A csoportteljesítmény mérése

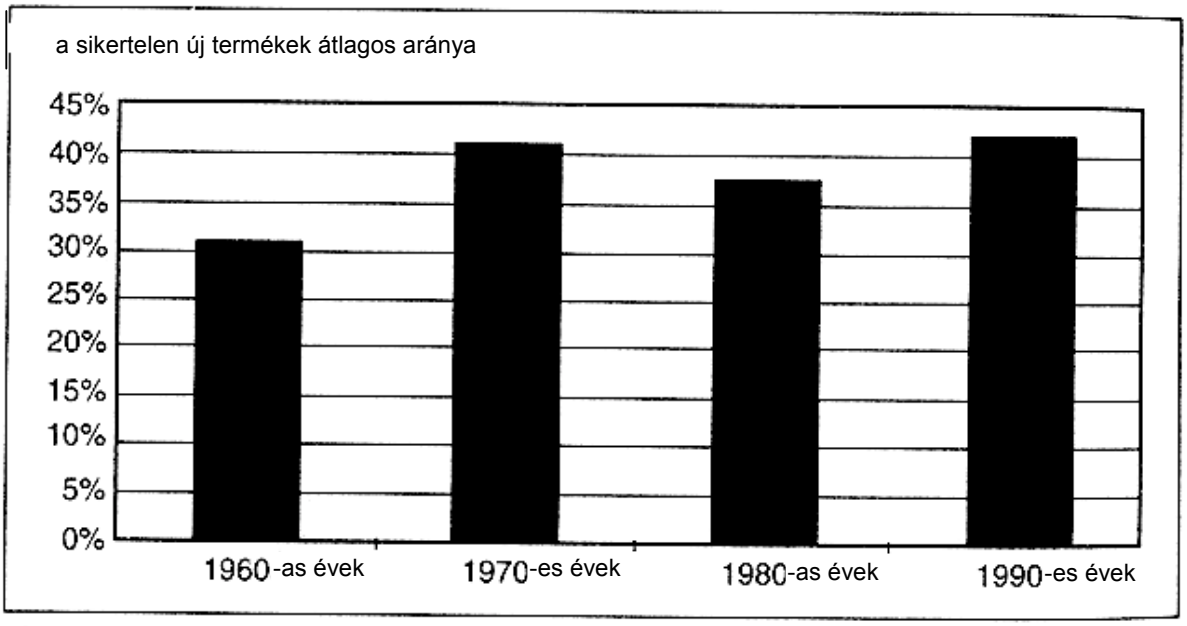
A mérés fontos szerepet kaphat a vállalatok új termékek kifejlesztésére irányuló erőfeszítéseinek elősegítésében. Az új megközelítés a mérés különböző kritikus területeken való alkalmazásával hozzájárul a teljesítmény fokozásához. Mérhető: 1. a csoport képessége a világos látomások létrehozására, 2. a biztos csoporttagok és a menedzsment támogatásának megszerzése, 3. a maximális információ biztosítása, 4. a nyilvántartási rendszer megbízhatósága, 5. a csoport tevékenységének figyelemmel kísérése, 6. a munkafolyamatok követése és 7. a csoport stabilitása. Ha a csoport e hét területen megfelel a követelményeknek, rendelkezésre áll minden feltétel, amely a sikeres fejlesztést biztosítja.

AZ ELLENŐRZŐ MÉRÉSEK FONTOSSÁGA • A megbízható mérési rendszerek hiánya feltétlenül közrejátszott abban, hogy a vállalatok sikeres új termékfejlesztéseinek aránya az elmúlt 40 évben nem javult észrevehető mértékben. A sikertelen fejlesztések aránya 31-42% között mozgott a 60-as és 90-es évek között *(1. ábra).* Ha a vállalatok mérésekkel ellenőrizni tudnák az innovációs folyamatot, akkor a vezetők ugyanazt a változást tapasztalhatnák innovációs erőfeszítéseik esetében, mint amelyet a teljes körű minőségjavító programok nyújtanak.

Az új termékfejlesztő csoportok teljesítményének mérésére szolgáló módszer és a teljesítménynek egy követelményszinttel való összehasonlítása segít meghatározni, ha változtatásra van szükség. Az elmúlt hét évben a mérési megközelítés finomításra került, és az eljárás az „innovációs jelentő kártya" nevet kapta. Túlzás lenne azt állítani, hogy az eljárás teljes – valójában folyamatosan fejleszthető –, mindenesetre az elemzés célja az, hogy a hibák, gyenge pontok meghatározásra kerüljenek. Ennek az információnak a birtokában a menedzsment módszeresen hozzáláthat a hibák feltárásához és képessé válik az innováció jobb és gyorsabb megvalósítására.

A VÁLLALATI GYAKORLAT DÖNTŐ TERÜLETEI • A szervezeti tanulás – tudásmenedzselésként is emlegetik – döntő szerepet játszik a termékfejlesztésben. Gary S. Lynn nevéhez fűződik az új termék fejlesztését szolgáló szervezeti tudás olyan modellje, amely az egyéni ismeretekre és tudásra épül. Számtalan tudományterület – csoportdinamika, vezetési stratégia stb. – ered-

ményeinek felhasználásával e modell idővel tovább bővült. A szervezeti tanulás keretében került kifejlesztésre az új terméket fejlesztő csoport teljesítményének mérésére az innovációs jelentő kártya. Az egyéni tanulás és csoportteljesítmény terén folyó kutatások áttekintése alapján kerültek kiválasztásra a döntő gyakorlatok. Ezek kézzelfogható tevékenységek a cég irányítása alatt, ugyanúgy, mint azok a gyakorlatok, amelyek elősegítik a tanulást és a csoport teljesítményét. Ezek magukba foglalják a rögzítést, a számbavételt, a nyilvántartást, a célokat/projektvíziókat, a csoportstabilitást és az új termék fejlesztésének folyamatát.



1. ábra A sikeres új termékek aránya nem javult az elmúlt 40 évben

RÖGZÍTÉS ÉS SZÁMBAVÉTEL, ÁTTEKINTÉS • Az információ rögzítésének– amelyet az egyéni tanulásban jegyzetelésnek neveztek – hatását vizsgáló korai kutatások összehasonlították az előadást pusztán meghallgató tanulók eredményeit azokéival, akik a hallottakat le is jegyezték. Az eredmények azt mutatták, hogy az információt rögzítők többet tanulnak, mint a passzív hallgatók.

A rögzítésen túl az információ újbóli áttekintése, számbavétele szintén jobb teljesítményt eredményez. A kutatások szerint még a mások által lejegyzett információk átnézése révén is jobb eredmények születtek azokéinál, akik csak meghallgatták az előadást. Tehát a rögzítésből nemcsak azok húznak hasznot, akik a hallottakat lejegyzik, de mások is, akik később átolvassák azokat.

Ilyen „kölcsönzött” jegyzetek alkalmazásra kerülnek azokban a csoportokban, ahol gyakran kell támaszkodni mások feljegyzéseire (pl. a marketing által rögzített fogyasztói igényekre). Mind a lejegyzés, mind az információ számbavétele egyaránt fontos a szervezeti tanulásban – tehát a csoportnak az információt rögzítő és később azokat átnéző tagjai többet fognak tanulni.

NYILVÁNTARTÁS • A hatékony és rendszeres áttekintés céljából az információnak könnyen és gyorsan visszakereshetőnek kell lennie, vagyis jó nyilvántartási és visszakeresési rendszert kell kialakítani. A rögzítés, hatékony nyilvántartási rendszerrel párosítva, előnyösen befolyásolja a cég sikerének arányát.

CÉLOK KITŰZÉSE • Nemcsak az információ rögzítése, nyilvántartása és az áttekintés segíti elő a tanulást. A kutatások jelzik, hogy a célok kitűzésének gyakorlata fontos szerepet játszik a teljesítményben. A célok határozzák meg azt az irányt, amelyből az egyének tudják, hogy milyen információt kell rögzíteni, nyilvántartani és megismerni. A világos cél oly módon járul hozzá a jobb teljesítményhez, hogy körülhatárolja az érdeklődés körét. Az egyén a cél ismeretében jobban teljesít.

Az egyéni célkitűzések eredményessége a csoport esetében bizonyos elvek alkalmazásához vezetett. Az egyértelmű, világos célokat a hatékonyan működő csoportok jellemzőjeként határozták meg. Az elemzések kimutatták, hogy a célokkal rendelkező csoportok átlagos teljesítménye rendszerint jóval meghaladta a célok nélküli csoportokét.

Nem elegendő azonban maga a célkitűzés, a célnak speciálisnak, világosnak és mindenki által támogatottnak kell lennie. Az ilyen célokat nevezzük látomásnak, jövőképnek. Három különböző formájuk különböztethető meg, úm. a tiszta vízió, a stabil vízió és a menedzsment által támogatott látomás.

A CSOPORT STABILITÁSA • A stabil csoport fontosságára már korábban – pl. az Apple sikeres és sikertelen projektjei kapcsán – rámutattak. A rendkívül sikeres Apple II esetében a csoport magva együtt maradt a fejlesztés és gyártásra kerülés tartama alatt. A sikeres Mac+ fejlesztésnél hasonlóképpen fennállt a csoporttagjainak folytatólagos részvétele. Ezzel szemben valamennyi sikertelen projektnél változtak a résztvevők. Az Apple III esetében, miután az eredeti termék nem volt sikeres a piacon, a vállalat kb. 40 embernek felmondott. A csoportnál akkumulálódott tudásnak legalább egy része így elveszett. Az Apple Lisa projektnél a csoport menedzselése több ízben változott, ami hátrányosan befolyásolta annak hatékonyságát és végső sikerét.

ÚJ TERMÉK FEJLESZTÉSI FOLYAMATA • Miközben a célok irányt mutatnak a csoportnak, a módszeres új termék fejlesztési (ÚTF) folyamat a keretet biztosítja, hogy a csoport elérje céljait. Az ÚTF szisztematikus követésének fontossága – főleg a kezdeti fázisokban – jól dokumentált. Cooper és Kleinschmidt pl. arra az eredményre jutott, hogy az ÚTF különböző fázisaiban jelenlevő szakértelem összefügg az új termék sikerével. A jelentősebb fázisok: 1. a fejlesztést megelőző tevékenységek, beleértve az ötletek kiválasztását, az előzetes piaci és technikai értékelést, a részletes piaci és gazdasági elemzés befejezéséig, 2. a piaci tevékenységek elvégzése, mint pl. az előzetes piacértékelés, részletes piactanulmányok, fogyasztói tesztek, piacravitel, és 3. a műszaki tevékenységek elvégzése, beleértve az előzetes műszaki értékelést, fej-

lesztést, a házon belüli kísérleti típus tesztelését és próbatermelését is. A módszeres ÚTF-folyamat fontosságának fényében a folyamat az utolsó gyakorlat, amelyet az innovációs jelentőkártya tartalmaz.

E szerint a csoport előnyre tesz szert, ha rögzíti az információt, kezelhető módon nyilvántartja, biztosítja a mindenkori hozzáférést, ha világos, stabil és mindenki által támogatott céllal és egy módszeres ÚTF-eljárással rendelkezik. Ez az a keret, amelyet innovációs csoport tanulási modellnek (ICSTM) neveznek. Ha a csoportok a felsorolt tevékenységeket megfelelő szakismeretek birtokában végzik, akkor a siker szinte biztos – ráadásul megrövidül a feladat elvégzéséhez szükséges idő is.

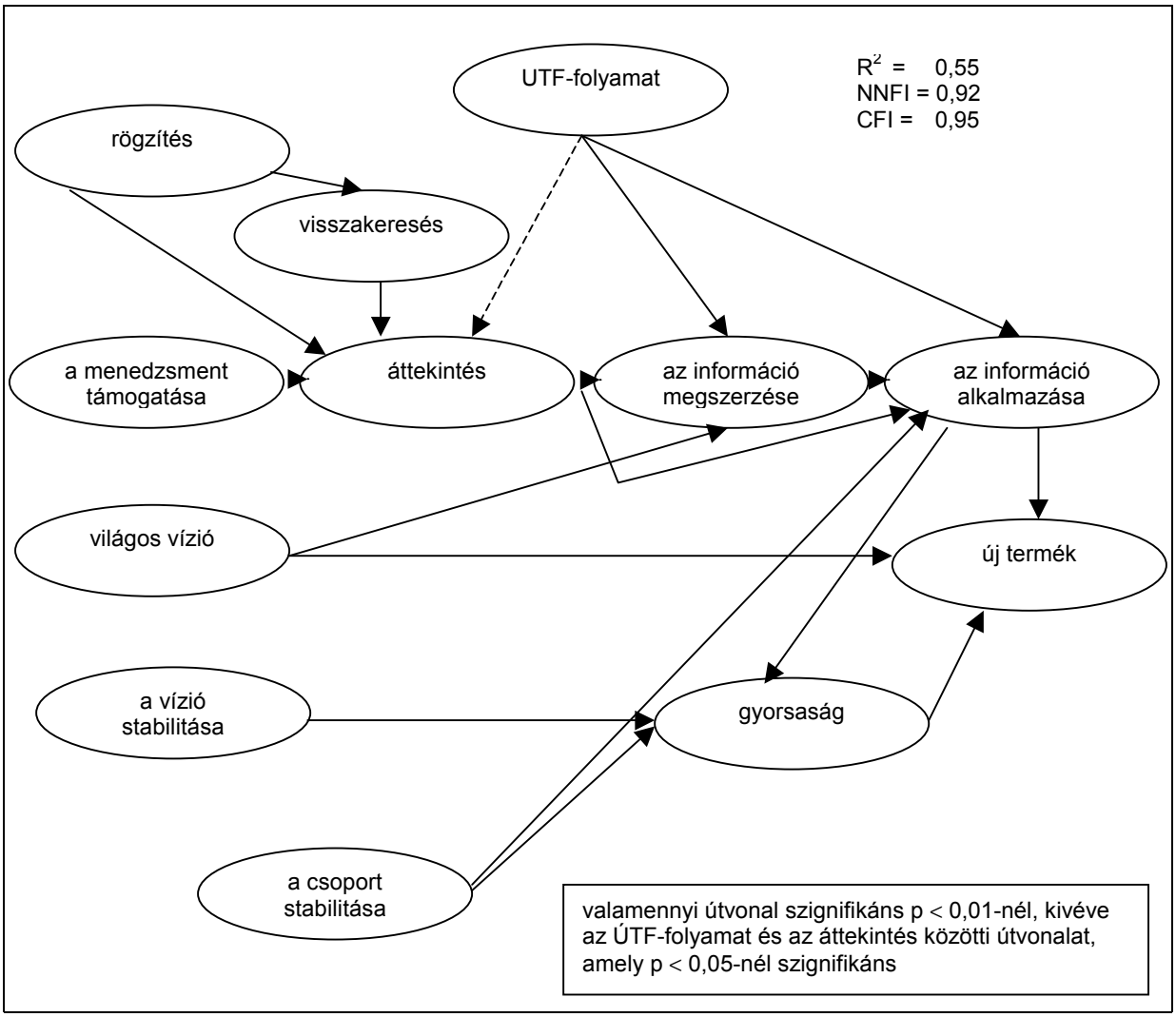
Az előzetes kutatások megerősítették a tanulás fontosságát és a tanulásnak a ciklusidőre és az új termék sikerére gyakorolt hatását. A szervezeti tudás mértékének növelése a gyors ciklusidőre épülő stratégia lényege, és a versenyképesség megőrzéséhez a felső vezetésnek stratégiai célként kell kezelnie a szervezet tanulását.

A Karagozoglu és Brown által tanulmányozott 31 high tech cég többsége a szervezeti tanulást alkalmazta a termékfejlesztés felgyorsítására, és minden módon arra törekedtek, hogy a tanulást támogató környezetet hozzanak létre. A benchmarking – a többi cég ismereteinek, tudásának átvétele – a cégek 35%-ánál a ciklusidő csökkentésére vezetett, míg a régebbi tapasztalatok újbóli felhasználását – a másoktól való tanulás saját cégen belüli hasznosítását – a cégek 16%-a választotta. Más kutatók is felismerték ezt a kapcsolatot a tanulás és a piacra kerülés gyorsasága között.

INNOVÁCIÓS CSOPORT TANULÁSI MODELL • Az egyik vizsgálat során strukturális egyensúlyi modellt alkalmaztak az ICSTM érvényességének értékelésére. Mivel az analitikus eljáráshoz valamennyi adat szükséges, a 224 esetből 214-et lehetett alapul venni *(2. ábra).* Valamennyi útvonal koefficiensei szignifikánsak, jelezve, hogy a csoportok létrehozásához három dolognak kell rendelkezésre állnia:

Először: világos és egyértelmű jövőképet kell kialakítani, tartózkodni kell a projekt beindítása előtt a jövőkép megváltoztatásától, és el kell érni, hogy a menedzsment támogassa a jövőképet.

Másodszor, célszerű létrehozni egy olyan rendszert, amelybe beletartoznak a rendelkezésre álló információk, a nyilvántartásra, áttekintésre, visszakeresésre szolgáló eljárások. A dokumentálás nemcsak a műszaki specifikációk és a technikai változtatásokra vonatkozó utasítások halmaza – magába foglalja azokat az információkat is, amelyek arról tájékoztatnak, hogy hogyan fogadják a fogyasztók a termék koncepcióját és a prototípusokat. Az információt nemcsak gyűjteni kell, de gondoskodni kell annak rendszerezéséről is. Az olyan számítógépes visszakeresési módszerek, mint pl. a Lotus Notes vagy a projekt weboldala könnyebbé teszik az információ tárolását és átadását.



2. ábra A strukturális egyensúlyi modell alátámasztotta a modell érvényességét

Harmadszor, ha a csoport azokat a problémákat is meg szeretné oldani, amelyek a munka során rejtve maradnak, akkor meg kell őriznie stabilitását és módszeres ÚTF-eljárást kell alkalmaznia, amely segít az információt használható tudássá alakítani.

Ez a modell szolgált alapul az innovációs jelentőkártya kifejlesztéséhez.

AZ INNOVÁCIÓS JELENTŐKÁRTYA ALKALMAZÁSA • A modell két vállalat 12 projektcsoportjánál került alkalmazásra, hogy egyaránt meghatározhatóak legyenek erős és gyenge oldalai. Az elemzés az innovációs jelentőkártya nevet kapta. Az elképzelés az volt, hogy a projektcsoportok 12 kategóriában nyerjenek besorolást az „innovációs jelentőkártya kifejlesztése és érvényesítése” részben leírtak szerint.

AZ INNOVÁCIÓS JELENTŐKÁRTYA KIFEJLESZTÉSE ÉS ÉRVÉNYESÍTÉSE • Valamennyi projektcsoport besorolásra került mind a 12 kategóriában. A szóban forgó kategóriák a következők voltak: rögzítési rendszerek (Rög), áttekintés/értekezletek (Átt), nyilvántartási rendszerek (Nyil), projektfolyamat (Folyamat), világos vízió (V-Víz), vízióstabilitás (Vízió-Stab), menedzsment támogatása, avagy egyetértés a vízióval (M-tám), csoportstabilitás (Cs-Stab); szervezeti tanulás (két változóval, úm.: az információ megszerzése (I-Megsz) (a csoport képessége arra, hogy tanuljon a hibákból) és információ kivitelezése (I-Kiv) (a csoport képessége arra, hogy korrigálja a hibákat); fejlesztési gyorsaság (Gyors) és a projekt teljes sikere (PTS).

Az innovációs jelentő kártyát – az új terméket fejlesztő csoport erős és gyenge pontjainak értékelésére való felhasználása előtt – különböző számszerű elemzési eljárások felhasználásával empirikusan érvényesítették. A csoport tanulását, a fejlesztés gyorsaságát és az új termék sikerét támogató gyakorlatok mérésére – egy régebbi kutatások során alkalmazott – skála szolgált. Valamennyi elemet többszörös tételként és a Likert-típusú 0-tól 10-ig terjedő skálán (0 = erősen eltér, 10 = erősen egyezik) mérték.

A skála megbízhatóságának értékelése végett 49 műszaki vezető kapott felkérést egy általuk jól ismert befejezett projekt kiválasztására. A válaszadók fogyasztási cikkeket, ill. iparcikkeket gyártó vállalatok köréből kerültek ki. A kérdőívet 28 vezető küldte vissza (57%). Az eredmények jelezték, hogy a mérések megbízhatóak voltak, a Cronbach-féle alpha a .63-tól .93-ig terjedt. (A Cronbach-féle alpha a belső konzisztencia mértéke, 0 és 1 között változik és a .60 feletti értékek általában elfogadható belső konzisztenciát jeleznek.)

A 28 válaszadón kívül 236 műszaki vezető is részt vett az előzetes érvényesítésben, ők az American Society of Engineering Management (ASEM) tagjai közül kerültek ki. New York-ban és New Jersey államban 280 középszintű vezető szintén kapott kérdőívet, hogy válasszanak ki egy befejezett projektet, amelyet jól ismernek.

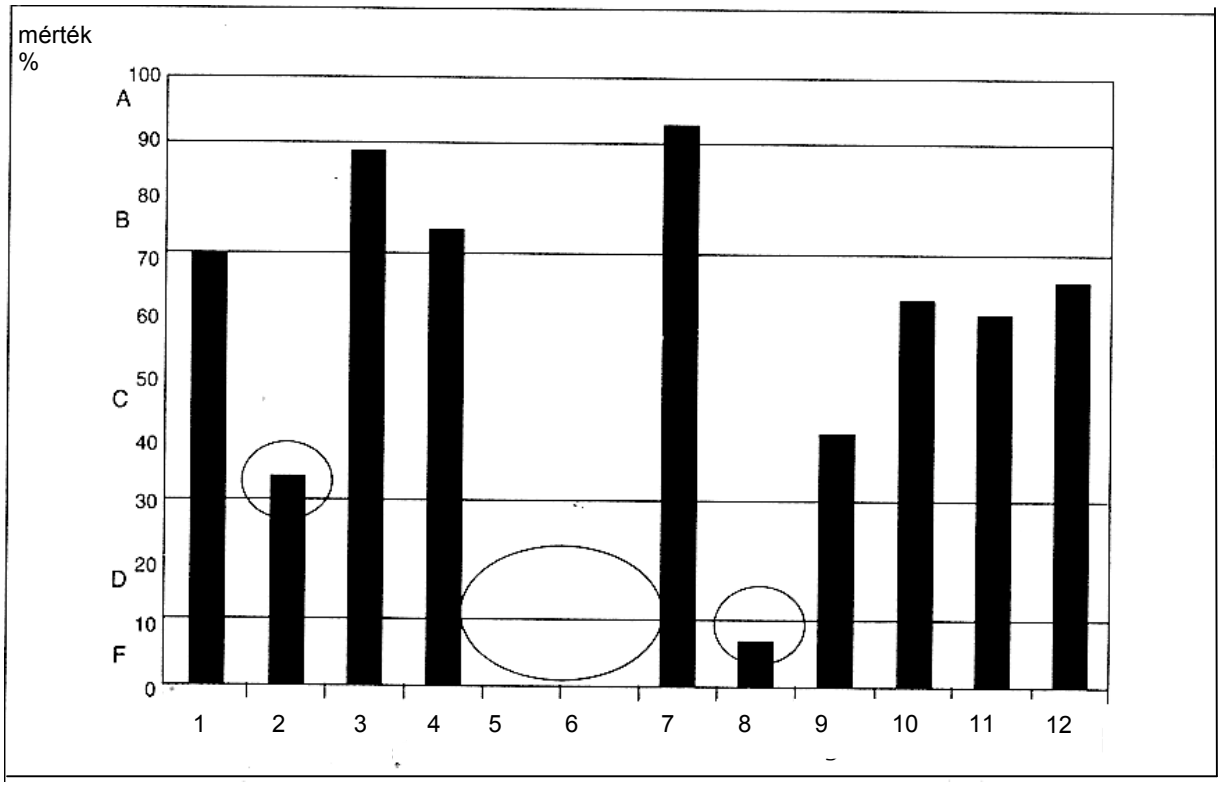
Összesen 516 kérdőív került kiosztásra, ebből 224-et küldtek vissza, az ASEM tagok aránya ebből 27%-os, a középszintű vezetők aránya pedig 57%-os volt.

Mivel a műszaki szempontból igen igényes termékek fejlesztése és sikeres bevezetése a piacra sokkal nehezebb, az előzetes érvényesítés mintái főleg a high-tech területéről kerültek ki. A mintául szolgáló szervezetek közül 82% volt high-tech cég. Közülük 51% a számítógépek, a villamos és elektronikai gépek és felszerelések, 12% a telekommunikáció, 11% a gépipari és fémfeldolgozó ágazatok, 8% a vegyipar és 18% az egyéb ágazatok területét képviselte.

VIZSGÁLAT KÉT PROJEKTCSOPORTNÁL • A projektek fele többezer dollár értékű tartós fogyasztási cikkeket gyártó low-tech cégtől, másik fele high-tech

ipari elektronikai kutató-fejlesztő szervezettől került ki. Mindegyik vállalat 2–2 részlegéből 3–3 projekt került kiválasztásra, hogy mind a projektek, mind a részlegek összehasonlíthatók legyenek. A projektek számára egyéni – a részlegek számára összegző – jelentőkártyákat terveztek. A 3. és 4. ábra mutatja be a fogyasztási cikkeket gyártó vállalat részlegeinek összegző jelentőkártyáit, míg az 5. és 6. a high tech ipari cég jelentő kártyáit.

Ami a fogyasztási cikkeket gyártó vállalatot illeti, különböző összefüggő motívumok voltak megfigyelhetők a projektek között az egyes részlegeken belül, de a motívumok eltértek a részlegek közötti vonatkozásban. Az 1. részleg feladatai és erősségei igencsak különböztek a 2. részlegéitől. Az elemzésből kiderült, hogy mindegyik részleg segíthet a másiknak, mert különbözhetnek erős és gyenge pontjaik, ugyanakkor ki is egészítik egymást.



1 = rögzítés	5 = világos vízió	9 = az információ megszerzése
2 = áttekintés/értekezletek	6 = vízióstabilitás	10 = az információ kivitelezése
3= nyilvántartási rendszerek	7 = menedzsment támogatása	11 = a fejlesztés gyorsasága
4= folyamat	8 = csoportstabilitás	12 = a projektek teljes sikere

3. ábra A fogyasztási termékeket előállító 1. részleg elégtelenül működött az áttekintést szolgáló megbeszéléseken, a világos vízió, a vízió stabilitása és a csoportstabilitás területén

Az 1. részleg esetében a csoportstabilitással volt probléma *(3. ábra).* Az egyik vezető például 70 projekt befejezését jelentette, amelyeket el sem kez-

dett. A csoport tagjainak állandó változása miatt senki sem volt tisztában a vízióval, nem volt elég idő arra, hogy teljes képet alkothassanak a jövőről, vagy a projektről a kezdettől a befejezéséig. Kiderült, hogy a beszámolási eljárás nem megfelelő és ebből következően az új tagok sem tudták hatékonyan gyorsítani a munkát.

A 2. részleg eredményei nem voltak ennyire hasonlók, az 1. projektnél problémák voltak az áttekintéssel és nyilvántartással, a 2. projekt az információ alkalmazásával nem tudott megbirkózni, a 3. projekt esetében nem volt egyértelmű a vízió, a támogatottsággal és a csoport stabilitásával volt baj – röviden a problémák kommunikációs hibákra utaltak. A csoport tagjaival folytatott interjúkból kiderült, hogy naponta több mint 200 faxot kaptak, amelyeket gyakran rossz helyre tettek vagy elvesztettek.

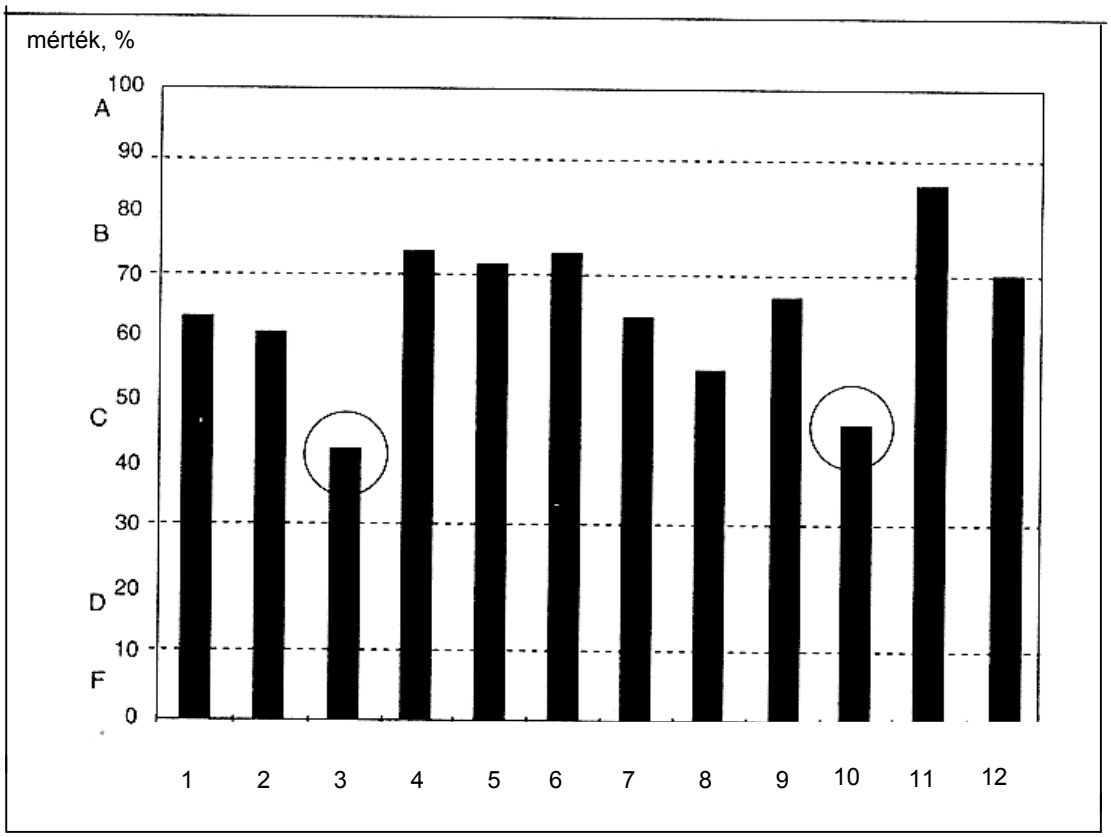
A 2. részleg problémái arra a történetre emlékeztetnek, amelyben három vak ember az áruházban egy elefánttal találkozik. Az első az elefánt lábát fogta meg, és azt gondolta, hogy egy fa. A második a farkához ért és azt hitte, hogy egy szőlőtőke indája. A harmadik az ormányát tapintotta meg és azt hitte, hogy kígyó. A csoportok ennél a részlegnél különbözőképpen teljesítettek, attól függően, hogy milyen információ került a kezükbe. Ezt jelzi a 2. részleg nyilvántartási rendszerénél szereplő alacsony érték *(4. ábra).*

Az eredményt látva a vezérigazgató megjegyezte, hogy a 2. részleg esetében a dokumentációtárolás és visszakeresés elégtelensége volt a problémák oka. Kérdésére, hogy kialakítható-e olyan nyilvántartási rendszer, amely lehetővé tenné az információkhoz való hozzáférést, az volt a válasz, hogy az innovációs jelentőkártya képes segíteni a vállalatnak a rendelkezésére álló tudás felhasználásában – egyben fel is gyorsítja a csoportok között a tudás átadását. Az 1. részleg jelentőkártyáinak átnézése után kiderült, hogy képes-e segítséget nyújtani (3. ábra).

Az 1. részleg olyan nyilvántartási rendszerrel rendelkezett, amely jól működött, szemben a 2. részleg rendszerében uralkodó zűrzavarral. Itt az információk többsége rossz helyre volt letéve és néhánynak teljesen nyoma veszett. A kutatók legalább egy tucat nyilvántartást néztek végig és kivétel nélkül mindegyikben a legnagyobb rendetlenséget tapasztalták.

Az 1. részleg esetében valamennyi projektnek volt egy több szekciós nyilvántartási irattartója – amelyben az egyes szekciókhoz tartozó papírok egy fémtartóval voltak lefoghatók. Nem lehetett „bedobálni” az iratokat, mindegyiket kézbe kellett venni és gondosan kellett behelyezni a megfelelő információt a megfelelő helyre. A szekciók elrendezése minden projekt esetében azonos volt: 1. specifikációk, 2. változtatások stb. A tagok tudták, hogy milyen információknak kell lenniük az egyes nyilvántartásokban és azok hol találhatók.

Nincs tehát szükség külső segítségre az új nyilvántartási rendszerhez, hiszen az 1. részleg már megoldotta ezt a feladatot. Elegendő volt a két részleg menedzserei közötti megbeszélés és a nyilvántartási rendszerrel, valamint a csoportstabilitással kapcsolatos problémák megoldást nyertek.



1 = rögzítés	5 = világos vízió	9 = az információ megszerzése
2 = áttekintés/értekezletek	6 = vízióstabilitás	10 = az információ kivitelezése
3 = nyilvántartási rendszerek	7 = menedzsment támogatása	11 = a fejlesztés gyorsasága
4 = folyamat	8 = csoportstabilitás	12 = a projektek sikere

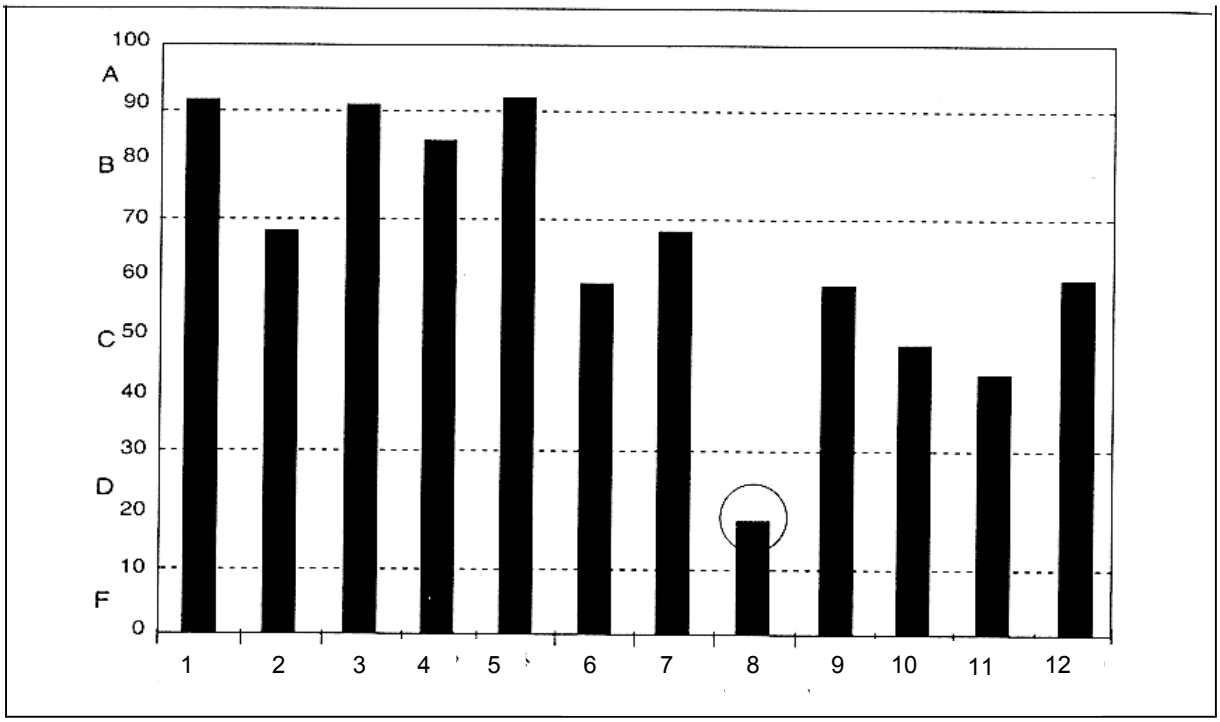
4. ábra A fogyasztási termékeket előállító 2. részleg elégtelenül működött a nyilvántartási rendszerek és az információ kivitelezése területén

A másik vállalat, amelynél alkalmazásra került az innovációs jelentőkártya, rendkívül bonyolult és összetett elektronikai felszerelések tervezését és fejlesztését végzi. Három projekt került tanulmányozásra két különböző részlegnél, ill. K+F központnál. Különböző rendszerbeli problémákra derült fényt mindkét helyen a csoportstabilitás és a vízió stabilitása terén *(5. és 6. ábra).*

A vállalat kb. három évente egy rotációs rendszerben „forgatta” a projektmenedzsereket. Az új projektmenedzsernek – kinevezését követően – azonosulnia kellett volna a projektvízióval, ami gyakran nem történt meg. Emiatt a projektmenedzser változtatott a vízión, és a ciklusidő hosszabb lett.

Megoldást jelentett volna a csoportok stabilabbá tétele, de ha ez nem lehetséges, akkor: 1. segít a formális ÚTF-folyamathoz való ragaszkodás, így új ember bekapcsolódása esetén megismerheti a munka állását, 2. a csoport valamennyi tagja legyen tisztában a vízióval, ne szakadjon meg a folyamatosság,

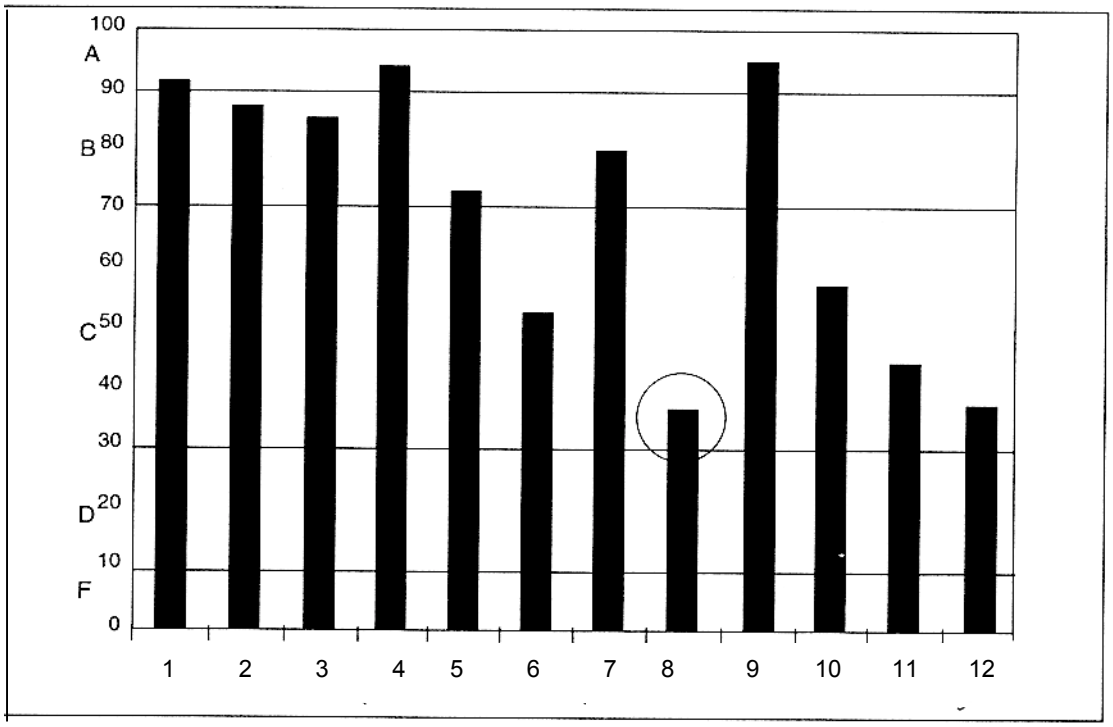
ha az emberek kicserélődnek, 3. rögzítsék a projekt előrehaladását, hogy az új emberek gyorsan fel tudjanak zárkózni és 4. raktározzák az eredményeket oly módon, hogy az új emberek gyorsan és könnyen át tudják tekinteni a projekt történetét.



1 = rögzítés	5 = világos vízió	9 = az információ megszerzése
2 = áttekintés/értekezletek	6 = víziósstabilitás	10 = az információ kivitelezése
3 = nyilvántartási rendszerek	7 = menedzsment támogatása	11 = a fejlesztés gyorsasága
4 = folyamat	8 = csoportstabilitás	12 = a projektek sikere

5. ábra A high-tech ipari termékeket fejlesztő 1. kutatási központ kiváló volt az információ rögzítésében, a nyilvántartási rendszerek terén és a világos vízió területén, de elégtelen volt a csoportstabilitás vonatkozásában

Készült ún. „Legjobb tényező” és „Legrosszabb tényező” elemzés is, amely a központok projektjeinek összevetésével lehetővé tette a legjobb és a legrosszabb gyakorlat meghatározását. Ezt az *1. táblázat* mutatja be.



1 = rögzítés	5 = világos vízió	9 = az információ megszerzése
2 = áttekintés/értekezletek	6 = vízióstabilitás	10 = az információ kivitelezése
3 = nyilvántartási rendszerek	7 = menedzsment támogatása	11 = a fejlesztés gyorsasága
4 = folyamat	8 = csoportstabilitás	12 = a projektek sikere

6. ábra A high-tech termékeket fejlesztő 2. kutatási központ kiváló volt az információ rögzítésében, az ÚTF-eljárásokban és információszerzésben, de elégtelen volt a csoportstabilitás vonatkozásában

1. táblázat

A high-tech cégek csoportjainak osztályozása a tényezők szerint

Tényező	**Legjobb tényező**	**Legrosszabb tényező**
Rögzítési rendszerek	6	4
Áttekintés/értekezletek	2	3
Nyilvántartási rendszerek	3	6
Projektfolyamat	5 és 6	1
Világos vízió	3	2
Vízióstabilitás	3	1
Menedzsment támogatása	4	6
Csoportstabilitás	5	1
Információ megszerzése	2	1
Információ kivitelezése	5	1
Fejlesztés gyorsasága	6	2
Projekt teljes sikere	5	4

A MÉRÉSI EREDMÉNYEK AKCIÓVÁ TÖRTÉNŐ ÁTALAKÍTÁSA • A vállalatvezetők az eredményeket látva gyakran kérdezik: „Melyik tényező a legfontosabb? Mivel forrásaink korlátozottak, melyik területre kellene erőinket koncentrálni?” A válasz – attól függ. Függ az új termék fejlesztésével foglalkozó csoport céljaitól. Ha a csoport hamar szeretne a termékkel piacra kerülni (gyorsaság), akkor egy jó ÚTF-folyamat, víziósstabilitás és csoportstabilitás rendkívül fontos. Ha arra törekszik, hogy önmagát korrigáló, irányító csoporttá fejlődjön (információ kivitelezése), akkor ÚTF-folyamat, csoportstabilitás, menedzsmenti támogatás, rögzítés és áttekintés a döntő.

A vállalatoknak, ha javítani akarják az új termék fejlesztésére irányuló erőfeszítéseiket, meg kell tanulniuk hogyan tanuljanak. A mérési rendszer segíthet a csoportnak abban, hogy olyan területekre összpontosítson, amelyek javításra szorulnak. Az innovációs jelentőkártya egy lépés a tanulás irányába, mert segítséget nyújt a teljesítmény méréséhez és mennyiségi kifejezéséhez.

A másik lehetséges megoldás, ha szakértőhöz fordulnak a vállalat innovációs csoportjainak a problémáival. A szakértő cég elkészíti a jelentését, a csoport vagy a vállalat igazgatósága elolvassa a jelentést, beteszi a fiókba – és minden megy tovább, ahogy addig. A jelentés nem elég hatékony ahhoz, hogy változást hozzon a vállalat életébe – nem segíti elő a szervezeti tanulást. A tanulásra vonatkozó kísérletek szerint az emberek annak, amit olvastak, csak 10%-ára emlékeznek. Abból, amit hallottak 20%-ra emlékeznek, de annak, amit tanítanak, vagy csinálnak, a 90%-ára ia emlékezni tudnak.

A szakértői jelentéssel szemben az innovációs jelentőkártya gyökeresen eltérő megközelítést nyújt a vállalatok és termékfejlesztő csoportok számára a tanulás és a változtatás terén. A legjobb tényezők meghatározása lehetővé teszi az emberek számára, hogy tanítói lehessenek a jelenlegi és jövőbeni csoportoknak. Ha a csoport tagjai jobban elsajátítják és adják át másoknak a szervezet számára döntő tudást, akkor a csoportok diagnosztizálni tudják problémáikat és képessé válnak azok kijavítására. Az innovációs jelentőkártya egy lépés ebbe az irányba.

Noha az innováció mérése segítséget nyújt, csupán egy részét jelenti az innováció javításának – nem maga *a* megoldás. A vállalatoknak össze kell kapcsolniuk a mérést egy folyamattal, amely a megismerést tevékenységgé alakítja. Végeredményben, ha csupán a mérlegre állás lenne a válasz, senki sem hízna el.

(Markics Judit)

Lynn, G. S.; Reilly, R. R.: Measuring team performance. = IEEE Engineering Management Review, 29. k. 1. sz. 2001. I. n. év. p. 72–80.

Fiedler-Winter, R.: Ideenmanagement – mehr als Mitarbeitermotivation. = io. Management, 69. k. 4. sz. 2000. p. 32–35.