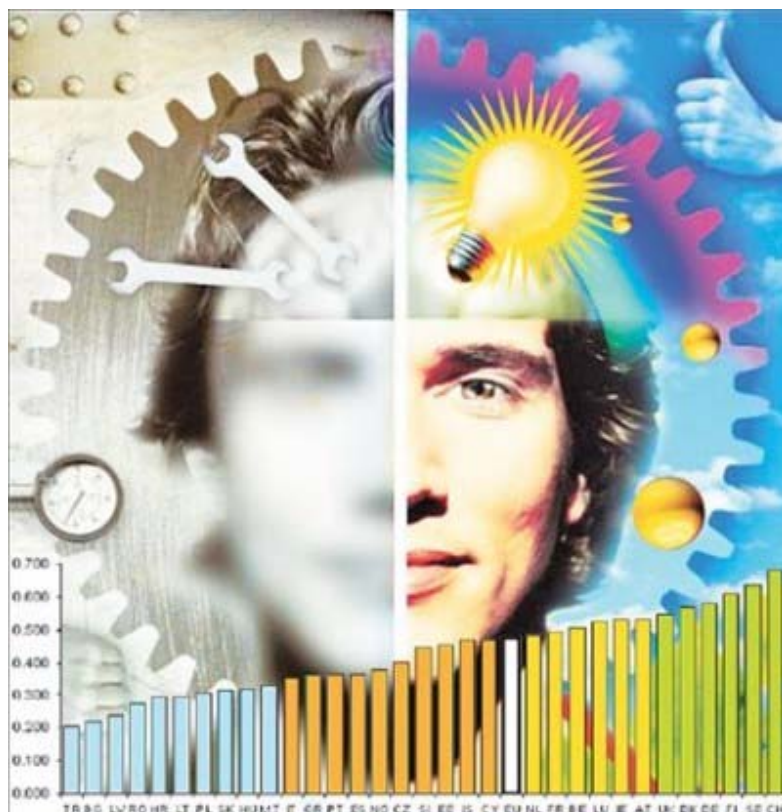


**ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Η νέα τάση της αγοράς: Προώθηση της Καινοτομίας»**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: Δρούκα Βασιλική**

**A.M.: 7624**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Παπαρηγορίου Αριστείδης**

**(Καθηγητής Εφαρμογών)**

**Αθήνα 2014**

## Περίληψη

**Σ**το πλαίσιο του πτυχιακού προγράμματος της σχολής Διοίκηση Επιχειρήσεων ανέλαβα να εκπονήσω πτυχιακή εργασία με θέμα «Η νέα τάση της αγοράς: Προώθηση της Καινοτομίας». Η Καινοτομία αποτελεί μέρος της καθημερινής μας ζωής. Όπου και αν κοιτάξουμε γύρω μας στην σύγχρονη κοινωνία θα δούμε προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι αποτέλεσμα καινοτομίας μιας επιχείρησης ή ενός απλού ανθρώπου. Τα προϊόντα αυτά μας κάνουν πιο εύκολη την καθημερινότητα και βοηθούν την κοινωνία μας να εξελιχθεί και να προοδεύσει. Είναι δεδομένο ότι η καινοτομία προσφέρει πολλά στον σύγχρονο άνθρωπο και ειδικά την σημερινή εποχή όπου έχουν ως σύμμαχο και την τεχνολογία.

Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με όλο το φάσμα της Καινοτομίας ως την νέα τάση της αγοράς και θα αναλυθούν τα πιο σημαντικά κομμάτια που αφορούν τον τρόπο εξέλιξης του όρου αυτού στις βιομηχανίες του σήμερα. Η εργασία χωρίζεται σε 5 κεφάλαια με υποενότητες για το κάθε κεφάλαιο. Πιο συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον προσδιορισμό της αγοράς και του όρου «καινοτομία». Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζεται μια ιστορική αναδρομή για τον Ευρωπαϊκό καινοτόμο χώρο καθώς και το τι σημαίνει καινοτομία για την Ελλάδα. Στο τρίτο κεφάλαιο έχουμε ανάλυση της δημιουργικότητας και πως αυτή διαιρείται στους οργανισμούς σύμφωνα με τις πολιτικές που θα ακολουθηθούν. Στο τέταρτο κεφάλαιο ασχολείται με τους παράγοντες που επιτρέπουν την καινοτομία στους οργανισμούς και δημιουργούν προσοδοφόρο έδαφος για «εξυπνότερους» οργανισμούς. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο υπάρχουν οι μέθοδοι που πρέπει να ακολουθήσει η εκάστοτε ηγεσία του οργανισμού για το χρονικό διάστημα της μεταβατικής περιόδου, που αποτελεί το σημείο κορυφής στην εξέλιξη της καινοτομίας.

## **Πίνακας περιεχομένων**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>:ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Μορφές Αγοράς .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Ορισμός της καινοτομίας .....</b>	<b>7</b>
1.2.1 Τεχνολογική και μη Τεχνολογική Καινοτομία .....	8
<b>1.3 Ορισμός του όρου επιχειρηματικότητα .....</b>	<b>11</b>
1.3.1 Σύνδεση των όρων καινοτομία-επιχειρηματικότητα.....	12
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>:ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Ιστορική Αναδρομή .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Καινοτομική δραστηριότητα της Ευρώπης .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3Καινοτομία στην Ελλάδα .....</b>	<b>22</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>:Η ΚΑΡΔΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Κατανόηση της δημιουργικότητας .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 Η δημιουργικότητα σε ατομικό επίπεδο .....</b>	<b>28</b>
<b>3.3 Η ενίσχυση της δημιουργικότητας: οι οργανωτικές πρακτικές που έχουν αποτέλεσμα .....</b>	<b>29</b>
<b>3.4 Η ενίσχυση της ομαδικής δημιουργικότητας.....</b>	<b>31</b>
3.4.1 Η καθιέρωση της δημιουργικής διαδικασίας .....	31
3.4.2 Η χρήση της πολυμορφίας εντός της ομάδας .....	32
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>:Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 Οι τύποι της Καινοτομίας .....</b>	<b>33</b>
4.1.1 Δομή .....	34
4.1.2 Ηγεσία .....	36
4.1.3 Ανθρώπινο Δυναμικό .....	37
<b>4.2 Παράγοντες που επιτρέπουν την διαδικασία της καινοτομίας .....</b>	<b>38</b>
<b>4.3 Διαχείριση της καινοτομίας .....</b>	<b>39</b>
<b>4.4 Ο ρόλος της Ηγεσίας.....</b>	<b>41</b>

4.4.1 Η διαχείριση της αλλαγής .....	42
4.4.2 Προσδιορισμός των αλλαγών .....	43
4.4.2.1 Επείγουσα ανάγκη .....	43
4.4.2.2 Δημιουργήστε μια νέα ισχυρή ομάδα .....	44
4.4.2.3 «Δείτε» το όραμα από την καλή πλευρά .....	44
<b>4.5 Οι άμεσες επιδράσεις της Ηγεσίας .....</b>	<b>44</b>
<b>4.6 Στρατηγικές Διαχείρισης .....</b>	<b>48</b>
<b>4.7 Νέοι τρόποι εργασίας.....</b>	<b>49</b>
4.7.1. Η χρήση της τεχνολογίας.....	50
4.7.1.1 Webinar .....	51
4.7.1.2 Πως μπορείτε να συμμετάσχετε στο webinar .....	52
4.7.1.3 Η χρήση της προσωπικής σας ηλεκτρονικής συσκευής.....	53
4.7.2 Ευέλικτοι χώροι εργασίας .....	53
4.7.3 Ευέλικτο ωράριο εργασίας.....	54
4.7.4 Αν θέλετε να είστε καινοτόμοι <b>«πειραματιστείτε»</b> .....	55
4.7.5 Πως μπορεί ο οργανισμός σου να δουλέψει εξυπνότερα;.....	56
4.7.5.1 Καταμερισμός της εργασίας .....	59
4.7.5.2 Η ανάγκη για μικρά και συχνά διαλλείματα .....	60
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: Η ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ .....</b>	<b>63</b>
<b>5.1 Τι συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι απαντούν με «ναι»? .....</b>	<b>63</b>
<b>5.2 Οι τρεις φάσεις της μετάβασης .....</b>	<b>64</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>66</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>67</b>

## Ευχαριστίες

Η εργασία αυτή ξεκίνησε και τελείωσε μέσα στο ακαδημαϊκό έτος 2013-2014 σύμφωνα με τον υπάρχοντα κανονισμό του τμήματος Διοίκησης επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι Πειραιά.

Ευχαριστώ τον καθηγητή μου κ. Παπαγρηγορίου Αριστείδη για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε δίνοντάς μου την δυνατότητα να εκπονήσω την πτυχιακή μου εργασία, με θέμα την Καινοτομία στους οργανισμούς. Επίσης, θα ήθελα να τον ευχαριστήσω για τη βοήθεια του όποτε την χρειάστηκα, κατά την διάρκεια της προετοιμασίας της πτυχιακής εργασίας μου.

Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ στους φίλους μου, οι οποίοι μου συμπαραστάθηκαν όλο αυτό τον καιρό και στην οικογένεια μου για την ηθική και οικονομική συμπαράσταση όχι μόνο κατά την διάρκεια της εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

# Κεφάλαιο 1

## Προσδιορισμός της Αγοράς

### 1.1 Μορφές Αγοράς

Οι κλάδοι της οικονομικής δραστηριότητας βασίζονται σε τέσσερις κατηγορίες: στα καθαρά μονοπώλια, στο πλήρη ανταγωνισμό, στους μονοπωλιακά ανταγωνιστικούς και στα ολιγοπώλια. Ο τρόπος με τον οποίο θα επιλέξουν οι επιχειρήσεις να λειτουργήσουν, να πάρουν αποφάσεις, να καθορίσουν την τιμή και την ποσότητα του προϊόντος διαφέρει στις κατηγορίες αυτές που αναφέρονται ως μορφές αγοράς. Οι τέσσερις μορφές αγοράς αποσκοπούν στην μελέτη της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων.

Αγορές όπου επικρατεί ο τέλειος ανταγωνισμός δεν υπάρχουν στη πραγματικότητα, όμως αξίζει να μελετηθεί γιατί οι συνθήκες του τέλειου ανταγωνισμού αποτελούν μια καλή αρχή με λογική βάση για την ανάπτυξη της μικροοικονομικής θεωρίας. Ορισμένες από τις συνθήκες του τέλειου ανταγωνισμού παρουσιάζονται σήμερα στις αναπτυγμένες χώρες (για παράδειγμα ΗΠΑ και Ην. Βασίλειο).

Τα χαρακτηριστικά του μονοπωλίου είναι (α) η ύπαρξη μιας μονάχα επιχείρησης που παράγει και προσφέρει ένα μονάχα προϊόν, και (β) η έλλειψη στενών υποκατάστατων του προϊόντος. Τα μονοπώλια μπορεί να είναι ιδιωτικά είτε κρατικά. Οι βασικές συνθήκες ύπαρξης του μονοπωλίου είναι οι ακόλουθες:

- Η κατοχή πρώτης ύλης.
- Η αποκλειστική κατοχή τεχνολογίας.
- Το μέγεθος της αγοράς σε σχέση με την τεχνολογία της παραγωγής.
- Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων και η συγκέντρωση κεφαλαίου.

Το ολιγοπώλιο είναι η πλέον συνηθισμένη μορφή αγοράς στις σύγχρονες καπιταλιστικές οικονομίες. Τα βασικά χαρακτηριστικά του ολιγοπωλίου είναι τα ακόλουθα:

- Η ύπαρξη περισσότερων από δύο αλλά σχετικά ολίγων επιχειρήσεων που παράγουν και προσφέρουν το προϊόν.
- Η επιχείρηση που παράγει το προϊόν δεν μπορεί να ενεργεί ανεξάρτητα από τις άλλες επιχειρήσεις καθώς οι ενέργειές της επηρεάζουν την κατάσταση της αγοράς.
- Υπάρχει συμφωνία μεταξύ των επιχειρήσεων για την τιμή του προϊόντος.
- Κάθε επιχείρηση επηρεάζεται από τις ενέργειες των άλλων επιχειρήσεων.

## 1.2 Ορισμός της καινοτομίας

Καινοτομία θεωρείται η υλοποίηση μια νέας και πρωτοποριακής ιδέας ή η εφαρμογή μιας εφεύρεσης έχοντας ως στόχο το βέλτιστο αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ<sup>1</sup> στο εγχειρίδιο “ Frascati ” θεωρεί την καινοτομία ως μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν. Στον τομέα των επιχειρήσεων συνδέεται κυρίως με το τμήμα της Έρευνας και Ανάπτυξης. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση η καινοτομία μετρείται με το δείκτη «Innovation Scorecard», ωστόσο υπάρχουν και άλλοι δείκτες που μετρούν την καινοτομία οι οποίοι χωρίζονται κυρίως σε κατηγορίες με βάση την μάθηση και την ανάπτυξη. Επίσης, σημαντικό κριτήριο για την καινοτομία είναι ότι πρέπει να προσφέρει μια αλλαγή στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες που ήδη υπάρχουν και όχι μια απλή αναβάθμιση.

Η καινοτομία διακρίνεται στα τρία ακόλουθα επίπεδα:

---

<sup>1</sup> ΟΟΣΑ: Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης  
Διεθνής οργανισμός ο οποίος έχει δημιουργηθεί σε αναπτυγμένες χώρες που υποστηρίζουν τις αρχές της αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας και ελεύθερης αγοράς.

Επίπεδο 1 - Η καινοτομία ως γεγονός: Εκεί όπου οι περισσότερες εταιρίες βρίσκουν τους εαυτούς τους. Μπορούν να ακολουθούν την μέθοδο brainstorming ή να διοργανώνουν διαγωνισμούς για την παραγωγή νέων ιδεών.

Επίπεδο 2 - Καινοτομία ως Δυνατότητα: Αυτό είναι το επίπεδο εξειδίκευσης. Η οργάνωση θέτει σε εφαρμογή τις δομές και τη διαδικασία για να καθορίσει τα προβλήματα, να δημιουργήσει και να αξιολογήσει λύσεις και να αναπτύξει σχέδια δράσης για την εφαρμογή αυτών των λύσεων.

Επίπεδο 3 - Η καινοτομία ως σύστημα: Το τελικό επίπεδο περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου η καινοτομία είναι ενσωματωμένη σε οτιδήποτε κάνετε. Τα επίπεδα της καινοτομίας τείνουν να είναι αντιδραστικά και διακριτά.

#### 1.2.1 Τεχνολογική και μη Τεχνολογική Καινοτομία

Ο όρος καινοτομία διακρίνεται σε δυο βασικές κατηγορίες την τεχνολογική και μη τεχνολογική καινοτομία. Τεχνολογική καινοτομία θεωρείται:

- I. Η είσοδος στην αγορά ενός νέου ή αρκετά αλλαγμένου προϊόντος σε σύγκριση με τα χαρακτηριστικά και τις προδιαγραφές που επικρατούν στην αγορά.
- II. Η εγκατάσταση από την επιχείρηση ενός εξελιγμένου και νέου συστήματος παραγωγής που θα επιτρέπει μεγαλύτερο όγκο παραγωγής προϊόντων, καλύτερη ποιότητα σε χαμηλότερο κόστος για την επιχείρηση.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα η Εθνική Τράπεζα<sup>2</sup> διοργανώνοντας διαγωνισμό με τίτλο «i-bank Καινοτομία-Τεχνολογία» ήταν ανοιχτή σε προτάσεις σε συνεργασία με τα πανεπιστήμια της χώρας στις εξής θεματικές ενότητες: 1<sup>η</sup> Ηλεκτρονική Επιχειρηματικότητα, 2<sup>η</sup> Περιβάλλον και Τεχνολογία και η 3<sup>η</sup> Πολιτισμός και Τεχνολογία. Στην 1<sup>η</sup> θεματική ενότητα οι συμμετέχοντες είχαν ως αντικείμενο την Ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων: τραπεζικός,

---

<sup>2</sup> Πληροφορίες από (<https://www.nbg.gr>)



εμπορικός, τουριστικός, αγροτικός, ναυτιλιακός, μεταφορικός, εκδοτικός, τεχνολογικός κτλ. Ενδεικτικά, περιλαμβάνονται εργασίες και υπηρεσίες όπως:

- τα ηλεκτρονικά καταστήματα (e-shops),
- οι ηλεκτρονικοί κατάλογοι (e-catalogues),
- οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες (e-auctions),
- οι ηλεκτρονικές προμήθειες (e-procurement),
- η ηλεκτρονική χρηματοοικονομική εφοδιαστική αλυσίδα (e-financial supply chain),
- οι ηλεκτρονικές αγορές (e-marketplaces),
- τα εναλλακτικά τραπεζικά δίκτυα (Mobile Banking, Internet Banking, ATM κ.λπ.) εξυπηρέτησης ηλεκτρονικών συναλλαγών, πληρωμών καθώς και αυτοματοποιημένων πληρωμών μέσω τραπεζικών λογαριασμών, προς νομικά ή φυσικά πρόσωπα.

Η 2<sup>η</sup> θεματική ενότητα είχε ως αντικείμενο τεχνολογικές ιδέες και εφαρμογές οι οποίες θα είναι φιλικές προς το περιβάλλον και θα έχουν ως σκοπό τον περιορισμό της ρύπανσης, την αντιμετώπιση των κλιματικών αλλαγών, την εξοικονόμηση ενέργειας και την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες καλούνταν να αναπτύξουν καινοτόμες ιδέες / εφαρμογές, σχετικά με:

- ✓ Την προσαρμογή ή τροποποίηση συσκευών / εφαρμογών με σκοπό την εξοικονόμηση ηλεκτρικής ενέργειας στην κατασκευή / επισκευή κτιρίων, μεταφορές, παραγωγικές διαδικασίες, οικιακές εργασίες κ.λπ.
- ✓ Τη χρήση νέων καινοτόμων συσκευών για έλεγχο, μέτρηση & περιορισμό των ρύπων και την εξοικονόμηση ενέργειας με εφαρμογή σε οποιοδήποτε δραστηριότητα.

- ✓ Συστήματα συνδυασμού παραγωγής ηλεκτρισμού – θερμότητας.
- ✓ Τη δυνατότητα αποθήκευσης ηλεκτρικής ενέργειας.
- ✓ Τη συγκέντρωση, συστηματική διαχείριση, ανακύκλωση και αξιοποίηση απορριμμάτων (αστικών & βιομηχανικών).
- ✓ Την αξιοποίηση όλων των πιθανών ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
- ✓ Τη χρήση ηλεκτρονικών συσκευών με σκοπό τη μέγιστη αξιοποίηση, έλεγχο & εξ' αποστάσεως παρακολούθηση έργων παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές.
- ✓ Συστήματα / εφαρμογές ελέγχου & παρακολούθησης δικτύων μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας με σκοπό τον περιορισμό απωλειών.
- ✓ Τη βιώσιμη ανάπτυξη μέσα από τη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής.
- ✓ Εφαρμογές data mining για περιβάλλον.
- ✓ Περιβαλλοντικές δράσεις και εφαρμογές μέσα από τη χρήση των social networks και media.

Κλείνοντας, με την 3<sup>η</sup> θεματική ενότητα οι συμμετέχοντες είχαν ως στόχο να αναπτύξουν καινοτόμες τεχνολογικές ιδέες και εφαρμογές οι οποίες θα προήγαγαν τον πολιτισμό και θα έχουν ως σκοπό την υλοποίηση ενεργειών:

- ✓ Ενημέρωσης σχετικά με πολιτιστικούς φορείς (μουσεία, γκαλερί, σχολές κτλ.) πολιτιστικά δρώμενα (εκδηλώσεις, φεστιβάλ κ.λπ.).
- ✓ Καταγραφής, διακίνησης, αποτύπωσης, αρχειοθέτησης, επεξεργασίας πολιτιστικών δεδομένων (εικόνες, ήχος, κείμενα).
- ✓ Λειτουργίας, οργάνωσης και διαχείρισης πολιτιστικών οργανισμών και δρώμενων.

Τα αποτελέσματα των προτάσεων για το έτος 2013 για την 1<sup>η</sup> βραβευμένη πρόταση με τίτλο «sourceLair – Δικτυακή Πλατφόρμα Ανάπτυξης Λογισμικού». Το sourceLair είναι ένα πλήρες περιβάλλον ανάπτυξης λογισμικού, προσβάσιμο μέσα

από ένα web browser. Η ιδέα του sourceLair συλλήφθηκε στα πλαίσια ενός σεμιναρίου ανάπτυξης web εφαρμογών στο Πολυτεχνείο. Τα μέλη του sourceLair αναζητούσαν ένα εύκολο, online εργαλείο για να μπορούν να μοιραστούν τους κωδικούς τους. Σταδιακά η ιδέα εξελίχθηκε από ένα εργαλείο διαμοιρασμού κώδικα σε ένα πλήρες περιβάλλον – πλατφόρμα ανάπτυξης εφαρμογών που θέτει νέα θεμέλια στο χώρο στο χώρο του λογισμικού.

Ωστόσο, η μη τεχνολογική καινοτομία αναφέρεται στην εφαρμογή καινούργιων μεθόδων που έχουν να κάνουν με την δομή και την διοίκηση της επιχείρησης και έχουν ως στόχο την μέγιστη αξιοποίηση των πληροφοριών, καλύτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών και το πιο αποτελεσματικό σύστημα ροής εργασιών που απαιτείται για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η επιχείρηση.

### **1.3 Ορισμός του όρου επιχειρηματικότητα**

Η επιχειρηματικότητα είναι ένας όρος ο οποίος έχει μεταφραστεί με διάφορες εκδοχές. Σε ένα γενικό πλαίσιο επιχειρηματικότητα θεωρείται η αξιοποίηση μιας ιδέας η οποία θα έχει αποτέλεσμα, όταν αυτό το αποτέλεσμα αποφέρει οικονομικά οφέλη. Υπάρχουν στο κόσμο οργανισμοί οι οποίοι προάγουν την επιχειρηματικότητα και μερικοί από αυτούς είναι οι JCI(Junior Chamber International), η JADE και η EUROOPEN.

Επιπροσθέτως, έχουν ειπωθεί και κάποιοι επιπλέον ορισμοί όπως:

“ Επιχειρηματικότητα είναι μια δυναμική διαδικασία μέσω της οποίας τα άτομα σταθερά εντοπίζουν οικονομικές ευκαιρίες και τις εκμεταλλεύονται μέσα από την ανάπτυξη, την παραγωγή και πώληση αγαθών και υπηρεσιών. Αυτή η διαδικασία απαιτεί ποιοτικές ικανότητες, όπως εμπιστοσύνη των ατόμων στον εαυτό τους, δυνατότητα και διάθεση ανάληψης κινδύνου και αίσθημα προσωπικής δέσμευσης.”

(The European observatory for SMEs, 2000)

Η ικανότητα και η διαδικασία να δημιουργήσεις και να αναπτύξεις οικονομική δραστηριότητα που θα βασίζεται στο συνδυασμό της ανάληψης κινδύνου, δημιουργικότητας και καινοτομίας με τη διαχείριση μέσα σε ένα νέο ή υπάρχον οικονομικό οργανισμό. (Επιτροπή Ευρωπαϊκών ικανοτήτων.)

### 1.3.1 Σύνδεση των όρων καινοτομίας – επιχειρηματικότητας

Η καινοτομία σε πολλές πτυχές της συνδέεται με τον όρο επιχειρηματικότητα. Σύμφωνα με τον Joseph Schumpeter<sup>3</sup> καθοριστήκαν οι πέντε πηγές «δημιουργικής καταστροφής» οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- ❖ Η εισαγωγή ενός νέου αγαθού ή η βελτίωση του.
- ❖ Η είσοδος μιας νέας μεθόδου παραγωγής.
- ❖ Η δημιουργία μιας νέας αγοράς.
- ❖ Η κατάκτηση μιας νέας πηγής πρώτων υλών ή ακατέργαστων αγαθών.
- ❖ Η δημιουργία ενός καινούργιου είδους βιομηχανικής οργάνωσης.

Η καινοτομία είναι μία ευρύτερη έννοια που δεν έχει να κάνει μόνο με την τεχνική βελτίωση. Έρευνες αποδεικνύουν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις ταχύρρυθμης ανάπτυξης δεν είναι καινοτομικές και αντιθέτως οι καινοτομικές επιχειρήσεις που παρουσιάζουν νέες τεχνολογίες έχουν πολύ χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης.

---

<sup>3</sup> Joseph Schumpeter (8/2/1883 – 8/1/1950), Οικονομολόγος και πολιτικός επιστήμονας με καταγωγή από Αυστρία, Ουγγαρία και ΗΠΑ. Ήταν αυτός που διέδωσε στα οικονομικά τον όρο “δημιουργική καταστροφή”.

Καινοτομία όμως δεν είναι μόνο οι απόψεις του Schumpeter. Είναι ένα μεγάλο κεφάλαιο το οποίο συνεχώς φέρνει καινούργια πράγματα στο προσκήνιο. Άλλωστε όσο υπάρχουν επιχειρήσεις θα υπάρχει και καινοτομία.

## Κεφάλαιο 2

### Καινοτομία στην Ευρώπη

#### 2.1 Ιστορική Αναδρομή

Ως σημείο καμπής για την δημιουργία της παγκόσμιας αγοράς μπορούμε να επιστημόνουμε το έτος 1492 με τη συστηματοποίηση των εξερευνήσεων.

Ένα από τα κύρια συστατικά της τρέχουσας σφαιρικής οικονομικής αρχιτεκτονικής είναι ο μετασχηματισμός των προηγούμενων σοσιαλιστικών χωρών στις οικονομίες της αγοράς. Η διαδικασία του μετά σοσιαλιστικού μετασχηματισμού είναι υπό εξέλιξη για περισσότερο από δεκαπέντε έτη τώρα.

Η διαδικασία της μετάβασης βασίστηκε στις αισιόδοξες προβλέψεις ότι η πλειοψηφία των απευθυνόμενων μεταρρυθμίσεων της αγοράς μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς σε μια σχετικά μικρή χρονική περίοδο. Η κοινή πεποίθηση ήταν ότι μέσα σε πέντε έτη θα ήταν δυνατό να ακολουθηθεί ο συστηματικός μετασχηματισμός, οικονομική σταθεροποίηση, διαρθρωτική προσαρμογή και να δημιουργηθούν οι όροι για τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη (Sachs,1996, p.28.). Οι απευθυνόμενες στην αγορά μεταρρυθμίσεις ήταν το συστατικό της γενικότερης διαδικασίας της μιμητικής ολιστικής κοινωνικής εφαρμοσμένης μηχανικής, η οποία επρόκειτο να οδηγήσει στη δημιουργία μιας κεφαλαιοκρατικής κοινωνίας.

Όσον αφορά στις οδηγίες για την πραγματοποίηση αυτού του προγράμματος, όλες οι χώρες μετάβασης ακολούθησαν την τυποποιημένη διαδικασία, γνωστή ως συναίνεση της Ουάσιγκτον. Αυτό ήταν η δέσμη υπέρ-φιλελεύθερων οικονομικών μέτρων που εφαρμόστηκαν προηγουμένως για να καταπολεμήσουν τον πληθωρισμό σε μερικές χώρες της Λατινικής Αμερικής. Οι στυλοβάτες αυτού του προγράμματος για τις οικονομικές μεταρρυθμίσεις ήταν μακροοικονομική σταθεροποίηση, ιδιωτικοποίηση, οικονομική φιλελευθεροποίηση και η ανάπτυξη της χρηματιστικής αγοράς. Θεωρήθηκε ότι μόλις απομακρυνθεί η κυβέρνηση από την οικονομία, οι ιδιωτικές

αγορές θα διέθεταν αποτελεσματικά τους πόρους και θα παρήγαν την οικονομική ανάπτυξη (Stiglitz, 1998, p.1).

Μερικές οικονομικές μεταβλητές είναι επαρκείς για να ελέγξουν αν πρέπει να ακολουθηθεί αυτή η πολιτική: πληθωρισμός, ανεφοδιασμός χρημάτων, ποσοστά ελλείμματος ενδιαφέροντος, φορολογικού και εξωτερικού εμπορίου.

Όλες οι μεταρρυθμίσεις αγοράς που ήταν μέρος αυτής της ημερήσιας διάταξης επρόκειτο να πραγματοποιηθούν σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα και ριζικά. Μόλις καθιερωθεί, η κρίσιμη μάζα των κανόνων αγοράς της συμπεριφοράς πρέπει να γίνει ο καταλύτης της διαδικασίας της αναπόφευκτης κίνησης προς μια οικονομία της αγοράς. Λόγω της ανωτερότητάς τους, οι λύσεις αγοράς θα θεσμοποιούνταν, η ιδιωτική ιδιοκτησία θα προωθούνταν κατά ένα μεγάλο μέρος και η ισορροπία θα στηριζόταν μέσω των τυποποιημένων πολιτικών σταθεροποίησης.

Εντούτοις, αν και εφάρμοσαν τα παρόμοια σχέδια μετασχηματισμού, οι χώρες μετάβασης δεν είχαν τις συγκλίνουσες πορείες σε μια οικονομία της αγοράς. Αντίθετα, οι εκβάσεις των μεταρρυθμίσεων αγοράς ποίκιλαν σημαντικά μεταξύ αυτών των χωρών, από άποψη ταχύτητας, η αποτελεσματικότητας και ποιότητάς τους. Εάν η επιτυχής μετάβαση μετριέται στους καθαρούς οικονομικούς δείκτες, φαίνεται ότι ο επιτυχέστερος ήταν η Τσεχία, Σλοβακία, Ουγγαρία, Πολωνία, Σλοβενία και τα κράτη της Βαλτικής. Το κοινό χαρακτηριστικό γνώρισμα όλων των χωρών μετάβασης ήταν η αιχμηρή αρχική πτώση του ΑΕΠ στην αρχή της μετάβασης. Στις προαναφερθείσες χώρες (εκτός από τα κράτη της Βαλτικής), η πτώση παραγωγής δεν ήταν τεράστια (ήταν στο διάστημα 13-25%). Αυτές οι οικονομίες υπερνίκησαν αυτήν την οικονομική ροή σε μια σχετικά μικρή χρονική περίοδο (2-5 έτη) και καθιέρωσαν τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη (Svejnar, 2002, p.8.).

Αυτή η ομάδα χωρών είχε επίσης τους καλύτερους δείκτες της μακροοικονομικής σταθερότητας και προσέλκυσε τα σημαντικά ποσά ξένης άμεσης επένδυσης.

Το υπόλοιπο των οικονομιών μετάβασης όπως, η ρωσική ομοσπονδία, η Ουκρανία, οι άλλες χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης, οι χώρες των δυτικών Βαλκανίων, δοκίμασαν πολύ διαφορετικές οικονομικές ροές στη μετά σοσιαλιστική εποχή.

Η μετασχηματιστική υποχώρηση ήταν αυστηρότερη, με μια αιχμηρότερη πτώση στο ΑΕΠ (45% στη Ρωσία, 65% στην Ουκρανία). Η υποχώρηση παρατάθηκε και συνδυάστηκε με τη μακροοικονομική αστάθεια οι περισσότερες από αυτές τις χώρες, με τη μέτρια εισροή της ξένης άμεσης επένδυσης και μια σημαντική άνοδο στις κοινωνικές ανισότητες (Παγκόσμια Τράπεζα, 2002, p.5-6.). Οι ανεπάρκειες των μεταρρυθμίσεων σε αυτές τις χώρες δεν είναι περιορισμένες μόνο στους μακροοικονομικούς δείκτες. Οι σημαντικές παραμορφώσεις παρατηρούνται κατά ένα μεγάλο μέρος σε όλα τα είδη των οικονομικών συναλλαγών. Υπάρχει μια γρήγορη ανάπτυξη της παράνομης οικονομίας, πολυάριθμες παραβιάσεις στη διαδικασία ιδιωτικοποίησης (Ackerman, 2001.). Σε αυτές τις οικονομίες, ο ανταγωνισμός δεν αναπτύσσεται, ακόμα και σε κάποιο είδος του συστήματος αγοράς που αρχίζει να προκύπτει. Οι κανόνες αυτού του συστήματος κυβερνούν τις συναλλαγές και στο δημόσιο τομέα και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Όλα αυτά τα συμπεράσματα οδηγούν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια εμφανής απόκλιση στην οικονομία της αγοράς τρόπου αναπτύσσεται σε αυτές τις δύο ομάδες χωρών. Οι επιτυχείς χώρες μετάβασης που εκπληρώνουν τα περισσότερα από τα κριτήρια του αποδοτικού μετασχηματισμού αγοράς. Σε αυτές τις χώρες, το κεντρικά προγραμματισμένο πρότυπο της οικονομίας αντικαθίσταται επιτυχώς, οι αγορές παραγόντων παραγωγής και καταναλωτικών αγαθών καθιερώνονται και η νομική υποδομή λειτουργεί. Τα συστήματά τους είναι επίσης σύμφωνα με ποιοτικά κριτήρια όπως: η αντικατάσταση των προηγούμενων γραφειοκρατικών δομών, ο ιδιωτικός τομέας ως κύριο παραγωγό του ΑΕΠ, η αγορά ως κύριο μηχανισμό συντονισμού (Kornai, 1999).

Οι επιτυχείς οικονομίες μετάβασης παρήγαγαν τη βιώσιμη ανάπτυξη και είναι σε θέση να κάνουν εμπόριο με τις αναπτυγμένες οικονομίες της αγοράς χωρίς τη χρήση των συνηθισμένων μηχανισμών προστασίας. Η απόδειξη του επιτυχούς



μετασχηματισμού αγοράς τους είναι η είσοδός τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2004. Οι λιγότερο επιτυχείς οικονομίες μετάβασης είναι ακόμα μακριά από την επίτευξη αυτών των στόχων.

Βρίσκονται αντιμέτωποι με τα σοβαρά, μερικές φορές καταστρεπτικά προβλήματα που ενοχλούν και περιορίζουν τη δυνατότητά τους να μετασχηματίσουν στις λειτουργούσες οικονομίες της αγοράς.

Η κακή απόδοση των λιγότερο επιτυχών χωρών μετάβασης απαιτεί μια λεπτότερη διορατικότητα στο πρότυπο που εφαρμόζεται για τον οικονομικό μετασχηματισμό τους. Όλα τα στοιχεία του τυποποιημένου συνόλου μέτρων που επρόκειτο να εγκριθούν από όλες τις μετα-σοσιαλιστικές οικονομίες προέρχονται από το οικονομικό δόγμα απόφασης γνωστό ως νεοκλασική οικονομία. Οι βασικές θεωρητικές υποθέσεις αυτού του σχολείου της οικονομικής σκέψης μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

1. Μεθοδολογικός, ο ατομικισμός-μόνος σχετικός οικονομικός δράστης είναι το άτομο.
2. Το συνολικό αποτέλεσμα των ενεργειών των ατόμων είναι ισορροπία αγοράς.
3. Η απουσία προβλημάτων πληροφοριών. (Hodgson, 1994, p.129.).

Τα όργανα, και επίσημα και άτυπα, καθορίζουν την αποδεκτή συμπεριφορά και αντιπροσωπεύουν το πλαίσιο για τις αποφάσεις των οικονομικών δραστών. Τα θεσμικά όργανα κτίζουν τις αμοιβαίες σχέσεις επειδή επιτρέπουν στα άτομα για να καταλάβουν τι άλλο κάνουν, τι είναι πιθανό να κάνουν, και τι μπορεί και δεν μπορεί να γίνει (Neale 1994, σελ. 403, Parto, 2005, σελ. 25). Τα θεσμικά όργανα είναι οι κανόνες του παιχνιδιού στην κοινωνία, ενώ τα άτομα και οι οργανώσεις είναι οι «παίκτες». Τα νεο-θεσμικά οικονομικά διαιρούνται σε δύο πνευματικές παραδόσεις: παλαιά θεσμικά οικονομικά, που εμπνέονται από τις εργασίες Veblen, και νέα θεσμικά οικονομικά, τα οποία προσπαθούν να επεκτείνουν τη νεοκλασική θεωρία με την ανάλυση των οργάνων. Η κεντρική διατριβή των νέο-θεσμικών οικονομικών είναι ότι τα όργανα διαμορφώνουν πλήρως τη μακροπρόθεσμη οικονομική επίδοση

των οικονομιών. Το κλειδί για την κατανόηση της σύνθετης αλληλεπίδρασης μεταξύ των οργάνων και των οικονομικών εκβάσεων της κοινωνίας είναι η εξέλιξη της θεσμικής δομής. Η εξέλιξη των οργάνων διαμορφώνει την οικονομική συμπεριφορά των ατόμων που έχει επιπτώσεις έτσι στην οικονομική αποδοτικότητα στο συνολικό επίπεδο.

Μια πολύ σημαντική έννοια που χρησιμοποιείται τακτικά στην ανάλυση της θεσμικής μετάβασης είναι δαπάνες συναλλαγής. Αυτές οι δαπάνες αντιπροσωπεύουν: 1) οι δαπάνες της μέτρησης των οικονομικά σχετικών διαστάσεων των αγαθών και των υπηρεσιών και 2) οι δαπάνες της επιβολής των συμβάσεων (North, 1990). Στο στάδιο του μετασχηματισμού αγοράς, λόγω της ριζικά αυξανόμενης αβεβαιότητας, οι συναλλαγές γίνονται πάρα πολύ ακριβές. Οι δαπάνες συναλλαγής προκύπτουν σημαντικά και αποθαρρύνουν τα άτομα από την είσοδο στις οικονομικές συναλλαγές. Επομένως, σε μερικές μεταβατικές χώρες η υψηλή αβεβαιότητα που παράγει τις υψηλές δαπάνες συναλλαγής περιορίζει για την οικονομική δραστηριότητα.

Οι υπερασπιστές αυτής της προσέγγισης αποδίδουν ένα μεγάλο μέρος αυτής της αβεβαιότητας στην έλλειψη αποφασιστικότητας του κράτους στην επιβολή των νέων, απευθυνόμενων στην αγορά κανόνων της συμπεριφοράς. Συστήνουν τη ριζική και γρήγορη καθιέρωση του νέου νομικού συστήματος. Αυτό θα τελείωνε τον αποπροσανατολισμό των οικονομικών φορέων και θα τους καθιστούσε στο να είναι πιο πρόθυμοι να εισέλθουν στις διάφορες οικονομικές συναλλαγές (Ovin, 1998, σελ. 72-76). Το κράτος μπορεί να συμβάλει πολύ στη μείωση αυτής της αβεβαιότητας με τη διασάφηση ότι το μελλοντικό περιβάλλον θα ήταν μια οικονομία της αγοράς με όλους τους κανόνες των μηχανισμών συμπεριφοράς και επιβολής. Σύμφωνα με αυτό το σκέλος της σκέψης, καθιέρωσης είναι δυνατό να προκληθεί η εξέλιξη της συμπεριφοράς των οικονομικών δραστών από τον ενεργό ρόλο της κυβέρνησης στον τομέα της νομικών συστημάτων. Η μετάβαση σε μια οικονομία της αγοράς δεν πρέπει να θεωρηθεί ως ανάπτυξη κάποιας καθαρής, αφηρημένης μορφής κεφαλαιοκρατίας. Σύμφωνα με τον Kornai (1995, X) υπάρχουν διαφορετικοί τύποι κεφαλαιοκρατιών. Η κεφαλαιοκρατία των Ηνωμένων Πολιτειών χαρακτηρίζεται από τον υψηλό βαθμό ατομικισμού, και έναν περιορισμένο κρατικό ρόλο. Η Σκανδιναβική κεφαλαιοκρατία είναι γνωστή μέσω του κράτους κοινωνικής πρόνοιας και της εκτενούς ανακατανομής

του εισοδήματος Η ιαπωνική κεφαλαιοκρατία στηρίζει την κυβερνητική επέμβαση και την αμοιβαία εξάρτηση των τραπεζικών εργασιών και του βιομηχανικού κεφαλαίου. Οποιαδήποτε μορφή οικονομίας της αγοράς είναι ένας συνδυασμός μερικά από τα προαναφερθέντα στοιχεία. Οι χώρες μετάβασης πρέπει να τείνουν να αναπτύξουν εκείνα τα σχέδια της οικονομίας της αγοράς, τα καταλληλότερα στην πολιτιστική κληρονομιά τους, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η αντίσταση της άτυπης θεσμικής δομής και επιπλέον για να μετατρέψουν αυτήν την δομή σε μια πηγή βιώσιμης ανάπτυξης.

## **2.2 Η καινοτομική δραστηριότητα της “Ευρώπης”<sup>4</sup>**

Στην Λισσαβόνα τον Μάρτιο του 2000<sup>5</sup> εκφράστηκαν αιτήματα τα οποία αφορούσαν την ενίσχυση της καινοτομίας. Ο στόχος ήταν να ενισχυθεί η κοινωνική συνοχή και να γίνει ανταγωνιστική και δυναμική η οικονομία της γνώσης. Με βάση την οικονομική σύγκλιση επινοήθηκε μια μέθοδος συντονισμού ώστε να βοηθήσουν τα κράτη να αναπτύξουν νέες ικανότητες. Το ευρωπαϊκό συμβούλιο έθεσε ρητά το ζήτημα να δημιουργηθεί ένας πίνακας ο οποίος θα δείχνει τα αποτελέσματα της καινοτόμου δραστηριότητας. Έτσι στην Στοκχόλμη τον Μάρτιο του 2001 τέθηκε η πρόταση της επιτροπής να παρουσιαστεί ο πρώτος πίνακας κατάταξης των αποτελεσμάτων καινοτομίας ανά χώρα.

Ο πίνακας θα στηριζόταν σε δείκτες, κυρίως διαρθρωτικούς, οι οποίοι θα έδειχναν τα αποτελέσματα σε διάφορους τομείς. Τα στοιχεία του πίνακα τα αντλούσαν από πληροφορίες της Eurostat και άλλων πηγών. Τέλος, τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία θα διαμορφωνόταν ο πίνακας θα είχαν ως βάση τους δείκτες που θα υπάγονταν στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες:

- ✓ Ανθρώπινο δυναμικό.

---

<sup>4</sup> Πληροφορίες από <http://www.dealnews.gr/>

<sup>5</sup> Κορρές Γ. (2005), “Τεχνολογική, κοινωνική, πολιτική και ανάπτυξη : Καινοτομικές δραστηριότητες και απασχόληση στην Ευρώπη” Αθήνα εκδόσεις τυπωθήτω

- ✓ Δημιουργία νέας γνώσης.
- ✓ Εφαρμογή νέας γνώσης.
- ✓ Χρηματοδότηση της καινοτομίας, η παραγωγικότητα και οι αγορές.

Σύμφωνα με τα γενικά συμπεράσματα η Ευρώπη χρειάζεται περισσότερες και ευφυέστερες επενδύσεις σε δημόσια και ιδιωτική έρευνα. Ο στόχος θα πρέπει να είναι η ενίσχυση της επιστημονική συνεργασίας, η αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων και το σύστημα κατοχύρωσης διανοητικής ιδιοκτησίας. Είναι αναγκαίο να προσαρμοστούν τα εκπαιδευτικά συστήματα στις ανάγκες της επιχειρηματικής καινοτομίας και να ενθαρρυνθούν οι καινοτομικές και ταχέως αναπτυσσόμενες μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Πιο συγκεκριμένα, η Ευρώπη πρέπει να επισπεύσει τις επενδύσεις της στην έρευνα και την καινοτομία, με στόχο τη διάθεση του 3% του ΑΕΠ στον τομέα αυτό (2,01% το 2009). Το χάσμα με τους ανταγωνιστές της διευρύνεται, κυρίως λόγω χαμηλότερων επενδύσεων των επιχειρήσεων. Στην τρέχουσα περίοδο της οικονομικής κρίσης, οι χώρες που αύξησαν τις επενδύσεις τους για έρευνα και ανάπτυξη (17 κράτη μέλη) έχουν καλύτερες προοπτικές εξόδου από την κρίση.

Οι επενδύσεις στην καινοτομία πρέπει να συνδυάζουν στρατηγική εξειδίκευσης, πολιτικές προσφοράς (δημόσιες επενδύσεις στην ανώτατη εκπαίδευση, Έρευνα & Ανάπτυξη επιχειρήσεων, επιχειρηματικά κεφάλαια, τεχνολογικές υποδομές, κ.ά.) και πολιτικές ζήτησης (δημόσιες προμήθειες καινοτόμων προϊόντων, τυποποίηση βασισμένη σε επιδόσεις, κανονισμοί αγοράς για πρωταγωνιστικά προϊόντα, κ.λπ.

Η εξειδίκευση του εργατικού δυναμικού πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των επιχειρήσεων. Με ποσοστό που αγγίζει μόνο το 46% των ερευνητών της Ευρωπαϊκής Ένωσης εργάζονται στον τομέα των επιχειρήσεων (ΗΠΑ: 80%, Ιαπωνία: 73%, Κίνα: 69%). Τα κράτη μέλη πρέπει να προσαρμόσουν ανάλογα τα εκπαιδευτικά τους συστήματα, για μπορέσουν να διασφαλίσουν καλύτερη αντιστοίχιση προς τις επιχειρηματικές ανάγκες. Σημειώνεται ωστόσο πως, σε δείγμα 200 ευρωπαϊκών

πανεπιστημίων, το 86% είχαν υπηρεσία μεταφοράς τεχνολογίας και περίπου το 35% είχαν δημιουργήσει 10 ή περισσότερες εταιρείες spin-off<sup>6</sup>.

Επιπλέον, η Ευρώπη θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιοποιήσει περισσότερο τα ερευνητικά της αποτελέσματα. Είναι η πρώτη παραγωγός επιστημονικών δημοσιεύσεων στον κόσμο (29% το 2009, ΗΠΑ: 22%, Κίνα: 17%, Ιαπωνία: 5%), αλλά τα μισά περίπου κράτη μέλη της δεν παράγουν καθόλου ευρεσιτεχνίες υψηλής τεχνολογίας σύμφωνα με το πλαίσιο του ευρωπαϊκού γραφείου ευρεσιτεχνιών (EPO)<sup>7</sup>. Πρέπει να ληφθούν μέτρα για το κόστος και τη διοίκηση της διανοητικής ιδιοκτησίας.

Οι στοχευόμενες επενδύσεις σε νευραλγικούς τομείς, σε συνδυασμό με μέτρα στήριξης για την ανάπτυξη της αγοράς, μπορούν να οδηγήσουν σε νέες τεχνολογίες και καινοτομίες. Το 2007, το 40% των ευρεσιτεχνιών για τεχνολογίες κλιματικής αλλαγής προερχόταν από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η Ευρώπη χρειάζεται περισσότερο καινοτομικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Το 2008, το 27% των ευρωπαϊκών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων εισήγαν νέα προϊόντα/υπηρεσίες στην αγορά, με το ποσοστό αυτό να ανέρχεται στο 41% στη Σουηδία. Ωστόσο, υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις ανά χώρα.

Τέλος, το πρόγραμμα "Ορίζοντας 2020" (Horizon 2020) είναι το χρηματοδοτικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη Έρευνα και τη Καινοτομία που θα καλύψει την περίοδο 2014-2020, με προϋπολογισμό περίπου 80 δισ. ευρώ. Το πρόγραμμα υποστηρίζει τη στρατηγική "Ευρώπη 2020" που αναδεικνύει την έρευνα και την καινοτομία ως κεντρικούς μοχλούς για την έξυπνη, βιώσιμη και ολοκληρωμένη

---

<sup>6</sup> Spin-Off : Επιχείρηση που συστήνεται με σκοπό την εμπορική αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων και τεχνολογίας που παρήχθησαν από Δημόσιους Οργανισμούς, Παραγωγής Γνώσης. Η αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων και της τεχνολογίας σκοπό έχει να μετατραπούν αυτά σε Καινοτόμα Προϊόντα και Καινοτόμες Διεργασίες και Διαδικασίες

<sup>7</sup> Ο **Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας** (*European Patent Organisation* ή EPO) είναι ο αρμόδιος διεθνής οργανισμός για χορήγηση ευρωπαϊκών διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, η λειτουργία του οποίου καθορίστηκε από τη Σύμβαση για το ευρωπαϊκό δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, στις 5 Οκτωβρίου του 1973 με έδρα το Μονακό.

ανάπτυξη, στοχεύοντας παράλληλα στην αποτελεσματική αντιμετώπιση σημαντικών κοινωνικών προκλήσεων.

Οι τρεις βασικοί άξονες του προγράμματος είναι:

- **Επιστημονική Αριστεία** (Excellent Science): Επιστημονική έρευνα παγκόσμιου επιπέδου με στόχο την προσέλκυση στην ΕΕ των καλύτερων επιστημόνων.

- **Βιομηχανική Υπεροχή** (Industrial Leadership): Στρατηγική επένδυση σε τεχνολογίες-κλειδιά, όπως νανοτεχνολογία-μικροηλεκτρονική, συμμετοχή ιδιωτικού τομέα, δημιουργία καινοτόμων επιχειρήσεων.

- **Κοινωνικές Προκλήσεις** (Societal Challenges): Αντιμετώπιση σημαντικών κοινωνικών προκλήσεων, όπως η γήρανση πληθυσμού, εξάντληση ενεργειακών πόρων, αντιμετώπιση κλιματικής αλλαγής.

Το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης λειτουργεί ως **Εθνικό Σημείο Επαφής** για το πρόγραμμα "Ορίζοντας 2020", υποστηρίζοντας τους ελληνικούς φορείς στη συμμετοχή τους στο πρόγραμμα.

### **2.3 Η καινοτομία στην Ελλάδα<sup>8</sup>**

Η καινοτομία στην Ελλάδα δημιουργείται από τέσσερις βασικές κατηγορίες παραγόντων. Ο πρώτος παράγοντας είναι οι επιχειρήσεις και οι σχέσεις που έχουν με το αγοραστικό κοινό αλλά κυρίως μεταξύ τους, ο γνωστός ανταγωνισμός που υπάρχει πάντα στην αγορά. Ο δεύτερος παράγοντας είναι τα ερευνητικά ιδρύματα και τα πανεπιστήμια τα οποία προσφέρουν νέα τεχνολογία και καινοτόμα προϊόντα στον κόσμο. Επόμενος, παράγοντας είναι η μεταφορά της τεχνολογίας και της γνώσης, η ορθή απορρόφηση τους και η ακολούθως σωστή ικανότητα ιδιοποίησης. Τελευταίος, παράγοντας είναι το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο που υπάρχει το οποίο δημιουργείται από το κοινωνικό και οικονομικό σύστημα που εδρεύει αλλά επίσης και από τις πολιτικές συνθήκες που επικρατούν εκάστοτε στην χώρα. Όλα αυτά αποτελούν βαρόμετρο στην τεχνολογία καθώς άλλες φορές την φέρνουν στην επιφάνεια και άλλες φορές την οδηγούν στο σκοτάδι λόγω υψηλών συμφερόντων.

---

<sup>8</sup> [www.ekt.gr](http://www.ekt.gr), με πληροφορίες από Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα μπορούν να χαρακτηριστούν ως επιχειρήσεις χωρίς προσανατολισμό. Υπάρχει έλλειψη κυρίως συνεργασίας των επιχειρήσεων ώστε να παραχθούν σωστά προϊόντα ωστόσο μεγάλο κεφάλαιο στην εξέλιξη των επιχειρήσεων παίζει η ίδια η αγορά και οι δεσμοί που την ακολουθούν. Ο ανταγωνισμός σε πρώτο στάδιο και η φορολογία στις επιχειρήσεις διαμορφώνουν ένα καθεστώς που δεν βοηθά στην ανάπτυξη και στην προώθηση της καινοτομίας.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η καινοτομία στη χώρα μας είναι χαμηλότερη από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Σημαντική ώθηση δίνουν τα Διαρθρωτικά Ταμεία, τα οποία, για την περίοδο 2007-2013, προβλέπουν 4 δισ. ευρώ για την ενίσχυση της καινοτομίας, τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, την ενδυνάμωση της συνεργασίας δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, κ.λπ.

Πίνακας 4: Καινοτόμες χώρες και χώρες που υστερούν στην καινοτομία

Χώρες που υστερούν	Καινοτόμες Χώρες
Ελλάδα	Σουηδία
Βουλγαρία	Φιλανδία
Μεξικό	Ιαπωνία
Βραζιλία	ΗΠΑ
Τουρκία	Σιγκαπούρη
Νότιος Αφρική	Ισραήλ

Πηγή: Εφημερίδα « Η Καθημερινή» Άρθρο για την καινοτομία. (2007)

Η καινοτομία της Ελλάδας αφορά κυρίως την κάλυψη της καθυστέρησης σε σχέση με τις ανεπτυγμένες χώρες ("catching-up") και βασίζεται σε εισαγόμενες τεχνολογίες και τεχνογνωσία.

Όσον αφορά τώρα την Ελλάδα με γνώμονα τις περιφέρειες το μεγαλύτερο ποσοστό σε διπλώματα ευρεσιτεχνίας ανήκει στην Αττική η οποία έχει περίπου το 60% των διπλωμάτων. Επίσης, μεγάλα ποσοστά στα διπλώματα ευρεσιτεχνίας έχουν και οι περιφέρειες της Κεντρικής Μακεδονίας και της Κρήτης.

Στην Αττική και την Κεντρική Μακεδονία τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας είναι σε πρώτο βήμα από επιχειρήσεις σε σχέση με άλλες περιφέρειες. Ωστόσο, στα

διπλώματα όμως που κατοχυρώνονται από φυσικά πρόσωπα υπάρχει μια ισορροπία γενικά αφού η διασπορά είναι μεγάλη.

Τέλος, για τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας από ακαδημαϊκά ιδρύματα, η Αττική έρχεται στην πρώτη θέση σε αντίθεση με την Κρήτη που ακολουθεί με πολύ μικρότερο ποσοστό.

Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, η Ελλάδα διαθέτει 4,2 ερευνητές ανά 100 εργαζομένους, με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο να κυμαίνεται στο 6,3. Παράγουν 438 συνδημοσιεύσεις ανά εκατομμύριο πληθυσμού (ευρωπαϊκός μέσος όρος: 491) και ξεπερνούν τον ευρωπαϊκό μέσο όρο σε επιστημονικές δημοσιεύσεις στο 10% των περιοδικών με τις περισσότερες αναφορές. Πρόκειται για σημαντικό επίτευγμα, δεδομένου του ποσοστού των Ελλήνων ερευνητών.

Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της καινοτομίας παίζει το «7<sup>ο</sup> Πρόγραμμα Πλαίσιο για την Έρευνα της Ευρωπαϊκής Ένωσης». Έως τον Μάρτιο του 2011 έγινε καταγραφή των ακόλουθων στοιχείων:

Υποβολή προτάσεων: 8.157 επιλέξιμες προτάσεις κατατέθηκαν σε 248 προκηρύξεις του 7<sup>ου</sup> Προγράμματος Πλαισίου, στις οποίες συμμετείχαν 12.177 ελληνικοί οργανισμοί (4,57% της ΕΕ-27), διεκδικώντας 3.798,98 εκατ. ευρώ (4,3% της ΕΕ-27). Η Ελλάδα κατατάσσεται 7η χώρα όσον αφορά τον αριθμό οργανισμών που υπέβαλαν προτάσεις και σε αιτούμενη κοινοτική χρηματοδότηση.

Αξιολόγηση: Το ποσοστό επιτυχίας της Ελλάδας κυμαίνεται στο 16,2% (ΕΕ-27: 21,6%). 1.371 προτάσεις προτάθηκαν για χρηματοδότηση, με 1.976 συμμετέχοντες οργανισμούς και 495,31 αιτούμενη κοινοτική χρηματοδότηση.

Χρηματοδότηση: 1.769 ελληνικοί οργανισμοί συμμετέχουν σε 1.205 συμβόλαια του 7<sup>ου</sup> Προγράμματος Πλαισίου, απορροφώντας 481,91 εκατ. ευρώ. Η χώρα κατατάσσεται 9<sup>η</sup> σε αριθμό συμμετοχών και απορρόφησης προϋπολογισμού.



Συμμετοχή ανά πρόγραμμα: η Ελλάδα υπέβαλε περισσότερες προτάσεις στα προγράμματα "Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών", "Έρευνα προς όφελος των ΜΜΕ" και για το Ειδικό Πρόγραμμα "Άνθρωποι" (Δράσεις Marie Curie). Ωστόσο, τα προγράμματα που απέφεραν μεγαλύτερη χρηματοδότηση είναι "Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών" (164,8 εκατ. ευρώ), "Άνθρωποι" (37,48 εκατ. ευρώ) και "Ερευνητικό Δυναμικό" (34,24 εκατ. ευρώ).

Χρηματοδότηση ανά φορέα: οι φορείς με τη μεγαλύτερη χρηματοδότηση από έργα του 7<sup>ου</sup> Προγράμματος Πλαισίου είναι: το Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας, το Εθνικό Κέντρο Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης, το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, το ΕΚΕΦΕ Δημόκριτος και το Ερευνητικό Πανεπιστημιακό Ινστιτούτο Συστημάτων Επικοινωνιών και Υπολογιστών. Όσον αφορά τη συμμετοχή των ΜΜΕ, 3.373 επιχειρήσεις υπέβαλαν προτάσεις διεκδικώντας 840,81 εκατ. ευρώ. 434 χρηματοδοτήθηκαν με 94,85 εκατ. ευρώ.

Όλα αυτά τα αποτελέσματα τα οποία έγιναν γνωστά ήταν ο συνδυαστικός κρίκος επιστημονικής έρευνας και επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η Ελλάδα είναι μια χώρα με σαφείς κοινωνικές δομές προστασίας και θεσμικό πλαίσιο προστασίας της ιδιοκτησίας οι οποίες έχουν υλοποιηθεί από τη Γενική διεύθυνση εσωτερικού εμπορίου και από τον Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας. Οι δυο αυτοί οργανισμοί εκτός του ότι προστατεύουν την καινοτομία, την βοηθούν να αναπτυχθεί και να έχει μέλλον καθώς παρέχουν σημαντικές πληροφορίες σε όποιον τις χρειάζεται.

Με βάση το οικονομικό περιβάλλον το οποίο αναπτύσσεται και παίρνει διεθνείς διαστάσεις, η καινοτομία αποτελεί για κάθε χώρα το γονίδιο της ανάπτυξης. Η καινοτομία άλλωστε στην σύγχρονη εποχή θεωρείται η πηγή ανάπτυξης των χωρών σε εξωτερικό επίπεδο αλλά και σε εσωτερικό. Όταν αναφερόμαστε στον όρο καινοτομία εννοούμε το παραγωγικό κομμάτι ενός καινοτόμου προϊόντος που στον πυρήνα του βρίσκεται η τεχνολογία. Ωστόσο, έχουμε στο μυαλό μας ότι εκτός της παραγωγής ενός καινοτόμου προϊόντος υπάρχουν οι κοινωνικές και θεσμικές καινοτομίες που αλλάζουν και μπορούν να αλλάξουν τα δεδομένα από χώρα σε χώρα. Γενικότερα, υπάρχει ένα χάσμα κυρίως μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών ως προς το κομμάτι της καινοτομίας. Γι' αυτό το λόγο η Ευρωπαϊκή Επιτροπή καινοτομίας επισημαίνει ότι για να ξεπεραστούν τα προβλήματα θα πρέπει να υπάρξει μια πιο

στενή συνεργασία ανάμεσα στην βιομηχανία και στον ακαδημαϊκό κόσμο. Για να αναλυθεί η καινοτομία και να φανεί ποια είναι η θέση της κάθε χώρας στον παγκόσμιο χάρτη καινοτομίας είναι απαραίτητη η μέτρηση διάφορων παραγόντων, όπως είναι οι υποδομές κάθε χώρας, το θεσμικό και οικονομικό πλαίσιο, η κουλτούρα και το ανθρώπινο δυναμικό της χώρας.

## Κεφάλαιο 3

### Η καρδιά της καινοτομίας

#### 3.1 Κατανόηση της δημιουργικότητας

Είναι η εποχή στην οποία οι οργανισμοί αναζητούν περισσότερο από ποτέ τρόπους για την προώθηση της καινοτομίας, ενθαρρύνοντας κάθε άτομο και ομάδα να επανέρχεται με νέες ιδέες. Η δημιουργικότητα είναι ο πυρήνας της καινοτομίας, είναι το σημείο όπου οι ιδέες αρχίζουν να παίρνουν σάρκα και οστά.

Η δημιουργικότητα δεν είναι μόνο η παραγωγή νέων ιδεών σύμφωνα με τους Sternberg και Lubart (1999) ορίζουν τη δημιουργικότητα ως την ικανότητα που θα παράγουν έργο ταυτόχρονα νέο (δηλαδή πρωτότυπο, απρόσμενο) και να έχει κάποιο σκοπό (δηλαδή χρήσιμο, προσαρμοσμένο σχετικά με τους περιορισμούς της εργασίας). Από ψυχολογικής άποψης η δημιουργικότητα περιλαμβάνει δυο πολύ διακριτές πτυχές:

- Πρωτοτυπία – είναι μία δημιουργική ιδέα είναι κάτι νέο, κάτι καινούργιο που δεν έχει συλληφθεί πιο πριν.
- Λειτουργικότητα – η αναζήτηση του να είσαι δημιουργικός εγκυμονεί και πολλούς κινδύνους. Μια ιδέα για να είναι πραγματικά δημιουργική θα πρέπει είναι χρήσιμη ώστε να καλύπτει κάποιες λειτουργικές ανάγκες.

Ενώ η δημιουργικότητα είναι η δημιουργία νέων και παραγωγικών ιδεών, η καινοτομία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι ιδέες αυτές εφαρμόζονται με επιτυχία σε οργανώσεις, όπως τα νέα προϊόντα, δραστηριότητες ή αποδεκτές μεθόδους για νέους τρόπους υλοποίησης ενεργειών. (Amabile, 1996).

Ένα άλλο βασικό σημείο διαφοράς είναι ότι η δημιουργικότητα είναι κατά βάση ένα φαινόμενο ατομικού ή και ομαδικού επιπέδου. Πρόκειται για ψυχοκοινωνικές διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων και παραγωγής λύσεων οι οποίες έχουν ως στόχο την εφαρμογή τους.

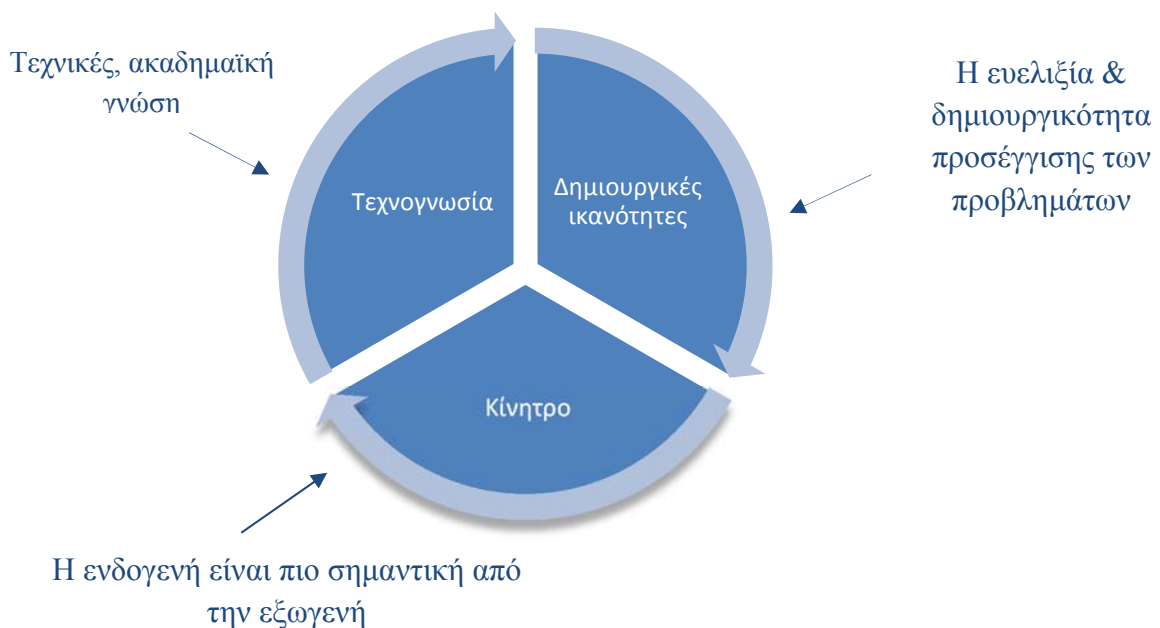
Ένα άτομο ή μια ομάδα μέσα σε μια οργάνωση που εργάζεται δημιουργικά, δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως καινοτομία. Θα γίνει μόνο καινοτομία αν αυτά τα άτομα ή οι ομάδες εργάστηκαν συνεργατικά σε όλη την οργάνωση για να δημιουργήσουν ένα νέο συλλογικό τρόπο αντιμετώπισης των πραγμάτων. Η

δημιουργική συνεργασία αποτελεί τη βάση για την επιτυχή οργανωτική καινοτομία (de Souza, Pellissier & Monteiro, 2012).

### 3.2 Η δημιουργικότητα σε ατομικό επίπεδο

Ποια είναι τα βασικά στοιχεία της δημιουργικότητας σε ατομικό επίπεδο? Η δημιουργικότητα μεταξύ των ατόμων είναι ουσιαστικά μια λειτουργία από τρεις συνιστώσες: την εμπειρία, τις δεξιότητες δημιουργικής σκέψης και κινήτρων (Amabile, 1996 & 1998).

Οι managers συχνά πιστεύουν ότι η δημιουργικότητα αναφέρεται στη γνωστική διαδικασία μέσα από την οποία επεξεργάζονται τις πληροφορίες, περιλαμβανομένης της ικανότητάς τους να λύσει το πρόβλημα, να είναι ανοιχτή σε νέες ιδέες κλπ. Ο δημιουργικός τρόπος σκέψης είναι σημαντικός για τη καινοτομία - αλλά εξίσου σημαντικές είναι και δύο άλλα πτυχές: ή εμπειρία και το κίνητρο. Σύμφωνα, με το (σχέδιο 1) προκύπτουν οι τρεις «Συνιστώσες της Δημιουργικότητας»:



Σχέδιο1: Οι Τρεις Συνιστώσες της Δημιουργικότητας

**Τεχνογνωσία – Εμπειρία** περιλαμβάνει την εκπαίδευση με την οποία πρέπει να είναι καταρτισμένο ένα άτομο για να μπορεί να ελίσσεται στο ευρύ πεδίο της εργασίας του. Μέσω της πρακτικής άσκησης και την συνεχή συναναστροφή με άλλους οργανισμούς δημιουργούνται εκτενείς ευκαιρίες εκμάθησης και ανάπτυξης για τον οργανισμό.

**Δημιουργικές δεξιότητες σκέψης** – Όπως προαναφέρθηκε η ευελιξία έχει να κάνει στο πως οι άνθρωποι προσεγγίζουν τα προβλήματα και εφευρίσκουν λύσεις

αντιμετώπισης. Η ικανότητα αυτή εξαρτάται αρκετά από το κομμάτι της προσωπικότητας του ατόμου, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο σκέφτεται και λειτουργεί. Έχει να κάνει με την έμφυτη ικανότητα δημιουργικής σκέψης που μπορεί να καλλιεργηθεί και να αναπτυχθεί μέσω της σωστής κατάρτισης και πρακτικής. Η δημιουργικότητα μπορεί να ενισχυθεί εφόσον οι άνθρωποι επιζητούν την πρόκληση από μέρα σε μέρα, αναζητώντας καινούργια μονοπάτια προτάσεων και ιδεών στην επίλυση των προβλημάτων τους.

**Κίνητρα** – Τα κίνητρα προς τους εργαζομένους αποτελούν σημαντικό παράγοντα ώθησης και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να έρχονται στο φώς μοναδικές ιδέες. Υπάρχουν σαφείς ενδείξεις που αποδεικνύουν ότι τα εξωγενή κίνητρα όπως χρηματικά οφέλη, επιβραβεύσεις είναι αποτελεσματική μόνο κατά την καθοδηγούμενη συμπεριφορά. Το αληθινό κίνητρο ενός ατόμου είναι η εσωτερική επιθυμία να γίνει κάτι βασισμένο στο “πάθος”, στο ενδιαφέρον και την δέσμευση. Αυτό συνήθως αποτελεί ένα έναυσμα για την δημιουργικότητα. Οι οργανώσεις αυτές διαθέτουν μια σημαντική ευκαιρία ώστε να επηρεάσουν τα άτομα τους, δημιουργώντας το κατάλληλο περιβάλλον να εκτελούν την δημιουργικότητα τους στο έπακρο σημείο.

### **3.3 Η ενίσχυση της δημιουργικότητας: οι οργανωτικές πρακτικές που έχουν αποτελεσματικότητα.**

Εάν η τεχνογνωσία, οι δεξιότητες, η δημιουργική σκέψη και τα κίνητρα αποτελούν τις βασικές συνιστώσες της δημιουργικότητας σε ένα άτομο – τι μπορεί να κάνουν οι οργανώσεις για την προώθηση αυτής της διαδικασίας?

Σύμφωνα με το άρθρο «How to Kill Creativity» που δημοσιεύθηκε στο Harvard Business Review (1998), Therese Amabile προσδιόρισε μερικές αποδεδειγμένες στρατηγικές για τις οργανώσεις που βοήθησαν στην προώθηση της δημιουργικότητας και την αντιμετώπιση των παραγόντων που μπορεί να καταπνίξουν τον οργανισμό και να μην είναι δημιουργικός.

- Πρόκληση: Από όλες τις αρμοδιότητες που έχουν οι managers να φέρουν εις πέρας είναι και η σωστή προσαρμογή των εργαζομένων στη ανάλογη θέση εργασίας, η οποία θα αξιοποιήσει κατάλληλα τις δεξιότητες και την εμπειρία τους για δημιουργική σκέψη. Εξίσου σημαντικό ρόλο καθορίζει και το σωστό επίπεδο πρόκλησης. Ναι μεν η πολύ μικρή πρόκληση μπορεί να δημιουργήσει

έλλειψη ενδιαφέροντος αλλά η υπερβολική πρόκληση μπορεί να αποσυντονίσει και αγχώσει τους εργαζόμενους.

- Ελευθερία: Το κλειδί για τη δημιουργικότητα είναι να δίνεις στους εργαζόμενους ελευθερία. Καθώς, να θέτεις ξεκάθαρους και καλά ορισμένους στόχους. Επίσης σημαντικό να αφήνεις περιθώρια επιλογής για τον τρόπο κατά τον οποίο θα επιτύχουν αυτοί οι στόχοι. Οι άνθρωποι είναι πιθανό να είναι πιο δημιουργικοί, αν τους δώσουμε την ελευθερία να αποφασίζουν πώς θα ήθελαν να προσεγγίσουν τα καθήκοντά τους.
- Πόροι: Οι δύο βασικοί πυλώνες που επηρεάζουν την δημιουργικότητα είναι το χρήμα και ο χρόνος. Όταν πρόκειται για ένα έργο, πρέπει να καθορίσουμε τη χρηματοδότηση, τους ανθρώπους και άλλους πόρους που μια ομάδα πρέπει νόμιμα να ολοκληρώσει το έργο. Οι κατάλληλοι διαθέσιμοι πόροι θα βοηθήσουν τα μέλη της ομάδας να χρησιμοποιήσουν τις δημιουργικές δεξιότητες σκέψης τους σχετικά με το πώς θα πρέπει να τελειώσει το έργο σε συνδυασμό με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.
- Ομαδική εργασία (Work group): Αν θέλετε να δημιουργήσετε ομάδες που μετατραπούν σε αστείρευτη πηγή δημιουργικών ιδεών θα πρέπει να δώσετε ιδιαίτερη προσοχή στο σχεδιασμό αυτών των ομάδων. Οι συμμετέχοντες της ομάδας θα πρέπει να αλληλοϋποστηρίζονται. Όταν η ομάδα αποτελείται από διάφορους πνευματικούς φορείς έχει ως αποτέλεσμα την “γέννηση” πραγματικά συναρπαστικών και χρήσιμων ιδεών.
- Κίνητρα εποπτείας: Οι περισσότεροι διαχειριστές και οι εποπτικές αρχές μπορούν να ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα προσφέροντας τη δέουσα αναγνώριση και οι πιστώσεις προς τα μέλη της ομάδας τους. Οι διαχειριστές μπορούν επίσης να στηρίζουν τη δημιουργικότητα να χρησιμεύσει ως πρότυπο, καθώς και την ενθάρρυνση της εμπιστοσύνης, συνεργασίας και επικοινωνίας μέσα στην ομάδα.
- Οργανωτική Υποστήριξη: Η ενθάρρυνση από τους προϊστάμενους ασφαλώς ενισχύει τη δημιουργικότητα, αλλά η δημιουργικότητα πρέπει πραγματικά να ενισχύεται και υποστηρίζεται από ολόκληρη την οργάνωση. Οι οργανωτικοί ηγέτες πρέπει να θέσουν σε εφαρμογή τα κατάλληλα συστήματα και διαδικασίες αυτής της αξίας και να αναγνωρίσουν τη δημιουργική συνεισφορά. Η έλλειψη διαφάνειας γύρω από το πώς οι δημιουργικές

συνεισφορές αναγνωρίζονται και χρησιμοποιούνται μπορεί να οδηγήσει σε ανθρώπους που μπορούν να αισθάνονται ότι “χρησιμοποιούνται”.

### **3.4 Η ενίσχυση της ομαδικής δημιουργικότητας.**

Τα άτομα στους οργανισμούς δεν λειτουργούν μεμονωμένα. Η δυναμική της ομάδας και των διαδικασιών της κατά παράδοση πιστεύεται ότι παρεμποδίζουν τη δημιουργικότητα των ατόμων, στην πραγματικότητα, όμως μπορεί να ενισχύσουν το δημιουργικό δυναμικό των ατόμων. Για παράδειγμα, τα στοιχεία δείχνουν ότι τα άτομα που είναι δημιουργικά, έχουν συχνά την τάση να υπερεκτιμούν την πιθανή αξία ή τη χρησιμότητα των ιδεών τους (de Dreu, Nijstad, Bechtoldt, και Baas, 2011). Μέσω της δυναμικότητας της ομάδας η δημιουργικότητα ενισχύει την υλοποίηση της καινοτομίας.

#### **3.4.1 Η καθιέρωση της δημιουργικής διαδικασίας**

Το κλασικό μοντέλο που παρουσιάστηκε το 1926 (Wallas) προετοιμασία, επώασης, διαφωτισμός και έλεγχος εξακολουθεί να ισχύει και σήμερα, αν και υπάρχουν και πιο περίτεχνα και κανονιστικά μοντέλα που είναι διαθέσιμα, όπως η προσέγγιση “Osborn CPS” ή “Basadur’s Simplex” μοντέλο για τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων. Η υιοθέτηση μιας τέτοιας διαδικασίας, όπως ο τρόπος με τον οποίο μια ομάδα επιλέγει να λύσει το πρόβλημα ή να αντιμετωπίσει θέματα είναι συχνά ένα μεγάλο σημείο εκκίνησης. Τα στάδια που εμπλέκονται στην Basadur’s Simplex Μοντέλο για παράδειγμα αναφέρονται εδώ ως παράδειγμα (όπως αναφέρεται στο de Souza et al., 2012).

Βήμα 1<sup>ο</sup> Διατύπωση του προβλήματος

- i. Εύρεση του προβλήματος
- ii. Αναζήτηση στοιχείων
- iii. Ορισμός του προβλήματος
- iv. Εύρεση της ιδέας

Αναγνώριση ευκαιριών για βελτίωση εντός του οργανισμού ή της αγοράς.

Ερευνώντας γεγονότα σχετικά με τα θέματα, διαβούλευση με τους άλλους, ψάχνει για ενδείξεις σχετικά με το πρόβλημα

Εξελίσσοντας ένα σαφή ορισμό του πραγματικού προβλήματος, ο οποίος μπορεί να είναι διαφορετικός από την αρχική ιδέα που προτάθηκε.

Βήμα 2<sup>ο</sup> Διατύπωση της λύσης

- i. Αξιολόγηση & Επιλογή
- ii. Σχεδιασμός
- iii. Αποδοχή

Συγκεντρώνοντας όλες τις ιδέες μαζί διέρχεται μια κρίσιμη διαδικασία επιλογής, με τη συμμετοχή, τον υγιή διάλογο και συζήτηση για να επιλεγεί μια «χούφτα» των ιδεών που αξίζει να εφαρμοστούν.

Μια ιδέα για να μπορέσει να είναι επιτυχής μπορεί να χρειαστεί να αγοραστεί από άλλους που είναι εκτός ομάδας.

Βήμα 3<sup>ο</sup> Εφαρμογή της λύσης

- i. Δράση

Λαμβάνοντας τα μέτρα που είναι το τελικό στάδιο θα πρέπει να περιλαμβάνει ιδανικά μια συνέχεια της διαδικασίας ώστε να γίνει η αξιολόγηση της ιδέας και η υλοποίησή της. Αυτό διευκολύνει μια συνεχή διαδικασία βελτίωσης που οδηγεί πίσω στο βήμα .

3.4.2 Η χρήση της πολυμορφίας εντός της ομάδας

Μια λανθασμένη αντίληψη είναι ότι προκειμένου να αναπτυχθεί η καινοτομία μέσα σε μια ομάδα θα πρέπει να προσληφθούν μόνο δημιουργικά μέλη. Εξαιρετικά δημιουργικά άτομα είναι συχνά επιρρεπείς στο να επικεντρώνονται στην φάση της παραγωγής της ιδέας και αγνοούν την αξιολόγηση, και τη φάση υλοποίησης. Για τη διευκόλυνση της δημιουργικής σκέψης και της καινοτομίας μέσα σε μια ομάδα, είναι σημαντικό να υπάρχει ισορροπία στα δημιουργικά μέλη της ομάδας σε σχέση με όσους έχουν τις ικανότητες να αξιολογούν, να πωλούν, να εγκρίνουν και να εφαρμόζουν τις ιδέες που τέθηκαν (de Souza, et al., 2012). Η επιτυχία εδώ έγκειται στο να εντοπιστούν τα δυνατά σημεία σε κάθε άτομο για τη μεγιστοποίηση της συμμετοχής τους στη σωστή φάση της διαδικασίας δημιουργικότητας.



## Κεφάλαιο 4

### Η Καινοτομία στους Οργανισμούς

#### 4.1 Οι τύποι της καινοτομίας

Οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να επιβιώσουν και να συνεχίσουν να διαδραματίζουν τον εποικοδομητικό τους ρόλο πρέπει να είναι σε θέση να παράγουν συνεχώς νέες ιδέες, θετικές σκέψεις και να αναπτύσσουν θεωρίες που βασίζονται σε επιτόπιες έρευνες για να μπορέσουν να εξασφαλίσουν την δυναμική τους. Έχει καθιερωθεί ως μια σκόπιμη διαδικασία η οποία λαμβάνει τη σύλληψη μιας ιδέας και την υλοποίηση της σε κάτι εύχρηστο που θα μπορεί να εφαρμοστεί.

Καινοτομία, έχει οριστεί ως «η σκόπιμη εισαγωγή και εφαρμογή σε ένα ρόλο, ομάδα ή οργάνωση των ιδεών, διεργασιών, προϊόντων ή διαδικασιών, με σκοπό να ωφεληθεί σημαντικά το άτομο, η ομάδα, η οργάνωση ή η ευρύτερη κοινωνία »(West & Farr, 1990, σ. 9.).

Η καινοτομία απαιτεί συχνά κάτι περισσότερο από μία καλή ιδέα. Πρέπει να υπάρχει σωστή κατανομή των πόρων, αποτελεσματική διαχείριση των αντιλήψεων των ενδιαφερομένων, πλοήγηση οργανωτική πολιτική και ο τρόπος προώθησης της αλλαγής στα άτομα για να γίνει αποδεκτή (de Dreu, Nijstad, Bechtoldt & Baas, 2011).

Ένα εξαιρετικό παράδειγμα καινοτομίας είναι αυτό του «3M post-it», της επιπλέον προσπάθειας για καινοτομία. Το (1968 ο Dr. Spencer Silver), χημικός στο επάγγελμα προσπαθούσε να αναπτύξει μια εξαιρετικά ισχυρή κόλλα, αλλά αντίθετα δημιούργησε κατά λάθος ένα χαμηλό-tack επαναχρησιμοποιήσιμο, ευαίσθητο στην πίεση συγκόλλησης. Για πέντε χρόνια ο Silver προωθεί την εφεύρεση 3M μέσω σεμιναρίων, αλλά χωρίς μεγάλη επιτυχία.

Το (1974) ένας συνάδελφος του, ο Art Fry, ο οποίος είχε παρακολουθήσει ένα από τα σεμινάρια του, εμφανίζεται με την ιδέα, χρήσης του συγκολλητικού ως σελιδοδείκτη για το σημειωματάριο με τους εκκλησιαστικούς του ύμνους. Στην συνέχεια ανέπτυξε

αυτήν την ιδέα και ασχολήθηκε με το management του 3M, για να μπορέσει να προχωρήσει την παραγωγή του. Αρχικά, ξεκίνησε το 1977 στα καταστήματα σε τέσσερις πόλεις με το όνομα "press n peel» αλλά είχε απογοητευτικά αποτελέσματα. Όμως, ένα χρόνο αργότερα, το 1978, 3M πραγματοποιεί κάποια περαιτέρω διερεύνηση στην αγορά με τη χρήση δωρεάν δειγμάτων για τους κατοίκους της Boise, Idaho, το 94% των ανθρώπων που δοκίμασαν τα δείγματα θα αγόραζε το προϊόν. Στις 6 Απριλίου 1980 το προϊόν έκανε το ντεμπούτο του στα καταστήματα ως "post-it-notes" το οποίο και έγινε μια από τις μεγαλύτερες καινοτομίες στα είδη γραφείου μετά της εφεύρεσης του συνδετήρα.

Η διαδικασία της καινοτομίας είναι κάτι περισσότερο από καινούργια προϊόντα και φανταχτερά σχέδια.

- Η καινοτομία του προϊόντος - νέα και καλύτερα προϊόντα που η εταιρεία σας μπορεί να παρέχει στους πελάτες.
- Η καινοτομία στις υπηρεσίες - νέες και καλύτερες προσφερόμενες υπηρεσίες και την παροχή αυτών των υπηρεσιών προς τους πελάτες.
- Καινοτομία διαδικασίας - καλύτερους τρόπους για να κάνουν πράγματα που εξοικονομούν χρόνο ή / και χρήματα.
- Καινοτομία επιχειρηματικό μοντέλο - βελτίωση του τρόπου οργάνωσης σας δημιουργεί, παραδίδει και εξάγει αξίας από τους πελάτες.
- Οργανωτική καινοτομία - βελτίωση του τρόπου διαχείρισης και του τρόπου πρόσληψης των εργαζομένων σας.
- Εμπορικό σήμα και καινοτομία επικοινωνίας - νέους και καλύτερους τρόπους να εκπροσώπησης του οργανισμού σας.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν την καλύτερη προσέγγιση και ενσωμάτωση της καινοτομίας ειδάλλως το αποτέλεσμα μπορεί να είναι αρκετά συντριπτικό. Υπάρχουν ορισμένοι βασικοί τομείς σύμφωνα με τους οποίους θα πρέπει να ανταποκρίνεται κάθε επιχείρηση που έχει ως στόχο την σοβαρή καινοτομία: Δομή, Ηγεσία και Ανθρώπινο Δυναμικό.

#### 4.1.1 Δομή

Όσον αφορά το κομμάτι της καινοτομίας οι άνθρωποι μερικές φορές νομίζουν ότι μια μη δομημένη προσέγγιση είναι καλύτερη και θα τους παρέχει περισσότερες μορφές δημιουργικότητας. Ωστόσο οι οργανισμοί χρειάζονται δομές που θα οδηγήσουν στην

αποτελεσματική καινοτομία. Ένα κρίσιμο στοιχείο της δομής είναι μια καλά καθορισμένη διαδικασία της καινοτομίας. Μία αυστηρή καινοτόμος διαδικασία είναι ότι όλες οι ιδέες που συλλαμβάνονται, αξιολογούνται και εξελίσσονται χωρίς να προχωρούν στην απόκρυψη αντάξιων ιδεών. Εν συνεχεία προσδιορίζεται ο τύπος του προβλήματος που είναι σχετικός με την οργάνωση δημιουργώντας λύσεις σε αυτές τις προκλήσεις. Αυτές οι προκλήσεις ουσιαστικά αποφασίζουν ποιες θα είναι οι ιδέες που θα οδηγήσουν στην πρόοδο και θα πρωτοτυπήσουν. Έπειτα υπάρχει η πιλοτική εφαρμογή των προτάσεων εκείνων που ξεχώρισαν και που θα οδηγήσουν στην αξιολόγηση μιας καινοτόμου διαδικασίας.

Όταν η καινοτόμος διαδικασία αρχίζει να είναι μια τυπική μορφή παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών θα έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία δύων συνηθισμένων προβλημάτων. Πρώτον, ορισμένες εταιρίες μετατρέπουν το πρώτο στάδιο της διαδικασίας σε δημιουργική ιδέα. Το πρόβλημα που δημιουργείτε με αυτήν την προσέγγιση είναι ότι μπορεί να οδηγήσει τους ανθρώπους εκτός του αρχικού στόχου επίτευξης. Ως εκ τούτου, οι ιδέες που δεν ευθυγραμμίζονται σε μία στρατηγική καταλήγουν να είναι μία σπατάλη ενέργειας των εργαζομένων. Γι' αυτό το λόγο όταν επρόκειτο να ξεκινήσει η καινοτόμος διαδικασία θα πρέπει να γίνεται σαφής προσδιορισμός των κρίσιμων προβλημάτων ή των προκλήσεων που θα αντιμετωπίσει ο οργανισμός. Με αυτόν τον τρόπο, η ενέργεια των εργαζομένων γίνεται εστιασμένη και στοχευόμενη σε αξιόλογες ιδέες και λύσεις.

Ένα ακραίο παράδειγμα είναι αυτό της Unilever, της εταιρίας που είναι πάντα ανοιχτή σε θέματα καινοτομίας, η οποία ταχυδρομεί δημόσια τις ανάγκες της σε θέματα καινοτομίας. Καθορίζοντας πάντα τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει καθώς και τις προκλήσεις που πρέπει να ξεπεράσει μέσω της ευθυγράμμισης των εργαζομένων για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος της εταιρίας.

Το δεύτερο μεγαλύτερο πρόβλημα σε τυπικές διαδικασίες καινοτομίας είναι ο τρόπος κατά τον οποίο οι εταιρίες θα αξιολογήσουν τις ιδέες. Τις περισσότερες φορές όταν θα παρουσιαστεί μια καινούργια ιδέα θα πρέπει να υπάρχουν αποδείξεις ότι θα είναι επιτυχής και ως επιχειρηματικό σχέδιο, δηλαδή να μπορούμε να προβλέψουμε με ακρίβεια την αποτελεσματικότητά της. Κατά την έναρξη της ιδέας οι προβλέψεις των εσόδων και εξόδων παραμένουν υποθετικές. Για παράδειγμα, η καινοτομία μπορεί να οδηγήσει τους οργανισμούς σε νέες αγορές ή να δημιουργήσει νέες μορφές τεχνολογίας που δεν έχουν γίνει ευρέως αποδεκτές. Για αυτό τον λόγο οι επιχειρήσεις

θα πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους στην αποδοχή της ιδέας στον πραγματικό κόσμο μέσω του πειραματισμού για να μπορέσουν να προβούν σε τυχόν αλλαγές των πρωτοτύπων.

#### 4.1.2. Ηγεσία

Η επιχειρηματική επιτυχία στον 21<sup>ο</sup> αιώνα έγκειται στην ικανότητα της δημιουργίας και καινοτομίας. Το πρόβλημα είναι ότι πολύ λίγοι ηγέτες γνωρίζουν πώς να αναπτύξουν την δημιουργικότητα και την καινοτομία εντός του εργασιακού χώρου. Για την προώθηση της καινοτομίας οι άνθρωποι συχνά μιλούν για μια «top-down» ή «bottom-up» προσέγγιση. Αδιαμφισβήτητα για να οδηγήσετε σωστά την πραγματική διαδικασία μετασχηματισμού η καινοτομία πρέπει να είναι «top-down».

Η καινοτομία είναι το κλειδί για τη μελλοντική επιτυχία της εταιρείας και η παγκόσμια κούρσα για την καινοτομία γίνεται όλο και έντονη. Το “εργαστήριο” της καινοτομίας είναι πηγή έμπνευσης και συμμετοχής, και μέσω της δύναμης του μυαλού μπορεί να οδηγήσει στην επιχειρηματική επιτυχία των προϊόντων.

(Clayton Christensen, Jeffrey Dyer, και Hal Gregerson), μελέτησαν πάνω από 6.000 στελέχη σε 6 χρόνια για να κατανοήσουν τι συνέλαβε στο να είναι καινοτόμοι οι οργανισμοί. Προέκυψαν δύο σημαντικά πορίσματα. Πρώτον, από τις πιο καινοτόμες εταιρίες τα ανώτερα στελέχη ήταν από την φύση τους καινοτόμα, δηλαδή θεωρούσαν ότι ήταν προσωπική τους ευθύνη να καινοτομούν. Δεύτερον, αυτοί οι ηγέτες απέδειξαν 50% περισσότερο «ερευνητικές δεξιότητες» σε σύγκριση με ανώτερα στελέχη λιγότερο καινοτόμων εταιριών. Αυτές οι δεξιότητες περιλαμβάνουν την δυνατότητα σύνδεσης φαινομενικά άσχετων εννοιών. Ως εκ τούτου, η πρωτοποριακή επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα ανώτερα στελέχη που οδηγούν στο καλό παράδειγμα. Ο ηγέτες έχουν ένα καθοριστικό ρόλο στην προώθηση ενός κλίματος που να στηρίζει την καινοτομία. Έπειτα, από μια ανάλυση που διεξήχθη το 2007 προσδιορίστηκαν 13 κινητήριες δυνάμεις ενός καινοτόμου κλίματος. Οι ισχυρότεροι παράγοντες περιλαμβάνουν την θετική διαπροσωπική αλληλεπίδραση, την πνευματική διέγερση και πρόκληση. Οι θετικές διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις περιγράφονται από την αντίληψη ισχυρής αίσθησης συνοχής εντός μιας ομάδας συνομήλικων. Επιπλέον, η ύπαρξη της πνευματικής διέγερσης κατά την οποία ενθαρρύνεται η έντονη συζήτηση ιδεών διαπιστώθηκε επίσης ότι είναι κρίσιμης σημασίας για την καινοτομία. Τέλος, μέσω της πρόκλησης το ενδιαφέρον των

εργαζομένων είχε ως αποτέλεσμα να επιφέρει ταχυστάτους ρυθμούς άνθισης της καινοτομίας.

#### 4.1.3. Ανθρώπινο Δυναμικό

Χωρίς τους ανθρώπους δεν θα υπήρχαν καινοτόμες ιδέες που θα έδιναν λύσεις στα καθημερινά μας προβλήματα. Ένα βασικό στοιχείο της απελευθέρωσης των εργαζομένων είναι το υπόβαθρο της εκπαίδευσης στους τομείς των δεξιοτήτων και συμπεριφορών που προωθούν την καινοτομία. Όσον αφορά την ικανότητα στο να είσαι καινοτόμος επικρατεί μια λανθασμένη αντίληψη είτε γεννήθηκες να δημιουργήσεις καινοτόμες ιδέες ή όχι. Ωστόσο, η διαδικασία της καινοτομίας είναι ακριβώς όπως οποιαδήποτε άλλη αρμοδιότητα, δηλαδή με το συνδυασμό των κατάλληλων εργαλείων, την κατάρτιση και την γνώση ο καθένας μπορεί να βελτιώσει την ικανότητα του να είναι καινοτόμος. Οι εταιρίες κολοσσοί στο χώρο της καινοτομίας εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στην επιμόρφωση των εργαζομένων τους σε αρκετά μεγάλο βαθμό.

Η εξαιρετικά εύπλαστη και δημιουργική φύση της καινοτομίας έχει αποδειχθεί σε αρκετές μελέτες:

- 1) Ο τύπος του εργασιακού χώρου που εκθέτουμε τους εαυτούς μας μπορεί να αυξήσει αρκετά την δημιουργική απόδοση.
- 2) Έχουμε την δυνατότητα να προετοιμάσουμε τους εαυτούς μας στο να γίνουν καινοτόμοι.
- 3) Τα σεμινάρια και οι συναντήσεις βελτιώνουν σημαντικά την απόδοση των ομάδων όσον αφορά την ποσότητα και την ποικιλία ιδεών.
- 4) Η εισαγωγή των καλά σχεδιασμένων κινήτρων μπορεί να βοηθήσει την διαδικασία της παραγωγής.

Ως εκ τούτου, υπάρχουν ένα σωρό πρακτικά εργαλεία και συμβουλές για την αύξηση της καινοτομίας σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.

Ένα τέτοιο εργαλείο βασίζεται στην κοινή διαπίστωση ότι η πιο ποικιλόμορφη γνώση και εμπειρία σε ατομικό επίπεδο είναι η δυνατότητα να παράγει καινοτόμες λύσεις. Το μεγάλο «βήμα» είναι να εκθέσετε τον εαυτό σας σε μία σειρά από ποικίλες και ενδιαφέρουσες πληροφορίες που θα ενισχύσουν την εξέλιξη παραγωγής καινοτόμων διαδικασιών.

Εν ολίγοις, η καινοτομία παρέχει στους οργανισμούς ένα σημαντικό πλεονέκτημα, γεγονός που καθιστά την ενσωμάτωση της απαραίτητη. Βασικό

στοιχείο μιας καινοτομίας είναι: μια καλά καθορισμένη διαδικασία, η δημιουργία των προϋποθέσεων που υποστηρίζουν ένα κλίμα καινοτομίας έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν τις δεξιότητες και την συμπεριφορά για να αναπτύξουν καινοτομία.

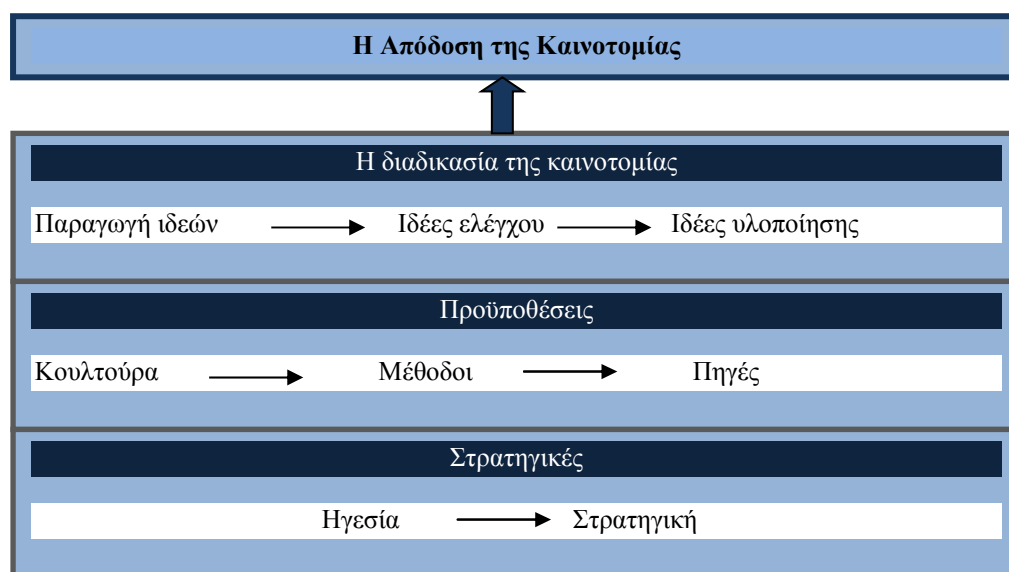
#### 4.2 Παράγοντες που επιτρέπουν τη διαδικασία της καινοτομίας

Η καινοτομία στους οργανισμούς είναι μια πολυεπίπεδη διαδικασία. Για μια ιδέα που προτάθηκε σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο για να πραγματοποιηθεί σε μια καινοτομία απαιτεί ένα ευρύ φάσμα των προϋποθέσεων που είναι σε ισχύ σε όλη την οργάνωση. Υπάρχει ένα σημαντικό ποσό της έρευνας που παραθέτει ένα ευρύ φάσμα των παραγόντων προώθησης της καινοτομίας, αλλά είναι σημαντικό να εξετάσουμε αυτές τις προϋποθέσεις με συστηματικό τρόπο και να κατανοήσουμε τον τρόπο που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την προώθηση της καινοτομίας.

Σε μια χώρα για να ανθίσει η καινοτομία θα πρέπει να υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις που είναι οι εξής:

- ❖ Ραγδαία και άμεση βελτίωση του επιπέδου της εκπαίδευσης.
- ❖ Διασύνδεση των πανεπιστημίων με τις επιχειρήσεις.
- ❖ Ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας από τα πανεπιστήμια ή και τους ίδιους τους δημιουργούς της καινοτομίας.
- ❖ Αύξηση της χρηματοδότησης μέσω επενδυτικών κεφαλαίων σε μικρές καινοτόμες επιχειρήσεις.

Μία παρουσίαση ενός πολλαπλού-επίπεδου Καινοτομίας (βλ. σχέδιο2).



Σχέδιο 2: Enablers (Sun, Wong, Zhao & Yam, 2012)

### 4.3 Η διαχείριση της καινοτομίας

Η καινοτομία είναι μια διαδικασία που απαιτεί τη σημαντική συμβολή και τη δέσμευση του οργανισμού που θα την εφαρμόσει. Η διαδικασία της μετάφρασης ξεκινάει από μια δημιουργική ιδέα ή έννοια σε κάτι χρήσιμο που οι άνθρωποι θέλουν και χρειάζονται. Η καινοτομία είναι υπεύθυνη και μπορεί να δώσει λύσεις σχετικά με την εύρεση μεθόδων που στοχεύουν στη βελτίωση και ενίσχυση της ποιότητας εργασίας σας (Jalan) and (Kleiner) (1995).

Οι εταιρίες που έχουν εξοικειωθεί με την καινοτομία, γνωστοί ως ηγέτες της παγκόσμιας βιομηχανίας όπως Apple, Google, BMW, Netflix και Procter & Gamble έχοντας συνειδητοποιήσει την αξία της συνεισφοράς για την βελτίωση στο χώρο εργασίας αναλύοντας τους ανθρώπους τους. Επινοούν στρατηγικές για την πρόσληψη, την κινητοποίηση, την ανάπτυξη και την αλλαγή δημιουργώντας ομάδες που θα αυξήσουν τα επίπεδα αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας στο χώρο εργασίας. Στρατηγικές βασισμένες σε ψυχολογικές έρευνες που είναι σε θέση να παρέχουν μεθόδους που θα παράγουν μετρίσιμα και αποδοτικά αποτελέσματα.

Οι επικρατέστερες επιχειρήσεις δεσμεύονται στην “ανοιχτή καινοτομία” δημιουργώντας ένα δίκτυο επικοινωνίας με συνεργάτες από το ευρύτερο φάσμα της βιομηχανίας. Παίρνουν το ρίσκο συνεργασίας για την λήψη και την ανταλλαγή ιδεών με τους πελάτες, προμηθευτές, διανομείς και τις επιστημονικές ομάδες.

Αυτού του είδους η καινοτομία επιτρέπει στις επιχειρήσεις:

- Να επιταχύνουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την αύξηση των εσόδων και του μεριδίου αγοράς.
- Να μειώσουν το χρόνο διάθεσης στην αγορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών που θα επιταχύνουν τα κέρδη.
- Να μειώσουν τις άμεσες δαπάνες Έρευνας & Ανάπτυξης.
- Βελτίωση του ποσοστού επιτυχίας νέων και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών.

Υπάρχουν πολυάριθμοι τρόποι ενθάρρυνσης της “ανοιχτής καινοτομίας”. Για παράδειγμα η Netflix, μια υπηρεσία video on demand, η οποία παρέχει μέσω online streaming ταινίες αλλά και σειρές, ξεκίνησε την λειτουργία ενός ηλεκτρονικού διαγωνισμού καινοτομίας προσφέροντας 1 εκατομμύριο δολάρια σε όποιον μπορούσε να καταφέρει να αναπτύξει έναν καλύτερο τρόπο πρότασης ταινιών στους πελάτες της. Ο στόχος ήταν να δημιουργήσουν έναν αλγόριθμο πρότασης ταινιών που θα έπρεπε να ήταν 10 τις εκατό καλύτερος από αυτόν που είχε ήδη κατασκευάσει η εταιρία. Μέσα

στο διάστημα του πρώτου μήνα υποβολής προτάσεων η εταιρία είχε δεχθεί περισσότερες από χίλιες προτάσεις. Στα μέσα του έτους 2008 περισσότερες από τριάντα χιλιάδες ομάδες από εκατόν εβδομήντα ένα χώρες συνεργάστηκαν με κορυφαίες ομάδες δουλεύοντας πάνω σε λύσεις που θα μπορούσαν να κάνουν πρόοδο ως προς τον στόχο επίτευξης της Netflix.

Αναζητώντας μια βαθύτερη κατανόηση της διαχείρισης της καινοτομίας η A.T (Kearney) πραγματοποίησε έρευνα με τίτλο «North American Best Innovator» που είχε ως στόχο να εξετάσει τον όρο “τεχνική” και “επιστήμη” της καινοτομίας. Ως μέρος του παγκοσμίου προγράμματος της εταιρίας ήταν να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά και τις πρακτικές αποτελεσματικής καινοτομίας. Στον διαγωνισμό συμμετείχαν πάνω από διακόσιες πενήντα επιχειρήσεις από την παγκόσμια βιομηχανία. Οι συμμετέχοντες μέσω διαδικτυακών συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν επικύρωσαν περαιτέρω την προσπάθεια συλλογής δεδομένων. Χρησιμοποιήθηκαν διάφορα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία τα ηγετικά στελέχη έπρεπε να προσδιορίσουν την διαχείριση της καινοτομίας. Κριτήρια τα οποία προσδιορίζονταν από την (Kearney) για τις αξιολογήσεις των εταιριών από την Ευρώπη και την Νότια Αμερική σε σχέση με τις βέλτιστες πρακτικές τις για καινοτομία. Η αξιολόγηση της καλύτερης πρακτικής ενισχύθηκε με την ποσοτική εκτίμηση της ικανότητας της εταιρίας στην αγορά και από το ποσοστό των εσόδων που θα προέκυπταν από τα προϊόντα που θα ήταν διαθέσιμα στην αγορά για τους τελευταίους 12 μήνες. Στην συνέχεια έγινε σύγκριση για τις εταιρίες που άνηκαν στον ίδιο κλάδο παραγωγής ώστε να επιβεβαιωθεί η θέση των ηγετών και των οπαδών. Με βάση αυτήν την αξιολόγηση, οι κύριες πρακτικές προσδιορίστηκαν μεταξύ των ηγετών καινοτομίας και επικυρώθηκαν ενάντια στις πρακτικές των υπολοίπων επιχειρήσεων στην έρευνα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν ότι η διαχείριση της επιστήμης για την καινοτομία μπορεί να εξεταστεί ξεχωριστά από της τεχνικής. Εταιρίες με πλήρη κατανόηση της επιστημονικής γνώσης είναι σε καλύτερη θέση να παράγουν “έξυπνη” καινοτομία ως ένα υποπροϊόν αυτής της διαδικασίας, άρα και πιο εμπορικό. Ωστόσο οι εταιρίες που εστιάζουν στην τεχνική τείνουν να δείχνουν περισσότερο ενδιαφέρον στις ιδέες που δημιουργούνται από τους υπαλλήλους τους.



3M: Ο εταιρικός στόχος την επίτευξη 30% των πωλήσεων από νέα προϊόντα. "3M ο κανόνας του 15%" επιτρέπουν στους υπαλλήλους να δαπανούν το 15% του χρόνου τους για τα έργα της επιλογής τους.

Toyota: 'Ένα μεγάλο ανοιχτό γραφείο'. Κάθε μήνα από όλα τα τμήματα της εταιρίας οι υπάλληλοι αποφασίζουν από κοινού να συγκεντρώνονται σε συνεδρίες – brainstorming για την ανταλλαγή απόψεων. Αυτή, η ενέργεια έχει σώσει αρκετά εκατομμύρια δολάρια προς όφελος της εταιρίας.

P&G: Μετατοπίστηκε από την R & D ως αγωγός της καινοτομίας "σύνδεση και ανάπτυξη». Η P&G εξαγοράζει το 50% των καινοτομιών εκτός της εταιρείας, αυτού του είδους η ενέργεια οδήγησε στη παραγωγή 3 επιτυχημένων νέων προϊόντων τους πρώτους 6 μήνες.

Whirlpool: Η δημιουργία ομάδας εργαζομένων χρησιμεύσει ως σύμβουλοι καινοτομίας για την αξιολόγηση καλύτερων ιδεών και στρατηγικών που έχουν να κάνουν με την εισαγωγή της εταιρίας στο χώρο της παγκόσμιας αγοράς. Employees υποβάλλουν τις ιδέες ευρύ εικονικό πίνακα. Το ένα τρίτο των ανώτερων αμοιβών είναι συνδεδεμένο με την καινοτομία που είχε αποτελέσματα ρεκόρ για το 2005.

GE: Το 60% των σχεδίων που προτείνονται σε αυτό το πρόγραμμα, της καινοτόμου διαδικασίας, έχουν γίνει επιτυχημένα προϊόντα.

#### **4.4 Ο ρόλος της Ηγεσίας**

Ο πολιτισμός είναι μια σημαντική κινητήρια δύναμη της καινοτομίας στους οργανισμούς. Μπορεί είτε να βοηθήσει πραγματικά την καινοτομία να ευδοκιμήσει ή να αναστείλει. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός στην δημιουργία μιας κουλτούρας που υποστηρίζει και προωθεί την καινοτομία και σε όλα τα επίπεδα. Σύμφωνα με Hunter και Cushenbery (2011), η ηγεσία μπορεί να παίξει τόσο άμεση όσο και έμμεση επιρροή στον πολιτισμό εντός του οργανισμού. Συνήθως, η ηγεσία είναι υπεύθυνη για το τι θα συμβεί και δίνει την κατεύθυνση, την οργάνωση, το όραμα και την δυναμική που θα φέρει την επιτυχία. Επιπλέον, οι ίδιοι οι ηγέτες πρέπει να αφήνουν τον εαυτό τους εκτεθειμένο στην καινοτομία ειδάλλως θα είναι αυτοί που θα καταπνίξουν κάθε μορφή καινοτομίας για τον οργανισμό. Οι κορυφαίοι ηγέτες έχουν την δύναμη και την εξουσία να αναπτύξουν στρατηγικές όταν τους

δοθεί η κατάλληλη ευκαιρία για ανανέωση. Οι επιδράσεις αυτές που συζητούνται παρακάτω είναι:

#### 4.4.1. Η διαχείριση της αλλαγής

Το πρώτο βήμα και σημαντικότερο με το οποίο θα έρθει αντιμέτωπη η ηγεσία είναι η ικανότητα της να καταφέρει να αξιολογήσει το βαθμό ετοιμότητας του οργανισμού. Πρέπει να δώσει απαντήσεις σε ερωτήματα όπως ποιο είναι το επίπεδο της εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού σας; οι άνθρωποι αισθάνονται γενικά θετικά για το περιβάλλον εργασίας τους; έχουν μια ιστορία ανοικτής επικοινωνίας; Συμμερίζεστε οικονομικές πληροφορίες;

Οι παράγοντες αυτοί έχουν τεράστια επίδραση στην αποδοχή των ανθρώπων και την προθυμία να αλλάξουν. Εάν μπορείτε να ξεκινήσετε την οικοδόμηση αυτού του θετικού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος πριν από την αλλαγή, έχετε ένα μεγάλο προβάδισμα για την υλοποίηση της αλλαγής.

Σχεδιάστε την ανακοίνωση της αλλαγής. Οι άνθρωποι πρέπει να κατανοήσουν το πλαίσιο και τους λόγους για τους οποίους πρόκειται να γίνει η αλλαγή, το σχέδιο και τις προσδοκίες του οργανισμού, ώστε να αλλάξουν ρόλους και τις ευθύνες τους..

Κύριο χαρακτηριστικό για να μπορέσει να δημιουργηθεί η αλλαγή είναι η ειλικρίνεια και η εμπιστοσύνη της ηγεσίας προς τους εργαζόμενους. Η αλλαγή δεν θα συμβεί χωρίς την συμμετοχή, την δέσμευση και την ενεργό υποστήριξη των ηγετών. Είναι σημαντικό να συμπεριφέρεστε στους ανθρώπους με τον ίδιο σεβασμό που θα περιμένατε από εκείνους, βοηθώντας τους να κατανοήσουν την ανάγκη για αλλαγή.

Η διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής έχει τρία στάδια, και θα πρέπει να εξεταστεί παράλληλα με τη φύση και το μέγεθος της αλλαγής.

- Υλοποίηση της μεταβολής
  - i) Στρατηγικές υλοποίησης
  - ii) Στρατηγικές κυκλοφορίας
- Πρόγραμμα Δραστηριοτήτων
  - i) Σχέδιο Δράσης
  - ii) Σχέδιο Επικοινωνίας
  - iii) Σχεδίου Κατάρτισης
  - iv) Αντίσταση στην αλλαγή του σχεδίου
  - v) Σχέδιο Αλλαγή Υπάλληλος ετοιμότητας
  - vi) Σχέδιο έκδοσης Release

vii) Στρατηγική Αξιολόγησης

- Σχέδιο διαχείρισης της αλλαγής

#### 4.4.2 Προσδιορισμός των αλλαγών

Πριν προβείς σε αλλαγές μπορείς να περάσεις λίγο χρόνο απαντώντας στις παρακάτω ερωτήσεις για να εκτιμήσεις πώς αισθάνεσαι για την αλλαγή. Εξετάστε τις ακόλουθες ερωτήσεις για να σας βοηθήσει να μετρήσετε την ετοιμότητα σας για την πρωτοβουλία.

- Γνωρίζω τις αλλαγές, οι επιπτώσεις τους, η λογική και τα οφέλη;
- Θα ήθελα να εξηγήσω με τους συνεργάτες μου;
- Πιστεύω ότι η αλλαγή αξίζει τον κόπο;
- Η αλλαγή επηρεάζει το φόρτο εργασίας μου;
- Πώς επικοινωνώ το πρώτο βήμα, πώς οι άνθρωποι θα πρέπει να υποστηριχθούν, και τι γίνεται όταν έχουμε επιτύχει γρήγορες νίκες;
- Οι αλλαγές επηρεάζουν την ίδια ομάδα;
- Ποιες αλλαγές θα συμβούν και πότε;
- Οι ηγέτες γνωρίζουν τις ευθύνες τους και τις προσδοκίες δέσμευση;
- Έχει συνέβη αλλαγή με επιτυχία σε αυτές τις ομάδες στο παρελθόν;
- Μπορούμε να μάθουμε από ό, τι έκαναν ή δεν λειτούργησε καλά;
- Ποιο είναι το επίπεδο εμπιστοσύνης που υπάρχει μεταξύ των ομάδων και πώς μπορεί να βελτιωθεί;
- Πότε η επικοινωνία είναι απαραίτητη;
- Πώς μπορώ να κάνω το μήνυμα σαφές, ενδιαφέρον και ελκυστικό;

Ως ηγέτες, η γνώμη σας για την αλλαγή θα έχει αντίκτυπο στις προσπάθειες σας για την υποστήριξη και καθοδήγηση της ομάδα σας.

##### 4.4.2.1 Επείγουσα ανάγκη

Η αύξηση της αίσθησης του επείγοντος είναι το πρώτο και πιο κρίσιμο βήμα για μια επιτυχημένη προσπάθεια αλλαγής.

- Δημιούργησε μια συναρπαστική ιστορία.
- Δημιουργώντας «το όραμα».
- Η επιθυμία για νέα συμπεριφορά.

4.4.2.2 Δημιούργησε μια νέα ισχυρή ομάδα. Είναι σημαντικό να έχεις τους σωστούς ανθρώπους στην κατάλληλη θέση οι οποίοι είναι πλήρως δεσμευμένοι για την αλλαγή.

- Μοντελοποίηση της εμπιστοσύνης και της ομαδικής εργασίας που χρειάζεται η ομάδα.
- Εμφάνιση ενθουσιασμού για τα άτομα που βρίσκονται στην ομάδα.

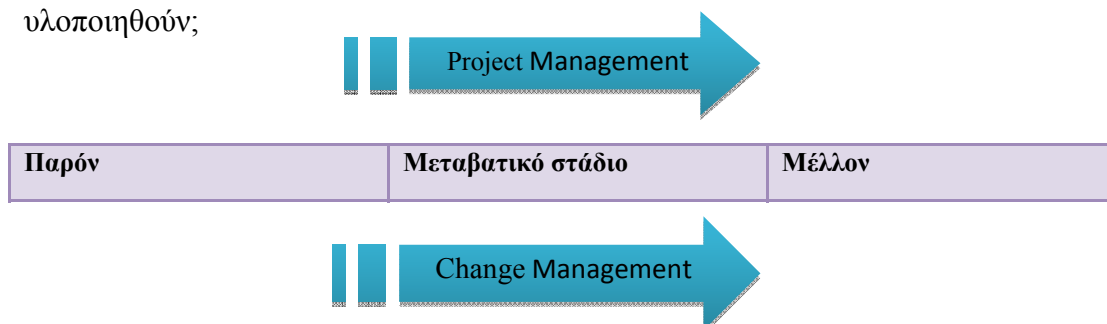
4.4.2.3 «Δείτε» το όραμα από την καλή πλευρά

Τι λειτουργεί;

- Προσπάθησε να δεις τα μελλοντικά αποτελέσματα
- Το όραμα για αλλαγή θα πρέπει να αρθρώνεται σε πέντε λεπτά ή να συντάσσεται σε μία σελίδα.

Ωστόσο, δεν αρκεί απλώς να καθοριστεί η «αλλαγή». Για να συμβεί δημιουργία μέσα σε μια οργάνωση χρειάζεται σκληρή δουλειά και προσήλωση στον αρχικό στόχο.

Ποιοι ρόλοι θα είναι αποτελεσματική και σύμφωνα με ποιους ανθρώπους θα υλοποιηθούν;



**Η αλλαγή πρέπει να γίνεται για τους ανθρώπους χωρίς να τους επιβάλλεται, γιατί οι πελάτες δεν αγοράζουν καινοτόμες ιδέες αλλά λύσεις για το πρόβλημα τους.** Να είστε επιφυλακτικοί με εκφράσεις όπως «αλλαγή νοοτροπίας» ή «αλλαγή στάσης», επειδή αυτή η γλώσσα συχνά δείχνει μια τάση προς επιβάλλονται ή βίαια αλλαγή, και υποδηλώνει έντονα ότι η οργάνωση πιστεύει ότι οι άνθρωποι του σήμερα έχουν «λάθος» νοοτροπία.

#### 4.5 Άμεσες επιδράσεις της Ηγεσίας<sup>9</sup>

Υποστηρίζεται το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της ηγεσίας για τη διαδικασία της καινοτομίας στους οργανισμούς. Έχει διαπιστωθεί ότι η κουλτούρα, το είδος της στρατηγικής, η τεχνολογία και οποιοδήποτε άλλο εργαλείο διαχείρισης είναι

<sup>9</sup> Journal of Strategic Leadership, Vol. 1 Iss. 1, 2008, pp. 39-45  
© 2008 School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University  
ISSN 1941-4668

σημαντικά για την δημιουργία αποτελεσματικότητας στον 21<sup>ο</sup> αιώνα. Η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι οι δίαυλοι επικοινωνίας των επιχειρήσεων με την επιτυχία. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για τους ηγέτες να κατευθύνουν και να διαμορφώσουν τη διαδικασία καινοτομίας σε έναν οργανισμό. Η ηγεσία είναι ο καταλύτης και αποτελεί την πηγή δημιουργικότητας και καινοτομίας για μια συνεχή εξέλιξη. Επίσης, η οργάνωση εξαρτάται από το πώς οι ηγέτες ενθαρρύνουν και διαχειρίζονται την διαφορετικότητα ώστε να αναπτύξουν μια ισχυρή δομή ηγεσίας που συντηρεί την καινοτομία:

- Κάνοντας μια ενεργά σημαντική συνεισφορά. Πολλοί ηγέτες έχουν ένα αρκετά ισχυρό ταλέντο και την επιθυμία να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία της καινοτομίας. Οι ηγέτες με υψηλά επίπεδα δημιουργικότητας είναι συχνά «κινητήρες» που αναπτύσσουν γρήγορα υψηλό βαθμό της άνεσης και της εμπειρίας στην ηγεσία νέων επιχειρήσεων. Οι ικανότητές τους καθιστούν επίσης καλά στο να καθοδηγήσουν και άλλους μέσω της διαδικασίας της καινοτομίας. Για παράδειγμα, οι δημιουργικές και καινοτόμες ευρεσιτεχνίες στην Apple ήταν αποτελέσματα του δημιουργικού ενστίκτου του Steve Jobs. Ωστόσο, είναι επίσης σημαντικό για τους ηγέτες να μην ελέγχουν τη διαδικασία της καινοτομίας πάρα πολύ. Αυτό θα μπορούσε να εμποδίσει τους υπολοίπους στον οργανισμό να μοιράζονται το ίδιο τις δικές τους δημιουργικές εισροές και την αμφισβητούν τις ιδέες που προτάθηκαν από τον ηγέτη.
- Ρύθμισε ένα σαφές όραμα και στρατηγική. Η σαφήνεια του οράματος και της κατεύθυνσης που ορίζεται από την ηγεσία μπορεί συχνά να βοηθήσει να επηρεάσει τη διαδικασία της καινοτομίας. Οι ηγέτες είναι ειδικευμένοι στον καθορισμό των επιθυμητών αποτελεσμάτων της διαδικασίας της καινοτομίας. Υπάρχουν επίσης στοιχεία που δείχνουν ότι ενώ οι ηγέτες πρέπει να έχουν ένα σαφές όραμα, θα πρέπει επίσης να έχουν αρκετή ευελιξία ώστε να προσαρμόσουν το όραμά τους καθώς εξελίσσεται η διαδικασία της καινοτομίας. Καινοτόμες ιδέες συχνά εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου και είναι σημαντικό οι ηγέτες να είναι σε θέση να παραμείνουν ανοικτοί σε αναδυόμενες προτάσεις.
- Κατανομή Πόρων. Ένας από τους σαφέστερους δείκτες και τις βασικές προτεραιότητες για την ηγεσία προέρχεται μέσα από μια ανάλυση του πού και πώς θα γίνει η κατανομή των διαθέσιμων πόρων. Οι ηγέτες πρέπει να στηρίξουν τις δεσμεύσεις τους για την καινοτομία με τη διάθεση των πόρων και τη χρηματοδότηση. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν η οικονομία βρίσκεται σε ρευστή κατάσταση. Πρόσφατη έρευνα σχετικά με τις τάσεις της καινοτομίας κατά τη διάρκεια την περίοδο της παγκόσμιας ύφεσης έδειξε ότι οι εταιρείες που συνέχισαν να επενδύουν στην καινοτομία, παρά την ύφεση και τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους, έκαναν μια καλύτερη ανάκαμψη μετά την ύφεση. Ωστόσο, αυτό μπορεί να είναι αρκετά ριψοκίνδυνο για τον οργανισμό και οι ηγέτες θα πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους σε ένα ή έργα με την καλύτερη υπόσχεση και δυναμικό.

- **Λήψη Αποφάσεων.** Στους περισσότερους οργανισμούς, οι ηγέτες έχουν τον τελευταίο λόγο για το τι πρόκειται να τεθεί σε εφαρμογή και τι όχι, για αυτό που θα βγει στην αγορά και για αυτό που θα επιστραφεί για βελτίωση. Οι ηγέτες στις οργανώσεις συχνά παίζουν το ρόλο του σκηνοθέτη - κάνοντας τις απαραίτητες περικοπές και μετατροπές για το τελικό σενάριο. Έτσι, η λήψη αποφάσεων είναι ένας βασικός τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες επηρεάζουν τη διαδικασία της καινοτομίας. Μία από τις σημαντικές δεξιότητες που απαιτούνται για την καλή λήψη αποφάσεων στον τομέα αυτό είναι να κοιτάζουμε μπροστά ώστε να προβλέψουμε τις τάσεις της αγοράς. Αυτό μπορεί να είναι μια δύσκολη εμπειρία για τους ηγέτες και απαιτεί διαφάνεια σε ένα βαθμό.

Οργανώσεις με αδύναμη ηγεσία τείνουν να είναι λιγότερο αποτελεσματικές και να είναι επιρρεπείς σε συνεχή αναδιάρθρωση, μείωση των μεγεθών τους προκειμένου να λύσουν τα προβλήματα τους. Αντιθέτως, οργανώσεις που έχουν ηγέτες με δημιουργική και αποτελεσματική εργασία μπορούν να αποτρέψουν την ανάγκη για αναδιάρθρωση και συρρίκνωση. Αυτοί οι μορφή ηγεσίας “τρέχει” τον οργανισμό σωστά και ως εκ τούτου εμποδίζοντας τον να φτάσει στο στάδιο εκείνο που θα είναι απαραίτητη κάποια διορθωτική αλλαγή.

Οι πρωτοπόροι (Roy Nutt) και (Fletcher Jones), δύο αναλυτές υπολογιστών που εργάζονταν στο τμήμα της αεροδιαστημικής είχαν το όραμα πριν πενήντα χρόνια να δημιουργήσουν ένα νέο είδος επιχείρησης. Μέσα από αυτή τους την ενέργεια γεννήθηκε η CSC(Computer Sciences Corporation), ένας παγκόσμιος ηγέτης στην παροχή τεχνολογίας με δυνατότητα επιχειρηματικών λύσεων και πληροφοριών στο χώρο της βιομηχανίας. Η παροχή τεχνικής διεύθυνσης από τον ένα ιδρυτή και ο χειρισμός του μάρκετινγκ από τον άλλον κερδίζει γρήγορα την φήμη για τον καινοτόμο σχεδιασμό και την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών. Η εφευρετικότητα ήταν η κινητήρια δύναμη για αυτήν την επιτυχία. Η CSC είναι ένας από τους λίγους προμηθευτές υπηρεσιών πληροφορικής στον κόσμο, με την ικανότητα να χειρίζονται περίπλοκες τεχνικές βελτιώσεις.

Σύμφωνα, με τον τεχνικό διευθυντή της εταιρίας ( Dan Hushon ), έχουν εντοπιστεί έξι τάσεις της τεχνολογίας πληροφοριών που θα σημειώσουν μεγάλη διαφορά στο τομέα της πληροφορικής και στρατηγικής των επιχειρήσεων. Οι πληροφορίες θα προέρχονται όλο και περισσότερο έξω από τους τέσσερις τοίχους του οργανισμού. Πολλές από τις κορυφαίες τεχνικές και τεχνολογίες συμβαίνουν έξω από την οργάνωση, και αυτή η τάση πρόκειται να συνεχιστεί και να επιταχυνθεί. Η τεκμηριωμένη τάση (Φέρτε την δική σας συσκευή) είναι η κορυφή ενός μεγάλου παγόβουνου. Ασφαλώς, πολλοί εργαζόμενοι θέλουν να χρησιμοποιούν την δική τους

κινητή συσκευή στην εργασία αλλά θέλουν επίσης να χρησιμοποιούν τις δικές τους εφαρμογές, τα δίκτυα και κάθε είδους web εφαρμογή και εργαλείων. Άρα για να ενσωματωθεί αυτή η νέα τάση ως προς τον τρόπο εργασίας θα πρέπει να μετατραπεί (Φέρε την δική σου τεχνολογία).

Σήμερα, οι εργαζόμενοι αναμένουν να έχουν στα χέρια τους τεράστιες ποσότητες πληροφοριών δίνοντας τους το κίνητρο να παίρνουν καλύτερες και γρηγορότερες αποφάσεις. Ομοίως, οι πελάτες προσδοκούν από την ιστοσελίδα κάθε εταιρίας να προσφέρει τα ανάλογα χαρακτηριστικά που θα εμφανίζονται μέσω της ποιοτικής αναζητητής της Google, της σύγκρισης πληροφοριών και της υψηλής ποιότητας βίντεο. Δυστυχώς, όπως αναφέρεται αυτό δεν είναι ακόμα εφικτό για τους περισσότερους οργανισμούς. Το αποτέλεσμα, από την μια πλευρά, ένα μεγάλο και αυξανόμενο χάσμα μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και εργαζομένων και από την άλλη των δυνατοτήτων πληροφορικής της επιχείρησης.

Το 2014 θα είναι η χρονιά της διοίκησης των οργανισμών σύμφωνα με την στρατηγική «Multi-Cloud», μια πλατφόρμα διαχείρισης που θα επιτρέπει τον έλεγχο ενός πολυσύνθετου περιβάλλοντος. Αυτό το νέο, πολύ-σύννεφο τοπίο θα προσφέρει νέες αποδόσεις για τους οργανισμούς αλλά θα δημιουργήσει επίσης νέες προκλήσεις, όπως η απώλεια του ελέγχου.

Επιπλέον, το 2014 εκτός από την πληθώρα δεδομένων θα είναι και το έτος της ταχύτητας. Ενώ τα πολλά δεδομένα προσφέρουν την υπόσχεση για ορθότερες επιχειρηματικές αποφάσεις, η υπόσχεση παραμένει σε μεγάλο βαθμό ανεκπλήρωτη μέχρι στιγμής. Κυρίως, αυτό είναι επειδή η διαδικασία μετατροπής των δεδομένων σε πληροφορίες δράσης εξακολουθεί να είναι πάρα πολύ αργή. Πλέον, καθημερινή εργασία εξελίσσεται σε πραγματικό χρόνο, σκεφτείτε πόσο γρήγορα ανταποκρίνεται σε tweets και μηνύματα κειμένου. Κατ' αυτόν τον τρόπο ενεργοποιώντας υπαλλήλους και πελάτες οδηγούμαστε σε μεγάλες και επιτυχείς επιχειρήσεις.

Οι υπολογιστές το να επεξεργάζονται πληροφορίες είναι κάτι δεδομένο ωστόσο θα επεξεργάζονται φυσικά συστήματα και συσκευές. Το “ιντερνέτ των πραγμάτων” είναι ήδη η μετατροπή σε αυτοκίνητα, προσωπικές συσκευές υγειονομικής περίθαλψης, τηλεοράσεις, συσκευές και θερμοστάτες. Ως αποτέλεσμα της έκρηξης Ιντερνέτ των πραγμάτων, οι παραδοσιακές αγορές όπως κατασκευής αρχίζουν να υιοθετούν τεχνολογία όπως ποτέ πριν.

Για πρώτη φορά εδώ και δεκαετίες οι κυβερνήσεις θα αναδεχθούν ως ηγέτες των τεχνολογιών. Η διαφάνεια είναι το κλειδί. Δημόσιοι οργανισμοί μπορεί τώρα να αλληλεπιδρούν με τους πολίτες όσο ποτέ άλλοτε. Για το δημόσιο τομέα αυτή η αλλαγή θα είναι μαζική και για εκείνους στον ιδιωτικό τομέα θα είναι ένα καινούργιο μοντέλο που δεν θα έχουν κανένα άλλο περιθώριο από να το ακολουθήσουν.

#### 4.6 Στρατηγικές Διαχείρισης<sup>10</sup>

Σύμφωνα με τον στόχο του οργανισμού, την δομή του, τα νέα συστήματα και τις καινούργιες διαδικασίες υλοποίησης η ηγεσία πρέπει να ακολουθήσει τις ανάλογες στρατηγικές.

- Απευθείας Στρατηγική. Σε αυτή τη στρατηγική η διαχείριση μπορεί να χρησιμοποιήσει την εξουσία για να επιβάλει τις απαιτούμενες αλλαγές και να είναι σε θέση να τις πραγματοποιήσει ταχέως. Ωστόσο, το μειονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι είναι πιθανό να αυξηθεί η αντίσταση κατά αυτών που εμπλέκονται ή ακόμα και υπονομεύει την συνολική επιτυχία της εφαρμογής της αλλαγής.
- Στρατηγική Ειδικότητας. Η προσέγγιση αυτή εφαρμόζεται συνήθως όταν προκύπτει ένα "τεχνικό" πρόβλημα που απαιτεί επίλυση, όπως η εισαγωγή ενός νέου συστήματος πληροφορικής, και ως εκ τούτου ταιριάζει καλύτερα σε μικρότερες τεχνικές ή λειτουργικές αλλαγές.
- Στρατηγική Διαπραγμάτευσης. Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει μια προθυμία να διαπραγματευτεί με τα άτομα και τις ομάδες που επηρεάζονται από την αλλαγή και να αποδεχθεί ότι οι προσαρμογές και οι παραχωρήσεις που πρέπει ενδεχομένως να γίνουν. Το πλεονέκτημα της επιλογής αυτής της στρατηγικής είναι ότι η αντίσταση στην προτεινόμενη αλλαγή είναι πιθανό να μειωθεί. Ωστόσο, η διαπραγμάτευση αυτή θα προσθέσει στο συνολικό πρόγραμμα ο χρόνος που θα διαρκέσει περισσότερο. Η αλλαγή των εργασιακών πρακτικών σε αντάλλαγμα την αύξηση της αμοιβής ή / και άλλων παροχών είναι ένα κλασικό παράδειγμα της διαπραγματευτικής στρατηγικής.
- Στρατηγική Εκπαίδευσης. Χρησιμοποιώντας αυτή τη στρατηγική μεταβάλλονται οι αξίες και οι πεποιθήσεις των ανθρώπων, έτσι ώστε να υποστηρίξουν την αλλαγή έχοντας δεσμευθεί σε ένα κοινό σύνολο των οργανωτικών αξιών. Κερδίζοντας "καρδιές και τα μυαλά" είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που περιλαμβάνει ένα μίγμα δραστηριοτήτων όπως: επικοινωνία, την πειθώ, την εκπαίδευση, την κατάρτιση και την επιλογή.
- Η Στρατηγική της Συμμετοχής. Η στρατηγική αυτή έχει μια σειρά από πλεονεκτήματα στην εφαρμογή της: οι αλλαγές είναι πιο πιθανό να είναι

<sup>10</sup> Journal of Strategic Leadership, Vol. 1 Iss. 1, 2008, pp. 39-45  
© 2008 School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University  
ISSN 1941-4668



ευρέως αποδεκτές σε σχέση από τις άλλες στρατηγικές. Θα υπάρξουν ευκαιρίες ισόποσες για διευθυντές και τους υπαλλήλους, να μάθουν από τις εμπειρίες και τις δεξιότητες αυτής της ευρείας συμμετοχής.

- Γνωστοποιήστε την ενέργεια αυτή. Τα άτομα είναι εκ φύσεως γνωστό πως θα ρωτήσουν τι χρειάζεται και μέχρι σε ποιο βαθμό θα υποστούν το στάδιο της αλλαγής, αν η εταιρεία κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση, και αν θέλουν να δεσμευτούν προσωπικά για να υπάρξουν αλλαγές. Η δημιουργία του επίσημου εγγράφου πρέπει να επισημαίνει το όραμα του οργανισμού που θα γίνει λειτουργικά αποτελεσματικό από την αρμονική σχέση ηγεσίας – υπαλλήλων.
- “Ο πιο γρήγορος κερδίζει”. Με την επίτευξη βραχυπρόθεσμης νίκης δημιουργείται το αίσθημα της αλλαγής, της συναισθηματικής επιβράβευσης των εργαζομένων και δημιουργούνται νέα κίνητρα ώθησης προς τον στόχο.
- Προσδιόρισε πιο αποτελεσματικούς διαύλους επικοινωνίας. Προσδιορίστε ένα τρόπο επικοινωνίας με σαφήνεια και τι αναμένεται από τους υπαλλήλους και τους πόρους που έχετε στην διάθεση σας. Τα πιο αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας θα πρέπει να καλύπτουν τα εξής ερωτήματα:
  - i. Ο οργανισμός έχει μια υποδομή που θα παρέχει έγκαιρη και ειλικρινής επικοινωνία με τους εργαζόμενους;
  - ii. Ο οργανισμός έχει προγραμματίσει να δράσει με στρατηγική η οποία θα περιλαμβάνει λεπτομερές χρονοδιάγραμμα ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει τα κρίσιμα σημεία θα προκύψουν;
  - iii. Έχει η οργάνωση προσδιορίσει το κατάλληλο μείγμα καναλιών επικοινωνίας για την επίτευξη διαφορετικών, διάσπαρτων ομάδων εργαζομένων;

Με τη χρήση της καινοτομίας στην εργασία ανακαλύπτεις στον άνθρωπο καλύτερους τρόπους για να παράγει τα νέα προϊόντα, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή νέων πολιτικών, την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων και την ανάπτυξη μιας εστίαση στον πελάτη. Είναι μια διαδικασία που μπορεί να μάθει και να εφαρμοστεί στις καθημερινές δραστηριότητες. Πρόκειται, για την εξερεύνηση του εργασιακού περιβάλλοντος, την παραγωγή και συζήτηση ιδεών, την ανατροφοδότηση, την έρευνα σε διάφορες εναλλακτικές λύσεις και να πειραματισμούς.

Ορισμένες μονάδες έχουν σχεδιαστεί ειδικά για να αναπτύξουν καινοτομίες. Ωστόσο, οι δεξιότητες για την καινοτομία μπορεί να ενσωματωθούν και σε άλλες μονάδες που ευελπιστούν να ασχοληθούν με τη διαδικασία. Αυτό σημαίνει ότι οι ικανότητες καινοτομίας δεν θα πρέπει να αναπτυχθούν μεμονωμένα, αλλά θα πρέπει να αναπτύσσονται στο πλαίσιο της κατάρτισης ή της συνεργασίας.

## 4.7 Νέοι τρόποι Εργασίας

Η έννοια των "νέων τρόπων εργασίας» έχει γίνει συνώνυμο με την ευέλικτη εργασία και, σε μικρότερο βαθμό, με τη διαχείριση της αλλαγής. Οι επιχειρησιακές υποθέσεις γύρω από τη μείωση του κόστους και την αύξηση της παραγωγικότητας στήριξαν τους λόγους για επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες και επιχειρηματικές διαδικασίες για να καταστεί δυνατή η κάμψη εργασίας. Οι νέοι τρόποι που εργάζονται σήμερα και στο άμεσο μέλλον είναι και θα γίνουν πιο έξυπνοι και πιο καινοτόμοι.

Η καλύτερη προσέλκυση και διατήρηση προσωπικού, και η καλύτερη εργασία έχουν να κάνουν με την αρμονία της ζωής των εργαζομένων. Αυτά είναι μερικά από τα οφέλη των νέων προτύπων εργασίας που έχουν οριστεί για να γίνει πραγματικότητα η ενίσχυση στη δημιουργικότητα της εργασίας.

### 4.7.1 Η Χρήση της Τεχνολογίας

Οι εργοδότες πρέπει να υιοθετήσουν ευέλικτες εργασιακές ρυθμίσεις μέσω της χρήσης της τεχνολογίας. Τεχνολογία έχει παίξει σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων αλλαγή είναι τώρα να εισάγετε ένα νέο μέλλον. Ένα μέλλον όπου παρέχει την εξουσία νέων τρόπων εργασίας, που με τη σειρά του, δίνει βήμα στον εργαζόμενο. Και σε αυτές τις δύσκολες στιγμές, όταν το κόστος είναι πάνω από το μυαλό, οι αλλαγές αυτές επιφέρουν εξοικονόμηση, και είναι ευπρόσδεκτοι στον τομέα των αλλαγών, τις υπερφορίες, ενώ επιτρέπουν στο προσωπικό να είναι πιο παραγωγικό.

Με την κατάλληλη ψηφιοποίηση των διαδικασιών εργασίας, οι εργοδότες μπορούν να αξιοποιήσουν την τεχνολογία για να επιτρέπουν στους υπαλλήλους τους να έχουν μεγαλύτερη ευελιξία στον χρόνο και όπου εργάζονται. Αυτοί οι νέοι τρόποι εργασίας υπερβαίνουν περιστασιακά ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας: όπως η τηλεργασία, να επιτρέπουν στους υπαλλήλους να εργάζονται από το σπίτι ή την περιοχή κοντά στο σπίτι.

Φυσικά και εικονικά κέντρα Εργασίας, τα λεγόμενα “Smart Work Centers”<sup>11</sup> είναι ουσιαστικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα οποιασδήποτε στρατηγικής έξυπνης εργασίας με βάση την κοινότητα. Οι χώροι αυτοί διευκολύνουν την εργασία πέρα από το παραδοσιακό γραφείο ή το γραφείο στο σπίτι. Online εργαλεία συνεργασίας και προηγμένες υπηρεσίες έξυπνη εργασία που υποστηρίζεται από ένα

---

<sup>11</sup> Το πρώτο Smart Κέντρο Εργασίας (SWC) είναι μια καινοτομία ορόσημο και ένα βασικό στοιχείο της CUD. Ξεκίνησε τον Σεπτέμβριο του 2008 στο Παγκόσμιο CUD Συνέδριο στο Άμστερνταμ.

εξελιγμένο περιβάλλον από ό, τι είναι ανοικτού, ελκυστικού και κοινωνικά ευνοϊκό μπορεί να επιτρέψει στους ανθρώπους να διευθύνουν σχέση εργασίας ανεξάρτητα από τη θέση και τη συσκευή.

Η πιλοτική εφαρμογή για το (SWC) από την Cisco<sup>12</sup>, που εδρεύει στο Almere, διαθέτει 34 πλήρως εξοπλισμένες θέσεις εργασίας, 30 θέσεις εργασίας στο χώρο καφετέριας, ένα κέντρο φροντίδας των παιδιών, εστιατόριο και ATM, και ειδικές αίθουσες εκδηλώσεων. Επίσης, υπάρχουν σταθμοί ηλεκτρονικής-εργασίας, που διατηρούνται από τους πελάτες σε συνδρομητική βάση στη τιμή ανά έτος από € 7800 ανά ηλεκτρονική-εργασία. Το Άμστερνταμ προεδρεύει στην δημιουργία μιας «ομπρέλας» για την οργάνωση όλων των (SWC), προκειμένου να συγκεντρώσει την εμπορία και την προώθηση της έννοιας, για τα πρότυπα επιπέδου υπηρεσιών, τη λειτουργικότητα, και συλλογικά, τα συστήματα συνδυασμένων κρατήσεων.

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της εργασίας στο σπίτι είναι ότι επιτρέπει να αξιοποιήσει τις δεσμεύσεις των εργαζομένων της οικογένειας ως κύριο λόγο για να μην εργάζεται, όπως:

Η προσωρινή ή κυμαινόμενη αναπηρία.

Η φροντίδα για τα άρρωστα παιδιά ή άλλου συγγενούς.

Ανάκτηση από έναν τραυματισμό

#### 4.7.1.1. Webinar

Η Webinar τεχνολογία επιτρέπει την μίας κατεύθυνσης επικοινωνία από ένα άτομο, ομιλητή, σε ένα ακροατήριο. Είναι τα σεμινάρια που πραγματοποιούνται διαδικτυακά, βασίζονται στην τεχνολογία web και πραγματοποιούνται εξολοκλήρου μέσω Internet. Το κάθε σεμινάριο έχει διάρκεια 90-120 λεπτά και αποτελεί τον συνδυασμό Power Point slideshow. Επίσης, περιλαμβάνει 10λεπτη γνωριμία, 60 λεπτά παρουσίασης και 15-20 λεπτά γραπτών ή προφορικών ερωτήσεων, οι οποίες πρέπει να απαντηθούν ως το τέλος της κάθε παρουσίασης.

Όπως κάθε μορφή εργασίας έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της, έτσι γίνεται και με τη τεχνολογία webinar.

#### Πλεονεκτήματα

---

<sup>12</sup> Η Cisco TelePresence είναι μια πρωτοποριακή τεχνολογία που συνδυάζει πλούσιο ήχο, βίντεο υψηλής ευκρίνειας, καθώς και διαδραστικά στοιχεία για να παραδώσει μια μοναδική, εμπειρία "πρόσωπο με πρόσωπο" πάνω από το δίκτυο. Έχει σχεδιαστεί για να φέρει τους χρήστες πιο κοντά με τους σημαντικούς ανθρώπους, τόπους και γεγονότα στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή.

- ✓ Παρέχουν την δυνατότητα να τα παρακολουθήσει ο ενδιαφερόμενος από την άνεση του χώρου του (γραφείο ή σπίτι) χωρίς την ανάγκη καμίας μετακίνησης στον χώρο της εταιρίας.

- ✓ Εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος για τα έξοδα της διαδρομής, διαμονή σε ξενοδοχείο εάν κάποιος από τα σεμινάρια βρίσκεται σε άλλη πόλη.

- ✓ Δεν απαιτείται ειδικός τεχνολογικός εξοπλισμός. Μια ADSL σύνδεση στο διαδίκτυο αρκεί.

- ✓ Εάν για κάποιον λόγο δεν συνδεθήκατε κατά την έναρξη του webinar μπορείτε να το κάνετε την διάρκεια εξέλιξης τους.

#### Μειονεκτήματα

- ✓ Το κύριο μειονέκτημα - η επικοινωνία μέσω Διαδικτύου και η όχι ζωντανή σε μια αίθουσα μπροστά από τον ομιλητή.
- ✓ Δεν βλέπετε τους υπόλοιπους συμμετέχοντες, όμως μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί τους μέσω του chat κατά τη διάρκεια του webinar.
- ✓ Είναι απαραίτητες έστω και οι λίγες γνώσεις χειρισμού υπολογιστή.
- ✓ Εάν για κάποιους λόγους δεν συνδεθήκατε καθόλου στο webinar, η εγγραφή του σας αποστέλλεται στο e-mail σας.
- ✓ Είναι πολύ απλό με μερικά κλικ του ποντικιού, είστε συνδεδεμένος.
- ✓ Συνδεθείτε από οπουδήποτε στον κόσμο!
- ✓ Προσιτές Τιμές!

#### 4.7.1.2 Πώς μπορείτε να συμμετάσχετε στο webinar.

Υποβάλλετε αίτηση συμμετοχής στο webinar στο site. Στην συνέχεια, πληρώνετε το ποσό συμμετοχής επιλέγοντας έναν από τις προτεινόμενους μεθόδους και η εκάστοτε εταιρία σας επιβεβαιώνει την πληρωμή σας. Έπειτα, γίνεται καταχώρηση στη λίστα συμμετεχόντων του webinar όπου θα σας σταλεί ο σύνδεσμος για την εγγραφή σας.

Στη συνέχεια, κάνετε εγγραφή, καταχωρώντας τα στοιχεία που σας ζητούνται μέσω από τον σύνδεσμο που θα σας έχει σταλεί.

Στο e-mail σας έρχεται ένας μοναδικός σύνδεσμος, ο οποίος κλικάροντας τον συνδέεστε με το webinar.

Στον καθορισμένο χρόνο συνδέστε στο διαδίκτυο, ακούτε τον παρουσιαστή και βλέπετε στην οθόνη του υπολογιστή σας το υλικό παρουσίασης του σεμιναρίου σε πραγματικό χρόνο.

Η τεχνολογία παίζει σημαντικό ρόλο στην αλλαγή του περιβάλλοντος εργασίας σε διάφορα επίπεδα. Σε πολλές βιομηχανίες βλέπουμε ότι υπάρχει αυξημένη αυτοματοποίηση για την εξωτερική ανάθεση των εργασιών ρουτίνας, απελευθερώνοντας το ατομικό χρόνο να επικεντρωθεί σε δραστηριότητες υψηλότερης προστιθέμενης αξίας.

#### 4.7.1.3 Η χρήση της προσωπικής σας ηλεκτρονικής συσκευής

Ως εργαζόμενος φέρετε τη δική σας φορητή συσκευή στο χώρο εργασίας για χρήση με τα συστήματα της εταιρείας, αντί της χρησιμοποίησης εγκεκριμένου υλικού που αγοράζεται «χύμα» από τον οργανισμό.

Είναι ένας καινοτόμος νέος τρόπος για να επικοινωνήσουν και να ενθαρρύνουν την αύξηση της παραγωγικότητας. Με τη μείωση των δαπανών, τον περισσότερο έλεγχο, και ακόμη και τις εφαρμογές γραφείου, το μέλλον των smartphones σε ένα τυπικό περιβάλλον εργασίας θα είναι όλο και συνηθέστερο. Αυτό λειτουργεί τόσο για εταιρείες όσο και για τους εργαζομένους τους, και είναι πιθανό να έχουν καλά αποτελέσματα σχετικά με την καινοτομία και την τεχνολογία χρήσης στο γραφείο.

#### 4.7.2 Ευέλικτοι χώροι εργασίας

Το εργασιακό σκηνικό αλλάζει όλο και περισσότερο. Η επικοινωνία είναι όλο και πιο ταχύτερη, κοινωνική και διαφανής. Υπάρχει περισσότερη κινητικότητα σε αντίθεση με την δέσμευση με του σταθερού χώρου εργασίας. Οι νέοι τρόποι στο χώρο εργασίας προϋποθέτουν ειδικές εγκαταστάσεις, το φως, τον ήχο και τεχνολογία των μέσων ενημέρωσης, για ενημέρωση γρήγορη από συνεδρίες ή για ομάδες δημιουργικής σκέψης σε ένα ευχάριστο περιβάλλον. Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα ευέλικτο σύστημα επίπλων που παρέχει στους χρήστες ένα υψηλό επίπεδο άνεσης. Ευέλικτες θέσεις εργασίας προς όφελος όχι μόνο του εργαζόμενου, αλλά και της οργάνωσης ως σύνολο.

Στο τμήμα των καθισμάτων εμφανίστηκαν νέα είδη καρέκλας, για την περιστροφή, αιώρησης και το τέντωμα του σώματος. Το μοντέλο αυτό προσφέρει υψηλής ποιότητας σε κίνηση. Έτσι, υπάρχει η αύξηση της συγκέντρωσης, που χρησιμοποιείται για την πρόληψη της κόπωσης, και αυτό με την σειρά του βοηθάει στην καλή στάση σώματος.

Πολλοί managers συνειδητοποιούν την εισαγωγή της ευελιξίας στο χώρο εργασίας και πως επιτρέπει στους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις του δύσκολου αυτού έργου. Μέσω της ευελιξίας αισθάνονται λιγότερο άγχος και είναι σε καλύτερη θέση να παράγουν προϊόντα ύψιστης ποιότητας και να αισθάνονται περισσότερο συνδεδεμένοι με την εργασία τους.

Το να είσαι ευέλικτος θα σε κάνει να ανταποκρίνεστε καλύτερα στις αλλαγές. Η δυναμική μετατόπιση του χώρου εργασίας σημαίνει ότι θα πρέπει να προσαρμοστείτε και να ανταποκριθείτε στις αλλαγές, γρήγορα. Οποιαδήποτε είδους αντίσταση μπορεί να οδηγήσει σε αδικαιολόγητη πίεση. Αναγνωρίζοντας και αγκαλιάζοντας την ευελιξία θα σας βοηθήσει να προσαρμοστείτε στις δύσκολες καταστάσεις πιο εύκολα.

Η ευελιξία είναι μια καλή απόφαση διαχείρισης. Εφαρμογή νέων τρόπων εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της ευέλικτης εργασίας οδηγεί την αλλαγή της συμπεριφοράς σε όλη την οργάνωση.

Σύμφωνα με την στρατηγική της Google ιδρύστε ένα δημιουργικό περιβάλλον. Το περιβάλλον μας έχει τεράστιο αντίκτυπο στο πώς και με ποιον τρόπο δουλεύουμε. Οι ηγέτες έχουν την ευκαιρία να δημιουργήσουν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον που ενθαρρύνει και εμπνέει δημιουργικότητα. Δίνοντας στους ανθρώπους την αυτονομία να διαμορφώσει το φυσικό περιβάλλον στο οποίο εργάζονται, τον που θα είναι πιο λειτουργικός γι 'αυτούς, είναι ένας πολύ καλός τρόπος για την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Μερικά γραφεία επιτρέπουν στους υπαλλήλους να διακοσμήσουν το χώρο εργασίας τους όπως αυτοί θέλουν. Ακόμη και μια απλή μετατόπιση στο φυσικό περιβάλλον εργασίας, όπως η μετακίνηση προς ένα ενιαίο χώρο γραφείου μπορεί να ενθαρρύνει περισσότερες ευκαιρίες για συνεργασία πάνω σε καινοτόμα σχέδια. Προσφέρουν στους υπαλλήλους τους καλύτερη πρόσβαση και επικοινωνία με τους ηγέτες τους, και δημιουργικά πρότυπα με ακόμη καλύτερες πιθανότητες για τον εντοπισμό και την αξιοποίηση μια πραγματικά μεγάλης ιδέας (που ίσως να ξεκινήσει από ένα αστείο!).

Για παράδειγμα, η Google και η 3M παρέχουν στους εργαζομένους τους ένα μέρος του χρόνου τους στην εργασία για να κάνουν ότι θέλουν. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι αρκετά εκπληκτικό. Η πρακτική της Google, η οποία επιτρέπει στους υπαλλήλους έως μία ημέρα την εβδομάδα να ασχολούνται με την επίτευξη των δημιουργικών συμφερόντων τους, έχουν δει την άνοδο των καινοτόμων προϊόντων και εφαρμογών που αναπτύσσονται - όπως το Gmail!

#### 4.7.3 Ευέλικτο ωράριο εργασίας

Το ευέλικτο ωράριο εργασίας κάνει την διαφορά. Νέοι τρόποι εργασίας για μια δουλειά όταν θέλετε εσείς να εργαστείτε, το λεγόμενο από τους περισσότερους εργοδότες «flex time». Η «σημερινή επιχείρηση» αγκαλιάζει τους νέους τρόπους της τάσης εργασίας να παρέχουν στους εργαζομένους τους περισσότερες επιλογές για την παρουσίαση τους στο γραφείο. Επιτρέποντας στους υπαλλήλους να επιλέξουν το καλύτερο πρόγραμμα που θα καλύπτει τις ανάγκες τους,

Περισσότερη ευελιξία μπορεί να επιτευχθεί μέσω:

Λιγότερες ημέρες εργασίας και περισσότερες ώρες ανά μέρα.

Αύξηση του αριθμού των ωρών εργασίας που μπορεί να προκύψει και ο αριθμός των ημερών που διατίθενται το «flextime».

#### 4.7.4 Αν θέλετε να είστε καινοτόμοι «πειραματιστείτε»<sup>13</sup>

Εάν προσπαθείτε να είστε καινοτόμος θα πρέπει να πάτε εκεί έξω και να δημιουργήσετε τα δεδομένα για την εργασία σας. Πειραματίζοντας σε νέες ιδέες και εφαρμογές μαθαίνετε πώς να συμπεριφέρεστε και να σκέπτεστε διαφορετικά. Με αυτόν τον τρόπο θα αυξήσετε τις προοπτικές σας για την ανάπτυξη καινοτόμων προτάσεων στην εργασία.

Είναι σχεδόν αδύνατο να γνωρίζουμε εκ των προτέρων ποιες ιδέες θα είναι αποτελεσματικές και ποιες όχι. Υπάρχουν πολλά οφέλη στο να πειραματίζεστε στην εργασία. Το πρώτο είναι ότι κρατά τις αποτυχίες μακριά και το δεύτερο είναι ότι μας απομακρύνει από την παγίδα της υπερβολικής σκέψης.

Ως διευθυντές θα πρέπει να ενθαρρύνετε εκείνους που ανήκουν στην ομάδα σας και τότε οι συνθήκες που επικρατούν θα αρχίσουν να βελτιώνονται. Αν θέλετε την καινοτομία στους οργανισμούς σας τότε θα πρέπει να επενδύσετε στο ανθρώπινο δυναμικό. Η καινοτομία βοηθάει τις επιχειρήσεις να είναι περισσότερο δημιουργικές, συνεργάσιμες και ευρηματικές.

Αυτή η θεμελιώδεις αρχή απαιτεί ειδική εκπαίδευση και συνεχή επιμόρφωση των ανθρώπων στον τομέα της καινοτομίας. Από τη δεκαετία του '90, οι οικονομίες των παραδοσιακών, ανεπτυγμένων χωρών προσανατολίζονται στους τομείς της σύγχρονης τεχνολογίας, της έρευνας, και της εφαρμογής των αποτελεσμάτων τους στον τομέα της παραγωγής. Τις περισσότερες φορές, η ανάπτυξη ενός επιτυχημένου

<sup>13</sup> Creativity and Innovation for Competitive Excellence in Organizations

δικτύου μεταφοράς τεχνογνωσίας από την έρευνα (δηλαδή τα ερευνητικά και ακαδημαϊκά ιδρύματα) προς τη βιομηχανία θεωρείται ότι αποτελεί το κλειδί για κάτι τέτοιο. Μέχρι και σήμερα, η Βόρεια Αμερική διατηρεί ένα σημαντικό προβάδισμα σε αυτόν τομέα απέναντι στην Ευρώπη, η οποία, παρά τις θεσμικές της προσπάθειες, δεν εμφανίζεται ανταγωνιστική σε παγκόσμιο επίπεδο.

#### 4.7.5 Πως μπορεί οργανισμός σου να δουλέψει έξυπνότερα;

Ο όρος «έξυπνη εργασία» χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο για να δηλώσει την ποικιλία των τρόπων με τους οποίους οι εργοδότες μπορούν να χτίσουν την αυτονομία, τον αυτό-ελέγχου και την ανάπτυξη σε θέσεις εργασίας που θα ακολουθήσουν μια αλληλοσυνδεόμενη ατζέντα της παραγωγικότητας των εργαζομένων και των επιδόσεων των επιχειρήσεων.

Το δίκτυο αποτελεί βασικό παράγοντα της έξυπνης εργασίας: νέα μοντέλα δικτύωσης, τεχνολογιών, ενδυναμώνει και διευκολύνει στο να καθοριστεί πώς, πού και πότε το έργο παίρνει γίνει.

Σημαντικοί παράγοντες όπως η κλιματική αλλαγή, η ανάπτυξη του παγκόσμιου ταλέντου στις νέες τεχνολογίες και συχνά απρόβλεπτες οικονομικές πιέσεις γίνονται όλο και περισσότερο καταλυτικοί παράγοντες για αλλαγές, που προσφέρει στους ανθρώπους την ευκαιρία να εργαστούν με νέους και πιο έξυπνους τρόπους.

Πολλές από τις συνθήκες που καθορίζουν μια έξυπνη εργασία είναι:

*Οι σωστά κατανοημένοι τρόποι εργασίας* προσδιορίζουν το επίπεδο της ισοτιμίας, τη διαφάνεια και την καινοτομία μέσα στις κοινότητες και τις οργανώσεις.

*Νέες μέθοδοι και μοντέλα εργασίας* από τον κόσμο της νευροεπιστήμης, της ψυχολογίας έως τον σχεδιασμό των τυχερών παιχνιδιών. Τέτοιου είδους μέθοδοι έχουν γεννήσει και υπερβεί τις βασικές μορφές και τις διαδικασίες με τις οποίες είμαστε εξοικειωμένοι.

*Μια νέα γενιά των εργαζομένων* είναι ήδη συνδεδεμένη σε νέες μεθόδους εργασίας που οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν για να προσελκύσουν τους εργαζόμενους.

Αυτές οι συνθήκες μας υποχρεώνουν να επανεξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται οι οργανώσεις, πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις, και πώς η καινοτομία μπορεί να συμβάλει στην ευημερία των ανθρώπων.

Ένα έξυπνο μοντέλο εργασίας δεν θα πραγματοποιηθεί αν δεν κατανοήσουμε την εξέλιξη των εργασιών από ιστορική σκοπιά.



## Βιομηχανική Εποχή

- ✓ Τοποθεσία Centric
- ✓ Ριζική ελέγχου
- ✓ Μηχανική

## ICT-Enhanced

- ✓ Email
- ✓ Γραφείο αυτοματισμού
- ✓ Internet
- ✓ Κινητό

## Τηλεργασία

- ✓ Συν-εργασίας
- ✓ Δορυφορικά γραφεία

## Smart Εργασία

- ✓ Τοποθεσία & Ώρα
- ✓ Service-Centric

Υπάρχουν μια σειρά από πρακτικές που καθιστούν τους οργανισμούς πιο ευέλικτους. Πρακτικές που κάνουν την οργάνωση τους περισσότερο:

**Δυναμική** - προσαρμόζεται ταχέως στις μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές συνθήκες.

- Ευκολία να εντοπίσει και ασφαλίσει άτομα και δεξιότητες για να αντεπεξέλθει στις σημερινές ανάγκες και καταστάσεις.
- Δημιουργείτε γρήγορα και “χτίστε” διεπιστημονικές δεξιότητες για να είστε σε θέση να αντιμετωπίσετε τη δυναμική των επιχειρήσεων σήμερα.
- Ρυθμίζετε ξανά τις παραμέτρους για να μπορέσετε να ανταποκριθείτε στις μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές συνθήκες.
- Καθιέρωση μηχανισμού μέσω του οποίου οι κανόνες που διέπουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες ανήκουν και διοικούνται από τους ιδιοκτήτες της διαδικασίας.

**Να είναι ανοιχτή σε νέες προτάσεις** - συγκεντρώνοντας πόρους, τόσο από εσωτερικές όσο και εξωτερικές πηγές, να μοιραστούν ιδέες ώστε να μπορούν να δίνουν λύση στα προβλήματα που προκύπτουν.

- i. Διευκόλυνση σε συζητήσεις που έχουν να κάνουν με όλο τον οργανισμό, για να προωθηθεί η αύξηση της παραγωγικότητας.
- ii. Ενθαρρύνετε τους ανθρώπους σας να εργάζονται παραγωγικά ανεξάρτητα από τη θέση, το χρόνο ή τη συσκευή που διαθέτουν.

**Σωστά δικτυωμένη** - επιτρέπει την πρόσβαση σε πληροφορίες, ανεξάρτητα από το χρόνο, την απόσταση.

- i. Αφήστε τους ανθρώπους να εργασθούν παραγωγικά ανεξάρτητα από την τοποθεσία, το χρόνο ή τη συσκευή.
- ii. Η σύλληψη και χρήση πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο ενεργοποιείται είτε από τα άτομα ή από τις συσκευές χρήσης.
- iii. Ενσωμάτωση δεδομένων από πολλαπλές πηγές.

Σύμφωνα με τους ανώτερους ηγέτες των περισσότερων οργανώσεων, η ικανότητα προσαρμογής σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον παρεμποδίζεται από τα κενά από πλευράς ικανοτήτων κυρίως ως προς την διαδικασία και την ικανότητα αναδιαμόρφωσης, την ευρύτερη ή πιο ενσωματωμένη συνεργασία, καθώς και ολοκληρωμένες πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο για τη λήψη αποφάσεων.

Οι πιο δυναμικές και καλά δικτυωμένες εταιρίες έχουν ευρέως υιοθετήσει συγκεκριμένες τεχνολογίες που καθιστούν την 'έξυπνη' εργασία.

Αυτές οι πρακτικές βοηθούν τις οργανώσεις να εργαστούν αποτελεσματικά σε ένα όλο και πιο σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Από αυτή την πολυπλοκότητα έρχονται νέες ιδέες, ταχύτερη πρόοδος και πολύτιμες πληροφορίες, μέσα από την ολοκληρωμένη ανάλυση των πληροφοριών από διάφορες πηγές.

Ένας οργανισμός για να λειτουργήσει αποτελεσματικά σε ένα συγκρότημα, με γρήγορο ρυθμό στο επιχειρηματικό περιβάλλον πρέπει να είναι σε θέση να έχει:

Ταχύτητα: για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων προκλήσεων.

Πραγματοποιήστε συνεργασίες: Τόσο εξωτερικές όσο και εσωτερικές για μπορέσει να υλοποιηθεί ο επιθυμητός στόχος.

Οι δυνατότητες υπάρχουν, ωστόσο οι εταιρίες πρέπει να έχουν ένα σχέδιο, μια στρατηγική σχετικά με τις νέες ιδέες που θα παράγουν.

Εκπαιδύοντας μάνατζερ και εργαζομένους σχετικά με τις ευέλικτες μορφές εργασίας μόνο θετικά αποτελέσματα θα επιφέρει στον οργανισμό. Μην θεωρήσετε ότι ο καθένας γνωρίζει πως πρέπει να κάνει κάτι σωστά, από την σύνταξη μιας αναφοράς έως την χρήση της τεχνολογίας, είναι απαραίτητη η σωστή καθοδήγηση. Η εκπαίδευση βοηθά να αξιοποιήσετε στο έπακρο το προσωπικό σας και να αυξήσετε το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους, η οποία μπορεί να σας βοηθήσει να διατηρήσετε το προσωπικό και να σας απαλλάξει από το βάρος των προσλήψεων. Η δημιουργία ενός εγχειριδίου κατάρτισης των εργαζομένων, σε έντυπη ή ακόμα καλύτερα σε ηλεκτρονική μορφή, προετοιμάζει τους εργαζομένους για την μελλοντική τους θέση και τους βοηθά να κατανοήσουν τις τρέχουσες πολιτικές και διαδικασίες της εκάστοτε εταιρίας.

#### 4.7.5.1 Καταμερισμός της εργασίας

Στο νέο και απαιτητικό οικονομικό περιβάλλον όπου ο ρυθμός εργασίας είναι πάρα πολύ γρήγορος και ο όγκος των πληροφοριών έχει διογκωθεί αρκετά έχει καταστεί αναγκαία μορφή η ανάθεση των επιπλέον αρμοδιοτήτων σε σχέση με το θέση εργασίας των υπαλλήλων. Η διαίρεση της εργασίας είναι μια μορφή μερικής απασχόλησης, όπου δύο ή περισσότερα άτομα μοιράζονται την ευθύνη για μια εργασία πλήρους απασχόλησης καθώς και τις αμοιβές και τα οφέλη ανάλογα με τις ώρες κάθε έργων. Επίσης, αποτελεί παραγωγικό έδαφος για την ανάπτυξη της ευελιξίας, δημιουργείται ένα σύστημα επιμερισμού εργασίας κατά το οποίο ο ένας συνεργάτης βοηθά τον άλλον σε τυχόν αλλαγές που προκύπτουν. Επιπλέον, δύο άνθρωποι μπορεί να επιφέρουν ένα ευρύτερο φάσμα δεξιοτήτων, εμπειριών, απόψεων και ιδεών για τη θέση.

Για να μπορέσουμε να έχουμε μια αποτελεσματική διαίρεση αρμοδιοτήτων θα πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας στα εξής σημεία:

Βεβαιωθείτε ότι το μερίδιο εργασίας μοιράζετε ισόποσα μεταξύ των ατόμων.

Απαραίτητο σημείο είναι η σωστή προετοιμασία ως προς την ενημέρωση και την περιγραφή της θέσης εργασίας. Κατ' αυτόν τον τρόπο έχουμε την αποσαφήνιση των ευθυνών και την διευκόλυνση για την ανάδειξη τυχόν προβληματικών περιοχών.

Η επιλογή των συμμετεχόντων θα πρέπει να γίνεται με άτομα που φαίνονται συμβατά και παρουσιάζουν παρόμοια ή συμπληρωματικά προσόντα και εμπειρία.

Ο καταμερισμός της εργασίας απαιτεί επιπρόσθετη ευθύνη για τους υπεύθυνους που έχουν αναλάβει αυτού του είδους την αρμοδιότητα ώστε να εξασφαλίσουν την σωστή και αποτελεσματική επικοινωνία.

#### 4.7.5.2 Η ανάγκη για μικρά και συχνά διαλλείματα

Σε ένα κόσμο που όλο εξελίσσεται ο τρόπος εργασίας γίνεται αναμφισβήτητα πιο συναρπαστικός και παραγωγικός ωστόσο ακόμα και οι πιο πολυάσχολοι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να «καθαρίσουν» το μυαλό τους από τον καταγιισμό ιδεών που δέχονται καθημερινά. Ιδανικά σε τακτά χρονικά διαστήματα ένα διάλλειμα των πέντε με δέκα λεπτών μακριά από το γραφείο με ένα περίπατο ή μέσω της άσκησης από τη χρήση της σκάλας θα αποτελέσει κατασταλακτικό παράγοντα για την συνέχεια της εργασίας. Συμπερασματικά, η ολιγόλεπτη απομάκρυνση από το χώρο εργασίας θα χαλαρώσει το σώμα και θα αναζωογονήσει το μυαλό για μια καλύτερη δουλειά.

Η κουλτούρα της καινοτομίας είναι πιο ισχυρή από ποτέ σε ολόκληρο τον κόσμο. Για το έτος 2014<sup>14</sup> οι εταιρίες που κατακτούν μια θέση στις δώδεκα πιο καινοτόμες εταιρίες παγκοσμίως είναι οι εξής:

##### 1). Google

Διότι έχει εξελιχθεί σε έναν κολοσσό \$350 δισ. που εξαπολύει τόσο πολλές καινοτομίες που δυσκολεύεται να τις μετρήσει. Η πιο επιτυχημένη εταιρεία του διαδικτύου κλείνει 16 χρόνια λειτουργίας και φιλοδοξεί να γίνει κάτι περισσότερο από μηχανή αναζήτησης. Το FastCompany επιλέγει την Google στην κορυφή της λίστας για "τη φιλοδοξία και την επιμονή της να συνεχίσει να δημιουργεί το μέλλον".

- i. Τα αυτόνομα οχήματα Google τα οποία έχουν ξεπεράσει το όριο των 500.000 χιλιάδων μιλίων χωρίς ατύχημα.
- ii. Το Google Glass, που θα κάνει νέα μόδα τα wearable gadgets.
- iii. Το Google Now, το οποίο υπενθυμίζει στους χρήστες πότε βγαίνει η νέα κυκλοφορία του αγαπημένου τους τραγουδιστή ή καλλιτέχνη, πότε φεύγει το τρένο και δίνει και άλλες πληροφορίες που υπολογίζει ότι θα τους είναι χρήσιμες με βάση τις συνήθειες και τα ενδιαφέροντά τους.

##### 2). Bloomberg Philanthropies

---

<sup>14</sup> <https://www.dealnews.gr>

Με δωρεές ύψους \$452 εκατ. το 2013, το Bloomberg Philanthropies είναι μεταξύ των μεγαλύτερων ιδρυμάτων στις ΗΠΑ, αλλά διακρίνεται γιατί δίνει έξυπνες λύσεις που βασίζονται σε δεδομένα.

### 3). XIAOMI

Διότι άλλαξε το επιχειρηματικό μοντέλο στα smartphones στη μεγαλύτερη αγορά κινητής τηλεφωνίας στον κόσμο.

Η Xiaomi κυκλοφόρησε πέρυσι τέσσερα νέα smartphones και πούλησε περίπου 19 εκατομμύρια, σημειώνοντας άνοδο 150% σε σχέση με το 2012. Έχει κερδίσει σημαντικό μερίδιο στην αγορά της Κίνας με τις χαμηλού κόστους συσκευές της. Ένα μοντέλο ξεπούλησε 100.000 κομμάτια σε λιγότερο από δύο λεπτά!

### 4). DROPBOX

Το Dropbox άρχισε να προσελκύει χρήστες από τον επιχειρηματικό κόσμο, προσθέτοντας εφαρμογές για project management. Τον Νοέμβριο παρουσίασε ένα νέο προϊόν το οποίο επιτρέπει στους χρήστες να έχουν πρόσβαση σε προσωπικά και επιχειρηματικά αρχεία από τον ίδιο λογαριασμό και στους εργοδότες να αποτρέπουν το μη εγκεκριμένο file sharing. Για την ώρα το Dropbox παραμένει ιδιωτικό (σ.σ. εκτός χρηματιστηρίου) και αποτιμάται στα \$10 δισ.

### 5). NETFLIX

Διότι δημιουργεί σπουδαία τηλεόραση σε ένα νέο πλαίσιο, χρησιμοποιώντας ένα δοκιμασμένο μοντέλο.

### 6). AIRBNB

Αυτό το καλοκαίρι η AIRBNB θα ξεπεράσει την Intercontinental και τη Hilton ως η μεγαλύτερη αλυσίδα ξενοδοχείων στον κόσμο, χωρίς να διαθέτει ούτε ένα ξενοδοχείο. Το startup, το οποίο επιτρέπει στους χρήστες να νοικιάσουν τα σπίτια τους ή τα ελεύθερα δωμάτια σε ξένους, ξεπέρασε πέρυσι στην πλατφόρμα του τα 10 εκατομμύρια παραμονές και τριπλασίασε τα έσοδα στα \$250 εκατ.

### 7). NIKE

Το πιο ενδιαφέρον προϊόν της ήταν μια εφαρμογή με την ονομασία Making, που βοηθάει τις εταιρείες να μετράνε τις κλιματικές επιπτώσεις από τη χρήση νέων υλικών. Η εφαρμογή κυκλοφόρησε το περασμένο καλοκαίρι και αποτελεί μια προσπάθεια της εταιρείας να εξαλείψει τη χρήση επικίνδυνων χημικών στα προϊόντα της ως το 2020. Μέχρι σήμερα έχει γίνει download σε 23 χώρες.

#### 8). ZIPDIAL

Η ZipDial εκδίδει σε μια εταιρεία έναν αριθμό, τον οποίο τυπώνει στις διαφημίσεις της. Οι καταναλωτές τηλεφωνούν, το κλείνουν και λαμβάνουν ένα μήνυμα ή ένα τηλεφώνημα και έτσι λαμβάνουν μέρος σε διαγωνισμούς, κερδίζουν κουπόνια ή κάνουν μια παραγγελία. Το 2013 επεκτάθηκε στη Σρι Λάνκα και στο Μπαγκλαντές και τώρα ετοιμάζεται για την Ινδονησία, τη Σιγκαπούρη και τις Φιλιππίνες.

Κάθε κλήση επιτρέπει στη ZipDial να μάθει κάτι για αυτόν που την κάνει. "Αν καλέσω έναν αριθμό που εμφανίζεται σε διαφήμιση στο κανάλι Disney, σημαίνει ότι έχει παιδιά" ανέφερε σε συνέντευξή της η Wagoner. Για να αποκτήσουν πρόσβαση στα δεδομένα αυτά, οι διαφημιστές πληρώνουν ποσοστά στη ZipDial.

#### 9). DONORCHOOSE

Η ιστοσελίδα επιτρέπει στους δωρητές να επιλέξουν μια συγκεκριμένη τάξη ή project στο DonorsChoose και να το στηρίζουν ακόμα και με 1 δολάριο.

#### 10). YELP

Η διαδικτυακή υπηρεσία προσφέρει κριτικές -από χρήστες- για τοπικά εστιατόρια, γιατρούς και για οτιδήποτε άλλο θέλει να μάθει κανείς. Μετράει ήδη 47 εκατομμύρια κριτικές και συνεχίζει.

#### 11). DODGE

Τον Οκτώβριο οι πωλήσεις του μοντέλου Durango σημείωσαν άνοδο 59%, μετά τη σειρά τηλεοπτικών διαφημίσεων με πρωταγωνιστή τον ηθοποιό Will Ferrell.

#### 12). SXSW

Διότι έκανε «άποψη» την κουλτούρα των συνεδρίων.

---

<https://www.dealnews.gr>

## Κεφάλαιο 5

### Η μεταβατική περίοδος<sup>15</sup>

#### 5.1 Τι συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι απαντούν με «ναι» ?

Ο ρόλος της ηγεσίας ενός οργανισμού στην μεταβατική περίοδο είναι η σωστή καθοδήγηση και ενθάρρυνση του προσωπικού κατά την διάρκεια κάθε φάσης. Λαμβάνοντας υπόψη αυτό το ενδεχόμενο, θα πρέπει να περιμένουμε ότι οι εργαζόμενοι θα περάσουν μέσω της διαδικασίας της μετάβασης σε διαφορετικούς τρόπους και ταχύτερους ρυθμούς σκέψης.

Οι managers θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να δεχτούν πολλές ερωτήσεις και να μοιραστούν αρκετές πληροφορίες σε αυτό το μεταβατικό στάδιο. Επιπλέον, υπάρχουν αρκετοί μέθοδοι που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από τους διαχειριστές για να μπορέσουν να βοηθήσουν τον εργαζόμενο να περάσει όσο το δυνατόν «ανώδυνα» το στάδιο του άγχους μέσω: τον καθορισμό ενός νέου οράματος, της εκπαίδευσης, στο να επικοινωνούν με νέες αξίες, να προσδιορίσουν τα πλεονεκτήματα και τις ευκαιρίες της νέας κατάστασης.

Οι καταξιωμένοι managers γνωρίζουν και εκτιμούν τις μοναδικές ικανότητες ακόμα και τις εκκεντρικότητες των υπαλλήλων τους ώστε να τους ενσωματώσουν σε ένα συντονισμένο σχέδιο επίθεσης. Ανακαλύπτουν το τι είναι μοναδικό για κάθε υπάλληλο για να μπορέσουν να επωφεληθούν στο μέλλον.

Είναι επίσης σημαντικό να υπάρχει ένα σημείο αναφοράς που θα τους βοηθήσει να αντιμετωπίσουν τον άνεμο της αλλαγής και της αβεβαιότητας.

Οι διευθυντές δεν πρέπει να προσπαθήσουν να εξορθολογήσουν τα πράγματα. Αντ' αυτού, θα πρέπει να επικεντρωθούν για το άνοιγμα και τη διατήρηση σαφών διαύλων επικοινωνίας με τους υπαλλήλους τους, να καταλάβουν τι έρχεται και τι σημαίνει για αυτούς. Ο Υπεύθυνος Έργου πρέπει να είναι εκεί, βοηθώντας τους εργαζόμενους ως προς την κατανόηση του ρόλου τους γρήγορα, αποτελεσματικά, ανώδυνα στο νέο τους ρόλο. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να εκτιμήσουν αυτήν την ενέργεια και θα είναι πιο παραγωγικοί, τόσο πριν όσο και μετά την αλλαγή.

##### 5.1.1 Η έμφαση δράσης για την ανοικοδόμηση της δέσμευσης.

---

<sup>15</sup> Journal of Strategic Leadership, Vol. 1 Iss. 1, 2008, pp. 39-45  
© 2008 School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University  
ISSN 1941-4668

Για να μπορέσει ο manager να ενισχύσει την δέσμευση των συνεργατών του σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή τους στα εξής σημεία:

Προσοχή 1: Επανασύνδεση των Υπαλλήλων στην αποστολή.

Περάστε το μήνυμα στο πως η μεμονωμένη εργασία συνεισφέρει στην αποστολή του οργανισμού. Η καθημερινή ενασχόληση των υπαλλήλων συμβάλλει την επιτυχία του οργανισμού.

Προσοχή 2: Πλοηγηθείτε χρησιμοποιώντας τον ρόλο της πολυπλοκότητας.

Βοηθήστε τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον εργασίας μέσω της αποσαφήνισης των ρόλων και προσφέροντας συμβουλές.

Προσοχή 3: Ενισχύστε την συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού.

Σπάστε τους φραγμούς και τα οδοφράγματα που θα επιτρέψουν στους εργαζομένους να εκτελούν τις αρμοδιότητες τους και να προσδιορίσουν καινοτόμες λύσεις σε όποιες προκλήσεις εμφανιστούν.

Προσοχή 4: Επικεντρωθείτε στο μέλλον.

Επαναπροσδιορίστε τις προσδοκίες σας για το μέλλον μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων σε συνεχιζόμενες συζητήσεις γύρω από μελλοντικούς ρόλους, τις επιδόσεις, και τις ευκαιρίες ανάπτυξης.

## **5.2 Οι τρεις φάσεις της μετάβασης**

Είναι ένα μοντέλο που εκφράζει την συναισθηματική επίδραση της αλλαγής με την πάροδο του χρόνου και του ρόλου της ηγεσίας.

Φάση 1<sup>η</sup> : Τερματισμός, Απώλεια, Μετάβαση

Σε αυτή την φάση το προσωπικό θα πρέπει να έρθει αντιμέτωπο με την υπάρχουσα κατάσταση να συνειδητοποιήσει ότι πρέπει να «τερματίσει» την μέχρι τώρα νοοτροπία που ακολουθεί γιατί ειδάλλως δεν θα καταφέρει να μεταβεί στην φάση της καινοτομίας. Το πρώτο στάδιο είναι το στάδιο της άρνησης οι υπάλληλοι δεν έχουν πειστεί για την διαδικασία της αλλαγής και αυτό έχει ως φυσικό επακόλουθο την αντίσταση τους. Σε αυτό το σημείο η ηγεσία θα πρέπει να είναι ειλικρινής για τις απώλειες που θα επιβαρύνουν τους πληγέντες δίνοντας τους τον κατάλληλο χρόνο να κατανοήσουν την διαδικασία της αλλαγής και να αναζητήσουν τρόπους που θα τους αποζημιώσουν για να αρχίσει το στάδιο της μετάβασης.



## Φάση 2<sup>η</sup> : Ουδέτερη Ζώνη

Σε αυτή την φάση το προσωπικό διανύει το χάσμα παλιάς και νέας ιδέας, όπου η παλιά έχει φτάσει στο μέγιστο σημείο ύφεσης και η νέα δεν έχει ακόμα καθοριστεί. Είναι το σημείο που επικρατεί μια σύγχυση αλλά ταυτόχρονα δημιουργείτε η ανάγκη να εμπλακούν σε κάτι καινούργιο. Η ηγεσία θα πρέπει να ενισχύσει το συναίσθημα της «ομάδας», του κοινού στόχου παροτρύνοντας τους συμμετέχοντες να εφαρμόσουν καινούργιες πολιτικές και διαδικασίες. Τώρα είναι το σημείο που θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην σημασία του σκοπού για να ξεκινήσει η εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με τις νέες δεξιότητες που θα χρειαστούν στο μέλλον.

## Φάση 3<sup>η</sup> : Το «νέο ξεκίνημα»

Σε αυτή την φάση το προσωπικό αρχίζει να δείχνει την συναισθηματική δέσμευση με την νέα κατάσταση και να αναζητά λύσεις για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Είναι διακριτό το κλίμα της νέας ενέργειας, της συνεργασίας, ενισχύεται το αίσθημα του «κοινού σκοπού» προσδιορίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τη νέα ταυτότητα του οργανισμού. Σε αυτό ακριβώς το στάδιο, οι μάνατζερ είναι σε θέση να αναπτύξουν ένα νέο σχέδιο μετάβασης που θα καταφέρει να καρποφορήσει μέσα από τις διορθωτικές αλλαγές που θα έχουν προηγηθεί στο προσωπικό.

Βάση των όσων προαναφέρθηκαν ο εργαζόμενος αποτελεί μέρος της αλλαγής. Κάποιοι μπορεί να μεταφερθούν από το στάδιο της άρνησης στο στάδιο της μετάβασης σχετικά γρήγορα σε αντίθεση με εκείνους που θα χρειαστούν περισσότερη στήριξη από την ηγεσία. Συμπερασματικά λοιπόν, θα πρέπει να είστε εκεί σαν υπεύθυνα ηγετικά στελέχη για την πιο ομαλή διάρκεια αυτής της περιόδου.

## Συμπεράσματα

Η ευημερία μιας χώρας εξαρτάται από την ανταγωνιστικότητα και την παραγωγικότητα της η οποία εκφράζεται κυρίως ως ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαια και φυσικούς πόρους. Κύριος παράγοντας μιας χώρας που θέλει να αναπτυχτεί είναι πολιτική σταθερότητα και η εφαρμογή αποτελεσματικών πολιτικών κινήσεων που θα έχει ως αποτέλεσμα το άνοιγμα σε νέες αγορές.

Είναι σαφές και έχει αποδειχθεί στο πέρασμα του χρόνου ότι το ΑΕΠ μιας χώρας και την ανάπτυξη της την επηρεάζουν οι ορθές μικροοικονομικές μεταρρυθμίσεις και όχι οι μακροοικονομικές. Οι μικροοικονομικές μεταρρυθμίσεις πολλές φορές θεωρείται ότι μειώνουν τον ρόλο της κυβέρνησης αλλά αυτό δεν ισχύει καθώς είναι μεταρρυθμίσεις που ωθούν την καινοτομία και δημιουργούν νέες επενδύσεις. Εκτός αυτού οι μικροοικονομικές μεταρρυθμίσεις εκτός των νέων επενδύσεων προσφέρουν λύσεις σε μια κυβέρνηση όσον αφορά και τις δημοσιονομικές υποχρεώσεις της με την χάραξη ορθής πολιτικής. Από την άλλη μεριά αν πάμε στον τομέα των επιχειρήσεων βλέπουμε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ε.Ε καταβάλουν προσπάθειες να βελτιωθούν στον τομέα της Έρευνας & Ανάπτυξης χρησιμοποιώντας κοινές στρατηγικές ανάπτυξης. Ωστόσο, διαφορές μεταξύ των χωρών της Ε.Ε υπάρχουν καθώς χώρες όπως η Γερμανία διαθέτει μια ανοδική πορεία στην Έρευνα & Ανάπτυξη ενώ άλλες χώρες έχουν μείνει πίσω και τρέχουν να προλάβουν τις εξελίξεις.

Δυστυχώς, η χώρα μας είναι μια από τις χώρες της Ε.Ε που έχουν μείνει πίσω στον τομέα της Καινοτομίας καθώς ταξινομείται στις χώρες με μέτρια καινοτομία και πολύ χαμηλές επενδύσεις. Παρ' όλα αυτά, αξίζει να αναφερθεί ότι γίνεται μια προσπάθεια διάθεσης κονδυλίων στην χώρα μας στον τομέα της έρευνας καθώς υπάρχει αύξηση της απασχόλησης στον τομέα της τεχνολογίας και ορθή πανεπιστημιακή έρευνα, δυο γεγονότα που θα βοηθήσουν την εξέλιξη των κονδυλίων αυτών.

## Βιβλιογραφία

### Ξενόγλωσση

- Teresa M., Amabile (1998). "How to Kill Creativity". Harvard Business Review
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. New York: Oxford University Press, 7-10.
- Amabile, Teresa M, (January 1996). "Creativity and Innovation in Organizations". Harvard Business School Background Note 396-239.
- By Dean Anderson, (Mar 6, 2001), *The Change Leader's Roadmap: "How to Navigate Your Organization's Transformation"*.
- Brown, A., ed., *When is Transition Over?*, Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, Mich.
- Michael A. West and Claudia A. Sacramento, (1990). "Flourishing in Teams: Developing Creativity and Innovation".
- Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Cameron & Ettington, (1988); Denison, (1990); Trice & Beyer, (1993).
- Cameron & Quinn. (1999).
- De Dreu, C. K., Nijstad, B. A., Bechtoldt, M. N., & Baas, M. (2011). "Group creativity and innovation": A motivated information processing perspective. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 81.
- Galbraith, 2002; Nadler & Tushman, (1997).
- Galbraith, 2002; Nadler & Tushman, (1997); Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999).
- Hodgson, Geoffrey, *Economics and Institutions: A Manifesto for Modern Institutional Economics*, Polity Press, Cambridge, (1994).
- Hunter, S. T., & Cushenbery, L. (2011). "Leading for Innovation Direct and Indirect Influences". *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 248-265.
- Jamali, D., Khoury, G., & Sahyoun, H. (2006). From bureaucratic organizations to learning organizations: An evolutionary roadmap. *The Learning Organization*, 13(4), 337-352.
- Kornai, Janos,(1999) *Reforming the Welfare State in Post socialist Economies*, u:

Ovin, Rasto, Why Institutional Change Should Be Rapid - A Transaction Cost Perspective, *Communist Economies & Economic Transformation*, Vol. 10, No. 1, 1998.

Sun, H., Wong, S. Y., Zhao, Y., & Yam, R. (2012). A systematic model for assessing innovation competence of Hong Kong/China manufacturing companies: "A case study. *Journal of Engineering and Technology Management*".

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership. Organizational dynamics*. San Francisco: Jossey-Bass.

Tichy, N. (1997). *The leadership engine: How winning companies build leaders at every level*. New York: HarperCollins Publishers.

West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. John Wiley & Sons.

#### Internet Site

<https://www.nbg.gr>

<https://www.dealnews.gr>

<https://ekt.gr>

<https://www.eea.gr>

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι δε πηγές που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.