



Predstavitev delovnega profila vodje inovacij na delovnem mestu

POVZETEK POLITIKE

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.



© 2022-2024. This work is licensed under a [CC BY-NC-SA 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

KAZALO

1. Uvod	3
1.1 Splošna stopnja inovativnosti na delovnem mestu	3
1.2 Ustrezne metode in orodja za spodbujanje inovacij na delovnem mestu	3
1.3 Potrebna znanja in spretnosti za inovacije na delovnem mestu	4
1.4 Trenutna raven inovacijskega znanja na delovnem mestu v vsaki partnerski državi	4
1.5 Merjenje vpliva inovacij na delovnem mestu.	5
1.6 Opredelitev ciljne skupine	5
2. Obstoječi programi v vsaki partnerski državi	6
3. Profesionalni razvoj Ciljna skupina	6
4. Študija primera v vsaki partnerski državi	7
4.1 Bolgarija	7
4.2 Grčija	8
4.3 Nemčija	8
4.4 Madžarska	9
4.5 Slovenija	9
5. Področje raziskav	9
5.1 Tečaj za usposabljanje Win: Spretnosti	10
5.2 Usposabljanje za zmagovalce: oblika in učni pristop	11
5.3 Vrednotenje gradiva za usposabljanje	11
6. Zaključek	12



1. Uvod

Pregled literature opredeljuje „inovacije na delovnem mestu“ kot kombinacijo strukturnih in kulturnih praks, ki zaposlenim omogočajo sodelovanje pri organizacijskih spremembah in prenovi (Oeij et al., 2016). Spodbude za uvajanje inovacij na delovnem mestu (Workplace Innovation/WI) lahko razvrstimo v dve glavni skupini: izboljšanje gospodarskih ciljev in kakovosti delovanja ter izboljšanje kakovosti delovnega življenja in zavzetosti zaposlenih. Poleg tega WI podjetjem omogoča, da ostanejo inovativna in prilagodljiva, kar izboljšuje kakovost delovnih mest in uspešnost organizacije. Poleg tega vpliv WI na MSP (Mala in srednje velika podjetja) vključuje vpogled v tehnološko preobrazbo, preučevanje njenih učinkov na dinamiko dela in znanja ter oblikovanje političnih možnosti za vključujočo rast. Vodenje je poudarjeno kot ključno za spodbujanje inovativnega okolja in vedenja v organizacijah.

1.1 Splošna stopnja inovativnosti na delovnem mestu

V evropskih državah se vse bolj uveljavlja razvoj političnih ukrepov in programov za spodbujanje inovacij na delovnem mestu, katerih cilj je uskladiti boljšo poslovno uspešnost s kakovostnejšim delovnim življenjem. Na ravni politike EU je pojem „socialne inovacije“ ali „inovacije na delovnem mestu“ postal pomemben element pri uresničevanju ciljev strategije EU 2020 za „pametno in vključujočo rast“ v organizacijah.

Glavne države, ki so se pridružile promociji inovacij na delovnem mestu, so:

- Bolgarija;
- Grčija;
- Nemčija;
- Madžarska;
- Slovenija.

1.2 Ustrezne metode in orodja za spodbujanje inovacij na delovnem mestu

Prakse inovacij na delovnem mestu vključujejo strukturne pristope, kot je preoblikovanje delovnih mest za povečanje avtonomije zaposlenih, in kulturne pobude, kot je dialog za povečanje zavzetosti. Kadrovske prakse zajemajo zaposlovanje, usposabljanje in pobude za izboljšanje zdravja delavcev, medtem ko „drugi“ ukrepi vključujejo sisteme IT in vitko upravljanje. Študije poudarjajo pomen prožnih delovnih modelov in zmogljivosti MSP za postopne inovacije, vendar opozarjajo na pomanjkljivosti formalnih postopkov in omejenost virov. Poudarjajo potrebo po izrecnih inovacijskih strategijah, podporni organizacijski kulturi in profesionaliziranem upravljanju za učinkovito spodbujanje inovacij v MSP. Spodbujanje inovacij na delovnem mestu vključuje dve glavni področji: upravljanje in digitalizacijo. Strategije, kot so redni sestanki zaposlenih in brainstormingi, krepijo timski duh in produktivnost, prav tako pa tudi digitalna orodja. V različnih državah, kot sta Grčija in Nemčija, je poudarek na dobrem počutju zaposlenih in tehnološko usmerjenih pobudah, ki so

usklajene s širšim trendom digitalizacije, raziskav in razvoja. Vse bolj pogosti so tudi pedagoški pristopi in inovativne tehnologije, kot sta virtualna resničnost in razširjena resničnost, ki spodbujajo razvoj poklicnih in mehkih veščin. Poleg tega k dobremu počutju in uspešnosti zaposlenih prispeva tudi pozornost, namenjena oblikovanju delovnih prostorov in ergonomiji. V Sloveniji sprejetje orodij za projektno vodenje ter prizadevanja za ustvarjanje manj stresnega delovnega okolja in prožnih urnikov poudarjajo vse večjo ozaveščenost o prednostih digitalizacije in praksah na delovnem mestu, usmerjenih k zaposlenim.

1.3 Potrebna znanja in spretnosti za inovacije na delovnem mestu

Kompetence in spretnosti so ključnega pomena za obvladovanje zapletenosti inovacij, zlasti v digitalni dobi. Usposabljanje in izobraževanje se morata prilagajati razvijajočim se potrebam ter se osredotočati na digitalne tehnologije in spodbujati samoiniciativno učenje. Inovacije na delovnem mestu dajejo prednost povezovanju, sodelovanju in razvoju različnih spretnosti, vključno s samoorganizacijo in digitalno pismenostjo. Poleg tega so zelena znanja in spretnosti vse bolj bistvenega pomena za uskladitev MSP s svetovnimi trajnostnimi cilji in povečanje gospodarske vrednosti.

1.4 Trenutna raven inovacijskega znanja na delovnem mestu v vsaki partnerski državi

- Bolgarija: njen indeks inovacij je z 0,235 na predzadnjem mestu v EU-28, pandemija COVID-19 pa je spodbudila znatno izboljšanje digitalizacije na delovnem mestu, vendar številna MSP zaostajajo na področju digitalnih kompetenc in zelenih praks.
- Grčija: Na splošno je inovacij na delovnem mestu premalo, razen v nekaj primerih, ki se osredotočajo predvsem na dobro počutje zaposlenih, tehnološki napredek in razvoj politik, kar kaže na nujno potrebo po izobraževanju vodstvenih delavcev o spodbujanju zaposlenim prijaznega okolja, vključevanju raznolikosti in izkoriščanju prednosti posameznika za skupni uspeh.
- Nemčija: Nemška gospodarska prihodnost je odvisna od izkoriščanja ključnih tehnologij, zvezna vlada pa si prizadeva okrepiti svojo vodilno vlogo na tehnološkem področju s pomočjo strategije za visoko tehnologijo. Vendar globalne raziskave poudarjajo potrebo po vključevanju socialnih inovacij za uspešen prehod v družbo znanja in storitev.
- Madžarska: Leta 2020 je Madžarska zaostajala za evropskim povprečjem na področju digitalnih spretnosti, saj je le četrtina prebivalstva imela nad osnovnim znanjem, kar je manj kot leta 2017. Poleg tega je imelo 49 % vprašanih osnovne spretnosti. Do leta 2021 se je zaostanek zmanjšal na približno 3 % pod povprečjem EU.
- Slovenija: Sredi pandemije so številna podjetja znatno pospešila digitalizacijo delovnih mest, da bi zagotovila varnost in zmanjšala stres. V Sloveniji potekajo prizadevanja za digitalizacijo malih in srednjih podjetij, pri čemer je izziv zeleni prehod. Podatki o inovacijskih spretnostih na delovnem mestu so omejeni, vendar



povratne informacije desetih MSP kažejo na povprečno usposobljenost, ki je na lestvici od 1 do 5 ocenjena z oceno med 3 in 4.

1.5 Merjenje vpliva inovacij na delovnem mestu.

Kibowski in drugi (2018) predlagajo celovit sistem za merjenje inovativnosti na delovnem mestu (Workplace Innovation - WI), ki opredeljuje štiri ključne elemente: Organizacija, struktura, učenje in partnerstvo. Poudarjajo pomen vključevanja različnih praks ter spodbujanja opolnomočenja, učenja in sodelovanja zaposlenih. Poleg tega predlagata ključne kazalnike uspešnosti (KPI) za merjenje učinka WI, vključno z dodeljevanjem časa zaposlenim, ravnmi kompetenc, predloženimi inovacijskimi projekti in vključenostjo vodstva. Ta pristop poudarja zapleteno in družbeno naravo inovativnosti ter potrebo po stalnem razmisleku in izboljšavah.

1.6 Opredelitev ciljne skupine

- Bolgarija: Ciljna skupina programa Balkan Bridge v Bolgariji so mala in srednje velika podjetja (MSP), s poudarkom na tistih z manj kot 15 zaposlenimi/člani osebja, ki izpolnjujejo posebna finančna merila.
- Grčija: MSP se spopadajo z delovno obremenitvijo in izzivi pri krepitvi ugleda in prihodkov, pri čemer organi in podjetniki dajejo minimalen poudarek inovacijam na delovnem mestu. Glavno ciljno skupino sestavljajo upravno osebje MSP, vodstveni delavci in javni sektor.
- Nemčija: Medtem ko so večja podjetja sprejela inovacije na delovnem mestu, se manjša podjetja, zlasti mikro in mala, soočajo s proračunskimi omejitvami in dajejo prednost drugim vidikom pred inovacijami na delovnem mestu, pri čemer pogosto nimajo namenskih kadrovskega menedžerjev. Usmerjanje na ta manjša podjetja, zlasti tista, ki obstajajo že dlje časa, je ključnega pomena, saj bi lahko imela največ koristi, vendar jih je morda najtežje vključiti zaradi omejenih virov in časovnih omejitev. Prilagajanje usposabljanja, ki je kratko in prilagodljivo, je bistvenega pomena za učinkovito obravnavanje njihovih potreb.
- Madžarska: Madžarska sledi merilom EU in opredeljuje MSP kot podjetja z manj kot 250 zaposlenimi in letnim prometom pod 50 milijonov EUR. Med MSP spadajo srednja, mala in mikro podjetja, ki se razlikujejo po prometu in številu zaposlenih. Predstavniki na strani delodajalca so lastniki, predsedniki, direktorji ali nadzorniki, medtem ko so zaposleni tisti, ki imajo po preteku poskusne dobe sklenjene pogodbe za nedoločen čas.
- Slovenija: V Sloveniji MIZŠ in SSGZ dajeta prednost malim in srednje velikim podjetjem (MSP) z manj kot 15 zaposlenimi. Podjetja so kategorizirana kot mikro, mala, srednja ali velika na podlagi števila zaposlenih, prometa in vrednosti sredstev. Raziskava o inovacijah na delovnem mestu se osredotoča na MSP, čeprav je največji vzorec iz srednjih in velikih podjetij. Med predstavniki na strani delodajalca v MSP so menedžerji ali nadzorniki, medtem ko morajo imeti zaposleni vsaj 6 mesecev delovnih izkušenj v podjetju.

2. Obstoječi programi v vsaki partnerski državi

Obsežen pregled obstoječih programov razkriva bogato paleto pobud, ki so prilagojene različnim nacionalnim ciljem in gospodarskim razmeram. Pobude vključujejo pionirska prizadevanja za digitalno preobrazbo in tiste, ki se osredotočajo na krepitev vloge zaposlenih. Metodologije in učinki teh programov odražajo različne strategije za spodbujanje inovacij na delovnem mestu. Ta uvodni odstavek vsebuje pregled različnih pristopov, ki se uporabljajo v vsaki državi, in poudarja ne le njihove cilje, temveč tudi širše posledice za organizacijsko dinamiko in nacionalno konkurenčnost.

V naslednji preglednici je predstavljen povzetek obstoječih programov:

Bulgarija	Program za podporo inovacijam in podjetjem Inovacijska strategija Republike Bolgarije Operativni program Inovacije in konkurenčnost Bolgarija
Grčija	Podjetništvo zahodne Grčije Ukrep 3a.1.4.1.1 Helenska republikaRegija Tesalij
Nemčija	KMU- Inovativ Förderdatenbank Mittelstand Innovativ & Digital
Madžarska	Operativni program za gospodarski razvoj in inovacije NKFIH Madžarska
Slovenia	ZAP FITCORP Barometer inovativnosti Inovativni management v turizmu SMEmpower Efficiency - Celovit pristop k energetske učinkovitosti v MSP SRIP - Strateško partnerstvo za razvoj inovacij v krožnem gospodarstvu, inovacijski grozd

3. Profesionalni razvoj Ciljna skupina

V naslednjem razdelku so predstavljene ciljne skupine za strokovni razvoj, povezan z inovacijami na delovnem mestu, s poudarkom na vodstvenih vlogah. V tem razdelku so opredeljene tudi posebne potrebe po usposabljanju in prednostne oblike učenja, kot so seminarji in delavnice, ki so ključne za spodbujanje vodstvenih spretnosti, ki spodbujajo inovativna delovna okolja.

- Bolgarija: pobude za usposabljanje vključujejo konference, dogodke in razprave, osredotočene na različne teme, pomembne za ciljno občinstvo. Na teh srečanjih sodelujejo ugledni govorniki, ki predstavljajo teme, kot so digitalna preobrazba po konferenci Kovid-19, zgodovinski pogledi na tehnološki napredek, inovacije na delovnem mestu, zahteve po spretnostih v razvijajoči se tehnologiji, platformno gospodarstvo in zelene prakse. Poleg tega prizadevanja za povečanje učinkovitosti



upravljanja časa in vsakodnevnih delovnih procesov vključujejo interaktivne metode. Zaposlene spodbujamo, da med vožnjo na delo poslušajo podcaste, sodelujejo na tedenskih sejah možganskih neviht in se vključujejo v dejavnosti igranja vlog, pri katerih začasno prevzamejo vodstvene odgovornosti. Cilj teh strategij je spodbujati razvoj spretnosti, produktivnost in povezanost ekipe.

- Grčija: pobude za usposabljanje vključujejo seminarje in spletne programe, prilagojene potrebam vodij inovacij na delovnem mestu. Thrive Greece organizira seminarje o temah, kot sta čustvena inteligenca in učinkovito komuniciranje za vodje. Te seje se osredotočajo na inovativne metode za vodenje zaposlenih in izboljšanje razmer na delovnem mestu. Poleg tega kratke delavnice, kot so Crowd policy Open Innovation Bootcamps, vodje in ekipe seznanijo s sodobnimi razvojnimi metodologijami, kot so lean, design thinking in agile. Udeleženci sodelujejo pri reševanju problemov in vključevanju novih tehnologij v svoje delo, kar spodbuja inovacije v poslovnih modelih in izdelkih.
- Nemčija: oblike usposabljanja vključujejo prisotnost, hibridne in spletne možnosti, skupaj s coachingom. Osrednja področja vključujejo samoupravljanje, samoorganizacijo in komunikacijske spretnosti, ki so ključne za hibridno delovno okolje, ki prevladuje v pisarnah in domačih pisarnah. Usposabljanje poudarja tudi uporabo nove programske opreme, posodobitev in aplikacij. Poleg tega je treba razviti veščine organiziranja kratkih usposabljanj ali delavnic za učinkovito izmenjavo znanja med zaposlenimi in sodelavci.
- Madžarska: oblike usposabljanja, ki jih ponuja Evropski inštitut za inovacije in tehnologijo, vključujejo mešane možnosti, ki zajemajo različne ciljne skupine, kot so magistrsko in doktorsko izobraževanje, podiplomske podjetniške spretnosti, upravljanje diplomantov in kariere, poletne univerze, tematske delavnice in izmenjave raziskovalcev. Programi usposabljanja za podjetja v Budimpešti ponujajo tečaje od petdnevnih, dvodnevnih do dvotedenskih oblik, vključno z osebnimi in spletnimi možnostmi. Obravnavane teme vključujejo upravljanje varnosti voznega parka, strateško upravljanje človeških virov, načrtovanje projektov, pogajalske veščine in drugo.
- Slovenija: različne oblike usposabljanja so namenjene vodjem in osebam na kadrovske položajih. Blogi, kot so tisti iz Agencije za raziskovanje človeških virov Poti, ponujajo predloge za spletno usposabljanje za ustvarjanje boljšega delovnega okolja. Seminarji, delavnice in usposabljanja, ki jih pogosto organizirajo kadrovska podjetja ali univerze, obravnavajo teme, kot sta ergonomija in obvladovanje stresa na delovnem mestu. Ti dogodki so običajno plačljivi, od približno 200 EUR za enodnevno srečanje in več.

4. Študija primera v vsaki partnerski državi

V tem poglavju je predstavljena zbirka študij primerov, ki smo jih skrbno pripravili za predstavitev inovacij na delovnem mestu v naših partnerskih državah. Študije, ki izhajajo iz različnih panog in okolij, ponujajo podroben pregled inovativnih strategij v praksi.

4.1 Bolgarija

V aprilu in maju 2022 je bilo izvedenih pet študij primerov bolgarskih MSP. Profil izbranih MSP vključuje dve v sektorju IT, eno, ki deluje na področju distribucije in dopolnjevanja restavracij, eno podjetje, ki zagotavlja športne podatke in statistiko, ter eno podjetje, ki se samoiniciativno ukvarja z usposabljanjem trenerjev in svetovalnimi storitvami. Študije so se osredotočile na oceno novo uvedenih inovativnih pristopov, namenjenih izboljšanju poslovnih struktur, povečanju produktivnosti zaposlenih ter povečanju učinkovitosti vodstva in osebja.

Projekt WIN pridobi vrednost z vključitvijo študij primerov digitalne revolucije v gradiva za usposabljanje, ki poudarjajo prednosti inovacij na delovnem mestu in digitalne preobrazbe. Na primer, samodejni dostop do informacij o bančnih računih poenostavlja procese, spodbuja razvoj umetne inteligence ter povečuje produktivnost in varnost. Poleg tega sprejemanje zelenih praks, kot so jedilne skodelice cupfee, ne le usklajuje MSP s svetovnimi trendi, temveč prispeva tudi k okoljski trajnosti. Študije primerov, ki prikazujejo inovativne postavitve pisarn na domu in dejavnosti vključevanja zaposlenih, še dodatno poudarjajo zavezanost projekta k izboljšanju dobrega počutja in produktivnosti na delovnem mestu z inovativnimi praksami.

4.2 Grčija

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.

Študije primerov so se razlikovale po sektorju in velikosti, da bi zagotovili celovit vzorec. Med njimi so bili MSP, ki razvija programsko opremo za upravljanje ladij, KAFKAS na področju elektronske opreme, podjetnik na trgu tobačnih izdelkov in prostor za skupno delo, v katerem so zaposleni različni strokovnjaki. Pomembni primeri, kot sta na človeka osredotočena industrija testenin in Citrixova politika raznolikosti, so bili analizirani skupaj s podjetji, priznanimi zaradi inovacij na delovnem mestu in človekovih pravic, kot je AbbVie. Podjetji NetSteps, ki zaposlujeta predvsem ženske, in Vodafone Greece, ki je najboljši delodajalec, sta bili prav tako preučeni zaradi svojih inovativnih pristopov k usposabljanju.

Študije primerov so podlaga za razvoj gradiv in tehnik projekta WIN ter pomagajo opredeliti spretnosti in odgovornosti vodij WIN. Cilj projekta je premostiti inovacijske vrzeli v malih in srednje velikih podjetjih, vzpostaviti vlogo vodje inovacij na delovnem mestu ter ponuditi preproste rešitve za povečanje produktivnosti in dobrega počutja zaposlenih.

4.3 Nemčija

V osmih študijah primerov, ki so sestavljene iz intervjujev in dokumentacijskih raziskav v sektorjih, kot so storitve IT, svetovanje, proizvodnja in sanitarni sektor, z velikostjo podjetij od 25 do 250 zaposlenih, so se osredotočili na prizadevanja za inovacije na delovnem mestu. Ta



prizadevanja so vključevala tehnološki napredek, digitalizacijo, zdrava delovna mesta in prožnost delovne sile. Vključevanje zaposlenih v inovacije, na primer pri oblikovanju pisarn, je neposredno vplivalo na zaznano kakovost delovnega mesta, pri čemer so primeri poudarjali želje po pisarniških okoljih, v katerih se sodeluje. Vključevanje strank v inovacije je poudarilo pomen skladnega pristopa k aktivnemu vključevanju notranjih in zunanjih zainteresiranih strani. Na splošno so študije poudarile potrebo po uravnoteženi kombinaciji strukturnih in kulturnih praks, da bi olajšale organizacijske spremembe in prenavo.

Besedilo poudarja spodbujanje radikalnih inovacij s pristopi, usmerjenimi v poslanstvo, in poudarja pomen upoštevanja regulativnih okvirov skupaj s prizadevanji za raziskave in inovacije. Poudarja, kako lahko inovacije spodbujajo zaposlovanje in kakovost delovnih mest, vendar tudi povečujejo družbene razlike, zaradi česar so potrebni izravnalni ukrepi za socialno vključevanje. Organizacijska kultura se kaže kot ključna za inovacije na delovnem mestu, pri čemer neposredna udeležba delovne sile povečuje kakovost in konkurenčnost delovnega mesta.

4.4 Madžarska

Junija in v začetku julija 2022 so bile izvedene tri študije primerov v madžarskih malih in srednje velikih podjetjih (MSP). Te študije so se osredotočale na inovativne pristope za izboljšanje poslovnih struktur, povečanje produktivnosti zaposlenih ter povečanje učinkovitosti vodstva in osebja.

Ključne ugotovitve študij primerov so pokazale, da lahko izvajanje trajnostnih zelenih rešitev ne le zaščiti, temveč tudi poveča ugled in uspešnost organizacij. Sprejemanje trajnosti vključuje aktivno upravljanje okoljskih, družbenih in upravljavskih vplivov vzdolž vrednostne verige, kar je v skladu s cilji trajnostnega razvoja Združenih narodov.

Poleg tega lahko malim in srednje velikim podjetjem ponudimo strokovno znanje in zmogljivosti na projektni osnovi, zlasti na področju inženiringa, IT, človeških virov in trženja, kar jim lahko pomaga pri sprejemanju digitalnih rešitev in izboljšanju njihove uspešnosti. Vzpostavitev strokovnih delavnic, bank znanja ter zagotavljanje zahtevnih projektov za zaposlene in partnerje lahko dodatno poveča digitalno učinkovitost in kakovost storitev.

4.5 Slovenija

Med aprilom in julijem 2022 je bilo izvedenih šest študij primerov slovenskih MSP, ki so se osredotočile na inovativne pristope za izboljšanje poslovnih struktur, povečanje produktivnosti zaposlenih in povečanje učinkovitosti. Študije so zajemale različne sektorje in velikosti podjetij, vključno s ponudnikom zdrave hrane in kozmetike, podjetjem za prevoz potnikov in vodilnim proizvajalcem gospodinjskih aparatov, kot je Gorenje. Te študije primerov so pokazale pripravljenost podjetij za uvajanje inovacij na delovnem mestu in izpostavile dobre prakse, kot je Gorenjev program „sparks“ za sodelovanje pri inovacijah.

Ključna spoznanja iz teh študij primerov kažejo, da lahko projekt WIN zapolni inovacijsko vrzel v malih in srednje velikih podjetjih z oblikovanjem novega delovnega mesta za vodje inovacij, kar bo prispevalo k nadaljnjemu razvoju podjetij. Z zagotavljanjem strokovnega znanja in zmogljivosti na področjih, kot so inženirstvo, IT, kadri in trženje, se lahko MSP opremijo z digitalnimi rešitvami za povečanje produktivnosti. Vzpostavitev strokovnih delavnic, bank znanja in ponujanje zahtevnih projektov lahko dodatno poveča digitalno učinkovitost in kakovost storitev.

5. Področje raziskav

Terenska raziskava je vključevala podrobno analizo v partnerskih državah za oceno praktičnega izvajanja strategij za inovacije na delovnem mestu. Ta metoda je omogočila zbiranje kvantitativnih in kvalitativnih podatkov, ki odražajo učinkovitost različnih inovacijskih praks pri povečevanju produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih.

Na splošno ni bila lahka naloga pritegniti podjetja, da bi sodelovala v raziskavi in delila svoje strokovno znanje. Pomembne prejete povratne informacije so se nanašale na pomanjkanje časa, veliko delovno obremenitev in stres, zato niso bila zainteresirana za sodelovanje v raziskavi.

Čeprav menimo, da bi bilo za številna mikro in mala podjetja še posebej pomembno, da imajo na delovnem mestu vodjo inovacij na delovnem mestu, da bi ostala konkurenčna na trgu, 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 resničnosti, 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 dejstvu primera. Poleg tega 66,7 % sodelujočih podjetij uporablja politiko BYOD (Bring Your Own Device).

Velika večina podjetij kaže, da so glavne težave, ki vplivajo na vsakodnevno poslovanje, povezane s pomanjkanjem veščin načrtovanja, hkrati pa je mogoče skoraj v enaki meri najti 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.

Nazadnje, kar zadeva predstavo podjetij o „popolnem vodji“, so podjetja podala 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.



5.1 Tečaj za usposabljanje Win: Spretnosti

Tečaj usposabljanja WIN mora upoštevati različna znanja in spretnosti, ki se zahtevajo v vsaki državi. Bolgarija, Madžarska in Slovenija se morajo na primer osredotočiti na tehnološke inovacije in izboljšanje delovnih pogojev, vodstvene spretnosti, uporabo digitalnih orodij, medtem ko si mora Grčija bolj prizadevati za izboljšanje digitalnih spretnosti in obravnavati vprašanja v zvezi z vključevanjem, raznolikostjo, prožnim delovnim časom in agilnim delom. Nemčija pa mora obravnavati številna dodatna področja, vključno s samousmerjenim in samostojnim učenjem, opolnomočenjem in aktivnim vključevanjem zaposlenih, oblikovanjem medfunkcionalnih skupin in timskim delom, priznavanjem in spodbujanjem raznolikosti, ustvarjalnim reševanjem problemov itd.

5.2 Usposabljanje za zmagovalce: oblika in učni pristop

Glede na potrebe ciljne skupine je bilo ugotovljeno, da bo optimalna oblika kombinacija spletnih orodij (MOOC, kvizi, videoposnetki) in konferenc v obliki delavnic, bodisi osebnih bodisi spletnih. Kratka video predavanja, ki zajemajo ključne koncepte, interaktivni moduli, vključno s kvizi in simulacijami, študije primerov iz resničnega sveta, ki prikazujejo uspešne strategije, viri za prenos itd. namreč zagotavljajo praktične in izvedljive smernice za MSP, ki želijo v svojih podjetjih uvesti inovacije.

Ta hibridni učni pristop združuje izobraževalno gradivo s praktičnimi priložnostmi, da bi spodbudil razvoj digitalnih spretnosti v ciljni skupini po metodologiji „učenja z delom“. Poleg tega zagotavlja prilagodljivost, saj je dostopen ob vsakem času, kar udeležencem omogoča, da se ga udeležijo kljub natrpanemu delovnemu urniku.

5.3 Vrednotenje gradiva za usposabljanje

Da bi zagotovili uspeh projekta WIN, bodo zainteresirane strani in zunanji ocenjevalci zagotovili bistvene povratne informacije o gradivu za usposabljanje in strategijah projekta. Poskusno uvajanje in razširjanje teh gradiv v povezavi s spletnimi vprašalniki bo olajšalo celovito vrednotenje. S prispevki centrov poklicnega izobraževanja in usposabljanja ter malih in srednjih podjetij se bodo izboljšale prakse in politike. Z uporabo strokovnega znanja konzorcija bodo partnerji sodelovali pri ocenjevanju rezultatov projekta in tako zagotovili nenehne izboljšave v celotnem življenjskem ciklu projekta.

6. 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 prožnost v smislu delovnega časa in možnosti dela na daljavo.

Poleg tega je pomembno upoštevati pomen kulture podjetja in organizacije dela, zlasti v kolikšni meri so imeli zaposleni in delavci možnost, da so bili neposredno vključeni v inovacije na delovnem mestu z aktivno udeležbo, opolnomočenjem in ravnimi hierarhijami.

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 delali 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 vlagajo tudi v strokovni in osebni razvoj.