

Z UČENJEM IN INOVATIVNOSTJO DO ODLIČNOSTI TPV

dr. Tomaž Savšek⁶

Povzetek

Namen prispevka ni podajati teoretična izhodišča upravljanja znanja in inovativnosti v podjetju, prav tako ni naš namen predstaviti kakršnekoli rezultate znanstvenih analiz ali študij s tega področja. Naš namen je predstaviti predvsem praktične primere, ki smo jih razvili in uporabili v podjetju pri stalnem učenju in razvoju znanja ter pri inovativnosti na področju razvoja proizvodov in procesov, ki podjetju TPV pomagajo na poti do odličnosti.

1. Uvod

TPV je eno najbolj propulzivnih slovenskih, a na globalnem trgu delujočih podjetij, ki se je v zadnjih letih iz stabilnega proizvodnega podjetja preoblikovalo v razvojnega dobavitelja v avtomobilski industriji. Ko podjetje postane razvojni dobavitelj, ima možnost večje kreativnosti pri snovanju in razvijanju tako izdelka kot procesa. V sodobni avtomobilski industriji so standardi kakovosti za razvojne projekte, ki jih dobavitelj lahko integrira v končni izdelek, izredno visoki, čas, ki je na voljo za razvoj, pa vse krajši. Zato so kakovost, inovativnost in stalen napredek vrednote, ki že leta spodbujajo širjenje dejavnosti TPV na razvoj in proizvodnjo najzahtevnejših izdelkov z visoko dodano vrednostjo. To konkurenčno prednost

⁶ Dr. Tomaž Savšek je pomočnik generalnega direktorja v TPV d.d. Pred tem je bil v tem podjetju direktor za upravljanje virov, v okviru katerega je tudi področje izobraževanja in učenja.

pa omogočajo le ambiciozni in pripadni zaposleni, ki delajo izvirno, proaktivno in fleksibilno ter spoštujejo kulturo ljudi in okolje, v katerem delajo.

TPV gradi svojo razvojno zgodbo na več kot pol stoletni tradiciji avtomobilske industrije v Novem mestu. Novo proizvodnjo avtomobilskih delov in komponent smo začeli pred 20 leti v povezovanju z uveljavljenimi svetovnimi proizvajalci avtomobilske opreme. Uspešno sodelovanje s tujimi partnerji nam je omogočilo, da smo pridobili potrebno znanje, s katerim dosegamo želeno produktivnost in kakovost. V TPV si prizadevamo krepiti svoj položaj razvojnega dobavitelja v avtomobilski industriji, s čimer si bomo zagotovili dolgoročnost poslovanja in nemoten razvoj podjetja. Razvojni dobavitelj ima ob uporabi najsodobnejših znanj, materialov in tehnologij možnost večje kreativnosti pri snovanju in razvijanju izdelka z večjo dodano vrednostjo. S svojimi idejami pomaga svojemu kupcu, da naredi izdelek še bolj konkurenčen in prepoznaven, sam pa uveljavi svoje specifične sposobnosti in konkurenčne prednosti. S tem TPV prehaja iz tipičnega delovnega in učečega podjetja v inovativno in misleče podjetje.

Pomemben izziv za vsako podjetje je krepitev prepoznavnosti in javne podobe podjetja. Za podjetje, ki nima izdelkov, prepoznanih v širši javnosti, je to še poseben izziv. Eden najzahtevnejših TPV izdelkov je avtomobilski sedež, ki se vgrajuje v najsodobnejše evropske avtomobile. Veliko voznikov in potnikov se vozi na naših sedežih, a malokdo ve, kje je ta sedež izdelan. Zato TPV gradi prepoznavnost na razvojni zgodbi, na zgodbi inovativnega in tehnološko razvojno usmerjenega podjetja, katerega ključni temelji so zadovoljni kupci, ozaveščeni zaposleni, inovativni proizvodi ter partnersko sodelovanje z vsemi deležniki v družbi.

2. Ljudje kot ključni dejavnik razvoja podjetja

V svoji 20-letni zgodovini smo v TVP ves čas delovali strateško. Podjetje in celotna skupina TPV sta hitro rasla in se tudi spreminjala. Do sprememb je prihajalo tako v zunanjem okolju kot tudi v podjetjih, ki sestavljajo skupino TPV. Spremembe v okolju, kot so svetovna finančna kriza in gospodarska recesija ter intenziven razvoj novih tehnoloških rešitev v avtomobilski industriji, so tisti dejavniki, zaradi katerih se je vodstvo odločilo, da v letu 2009 preveri obstoječo strategijo in skupaj s sodelavci pripravi nove usmeritve, ki bodo pomagale pri nadaljnjem uresničevanju strateških ciljev. Aktualen Strateški plan TPV 2010 - 2014 ne prinaša revolucionarnih novosti, prej lahko govorimo o evolucionem razvoju dosedanjih planov in ciljev. S tem se potrjuje tudi pravilna dosedanja usmerjenost in delovanje podjetja v preteklosti. Vse to nas navdaja z zaupanjem v pravilne usmeritve in delovanje tudi v prihodnosti. Zaupanje v sebe, v sodelavce ter v razvoj in uspeh podjetja nam daje moč, da bomo dosegli zastavljene cilje.

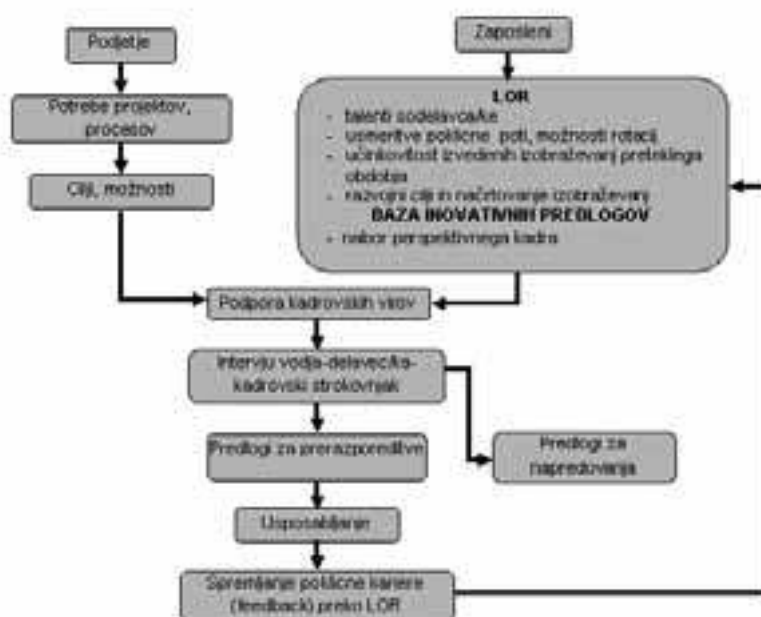
Odločilno vlogo pri doseganju zastavljene strategije imajo zaposleni. Bistveni dejavniki uspeha in naša največja konkurenčna prednost so prav zaposleni s svojim znanjem in izkušnjami (Savšek 2007 a,b). Strateški cilji ter ključne usmeritve za področje upravljanja virov so pomemben sestavni del Strateškega plana TPV. Pri nastajanju strategije upravljanja človeških virov so vključeni vsi kadrovski delavci ter vodilni in vodstveni delavci podjetja. Pri oblikovanju načrta izobraževanja in usposabljanja se uporabljajo anketni listi, ki jih izpolnijo zaposleni ob posameznem usposabljanju. Na ta način so v načrtovanje s svojimi predlogi, pobudami in ocenami vključeni vsi sodelavci. Operativno izvajanje strategije je v pristojnosti Direkcije kadri in pravne zadeve, ki pripravi letni plan kadrovanja ter plan izobraževanja in usposabljanja. Pri tem skrbijo za usklajenost obeh planov z usmeritvami in politiko vodstva, s strateškimi cilji podjetja, z organizacijski strukturo ter z nosilci oziroma lastniki ključnih procesov v podjetju. Kadrovski direktor je neposredno podrejen predsedniku uprave, kar dokazuje pomembnost

področja upravljanja človeških virov pri vodenju politike zaposlovanja, razvoja poklicne kariere in načrtovanje nasledstva.

2.1. Razvoj poklicne kariere

V TPV skrbimo za načrtovanje poklicne kariere vseh zaposlenih (glej tudi Sliko 1). Načrt poklicnih karier zaposlenih bazira na letnih osebnih razgovorih (LOR), ki omogočajo:

- kronološki pregled (centralno skrbništvo) nad poslovno zgodovino posameznikov,
- planiranje možnih premikov osebja v skladu z letnim planom kadrovanja oziroma potrebami poslovnih procesov ter priprava predlogov za rotacije osebja na daljši rok,
- določitev podlag in vsebin za vse vrste izobraževanj,
- izbor nabora potencialnih vodij, ki izhajajo iz sredin, kjer delajo, ustrezno testiranje ter priprava razvojnih načrtov zanje.

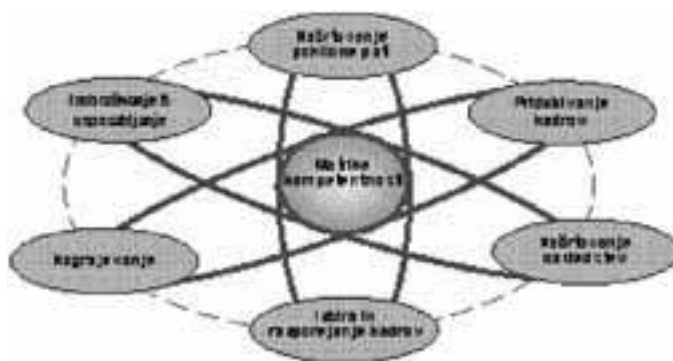


Slika 1: Shematični prikaz razvoja poklicne kariere v TPV.

TPV se zavzema za pošten odnos v vseh pogledih zaposlovanja, vključno z enakimi možnostmi. TPV je aktivno sodeloval pri nastajanju Kodeksa ravnanja s človeškimi viri, ki je bil pripravljen in sprejet v okviru Sekcije za ravnanje s človeškimi viri pri Gospodarski zbornici Dolenjske in Bele Krajine. Kodeks je sprejet z namenom promocije in ohranjanja najvišjih standardov delovanja in vedenja podjetij, podpisnic Kodeksa. S sprejemom Kodeksa se podjetje zavezuje, da bo spoštovalo načela strokovne odgovornosti, strokovnega razvoja kadrov, etičnega vodenja, poštenosti in pravičnosti, izogibanja nasprotij interesov ter varovanja pravice posameznikov, posebno pri pridobivanju in širjenju podatkov.

Sistemizacija delovnih mest določa delovna mesta, področja dela ter pogoje za njihovo zasedbo. Z namenom učinkovitejšega zagotavljanja ustrezne kompetentnosti zaposlenih smo za vsa delovna mesta, do nivoja proizvodnje, uvedli

orodje za razvoj zaposlenih, t.i. matriko kompetentnosti. Tovrstna nadgradnja sistemizacije delovnih mest prispeva k večji učinkovitosti in transparentnosti pri načrtovanju, razvoju, usposabljanju in izobraževanju, kot tudi pridobivanju in selekciji novih kadrov, napredovanju ter ocenjevanju delovne uspešnosti. Matrika kompetentnosti omogoča primerjavo zahtevanih in doseženih kompetenc posameznika in je izvrstno orodje, ki pomaga pri prepoznavanju, razvrščanju in usklajevanju znanja in sposobnosti zaposlenih s potrebami organizacije. Slika 2 prikazuje vpetost matrike kompetentnosti v kadrovski proces v TPV.



Slika 2: Matrike kompetentnosti v kadrovskem procesu TPV.

2.2. Učenje kot stalnica v podjetju

Plan izobraževanja in usposabljanja ter nadaljnji razvoj zaposlenih nastaja na podlagi matrike kompetentnosti in opravljenih LOR. Letni plan izobraževanja in usposabljanja odraža trenutne in bodoče potrebe podjetja po ustrezno usposobljenem oziroma kompetentnem kadru. Dokumentacija o izobraževanju in usposabljanju delavcev se hrani v direkciji kadri in pravne zadeve ter v informacijskem sistemu SAP (Cerovšek, 2008).

Orodje	Metoda
Matrika kompetentnosti	Razlike med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami zaposlenih
Letni osebni razgovor - LOR	Vodja in zaposleni določita kompetence, ki jih je potrebno razviti
Akademija TPV - plan izobraževanja in usposabljanja	Odstopanja med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami so podlaga za pripravo plana napredka zaposlenega in podlaga za pripravo plana izobraževanja in usposabljanja

Preglednica 1: Orodja za prepoznavanje razvojnih in izobraževalnih potreb zaposlenih in njihovo planiranje.

Preglednica 1 prikazuje sklop orodij (matrika kompetentnosti, LOR, Akademija TPV), ki omogočajo celovito usklajevanje ciljev posameznikov in timov s cilji organizacije, spremljanje, pregledovanje in posodabljanje ciljev posameznikov in timov ter ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih ter posredno tudi pomoč pri njenem izboljševanju. Za vsako delovno mesto so navedena potrebna znanja in kompetence ter morebitne specifike delovnega mesta.

V okviru Akademije TPV smo vzpostavili sistem internega prenosa znanja z angažiranjem lastnih strokovnih potencialov, s katerim povečujemo usposobljenost vseh zaposlenih, spodbujamo mentorstvo in vseživljenjsko učenje in inovativnosti ter povečujemo pripadnost podjetju in povezanost sodelavcev. Osnovni namen Akademije TPV je ustvarjanje okolja in razvijanje možnosti za učenje tako posameznikov kot tudi timov in posameznih organizacij, pospeševanje razvoja zaposlenih skozi delovne izkušnje in odpiranje novih kanalov za medsebojni prenos znanja in delovnih izkušenj. Zaradi zahtevnosti avtomobilske industrije posebno pozornost namenjamo izobraževanju s področja kakovosti, v katerega so vključeni vsi nivoji zaposlenih. Programe vsako leto dopolnujemo in nagrajujemo, hkrati pa spodbujamo nosilce znanj z različnih področij, da svoje znanje

prenašajo v organizacijo. Izobraževanja obsegajo predvsem strokovna znanja iz strojništva, 3D modeliranja, računalniške pismenosti, informacijskih sistemov kot so SAP ter vsebine za spodbujanje osebnega razvoja. Zaradi globalnega delovanja dajemo velik poudarek tudi učenju tujih jezikov, ki ga v veliki meri izvajamo z lastnimi kadri. Zaposleni v proizvodnji se usposablajo neposredno na delovnem mestu. Za prenos znanja so zadolženi vodje osnovnih delovnih enot (ODE). Usposobljenost zaposlenih v proizvodnji se zavede v matriki odgovornosti in pristojnosti. Pomembno področje stalnega izobraževanja je tudi varnost in zdravje pri delu ter varstvo pred požarom, kar zagotavljamo s sistematičnim izobraževanjem in usposabljanjem novih sodelavcev, rednim obnavljanjem usposabljanja za vse zaposlene ter s sistematičnim obnavljanjem zdravstvenih pregledov. Katalog izobraževalnih programov, ki se izvajajo v okviru Akademije TPV, je dostopen vsem zaposlenim na TPV Portalu.

Programs usposabljanja izvajamo pretežno z notranjimi predavatelji. Zaposlenim omogočamo funkcionalno izobraževanje za dvig izobrazbene strukture in jih s plačilom šolnin spodbujamo k nadaljnjemu lastnemu razvoju. Perspektiven, razvojno usmerjen kader spodbujamo k vključevanju v znanstveno raziskovalne in tehnološko razvojne projekte. Zavedanje TPV o pomenu mentorstva in prenašanja znanj in izkušenj na mlajše potrjuje tudi dejstvo, da je TPV vključen v nacionalni projekt IMPLETUM, kjer smo še posebej aktivni na področju usposabljanja predavateljev za mentorstvo pri diplomskih nalogah. Za uvajanje novo zaposlenih smo oblikovali programe usposabljanja. Novo zaposlene delavce pri usposabljanju za delo usmerjajo mentorji, ki skrbijo za njihovo strokovno usposabljanje. Novi sodelavci hkrati spoznavajo tudi kulturo podjetja.

TPV na področju razvoja človeških virov tradicionalno temelji na vzgajanju lastnih kadrov. V ta namen kadrujemo predvsem mlade, ki jih motiviramo na različne načine. TPV je prepoznaven na zaposlitvenih sejmih v regiji in širše, naše obrate redno obiskujejo otroci iz okoliških vrtcev, učenci iz osnovnih šol in srednjih šol

ter študenti tehničnih fakultet. Strokovnjaki TPV se aktivno vključujejo tudi v nastajanje novih tehničnih fakultet v regiji in v oblikovanje visokošolskih programov, ki so neposredno uporabni v avtomobilski industriji in tudi v drugih panogah. Sodelujemo s visokošolskimi institucijami in znanstveno sfero s ciljem prenosa ključnih znanj iz izobraževalno-raziskovalne sfere v gospodarstvo in obratno. Nabor primerne kadra si širimo tudi z izvajanjem praktičnega izobraževanja za dijake in študente. Številni med njimi se tekom šolanja oziroma študija vračajo v TPV po nove teme seminarских nalog in diplomskih nalog. Tako se medsebojno spoznavamo strokovno in osebno, mladi ljudje pa se že zgodaj razvijajo v duhu avtomobilske industrije, njenih standardov in vrednot našega podjetja.

2.3. Povratne informacije so nujne za učinkovito upravljanje človeških virov

TPV uporablja različne oblike pridobivanja povratnih informacij v zvezi z zaposlenimi za izboljšanje politike, strategije in načrtov na področju človeških virov. TPV je v letih 2003-2007 sodeloval v projektu primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah – SiOK, katerega osnovni namen je bil merjenje klime v organizaciji. V projektu je bilo opredeljeno 12 dimenzij merjenja, med katerimi so imela za področje človeških virov pomembno vlogo dimenzije, kot so pripadnost organizaciji, motivacija in zavzetost, strokovna usposobljenost in učenje, organiziranost, razvoj kariere ter nagrajevanje. Rezultate raziskave je vsako leto natančno preučil kadrovski sektor, ki je pripravil akcijski načrt ukrepov za izboljšanje stanja. Načrt ukrepov je bil predstavljen upravi podjetja, ki je sprejela določene neposredne ukrepe ter usmeritve za spremembe strategije na področju človeških virov. Ankete sistematično izvajamo tudi ob koncu vsakega izobraževanja oziroma usposabljanja, ko vsak udeleženec izobraževanja izpolni anketni list.

Povratne informacije o kompetentnosti vodstvenega in vodilnega kadra smo dobili na podlagi ocenjevanja vodij po metodi 360 stopinj. Na podlagi rezultatov ocenjevanja smo pripravili sklop različnih delavnic, s čimer smo želeli izpopolniti predvsem veščine vodenja. Usposabljanja v obliki predavanj in delavnic so vključevala nova znanja in veščine za timsko delo, stile vodenja, ciljno vodenje in komuniciranje. Posebno pozornost posvečamo tudi razvoju veščin za vodje projektov.

Letni osebni razgovori so priložnost, kjer vodje pridobivajo povratne informacije s strani zaposlenih. Ob letnem osebnem razgovoru se vodja in zaposleni pogovorita o doseženih rezultatih, zastavita načrt za prihodnje obdobje ter pripravita načrt za izboljšave, vključno z osebnim načrtom izobraževanja in usposabljanja. Kot zelo zanimiva oblika pridobivanja povratnih informacij so tudi razgovori z zaposlenimi, ki zapuščajo podjetje. Razgovor z njimi opravijo kadrovski sodelavci. Razgovor je povsem neobvezen in sodelavci, ki pristanejo na razgovor so ponavadi zelo odkriti pri opisu stanja, kot ga vidijo oni sami. Tovrstni razgovori nam veliko pomagajo pri zaznavanju morebitnih težav v organizaciji ter pri sprejemanju ukrepov za izboljšanje stanja tako na operativnem nivoju kot tudi na strateškem nivoju.

3. Inovativnost kot gonilo stalnega napredka

3.1. Organiziranje inovativne dejavnosti

Inovativnost je filozofija vseh zaposlenih v TPV, zato je vsak delavec dolžan poznati načela politike inovativnosti. Organiziranje in pospeševanje inovativne dejavnosti je sestavni del strategije in sistema vodenja TPV. Vsi zaposleni so obvezni sodelovati v procesu izobraževanja s področja inovativne dejavnosti ter sodelovati v vseh aktivnostih vzpodbujanja inovativnosti.

Vodilni in vodstveni delavci na vseh nivojih v TPV so dolžni vzpodbujati podrejene in jim zagotoviti pogoje za inovativno delo, nuditi vso pomoč pri realizaciji za TPV koristnih inovacij, pregledovati inovativne predloge svojih podrejenih in pri tem argumentirano podajati svoje mnenje o predlogu, preprečevati morebitno krajo idej in konfliktov, nastalih zaradi inovacij, ter skrbeti za ustrezno inovativno klimo v TPV. V podjetju imamo vzpostavljen sistem zbiranja in evidentiranja inovativnih predlogov po vseh organizacijskih enotah. Pri tem ločimo tri vrste inovativnih predlogov: izboljšave, pobude in izume. Z izboljšavami in pobudami zaposleni prispevajo svoje predloge za izboljšavo procesov, delovnih pogojev in kakovosti ter tako aktivno sodelujejo pri stalnem napredku podjetja na vseh področjih delovanja. Ob realizaciji predloga so zaposleni tudi primerno nagrajeni in pohvaljeni. Izum je povsem nova tehnična rešitev na inventivni ravni, ki je industrijsko uporabljiva in za katero se po prijavi na pristojnem uradu za patente pridobi pravica patenta.

V podjetju so vzpostavljeni redni animacijski sestanki zaposlenih za vzpodbujanje inovativnosti in kreativnosti pri samem delu. Vodilni delavci posameznih poslovnih enot imajo pri tem ključno vlogo in so nosilci animacijskih sestankov. Iz baze predlagateljev inovativnih predlogov podjetje črpa nabor perspektivnih kadrov oziroma kadrov, ki so inovativni, kreativni ter pospešujejo optimizacijo dela ter v sodelovanju z vodji zanje planira možne premike. Prerazporeditve kadrov so izvedene v dogovorih s člani uprave, med direktorji družb in vodji področij in v skladu s strategijo človeških virov. V podjetju je na ta način zagotovljen primeren odnos do zaposlenih, ki izkazujejo nadpovprečne rezultate, podajajo predloge za izboljšave in pobude ter so vključeni v druge inovativne projekte. Taki zaposleni zaznajo, da so pobude in ideje ustrezno obravnavane ter da je njihovo delo cenjeno. S tem pristopom so se v podjetju oblikovala t.i. »inovacijska gnezda«, med katerimi se je razvila inovativna in zdrava tekmovalna klima.

3.2. Spodbujanje in nagrajevanje inovativne dejavnosti

Nagrajevanje in priznavanje zaposlenih je v TPV izjemno pomembno, saj je to področje strateškega pomena pri doseganju razvojnih in poslovnih ciljev družbe. Iz tega razloga sistem nagrajevanja in priznavanja nenehno prilagajamo, izboljšujemo in nadgrajujemo glede na razvoj okolja in potreb zaposlenih. Področje je urejeno z internim pravilnikom o plačah na podlagi delovne in poslovne uspešnosti, nagrajevanju in motiviranju, ki združuje merila in postopek izplačila dela plače za delovno uspešnost (mesečna stimulacija), poslovno uspešnost (letna nagrada) ter merila in postopek za nagrajevanje in motiviranje zaposlenih v obliki pohvale, priznanja ali napredovanja. S tem imamo na enem mestu združeno nagrajevanje in motiviranje zaposlenih ter vse obstoječe oblike nadenarnega nagrajevanja. Del plače za delovno uspešnost razumemo kot mesečno stimulacijo na podlagi doseganja ali preseganja tekočih individualnih pričakovanj ob upoštevanju skupinskih oz. kolektivnih kazalnikov, kot so produktivnost, kakovost in rezultat poslovanja. Del plače na podlagi poslovne uspešnosti se izplača enkrat letno na osnovi pogojev in meril, kot jih določa pravilnik.

Pri vseh oblikah nagrajevanja in priznavanja je naša filozofija, da so do posebne pozornosti s strani družbe upravičeni tisti zaposleni, ki dolgoročno dosegajo oziroma presegajo pričakovanja. Poleg sistema denarne stimulacije, smo v TPV vpeljali tudi sistem priznavanja oziroma nadenarnega nagrajevanja zaposlenih. Navedimo nekaj primerov:

- Najboljši inovacijski predlogi – vsako tromesečje se izbereta »najizboljševalec« in »najpobudnik«, ki prejmeta nagrado. Informacija o tem je objavljena na internih spletnih straneh TPV ter v internem časopisu Informatorju.

- Nagrada »Martin Krpan« se podeli za najboljši inovativni predlog na ravni skupine TPV. Natečaj poteka enkrat letno, podelitev nagrade poteka ob dnevu TPV.
- Sprejem pri generalnem direktorju za zaposlene, ki so v tekočem šolskem letu zaključili šolanje.
- Nagrada generalnega direktorja za kakovost, ki pripada poslovni enoti, ki je na podlagi petih kriterijev kakovosti v enem letu dosegla največje število točk.

3.3. Raziskovalna in inovativna dejavnost v podjetju

Osnovna dejavnost podjetja TPV je razvoj, proizvodnja in trženje avtomobilskih delov. Z novimi razvojnimi in raziskovalno-razvojnimi projekti vzpostavljamo nove sinergije, povezave z našimi kupci kot tudi s partnerskimi podjetji ter institucijami znanja doma in po svetu. Z lastnim znanjem in inovativnimi rešitvami ustvarjamo konkurenčno prednost in pogoje za razvojno uspešnost. Na področju razvoja ogrodij vzglavnikov, posameznih sklopov in mehanizmov sedežev želi TPV prevzeti pobudo in postati vodilni razvojni dobavitelj. Temu cilju sledijo tudi raziskovalno-razvojni in razvojno-investicijski projekti, za katere smo ob uspešni kandidaturi na javnih razpisih pridobili subvencionirana razvojna sredstva s strani države in Evropske Unije (Savšek, 2009 a,b,c).

TPV je v preteklih letih kandidiral na različnih razpisih v okviru razpisov za spodbujanje konkurenčnosti podjetij in tehnološkega razvoja. Na začetku smo bili nekoliko manj uspešni, kar pa nas ni odvrnilo od tega, da ne bi združili notranje moči in znanje ter se z izboljšanimi idejami in predlogi ponovno prijavi tako na domače kot tudi evropske razpise za spodbujanje razvoja novih tehnologij in inovativnosti. Danes tako lahko govorimo o celotnem spektru projektov, ki vključujejo tako raziskovalne aktivnosti za razvoj novih izdelkov, kot tudi razvoj

novih tehnologij in proizvodnih procesov. Trenutno izvajamo večje število raziskovalno-razvojnih projektov, za katere smo v podjetje uspešno pritegnili kompetentne sodelavce. Pri izvedbi teh projektov imajo pomembno vlogo naši strokovnjaki, ki so nad-organizacijsko povezani v raziskovalno razvojno skupino TPV. Skupina je bila leta 2004 ustanovljena in uradno registrirana pri Javni agenciji za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije (ARRS). Trenutno skupina šteje 19 raziskovalcev ter 4 tehnične sodelavce.

Podajanje inovacij, izumov in patentov obravnavamo skladno z veljavnimi predpisi in internimi postopki. Naj na tem mestu navedemo le nekaj primerov inovacij, ki so jih realizirali naši zaposleni in so znatno prispevale k večji konkurenčnosti podjetja:

- univerzalna kontrolna priprava za 100% kontrolo vzglavnika,
- odstranjevanje srha na utorih vzglavnika PL3 (BMW),
- pocenitev izdelka »vlečni prstan« ter
- tečaj zadnjega naslona.

TPV s svojimi inovacijami vsako leto sodeluje tudi na različnih regionalnih in nacionalnih natečajih, ki spodbujajo inovativno dejavnost. Pri tem smo bili zelo uspešni, kar je še dodatna spodbuda in priznanje za naše sodelavce. Pomembno je poudariti, da so priznanja za inovacije vedno dobili kot timi. To povečuje pripadnost tako timu kot podjetju, hkrati pa potrjuje pravilo, da je le timsko delo recept za uspeh podjetja.

Z raziskovalno-razvojnimi projekti pridobivamo nova znanja in izboljšujemo proizvode na novi tehnološki osnovi. V raziskovalno-razvojno projekte se vključujejo tako člani raziskovalno-razvojne skupne TPV, kot tudi ostali zaposleni. Rezultati projektov predstavljajo inovacije, ki jih TPV v skladu s svojim poslovnim interesom po potrebi tudi zaščiti s pravicami intelektualne lastnine. Projekti vsebujejo industrijske raziskave in predkonkurenčne

razvojno-raziskovalne dejavnosti, vključno s sestavo začetnega prototipa. Pomembno pri tovrstnih projektih je tudi, da v projektih kot partnerji sodelujejo tudi druga podjetja in inštitucije znanja (fakultete in inštituti). S tem se naši strokovnjaki redno srečujejo s strokovnjaki iz drugih okolij, kar jim daje možnost za osebni in strokovni razvoj. Prav tako se dodatno spodbuja inovativnost in ustvarjalnost. Strokovnjaki TPV so cenjeni gostje na različnih strokovnih predavanjih, srečanjih, okroglih mizah in delavnicah.

TPV sodeluje s številnimi inštitucijami znanja tako v regiji in kot tudi širše z namenom:

- spodbuditi razvoj sodobnega, aplikativnega in mednarodno primerljivega študija s področja tehniških in interdisciplinarnih študijev s poudarkom na področju avtomobilske industrije;
- zagotoviti mladim dostopno in kakovostno ponudbo visokošolskih izobraževalnih programov;
- zagotoviti pogoje za načrtovano oblikovanje kadrov, pridobivanje vrhunškega tehniškega in interdisciplinarnega znanja in prenos znanstvenih spoznanj v prakso;
- privabiti v Novo mesto nadarjene študente iz območja Slovenije in zamejstva ter vrhunske domače in tuje profesorje, raziskovalce ter druge strokovnjake;
- prispevati k pospešenemu razvoju Novega mesta kot univerzitetnega in znanstvenega središča nacionalnega pomena.

TPV je vzpostavil tradicionalno dobre donose s številnimi inštitucijami znanja, kot so Šolski center Novo mesto, Fakulteta za strojništvo v Ljubljani, Inštitut za kovinske materiale in tehnologije v Ljubljani, Univerzitetno in raziskovalno središče v Novem mestu, Fakulteta za industrijski inženiring v Novem mestu ter Fakulteta za informacijske študije v Novem mestu. S temi inštitucijami ima TPV sklen-

jeno tudi dolgoročno sodelovanje. Med tujimi inštitucijami, s katerimi prav tako uspešno sodelujemo, naj omenimo Fakulteto za strojništvo in ladjedelništvo v Zagrebu ter Politehniko iz Mondragona v Španiji.

Vodstvo TPV se je že pred leti odločilo, da proaktivno sodeluje pri pripravi in izvajanju izobraževalnih programov tako na poklicni in srednji stopnji kot tudi na višješolski in visokošolski stopnji, ki podpirajo potrebna znanja in kompetence v avtomobilski industriji. Aktivno smo se vključili v oblikovanje novega visokošolskega programa na Fakulteti za industrijski inženiring z delovnim naslovom »Avtomobilska industrija«. S tem spodbujamo in soustvarjamo razvoj sodobnega, aplikativnega in mednarodno primerljivega študija namenjenega bodočim inženirjem, ki bodo ustvarjali v avtomobilski industriji. Pri tem je naš namen povsem jasen: svoje znanje prenašati na mlade in na okolico s ciljem, da se bo to znanje v novi obliki vrnilo v podjetje. Ves čas si na različnih nivojih prizadevamo, da bi Vlada Republike Slovenije v svojih razvojnih strategijah in programih dala prednost prav tistim visokošolskim programom, ki bodo imeli podporo in jasno izraženo potrebo iz gospodarstva (Savšek, 2007 a,b).

3.4. Po višini samodejno nastavljivi vzglavnik

TPV je pred kratkim patentiral tehnično rešitev oz. izum »Avtomobilski sedež s samodejno po višini nastavljivim vzglavnikom«. Izum je namenjen novi generaciji avtomobilskih sedežev, ki v veliki meri poveča varnost voznika. Inovacija je bila februarja letos prvič predstavljena na osrednjem mednarodnem strokovnem srečanju s področja avtomobilskega interjerja v Frankfurtu (Mihelič, 2011 a,b). Zanimanje za to rešitev je veliko in v teku so že pogovori s potencialnimi kupci.

Za preprečitev poškodb glave in vratnega dela hrbtenice, najpogostejših poškodb v avtomobilskih nesrečah s trki od zadaj ter pri majhnih hitrostih, je nujno, da vzglavnik nudi takojšnjo in kakovostno oporo glavi. Zato proizvajalci avtomobilov in njihovi raz-

vojni dobavitelji sedežev intenzivno razvijajo različne vzglavnike. Različni napredni sistemi poskrbijo, da se pri trku vzglavnik približa glavi in tako poskrbi za njeno varnost. Vzglavniki učinkovito delujejo le, če so nastavljeni na pravo višino uporabnika. Žal pa uporabniki tega ne vedo oziroma ne upoštevajo. Raziskave so pokazale, da do 85 % voznikov ne nastavi pravilno ali sploh ne nastavi višine vzglavnika, ko se prvič usede v avtomobil. Še tako napreden vzglavnik ne more opraviti svoje varnostne naloge in zaščititi uporabnika, če ni nastavljen na pravo višino. V TPV smo zato razvili samodejno po višini nastavljivi vzglavnik (glej tudi sliko 3).

Vertikalno gibanje vzglavnika smo mehansko povezali z vzdolžnim gibanjem sedeža voznika. Ugotovili smo namreč, da za vsakega posameznika obstaja korelacija med optimalno višino vzglavnika glede na optimalno vzdolžno pozicijo sedeža. To smo izkoristili, saj smo ugotovili, da vzdolžno pozicijo sedeža nastavijo praktično vsi vozniki, ko prvič sedejo v avtomobil. Ko si šofer nastavi vzdolžno pozicijo sedeža, se mu samodejno nastavi tudi višina vzglavnika. Naša tehnična rešitev je stroškovno ugodna ter primerna tudi za vgraditev v avtomobile nižjega in srednjega razreda, zato lahko poveča varnost celotni populaciji voznikov (The Slovenia Times, 2011: 29).



Slika 3: Prikaz vzdolžne pozicije sedeža in pripadajoče samodejno nastavljive višine vzglavnika pri voznikih različnih velikosti.

4. Inovativni organizacijski in poslovni modeli

4.1. Inovativni organizacijski modeli

TPV je inovativen ne le na tehnološkem področju, temveč svojo inovativnost izkazuje tudi pri uvajanju inovativnih organizacijskih modelov na področju projektnega vodenja. Razvili smo model ocenjevanja obsega projektov, s katerim se podjetje skuša izogniti časovni stiski, metodološkemu problemom in omogočiti doseganje ciljev projektov. Naše vodilo »hitreje, ceneje, več in boljše« uresničujemo s pomočjo obsega projektov, ki ga ocenjujemo glede na zmožnosti, velikost projektov in tudi glede na to, kaj pomeni projekt za podjetje s stališča angažiranja zaposlenih in finančnega tveganja. Z obsegom projektov, ki je v podjetju opredeljen s pomočjo osmih kriterijev, je treba znotraj podjetja in navzven usklajevati oziroma uravnotežiti predvidene rezultate, stroške in čas. TPV je obseg projekta opredelilo s pomočjo trajanja projekta, stopnjo zahtevnosti izvedbe in novosti, s tveganjem, s povprečnimi letnimi prihodki projektnih izdelkov, s celotnimi stroški projekta, z organizacijsko in kadrovske zahtevnostjo ter s strateško oceno naročnika. Navedeni kriteriji medsebojno niso uravnoteženi. TPV stopnji zahtevnosti, povprečnim letnim prihodkom in celotnim stroškom projekta glede na osnovno dejavnost podjetja in značilnosti branže ter glede na strategijo pripisuje večji pomen. Izbira in uporaba kriterijev, ki opredeljujejo velikostni razred projekta, je za TPV zahtevna naloga, o kateri mora razmišljati že od začetka uvajanja projektnega načina dela in pripravljanja projektov. Navedena metodologija omogoča prožno načrtovanje in timsko delo zaposlenih, ki sicer delajo v različnih organizacijskih enotah. V ta namen smo vzpostavili tudi projektno pisarno, ki vodjem projektov in članom nudi vso projektno podporo. Projektna pisarna pripravi plan človeških virov po urah za posamezne projekte in ga posreduje direktorjem direktij in poslovnih enot. Le-ti na podlagi ažurnega stanja zaposlenih in posredovanega plana človeških virov na projektih planirajo zaposlitve, katere posredujejo direktiji za kadre in pravne zadeve. Plan kadrovanja se izdelava za celotno družbo. Kadrovske strokovnjaki

glede na operativne cilje posameznih projektov oblikujejo ukrepe za realizacijo letnih planov kadrovanja.

Svojo inovativnost na področju prestrukturiranja dobaviteljske verige je TPV izkazal v okviru Avtomobilskega grozda Slovenije (ACS). TPV je namreč v okviru ACS vodil projekt skupnega obvladovanja nabave. Leta 2007 se je porodila ideja, kateri se pridružilo pet članov ACS. Skupaj so pripravili vprašalnik in skupine izdelkov. Definirali so pravila igre, podpisali sporazum o zaupnosti, zbrali napovedi za potrebe po materialu v letu 2008, definirali zahteve za skupne dobavitelje/materiale ter načrtovali in izvedli nabavne aktivnosti. Rezultat inovativnega pristopa je bila povečana moč podjetij ob skupnem nastopu, znižani stroški materiala ter doseženi so bili ugodnejši plačilni pogoji.

4.2. Inovativno podjetje SiEVA

TPV je bil pobudnik oblikovanja novega partnerstva SiEVA, v katerega so vključeni vidni slovenski avtomobilski dobavitelji. Partnerska podjetja Cimos, Hidria, Iskra Avtoelektrika, Iskra Mehanizmi, Kolektor Group, MLM, Polycorn in TPV so ustanovila skupno podjetje SiEVA d.o.o. Projekt SiEVA je bil v začetku leta 2011 na javnem razpisu za pridobitev sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj med vsemi projekti na področju avtomobilske industrije izbran kot najboljši. Cilj partnerstva SiEVA, katerega ime je kratica za »Sinergijski Ekološki Varen Avtomobil«, je združevanje znanja, kompetenc, potencialov in razvojne infrastrukture za razvoj novih rešitev v avtomobilski industriji. Rešitve, ki bodo nastajale pod okriljem partnerstva SiEVA, bodo namenjene vgradnji v okolju prijazna vozila vodilnih evropskih in svetovnih blagovnih znamk.

V inovativnem partnerstvu gre za koncentracijo najboljših predrazvojnih in razvojnih kompetenc v Sloveniji na segmentu hibridizacije in elektrifikacije pogonskih sistemov, varnosti in udobja ter novih tehnologij in proizvodne odličnosti. Pri tem se namesto na morebitne razlike in medsebojna manjša, lahko tudi konkurenčna

področja, raje osredotočamo na izjemne priložnosti inovativnih prebojev, ki jih bomo skupaj ustvarili v dobro vseh partnerjev v konzorciju, kupcev, dobaviteljev, naših univerz in institucij znanja ter Slovenije. Slika 4 prikazuje simbolično sliko sinergijskega ekološkega varnega avtomobila, katerega komponente in sestavni deli se bodo razvijali v okviru partnerstva SiEVA.

TPV bo imel v partnerstvu pomembno vlogo pri razvoju sedežev, vzglavnikov in drugih delov, ki povečujejo varnost in udobje potnikov v vozilih nove generacije. Partnerstvo SiEVA bo imelo pomembno vlogo tudi pri prenosu znanja med slovensko avtomobilsko industrijo ter inštitucijami znanja, še posebej fakultetami, ki se razvijajo v okviru novomeškega visokošolskega prostora.



Slika 4: Partnerstvo SiEVA si je za cilj postavilo sinergijski ekološki varni avtomobil, izdelan iz inovativnih komponent, razvitih v Sloveniji.

5. Prenos znanja in sodelovanje z okoljem

Pri razvoju gospodarstva in celotne družbe je pomembno sodelovanje vseh deležnikov, ki prispevajo k inovativnemu preboju podjetja in države, od vodstev podjetij, do znanstveno raziskovalne sfere in vlade. V času finančne krize in gospodarske recesije (ne)usklajeno delovanje nosilcev teh področij prihaja še posebej od izraza. V TPV smo že pred nastopom krize prepoznali pomen javno – zasebnega partnerstva. Temu področju smo posvetili veliko pozornosti, kar se nam vrača v obliki plodnega sodelovanja z inštitucijami znanja, kot tudi pri izvajanju raziskovalno razvojnih in tehnoloških projektov. Ključ za uspešno sodelovanje je poznavanje strateških usmeritev, politike, predpisov in uzanc tako Evropske Unije kot tudi države (Savšek, 2010c, 2011).

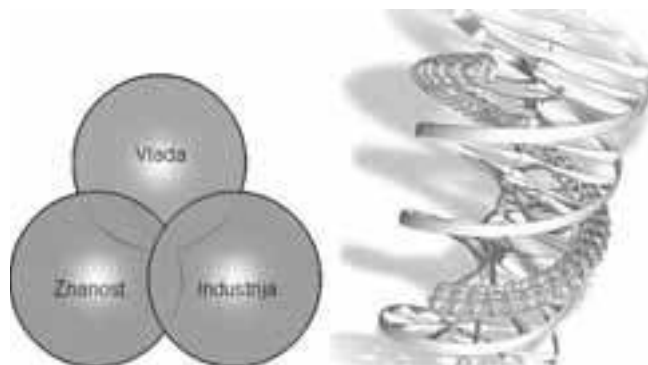
Da lahko presežemo trenutno stanje na področju inovativnega razvoja v Sloveniji, moramo najprej razumeti razvojni krog oziroma razvojni cikel. Izhajamo iz enostavne oziroma poenostavljene definicije raziskav in inovacij: »Raziskave pomenijo pretakanje denarja v znanje, inovacije pa pomenijo pretakanje znanja v denar« (Kontler-Salamon, 2010). Razvojni krog je sklenjen, če se raziskave in inovacije dopolnjujejo. Razvojni krog mora biti sklenjen neposredno med znanstveno sfero in gospodarstvom, država oziroma vlada pa mora s svojimi zakoni, predpisi, usmeritvami in spodbudami oblikovati okolje, ki spodbuja aktiviranje razvojnega kroga.

Da bomo v Sloveniji presegli trenutno stanje, je na prvem mestu potrebno predvsem razumevanje. Vlada mora razumeti, da se razvoj uravnoteženo odvija tako v znanstvenih inštitucijah kot v podjetjih. Brez aktivnega vključevanja podjetij v razvojne cikle ni pričakovati tehnološkega preboja in novih proizvodov z večjo dodano vrednostjo. Nujno je sodelovanje gospodarstva in znanosti na razvojni-raziskovalnih-inovativnih (RRI) projektih. Znanost za svoje dolgoročne raziskovalne projekte potrebuje stabilen vir, vendar ta vir ne sme presegati 1/3 vseh sredstev za raziskovano dejavnost posamezne inštitucije znanja. Preostanek

sredstev mora inštitucija znanja pridobiti na javnih razpisih (1/3) ter na trgu (1/3). Tako razmerje sredstev (1/3+1/3+1/3) bo znanstveno sfero v Sloveniji »prisililo«, da se bo začela resneje ukvarjati z vprašanjem, kako trgu ponuditi svoje raziskovalne rezultate.

Za preseganje trenutnega stanja je nujno uvesti spremembe na področju organiziranja in upravljanja javnih raziskovalnih zavodov. Upravljanje zavodov je treba prepustiti profesionalnim managerjem, ki imajo več znanja in razumevanja o delovanju trga. Hkrati je v številnih vodstvih slovenskih podjetij še vedno premalo razumevanja pomena učenja, znanja inovacij za razvoj podjetja ter premalo poznavanja zakonitosti RRI aktivnosti. Ključnega pomena je zagotoviti mobilnost kadrov. Številni mobilnost razumejo le v mednarodnem merilu, kjer se mobilnost konča tako, da naši vrhunski strokovnjaki odidejo začasno v tujino. Žal se vse prepogosto dogaja, da ta začasnost traja do konca njihove uporabnosti. Na tem mestu želimo poudariti predvsem mobilnost strokovnjakov iz znanstvene sfere v podjetja in obratno. Ob tem si bomo morali prizadevati za oblikovanje okolja in pogojev, da bo razvojno delo v podjetjih zanimivo za mlade strokovnjake najmanj tako, kot je razvojno delo v znanstvenih inštitucijah. Zaradi negativnih demografskih gibanj bomo v prihodnosti morali pritegniti tudi mlade strokovnjake iz tujine. Naš cilj mora biti, da je razvojni oziroma inovator v podjetju prepoznan pri mladih kot visoko strokoven, cenjen in privlačen poklic.

Zavzemamo se za »bottom-up« pristop. Država naj deluje na makro ravni in ustvari ustrezno okolje za RRI dejavnost. Zagotovi naj stabilne, transparentne in motivirajoče pogoje, oziroma pravila igre. Posamezniki, podjetja, inštitucije znanja, oziroma posledično gospodarska in akademska sfera se bodo, kot vedno, racionalno obnašali in šli, glede na informacije iz trga in postavljene ukrepe, v pravo smer. Tako se vrtijo tudi trojne vijačnice (angl. triple helix), ki so se v svetu trajnostno najbolj obnesle. Slika 5 prikazuje princip trojnih vijačnic med industrijo, akademsko sfero in vlado (Savšek, Mihelič, 2010 a,b).



Slika 5: Model trojnih vijačnic: vlada, znanost in industrija.

6. Sklep

Avtomobilska industrija je zelo kompleksen in medsebojno povezan sistem v obliki dobaviteljske mreže. V času krize in gospodarske recesije bodo preživela le tista podjetja, ki se bodo znala izrabiti potencial znanja in ki bodo dokazala največjo stopnjo inovativnosti na vseh področjih, tako pri razvoju izdelkov in procesov kot tudi pri inovativnem vodenju podjetja. Kriza je ne le grožnja, temveč tudi priložnost za podjetja z jasno vizijo in cilji, z izdelano strategijo ter ljudmi, ki so se pripravljani stalno učiti in so motivirani sprejeti nove izzive.

V prispevku smo predstavili nekaj primerov, kako se podjetje TPV spopada z novimi izzivi. V podjetju vzpostavljamo celovit proces inoviranja, v regiji soustvarjamo visokošolski prostor, spodbujamo sodelovanje z drugimi visokotehnološkimi podjetji, s šolami ter z domačimi in tujimi inštitucijami znanja. Vlagamo v raziskovalno razvojne projekte, katerih cilj je razviti nove izdelke in osvojiti nove tehnologije, ki nam bodo omogočali proizvodnjo kompleksnih proizvodov z večjo dodano vrednostjo (Gregorič, 2010). Energijo ne vlagamo le v razvoj podjetja, temveč sooblikujemo razvojne strategije na vseh družbenih nivojih. Aktivni smo

pri sooblikovanju panožnih, državnih, regionalnih kakor tudi lokalnih razvojnih strategij. Čas finančne krize in gospodarske recesije je namreč tudi čas, ko se oblikujejo novi razvojni in poslovni modeli ter nove vrednote in odnosi na vseh ravneh v družbi.

7. Literatura

1. Cerovšek, Mitja, Tomaž Savšek (2008): Management sprememb v sodobnem poslovnem okolju: prispevek h konkurenčnosti podjetja, 3. mednarodna poslovna konferenca Management poslovnih procesov - MPP 08, Kako do konkurenčne prednosti?, 22-23. oktober 2008, Ljubljana.
2. Gregorič, Matjaž (2010): Treba bo ponuditi inovativne izdelke, pogovor Tomaž Savšek pomočnik predsednika uprave TPV Novo mesto, Dnevnik, Novice/Svet vozil/Teme, 9. julij 2010, Ljubljana.
3. Kontler – Salamon, Jasna (2010): Raziskovanje spreminja denar v znanje, inovativnost pa znanje v denar, pogovor Tomaž Savšek, prvi predsednik združenja razvojnih direktorjev, Delot FT, 17. maj, 2010, Ljubljana, str. 8-9.
4. Mihelič, Primož (2011a): Inovativnost daje priložnost za korak pred konkurenco, Informator, 1, marec 2011, TPV, Novo mesto, str. 4.
5. Mihelič, Primož (2011b): Car seat with a vertically self-adjustable headrest, Europe's leading industry forum on transport seating, 6th International Conference Innovative Seating 2011, 7-9. februar 2011, Frankfurt.
6. Savšek, Tomaž (2007a): Povečanje sinergij med gospodarstvom in znanstveno sfero, konferenca 2. festival inovativnosti, 15. maj 2007, Ljubljana.
7. Savšek Tomaž (2007b): Izzivi razvoja človeških virov v visokošolskih podjetjih: Povečanje sinergij med gospodarstvom in znanstveno sfero, IRT3000 – inovacije razvojne tehnologije, 8. april 2007, Ljubljana, str. 68-69.
8. Savšek, Tomaž (2009a): Raziskave, tehnološki razvoj in inovacije v času krize, konferenca Podjetja na krilih inovacij, 1. december 2009, Murska sobota.
9. Savšek, Tomaž (2009b): Raziskave in tehnološki razvoj v času recesije, konferenca 12. dan kakovosti in inovativnosti Dolenjske in Bele Krajine, GZDBK, 18. november 2009, Otočec.
10. Savšek, Tomaž (2009c): TPV izjemno uspešen pri pridobivanju raziskovalno-razvojnih sredstev, Informator, 3. september 2009, TPV, Novo mesto, str. 3-5.

11. Savšek, Tomaž (2010c): Od kakovosti do inovativnosti, 19. letna konferenca SZKO, zbornik referatov, 11-12. november 2010, str. 16-19, Portorož.
12. Savšek, Tomaž (2011): Priority setting – Business Point of View, Policy Dialogue Workshop, Small Country Perspectives on Priority-setting (Critical Mass and Impact), EraPrism, 25. marec 2011, Ljubljana.
13. Savšek, Tomaž, Primož Mihelič (2010a): Potenciali inovacijskega preboja Slovenije, konferenca Industrijski forum IRT 2010, izdano na CD, 7. junij 2010, Portorož.
14. Savšek, Tomaž, Primož Mihelič (2010b): Razvojna prihodnost Slovenije, Potenciali inovacijskega preboja Slovenije, IRT3000 – inovacije razvojne tehnologije, 29. oktober 2010, Ljubljana, str. 30-33.
15. The Slovenia Times (2011): Safely with TPV Car Seat, The Slovenia Times, april 2011, Domus, Ljubljana, str. 29.