



WIN

PR1- Novosti Inovacije na delocvnem mestu

Sintezno poročilo

Savinjsko – šaleška gospodarska
zbornica (SŠGZ)





Vsebina

1. Raziskava	2
1.1 Sintezni pregled literature	2
1.2. Obstoječi programi v vsaki partnerski državi	14
1.3. Ciljna skupina za strokovni razvoj	21
2. Študije primerov v vsaki partnerski državi	24
<i>Pripravite kratek povzetek o tem, koliko študij primerov je bilo izvedenih, za kakšno vrsto MSP gre (sektor, velikost) in na kaj se je osredotočila analiza študij primerov.</i>	24
2.1. BULGARIJA	24
2.2 GRČIJA	25
2.3. NEMČIJA	26
2.4. MADŽARSKA	28
2.5. SLOVENIJA	29
3. Terenske raziskave	30
3.1 Povzetek	30
3.2. Analiza vprašalnikov za vsako partnersko državo	31
4. Zaključek	39

1. Raziskava

1.1 Sintezni pregled literature

Pregled ustrezne literature v vsaki partnerski državi na podlagi naslednjih vprašanj:

Kako so definirane inovacije na delovnem mestu?

Že na začetku je treba razlikovati med "**inovacijami**" in "**inovacijami na delovnem mestu**", saj gre za **dva različna pojma**, ki se ne smeta uporabljati kot sinonima drug za drugega. Po eni strani lahko inovacije opredelimo kot načine, s katerimi organizacija posodablja, spreminja in izboljšuje svoje notranje procese, proizvodne tehnike in metode upravljanja. Po drugi strani pa je **inovativnost na delovnem mestu (WI)** razmeroma nov koncept, ki ga prav tako najdemo v vseh vrstah organizacij (Commission, 2014), in ga je mogoče opredeliti kot "**kombinacijo strukturnih in kulturnih praks, ki zaposlenim omogočajo sodelovanje pri organizacijskih spremembah in prenovi**" (Oeij et al., 2016). Zato izboljšuje kakovost delovnega življenja in uspešnost organizacije.

WI se nahaja na **stičišču veščin, tehnologije in upravljanja kadrov** (Beblavý et al., 2012). Osredotoča se na **organizacijo dela kot obliko inovacij in sodelovanja zaposlenih, katere cilj je izboljšati kakovost dela in uspešnost organizacije**. Cilj teh strategij je spodbujati inovativno vedenje pri delu za namensko ustvarjanje, uvajanje in izvajanje novih idej, procesov in izdelkov (Bos-Nehles et al., 2017).

Dejavniki za izvajanje WI se delijo v dve veliki skupini (Oeij et al., 2016):

- 1) Na eni strani **izboljšanje ekonomskih ciljev in kakovosti delovanja organizacije** (npr. večja produktivnost, kakovost proizvodnje, storitve za stranke, finančna uspešnost in dobičkonosnost itd.)
 - 2) na drugi strani **kakovost delovnega življenja in zavzetost zaposlenih** (npr. večja motivacija in dobro počutje zaposlenih, kar ima posebno pomembno vlogo pri zmanjševanju stresa, izboljšanju zadovoljstva pri delu in duševnega zdravja ter izboljšanju zadržanja zaposlenih itd.)
- Poleg tega cilj WI ni le **spodbujanje inovacijske zmogljivosti, temveč podjetjem omogoča, da ostanejo inovativna ter se hitreje in nemoteno prilagajajo spremembam**. S svojo dvojno usmeritvijo WI krepi inovacijsko sposobnost organizacije pri spodbujanju **kakovostnih delovnih mest in dobre organizacijske uspešnosti** (Oeij et al., 2019)¹.

Za inovacije na delovnem mestu velja, da **na MSP vplivajo** z naslednjimi pomembnimi vidiki:

- zagotavljanje novega, znanstvenega pogleda na **tehnološko preobrazbo**;
- zagotavljanje novega znanstvenega znanja o **strategijah** podjetja, povezanih s **tehnološkim preoblikovanjem**;
- proučevanje vpliva tehnološke preobrazbe na: (a) **kakovost, vsebino in delitev dela**; (b) **potrebe po znanju in spretnostih**; (c) **izobraževanje in usposabljanje**; (d) **razpoložljivost vrednosti** v podjetjih;
- opredelitev možnosti **politike podjetja**: (a) davčna politika (npr. davki na delo); (b) socialna politika (npr.: brezpogojni temeljni dohodek);
- opredelitev pristopov in instrumentov socialnih naložb za **vključujočo rast**;

¹ Oeij et al., 2019. *Workplace innovation in the era of disruptive technologies*. International Journal of Technology transfer and commercialisation. Vol. 16, pp. 208-309

- vključevanje globalnih trendov, kot so zelene **rešitve/storitve/prakse**.

Prav tako je treba upoštevati, **da tehnološke raziskave predstavljajo le 25 % inovacij**, preostalih **75 % inovacij**, zaradi katerih je tehnologija uspešna, pa je povezanih z **upravljanjem, organizacijo in delovnimi praksami** na ravni podjetja (Totterdill et al., 2014; Volberda & van den Bosch, 2004; Pot et al., 2009)^{2 3 4}.

V skladu z literaturo **so vodje/menedžerji odgovorni za oblikovanje inovativne klime in motiviranje ekipe za inovacije** (Wipulanusat et al., 2017)⁵. V tem smislu ima vodja/menedžer ključno vlogo pri spodbujanju inovativnega vedenja in odnosa, ki so naklonjeni inovativnim pobudam (Oke et al., 2009)⁶.

What is the overall workplace innovation rate?

Vedno več evropskih držav razvija politične ukrepe in programe za podporo podjetjem in njihovim zaposlenim pri preoblikovanju tradicionalnih delovnih praks s pomočjo inovacij na delovnem mestu (Workplace Innovation - WI), pri čemer si običajno prizadevajo doseči konvergenco med večjo poslovno uspešnostjo in kakovostjo delovnega življenja (Kibowski et al., 2019).

Na ravni politike EU je koncept "socialnih inovacij" pri delu ali "inovacij na delovnem mestu" vse pomembnejši steber pri doseganju ciljev strategije EU 2020 za "pametno in vključujočo rast" na organizacijski ravni (EESO, 2011).

Bulgarija	15 % bolgarskih podjetij je uporabljalo medsebojno povezane naprave ali sisteme, ki jih je mogoče spremljati ali nadzirati na daljavo prek interneta (IoT) Stopnja inovativnosti bolgarskih MSP na delovnem mestu v smislu uporabe interneta stvari (15 %) je v primerjavi s povprečjem EU (29 %) precej nižja. Leta 2021 je 8 % podjetij v EU uporabljalo tehnologije umetne inteligence (AI). Stopnja bolgarskih MSP glede uporabe umetne inteligence v vsakodnevem delovnem procesu (3 %) je bistveno nižja v primerjavi s povprečjem za EU (8 %).
Grčija	Grčija, eno od gospodarstev, ki jih je finančna kriza najbolj prizadela, je ohranila enakomerno hitrost regulativnih reform, povezanih z inovacijami na delovnem mestu.

² Totterdill et al., 2014. *Your Guide to Workplace Innovation*. European Workplace Innovation Network (2014)

³ Volberda and van den Bosch, 2004. *Rethinking the Dutch Innovation Agenda: Management and Organization Matter Most*. ERIM Report Series Research in Management, ERS-2004-009-STR

⁴ Pot et al., 2009. *Quality of working life and organizational performance- two sides of the same coin?*. Scandinavian Journal of oek, Environment & Health, 35 (6) (2009), pp. 421-428

⁵ Wipulanusat et al., 2017. *Exploring leadership styles for innovation: an exploratory factor analysis*. *Ekonomia i Zarzadzanie*, 9 (2017), pp. 7-17

⁶ Oke et al., 2009. *The influence of leadership on innovation processes and activities*. *Organizational Dynamics*, Vol. 28 (1), pp. 64-72

	V industrijskem sektorju znaša delež inovativnih podjetij v obdobju 2016-2018 62,4 % v primerjavi z 59,5 % v obdobju 2014-2016, kar pomeni povečanje za 2,8 odstotne točke. Najvišji delež inovativnih podjetij (62,9 %) je zabeležen v velikem proizvodnem sektorju. V storitvenem sektorju delež inovativnih podjetij v obdobju 2016-2018 znaša 58,9 % v primerjavi s 56,5 % v obdobju 2014-2016, kar kaže na povečanje za 2,4 odstotne točke. Stopnja inovativnosti se povečuje z velikostjo podjetja. Od 58,0 % v podjetjih z 10-49 zaposlenimi se poveča na 70,4 % v podjetjih s 50-249 zaposlenimi in doseže 87,3 % v podjetjih z 250 ali več zaposlenimi.
Nemčija	Svetovni gospodarski forum je v svojem aktualnem indeksu globalne konkurenčnosti Nemčijo uvrstil med najbolj inovativne države na svetu. Raziskave in razvoj so še posebej dobro ocenjeni, saj je na milijon prebivalcev več kot 290 patentnih prijav. Rezultat temelji na velikih naložbah, odličnem univerzitetnem sistemu, močnih neuniverzitetnih raziskovalnih ustanovah in zelo konkurenčnih podjetjih. ses z 250 ali več zaposlenimi.
Madžarska	Po poročanju državnega tiskovnega urada MTI je Madžarska na letnem evropskem pregledu inovacij, ki ocenjuje relativne prednosti in slabosti raziskovalnih in inovacijskih sistemov v državah članicah in izbranih tretjih državah, na 67,9 % evropskega povprečja.
Slovenija	V slovenskih MSP je delež inovacij na delovnem mestu precej višji od povprečja EU, saj pametne naprave ali sisteme uporablja 49 % podjetij: V Sloveniji je med njimi 46 % malih, 61 % srednjih in 78 % velikih podjetij.

Kljub pomembnosti inovacij na delovnem mestu pri spodbujanju trajnostnega zaposlovanja, blaginje in produktivnosti je bilo doslej **le malo raziskav o tem, kako meriti inovacije na delovnem mestu** na splošni ravni. Prvič, gre za **večdimenzionalni koncept**, saj obsega več razsežnosti ali elementov, in drugič, njegovo **izvajanje v praksi je zelo zapleteno** (Kibowski et al., 2019)⁷.

Katere ustrezne metode se izvajajo / katera orodja se uporabljajo za spodbujanje inovacij na delovnem mestu?

WPI je praksa ali kombinacija praks, ki **strukturno (delitev dela) in/ali kulturno (opolnomočenje zaposlenih)** omogoča zaposlenim, da **sodelujejo pri organizacijskih spremembah in prenovi ter tako izboljšajo kakovost delovnega življenja in uspešnost organizacije**.

Vsa podjetja kombinirajo prakse in pri tem se zdi, da izražajo "združevanje".

Vendar to ne pomeni, da gre za skladen "program".

Razlikovati je mogoče pet vrst metod:

- **Prakse WPI, usmerjene v strukturo:** vključujejo na primer ukrepe za preoblikovanje delovnih mest, nalog in organizacije, ki pogosto povečujejo avtonomijo zaposlenih.
- **prakse WPI, usmerjene v kulturo:** vključujejo dialog ter participativne in komunikacijske ukrepe, ki pogosto povečujejo vključenost zaposlenih in predstavnikov zaposlenih.
- **mešane prakse,** ki združujejo elemente obeh.

⁷ Kibowski, F. et al., 2019. *A New Measure of Workplace innovation*. European Journal of Workplace Innovation. Vol. 5, No1, 61 - 81



- **prakse, povezane s človeškimi viri:** vključujejo zaposlovanje osebja, usposabljanje, razvoj kompetenc, ocenjevanje delovne uspešnosti, delovne pogoje, plačilo, prožnost ter ukrepe na področju zdravja, tveganja in varnosti.
- **"Druge" prakse:** "Druge" prakse so povezane na primer s sistemi ali tehnologijo IT, vitko proizvodnjo in praksami vitkega upravljanja.

Eichhorst, Werner; Buhlmann, Florian v svojem delovnem dokumentu iz leta 2015⁸ poudarjata, da bo **uspeh podjetij v veliki meri odvisen od njihove sposobnosti ustvarjanja prožnih oblik dela**, ki temeljijo na **manjšem nadzoru in večjem usklajevanju ter samostojnem sodelovanju** posameznikov. To že izvajajo nekatera mala in srednje velika podjetja, s katerimi so bili opravljeni intervjuji, kar se kaže tudi v nekaterih študijah primerov (npr. OTH, sevDesk).

Vendar pa je še vedno veliko prostora za izboljšave, kot navajajo avtorji: "Podjetja bodo uspešna predvsem, če bodo našla ustrezno prožne oblike dela, ki omogočajo **ciljno usmerjeno usklajevanje**, vendar vključujejo manj strog nadzor. Pri tem trenutni evropski podatki kažejo, da imata Nemčija in Avstrija še vedno precejšen potencial pri razvoju trajnostnih modelov dela z **manj hierarhičnega nadzora**." (Evropska komisija, 2014 citirano v Eichhorst, Werner; Buhlmann, Florian: 2015, naš prevod).

V študiji inštituta IMU⁹ avtorji navajajo, da lahko inovacijske dejavnosti, ki se izvajajo v MSP, opišemo kot dejavnosti, povezane s pretežno **večstopenjskimi izboljšavami izdelkov in/ali procesov**, ki niso usmerjene **le v tehnične spremembe**, temveč tudi **v organizacijske ukrepe** in/ali ukrepe za izboljšanje **notranjih procesov**, struktur in pogojev kot del delovnih inovacij". V članku je navedeno, da je treba **inovacije v MSP meriti na drugačen način** in pri tem upoštevati tako njihove **prednosti kot slabosti**.

Prednosti, kar zadeva metodologije izvajanja, so na primer pomen "praktičnega" znanja, ki ga imajo MSP, učenje z delom in/ali z uporabo, zanašanje na postopke "poskusov in napak". MSP imajo pogosto **zelo odprto notranjo komunikacijo** in prostor **za samostojno delovanje** v inovativni organizaciji dela, ki pomaga upravljati zapletene procese (dobro upravljanje sodelovanja).

Slabosti inovacij je v tem, da **so znanje in spretnosti vezani na posameznika**, da obstajajo ozka grla usposobljenosti in zmogljivosti ter odpor do zunanega sodelovanja. MSP prav tako nimajo formaliziranih procesov in so nagnjena k pomanjkanju izrecnega spodbujanja ter posledično tudi strukturirane metodologije za izvajanje inovacij na področju procesov in dela.

Morali bi opredeliti izrecne inovacijske strategije, ustvariti organizacijsko kulturo, v kateri imajo zaposleni možnost odločanja in so motivirani za podajanje predlogov, hkrati pa so pooblašeni za sprejemanje odločitev.

Drug pomemben vidik je potreba po **"profesionalizaciji" vodstva** in povečanju **strokovnega/tehničnega znanja o administrativnih temah in o tem, kako strukturirano**

⁸ Eichhorst, Werner; Buhlmann, Florian (2015). *Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt* (The Future of Work and the Changes in the Working Environment) 2015, IZA Standpunkte, No. 77

⁹KMU – kompakt, Heinz Pfäfflin, IMU-Institut, 11.07.2007, "Sind kleine Unternehmen innovativer als große? Herausgeber: IG Metall Vorstand, FB Handwerk/Betriebspolitik KMU, our translation):

https://www.igmetall.de/download/0029007_KMU_kompakt_11_07_of44f9e052d1f94765d

prenoviti procese. Pomanjkanje tovrstnega znanja se zdi škodljivo za inovacije. Omejena sredstva, ki jih je treba nameniti, so še ena omejitev, s katero se soočajo MSP. Najučinkovitejše gonilo inovacij v MSP temelji na organizacijski kulturi in organizaciji, ki spodbujata **motivirano delovno silo**, saj so ljudje predvideni kot najpomembnejši element inovacij.

Bulgarija	<p>Orodja in metode, ki se uporabljajo za spodbujanje inovacij na delovnem mestu, lahko razdelimo na dve področji: management in digitalizacija. Pri izboljšanju notranjega upravljanja velja, da tedenski ali celo dnevni sestanki zaposlenih in "brainstormingi" z nadrejenimi spodbujajo in ohranjajo timski duh, navdihujejo delo zaposlenih, povečujejo produktivnost in določajo kratkoročne cilje. Prav tako lahko ti redno organizirani sestanki pomagajo spodbujati jasno poslovno strukturo na razumljiv način, kar je zelo pomembno za boljšo komunikacijo v podjetju. Na področju digitalnih inovacij so na voljo različna orodja, kot je samodejni dostop do informacij o bančnih računih, ki bodo optimizirala procese, zmanjšala stroške ter omogočila uvedbo in razvoj umetne inteligence v podjetju. To bo olajšalo vsa upravna opravila in optimiziralo rezultate z zmanjšanjem časa in naporov, ki jih običajno zahtevajo. Še eno zelo uporabno orodje, od uvedbe katerega imajo koristi številna MSP, je sistem SERP ali SEO (bolj priljubljen v Bolgariji), saj jih naredi bolj prepoznavne in spletnem prostoru. To je praksa usmerjanja spletnega mesta, da se uvrsti višje na strani z rezultati iskanja (SERP), tako da dobi več prometa. Običajno je cilj uvrstitev na prvo stran Googlovih rezultatov za iskalne izraze, ki vaši ciljni publiki pomenijo največ.</p>
Grčija	<p>Inovativne dejavnosti vključujejo notranje raziskave in razvoj, zunanje raziskave in razvoj, nakup strojev, opreme, programske opreme, pravice intelektualne lastnine, pridobivanje zunanjega znanja, oblikovanje blaga/storitev, pripravo proizvodnje in distribucije, usposabljanje osebja, trženje in tržne raziskave.</p> <p>Učinkoviti in uspešni raziskovalni in inovacijski sistemi so tisti sistemi, ki dosegajo močne znanstvene, tehnološke in inovacijske rezultate, tako v smislu kakovosti kot uporabnosti, za reševanje gospodarskih in družbenih izzivov družb.</p> <p>V Grčiji upravno osebje malih in srednjih podjetij ter podjetij raje spodbuja inovacije na delovnem mestu z razvojem politik in pobud, katerih cilj je uveljaviti dobro počutje zaposlenih. Mnogi tudi raje vlagajo v usposabljanje in stalen razvoj zaposlenih.</p> <p>Kar zadeva orodja, se glede na ugotovitve inovacije na delovnem mestu razvijajo z uporabo tehnologije in računalniških storitev.</p>
Nemčija	<p>Nemčija določa svojo strategijo na področju raziskav in razvoja, saj je ena redkih držav EU, ki je skoraj predčasno dosegla 3-odstotni cilj iz strategije Evropa 2020. Po absolutnih izdatkih za raziskave in razvoj je Nemčija na prvem mestu v Evropi.</p> <p>Visokotehnološka strategija posebej temelji na prednostnih področjih nalog (tj. digitalno gospodarstvo in družba, trajnostno gospodarstvo in njegova energija, inovativna delovna mesta, zdravo življenje, inteligentna</p>

	<p>mobilnost in civilna varnost). Poleg tega temelji na boljšem prenosu z oblikovanjem novih instrumentov za boljše regionalno, nacionalno in mednarodno povezovanje med znanostjo in industrijo. Pri tem imata osrednjo vlogo tudi večja dinamika inovacij in izboljšani okvir.</p> <p>Drugo pomembno orodje, ki ga je treba upoštevati, je razvoj ustreznih ukrepov in natančno prilagojenih okvirov za "dobro digitalno delo", ki podpirajo tako tehnični napredek kot tudi celovito upoštevajo družbene dejavnike, kot so pravice zaposlenih, razvoj kompetenc, inovacije na področju dela in procesov ter zdravje in varnost na delovnem mestu. Cilj je zagotoviti, da bodo ljudje in ne tehnologija še naprej v središču pozornosti na delovnih mestih. Seveda postaja odločilni dejavnik uspeha sposobnost podjetij, da usposobijo in zaposlijo kvalificirane delavce ter poskrbijo, da ti ostanejo na delovnem mestu dlje časa.</p>
Madžarska	<p>Pedagoški pristopi, kot so raziskovalno, projektno in sodelovalno učenje, lahko pomagajo razviti temeljne mehke veščine, kot so kritično mišljenje, ustvarjalnost, timsko delo in komunikacija. Ti pedagoški pristopi lahko vključujejo inovativne elemente, kot so igrifikacija, kombinirano učenje in izkustveno učenje. Uporaba inovativne tehnologije, kot so roboti, virtualna resničnost (VR), obogatena resničnost (AR) in simulatorji, učiteljem omogoča, da razvijajo poklicne spretnosti učencev, hkrati pa spodbujajo njihove digitalne in mehke spretnosti. Te tehnologije bodo v prihodnjih letih verjetno postale bolj razširjene, saj imajo prednosti z vidika prilagodljivosti, stroškov in varnosti. Prav tako so primerne za soočanje z izzivi, ki jih prinašata digitalizacija in industrija 4.0.</p>
Slovenija	<p>Dobro počutje in zdravje zaposlenih je pomemben del inovacij na delovnem mestu. Inovacije na delovnem mestu so povezane tudi z ergonomijo in oblikovanjem delovnega prostora ali pisarne. Glede na to, da delavci na delovnem mestu preživijo tretjino dneva, je prostor, v katerem delajo, zelo pomemben za njihovo učinkovitost ter duševno in telesno počutje.</p> <p>V Sloveniji se je močno povečala uporaba orodij za vodenje projektov, kot so Milanote, Slack, Teamwork in Asana. V zadnjih desetih letih se je inovativnost na delovnem mestu zelo razvila z uporabo tehnologije in storitev IT. Danes se velika večina slovenskih podjetij zaveda pomena in pozitivnih učinkov, ki jih digitalizacija prinaša podjetju. Poleg tega so slovenska podjetja vložila več naporov v manj stresno okolje, prožen delovni čas in skupne prostore za druženje.</p>

What skills are seen as necessary to promote workplace innovation?

Kompetence in znanja imajo odločilno vlogo. Biti inovativen danes bolj kot kdaj koli prej pomeni uporabljati zapletene procese, ki temeljijo na **interakcijah med tehnološkim razvojem, organizacijskim razvojem in razvojem osebja/sposobnosti**. Samoumevno je, da digitalne tehnologije vodijo tudi do novih **zahtev glede kvalifikacij in spretnosti**.

Ključni poudarki na tem področju vključujejo delo v digitalnem svetu. Na delovnih mestih prihodnosti bo treba **delovne sisteme in znanja prilagoditi novim tehnološkim zahtevam** in potrebam delovne sile, spletnemu delu in delu v omrežjih z uporabo **digitalnih orodij** in delovnih vsebin. Potreba po **usposabljanju zaposlenih, da bodo lahko sledili** dinamično spreminjajočim se zahtevam, postaja še pomembnejša.



Poleg tega so kompetence, ki jih ljudje potrebujejo, pogosto zunaj področja posameznih spretnosti in sposobnosti, ki jih ljudje lahko pridobijo z usposabljanjem. Kompetence, pomembne za inovacije, je treba strateško oblikovati z vidika družbe kot celote.

Usposabljanje, izobraževanje in ukrepe za kvalificirane zaposlene in iskalce zaposlitve je treba prilagoditi novim zahtevam, zlasti s **poudarkom na digitalnih tehnologijah in vse krajših razvojnih ciklih**. Predvsem pa je temeljnega pomena vedeti, da sta **integracija in sodelovanje** dve od osnovnih načel inovacij na delovnem mestu.

Poleg veščin, ki so na splošno povezane z digitalizacijo, je treba velik poudarek nameniti samoorganizaciji, samonadzoru in samo usmerjenemu učenju.

Naslednji seznam ponuja pregled spretnosti, ki se najpogosteje navajajo:

- Samoorganizacija in opredelitev procesov, ki omogočajo fleksibilizacijo dela in preprečujejo dodatno delovno obremenitev;
- digitalne spretnosti;
- socialne kompetence in veščine za medpanožno timsko delo, ki ni omejeno na poklice (ekipe) na področju IKT;
- sposobnost oblikovanja delovnih mest, ki spodbujajo učenje;
- Spodbujanje diferenciranih spretnosti, ki se oblikujejo na podlagi različnih/različnih ozadij in učnih biografij, ki ne temeljijo na standardiziranih poteh usposabljanja (osipniki, begunci itd.);
- samousmerjeno, hitro in s kontekstom povezano učenje ob podpori digitalnih medijev.

Na certificiranem tečaju za menedžerje inovacij, ki ga ponuja Nemška industrijska in trgovinska zbornica v Frankfurtu, so pridobili naslednja znanja¹⁰:

- poznavanje vloge vodje inovacij;
- poznavanje trga ter strank podjetja in njihovih potreb;
- poznavanje razpoložljivih tehnologij;
- tehnike za izboljšanje in spodbujanje ustvarjalnosti;
- sposobnost oblikovanja in vodenja delavnic;
- vodenje projektov (inovacijski projekti);
- spodbujanje inovacij med zaposlenimi - kako zagotoviti, da bodo zaposleni sprejeli inovacijo ali se izognili neproduktivnemu odporu;
- "Creative problem solving", in
- "Design thinking"

Poleg tega se t. i. "**Green Skills**" in spretnosti štejejo za visoko prednostno nalogo v smislu inovacij na delovnem mestu.

Uvedba **zelenih praks** na delovnem mestu bo MSP uskladila s **svetovnimi trendi** in okrepila aktivnost zaposlenih v boju proti podnebnim spremembam. Vse zelene rešitve prinašajo dodano vrednost za MSP in tudi vsa "zelena podjetja" prinašajo dodano vrednost za nacionalni gospodarski sistem.

¹⁰ <https://www.ihk-hessen-innovativ.de/veranstaltungen/zertifikatslehrgang-innovationsmanager-ihk-frankfurt-6/>



Kakšna je trenutna splošna raven znanja o inovacijah na delovnem mestu?

<p>Bulgarija</p>	<p>Bolgarija je z indeksom inovativnosti 0,235 na predzadnjem mestu v EU-28. Številna podjetja so zaradi pandemije COVID-19 precej izboljšala digitalizacijo delovnih mest, vendar je še vedno veliko MSP, ki so digitalno lena in morajo okrepiti svoje digitalne zmogljivosti. Kar zadeva “green skills”, je še vedno zelo nezadovoljiv delež MSP, ki imajo zelene prakse vključene v vsakodnevni delovni proces.</p>
<p>Grčija</p>	<p>Splošna raven znanja in spretnosti na področju inovacij na delovnem mestu je z nekaj izjemami še vedno šibka. Inovacije na delovnem mestu so omejene na ohranjanje dobrega počutja zaposlenih, tehnološki razvoj podjetja in razvoj politik, ki spodbujajo podjetje. Kot nujen ukrep se šteje izobraževanje vodij o tem, kako ustvariti zaposlenim prijazno okolje, kako doseči visoko raven dobrega počutja, kako vključiti raznolikost na delovnem mestu, kako razviti politike, da bi zagotovili kakovost zaposlitve različnih posameznikov, kako uporabiti prednosti vsakega zaposlenega v lastno korist in v korist skupine.</p>
<p>Nemčija</p>	<p>Gospodarska prihodnost Nemčije je odvisna od tega, kako učinkovito bomo izkoristili priložnosti, povezane s ključnimi tehnologijami. Zvezna vlada želi v okviru svoje visokotehnološke strategije še naprej krepiti vrhunski položaj Nemčije na področju tehnologije. Poleg tega rezultati mednarodnih raziskav o inovacijah kažejo, da tehnološko usmerjena paradigma ne zajema širokega spektra inovacij, ki so nujne pri prehodu iz industrijske v družbo znanja in storitev: Takšne temeljne družbene spremembe zahtevajo vključitev družbenih inovacij v spremembo paradigme inovacijskega sistema.</p>
<p>Madžarska</p>	<p>Leta 2020 bo le vsak četrti Madžar imel nad osnovnimi digitalnimi spretnostmi. To je bilo šest odstotkov pod evropskim povprečjem in tudi manj kot leta 2017. Leta 2020 je imelo vsaj osnovno digitalno znanje še 49 odstotkov prebivalcev. Leta 2021 je Madžarska blizu povprečja odstotka EU, saj naj bi bila izmerjena vrzel približno 3-odstotna.</p>
<p>Slovenija</p>	<p>Številna podjetja so zaradi pandemije bistveno izboljšala digitalizacijo delovnih mest. Podjetja spodbujajo varnost in delavce usmerjajo z navodili ter poskušajo zagotoviti manj stresno okolje. Slovenija je v postopku digitalizacije vseh malih in srednjih podjetij v naslednjih nekaj letih, pri čemer zeleni prehod in trajnostni razvoj predstavljata večji izziv za podjetja. Podatki o trenutnem stanju znanja in spretnosti na področju inovacij na delovnem mestu so pomanjkljivi. Zato smo o tem povprašali predstavnike desetih malih in srednje velikih podjetij, ki so sodelovali v fokusnih skupinah. Na lestvici od 1 (slabe veščine) do 5 (odlične veščine) so navedli, da so veščine zaposlenih na področju inovacij na delovnem mestu ocenjene s številčkama 3 in 4. Tako smo ugotovili, da je znanje o inovacijah na delovnem mestu povprečno.</p>



Kako izmeriti učinek inovacij na delovnem mestu?

Samoumevno je, da je merjenje inovacij predpogoj za oceno uspeha. Kibowski et al. (2018) so v svoji študiji zasnovali **sistem za celostno merjenje inovacij na delovnem mestu**.

Na podlagi pregleda več kot sto člankov in enakega števila študij primerov so široko paleto praks, pomembnih za WI, povzeli v **štiri skupine praks** ali štiri elemente:

(1) Službe in ekipe (Organizacija)

- Sposobnost prevzemanja odgovornosti za vsakodnevne odločitve o delu s sodelovanjem ali komunikacijo z drugimi;
- obstoj sistematičnih priložnosti za reševanje problemov s horizontalnimi stiki z vrstniki;
- sposobnost prilagajanja izvajanja dela spreminjajočim se zahtevam, okoliščinam ali priložnostim; dokazljive priložnosti za analizo, reševanje problemov in inovacije;
- pogosti horizontalni in vertikalni stiki, ki podpirajo reševanje problemov, učenje in inovativnosti; in
- porazdeljena inteligenca po celotni organizaciji, ki zagotavlja, da se znanje in strokovno znanje in izkušnje zaposleni široko delijo ali so jim lahko dostopni (Karasek in Theorell 1990; Shantz, Alfes, K., Truss, C. in Soane 2013)^{11 12}.

Poleg tega ekipe, v katerih sta **specifično znanje in strokovnost vsakega člana ekipe cenjena** ter oprijemljivo prispevata k razvoju izdelka in WI, izpolnjujejo pomembna merila za zblíževanje večje produktivnosti in večje kakovosti delovnega življenja. Vendar je konvergenca mogoča in trajnostna le, če so strukture, **sistemi, industrijski odnosi in vodenje v celoti usklajeni z opolnomočenjem zaposlenih pri njihovem vsakdanjem delu** (Boxall in Purcell 2003; Teague 2005)^{13 14}.

(2) Organizacijske strukture, management in postopki (struktura)

Organizacijski zidovi in stropi, ki ljudi razvrščajo v oddelke, oddelke, razrede in lahko ustvarijo silose, ki postavljajo ovire pri opravljanju dobrega dela. Različne skupine v organizaciji bi se morale prepletati na način, ki bi vsem pomagal razumeti dela, poklice, specializacije, prednostne naloge, težave in vizijo drugih ljudi. Sistemi in postopki, ki urejajo odločanje, dodeljevanje virov in standardne operativne postopke, morajo biti

¹¹ Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.

¹² Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608-2627. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>

¹³ Boxall, P F and Purcell, J (2003). *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke

¹⁴ Teague P. (2005). *What is Enterprise Partnership?* *Organization*. Vol.:12(4), 567-589.

prav tako usklajeni z zavezanostjo k opolnomočenju in zaupanju. Resnično inovativna delovna mesta izkazujejo **dosleden pristop v okviru politike podjetja, od sistemov nagrajevanja in ocenjevanja uspešnosti do prožnega dela in prenosa proračunskih sredstev.**

(3) Izboljšave in inovacije, ki jih spodbujajo zaposleni (učenje).

Dejavnosti, ki temeljijo na raziskavah in tehnologiji, predstavljajo le 25 % inovacij; preostalih 75 % uspešnih inovacij se ustvari s **spremembo vodstvenih, organizacijskih in delovnih praks** (Jansen, Volberda in van den Bosch 2009; Volberda et al. 2011). Takšne inovacije so močno povezane z "**aktivnimi delovnimi razmerami**": delovnimi mesti in delovnimi mesti, na katerih imajo delavci dovolj **avtonomije**, da lahko nadzorujejo svoje delovne zahteve v povezavi z **diskrecijsko sposobnostjo za učenje in reševanje problemov** (Parent-Thirion, Vermeylen in Houten 2012; Tidd in Bessant 2009)^{15 16}.

(4) Soustvarjanje vodstva in glas zaposlenih (partnerstvo).

Partnerstvo med vodstvom, zaposlenimi in sindikati ima lahko različne oblike, vendar vedno zahteva **odprtost, preglednost in dvosmerno komunikacijo**. Reprezentativne partnerske strukture (kot so sveti delavcev in partnerski forumi med upravo in sindikati) same po sebi morda nimajo neposrednega vpliva na uspešnost ali kakovost delovnega življenja, lahko pa pozitivno vplivajo na razvoj dejavnosti in praks, ki to omogočajo.

Medtem ko je razvoj sposobnosti merjenja praks na področju izobraževanja in usposabljanja pomemben, je treba upoštevati tudi vlogo takih merilnih orodij v okviru širše razprave o naravi izobraževanja in usposabljanja. UI ne moremo obravnavati kot seznam praks, temveč kot **družbeno pomemben in zahteven proces v smislu celostnega izvajanja in uspešnega izvajanja**.

WI vključuje razvijanje spretnosti in kompetenc z **ustvarjalnim sodelovanjem in participativnimi praksami**, ki temeljijo na stalnem razmišljanju, učenju in izboljševanju, kar je podlaga za proces inovacij pri upravljanju, organizaciji dela in uvajanju tehnologij.

Druga vrsta merjenja pravi, da je za smiselno merjenje učinka treba upoštevati naslednje **ključne kazalnike uspešnosti**:

- Odstotek celotnega časa osebja, namenjenega inovacijskim dejavnostim z visokim donosom;
- Količina ur celotnega časa osebja, porabljenega za dejavnosti inovacij z visokim donosom;
- Količina časa, ki ga vodstvo porabi za sponzoriranje in nadzorovanje inovacijskih dejavnosti.

¹⁵ Bauer, J., Hennefarth, K.S. & Ohlendorf, D. Muskel-Skelett-Erkrankungen in der Arbeitswelt. Zbl Arbeitsmed 66, 202–204 (2016). <https://doi.org/10.1007/s40664-016-0123-7>

¹⁶ Tidd, J. and Bessant, J. (2009). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. Wiley

Ključni kazalniki uspešnosti osebja:

- Število ekip, ki predložijo projekte za nagrade za inovacije;
- Odstotek zaposlenih, usposobljenih za proces inovacij;
- Nadomestila za izobraževanje, izplačana zaposlenim za inovativna področja študija;
- Število idej, ki so jih zaposleni spremenili v patente;
- Stopnje zadovoljstva zaposlenih glede sodelovanja v inovacijskih dejavnostih;
- število in staž zaposlenih, ki so opredeljeni kot 'inovatorji'.

Ključni kazalniki uspešnosti managementa in vodenja

- Število inovativnih projektov, ki vsako četrletje napredujejo do mejnikov projekta (na pobudo vodij)
- Število večjih tržnih inovacij, ki jih vodijo vodje
- Število aktivnih inovacijskih projektov na oddelek ali poslovno enoto
- Število vodij s formalnim usposabljanjem za inovacije in dostopom do inovacijskih orodij

Opredelitev ciljne skupine v partnerski državi

Bulgarija	Opredelitev ciljne skupine v Bolgariji, ki ji sledi Balkan Bridge, so mala in srednje velika podjetja , saj imajo prednost MSP, ki imajo manj kot 15 zaposlenih/članov osebja. V smislu finančnih zahtev: Letni promet (≤ 50 milijonov EUR); Letna bilančna vsota (≤ 43 milijonov EUR). Če za podjetje velja ena od opisanih značilnosti, se šteje, da je opredeljeno kot ciljna skupina. Zlasti v malih in srednje velikih podjetjih je vodja ali nadzornik predstavnik skupine delodajalcev. Skupino zaposlenih sestavlja delo z najmanj 6 mesečnimi delovnimi izkušnjami v določenem podjetju/podjetju.
Grčija	Mala in srednje velika podjetja se morajo spopasti z veliko dela in številnimi izzivi, ko poskušajo povečati svoj ugled in prihodke. Priložnosti za razvoj inovacij na delovnem mestu je malo, saj te niso prednostna naloga niti vladnih organov niti podjetnikov samih. Glavna ciljna skupina je administrativno osebje in vodstveni delavci MSP ter javni sektor.
Nemčija	Na splošno velja, da večja podjetja že sprejemajo ukrepe na področju inovacij na delovnem mestu. Za inovacije na delovnem mestu so odgovorni vodje delovnih mest, ki so običajno del kadrovske ekipe. Nasprotno pa mikro in mala podjetja nimajo proračuna , da bi ustvarila delovno mesto samo za to področje. Poleg tega zaradi svoje velikosti in položaja inovacije na delovnem mestu zanje niso prednostna naloga, zlasti če so razpoložljivi viri zelo omejeni. Mikro in mala podjetja pogosto nimajo vodje kadrovske službe. Večinoma je direktor ali ustanovitelj tisti, ki skrbi za naloge upravljanja človeških virov. V skladu s tem predlagamo, da se obrnete predvsem na mala (predvsem mikro) podjetja , ki bi od tega imela največ koristi in so na splošno doslej najmanj vlagala v to področje. To so večinoma podjetja, ki obstajajo že dlje časa, in za razliko od novoustanovljenih podjetij, pri katerih so inovacije na delovnem mestu pomembna tema, v teh podjetjih pogosto primanjkuje inovacij na delovnem mestu.



	<p>Vendar je treba povedati, da so ta podjetja, ki morda najbolj potrebujejo inovacije na delovnem mestu, tudi podjetja, ki jih je morda najtežje vključiti. Ne samo, da niso veliko vlagala v inovacije na delovnem mestu, morda tudi nimajo časa za vlaganje, nekatera od njih pa morda celo menijo, da so inovacije na delovnem mestu najmanjša težava, s katero se soočajo. Zato bi bilo zelo pomembno, da se to upošteva pri načrtovanju usposabljanja in da so posamezni moduli ali usposabljanja zelo kratki in prilagodljivi.</p> <p>Vendar bi bila ciljna skupina vsa mala do srednje velika podjetja, ki obstajajo že dlje časa, saj so, kot kaže, prav ta manj vlagala v inovacije na delovnem mestu.</p>
Madžarska	<p>Madžarska opredeljuje MSP na podlagi standardnih meril, ki jih je določila Evropska unija. MSP je podjetje z manj kot 250 zaposlenimi, katerega letni promet je manjši ali enak 50 milijonom EUR.</p> <p>Znotraj tega okvira obstajajo tri različne kategorije: srednje velika, mala in mikro podjetja. Te kategorije so opredeljene glede na promet in število zaposlenih.</p> <p>Zlasti v MSP se kot predstavnik delodajalske strani ciljne skupine šteje lastnik, predsednik, vodja ali nadzornik. Skupino zaposlenih sestavljajo delavci, ki so že prestali poskusno dobo (če je na voljo), del pogodbe o zaposlitvi, in redno delajo s pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas.</p>
Slovenija	<p>Oprelitev ciljne skupine v Sloveniji, ki jo uporabljata MIZŠ in SSGZ, je, da imajo prednost mala in srednje velika podjetja MSP, ki imajo manj kot 15 zaposlenih. Po evropskih merilih v Sloveniji obstajajo štiri velikosti podjetij. Mikro podjetje, malo podjetje, srednje veliko podjetje in veliko podjetje. V raziskavi Inovacije na delovnem mestu smo največji vzorec pridobili iz srednjih in velikih podjetij, čeprav je poudarek na MSP. Majhno podjetje je podjetje, ki po prejšnjih merilih ni mikro podjetje in izpolnjuje (vsaj) dve od naslednjih meril:</p> <ul style="list-style-type: none"> - povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 50, - neto promet ne presega 8 000 000 EUR, - vrednost sredstev ne presega 4 000 000 EUR. <p>Srednje velika družba ali srednje veliko podjetje: povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 250, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40 000 000 EUR, vrednost sredstev ne presega 20 000 000 EUR.</p> <p>Veliko podjetje je podjetje, ki po zgoraj navedenih merilih ni mikro, malo ali srednje veliko podjetje. V vsakem primeru morajo velike družbe pripraviti konsolidirano letno poročilo.</p> <p>Če za podjetje velja ena od opisanih značilnosti, se šteje, da je opredeljeno kot ciljna skupina.</p> <p>Zlasti v malih in srednje velikih podjetjih je vodja ali nadzornik kot predstavnik skupine delodajalca. Skupino zaposlenih sestavlja delo z najmanj 6 mesečnimi delovnimi izkušnjami v določenem podjetju/podjetju.</p>



1.2. Obstoječi programi v vsaki partnerski državi

Pregled ustreznih lokalnih, regionalnih in nacionalnih programov, virov in usposabljanj za MSP, ki spodbujajo inovacije na delovnem mestu.

BULGARIJA

Naslov	Povzetek	Povezava
Program za podporo inovacijam in podjetjem	<p>Sklad ARC (Sklad za uporabne raziskave in komunikacije) prispeva k razvoju politik informacijske družbe v Bolgariji in jih podpira. To počne z analizami politik na področjih, kot so telekomunikacije, elektronski mediji in IKT, s pripravo osnutkov in predlogov dokumentov politik za pristojne vladne agencije ter z opravljanjem analitičnega dela po naročilu bolgarskih in mednarodnih organizacij, vključno s Svetovno banko, Evropsko komisijo in drugimi pomembnimi mednarodnimi agencijami.</p> <p>Od leta 2001 deluje analitična enota (IT Group) kot del programa informacijske družbe sklada ARC. Skupina vključuje strokovnjake z različnimi znanji s področja informacijske tehnologije, telekomunikacij, družboslovja, ekonomije, poslovanja in prava, s čimer poudarja medtematsko naravo informacijske družbe. Njeni trenutni raziskovalni interesi se med drugim osredotočajo predvsem na vprašanja e-uprave/e-upravljanja, informacijske in infrastrukturne varnosti, IKT za razvoj, e-ekonomije in e-pripravljenosti.</p> <p>Sklad ARC, ki izkorišča strateško partnerstvo s Centrom za preučevanje demokracije in raziskovalno agencijo Vitoša (http://www.csd.bg/ http://www.vitosha-research.com/), dejavno sodeluje tudi pri pripravi posebne zakonodaje (npr. zakona o elektronskem dokumentu in elektronskem podpisu) ter zbira empirične podatke o različnih vidikih razvoja IS z javnomnenjskimi raziskavami in družbenimi anketami.</p> <p>Enota sklada ARC za spletni razvoj je specializirana za spletne storitve in aplikacije, ki dokazujejo vrednost IKT pri podpiranju demokracije, dobrega upravljanja, krepitve civilne družbe in razvoja malih podjetij. Skupina upravlja več portalov, med drugim Southeast Europe Online (http://www.southeasteurope.org/), Bulgaria Developmen Gateway (http://www.bgrazvitie.net/), Anticorruption.bg (http://www.anticorruption.bg/) in Bulgaria Online (http://www.onlinebg.com/). V njej sodeluje več inženirjev informacijske tehnologije, programerjev podatkovnih zbirk, spletnih razvijalcev in grafičnih oblikovalcev.</p> <p>Tretja raven dejavnosti sklada ARC na področju informacijske družbe se osredotoča na promocijo, ozaveščanje in usposabljanje. Od leta 2001 sklad ARC vodi Urad za promocijo informacijske družbe e-Bolgarija, samostojno enoto, ki deluje v partnerstvu z ministrstvom za promet in komunikacije. Urad zagotavlja informacijske in svetovalne storitve podjetjem, javnim upravam, nevladnim organizacijam, akademskim ustanovam in posameznim državljanom. Splošni cilj je povečati ozaveščenost in usposobljenost na področju informacijske tehnologije ter ustvariti spodbude za širšo razširjenost inovativnih poslovnih praks in aplikacij informacijske tehnologije.</p>	<p>http://www.arcfund.net/index.php?id=2312</p>



	<p>V podporo svojemu poslanstvu biti eden od gonilnih motorjev razvoja informacijske družbe in družbe znanja v Bolgariji sklad ARC deluje tudi kot sekretariat Internetne zveze za gospodarski razvoj in Bulgaria Development Gateway - dveh pomembnih pobud, ki spodbujata širšo uporabo interneta in sorodnih tehnologij v korist gospodarskega in družbenega razvoja Bolgarije. Sklad ARC je tudi ustanovni član Koalicije 2000 - vodilne bolgarske protikorupcijske pobude.</p>	
<p>Inovacijska strategija Republike Bolgarije</p>	<p>Eden glavnih strateških ciljev, ki si jih je Bolgarija zastavila v procesu pristopa k Evropski uniji, je povečati konkurenčnost bolgarske industrije in izboljšati njeno sposobnost, da se upre konkurenčnemu pritisku evropskih in svetovnih trgov.</p> <p>Inovacijska strategija določa natančne ukrepe za doseganje teh ciljev, ki temeljijo na razumevanju, da je konkurenčno prednost industrije mogoče doseči z razvojem, izvajanjem in razširjanjem inovacij, zagotavljanjem vodilnega konkurenčnega položaja na mednarodnih trgih ter vnaprejšnjim izpolnjevanjem novih potreb nacionalnih in mednarodnih potrošnikov.</p> <p>Osnutek inovacijske strategije Republike Bolgarije in njenih izvedbenih ukrepov je bil pripravljen s podporo nizozemske vlade v okviru predpristopnega programa PSO.</p> <p>Inovacijska strategija je rezultat obsežnih raziskav in analiz velike količine informacij: Inventory of the Bulgarian national innovation system;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inovacijska strategija je rezultat obsežnih raziskav in analiz velike količine informacij: Inventory of the Bulgarian national innovation system; • Pregled regulativnega okvira, nacionalne strategije in politik na področju znanstvenega in tehnološkega razvoja ter inovacij; • Znanstveni, tehnični in inovacijski potencial nacionalne industrije za obdobje 1998-2000 (rezultat raziskave); • 10 primerov inovativnih bolgarskih podjetij; <p>Inovacijska strategija določa deset ukrepov za njeno izvajanje, ki so razdeljeni v dve glavni skupini: Finančni in nefinančni instrumenti za doseganje učinka.</p> <p>V teku je priprava nove inovacijske strategije.</p>	<p>https://www.mi.government.bg/en/themes/innovation-strategy-of-the-republic-of-bulgaria-14-287.html</p>
<p>Operativni program "Inovacije in konkurenčnost" Bolgarija</p>	<p>Mala in srednja podjetja (MSP) so glavna ciljna skupina OPIS 2014-2020. Strategija programa je kot del izvajanja strukturnih in investicijskih skladov EU (ESI) v Bolgariji tesno povezana s ciljem naložbe za rast in delovna mesta ter prispevkom Bolgarije k ciljem strategije Evropa 2020.</p> <p>Del proračuna programa je bil prenesen v operativni program Pobuda za MSP.</p> <p>Glavni cilji</p>	<p>https://ec.europa.eu/regional_policy/en/atlas/programmes/2014-2020/europe/2014bq16rfop002</p>



	<p>Podpora ESRR v okviru OPIS 2014-2020 je namenjena reševanju potreb, premagovanju izzivov in izkoriščanju priložnosti za razvoj bolgarskega gospodarstva. To bo doseženo z vključevanjem v pametno rast (v okviru prednostnih osi 1, 2) in trajnostno rast (v okviru prednostnih osi 3, 4). Cilj programa je tudi doseči dopolnilni učinek v smislu vključujoče rasti. Za velika podjetja sta dovoljeni le prednostni osi 1 in 3, medtem ko je večina podpore programa namenjena MSP.</p> <p>Prioritete financiranja Program je osredotočen na pet prednostnih področij:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tehnološki razvoj in inovacije• podjetništvo in sposobnost rasti MSP• učinkovita raba energije in virov• Odprava ozkih grl pri zanesljivosti oskrbe s plinom• Tehnična pomoč <p>Pričakovani učinki:</p> <ul style="list-style-type: none">• Povečanje deleža inovativnih podjetij v skupnem številu podjetij za 10 %• Podpora več kot 9000 podjetjem z nepovratnimi sredstvi in finančnimi instrumenti• Povečanje zaposlenosti v podprtih podjetjih za 19,6 %.• Mobilizacija več kot 1 milijarde EUR zasebnih naložb• Povečanje obsega izvoza blaga in storitev MSP ter produktivnosti MSP• prispevanje k zmanjšanju energetske intenzivnosti gospodarstva• izgradnja plinskega povezovalnega daljnovoda med Bolgarijo in Srbijo, ki bo prispeval k razvoju energetske infrastrukture in varnosti oskrbe v državi.	
--	--	--



GREECE GRČIJA

Naslov	Povzetek	Povezava
Podjetništvo zahodne Grčije	<p>Regija Zahodna Grčija je razvila program za spodbujanje inovacij na delovnem mestu v MSP z razvojem politik in pobud za ukrepe, ki se lahko izvajajo in vključujejo v MSP. Regija Zahodna Grčija je razvila politike za spodbujanje novih izrazov v MSP:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inovacije Podjetništvo • kooperativni grozdi • ustvarjalna podjetja • zelena podjetja • ekstravertiranost/internacionalizacija • Poslovna IKT <p>Da bi dosegli to preoblikovanje delovnih mest, regija Zahodna Grčija zagotavlja smernice in ekonomsko podporo, da bi MSP zgradila in vzpostavila prilagojeno infrastrukturo s podjetniškimi inkubatorji, inovacijskimi in tehnološkimi centri, razvila podporne instrumente, usmerjene v inovacije, v smislu raziskav, izdatkov za raziskave in razvoj, prenosa znanja in izkušenj ter tehnoloških in znanstvenih parkov, spodbujanje mreženja in grozdov, razvoj systemskega razmišljanja in delovanja na področju regionalne inovacijske politike (spodbujanje sodelovanja med podjetji, politiko, znanostjo in drugimi akterji, kot so institucije za prenos znanja, mreže in grozdi), medtem ko je drugi cilj podpora novoustanovljenim podjetjem s ciljnim instrumenti v začetni in razvojni fazi ter za posamezne sektorje.</p>	<p>https://www.pde.gov.gr/ependyseis/initiatives.html</p>
Ukrep 3a.1.4.1.1.1 HELENIC REPUBLIKA REGIJA TESALIJA	<p>Ukrep se nanaša na podporo naložbenim projektom malih in srednje velikih podjetij (MSP) v regiji.</p> <p>Tesalije za njihovo posodobitev ali širitev s tehnološko in netehnološko nadgradnjo, z uporabo podpornih tehnologij ali inovacij, za izboljšanje produktivnosti, kakovosti in inovacij na ravni podjetja. Namen ukrepa je prispevati k proizvodnji novih/inovativnih/razvitih (izboljšanih) proizvodov, storitev in politik na delovnem mestu. Natančneje, financira:</p> <ul style="list-style-type: none"> • naložbe v sredstva: Gradbeni objekti, stroji in oprema; • Naložbe v osnovna sredstva: Oprema, Stroji, oprema; • Stroji in oprema, Pravice do znanja in njihovo izkoriščanje za učinkovitejšo proizvodnjo izdelkov in storitev; • oblikovanje blagovnih znamk; • Usposabljanje in izobraževanje; • Tehnološka nadgradnja s povečano uporabo IKT; • Pomoč za svetovalne storitve; • Pomoč za udeležbo na razstavah; • Spodbujanje inovacij in pomoč za inovacije na delovnem mestu. 	<p>https://www.epixeiro.gr/</p>



NEMČIJA

Naslov	Povzetek	Povezava
KMU-innovativ (inovativna MSP)	<p>Ta program je izdalo Zvezno ministrstvo za izobraževanje in raziskave. Program je predstavljen v naslednjem kratkem povzetku:</p> <p>Na številnih področjih vrhunskih raziskav so mala in srednje velika podjetja (MSP) pionirji tehnološkega napredka. S programom KMU-innovativ želi BMBF poenostaviti prijavo in odobritev sredstev za MSP. Osrednja pilotna služba pomaga pri vseh vprašanjih, zavezujoči roki obdelave pa zagotavljajo varnost načrtovanja. KMU-innovativ je vključen v tehnološka področja, ki so še posebej pomembna za prihodnost Nemčije.</p> <p>Nekatere različne teme ponujenih programov (druga povezava) so:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informacijska in komunikacijska tehnologija • Interaktivne tehnologije za zdravje in kakovost življenja • raziskave in razvoj na različnih področjih • Učinkovita raba virov in varstvo podnebja 	<p>https://www.bmbf.de/bmbf/de/forschung/innovativer-mittelstand/kmu-innovativ/kmu-innovativ_node.html last access 05/2022</p> <p>https://www.foerderinfo.bund.de/foerderinfo/de/foerderung/bund/kmu/kmu-innovativ/kmu-innovativ_node.html</p> <p>zadnji dostop 05/2022</p>
Förderdaten bank (zbirka podatkov o vseh programih, ki so na voljo podjetjem)	<p>Ta zbirka podatkov, ki jo ponuja Zvezno ministrstvo za izobraževanje in raziskave, omogoča podrobno raziskavo obstoječih programov za podjetja. Svetovalna služba (Lotsendienst) pomaga vsem podjetjem, tudi malim in srednje velikim, da opredelijo svoje potrebe in poiščejo program, ki jih bo zadovoljil.</p>	<p>https://www.foerderdatenbank.de/FDB/DE/Home/home.html</p> <p>zadnji dostop 05/2022</p>
Mittelstand Innovativ & Digital (MSP inovativna in digitalna) Služba Gospodarske zbornice)	<p>Program financiranja Mittelstand Innovativ & Digital (MID) ministrstva za gospodarstvo, inovacije, digitalizacijo in energijo dežele Severno Porenje-Vestfalija je razdeljen na tri podprograme: Medtem ko tri različice financiranja s kuponi MID-Digitalizacija, MID-Analiza in MID-Inovacije podjetjem omogočajo, da na podlagi projekta zaprosijo za zunanjo podporo za svetovalne, razvojne in izvedbene storitve, prilagojene posebej za podjetje, je mogoče s pomočjo asistenta MID zaposliti univerzitetnega diplomanta.</p>	<p>https://www.ihk.de/nordwestfalen/innovation/foerdermittel-ki-4517220</p> <p>zadnji dostop 05/2022</p>



MADŽARSKA

Naslov	Povzetek	Povezava
Operativni program za gospodarski razvoj in inovacije	<p>Cilj programa je spodbuditi gospodarstva manj razvitih regij na Madžarskem. Njegove najpomembnejše prednostne naloge so konkurenčnost malih in srednje velikih podjetij, raziskave in inovacije ter zaposlovanje. Cilj programa je tudi razvoj turistične industrije, energetske učinkovitosti podjetij ter informacijskih in komunikacijskih tehnologij. Poleg tega bo spodbujal uporabo finančnih instrumentov za pokrivanje drugih ciljev, kot so povečanje proizvodnje energije iz obnovljivih virov ter izboljšanje energetske učinkovitosti gospodinjstev in javnih stavb.</p> <p>Program bo osredotočen na različne glavne prednostne naloge:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Povečanje konkurenčnosti in produktivnosti MSP • raziskave, tehnološki razvoj in inovacije • razvoj na področju infokomunikacij • Energija • Zaposlovanje • Konkurenčna delovna sila • Turizem • Finančni instrumenti 	<p>https://ec.europa.eu/regional_policy/EN/atlas/programmes/2014-2020/hungary/2014hu16m0op001</p>
(NKFIH) – Madžarska	<p>Nacionalni urad za inovacije (NKFIH) je vladni organ, pristojen za raziskave, razvoj in tehnološke inovacije na Madžarskem (pod vodstvom ministra za nacionalno gospodarstvo).</p> <p>NKFIH je odgovoren za: razvoj znanstvene, tehnološke in inovacijske politike, dajanje nacionalnih pobud za njeno izvajanje; informacije, povezane z znanstveno, tehnološko in inovacijsko politiko, analize, vključno s statističnimi bazami podatkov o raziskovalnih, razvojnih in inovacijskih programih in dejavnostih ter raziskavah in razvoju in infrastrukturi; mednarodno in evropsko sodelovanje na področju znanstvene, tehnološke in inovacijske politike in programov; spodbujanje naložb na področju raziskav in razvoja; krepitev inovacijskih zmogljivosti in spodbujanje inovacijskih dejavnosti malih in srednje velikih podjetij ter spodbujanje inkubiranja mladih inovativnih podjetij; spodbujanje prenosa domačih rezultatov raziskav in razvoja na mednarodne trge; podpiranje mreženja in raziskovalnega sodelovanja na nacionalni in mednarodni ravni; spodbujanje prilagodljivih in netehnoloških inovacijskih dejavnosti predvsem v malih in srednje velikih podjetjih.</p>	<p>www.nkfi.gov.hu</p>



SLOVENIJA

Naslov	Povzetek	
ZAP FITCORP	<p>ZAP FITCORP je ena vodilnih slovenskih organizacij na področju analiziranja, načrtovanja in izvajanja aktivnosti za izboljšanje počutja, zdravja in delovne sposobnosti zaposlenih.</p> <p>0+ let aktivnosti promocije zdravja v delovnih organizacijah, zdravstveni pregledi zaposlenih, izdelava posebnih zdravstvenih zahtev za delo in ocena tveganja, obvladovanje bolniške odsotnosti in obvladovanje stroškov, povezanih s slabim zdravjem v delovni organizaciji, motiviranje zaposlenih za skrb za lastno zdravje, izvajanje aktivnih odmorov, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih in vodij ter druge aktivnosti na tem področju.</p>	https://vajanadan.si/
Inovativni management v turizmu	<p>Magistrski program INOVATIVNO UPRAVLJANJE TURIZMA je bil zasnovan v sodelovanju s francosko poslovno šolo IEMI kot odgovor na potrebe rastoče in zahtevne turistične industrije. Pri pripravi učnega načrta so tako sodelovali strokovnjaki s področja turizma.</p> <p>Program je namenjen študentom, ki želijo nadgraditi svoje znanje o turističnih trendih in sodobnih turističnih izzivih. Vsebine programa študentom omogočajo, da se po končanem študiju zaposlijo na najzahtevnejših delovnih mestih v turističnem sektorju. Program je namenjen vsem, ki želijo imeti vidno in vodilno vlogo na tem hitro rastočem in dinamičnem področju.</p>	https://www.almamater.si/inovativni-management-v-turizmu-c25
Innovation barometer	<p>Stopnja inovacijske zrelosti v javni upravi je pomemben pokazatelj, kako je javna uprava pripravljena na razvoj in prihajajoče spremembe ter kje so potrebne dodatne spodbude za razvoj. V okviru projekta Inovativen.si se inovacijska zrelost meri že četrto leto zapored, v njem sodeluje že 27 organov, s sprejetjem metodologije Kopenhavnskega priročnika od leta 2021 pa so rezultati tudi mednarodno primerljivi.</p> <p>Dokumenti vsebujejo rezultate analiz merjenja inovacijske zrelosti v javnih organih za leta 2021, 2020, 2019 in 2018.</p>	https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/inovativnost-v-javni-upravi-inovativen-si/inovacijski-barometer/
Energetska učinkovitost MSP - celovit pristop k energetski učinkovitosti v MSP	<p>Cilj projekta je "opolnomočiti" MSP, da opravijo energetske preglede in izvedejo svoje predloge. Izbrana je bila celostna metodologija za obravnavo različnih ovir na podlagi treh razsežnosti, tj. individualne, organizacijske in institucionalne.</p>	https://www.stajerskagz.si/projekti/celovit-pristop-k-energetski-ucinkovitosti-v-malih-in-srednje-velikih-podjetjih-

		smempower-efficiency/
SRIP - Krožno gospodarstvo Strateško partnerstvo za razvoj inovacij, inovacijski grozd	Cilj projekta je izboljšati ključne kompetence, produktivnost, ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih v podjetjih/članih partnerstva ter okrepiti partnerstvo in s tem konkurenčnost slovenskega gospodarstva z neformalnimi oblikami usposabljanja na ključnem področju S4 - Mreže za prehod v krožno gospodarstvo.	https://www.stajerskagz.si/projekti/kompetecni-center-krožno-gospodarstvo/

1.3. Ciljna skupina za strokovni razvoj

pregled priljubljenih/učinkovitih oblik usposabljanja, ki se uporabljajo za strokovni razvoj ciljne skupine (tj. vodij in nadzornikov) v vsaki partnerski državi

BULGARIJA

Format usposabljanja	Opis/pomembnost za ciljno skupino
Konference, poslovni dogodki in javne razprave	<p>Cikel konferenc in dogodkov o določenih temah, povezanih z zastavljenimi cilji.</p> <p>Visoki govorniki z različnih področij, ki pripravljajo predstavitve in vodijo razprave s predstavniki ciljnih skupin.</p> <p>Zgleden urnik:</p> <ul style="list-style-type: none">• Digitalna preobrazba in družbene motnje po krizi Covid-19.• Naslednji tehnološki val? Tehnološki valovi so ponovno ocenjeni z zgodovinskega vidika - današnje lekcije iz preteklosti.• Delo, organizacija in upravljanje: inovacije na delovnem mestu v podporo digitalni preobrazbi.• Spremembe tehnologije in potreba po nenehnih spremembah za povpraševanje po znanjih in spretnostih.• Gospodarstvo platform.• Delovni pogoji v kontekstu digitalne preobrazbe.• Pomen zelenih praks: Ekosistemi in industrija 4.0
Spodbujanje učinkovitosti upravljanja časa zaposlenih in vsakodnevnega delovnega procesa z uvajanjem interaktivnih metod.	<p>Uvajanje inovativnih pristopov k spretnostim zaposlenih za čim bolj učinkovito upravljanje delovnega časa. Tedenski izziv poslušanja podkastov o različnih temah, povezanih z uspešnim vodenjem podjetja, ki naj bi zaposlenim omogočil boljše upravljanje časa. V času, ki ga zaposleni preživijo na poti na delo in izven njega, bi jih lahko spodbudili k optimizaciji prostega časa pri raziskovanju novih idej in veččin.</p> <p>Enkrat tedensko se ekipa zbere pri kosilu na brainstormingu, na katerem delijo, kaj jih je najbolj navdušilo in katere ideje bi uresničili na delovnem mestu. Predsednik nato izbere najbolj ustvarjalno zamisel in enemu od zaposlenih dovoli, da se preostanek dneva uri v vlogi vodje. To velja za zelo spodbudno za zaposlene, saj bodo lahko bolje razumeli odgovornosti vodje, poleg tega pa ustvarja timski duh.</p>

GRČIJA

Format usposabljanja	Opis/pomembnost za ciljno skupino
Seminar/ Spletni seminar/ Program usposabljanja	"Visoka čustvena inteligenca je na sodobnem delovnem mestu nujna" in "Vodnik za vodje: pomagajte svoji ekipi pri učinkovitejši komunikaciji" sta seminarja, ki ju je organizirala družba Thrive Greece in sta neposredno povezana s profilom in odgovornostmi vodje inovacij na delovnem mestu. Družba Thrive Greece ponuja programe usposabljanja in izvaja seminarje, povezane s poslovanjem, ki temeljijo na inovativnih metodah vodenja in mentorstva zaposlenih ter na inovativnem izboljšanju razmer na delovnem mestu.
Kratke delavnice	Odprte inovacije na področju množične politike: Na kratkih delavnicah udeleženci rešujejo problem z uporabo sodobnih razvojnih metodologij, kot so lean, design thinking, agile itd. Udeleženci, ki so lahko poslovni vodje ali pripadajo skupinam kandidatov za izbor pospeševalnika, se seznanijo z novimi tehnologijami, ki jih morajo vključiti v svoje delovno okolje. Struktura ekipe se razlikuje od tipične, cilj pa je seznaniti se z novimi metodologijami vitkega sodelovanja. To je prvi korak, da vodilni delavci v organizaciji pridejo v stik s sodobnimi metodologijami za razvoj poslovnih modelov in izdelkov, ki spodbujajo inovacije, ter jih razumejo. V procesu Bootcamp udeleženci sledijo posebnemu pristopu k problemu, s katerim se uk

NEMČIJA

Format usposabljanja	Opis/pomembnost za ciljno skupino
Usposabljanje na področju prisotnosti, hibridno usposabljanje, ponudbe spletnega usposabljanja in coaching	<p>Samoupravljanje, samoorganizacija, komunikacija: novi pristop k delu je hibriden, v pisarni - vendar z deljenimi mizami - in v domači pisarni, zato potrebuje sposobnost samoupravljanja svojega dela in nalog. Komunikacija je še ena pomembna tema, saj je tudi komunikacija postala hibridna, prisotnost, pa tudi spletna srečanja, spletni dogodki, sodelovanje s sodelavci, ki so v oddaljenih krajih.</p> <p>Morda bo pomembno, da se naučite, kako v podjetju organizirati kratka usposabljanja ali delavnice, da boste lahko z zaposlenimi in sodelavci delili ustrezno znanje.</p>

Usposabljanje za prisotnost, hibridno usposabljanje, spletno usposabljanje	Usposabljanje o novi programski opremi in/ali posodobitvah programske opreme, novih aplikacijah, ki so bile uvedene in se uporabljajo.
---	--

HUNGARY

Format usposabljanja	Opis/pomembnost za ciljno skupino
Mešana oblika usposabljanja Evropskega inštituta za inovacije in tehnologijo - Madžarska	Usposabljanja, ki so na voljo ciljnim skupinam: <ul style="list-style-type: none">• Magistrsko in doktorsko izobraževanje• usposabljanje po diplomu, podjetniške spretnosti• Upravljanje diplomantov in kariere• Poletne univerze, tematske delavnice• Izmenjava raziskovalcev, mobilnost• Uporaba omrežja EURAXESS za sprejemanje in pošiljanje raziskovalcev
Programi korporativnega usposabljanja v Budimpešti -5-dnevni tečaji -2-dnevni tečaji -2-tedenski tečaji -spletni tečaji	<ul style="list-style-type: none">• Upravljanje varnosti voznega parka.• Najnovejši trendi na področju strateškega upravljanja človeških virov.• Načrtovanje, razporeditev in nadzor projektov: Mednarodne najboljše prakse.• Pogajalske veščine: Izkušnje pogajalskih veščin: obvladovanje umetnosti sklepanja dogovorov in strategij.

SLOVENIJA

Format usposabljanja	Opis/pomembnost za ciljno skupino
Blogs	Obstaja več blogov, npr. agencija za človeške raziskave Poti (glej: https://www.agencija-poti.si/Izobrazevanje/Vsa-izobrazevanja/ArtMID/638/ArticleID/262/PRODUKTIVNO-in-INOATIVNO-delovno-okolje-in-timsko-delo) objavlja spletne bloge za usposabljanje in predloge za vodje, kako razviti "prijetnejše delovno okolje".
Seminars, workshops and trainings	V okviru našega iskanja smo zaznali več oblik usposabljanja, ki so večinoma namenjene vodjem ali tistim, ki vodijo kadrovske službe. Seminarje organizirajo podjetja, ki se ukvarjajo s človeškimi viri, ali visokošolske ustanove (univerze). Glej (https://fov.um.si/sl/sodelovanje-z-okoljem/center-za-izobrazevanje-svetovanje/seminarji/metode-tehnike-v-ergonomiji) - seminar o metodah in tehnikah v ergonomiji.



	<p>Nekaj seminarjev je bilo zaznanih v organizaciji Vlade Republike Slovenije (glej: https://www.gov.si/novice/2021-11-02-spletni-seminar-ergonomija-na-delovnem-mestu-in-staranje-zaposleni/) - Spletni seminar o Ergonomiji na delovnem mestu in staranju; tudi Združenje svetov delavcev Slovenije je pripravilo seminar (glej: https://www.delavska-participacija.com/events/upravljanje-s-stresom-na-delovnem-mestu/) o Ergonomskem izboljšanju delovnih mest.</p> <p>Pomembno je poudariti, da ti seminarji vključujejo pristojbine, ki se gibljejo od približno 200 EUR in več za enodnevni seminar ali usposabljanje.</p>
--	---

2. Študije primerov v vsaki partnerski državi

Pripravite kratek povzetek o tem, koliko študij primerov je bilo izvedenih, za kakšno vrsto MSP gre (sektor, velikost) in na kaj se je osredotočila analiza študij primerov.

2.1. BULGARIJA

Povzetek študij primerov
<p>Pet (5) študij primerov bolgarskih MSP je bilo izvedenih v aprilu in maju leta 2022. Profil izbranih MSP vključuje dve (2) v sektorju IT, eno (1), ki deluje na področju distribucije in dopolnjevanja restavracij, eno (1) podjetje, ki zagotavlja športne podatke in statistiko, ter eno (1) podjetje, ki se samoiniciativno ukvarja z usposabljanjem trenerjev in svetovalnimi storitvami.</p> <p>Študije primerov so se osredotočile na raven novi uvedenih inovativnih pristopov, katerih cilj je izboljšati in razviti poslovno strukturo posameznega MSP, povečati produktivnost zaposlenih v vsakodnevnem delovnem procesu ter povečati učinkovitost tako na vodstvenem kot na kadrovskem področju.</p>
Najpomembnejša spoznanja iz študij primerov

S primeri **digitalne revolucije**, ki so navedeni v študijah primerov, projekt WIN pridobi dodano vrednost, saj bodo gradiva za usposabljanje in učni načrt temeljili na **sodobnih poslovnih trendih**. Glavni primer inovacije na delovnem mestu (študija primera 1) je bil opredeljen kot pomoč z **zagotavljanjem samodejnega dostopa do informacij o bančnih računih**, ki bo optimiziral procese, zmanjšal stroške ter omogočil uvedbo in razvoj umetne inteligence v poslovanju, podjetjem omogoča posodobitev starih procesov, pospešitev učinkovitih delovnih procesov, krepitev varnosti in povečanje dobičkonosnosti. Nenazadnje lahko **digitalna preobrazba** pozitivno vpliva na inovacije na delovnem mestu, saj so pomembne koristi **večja produktivnost, učinkovitost** in splošno dobro počutje zaposlenih ter vsakodnevni delovni proces.

Uvedba **zelenih praks** na delovnem mestu bo MSP uskladila s svetovnimi trendi in okrepila aktivnost zaposlenih v boju proti podnebnim spremembam. Vse zelene rešitve prinašajo dodano vrednost za MSP in tudi vsa "zelena podjetja" prinašajo dodano vrednost za nacionalni gospodarski sistem.

Cupfee (študija primera 2) je odličen primer inovativnega pristopa za uspešno vključevanje zelenih praks na delovnem mestu, saj lahko vsakodnevno uporabo plastičnih skodelic nadomestimo s tistimi vrstami užitnih skodelic, ki so 100-odstotno okolju prijazne in pomagajo zmanjšati onesnaževanje s plastiko, emisije plinov in odpadno hrano.



Drugi odlični primeri **zelenih praks**, ki jih je mogoče vključiti v vsakodnevni delovni proces, so:

- namestitev in spodbujanje uporabe koša za recikliranje
- prekuhavajte le toliko tople vode, kolikor je potrebujete
- Izklopite luči ali elektriko, ko je ne uporabljate

Študija primera (4) prinaša dodano vrednost za projekt WIN, saj **prikazuje primer inovacije delovnega mesta domače pisarne**, ki izboljšuje delovne pogoje in zelo učinkovito nadomešča pravo pisarniško okolje. Metoda v tem MSP je zagotavljanje **dodatnih predmetov in finančnega dodatka** za optimizacijo in izboljšanje pogojev domače pisarne za člane osebja in zaposlene. Podjetje je kupilo dodatnih 200 prenosnih računalnikov in računalniških zaslonov z vsemi potrebnimi napravami za delovni proces v domači pisarni. Finančni dodatek za vsakega zaposlenega, ki dela na daljavo, naj bi pokrival dodatne račune za elektriko in internet. Poleg tehnične in finančne optimizacije je vsak teden predviden spletni sestanek zaposlenih z nadrejenimi, na katerem se poskuša ohraniti timski duh, navdihniti delo zaposlenih, povečati produktivnost in določiti kratkoročne cilje.

V študiji primera 5 je bil uveden tedenski izziv poslušanja podkastov o različnih temah, povezanih z uspešnim vodenjem podjetja, saj naj bi to okrepilo upravljanje časa zaposlenih. V času, ki ga porabijo za odhode na delo in za delo, so bili spodbujeni, da **optimizirajo svoj prosti čas pri raziskovanju novih idej in znanj**.

Vsako sredo se ekipa zbere pri kosilu na brainstormingu, na katerem delijo, kaj jih je najbolj navdušilo in katere ideje bi uvedli na delovnem mestu. Predsednik nato izbere najbolj ustvarjalno zamisel in enemu od zaposlenih omogoči, da se do konca dneva uri v vlogi vodje.

2.2 GRČIJA

Povzetek študij primerov

Med dokumentacijsko raziskavo je moral vsak grški partner izvesti **pet študij primerov**. Analiza študij primerov je bila osredotočena na inovacije na delovnem mestu, razvoj malih in srednje velikih podjetij, vzpostavitev inovativnih politik ter digitalno preobrazbo. Štiri podjetja so mala in srednja podjetja, izbrana pa so bila zato, ker jim je inštitut Great Place to Work® Institute Hellas že podelil nagrado za najboljše delovno mesto.

S ciljem pridobiti celovit in široko zasnovan vzorec so se sektorji in velikost študij primerov razlikovali. Prva študija primera se nanaša na MSP s 27 zaposlenimi, ki razvija inovativno programsko opremo, ki pomaga lastnikom ladij in podjetjem za upravljanje ladij. Temu je sledila druga študija primera, ki je bila osredotočena na drug sektor, podjetje KAFKAS z več zaposlenimi in s strokovnim znanjem na področju elektronske opreme. Tretja študija primera odraža vizijo podjetnika, da bi se v celoti aktiviral na trgu dela s tobakom. **Prostor za skupno delo** je nov izraz, katerega namen je opisati inovativen način dela, zato je četrta študija primera hkrati MSP in inovativen delovni prostor, ki sprejme MSP, posameznike, gig delavce in podjetja. Znana industrija testenin (hrane) v Grčiji, ki je usmerjena k človeku, je naslednja študija primera, saj je ena od politik financiranje želje vsakega zaposlenega, da se udeleži tečajev za pridobitev kvalifikacij. Podjetje Citrix je bilo vključeno kot študija primera zaradi prednostnih nalog in politik, ki so bile vzpostavljene v zvezi z raznolikostjo, pravičnostjo, vključevanjem in kulturo pripadnosti. Naslednje podjetje deluje v tržnem sektorju od leta 1976 in je bilo analizirano, ker je prvo podjetje v Grčiji, ki je bilo nagrajeno za inovacije na delovnem mestu. Študija primera podjetja AbbVie bi lahko bila odličen

primer za projekt WIN zaradi politik, povezanih s človekovimi pravicami in varnostjo na delovnem mestu. NetSteps je MSP, ki se je hitro razvijalo in v katerem so zaposlene predvsem ženske, povprečna starost zaposlenih pa je 28 let. Zadnji primer je Vodafone Grčija, ki je bil nagrajen kot najboljši delodajalec za leto 2021 ter zagotavlja inovativna orodja in učne metode za usposabljanje zaposlenih.

Najpomembnejša spoznanja iz študij primerov

Vse študije primerov bi lahko bile dragocene za projekt WIN, saj nakazujejo smernice, ki bi jih moralo partnerstvo upoštevati pri razvoju namenskega gradiva in tehnik. Z analizo gradiva iz dokumentacijske raziskave in pregleda literature bodo partnerji lahko opredelili znanja in **odgovornosti vodje projekta WIN**. Po kartiranju inovacij na delovnem mestu s pomočjo študij primerov je predvideno, da bo projekt WIN zapolnil vrzel v MSP glede inovacij in vzpostavil novo delovno mesto za vodje inovacij na delovnem mestu. Hkrati bo projekt WIN zainteresirane strani opremil s preprostimi in inovativnimi rešitvami za povečanje produktivnosti in dobrega počutja zaposlenih.

2.3. NEMČIJA

Povzetek študij primerov

Izvedenih je bilo **osem študij primerov**. **Dve študiji primera temeljita na intervjujih**, v katerih je bil poudarek na tem, kaj so podjetja v preteklih letih storila na področju inovacij na delovnem mestu. **Druge študije primerov so rezultat dokumentacijske raziskave**.

Obravnavani sektorji segajo od storitev IT in razvoja programske opreme do svetovanja in sanitarnega sektorja, vključujejo pa tudi proizvodnjo (dobavna veriga za industrijo). Podjetja so velika od 25 do 250 zaposlenih.

Da bi pridobili čim več različnih vpogledov, se študije primerov osredotočajo na to, kaj je bilo storjeno za inovacije na delovnih mestih, kot so **nove tehnološke naprave, digitalizacija, zdrava delovna mesta ter prožnost delovne sile v smislu delovnega časa in domače pisarne**. Poudarek je bil tudi na **podjetniški kulturi in organizaciji dela** ter zlasti na tem, kako so bili zaposleni in delavci neposredno vključeni v inovacije na delovnem mestu z aktivnim sodelovanjem, opolnomočenjem in enotno hierarhijo. Ena od študij primerov prikazuje, kako so bili vsi zaposleni aktivno vključeni v oblikovanje nove poslovne stavbe in kako so lahko podali predloge o svojem prihodnjem delovnem mestu.

Iz opravljenih študij primerov je razvidno tudi, da je **kakovost delovnega mesta**, ki jo **znavajo zaposleni, neposredno povezana s prizadevanji podjetij za inovacije na delovnem mestu**. V enem od svetovalnih podjetij, ki je veliko vlagalo v inovacije delovnega mesta v smislu novih naprav, računalnikov, zaslonov, ergonomskih delovnih mest in usposabljanja za sledenje najnovejšim različicam programske opreme, ki jo uporablja podjetje, zaposleni raje delajo v pisarni skupaj s sodelavci, čeprav jim je dovoljeno delati od doma.



Poleg tega so zanimivi primeri korporativne kulture vidni tudi v drugi študiji primera o podjetju, ki deluje v sanitarnem sektorju, ki kaže, kako so lahko **stranke neposredno vključene v inovacije**. To ne ponuja le priložnosti za izboljšanje konkurenčnosti na trgu, saj podjetje iz prve roke dobi informacije o potrebah in pričakovanjih strank, temveč je tudi primer skladnega pristopa aktivnega vključevanja bodisi prek zunanjih strank bodisi prek delovne sile, ki jo lahko štejemo za notranjo stranko.

Na koncu lahko rečemo, da **ne obstaja en sam model, formula ali metoda za doseganje inovacij na delovnem mestu**. Obstajajo precej različni načini in sredstva za doseganje zdrave in učinkovite **kombinacije strukturnih in kulturnih praks**, ki zaposlenim omogočajo sodelovanje pri **organizacijskih spremembah in prenovi**.

Najpomembnejša spoznanja iz študij primerov

Eno najpomembnejših spoznanj je, da je mogoče radikalne in prelomne inovacije spodbujati s pristopi, usmerjenimi v poslanstvo. Poleg tega je treba za spodbujanje systemske preobrazbe, da bi prispevali k rešitvam v skladu z opredeljenimi nalogami, upoštevati dve smeri: na eni strani je treba poudariti opredeljene **naloge z jasnimi cilji**, ki služijo kot **srednje- do dolgoročna usmeritev** za dejavnosti zainteresiranih strani; na drugi strani je treba **spodbujati znanje in izkušnje na področju ključnih omogočitvenih tehnologij in systemske infrastrukture**, da bi lahko ohranili vodilni položaj.

Pomembne so tudi potrebe, zato je treba upoštevati regulativni okvir, ne le poudarjati raziskave in inovacije.

Študije primerov so tudi pokazale, da **inovativna podjetja povečujejo zaposlenost** in da inovacije na splošno vodijo k **boljši kakovosti delovnih mest in večjemu zadovoljstvu delovne sile**.

Hkrati je treba povedati, da ustvarja večje **razlike v družbi, saj nesorazmerno ustvarja delovna mesta višje kakovosti za višje kvalificirane delavce**. To pomeni, da bodo inovacije, če bodo prepuščene same sebi, brez kompenzacijskih ukrepov, povečale razlike v družbi. Z drugimi besedami, na inovacije se ne bi smeli zanašati, da bodo **povečale socialno vključenost na trgu dela in zagotovile širok spekter zaposlitvenih možnosti**.

Logično bi bilo, da bi z dvojnimi političnimi pristopom zagotovili, da lahko čim več ljudi pridobi višje ravni znanja, ki ustrezajo zahtevam po delovnih mestih, ki jih ustvarjajo inovacije, na drugi strani pa bi zagotovili obstoj delovnih mest, s katerimi bi lahko na trg dela vstopili in se na njem razvijali manj usposobljeni delavci. Da bi zagotovili, da bodo sposobnosti delovne sile ustrezale prihodnjim zahtevam po delovnih mestih, bodo potrebni notranji razvoj kompetenc v podjetjih in napredovanje na delovnih mestih ter zunanje usposabljanje.

Končno so študije primerov pokazale tudi, da je **organizacijska kultura** eden najpomembnejših vidikov inovacij na delovnem mestu. Kadar je **delovna sila neposredno vključena**, niso vključene le vse ravni delavcev, temveč so slišane tudi vse potrebe, ki jih je mogoče upoštevati pri inovacijah.

Več kot je vključenih ljudi, bolj se poveča zaznana kakovost delovnega mesta, kar zmanjša fluktuacijo in naredi podjetje privlačno za delovno silo na vseh ravneh.



Odlično delovno mesto je eden najpomembnejših dejavnikov za ohranjanje motivacije delovne sile, privabljanje visoko usposobljenih delavcev in **izboljšanje konkurenčnosti** na trgu.

2.4. MADŽARSKA

Povzetek študij primerov

Tri (3) študije primerov madžarskih MSP so bile izvedene v juniju in začetku julija leta 2022. Študije primerov so se osredotočile na raven novo uvedenih inovativnih pristopov, katerih cilj je izboljšati in razviti določeno poslovno strukturo MSP, povečati produktivnost zaposlenih v okviru vsakodnevnega delovnega procesa ter povečati učinkovitost tako v vodstvenem kot kadrovskem smislu.

Najpomembnejša spoznanja iz študij primerov

Spoznanja iz dokumentacijske raziskave projekta WIN PR1 so omogočila polarni pregled inovativnih pristopov k inovacijam na delovnem mestu.

Študija primera 3 je prikazala, kako bo uvedba **trajnostnih zelenih rešitev** omogočila organizacijam, ki bodo prepoznale te spremembe in sprejele ukrepe za **preusmeritev svojih strateških usmeritev**, da bodo lahko ne le zaščitile, temveč tudi izboljšale svoj ugled in položaj za prihodnji uspeh. Pravzaprav bo to za večino podjetij in institucij postalo dovoljenje za delovanje.

Biti trajnostno podjetje pomeni razumeti in aktivno upravljati okoljske, družbene in upravljalvske ("ESG") vplive vzdolž vrednostne verige ter zagotoviti, da bo poslovni model vašega podjetja v prihodnosti ostal uspešen. Okvir in smernice za to zagotavlja 17 ciljev trajnostnega razvoja Združenih narodov. Podjetja se morajo osredotočiti na tiste vidike, ki so zanje najpomembnejši.

Po drugi strani pa bo zagotavljanje organizacijam strokovnega znanja in zmogljivosti, potrjenih na projektni osnovi (kratkoročno in srednjeročno), na stroškovno učinkovit način - predvsem na področjih inženiringa, IT, človeških virov in trženja - mala in srednja podjetja opremilo z **digitalnimi rešitvami**, ki lahko dvignejo raven vsakega podjetja, ki se začne samo od sebe.

Vzpostavitev strokovne delavnice in banke znanja za zaposlene ter zagotavljanje zahtevnih projektov za partnerje/odjemalce, ki se bodo strokovnjakom pridružili v skladu z njihovimi interesi in motivacijo, bo povečalo digitalno učinkovitost in dvignilo kakovost storitev.

2.5. SLOVENIJA

Povzetek študij primerov

Med aprilom in julijem 2022 je bilo izvedenih **6 študij primerov** slovenskih MSP.

Študije primerov so se osredotočile na raven novo uvedenih inovativnih pristopov, katerih cilj je izboljšati in razviti poslovno strukturo posameznega MSP, povečati produktivnost zaposlenih znotraj vsakodnevnega delovnega procesa ter povečati učinkovitost tako v vodstvenem kot kadrovskega smislu. Da bi dobili čim večji vzorec, so bili sektorji in velikost študij primerov različni. Prva študija primera zadeva MSP s 16 zaposlenimi, ki ponuja zdravo hrano, prehranska dopolnila in naravno kozmetiko. Tej je sledila druga študija primera, ki se osredotoča na drugačen sektor, podjetje Šamu Tours se ukvarja s potniškim prometom. Tretja študija primera zadeva veliko podjetje Gorenje, ki je vodilni proizvajalec malih in velikih gospodinjskih aparatov na slovenskem trgu in pokriva 3 % trga v Evropi. Gre za močno podjetje z dobro uveljavljenimi praksami, vendar jih to ne ovira pri nadaljnjem razvoju s posebnimi programi, kot so iskricе, ki vsem omogočajo sodelovanje pri uvajanju inovacij. MESI je podjetje, ki si prizadeva za digitalizacijo in pomaga drugim podjetjem pri vključevanju inovacij v tehnologijo, ki jo ustvarjajo, osredotočajo pa se tudi na **izboljšanje zadovoljstva zaposlenih** na delovnem mestu.

Najpomembnejša spoznanja iz študij primerov

Vse študije primerov bi lahko bile dragocene za projekt WIN, saj zagotavljajo smernice in primere dobrih praks ter pripravljenost podjetij za izvajanje inovacij na delovnem mestu. Z analizo gradiva iz dokumentacijske raziskave in pregleda literature bodo partnerji lahko opredelili znanja in odgovornosti vodje projekta WIN. Po pregledu inovacij na delovnem mestu na podlagi študij primerov je predvideno, da bo projekt WIN zapolnil inovacijsko vrzel v MSP in ustvaril novo delovno mesto za vodje inovacij na delovnem mestu ter tako prispeval k nadaljnjemu razvoju podjetja. Projekt WIN bo zainteresirana podjetja ali posameznike opremil s preprostimi in inovativnimi rešitvami za povečanje produktivnosti in dobrega počutja zaposlenih.

Po drugi strani pa bo z zagotavljanjem organizacijam strokovnega znanja in zmogljivosti, certificiranih na projektni osnovi (kratkoročno in srednjeročno), na stroškovno učinkovit način - predvsem na področjih inženiringa, IT, HR in trženja - MSP opremil z digitalnimi rešitvami, ki lahko izenačijo vsako podjetje, ki se samo začne.

Vzpostavitev strokovne delavnice in banke znanja za zaposlene ter zagotavljanje zahtevnih projektov za partnerje/odjemalce, ki se bodo strokovnjakom pridružili v skladu z njihovimi interesi in motivacijo, bo povečalo digitalno učinkovitost in dvignilo kakovost storitev.



3. Terenske raziskave

3.1 Povzetek

V povzetek vključite velikost vzorca, kdaj in kako so bili opravljeni intervjuji.

Pritegniti podjetja k sodelovanju v raziskavi in delitvi strokovnega znanja ni bila lahka naloga. Pomembne prejete povratne informacije so se nanašale na **pomanjkanje časa, veliko delovno obremenitev in stres**, zato ni bilo zanimanja za sodelovanje v raziskavi.

Čeprav menimo, da bi bilo za številna mikro in mala podjetja še posebej pomembno, da bi imela na delovnem mestu vodjo inovacij, da bi ostala konkurenčna na trgu, pa so prav ta podjetja v večini primerov tudi tista, ki imajo malo časa ali pa ga sploh nimajo, da bi se posvetila tem nalogam ali položajem. Težko jih bo prepričati, da se bo ta časovna naložba dolgoročno obrestovala, saj za začetek nimajo časa.

Večina podjetij, ki so odgovorila na vprašalnik, so bila mikro in mala podjetja (10), nekatera pa so bila srednja ali velika podjetja (2). Tri četrtine od njih nima inovacijske strategije za delovno mesto. Kljub temu vsa menijo, da je stopnja zadovoljstva njihovih zaposlenih zelo visoka, visoka ali niti visoka niti nizka.

Ker so odgovori, prejeti v vprašalnikih, podvrženi subjektivnosti vodij, je treba pri vrednotenju rezultatov upoštevati, da morda ne odražajo realnega stanja, saj vodje pogosto različno ocenjujejo razmere v svojem podjetju in okoliščine svojih zaposlenih oziroma imajo različne poglede.

Zanimivo bi bilo pridobiti mnenje ne le vodij, temveč tudi njihovih zaposlenih, da bi razširili pogled na dejanske razmere in se bolj približali dejstvom primera. Poleg tega 66,7 % sodelujočih podjetij uporablja politiko **BYOD (Bring Your Own Device)**.

Velika večina podjetij je pokazala, da so glavne težave, ki vplivajo na vsakodnevno poslovanje, povezane s **pomanjkanjem sposobnosti načrtovanja**, hkrati pa so skoraj v enaki meri prisotne tudi druge pomanjkljivosti na področju **tehničnega znanja, izboljšanja upravljanja, ravni produktivnosti in poslovne strategije**. Poleg tega se večina podjetij strinja z dejstvom, da lahko prožno delo izboljša raven stresa zaposlenih, njihovo zavzetost in/ali zvestobo; le 16,7 % podjetij, ki so sodelovala v vprašalniku, pa meni, da je ta dejavnik srednje pomemben.

Delež odgovorov, povezanih z najučinkovitejšimi elementi za vsakodnevni delovni proces, je zelo različen, čeprav so najpogostejši odgovori e-platforme, programska oprema za avtomatizacijo delovnih procesov in orodja za sodelovanje.

Glede tega, kako si podjetja predstavljajo "popolnega vodjo", so podali različne odgovore, vendar so skupne značilnosti te, da mora imeti dober **vodja sodelovalni slog vodenja, dobre komunikacijske sposobnosti in inovativnost**. "Popoln vodja" bi moral biti tudi empatičen tako do zaposlenih kot do strank, poleg tega pa bi moral znati najti ravnovesje med potrebami in zahtevami zaposlenih ter cilji podjetja.



3.2. Analiza vprašalnikov za vsako partnersko državo

BULGARIJA

Katera so potrebna znanja in spretnosti, ki jih je treba obravnavati v okviru tečaja usposabljanja WIN?

Najpogostejši težavi podjetij sta pomanjkanje tehničnega znanja in pomanjkanje sposobnosti načrtovanja.
Poleg tega bi bilo treba izboljšati fizično delovno mesto, da bi izboljšali delovne pogoje. Tudi potrebna znanja in spretnosti, ki jih je treba obravnavati, da bi izboljšali upravljanje delovnega mesta, so na vodstveni in tehnični/digitalni ravni. To vključuje vodstvene in usklajevalne sposobnosti, po drugi strani pa povečanje digitalnih spretnosti, da bi uvedli bolj dostopno in souporabno delovno okolje.

Katera je najprimernejša oblika gradiva za usposabljanje in učnih vsebin, da bi zadovoljili potrebe ciljnih skupin?

Cikel konferenc (tako spletnih kot osebnih) in dogodkov o določenih temah, povezanih z zastavljenimi cilji.
Visoki govorniki z različnih področij, ki bodo pripravili predstavitve in vodili razprave s predstavniki ciljnih skupin.
Kot zelo učinkovit pristop veljajo digitalne delavnice, ki lahko povečajo digitalne spretnosti zaposlenih s predstavitvijo dragocenih spletnih orodij, kot so Portal za vse notranje podatke; virtualni asistenti; programska oprema za avtomatizacijo delovnih procesov; rešitve za upravljanje pisalne mize in delovnega mesta, da se v vsakodnevnem delovnem procesu vzpostavi dober digitalni način.
Ustrezna vsebina usposabljanja in učenja naj bi bila v obliki paketov digitalnih učnih virov, oblikovanih na podlagi koncepta mikroučenja: kratki in koherentni učni koščki v multimedijskih oblikah, namenjeni spodbujanju metodologij kombiniranega učenja. To bo pomembno prispevalo k razvoju digitalnih spretnosti ciljne skupine in ji omogočilo boljše poznavanje digitalnega okolja.

Kakšen pristop k usposabljanju je treba uporabiti, da bi zagotovili čim večjo udeležbo v tem programu?

Vrsta pristopa k usposabljanju, ki ga je treba uporabiti za zagotovitev največje udeležbe v tem programu, je kombinirano usposabljanje. To hibridno učenje, kot pristop k izobraževanju, ki združuje spletno izobraževalno gradivo in priložnosti za interakcijo na spletu s tradicionalnimi metodami na kraju samem, bo zagotovilo veliko zanimanje ciljne skupine, poleg tega pa bo pomembno prispevalo k razvoju digitalnih spretnosti ciljne skupine in jo bolje seznanilo z digitalnim okoljem. Te oblike usposabljanja bodo zagotovile možnost odprte razprave o določenih temah kljub temu, da se vsi udeleženci ne pojavijo fizično.

Kakšen je najučinkovitejši način vrednotenja gradiva za usposabljanje in rezultatov projekta?



Zainteresirane strani in zunanji ocenjevalci so za projekt WIN zelo pomembni, saj naj bi zagotovili dragocene povratne informacije o gradivu za usposabljanje v okviru projekta. Lahko bodo delili svoje zamisli o podobnih in učinkovitih strategijah za uvedbo poklicnega profila vodje inovacij na delovnem mestu. Začetek in spodbujanje dvosmerne razprave med partnerstvom in ciljnimi skupinami projekta, splošno javnostjo, oblikovalci politik in drugimi zainteresiranimi stranmi. Tovrstna razprava omogoča prispevek in povratne informacije ciljnih skupin o rezultatih projekta, kar bo na koncu olajšalo njihovo sprejetje/integracijo v prihodnosti.

Katere druge obstoječe vire je mogoče uporabiti za povečanje učinkovitosti rezultatov projekta?

Veliki obstoječi viri, ki jih je mogoče izkoristiti za povečanje učinkovitosti rezultatov projekta, so naslednje povezave, ki se nanašajo na programe na nacionalni ravni in tudi na druge projekte, sofinancirane iz evropskih skladov. Tema inovacij na delovnem mestu je zelo pomembna za razvoj močnega gospodarstva v zasebnem sektorju, ki potrebuje različne pristope in številna prizadevanja pri različnih usposabljanjih.

BEYOND 4.0: BEYOND 4.0: vključujoča prihodnost za Evropo BEYOND the impacts of Industrie 4.0 and Digital Disruption/ BEYOND 4.0 (<https://www.beyond4-0.eu/>)

Skrite inovacije: Analiza raziskovalne in inovacijske dejavnosti, ki ostaja nepokrita z uradno statistiko <http://www.arcfund.net/index.php?id=2312>

Program za podporo inovacijam in podjetjem <http://www.arcfund.net/index.php?id=2312>

Inovacijska strategija Republike Bolgarije

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

Operativni program "Inovacije in konkurenčnost"

Bolgarija https://ec.europa.eu/regional_policy/en/atlas/programmes/2014-2020/europe/2014bg16rfop002

GRČIJA

Katera so potrebna znanja in spretnosti, ki jih je treba obravnavati v okviru tečaja usposabljanja WIN?

Po analizi ugotovitev terenske in dokumentacijske raziskave so potrebna znanja in spretnosti, ki jih je treba obravnavati s projektnim gradivom, digitalna znanja in spretnosti, osredotočene na storitve za notranjo uporabo, ter finančna znanja in spretnosti, da bi MSP pripravili na digitalno in inovativno preobrazbo. Prav tako je treba v okviru usposabljanja WIN obravnavati pomen naslednjih pojmov: vključevanje raznolikosti, prožen delovni čas, politika "prinesi svojo napravo".



Katera je najprimernejša oblika gradiva za usposabljanje in učnih vsebin, da se izpolnijo potrebe ciljnih skupin?

Glede na potrebe in vsakodnevne odgovornosti ciljne skupine je najprimernejša oblika učnega gradiva in učnih vsebin mikro lekcije, interaktivne smernice, kvizi, kratka besedila, videoposnetki, praktični primeri.

Kakšno vrsto pristopa k usposabljanju je treba uporabiti, da bi zagotovili čim večjo udeležbo v tem programu?

Metoda DEWEY (Learning by doing) se nanaša na aktivno sodelovanje udeleženca usposabljanja, ki je v ospredju, pri čemer se kot koraki predlagajo potrjevanje izkušenj (če so bile že dosežene pri terenskih raziskavah), povezovanje novih informacij z izkušnjami (nekatero zdaj uporabljene tehnike ali orodja morda niso tako učinkovite kot današnji podatki), hierarhična klasifikacija gradiva za usposabljanje, delavnice/ vaje, da se zagotovi, da je udeleženec usposabljanja razumel, predlogi za vključitev novih informacij, kjer je to potrebno.

Kakšen je najučinkovitejši način vrednotenja gradiva za usposabljanje in rezultatov projekta?

Najučinkovitejši način za ocenjevanje gradiva za usposabljanje in rezultatov projekta je, da jih preizkusimo in posredujemo zainteresiranim stranem. Poleg tega bi bilo dragoceno pridobiti povratne informacije centrov poklicnega izobraževanja in usposabljanja, ki so pripravljene uporabljati gradivo za usposabljanje, ter MSP, ki so pripravljena vzpostaviti najboljše prakse in politike, ki bodo razvite.

Konzorcij projekta WIN ima veliko izkušenj, zato so v času trajanja projekta primerni pregledovalci. Vsak partner mora deliti svoje misli in predloge, da bi ocenil gradivo za usposabljanje in rezultate projekta.

Katere druge obstoječe vire je mogoče izkoristiti za čim večjo učinkovitost rezultatov projekta?

EU je že razvila politike, povezane z inovacijami, katerih cilj je podpirati in krepiti raziskave in inovacije. [Ta spletna stran](#) bi lahko bila vodnik za čim večjo učinkovitost rezultatov projektov.

EKT je raziskovalno središče, ki predstavlja najnovejše kazalnike, povezane s poslovanjem, in zlasti tiste kazalnike, ki odražajo razsežnosti, ključne za preživetje podjetij v konkurenčnem mednarodnem okolju, kjer so potrebne nenehne tehnološke posodobitve, dostop do informacij, izkoriščanje podatkov, partnerstva in mreženje. [Spletna stran](#) vsebuje veliko informacij v zvezi s politikami, orodji in metodami ter njihovo učinkovitostjo.



NEMČIJA

Katera so potrebna znanja in spretnosti, ki jih je treba obravnavati v okviru tečaja usposabljanja WIN?

Da bi bili pripravljeni na nenehne hitre spremembe in določeno nepredvidljivost sprememb, je treba obvladati naslednje spretnosti:

- Učenje učenja: samo nadzorno in samo usmerjeno učenje (vključevanje v samonadzori "proces nenehnega izboljševanja" osebnega in poklicnega KSA).
- participativni pristopi, vključno z opolnomočenjem delavcev in zaposlenih, aktivnim vključevanjem
- oblikovanje med funkcijskih skupin in timsko delo, spoštovanje in spodbujanje raznolikosti (kulturne, spolne, generacijske, različnih delovnih izkušenj in spretnosti)
- Kako ustvariti delovno okolje, ki spodbuja motivacijo in učenje
- množično pridobivanje virov (zlasti za najmanjša podjetja)
- kreativno reševanje problemov
- Tehnična znanja in spretnosti / digitalizacija
- stalne izboljšave
- Usposabljanje trenerjev

Katera je najprimernejša oblika gradiva za usposabljanje in učnih vsebin, da se izpolnijo potrebe ciljnih skupin?

Hibridni, MOOC, kjer lahko izberejo učne vsebine, ki jih najbolj potrebujejo, usposabljanja na delovnem mestu.

Kakšno vrsto pristopa k usposabljanju je treba uporabiti, da bi zagotovili čim večjo udeležbo v tem programu?

Kratke seje, vedno na voljo

Kakšen je najučinkovitejši način vrednotenja gradiva za usposabljanje in rezultatov projekta?

Spletni vprašalnik.

Katere druge obstoječe vire je mogoče izkoristiti za čim večjo učinkovitost rezultatov projekta?

EU se močno osredotoča na razvoj znanja in inovacij, zato je več politik, povezanih z inovacijami, namenjenih podpori in krepitvi raziskav in inovacij: [Workplace innovation \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/eurobarometer/surveys/index.cfm?id=688)



Komisija EU je leta 2016 pripravila zelo koristen vodnik za izvajanje inovacijskih politik na delovnem mestu. Ta vodnik bi bilo treba pregledati in posodobiti glede na današnji čas, zlasti ob upoštevanju izkušenj, pridobljenih po pandemiji Covid-19:

[DocsRoom - European Commission \(europa.eu\)](https://docsroom.europa.eu)

Poleg tega se podjetje Workplace Innovation Europe ukvarja z raziskovanjem te problematike ter organizira tečaje in smernice za pomoč podjetjem pri uvajanju inovacij:

[Fresh Thinking Labs \(workplaceinnovation.eu\)](https://workplaceinnovation.eu)

HUNGARY

Katera so potrebna znanja in spretnosti, ki jih je treba obravnavati v okviru tečaja usposabljanja WIN?

Glede na rezultate terenske raziskave metoda vrednotenja povprečnega koeficienta kaže, da je treba tehnološke inovacije obravnavati kot glavno prednostno nalogo. Povprečna ocena 3,6/5 za madžarska MSP, ki so se strinjala, da bodo sodelovala v terenski raziskavi projekta WIN, kaže na potrebo po izboljšavah v smislu digitalne spodbude tako za zaposlene (delavce) kot za delodajalce.

Katera je najprimernejša oblika gradiva za usposabljanje in učnih vsebin, da se izpolnijo potrebe ciljnih skupin?

Glede na potrebe, s katerimi se soočajo delodajalci in zaposleni, se kot najprimernejša oblika gradiva za usposabljanje štejejo mikro lekcije, interaktivno gradivo, ki bo združevalo teoretično in praktično znanje.

Prav tako kot zelo učinkovit pristop veljajo digitalne delavnice, ki lahko povečajo digitalne spretnosti zaposlenih z uvedbo dragocenih spletnih orodij, kot so npr: portal za vse notranje podatke; virtualni asistenti; programska oprema za avtomatizacijo delovnih procesov; rešitve za upravljanje pisalne mize in delovnega mesta, da se v vsakdanjem delovnem procesu vzpostavi dober digitalni način.

Kakšno vrsto pristopa k usposabljanju je treba uporabiti, da bi zagotovili čim večjo udeležbo v tem programu?

Da bi zagotovili čim večjo udeležbo v projektu WIN, je treba uvesti mešani pristop. Programi v Budimpešti ponujajo različne možnosti za tečaje, ki se izvajajo na fizičnih lokacijah, vendar so na voljo tudi na spletu.

-5-dnevni tečajji; -2-dnevni tečajji' -2-tedenski tečajji' -online tečajji, vse te oblike usposabljanja se uporabljajo pri različnih dogodkih, katerih cilj je opremiti ciljno skupino s potrebnim znanjem in spretnostmi ter na koncu certificirati udeležence.

Kakšen je najučinkovitejši način vrednotenja gradiva za usposabljanje in rezultatov projekta?

Ko se zainteresirane strani projekta WIN in zunanji ocenjevalci štejejo za zelo pomembne za uspešno izvajanje projekta, naj bi zagotovili svoje dragocene povratne informacije. Lahko bodo delili svoje zamisli o podobnih in učinkovitih strategijah za uvedbo poklicnega profila vodja inovacij na delovnem mestu. Začetek in spodbujanje dvosmerne razprave med partnerstvom in ciljnim skupinami projekta, splošno javnostjo, oblikovalci politik in drugimi zainteresiranimi stranmi. Tovrstna razprava omogoča prispevek in povratne informacije ciljnih skupin o rezultatih projekta, kar bo na koncu olajšalo njihovo sprejetje/integracijo v prihodnosti. Orodje, ki bo zagotovilo objektivne in dragocene povratne informacije, mora biti vprašalnik, ki bo odgovore in vtise zbiral anonimno.

Katere druge obstoječe vire je mogoče izkoristiti za čim večjo učinkovitost rezultatov projekta?

Operativni program za gospodarski razvoj in inovacije (https://ec.europa.eu/regional_policy/EN/atlas/programmes/2014-2020/hungary/2014hu16m0op001) in Nacionalni urad za inovacije (NKFIH) (<http://www.nkfi.gov.hu>) veljata za glavna stebra krepitev inovacij v madžarskem poslovno usmerjenem okolju.

Cilj operativnega programa za gospodarski razvoj in inovacije je razvoj turistične industrije, energetske učinkovitosti podjetij ter informacijskih in komunikacijskih tehnologij. Poleg tega poskuša spodbuditi uporabo finančnih instrumentov za pokrivanje drugih ciljev, kot sta povečanje proizvodnje energije iz obnovljivih virov ter izboljšanje energetske učinkovitosti gospodinjstev in javnih stavb.

Program bo osredotočen na različne glavne prednostne naloge:

- Povečanje konkurenčnosti in produktivnosti MSP
- raziskave, tehnološki razvoj in inovacije
- razvoj na področju infokomunikacij
- Energija
- Zaposlovanje
- Konkurenčna delovna sila
- Turizem
- Finančni instrumenti

NKFIH je odgovoren za: razvoj znanstvene, tehnološke in inovacijske politike, dajanje nacionalnih pobud za njeno izvajanje; informacije o znanstveni, tehnološki in inovacijski politiki, analize, vključno s statističnimi bazami podatkov o raziskovalnih, razvojnih in inovacijskih programih in dejavnostih ter raziskavah in razvoju in infrastrukturi; mednarodno in evropsko sodelovanje na področju znanstvene, tehnološke in inovacijske politike in programov; spodbujanje naložb na področju raziskav in razvoja; krepitev inovacijskih zmogljivosti in spodbujanje inovacijskih dejavnosti malih in srednje velikih podjetij ter spodbujanje inkubiranja mladih inovativnih podjetij; spodbujanje prenosa domačih rezultatov raziskav in razvoja na mednarodne trge.

SLOVENIJA

Katera so potrebna znanja in spretnosti, ki jih je treba obravnavati v okviru tečaja usposabljanja WIN?

Na podlagi analize ugotovitev terenske in dokumentacijske raziskave menimo, da je treba obravnavati pomen delovnega okolja ter spodbujanja digitalnega razvoja in inovacij. V projektno gradivo je treba vključiti podatke o postkovidskih spremembah v pristopu k delu, kot sta delo od doma in prožen delovni čas.

Dve pomembni tehnični orodji, ki se pojavljata, sta lastna e-platforma in orodja za vodenje projektov, orodja za virtualno sodelovanje in konferenčne sobe z izboljšano virtualno povezljivostjo.

Katera je najprimernejša oblika gradiva za usposabljanje in učnih vsebin, da se izpolnijo potrebe ciljnih skupin?

Kar zadeva ciljne skupine, predavanja in delavnice udeležencem omogočajo interaktiven način spoznavanja koristnih tem s področja in teorije.

Glavna razlika med predavanjem in delavnico je v tem, da je delavnica namenjena manjšemu številu ljudi in jih spodbuja k aktivnemu izvajanju praktičnih nalog (npr. skupinske razprave, individualni razmislek, igre vlog itd.). Predavanje je namenjeno večji skupini.

Kakšno vrsto pristopa k usposabljanju je treba uporabiti, da bi zagotovili čim večjo udeležbo v tem programu?

Da bi zagotovili čim večjo udeležbo v teh programih, moramo upoštevati, ali ti tečaji potekajo med delovnim časom ali v prostem času, saj je že to pomemben dejavnik udeležbe. Spletna oblika se je izkazala za zanesljivo v primerih, ko se udeleženec res ne more osebno udeležiti tečaja. Tečaji so kratki (od dvodnevne tečaja, petdnevne tečaja ...), saj zagotavljajo, da so predavanja omejena na najnujnejše. Vsa predavanja bi bila sestavljena iz treh delov - predavanj, delavnic in svetovanja po predavanjih.

Kakšen je najučinkovitejši način vrednotenja gradiva za usposabljanje in rezultatov projekta?

Gradivo za usposabljanje in ugotovitve projekta je treba pilotno preizkusiti in razdeliti zainteresiranim stranem, da se zagotovi najboljša možna ocena.

Menimo, da imajo centri za poklicno izobraževanje in usposabljanje pomembno vlogo, saj zagotavljajo povratne informacije, ki jih lahko uporabimo za izboljšanje našega gradiva za usposabljanje.

Prispevajo s svojim znanjem na tem področju, idejami, že preizkušenimi učinkovitimi praksami in strategijami. Spodbujajo razprave s projektnimi partnerji, ciljno skupino in splošno javnostjo.

Za oceno gradiva za usposabljanje in rezultatov projekta mora vsak partner prispevati ideje in pripombe.

Katere druge obstoječe vire je mogoče izkoristiti za čim večjo učinkovitost rezultatov projekta?

Veliki obstoječi viri, ki jih je mogoče izkoristiti za povečanje učinkovitosti rezultatov projekta, so naslednje povezave, ki se nanašajo na programe na nacionalni ravni in tudi na druge projekte, sofinancirane iz evropskih skladov.

- **WE SKILL** dobre prakse - sektorska združenja za spretnosti. Cilj prvega projekta je bil razviti skupno poklicno kvalifikacijo za administratorje v središču Velenja. Projekt je vključeval tudi mednarodno mobilnost za spodbujanje učenja na delovnem mestu. Eden od rezultatov projekta je bila vzpostavitev evropske mreže znanj in spretnosti v turističnem sektorju v Velenju. Glavni cilj drugega projekta je razviti nadnacionalne učne načrte in ustrezne vsebine usposabljanja. <https://wskill.eu/>
- **InTraRed** - želi spodbujati upravljanje inovacij v MSP z vzpostavitvijo novih učnih partnerstev med svetom dela in svetom izobraževanja. Ponudniki poklicnega izobraževanja in usposabljanja so lahko ključni most med MSP in izobraževanjem. <https://www.gzs.si/projektnopovezovanje/InTraRed>
- **K uporabi industrije 4.0 v MSP** - Projekt 4STEPS obravnava glavne izzive industrije 4.0 kot orodja za novo digitalno industrijsko revolucijo, ki obljublja prožnejšo proizvodnjo, množično prilagajanje, večjo hitrost, boljšo kakovost in večjo produktivnost. V ciljnih regijah podjetja zaostajajo pri sprejemanju inovativnih orodij in rešitev, ki jih ponuja industrija 4.0. Podjetja morajo okrepiti nadnacionalno sodelovanje, da bi se spopadla s temi izzivi. Glavni cilj projekta je podpreti uspešno izvajanje strategij pametne specializacije in uvesti industrijo 4.0 v vse industrijske sektorje, ki jih je opredelila posamezna regija <https://www.gzs.si/projektnopovezovanje/4STEPS>

4. Zaključek

Čeprav imamo opravka z državami z zelo različnimi razmerami na področju interneta, so vprašanja, ki so pomembna za vsako od njih, enaka, vendar na različnih ravneh.

Zdi se, da je vlaganje v **digitalizacijo** najpomembnejša točka za spodbujanje WI, pa tudi delovna mesta, ki spodbujajo bolj **zdrave prakse**, ter večja **prilagodljivost** v smislu **delovnega časa** in možnosti **dela na daljavo**.

Poleg tega je pomembno upoštevati pomen **podjetniške kulture** in organizacije dela, zlasti to, kako so imeli zaposleni in delavci možnost, da so bili **neposredno vključeni v inovacije na delovnem mestu** z aktivno **udeležbo**, krepitvijo moči in **enotno hierarhijo**.

Izkazalo se je tudi, da je kakovost delovnega mesta, kot jo zaznavajo zaposleni, neposredno povezana s prizadevanji podjetij za inovacije na delovnem mestu.

Prav tako je pomembno poudariti naložbe v inovacije na delovnem mestu v smislu novih naprav, računalnikov, zaslonov, ergonomskih delovnih mest, prilagodljivosti in usposabljanja za sledenje najnovejšim različicam programske opreme, ki jo uporablja podjetje. Te prakse spodbujajo učinkovitost ter občutek pripadnosti ekipi in skupnosti. V številnih primerih zaposleni zaradi dobrih fizičnih pogojev v pisarni raje hodijo v pisarno, namesto da bi opravljali delo od doma.

V vsakem primeru je pomembno predvsem poudariti **vlogo vodij** pri spodbujanju praks, ki ljudem omogočajo, da se pri delu dobro počutijo, kjer se sliši glas vseh in kjer obstaja **možnost učenja in rasti**.

Na koncu lahko rečemo, da ni enega samega modela, orodja ali metode za doseganje inovacij na delovnem mestu. Namesto tega obstajajo različni načini in sredstva za doseganje **zdrave in učinkovite kombinacije strukturnih in kulturnih praks**, ki zaposlenim omogočajo, da sodelujejo pri organizacijskih spremembah in prenovi ter se tudi sami razvijajo.