

Mennyire innovatív az Ön vállalata?

A vállalatok minden munkatársában rejtőzik innovációs képesség. Ezek kibontakoztatása, az innovációk felkarolása a vállalatoknak is érdeke. Az innovatív vállalat kialakításához a vállalati kultúra megteremtésén keresztül vezet az út.

Tárgyszavak: innováció; vállalati kultúra; versenyképesség.

A vállalati kultúra meghatározó szerepe

Két hegymászó találkozik egy hatalmas, éhes medvével. Az egyik gyorsan előkapja a futócipőjét a hátizsákjából. A másik megkérdezi: „Mit csinálsz? Nem tudsz gyorsabban futni a medvénél!” „A medvénél nem, de nálad igen!” Hasonlóak a törvények az üzleti világban is. Gyorsabbnak kell lenni a versenytársaknál! A gyorsaság a túlélés biztosítója.

A dzsungelben minden megengedett. Az üzleti életben is? Más a verseny és más a tülekedés. A cégek egymás sarkát „tapossák” és nem tartják be a „játékszabályokat”. Lemásolják egymás termékeit, utánozzák az üzleti módszereket, elcsábítják egymás vevőit. Hogyan lehet védekezni a másolás, az utánzás, az eltulajdonítás ellen?

A válasz meglepően egyszerű! Az innovációra kell építeni a vállalati kultúrát. A folyamatosan újdonságokkal jelentkező vállalatok termékeit nem lehet olyan könnyen lemásolni! Az innovatív kultúra kiváló titkos fegyver. De hogyan kezdjünk hozzá az új vállalati kultúra felépítéséhez? Az első lépés a vezető kiválasztása, akinek fel kell ismernie a kínáló lehetőségeket. Az innovációs kultúra kialakításának folyamatában a vállalat három „hullámban” változik: az elsőben kiemelkedik az alkalmas vezető. A másodikban megszületnek a változást elősegítő mechanizmusok; a harmadikban az alkalmazottak felismerik, hogy feladataik része az innováció!

Képesség és környezet

Az innovatív vállalati kultúra meghonosításának három feltétele van:

- a vállalat dolgozói legyenek képesek innovációra;
- akarják is, hogy innovatív módon dolgozhassanak;
- a környezet bátorítsa az innovációs kezdeményezéseket.

Mindannyian képesek vagyunk innovációra, ha nem is azonos mértékben. Az innovációs hajlam már gyermekkorban jelentkezik, csak nincs, aki ezt felismerje, serkentsen és kibontakoztassa. A túl erős kreativitást a környezet, az iskola értetlenül fogadja. Az egyetem után, az üzleti életben is inkább az elemző típusúak érvényesülnek az alkotó típusúakkal szemben. A vezetőképző tanfolyamok, a kereskedelmi iskolák statikus gondolkozásmódra tanítják a szakembereket. Hogyan lehetünk mégis innovatívak? Nos, meg kell szabadulni az alkotókészség ellen működő beidegződésektől. A kreativitás a dolgozók fontos tulajdonsága. Egy felmérés szerint a vezetők alig 10%-a panaszkodik amiatt, hogy beosztottai közömbösek és passzívak.

A dolgozók meg akarnak felelni vezetőik elvárásainak. Még többre is képesek lennének, ha a vállalatok kihasználnák alkotóerejüket. De az innovációs hajlamot megfojtják a vállalat merev szabályai, a belső előírások és a hatalmi harcok. Szabadabb vállalati légkörre, a kreativitás támogatására lenne szükség.

Innováció és improvizáció

Megfelelő körülmények között az innováció könnyebben bontakozik ki. A zene világában ilyen innovatív műfaj a jazz. A zenészek gyakran improvizálnak, a tehetségből és a hangulatból műalkotás születik. A jazznek éppúgy ritmusa és tempója van, mint az üzletnek. De a vállalatok gyakrabban és szívesebben „muzsikálnak klasszikus zenét”. A komolyzenében az előadásmód kötött, rögtönzésnek helye nincs.

Egymást erősítő értékek

A vállalatok értékes dolgok halmazából épülnek fel. Értéket képvisel a gyár, a telephely, a raktárkészlet, a termelési folyamatok mellett minden alkotó ötlet is. Innováció az értékek érintkezési pontján születik. A vállalatok az értékeket egymástól elkülönítve szemlélik, úgy kezelik azokat, mint a szervezet önálló és független elemeit. Pedig a vállalat az értékelemek integrálása útján tökéletesedhet. Úgy, mint a zenekar: a jazz csapatmunka, egy zenészcsoporthoz közös munkája. Az együttes tagjai ismerik egymást és játékuk hatását a többiekre.

Méréspróba

Bízni kell az alkalmazottakban, de a bizalom önmagában nem elég: az innovációhoz irányításra, oktatásra, az ötletek megvalósításához eszközökre van szükség. Meg kell teremteni a szabadság és a szervezettség egyensúlyát. Ez nem egyszerű feladat: az innovációs környezet kialakításának 21 feltétele van. Ismerkedjünk meg ezekkel! Válaszolni egy skála alapján lehet, amely egytől tízig terjed és a vállalat jelenlegi helyzetére vonatkozik. Az eredmény megmutatja, hogy mely területen célszerű a vállalatnak fejlődnie az innováció gerjesztése céljából.

- *Szemlélet.* Készen áll a vállalat arra, hogy szakítson a korábbi szokásokkal, hagyományokkal? Ismertek a problémák okai és okozói?
- *Idő és pénz.* Rendelkezésre áll az innovációhoz szükséges pénz, ill. erőforrás? Kellő időt biztosít a vállalat innovációra? Alkalmas a vállalati környezet eszmecserékre és együttműködésre?
- *Együttműködő szervezet.* Van-e készség a vállalati szervezetek között együttműködésre? Cserélik és megosztják az információkat egymással a vállalaton belül a szervezeti egységek és az alkalmazottak? Kiaknázák a belső adottságokat? Ismerik a munkatársak a vállalati célokat? Van lehetőség a hierarchia alacsonyabb szintjein is a döntések befolyásolására?
- *Szabályzások helyett célok.* Világosak a célok? Közismertek a vezetői értékelés szempontjai?
- *Menedzserek helyett feltalálók.* Támogatja a vállalat az innovatív gondolkozásmódot?
- *Megfelelő ösztönzés.* Teljesítményalapú a vállalatnál működő ösztönzési rendszer? Eredményekre vagy feladatteljesítésre ösztönöz a vállalat? Versenyre ösztönöznek a kitűzött teljesítmény-célok, vagy a prémium a beosztás alapján jár?
- *Optimizmus.* Vonzóak az új lehetőségek az alkalmazottak számára? Elítélik a vállalatnál a „pletykát”, a negatív és pesszimista nézeteket?
- *A feladatokhoz illő személyi kiválasztás.* Az egyes emberekre jutó feladatkijelölés kiegyensúlyozott, azaz sem túl sok, sem túl kevés? A munkatársak érdekében használják a munkakör-rotáció eszközét?
- *Elismerés.* Követi nyilvános elismerés az egyéni és team-teljesítményeket? Jutalmazzák az erőfeszítéseket?
- *Rugalmasság.* Kerülik a merev előírásokat, szabályzásokat? Szabályozás helyett előnyben részesítik az innovációt?
- *Egyszerűség.* Kerülik a túlzottan sok elemzést és a formális megoldásokat? Egyszerű megoldásokra törekszenek?
- *Bizalomkeltés.* Elkötelezetten támogatják a vezetők a kezdeményezőket? Stabilak a vállalati célok?
- *Vezetői példaképek.* Elkötelezett híve az innovációnak a menedzsment? Vállalkozik a vezetőség népszerűtlen döntésekre is? A vezetők az alkalmazottak példaképei?
- *Vállalaton belüli versengés.* Ösztönzik a vezetők a részlegek együttműködését, a vállalaton belüli versengést?
- *Értékek elismerése.* A tudást, tanulást, szakértelmet a vállalat elismeri? A jó ötleteket ösztönzik? Szabályozott az innovációs folyamat?
- *Stratégia.* Beépítik a stratégiába az összes kezdeményezés megvalósítását? Figyelembe veszik a stratégia kialakítása során a különböző érdekcsoportok szempontjait?

- *Kevés adminisztráció.* Mentésítik az értékes, kísérletező munkatársakat az adminisztrációs kötelezettségektől? A kritikus erőforrások felhasználását optimalizálják?
- *Vonzó szempontok.* Létezik a vállalatnál vonzó jövőkép? Ösztönzik a dolgozók érdekeltségét? Ismerik a dolgozói és vállalati érdekek összefüggéseit?
- *Rangos célkitűzések.* Optimális megoldásokra törekszik a vállalat? Beépülnek a napi gyakorlatba az innovatív úton született értékes megoldások?
- *Fókuszban a vásárló.* A vásárlói igények kielégítését tartja a vállalat a legfontosabb céljának? Megkülönböztetik a különböző vásárlói réteget, szegmenseket? Egyszerű az üzletkötés módja?
- *Előtérben a különbségek.* Szerveznek teameket különböző tudásra és gyakorlatra alapozva? Értékeli a vállalat a vitákat? A vezetés tudomásul veszi büntetés nélkül is a hibákat? Létrehoznak új szervezeteket az új kultúrára vagy a szaktudásra alapozva?

Cselekedj most!

Egy vállalat számára, ha az innovációs kultúra megteremtésének útjára kíván lépni, fáradtságos lehet az összes tényezőhöz egyszerre igazodni. Célravezetőbb módszer a „Cselekedj most!” jelszó gyakorlati megvalósítása. Ez azt jelenti, hogy a vállalatnál mindenkinek tudnia kell, hogy „most” változásra van szükség, és ennek érdekében „*cselekedni kell!*”

Az innovatív kultúrát megteremtő vezetők joggal bizakodhatnak abban, hogy akcióik hatására a vállalat elindul „felfelé” egy úton, melynek végén akár piacvezetővé is válhat.

(Husztli Vera)

Shapiro, S.: Innovate your organization. = Industrial Management, 44. k. 6. sz. nov.–dec. 2002. p. 18–22.

Conceição, P.; Heitor, M.: Knowledge interaction towards inclusive learning: Promoting systems of innovation and competence building. = Technological Forecasting and Social Change, 69. k. 7. sz. 2002. szept. p. 641–651.

Röviden...

A sikeres vállalatok jobban odafigyelnek a munkatársakra

A siker legfontosabb feltétele a termék minősége - tartja ma is sok vállalatvezető. Pedig az alkalmazotti kreativitás hasznosítása, a munkatársak bevonása a döntés-előkészítésbe, az önállóság és a csoportmunka alkalmazása a feladatok függvényében legalább ennyire fontos - derül ki német rendszerfejlesztési és piackutató intézetek közös felméréséből.

A vezetők és beosztottak érdekei nem feltétlenül ütköznek, sőt számos területen átfedik egymást. A munkatársak továbbképzése nélkül nem valósulnának meg a vállalati célok, rendszeres teljesítményértékelés nélkül elsorvadna a motiváció. A munkatársak szakmai fejlődése, többletjövedelme többnyire a véletlen szerencsén múlna.

Az „Excellence Barometer” nevű program keretében 800 németországi vállalatvezetőt kérdeztek meg a vállalati siker összetevőiről. Kiderült, hogy a sikeresebb vállalatok vezetői nagyobb súlyt fektetnek a személyzeti munkára, a teljesítmények értékelésre, a munkatársak oktatására és továbbképzésére, mint a kevésbé sikeresek (1. táblázat).

A rendszeres visszacsatolás, a dolgozók véleményének figyelembevétele a sikeres vállalatoknál minden vezetési szinten általános gyakorlat. A legfontosabb vezetői eszköz a munkatársak iránti bizalom fenntartása. Önállóság a napi munkában, partneri kapcsolat a döntés-előkészítésben, a stratégia kialakításában, csoportmunka a projektek megvalósításában, ezek a legjobban bevált eszközök. A táblázatból ugyan nem derül ki, de a bizalom és a partnerség a jobb munkahelyi légkör kialakításában, a dolgozók elégedettségében is jelentős szerepet játszik.

1. táblázat

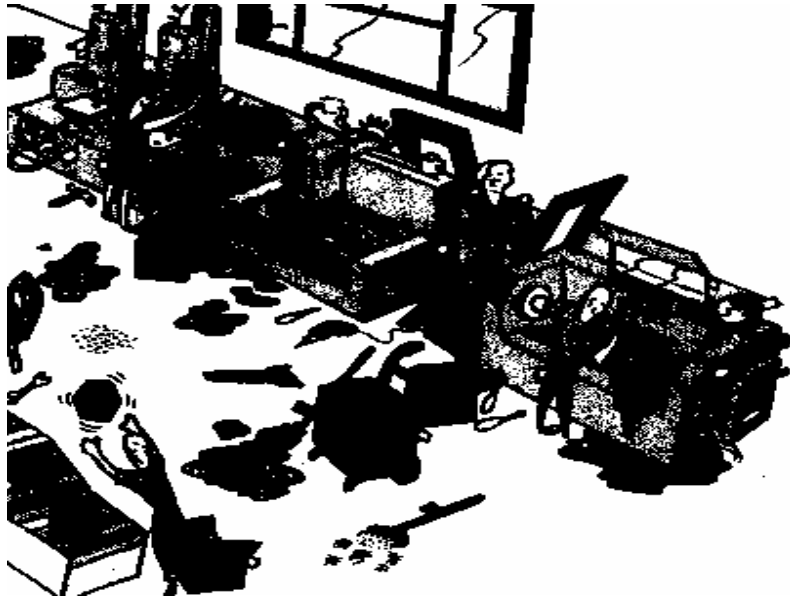
A munkatársak önállósága hozzájárul a vállalat sikeréhez

Az alkalmazottak megbecsülésének formái	Sikeres vállalatok	Kevésbé sikeres vállalatok
Nagyfokú önállóság a napi feladatok ellátásában	75*	62
A vezetők és a beosztottak közösen határozzák meg a vállalati célokat	71	62
Munkacsoportok kialakítása célfeladatok ellátására	72	60
Rendelkezésükre áll minden szükséges információ	71	60
Rendszeresen értékelik a teljesítményüket	65	59
Erőforrásaikat optimálisan hasznosítják	70	58
Bevonják őket a személyzeti munkát (az emberi erőforrásokat) érintő döntésekbe	63	58
A vezetés egyénre szabott továbbképzési és karriertervet dolgoz ki	60	49

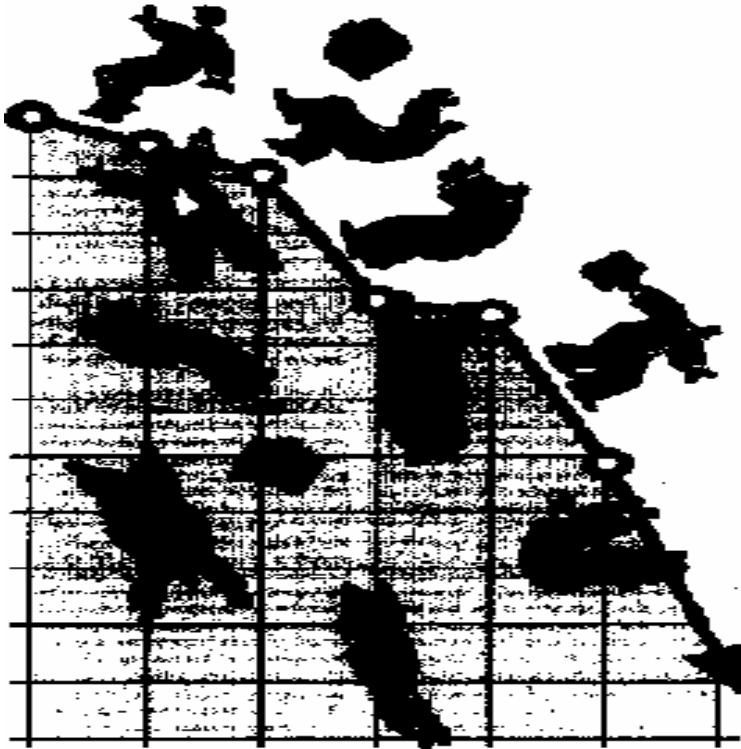
* Vállalatvezetők önértékelése, számított átlag egy 100-fokú skálán. Az érték 0, ha a kijelentés egyáltalán nem illik a vállalatra, 100, ha teljes mértékben tükrözi a vállalati gyakorlatot.

(VDI Nachrichten, 2002. dec. 6.)

A szervezetlenség ára:



csökken a termelés...



és munkahelyek szűnnek meg