

IO1 – Program stručnog osposobljavanja

1. DIO – Priručnik za edukatore



SIS-SME

Building strategic innovation skills within SMEs



Sadržaj

Uvod u Korištenje EduZines priručnika za stručno osposobljavanje edukatora	1
Svrha Priručnika za stručno osposobljavanje edukatora	1
Kontekst Priručnika	2
Ishodi učenja.....	4
Deskriptori modula	7
MODUL 1 - Izgradnja razumijevanja strateške inovacije u poslovnom kontekstu	9
Ishodi učenja.....	10
Struktura modula.....	10
Učenje licem u lice	11
1 – Inovacija i prednosti inovacija u poduzećima. Strateške inovacije.	11
2 – Izgradnja kulture inovacija i dokazivanje potrebe za promjenom.	15
3 – Alati koji potiču inovacije u tvrtkama. Unutarnji i vanjski resursi i čimbenici koji potiču inovacije. Inovativne strategije i planovi.	18
Resurs za samousmjereno učenje br. 1	23
Resurs za samousmjereno učenje br. 2	23
Resurs za samousmjereno učenje br. 3	24
Resurs za samousmjereno učenje br. 4	24
Što ćete naučiti iz ovog izvora?	24
MODUL 2.....	25
Ishodi učenja.....	26
Struktura modula.....	26
Učenje licem u lice	27
1 – Inkrementalna naspram radikalne inovacije	28
Resurs za samousmjereno učenje br. 1	31
2 – Inovacija – S	33
3 – Inovacija naspram tehnološkog napretka	38
Resurs za samousmjereno učenje br. 1	40
Resurs za samousmjereno učenje br. 2	40
Resurs za samousmjereno učenje br. 3	41
Resurs za samousmjereno učenje br. 4	41
Kako se nositi s matricom ishoda učenja	42



Uvod u Korištenje EduZines priručnika za stručno osposobljavanje edukatora

Program stručnog osposobljavanja prvi je intelektualni rezultat projekta „Using EduZines – interactive, trans-medial learning materials for smartphones – to build strategic innovation skills of SMEs“. Program stručnog usavršavanja podržat će progresivan oporavak europskih poduzeća od utjecaja pandemije Covid-19.

Ovaj prvi rezultat sastoji se od dva dijela, pri čemu je 1. DIO – Priručnik za edukatore fokusiran na metodologiju koju će nastavnici strukovnog obrazovanja i osposobljavanja provoditi tijekom svoje obuke. Drugi dio (2. DIO) uključuje materijal za obuku, stoga su ova dva dijela komplementarna.

Svrha Priručnika za stručno osposobljavanje edukatora

Treneri koji izvode Program osposobljavanja za edukatore koristit će ovaj Priručnik kao vodič. Priručnik je osmišljen da educira nastavnike strukovnog obrazovanja i osposobljavanja o strateškim inovacijama u sektoru malog i srednjeg poduzetništva te da izgradi njihove pedagoške i digitalne vještine da bi mogli pomoći menadžerima da iskoriste potencijal online učenja u svrhu pružanja visokokvalitetne obuke.

Zapravo, kroz ovaj Priručnik nastavnici strukovnog obrazovanja i osposobljavanja moći će ispravno prijeći s tradicionalnih metoda poučavanja na inovativne i nove tehnike poučavanja na daljinu. Nastavnici strukovnog obrazovanja i osposobljavanja igrat će ključnu ulogu u oporavku poduzeća nakon pandemije COVID-19, jer će obučavati menadžere da se usredotoče na strateške inovacije i educirati ih o različitim vrstama inovacija. Stoga je ovaj program osposobljavanja podijeljen u dvije nastavne cjeline; prva se usredotočuje na učenje o inovacijama, druga se bavi znanjem, vještinama i kompetencijama potrebnim za poticanje inovacija.

Kako bi se to postiglo, Using EduZines predlaže kurikulum koji se sastoji od 70 sati učenja podijeljenih u:

1. DIO – Priručnik za edukatore	2. DIO – Materijal za obuku
21 sat treninga licem u lice	21 sat treninga licem u lice
14 sati samostalnog online učenja	14 sati samostalnog online učenja
UKUPNO 35 sati	UKUPNO 35 sati
UKUPNO 70 sati	

Obje nastavne cjeline uključivat će obuku licem u lice i samostalno online učenje.

Kontekst Priručnika

Brojne studije su istaknule važnost inovacije kao ključnog čimbenika uspjeha u poslovnim performansama. Međutim, mnoge se tvrtke bore u svojim pokušajima da postanu uspješni inovatori. Kako se ograničenja i odluke Stožera civilne zaštite za sprječavanje širenja zaraze počinju ublažavati, tvrtke traže načine za oporavak od utjecaja pandemije COVID-19. Iako je gotovo svaka industrija patila od posljedične ekonomske krize, samo se mali postotak poduzeća osjeća spremnim za nastavak rasta.

Prema anketama, većina organizacija će se usredotočiti na napore za oporavak i kratkoročne planove za poboljšanje prihoda. Ipak, istraživanja i povijest su pokazali da nije samo bitno kako tvrtke preživljavaju krizu na duge staze. Kako bi slijedili održivi rast, poduzeća se moraju usredotočiti na strateške inovacije, odnosno napraviti plan za rast i razvoj.

Kao što su istraživanja pokazala, inovacija je ključ održivog rasta. Pod inovacijama ne mislimo nužno samo na tehnološki napredak, zapravo, postoji pet drugih vrsta inovacija koje se bave različitim aspektima poslovanja. Međutim, većina menadžera toga nije svjesna.

Mi (partneri) vjerujemo da strukovni edukatori imaju ključnu ulogu u ovom kontekstu, jer će unositi kulturu inovacija u poduzeća koja se oporavljaju od krize. Razvijanje njihovih vještina stoga je ključno kako bi im se omogućio učinkovit online rad te potaklo korištenje novih metoda obuke i razvoj robusnih online resursa za učenje. Osim toga, nakon pandemije je razvoj usluga strukovnog obrazovanja i osposobljavanja za rješavanje novih potreba postao temeljno pitanje, od kojih su najvažnije strateške inovacije.

Pružatelji strukovnog obrazovanja i osposobljavanja u prošlosti su se borili da zadovolje potrebe poduzeća za pristupačnim, agilnim resursima i prilikama za učenje na radnom mjestu. Iako je COVID-19 predstavljao izazov za pružatelje strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, ovo se također može smatrati prilikom da se usluge strukovnog obrazovanja i osposobljavanja prilagode potrebama poduzeća.

Program stručnog osposobljavanja bavit će se trima ključnim ulogama nastavnika strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (nastavnici kao sami učenici, nastavnici kao voditelji online učenja na daljinu i nastavnici kao programeri i proizvođači medijski bogatog digitalnog sadržaja za učenje) te će biti podijeljen u dva modula:

1. Izgradnja razumijevanja strateške inovacije u poslovnom kontekstu: ovaj modul će se usredotočiti na znanja, vještine i kompetencije koje će edukatori prenijeti menadžerima kako bi oni inovirali svoje poslovanje,
2. Uvođenje različitih tipologija inovacija: ovaj modul će se usredotočiti na analizu i definiranje različitih vrsta inovacija te razlikovanje između inovacija i tehničkog napretka.

Pregled kurikuluma – Priručnik za edukatore

Vrsta učenja	Modul	Sati	Odgovornost
Učenje licem u lice	Izgradnja razumijevanja strateške inovacije u poslovnom kontekstu	10,5	BRCCI
	Uvođenje različitih tipologija inovacija	10,5	Boréal Innovation
Samousmjereno učenje materijala	Izgradnja razumijevanja strateške inovacije u poslovnom kontekstu	7	BRCCI
	Uvođenje različitih tipologija inovacija	7	Boréal Innovation
UKUPNO		35	

Izvođenje programa stručnog osposobljavanja za edukatore

U ovom Priručniku za edukatore predstavljeni su sadržaji Programa stručnog osposobljavanja za učenje licem u lice. Oni će se izvoditi kroz predavanja, radionice i rasprave o dvijema glavnim komplementarnim temama:

1. Identificiranje osam različitih vrsta inovacija, znajući razliku između inovacije i tehnološkog napretka – 10,5 sati;
2. Kako implementirati stratešku inovaciju u poslovanje te identificirati interne i vanjske resurse koji mogu potaknuti inovacije – 7 sati.

Koristeći EduZines program edukacije koji je osmišljen za osnaživanje poduzetnika, trening licem u lice bit će podržan materijalima za samousmjereno učenje, koje će osigurati edukatori, a koji će ujedno biti dostupni online i tiskani. Trening licem u lice i materijali za samousmjereno učenje kao dva komplementarna resursa pokrivat će iste teme.

Ishodi učenja

Using EduZines predlaže program učenja koji se bavi inovacijama na teorijski i praktičan način, kako bi edukatori osvijestili prednosti inovacija te kako bi menadžeri izgradili kulturu inovacija u svom poslovanju i usvojili transformacijsko vodstvo. Zapravo, kako bi inovacije bile u središtu poslovne strategije, cijeli tim mora aktivno sudjelovati.

Doista, edukatori za strukovno obrazovanje i osposobljavanje bit će u središtu programa učenja, pružajući znanje, razvijajući vještine i kompetencije menadžera. Tamo gdje poduzeća obično reagiraju taktičkim menadžmentom, koje samo privremeno proizvodi novčani tok, edukatori za strukovno obrazovanje i osposobljavanje će upoznati menadžere sa strateškim inovacijama, koje stvaraju vrijednost na duge staze.

Matrica ishoda učenja

Po završetku ovog programa osposobljavanja, polaznici bi trebali steći znanja, vještine i kompetencije navedene u tablicama u nastavku i steći EQF¹ razinu 6:

EQF razina 6 – Ishodi učenja		
Znanje	Vještine	Odgovornost i samostalnost
Napredno znanje o inovacijama u poduzećima. Kritička analiza teorija i principa.	Kognitivne i praktične vještine potrebne za razvoj kreativnih rješenja apstraktnih problema.	Upravljanje inovacijama u poduzećima, preuzimanje odgovornosti za donošenje odluka i upravljanje profesionalnim razvojem pojedinaca i skupina.

Izvor: europa.eu/europass

Prva tablica u nastavku (Tablica 1) prikazuje prvi modul obuke koji je podijeljen u tri nastavne jedinice. One su usmjerene na strategije koje menadžeri moraju implementirati kako bi pokrenuli stratešku inovaciju. Na temelju sposobnosti prepoznavanja procesa i alata, menadžeri će implementirati inovaciju adekvatnim tempom i koristiti sve resurse koji su im na raspolaganju.

Druga tablica (Tablica 2) odnosi se više na teoretski dio programa osposobljavanja koji sadrži tri nastavne jedinice. One se usredotočuju na stvaranje kulture inovacija i uspostavu transformacijskog vodstva unutar poduzeća. Na kraju ovog drugog modula, menadžeri bi trebali biti u stanju identificirati različite vrste inovacija i razlikovati inovaciju od tehnološkog napretka. Oslanjajući se na to znanje, sudionici će imati sredstva za komuniciranje po modelima “nove inovacije”, transformirati svoje upravljanje u tranzicijsko i unijeti kulturu inovacija u svoje poslovanje.

¹ Europski kvalifikacijski okvir



Tablica 1 – Izgradnja razumijevanja strateške inovacije u poslovnom kontekstu

	Jedinice za učenje	Znanje	Vještine	Odgovornost i samostalnost
Izgradnja razumijevanja strateške inovacije u poslovnom kontekstu	1	Procijeniti prednosti inovacija	Identificirati okolnosti u kojima različite vrste inovacija mogu stvoriti poslovne prilike	Razraditi strategije za prilagodbu inovativnom okruženju
	2	Opisati proces za maksimalno povećanje inovativnog potencijala tvrtke	Prioritizirati korake u inovacijskom planu i postupno ga provoditi	
			Predvidjeti i procijeniti izazove s kojima se menadžeri moraju suočiti prilikom inoviranja	
	3	Identificirati alate koji potiču inovacije	Motivirati polaznike da razrade inovativne strateške planove za svoja poduzeća	Cijeniti napredak polaznika
		Identificirati unutarnje i vanjske resurse koji potiču inovacije	Prilagoditi poslovni model poslovanja kako bi se razvijao u skladu sa svojim inovativnim okruženjem	Stvarati prilike kolegama da surađuju i uče jedni od drugih
				Prilagođavati metode podučavanja polaznicima (i njihovom iskustvu s inovacijama)



Tablica 2 – Uvođenje različite tipologije inovacija

	Jedinice za učenje	Znanje	Vještine	Autonomija i odgovornosti
Uvesti različite tipologije inovacija	1	Usporediti i razlikovati inkrementalne i radikalne inovacije	Izgraditi kulturu inovacija	Razviti transformacijsko vodstvo
	2	Definirati svih osam vrsta inovacija	Razraditi "nove modele" i dokazati potrebu za promjenom	Pronalaziti nove vrste inovacija
	3	Definirati, usporediti i razlikovati "inovaciju" i "tehnološki napredak"	Razraditi "nove modele" i dokazati potrebu za promjenom	Pronalaziti nove vrste inovacija

Deskriptori modula

MODUL 1 – Izgradnja razumijevanja strateške inovacije u poslovnom kontekstu

Iako je program obuke osmišljen za menadžere, inovacije se ne bi trebale odnositi samo na njih. Zapravo, da bi se dogodila strateška promjena, cijeli tim mora aktivno sudjelovati.

Stoga će edukatori SOO-a² prvo morati upoznati menadžere s transformacijskim vodstvom, tipom vodstva koji istinski inspirira suradnike i omogućuje razvijanje inovacijske kulture u poduzeće. Ukratko, transformacijski vođa može intelektualno stimulirati svoje zaposlenike, vrijednosti i inspirirati ih.

Kao što istraživanja pokazuju, nova poduzeća preferiraju "otvorenu inovaciju" koja u velikoj mjeri uzima u obzir vanjske resurse kao što su potrošači kako bi inovirali svoju tvrtku. Ova vrsta inovacije omogućuje poduzeću da fleksibilnije inovira, brzo testira nove procese ili proizvode i lako se prilagođava. Internetsko marketinško istraživanje i povratne informacije potrošača te FabLabs samo su dva načina za to i oba pomiču fokus natrag na krajnjeg potrošača, kako bi prilagodili proizvodni proces.

BPI France iznio je prve korake procesa strateških inovacija.

Prvo, potrebno je analizirati njihovo poslovanje kroz dva pitanja kako bi se razumjelo kakvu vrstu inovacije poduzeti:

1. Koliko je moje poslovanje inovativno za moje klijente?
2. Kako se mogu razlikovati od svojih konkurenata?

Nakon toga, i tek nakon što je okvir uspostavljen, menadžeri se mogu usredotočiti na ono što njihovo poslovanje treba kako bi inovirali:

1. Ljudski kapital,
2. Zaposlenike naprednih vještina,
3. Financijska sredstva za njihov prototip i prva ispitivanja,
4. Kontinuiranu financijsku potporu.

MODUL 2 - Uvođenje različite tipologije inovacija

Brojna istraživanja su istaknula važnost inovacija kao ključnog čimbenika uspjeha u poslovnim performansama. Pod inovacijama ne podrazumijevamo nužno tehnološki napredak. "Inovacija" označava implementaciju novog proizvoda, usluge ili procesa u poduzeću.

"Netehnološke" inovacije možemo podijeliti u dvije kategorije, koje se mogu detaljnije opisati:

² Strukovno obrazovaje i osposobljavanje

1. **Organizacijska inovacija:** radikalne promjene unutarnje organizacije poslovanja (politika, ured, PR,...),
2. **Komercijalna inovacija:** radikalne marketinške promjene.

Obje ove inovacije utječu na poslovni model tvrtke i utječu na njezin način stvaranja vrijednosti. Obje su od velike važnosti jer omogućuju poduzeću da bude konkurentnije pronalaženjem novih načina stvaranja vrijednosti.

Poslovni model tvrtke obuhvaća različite aspekte. Menadžer može inovirati različite aspekte, pri čemu ne moraju nužno sve vrste inovacija imati zasebnu namjenu, već mogu djelovati kao cjelina.

BPI Francuska ističe razliku između inkrementalne i radikalne inovacije i razlikuje osam vrsta inovacija.

- **Radikalna inovacija naspram inkrementalne inovacije**

Prvi stvara novo tržište, dok drugi poboljšava postojeće tržište, ali ne uključuje značajne promjene.

- **Proizvod, proces, marketing, poslovni model, tehnološka, društvena inovacija**

Inovacija proizvoda: predstavlja se novi proizvod ili usluga.

Inovacija procesa: usvaja se novi proizvodni ili upravljački proces.

Marketinške inovacije: uvedena je inovacija u 4P³ proizvoda.

Inovacija poslovnog modela: usvajanje nove strukture prihoda i troškova.

Tehnološke inovacije: razvija se nova tehnologija ili se postojeća značajno unaprjeđuje.

Socijalne inovacije: projekt odgovara na društvenu potrebu koju treba adresirati.

³ Marketinški pojam 4P odnosi se na proizvod (Product), cijenu (Price), distribuciju (Place) i promociju (Promotion).

MODUL 1 - Izgradnja razumijevanja strateške inovacije u poslovnom kontekstu

“Da nema problema, ne bi bilo razloga za napretkom.” - Benjamin C. Jones

Iako je program obuke osmišljen za menadžere, inovacije se ne bi trebale odnositi samo na njih. Zapravo, da bi se dogodila strateška promjena, cijeli tim mora aktivno sudjelovati. Modul 1 fokusiran je na znanja, vještine i kompetencije koje će treneri prenijeti na menadžere kako bi oni inovirali svoje poslovanje.

Modul 1 razvijen je kako bi ukazao na važnost izgradnje kulture inovacija i dokazao potrebu za promjenom te za razvoj transformacijskog vodstva. Te vještine, kao i samostalnost i odgovornost zapravo su ključni preduvjet za inovaciju poslovanja.

Stoga će edukatori SOO-a prvo morati upoznati menadžere s transformacijskim vodstvom, tipom vodstva koji istinski inspirira suradnike i omogućuje razvoj inovacijske kulture u poduzećima. Ukratko, transformacijski vođa može intelektualno stimulirati svoje zaposlenike i inspirirati ih.

Kao što istraživanje pokazuje, nova poduzeća preferiraju "otvorenu inovaciju", koja uzima u obzir vanjske resurse, kao što su potrošači, kako bi inovirali svoju tvrtku. Ova vrsta inovacije omogućuje poduzeću da inovira fleksibilnije, brzo testira nove procese ili proizvode i s lakoćom se prilagođava. Internetsko marketinško istraživanje, povratne informacije potrošača i FabLabs su načini kako to realizirati te vratiti fokus na krajnjeg potrošača, kako bi se prilagodio proizvodni proces.

BPI France donosi prve korake procesa strateškog inovacija.

Prvo, potrebno je analizirati svoje poslovanje kroz dva pitanja, kako bi razumjeli kakvu vrstu inovacije treba poduzeti:

1. Koliko je moje poslovanje inovativno za moje klijente?
2. Kako se mogu razlikovati od svojih konkurenata?

Nakon toga, i tek nakon što je okvir uspostavljen, menadžeri se mogu usredotočiti na ono što njihova tvrtka treba za inovaciju:

1. Ljudski kapital,
2. Zaposlenike naprednih vještina,
3. Financijska sredstva za njihov prototip i prva ispitivanja,
4. Kontinuiranu financijska potpora.

Ishodi učenja

Po završetku ovog modula trebali biste biti sposobni:

- Identificirati okolnosti u kojima različite vrste inovacija mogu stvoriti poslovne prilike,
- Prioritizirati korake u inovacijskom planu i postupno ga provodite,
- Predvidjeti i procijeniti izazove s kojima se menadžeri moraju suočiti prilikom inoviranja,
- Motivirati polaznike da razrade inovativne strateške planove za svoje poslovanje,
- Prilagoditi poslovni model tvrtke kako bi se razvijala sa svojim inovativnim okruženjem,
- Razviti dubinsko razumijevanje inovacija i kreativnosti,
- Steći način razmišljanja koji promiče inovativnost.

Struktura modula

Ovaj se modul sastoji od 3 nastavne jedinice za 35 sati kombiniranog učenja, kako je navedeno u nacrtu programa:

- učenje licem u lice - 10,5 sati;
- materijali za samousmjereno učenje – 7 sati;

Aktivnosti su osmišljene tako da se lako prilagođavaju online formatu te će u tom slučaju na voditelju biti da odluči o vremenu koje će dodijeliti svakoj aktivnosti.

1. Nastavna jedinica 1: Inovacija i prednosti inovacija u poslovanju. Strateške inovacije.

2. Nastavna jedinica 2: Izgradnja kulture inovacija i dokazivanje potrebe za promjenom.
3. Nastavna jedinica 3: Alati koji potiču inovativnost u tvrtkama. Unutarnji i vanjski resursi i čimbenici koji potiču inovacije. Inovativne strategije i planovi.

Učenje licem u lice

1 – Inovacija i prednosti inovacija u poduzećima. Strateške inovacije.

Uvod u temu

Što znači inovacija u poduzeću?

Poslovna inovacija je čin uvođenja nečeg novog u tvrtku – to može biti novi proizvod, nova tržišna strategija, nova metoda itd. – kako bi se oživjela tvrtka i promicala nova vrijednost i rast. Inovacija se sastoji u tome da poslovni voditelji osmisle (ili slušaju) kreativne ideje, a zatim koriste strateško planiranje i donošenje odluka kako bi uspješno implementirali nove poslovne ideje. Kada poduzeće uvodi inovacije, može poboljšati svoje postojeće proizvode, procese ili metodologije ili može stvoriti nove od nule.

Inovacija može značiti samo jedan veliki napredak – npr. potpuno novi proizvod ili uslugu. Međutim, to može biti i niz malih, postupnih promjena.

U kojem god obliku bila, inovacija je kreativan proces. Ideje mogu doći:

- unutar poduzeća, npr. od zaposlenika, menadžera ili internog istraživanja i razvoja,
- izvan poslovanja, npr. dobavljači, kupci, medijski izvještaji, istraživanje tržišta koje je objavila druga organizacija ili sveučilište te drugi izvori novih tehnologija.

Inovacija je u srcu poduzetništva. Svi budući vlasnici poduzeća trebali bi razumjeti što je inovacija, zašto je važna i kako je mogu iskoristiti u vlastitom poslovanju.

Inovacija se odnosi na stvaranje učinkovitijih procesa, proizvoda i ideja. Za poduzeće to može značiti implementaciju novih ideja, poboljšanje usluga ili stvaranje dinamičnih

proizvoda. Inovacija bi mogla djelovati kao katalizator koji može potaknuti rast svakog poduzeća i može pomoći menadžerima da se prilagode tržištu.

U poslovnom svijetu postoji mnogo različitih vrsta inovacija kojima se tvrtka može baviti. Oni su često izravno povezani s pojedinačnim proizvodima, internim procesima ili tijekovima rada ili poslovnim modelima. Neke tvrtke čak prihvaćaju sva tri u nastojanju da predvode rast i prilagode se tržištu koje se stalno mijenja.

Uvođenje inovacija može pomoći menadžerima:

- poboljšati produktivnost;
- smanjiti troškove;
- biti konkurentniji;
- izgraditi vrijednost svog brenda;
- uspostaviti nova partnerstva i odnose;
- povećati promet i poboljšati profitabilnost.

Poduzeća koja ne uvedu inovacije riskiraju:

- gubitak tržišnog udjela zbog konkurencije;
- pad produktivnosti i učinkovitosti;
- gubitak ključnog osoblja;
- kontinuirano smanjenje marže i profita;
- propadanje poduzeća.

Pristupi inovacijama

Inovacija u poslovanju može značiti uvođenje novih ili poboljšanih proizvoda, usluga ili procesa.

1. Korak 1: Analizirajte tržište

Nema smisla razmatrati inovaciju kao fiksni proces. Kako bi unaprijedili svoje poslovanje, menadžeri moraju proučiti svoje tržište i razumjeti kako inovacije mogu dodati vrijednost njihovim klijentima.

2. Korak 2: Identificirajte mogućnosti za inovacije

Svaki menadžer može identificirati prilike za inovacije prilagođavajući svoj proizvod ili uslugu načinu na koji se vaše tržište mijenja.

Primjer: ako ste specijalizirani proizvođač hamburgera, razmislite o smanjenju sadržaja masti u svojim hamburgerima kako biste se svidjeli potrošačima koji su svjesni važnosti brige o svom zdravlju.

ILI

Svoj posao možete razviti tako da počnete proizvoditi potpuno novi proizvod – vegetarijanski burger.

ILI

Mogli biste inovirati uvođenjem nove tehnologije ili radnih praksi – korištenjem boljih procesa za postizanje dosljednije kvalitete proizvoda.

Planiranje inovacija

- Inovacija kao dio vaše poslovne strategije,
- Strateška vizija o tome kako želite da se vaše poslovanje razvija - ako posvetite svoje vrijeme praćenju trendova u svom poslovnom sektoru, tada možete usmjeriti svoje inovativne napore na najvažnija područja.

Strateška inovacija

Strateška inovacija je proces organizacije ponovnog osmišljavanja ili redizajniranja svoje korporativne strategije kako bi potaknuo poslovni rast, generirao vrijednost za tvrtku i njene kupce i stvorio konkurentsku prednost. Strateška inovacija često se odnosi na inovacijske projekte koji se javljaju na izvršnoj razini.

Strateška inovacija je stvaranje strategija rasta, novih kategorija proizvoda, usluga ili poslovnih modela koji mijenjaju igru i stvaraju značajnu novu vrijednost za potrošače, kupce i korporaciju.

Kako implementirati stratešku inovaciju u posao

5 koraka za razvoj vaše inovacijske strategije

1. Odredite ciljeve i strateški pristup inovacijama,
2. Upoznajte svoje tržište: kupci i konkurenti,
3. Definirajte svoju vrijednost,
4. Procijenite i razvijte svoje temeljne sposobnosti,
5. Uspostavite svoje inovativne tehnike i sustave.

Prednosti inovacija

Poboljšana produktivnost i smanjeni troškovi

Puno procesnih inovacija odnosi se na smanjenje jediničnih troškova. To se može postići poboljšanjem proizvodnih kapaciteta i/ili fleksibilnosti poslovanja.

Bolja kvaliteta

Veća je vjerojatnost da će kvalitetniji proizvodi i usluge zadovoljiti potrebe kupaca. Pod pretpostavkom da se učinkovito plasiraju na tržište, to bi trebalo rezultirati većom prodajom i profitom.

Širenje asortimana proizvoda

Poduzeće s jednim proizvodom ili ograničenim asortimanom gotovo bi sigurno imalo koristi od inovacija. Širi asortiman proizvoda pruža priliku za veću prodaju i profit te također smanjuje rizik za dioničare.

Za rješavanje pravnih i ekoloških pitanja

Inovacije bi mogle omogućiti poduzeću da smanji emisije ugljika, proizvede manje otpada ili se možda uskladi s promjenjivim zakonodavstvom o proizvodima. Promjene zakona često prisiljavaju poduzeća na inovacije kada to inače ne bi učinila.

Više dodane vrijednosti

Učinkovita inovacija izvrstan je način za uspostavljanje jedinstvene prodajne ponude ("USP") za proizvod – nešto za što je kupac spreman platiti više i što pomaže tvrtki da se razlikuje od konkurencije.

Poboljšano zadržavanje osoblja, motivacija i lakše zapošljavanje

Nije očita korist, ali često značajna. Potencijalne kvalitetne regrute često privlači tvrtka s reputacijom inovacija. Inovativne tvrtke imaju reputaciju inspirativnih mjesta za rad.

2 – Izgradnja kulture inovacija i dokazivanje potrebe za promjenom.

Uvod u temu

Ova nastavna jedinica će se usredotočiti na ključne vanjske i unutarnje čimbenike koji utječu na poslovanje i kako povećati angažman zaposlenika kroz stvaranje kulture inovacija. Objasniti će kako implementirati različite alate za kreativnost unutar tvrtke/organizacije. Ovaj dio također pruža informacije o tome što je inovacijska kultura i koji su čimbenici neophodni za uspješnu inovacijsku aktivnost.

Što je inovacijska kultura?

Inovacija je stvar inovacijske kulture i vodstva. Inovacije se mogu razvijati samo u kulturi inovacija koja promiče kreativnost. Inovacijska aktivnost u poduzeću u velikoj je mjeri određena kulturom promicanja inovacija koja obuhvaća i "sposobnost" (inovativna sposobnost), "spremnost" (spremnost na inovaciju) i "može" (inovacijski potencijal).

Kako bi generirali ideje i pretvorili ih u održive inovacije, zaposlenike je potrebno podržavati i poticati u razvoju njihovog kreativnog potencijala. To zahtijeva, s jedne strane promicanje inovacija i prijateljsko upravljanje, a s druge strane povećanje inovativnog kapaciteta zaposlenika kroz razvoj specijaliziranih znanja.

Inovativno djelovanje ne može se pojaviti kao linearni proces. Mora biti interno motivirana kako bi se uspostavila trajna kultura inovacija u poduzeću. To znači da su poduzeću potrebni predani, maštoviti zaposlenici, koji su spremni ići korak dalje od uobičajenih načina razmišljanja i djelovanja kako bi iz ideje razvili inovaciju. Motivirani menadžeri i razvoj inovacijske kulture povećavaju želju za inovacijama.

Dopuštenje je nužan preduvjet za stvarni prijelaz sa "sposobnosti" i "spremnosti" na djelovanje. Stoga se unutar poduzeća moraju stvoriti okvirni uvjeti kako bi se zaposlenicima pružila prilika da razmišljaju i djeluju inovativno i kreativno.

Korporativna kultura nasuprot kulture inovacija

Kultura poduzeća određuje odnose i djelovanje njegovih zaposlenika unutar njega te oblikuje njegov vanjski izgled. Nije otvoreno vidljiva, ali se pokazuje neizravno kroz vrijednosti, norme, stavove i paradigme koje zaposlenici zajednički dijele.

Kultura inovacija, s druge strane, opisuje specifičan oblik korporativne kulture koji je prvenstveno namijenjen promicanju razvoja inovacija unutar poduzeća. S obzirom na to da su inovacijski procesi generalno međudivizijski, inovacijska kultura funkcionira kao svojevrsna kultura koja se prožima, čije standarde i vrijednosti oblikuju i podržavaju svi sudionici procesa. Pozitivna inovacijska kultura stvara poticaje za zaposlenike i dovodi do povećanja inovativne snage tvrtke.

Znajući koliko je važan u jačanju kreativnosti i inovativnosti, poduzeća su neprestano pokušavala primijeniti ovaj koncept u svojim svakodnevnim aktivnostima.

“Angažirani zaposlenici pokreću inovacije”. – Kelleher

U suvremenoj globalnoj ekonomiji, gdje su ideje i digitalne vještine, umjesto fizičkih resursa, sve više gdje se ostvaruje ekonomska vrijednost, ljudski resursi mogu biti najveće blago tvrtke. Općenito, zaposlenici mogu biti ili snažna ili slaba strana poduzeća ovisno o razini praktičnih vještina, stavu prema poslu, učinku i tako dalje.

Na primjer, ako poduzeće ima kvalificirane i motivirane radnike, oni će zasigurno biti najveća vrijednost ovog poduzeća.

U suprotnome, zaposlenici koji nemaju kvalifikacije i imaju negativan stav prema zadacima, predstavljat će izazove za tvrtku. Ukratko, menadžer bi trebao imati strateško i učinkovito upravljanje ljudskim resursima ne samo radi tvrtke, već i zbog pozitivnog razvoja zaposlenika.

Obično zaposlenici na prvoj liniji znaju koji su izazovi i često znaju kako ih riješiti. Zajedničko upravljanje (na primjer, vijeće zaposlenika) pruža snažan okvir za inovacije.

Uključivanje zaposlenika u inovacijske procese zahtijeva promjenu i razvoj postojeće korporativne kulture. Poznato je da mijenjanje kulture, koja se ustalila desetljećima, nije lak zadatak i često nailazi na otpor. Stoga mnoge tvrtke umjesto toga traže ideje izvan organizacije. U isto vrijeme gube sposobnost interne inovacije.

Tvrtke trebaju pristupiti inovacijama i promjenama učinkovito i proaktivno. Moraju provoditi politike koje potiču promjene i inovacije. Inovacije moraju početi na vrhu, s višim rukovodstvom koje razvija politike i osnažuje osoblje da ih provede.

Poduzeće mora svojim zaposlenicima pružiti poticaj za inovacije. Bez nagrade nema dobrog razloga da zaposlenici pokreću ili provode nove ideje. Prvi korak u stvaranju inovativne organizacije je uključivanje promjena u ciljeve zaposlenika, proces upravljanja učinkom i nagrađivanje.

Nažalost, neće svaka inovativna tehnika uspjeti. Mnogo je nepoznatih varijabli povezanih s bilo kojom inovativnom idejom koja može spriječiti njezin uspjeh. Nakon što je projekt u tijeku, nerijetko se otkrije da postizanje ciljeva košta više od očekivanog, što dovodi do prekida projekta. Mnogi uspješni poduzetnici su propali više puta.

Inovativne tvrtke uče iz neuspjeha i koriste ih kao polazne točke za napredak. Ove tvrtke ne misle na neuspjehe kao na ideje koje su pošle krivo, već kao na dokaz što ne funkcionira za tvrtku. Neuspjeh također omogućuje organizacijama mjerenje uspjeha.

Strategije koje mogu proizvesti inovaciju zahtijevaju resurse i energiju, stoga je potrebno u svom poslovnom planu raspraviti organizacijske strukture i prakse koje ćete uspostaviti kako biste poticali i podržavali inovacije. Amabile (1998) ukazuje na šest općih kategorija učinkovitih upravljačkih praksi koje stvaraju kulturu učenja unutar organizacije:

1. Pružanje izazova zaposlenicima,
2. Pružanje slobode za inovacije,
3. Pružanje resursa potrebnih za stvaranje novih ideja/proizvoda,
4. Pružanje raznolikosti perspektiva i pozadina unutar grupa,
5. Pružanje poticaja supervizoru,
6. Pružanje organizacijske podrške.

3 – Alati koji potiču inovacije u tvrtkama. Unutarnji i vanjski resursi i čimbenici koji potiču inovacije. Inovativne strategije i planovi.⁴

Uvod u temu

Ova posljednja nastavna jedinica usredotočit će se na alate koje poduzeća/organizacije mogu koristiti za poticanje inovacija. Također daje pregled važnosti unutarnjih i vanjskih čimbenika koji mogu utjecati na motiviranost poduzeća

⁴ Purcell, W. (2021, May 28). *The Importance of Innovation in Business* | Northeastern University. Northeastern University Graduate Programmes. Retrieved 24 February 2022, from <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/importance-of-innovation/>

Contributor, C. (2021, May 25). *Innovation & Change in Business*. Small Business - Chron.Com. Retrieved 24 February 2022, from <https://smallbusiness.chron.com/innovation-change-business-1501.html>

B. (n.d.). *Adapting and Innovating | Boundless Management*. Lumen. Retrieved 24 February 2022, from <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/adapting-and-innovating/>

Yadav, R. (2021, February 3). *How to Create A Successful Innovation Strategy?* Lean Apps GmbH. Retrieved 24 February 2022, from <https://www.theleanapps.com/how-to-create-a-successful-innovation-strategy/>

Gutmann, T. *Harmonizing corporate venturing modes: an integrative review and research agenda*. *Manag Rev Q* 69, 121–157 (2019). <https://doi.org/10.1007/s11301-018-0148-4>

za inovacijama, vrste inovacijskih aktivnosti koje poduzima te njezine inovacijske sposobnosti i rezultate. Jedinica prikazuje praktičnu primjenu inovacija i važnost inovacijskih strategija.

Alati za kreativnost koriste se tijekom redovitog procesa inovacije. Timovi bi trebali generirati nove ideje kako bi istražili njihovu izvedivost kao pravi poslovni modeli.

Najpopularniji alati za inovacije mogu se podijeliti u dvije skupine:

- Alati za divergenciju – za generiranje što više ideja
- Alati za konvergenciju – za analizu, filtriranje i spajanje ideja kako biste odabrali najbolje.

Poslovno okruženje

Poslovno okruženje je zbroj svih vanjskih i unutarnjih čimbenika koji utječu na poslovanje. Trebali biste imati na umu da vanjski i unutarnji čimbenici mogu utjecati jedni na druge i zajedno utjecati na poslovanje. Primjerice, zdravstveni i sigurnosni propisi su vanjski čimbenik koji utječe na unutarnje okruženje poslovanja. Osim toga, neki vanjski čimbenici su izvan vaše kontrole. Ti se čimbenici često nazivaju vanjskim ograničenjima.

Inovacija može biti interna i vanjska, a koju će tvrtka ili organizacija odabrati ovisi o njezinim ciljevima i resursima.

Čimbenici unutarnjeg i vanjskog okruženja

Postoje različiti unutarnji i vanjski čimbenici ovisno o veličini, vrsti i poslovnom statusu. Ako poduzeće želi biti uspješno na tržištu, potrebno je da menadžeri u potpunosti razumiju koji čimbenici utječu na razvoj njihove tvrtke. Nakon što znaju za pozitivne i negativne učinke unutar i izvan tvrtke, mogu proizvesti prikladne strategije za rješavanje bilo koje predviđene situacije. Stoga se ispitivanje unutarnjih i vanjskih čimbenika smatra najvažnijim zadatkom poduzeća prije pokretanja bilo kakvog strateškog marketinškog plana.

Čimbenici unutarnjeg okruženja

Interni čimbenici odnose se na sve što je unutar tvrtke i pod kontrolom tvrtke, bez obzira jesu li materijalni ili nematerijalni. Ti čimbenici nakon što se otkriju grupiraju se u snage i slabosti tvrtke. Ako jedan element donosi pozitivne učinke na tvrtku, to se smatra snagom. S druge strane, ako faktor sprječava razvoj poduzeća, to je slabost. Unutar tvrtke postoje brojni kriteriji koje treba uzeti u obzir.

Postoji 14 vrsta čimbenika unutarnjeg okruženja:

1. Planovi i politike,
2. Vrijednost propozicija,
3. Ljudski resursi,
4. Financijski i marketinški resursi,
5. Korporativni imidž i kapital robne marke,
6. Postrojenje/strojevi/oprema (ili možete reći fizička imovina),
7. Menadžment rada,
8. Međuljudski odnos sa zaposlenicima,
9. Interni tehnološki resursi i ovisnosti,
10. Organizacijska struktura ili u nekim slučajevima Kodeks ponašanja,
11. Kvaliteta i veličina infrastrukture,
12. Izvršenja ili operacije zadataka,
13. Financijska projekcija,
14. Odnos osnivača i njihova moć odlučivanja.

Vanjski čimbenici okoliša

Za razliku od unutarnjih čimbenika, vanjski elementi utječu na čimbenike izvan poduzeća i izvan njegove kontrole. Uzimanje u obzir vanjskog okruženja omogućuje poduzetnicima da prilagode svoj marketinški plan kako bi ga učinili prilagodljivijim vanjskom okruženju.

Brojni su kriteriji koji se smatraju vanjskim elementima. Među njima, neki od najistaknutijih i najvažnijih čimbenika su trenutna ekonomska situacija, zakoni, okolna infrastruktura i zahtjevi kupaca.

Mikro faktori:

1. Kupci,
2. Ulaz ili dobavljači,
3. Konkurencija,
4. Javnost,
5. Marketing i mediji,
6. Talent,

Makro faktori:

1. Ekonomski,
2. Politički/pravni,
3. Tehnologija,
4. Društveni,
5. Prirodni.

Poticanje inovacija

Inovacijska strategija je zajednička inovacijska misija i detaljan plan koji ima za cilj stvoriti novu vrijednost koju su kupci spremni platiti. Uključuje skup politika ili ponašanja usmjerenih na postizanje budućeg organizacijskog rasta.

Neke se inovacije temelje na razvoju tehnologije, dok se druge temelje na inovativnim poslovnim procesima. Obje vrste su vrijedne i važne. Strategija inovacija treba uključivati vrste inovacija koje su prioritete za poslovanje.

Što je idealna inovacijska strategija? Strategija koja daje odgovore na ova tri velika pitanja je na dobrom početku:

1. Gdje si sada?

Započnite s procjenom inovacija. Ovo je 'gdje si sada?' dio strategije. U ovom ćete saznati što već radi u vašoj tvrtki za inovacije.

2. Gdje želiš biti?

Ovo je dio strategije 'gdje želite ići'. I to će oblikovati vašu izjavu o misiji inovacija. Postoje 3 različite motivacije: strateška, financijska i hibridna, odnosno strateška i financijska.

3. Kako ćeš tamo stići?

Pronađite svoju vrstu inovacije. Ovo je 'kako ćete tamo stići?' dio strategije. Ovdje mapirate ciljeve svoje tvrtke s vrstama inovacija koje želite provesti.

Self-directed learning

Resurs za samousmjereno učenje br. 1	
Naslov	Okvir za strateške inovacije
Trajanje	1 sat
Gdje ga možete pronaći?	https://www.innovation-point.com/Strategic%20Innovation%20White%20Paper.pdf
Zašto je ovaj resurs važan?	Resurs pruža strategiju kombiniranja i kreativnog istraživanja za otkrivanje budućih poslovnih prilika.
Što ćete naučiti iz ovog izvora?	Razlike između tradicionalnih pristupa strategiji i strateške inovacije Sedam dimenzija strateške inovacije Održiva inovacija kao stalna konkurentska prednost Kratka procjena "Provodi li vaša organizacija strateške inovacije?"

Resurs za samousmjereno učenje br. 2	
Naslov	<i>Stvaranje kulture za inovacije. Praktični vodič za voditelje</i>
Trajanje	1h 30 minuta
Gdje ga možete pronaći?	https://www.england.nhs.uk/improvement-hub/wp-content/uploads/sites/44/2017/11/Creating-the-Culture-for-Innovation-Practical-Guide-for-Leaders.pdf
Zašto je ovaj resurs važan?	Ovaj je vodič resurs za menadžere, povjerenike, izvršne direktore i voditelje inovacija i poboljšanja zdravstvenih usluga, naručiteljima i regulatornim organizacijama, koji sami ili kroz podučavanje drugih žele procijeniti i unaprijediti kulturu inovacije u svojim timovima, odjelima, organizacijama i sustavima.
Što ćete naučiti iz ovog izvora?	Ovaj vodič opisuje: <ul style="list-style-type: none">- sedam dimenzija koje utječu na kulturu za inovacije;- tri načina korištenja okvira od sedam dimenzija za prepoznavanje i rješavanje nedostataka;- internetsko istraživanje i alat za usporedbu kulture za inovacije NHS Instituta;- trideset sedam savjeta za unapređenje kulture za inovacije.

Resurs za samousmjereno učenje br. 3

Naslov	<i>Kultura inovacija – Ultimativni vodič</i>
Trajanje	30 min
Gdje ga možete pronaći?	https://www.viima.com/blog/innovation-culture#examples
Zašto je ovaj resurs važan?	Opisuje važnost inovacija za poduzeća i društvo općenito, te činjenicu da se kultura pokazala kao jedna od najvećih prepreka za uspješnost inovacija.
Što ćete naučiti iz ovog izvora?	<ul style="list-style-type: none">- Što je inovacijska kultura?- Zašto je inovacijska kultura toliko važna?- Što kulturu čini inovativnom?- Primjeri inovativnih kultura poduzeća - bolje razumijevanje kako inovativne kulture poduzeća izgledaju u praksi

Resurs za samousmjereno učenje br. 4

Naslov	<i>Kako definirati svoje inovacijske ciljeve i očekivane rezultate inovacije (Vodič) i STUDIJA SLUČAJA: USPJEŠNA INOVACIJA – KAKO IKEA INOVIRA</i>
Trajanje	30 min
Gdje ga možete pronaći?	https://www.acceptmission.com/blog/innovation-goals-and-objectives/ https://paulshepherd.co/successful-innovation-case-study/
Zašto je ovaj resurs važan?	Resurs je važan jer opisuje po čemu se cilj razlikuje od dva druga pojma koja se često povezuju s njim — ključni pokazatelj uspješnosti i očekivani rezultat. Pruža primjere inovacijskih ciljeva i očekivanih rezultata inovacije. Osim toga, IKEA-ina inovacija predstavlja način na koji ova uspješna tvrtka nosi inovacije duboko u svojoj filozofiji, neprestano tražeći načine za poboljšanje ili osmišljavanje novih usluga.
Što ćete naučiti iz ovog izvora?	<ul style="list-style-type: none">- Mikro i makro inovacijski ciljevi, kako te ciljeve pretvoriti u očekivane rezultate i način mjerenja učinka inovacija.- Ono što IKEA-u čini uspješnom inovacijskom tvrtkom već 79 godina.

MODUL 2

“Inovacija je uzimanje dviju stvari koje postoje i njihovo spajanje na nov način.” - Tom Freston

Brojna istraživanja istaknula su važnost inovacije kao ključnog čimbenika uspjeha u poslovnom učinku. Pod inovacijom ne podrazumijevamo nužno tehnološki napredak, "inovacija" označava implementaciju novog proizvoda, usluge ili procesa u poduzeću.

“Netehnološke” inovacije možemo podijeliti u dvije kategorije, koje se mogu detaljnije opisati:

3. **Organizacijska inovacija:** radikalne promjene unutarnje organizacije poduzeća (politika, ured, PR,...);
4. **Komercijalna inovacija:** radikalne marketinške promjene.

Obje ove vrste inovacija utječu na poslovni model poduzeća, pa tako i na način stvaranja vrijednosti. Obje su stoga vrlo važne jer omogućuju poduzeću da bude konkurentnije pronalaskom novih načina stvaranja vrijednosti.

Poslovni model tvrtke obuhvaća različite aspekte odjednom, menadžer može inovirati različite njezine aspekte. Dakle, sve vrste inovacija ne moraju biti zamišljene zasebno, već kao cjelina.

BPI Francuska pravi razliku između inkrementalne i radikalne inovacije i razlikuje osam vrsta inovacija.

- **Radikalna inovacija naspram inkrementalne inovacije**

Prva stvara novo tržište, dok druga poboljšava postojeće tržište, ali ne uključuje značajne promjene.

- **Inovacija proizvoda, procesa, marketinga, poslovnih modela, te tehnološka i socijalna inovacija**

Inovacija proizvoda: predstavlja se novi proizvod ili usluga.

Inovacija procesa: usvaja se novi proizvodni ili upravljački proces.

Marketinške inovacije: uvedena je inovacija u 4P proizvoda.

Inovacija poslovnog modela: usvajanje nove strukture prihoda i troškova.

Tehnološke inovacije: razvija se nova tehnologija ili je postojeća značajno unaprijeđena.

Ishodi učenja

Po završetku ovog tečaja trebali biste biti sposobni:

- Usporediti i razlikovati inkrementalne i radikalne inovacije,
- Definirati svih osam vrsta inovacija,
- Definirati, usporediti i suprotstaviti "inovaciju" i "tehnološki napredak",
- Izgraditi kulturu inovacija,
- Razviti transformacijsko vodstvo,
- Razraditi "nove modele" i dokazati potrebu za promjenom,
- Pronalaziti nove vrste inovacija.

Struktura modula

Ovaj se modul sastoji od 3 nastavne jedinice za 35 sati kombiniranog učenja, kako je navedeno u nacrtu obuke:

- učenje licem u lice - 10,5 sati;
- materijali za samousmjereno učenje – 7 sati;

Aktivnosti su osmišljene tako da se lako prilagođavaju online formatu i u tom slučaju će na voditelju biti da odluči o vremenu koje će dodijeliti svakoj aktivnosti.

1. Nastavna jedinica 1: Inkrementalna naspram radikalne inovacije.
2. Nastavna jedinica 2: Inovacija-S.
3. Nastavna jedinica 3: Inovacija naspram tehnološkog napretka.

Učenje licem u lice

Modul 2 razvijen je kako bi se usredotočio na analizu i definiranje različitih vrsta inovacija i razlikovanje između inovacija i tehničkog napretka. Inovacija je poznata kao ključni čimbenik uspjeha u poslovnoj uspješnosti, stoga je ključno da poduzetnici budu svjesni različitih vrsta inovacija i da ih mogu promatrati ne zasebno, već kao cjelinu.

Kako je istraživanje pokazalo, možemo razlikovati osam vrsta inovacija, a to su:

- Radikalna inovacija,
- Inkrementalna inovacija,
- Inovacija proizvoda,
- Inovacija procesa,
- Inovacije marketinga,
- Inovacija poslovnog modela,
- Tehnološke inovacije,
- Socijalne inovacije.

Osim fokusiranja na spomenuta znanja, Mexcodul 2 također će uvesti važnost izgradnje kulture inovacija i dokazivanja potrebe za promjenom, te razvijanja transformacijskog vodstva. Te vještine, autonomije i odgovornosti zapravo su ključni preduvjet za inovaciju poslovanja.

Edukatori u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju imaju izazov prezentirati polaznicima prethodno spomenuti sadržaj i vještine tijekom sesije. Oni mogu podići svijest među učenicima koristeći predloženi sadržaj i vježbe te preporučiti komplementarne resurse polaznicima.

1 – Inkrementalna naspram radikalne inovacije

Uvod u temu

Inkrementalna i radikalna inovacija doimaju se sličnim, ali zapravo su vrlo različiti koncepti. Prvi se definira kao sposobnost razvoja inovativnih proizvoda za određeni sektor ili koji se mogu prilagoditi mnogima. Potonje se može definirati kao sposobnost poboljšanja postojećih proizvoda, usluga ili procesa. Stoga ova vrsta inovacije ima za cilj napredak na istom tržištu.

S radikalnom inovacijom, poduzetnici nastoje proizvesti inovaciju kako bi zamijenili postojeće proizvode, usluge ili procese. One se radikalno razlikuju od prethodnih i često dovode do stvaranja novog tržišta. Zapravo, kada se suoče s novim proizvodima/uslugama, potrošači često razvijaju nove potrebe. Stoga radikalne inovacije često dovode do poremećaja u industriji i životima potrošača. GPS, internet, hladnjak, televizija itd. primjeri su radikalnih inovacija koje su dovele do razvoja novih potreba potrošača i otvaranja novih tržišta.

Važno je napomenuti da poduzetnici pri upuštanju u radikalnu inovaciju moraju stvoriti značajan financijski promet, što im omogućuje da ostanu u poslovanju čak i kada radikalnu inovaciju prihvate konkurenti. Također, ova prednost može tvrtki dati mogućnost posjedovanja potpuno novog tržišta (ili čak uspostavljanja monopola), barem na neko vrijeme, dopuštajući joj da postavi pravila za stvaranje profita.

Međutim, radikalne inovacije često zahtijevaju vrlo značajne tehničke, ljudske i financijske resurse. Iz tog razloga ovakva inovacija ima vrlo dugoročna razdoblja povrata ulaganja. Stoga ne postižu sve tvrtke lako radikalne inovacije. Štoviše, često se upuštaju u radikalne inovacije ne znajući kakav će biti povrat ulaganja. Vrijeme mora biti savršeno kako bi se novi proizvod isporučio pravim ljudima u pravo vrijeme. Potrošači bi mogli vrlo sporo integrirati novi proizvod ili uslugu u svoje navike.

Kada se govori o radikalnim inovacijama, Kodak se često uzima kao primjer. Unatoč popularnoj zabludi, digitalna fotografija nije prestigla ovo poduzeće. Početkom 70-ih, Kodak je gotovo držao monopol na tržištu fotografije, u svakoj fazi procesa razvoja fotografija. Na toj poziciji, ovo je poduzeće moglo plasirati prvi digitalni fotoaparat 1978. No Kodakov odjel marketinga i prodaje odbio ga je staviti na tržište, bojeći se

da će to negativno utjecati na prodaju filmova, u čemu je Kodak bio vodeći. To bi imalo negativne ekonomske posljedice. Nekoliko desetljeća kasnije, Sony, Canon i Nikon razvili su vlastite digitalne fotoaparate. Godine 1993., izvršni direktor Kodaka konačno je gurnuo svoju tvrtku na digitalno tržište i plasirao svoj prvi digitalni fotoaparat 1994. godine. Međutim, bilo je prekasno, tržište je već bilo zasićeno.

Za razliku od prvog, inkrementalna inovacija odvija se postupno: nije namjera da se iz temelja promijeni jedan proizvod ili usluga, niti da se zbací dominantna tehnologija koja već postoji na tržištu.

Ova vrsta inovacije je možda manje uočljiva od radikalne inovacije, ali unatoč tome duboko transformira tržište i, posljedično, poduzeća.

Na primjer, inkrementalna inovacija može imati učinak na jedan od sljedećih elemenata:

- **Poboljšanje kvalitete:** uvođenje upotrebe novih materijala visokih performansi, bolji odnos s kupcima,...
- **Dodavanje značajki:** dodavanje "malih" novih funkcionalnosti pametnim telefonima kako bi se poboljšalo korisničko iskustvo.
- **Uvođenje nove strategije smanjenja troškova,** koja smanjuje konačni trošak za potrošača. Kao primjer možemo uzeti pojavu "jeftinih" zrakoplovnih kompanija (Easy-Jet, Ryan Air).

Inkrementalna inovacija uključuje manji financijski rizik, jer su kupci već koristili proizvod ili imali koristi od predložene usluge. Stoga tvrtka treba uložiti manje napore u priopćavanju inovacije svojim klijentima i manje resursa za istraživanje i razvoj.

Kada govorimo o inkrementalnim inovacijama, industrija pametnih telefona savršen je primjer. Iako je izlazak prvog iPhonea primjer prodorne inovacije, vrlo brzo su mnogi konkurenti isporučili pametne telefone. U ovom trenutku, te tvrtke nastoje poboljšati svoje proizvode što je brže moguće i što je više moguće, integracijom novih značajki ili poboljšanjem kvalitete postojećih (poboljšanje kvalitete kamera, memorije za pohranu, veličine i rezolucije zaslona, težine, trajnost baterije, ...).

Da zaključimo, moguće je koristiti dva kriterija za razlikovanje radikalne i inkrementalne inovacije:

1. Interni kriteriji, temeljeni na znanju i resursima tvrtke.

Ako se poduzeće želi uključiti u inkrementalnu inovaciju, gradit će se na znanju i resursima koji već postoje u tvrtki, što znači da će ojačati svoju konkurentnost na tržištu. S druge strane, radikalne inovacije zahtijevat će potpuno nova znanja i/ili resurse.

2. Vanjski kriteriji, temeljeni na tehnološkim promjenama i njihovom utjecaju na tržište.

Poduzeće koje želi stvoriti inkrementalnu inovaciju primijenit će male tehnološke promjene na postojeći proizvod ili uslugu, koji će ostati konkurentni na tržištu. S druge strane, radikalna inovacija uključivat će veliki tehnološki napredak, stvarajući potpuno novi proizvod koji će biti konkurentniji na tržištu i koji će prethodni učiniti zastarjelim.

Samousmjereno učenje

Resurs za samousmjereno učenje br. 1	
Naslov	<i>Radikalna ili inkrementalna inovacija? (Sveučilište u Sussexu)</i>
Trajanje	10 minuta
Gdje ga možete pronaći?	https://www.youtube.com/watch?v=c6WK2oHygT8
Zašto je ovaj resurs važan?	Za čitatelja je važno znati razliku između dvije glavne vrste inovacija
Što ćete naučiti iz ovog izvora?	<ul style="list-style-type: none">- Inkrementalna inovacija- Radikalna inovacija- Konkretni primjeri za svaku od dvije kategorije

Resurs za samousmjereno učenje br. 2	
Naslov	<i>Vrste inovacija – Ultimativni vodič s definicijama i primjerima</i>
Trajanje	1 sat
Gdje ga možete pronaći?	https://www.viima.com/blog/types-of-innovation
Zašto je ovaj resurs važan?	Za čitatelja je važno proučiti primjere vrsta inovacija
Što ćete naučiti iz ovog izvora?	<ul style="list-style-type: none">- Matrica inovacija- Inkrementalna inovacija i radikalna inovacija- Druge vrste inovacija

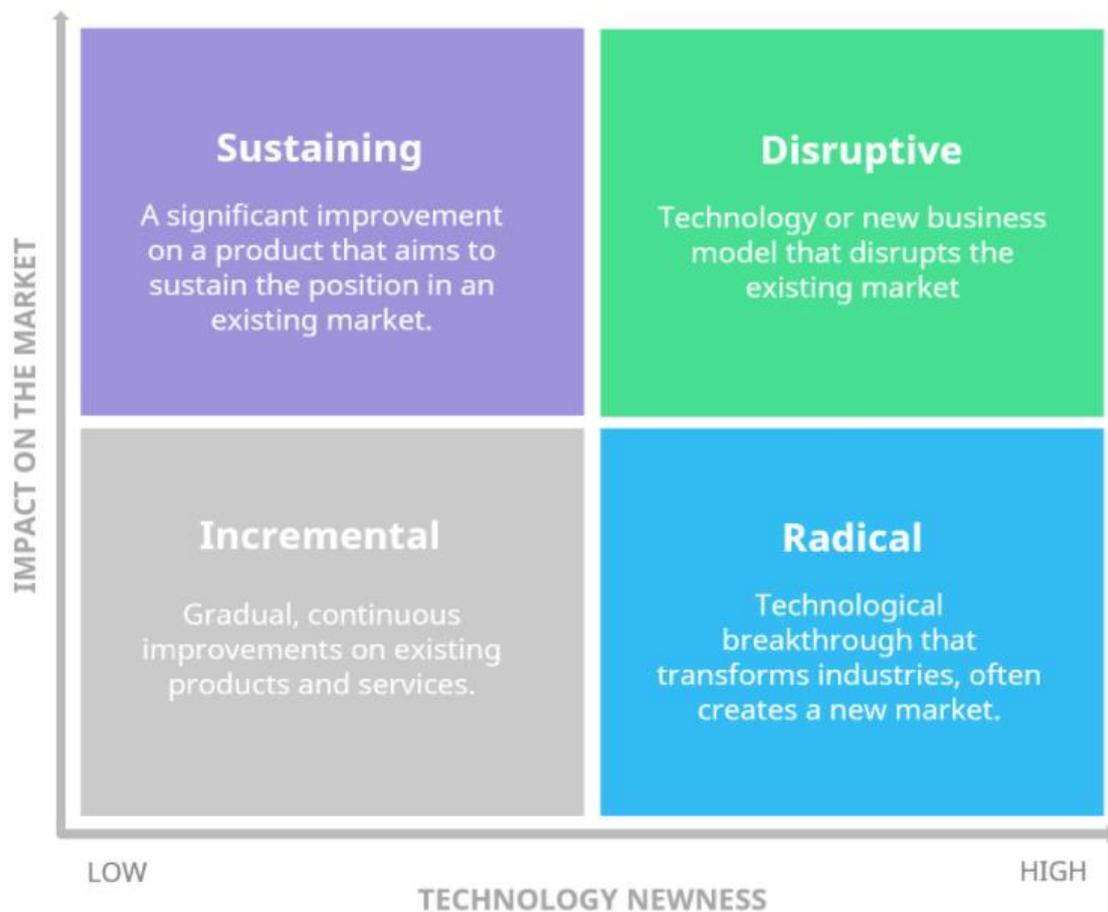
Resurs za samousmjereno učenje br. 3	
Naslov	<i>Radikalna naspram inkrementalna inovacija: Važnost ključnih kompetencija u uslužnim tvrtkama</i>
Trajanje	1 sat
Gdje ga možete pronaći?	https://www.timreview.ca/article/781
Zašto je ovaj resurs važan?	Za čitatelja je važno proučiti važnost ključnih kompetencija u (uslužnim) tvrtkama
Što ćete naučiti iz ovog izvora?	<ul style="list-style-type: none"> - Kako različita prethodna znanja utječu na sposobnost uslužnih organizacija za inovacije. - Nalazi ukazuju na menadžerske izazove u stvaranju i balansiraju potrebnih vrsta kompetencija, ovisno o vrsti inovacije na koju organizacija cilja.

2 – Inovacija – S

Uvod u temu

Inovacija nije jedinstven proces. Kao što smo naučili u prvoj nastavnoj jedinici ovog modula, inovacija može biti radikalna ili inkrementalna, ali je također važno analizirati inovaciju na temelju aspekata proizvoda i usluga kojima se bavi.

Već 1940-ih, ekonomist Joseph Schumpeter identificirao je i analizirao pet oblika inovacija, primijenjenih na proizvode, procese, metode proizvodnje, prodajne sirovine. U novije vrijeme, BPI France je proučavao u knjizi “Nova generacija inovacija: inovacije u novoj perspektivi.”⁵ šest vrsta inovacija (inovacija proizvoda, usluga i upotrebe; inovacija procesa i organizacije, marketinška i prodajna inovacija; inovacija poslovnog modela; tehnološka inovacija; socijalna inovacija). U ovoj publikaciji autor raspravlja o inovaciji kao složenom procesu koji kombinira inkrementalnu i radikalnu inovaciju.



⁵ “Nouvelle Génération: un nouveau regard sur l'innovation”

1. Inovacija proizvoda, usluga i upotrebe

OECD ovu prvu vrstu inovacije definira kao "uvođenje nove ili značajno poboljšane robe ili usluge u smislu njezinih karakteristika ili namjene za koju je namijenjena". Ova definicija uključuje značajna poboljšanja tehničkih specifikacija, komponenti i materijala, ugrađenog softvera, upotrebljivosti ili druge funkcionalne karakteristike.

Npr.: GoPro kamere koje se koriste za sport.

Npr.: Pametni telefoni i korištenje Apple Store-a.

2. Proces i organizacija Inovacija

OECD definira procesnu inovaciju kao "Provedbu nove ili značajno poboljšane metode proizvodnje ili distribucije.". To implicira da su napravljene značajne promjene u primijenjenim tehnikama, iskorištavanju hardvera i/ili softvera.

S druge strane, organizacijska inovacija je "Provedba nove organizacijske metode u praksi, organizaciji radnog mjesta ili vanjskim odnosima tvrtke.".

Npr.: Kolekcija odjeće u Zari kontinuirano se obnavlja zahvaljujući fleksibilnom upravljanju lancem opskrbe.

3. Marketinške i prodajne inovacije

OECD to definira kao "novu marketinšku metodu koja uključuje značajne promjene u dizajnu ili pakiranju, plasmanu, promociji ili određivanju cijene proizvoda."

Npr.: Personalizirane preporuke na Netflixu temeljene na interesima korisnika i posljednjim gledanim filmovima i serijama.

4. Inovacija poslovnog modela

Kada poduzetnici inoviraju svoj poslovni model, oni u biti reorganiziraju svoju strukturu prihoda i troškova.

Npr.: velika većina društvenih mreža besplatna je za svoje korisnike, ali svoje osobne podatke prodaju trećim stranama.

Npr.: Izvorno su mnoge tvrtke u industriji videoigara naplaćivale potrošačima pretplatu ili ih tjerale da plate kako bi otključale razine ili značajke. Neke od tih tvrtki od tada su inovirali svoj poslovni model i svoje igre napravili besplatno, a istovremeno su uključili oglašavanje u aplikaciji i prodaju robe.

5. Tehnološka inovacija

Tehničke inovacije su svakako najvidljivije. Obrađuje tehničke aspekte proizvoda i usluga, poboljšavajući njihovu izvedbu (dodavanje značajki,

vještina, čineći ih jednostavnijim za korištenje,...) ili stvaranjem novog, tehnološki naprednog proizvoda.

EG: Wandercraft je tvrtka koja prodaje egzoskeletne robote koji osobama s paraplegičnim invaliditetom omogućuju ponovno hodanje.

6. Socijalne inovacije

Europska komisija definirala je ovu posljednju vrstu inovacije kao „Razvoj i provedba novih ideja (proizvoda, usluga i modela) za zadovoljavanje društvenih potreba i stvaranje novih društvenih odnosa ili suradnje.“. Treba napomenuti da je društvena inovacija društvena „i po svojim ciljevima i po svojim sredstvima“, što znači da se bavi društvenim aspektom usluge i koristi ljudske resurse kako bi se uhvatila u koštac s njim.

Npr.: tvrtka Aleph Farm specijalizirana je za proizvodnju mesa. Ovaj posao prolazi kroz ekološke i etičke procese kao alternativu iskorištavanju životinja.

Npr.: Kafići za popravak također su još jedan primjer. To su mjesta na kojima se stavljaju na raspolaganje alati i oprema, kako bi potrošači mogli popravljati odjeću, kućanske aparate, bicikle ili druge svakodnevne predmete.

Self-directed learning

Resurs za samousmjereno učenje br. 1	
Naslov	<i>Priručnik iz Osla 2018</i>
Trajanje	10 sati
Gdje ga možete pronaći?	https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm
Zašto je ovaj resurs važan?	Važno je da čitatelj bude svjestan postojanja predloženih smjernica za prikupljanje i tumačenje podataka o inovacijama
Što ćete naučiti iz ovog izvora?	<ul style="list-style-type: none">- Koncepti i definicije za mjerenje poslovne inovacije- Mjerenje poslovnih sposobnosti za inovacije- Mjerenje vanjskih čimbenika koji utječu na inovacije u poduzećima- Ciljevi i ishodi poslovne inovacije

Resurs za samousmjereno učenje br. 2	
Naslov	<i>Vodič za inovacije Nouvelle Generation</i>
Trajanje	1 sat
Gdje ga možete pronaći?	https://www.bpifrance.fr/nos-actualites/innovation-nouvelle-generation-un-nouveau-regard-sur-linnovation
Zašto je ovaj resurs važan?	Za čitatelja je važno proučiti primjere različitih vrsta inovacija
Što ćete naučiti iz ovog izvora?	<ul style="list-style-type: none">- Inovacije proizvoda, usluge, upotrebe- Procesne i organizacijske inovacije- Marketinške i prodajne inovacije- Inovacije poslovnog modela- Tehnološke inovacije- Socijalne inovacije

Resurs za samousmjereno učenje br. 3

Naslov	<i>Vodič za socijalne inovacije</i>
Trajanje	2-3 sata
Gdje ga možete pronaći?	https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/12d044fe-617a-4131-93c2-5e0a951a095c
Zašto je ovaj resurs važan?	Za čitatelja je važno proučiti važnost socijalnih inovacija
Što ćete naučiti iz ovog izvora?	<ul style="list-style-type: none">- Što je socijalna inovacija- Zašto se odlučiti za socijalne inovacije?- Poticati socijalne inovacije- Primjere socijalnih inovacija financiranih iz strukturnih fondova

3 – Inovacija naspram tehnološkog napretka

Uvod u temu

Ova posljednja nastavna jedinica će se usredotočiti na razlike između inovacija i tehnološkog napretka. Ova dva pojma se, zapravo, često miješaju i koriste kao sinonimi; na primjer, kada čujemo da tvrtka razvija novu tehničku značajku, odmah razmišljamo o inovaciji. Realno, tehnički napredak predstavlja inovaciju, ali to dvoje nije uvijek povezano, a inovacija može postojati i bez tehnološkog napretka.

Prije nego što prijedemo na usporedbu i suprotstavljanje tehnološkog napretka i inovacija, vrijedno je spomenuti definicije dvaju pojmova:

- **Inovacija:** proces pretvaranja ideje ili izuma u proizvod ili uslugu koja stvara vrijednost i/ili za koju će kupci platiti⁶.
- **Inovacija:** razvoj i primjena ideja i tehnologija koje poboljšavaju robu i usluge ili njihovu proizvodnju čine učinkovitijom⁷.
- **Tehnološki napredak:** Izum ili otkriće novih ili poboljšanih metoda proizvodnje robe ili pružanja usluga⁸.
- **Tehnološki napredak:** izum i kontinuirano poboljšanje tehnologija, njihovo objavljivanje kao „otvoreni kod“ putem istraživanja i razvoja⁹.

Kao što se vidi iz ovih definicija, tehnologija i inovacije nisu baš na suprotnim polovima. Potonji mogu, na primjer, proizvoditi nove tehnologije, ili se prvi mogu koristiti kao sredstvo za testiranje inovacija. Međutim, ne rezultiraju svi inovacijski procesi tehnološkim napretkom. Zapravo, moguće je inovirati bez okretanja tehnologiji: možemo, na primjer, primijeniti promjene u procesima ili u svakodnevnim zadacima.

Osim toga, možemo reći da ako je tehnologija opipljiva, inovacija može biti i nematerijalna, jer se više usredotočuje na ljudske procese, a ne na razvoj novih alata,

⁶ Canive, T. (2020, June 4). *10 Examples of Innovation*. Online Project Management. Retrieved 2 February 2022, from <https://www.sinnaps.com/en/project-management-blog/examples-of-innovation>

⁷ European Central Bank. (2021, November 18). *How does innovation lead to growth?* Retrieved 2 February 2022, from <https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/growth.en.html>

⁸ Corporate Finance Institute. (2021, February 9). *Technological Progress*. Retrieved 2 February 2022, from <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/economics/technological-progress/>

⁹ Corporate Finance Institute. (2021, February 9).

materijala, uređaja¹⁰. Uz to, važno je napomenuti da su i inovacije i tehnološki napredak povezani s gospodarskim rastom, kao što je pokazao Nacionalni inovacijski sustav koji su implementirale Kina i Indija između 1981. i 2004. Tijekom tog vremenskog okvira, obje zemlje su uvelike ulagale u istraživanje i razvoj i doživjele značajan porast BDP-a¹¹. Doista, i inovativni proces i nova (inovativna) tehnologija stvaraju konkurentsku prednost.

Nadalje, inovacija zahtijeva znatiželju, raznolik tim, iteracije i mora odstupiti od trenutnih metodologija. Naprotiv, tehnološki napredak se temelji na prijašnjim idejama. Sve tehnologije imaju dobro određen životni ciklus: prvo su inovativne, zatim se šire među korisnicima prije nego što zastare i budu zamijenjene novima. Na programerima je razumjeti trenutne trendove, predvidjeti nove i primijeniti promjene na prethodnim tehnologijama kako bi izumili druge, učinkovitije¹². Ova je točka posebno važna. Inovacija je razorna: mora stvoriti "nove načine rada"¹³ a ujedno je skup i težak za implementaciju. Budući da je usmjeren na ljudske procese, povezan je s kontekstom u kojem se primjenjuje, stoga nijedna inovacija nije prilagođena svim poduzećima. S druge strane, razne tvrtke diljem svijeta mogu usvojiti nove tehnologije jer se mogu kupiti ili koristiti besplatno.

Da zaključimo, kako bi provodili inovacije, lideri moraju uspostaviti inovativnu kulturu u svom poslovanju¹⁴, pobrinuti se da će njihovi zaposlenici prihvatiti radikalnu promjenu i prilagoditi joj svoj način rada. Ovaj proces nije potreban ako tvrtka počne koristiti novu tehnologiju.

¹⁰ Callegaro, A. (2017, July 14). *Why innovation and technology aren't the same*. UNHCR Innovation. Retrieved 7 February 2022, from <https://www.unhcr.org/innovation/innovation-technology-arent-the-same/>

¹¹ LUMEN. (n.d.). *Technology and Innovation | Boundless Management*. <https://courses.lumenlearning.com/>. Retrieved 7 February 2022, from <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/technology-and-innovation/>

¹² LUMEN. (n.d.).

¹³ Broughel, J., & Thierer, A. (2019, 15 September). *Technological Innovation and Economic Growth : A Brief Report on the Evidence*. Mercatus Center. Retrieved 8 February 2022, from <https://www.mercatus.org/publications/entrepreneurship/technological-innovation-and-economic-growth>

¹⁴ Broughel, J. i Thierer, A. (2019., 15. rujna).

Self-directed learning

Resurs za samousmjereno učenje br. 1	
Naslov	<i>Tehnološki napredak, inovacije i gospodarski rast; slučaj Turske</i>
Trajanje	1 sat
Gdje ga možete pronaći?	https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815039579
Zašto je ovaj resurs važan?	Za čitatelja je važno proučiti primjere gospodarskog rasta potaknutog tehnološkim napretkom.
Što ćete naučiti iz ovog izvora?	<ul style="list-style-type: none">- Gospodarska struktura Turske i njezina evolucija u posljednja tri i pol desetljeća.- Ulaganja Turske u tehnološki napredak.- Odnos tehnološkog napretka i gospodarskog rasta.

Resurs za samousmjereno učenje br. 2	
Naslov	<i>3 načina na koja moderne tehnologije ubrzavaju inovacije</i>
Trajanje	30 minuta
Gdje ga možete pronaći?	https://www.ericsson.com/en/blog/2018/6/3-ways-that-new-technologies-are-accelerating-innovation
Zašto je ovaj resurs važan?	Ovaj je resurs važan jer istražuje odnos između inovacija i tehnološkog napretka mijenjajući uloge: u ovom članku potonji generira prvu.
Što ćete naučiti iz ovog izvora?	Kako tehnološki napredak: <ul style="list-style-type: none">- Doprinosi financiranju novih tržišta;- Je sredstvo za inovacije;- Je pojačivač ljudskih sposobnosti.

Resurs za samousmjereno učenje br. 3

Naslov	<i>Tehnološki poboljšane strategije učenja britanskih visokih učilišta iz perspektive razornih inovacija</i>
Trajanje	1 sat
Gdje ga možete pronaći?	https://journal.alt.ac.uk/index.php/rlt/article/view/1987
Zašto je ovaj resurs važan?	Ova studija slučaja je zanimljiva jer govori o tome kakav odnos postoji između inovacija i tehnološkog napretka u kontekstu visokog obrazovanja.
Što ćete naučiti iz ovog izvora?	Ovaj izvor čitatelju daje uvid u to kako je disruptivna inovacija povezana i potaknuta s učenjem pomoću tehnologije u visokom obrazovanju u Ujedinjenom Kraljevstvu.

Resurs za samousmjereno učenje br. 4

Naslov	<i>Održivost malih i srednjih poduzeća u konkurenciji: sustavni pregled tehnoloških izazova i uspješnosti MSP-a</i>
Trajanje	1 sat
Gdje ga možete pronaći?	https://ideas.repec.org/a/gam/joitmc/v5y2019i4p100-d297365.html
Zašto je ovaj resurs važan?	Ovaj izvor je važan jer predlaže analizu u dobro definiranom kontekstu (MSP). Za učenike je ključno imati stvarne primjere kako tehnološki napredak (pojačan inovacijama) može generirati održivi gospodarski rast.
Što ćete naučiti iz ovog izvora?	<ul style="list-style-type: none">- Kako je tehnološki napredak povezan s poboljšanjem malih i srednjih poduzeća u globalnoj konkurenciji.- Šest pokretačkih snaga tehnološkog napretka u malim i srednjim poduzećima.

Kako se nositi s matricom ishoda učenja

Kada je u pitanju završetak kurikuluma, edukatori strukovnog obrazovanja i osposobljavanja moraju uspostaviti ishode učenja kako bi aktivno uključili polaznike u zajedničko upravljanje procesom učenja.

Korištenje matrice ishoda učenja je korisno u mnogim aspektima. Na primjer, što se tiče certifikata, to doprinosi:

- Boljem usklađivanju stečenih kvalifikacija s očekivanjima tržišta rada.
- Boljem prepoznavanju postignuća u učenju od strane bilo kojeg sustava obrazovanja i osposobljavanja bez obzira na to gdje su stečeni.
- Osiguravanju veće fleksibilnost centrima za obuku u procesu postizanja definiranih rezultata.

What are the learning outcomes?

Ishodi učenja definirani su kao izjava o tome što se od polaznika očekuje da zna, razumije ili može učiniti na kraju procesa učenja.

Ishodi učenja klasificirani su u različite kategorije, ovisno o kontekstu. EQF klasificira ishode učenja na znanje (činjenice, načela i koncepti), vještine (kognitivne i praktične) i kompetencije (kao što je sposobnost preuzimanja odgovornosti i samostalnost u radu).

Ishodi učenja moraju biti napisani tako da odgovaraju svrsi – za postavljanje standarda zanimanja i obrazovanja, za opisivanje pojedinačnih kvalifikacija i kurikuluma, za iznošenje kriterija ocjenjivanja i za usmjeravanje procesa učenja i poučavanja.

Kada strukovni edukatori koriste ishode učenja za prosuđivanje procesa učenja pojedinca, pažnja se usmjerava na ono što polaznik zna, razumije i može učiniti bez obzira na proces učenja.

Korištenje ishoda učenja također će vjerojatno omogućiti polaznicima da imaju jasniju predodžbu o ciljevima koje trebaju ispuniti, potaknuti ih da preuzmu inicijativu u procesu učenja i biti odgovorniji dok njime upravljaju.

Očekivanja uspješnosti pristupa ishodima učenja veća su nego ikad. Mnogi vide pomak prema ovom pristupu kao:

- Priliku za prilagođavanje obrazovanja i osposobljavanja individualnim potrebama (promicanje „aktivnog učenja“).
- Način smanjenja prepreka cjeloživotnom učenju.
- Priliku za povećanje odgovornosti institucija i sustava obrazovanja i osposobljavanja.
- Zajednički jezik koji omogućuje bolji dijalog između obrazovnog sustava i dionika tržišta rada.¹⁵

Kako bi se osiguralo kontinuirano poboljšanje učenja polaznika, važno je da svaki program prolazi formalnu, sistematiziranu i redovitu provjeru znanja.

Kako napraviti matricu ishoda učenja i ocjenjivanja

Svi ishodi učenja i matrice ocjenjivanja trebaju biti jasni i trebaju uključivati sljedeće kategorije.

- Ishodi učenja polaznika
Navedite ishode učenja; u svakom redu jedan ishod.
- Aktivna/suradnička aktivnost učenja
Navedite aktivnosti (bilo u učionici ili izvan nje) koje su povezane s ishodom učenja; ako nema, zabilježite N/A. (Aktiva aktivnost = manipuliranje nečim fizički ili mentalno). Ovdje je naglasak na suradničkim aktivnostima, koje su same po sebi aktivne. Ovakvu aktivnost ne treba ocjenjivati.
- Mjere procjene – opće informacije
Navedite što ocjenjujete, tko je to ocjenjivao i kako se ocjenjuje (budite konkretni). Ako koristite rubrike, priložite kopiju.

¹⁵https://www.cedefop.europa.eu/files/Using_learning_outcomes.pdf

- Mjere ocjenjivanja: izravne
Navedite ocjene koje pružaju informacije o uspješnosti u vezi s ishodom učenja. Označite svaku ocjenu kao 5, 4, 3 i tako dalje.
- Mjere procjene: neizravne
Zabilježiti svako mišljenje učenika vezano uz aktivnost i/ili ishod učenja; ako nema, zabilježite N/A.
- Kriteriji izvedbe
Ako imate kriterije uspješnosti (npr. 80% razreda će postići zadovoljavajući status ili bolji na ocjeni), navedite ih ovdje.
- Rezultati: podaci
Predstavite sažetak podataka iz procjena (izravnih i neizravnih). Pojam podaci koristi se za označavanje informacija prikupljenih iz vaših procjena.
- Razmišljanje i radnje koje treba poduzeti
Izložite svoje komentare ili zaključke o podacima vezanim uz ishod učenja. Navedite kako namjeravate riješiti nesklad između rezultata i ishoda, ako ih ima, ili navedite sve promjene koje namjeravate napraviti. U redu je navesti "Nastaviti s trenutnim ishodom i procjenama", ali ne za svaki ishod.¹⁶ Potrebno je napraviti promjene kako bi se procesi poučavanja i učenja kontinuirano prilagođavali i poboljšavali.

¹⁶http://majarrett.people.ua.edu/uploads/1/3/8/0/13807995/gable_matrix.pdf



SIS-SME

Building strategic innovation skills within SMEs



CALLIDUS
INSTITUTE FOR ADULT EDUCATION



boréal
innovation
La Cooperative creative

BRCC БЪЛГАРО-РУМЪНСКА
ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА

RightChallenge

innovADE
LEADERSHIP IN INNOVATION



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

“The European Commission’s support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.” Project Number: 2020-1-FR01-KA226-VET-094952