

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Nuša Bejek

**Vpliv izobraževanja zaposlenih na inovativnost in učinkovitost
poslovanja organizacije: študija primera**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Nuša Bejek

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Vpliv izobraževanja zaposlenih na inovativnost in učinkovitost
poslovanja organizacije: študija primera**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

*»Pelji me v svet, odpelji,
da vprašanje izvem.
Pelji me domov, pripelji,
da odgovor povem.«*

Vlado Kreslin – Cesta

*Moji družini,
hvala, da ste mi vedno stali ob strani in mi pomagali
na vseh mojih poteh, saj mi brez vas ne bi uspelo.*

*Mojim prijateljem,
hvala za vso moralno podporo in motivacijo,
ki sem jo dobila od vas, ko sem to potrebovala.*

*Mentorju dr. Branku Iliču,
hvala za vso podporo in stokovno pomoč.*

Vpliv izobraževanja zaposlenih na inovativnost in učinkovitost poslovanja organizacije: študija primera

V hitro spreminjajočem se okolju organizacije težijo k vedno večjemu inoviranju, da ostanejo konkurenčne na trgu. V ta namen organizacije v svoje procese aktivno uvajajo inovacijsko dejavnost, ki z jasno opredeljenimi postopki inoviranja spodbuja zaposlene k delovanju v tej smeri. Hkrati je inoviranje eden izmed procesov, ki se ga je treba v določeni meri naučiti, zato je lahko izobraževanje eden izmed načinov, da organizacija poveča izkoristek potenciala in prispevka zaposlenih k inoviranju. V diplomskem delu sta obravnavani izobraževalna in inovacijska dejavnost znotraj organizacije, ter kako lahko z izobraževanjem, usmerjenim v inoviranje zaposlenih, povečamo inovativnost in učinkovitost organizacije. V empiričnem delu sem znotraj obravnavane organizacije analizirala primer izobraževanja, usmerjenega v inoviranje zaposlenih, in rezultate, ki jih je deležna ta organizacija.

Ključne besede: izobraževanje, zaposleni, inovativnost, ustvarjanje inovacij, uspešnost organizacije

The impact of employees' education on innovation and efficiency of the organization: case study

In a rapidly changing environment, organizations tend to be increasingly innovative to stay competitive in the market. To achieve that, organizations are actively introducing innovative activities with clearly defined procedures of innovation to encourage employees to act in this direction. At the same time innovating is a processes that need to be learned to some extent, therefore, training could be one of the methods to increase the potential of the organization and contribution of employees to innovate. The thesis discusses education and innovation activities within the organization and how education focused on innovation can be aimed to increase efficiency and innovation of the organization. Within the empirical part, I analysed a case of education focused on innovation and results that are applied to a specific organization.

Key words: education, employees, innovation, creation of innovation, organizational success

KAZALO

1	UVOD	7
2	HIPOTEZA IN NAMEN DELA	7
3	METODOLOGIJA	8
4	UTEMELJITEV TEMELJNIH POJMOV	8
4.1	Učenje.....	8
4.2	Izobraževanje	9
4.3	Človeški viri	10
4.4	Inovacija	11
4.5	Inovacijska organizacija	11
5	IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST V ORGANIZACIJI	12
5.1	Temeljni cilji izobraževalne dejavnosti v organizaciji.....	13
5.2	Določanje in analiza izobraževalnih potreb	14
5.3	Metode izobraževanja in izobraževalni programi	16
5.4	Načrtovanje in izvedba izobraževanja.....	18
5.5	Vrednotenje izobraževanja	19
6	RAZVOJ INOVATIVNEGA OKOLJA	20
6.1	Inovacijska dejavnost v organizaciji	21
6.2	Vrste inovacij	23
6.3	Učinki inovacij	24
6.4	Metode spodbujanja inoviranja pri zaposlenih.....	25
7	ŠTUDIJA PRIMERA: ISTRABENZ PLINI – IZOBRAŽEVANJE STALNIH IZBOLJŠAV IN BLAGOVNA ZNAMKA PLINDOM	28
7.1	Opis podjetja	28
7.2	Izobraževalna dejavnost v IBP	29
7.3	Inovacijska dejavnost v IBP	30
7.4	Analiza izobraževanja zaposlenih za inoviranje	32
7.4.1	Izobraževanje »Inovativni procesi«	32
7.4.2	Potek izobraževanja.....	32
7.4.3	Vzporedni potek projekta Plindom	34
7.5	Rezultati in vrednotenje izobraževanja stalnih izboljšav	35
7.5.1	Notranje vrednotenje izobraževanja.....	36
7.5.2	Zunanje vrednotenje izobraževanja.....	36

7.5.3	Vrednotenje rezultatov projekta Plindom	37
7.6	Ugotovitve.....	38
8	ZAKLJUČEK	39
9	LITERATURA	42
	PRILOGA	45

KAZALO SLIK, TABEL IN GRAFOV

Slika 4.1:	Razlikovanje med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje.....	10
Tabela 7.1:	Načrt stroškov izobraževanja v letu 2010	30
Graf 7.2:	Število zaposlenih na poslovno enoto IBP	33
Graf 7.3:	Oddane KI, TDI in gospodarska korist.....	35

1 UVOD

Dandanes organizacije, ki želijo učinkovito inovirati in s tem obstati na trgu, oblikujejo celostno inovacijsko politiko, ki jo je deležen vsak del organizacije. Okolje, v katerem delujejo, je vse bolj kompleksno in dinamično, kar v organizacijah povzroča potrebe po nenehnem izboljševanju in preoblikovanju sposobnosti organizacije na vseh njenih ravneh. Zaposleni se zato neprestano izobražujejo, usposablajo in izpopolnjujejo, da ostanejo kompetentni dinamični naravi organizacije. Prav tako je dandanes jasno, da je izobraževanje vpeto v organizacijo kot dinamičen sistem z več ravnmi in da le mikrousmerjenost pri obravnavanju vloge izobraževanja v organizacijah ni več primerna. Do premika je prišlo v zadnjem desetletju, ko so začeli obravnavati povezave med posameznimi dejavnostmi izobraževanja, organizacijskim sistemom in spremljajočimi procesi; tudi teorija je začela upoštevati sovplivanje med organizacijskim sistemom in izobraževanjem. Dejanska vloga izobraževalne dejavnosti v organizaciji je odvisna od položaja in podpore, ki jo vodstvo namenja tej funkciji (Miglič 2005, 31–39). Na ravni organizacij naj bi bilo, ne glede na njeno aktivnost, izobraževanje kadra ena izmed ključnih dejavnosti vsake organizacije, saj to posledično pomeni učinkovitejše poslovanje organizacije (Del Valle in Gomez de Augero 1996, 52), hkrati pa le v ustrezno smer izobražen kader lahko deluje bolj inovativno.

Če je torej izobraževanje pravilno vpeto v organizacijski sistem, za organizacijo predstavlja način reševanja poslovnih težav, pomaga organizaciji pri napovedovanju nenehnih izzivov iz okolja in v organizaciji vzdržuje kulturo in vzdušje stalnega učenja, razvoja in inoviranja (Miglič 2005, 36–38).

2 HIPOTEZA IN NAMEN DELA

Namen diplomskega dela je obravnavati vlogo izobraževalne in inovacijske dejavnosti v organizaciji ter raziskati, v kakšni smeri mora delovati izobraževalna dejavnost organizacije, da bodo njeni zaposleni znali aktivno prispevati k povečanju inovativnosti in učinkovitosti njenega poslovanja. Delovna hipoteza je: »Organizacija z izobraževanjem, aktivno usmerjenim v inovativnost, bo posledično dosegla večjo inovativnost in učinkovitost poslovanja organizacije.«

3 METODOLOGIJA

Prvi del diplomskega dela je pregled obstoječe literature, nekaterih dokumentov in teorij, ki se nanašajo na upravljanje s človeškimi viri, izobraževanje in inovacijsko dejavnost v gospodarstvu. V drugem, empiričnem delu sledi študija primera družbe Istrabenz plini in njihovega izobraževanja stalnih izboljšav ter posledično inovativnega projekta Plindom. Študija temelji na analizi materiala in raziskav, ki so jih opravili v podjetju, in na nestrukturiranem intervjuju z enim izmed vodilnih v organizaciji, ki je hkrati tudi eden od inovatorjev inovativne jeklenke Plindom.

4 UTEMELJITEV TEMELJNIH POJMOV

Znanje je dandanes vir, katerega pomembnosti se v gospodarstvu vse bolj zavedajo. Zaposleni bodo z uporabnim znanjem delo opravljali uspešno in omogočili, da se bo organizacija razvijala (Zupan 2009, 471). Več znanja kot imajo zaposleni, boljše in lažje bodo opravljali svoje delo. Seveda mora znanje zaposlenim nekdo predati, zaposleni pa ga morajo biti pripravljeni sprejeti in znati pretvoriti v praktično korist. Da se to zgodi, je treba razumeti pojme učenja in izobraževanja, kot tudi pojme, povezane z inoviranjem, ki lahko predstavljajo posledico uspešnega učenja zaposlenih.

4.1 Učenje

Najbolj osnovno lahko učenje opredelimo kot vseživljenjski proces. Razlikuje se glede na obdobja in področja, glede na to pa se razlikujejo tudi vrste in načini, na katere se učimo. Začnemo se učiti že v otroštvu in to učenje nadaljujemo v obdobju mladostništva. Ko se konča sistem rednega izobraževanja, nadaljujemo z učenjem znanj na različnih področjih. Družina, starševstvo, starost so področja na zasebni ravni. Na drugi strani pa se posameznik hkrati uči na profesionalni ravni, na delovnem mestu (Zupan 2009, 474). V različnih življenjskih obdobjih torej prehajamo med različnimi učnimi okolji. Pri tem je pomembno, da se njihovo dopolnjevanje medsebojno krepi, kar olajša prehode med enim in drugim izobraževanjem (Delors 1996, 101). S tega vidika je pomembno, da zna posameznik v interakciji z okoljem pridobivati nove dejavnosti (učenje v ožjem smislu besede), ohranjati učinke učenja in obnavljati dejavnosti (prepoznavanje ponovnega učenja) (Zupan 2009, 475-477).

Sposobnosti za učenje mladostnikov ali učenje odraslih niso bistveno drugačne, vendar se pri tem razlikuje to, kako aktivno se posvečamo temu procesu in koliko ta proces spodbujata situacija in okolje, ki nas obdaja. Izpostavimo lahko štiri dejavnike, ki vplivajo na učni uspeh posameznika (Zupan 2009, 478):

- fiziološki dejavniki učenja (telesno stanje, zdravje, počutje);
- psihološki dejavniki (sposobnosti, motivacija, navade, čustvene sposobnosti);
- fizični dejavniki (stanje učnega okolja in urejenost učnega prostora);
- socialni dejavniki (posameznikovo družbeno okolje, npr. družina ali organizacija šolstva).

Na tem mestu lahko omenimo, da se je na organizacijski ravni uveljavil pojem »učeca se organizacija«. Ta pojem v strnjeni obliki opisuje organizacijo, ki ima že v samih strateških ciljih integriran proces kontinuiranega izobraževanja in razvoja kadrov. Namen kontinuiranega učenja je ta, da posameznik v sebi spozna svojo »dodano vrednost«, svojo moč za spremembe, za razvoj in kreativnost in s tem hkrati prispeva k večji poslovni uspešnosti (Ordoñez, 1997, 89). Po Sengeju (1990) so to učeče zmožnosti, ki se razlikujejo od tradicionalnih, saj dajo posamezniku občutek za pomen, sistemsko razmišljanje in sposobnost reflektiranja (Zupan 2009, 44–45).

4.2 Izobraževanje

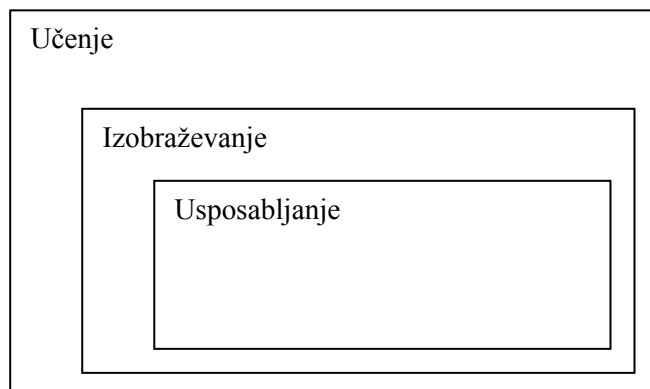
Pojem izobraževanje razumemo kot podpomenko pojma učenje. Eden izmed organiziranih in institucionaliziranih načinov učenja je izobraževanje. V izobraževalni sistem se vključimo že v otroštvu in predstavlja enega izmed temeljnih socializacijskih procesov. Koliko časa bomo vključeni v izobraževalni sistem po končanem obveznem šolanju, je naša osebna izbira, se pa obdobje, ko je posameznik vključen v izobraževalni sistem, podaljšuje. Izobraževanje je postalo vseživljenjsko, torej se nanj ne gleda več zgolj kot na sredstvo, ki pripomore k razvoju, ampak kot sestavni in temeljni del razvoja (Delors 1996, 71).

Pri pojmu izobraževanja gre izpostaviti didaktiko, ki je znanstvena disciplina, ki preučuje nekatere zakonitosti izobraževalnega procesa. Osredotoča se na urejanje učnih vsebin in določanje ustreznih učnih postopkov ter razvija metode za vrednotenje dosežkov glede na zastavljene izobraževalne cilje (Zupan 2009, 481). Vsak izobraževalni proces ponavadi nastane na temeljih didaktičnih prvin. Bolj kot so prvine upoštewane, bolj povečamo možnost, da bo izobraževanje uspešno.

Ko govorimo o izobraževanju v organizacijah, najpogosteje naletimo tudi na pojem usposabljanje. Razliko med izobraževanjem in usposabljanjem na kratko opredelimo z učenjem posameznika, le da gre pri izobraževanju za življenjsko učenje, torej za znanje, vrednote, razumevanje, pri usposabljanju pa za učenje za delo, torej razvijanje sposobnosti posameznika za specifične naloge. Usposabljanje predstavlja ožji pojem od izobraževanja oziroma je ena izmed oblik izobraževanja, ki je opredeljena s sistematičnim pridobivanjem in spoznavanjem novih spretnosti, pravil in načinov obnašanja, ki so povezani z delovnim okoljem (Miglič 2005, 34–35).

Hierarhija pojmov učenje, izobraževanje in usposabljanje je prikazana na sliki 4.1.

Slika 4.1: Razlikovanje med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje



Vir: Zupan in drugi (2009, 485).

4.3 Človeški viri

Vsak zaposleni je edinstven osebek, ki s seboj nosi svoj status, vlogo, mišljenje in samozavedanje. Vse to vpliva na to, katero delovno mesto je pravo za določenega posameznika, kako bo sprejemal odločitve, kako bo opravljal delo. Upoštevajoč vse karakteristike posameznika si morajo odgovorni prizadevati, da se osebe – človeški viri v organizaciji počutijo zadovoljni, motivirani za opravljanje in nadgrajevanje svojega dela ter da v organizaciji vlada delovna klima, ki spodbuja kolektivno sodelovanje in razvoj celotne skupine (Del Valle in Gomez de Augero 1996, 15–17). Na področju vodenja organizacij in človeških virov znotraj organizacij se uveljavljajo spremembe, ki puščajo za seboj klasične tehnike vodenja, kot je dajanje ukazov in navodil, nadziranje in ocenjevanje. V ospredje prihaja vodenje, ki zastopa pojme, kot so vedeti, razmišljati in odločati se. Spodbuja se torej strateška sposobnost premagovanja in prilagajanja nepredvidljivostim v spreminjajočem se

okolju (Ordoñez 1997, 117–118). V ospredje prihajajo tako imenovane »sploščene piramide«, kjer se uveljavljajo predvsem timsko delo, vodoravno komuniciranje in procesna organiziranost. Ker so člani tima pomembni, vodje v skladu s tem oblikujejo vizijo, cilje in strategijo podjetja ter jih nato prenesejo na vse zaposlene, da s tem zagotavljajo njihovo skupno delovanje in motivacijo za doseg ciljev (Zupan 2009, 47–49).

4.4 Inovacija

Inovacija je sprememba, katere namen je učinkovita poraba virov, ki že obstajajo. Prinese nekaj novega in pomeni, da neko idejo, ki prinese profit in učinkovitost, uspešno uresničimo na trgu. Je zadnji člen v invencijsko-inovacijski verigi (Likar in drugi 2002, 18).

Po Likarju in drugih je »Inovacija nov ali bistveno izboljšan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu (inovacija izdelka/storitve) oziroma se uporabi v okviru postopka (inovacija postopka/procesa) in se izkaže za koristnega. Izdelek, storitev ali postopek morajo predstavljati novost ali bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da so novi na trgu« (2006, 20).

Po Schumpetru (v Ilič 2001, 4) inovacijski proces poteka na treh stopnjah, in sicer ga sestavljajo invencija, inovacija in difuzija. Stoneman (v Bučar in drugi 2003, 14) ta proces imenuje tehnološki proces. Vendar pa je na poti od invencije do inovacije postavljenih mnogo ovir, ki zavirajo ta razvojni proces. Da bi do inovacije prišlo, morajo biti uresničeni pogoji, kot so ustrezna inovacijska klima, finančna podpora (interna, eksterna), tehnološka podpora, informacijska podpora, zaščita intelektualne lastnine, skladnost z globalno strategijo organizacije, skladnost z realnimi možnostmi organizacije na vseh področjih in človeški faktor kot najpomembnejše »sredstvo«, saj je namreč kreator idej in prepozna potrebe, ki jih ima organizacija (Likar in drugi 2002, 51–55). Razumevanje razlike med invencijo in inovacijo je zelo pomembno zato, da ne prezremo ustvarjalnega procesa, ki je ključen pri snovanju idej (Bučar in drugi 2003, 14). Širša razlaga in podrobnejša opredelitev vrst inovacij in inovacijskega postopka sledi v nadaljevanju, kjer se osredotočimo na inovacijsko dejavnost znotraj organizacije.

4.5 Inovacijska organizacija

Če so v preteklosti tradicionalne organizacije temeljile na načelih avtoritete, hierarhije in reda, ki so bila vzpostavljena z natančno predpisano organizacijsko strukturo in vzpostavljenimi sistemi

odločanja, vodenja, nadziranja in komuniciranja, so danes sodobne organizacije svojo celotno organiziranost, vodenje in načine dela prilagodile temu, da ljudje lahko v kar največji meri uporabljajo svoje zmožnosti in tako povečujejo konkurenčnost podjetja (Zupan 2009, 46). Prav tako pa se v današnjem družbenoekonomskem okolju začenja razvijati nov odnos do ustvarjalnosti, inventivnosti, inovativnosti, prevzemanja tveganj in kulture inoviranja (Fatur in Likar 2009, 13). Kot pravita Mulej in Ženko (v Fatur in Likar 2009, 14), začenjajo organizacije aktivno razvijati inovacijsko dejavnost, ki daje poudarek na raziskovalno dejavnost, načrtovanje proizvoda, izobraževanje in usposabljanje sodelavcev, osvajanje novih tehnologij, prenos znanja, učinkovito generiranje, upravljanje z idejami in vrsto drugih dejavnikov, povezanih s kulturo in strategijo podjetja. Prav tako poudarjata, da inovacijska organizacija zahteva kompleksen in celovit invencijsko-inovacijski management, ki zna učinkovito upravljati ustvarjanje invencij kot novih in morda obetavnih zamisli, management inoviranja kot proces spreminjanja invencij v novo korist za odjemalce in avtorje ter management inovacij kot proces, v katerem se nekaj, kar je načeloma že postalo inovacija, širi med več ljudi s t. i. difuzijo novosti.

Tako kot do večine procesov v današnji družbi tudi do inovacije pridemo znotraj določenih standardov, direktiv, norm in spodbud, ki jim v tem primeru pravimo inovacijska politika.¹ Govorimo lahko o inovacijski politiki na organizacijskem nivoju, državnem nivoju in mednarodnem nivoju. Inovacijska politika narekuje, katera so prioriteta področja inoviranja, določa in spodbuja morebitne možnosti virov financiranja inoviranja, določa postopke pridobivanja pravic, patentov in certifikatov itd. Na organizacijskem nivoju se te dejavnosti izvajajo z namenom uvedbe novega ali izboljšanelega proizvoda, procesa ali storitve, s končnim ciljem doseganja konkurenčne prednosti organizacije na dolgi rok. Inovacijska politika je tista, ki pokaže, koliko je proces inoviranja spodbujen oziroma nespodbujen (Bučar in drugi 2003, 19).

5 IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST V ORGANIZACIJI

Dandanes vsaka organizacija z izdelano kadrovske izobraževalno politiko aktivno deluje na področju razvoja in izobraževanja lastnih kadrov (Jereb 1998, 101). Izobraževanje je širok pojem, ki znotraj organizacije zajema različne vidike izobraževanja (Werther in Davis 1989, 251). Če je izobraževanje pravilno načrtovano, je lahko najbolj učinkovit dejavnik reševanja

¹ Na nacionalni ravni je inovacijska sposobnost, sposobnost države, da dolgoročno proizvaja in trži tok inovativnih tehnologij ter tako ohranja konkurenčnost svojega gospodarstva. Na evropskem nivoju temeljne usmeritve na področju inoviranja določa Lizbonska strategija (Urad vlade za komuniciranje 2010).

aktualnih problemov v organizaciji oziroma preprečevanja le-teh v prihodnosti (Sole in Mirabet 1994, 25).

Zakon o delovnih razmerjih je temelj, ki določa pravice in dolžnosti do izobraževanja v organizaciji. Poglavje o izobraževanju pravi, da imajo zaposleni pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja. Delodajalec ga je dolžan nuditi, če to zahteva delovni proces oziroma se s tem da izogniti odpovedi zaradi nesposobnosti. Trajanje in potek izobraževanj znotraj organizacij se določata s kolektivno pogodbo ali s pogodbo o izobraževanju (ZDR 2002, člen 172).

Glede na dejavnost organizacije ima ta po kolektivni pogodbi določena nujna izobraževanja, ki jih izvaja za doseg minimalnih standardov usposobljenosti zaposlenih. Na drugi strani pa poznamo še ostala razvojna izobraževanja, ki jih organizacija izvaja za doseg višjih rezultatov, napredek in razvoj organizacije. Če želimo povečati inovativnost organizacije, je treba izobraževanje usmeriti v razvoj sposobnosti, ki omogočajo rast organizacije v tej smeri. Z izobraževanjem organizacija izboljša kvaliteto in poveča produktivnost ter, če je tehnološko usmerjeno, pridobi nova tehnološka znanja (Sole in Mirabet 1994, 25).

5.1 Temeljni cilji izobraževalne dejavnosti v organizaciji

Glavni cilj izobraževalne dejavnosti v organizaciji je zagotoviti, da so zaposleni sposobni svoje znanje ustvarjalno uporabljati in ga nenehno obnavljati ter dopolnjevati. Povedano drugače, izobraževalna dejavnost krepi konkurenčnost organizacije s tem, da povečuje znanje in sposobnosti zaposlenih ter krepi njihovo medsebojno sodelovanje. (Zupan 2009, 485–490). Organizacija, ki z izobraževanjem želi čim bolj povečevati svojo konkurenčnost, kontinuirano sledi jasno zastavljenim naslednjim ciljem (Jereb 1998, 101):

- Stalno usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih, skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov.
- Načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter njihovo usmerjanje v nadaljnje izobraževanje.
- Preučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov.
- Pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja.
- Vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi ter uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje same izobraževalne dejavnosti znotraj organizacije.

Cilj izobraževalne dejavnosti modernega podjetja je, da se kadri razvijajo celostno, zato so v proces aktivno vključeni ne le specialisti iz kadrovske službe, ampak prav tako marketinški strokovnjaki, strokovnjaki iz razvojne službe in tehnologi (Florjančič in drugi 1999, 124). Nova razsežnost kakovosti namreč zahteva vse od kakovosti procesov, v katerih nastaja izdelek, kakovosti dela in pogojev dela, kakovosti izdelka in storitve, pa vse do kakovosti odnosov do družbenega in naravnega okolja (Zupan 2009, 486).

Izobraževanja se ne da improvizirati. Organizacija z izobraževanjem lahko prispeva k izboljšanju zmogljivosti definiranja glavnih ciljev in k omogočanju doseganja zahtevanih sposobnosti zaposlenih, da bodo glavni cilji doseženi. To dosega z izdelanim planom izobraževalne dejavnosti, ki bo vključen v strateški plan organizacije. Strateška usmeritev organizacije in upravljanje izobraževanja se morata torej razvijati hkrati (Sole in Mirabet 1994, 26–28). Organizacija si poskuša odgovoriti na nekatera ključna vprašanja, preden se odloči za izobraževanja. Vprašati se mora, ali je izobraževanje prava rešitev za problem, ali so cilji izobraževanja jasni in objektivni, ali je izobraževanje dobra investicija in ali bo to delovalo (Gomez-Mejia in drugi 2001, 284). Naloga oddelka za izobraževalno dejavnost je torej, da si prizadeva v organizaciji vzdrževati in razvijati stopnjo znanja zaposlenih čim bolj usklajeno s potrebami organizacije. Izobraževalne potrebe se zadovoljuje postopoma, in sicer jih glede na čas uresničujemo z dolgoročnimi, srednjeročnimi in kratkoročnimi plani izobraževanja (Jereb 1998, 103). Dolgoročni plan izobraževalne dejavnosti je opredeljen v strateških ciljih organizacije, kratkoročne cilje izobraževanja pa se določa z akcijskimi plani za krajša obdobja, ki vsebujejo programske, izvedbene in finančne podatke (Zupan, 2009, 503).

5.2 Določanje in analiza izobraževalnih potreb

Potrebe po izobraževanju se kažejo iz različnih razlogov (od potrebe po izobraževanju zaradi zaposlitve novega delavca pa vse do potreb po izobraževanju zaradi uvedbe novega delovnega mesta, premestitve, uvedbe novega procesa dela, storitve ali proizvoda ali upada delovne uspešnosti zaposlenih). Upoštevati in ločevati je treba organizacijske izobraževalne potrebe in individualne izobraževalne potrebe (Vaughn 2000, 38).

Goldstein (1986) kot tri ključna področja analize potreb po izobraževanju izpostavlja: **a) analizo dejavnikov organizacijskega sistema**, ki lahko vplivajo na izobraževalno dejavnost – to so notranji dejavniki, kot sta organizacijska klima in kultura, in eksterni dejavniki, kot so okolje, trg, pravna določila in viri; **b) analiza nalog in sposobnosti**, kjer gre za preučitev

delovnega mesta, kjer se je pojavila potreba po izobraževanju, in sicer analiza v obliki vrzeli med idealnim in dejanskim stanjem; **c) analiza posameznikov in skupin**, ki se nanaša na analizo njihovih znanj, veščin in odnosov preko realizacije nalog na delovnem mestu (Goldstein 1986, 27).

Jereb (1998) raziskovanje izobraževalnih potreb deli nekoliko drugače, in sicer na **splošne in diferencirane kazalce izobraževalnih potreb** (Jereb 1998, 103).

Splošne potrebe kadrov v organizaciji ugotavljamo preko **a)** potrebnega števila delavcev za načrtovano obdobje; **b)** strukture delavcev po poklicih in stopnjah izobrazbe in **c)** času pridobivanja posameznih vrst kadrov (Zupan 2009, 501–502). Podlaga za ugotavljanje splošnih izobraževalnih potreb je sedanja in bodoča tehnična, tehnološka in ekonomska organizacijska razvitost (Jereb 1998, 105).

Poleg teh kazalcev pa se ugotavlja tudi diferencirane kazalce potreb po izobraževanju, ki se jih zadovolji z razvojem kadrov, z usposabljanji in izpopolnjevanji. Diferencirane kazalce izobraževalnih potreb dobimo: **a)** s primerjalno analizo dejanskih znanj in sposobnosti zaposlenih s tistimi sposobnostmi, ki jih zahtevajo opisi dela (ali jih bo zahteval prenovljen opis dela); **b)** z analizo problemov pri delu in **c)** z odkrivanjem interesov in želja posameznikov po izobraževanju (Zupan 2009, 502). Tukaj gre torej predvsem za določanje znanj, ki jih organizacija oziroma delovno mesto potrebuje, in tega, kaj trenutno zaposleni znajo, kaj dejansko delajo, kaj si želijo delati oziroma kaj bi lahko delali (Vaughn 2000, 40).

S strateškega vidika organizacije Sole in Mirabet (1994) ločita dva osnovna tipa izobraževalnih potreb: **a) reaktivne potrebe po izobraževanju**, ki so tiste potrebe, ki izhajajo iz nastalih problemov in pomanjkljivosti ter odgovarjajo na aktualne in dejanske potrebe v organizaciji v sedanjosti, in **b) proaktivne potrebe po izobraževanju**, ki so tiste, ki jih ustvari organizacija, če želi obogatiti zaposlene z znanjem, s katerim jih naredi bolj kompetentne in usmerjene v ustvarjanje oziroma inoviranje za prihodnost (Sole in Mirabet 1994, 60).

Avtorja prav tako definirata vidik o zadovoljitvi **vertikalnih ali horizontalnih izobraževalnih potreb**, torej zadovoljitev potreb glede na funkcije. Pri vertikalnih potrebah gre za zelo specifične naloge ali za več med seboj povezanih nalog, zadovoljevanje horizontalnih potreb pa pomeni ustvarjanje spretnosti za reševanje pomanjkljivosti različnih delovnih mest, ki niso nujno povezane med seboj. Horizontalno izobraževanje je bolj povezano s proaktivnimi potrebami organizacije kot z vertikalnimi (Sole in Mirabet 1994, 60).

5.3 Metode izobraževanja in izobraževalni programi

Glede na vsebinske cilje izobraževanja lahko razčlenimo tri področja, ki jih lahko udeleženci izobraževanj osvojijo (Florjančič in drugi 1999, 129–130):

- spoznavni ali kognitivni cilji (znanje, razumevanje in apliciranje novega znanja na nove rešitve, kritični odnos do pridobljenega znanja);
- vzgojni ali afektivni cilji (posredovanje delovnih navad, kritično sprejemanje, razvoj celovitega značaja, oblikovanje sistema vrednot);
- psihomotorični cilji (nebesedno telesno sporočanje in govorne spretnosti, potrebne za opravljanje posameznih poklicev).

Glede na svoje potrebe organizacija oblikuje oziroma uporablja najrazličnejše metode izobraževanja. Vsaka metoda izobraževanja vsebuje določena načela in metode učenja, katerih ustreznost se razlikuje glede na potrebe in cilj, ki ga želimo z izobraževanjem doseči (Werther in Davis 1989, 242). Organizirane oblike izobraževanj vedno vsebujejo določeno kombinacijo učnih metod, po katerih poteka izobraževanje. Učne metode delimo glede na odnos udeležencev izobraževanja do učne snovi (aktivno, pasivno ali kombinirano učenje), organizacijski okvir in usmerjenost (množično, skupinsko ali individualno učenje) in področja učenja (emocionalno, psihometrično ali razumsko področje) (Zupan 2009, 494–495).

Glede na določene potrebe po izobraževanju se odločamo, na kakšen način bo izobraževanje organizirano. Z različnimi izobraževalnimi metodami skušamo v izobraževalnem procesu doseči zastavljene cilje čimbolj učinkovito. Oblike izobraževanj glede na cilje in metode lahko klasificiramo, ali gre za pasivno ali aktivno vlogo udeležencev (Jereb 1998, 188).

Organizacijske oblike izobraževanj, ki predstavljajo pasivne metode izobraževanja,² so ponavadi (Zupan 2009, 495–499):

Predavanje – Glavno vlogo ima predavatelj, ki znanje predaja večji skupini.

Poučevanje – Metoda, ki upošteva, da je tisto, kar se učimo, uspešno, če to med učenjem izvajamo. Ponavadi poteka tako, da pripravimo učna sredstva, sledi razlaga in motivacija udeležencev, demonstracija izvajanja naloge in posnemanje.

Uvajalni program – Namenjen je novincem oziroma že zaposlenim za delo na novem strokovnem področju v organizaciji.

² Pasivne metode so lahko: predavanje, pripovedovanje, opisovanje, pojasnjevanje, poročanje, kazanje (Jereb 1998, 188).

Tečaj – Poleg teoretičnih znanj se tu prenašajo tudi praktična znanja, kjer se uporabljajo tudi že aktivne metode učenja. Tečaji se končajo s preizkusom znanja in formalnim potrdilom o opravljenem preizkusu. Slabost tečajev je, da niso vedno prilagojeni potrebam udeležencev.

Organizacijske oblike, ki vključujejo aktivne metode izobraževanja,³ so ponavadi (Zupan 2009, 495–499):

Delavnica – Deluje na principu aktivnega vključevanja udeležencev v postavljanje primerov in vaj iz praks. Udeleženci se usposobijo za uporabo določene metode oz načina dela.

Kroženje (rotacija 360) – Posameznik se določen čas izmenično uči z delom in poučevanjem na različnih delovnih mestih v organizaciji. Omogoča večje sodelovanje in povezanost ljudi, učinkovitejše reševanje problemov v skupini, lažje nadomeščanje sodelavcev.⁴

Programirano učenje – Programirano učno gradivo prevzame vlogo učitelja. Gradivo predstavljajo avdiovizualna gradiva, učbeniki, delovni zvezki, multimedijški paketi. Učenje poteka samostojno in vsak učni korak mora imeti povratno informacijo. Struktura programa mora biti logična.

Center za samostojno učenje⁵ – Organizacija daje učečemu posamezniku na razpolago sredstva in omogoča dostop do različnih virov (knjižnice, virtualne knjižnice, dokumentacije, videoteke učnih pripomočkov, prostori za učenje z računalnikom). Odgovorna oseba za center posameznike usmerja glede na njihove potrebe in želje.

Skupine za reševanje problemov – Formalna oblika združevanja ljudi, ki skupaj obravnavajo probleme in tematiko, povezane z delovnimi zahtevami in nalogami.

Študijske skupine – Učenje s skupinskim delom, kjer so člani skupine ponavadi izbrani iz različnih delovnih skupin. Tematiko izberejo člani skupine, vodi pa jo zunanji strokovnjak. Temeljijo na informacijah, teoretičnih modelih, praktičnih nasvetih in izkušnjah, ki v končni fazi skupini omogočijo rešitev praktičnega problema.

Skupine za izboljšave – To so skupine, ki jih organizacija oblikuje z namenom izboljšanja organizacije dela in delovnega časa, materiala za delo in delovnih sredstev, kakovosti in proizvodnje. Člani so ponavadi iz iste delovne skupine, en izmed njih jo vodi. Z delom v skupini medsebojno sodelujejo, izmenjujejo izkušnje in osvajajo nova znanja.

Programsko usmerjene skupine – Skupine, ki delujejo po vnaprej določenem programu dela, dokler ne izpolnijo naloge oziroma dosežejo cilja. Program je vnaprej določen, kar

³ Aktivne metode so lahko razgovor, diskusija, vaje, preučevanje primerov, igranje vlog, urjenje (Jereb 1998, 188).

⁴ Včasih se je uporabljala predvsem za usposabljanje menedžerjev, sedaj postaja pomembna učna metoda učenja izvajalcev na nivoju skupine.

⁵ Sem spadata tudi programirano učenje in učenje z računalnikom.

omogoča izbor sodelujočih, vodenje in usmerjanje njihovega dela in ustrezno didaktično oblikovanje dejavnosti skupine.

Katero metodo izobraževanja izbrati, je v prvi vrsti odvisno od ciljev, ki jih želi organizacija doseči, oziroma od potreb, ki jih je treba zadovoljiti. Priporočljivo je, da učna ura vsebuje različne tehnike poučevanja, saj tako uravnava intenziteto izobraževanja in prav tako zadovoljuje različne stile učenja udeležencev (Vaughn 2000, 92).

5.4 Načrtovanje in izvedba izobraževanja

Pri načrtovanju izobraževanj se čimbolj natančno opredeli, koga bo organizacija vključila v izobraževanja, kakšen bo obseg izobraževanja in koliko časa ter na kakšen način bo potekalo, hkrati pa se določi tudi izvedbeno in finančno komponento dejavnosti. Na tej točki se natančno ve, kdo bo vključen v izobraževanje, kar pomeni, da se didaktično uredi znanja in veščine, ki so bile ugotovljene z raziskovanjem potreb, in določi organizacije in izvajalce izobraževanja (Zupan 2009, 502–503). Izvajalci so eden izmed dejavnikov, ključnih za uspešnost izobraževanja, saj je v veliki meri od njih odvisno, kako uspešno bo izobraževanje prilagojeno potrebam in na kakšni strokovni ravni bo potekalo. Organizacija se odloči za zunanje izvajalce, notranje izvajalce ali kombinacijo obojih. Osredotoča se na strokovno-osebni profil izvajalca glede na kriterije, ki čimbolj sovpadajo z opisom izobraževanja, s strokovnim in z osebnostnim profilom, glede na to, katera uporabna znanja nudi ter kakšne so izvajalčeve strokovne reference (Florjančič in drugi 1999, 133–134). Glede na izvajalce je tako zunanje kot notranje ali kombinirano izobraževanje lahko enako učinkovito, izbira pa je odvisna od vsakega primera posebej (Sole in Mirabet 1994, 105).

Seveda pa so vse odločitve, med katerimi se odloča organizacija, v veliki meri odvisne od direktnih in indirektnih stroškov, ki jih je organizacija namenila za izobraževanje. Direktni stroške predstavljajo plačila izvajalcem izobraževanj, cene didaktičnih pripomočkov, odstotek plač, ko delavci ne delajo zaradi prisotnosti na izobraževanju, in potni stroški udeležencev izobraževanja. Indirektni stroški so stroški amortizacije, izguba produktivnih delovnih ur, ko zaposleni niso na delovnem mestu, ter zamude in izgube poslovnih priložnosti, ker zaposleni niso v kontaktu s svojimi klienti (Sole in Mirabet 1994, 115).

5.5 Vrednotenje izobraževanja

Tista organizacija, ki bo prej ali slej razvila učinkovit sistem izobraževanja svojih zaposlenih, je organizacija, ki vzporedno razvija sistem vrednotenja poteka in rezultatov izobraževanja, saj le tako dobimo kazalce, s katerimi lahko ocenjujemo ustreznost in uspešnost izobraževanja (Werther in Davis 1989, 242). Nivo vrednotenja, ki se ga najpogosteje uporablja, da pove, kako učinkovit je sistem izobraževanja, je razlika med načrtovanimi in uresničenimi cilji, potrebami in ukrepi organizacije. Ekonomski vidik vrednotenja učinkovitosti zajema stroške razvoja kadrov, torej stroške kadrovsko razvojnega oddelka in izobraževalne dejavnosti v organizaciji (Jereb 1998, 137). Vendar pa je treba upoštevati tudi to, da tako kot mora biti izobraževanje stroškovno utemeljeno in upravičeno, tudi zaposleni zahtevajo informacije o tem, kako učinkovito dosegajo cilje, ki naj bi jih bili po izobraževanju sposobni dosegati (Vaughn 2000, 70). Čeprav je vrednotenje prav po koncu izobraževanja najbolj izrazito, je pomembno, da vrednotenje poteka tudi sproti, na vseh predhodnih stopnjah (Jereb 1998, 132). Pri vrednotenju izobraževanja se torej vrednoti tako kvaliteto izobraževanja samega po sebi kot učinke znanja, ki so vidni kot posledica izobraževanja. Direktno, neposredno merjenje rezultatov izobraževanja ni mogoče, saj je za učinke potreben čas. Zato je treba načrtovati več nivojev vrednotenja (Diaz in Garcia 2006, 90).

Eden izmed najbolj razširjenih modelov vrednotenja izobraževanja in usposabljanja je Kirkpatrickov sistematični model vrednotenja iz leta 1959 (v Vaughn 2000, 71). Uporabi štiri nivoje vrednotenja, ki sovpadajo s štirimi glavnimi cilji izobraževanja: **a) nivo reakcije** (s katero se meri sprememba odnosa, kakšen odnos kažejo udeleženci do izobraževanja, kaj si o njem mislijo in čutijo); **b) nivo učenja** (meri se spremembo znanja, koliko so se udeleženci naučili); **c) nivo vedenja** (meri se sprememba v vedenju udeležencev preko učinkov na njihovo delovno uspešnost); **d) nivo rezultatov** (meri spremembe po izobraževanju na organizacijsko učinkovitost) (Žakelj 2005, 66).⁶

Vrednotenje izobraževalne dejavnosti Jereb (1998) razdeli na notranje vrednotenje izobraževanja in zunanje vrednotenje izobraževanja. Notranje vrednotenje izobraževanja sovпада s prvima dvema nivojema iz zgoraj navedenega modela, zunanje vrednotenje pa z drugima dvema nivojema (Diaz in Garcia 2006, 90).

Z notranjim vrednotenjem izobraževanja torej ugotavljamo, ali so osnovni cilji, ki smo jih želeli doseči, dejansko vplivali na samo spremembo delovanja posameznikov (Zupan 2009, 504). Z notranjim vrednotenjem izobraževanja še ne ovrednotimo učinkov izobraževanja na

⁶ Številni avtorji so dopolnili Kirkpatrickov model z dodatnim petim nivojem vrednotenja usposabljanja, ki zajema ali dodaten socialni ali ekonomski nivo.

delovni proces. Notranje vrednotenje torej zajema ocenjevanje izvajalcev, časovno in prostorsko organizacijo, didaktično in metodično izvedbo, ustreznost in prilagojenost učnega programa in vzgojno-izobraževalne cilje (Jereb 1998, 132–134). Na tej stopnji se lahko vrednoti tudi reakcije izvajalcev na izobraževanje, saj so bili prav tako oni ključni udeleženci izobraževanja in lahko podajo koristen »feedback« (Miglič 2005, 200).

Za razliko od notranjih meril pa **zunanje vrednotenje izobraževanja** izhaja iz potreb delovnega okolja, ki se ga ugotavlja preko zadovoljenih kadrovske razvojnih potreb, usklajenosti programov, povišane delovne uspešnosti zaposlenih in preko prispevka izobraževanja k razvoju organizacije (Zupan 2009, 504). Kriteriji zunanjega vrednotenja izobraževanja so torej zadovoljene kvalitativne in kvantitativne potrebe, njihova pravočasnost in gospodarnost izrabe sredstev, prilagojenost izobraževanja delovnemu procesu in povišana delovna učinkovitost (Jereb 1998, 135–136).

Učinki izobraževanja so lahko večja prilagodljivost in notranja mobilnost zaposlenih, večja produktivnost in kakovost dela, večja kreativnost in inovativnost kadrov itd. Rezultati imajo lahko intenzivni in kratkotrajni vpliv na organizacijo ali pa manj intenzivni in dolgotrajni vpliv. Manjši ali večji ekonomski učinek se ugotavlja predvsem za daljše obdobje učinkov. Poudariti je treba, da so ekonomski učinki izobraževanja kar težko merljivi, saj se jih težko povsem izolira od drugih dejavnikov, ki tudi vplivajo na razvoj in uspešnost organizacije. Razlika med načrtovanimi in uresničenimi cilji, potrebami in ukrepi so kazalci, s katerimi se meri ekonomski vidik učinkovitosti sistema izobraževanja. Izračunava se ga s stroški kadrovskega razvojnega oddelka in izobraževalno dejavnostjo v organizaciji, in sicer se izračuna povprečno višino sredstev, vloženih v določenem obdobju v razvoj kadrov, na zaposlenega. Ker se izobraževanja po trajanju, vsebini, zahtevnosti in drugih dejavnikih razlikujejo med seboj, ekonomske učinke skušamo vrednotiti za vsako izobraževanje posebej. Ekonomska cena izobraževanja na izobraževanega so materialni stroški plus amortizacija plus dohodek (Jereb 1998, 136–138).

6 RAZVOJ INOVATIVNEGA OKOLJA

Če je v prejšnjem poglavju opisano, kako naj bi delovala izobraževalna dejavnost v organizaciji in katere korake mora vsebovati, da čim bolj prispeva k učenju zaposlenih in prenosu tega znanja na delovni proces, se bomo tukaj osredotočili na tezo, ki predpostavlja, da je treba inovativno okolje v organizaciji ustvarjati in spodbujati, če želimo, da izobraževanje vpliva na inovativnost. Kako naj organizacija razvije okolje, ki bo spodbujalo

inovativnost in katere metode učijo posameznika nenehnega lastnega razvoja, da ostanejo v koraku z družbo nenehnih sprememb?

Schumpeter izpostavlja pojem »družbena klima«, s katerim razlaga, da je motivacija za inoviranje v veliki meri odvisna od družbenega, političnega in sociopsihološkega okolja (Bučar in drugi 2003, 25). Organizacija je organizacijska oblika, ki obstaja v tem okolju, torej ima družbena klima vpliv nanjo. Prav tako pa lahko govorimo o inovacijski klimi znotraj organizacije, kjer se oblikuje in izvaja strategijo, ki bo inoviranje tudi motivirala, če želi, da bodo zaposleni začeli delovati inovativno. Tako male kot večje organizacije so danes vedno bolj vzpodbujene v to smer in zato veliko vlagajo v inovacije, vendar pa se jih še vedno premalo zaveda svojega potenciala pri inoviranju (Berginc in Krč 2001, 171).

Na organizacijskem nivoju podjetja iščejo inovacije s pomočjo sistematskega vlaganja v raziskave in razvoj, s pomočjo spodbujanja notranje kreativnosti med zaposlenimi, z nakupom idej in rešitev na trgu, s kopiranjem, s kupovanjem drugih podjetij itd. (Bučar 2008, 9). Organizacija se lahko odloča med dvema osnovnima strategijama krepite konkurenčnosti: **a)** s cenovno strategijo zniževanja stroškov in **b)** z diferenciacijsko, ustvarjalno strategijo usmerjanja v oblikovanje novih izdelkov in storitev, katerih cene so višje od sedaj poznanih izdelkov ter prenesejo višje plače/stroške dela ustvarjalnejših proizvajalcev (Svetličič 2006, 10).

6.1 Inovacijska dejavnost v organizaciji

Organizacije se soočajo z vedno večjimi izzivi, kot so vse večja konkurenca, dejstvo, da posel postaja globalen, izredno nestabilne ekonomske spremembe ipd., zato poskušajo ustvariti ideje, ki se od drugih razlikujejo in lahko čez nekaj časa postanejo inovacije (Berginc in Krč 2001, 164–165). Lundvall in Nielsen (v Cotič in Prodan 2008, 282) poudarjata, da je močna baza notranjega znanja ključ do uspešne inovacije. V skladu z njunim argumentom Cotič in Prodan (2008) predvidevata, da večja uporaba notranjih virov znanja omogoča, da organizacija ustvari več novosti, hkrati pa bolje izkorišča znanja iz zunanjih virov in ga pretvori v sebi koristne inovacije (Cotič in Prodan 2008, 282). Cilj inovacijske dejavnosti torej ni le njen obstoj sam po sebi, ampak je ključnega pomena tudi podpora dejavnosti, torej aktivno kritično ocenjevanje idej in podpora za uvedbo inovacij ter aktivno omogočanje in pospeševanje usposabljanja za ustvarjalnost in ustvarjanje (Likar in drugi 2006, 99).

Če hočemo, da inovacija zaživi, moramo preseči morebitne probleme in ji ostati privrženi (Berginc in Krč 2001, 157–161). Inovacijski projekt zahteva projektni tim; naklonjenost podjetja timu; cilje in vizijo, ki so povezani z rezultati, ki jih pričakujemo; točke v procesu, v

katerih napredovanje lahko nadzorujemo; proces opazovanja, ki je podporen (Berginc in Krč 2001, 162).

Da pride do inovacije, se organizacija lahko odloča med lastnimi in tujimi viri znanja. Nas zanima predvsem, kako organizacija pridobiva lastne vire znanja z inovacijsko dejavnostjo. Z lastno inovacijsko-razvojno dejavnostjo si organizacija prizadeva ustvarjati pogoje za vodilni položaj na trgu, oziroma da njihov proizvod ali proces vidno izstopa vsaj po enem pomembnem parametru. Ob uvedbi inovacije na enem področju se posledično sprožijo številni spremljevalni inovacijski postopki na različnih ravneh, ki so nujni, da se inovacijo integrira v organizacijsko dejavnost (Likar in drugi 2006, 97).

Za uspešen razvoj lastne inovacijsko-razvojne dejavnosti je ključnega pomena razvoj oddelka za raziskave in razvoj (RR). Mulej (1994) določa sedem temeljnih dejavnosti, ki jih mora razvijati RR. Delo mora biti tržno naravnano, skladno s skupnimi cilji, uspešno mora izbirati projekte in načine vodenja, čimbolj učinkovito mora producirati vire ustvarjalnih zamisli in pokazati mora dovzetnost za inovacije. Oblikovana razvojna skupina znotraj oddelka mora biti usmerjena na konkretne probleme in potrebe lastne organizacije in hkrati tesno sodelovati z vsemi oddelki znotraj organizacije, ki so vir relevantnih informacij glede organizacijskih potreb (Likar in drugi 2006, 100–105). Prav tako poleg vlaganja v izobraževanje, raziskave in razvoj ter druge dejavnosti, ki prispevajo k inoviranju, organizacija vlaga tudi v razvoj in kakovost tehnologije, saj je treba vodstvene in druge sposobnosti kombinirati z znanostjo in tehnologijo, da se inovativen projekt lahko izpelje (Kunin 2003, 118).

V sklop lastne inovacijske dejavnosti spadajo tako manjše vsakdanje invencije in inovacije kot večje inovacije, ki dajejo podjetju osnovno vizijo razvoja (Fatur in Likar 2009, 25). Če želimo, da se proces izvaja in razvija, ge je dobro vsaj do neke mere formalizirati. Marx (v Fatur in Likar 2009, 28) definira minimalne dejavnike formaliziranega postopka invencijsko inovacijskega postopka:

- Sistem mora odobravati in podpirati vrhovno vodstvo podjetja.
- Predlog se mora nanašati na problem, potencialni problem ali priložnost za izboljšanje obstoječega procesa ali trenutnih okoliščin.
- Predlog mora podajati rešitev problema oziroma potencialnega problema ali izboljšanje procesa oziroma okoliščin.
- Predlog mora biti zapisan oziroma kako drugače evidentiran.
- Predlog mora podpisati avtor; smiselno pa je, da sistem omogoča tudi podajanje anonimnih predlogov.

- Avtor mora prejeti potrdilo, da je bil predlog sprejet.

Visok položaj vodij v podjetju še ne pogojuje tehničnega znanja in ustvarjalnosti. Med vodilnimi je zato treba izoblikovati kulturo, ki zaposlenim omogoča nekaznovane predloge za izboljšave (Ugovšek 2009). Zaposleni predloge izboljšav podajajo svojim nadrejenim oziroma odgovornim za inovacijsko dejavnost, ti pa nato predloge ocenijo in določijo odgovorne za izvedbo. Poleg tega, da so vodilni zadolženi za koordinacijo pri obravnavi podanih predlogov, je njihova ključna naloga tudi motiviranje in spodbujanje zaposlenih k razvoju in iskanju možnosti za izboljšave. Kot je zapisal Mrakič in drugi (2004, 55), mora biti najpomembnejša naloga vodstva v »učeči se organizaciji« spodbujanje skupinske vizije inoviranja proizvodnih procesov. Od njih se zahteva, da sodelavcem pomagajo razumeti organizacijski sistem, da podpirajo skupinsko delo in spodbujajo spremembe ter razvijanje sposobnosti ustvarjanja, kar ugodno vpliva, da se na področju inoviranja aktivirajo.

V tehnološkem in znanstvenem razvoju je prišlo predvsem do skrajševanja časa od odkritja invencije do uporabe le-te. Hkrati konkurenca krajša življenjsko dobo posameznih produktov in s tem zahteva, da se na trgu pojavljajo izboljšani izdelki in substituti (Florjančič in drugi 1999, 124). Inovacijska dejavnost torej deluje na stopnji razvoja celotne organizacije, kar pomeni, da morajo biti v dejavnost enakovredno vključene tako tiste izboljšave, ki prispevajo k osnovni viziji razvoja organizacije, kot vse ostale, ki sodijo med drobne in vsakdanje izboljšave (Likar in drugi 2006, 98).

6.2 Vrste inovacij

Za Schumpetra (v Bučar in drugi 2003, 20–22) so inovacije in inoviranje širok pojem, na njegovi klasifikaciji pa temeljijo tudi današnje klasifikacije vrst inoviranja. Inovacije klasificira kot proizvodnjo novega blaga (nov proizvod oziroma storitev ali nove kvalitete poznane blaga), nove proizvodne metode (v dani industriji še neznane metode ali nov način trženja), inovacije za izvajanje organizacijskih sprememb (vzpostavitev določenega položaja na trgu), odpiranje novih trgov (vstop na trg, kjer tega izdelovalca še ni bilo) ali odkrivanje novih virov surovin (nov izdelovalec).

Inovacija zanj pomeni tehnični napredek in iz tega izvira tudi njegovo osnovno prepričanje, da so inovacije vir dinamike kapitalističnega razvoja. V začetku se mu je najpomembnejše zdelo ustvarjanje novih tehnologij s produktivnimi inovacijami (Bučar in drugi 2003, 20), vendar pa kmalu poudari, da inoviranje v ekonomskem smislu pomeni inovacije, nanašajoč se na različna področja novosti, ne le na tehnične novosti (Bučar in drugi 2003, 15).

Mulej (v Likar in drugi 2002, 13) razdeli inovacije glede na vsebino, posledice, ki jih povzročijo, in dolžnosti avtorjev. Inovacije po vsebini deli na:

- programske inovacije (nova vsebina delovanja),
- tehnično-tehnološke inovacije (nove lastnosti izdelkov in proizvodnih postopkov),
- organizacijske inovacije (lastnosti organizacijskih vidikov delovanja),
- upravljalno-vodstvene inovacije (nove lastnosti vodenja v organizaciji),
- metodijske inovacije (kjer poudari nove metode vodenja in sodelovanja, ki podpirajo upravljalne inovacije v izvedbi).⁷

Glede na to, za kakšno vrsto inovacij gre, torej področje inoviranja, pojavno obliko inovacije, obdobje koristnosti inovacije itd., ločimo različne načine, na katere lahko te inovacije zaščitimo. Na industrijskem, znanstvenem in umetniškem področju se inovacije označuje s pojmom intelektualna lastnina, ki jo je možno zaščititi na različne načine. Zaščite določajo različne pravice, ki jih bo imel inovator do svoje inovacije (Likar in drugi 2002, 62–68).

Likar definira patent kot »pogodbo med prijaviteljem in pristojno državno organizacijo, s katero država podeljuje prijavitelju pravice varovanega izuma« (2002, 64).⁸ Na ta način se lahko zavaruje nov izdelek, ki je industrijsko koristen in dosežen z ustvarjalnim delom izumitelja.

Model ali vzorec lahko ščiti vsako vidno novo znanje v obliki nekega industrijskega ali obrtnega izdelka. Uporablja se ga predvsem za zaščito dizajna novega izdelka.

Blagovna ali storitvena znamka ščiti znak, ki je v gospodarstvu namenjen razlikovanju blaga oziroma storitve iste ali podobne vrste. Blagovna znamka velja deset let od dneva prijave, vendar se lahko njeno veljavnost neomejeno podaljšuje.

6.3 Učinki inovacij

Glede na posledice inovacij te delimo na korenite in drobne. Korenite spremembe predstavljajo tržno uspešne izdelke, ki se začnejo razvijati že v strateških planih, kjer vodstvo določa nadaljnje razvojne smernice. Ko se sprejme odločitev o projektu, se oblikuje projektni tim (Likar in drugi 2002, 77). Korenite inovacije so torej tiste bistvene novosti, ki zahtevajo večjo investicijo: vsaj delno je treba spremeniti opremo oziroma delovne procese za njeno uvedbo in na novo usposabljanje sodelavcev. Kot proces zajema vse tiste dejavnosti, s katerimi

⁷ Berginc in Krč (2001, 169) eno od inovacij poimenujeta marketinška inovacija, navezuje pa se na trženje, npr. na novo embalažo, boljše oglaševanje ipd.

⁸ Poznamo več vrst patentov, in sicer redni patent, patent s skrajšanim trajanjem, dopolnilni patent na osnovi izločene prijave.

podjetja razvijajo ali izboljšujejo proizvode oziroma proizvodne postopke ali storitve do točke, ko se novost pokaže, da je ekonomsko upravičena (Stanovnik v Bučar in drugi 2003, 15).

Na tako imenovane drobne spremembe v podjetju vplivajo vsi zaposleni v podjetju iz vseh ravni. Priložnosti se nahajajo na vseh področjih v organizaciji, od skladišča, pisarne, proizvodnje, pa vse do trgovine (Likar in drugi 2002, 77). Na tej ravni lahko govorimo o inovaciji razvojnih procesov, ki so pretežno drobne ideje, ki za razliko od korenitih sprememb ne zahtevajo večjih organizacijskih sprememb ali stroškov investiranja. Če drobna sprememba vzdrži preverjanje v širšem kontekstu, se učinek takih sprememb hitro prenese na tehnološki oziroma delovni proces, torej je optimizacija procesa hitro vidna (Likar in drugi 2002, 99). Učinki so vidni na področju reorganiziranja znižanja stroškov procesov, vzpostavitve novih modelov financiranja ali novih modelov komuniciranja itd. (Mrakič 2004, 27). Drobne spremembe so prav tako spremembe v postopkih na mikro nivoju. Na tem nivoju so učinki vidni predvsem na boljšem izkoristku časa, manjših stroških in kakovostno opravljenem delu. Ti učinki se prav tako s časoma posledično prenesejo na zviševanje učinkovitosti poslovanja celotne organizacije (Likar in drugi 2002, 99).

6.4 Metode spodbujanja inoviranja pri zaposlenih

Dandanes ne zadostuje več le ugotavljanje potreb in oblikovanje izobraževanj kot odgovor na nove potrebe, ki so se s časom pojavile na trgu. Razvija se prijeme, ki konkurirajo na trgu tako, da se v organizaciji išče nove in sveže ideje, da se ustvarja novo znanje, preden se to pojavi na trgu. Treba se je vprašati, kateri dejavniki in katera znanja so tista, ki spodbujajo kreativnost in razvoj novih idej, in kako jih vključiti v organiziran inovacijski in izobraževalni sistem.

Ideje v tem primeru ustvarjajo ljudje znotraj organizacije, zato se invencije nanašajo direktno na procese in dejavnost organizacije. Organizacija, ki vlaga v lastno inovacijsko dejavnost, sredstva vlaga v lastne človeške vire, kar pomeni, da omogoča razvoj ustvarjalnega kadra, s čimer povečuje svoj intelektualni kapital in hkrati povišuje uspešnost poslovanja organizacije (Likar in drugi 2006, 98).

Pri spodbujanju inoviranja je pomembno, da se akterji naučijo odpirati probleme v navidez neproblematičnih procesih ali iskati napake pri proizvodih in da na podlagi spraševanja poskušajo najti drugačne rešitve (Likar in drugi 2002, 8). Najbolj prilagojeni in uspešni posamezniki imajo visoko raven sposobnosti zaznavanja priložnosti v okolju,

samoiniciativnega iskanja drugačnih rešitev in prilagajanja nenehnim spremembam (Zupan 2009, 472). Dandanes je glavna naloga splošnega izobraževanja usposobiti človeštvo oziroma kader za obvladovanje lastnega nenehnega razvoja (Delors 1996, 70). Na tem mestu Friedman (v Svetličič 2006, 16) trdi, da je danes pomembnejše kot to, koliko bomo naučili posameznike, pomembno to, kako jih učiti in kako jih naučiti, kako se velja stalno učiti. Nadalje opozarja, da je treba zmanjšati reproduktivno in okrepiti ustvarjalno učenje, izobraževanje, naravnano na reševanje problemov, ter povečati utež pri ocenjevanju za inovativnost in ustvarjalnost ter imaginacijo.

Tukaj se osredotočamo predvsem na tip izobraževanj za pridobivanje in razvoj ustreznih veščin, usmerjenih v inoviranje zaposlenih v organizaciji, ki so razvoj ustvarjalnosti, timskega sodelovanja, kritičnega razmišljanja. Pri organizaciji izobraževanj se je treba zavedati, da je le motiviran zaposleni lahko kreativen (Nelson 1998, 69).

Vse več organizacij izvaja izobraževanja za spodbujanje kreativnosti. Zelo pomembno je, da organizacija razvija ustvarjalnost svojih zaposlenih, ki je nujni pogoj za nastanek inovacije (Berginc in Krč 2001, 167). Mulej (v Likar in drugi 2002, 13) definira ustvarjalnost kot človekovo lastnost, da zna že znane sposobnosti in vrednote povezati v nove kombinacije starih lastnosti in nove stvaritve. Kadar se posamezniku porodi ideja, vendar nanjo ni pozoren oziroma če si je ne zna predstavljati v praktični obliki, nanjo hitro pozabi. V procesu ustvarjanja je torej pomembno, da se posameznik nauči racionalizirati zamisli na konkretna sredstva in postopke, s katerimi lahko doseže večjo storilnost (Devetak v Likar in drugi 2002, 18). Da lahko ustvarjalnost ali kreativnost spodbujamo, se je treba naučiti določenih metod. Pri ustvarjanju poskuša ustvarjalec razmišljati divergentno, torej razviti čim več rešitev enega problema (Likar in drugi 2002, 19). Ena izmed metod, s katerimi se to trenira, je »**možganska nevihta**«⁹, kjer imajo udeleženci možnost kreiranja vseh vrst idej, ne da bi bili za kakršnokoli idejo kaznovani (Gomez-Mejia in drugi 2001, 302). Pojavna oblika takšnega treninga so ponavadi skupine za izboljšave (ali skupine za kreiranje idej). S kontinuiranim treniranjem te tehnike se s časoma udeleženci naučijo konstruktivno sprejemati kritike, povečajo zaupanje med seboj in se naučijo bolje usmerjati svoje ideje. Pri možganski nevihti je pomembno, da se sprejema in kritično ocenjuje vse vrste idej, pomembna je kvantiteta in ne kvaliteta idej, med idejami pa se išče nove povezave (Nelson 1998, 70). Higgins (v Gomez-Mejia in drugi 2001, 304) našteva še nekatere tehnike, ki se jih lahko uporabi za izobraževanje za ustvarjalnost. **Analogije in metafore** je tehnika, v kateri se s primerjavo ali iskanjem analogij izboljša

⁹ Brain storming – utemeljitelj pojma je Aleks F. Osborn.

dojemanje neke situacije ali problema. Pri **tehniki osebnih analogij** poskuša posameznik videti samega sebe kot problem, kar lahko producira sveže poglede na problem in najverjetneje učinkovite rešitve. **Mentalne mape** zadevajo ugotavljanje in kreiranje povezav in vprašanj med nastalimi temami, tehnika pa pomaga identificirati probleme in odnose med njimi.

Izobraževanja za timsko delo povečajo sodelovanje in hkrati spodbujajo kreativnost. Če se znanje in sposobnosti enega zaposlenega prenašajo konkretno na določeno delo, to preko nalog pomaga razvijati sposobnosti ostalih članov skupine in s tem dobimo akumulacijske učinke sinergično usklajenega tima (Blanco 2007, 171). Nivo učenja na ravni skupine je višji od tistega na ravni posameznika. S tega vidika se v organizaciji ustvarjajo formalne skupine, zadolžene za izvajanje določenih nalog in ciljev (Zupan 2009, 487). Senge (v Mrakič in drugi 2004, 55) poleg osebnega izpopolnjevanja, miselnih modelov, skupne vizije in systemskega razmišljanja timsko učenje definira kot enega izmed petih področij učečih se strok v "učeči se organizaciji". S timskim učenjem se oblikujejo večšine skupinskega mišljenja, kar skupini omogoča boljše razvijanje inteligence in sposobnosti.

Le skupina, ki deluje kot tim, z jasno določenimi cilji in normami obnašanja, lahko dosega sinergijske učinke. Člani tima so sami vključeni v načrtovanje teh ciljev, zato so med člani potrebni odkritost, zaupanje, sodelovanje in zavedanje medsebojne odvisnosti. Učenje na ravni tima poteka na ravni dialoga in razprave. Dialog omogoča prost pretok idej, mnenj, rešitev in konkretnih znanj. Razprava omogoča predstavitev idej in rešitev drugim članom tima (Zupan 2009, 488). Goldstein (v Gomez-Mejia in drugi 2001, 304) za razvoj na področju timskega dela predpostavlja, da morajo biti člani tima deležni izobraževanja na področju poslušanja in govorjenja, kar izboljša spoštovanje vseh članov ekipe. Z izobraževanjem spoznavajo soodvisnost med vsemi udeleženci oziroma zaposlenimi. Ker cilji tima ne sovpadajo vedno z individualnimi cilji, se člani tima učijo tudi strategij priznavanja in reševanja teh razlik. Nenazadnje sta ključnega pomena tudi fleksibilnost in kreativnost, saj se pri timskem delu skoraj vedno rešuje nepričakovane situacije. Najbolj priljubljene tehnike razvijanja teh sposobnosti so dandanes eksperimentalna izobraževanja izven delovnega okolja.

7 ŠTUDIJA PRIMERA: ISTRABENZ PLINI – IZOBRAŽEVANJE STALNIH IZBOLJŠAV IN BLAGOVNA ZNAMKA PLINDOM

7.1 Opis podjetja

Polno ime organizacije je Istrabenz plini, plini in plinske tehnologije, d.o.o., v praksi pa se uporablja skrajšano različico Istrabenz plini, d.o.o. (od sedaj naprej IBP). Organizacija ima sedež v Kopru in je bila prvič vpisana v sodni register leta 1990. Njena najpomembnejša dejavnost je proizvodnja tehničnih plinov, polnjenje in prodaja jeklenk UNP¹⁰ in distribucija zemeljskega plina. Ob koncu leta 2009 je organizacija imela 124 zaposlenih. Predsednik uprave je Zorko A. Cerkvenc (Istrabenz plini 2007 a).

Organizacija družbe je matrična. Zaradi teritorialne razdrobljenosti družbe ta v Sloveniji deluje v dveh poslovnih enotah (PE) – Vzhodna in Zahodna Slovenija. PE Zahodna Slovenija ima enoto Novo mesto in pisarno v Ljubljani, PE Vzhodna Slovenija pa enoto v Mariboru. Družba IBP je danes prisotna tudi na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter v Srbiji (Istrabenz Plini d.o.o. 2010 b).

Poslanstvo, vizijo in vrednote organizacije poznajo vsi zaposleni. Kakor je zapisano v poslovnem načrtu in na uradni spletni strani IBP, je poslanstvo organizacije »zadovoljiti potrebe porabnikov plinov in storitev na varen, zanesljiv in tehnološko najsodobnejši način«. Njihova vizija je »postati in ostati vodilna družba v plinski dejavnosti v Sloveniji in širiti poslovanje v tujino«. V organizaciji so izbrali vrednote, ki se jim zdijo ključne za uspeh organizacije in jim skušajo dosledno slediti. Vrednote IBP so:

- Razvoj – izdelkov, storitev, programov in funkcij;
- Znanje – vseh zaposlenih, vsak specialist na svojem področju;
- ZVOK - Zdravje, Varnost, Okolje, Kakovost – ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001;
- Stroškovna učinkovitost – na vseh področjih (Istrabenz Plini 2007 a).

Matrična organizacija in sistematizacija delovnih mest vsakemu zaposlenemu v upravi, poslovni enoti ali enoti dodeljujeta nadrejeno osebo (vodjo), ki je razvidna tudi iz opisa delovnega mesta, ter strokovno nadrejeno osebo za področje tehnike ali komerciale, ki skrbi in odgovarja za centralizirano izvajanje posameznega strokovnega področja (Istrabenz Plini d.o.o. 2010 b).

Kot je že iz samih vrednot vidno, se dobro zavedajo, da so zaposleni in njihovo znanje ključni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost in razvoj organizacije. V prvi fazi morajo zaradi same

¹⁰ Utekočinjen naftni plin.

dejavnosti organizacije izpostavlja skrb za varnost in zdravje pri delu vseh zaposlenih, zato imajo v podjetju IBP vpeljan sistem obvladovanja varnosti in zdravja pri delu po standardu OHSAS 18001, imenovane pooblaščenec zdravnik, ki skrbijo za redne zdravniške preglede in spremljanje zdravja delavcev, redno izvajanje usposabljanj zaposlenih na področju zdravja in varstva pri delu in požarne varnosti ter organizirano lastno gasilsko brigado. Znotraj organizacije IBP delujeta dva sindikata in svet delavcev. Med letom organizirajo več neformalnih druženj, kjer se tudi sodelavci, ki delujejo na različnih lokacijah, med športnimi in družabnimi aktivnostmi dobro spoznajo in ohranjajo osebne stike, kar je po njihovem mnenju zelo koristno za dobro sodelovanje. Prav tako imajo organizirano interno komuniciranje, ki poteka preko internega glasila »Plinformator«, redno komunicirajo preko sindikatov, sveta delavcev, z oglaševanjem na oglasnih deskah in preko elektronske pošte (Istrabenz Plini 2007 b).

7.2 Izobraževalna dejavnost v IBP

V IBP imajo izobraževalno dejavnost opredeljeno v strateških načrtih družbe in jo obravnavajo kot enakovredno ostalim dejavnostim. Vodstvo je aktivno vključeno v vse izobraževalne aktivnosti. Kakor sem ugotovila iz intervjuja z enim od vodilnih v družbi, se vodilni močno zavedajo, da predstavljajo vzor vsem zaposlenim in čutijo odgovornost do spodbujanja stalnega razvoja in učenja (Vodja razvojno-tehničnega sektorja 2010).

V družbi je torej v prvi vrsti prisotna stalna potreba po izobraževanju vseh zaposlenih na njihovem strokovnem področju in področjih, ki jih morajo poznati v zvezi z delom in zaradi dejavnosti družbe (varstvo pri delu in požarna varnost, programska orodja itd.) (Istrabenz Plini 2007 b). Plinska dejavnost jim nalaga izjemno stroge kriterije za doseganje standardov varnosti in prijaznosti do okolja, zato v ta namen v organizaciji letno (oziroma kakor zahtevajo kriteriji) vključujejo zaposlene v izobraževanja, ki jih izvajajo profesionalci na področjih varstva in plinske dejavnosti.¹¹

S sistemom izobraževanja poskušajo omogočati profesionalni in osebni razvoj zaposlenih. Ti se udeležujejo različnih oblik izobraževanja, ki je prilagojeno potrebam dela in interesom zaposlenih. Ugotavljajo, da se potrebe po izobraževanju med letom spreminjajo bolj kot v preteklih obdobjih, zato so v poslovnem načrtu s stroškovnega vidika določili le okvirna področja izobraževanj. Izobraževanja potekajo v različnih oblikah; na interni ravni so v PE

¹¹ Izobraževanja te vrste ponavadi potekajo v oblikah tečajev.

vodeni s strani zaposlenih strokovnih delavcev in pri zunanjih izvajalcih (seminarji, delavnice, simpoziji, strokovne akademije, kongresi itd.). Opredeljeno imajo vzpostavitev ustreznega celoletnega izobraževalnega programa za vse zaposlene:

- izobraževanje znotraj IBP: seminar o zaščitnih atmosferah v kemijski industriji, kriogeni opremi, varjenju, specialnih plinih;
- izobraževanje zunaj IBP: razna izobraževanja (Istrabenz Plini d.o.o. 2010 b). Pod ta kriterij uvrščajo izobraževanja, ki se nanašajo tako na profesionalna področja kot na ostala splošna razvojna področja.

V nadaljevanju lahko iz Tabele 7.1 razberemo, kolikšna je investicija v celotno izobraževalno dejavnost v letu 2010 in kako so jo okvirno razdelili po področjih.

Tabela 7.1: Načrt stroškov izobraževanja v letu 2010

Stroški izobraževanja	
Ostala posamezna izobraževanja, sejmi, seminarji in podobne oblike izobraževanja – skupaj	21.821 Eur
Izobraževanje prodajnega osebja	19.894 Eur
Interno izobraževanje skupaj	5.000 Eur
Strokovna literatura skupaj	3.000 Eur
Šola kontrolinga, računalniško usposabljanje za področje kontrolinga	1.834 Eur
Usposabljanje za pooblaščenega inženirja, varstvo na začasnih in pomičnih gradbiščih (1 zap.)	1.500 Eur
Skupaj vse izobraževanje	53.049 Eur

Vir: Istrabenz Plini d.o.o. (2010 b).

Na področju inoviranja so izvedli oziroma izvajajo naslednja izobraževanja: izobraževanje »Inovativni procesi«; letno: Teden usmerjenih izboljšav in usposabljanja za upravljanje z inovacijo in inovativni delovni proces.

7.3 Inovacijska dejavnost v IBP

Na področju inovacijske dejavnosti (v nadaljevanju ID) je družba IBP sprejela Pravilnik o ID (Istrabenz Plini d.o.o. 2009 b). Sprejeli so ga, ker verjamejo, da ID predstavlja pomemben delež ustvarjalnosti vseh zaposlenih pri dviganju kakovosti, produktivnosti ter ustvarjanju dobička organizacije, zato želijo to dejavnost aktivno uvesti v svoje strateške cilje. Na podlagi pravilnika so si uprava družbe, vsi ostali organizacijski vodje in strokovne službe dolžni

prizadevati, da je ID temeljni proces, na katerem družba gradi svojo prihodnost. Pravilnik so sestavili tako, da je razumljiv vsem zaposlenim, saj je ključnega pomena prav to, da pravilnik ne služi le kot omejitev, ki jo je treba upoštevati, ampak poleg izobraževanj aktivno pripomore k razlagi izvedbe postopka izboljšav in njihovih posledic. Zaposleni bodo inovativno lahko delovali le, če so o postopku in načinu inoviranja dovolj dobro informirani in spodbujeni (Istrabenz Plini d.o.o. 2009 b). V prilogi: Inovacijska dejavnost – plan poteka, Plinovator, junij 2008, je slikovno prikazan potek inovacijske dejavnosti od oddaje prijave za izboljšavo do izplačila nagrade v primeru uvedbe izboljšave.

V družbi IBP so s pravilnikom o ID posebej opredelili pojem inovacij in invencij, vendar so njuno pojmovanje prilagodili temeljnemu izobraževanju na področju inoviranja »Inovativni procesi«. V pravilniku izraz »Predlog izboljšave« pomeni invencijo, izraz »Izboljšava« pa ima enak pomen kot inovacija. V družbi IBP klasificirajo vrste izboljšav (inovacij) v IBP, kakor so jih opredelili v njihovem pravilniku o ID. Definirajo jih kot:

- **Tehnične in druge izboljšave** (v nadaljevanju TDI), ki so po tem pravilniku racionalizacija dela, ki nastane z uporabo znanih tehničnih rešitev, tehnoloških in drugih postopkov v vseh fazah delovnega procesa in s katero se dosega na primer povečanje produktivnosti, povečanje ekonomskih učinkov, povečanje prodaje, izboljšave in prihranke na različnih področjih, boljše izkoriščanje delovnih predmetov in nove rešitve na področju varnosti in zdravja pri delu.
- **Koristne izboljšave** (KI), ki so vsaka najenostavnejša izboljšava, ki pomeni racionalnejšo rešitev od obstoječe in ki jo okolje zazna kot kakor koli koristno. Te izboljšave niso omejene po vrsti nastanka, saj so možnosti za izboljšanje v proizvodnji kot tudi v strokovnih in administrativnih področjih, torej v vseh procesih družbe. Pri koristni izboljšavi velja, da se gospodarske koristi praviloma ne izračunava, stroški za uvedbo izboljšave ne presegajo 500 evrov in še nekaj drugih določb.

Razmejitev med tehnično izboljšavo in koristno izboljšavo ni vedno izrazita, zato o tem odloči organizacijski vodja. Po potrebi se o tem posvetuje s pristojno strokovno službo. V izjemnih primerih pa o tem dokončno odloči Tim za sistem ID. V organizaciji se za projekte TDI oblikuje razvojni tim za ID (Istrabenz Plini d.o.o. 2009 b).

7.4 Analiza izobraževanja zaposlenih za inoviranje

7.4.1 Izobraževanje »Inovativni procesi«

Leta 2008 je družba IBP pričela z izobraževanjem, ki se je imenovalo »Inovativni procesi«, in z najemom zunanega izvajalca X, ki je strokovnjak na svojem področju. V izobraževanje so bili vključeni vsi zaposleni družbe, izobraževanje pa je potekalo prilagojeno in ločeno glede na področja in oddelke znotraj organizacije. Aktivno izvajanje izobraževanja je potekalo približno štiri mesece (Istrabenz plini d.o.o. 2008). Prav na podlagi tega izobraževanja so sprejeli omenjeni Pravilnik o ID, ki jim služi kot dokument, ki spodbuja aktivno delovanje v tej smeri, saj določa pogoje za samo inoviranje in njegovo nagrajevanje. Cilj izobraževanja je bil vzpostavitev procesa stalnih izboljšav s posebnim poudarkom na inovativni dejavnosti med vsemi zaposlenimi. Inovativno dejavnost naj bi izboljšali: **a)** s povečanim sodelovanjem zaposlenih s poudarkom na timskem delu, **b)** z večjim prispevanjem zaposlenih k inoviranju, **c)** z izboljšanim obvladovanjem časa s samoorganizacijo dela (Istrabenz plini d.o.o. 2008).

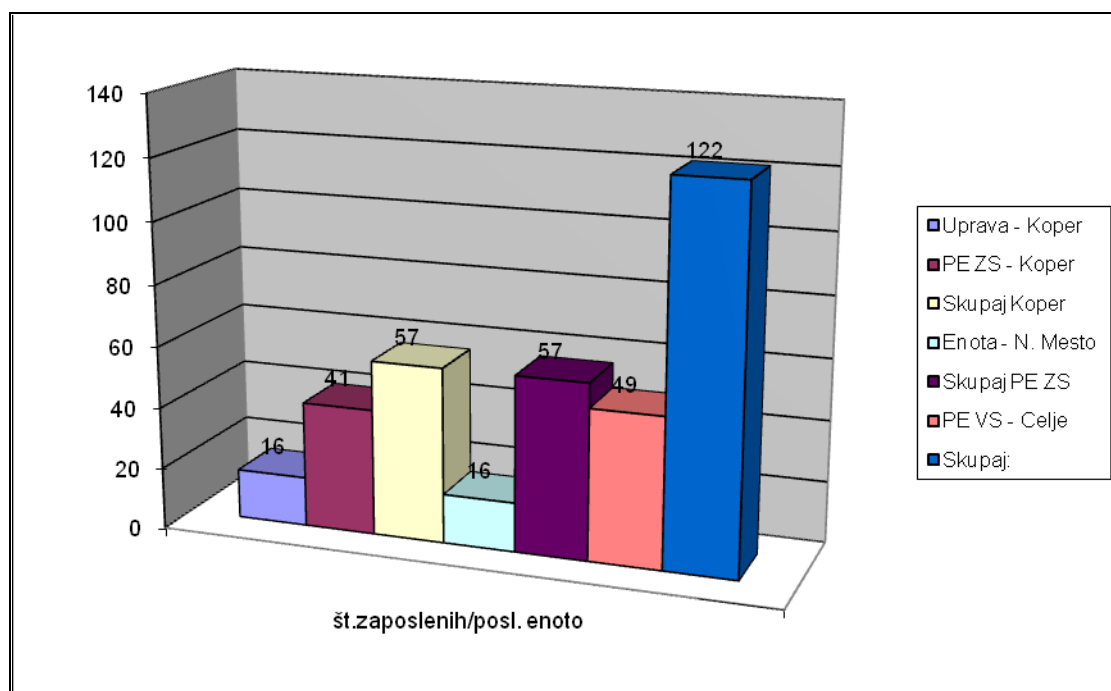
V okviru Sistema stalnih izboljšav so sistem v družbi poimenovali Plinovator. Sistem so uvedli z namenom spodbujanja vseh zaposlenih k snovanju novih idej, k razmišljanju, iskanju in uvajanju novih in učinkovitejših delovnih postopkov na vseh ravneh in področjih delovnih procesov. Glavni cilj je doseči eno izboljšavo na zaposlenega v skupini, od tega naj bi bilo 20 odstotkov TDI, 80 odstotkov pa KI (Istrabenz Plini d.o.o. 2010 a).

V družbi IBP so se za izobraževanje »Inovativni procesi« odločili zato, ker se dejavnost, v kateri deluje IBP, sooča z nenehnimi spremembami, novimi tehnologijami in standardi. Če želi organizacija v svoj delovni proces uvesti novo dejavnost, ji mora prilagoditi tako ostale delovne procese kot tudi svoje zaposlene, če želi, da dejavnost pripomore k povišanju poslovne uspešnosti. S tega vidika bi lahko rekli, da so v družbi IBP zaznali proaktivne potrebe po izobraževanju, saj so zaznali, da morajo dvigniti nivo sodelovanja vseh zaposlenih in jih bolj aktivno vključiti v procese in razvoj družbe. Namen izobraževanja je torej predvsem prenos novih znanj na zaposlene, ki jih organizacija potrebuje z uvedbo inovacijske dejavnosti.

7.4.2 Potek izobraževanja

Sam potek izobraževanj za inovativno dejavnost IBP je bil sestavljen kot niz izobraževanj po poslovnih enotah PE VS, PE ZS, PE NM. Graf 7.2 prikazuje poslovne enote in število zaposlenih po poslovnih enotah.

Graf 7.2: Število zaposlenih na poslovno enoto IBP



Vir: Istrabenz Plini d.o.o. (2010 a).

Pred pričetkom izobraževanja »Inovativni procesi« je izvajalec X izvedel skupinski in nato še individualni razgovor z vsemi vodji. Izoblikovala se je manjša skupina za izboljšave, v kateri je vlogo vodje skupine prevzel izvajalec izobraževanja. Z informacijami in teoretičnimi modeli s strani izvajalca in s praktičnimi nasveti ter izkušnjami vodij so skupaj izoblikovali potek izobraževanja ter nenazadnje tudi Pravilnik o ID v IBP. Skušali so delovati po principu, da vodje poznajo ljudi znotraj družbe, izvajalec pa ve, kakšna znanja so potrebna in kako jih je treba pridobiti (Vodja razvojno-tehničnega sektorja 2010). Na eni strani je bilo pomembno, da so bili vsem vodjem podrobno predstavljeni namen, cilji in postopek izobraževanja, saj bodo v nadaljevanju oni tisti, ki bodo pridobljeno znanje in vrednote prenašali na ostale zaposlene. Prav tako pa je bil razgovor pomemben za izvajalca izobraževanja, saj je z razgovori do neke mere lahko ocenil stališče vodij do izobraževanja. Kakor opisuje Mrakič in drugi (2004, 55), brez podpore vodje, podrejeni ne bodo na »lastno pest« spreminjali vrednot. Naloga vodij je, da sodelavcem pomagajo razumeti organizacijski sistem, podpirajo in spodbujajo spremembe ter razvijanje njihovih sposobnosti. Stopnja izdelave predlogov aktivnosti v IBP je bila tako izpeljana z uskladitvijo z vodstvom. Mislim, da je bilo to zelo koristno, saj se lahko na tej stopnji vodje v določeni meri že poistovetijo z aktivnostmi, ki jih bodo izvajali.

Izobraževanja so bila izvedena dvakrat zapored pred uvedbo inovativne dejavnosti in dvakrat po uvedbi. Časovno je izobraževanje potekalo en dan za vse zaposlene in še en dodaten dan za

vodstvo. V izobraževanje so bili vključeni skoraj vsi zaposleni.¹² Po uvedbi inovativne dejavnosti sta bili v letu 2009 izvedeni dve obnovitveni izobraževanji enkrat po pol dneva za vse vključene zaposlene po poslovnih enotah. Poleg tega so izvedli tudi programe za spodbujanje inovativne dejavnosti (Teden usmerjenih izboljšav, Razpis za naj inovatorja leta, Teden PSI) (Istrabenz plini d.o.o. 2009 a).

Izobraževalni program je potekal v obliki animacijskih delavnic. Udeležili so se ga tako vodstvo kot ostali zaposleni, sicer razdeljeni v več majhnih skupin. Na prvih delavnicah so bili zaposlenim predstavljeni cilji izobraževanja, seznanili so jih z inovacijsko dejavnostjo organizacije in s formalnim potekom inoviranja. V podporo tem navodilom so zaposleni prejeli enostavno gradivo z navodili o postopku prijavljanja in uvajanja izboljšav. Na naslednji delavnici so se zaposleni seznanili s tehnikami upravljanja z idejami in s tehnikami, kako naj svoje ideje pretvorijo v inovacije. Temu je sledil poskus praktične uporabe teh tehnik. Vsak udeleženec je prispeval eno svojo idejo in jo zapisal kot invencijo. Velik delež teh idej je bilo v kasnejšem procesu tudi realiziranih kot KI oziroma tudi kot TDI. Kot je bilo že omenjeno, je poleg animacijskih delavnic za vodstvo izobraževanje potekalo tudi v obliki skupine za izboljšave. Sestajali so se na sestankih z izvajalcem, kjer so skupaj načrtovali in utemeljevali potek uvajalnega programa v organizacijo (Vodja razvojno-tehničnega sektorja 2010).

7.4.3 Vzporedni potek projekta Plindom

Zadnji najpomembnejši projekt in najvplivnejša inovacija za družbo IBP je vsekakor nova rumena lastniška jeklenka Plindom in njen način trženja. V začetku leta 2008 se je rodila zamisel o novi lastniški jeklenki in novem načinu trženja jeklenke. Tako je, kot je značilno za številne tehnične izboljšave, zaradi svoje obsežnosti in večjega vložka dobila status projekta. Pri razvijanju projekta je sodelovalo 20 zaposlenih, projekt pa se je začel leta 2008.

Pri razvijanju projekta so se vzporedno izvajale naslednje dejavnosti na področju izobraževanj in usposabljanj zaposlenih: obiskovanje strokovnih sejmov; udeleževanje seminarjev na področjih, relevantnih za razvoj plinske dejavnosti; izobraževanje podjetja X: »Inovativni procesi«. V IBP so se projekta lotili zaradi spremenjene zakonodaje in zaradi aktivnosti konkurence. Izobraževanje »Inovativni procesi« je torej vzporedno vplivalo na razvoj zaposlenih, ki so delovali na tem specifičnem projektu.

¹² Na izobraževanjih nekaj zaposlenih ni bilo prisotnih zaradi odsotnosti, prav tako pa se jih iz različnih vzrokov ni udeležilo nekaj invalidov.

Z blagovno znamko Plindom in njeno lastniško jeklenko so želeli v IBP povečati svojo konkurenčnost in prepoznavnost. S projektom so uvedli inovacije, in sicer novo jeklenko z inovativnim ročajem in plastično matico ter inovativni tržni postopek lastniške jeklenke.

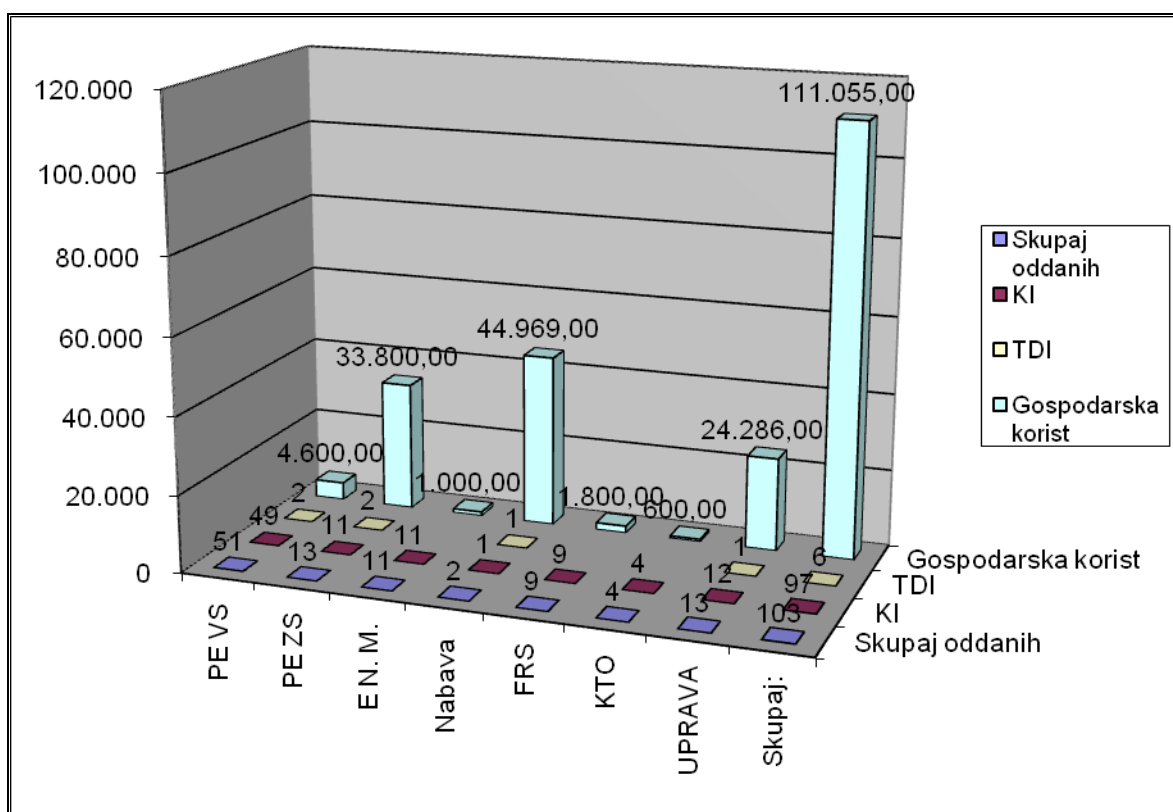
Cilji, ki jih želijo doseči z novo lastniško jeklenko Plindom, so predvsem ohranitev obstoječih kupcev, utrjevanje konkurenčnega položaja, povečanje zadovoljstva kupcev (čiste jeklenke, vzdrževane, nepoškodovane, atestirane) in vzpostavitev baze podatkov končnih uporabnikov (IBP Rumena jeklenka 2010).

7.5 Rezultati in vrednotenje izobraževanja stalnih izboljšav

Graf 7.3. prikazuje, koliko je bilo vseh oddanih prijav, koliko realiziranih in kolikšna je gospodarska rast kot posledica inovacij oziroma izboljšav.

Graf 7.3 prikazuje število oddanih koristnih izboljšav ter tehničnih in drugih izboljšav ter vpliv teh izboljšav na gospodarsko korist.

Graf 7.3: Oddane KI, TDI in gospodarska korist



Vir: Istrabenz Plini d.o.o. (2010 č).

Z grafa je razvidno, da so v družbi IBP ugotavljali gospodarsko korist, doseženo z inovacijami, ki so bile posledica izobraževanja. Glede na višino gospodarske koristi se

izračunava tudi izplačilo, ki ga prejme zaposleni za svojo izboljšavo. Gospodarsko korist oziroma ekonomske učinke od uvedenih izboljšav ugotavljajo preko posameznih izdelkov ali postopkov v podjetju, prihrankov pri materialu, energiji, delu, povečanem obsegu ali donosnosti prodaje in drugem. Povečan dohodek – korist od inovacije je razlika med ustvarjenim dohodkom pred in po izvedbi inovacijskega postopka. Čista gospodarska korist je gospodarska korist od izboljšave, zmanjšana za stroške in investicije njenega uvajanja. Podlaga za izračun so dejanski stroški zadnjih 12 mesecev pred uvedbo oziroma v posebnih primerih, kot na primer za nove izdelke ali storitve, krajše obdobje od dneva, ko je bila izboljšava uvedena (Istrabenz Plini d.o.o. 2009 b).

7.5.1 Notranje vrednotenje izobraževanja

Na tej točki je treba ovrednotiti izvedbo in odzive na izobraževanje, torej kako je izvedba izobraževanja pripomogla k spremembi znanja udeležencev in kakšen odnos kažejo do izobraževanja. Po vsakem izvedenem izobraževanju je izvajalec podal poročilo o dovzetnosti udeležencev, ki so ga skupaj z vodstvom preučili. Ocenjevali so sodelovanje, dovzetnost, indiferentnost oziroma vprašanja zaposlenih. Glede na ocene poročila so se skupaj odločali, ali je treba izvesti dodatno izobraževanje.¹³ Vsi udeleženci so že med samim izobraževanjem pokazali veščine ustvarjanja in kreiranja invencij, s tem da so prispevali svoje ideje (Vodja razvojno-tehničnega sektorja 2010). Rezultati so bili pozitivni, saj so zaposleni po izobraževanju oddajali prijave o izboljšavah. Po pol leta je izvajalec izvedel test, ki so ga opravili praktično vsi vodje in deloma strokovni delavci. Doseženi rezultati testa so bili v pretežni meri malo nad povprečjem, kar je bilo zadovoljivo. Kakor je ocenil izvajalec, se vidi, da so dosedanje izkušnje na tem področju skromne in da bodo v IBP splošno razgledanost poznavanj procesov stalnih izboljšav v širšem pomenu morali še nadgraditi (Istrabenz Plini d.o.o. 2009 a). Kakor ugotavljajo v družbi, bo treba še posebej »trenirati« vrste izboljšav ter na kakšen način jih posamezne strukture zaposlenih lahko prispevajo. Prav tako bo treba dognati, kje vse so priložnosti za izboljšave in jih bolj izkoristiti.

7.5.2 Zunanje vrednotenje izobraževanja

Zunanje vrednotenje izobraževanja se nanaša na povišano delovno uspešnost in poslovno uspešnost. Glavni cilj izobraževanja »Inovativni procesi« na področju operativnih aktivnosti je bil doseči eno izboljšavo na zaposlenega v skupini, od tega naj bi bilo 20 odstotkov TDI, 80

¹³ Na eni izmed PE so zaradi izostanka velikega deleža zaposlenih zaradi neslužbenih (višjih) razlogov izobraževanje ponovili.

odstotkov pa KI. Kakor je razvidno iz grafa 7.3., so od zaključka izobraževanja in uvedbe procesa stalnih izboljšav v družbi do aprila 2010 prejeli 103 predloge, 97 KI ter 6 TDI. Predlogov niso oddali vsi zaposleni, zato preko tega lahko povzamemo, da se je delovna uspešnost zaposlenih na nivoju kreiranja inovacij le deloma povišala. Predlogi izboljšav, ki so bili oddani, so klasificirani z različnimi statusi, kot so sprejet, uveden, miruje, zavrnjen. Od vseh predlogov je bilo uvedenih 53, od tega 50 KI ter 3 TDI. Zavrnjenih je bilo sedem predlogov, od tega sta bila dva zavrnjena zato, ker je podobna izboljšava že v fazi uvajanja. Ostali predlogi so bili načeloma sprejeti in trenutno mirujejo. Gospodarska korist, ki naj bi jo dosegli z vsemi izboljšavami, je dobrih 111.000 evrov. Gospodarska korist KI se ponavadi giblje do 200 evrov, seveda pa je tudi vložek veliko nižji (Istrabenz Plini d.o.o. 2010 č).

7.5.3 Vrednotenje rezultatov projekta Plindom

Dosežena gospodarska korist inovacije Plindom je, da se je v obdobju od uvedbe nove jeklenke Plindom na trgu na območjih, kjer je jeklenka uvedena, prodaja povečala za šest odstotkov. Izračunali so razliko v primeru uvedbe oziroma neuvedbe rumene jeklenke. Izračunali so stopenjsko pokrivanje stroškov iz RVC¹⁴ po obeh različicah za obdobje pol leta (januar 2010–junij 2010). V primeru uvedbe jeklenke (vključno z upoštevanimi stroški amortizacije) ostanek znaša 11.043 evrov, in sicer je ostanek za kritje večji v primeru uvedbe rumene jeklenke (Istrabenz Plini d.o.o. 2010 c).

Vidni so tudi trajnostni učinki projekta na inovacijski sistem v organizaciji. Z vrednotenja rezultatov izobraževanja na poslovno uspešnost je projekt Plindom pripomogel k ohranitvi obstoječih kupcev, utrjevanju konkurenčnega položaja, povečanju zadovoljstva kupcev (čiste jeklenke, vzdrževane, nepoškodovane, atestirane) in vzpostavitvi baze podatkov končnih uporabnikov, ki so ga vzpostavili z novim sistemom trženja lastniške jeklenke (Istrabenz Plini d.o.o. 2010 č).

Od Primorske gospodarske zbornice, ki že deset let podeljuje priznanja in diplome inovacijam v obalno-kraški regiji, so leta 2010 inovatorji podjetja IBP z UNP jeklenko Plindom prejeli srebrno priznanje. Inovacije so bile ocenjene na podlagi treh kriterijev, in sicer: izvirnost, gospodarnost in trajnostni razvoj (Pevc, 2010). Prav tako pa trenutno kandidirajo na državnem natečaju za naj inovacijo leta 2010. To daje zaposlenim nov zagon za razvoj in ustvarjanje novih idej.

¹⁴ RVC je razlika v ceni.

7.6 Ugotovitve

Podpora in angažiranje vodstva Iz grafa 7.3. je razvidno, koliko prijav je bilo oddanih po PE oziroma oddelkih. Od vseh 103 oddanih prijav jih je bilo 51 oddanih v PE Vzhodna Slovenija (PE VS). Če pogledamo število zaposlenih, PE VS (49 zaposlenih) ne izstopa z večjim številom zaposlenih. Prav tako so bili deležni enakega učnega programa izobraževanja, z enakim izvajalcem in v približno enakem časovnem obdobju kot v ostalih PE (Istrabenz Plini d.o.o. 2009 a). Vzrok je najverjetneje v podpori vodstva. Tu so v konkretnem primeru vodje posameznih PE tisti, ki spodbujajo zaposlene k ustvarjanju inovacij. V PE VS so vodje, ki so odgovorni za sprejemanje predlogov za izboljšave, zelo aktivno poskušali motivirati in spodbujati zaposlene k oddajanju predlogov (Vodja razvojno-tehničnega sektorja 2010). Kot je zapisano v poslovnem načrtu IBP, podporno okolje organizacije, usmerjeno v spodbujanje inovativnosti, na eni strani sestavlja pravilnik o ID in podpornih pripomočkih ter na drugi strani »animirani« vodje, ki se zavedajo potreb, se znajo motivirati, znajo to prenašati na okolje (sodelavce) in si prizadevajo k hitri uvedbi prijavljenih izboljšav (Istrabenz Plini d.o.o. 2010 b).

Iz tega lahko povzamem, da čeprav so bili izobraževanja deležni vsi, tako vodje kot operativni kader, zaposleni avtomatično prevzemajo odnos do novosti od vodij. Kjer vodja ne podpira dejavnosti, se mu ta zdi nepomembna oziroma v njej ne vidi smisla, bodo tudi zaposleni hitro pozabili na vse pridobljeno znanje in informacije, ki so jih dobili z izobraževanjem. Ni pomembno le to, da so vodje posvojili vrednote, ki so jim bile predane na izobraževanjih, ampak tudi to, da so se trudili vrednote dobro skomunicirati in jih na aktiven način prenesti na zaposlene. Čeprav ni v PE VS prisotne nobene večje TDI, je trend inoviranja večji kakor v ostalih PE.

Razvijanje ustvarjalnosti Cilj izobraževanja je bil doseči eno izboljšavo na zaposlenega, vendar pa, kot vidimo, tega cilja niso dosegli. Med delavnicami in po zaključku izobraževanja so imeli zaposleni veliko idej, saj so najverjetneje pred izobraževanjem že razmišljali o manjših spremembah, ki so se jim porodile v preteklosti. Ker v organizaciji ni bilo organizirane in formalizirane inovacijske dejavnosti, večina zaposlenih na svoje ideje ni gledala kot na potencialne izboljšave. Po začetni navdušenosti in visokem prispevku zaposlenih k inovacijam je število prijav izboljšav znatno upadlo (Vodja razvojno-tehničnega sektorja 2010). V IBP so pol leta po zaključku glavnega dela izobraževanja izvedli enodnevno »follow-up« izobraževanje, katerega glavni nameni so bili trije. Prvi je bil preveriti, kako so zaposleni razumeli pomen ustvarjanja invencij in katere točke

predstavljajo najšibkejši člen. Drugi namen je bil, da se je zaposlene opomnilo, da inovacijska dejavnost v družbi IBP obstaja in da za svoj razvoj potrebuje nenehne predloge izboljšav s strani vseh zaposlenih. Tretji namen pa je bil osvežiti znanje iz izobraževanja, ki so ga bili zaposleni deležni pred pol leta (Istrabenz Plini d.o.o. 2009 a). V namen spodbujanja ustvarjanja so v družbi IBP organizirali natečaj za »Naj inovatorja leta« in »Teden stalnih izboljšav«, kar je do neke stopnje pripomoglo k aktivaciji ustvarjanja. Cilja Tedna stalnih izboljšav sta bila doseči koncentrirane učinke inovativne dejavnosti v določenem časovnem obdobju, in sicer z usmeritvijo ljudi in njihovega umskega potenciala na določena področja dela, ter razvoj tehnik, kako dosežati hitre in pozitivne učinke (Istrabenz Plini d.o.o. 2009 a).

Z izobraževanjem in vzpostavitvijo inovacijske dejavnosti so torej zaposlene spodbudili, da so svoje ideje aktivirali, in izkazalo se je, da invencije so, zaposleni pa pripravljeni prispevati. Vendar pa je bil vseeno nekoliko zapostavljen vidik učenja zaposlenih, kako naj ustvarjalno razmišljajo in inovirajo. Razvidno je torej, da je treba zaposlene na eni strani spodbujati k inoviranju, na drugi strani pa jih je treba aktivno učiti tehnik ustvarjalnega razmišljanja in razvijanja idej. Ustvarjanje in inoviranje sta sposobnosti, ki se jih s treniranjem uči, razvija in nadgrajuje. Če se obnovitvenih izobraževanj ne izvaja redno vsaj v začetni fazi se intenzivnost prispevka zaposlenih k inoviranju znatno zmanjša. Sekvenco »follow-up« izobraževanj bi bilo treba povečati na tri ali štiri mesece. Poleg tega pa bi bilo treba v začetku bolj intenzivno posvečati pozornost izobraževanju na področju timskega dela in ustvarjalno-invencijskega razmišljanja. Takšna dodatna izobraževanja bi pomembno pripomogla k učinkovitejšemu razvoju inovacijske dejavnosti, k utrditvi njenega položaja v organizaciji in posledično k njenemu prispevku k uspešnosti poslovanja organizacije.

8 ZAKLJUČEK

Ker se dandanes v poslovnem svetu veliko govori o stalnih spremembah, nenehnem inoviranju in nenehnem učenju, sem se odločila, da raziščem, kako lahko izobraževanje zaposlenih vpliva in prispeva k inovativnosti organizacije. V že tako kompleksnem in dinamičnem okolju se potrebe po izobraževanju pojavljajo neprestano. Vendar pa izobraževalna dejavnost ni nujno generator inovativnosti. Zato sem predpostavila, da mora biti izobraževanje aktivno usmerjeno v inovativnost, če želi, da sta posledici izobraževanja večja inovativnost in učinkovitost v poslovanju organizacije. Predpostavila pa sem tudi, da se bo za izobraževanje, usmerjeno v inoviranje odločila le organizacija, ki je naklonjena

inovacijski dejavnosti oziroma si prizadeva za uvedbo in razvoj te dejavnosti v svojih procesih.

Namen izobraževalne dejavnosti v organizaciji je usposabljanje zaposlene, da so sposobni opravljati svojo funkcijo in da lahko sledijo procesom okoli njih. Izobraževanje, ki je na vseh svojih ravneh temeljito načrtovano, lahko konkurira potrebam na trgu. Na drugi strani si organizacija z inovacijsko dejavnostjo želi povišati uspešnost poslovanja organizacije, za kar si prizadeva dvigniti nivo znanja zaposlenih in jih usposobiti za osebni prispevek k razvoju podjetja. Povezava, ki jo vidim med izobraževalno in inovacijsko dejavnostjo kot dejavnostma, ki sta strateško vpeti v organizacijo, je ta, da si tako ena kot druga prizadevata povišati nivo znanja in učenja lastnih človeških virov.

Za preverjanje svoje delovne hipoteze sem si izbrala uspešno organizacijo Istrabenz plini d.o.o., ki kljub vodilnemu položaju med konkurenco znotraj svoje dejavnosti v Sloveniji, razvija inovativno dejavnost in hkrati želi v razvoj celotne organizacije aktivno vključiti prispevke vseh zaposlenih. Analiza poteka izobraževanja za inovativnost v organizaciji je pokazala pozitivne rezultate, vendar so se po dveh letih pokazale tudi pomanjkljivosti, kar je povzročilo nezadostno doseganje ciljev. Ključno vlogo igra to, da sta tako inovacijska dejavnost kot tudi izobraževanje v to smer v organizaciji dokaj mlada. S sprotim vrednotenjem in analiziranjem rezultatov so v organizaciji spoznali, da inovacijska dejavnost pogojuje prilagoditev celotne organizacije in da bo za to potrebno nadaljnje intenzivno izvajanje izobraževanj v smeri inoviranja, če želijo, da se ti procesi vpeljejo v utečene organizacijske procese.

Predlagala bi, da bi v organizaciji preko vprašalnika in pogovorov z zaposlenimi naredili analizo pridobljenih znanj o inovacijski dejavnosti s ciljem ugotoviti, kakšno je poznavanje inovativne dejavnosti, koliko delavcev še pozna cilje, kakšna je motiviranost za prijavljanje in uvedbo KI in TDI, kakšna oblika izobraževanja najbolj ustreza delavcem (predavanja, delavnice, delovanje v timih) ter katera so področja nadgradnje znanja. Na podlagi rezultatov bi bilo možno sprejeti učinkovite korektivne ukrepe glede izobraževanja in motiviranja zaposlenih in pripraviti izobraževalni program, ki bo poglobil znanja in poznavanja inovativne dejavnosti. Prav tako bi bilo dobro pripraviti bolj podrobne plane izobraževanja, ki so prilagojeni različnim kategorijam zaposlenih (proizvodni delavci, komercialno prodajnemu osebju, računovodsko administrativnim delavcem, vodstvenemu osebju), s skupnim ciljem povečati inovativnost vseh zaposlenih v podjetju.

Strokovnjaki opozarjajo, da so stalne inovacije ne glede na dejavnost podjetja pot do uspeha (Ugovšek 2010). A kljub temu, da se veliko organizacij tega zaveda, poti do inoviranja ne

iščejo. Obravnavana teorija in podjetje Istrabenz plini sta mi omogočila analizo in prikaz tega, kako lahko izobraževanje z ustrezno usmeritvijo postane eden izmed pomembnih dejavnikov, ki pripomore k večji inovativnosti in učinkovitosti poslovanja organizacije.

9 LITERATURA

1. Berginc, Jordan in Matjaž Krč. 2001. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
2. Blanco, Prieto Antonio. 2007. *Trabajadores Competentes. Introducion y reflexiones sobre la gestion de recursos humanos por competencias*. Madrid : ESIC Editorial.
3. Bučar, Maja, Metka Stare in Matjaž Mulej. 2003. *Inovacijska politika male države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Bučar, Maja. 2008. *Inovacije in inovacijska politika v praksi*. Prosojnice. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Cotič Svetina, Anja in Igor Prodan. 2008. V kakšni meri notranji in zunanji viri znanja prispevajo k izboljšanju inovativnosti. *Managing Global Transitions: International Research Journal* 6 (3): 277–299. Dostopno prek: http://www2.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/6_277-299.pdf (22. julij 2010).
6. Del Valle, Zaragoza Vicente in Jose L. Gomez de Augero. 1996. *Recursos Humanos. Grado Superior*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de Espana, S.A.
7. Delors, Jacques, In'am Al Mufti, Isao Amagi, Roberto Carneiro, Fay Chung, Bronislaw Geremek, William Gorham, Aleksandra Kornhauser, Michael Manley, Marisela Padrón Quero, Marie-Angelique Savané, Karan Singh, Rodolfo Stavehagen, Myong Won Suh in, Zhou Nanzhao. 1996. *Učenje: skriti zaklad : poročilo Mednarodne komisije za izobraževanje za enaindvajseto stoletje, pripravljeno za Unesco*. Ljubljana : Ministrstvo za šolstvo in šport.
8. Diaz L., Sandra in Marian Garcia A. 2006. *Dirreccion por Habitros. Un modelo de Transformacion*. Madrid: Elogos Conocimiento, S.L.
9. Fatur, Peter in Borut Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Fakulteta za management. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-059-8.pdf> (10. julij 2010).
10. Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Goldstein, I. L. 1986. *Training and Organization*. California: Brooks-Cole.
12. Gomez-Mejia, Luis, David Balkin B. In Robert Cardy L. 2001. *Direccion y Gestion de Recursos Humanos*. Tercera Edicion. Prentice Hall. Madrid: Pearson Educacion, S.A.

13. Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Istrabenz Plini d.o.o. 2008. *Inovativni procesi, PSI*. Interni dokument.
15. --- 2009 a. *Poročilo o izobraževanju*. Interni dokument.
16. --- 2009 b. *Pravilnik o inovacijski dejavnosti IBP*. Interni dokument.
17. --- 2010 a. *Plinformator. Interno glasilo*. Interni dokument.
18. --- 2010 b. *Poslovni načrt IBP 2010*. Interni dokument.
19. --- 2010 c. *Učinek uvedbe rumene jeklenke IBP*. Interni dokument.
20. --- 2010 č. *Evidenca izboljšav IBP*. Interni dokument.
21. Istrabenz plini. 2007 a. *Poslanstvo vizija in vrednote*. Dostopno prek: <http://www.istrabenzplini.si/sl/info.cp2?cid=FEBC6F75-2603-92AD-DC95-65B838238ABE&linkid=info> (15. julij 2010).
22. --- 2007 b. *Skrb za zaposlene*. Dostopno prek: <http://www.istrabenzplini.si/sl/info.cp2?cid=FEBC6F75-2603-92AD-DC95-65B838238ABE&linkid=info> (15. julij 2010).
23. Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja : skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
24. Kunin, Teodoro. 2003. Innovar en la empresa y en la educación. Condición necesaria para el desarrollo. *Boletín (154)*. Dostopno prek: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/154/index.htm#kun> (15. julij 2010).
25. Likar, Borut, Borut Antunovič, Jordan Berginc, Dominik Černjak, Jožica Demšar, Peter Fatur, Dejan Križaj, Matjaž Mulej, Vid Pečjak; Sandi Sitar, Denis Trček, Nada Trunk Širca, Zdenka Ženko in Gregor Kmecl. 2002. *Uspeti z idejo: tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej*. Ljubljana: Korona plus: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
26. Likar, Borut, Peter Fatur, Dejan Križaj in Matjaž Mulej. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
27. Mrakič, Mirko, Janko Kralj in Matjaž Mulej. 2004. *Inoviranje procesov : pogoji za odličnost*. Koper : Fakulteta za management.
28. Nelson, Bob. 1998. *1.001 Formas de Motivar*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000, S.A.
29. Ordoñez, Ordoñez Miguel. 1997. *Psicología del Trabajo y Gestion de Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000, S.A.
30. Pevc, Nuša. 2010. Inovacija je ideja, ki je prodana. *Primorske novice* (24 junij).

31. Sole, P. Francesc in Maria Mirabet V. 1994. *Como confeccionar un plan de formacion en una empresa*. Catalonia: Hogar del libro, S.A. – ICT.
32. Spencer, M. Lyle. 1993. *Competence at Work. Models for Superipr Performance*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
33. Svetličič, Marjan. 2006. Konkurenčnost gospodarstva in investicije v izobraževanje. *HRM*. 4 (12): 8-20.
34. Ugovšek, Jure. 2010. Kako spodbuditi inovativno razmišljanje v podjetju. Koraki do boljše inovativnosti v podjetjih. *Finance*. 6. Julij.
35. Urad vlade za komuniciranje. *Lizbonska strategija*. (2010). Dostopno prek: <http://www.evropa.gov.si/si/lizbonska-strategija/> (10. julij).
36. Vaughn, Robert H. 2000. *The professional trainer : a human resource training & development guide*. Euclid (OH) : Williams Custom Publishing.
37. Vodja razvojno-tehničnega sektorja. 2010. Intervju z vodjo razvojno-tehničnega sektorja. Koper, 18. Jinij.
38. Werther, B. William in Keith Davis. 1989. *Human Resources and Personnel Management* - 3rd ed. New York: Mc – Grow Hill.
39. Zakon o delovnih razmerjih- ZDR. Url. 42/2002, 103/2007. Dostopno Prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200242&stevilka=2006> (1. Julij 2010)
40. Zupan, Nada, Ivan Svetlik, Miroslav Stojanovič, Stane Možina, Andrej Kohont, Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
41. Žakelj, Zdenka. 2005. *Evalvacija izobraževanja in usposabljanja zaposlenih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani – Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA: Inovacijska dejavnost – plan poteka, Plinovator, junij 2008.

Inovacijska dejavnost - diagram poteka

