



WIN Project

PR1- Най-съвременните иновации на работното място

Синтезиран доклад

Италиано-германска търговска камара Мюнхен

Щутгарт (ITALCAM)



Съдържание

1. Настолни изследвания	2
1.1 Синтез на литературен преглед	2
1.2 Съществуващи програми във всяка страна партньор	13
1.3 Целева група за професионално развитие	20
2. Казуси във всяка страна партньор	23
2.1. БЪЛГАРИЯ	23
2.2 ГЪРЦИЯ	24
2.3. ГЕРМАНИЯ	25
2.4. УНГАРИЯ	27
2.5. СЛОВЕНИЯ	27
3. Теренни изследвания	28
3.1 Резюме	28
3.2. Анализ на въпросника за всяка страна партньор	29
4. Заключение	36

1. Настолни изследвания

1.1 Синтез на преглед на литературата

Преглед на съответната литература във всяка страна партньор, ръководен от следните въпроси:

Как се определя иновацията на работното място?

Важно е от самото начало да се установи разграничението между „Иновация“ и „Иновация на работното място“, тъй като това са две различни понятия, които не трябва да се използват като синоними едно на друго.

От една страна, иновацията може да се определи като начините, по които една организация актуализира, променя и подобрява своите вътрешни процеси, производствени техники и методи на управление. От друга страна, иновациите на работното място (WI) е сравнително нова концепция, която също се среща във всички видове организации (Commission, 2014) и може да се определи като „ комбинация от структурни и културни практики, които позволяват на служителите да участват в организационни промяна и обновяване“ (Oeij et al., 2016)² . Следователно подобрява качеството на работния живот и организационното представяне.

WI се намира в пресечната точка на уменията, технологиите и управлението на човешките ресурси (Beblavý et al., 2012). Фокусира се върху организацията на труда като форма на иновация и участие на служителите, която има за цел да подобри качеството на работа и организационното представяне. Тези стратегии имат за цел да насърчат новаторски трудови поведения за умишлено създаване, въвеждане и прилагане на нови идеи, процеси и продукти (Bos-Nehles et al., 2017).

Двигателите на прилагането на WI попадат в две големи групи (Oeij et al., 2016): 1) От една страна, подобряването на икономическите цели и качеството на изпълнение на организацията (напр. повишена производителност, качество на производството, обслужване на клиентите, финансови резултати и рентабилност и др.).

2) От друга страна, качеството на трудовия живот и ангажираността на служителите (напр. повишена мотивация и благосъстояние на служителите, играещи особено важна роля за намаляване на стреса, подобряване на удовлетвореността от работата и психичното здраве и подобряване на задържането и т.н.). Освен това WI не само има за цел да насърчи капацитета за иновации, но също така позволява на компаниите да останат иновативни и да се адаптират към промените по-бързо и безпроблемно. Чрез двойния си фокус WI подобрява способността за иновации на организацията в насърчаването както на висококачествени работни места, така и на добро организационно представяне (Oeij et al., 2019)³ .

Счита се, че иновациите на работното място оказват влияние върху МСП чрез следните важни аспекти:

- Предоставяне на нов, научен поглед върху технологичната трансформация;
- Предоставяне на нови научни знания за стратегиите на компанията, свързани с технологична трансформация;

¹ Европейска комисия, 2014 г. Иновации на работното място. Концепция и индикатори

² Oeij et al., 2016. Внедряване на иновации на работното място в цяла Европа: защо, как и какво? Икономически и социални промени: факти, тенденции. Прогноза, 5 (2016), стр. 195-218

³ Oeij et al., 2019. Иновации на работното място в ерата на разрушителните технологии. Международен журнал за трансфер на технологии и комерсиализация. Vol. 16, стр. 208-309

- Проучване на въздействието на технологичната трансформация върху: (а) качеството, съдържанието и разделението на труда; б) потребности от умения; в) образование и обучение; г) наличието на стойност от компаниите;
- Определяне на варианти на политиката : (а) фискална политика (напр. данъци върху труда); б) социална политика (напр. безусловен базов доход);
- Дефиниране на подходи и инструменти за социално инвестиране за приобщаващ растеж; • Включване на глобални тенденции като зелени решения/услуги/практики

Също така е важно да се вземе предвид, че технологичните изследвания представляват само 25% от иновациите , а останалите 75% от иновациите , които правят технологиите успешни, са свързани с управлението, организацията и работните практики на ниво фирма (Totterdill et al., 2014; Volberda & van den Bosch, 2004; Pot et al., 2009)^{4 5 6} Според литературата лидерите/ мениджърите са отговорни за изграждането на иновативен климат и мотивирането на екипа към иновации (Wipulanusat et al., 2017)⁷ . В този смисъл лидерът/мениджърът играе ключова роля в насърчаването на иновативно поведение и нагласи , които благоприятстват иновативните инициативи (Oke et al., 2009)⁸ .

Какъв е общият процент на иновации на работното място?

Все по-голям брой европейски държави разработват политически интервенции и програми за подпомагане на компаниите и техните служители при трансформирането на традиционните работни практики чрез иновации на работното място (WI), като обикновено се стремят да постигнат сближаване между подобрените бизнес резултати и качеството на професионалния живот (Kibowski et al ., 2019).

На ниво политики на ЕС концепцията за „социална иновация“ на работното място или „иновация на работното място“ е все по-важен стълб за постигане на целите на стратегията ЕС 2020 за „интелигентен и приобщаващ растеж“ на организационно ниво (EESC 2011).

България	15% от българските предприятия са използвали взаимосвързани устройства или системи, които могат да бъдат наблюдавани или управлявани дистанционно през интернет (IoT). Процентът на българските МСП на иновации на работното място по отношение на използването на IoT (15%) е значително по-нисък в сравнение със средния за ЕС (29%) През 2021 г. 8% от предприятията в ЕС са използвали технологии с изкуствен интелект (AI). Процентът на използване на изкуствен интелект (AI) в ежедневния работен процес от българските МСП (3%) е значително по-нисък в сравнение със средния за ЕС (8%).
----------	--

⁴ Totterdill et al., 2014 г. Вашето ръководство за иновации на работното място. Европейска мрежа за иновации на работното място (2014 г.)

⁵ Волберда и ван ден Бош, 2004 г. Преосмисляне на холандската програма за иновации: управлението и организацията имат най-голямо значение. ERIM Report Series Research in Management, ERS-2004-009-STR

⁶ Pot et al., 2009. Качеството на трудовия живот и организационното представяне – двете страни на една и съща монета?. Scandinavian Journal of oek, Околна среда и здраве, 35 (6) (2009), стр. 421-428

⁷ Wipulanusat et al., 2017. Проучване на лидерски стилове за иновации: проучвателен факторен анализ. Икономия i Зараждане, 9 (2017), с. 7-17

⁸ Oke et al., 2009. Влиянието на лидерството върху иновационните процеси и дейности. Организационна динамика, Vol. 28 (1), стр. 64-72

Гърция	Гърция, една от най-засегнатите икономики от финансовата криза, поддържа стабилен темп на регулаторни реформи, свързани с иновациите на работното място. В сектор „Индустрия“ делът на иновативните предприятия през 2016-2018 г. е 62,4% при 59,5% през 2014-2016 г., което е увеличение с 2,8 процентни пункта. Най-висок процент на иновативните предприятия (62,9%) е отчетен в сектора на едрото производство. В сектор „Услуги“ делът на иновативните предприятия за периода 2016-2018 г. е 58,9% при 56,5% за периода 2014-2016 г., което показва увеличение от 2,4 процентни пункта. Степента на иновации нараства с размера на фирмата. От 58,0% в предприятията с 10-49 служители той нараства до 70,4% в предприятията с 50-249 служители и достига 87,3% в предприятията с 250 и повече служители.
Германия	В настоящия си индекс за глобална конкурентоспособност Световният икономически форум класира Германия като най-иновативната страна в света. Научноизследователската и развойната дейност са оценени особено добре, с повече от 290 патентни заявки на милион жители. Резултатът се основава на големи инвестиции, отлична университетска система, силни извънуниверситетски изследователски институции и много конкурентни компании.
Унгария	Унгария възлиза на 67,9% от средното за Европа в годишното европейско табло за иновации, което оценява относителните силни и слаби страни на системите за научни изследвания и иновации в държавите-членки и избрани трети страни, според доклад на държавния новинарски канал МТИ.
Словения	Словенските МСП имат процент на иновации на работното място, който е много по-висок от средния за ЕС, когато става въпрос за смарт устройства или системи, използвани от 49% от компаниите: 46% от малките, 61% от средните и 78% от големите компании.

Въпреки значението на WI за насърчаване на устойчива заетост, благосъстояние и производителност, малко развитие се е случило по отношение на това как да се измери иновацията на работното място с обща основа. Първо, това е многоизмерна концепция, тъй като включва редица измерения или елементи, и второ, тя е много сложна за прилагане на практика (Kibowski et al., 2019)⁹

Какви подходящи методи се прилагат / какви инструменти се използват за насърчаване на иновациите на работното място?

WPI е практика или комбинация от практики, които структурно (разделение на труда) и/или културно (овластяване на служителите) позволяват на служителите да участват в организационни промени и обновяване, за да подобрят качеството на професионалния живот и организационното представяне.

Всички компании комбинират практики и по този начин изглежда, че отразяват „групирание“. Това обаче не означава, че има съгласувана „програма“.

Могат да бъдат разграничени пет вида методи:

- Практики на WPI със структурна ориентация: включват например мерки за редизайн на работа, задачи и организация, които често повишават автономността на служителите.

⁹ Kibowski, F. et al., 2019. Нова мярка за иновации на работното място. Европейски вестник за иновации на работното място. Vol. 5, No1, 61 - 81

- Практики на WPI с културна ориентация: включват диалог и мерки за участие и комуникация, които често повишават ангажираността на служителите и представителите на служителите.

- Смесени практики, които съчетават елементи от двете.

Практики, свързани с човешките ресурси: включват набиране на персонал, обучение, развитие на компетентност, оценка на изпълнението, условия на труд, възнаграждение, гъвкавост и мерки за здраве, риск и безопасност. • „Други“

практики: „Други“ интервенции са свързани, например, с ИТ системи или технологии, икономично производство и практики за икономично управление.

Айххорст, Вернер; Булман, Флориан подчертават в работния си документ от 2015 г.10, че успехът на компаниите ще зависи до голяма степен от способността им да създават гъвкави форми на работа, които се основават на по-малко контрол и повече координация и самонасочена ангажираност на индивидите. Това вече се прилага от някои МСП, които са били интервюирани и което също се вижда в някои от казусите (напр. ОТН, sevDesk).

Въпреки това все още има място за подобрение, както заявяват авторите: „Компаниите ще бъдат успешни преди всичко, ако намерят съответно гъвкави форми на работа, които позволяват целенасочена координация, но включват по-малко строг контрол. Тук настоящите европейски данни показват, че както Германия, така и Австрия все още имат значителен потенциал в развитието на устойчиви работни модели с по-малко йерархичен контрол“ (Европейска комисия, 2014 г., цитирано в Eichhorst, Werner; Buhlmann, Florian: 2015, наш превод).

В проучването на IMU Institut¹¹ авторите заявяват, че иновационните дейности, прилагани в МСП, могат да бъдат описани като дейности, свързани предимно с поэтапни подобрения на продукти и/или процеси, които не са насочени единствено към технически промени, но също и чрез организационни мерки и/или мерки за подобряване на вътрешните процеси, структури и условия като част от работните иновации“. Според статията иновациите трябва да се измерват по различен начин, когато става въпрос за МСП, като се имат предвид и двете: техните силни и слаби страни.

Силните страни, по отношение на методологиите за прилагане, са например важноста на „практическите“ знания, които МСП притежават, ученето чрез правене и/или използване, разчитайки на процеси „проба и грешка“. МСП често имат много отворена вътрешна комуникация и възможност за самостоятелно действие в иновативна организация на работа, която помага за управлението на сложни процеси (добро управление на сътрудничеството).

Слабостите на иновациите се състоят във факта, че знанията и уменията са обвързани с личността, че има затруднения в компетентността и капацитета, заедно с нежеланието за външно сътрудничество. МСП също нямат формализирани процеси и имат тенденция да им липсва изрично насърчаване и като следствие от това структурирана методология за внедряване на иновации в процеса и работата.

¹⁰ Айххорст, Вернер; Булман, Флориан (2015). Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt (Бъдещето на работата и промените в работната среда) 2015, IZA Standpunkte, No. 77 11KMU – kompakt, Heinz Pfäfflin, IMU-Institut, 11.07.2007, „Sind kleine Unternehmen innovativer als große? Herausgeber: IG Metall Vorstand, FB Handwerk/Betriebspolitik KMU, нашият превод): <https://www.igmetall.de/download/>

За тях би било необходимо да дефинират ясни стратегии за иновации, да създадат организационна култура, в която служителите имат думата при вземането на решения и са мотивирани да дават предложения, като в същото време са овластени за вземане на решения.

Друг важен аспект е необходимостта от „професионализиране“ на управлението и повишаване на професионалните/технически познания по административни теми и как да се обновяват процесите по структуриран начин. Липсата на този вид знания се разглежда като пагубна за иновациите. Ограничените ресурси, които трябва да бъдат отделени, са друго ограничение, от което страдат МСП.

Най-ефективният двигател на иновациите в МСП се основава на организационна култура и организация, които насърчават мотивирана работна сила, тъй като хората се разглеждат като най-важният елемент на иновациите.

<p>България Инструменти</p>	<p>инструментите и методите, използвани за насърчаване на иновациите на работното място, могат да бъдат разделени в две области: управление и дигитализация.</p> <p>Когато става въпрос за подобряване на вътрешното управление, седмичните или дори ежедневните срещи на персонала и сесиите за мозъчна атака с ръководителите се считат за стимулиране и поддържане на екипния дух, вдъхновяване на работата на персонала, повишаване на производителността и поставяне на краткосрочни цели. Освен това тези редовно организирани срещи могат да помогнат за насърчаване на ясна бизнес структура по разбираем начин, което е много важно за по-добрата комуникация в компанията.</p> <p>По отношение на цифровите иновации разнообразие от инструменти като автоматичен достъп до информация за банкови сметки, които ще оптимизират процесите, ще намалят разходите и ще направят възможно въвеждането и развитието на изкуствен интелект в бизнеса.</p> <p>Това ще облекчи всички административни задачи и ще оптимизира резултатите чрез намаляване на времето и усилията, които обикновено отнемат. Друг много полезен инструмент, който много МСП имат полза от въвеждането е системата SERP или SEO (по-популярна в България), тъй като ги прави по-разпознаваеми и уеб пространството. Това е практика за ориентирание на уебсайта ви да се класира по-високо на страница с резултати от търсачката (SERP), така че да получавате повече трафик. Целта обикновено е да се класирате на първата страница с резултати от Google за думи за търсене, които означават най-много за вашата целева аудитория.</p>
<p>Гърция Иновативните</p>	<p>дейности включват вътрешна научноизследователска и развойна дейност, възложена научноизследователска и развойна дейност, закупуване на машини, оборудване, софтуер, права върху интелектуална собственост, придобиване на външни знания, проектиране на стоки/услуги, подготовка на производството и дистрибуцията, обучение на персонала, маркетингови и пазарни проучвания.</p> <p>Ефективните и ефикасни системи за научни изследвания и иновации са тези системи, които постигат силни научни, технологични и иновационни резултати, както по отношение на качеството, така и на полезността, за справяне с икономическите и обществените предизвикателства на обществата.</p> <p>В Гърция административният персонал от МСП и компаниите предпочитат да насърчават иновациите на работното място чрез разработване на политики и инициативи, които имат за цел да наложат благосъстоянието на служителите. Мнозина също предпочитат да инвестират в обучение и непрекъснато развитие на служителите.</p> <p>Що се отнася до инструментите, според констатациите иновациите на работното място са разработени чрез използването на технологии и ИТ услуги.</p>
<p>Германия Германия</p>	<p>определя своята стратегия за научноизследователска и развойна дейност, като е един от малкото ЕС страни почти са достигнали целта от 3 процента на стратегията „Европа 2020“ предсрочно. По отношение на абсолютните разходи за научноизследователска и развойна дейност Германия е на първо място в Европа.</p>

	<p>Стратегиата за високи технологии се основава конкретно на приоритетни области на задачите (т.е. цифрова икономика и общество, устойчива икономика и нейната енергия, иновативно работно място, здравословен живот, интелигентна мобилност и гражданска сигурност). Освен това, той се основава на по-добър трансфер чрез създаване на нови инструменти за подобрена регионална, национална и международна мрежа между науката и индустрията. По-голямата динамика в иновациите и подобрената рамка също играят централна роля.</p> <p>Друг важен инструмент, който трябва да се вземе под внимание, е разработването на подходящи мерки и прецизно адаптирани рамки за „добра дигитална работа“, които подкрепят както техническия прогрес, така и цялостно отчитат социални фактори като права на служителите, развитие на компетентности, иновации в работата и процесите и здраве и безопасност на работното място. Целта е да се гарантира, че хората, а не технологиите, могат да продължат да бъдат централният фокус на работните места. Разбира се, капацитетът на компаниите да обучават, да наемат и да накарат квалифицираните работници да останат за дълъг период от време се превръща в решаващ фактор за успех.</p>
<p>Унгария Педагогическите</p>	<p>Педагогическите подходи като обучение, основано на запитване, базирано на проекти и съвместно обучение, могат да помогнат за развитието на основни меки умения като критично мислене, креативност, работа в екип и комуникация. Тези педагогически подходи могат да включват иновативни елементи като геймификация, смесено обучение и учене чрез преживяване. Използването на иновативни технологии като роботи, виртуална реалност (VR), добавена реалност (AR) и симулатори позволява на учителите да развиват професионалните умения на учениците, като същевременно насърчават техните цифрови и меки умения. Тези технологии вероятно ще станат по-разпространени през идните години, тъй като имат предимства по отношение на гъвкавост, цена и безопасност. Те също са много подходящи за справяне с предизвикателствата, наложени от цифровизацията и индустрията 4.0.</p>
<p>Словения Благо</p>	<p>състоянието и здравето на служителите е значителна част от иновациите на работното място. Иновациите в работното пространство също са свързани с ергономията и дизайна на работното пространство или офиса. Като се има предвид, че работниците прекарват една трета от деня си на работа, пространството, в което работят, е много важно за тяхното представяне, психическо и физическо благополучие.</p> <p>В Словения използването на инструменти за управление на проекти като Milanote, Slack, Teamwork и Asana се е увеличило значително. През последните 10 години иновациите на работното място претърпяха голямо развитие чрез използването на технологии и ИТ услуги.</p> <p>Днес по-голямата част от бизнеса в Словения осъзнава важноста и положителните ефекти, които цифровизацията носи на компанията. Освен това словенските компании са положили няколко усилия за по-малко стресираща среда, гъвкаво работно време и общи пространства за социализиране.</p>

Какви умения се считат за необходими за насърчаване на иновациите на работното място?

Компетентностите и уменията играят решаваща роля. Днес, повече от всякога, да си иновативен означава да използваш сложни процеси, които разчитат на взаимодействията между технологичното развитие, организационното развитие и развитието на персонала/умения. От само себе си се разбира, че цифровите технологии водят и до нови изисквания за квалификация и умения. Основните акценти в тази област включват работа в дигитален свят. На работните места на бъдещето работните системи и умения ще трябва да бъдат адаптирани към новите технологични изисквания и към нуждите на работната сила, онлайн работа и работа в мрежи чрез използването на цифрови инструменти и работно съдържание. Необходимостта от обучение на служителите да бъдат в крак с динамично променящите се изисквания става още по-важна.

Освен това, компетенциите, от които хората се нуждаят, често са извън сферата на индивидуалните умения и способности, които хората могат да придобият чрез обучение. Компетентностите, свързани с иновациите, трябва да бъдат стратегически изградени от гледна точка на обществото като цяло.

Обучението, образованието и мерките за квалифицирани служители и търсещи работа трябва да бъдат адаптирани към новите изисквания, особено с акцент върху цифровите технологии и все по-кратките цикли на развитие. Преди всичко е важно да се знае, че интеграцията и сътрудничеството са двата основни принципа на иновациите на работното място.

Освен уменията, които обикновено са свързани с дигитализацията, голямо внимание трябва да се постави върху самоорганизацията, самостоятелното и самонасоченото обучение.

Следващият списък предлага общ преглед на най-често цитираните умения:

- Самоорганизация и дефиниране на процеси, които позволяват гъвкавост на работата
избягване на допълнително натоварване;
- Дигитални умения;
- Социални компетенции и умения за междуиндустриална екипна работа, която не е ограничена до ИКТ професии (екипи);
- Способност за проектиране на работа (места), които са благоприятни за учене;
- Насърчаване на диференцирани умения, които са оформени от различен/разнообразен произход и учебни биографии, които не се основават на стандартизирани пътеки на обучение (отпаднали, бежанци и т.н.);
- Самонасочено, бързо, свързано с контекста обучение с подкрепата на цифрови медии.

От сертифициран курс за мениджъри по иновации, предлаган от Германската камара на

Промишлеността и търговията във Франкфурт разкриват следните

- уменията:
- Осъзнаване на ролята на Мениджъра на иновациите;
- Познаване на пазара, както и на клиентите на фирмите и техните нужди;
- Познаване на наличните технологии;
- Техники за подобряване и насърчаване на креативността;
- Капацитет за проектиране и провеждане на семинари;
- Управление на проекти (иновационни проекти);
- Насърчаване на иновациите сред служителите – как да сме сигурни, че служителите
в/избягване на непродуктивно съпротивление;
- Творческо решаване на проблеми и
Дизайн мислене

Освен това така наречените зелени умения се считат за висок приоритет по отношение на работното място иновация.

Въвеждането на зелени практики на работното място ще приведе МСП в съответствие с глобалните тенденции и ще насърчи членовете на персонала да предприемат активни действия срещу изменението на климата. Всички зелени решения носят добавена стойност за МСП, както и всеки „зелен бизнес“ носи добавена стойност за националната икономическа система.

¹² <https://www.ihk-hessen-innovativ.de/veranstaltungen/zertifikatslehrgang-innovationsmanager-ihk-frankfurt-6/>

Какво е текущото общо ниво на умения по отношение на иновациите на работното място?

<p>България</p>	<p>България е на предпоследно място в ЕС-28 с Индекс на иновациите 0,235. Много компании отбелязаха значително подобрение по отношение на дигитализацията на работното място поради пандемията от COVID-19, но все още има много МСП, които са мързеливи в дигиталното отношение и трябва да увеличат цифровия си капацитет. По отношение на екологичните умения все още има изключително незадоволителен процент МСП, които имат зелени практики, включени в ежедневния работен процес.</p>
<p>Гърция</p>	<p>Общото ниво на умения по отношение на иновациите на работното място остава слабо с малки изключения. Иновациите на работното място се ограничават до поддържане на благосъстоянието на служителите, технологично развитие на компанията и разработване на политики, които насърчават компанията. Смята се за наложително действие да се образуват мениджърите как да се създаде благоприятна среда за служителите, как да се постигнат високи нива на благосъстояние, как да се интегрира многообразието на работното място, как да се разработят политики, за да се гарантира качеството на професията на различни индивиди, как да използваме силните страни на всеки служител както за себе си, така и за благо на екипа.</p>
<p>Германия</p>	<p>Икономическото бъдеще на Германия зависи от това колко ефективно използва възможностите, свързани с ключови технологии. Федералното правителство иска допълнително да укрепи водещата позиция на Германия в областта на технологиите в рамките на своята стратегия за високи технологии. Освен това следите от международни изследвания на иновациите показват, че технологично ориентираната парадигма не обхваща широкия спектър от иновации, необходими при прехода от индустриално към общество, основано на знанието и услугите: такива фундаментални обществени промени изискват включване на социални иновации в промяна на парадигмата на иновационната система</p>
<p>Унгария</p>	<p>През 2020 г. само всеки четвърти унгарец е имал над основните цифрови умения. Това е шест процента под средното за Европа и също спад в сравнение с резултатите от 2017 г. Други 49 процента от населението е имало поне основни цифрови умения през 2020 г. През 2021 г. Унгария е близо до средния процент за ЕС, тъй като разликата е измерено на около 3%.</p>
<p>Словения</p>	<p>Много компании имат значително подобрение по отношение на цифровизацията на работното място поради пандемията. Компаниите насърчават безопасността и насочват работниците с инструкции и се опитват да осигурят по-малко стресираща среда. Словения е в процес на дигитализация на всички МСП през следващите няколко години, като зеленият преход и устойчивостта представляват по-голямо предизвикателство за компаниите. Данните за текущото състояние на уменията за иновации на работното място са оскъдни. Затова попитахме представители на 10 МСП, които участваха във фокус групите. По скала от 1 (слаби умения) до 5 (отлични умения), те посочиха, че уменията на служителите за иновации на работното място са оценени с номер 3 и 4. Така установихме, че знанията за иновациите на работното място са средни.</p>

Как може да се измери въздействието на иновациите на работното място?

От само себе си се разбира, че измерването на иновациите е предпоставка за оценка на успеха. В своето изследване Kibowski et al. (2018) проектира система за холистично измерване на иновациите на работното място.

Въз основа на преглед на над сто статии и еквивалентен брой казуси, широкият набор от практики, свързани с WI, е обобщен в четири групи практики или четири елемента:

(1) Работни места и екипи (Организация)

- Способността за поемане на отговорност за ежедневните решения относно работата чрез работа или • комуникация с други; • Наличието на систематични възможности за решаване на проблеми чрез хоризонтална контакт с връстници;
- Способността да се адаптира изпълнението на работата към променящите се изисквания, обстоятелства или възможности; очевидни възможности за анализ, решаване на проблеми и иновации;
- Чести хоризонтални и вертикални контакти за подпомагане на решаването на проблеми, ученето и • иновациите; и • Разпределена интелигентност в цялата организация, гарантираща, че знанията и експертизата са широко споделени или лесно достъпни от служителите (Karasek & Theorell 1990; Shantz, Alfes, K., Truss, C., & Soane 2013)¹³ 14 .

В допълнение, екипи, в които специфичните знания и опит на всеки член на екипа се ценят и дават осезаем принос за разработването на продукта и WI, отговарят на важни критерии за сближаване между повишена производителност и подобрено качество на работния живот. И все пак конвергенцията е възможна и устойчива само когато структурите, системите, индустриалните отношения и лидерството са напълно съобразени с овластяването на служителите в техните ежедневни работни места (Boxall & Purcell 2003; Teague 2005)¹⁵ ¹⁶.

(2) Организационни структури, управление и процедури (структура)

Организационните стени и тавани, които разпределят хората в отдели, отдели, степени и професии, могат да създадат силози, които поставят бариери пред добрата работа. Различните групи в една организация трябва да се преплитат по начини, които помагат на всеки да разбере работата, професиите, специализациите, приоритетите, проблемите и визията на другите хора. Системите и процедурите, които управляват вземането на решения, разпределението на ресурсите и стандартните оперативни процедури, също трябва да бъдат приведени в съответствие с ангажимента за овластяване и доверие. Наистина иновативните работни места демонстрират последователен подход чрез корпоративна политика от системи за възнаграждане и оценка на представянето до гъвкава работа и прехвърляне на б

¹³ Karasek, RA, & Theorell, T. (1990). Здравословна работа: Стрес, производителност и възстановяване на работата живот. Ню Йорк: Основни книги.

¹⁴ Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). Ролята на ангажираността на служителите във връзката между дизайна на работата и изпълнението на задачите, гражданството и девиантното поведение. Международен журнал за управление на човешките ресурси, 24 (13), 2608-2627. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>

¹⁵ Boxall, PF и Purcell, J (2003). Стратегия и управление на човешките ресурси, Palgrave Macmillan, Basingstoke

¹⁶ Teague P. (2005). Какво е корпоративно партньорство? Организация. Том:12(4), 567-589. doi:10.1177/1350508405052759

(3) Усъвършенстване и иновации, водени от служителите (обучение)

Научните изследвания и ръководената от технологиите дейност представляват само 25% от иновациите; останалите 75% от успешните иновации се генерират чрез промяна на управленски, организационни и работни практики (Jansen, Volberda, & van den Bosch 2009; Volberda et al. 2011)¹⁷ 18. Такива иновации са силно свързани с „активни работни ситуации“: работни места и работни места, при които работниците имат достатъчна автономия, за да контролират работните си изисквания, съчетани с дискреционен капацитет за учене и решаване на проблеми (Parent-Thirion, Vermeulen, & Houten 2012; Tidd & Bessant 2009)¹⁹ 20

(4) Съвместно създадено лидерство и гласът на служителите (Партньорство).

Партньорството между ръководството, служителите и профсъюзите може да приеме много форми, но винаги изисква откритост, прозрачност и двупосочна комуникация. Представителните партньорски структури (като работнически съвети и форуми за партньорство между ръководството и синдикатите) сами по себе си може да имат малко пряко въздействие върху представянето или качеството на трудовия живот, но могат да окажат положително влияние върху развитието на дейности и практики, които така.

Въпреки че развитието на способността за измерване на практиките на WI е важно, също така е важно да се разгледа ролята на такива инструменти за измерване в контекста на по-широкия дебат относно естеството на WI. WI не може да се разглежда като списък с практики, а като присъщ социален и възискателен процес по отношение на интегрирано прилагане и успешно прилагане.

WI включва изграждане на умения и компетентност чрез творческо сътрудничество и практики на участие, базирани на непрекъснат размисъл, учене и усъвършенстване, които са в основата на процеса на иновации в управлението, организацията на работа и внедряването на технологии.

Друг тип измерване гласи, че за да има значимо измерване на въздействието, трябва да се вземат предвид следните KPI:

- Процент от общото време на персонала, изразходвано за високопроизводителни иновационни дейности
- Брой часове общо време на персонала, изразходвани за високопродуктивни иновационни дейности
- Количество време на ръководството, изразходвано за спонсориране и надзор на иновационни дейности

KPI за компетентност на персонала

- Брой екипи, които подават проекти за награди за иновации

¹⁷ Jansen, JJ, Tempelaar, MP, Bosch, FV, & Volberda, HW (2009). Структурна диференциация и

Амбидекстърност: Посредническата роля на интеграционните механизми. IO: Фирмена структура.

¹⁸ Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: по-тънка работа, динамично управление и гъвкава организация. Tijdschrift voor HRM 1, 85-110

¹⁹ Bauer, J., Hennefarth, KS. & Ohlendorf, D. Muskel-Skelett-Erkrankungen in der Arbeitswelt. Zbl Arbeitsmed 66, 202-204 (2016). <https://doi.org/10.1007/s40664-016-0123-7>

²⁰ Tidd, J. и Bessant, J. (2009). Управление на иновациите: Интегриране на технологични, пазарни и организационни промяна. Уайли

- Процент служители, обучени в иновационния процес •
- Образователните надбавки, изплащани на служителите за иновативни области на обучение
- Брой идеи, превърнати в патенти от служители • Нива на удовлетвореност на персонала, когато става дума за участие в иновационни упражнения
- Броят и старшинството на идентифицираните служители като „вътрешни предприемачи“

КРІ за управление и лидерство

- Брой иновативни проекти, напредващи през етапи на проекта всяко тримесечие (движени от лидери)
- Броят на основните пазарни иновации, водени от лидери • Броят на активните иновационни проекти на подразделение или бизнес звено • Броят на мениджърите с официално обучение за иновации и достъп до инструменти за иновации

Дефиниране на целева група в страната партньор

България	Дефиницията на целевата група в България, последвана от Балкански мост, е малките и средни предприятия, като тези МСП, които имат по-малко от 15 служители/ членове на персонала, са с приоритет. По отношение на финансовите изисквания: брой на персонала (< 250 годишни работни единици); Годишен оборот (€50 милиона) ; Общ годишен баланс (43 милиона евро). Ако една от описаните характеристики важи за компанията, тогава тя се счита за идентифицирана като целева група. По-специално, в рамките на МСП, мениджър или супервайзер като представител на работодателската група. Групата от служители се състои от работа с минимум 6 месеца трудов стаж в конкретната компания/предприятие.
Гърция	МСП трябва да се справят с голямо количество работа и много предизвикателства, докато се опитват да увеличат своята репутация и приходи. Има малко възможности за развитие на иновациите на работното място, тъй като те не представляват приоритет нито на държавните органи, нито на самите предприемачи. Основната целева група е административен персонал и мениджъри на МСП, както и публичния сектор.
Германия	Най-общо казано, по-големите компании вече предприемат действия по отношение на иновациите на работното място. Мениджърите на работното място, обикновено част от екипа по човешки ресурси, отговарят за иновациите на работното място. Напротив, микро и малките предприятия нямат бюджет , за да създадат позиция само за този обхват. В допълнение към това, поради техния размер и положение, иновациите на работното място не са приоритет за тях, особено ако наличните ресурси са много ограничени. Микро и малките предприятия често нямат мениджър Човешки ресурси. През повечето време изпълнителният директор или основателят е този, който се грижи за задълженията по УЧР. Съответно бихме предложили да се обърне специално внимание на малките (предимно микро) компании , които биха се възползвали най-много и като цяло са инвестирали най-малко в тази област досега. Това са предимно компании, които съществуват от дълго време и за разлика от стартиращите фирми, където иновациите на работното място са важна тема, на тези компании често липсват иновации на работното място. Все пак трябва да се каже, че тези компании, които може да се нуждаят най-много от иновации на работното място, са и компаниите, които може да се окажат най-трудни за включване. Не само, че не са инвестирали много в иновациите на работното място, те може да нямат време да инвестират и някои от тях може дори да смятат иновациите на работното място за най-малкия проблем, пред който са изправени. Следователно би било много важно да се вземе предвид това при проектирането на обучението и да се поддържат отделните модули или обучителни сесии много кратки и гъвкави.

	<p>Въпреки това, всички малки и средни компании, които съществуват от дълго време, биха били целевата група, тъй като, както изглежда, те са тези, които са инвестирани по-малко в иновации на работното място.</p>
Унгария	<p>Унгария определя МСП, като използва стандартните критерии, предоставени от Европейския съюз. МСП е предприятие с по-малко от 250 служители и годишен оборот, по-малък или равен на 50 милиона евро.</p> <p>В рамките на този чадър има три различни категории: средни, малки и микропредприятия. Тези категории се определят от оборота и броя на служителите.</p> <p>По-специално, в рамките на МСП собственик, президент, мениджър или надзорен орган се счита за представител на страната на работодателя в целевата група. Група служители се състои от работници, които вече са преминали изпитателния период (ако има такъв) част от трудовия договор и редовно работят с трудов договор с неограничен срок.</p>
Словения	<p>Дефиницията на целевата група в Словения, последвана от MIITR и SSGZ, е малки и средни предприятия МСП, които имат по-малко от 15 служители/членове на персонала, са с приоритет. Според европейските критерии в Словения има четири големи компании. Микро компания, малка фирма, средна компания и голяма компания. В проучването за иновациите на работното място получихме най-голямата извадка от средни и големи компании, въпреки че фокусът е върху МСП. Малко дружество е дружество, което не е микро дружество според предходните критерии и което отговаря на (поне) два от следните критерии:</p> <p>- средният брой служители за финансова година не надвишава 50, - нетният оборот не надвишава 8 000 000 EUR, - стойността на активите не надвишава 4 000 000 EUR.</p> <p>Средна компания или средно предприятие: средният брой служители през финансовата година не надвишава 250, нетният оборот не надвишава 40 000 000 EUR, стойността на активите не надвишава 20 000 000 EUR.</p> <p>Голямо дружество е дружество, което не е микро, малко или средно предприятие според посочените по-горе критерии. Във всеки случай големите компании са длъжни да изготвят консолидиран годишен отчет.</p> <p>Ако една от описаните характеристики важи за компанията, тогава се счита, че тя е идентифицирана като целева група.</p> <p>По-специално, в рамките на МСП, мениджър или супервайзор като представител на групата на работодателя. Група служители се състои от работа с минимум 6 месеца трудов стаж в конкретната фирма/предприятие.</p>

1.2. Съществуващи програми във всяка държава партньор

Преглед на съответните местни, регионални, национални програми/ресурси/обучения за МСП, които насърчават иновациите на работното място

БЪЛГАРИЯ

Заглавие	Резюме	Връзка
<p>Иновация и Бизнес поддържа програма</p>	<p>Фонд ПИК (Фонд за приложни изследвания и комуникации) допринася и подкрепя развитието на политиките на информационното общество в България. Това се прави чрез анализи на политиката в области като телекомуникации, електронни медии и ИКТ; изготвяне и предлагане на политически документи на отговорни държавни агенции и извършване на аналитична работа по поръчка на български и международни организации, включително Световната банка, Европейската комисия или други големи международни агенции.</p> <p>Аналитично звено (IT Group) работи като част от Програмата за информационно общество на Фондация ARC от 2001 г. Групата включва експерти с различни познания в областта на ИТ, телекомуникациите, социалните науки, икономиката, бизнеса и правото, като по този начин подчертава междуматематичния характер на информационното общество. Неговите настоящи изследователски интереси се фокусират основно върху въпроси на електронното управление/е-управление, информационна и инфраструктурна сигурност, ИКТ за развитие, електронна икономика и готовност за електронно управление, наред с други теми.</p> <p>Възползвайки се от стратегическото си партньорство с Центъра за изследване на демокрацията и Агенция Витоша Рисърч (http://www.csd.bg/ http://www.vitosha-research.com/), Фонд ПИК участва активно и в изготвянето на конкретни закони (напр. Закона за електронния документ и електронния подпис) и събирането на емпирични данни за различни аспекти на развитието на ИС чрез проучвания на общественото мнение и социални проучвания.</p> <p>Отделът за уеб разработка на ARC Fund е специализиран в уеб базирани услуги и приложения, които демонстрират стойността на ИКТ в подкрепа на демокрацията, доброто управление, овластяването на гражданското общество и развитието на малкия бизнес. Групата управлява редица портали, включително Southeast Online Europe (http://www.southeasteurope.org/), Портал за развитие на България (http://www.bgrazvitiie.net/), Anticorruption.bg (http://www.anticorruption.bg/) и България Онлайн (http://www.onlinebg.com/). Включва няколко ИТ инженери, програмисти на бази данни, уеб разработчици и графични дизайнери.</p> <p>Третият слой от дейностите на фондация ARC в областта на информационното общество се фокусира върху насърчаването, информираността и обучението. От 2001 г. Фондация ПИК управлява Офиса за насърчаване на информационното общество е-България, самостоятелно звено, управлявано в партньорство с Министерството на транспорта и съобщенията. Офисът предоставя информационни и консултантски услуги на бизнеса, публичните администрации, неправителствени организации, академични институции и граждани. Общата цел е да се повишат ИТ осведомеността и уменията и да се създадат стимули за по-широко разпространение на иновативни бизнес практики и ИТ приложения. В подкрепа на мисията си да бъде един от двигателите зад развитието на информационното общество и обществото на знанието в България, Фондация ПИК служи и като секретариат на Интернет алианса за икономически</p>	<p>http://www._____.net/index.php?id=2312</p>

	<p>Развитие и Портал за развитие на България - две големи инициативи, насърчаващи по-широкото използване на Интернет и свързаните с него технологии в полза на икономическото и социално развитие на България. Фондация ПИК е и учредител на Коалиция 2000 – водещата антикорупционна инициатива в България.</p>	
<p>Иновация Стратегия на Република България</p>	<p>Една от основните стратегически цели, които България си поставя в процеса на присъединяване към Европейския съюз, е повишаване на конкурентоспособността на българската индустрия и способността ѝ да устои на конкурентния натиск на европейския и световния пазар. Иновационната стратегия предоставя точните мерки за постигане на тези цели въз основа на разбирането, че конкурентното предимство на индустрията може да бъде постигнато чрез разработване, внедряване и разпространение на иновации, осигуряване на водеща конкурентна позиция на международните пазари, отговаряйки предварително на новите нужди на национално и международно потребители.</p> <p>Проектът на Иновационна стратегия на Република България и мерките за нейното прилагане са разработени с подкрепата на правителството на Холандия по Предприсъединителната програма PSO.</p> <p>Иновационната стратегия е резултат от задълбочени изследвания и анализи на огромен обем информация:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Инвентаризация на българската национална иновационна система; • Преглед на нормативната уредба, националната стратегия и политики за научно-технологично развитие и иновации; • Научно-технически и иновационен потенциал на националната индустрия за периода 1998-2000 г. (резултат от проучване); • 10 примера за иновативни български компании; <p>В Иновационната стратегия са заложили десет мерки за нейното изпълнение, организирани в две основни групи: Финансови и Нефинансови инструменти за въздействие.</p> <p>Предстои разработването на нова иновационна стратегия.</p>	<p>https://www.mingovernance.bg/en/themes/иновационна-стратегия-на-република-българия-14-287.html</p>
<p>Операция л програма Д „Иновация ns и Конкурентоспособни България</p>	<p>Малките и средни предприятия (МСП) са основната целева група на ОПИК 2014-2020. Стратегията на Програмата, като част от прилагането на структурните и инвестиционни фондове на ЕС (ЕСИФ) в България, е тясно свързана с целта „Инвестиции за растеж и работни места“ и приноса на България към целите на „Европа 2020“.</p> <p>Част от бюджета на програмата беше пренасочен към Оперативна програма „Инициатива за МСП“.</p> <p>Основни цели</p> <p>Подкрепата от ЕФРР по ОПИК 2014-2020 има за цел адресиране на нуждите, преодоляване на предизвикателствата и използване на възможностите за развитие на българската икономика. Това ще стане чрез ангажиране в интелигентен растеж (по приоритетни оси 1, 2) и устойчив растеж (по приоритетни оси 3, 4). Програмата има за цел и постигане на допълващ ефект по отношение на приобщаващ растеж. Само приоритет</p>	<p>https://ec.europa.eu/regional_policy/en/atlas/programmes/2014-2020/Европа/2014bg16rfop002</p>

	<p>оси 1 и 3 са разрешени за големи предприятия, докато по-голямата част от подкрепата на програмата е насочена към МСП.</p> <p>Приоритети за финансиране</p> <p>Програмата е фокусирана върху пет приоритетни оси:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Технологично развитие и иновации • Капацитет за предприемачество и растеж на МСП • Енергийна и ресурсна ефективност • Премахване на тесните места в сигурността на доставките на газ • Техническа помощ <p>Очаквани въздействия:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Увеличаване дела на иновативните предприятия от общия брой броя на предприятията с 10% • Подкрепете повече от 9000 предприятия чрез безвъзмездна подкрепа и финансови инструменти • Увеличение на заетостта от 19,6% в подпомогнатите предприятия • Мобилизиране на повече от 1 милиард евро частни инвестиции • Увеличаване на обема на износа на стоки и услуги от МСП и производителността на МСП • Допринасяне за намаляване на енергийната интензивност на икономиката • Изграждане на междусистемна газова връзка между България и Сърбия допринасят за развитието на енергийната инфраструктура и сигурността на доставките в страната. 	
--	---	--

ГЪРЦИЯ

Заглавие	Резюме	
<p>Предприемачеството в западен Гърция</p>	<p>Регионът на Западна Гърция е разработил програма за насърчаване на иновациите на работното място в МСП чрез разработване на политики и инициативи за действия, които могат да бъдат предприети и интегрирани в МСП. Регионът на Западна Гърция е разработил политики за насърчаване на работни условия в МСП:</p> <ul style="list-style-type: none"> • иновации, предприемачество, • кооперативни клъстери, • креативни бизнеси • Зелен бизнес • Екстровеерност/ Интернационализация • Бизнес ИКТ <p>За да се постигне тази трансформация на работното място, регионът на Западна Гърция предоставя насоки и икономическа подкрепа, за да могат МСП да изградят и установят персонализирани инфраструктури с бизнес инкубатори, иновационни и технологични центрове, да разработят ориентирани към иновациите инструменти за подпомагане по отношение на изследвания, разходи за научноизследователска и развойна дейност, трансфер на ноу-хау и технологии и научни паркове, за насърчаване на работата в мрежи и клъстери, за развитие на системно мислене и действия в областта на регионалната иновационна политика</p>	<p>Връзка https://www.pde.gov.gr/ependy/seis/initiatives.html</p>

	(насърчаване на сътрудничеството между бизнеса, политиката, науката и други участници, като трансферни институции, мрежи и клъстери), докато друга цел е да се подкрепят стартиращи предприятия с целеви инструменти в етапите на стартиране и развитие, както и за отделни сектори.	
<p>Действие За.1.4.1.1 ЕЛИНСКА РЕПУБЛИКА РАЙОН НА ТЕСАЛИЯ</p>	<p>Действието се отнася до подкрепата на инвестиционни проекти на малки и средни предприятия (МСП) в регион Тесалия за тяхната модернизация или разширяване чрез технологично и нетехнологично осъвременяване, с използване на поддържащи технологии или иновации, за подобряване на производителността, качеството и иновациите в предприятието ниво. Действието се стреми да допринесе за производството на нови/иновативни/ еволюирали (подобрени) продукти, услуги и политики на работното място. По-конкретно, той финансира:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Инвестиции в активи: Сградни съоръжения, Машини - Оборудване, • Инвестиции в дълготрайни активи, Оборудване, Машини, Оборудване, • Машини и оборудване, Права на знания и тяхното използване за по-ефективно производство на продукти и услуги, • Брандиране, • Обучение и образование , • Технологично надграждане чрез засилено използване на ИКТ. • Помощ за консултантски услуги. • Съдействие за участие в изложби. • Насърчаване на иновациите и помощ за иновации на работното място. 	<p>https://www.epixei.ro.gr/</p>

ГЕРМАНИЯ

Заглавие	Резюме	Връзка
<p>КМУ иновативен (иновативен МСП)</p>	<p>Тази програма е издадена от Федералното министерство на образованието и научните изследвания. Следващото кратко резюме илюстрира програмата: В много области на авангардни изследвания малките и средни предприятия (МСП) са пионери в технологичния прогрес. С КМУ-innovativ, BMBF има за цел да опрости кандидатстването и одобрението на финансиране за МСП. Централна пилотна услуга помага при всички въпроси, а обвързващите крайни срокове за обработка осигуряват сигурност на планирането. КМУ-innovativ е интегриран в технологични области, които са особено важни за бъдещето на Германия.</p>	<p>https://www.bmbf.de/bmbf/de/forschung/innovativer_mittelstand/kmu_innovativ_node.html последен достъп 05/2022</p> <p>https://www.foerde.info.bund.de/foerderinfo/de/foerderung/bund/kmu/kmu-</p>

	<p>Някои от различните теми на предлаганите програми (втора връзка) са:</p> <ul style="list-style-type: none"> Информационни и комуникационни технологии Интерактивни технологии за здраве и качество на life R&D в различни области Ефективно използване на ресурсите и опазване на климата 	<p>innovativ/kmu_innovativ_node.html</p> <p>последен достъп 05/2022</p>
<p><u>Förderdatenbank</u> (база данни за всички налични програми за компании)</p>	<p>Тази база данни, предлагана от Федералното министерство на образованието и научните изследвания, позволява подробно проучване на съществуващи програми за компании. Консултантска услуга (Lotsendienst) помага на всички компании, включително МСП, да определят своите нужди и да намерят програмата, която да ги задоволи.</p>	<p>https://www.foerderdatenbank.de/FDB/DE/Home/home.html</p> <p>последен достъп 05/2022</p>
<p><u>Mittelstand Innovativ & Digital</u> (МСП подпрограми: Дигитализация, MID-иновация)</p>	<p>Програмата за финансиране на Mittelstand Innovativ & Digital (MID) на икономиката, иновациите, цифровизацията и енергетиката на провинция Северен Рейн-Вестфалия е разделена на три иновативна Westphalia е разделена на три подпрограми: Докато три и цифрови) варианти на ваучерно финансиране MID-Дигитализация, MID- последен достъп 05/2022 г. Услуга на Анализът и MID-иновациите позволяват на компаниите да потърсят външна подкрепа на Камарата на проектна основа за консултации, услуги за индустриално развитие и внедряване, специално пригодени за компанията, и завършил висше образование може да бъде търговец), нает с помощта на MID асистента.</p>	<p>https://www.ihk.de/nordwestfalen/innovation/f от Министерството</p>

УНГАРИЯ

Заглавие	Резюме	Връзка
<p>Икономически Развитие и Иновация Оперативен програма</p>	<p>Програмата има за цел да стимулира икономиките на по-слабо развитите региони в Унгария. Неговите най-важни приоритети са конкурентоспособността на малките и средни предприятия, научните изследвания и иновациите и заетостта. Програмата цели и развитие на туристическата индустрия, енергийната ефективност на предприятията и информационните и комуникационни технологии. Освен това ще стимулира използването на финансови инструменти за покриване на други цели, като увеличаване на производството на възобновяема енергия и подобряване на енергийната ефективност на домакинствата и обществените сгради.</p> <p>Програмата ще се фокусира върху различни основни приоритети:</p> <ul style="list-style-type: none"> Повишаване на конкурентоспособността и производителността на МСП Изследвания, технологично развитие и иновация Инфокомуникационни разработки Енергетика 	<p>https://ec.europa.eu/regional_policy/EN/atlas/programmes/2014-2020/унгария/2014h_u16m0op001</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Заетост • Конкурентна работна сила • Туризм • Финансови инструменти 	
(NKFIH) – Унгария	<p>Националната служба за иновации (NKFIH) е правителственият орган, отговорен за научните изследвания, развитието и технологичните иновации в Унгария (под ръководството на министъра на националната икономика).</p> <p>NKFIH отговаря за: разработване на политика в областта на науката, технологиите и иновациите, стартиране на национални инициативи за нейното прилагане; Информация, анализ, свързана с политиката за наука, технологии и иновации, включително статистическите бази данни за програми и дейности за изследвания, развитие и иновации, както и изследвания и развитие и инфраструктура; международни и Европейското сътрудничество в политиките и програмите за наука, технологии и иновации; стимулиране на инвестициите в областта на научноизследователската и развойна дейност; повишаване на възможностите за иновации и стимулиране на иновационни дейности на малки и средни предприятия предприятия и насърчаване на инкубирането на млади иновативни предприятия; стимулиране на трансфера на местни резултати от научноизследователска и развойна дейност на международните пазари; подпомагане на работата в мрежа и изследователското сътрудничество на национално и международно ниво; насърчаване на адаптивни и нетехнологични иновационни дейности главно в малки и средни предприятия.</p>	www.nkfi.gov.hu

СЛОВЕНИЯ

Заглавие	Резюме	Връзка
ZAP FITCORP ZAP FITCORP	<p>FITCORP е една от водещите словенски организации в областта на анализа, планирането и изпълнението на дейности за подобряване на благосъстоянието, здравето и работоспособността на служителите. 0+ години дейности за насърчаване на здравето в работните разрабoтване прегледи на служители, организации, на специфични здравни изисквания за работа и оценка на риска, управление на отсъствието по болест и управление на разходите, свързани с лошо здраве в работната организация, мотивация на служителите да се грижат за собственото им здраве, провеждане на активни почивки, обучение и обучение на служители и мениджъри и други дейности в областта</p>	https://vajanadan.si/

<p>Иновативен мениджмънт в туризма</p>	<p>Магистърската програма ИНОВАТИВЕН УПРАВЛЕНИЕ НА ТУРИЗМА е разработена в партньорство с френското бизнес училище IEMI, за да отговори на нуждите на нарастващата и предизвикателна туристическа индустрия. Поради това в изготвянето на учебната програма бяха включени експерти в областта на туризма.</p> <p>Програмата е насочена към студенти, които желаят да надградят знанията си за тенденциите в туризма и съвременните туристически предизвикателства. Съдържанието на програмата дава възможност на студентите да работят на най-взискателните позиции в сектора на туризма след завършване на обучението си. Програмата е предназначена за тези, които искат да играят видима и водеща роля в тази бързо развиваща се и динамична област.</p>	<p>https://www.almamater.si/innovativ-upravlenie-v-turizmu-c25</p>	<p>innovativ upravlenie-v-turizmu-c25</p>
<p>Иновация барометър</p>	<p>Нивото на иновационна зрялост в публичната администрация е важен индикатор за това доколко публичната администрация е подготвена за развитие и предстоящи промени и къде са необходими допълнителни стимули за развитие. Проектът Inovativen.si измерва зрелостта на иновациите за 4-та поредна година, като вече участват 27 органа, а с приемането на методологията на Наръчника от Копенхаген от 2021 г. резултатите са и международно сравними.</p> <p>Документите съдържат резултатите от анализите на измерването на иновационната зрялост в публичните органи за 2021, 2020, 2019 и 2018 г.</p>	<p>https://www.gov.si/zbirke/projekti-programi/innovativnost-v-javni-upra-si/innovacijski-barometър/</p>	<p>https://www.gov.si/zbirke/projekti-programi/innovativnost-v-javni-upra-si/innovacijski-barometър/</p>
<p>SMEmpower Ефективност - цялостен подход към енергийна ефективност в МСП</p>	<p>Целта на проекта е да „овласти“ МСП да преминат през енергийни одити и да реализират своите предложения.</p> <p>Избрана е холистична методология за справяне с различни бариери въз основа на три измерения, т.е. Индивидуални, организационни и институционални.</p>	<p>https://www.stajerskagz.si/projekti-pristup-k-energetski-ucinkovitosti-v-srednje-velikih-podjetjih-smempow</p>	<p>https://www.stajerskagz.si/projekti-pristup-k-energetski-ucinkovitosti-v-srednje-velikih-podjetjih-smempow</p>
<p>СРИП - Циркулярен Икономика Стратегически Иновация развитие партньорство, Иновация Клъстер</p>	<p>Целта на проекта е да подобри основните компетенции, производителността, креативността и иновациите на служителите на компаниите/членовете на партньорството и да укрепи партньорството и по този начин конкурентоспособността на словенската икономика чрез неформални форми на обучение в ключова област на S4 – Мрежи за преход към кръгова икономика.</p>	<p>https://www.stajerskagz.si/projekti-centър-кросно-господарство/</p>	<p>projekti център-кросно-господарство/</p>

1.3. Целева група за професионално развитие Преглед

на популярни/ефективни формати на обучение, които се използват за професионалното развитие на целевата група (т.е. мениджъри и супервайзори) във всяка страна партньор

БЪЛГАРИЯ

Формат на обучение	Описание/Уместност за целевата група Цикъл
<p>Конференции, бизнес събития и публични дискусии</p>	<p>от конференции и събития по определени теми, свързани с поставените цели.</p> <p>Лектори на високо ниво в различни области, които правят презентации и водят до дискусии с представители на целевите групи.</p> <p>Примерен график: •</p> <p>Дигитална трансформация и обществен срив след Covid-19 криза.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Следващата технологична вълна? Технологичните вълни са преоценени от историческа гледна точка – днешните уроци от миналото. • Работа, организация и управление: иновации на работното място в подкрепа на цифровата трансформация. • Промяна на технологията и необходимостта от постоянна промяна за търсене на умения. • Платформена икономика. • Условия на труд в контекста на дигиталната трансформация. • Значение на зелените практики: Екосистеми и Индустрия 4.0
<p>Насърчаване на ефективността в управлението на времето на служителите и ежедневиия работен процес чрез въвеждане на интерактивни методи</p>	<p>Въвеждане на иновативни подходи към уменията на служителите да управляват работното си време по най-ефективния начин. Седмично предизвикателство за слушане на подкасти на различни теми, свързани с успешното бизнес управление, което трябва да подобри управлението на времето на членовете на персонала.</p> <p>През времето, което служителите прекарват в отиване и далеч от работа, те могат да бъдат насърчавани да оптимизират свободното си време в проучване на нови идеи и умения.</p> <p>Веднъж седмично екипът се събира на обяд за мозъчна атака, в която споделят какво ги е впечатлило най-много и какви идеи биха приложили на работното място. След това президентът избира най-креативната идея и позволява на един от служителите да се упражнява като мениджър през останалата част от деня. Това се счита за силно насърчително за членовете на персонала, тъй като те ще могат да разберат по-добре отговорностите на мениджъра и също така създава екипен дух.</p>

ГЪРЦИЯ

Формат на обучение	Описание/Уместност за целевата група „Високата
Семинар/ Онлайн Семинар/ обучение програма	емоционална интелигентност се счита за съществена на съвременното работно място“ & „Ръководство за мениджъри: помогнете на вашия екип да комуникира по-ефективно“ два семинара, организирани от Thrive Гърция, пряко свързани с профила и отговорностите на мениджъра за иновации на работното място. Thrive Greece предлага програми за обучение и провежда семинари, свързани с бизнеса, базирани на иновативни методи за управление и наставничество на служителите, както и подобряване на условията на работното място по иновативен начин.
Кратки семинари	Crowdpolicy Open Innovation: Bootcamps са кратки семинари, по време на които участниците са помолени да решат проблем, използвайки модерни методологии за развитие като lean, design thinking, agile и т.н. нови технологии, които те трябва да интегрират на работното си място. Екипната структура се различава от типичната, с цел запознаване с нови съвместни lean методологии. Това е първата стъпка за ръководителите в една организация да влязат в контакт и да разберат съвременните методологии за разработване на бизнес модели и продукти, които насърчават иновациите. В процеса на Bootcamp участниците следват специфичен подход към проблема, върху който работят и искат да се справят.

ГЕРМАНИЯ

Формат на обучение	Описание/Уместност за целевата група
присъствие Обучение, хибридно обучение, онлайн предложения за обучение и коучинг	Самоуправление, самоорганизация, комуникация: новият подход към работата е хибриден, в офиса – но споделени бюра – и в домашния офис, така че това, от което се нуждаят, е капацитетът да управляват самостоятелно своята работа и задачи. Комуникацията е друга важна тема, защото комуникацията също стана хибридна, присъствие, но също и онлайн срещи, онлайн събития, сътрудничество с колеги, които са на отдалечени места. Може да е важно да се научите как да организирате кратки обучения или семинари в компанията, за да можете да споделяте съответните знания със служителите и колегите.

присъствие Обучение, хибридно обучение, онлайн обучение	Обучение за нов софтуер и/или софтуерни актуализации, нови приложения, които са въведени и се използват
--	---

УНГАРИЯ

Формат на обучение	Описание/Уместност за целевата група
Смесено обучение Форматиране от европейски Институт по Иновация и технология - Унгария	Налични обучения за целевите групи: <ul style="list-style-type: none"> • Магистърско и докторско образование • Следдипломни обучения, предприемачески умения • Управление на възпитаници и кариера • Летни университети, тематични семинари • Обмен на изследователи, мобилност • Използване на мрежата EURAXESS за приемане и изпращане на изследователи
Корпоративен обучение Програми в Будапеща -5-дневни-курсове -2-дневни-курсове -2-седмични-курсове -онлайн-курсове	<ul style="list-style-type: none"> • Управление на безопасността на автопарка • Най-новите тенденции в стратегическото управление на човешките ресурси • Планиране, планиране и контрол на проекти: Най-добри международни практики • Умения за водене на преговори: Овладяване на изкуството на стратегиите за сключване на сделки

СЛОВЕНИЯ

обучение формат	Описание/Уместност за целевата група
Блогове	Има няколко блога, например агенция за човешки изследвания Poti (вижте: https://www.agencija-poti.si/Izobrazevanje/Vsa_izobrazevanja/ArtMID/638/ArticleID/262/PRODUKTIVNO-in-INOVATIVNO-delovno_okolje-in-timsko_дело) публикуване на онлайн блогове за обучение и предложения за мениджъри как да разработят „по-хубава работна среда“
Семинари, работни срещи и обучения	В рамките на нашето търсене ние възприехме няколко формата на обучение, които са посветени най-вече на мениджърите или тези, които ръководят човешките ресурси. Семинарите се предоставят от компании за човешки ресурси или висши учебни заведения (университети). (https://fov.um.si/si/sodelovanje-z-okoljem-center-za Вижте izobrazevanje-svetovanje/seminarji/metode-tehnike-v-ergonomiji) - семинар за Методи и техники в ергономията. Някои семинари бяха възприети в организация на словенското правителство (вижте: https://www.gov.si/novice/2021-11-02-spletni-seminar-ergonomija-na-delovnem-mestu-in-staranje-zaposleni/)
	Онлайн семинар за Ергономия на работното място и остаряване; също Асоциация на

	<p>Работническите съвети на Словения подготвиха семинар (вижте: https://www.delavska-participacija.com/events/upravljanje-s-stresom-na-delovnem-mestu/) относно ергономичното подобряване на работните места.</p> <p>Важно е да се отбележи, че тези семинари включват такси, вариращи от около 200 евро и повече за 1-дневен семинар или обучение.</p>
--	--

2. Казуси във всяка страна партньор

Подгответе кратко резюме за това колко казуси са проведени, какъв тип МСП са (сектор, размер) и какъв е фокусът на анализа на казуса.

2.1. БЪЛГАРИЯ

Обобщени казуси
<p>Пет (5) казуса на български МСП са проведени през месеците април и май на 2022 г. Профилът на избраните МСП включва две (2) в ИТ сектора, едно (1) работещо в сферата на ресторантьорската дистрибуция и добавка, една (1) компания, предоставяща спортни данни и статистика и една (1) самостартираща компания, която предоставя обучение на треньори и консултантски услуги.</p> <p>Фокусът на казусите беше върху нивото на нововъведени иновативни подходи, които имат за цел да подобрят и развият конкретната бизнес структура на МСП, да подобрят производителността на служителите в рамките на ежедневния работен процес и да повишат ефективността както в управленско, така и в персонално отношение.</p>
Най-важните поуки от казусите
<p>Чрез примерите за цифрова революция, дадени от казусите, проектът WIN придобива добавена стойност, тъй като учебните материали и учебната програма ще се основават на съвременните бизнес тенденции. Основният пример за иновация на работното място (казус 1) беше определен да помогне чрез осигуряване на автоматичен достъп до информация за банкови сметки, което ще оптимизира процесите, ще намали разходите и ще направи възможно въвеждането и развитието на изкуствен интелект в бизнеса, позволява на бизнеса да модернизира наследените процеси, ускоряват ефективните работни процеси, укрепват сигурността и увеличават рентабилността. Не на последно място, дигиталната трансформация може да повлияе положително на иновациите на работното място, тъй като значителните ползи са повишена производителност, ефективност и общо благосъстояние на членовете на персонала и ежедневния работен процес.</p> <p>Въвеждането на зелени практики на работното място ще приведе МСП в съответствие с глобалните тенденции и ще насърчи членовете на персонала да предприемат активни действия срещу изменението на климата. Всички зелени решения носят добавена стойност за МСП, както и всеки „зелен бизнес“ носи добавена стойност за националната икономическа система.</p> <p>Сurfее (случай 2) е чудесен пример за иновативен подход за успешното интегриране на зелени практики на работното място, тъй като ежедневната употреба на пластмасови чаши може да бъде заменена с онези видове ядливи чаши, които са 100% екологични и спомагат за намаляване на замърсяване с пластмаса, газови емисии и хранителни отпадъци.</p> <p>Други чудесни примери за зелени практики, които могат да бъдат интегрирани в ежедневния поток на работното място са:</p>

- Инсталирайте и насърчавайте използването на кош за рециклиране
- Варете само толкова гореща вода, колкото ви е необходима
- Изключвайте осветлението или захранването, когато не се използва

Казус (4) носи добавена стойност за проекта WIN, тъй като показва пример за иновация на работното място в домашния офис, която подобрява условията на работа и заменя реалната офис среда по много ефективен начин. Методът в рамките на това МСП е предоставяне на допълнителни артикули и финансови добавки с цел оптимизиране и подобряване на условията в домашния офис за членовете на персонала и служителите. Компанията е закупила допълнително 200 лаптопа и компютърни екрани с всички необходими устройства за работния процес в домашния офис. Финансова добавка за всеки служител, който работи от разстояние, трябва да покрие допълнителните сметки за ток и интернет. Освен техническата и финансова оптимизация, всяка седмица се планира онлайн среща на персонала с ръководителите, която се опитва да поддържа екипния дух, да вдъхновява работата на персонала, да повишава продуктивността и да поставя краткосрочни цели.

В рамките на казус 5 е въведено седмично предизвикателство за слушане на подкасти по различни теми, свързани с успешното управление на бизнеса, тъй като това трябва да подобри управлението на времето на членовете на персонала. През времето, което прекарват на работа и на работа, те бяха насърчавани да оптимизират свободното си време в изследване на нови идеи и умения. Всяка сряда екипът се събира на обяд за мозъчна атака, в която споделят какво ги е впечатлило най-много и какви идеи биха приложили на работното място. След това президентът избира най-креативната идея и позволява на един от служителите да се упражнява като мениджър през останалата част от деня.

2.2 ГЪРЦИЯ

Обобщени казуси

По време на кабинетното проучване всеки гръцки партньор трябваше да проведе пет казуса. Анализът на казусите беше фокусиран върху иновациите на работното място, развитието на малки и средни предприятия, установяването на иновативни политики и дигиталната трансформация. Четири от компаниите са МСП и бяха избрани поради факта, че вече са наградени от Great Place to Work@Institute Hellas като най-добро работно място.

С цел да се получи изчерпателна и широка извадка, секторът и размерът на казусите бяха различни. Първият казус е за МСП с 27 служители, които разработват иновативен софтуер, който помага на корабособствениците и компаниите за управление на кораби.

След това второто казус се фокусира върху различен сектор, компания KAFKAS с повече служители и опит в електронното оборудване. Третият казус отразява визията на един предприемач да бъде напълно активиран на пазара на труда в тютюневия сектор. Co-working space е нов термин, който има за цел да опише иновативен начин на работа и следователно четвъртият казус е както МСП, така и иновативно работно място, което приютява МСП, физически лица, служители на концерти и компании. Добре известна паста (хранителна) индустрия в Гърция, която е ориентирана към човека, е следващият казус, тъй като една от политиките е да се финансира желанието на всеки служител да посещава курсове за квалификации. Фирмата Citrix е включена като казус поради приоритетите и политиките, които са установени по отношение на многообразието, справедливостта, приобщаването и културата на принадлежност. Следващата фирма работи в сектора на пазарите от 1976 г. и беше анализирана, защото е първата фирма в Гърция

който е награден за иновации на работното място. Казусът на компанията AbbVie може да бъде чудесен пример за проекта WIN поради политиките, свързани с човешките права и безопасността на работното място. NetSteps е МСП, което се развива бързо и в него работят предимно жени, а средната възраст на служителите е 28 години. Последният казус е Vodafone Гърция, който е отличен като Най-добър работодател за 2021 г. и предоставя иновативни инструменти и методи за обучение за обучение на служителите.

Най-важните поуки от казусите

Всички казуси могат да бъдат ценни за проекта WIN, тъй като показват насоките, които партньорството трябва да следва, за да разработи целенасочен материал и техники. Анализирайки материала от кабинетното проучване и прегледа на литературата, партньорите ще могат да идентифицират уменията и отговорностите на мениджъра на WIN. След картографирането на иновациите на работното място чрез казусите се предвижда проектът WIN да преодолее празнината в МСП по отношение на иновациите, както и да създаде нова работна позиция за мениджъри по иновации на работното място. В същото време проектът WIN ще предостави на заинтересованите страни прости и иновативни решения, за да повиши производителността и благосъстоянието на служителите.

2.3. ГЕРМАНИЯ

Обобщени казуси

Проведени са общо осем казуси . Два казуса се основават на интервюта с акцент върху това, което компаниите са предприели през последните години по отношение на иновациите на работното място. Другите казуси са резултат от кабинетно проучване.

Обхванатите сектори варират от ИТ услуги и разработка на софтуер до консултации до санитарен сектор и включват също производство (верига за доставки за индустрията). Размерите на компанията варират от 25 до 250 служители.

За да получат възможно най-много различни прозрения, казусите се фокусират върху това, което е направено за иновации на работните места, като нови технологични устройства, цифровизация, здравословни работни места и гъвкавост на работната сила по отношение на работното време и домашния офис. Фокусът е поставен и върху корпоративната култура и организацията на работа и по-специално как служителите и работниците са били пряко включени в иновациите на работното място чрез активно участие, овластяване и плоски йерархии. Един казус показва как всички служители са участвали активно в проектирането на нова офис сграда и как биха могли да направят предложения за бъдещото си работно място.

От проведените казуси става ясно, че качеството на работното място, възприемано от служителите, е пряко свързано с усилията за иновации на работното място, предприети от компаниите. В една консултантска фирма, която е инвестирала много в иновации на работното място по отношение на нови устройства, компютри, екрани, ергономични работни места и обучение за поддържане на най-новите версии на софтуера, използван от компанията, служителите предпочитат да работят в офиса си заедно с техните колеги, въпреки че имат право да работят от вкъщи.

Освен това интересни примери за корпоративната култура са очевидни и в друг казус за компания, работеща в санитарния сектор, който показва как клиентите могат да бъдат пряко включени в иновациите. Това предлага възможност не само за подобряване на конкурентоспособността на пазара, компанията получава информация от първа ръка за нуждите и очакванията на клиентите, но е пример за съгласуван подход на активно участие, или чрез външни клиенти, или чрез работната сила, която може да бъде считана за вътрешна клиенти.

Като заключение може да се каже, че няма един единствен модел, формула или метод за постигане на иновация на работното място. Има доста различни начини и средства за постигане на здравословна и ефективна комбинация от структурни и културни практики, които позволяват на служителите да участват в организационната промяна и обновяване.

Най-важните поуки от казусите

Едно от най-важните поуки е, че радикалните и разрушителни иновации могат да бъдат насърчавани с подходи, ориентирани към мисията. Освен това, за да се насърчи системната трансформация, така че да се допринесе за решение в съответствие с определени мисии, трябва да се вземат предвид две направления: от една страна, трябва да има акцент върху определени мисии, с ясни цели, които да служат като средносрочни до дългосрочни ориентация за дейността на заинтересованите страни; от друга страна, трябва да има насърчаване на ноу-хау в ключови базови технологии и системни инфраструктури, за да могат да поддържат водеща позиция.

Нуждите също са важни, така че да се вземе предвид регулаторната рамка, а не да се набляга само на научните изследвания и иновациите.

Казусите показват също, че иновативните фирми увеличават заетостта и като цяло иновациите обикновено водят до по-качествени работни места и висока удовлетвореност на работната сила.

В същото време трябва да се каже, че то създава по-големи различия в обществото чрез непропорционално създаване на работни места от по-висок клас за висококвалифицирани работници. Това означава, че оставена на себе си, без компенсаторни действия, иновацията ще увеличи различията в обществото. С други думи, не трябва да се разчита на иновациите за увеличаване на социалното включване на пазара на труда и предоставяне на широк спектър от възможности за заетост.

Логичен двупосочен политически подход би бил да се гарантира, че възможно най-много хора могат да придобият по-високи нива на умения, които отговарят на изискванията за работните места, които иновациите са склонни да създават, докато от друга страна, осигуряване на съществуването на работни места, които са с по-ниска квалификация работниците могат да влязат на пазара на труда и да се развият в него. Ще са необходими вътрешно вътрешно развитие на компетенциите и стълби за работа, както и външно обучение, за да се гарантира, че трудовите способности отговарят на бъдещите изисквания за работа.

И накрая, казусите също показваха, че организационната култура е един от най-важните аспекти на иновациите на работното място. Винаги, когато работната сила е пряко ангажирана, не само всички нива на работниците са включени, но всички нужди се чуват и могат да бъдат взети под внимание при иновациите.

Колкото повече хора са включени, толкова повече се повишава възприеманото качество на работното място, което намалява текучеството и прави компанията привлекателна за работната сила на всички нива.

Страхотното място за работа е един от най-важните фактори за поддържане на мотивацията на работната сила, привличане на висококвалифицирани служители и подобряване на конкурентоспособността на пазара.

2.4. УНГАРИЯ

Обобщени казуси

Три (3) казуса на унгарски МСП бяха проведени през месеците юни и началото на юли на 2022 г. Фокусът на казусите беше върху нивото на нововъведени иновативни подходи, които имат за цел да подобрят и развият конкретната бизнес структура на МСП, повишава производителността на служителите в рамките на ежедневиия работен процес и повишава ефективността както от гледна точка на управлението, така и на персонала.

Най-важните поуки от казусите

Науките от кабинетното проучване на проекта WIN PR1 предоставиха полярен преглед по отношение на иновативните подходи към иновациите на работното място.

Казус 3 описва как въвеждането на устойчиви зелени решения ще позволи на организациите, които разпознават тези промени и предприемат действия за пренасочване на своите стратегически насоки, да имат потенциала не само да защитят, но и да подобрят своята репутация и позициониране за бъдещ успех. Всъщност това ще стане лиценз за работа за повечето фирми и институции.

Да бъдеш устойчива компания означава да разбираш и активно да управляваш въздействието върху околната среда, обществото и управлението („ESG“) по веригата на стойността си и да гарантираш, че бизнес моделът на компанията ти ще остане жизнеспособен в бъдеще. 17-те цели за устойчиво развитие на ООН осигуряват рамка и насоки за това. Компаниите трябва да се съсредоточат върху онези аспекти, които са най-важни за тях.

От друга страна, предоставянето на организации на експертни познания и капацитет, сертифицирани на базата на проекти (краткосрочни и средносрочни), по икономически ефективен начин - предимно в областта на инженерството, ИТ, човешките ресурси и маркетинга, ще оборудва МСП с дигитални решения, които са в състояние да изравнят всяка самостартираща компания.

Изградете професионална работилница и банка от знания за служителите и предоставяйте предизвикателни проекти за партньорите/клиентите на професионалистите, които да се присъединят към екипа, според техните интереси и мотивация ще повиши дигиталната ефективност и ще повиши качеството на услугите.

2.5. СЛОВЕНИЯ

Обобщени казуси

През месеците април и юли 2022 г. са проведени 6 казуси на словенски МСП.

Фокусът на казусите беше върху нивото на нововъведени иновативни подходи, които имат за цел да подобрят и развият конкретната бизнес структура на МСП, да подобрят производителността на служителите в рамките на ежедневието работен процес и да повишат ефективността както в управленско, така и в персонално отношение. За да се получи възможно най-голяма извадка, секторите и размерът на казусите бяха различни. Първият казус се отнася до МСП с 16 служители, предлагащи здравословна храна, хранителни добавки и натурална козметика. Това беше последвано от втори казус, фокусиран върху различен сектор, компанията Štumi Tours, занимаваща се с превоз на пътници. Третият случай се отнася до голяма компания Gorenje, която е водещият производител на малки и големи домакински уреди на словенския пазар и покрива 3% от пазара в Европа. Те са силна компания с добри утвърдени практики, но това не им пречи да се развиват допълнително със специални програми като sparks, които позволяват на всеки да участва в внедряването на иновациите. MESI е компания, която работи за дигитализиране и подпомагане на други компании да внедрят иновации в технологията, която създават, но те също така имат фокус върху подобряването на удовлетвореността на служителите на работното място.

Най-важните поуки от казусите

Всички казуси могат да бъдат ценни за проекта WIN, тъй като предоставят насоки и примери за добри практики и желанието на компаниите да прилагат иновации на работното място. Чрез анализиране на материала от кабинетното проучване и преглед на литературата, партньорите ще могат да идентифицират уменията и отговорностите на ръководителя на проекта WIN. След прегледа на иновациите на работното място чрез казусите се предвижда проектът WIN да запълни празнината в иновациите в МСП и да създаде нова длъжност за мениджъри по иновации на работното място, като по този начин ще допринесе за по-нататъшното развитие на компанията. WIN ще предостави на заинтересованите компании или лица прости и иновативни решения за повишаване на продуктивността и благосъстоянието на служителите.

От друга страна, предоставянето на организации на експертни познания и капацитет, сертифицирани на базата на проекти (краткосрочни и средносрочни), по икономически ефективен начин - предимно в областта на инженерството, ИТ, човешките ресурси и маркетинга, ще оборудва МСП с дигитални решения, които са в състояние да изравнят всяка самостартираща компания.

Изградете професионална работилница и банка от знания за служителите и предоставяйте предизвикателни проекти за партньорите/клиентите на професионалистите, които да се присъединят към екипа, според техните интереси и мотивация ще повиши дигиталната ефективност и ще повиши качеството на услугите.

3. Теренни изследвания

3.1 Резюме

Моля, включете в резюмето размера на извадката, кога и как са проведени интервютата.

Не беше лесна задача да ангажирам компаниите да участват в проучването и да споделят своя опит. Важните получени отзиви бяха относно липсата на време, голямото натоварване и стреса и следователно липсата на интерес към участие в проучването.

Въпреки че смятаме, че би било особено важно за много микро и малки предприятия да имат мениджър по иновациите на работното място, за да останат конкурентоспособни на пазара, те са тези, които в повечето случаи имат малко или никакво време да отделят тези задачи или длъжности. Ще бъде трудно да ги убедим, че тази инвестиция на време ще се изплати в дългосрочен план, тъй като те нямат време за начало.

Повечето от компаниите, отговорили на въпросника, са микро и малки фирми (10), а някои са средни или големи компании (2). Три четвърти от тях нямат иновационна стратегия на работното място. Въпреки това, всички те смятат, че нивото на удовлетвореност на техните служители е много високо, високо или нито високо, нито ниско.

Тъй като отговорите, получени във въпросниците, се подчиняват на субективизма на мениджърите, при оценката на резултатите трябва да се има предвид, че те може да не отразяват реалността, тъй като мениджърите често са склонни да оценяват ситуацията в собствената си компания и обстоятелствата на техните служители са различни или имат различни гледни точки.

Би било интересно да се чуе мнението не само на мениджърите, но и на собствените им служители, за да се разшири представата за реалните условия и да се подходи по-отблизо към фактите по случая. В допълнение, 66,7% от участващите компании прилагат политиката на BYOD (Bring Your Own Device).

По-голямата част от компаниите показват, че основните проблеми, засягащи ежедневиия бизнес, са свързани с липсата на умения за планиране, но в същото време други недостатъци могат да бъдат намерени в почти еднаква степен в техническите познания, подобряването на управлението, нивото на производителност и бизнес стратегия. Освен това повечето компании са съгласни с факта, че гъвкавата работа може да подобри нивата на стрес на служителите, ангажираността и/или лоялността на служителите; и само 16,7% от компаниите, участващи във въпросника, смятат този фактор за средно важен.

Процентът на отговорите, свързани с най-ефективните елементи за ежедневиия работен процес, е много разнообразен, въпреки че електронните платформи, софтуерът за автоматизация на работния процес и инструментите за сътрудничество са най-честите отговори.

И накрая, относно представата на компаниите за „перфектния мениджър“, те дадоха различни отговори, но общите черти са, че добрият мениджър трябва да има кооперативен стил на лидерство, добри комуникационни умения и иновативност. „Перфектният мениджър“ също трябва да бъде категоричен както със служителите, така и с клиентите, и също така трябва да може да намери баланс между нуждите и изискванията на служителите, както и целите на компанията.

3.2. Анализ на въпросника за всяка страна партньор

БЪЛГАРИЯ

Какви са необходимите умения, които трябва да бъдат разгледани в рамките на курса за обучение WIN?
<p>Липсата на технически познания и липсата на умения за планиране са най-честите проблеми за компаниите.</p> <p>Освен това физическото работно място трябва да се подобри, за да се подобрят условията на труд.</p> <p>Освен това необходимите умения, които трябва да бъдат разгледани, за да се подобри управлението на работното място, са на управленско и техническо/дигитално ниво. Това включва способности за лидерство и координация и от друга страна повишаване на дигиталните умения, за да се въведе по-достъпна и споделяща работна среда.</p>
Кой е най-подходящият формат за учебния материал и учебното съдържание, за да отговори на нуждите на целевите групи?
<p>Цикъл от конференции (както онлайн, така и присъствени опции) и събития по определени теми, свързани с поставените цели.</p> <p>Лектори на високо ниво в различни области, които правят презентации и водят до дискусии с представители на целевите групи.</p> <p>Като много ефективен подход се считат дигиталните семинари, които могат да повишат цифровите умения на членовете на персонала чрез въвеждане на ценни онлайн инструменти като: Портал за всички вътрешни данни; Виртуални асистенти; Софтуер за автоматизация на работния процес; Решения за управление на бюро и работно място, за да се установи добър дигитален начин в ежедневието работен процес.</p> <p>Счита се, че подходящо съдържание за обучение и обучение е във формат на пакети от дигитални учебни ресурси, разработени въз основа на концепцията за микрообучение: кратки и съгласувани късчета за обучение, предоставени в мултимедийни формати, целящи да популяризират методологии за смесено обучение. Това значително ще допринесе за развитието на цифровите умения на целевата група и ще ги направи по-запознати с дигиталната среда.</p>
Какъв тип подход на обучение трябва да се използва, за да се осигури най-голямо участие в тази програма?
<p>Типът подход на обучение, който трябва да се използва, за да се осигури най-голямо участие в тази програма, е смесеното обучение. Това хибридно обучение, като подход към образованието, който съчетава онлайн образователни материали и възможности за взаимодействие онлайн с традиционни методи, базирани на място, осигурява висок интерес от целевата група и също така значително ще допринесе за развитието на дигиталните умения на целевата група и ще ги направи по-запознати с цифровата среда.</p> <p>Тези формати на обучение ще осигурят възможност за открита дискусия по определени теми, въпреки че не всички участници се появяват физически.</p>

Кой е най-ефективният начин за оценка на обучителния материал и резултатите от проекта?

Заинтересованите страни и външните оценители се считат за много важни за проекта WIN, тъй като те трябва да предоставят своята ценна обратна връзка за материалите за обучение на проекта.

Те ще могат да споделят идеите си за подобни и въздействащи стратегии за въвеждане на професионалния профил Workplace Innovation Manager. Да инициира и насърчи двустранна дискусия между партньорството и целевите групи на проекта, широката общественост, политиците и други заинтересовани страни. Този вид дискусия дава възможност за въвеждане и обратна връзка от целевите групи в резултатите от проекта, което в крайна сметка ще улесни тяхното бъдещо приемане/интегриране.

Какви други съществуващи ресурси могат да бъдат използвани, за да се увеличи максимално ефективността на резултатите от проекта?

Големи съществуващи ресурси, които могат да бъдат използвани, за да се увеличи максимално ефективността на резултатите от проекта, са следните връзки, които се отнасят до програми на национално ниво, както и други проекти, съфинансирани от европейски фондове. Темата за иновациите на работното място е изключително важна за развитието на силна частна икономика, която се нуждае от различни подходи и много усилия в разнообразно обучение.

ОТВЪД 4.0: Приобщаващо бъдеще за Европа ОТВЪД въздействието на Индустрия 4.0 и дигиталната катастрофа/ ОТВЪД 4.0 (<https://www.beyond4-0.eu/>)

Скрити иновации: Анализ на изследователска и иновационна дейност, която остава непокрита от официалните статистики <http://www.arcfund.net/index.php?id=2312>

Програма за подкрепа на иновациите и бизнеса <http://www.arcfund.net/index.php?id=2312>

Иновационна стратегия на Република

България <https://www.mi.government.bg/en/themes/innovation-strategy-of-the-republic-of-bulgaria-14-287.html>

Оперативна програма „Иновации и конкурентоспособност“

България https://ec.europa.eu/regional_policy/en/atlas/programmes/2014-2020/Европа/2014bg16rfop002

ГЪРЦИЯ

Какви са необходимите умения, които трябва да бъдат разгледани в рамките на курса за обучение WIN?
След анализа на констатациите както от полеви, така и от кабинетни проучвания, необходимите умения, които трябва да бъдат разгледани чрез материалите на проекта, са дигиталните умения, фокусирани върху услугите за вътрешна употреба, финансовите умения, за да се подготвят МСП да си позволят дигиталните и иновативни трансформация. Освен това обучителният курс на WIN трябва да обърне внимание на важноста на следните условия: интегриране на разнообразието, гъвкаво работно време, носете собствена политика за устройства.
Кой е най-подходящият формат за обучителния материал и учебното съдържание, за да отговори на нуждите на целевите групи?
Като се имат предвид нуждите и ежедневните отговорности на целевата група, най-подходящият формат за обучителния материал и учебното съдържание са микроуроци, интерактивни насоки, викторини, кратки текстове, видеоклипове, практически примери.
Какъв тип подход на обучение трябва да се използва, за да се осигури най-голямо участие в тази програма?
Методът DEWEY (Learning by doing) се отнася до активното участие на обучаемия, което е на преден план, като предлага като стъпки валидирането на опита (когато вече е постигнат в полеви изследвания), свързването на нова информация с опита (някои техники или инструменти, използвани сега, може да не да бъде толкова ефективен, колкото днешните данни), йерархична класификация на учебния материал, семинари/упражнения, за да се гарантира, че обучаемият е разбрал, предложения за интегриране на новата информация, където е необходимо.
Кой е най-ефективният начин за оценка на обучителния материал и резултатите от проекта?
Най-ефективният начин за оценка на обучителния материал и резултатите от проекта е пилотирането им и разпространението им сред заинтересованите страни. Освен това би било ценно да се получи обратната връзка от центровете за ПОО, желаещи да използват обучителните материали, и МСП, които желаят да установят най-добрите практики и политиките, които ще бъдат разработени. Консорциумът на проекта WIN има много опит, което ги прави подходящи рецензенти по време на жизнения цикъл на проекта. Всеки партньор трябва да сподели мисли и предложения, за да оцени обучителния материал и резултатите от проекта.
Какви други съществуващи ресурси могат да бъдат използвани, за да се увеличи максимално ефективността на резултатите от проекта?

ЕС вече е разработил политики, свързани с иновациите, насочени към подкрепа и подобряване на научните изследвания и иновациите. [Този уебсайт](#) може да бъде наръчник, за да се увеличи максимално ефективността на резултатите от проекта.

ЕКТ е изследователски център, който представя най-новите показатели, свързани с бизнеса, и по-специално тези показатели, които отразяват измерения, които са критични за оцеляването на бизнеса в конкурентна международна среда, където непрекъснатото технологично надграждане, достъпът до информация, използването на данни, партньорствата и работата в мрежа са изисква се. [Уеб сайтът](#) включва много информация относно [политики](#), инструменти, методи и тяхната ефективност.

ГЕРМАНИЯ

Какви са необходимите умения, които трябва да бъдат разгледани в рамките на курса за обучение WIN?

За да сте подготвени за непрекъснатите бързи промени, както и известна непредсказуемост на промените, трябва да се обърне внимание на следните умения:

- Да се научим как да учим: самостоятелно и самонасочено обучение (участие в самоуправляван „процес на непрекъснато усъвършенстване“ на личния и професионален KSA)
- Подходи на участие, включително овластяване на работници и служители, активно участие
- Многофункционално изграждане на екип и работа в екип, оценяване и насърчаване на многообразието (култура, пол, поколение, различен трудов опит и умения)
- Как да създадем работна среда, която насърчава мотивацията и ученето
- Краудсорсинг (особено за най-малките компании)
- Творческо решаване на проблеми
- Технически умения / дигитализация
- Непрекъснато усъвършенстване
- Обучи треньора

Кой е най-подходящият формат за учебния материал и учебното съдържание, за да отговори на нуждите на целевите групи?

Hybrid, МООС, където те могат да избират учебното съдържание, от което се нуждаят най-много, обучения на работното място

Какъв тип подход на обучение трябва да се използва, за да се осигури най-голямо участие в тази програма?

Кратки сесии, винаги налични

Кой е най-ефективният начин за оценка на учебния материал и резултатите от проекта?

Онлайн-въпросници

Какви други съществуващи ресурси могат да бъдат използвани, за да се увеличи максимално ефективността на резултатите от проекта?

ЕС има силен фокус върху развитието на WI, поради което има няколко политики, свързани с иновациите, насочени към подкрепа и подобряване на научните изследвания и иновациите: [Иновации на работното място \(europa.eu\)](http://europa.eu)

През 2016 г. Европейската комисия разработи много полезно ръководство за прилагане на политики за иновации на работа. Това ръководство трябва да бъде преработено и актуализирано към нашето време, особено като се вземат предвид поуките, извлечени след пандемията от [Covid-19: DocsRoom - Европейска комисия \(europa.eu\)](http://europa.eu)

В допълнение, компанията Workplace Innovation Europe е посветена на проучването на проблема и предоставянето на курсове и насоки, за да помогне на компаниите да правят [инновации: Fresh Thinking Labs \(workplaceinnovation.eu\)](http://workplaceinnovation.eu)

УНГАРИЯ

Какви са необходимите умения, които трябва да бъдат разгледани в рамките на курса за обучение WIN?

Въз основа на резултатите от теренните изследвания, методът за оценка на средния коефициент показва, че технологичните иновации трябва да бъдат разгледани като основен приоритет. Средният резултат от 3,6/5 за унгарските МСП, които се съгласиха да участват в теренното изследване на проекта WIN, показва необходимостта от подобрене по отношение на цифровия тласък както за членовете на персонала (служителите), така и за работодателите.

Кой е най-подходящият формат за учебния материал и учебното съдържание, за да отговори на нуждите на целевите групи?

Като се имат предвид нуждите, пред които са изправени както работодателите, така и служителите, най-подходящият формат за учебния материал се счита за микроуроци, интерактивни материали, които ще съчетаят теоретичното с практическото.

Също така, като много ефективен подход се считат за дигитални семинари, които могат да подобрят дигиталните умения на членовете на персонала чрез въвеждане на ценни онлайн инструменти като: Портал за всички вътрешни данни; Виртуални асистенти; Софтуер за автоматизация на работния процес; Решения за управление на бюро и работно място, за да се установи добър дигитален начин в ежедневния работен процес.

Какъв тип подход на обучение трябва да се използва, за да се осигури най-голямо участие в тази програма?

За да се осигури най-голямо участие в проекта WIN, трябва да се въведе смесен подход. Програмите в Будапеща предоставят различни опции за курсове, разположени на физически места, но също така достъпни онлайн. -5-дневни курсове; -2-дневни-курсове' -2-седмични-курсове' -онлайн-курсове, всички тези формати на обучение се използват в различни събития, които имат за цел да оборудват целевата група с необходимите знания и умения и в крайна сметка да сертифицират участниците.

Кой е най-ефективният начин за оценка на обучителния материал и резултатите от проекта?

Веднага след като заинтересованите страни по проекта WIN и външните оценители се считат за много важни за успешното изпълнение на проекта, те трябва да предоставят своята ценна обратна връзка. Те ще могат да споделят идеите си за подобни и въздействащи стратегии за въвеждане на професионалния профил Workplace Innovation Manager. Да инициира и насърчи двустранна дискусия между партньорството и целевите групи на проекта, широката общественост, политиците и други заинтересовани страни. Този вид дискусия дава възможност за въвеждане и обратна връзка от целевите групи в резултатите от проекта, което в крайна сметка ще улесни тяхното бъдещо приемане/интегриране. Инструментът, който ще осигури обективна и ценна обратна връзка, трябва да бъде въпросник, който да събира отговорите и впечатленията анонимно.

Какви други съществуващи ресурси могат да бъдат използвани, за да се увеличи максимално ефективността на резултатите от проекта?

Оперативна програма за икономическо развитие и иновации (https://ec.europa.eu/regional_policy/ EN/atlas/programmes/2014-2020/унгария/2014hu16m0op001) и Националната служба за иновации (NKFIH) (<http://www.nkfi.gov.hu>) се считат за основни стълбове на подобряването на иновациите в унгарската бизнес ориентирана среда.

Оперативна програма „Икономическо развитие и иновации“ има за цел развитие на туристическата индустрия, енергийната ефективност на предприятията и информационните и комуникационни технологии. Освен това, той се опитва да стимулира използването на финансови инструменти за покриване на други цели, като увеличаване на производството на възобновяема енергия и подобряване на енергийната ефективност на домакинствата и обществените сгради.

Програмата ще се фокусира върху различни основни приоритети:

- Повишаване на конкурентоспособността и производителността на МСП
- Научни изследвания, технологично развитие и иновации
- Развитие на инфокомуникациите
- Енергетика
- Заетост
- Конкурентна работна сила

- Туризм •
- Финансови инструменти

NKFIH отговаря за: разработване на политика в областта на науката, технологиите и иновациите, стартиране на национални инициативи за нейното прилагане; Информация, анализ, свързана с политиката за наука, технологии и иновации, включително статистическите бази данни за програми и дейности за изследвания, развитие и иновации, както и изследвания и развитие и инфраструктура; международно и европейско сътрудничество в политики и програми за наука, технологии и иновации; стимулиране на инвестициите в областта на научноизследователската и развойна дейност; повишаване на капацитета за иновации и стимулиране на иновационни дейности на малки и средни предприятия и насърчаване на инкубирането на млади иновативни предприятия; стимулиране на трансфера на местни резултати от научноизследователска и развойна дейност на международните пазари.

СЛОВЕНИЯ

Какви са необходимите умения, които трябва да бъдат разгледани в рамките на курса за обучение WIN?

Въз основа на анализа на констатациите както от полеви, така и от кабинетни изследвания, ние вярваме, че трябва да обърнем внимание на важността на работната среда и насърчаването на цифровото развитие и иновациите. Материалът на проекта трябва да включва промени след COVID в подхода към работата като работа от вкъщи и гъвкаво работно време.

Два важни технически инструмента, които се появяват, са собствената електронна платформа на компанията и инструменти за управление на проекти, инструменти за виртуално сътрудничество и конферентни зали с подобрена виртуална свързаност.

Кой е най-подходящият формат за обучителния материал и учебното съдържание, за да отговори на нуждите на целевите групи?

Що се отнася до целевите групи, лекциите и семинарите осигуряват интерактивен начин за участниците да научат полезни теми в областта и теорията.

Основната разлика между лекция и уъркшоп е, че уъркшопът е насочен към по-малък брой хора и ги насърчава активно да изпълняват практически задачи (напр. групови дискусии, индивидуална рефлексия, ролеви игри и др.). Лекцията е насочена към по-голяма група.

Какъв тип подход на обучение трябва да се използва, за да се осигури най-голямо участие в тази програма?

За да осигурим максимално участие в тези програми, трябва да вземем предвид дали тези курсове са в работно време или в свободното време, тъй като това вече е основен фактор за участие. Онлайн форматът се оказва надежден в случаите, когато участникът наистина не може да посети курса лично. Курсовете са кратки (от 2 дни курс, 5 дни

курс...), тъй като те гарантират, че лекциите се свеждат до най-важното. Всички уроци ще се състоят от 3 части - лекции, семинари и консултации след уроците.

Кой е най-ефективният начин за оценка на обучителния материал и резултатите от проекта?

Обучителните материали и констатациите на проекта трябва да бъдат пилотирани и разпространени сред заинтересованите страни за възможно най-добра оценка.
Вярваме, че центровете за ПОО играят важна роля, като предоставят обратна връзка, която може да се използва за подобряване на нашите обучителни материали.

Те допринасят със своите познания в областта, своите идеи, вече доказани ефективни практики и стратегии. Те провокират дискусии с партньорите по проекта, целевата група и широката общественост.

За да оцени материалите за обучение и резултатите от проекта, всеки партньор трябва да допринесе с идеи и коментари.

Какви други съществуващи ресурси могат да бъдат използвани, за да се увеличи максимално ефективността на резултатите от проекта?

Големи съществуващи ресурси, които могат да бъдат използвани, за да се увеличи максимално ефективността на резултатите от проекта, са следните връзки, които се отнасят до програми на национално ниво, както и други проекти, съфинансирани от европейски фондове.

- WE SKILL добри практики - Sector Skills Alliances. Целта на първия проект беше да се разработи обща професионална квалификация за администратори в центъра на Веление. Проектът включваше и международна мобилност за насърчаване на обучението в процеса на работа. Един от резултатите от проекта беше създаването на европейска мрежа за умения в сектора на туризма във Веление. Основната цел на втория проект е да се разработят транснационални учебни програми и подходящо учебно съдържание. <https://weskill.eu/>

- InTraRed – има за цел да насърчи управлението на иновациите в МСП чрез изграждане на нови партньорства за обучение между света на труда и света на образованието. Доставчиците на ПОО могат да бъдат ключов мост между МСП и образованието. <https://www.gzs.si/projektnopovezovanje/InTraRed> • Към прилагането на Индустрия 4.0 в МСП – Проектът 4STEPS се занимава с основните предизвикателства на Индустрия 4.0 като инструмент за новата цифрова индустриална революция, която обещава по-гъвкаво производство, масово персонализиране, повишена скорост, по-добро качество и подобрена производителност. В целевите региони компаниите изостават във възприемането на иновативните инструменти и решения, предлагани от Индустрия 4.0. Бизнесът трябва да засили транснационалното сътрудничество, за да се справи с тези предизвикателства. Основната цел на проекта е да подпомогне успешното прилагане на стратегии за интелигентна специализация и да въведе Индустрия 4.0 във всички идентифицирани региони. <https://www.gzs.si/projektnopovezovanje/4STEPS>

индустриален

сектори

от

всеки

4. Заключение

Въпреки че имаме работа с държави с много различни реалности по отношение на WI, въпросите, които са важни за всяка остават същите, но на различни нива.

Инвестирането в проблемите на цифровизацията изглежда е най-важният момент за насърчаване на WI, но също така и наличието на работни места, които насърчават по-здравословни практики и по-голяма гъвкавост по отношение на работното време и възможността за дистанционна работа.

Освен това е важно да се вземе предвид значението на корпоративната култура и организацията на работа, по-специално как служителите и работниците са имали възможността да бъдат пряко включени в иновациите на работното място чрез активно участие, овластяване и плоски йерархии.

Оказва се също така, че качеството на работното място, както го възприемат служителите, е пряко свързано с усилията на компаниите за иновации на работното място.

Също така е важно да се подчертае инвестицията, направена в иновации на работното място по отношение на нови устройства, компютри, екрани, ергономични работни места, гъвкавост и обучение, за да бъдете в крак с най-новите версии на софтуера, използван от компанията. Тези практики насърчават ефективността и чувството за принадлежност към екип и общност. В много случаи, поради добрите физически условия в офиса, служителите предпочитат да отидат в офиса, вместо да работят вкъщи.

Във всеки случай е важно преди всичко да се подчертае ролята на мениджърите в насърчаването на практики, които позволяват на хората да се чувстват комфортно на работа, където гласът на всеки се чува и където има възможност за учене и растеж.

В заключение може да се каже, че няма единен модел, инструмент или метод за постигане на иновация на работното място. По-скоро има различни начини и средства за постигане на здравословна и ефективна комбинация от структурни и културни практики, които позволяват на служителите да участват в организационната промяна и обновяване и също така да се развиват.