hats' Edward De Bono (as summarized by Festival of Thinkers) 2009 http://www.debonoforschools.com/pdfs/Festival-of-Thinkers-Six-Thinking-Hats.pdf