



Co-funded by
the European Union

WIN

PR1- Χαρτογράφηση της τρέχουσας κατάστασης
στην καινοτομία στο χώρο εργασίας
Συνθετική έκθεση

Ιταλογερμανικό Εμπορικό Επιμελητήριο
Μονάχου-Στουτγάρδης (ITALCAM)





Περιεχόμενο

1. Επιτραπέζια έρευνα 2
 - 1.1 Σύνθεση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης 2
 - 1.2. Υφιστάμενα προγράμματα σε κάθε χώρα εταίρο 13
 - 1.3. Ομάδα-στόχος της επαγγελματικής ανάπτυξης 20
2. Μελέτες περιπτώσεων σε κάθε χώρα εταίρο 23
 - 2.1. ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ 23
 - 2.2. ΕΛΛΑΔΑ 24
 - 2.3. ΓΕΡΜΑΝΙΑ 25
 - 2.4. ΟΥΓΓΑΡΙΑ 27
 - 2.5. ΣΛΟΒΕΝΙΑ 27
3. Έρευνα πεδίου 28
 - 3.1 Σύνοψη 28
 - 3.2. Ανάλυση ερωτηματολογίου για κάθε χώρα εταίρο 29
4. Συμπέρασμα 36



1. Έρευνα

1.1 Σύνοψη της βιβλιογραφικής ανασκόπησης

Επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας σε κάθε χώρα εταίρο με γνώμονα τα ακόλουθα ερωτήματα:

Πώς ορίζεται η καινοτομία στο χώρο εργασίας;

Είναι σημαντικό από την αρχή να γίνει διάκριση μεταξύ της **"Καινοτομίας"** και της **"Καινοτομίας στο χώρο εργασίας"**, δεδομένου ότι πρόκειται για δύο διαφορετικές έννοιες, οι οποίες δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται ως συνώνυμα η μία για την άλλη.

Από τη μία πλευρά, η καινοτομία μπορεί να οριστεί ως οι τρόποι με τους οποίους ένας οργανισμός επικαιροποιεί, αλλάζει και βελτιώνει τις εσωτερικές του διαδικασίες, τις τεχνικές παραγωγής και τις μεθόδους διαχείρισης. Από την άλλη πλευρά, η καινοτομία στο χώρο εργασίας (**Workplace Innovation - WI**) είναι μια σχετικά νέα έννοια, η οποία συναντάται επίσης σε όλους τους τύπους οργανισμών (Commission, 2014) και μπορεί να οριστεί ως **"συνδυασμός διαρθρωτικών και πολιτιστικών πρακτικών που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην οργανωτική αλλαγή και ανανέωση"** (Oeij et al., 2016). Ως εκ τούτου, βελτιώνει την ποιότητα της εργασιακής ζωής και την οργανωτική απόδοση.

Η WI βρίσκεται στο **σημείο τομής των δεξιοτήτων, της τεχνολογίας και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων** (Beblavý et al., 2012). Επικεντρώνεται στην οργάνωση της εργασίας ως μορφή καινοτομίας και συμμετοχής των εργαζομένων, η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας και της οργανωτικής απόδοσης. Οι στρατηγικές αυτές αποσκοπούν στην προώθηση **καινοτόμων εργασιακών συμπεριφορών** για την σκόπιμη δημιουργία, εισαγωγή και **εφαρμογή νέων ιδεών, διαδικασιών και προϊόντων** (Bos-Nehles et al., 2017). Οι κινητήριες μοχλοί για την εφαρμογή της WI χωρίζονται σε δύο μεγάλες ομάδες (Oeij et al., 2016):

1) Από τη μία πλευρά, η βελτίωση των οικονομικών στόχων και της ποιότητας των επιδόσεων του οργανισμού (π.χ. αύξηση της παραγωγικότητας, της ποιότητας παραγωγής, της εξυπηρέτησης των πελατών, των οικονομικών επιδόσεων και της κερδοφορίας κ.λπ.)

2) Από την άλλη, η ποιότητα της εργασιακής ζωής και η δέσμευση των εργαζομένων (π.χ. αυξημένα κίνητρα και ευημερία των εργαζομένων, που παίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη μείωση του άγχους, στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης και της ψυχικής υγείας, στη βελτίωση της διατήρησης των εργαζομένων, κ.λπ.)

Επιπλέον, η WI δεν αποσκοπεί μόνο στην ενίσχυση της ικανότητας καινοτομίας, αλλά δίνει επίσης τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να παραμένουν καινοτόμες και να προσαρμόζονται στις αλλαγές ταχύτερα και ομαλότερα. Μέσω της διπλής εστίασής της, η WI ενισχύει την ικανότητα καινοτομίας ενός οργανισμού στην προώθηση τόσο των θέσεων εργασίας υψηλής ποιότητας όσο και των καλών οργανωτικών επιδόσεων (Oeij et al., 2019).

Η καινοτομία στο χώρο εργασίας θεωρείται ότι επηρεάζει τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις από τις ακόλουθες σημαντικές πτυχές:

- Παροχή μιας νέας, επιστημονικής ματιάς στον τεχνολογικό μετασχηματισμό,
- Παροχή νέων επιστημονικών γνώσεων σχετικά με τις στρατηγικές της επιχείρησης που σχετίζονται με τον τεχνολογικό μετασχηματισμό,

- Μελέτη του αντίκτυπου του τεχνολογικού μετασχηματισμού στην: (β) τις ανάγκες σε δεξιότητες, γ) την εκπαίδευση και την κατάρτιση, δ) τη διαθεσιμότητα της αξίας από τις επιχειρήσεις,
- Καθορισμός επιλογών πολιτικής: α) δημοσιονομική πολιτική (π.χ. φόροι στην εργασία)- β) κοινωνική πολιτική (π.χ.: βασικό εισόδημα χωρίς όρους),
- Καθορισμός προσεγγίσεων και μέσων κοινωνικών επενδύσεων για την ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς,
- Ενσωμάτωση παγκόσμιων τάσεων, όπως οι πράσινες λύσεις/υπηρεσίες/πρακτικές

Είναι επίσης σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι η τεχνολογική έρευνα αντιπροσωπεύει μόνο το 25% της καινοτομίας και το υπόλοιπο 75% της καινοτομίας που καθιστά την τεχνολογία επιτυχημένη σχετίζεται με τη διαχείριση, την οργάνωση και τις εργασιακές πρακτικές σε επίπεδο επιχείρησης (Totterdill et al., 2014- Volberda & van den Bosch, 2004- Pot et al., 2009)

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι ηγέτες/διευθυντές είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία ενός καινοτόμου κλίματος και την παρακίνηση της ομάδας προς την καινοτομία (Wirulanusat et al., 2017). Υπό αυτή την έννοια, ο ηγέτης/διευθυντής διαδραματίζει βασικό ρόλο στην προώθηση καινοτόμων συμπεριφορών και στάσεων που ευνοούν καινοτόμες πρωτοβουλίες (Oke et al., 2009).

Ποιο είναι το συνολικό ποσοστό καινοτομίας στο χώρο εργασίας;

Ενας αυξανόμενος αριθμός ευρωπαϊκών χωρών έχει αναπτύξει παρεμβάσεις πολιτικής και προγράμματα για την υποστήριξη των επιχειρήσεων και των εργαζομένων τους στον μετασχηματισμό των παραδοσιακών εργασιακών πρακτικών μέσω της καινοτομίας στο χώρο εργασίας (Workplace Innovation - WI), επιδιώκοντας συνήθως τη σύγκλιση μεταξύ της βελτιωμένης επιχειρηματικής απόδοσης και της ποιότητας της εργασιακής ζωής (Kibowski et al., 2019).

Σε επίπεδο πολιτικής της ΕΕ, η έννοια της "κοινωνικής καινοτομίας" στην εργασία ή της "καινοτομίας στο χώρο εργασίας" αποτελεί έναν ολοένα και πιο σημαντικό πυλώνα για την επίτευξη των στόχων της στρατηγικής ΕΕ2020 για "έξυπνη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη" σε οργανωτικό επίπεδο (ΕΟΚΕ 2011).

Βουλγαρία	Το 15% των βουλγαρικών επιχειρήσεων χρησιμοποιούν διασυνδεδεμένες συσκευές ή συστήματα που μπορούν να παρακολουθούνται ή να ελέγχονται εξ αποστάσεως μέσω του διαδικτύου (IoT). Το ποσοστό καινοτομίας στο χώρο εργασίας των βουλγαρικών ΜΜΕ όσον αφορά τη χρήση του IoT (15%) είναι σημαντικά χαμηλότερο σε σύγκριση με το μέσο όρο της ΕΕ (29%). Το 2021, το 8% των επιχειρήσεων της ΕΕ χρησιμοποίησε τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης (AI). Το ποσοστό των βουλγαρικών ΜΜΕ όσον αφορά τη χρήση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης (AI) στην καθημερινή εργασιακή διαδικασία (3%) είναι σημαντικά χαμηλότερο σε σύγκριση με τον μέσο όρο της ΕΕ (8%).
Ελλάδα	Η Ελλάδα, μία από τις οικονομίες που επλήγησαν περισσότερο από τη χρηματοπιστωτική κρίση, έχει διατηρήσει σταθερό ρυθμό ρυθμιστικών μεταρρυθμίσεων που σχετίζονται με την καινοτομία στο χώρο εργασίας. Στον τομέα της Βιομηχανίας, το μερίδιο των καινοτόμων επιχειρήσεων την περίοδο 2016-2018 ανέρχεται σε 62,4%, έναντι 59,5% την περίοδο 2014-2016, σημειώνοντας αύξηση κατά 2,8 ποσοστιαίες μονάδες. Το υψηλότερο ποσοστό

	καινοτόμων επιχειρήσεων (62,9%) καταγράφεται στον τομέα της μεγάλης μεταποίησης. Στον τομέα των υπηρεσιών, το μερίδιο των καινοτόμων επιχειρήσεων την περίοδο 2016-2018 είναι 58,9%, έναντι 56,5% την περίοδο 2014-2016, παρουσιάζοντας αύξηση 2,4 ποσοστιαίων μονάδων. Το ποσοστό καινοτομίας αυξάνεται με το μέγεθος της επιχείρησης. Από 58,0% στις επιχειρήσεις με 10-49 εργαζόμενους, αυξάνεται σε 70,4% στις επιχειρήσεις με 50-249 εργαζόμενους και φτάνει το 87,3% στις επιχειρήσεις με 250 ή περισσότερους εργαζόμενους.
Γερμανία	Στον τρέχοντα Παγκόσμιο Δείκτη Ανταγωνιστικότητας, το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ κατατάσσει τη Γερμανία ως την πιο καινοτόμο χώρα στον κόσμο. Η έρευνα και η ανάπτυξη αξιολογούνται ιδιαίτερα καλά, με περισσότερες από 290 αιτήσεις για διπλώματα ευρεσιτεχνίας ανά εκατομμύριο κατοίκων. Το αποτέλεσμα βασίζεται σε υψηλές επενδύσεις, ένα εξαιρετικό πανεπιστημιακό σύστημα, ισχυρά εξωπανεπιστημιακά ερευνητικά ιδρύματα και πολύ ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.
Ουγγαρία	Η Ουγγαρία βρίσκεται στο 67,9% του ευρωπαϊκού μέσου όρου στον ετήσιο ευρωπαϊκό πίνακα αποτελεσμάτων για την καινοτομία, ο οποίος αξιολογεί τις σχετικές δυνάμεις και αδυναμίες των συστημάτων έρευνας και καινοτομίας στα κράτη μέλη και σε επιλεγμένες τρίτες χώρες, σύμφωνα με έκθεση του κρατικού ειδησεογραφικού πρακτορείου MTI.
Σλοβενία	Οι σλοβενικές ΜΜΕ έχουν ποσοστό καινοτομίας στο χώρο εργασίας πολύ υψηλότερο από τον μέσο όρο της ΕΕ όσον αφορά τις έξυπνες συσκευές ή συστήματα που χρησιμοποιούνται από το 49% των επιχειρήσεων: 46% των μικρών, 61% των μεσαίων και 78% των μεγάλων εταιρειών.

Παρά τη σημασία της Καινοτομίας στο χώρο εργασίας για την προώθηση της βιώσιμης απασχόλησης, της ευημερίας και της παραγωγικότητας, ελάχιστες εξελίξεις έχουν σημειωθεί σχετικά με τον τρόπο μέτρησης της Καινοτομίας στο χώρο εργασίας με κοινή βάση. Πρώτον, πρόκειται για μια πολυδιάστατη έννοια, καθώς περιλαμβάνει μια σειρά από διαστάσεις ή στοιχεία, και δεύτερον, είναι πολύ περίπλοκο να εφαρμοστεί στην πράξη (Kibowski et al., 2019)

Ποιες σχετικές μέθοδοι εφαρμόζονται / ποια εργαλεία χρησιμοποιούνται για την προώθηση της καινοτομίας στο χώρο εργασίας;

Η WPI είναι μια πρακτική ή ένας συνδυασμός πρακτικών που δομικά (καταμερισμός εργασίας) και/ή πολιτισμικά (ενδυνάμωση των εργαζομένων) επιτρέπει στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην οργανωτική αλλαγή και ανανέωση για τη βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής και των οργανωτικών επιδόσεων.

Όλες οι εταιρείες συνδυάζουν πρακτικές και με τον τρόπο αυτό φαίνεται να αντανακλούν "δέσμη". Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι υπάρχει ένα συνεκτικό "πρόγραμμα".

Θα μπορούσαν να διακριθούν πέντε τύποι μεθόδων:

- Πρακτικές WPI με προσανατολισμό στη δομή: περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, μέτρα ανασχεδιασμού θέσεων εργασίας, καθηκόντων και οργάνωσης που συχνά ενισχύουν την αυτονομία των εργαζομένων.
- Πρακτικές WPI με προσανατολισμό στην κουλτούρα: περιλαμβάνουν μέτρα διαλόγου, συμμετοχής και επικοινωνίας που συχνά ενισχύουν τη δέσμευση των εργαζομένων και των εκπροσώπων των εργαζομένων.
- Μικτές πρακτικές που συνδυάζουν στοιχεία και των δύο.

- Πρακτικές που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό: περιλαμβάνουν την πρόσληψη προσωπικού, την κατάρτιση, την ανάπτυξη ικανοτήτων, την αξιολόγηση της απόδοσης, τις συνθήκες εργασίας, την αμοιβή, την ευελιξία και τα μέτρα για την υγεία, τους κινδύνους και την ασφάλεια.
- "Άλλες" πρακτικές: Οι "άλλες" παρεμβάσεις σχετίζονται, για παράδειγμα, με συστήματα ή τεχνολογία ΤΠ, λιτή παραγωγή και πρακτικές λιτής διαχείρισης.

Οι Eichhorst, Werner, Buhlmann, Florian υπογραμμίζουν στο έγγραφο εργασίας τους από το 2015 ότι η επιτυχία των επιχειρήσεων θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά τους να δημιουργούν ευέλικτες μορφές εργασίας, οι οποίες βασίζονται σε λιγότερο έλεγχο και περισσότερο συντονισμό και αυτοκατευθυνόμενη δέσμευση των ατόμων. Αυτό εφαρμόζεται ήδη από ορισμένες ΜΜΕ που ερωτήθηκαν και το οποίο φαίνεται επίσης σε ορισμένες από τις μελέτες περίπτωσης (π.χ. ΟΤΗ, sevDesk).

Ωστόσο, υπάρχουν ακόμη περιθώρια βελτίωσης, όπως αναφέρουν οι συγγραφείς: "Οι επιχειρήσεις θα επιτύχουν κυρίως αν βρουν αντίστοιχα ευέλικτες μορφές εργασίας που επιτρέπουν τον στοχευμένο συντονισμό αλλά συνεπάγονται λιγότερο αυστηρούς ελέγχους. Εδώ, τα τρέχοντα ευρωπαϊκά δεδομένα δείχνουν ότι τόσο η Γερμανία όσο και η Αυστρία διαθέτουν ακόμη σημαντικές δυνατότητες στην ανάπτυξη βιώσιμων μοντέλων εργασίας με λιγότερο ιεραρχικό έλεγχο" (European Commission, 2014 όπ. αναφ. στο Eichhorst, Werner-Buhlmann, Florian: 2015, μετάφραση δική μας).

Στη μελέτη του Ινστιτούτου IMU οι συγγραφείς αναφέρουν ότι οι δραστηριότητες καινοτομίας που εφαρμόζονται στις ΜΜΕ μπορούν να περιγραφούν ως δραστηριότητες που αφορούν κυρίως σταδιακές βελτιώσεις προϊόντων ή/και διαδικασιών, οι οποίες δεν αποσκοπούν αποκλειστικά σε τεχνικές αλλαγές, αλλά και μέσω οργανωτικών μέτρων ή/και μέτρων για τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών, δομών και συνθηκών στο πλαίσιο των καινοτομιών εργασίας". Σύμφωνα με το άρθρο, η καινοτομία πρέπει να μετράται με διαφορετικό τρόπο όταν πρόκειται για ΜΜΕ, λαμβάνοντας υπόψη και τα δύο: τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους.

Τα δυνατά σημεία, όσον αφορά τις μεθοδολογίες υλοποίησης, είναι για παράδειγμα η σημασία της "πρακτικής" γνώσης που διαθέτουν οι ΜΜΕ, η μάθηση μέσω της πράξης και/ή της χρήσης, βασιζόμενες σε διαδικασίες "δοκιμής και λάθους". Οι ΜΜΕ έχουν συχνά μια πολύ ανοιχτή εσωτερική επικοινωνία και χώρο για αυτοκατευθυνόμενη δράση σε μια καινοτόμο οργάνωση εργασίας που βοηθά στη διαχείριση πολύπλοκων διαδικασιών (καλή διαχείριση της συνεργασίας).

Οι αδυναμίες της καινοτομίας συνίστανται στο γεγονός ότι οι γνώσεις και οι δεξιότητες είναι συνδεδεμένες με το άτομο, ότι υπάρχουν στεγανά στις ικανότητες και τις δυνατότητες, καθώς και στην απροθυμία προς την εξωτερική συνεργασία. Οι ΜΜΕ στερούνται επίσης τυποποιημένων διαδικασιών και έχουν την τάση να μην προωθούνται ρητά και, κατά συνέπεια, να μην διαθέτουν μια δομημένη μεθοδολογία για την εφαρμογή της καινοτομίας διαδικασιών και εργασιών.

Θα ήταν απαραίτητο για αυτές να καθορίσουν ρητές στρατηγικές καινοτομίας, να δημιουργήσουν μια οργανωτική κουλτούρα όπου οι εργαζόμενοι έχουν λόγο στις αποφάσεις και παρακινούνται να υποβάλλουν προτάσεις, έχοντας ταυτόχρονα την εξουσία για τη λήψη αποφάσεων.

Μια άλλη σημαντική πτυχή είναι η ανάγκη "επαγγελματοποίησης" της διαχείρισης και αύξησης των επαγγελματικών/τεχνικών γνώσεων σχετικά με διοικητικά θέματα και τον τρόπο ανανέωσης των διαδικασιών με δομημένο τρόπο. Η έλλειψη αυτού του είδους των γνώσεων θεωρείται επιζήμια για την καινοτομία. Οι περιορισμένοι πόροι που πρέπει να αφιερωθούν είναι ένας άλλος περιορισμός από τον οποίο υποφέρουν οι ΜΜΕ.

Η πιο αποτελεσματική κινητήρια δύναμη της καινοτομίας στις ΜΜΕ βασίζεται σε μια οργανωτική κουλτούρα και οργάνωση που προωθεί ένα εργατικό δυναμικό με κίνητρα, επειδή οι άνθρωποι θεωρούνται το σημαντικότερο στοιχείο της καινοτομίας.

Βουλγαρία	<p>Τα εργαλεία και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την προώθηση της καινοτομίας στο χώρο εργασίας μπορούν να χωριστούν σε δύο τομείς: τη διαχείριση και την ψηφιοποίηση.</p> <p>Όσον αφορά τη βελτίωση της εσωτερικής διαχείρισης, οι εβδομαδιαίες ή και καθημερινές συναντήσεις προσωπικού και οι συνεδριάσεις καταϊγισμού ιδεών με τους προϊσταμένους θεωρούνται ότι ενισχύουν και διατηρούν το ομαδικό πνεύμα, εμπνέουν την εργασία του προσωπικού, αυξάνουν την παραγωγικότητα και θέτουν βραχυπρόθεσμους στόχους. Επίσης, αυτές οι τακτικά καθορισμένες συναντήσεις μπορούν να βοηθήσουν στην προώθηση της σαφούς επιχειρηματικής δομής με κατανοητό τρόπο, πράγμα πολύ σημαντικό για την καλύτερη επικοινωνία εντός της εταιρείας.</p> <p>Όσον αφορά την ψηφιακή καινοτομία μια ποικιλία εργαλείων, όπως η αυτόματη πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τους τραπεζικούς λογαριασμούς που θα βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες, θα μειώσουν το κόστος και θα καταστήσουν δυνατή την εισαγωγή και την ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης στην επιχείρηση. Αυτό θα διευκολύνει όλες τις διοικητικές εργασίες και θα βελτιστοποιήσει τις εκροές μειώνοντας τον χρόνο και τις προσπάθειες που συνήθως απαιτούν. Ένα άλλο πολύ χρήσιμο εργαλείο που πολλές ΜΜΕ επωφελούνται από την εισαγωγή του είναι το σύστημα SERP ή SEO (πιο δημοφιλές στη Βουλγαρία), καθώς τις κάνει πιο αναγνωρίσιμες και στο χώρο του διαδικτύου. Πρόκειται για την πρακτική του προσανατολισμού της ιστοσελίδας σας ώστε να κατατάσσεται υψηλότερα στη σελίδα αποτελεσμάτων μιας μηχανής αναζήτησης (SERP), έτσι ώστε να λαμβάνετε περισσότερη επισκεψιμότητα. Ο στόχος είναι συνήθως η κατάταξη στην πρώτη σελίδα των αποτελεσμάτων της Google για τους όρους αναζήτησης που σημαίνουν τα περισσότερα για το κοινό-στόχο σας.</p>
Ελλάδα	<p>Οι καινοτόμες δραστηριότητες περιλαμβάνουν την εσωτερική Ε&Α, την εξωτερική Ε&Α, την αγορά μηχανημάτων, εξοπλισμού, λογισμικού, δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας, την απόκτηση εξωτερικής γνώσης, το σχεδιασμό αγαθών/υπηρεσιών, την προετοιμασία της παραγωγής και της διανομής, την κατάρτιση του προσωπικού, το μάρκετινγκ και τις δραστηριότητες έρευνας αγοράς.</p> <p>Αποτελεσματικά και αποδοτικά συστήματα έρευνας και καινοτομίας είναι εκείνα τα συστήματα που επιτυγχάνουν ισχυρά επιστημονικά, τεχνολογικά και καινοτομικά αποτελέσματα, τόσο από άποψη ποιότητας όσο και χρησιμότητας, για την αντιμετώπιση των οικονομικών και κοινωνικών προκλήσεων των κοινωνιών.</p> <p>Στην Ελλάδα, οι διοικητικοί υπάλληλοι των ΜΜΕ και των επιχειρήσεων προτιμούν να προωθούν την καινοτομία στο χώρο εργασίας με την ανάπτυξη πολιτικών και πρωτοβουλιών που στοχεύουν στην επιβολή της ευημερίας των εργαζομένων. Many προτιμούν επίσης να επενδύουν στην κατάρτιση και τη συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων.</p>

	<p>Όσον αφορά τα εργαλεία, σύμφωνα με τα ευρήματα, η καινοτομία στο χώρο εργασίας έχει αναπτυχθεί μέσω της χρήσης της τεχνολογίας και των υπηρεσιών πληροφορικής.</p>
Γερμανία	<p>Η Γερμανία καθορίζει τη στρατηγική της για την έρευνα και την ανάπτυξη, όντας μία από τις λίγες χώρες της ΕΕ που έχουν σχεδόν επιτύχει τον στόχο του 3% της στρατηγικής "Ευρώπη 2020" νωρίτερα από το χρονοδιάγραμμα. Όσον αφορά τις απόλυτες δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης, η Γερμανία κατέχει την πρώτη θέση στην Ευρώπη.</p> <p>Η στρατηγική υψηλής τεχνολογίας βασίζεται συγκεκριμένα σε τομείς προτεραιότητας (δηλαδή, ψηφιακή οικονομία και κοινωνία, βιώσιμη οικονομία και η ενέργειά της, καινοτόμος χώρος εργασίας, υγιεινή διαβίωση, ευφυής κινητικότητα και πολιτική ασφάλεια). Επιπλέον, βασίζεται στην καλύτερη μεταφορά μέσω της δημιουργίας νέων μέσων για τη βελτίωση της περιφερειακής, εθνικής και διεθνούς δικτύωσης μεταξύ της επιστήμης και της βιομηχανίας. Ο μεγαλύτερος δυναμισμός της καινοτομίας και ένα βελτιωμένο πλαίσιο διαδραματίζουν επίσης κεντρικό ρόλο.</p> <p>Ένα άλλο σημαντικό εργαλείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η ανάπτυξη κατάλληλων μέτρων και επακριβώς προσαρμοσμένων πλαισίων για την "καλή ψηφιακή εργασία", τα οποία υποστηρίζουν τόσο την τεχνική πρόοδο όσο και λαμβάνουν ολοκληρωμένα υπόψη κοινωνικούς παράγοντες, όπως τα δικαιώματα των εργαζομένων, η ανάπτυξη ικανοτήτων, οι καινοτομίες στην εργασία και τις διαδικασίες και η υγεία και η ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Ο στόχος είναι, να διασφαλιστεί ότι οι άνθρωποι, και όχι η τεχνολογία, μπορούν να συνεχίσουν να αποτελούν το κεντρικό σημείο εστίασης στους χώρους εργασίας. Βέβαια, η ικανότητα των επιχειρήσεων να εκπαιδεύουν, να προσλαμβάνουν και να κάνουν τους εξειδικευμένους εργαζόμενους να παραμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα, γίνεται καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας.</p>
Ουγγαρία	<p>Παιδαγωγικές προσεγγίσεις όπως η μάθηση με βάση τη διερεύνηση, η μάθηση με βάση τα έργα και η συνεργατική μάθηση μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη θεμελιωδών κοινωνικών δεξιοτήτων, όπως η κριτική σκέψη, η δημιουργικότητα, η ομαδική εργασία και η επικοινωνία. Αυτές οι παιδαγωγικές προσεγγίσεις μπορούν να ενσωματώσουν καινοτόμα στοιχεία όπως η παιχνιδοποίηση, η μικτή μάθηση και η βιωματική μάθηση. Η χρήση καινοτόμων τεχνολογιών, όπως ρομπότ, εικονική πραγματικότητα (VR), επαυξημένη πραγματικότητα (AR) και προσομοιωτές, επιτρέπει στους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν τις επαγγελματικές δεξιότητες των μαθητών, προωθώντας παράλληλα τις ψηφιακές και κοινωνικές δεξιότητές τους. Οι τεχνολογίες αυτές είναι πιθανό να γίνουν πιο διαδεδομένες τα επόμενα χρόνια, καθώς έχουν πλεονεκτήματα όσον αφορά την ευελιξία, το κόστος και την ασφάλεια. Είναι επίσης κατάλληλες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που επιβάλλει η ψηφιοποίηση και η βιομηχανία 4.0.</p>
Σλοβενία	<p>Η ευημερία και η υγεία των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό μέρος της καινοτομίας στον εργασιακό χώρο. Η καινοτομία στο χώρο εργασίας συνδέεται επίσης με την εργονομία και το σχεδιασμό του χώρου εργασίας ή του γραφείου. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι εργαζόμενοι περνούν το ένα τρίτο της ημέρας τους στη δουλειά τους, ο χώρος στον οποίο εργάζονται είναι πολύ σημαντικός για την απόδοση, την ψυχική και σωματική τους ευεξία.</p> <p>Στη Σλοβενία έχει αυξηθεί σημαντικά η χρήση εργαλείων διαχείρισης έργων όπως το Milanote, το Slack, το Teamwork και το Asana. Τα τελευταία 10 χρόνια, η καινοτομία στο χώρο εργασίας έχει γνωρίσει μεγάλη ανάπτυξη μέσω της χρήσης της τεχνολογίας και των υπηρεσιών πληροφορικής. Σήμερα η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων της Σλοβενίας γνωρίζει τη σημασία και τις θετικές επιπτώσεις που επιφέρει η ψηφιοποίηση στην εταιρεία. Επιπλέον, οι σλοβένικες εταιρείες έχουν</p>

	καταβάλει αρκετές προσπάθειες για να έχουν ένα λιγότερο αγχωτικό περιβάλλον, ευέλικτο ωράριο εργασίας και κοινόχρηστους χώρους για κοινωνικοποίηση.
Ποιες δεξιότητες θεωρούνται απαραίτητες για την προώθηση της καινοτομίας στο χώρο εργασίας;	
<p>Οι ικανότητες και οι δεξιότητες παίζουν καθοριστικό ρόλο. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, το να είσαι καινοτόμος σημαίνει να χρησιμοποιείς πολύπλοκες διαδικασίες που βασίζονται σε αλληλεπιδράσεις μεταξύ τεχνολογικής ανάπτυξης, οργανωτικής ανάπτυξης και ανάπτυξης προσωπικού/δεξιοτήτων. Είναι αυτονόητο ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες οδηγούν επίσης σε νέες απαιτήσεις προσόντων και δεξιοτήτων.</p> <p>Οι βασικές emphάσεις σε αυτόν τον τομέα περιλαμβάνουν την εργασία σε έναν ψηφιακό κόσμο. Στους χώρους εργασίας του μέλλοντος τα συστήματα εργασίας και οι δεξιότητες θα πρέπει να προσαρμοστούν στις νέες τεχνολογικές απαιτήσεις και στις ανάγκες των εργατικών δυναμικών, της διαδικτυακής εργασίας και της εργασίας σε δίκτυα, μέσω της χρήσης ψηφιακών εργαλείων και περιεχομένου εργασίας. Η ανάγκη εκπαίδευσης των εργαζομένων ώστε να συμβαδίζουν με τις δυναμικά μεταβαλλόμενες απαιτήσεις γίνεται ακόμη πιο σημαντική.</p> <p>Επιπλέον, οι ικανότητες που χρειάζονται οι άνθρωποι είναι συχνά εκτός της σφαίρας των ατομικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων που μπορούν να αποκτήσουν οι άνθρωποι μέσω της κατάρτισης. Οι ικανότητες που σχετίζονται με την καινοτομία πρέπει να οικοδομηθούν στρατηγικά, από τη σκοπιά της κοινωνίας στο σύνολό της.</p> <p>Η κατάρτιση, η εκπαίδευση και τα μέτρα για τα προσόντα των εργαζομένων και των ατόμων που αναζητούν εργασία, πρέπει να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις, εστιάζοντας κυρίως στις ψηφιακές τεχνολογίες και στους ολοένα και συντομότερους κύκλους ανάπτυξης. Πάνω απ' όλα, είναι θεμελιώδες να γνωρίζουμε ότι η ενσωμάτωση και η συνεργασία είναι οι δύο από τις βασικές αρχές της καινοτομίας στο χώρο εργασίας.</p> <p>Εκτός από τις δεξιότητες που σχετίζονται γενικά με την ψηφιοποίηση, μεγάλη έμφαση πρέπει να δοθεί στην αυτοοργάνωση, την αυτοοδηγούμενη και αυτοκατευθυνόμενη μάθηση.</p> <p>Η ακόλουθη λίστα παρέχει μια επισκόπηση των δεξιοτήτων που αναφέρονται συνήθως σε:</p> <ul style="list-style-type: none">• Αυτοοργάνωση και καθορισμός διαδικασιών που επιτρέπουν την ελαστικοποίηση της εργασίας αποφεύγοντας πρόσθετο φόρτο εργασίας• Ψηφιακές δεξιότητες,• Κοινωνικές ικανότητες και δεξιότητες για διακλαδική ομαδική εργασία που δεν περιορίζεται στα επαγγέλματα ΤΠΕ (ομάδες),• Ικανότητα σχεδιασμού εργασίας (χώρων) που ευνοούν τη μάθηση• Προώθηση διαφοροποιημένων δεξιοτήτων που διαμορφώνονται από διαφορετικά/διαφορετικά υπόβαθρα και μαθησιακές βιογραφίες, οι οποίες δεν βασίζονται σε τυποποιημένες εκπαιδευτικές διαδρομές (εγκατάλειψη, πρόσφυγες κ.λπ.),	

- Αυτοκατευθυνόμενη, γρήγορη, συναφής με το πλαίσιο μάθησης με την υποστήριξη των ψηφιακών μέσων.

Από ένα πιστοποιημένο μάθημα για διαχειριστές καινοτομίας που προσφέρεται από το Γερμανικό Βιομηχανικό και Εμπορικό Επιμελητήριο της Φρανκφούρτης προκύπτουν οι ακόλουθες δεξιότητες:

- Συνειδητοποίηση του ρόλου του διαχειριστή καινοτομίας,
- Γνώση της αγοράς, καθώς και των πελατών των επιχειρήσεων και των αναγκών τους,
- γνώση των διαθέσιμων τεχνολογιών,
- Τεχνικές βελτίωσης και προώθησης της δημιουργικότητας,
- Ικανότητα σχεδιασμού και διεξαγωγής εργαστηρίων,
- Διαχείριση έργων (έργα καινοτομίας),
- Προώθηση της καινοτομίας μεταξύ των εργαζομένων - πώς να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι θα συμμετέχουν/να αποφευχθεί η αντιπαραγωγική αντίσταση,
- Δημιουργική επίλυση προβλημάτων, και
- Σχεδιαστική σκέψη

Επιπλέον, οι λεγόμενες πράσινες δεξιότητες θεωρούνται υψηλή προτεραιότητα όσον αφορά την καινοτομία στον χώρο εργασίας.

Η εισαγωγή πράσινων πρακτικών στο χώρο εργασίας θα ευθυγραμμίσει τις ΜΜΕ με τις παγκόσμιες τάσεις και θα ενισχύσει τα μέλη του προσωπικού να αναλάβουν ενεργό δράση κατά της κλιματικής αλλαγής. Οποιοσδήποτε πράσινες λύσεις προσφέρουν προστιθέμενη αξία για τις ΜΜΕ καθώς και οποιοσδήποτε "πράσινες επιχειρήσεις" προσφέρουν προστιθέμενη αξία για το σύστημα της εθνικής οικονομίας.

Ποιο είναι το σημερινό συνολικό επίπεδο δεξιοτήτων όσον αφορά την καινοτομία στο χώρο εργασίας;

Βουλγαρία	Η Βουλγαρία κατατάσσεται στην προτελευταία θέση στην ΕΕ-28 με δείκτη καινοτομίας 0,235. Πολλές εταιρείες είχαν σημαντική βελτίωση όσον αφορά την ψηφιοποίηση των χώρων εργασίας λόγω της πανδημίας COVID-19, αλλά εξακολουθούν να υπάρχουν πολλές ΜΜΕ που είναι ψηφιακά τεμπέληδες και πρέπει να ενισχύσουν την ψηφιακή τους ικανότητα. Όσον αφορά τις πράσινες δεξιότητες, εξακολουθεί να υπάρχει ένα εξαιρετικά μη ικανοποιητικό ποσοστό ΜΜΕ που έχουν ενσωματώσει πράσινες πρακτικές στην καθημερινή διαδικασία εργασίας.
Ελλάδα	Το συνολικό επίπεδο δεξιοτήτων όσον αφορά την καινοτομία στο χώρο εργασίας παραμένει αδύναμο, με λίγες εξαιρέσεις. Η καινοτομία στο χώρο εργασίας περιορίζεται στη διατήρηση της ευημερίας των εργαζομένων, στην τεχνολογική ανάπτυξη της εταιρείας και στην ανάπτυξη πολιτικών που προωθούν την εταιρεία. Θεωρείται επιβεβλημένη δράση η εκπαίδευση των διευθυντών σχετικά με το πώς να δημιουργούν ένα φιλικό προς τους εργαζομένους περιβάλλον, πώς να

	επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα ευημερίας, πώς να ενσωματώνουν την ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο, πώς να αναπτύσσουν πολιτικές προκειμένου να διασφαλίζουν την ποιότητα απασχόλησης των διαφορετικών ατόμων, πώς να χρησιμοποιούν τα δυνατά σημεία κάθε εργαζομένου προς όφελός του αλλά και προς όφελος της ομάδας.
Γερμανία	Το οικονομικό μέλλον της Γερμανίας εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά θα αξιοποιήσουμε τις ευκαιρίες που συνδέονται με τις βασικές τεχνολογίες. Η ομοσπονδιακή κυβέρνηση επιθυμεί να ενισχύσει περαιτέρω την κορυφαία θέση της Γερμανίας στον τομέα της τεχνολογίας στο πλαίσιο της στρατηγικής της για την υψηλή τεχνολογία. Επιπλέον, τα ίχνη των διεθνών ερευνών για την καινοτομία καταδεικνύουν ότι το παράδειγμα που είναι προσανατολισμένο στην τεχνολογία δεν καλύπτει το ευρύ φάσμα των καινοτομιών που είναι απαραίτητες για τη μετάβαση από τη βιομηχανική κοινωνία στη κοινωνία της γνώσης και των υπηρεσιών: Τέτοιες θεμελιώδεις κοινωνικές αλλαγές απαιτούν τη συμπερίληψη των κοινωνικών καινοτομιών σε μια αλλαγή παραδείγματος του συστήματος καινοτομίας.
Ουγγαρία	Το 2020, μόνο κάθε τέταρτος Ούγγρος θα έχει ψηφιακές δεξιότητες ανώτερες των βασικών. Αυτό ήταν έξι τοις εκατό κάτω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο και επίσης μια μείωση σε σύγκριση με τα αποτελέσματα του 2017. Ένα άλλο 49% του πληθυσμού είχε τουλάχιστον βασικές ψηφιακές δεξιότητες το 2020. Το 2021, η Ουγγαρία βρίσκεται κοντά στον μέσο όρο του ποσοστού της ΕΕ, καθώς το χάσμα μετράται να είναι περίπου 3%.
Σλοβενία	Πολλές εταιρείες έχουν σημαντική βελτίωση όσον αφορά την ψηφιοποίηση του χώρου εργασίας λόγω της πανδημίας. Οι εταιρείες προωθούν την ασφάλεια και καθοδηγούν τους εργαζόμενους με οδηγίες και προσπαθούν να παρέχουν ένα λιγότερο αγχωτικό περιβάλλον. Η Σλοβενία βρίσκεται στη διαδικασία ψηφιοποίησης όλων των ΜΜΕ τα επόμενα δύο χρόνια, ενώ η πράσινη μετάβαση και η βιωσιμότητα αποτελούν μεγαλύτερη πρόκληση για τις εταιρείες. Τα δεδομένα σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση των δεξιοτήτων σχετικά με την καινοτομία στον χώρο εργασίας είναι ελάχιστα. Ως εκ τούτου, ρωτήσαμε εκπροσώπους 10 ΜΜΕ που συμμετείχαν στις ομάδες εστίασης. Σε μια κλίμακα από το 1 (ανεπαρκείς δεξιότητες) έως το 5 (άριστες δεξιότητες), ανέφεραν ότι οι δεξιότητες των εργαζομένων στην καινοτομία στο χώρο εργασίας αξιολογούνται με τον αριθμό 3 και 4. Διαπιστώσαμε έτσι ότι οι γνώσεις σχετικά με την καινοτομία στο χώρο εργασίας είναι μέτριες.

Πώς μπορεί να μετρηθεί ο αντίκτυπος της καινοτομίας στο χώρο εργασίας;

Είναι αυτονόητο ότι η μέτρηση της καινοτομίας αποτελεί προϋπόθεση για την αξιολόγηση της επιτυχίας. Στη μελέτη τους, οι Kibowski et al. (2018) σχεδίασαν ένα σύστημα για την ολιστική μέτρηση της καινοτομίας στον χώρο εργασίας.

Με βάση την ανασκόπηση πάνω από εκατό άρθρων και ισάριθμων μελετών περιπτώσεων, το ευρύ φάσμα πρακτικών που σχετίζονται με την WI συνοψίζεται σε τέσσερις ομάδες πρακτικών ή τέσσερα στοιχεία:

1) Θέσεις εργασίας και ομάδες (Οργάνωση)

- Η ικανότητα ανάληψης ευθύνης για καθημερινές αποφάσεις σχετικά με την εργασία μέσω της συνεργασίας ή επικοινωνίας με άλλους,

- Η ύπαρξη συστηματικών ευκαιριών για επίλυση προβλημάτων μέσω οριζόντιας επαφής με συναδέλφους,
- Η ικανότητα προσαρμογής της εκτέλεσης της εργασίας στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, συνθήκες ή ευκαιρίες- αποδεδειγμένες ευκαιρίες για ανάλυση, επίλυση προβλημάτων και καινοτομία,
- Συχνές οριζόντιες και κάθετες επαφές για την υποστήριξη της επίλυσης προβλημάτων, της μάθησης και της καινοτομίας- και
- Κατανομημένη νοημοσύνη σε ολόκληρο τον οργανισμό που διασφαλίζει ότι η γνώση και η εμπειρογνωμοσύνη είναι ευρέως διαμοιρασμένη ή εύκολα προσβάσιμη από τους εργαζόμενους (Karasek & Theorell 1990- Shantz, Alfes, K., Truss, C., & Soane 2013) .

Επιπλέον, οι ομάδες στις οποίες εκτιμώνται οι ειδικές γνώσεις και η εμπειρογνωμοσύνη κάθε μέλους της ομάδας και οι οποίες συμβάλλουν απτά στην ανάπτυξη του προϊόντος και της WI πληρούν σημαντικά κριτήρια σύγκλισης μεταξύ της αυξημένης παραγωγικότητας και της βελτιωμένης ποιότητας της εργασιακής ζωής. Ωστόσο, η σύγκλιση είναι δυνατή και βιώσιμη μόνο όταν οι δομές, τα συστήματα, οι εργασιακές σχέσεις και η ηγεσία είναι πλήρως ευθυγραμμισμένα με την ενδυνάμωση των εργαζομένων στην καθημερινή τους εργασία (Boxall & Purcell 2003, Teague 2005).

1. Οργανωτικές δομές, διαχείριση και διαδικασίες (δομή)

Οργανωτικοί τοίχοι και οροφές που κατανέμουν τους ανθρώπους σε τμήματα, τομείς, βαθμούς και επαγγέλματα μπορούν να δημιουργήσουν σιλό που θέτουν εμπόδια στο να κάνουν καλή δουλειά. Οι διάφορες ομάδες μέσα σε έναν οργανισμό θα πρέπει να διαπλέκονται με τρόπους που βοηθούν όλους να κατανοήσουν τις δουλειές, τα επαγγέλματα, τις ειδικότητες, τις προτεραιότητες, τα προβλήματα και το όραμα των άλλων. Τα συστήματα και οι διαδικασίες που διέπουν τη λήψη αποφάσεων, την κατανομή των πόρων και τις τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας πρέπει επίσης να ευθυγραμμίζονται με τη δέσμευση για ενδυνάμωση και εμπιστοσύνη. Οι πραγματικά καινοτόμοι χώροι εργασίας επιδεικνύουν μια συνεπή προσέγγιση μέσω της εταιρικής πολιτικής, από τα συστήματα ανταμοιβής και την αξιολόγηση της απόδοσης έως την ευέλικτη εργασία και την αποκέντρωση του προϋπολογισμού.

1. Βελτίωση και καινοτομία με γνώμονα τους εργαζόμενους (Μάθηση)

Η έρευνα και οι δραστηριότητες που καθοδηγούνται από την τεχνολογία αντιπροσωπεύουν μόνο το 25% της καινοτομίας- το υπόλοιπο 75% της επιτυχημένης καινοτομίας παράγεται από την αλλαγή των διοικητικών, οργανωτικών και εργασιακών πρακτικών (Jansen, Volberda, & van den Bosch 2009- Volberda et al. 2011) . Η εν λόγω καινοτομία συνδέεται στενά με "ενεργές καταστάσεις εργασίας": χώρους εργασίας και θέσεις εργασίας στις οποίες οι εργαζόμενοι έχουν επαρκή αυτονομία για να ελέγχουν τις εργασιακές τους απαιτήσεις σε συνδυασμό με διακριτική ικανότητα για μάθηση και επίλυση προβλημάτων (Parent-Thirion, Vermeylen, & Houten 2012- Tidd & Bessant 2009) .

(4) Συν-δημιουργημένη ηγεσία και φωνή των εργαζομένων (Σύμπραξη).

Η εταιρική σχέση μεταξύ της διοίκησης, των εργαζομένων και των συνδικάτων μπορεί να λάβει πολλές μορφές, αλλά απαιτεί πάντα ανοικτότητα, διαφάνεια και αμφίδρομη επικοινωνία. Οι αντιπροσωπευτικές δομές εταιρικής σχέσης (όπως τα συμβούλια εργασίας και τα φόρουμ εταιρικής σχέσης διοίκησης-συνδικάτων) από μόνες τους μπορεί να έχουν μικρή άμεση επίδραση στην απόδοση ή στην ποιότητα της εργασιακής ζωής, αλλά μπορούν να ασκήσουν θετική επίδραση στην ανάπτυξη δραστηριοτήτων και πρακτικών που το επιτυγχάνουν.

Ενώ οι εξελίξεις στη δυνατότητα μέτρησης των πρακτικών της WI είναι σημαντικές, είναι επίσης σημαντικό να εξεταστεί ο ρόλος αυτών των εργαλείων μέτρησης στο πλαίσιο της ευρύτερης συζήτησης για τη φύση της WI. Η WI δεν μπορεί να θεωρηθεί ως ένας κατάλογος ελέγχου πρακτικών, αλλά ως μια εγγενώς κοινωνική και απαιτητική διαδικασία όσον αφορά την ολοκληρωμένη εφαρμογή και την επιτυχή υλοποίηση.

Η WI περιλαμβάνει την ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων μέσω δημιουργικής συνεργασίας και συμμετοχικών πρακτικών που βασίζονται στον συνεχή αναστοχασμό, τη μάθηση και τη βελτίωση, οι οποίες στηρίζουν τη διαδικασία της καινοτομίας στη διαχείριση, την οργάνωση της εργασίας και την ανάπτυξη τεχνολογιών.

Ενας άλλος τύπος μέτρησης αναφέρει ότι για να υπάρξει ουσιαστική μέτρηση των επιπτώσεων θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθοι δείκτες μέτρησης:

- Ποσοστό του συνολικού χρόνου του προσωπικού που δαπανάται σε δραστηριότητες καινοτομίας υψηλής απόδοσης
- Ποσό ωρών του συνολικού χρόνου του προσωπικού που δαπανάται σε δραστηριότητες καινοτομίας υψηλής απόδοσης
- Ποσό του χρόνου της ηγεσίας που δαπανάται για τη χορηγία και την επίβλεψη δραστηριοτήτων καινοτομίας
-

Δείκτες KPI ικανότητας προσωπικού

- Αριθμός ομάδων που υποβάλλουν έργα για βραβεία καινοτομίας
- Ποσοστό εργαζομένων που εκπαιδεύονται στη διαδικασία καινοτομίας
- Τα εκπαιδευτικά επιδόματα που καταβάλλονται στους υπαλλήλους για καινοτόμους τομείς σπουδών
- Αριθμός ιδεών που μετατρέπονται σε διπλώματα ευρεσιτεχνίας από τους εργαζόμενους
- Επίπεδα ικανοποίησης του προσωπικού όσον αφορά τη συμμετοχή σε ασκήσεις καινοτομίας
- Ο αριθμός και η αρχαιότητα των εργαζομένων που χαρακτηρίζονται ως "ενδοεπιχειρηματίες"

KPIs διαχείρισης & ηγεσίας

- Αριθμός καινοτόμων έργων που εξελίσσονται μέσω των ορόσημων του έργου κάθε τρίμηνο (με πρωτοβουλία των ηγετών)
- Αριθμός σημαντικών καινοτομιών στην αγορά που προωθούνται από τους ηγέτες
- Αριθμός ενεργών έργων καινοτομίας ανά τμήμα ή επιχειρησιακή μονάδα

- Αριθμός στελεχών με επίσημη εκπαίδευση σε θέματα καινοτομίας και πρόσβαση σε εργαλεία καινοτομίας

Ορισμός της ομάδας στόχου στη χώρα εταίρο

Βουλγαρία	<p>Ο ορισμός της ομάδας-στόχου στη Βουλγαρία που ακολουθείται από τη Balkan Bridge είναι οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, καθώς οι εν λόγω ΜΜΕ που έχουν λιγότερους από 15 υπαλλήλους/στελέχη έχουν προτεραιότητα. Όσον αφορά τις οικονομικές απαιτήσεις: Αριθμός προσωπικού (< 250 ετήσιες μονάδες εργασίας) ; Ετήσιος κύκλος εργασιών (≤ 50 εκατ. ευρώ) ; Ετήσιο σύνολο ισολογισμού (≤ 43 εκατ. ευρώ). Εάν ένα από τα περιγραφόμενα χαρακτηριστικά ισχύει για την εταιρεία, τότε θεωρείται ότι προσδιορίζεται ως ομάδα στόχος. Ειδικότερα, εντός των ΜΜΕ ένας διευθυντής ή προϊστάμενος ως εκπρόσωπος της ομάδας εργοδοτών. Η ομάδα των εργαζομένων αποτελείται από εργασία με ελάχιστη εργασιακή εμπειρία 6 μηνών στη συγκεκριμένη εταιρεία/επιχείρηση.</p>
Ελλάδα	<p>Οι ΜΜΕ έχουν να αντιμετωπίσουν μεγάλο όγκο εργασίας και πολλές προκλήσεις ενώ προσπαθούν να αυξήσουν τη φήμη και τα έσοδά τους. Υπάρχουν λίγες ευκαιρίες για την ανάπτυξη της καινοτομίας στο χώρο εργασίας, καθώς δεν αποτελεί προτεραιότητα ούτε για τις κυβερνητικές αρχές ούτε για τους ίδιους τους επιχειρηματίες.</p> <p>Η κύρια ομάδα-στόχος είναι το διοικητικό προσωπικό και οι διευθυντές των ΜΜΕ καθώς και ο δημόσιος τομέας.</p>
Γερμανία	<p>Σε γενικές γραμμές, οι μεγαλύτερες εταιρείες αναλαμβάνουν ήδη δράση όσον αφορά την καινοτομία στο χώρο εργασίας. Οι υπεύθυνοι χώρου εργασίας, που συνήθως ανήκουν στην ομάδα ανθρώπινου δυναμικού, είναι υπεύθυνοι για την καινοτομία στον χώρο εργασίας. Αντίθετα, οι πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν τον προϋπολογισμό για να δημιουργήσουν μια θέση μόνο για αυτό το πεδίο. Επιπλέον, λόγω του μεγέθους και της κατάστασής τους, η καινοτομία στον χώρο εργασίας δεν αποτελεί προτεραιότητα γι' αυτές, ιδίως αν οι διαθέσιμοι πόροι είναι πολύ περιορισμένοι. Οι πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις συχνά δεν διαθέτουν διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού. Τις περισσότερες φορές είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος ή ο ιδρυτής που αναλαμβάνει τα καθήκοντα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.</p> <p>Κατά συνέπεια, θα προτείναμε να απευθυνθείτε ιδιαίτερα στις μικρές (πολύ μικρές κυρίως) επιχειρήσεις που θα επωφεληθούν περισσότερο και που έχουν γενικά επενδύσει τα λιγότερα στον τομέα αυτό μέχρι σήμερα. Πρόκειται κυρίως για εταιρείες που υφίστανται για μεγάλο χρονικό διάστημα και, σε αντίθεση με τις νεοσύστατες επιχειρήσεις, όπου η καινοτομία στον χώρο εργασίας αποτελεί σημαντικό θέμα, αυτές οι εταιρείες συχνά στερούνται καινοτομίας στον χώρο εργασίας.</p> <p>Ωστόσο, πρέπει να ειπωθεί ότι αυτές οι εταιρείες, οι οποίες μπορεί να χρειάζονται περισσότερο την καινοτομία στο χώρο εργασίας, είναι επίσης οι εταιρείες που μπορεί να είναι πιο δύσκολο να συμμετέχουν. Όχι μόνο δεν έχουν επενδύσει πολλά στην καινοτομία στον χώρο εργασίας, αλλά μπορεί να μην έχουν και τον χρόνο να επενδύσουν, και ορισμένες από αυτές μπορεί ακόμη και να θεωρούν την καινοτομία στον χώρο εργασίας το λιγότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν. Επομένως, θα ήταν πολύ σημαντικό να ληφθεί αυτό υπόψη κατά το σχεδιασμό της κατάρτισης και να διατηρηθούν οι επιμέρους ενότητες ή οι εκπαιδευτικές συνεδρίες πολύ σύντομες και ευέλικτες.</p>

	<p>Ωστόσο, όλες οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που υφίστανται για μεγάλο χρονικό διάστημα θα αποτελούσαν την ομάδα-στόχο, δεδομένου ότι, όπως φαίνεται, είναι αυτές που έχουν επενδύσει λιγότερο στην καινοτομία στο χώρο εργασίας.</p>
Ουγγαρία	<p>Η Ουγγαρία ορίζει τις ΜΜΕ χρησιμοποιώντας τα τυποποιημένα κριτήρια που παρέχει η Ευρωπαϊκή Ένωση. ΜΜΕ είναι οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζόμενους και έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών μικρότερο ή ίσο των 50 εκατ. ευρώ.</p> <p>Εντός αυτής της ομπρέλας υπάρχουν τρεις διαφορετικές κατηγορίες: μεσαίες, μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις. Οι κατηγορίες αυτές ορίζονται με βάση τον κύκλο εργασιών και τον αριθμό των εργαζομένων.</p> <p>Ειδικότερα, στο πλαίσιο των ΜΜΕ ένας ιδιοκτήτης, πρόεδρος, διευθυντής ή προϊστάμενος θεωρείται εκπρόσωπος της εργοδοτικής πλευράς της ομάδας στόχου. Η ομάδα των εργαζομένων αποτελείται από εργαζόμενους που έχουν ήδη περάσει τη δοκιμαστική περίοδο (εάν υπάρχει) μέρος της σύμβασης εργασίας και εργάζονται κανονικά με σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου.</p>
Σλοβενία	<p>Ο ορισμός της ομάδας-στόχου στη Σλοβενία που ακολουθείται από το MIITR και την SSGZ είναι οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Οι ΜΜΕ που έχουν λιγότερους από 15 εργαζόμενους/στελέχη έχουν προτεραιότητα. Σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά κριτήρια, υπάρχουν τέσσερα μεγέθη επιχειρήσεων στη Σλοβενία. Πολύ μικρή εταιρεία, μικρή εταιρεία, μεσαία εταιρεία και μεγάλη εταιρεία. Στην έρευνα για την καινοτομία στο χώρο εργασίας, έχουμε λάβει το μεγαλύτερο δείγμα από μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, αν και η εστίαση είναι στις ΜΜΕ. Μια μικρή εταιρεία είναι μια εταιρεία που δεν είναι πολύ μικρή εταιρεία σύμφωνα με τα προηγούμενα κριτήρια και που πληροί (τουλάχιστον) δύο από τα ακόλουθα κριτήρια:</p> <ul style="list-style-type: none">- ο μέσος αριθμός εργαζομένων σε ένα οικονομικό έτος δεν υπερβαίνει τους 50,- ο καθαρός κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 8 000 000 ευρώ,- η αξία των περιουσιακών στοιχείων δεν υπερβαίνει τα 4 000 000 ευρώ. <p>Μεσαίου μεγέθους εταιρεία ή μεσαία επιχείρηση: ο μέσος αριθμός εργαζομένων κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτους δεν υπερβαίνει τους 250, ο καθαρός κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 40 000 000 EUR, η αξία των περιουσιακών στοιχείων δεν υπερβαίνει τα 20 000 000 EUR.</p> <p>Μεγάλη επιχείρηση είναι η επιχείρηση που δεν είναι πολύ μικρή, μικρή ή μεσαία επιχείρηση σύμφωνα με τα κριτήρια που αναφέρονται παραπάνω. Σε κάθε περίπτωση, οι μεγάλες εταιρείες υποχρεούνται να συντάσσουν ενοποιημένη ετήσια έκθεση.</p> <p>Εάν ένα από τα περιγραφόμενα χαρακτηριστικά ισχύει για την εταιρεία, τότε θεωρείται ότι προσδιορίζεται ως ομάδα στόχος.</p> <p>Ειδικότερα, στο πλαίσιο των ΜΜΕ ένας διευθυντής ή προϊστάμενος ως εκπρόσωπος της ομάδας του εργοδότη. Μια ομάδα εργαζομένων αποτελείται από εργασία με τουλάχιστον 6 μήνες εργασιακής εμπειρίας στη συγκεκριμένη εταιρεία/επιχείρηση.</p>

1.2. Υφιστάμενα προγράμματα σε κάθε χώρα εταίρο



ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ

Τίτλος	Περίληψη	Σύνδεσμος
Πρόγραμμα υποστήριξης καινοτομίας και επιχειρήσεων	<p>Το Ταμείο ARC (Ταμείο Εφαρμοσμένης Έρευνας και Επικοινωνίας) συμβάλλει και υποστηρίζει την ανάπτυξη πολιτικών για την κοινωνία της πληροφορίας στη Βουλγαρία. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω αναλύσεων πολιτικής σε τομείς όπως οι τηλεπικοινωνίες, τα ηλεκτρονικά μέσα ενημέρωσης και οι ΤΠΕ, μέσω της σύνταξης και της υποβολής προτάσεων για έγγραφα πολιτικής προς τις αρμόδιες κυβερνητικές υπηρεσίες και μέσω της εκτέλεσης αναλυτικών εργασιών που ανατίθενται από βουλγαρικούς και διεθνείς οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένης της Παγκόσμιας Τράπεζας, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής ή άλλων σημαντικών διεθνών οργανισμών.</p> <p>Μια αναλυτική μονάδα (IT Group) λειτουργεί στο πλαίσιο του προγράμματος Κοινωνία της Πληροφορίας του Ταμείου ARC από το 2001. Στην ομάδα συμμετέχουν εμπειρογνώμονες με διαφορετικό υπόβαθρο στην πληροφορική, τις τηλεπικοινωνίες, τις κοινωνικές επιστήμες, τα οικονομικά, τις επιχειρήσεις και το δίκαιο, δίνοντας έτσι έμφαση στον διαθεματικό χαρακτήρα της κοινωνίας της πληροφορίας. Τα τρέχοντα ερευνητικά της ενδιαφέροντα επικεντρώνονται κυρίως σε θέματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης/ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ασφάλειας πληροφοριών και υποδομών, ΤΠΕ για την ανάπτυξη, ηλεκτρονικής οικονομίας και ηλεκτρονικής ετοιμότητας, μεταξύ άλλων θεμάτων.</p> <p>Εκμεταλλούμενο τη στρατηγική του συνεργασία με το Κέντρο Μελέτης της Δημοκρατίας και τον Οργανισμό Ερευνών Vitosha (http://www.csd.bg/ http://www.vitosha-research.com/), το Ταμείο ARC συμμετέχει επίσης ενεργά στη σύνταξη συγκεκριμένης νομοθεσίας (π.χ. ο νόμος για τα ηλεκτρονικά έγγραφα και την ηλεκτρονική υπογραφή) και στη συλλογή εμπειρικών δεδομένων σχετικά με διάφορες πτυχές της ανάπτυξης της ΔΠ μέσω δημοσκοπήσεων και κοινωνικών ερευνών.</p> <p>Η μονάδα διαδικτυακής ανάπτυξης του ARC Fund ειδικεύεται σε διαδικτυακές υπηρεσίες και εφαρμογές που αποδεικνύουν την αξία των ΤΠΕ για την υποστήριξη της δημοκρατίας, της χρηστής διακυβέρνησης, της ενδυνάμωσης της κοινωνίας των πολιτών και της ανάπτυξης των μικρών επιχειρήσεων. Ο όμιλος διαχειρίζεται διάφορους δικτυακούς τόπους πύλης, συμπεριλαμβανομένων των Southeast Europe Online (http://www.southeasteurope.org/), Bulgaria Development Gateway(http://www.bgrazvitie.net/), Anticorruption.bg (http://www.anticorruption.bg/) και Bulgaria Online (http://www.onlinebg.com/). Στην ομάδα συμμετέχουν αρκετοί μηχανικοί πληροφορικής, προγραμματιστές βάσεων δεδομένων, προγραμματιστές ιστοσελίδων και γραφίστες.</p> <p>Ένα τρίτο επίπεδο των δραστηριοτήτων του Ταμείου ARC για την κοινωνία της πληροφορίας επικεντρώνεται στην προώθηση, την ευαισθητοποίηση και την κατάρτιση. Από το 2001 το Ταμείο ARC λειτουργεί το Γραφείο Προώθησης της Κοινωνίας της Πληροφορίας e-</p>	<p>http://www.arcfund.net/index.php?id=2312</p>

	<p>Bulgaria, μια αυτόνομη μονάδα που λειτουργεί σε συνεργασία με το Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών. Το γραφείο παρέχει πληροφορίες και συμβουλευτικές υπηρεσίες σε επιχειρήσεις, δημόσιες διοικήσεις, ΜΚΟ, ακαδημαϊκά ιδρύματα και μεμονωμένους πολίτες. Ο γενικός στόχος είναι να αυξηθεί η ευαισθητοποίηση και οι δεξιότητες στον τομέα της πληροφορικής και να δημιουργηθούν κίνητρα για την ευρύτερη διάδοση καινοτόμων επιχειρηματικών πρακτικών και εφαρμογών πληροφορικής.</p> <p>Για να υποστηρίξει την αποστολή του να είναι ένας από τους κινητήριους μοχλούς των εξελίξεων της κοινωνίας της πληροφορίας και της γνώσης στη Βουλγαρία, το Ταμείο ARC λειτουργεί επίσης ως γραμματεία της Συμμαχίας Διαδικτύου για την Οικονομική Ανάπτυξη και της Πύλης Ανάπτυξης της Βουλγαρίας - δύο σημαντικές πρωτοβουλίες που προωθούν την ευρύτερη χρήση του Διαδικτύου και των συναφών τεχνολογιών προς όφελος της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της Βουλγαρίας. Το ARC Fund είναι επίσης ιδρυτικό μέλος του Συνασπισμού 2000 - της εμβληματικής πρωτοβουλίας της Βουλγαρίας κατά της διαφθοράς.</p>	
Στρατηγική καινοτομίας της Δημοκρατίας της Βουλγαρίας	<p>Ένας από τους κύριους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει η Βουλγαρία κατά τη διαδικασία προσχώρησής της στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της βουλγαρικής βιομηχανίας και η βελτίωση της ικανότητάς της να αντέχει στις ανταγωνιστικές πιέσεις της ευρωπαϊκής και της παγκόσμιας αγοράς. Η στρατηγική καινοτομίας παρέχει τα ακριβή μέτρα για την επίτευξη αυτών των στόχων με βάση την κατανόηση ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της βιομηχανίας θα μπορούσε να επιτευχθεί με την ανάπτυξη, την εφαρμογή και τη διάδοση της καινοτομίας, παρέχοντας ηγετική ανταγωνιστική θέση στις διεθνείς αγορές, ικανοποιώντας εκ των προτέρων τις νέες ανάγκες των εθνικών και διεθνών καταναλωτών.</p> <p>Το σχέδιο στρατηγικής καινοτομίας της Δημοκρατίας της Βουλγαρίας και τα μέτρα εφαρμογής του αναπτύχθηκαν με την υποστήριξη της κυβέρνησης των Κάτω Χωρών στο πλαίσιο του προενταξιακού προγράμματος PSO.</p> <p>Η στρατηγική καινοτομίας είναι το αποτέλεσμα εκτεταμένης έρευνας και ανάλυσης ενός τεράστιου όγκου πληροφοριών:</p> <ul style="list-style-type: none">• Καταγραφή του βουλγαρικού εθνικού συστήματος καινοτομίας,• Επισκόπηση του κανονιστικού πλαισίου, της εθνικής στρατηγικής και των πολιτικών για την επιστημονική και τεχνολογική ανάπτυξη και την καινοτομία,• Επιστημονικό, τεχνικό και καινοτομικό δυναμικό της εθνικής βιομηχανίας για την περίοδο 1998-2000 (αποτέλεσμα έρευνας),• 10 παραδείγματα καινοτόμων βουλγαρικών επιχειρήσεων, <p>Η στρατηγική καινοτομίας καθορίζει δέκα μέτρα για την υλοποίησή της, οργανωμένα σε δύο κύριες ομάδες: Χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέσα για τον αντίκτυπο. Εκκρεμεί η ανάπτυξη μιας νέας στρατηγικής καινοτομίας.</p>	https://www.m i.government.b g/en/themes/in novation-strategy-of-the-republic-of-bulgaria-14-287.html

<p>Επιχειρησιακό πρόγραμμα "Καινοτομίες και ανταγωνιστικότητα" Βουλγαρία</p>	<p>Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αποτελούν την κύρια ομάδα-στόχο του ΟΡΙΚ 2014-2020. Η στρατηγική του προγράμματος, ως μέρος της εφαρμογής των διαρθρωτικών και επενδυτικών ταμείων της ΕΕ (ΕΔΕΤ) στη Βουλγαρία, συνδέεται στενά με τον στόχο "Επενδύσεις για την ανάπτυξη και την απασχόληση" και τη συμβολή της Βουλγαρίας στους στόχους της "Ευρώπης 2020".</p> <p>Μέρος του προϋπολογισμού του προγράμματος μεταφέρθηκε στο επιχειρησιακό πρόγραμμα "Πρωτοβουλία για τις ΜΜΕ".</p> <p>Κύριοι στόχοι</p> <p>Η στήριξη από το ΕΤΠΑ στο πλαίσιο του ΟΡΙΚ 2014-2020 αποσκοπεί στην αντιμετώπιση των αναγκών, την αντιμετώπιση των προκλήσεων και την αξιοποίηση των ευκαιριών για την ανάπτυξη της βουλγαρικής οικονομίας. Αυτό θα γίνει με τη συμμετοχή στην έξυπνη ανάπτυξη (στο πλαίσιο των αξόνων προτεραιότητας 1, 2) και τη βιώσιμη ανάπτυξη (στο πλαίσιο των αξόνων προτεραιότητας 3, 4). Το πρόγραμμα στοχεύει επίσης στην επίτευξη συμπληρωματικού αποτελέσματος όσον αφορά την ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς. Μόνο οι άξονες προτεραιότητας 1 και 3 επιτρέπονται για τις μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ το μεγαλύτερο μέρος της στήριξης του προγράμματος απευθύνεται στις ΜΜΕ.</p> <p>Προτεραιότητες χρηματοδότησης</p> <p>Το πρόγραμμα επικεντρώνεται σε πέντε άξονες προτεραιότητας:</p> <ul style="list-style-type: none">• Τεχνολογική ανάπτυξη και καινοτομία• Επιχειρηματικότητα και ικανότητα ανάπτυξης των ΜΜΕ• Ενεργειακή απόδοση και αποδοτικότητα των πόρων• Άρση των σημείων συμφόρησης στην ασφάλεια του εφοδιασμού με φυσικό αέριο• Τεχνική βοήθεια <p>Αναμενόμενες επιπτώσεις:</p> <ul style="list-style-type: none">• Αύξηση του μεριδίου των καινοτόμων επιχειρήσεων επί του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων κατά 10%.• Υποστήριξη περισσότερων από 9000 επιχειρήσεων μέσω επιχορηγήσεων και χρηματοδοτικών μέσων• Αύξηση της απασχόλησης κατά 19,6% στις υποστηριζόμενες επιχειρήσεις• Κινητοποίηση περισσότερων από 1 δισ. ευρώ σε ιδιωτικές επενδύσεις• Αύξηση του όγκου των εξαγωγών αγαθών και υπηρεσιών από τις ΜΜΕ και της παραγωγικότητας των ΜΜΕ• Συμβολή στη μείωση της ενεργειακής έντασης της οικονομίας• Κατασκευή διασυνδεδεμένου αγωγού φυσικού αερίου μεταξύ της Βουλγαρίας και της Σερβίας, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της ενεργειακής υποδομής και στην ασφάλεια του εφοδιασμού της χώρας.	<p>https://ec.europa.eu/regional_policy/en/atlas/programmes/2014-2020/europe/2014_bq16rfop002</p>
---	---	--

ΕΛΛΑΔΑ

Τίτλος	Περίληψη	Σύνδεσμος
Επιχειρηματικότητα της Δυτικής Ελλάδας	<p>Η Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας έχει αναπτύξει ένα πρόγραμμα για την προώθηση της καινοτομίας στο χώρο εργασίας στις ΜΜΕ, αναπτύσσοντας πολιτικές και πρωτοβουλίες για δράσεις που μπορούν να αναληφθούν και να ενσωματωθούν στις ΜΜΕ. Η Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας έχει αναπτύξει πολιτικές για την προώθηση νέων όρων στις ΜΜΕ:</p> <ul style="list-style-type: none">- Καινοτομία Επιχειρηματικότητα- Συνεργατικά clusters- Δημιουργικές επιχειρήσεις- Πράσινες επιχειρήσεις- Εξωστρέφεια/ Διεθνοποίηση- Επιχειρήσεις ΤΠΕ <p>Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο μετασχηματισμός του εργασιακού χώρου, η Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας παρέχει καθοδήγηση και οικονομική στήριξη στις ΜΜΕ για την οικοδόμηση και τη δημιουργία εξατομικευμένων υποδομών με θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων, κέντρα καινοτομίας και τεχνολογίας, για την ανάπτυξη μέσων υποστήριξης προσανατολισμένων στην καινοτομία όσον αφορά την έρευνα, τις δαπάνες Ε&Α, τη μεταφορά τεχνογνωσίας και τα τεχνολογικά και επιστημονικά πάρκα, προώθηση της δικτύωσης και των συστάδων, ανάπτυξη συστημικής σκέψης και δράσης στον τομέα της περιφερειακής πολιτικής για την καινοτομία (προώθηση της συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, πολιτικής, επιστήμης και άλλων φορέων, όπως ιδρύματα μεταφοράς, δίκτυα και συστάδες), ενώ άλλος στόχος είναι η στήριξη των νεοσύστατων επιχειρήσεων με στοχευμένα μέσα στα στάδια εκκίνησης και ανάπτυξης, καθώς και για μεμονωμένους τομείς.</p>	https://www.pde.gov.gr/ependyseis/initiatives.html
Δράση 3α.1.4.1.1 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	<p>Η Δράση αφορά τη στήριξη επενδυτικών σχεδίων μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) στην Περιφέρεια Θεσσαλίας για τον εκσυγχρονισμό ή την επέκτασή τους μέσω τεχνολογικής και μη τεχνολογικής αναβάθμισης, με αξιοποίηση υποστηρικτικών τεχνολογιών ή καινοτομίας, για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, της ποιότητας και της καινοτομίας σε επίπεδο επιχείρησης. Η Δράση επιδιώκει να συμβάλει στην παραγωγή νέων/καινοτόμων/εξελιγμένων (βελτιωμένων) προϊόντων, υπηρεσιών και πολιτικών στον εργασιακό χώρο. Πιο συγκεκριμένα, χρηματοδοτεί:</p> <ul style="list-style-type: none">• Επενδύσεις σε περιουσιακά στοιχεία: Μηχανήματα - Εξοπλισμός,• Επενδύσεις σε πάγια περιουσιακά στοιχεία, Εξοπλισμός, Μηχανήματα, Εξοπλισμός,	https://www.epixeiro.gr/

	<ul style="list-style-type: none"> • Μηχανήματα και εξοπλισμός, Δικαιώματα γνώσης και αξιοποίησή τους για την αποτελεσματικότερη παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, • Branding, • Κατάρτιση και εκπαίδευση, • Τεχνολογική αναβάθμιση μέσω της αυξημένης χρήσης των ΤΠΕ. • Ενισχύσεις για συμβουλευτικές υπηρεσίες. • Βοήθεια για τη συμμετοχή σε εκθέσεις. • Προώθηση της καινοτομίας και βοήθεια για καινοτομία στο χώρο εργασίας. 	
--	---	--

ΓΕΡΜΑΝΙΑ

Τίτλος	Περίληψη	Σύνδεσμος
KMU-innovativ (καινοτόμες ΜΜΕ)	<p>Το πρόγραμμα αυτό εκδίδεται από το Ομοσπονδιακό Υπουργείο Παιδείας και Έρευνας. Η ακόλουθη σύντομη περίληψη απεικονίζει το πρόγραμμα:</p> <p>Σε πολλούς τομείς έρευνας αιχμής, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) είναι πρωτοπόροι της τεχνολογικής προόδου. Με το KMU-innovativ, το BMBF στοχεύει στην απλοποίηση της αίτησης και της έγκρισης χρηματοδότησης για τις ΜΜΕ. Μια κεντρική πιλοτική υπηρεσία βοηθάει σε όλες τις ερωτήσεις και οι δεσμευτικές προθεσμίες επεξεργασίας παρέχουν ασφάλεια προγραμματισμού. Το KMU-innovativ ενσωματώνεται σε τεχνολογικούς τομείς που είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για το μέλλον της Γερμανίας.</p> <p>Μερικά από τα διάφορα θέματα των προσφερόμενων προγραμμάτων (δεύτερος σύνδεσμος) είναι: - Η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικότερα προγράμματα που προσφέρονται για την καινοτομία:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών • Διαδραστικές τεχνολογίες για την υγεία και την ποιότητα ζωής • E&A σε διάφορους τομείς • Αποτελεσματική χρήση των πόρων και προστασία του κλίματος 	<p>https://www.bmbf.de/bmbf/de/forschung/innovativer-mittelstand/kmu-innovativ/kmu-innovativ_node.html last access 05/2022</p> <p>https://www.foerderinfo.bund.de/foerderinfo/de/foerderinfo/bund/kmu/kmu-innovativ/kmu-innovativ_node.html</p> <p>τελευταία πρόσβαση 05/2022</p>
Förderdatenbank (βάση δεδομένων για όλα τα προγράμματα που είναι)	<p>Αυτή η βάση δεδομένων που προσφέρεται από το Ομοσπονδιακό Υπουργείο Παιδείας και Έρευνας επιτρέπει τη λεπτομερή έρευνα των υφιστάμενων προγραμμάτων για επιχειρήσεις. Μια συμβουλευτική υπηρεσία (Lotsendienst) βοηθά όλες τις επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των ΜΜΕ, να προσδιορίσουν τις ανάγκες τους και να βρουν το πρόγραμμα που τις ικανοποιεί.</p>	<p>https://www.foerderdatenbank.de/FD/B/DE/Home/home.html</p> <p>τελευταία πρόσβαση 05/2022</p>



διαθέσιμα για εταιρείες)			
Mittelstand Innovativ & Digital (καινοτόμες και ψηφιακές MME) Υπηρεσία του Βιομηχανικού και Εμπορικού Επιμελητηρίου)	<p>Το πρόγραμμα χρηματοδότησης Mittelstand Innovativ & Digital (MID) του Υπουργείου Οικονομικών Υποθέσεων, Καινοτομίας, Ψηφιοποίησης και Ενέργειας του κρατιδίου της Βόρειας Ρηνανίας-Βεστφαλίας χωρίζεται σε τρία υποπρογράμματα: Ενώ οι τρεις παραλλαγές της χρηματοδότησης με κουπόνια MID-Digitalization, MID-Analysis και MID-Innovation επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να καλέσουν εξωτερική υποστήριξη σε βάση έργου για υπηρεσίες συμβουλευτικής, ανάπτυξης και υλοποίησης ειδικά προσαρμοσμένες στην επιχείρηση, μπορεί να προσληφθεί ένας απόφοιτος πανεπιστημίου με τη βοήθεια του MID Assistant.</p>	https://www.ihk.de/nordwestfalen/innovation/foerdermittel-ki-4517220	<p>τελευταία πρόσβαση 05/2022</p>

HUNGARY

Title	Summary	Link
Economic Development and Innovation Operational Programme	<p>The programme aims to stimulate the economies of the less developed regions in Hungary. Its most important priorities are the competitiveness of small-and medium sized enterprises, research and innovation, and employment. The programme also aims to develop the tourism industry, enterprises' energy efficiency, and information and communication technologies. Moreover it will stimulate the use of financial instruments to cover other objectives, like increasing renewable energy production and improving the energy efficiency of households and public buildings.</p> <p>The Programme will focus on different main priorities:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Increasing the competitiveness and productivity of SMEs • Research, technological development and innovation • Infocommunication developments • Energy • Employment • Competitive labour force • Tourism • Financial instruments 	https://ec.europa.eu/regional_policy/EN/atlas/programmes/2014-2020/hungary/2014hu16m0op001
(NKFIH) – Hungary	<p>The National Innovation Office (NKFIH) is the governmental body responsible for research, development and technological innovation in Hungary (under the direction of the Minister for National Economy).</p> <p>NKFIH is responsible for: science, technology and innovation policy development, launching national initiatives for its implementation; science, technology and innovation policy related information, analysis, including</p>	www.nkfi.gov.hu



	<p>the statistical databases on research, development and innovation programmes and activities, and research and development and infrastructure; international and European cooperation in science, technology and innovation policies and programmes; stimulating investments in field of research and development; enhancing innovation capabilities and stimulating innovation activities of small and medium-sized enterprises, and the promotion of incubating young innovative enterprises; stimulating the transfer of domestic research and development results to international markets; supporting networking and research cooperation at national and international levels; encouraging adaptive and non-technological innovation activities mainly in small and medium sized enterprises.</p>	
--	---	--

SLOVENIA

Title	Summary	Link
<p>ZAP FITCORP</p>	<p>ZAP FITCORP is one of the leading Slovenian organisations in the field of analysis, planning and implementation of activities to enhance the well-being, health and work capacity of employees.</p> <p>0+ years of health promotion activities in work organisations, employee health check-ups, development of specific health requirements for work and risk assessment, sickness absence management and management of costs related to ill health in the work organisation, motivation of employees to take care of their own health, implementation of active breaks, employee and manager education and training, and other activities in the field</p>	<p>https://vajanadan.si</p>
<p>Inovativni management v turizmu</p>	<p>The INNOVATIVE TOURISM MANAGEMENT Master's programme has been designed in partnership with the French business school IEMI to respond to the needs of the growing and challenging tourism industry. Experts in the field of tourism were therefore involved in the preparation of the curriculum.</p> <p>The programme is aimed at students who wish to upgrade their knowledge of tourism trends and modern tourism challenges. The programme content enables students to work in the most demanding positions in the tourism sector upon completion of their studies. The programme is designed for those who want to play</p>	<p>https://www.almammanagement-v-turiz</p>

	a visible and leading role in this fast-growing and dynamic field.		
Innovation barometer	<p>The level of innovation maturity in the public administration is an important indicator of how prepared the public administration is for development and upcoming changes, and where further incentives for development are needed. The Inovativen.si project has measured innovation maturity for the 4th year in a row, with 27 authorities already involved, and with the adoption of the Copenhagen Manual methodology from 2021, the results are also internationally comparable.</p> <p>The documents contain the results of the analyses of the measurement of innovation maturity in public authorities for 2021, 2020, 2019 and 2018.</p>	https://www.gov.si/zbirke/projekti-programi/inovativnost-v-javni-upravi/si/inovacijski-barometer/	
SMEmpower Efficiency - A comprehensive approach to energy efficiency in SMEs	<p>The objective of the project is to “Empower” SMEs to undergo energy audits and implement their proposals. A holistic methodology has been chosen to address different barriers based on three dimensions, i.e. Individual, Organizational and Institutional.</p>	https://www.stajerskagz.si/projekti-pristop-k-energetski-ucinkovitosti-v-srednje-velikih-podjetjih-smempower/	
SRIP - Circular Economy Strategic Innovation Development Partnership, Innovation Cluster	<p>The aim of the project is to improve the core competences, productivity, creativity and innovation of the employees of the companies/members of the partnership and to strengthen the partnership and thus the competitiveness of the Slovenian economy through non-formal forms of training in the key area of S4 - Networks for the Transition to a Circular Economy.</p>	https://www.stajerskagz.si/projekti-center-krozno-gospodarstvo/	

1.3. Επαγγελματική εξέλιξη της ομάδας στόχου

Μία περίληψη των δημοφιλών/αποτελεσματικών μορφών εκπαίδευσης, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την επαγγελματική εξέλιξη της ομάδας-στόχου (των διαχειριστών και των επιβλεπόντων) σε κάθε χώρα-συμμετέχουσα.

ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ

Μορφή εκπαίδευσης	Περιγραφή/ Συνάφεια για την ομάδα στόχο
Συνέδρια, επαγγελματικές εκδηλώσεις και δημόσιος διάλογος	<p>Κύκλος συνεδρίων και εκδηλώσεων για συγκεκριμένα θέματα αναφορικά με τους καθορισμένους στόχους.</p> <p>Υψηλού επιπέδου ομιλητές σε διαφορετικούς τομείς κάνουν παρουσιάσεις και προεδρεύουν σε συζητήσεις με εκπροσώπους από τις ομάδες-στόχους.</p> <p>Ενδεικτικό πρόγραμμα:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ψηφιακός μετασχηματισμός και κοινωνική διαταραχή μετά την κρίση του Covid-19.

	<ul style="list-style-type: none"> • Το επόμενο τεχνολογικό κύμα; Τα τεχνολογικά κύματα επαναξιολογούνται από μια ιστορική προοπτική - τα σημερινά μαθήματα από το παρελθόν. • Εργασία, οργάνωση και διαχείριση: καινοτομία στο χώρο εργασίας για την υποστήριξη του ψηφιακού μετασχηματισμού. • Αλλαγή τεχνολογίας και ανάγκη για συνεχή αλλαγή για τη ζήτηση δεξιοτήτων. • Οικονομία πλατφόρμας. • Συνθήκες εργασίας στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού. • Σημασία των πράσινων πρακτικών: Οικοσυστήματα και Βιομηχανία 4.0
<p>Πρώθηση της αποτελεσματικότητας στη διαχείριση του χρόνου και της καθημερινής εργασιακής διαδικασίας των εργαζομένων με την εισαγωγή διαδραστικών μεθόδων</p>	<p>Εισαγωγή καινοτόμων προσεγγίσεων ως προς τις δεξιότητες των εργαζομένων για τη διαχείριση του χρόνου εργασίας τους με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Μια εβδομαδιαία πρόκληση για ακρόαση podcast ποικίλων θεμάτων σχετικά με την επιτυχημένη διαχείριση επιχειρήσεων, η οποία υποτίθεται ότι ενισχύσει τη διαχείριση του χρόνου του προσωπικού. Ο χρόνος που αφιερώνουν οι εργαζόμενοι πηγαίνοντας στην δουλειά και όταν δεν εργάζονται, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να βελτιώσουν την ποιότητα του ελεύθερου χρόνου τους εξερευνώντας νέες ιδέες και δεξιότητες.</p> <p>Μία φορά την εβδομάδα, η ομάδα συγκεντρώνεται στο μεσημεριανό γεύμα για μια συνεδρία καταιγισμού ιδεών στην οποία μοιράζονται τι τους εντυπωσίασε περισσότερο και ποιες ιδέες θα εφαρμόσουν στο χώρο εργασίας. Στη συνέχεια, ο πρόεδρος επιλέγει την πιο δημιουργική ιδέα και επιτρέπει σε έναν από τους υπαλλήλους να εργαστεί ως διευθυντής για το υπόλοιπο της ημέρας. Αυτό θεωρείται ιδιαίτερα ενθαρρυντικό για το προσωπικό, καθώς θα είναι σε θέση να κατανοήσουν καλύτερα τις ευθύνες του διευθυντή και επίσης δημιουργεί ομαδικό πνεύμα.</p>

ΕΛΛΑΔΑ

Μορφή εκπαίδευσης	Περιγραφή/Συνάφεια για την ομάδα στόχο
<p>Σεμινάριο/ Διαδικτυακό Σεμινάριο/ Εκπαιδευτικό πρόγραμμα</p>	<p>«Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται απαραίτητη στον σύγχρονο χώρο εργασίας» & «Οδηγός για Διευθυντές: βοηθήστε την ομάδα σας να επικοινωνεί πιο αποτελεσματικά» είναι δύο σεμινάρια που διοργανώνει η Thrive Greece τα οποία σχετίζονται άμεσα με το προφίλ και τις ευθύνες του Υπεύθυνου καινοτομίας στο χώρο εργασίας (Workplace Innovation Manager). Η Thrive Greece προσφέρει εκπαιδευτικά προγράμματα και πραγματοποιεί σεμινάρια σχετικά με τις επιχειρήσεις που βασίζονται σε καινοτόμες μεθόδους διαχείρισης και καθοδήγησης των εργαζομένων καθώς και στη βελτίωση των συνθηκών στο χώρο εργασίας με καινοτόμο τρόπο.</p>
<p>Εργαστήρια μικρής διάρκειας</p>	<p>Crowdpolicy Open Innovation: Τα Bootcamps είναι εργαστήρια μικρής διάρκειας, κατά τη διάρκεια των οποίων οι συμμετέχοντες καλούνται να λύσουν ένα πρόβλημα χρησιμοποιώντας σύγχρονες μεθοδολογίες ανάπτυξης, όπως λιτή, σχεδιαστική σκέψη, ευέλικτη κ.λπ. Οι συμμετέχοντες, οι οποίοι μπορεί να είναι στελέχη επιχειρήσεων ή να ανήκουν σε υποψήφιας ομάδες για</p>



	<p>την επιλογή επιταχυντών, έρχονται σε επαφή με νέες τεχνολογίες τις οποίες καλούνται να ενσωματώσουν στον εργασιακό τους χώρο. Η δομή της ομάδας διαφέρει από την τυπική, στοχεύοντας στην εξοικείωση με νέες συνεργατικές λιτές μεθοδολογίες. Αυτό είναι το πρώτο βήμα για τα στελέχη ενός οργανισμού ώστε να έρθουν σε επαφή και να κατανοήσουν τις σύγχρονες μεθοδολογίες για την ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων και προϊόντων που προάγουν την καινοτομία. Στη διαδικασία του Bootcamp, οι συμμετέχοντες ακολουθούν μια συγκεκριμένη προσέγγιση του προβλήματος που έχουν αναλάβει και θέλουν να επιλύσουν.</p>
--	--

ΓΕΡΜΑΝΙΑ

Μορφή εκπαίδευσης	Περιγραφή/Συνάφεια για την ομάδα στόχο
<p>Δια ζώσης εκπαίδευση, υβριδική εκπαίδευση, διαδικτυακές προσφορές εκπαίδευσης και καθοδήγηση</p>	<p>Αυτοδιαχείριση, αυτοοργάνωση, επικοινωνία: η νέα προσέγγιση στην εργασία είναι υβριδική, στο γραφείο –αλλά κοινόχρηστα γραφεία– και στο γραφείο στο σπίτι, επομένως αυτό που χρειάζονται είναι η ικανότητα αυτοδιαχείρισης της εργασίας και των καθηκόντων τους. Η επικοινωνία είναι ένα άλλο σημαντικό ζήτημα, γιατί η επικοινωνία έχει γίνει επίσης υβριδική - η παρουσία, αλλά και οι διαδικτυακές συναντήσεις, οι διαδικτυακές εκδηλώσεις, η συνεργασία με συναδέλφους που βρίσκονται σε απομακρυσμένα μέρη.</p> <p>Ίσως είναι σημαντικό να μάθουμε πώς να οργανώνουμε σύντομες εκπαιδευτικές συνεδρίες ή εργαστήρια στην εταιρεία, ώστε να είμαστε σε θέση να μοιραστούμε τις σχετικές γνώσεις με τους υπαλλήλους και τους συναδέλφους.</p>
<p>Δια ζώσης εκπαίδευση, υβριδική εκπαίδευση, διαδικτυακή εκπαίδευση</p>	<p>Εκπαίδευση σε νέο λογισμικό ή/και ενημερώσεις λογισμικού, νέες εφαρμογές που έχουν κυκλοφορήσει και χρησιμοποιούνται.</p>

ΟΥΓΓΑΡΙΑ

Μορφή εκπαίδευσης	Περιγραφή/Συνάφεια για την ομάδα στόχο



<p>Μεικτή μορφή εκπαίδευσης από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Καινοτομίας και Τεχνολογίας – Ουγγαρία</p>	<p>Διαθέσιμες εκπαιδεύσεις για τις ομάδες-στόχο:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μεταπτυχιακή και διδακτορική εκπαίδευση • Εκπαίδευση μετά την απόκτηση πτυχίου, δεξιότητες επιχειρηματικότητας • Διαχείριση αποφοίτων και σταδιοδρομίας • Θερινά πανεπιστήμια, θεματικά εργαστήρια • Ανταλλαγή ερευνητών, κινητικότητα • Χρήση του δικτύου EURAXESS για την υποδοχή και την αποστολή ερευνητών
<p>Εταιρικά προγράμματα κατάρτισης στη Βουδαπέστη -5ήμερα μαθήματα -2ήμερα-μαθήματα -2 εβδομάδες-μαθήματα - διαδικτυακά μαθήματα</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Διαχείριση Ασφάλειας Στόλου • Τελευταίες τάσεις στη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού • Σχεδιασμός, Προγραμματισμός & Έλεγχος Έργων: Διεθνείς Βέλτιστες Πρακτικές • Διαπραγματευτικές Δεξιότητες: Κατακτώντας την τέχνη σύναψης συμφωνιών

ΣΛΟΒΕΝΙΑ

Μορφή εκπαίδευσης	Περιγραφή/Συνάφεια για την ομάδα στόχο
<p>Ιστολόγια (Blogs)</p> <p>Σεμινάρια, εργαστήρια και εκπαιδεύσεις</p>	<p>Υπάρχουν αρκετά ιστολόγια (Blogs) όπως π.χ. ο Οργανισμός ανθρώπινης έρευνας Poti (https://www.agencija-poti.si/izobrazevanje/Vsa-izobrazevanja/ArtMID/638/ArticleID/262/PRODUKTIVNO-in-INOATIVNO-delovno-okolje-in-timsko-delo) που δημοσιεύει στο διαδίκτυο εκπαιδευτικά blogs και προτάσεις για διευθυντικά στελέχη σχετικά με το πώς να αναπτύξουν 'ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον'.</p> <p>Στο πλαίσιο της έρευνάς μας, έχουμε εντοπίσει διάφορες μορφές εκπαίδευσης, οι οποίες είναι κυρίως αφιερωμένες στους διευθυντές ή σε εκείνους που ηγούνται του ανθρώπινου δυναμικού. Τα σεμινάρια παρέχονται από εταιρείες ανθρώπινου δυναμικού ή ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (πανεπιστήμια). Στο σύνδεσμο https://fov.um.si/si/sodelovanje-z-okoljem/center-za-izobrazevanje-svetovanje/seminarji/metode-tehnike-v-ergonomiji), θα βρείτε ένα σεμινάριο σχετικά με τις μεθόδους και τις τεχνικές στην εργονομία.</p> <p>Κάποια σεμινάρια πραγματοποιήθηκαν σε έναν οργανισμό της Σλοβενικής κυβέρνησης (https://www.gov.si/novice/2021-11-02-spletni-seminar-ergonomija-na-delovnem-mestu-in-staranje-zaposleni/) και αφορούσαν διαδικτυακά σεμινάρια για την εργονομία στον χώρο εργασίας και τη γήρανση. Η Ένωση Συμβουλίων Εργασίας της Σλοβενίας (Association of Works Councils) διοργάνωσε επίσης σεμινάριο (https://www.delavska-participacija.com/events/upravljanje-s-stresom-na-delovnem-mestu/) σχετικά με την εργονομική βελτίωση των χώρων εργασίας.</p>



Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα σεμινάρια αυτά είναι επί πληρωμή και κυμαίνονται από 200 ευρώ περίπου και άνω για σεμινάριο ή πρόγραμμα κατάρτισης διάρκειας μιας ημέρας.

2. Μελέτη περιπτώσεων σε κάθε χώρα-εταίρο

Ετοιμάστε μια σύντομη περίληψη για το πόσες μελέτες περίπτωσης διεξήχθησαν, ποιος τύπος ΜΜΕ είναι (τομέας, μέγεθος) και ποιο ήταν το επίκεντρο της ανάλυσης της μελέτης περίπτωσης.

2.1. ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ

Περίληψη Περιπτωσιολογικών Μελετών

Πέντε (5) μελέτες περιπτώσεων βουλγαρικών μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων έχουν πραγματοποιηθεί κατά τους μήνες Απρίλιο και Μάιο του 2022. Το προφίλ των επιλεγμένων μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων περιλαμβάνει δύο (2) στον τομέα της πληροφορικής, μία (1) που δραστηριοποιείται στον τομέα της διανομής εστιατορίων και συμπληρωμάτων διατροφής, μία (1) εταιρεία παροχής αθλητικών δεδομένων και στατιστικών και μία (1) αυτοδύναμη εταιρεία που παρέχει εκπαίδευση προπονητών και συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Οι μελέτες περίπτωσης επικεντρώθηκαν στο επίπεδο των **καινοτόμων προσεγγίσεων που εισήχθησαν πρόσφατα**, οι οποίες στοχεύουν στη **βελτίωση και στην ανάπτυξη της συγκεκριμένης επιχειρηματικής δομής των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, στην ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων** στο πλαίσιο της καθημερινής τους εργασίας και στην **ενίσχυση της αποτελεσματικότητας τόσο σε διοικητικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο προσωπικού.**

Τα πιο σημαντικά μαθήματα από τις περιπτωσιολογικές μελέτες

Με τα παραδείγματα της **ψηφιακής επανάστασης** που δίνονται από τις περιπτωσιολογικές μελέτες, το έργο WIN αποκτά προστιθέμενη αξία καθώς το εκπαιδευτικό υλικό και το πρόγραμμα σπουδών θα βασίζονται στις **σύγχρονες επιχειρηματικές τάσεις**. Το κύριο παράδειγμα καινοτομίας στο χώρο εργασίας (μελέτη περίπτωσης 1) ορίστηκε ώστε να βοηθήσει παρέχοντας **αυτόματη πρόσβαση σε πληροφορίες τραπεζικών λογαριασμών** που θα βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες, θα μειώσουν το κόστος και θα καταστήσουν εφικτή την εισαγωγή και την ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης στην επιχείρηση, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εκσυγχρονίσουν τις παλαιού τύπου διαδικασίες, να επιταχύνουν αποτελεσματικές ροές εργασίας, να ενισχύσουν την ασφάλεια και να αυξήσουν την κερδοφορία. Τέλος, ο **ψηφιακός μετασχηματισμός** μπορεί να επηρεάσει θετικά την καινοτομία στο χώρο εργασίας καθώς σημαντικά οφέλη αυτού είναι η **αυξημένη παραγωγικότητα**, η αποτελεσματικότητα και η **γενική ευημερία του προσωπικού** και η καθημερινή εργασιακή διαδικασία.

Η εισαγωγή **πράσινων πρακτικών** στο χώρο εργασίας θα προσαρμόσει τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στις παγκόσμιες τάσεις και θα ενισχύσει το προσωπικό ώστε να αναλάβει ενεργό δράση κατά της κλιματικής αλλαγής. Οποιοσδήποτε πράσινες λύσεις φέρνουν προστιθέμενη αξία για τις ΜΜΕ καθώς και οποιοσδήποτε «πράσινες επιχειρήσεις» φέρνουν προστιθέμενη αξία για το σύστημα της εθνικής οικονομίας.



Το curfee (μελέτη περίπτωσης 2) είναι ένα εξαιρετικό παράδειγμα καινοτόμου προσέγγισης για την επιτυχή ενσωμάτωση πράσινων πρακτικών στο χώρο εργασίας, καθώς η καθημερινή χρήση πλαστικών ποτηριών μπορεί να αντικατασταθεί με αυτά τα είδη βρώσιμων ποτηριών που είναι 100% φιλικά προς το περιβάλλον και συμβάλλουν στη μείωση της ρύπανσης από πλαστικό, των εκπομπών αερίων και των αποβλήτων τροφίμων.

Άλλα σπουδαία παραδείγματα **πράσινων πρακτικών** που μπορούν να ενσωματωθούν στην καθημερινή ροή στο χώρο εργασίας είναι:

- Η εγκατάσταση και η ενθάρρυνση της χρήσης κάδου ανακύκλωσης
- Να βράζουμε μόνο όσο ζεστό νερό χρειαζόμαστε
- Να σβήνουμε τα φώτα ή την παροχή ρεύματος όταν δεν τα χρησιμοποιούμε

Η μελέτη περίπτωσης (4) φέρνει προστιθέμενη αξία για το έργο WIN καθώς παρουσιάζει ένα παράδειγμα **καινοτομίας στο χώρο της εργασίας από το σπίτι** που βελτιώνει τις συνθήκες εργασίας και αντικαθιστά το πραγματικό περιβάλλον γραφείου με πολύ αποτελεσματικό τρόπο. Η μέθοδος στο πλαίσιο αυτής της ΜμΕ, παρέχει **πρόσθετα στοιχεία και χρηματοοικονομική ενίσχυση** προκειμένου να βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας από το σπίτι για το προσωπικό και τους υπαλλήλους. Η εταιρεία έχει αγοράσει επιπλέον 200 φορητούς υπολογιστές και οθόνες υπολογιστών με όλες τις απαραίτητες συσκευές για την υλοποίηση της εργασίας από το σπίτι. Μια οικονομική ενίσχυση για κάθε εργαζόμενο που εργάζεται από απόσταση υποτίθεται ότι καλύπτει τους επιπλέον λογαριασμούς ηλεκτρικού ρεύματος και ίντερνετ. Εκτός από την τεχνική και οικονομική βελτιστοποίηση, κάθε εβδομάδα έχει προγραμματιστεί μια διαδικτυακή συνάντηση του προσωπικού με τους προϊσταμένους η οποία προσπαθεί να διατηρήσει το ομαδικό πνεύμα, να εμπνεύσει τη δουλειά του προσωπικού, να αυξήσει την παραγωγικότητα και να θέσει βραχυπρόθεσμους στόχους.

Στο πλαίσιο της μελέτης περίπτωσης 5, καθιερώθηκε μια εβδομαδιαία πρόκληση ακρόασης podcast, τα οποία καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεμάτων που σχετίζονται με την επιτυχημένη διαχείριση των επιχειρήσεων, και το οποίο υποτίθεται ότι θα ενίσχυε τη διαχείριση του χρόνου των μελών του προσωπικού. Κατά τη διάρκεια του χρόνου που αφιερώνουν πηγαίνοντας προς τη δουλειά και γυρνώντας από αυτή, οι υπάλληλοι **παρακινήθηκαν να βελτιστοποιήσουν τον ελεύθερο χρόνο τους ανακαλύπτοντας νέες ιδέες και δεξιότητες.**

Κάθε Τετάρτη, η ομάδα συγκεντρώνεται στο μεσημεριανό γεύμα για μια συνεδρία καταιγισμού ιδεών κατά την οποία μοιράζονται τι τους εντυπωσίασε περισσότερο και ποιες ιδέες θα εφάρμοζαν στο χώρο εργασίας. Στη συνέχεια, ο πρόεδρος επιλέγει την πιο δημιουργική ιδέα και επιτρέπει σε έναν από τους υπαλλήλους να αναλάβει τον ρόλο του διευθυντή για το υπόλοιπο της ημέρας.

2.2 ΕΛΛΑΔΑ

Περίληψη Περιπτωσιολογικών μελετών



Κατά τη διάρκεια της έρευνας, κάθε Έλληνας εταίρος έπρεπε να διεξάγει **πέντε μελέτες περιπτώσεων**. Η ανάλυση των περιπτώσιολογικών μελετών επικεντρώθηκε στην καινοτομία στο χώρο εργασίας, στην ανάπτυξη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, στη θέσπιση καινοτόμων πολιτικών και στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Τέσσερις από τις εταιρείες είναι ΜμΕ και επιλέχθηκαν λόγω του γεγονότος ότι έχουν ήδη βραβευτεί από το Great Place to Work® Institute Hellas ως Καλύτερος χώρος εργασίας (Best Workplace).

Με στόχο να έχουμε ένα ολοκληρωμένο και ευρείας βάσης δείγμα, ο τομέας και το μέγεθος των περιπτώσιολογικών μελετών ήταν διαφορετικά. Η πρώτη μελέτη περίπτωσης αφορά μια μικρομεσαία επιχείρηση με 27 υπαλλήλους, η οποία αναπτύσσει ένα καινοτόμο λογισμικό που βοηθά τους πλοιοκτήτες και τις εταιρείες διαχείρισης πλοίων. Στη συνέχεια, η δεύτερη μελέτη περίπτωσης επικεντρώθηκε σε έναν διαφορετικό κλάδο, και πιο συγκεκριμένα στην εταιρεία ΚΑΥΚΑΣ, η οποία απασχολεί περισσότερους εργαζομένους και εξειδικεύεται στον ηλεκτρονικό εξοπλισμό. Η Τρίτη μελέτη περίπτωσης αντικατοπτρίζει το όραμα ενός επιχειρηματία να δραστηριοποιηθεί πλήρως στην αγορά εργασίας του καπνού. Ο χώρος συνεργασίας (**co-working space**) είναι ένας νέος όρος που έχει ως στόχο να περιγράψει έναν καινοτόμο τρόπο εργασίας και ως εκ τούτου, η τέταρτη μελέτη περίπτωσης αφορά τόσο μια μικρομεσαία επιχείρηση όσο και έναν καινοτόμο χώρο εργασίας που φιλοξενεί ΜμΕ, ιδιώτες, συμβασιούχους και εταιρείες.

Μια γνωστή βιομηχανία ζυμαρικών στην Ελλάδα, με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, είναι η επόμενη μελέτη περίπτωσης καθώς μία από τις πολιτικές της είναι να χρηματοδοτεί τη θέληση κάθε εργαζομένου να παρακολουθήσει μαθήματα για την απόκτηση νέων προσόντων. Η εταιρεία Citrix έχει συμπεριληφθεί ως μελέτη περίπτωσης λόγω των προτεραιοτήτων και των πολιτικών που έχουν θεσπιστεί σχετικά με τη διαφορετικότητα, την ισότητα, την ένταξη και την κουλτούρα του να ανήκεις κάπου. Η επόμενη εταιρεία δραστηριοποιείται στον τομέα των αγορών από το 1976 και αναλύθηκε γιατί είναι η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα που έχει βραβευτεί για την καινοτομία στο χώρο εργασίας. Η μελέτη περίπτωσης της εταιρείας AbbVie θα μπορούσε να είναι ένα εξαιρετικό παράδειγμα για το έργο WIN λόγω των πολιτικών που σχετίζονται με τα ανθρώπινα δικαιώματα και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Η NetSteps είναι μια μικρομεσαία επιχείρηση που αναπτύχθηκε ταχέως και στελεχώνεται κυρίως από γυναίκες, ενώ ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων είναι τα 28 έτη. Τελευταία μελέτη περίπτωσης είναι η Vodafone Ελλάδας που βραβεύτηκε ως Κορυφαίος Εργοδότης για το 2021 και παρέχει καινοτόμα εργαλεία και μεθόδους εκμάθησης για την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Τα πιο σημαντικά μαθήματα από τις περιπτώσιολογικές μελέτες

Όλες οι μελέτες περίπτωσης θα μπορούσαν να είναι πολύτιμες για το έργο WIN, καθώς υποδεικνύουν τις κατευθυντήριες γραμμές που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι εταίροι ώστε να αναπτυχθεί σκόπιμο υλικό και τεχνικές. Αναλύοντας το υλικό από την έρευνα γραφείου και τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι εταίροι θα είναι σε θέση να προσδιορίσουν τις **δεξιότητες και τις ευθύνες του υπεύθυνου για την καινοτομία στο χώρο εργασίας.**

Μετά τη χαρτογράφηση της καινοτομίας στο χώρο εργασίας μέσω των περιπτώσιολογικών μελετών, προβλέπεται ότι το έργο WIN θα γεφυρώσει το χάσμα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις όσον αφορά την καινοτομία καθώς και θα δημιουργήσει μια νέα θέση εργασίας για τους Διευθυντές Καινοτομίας στο Χώρο Εργασίας. Ταυτόχρονα, το έργο WIN θα εφοδιάσει τα ενδιαφερόμενα μέρη με απλές και καινοτόμες λύσεις προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η ευημερία των εργαζομένων.

2.3. GERMANIA

Περίληψη περιπτώσιολογικών μελετών

Έχουν διεξαχθεί συνολικά **οκτώ μελέτες περίπτωσης. Δύο από αυτές βασίζονται σε συνεντεύξεις** με έμφαση στο τι έχουν αναλάβει οι εταιρείες τα προηγούμενα χρόνια όσον αφορά την καινοτομία στο χώρο εργασίας. **Οι άλλες μελέτες περίπτωσης είναι αποτέλεσμα έρευνας γραφείου.**

Οι τομείς που καλύπτονται εκτείνονται από τις υπηρεσίες πληροφορικής και ανάπτυξης λογισμικού έως τις συμβουλευτικές υπηρεσίες, τον τομέα υγιεινής και περιλαμβάνουν επίσης τη μεταποίηση (αλυσίδα εφοδιασμού για τη βιομηχανία). Τα μεγέθη των εταιρειών κυμαίνονται από 25 έως 250 εργαζόμενους.

Προκειμένου να συγκεντρωθούν όσο το δυνατόν περισσότερες διαφορετικές γνώσεις, οι περιπτώσιολογικές μελέτες επικεντρώνονται σε ό,τι έχει γίνει για την καινοτομία στους χώρους εργασίας, όπως **οι νέες τεχνολογικές συσκευές, η ψηφιοποίηση, οι υγιείς χώροι εργασίας και η ευελιξία του εργατικού δυναμικού όσον αφορά το ωράριο εργασίας και την εργασία από το σπίτι.** Έμφαση δόθηκε επίσης στην **εταιρική κουλτούρα και την οργάνωση της εργασίας,** και συγκεκριμένα στον τρόπο με τον οποίο οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι συμμετείχαν άμεσα στην καινοτομία στο χώρο εργασίας μέσω της ενεργούς συμμετοχής, της ενδυνάμωσης και των επίπεδων ιεραρχιών. Μια μελέτη περίπτωσης δείχνει πώς όλοι οι εργαζόμενοι συμμετείχαν ενεργά στο σχεδιασμό ενός νέου κτιρίου γραφείων και πώς μπορούσαν να κάνουν προτάσεις για το μελλοντικό τους χώρο εργασίας.

Από τις περιπτώσιολογικές μελέτες που διεξήχθησαν προκύπτει επίσης ότι **η ποιότητα του χώρου εργασίας που προσφέρεται στους εργαζόμενους συνδέεται άμεσα με τις προσπάθειες καινοτομίας στον χώρο εργασίας** που καταβάλουν οι επιχειρήσεις. Σε μια συμβουλευτική εταιρεία που είχε επενδύσει πολλά χρήματα στην καινοτομία στον χώρο εργασίας, όσο αφορά νέες συσκευές, υπολογιστές, οθόνες, εργονομικούς χώρους

εργασίας και εκπαίδευση ώστε να συμβαδίζουν με τις πιο πρόσφατες εκδόσεις λογισμικού που χρησιμοποιεί η εταιρεία, οι εργαζόμενοι προτιμούν να εργάζονται στο γραφείο τους μαζί με τους συναδέλφους τους, παρόλο που τους επιτρέπεται να εργάζονται από το σπίτι.

Επιπλέον, ενδιαφέροντα παραδείγματα σχετικά την εταιρική κουλτούρα είναι επίσης εμφανή σε μια άλλη μελέτη περίπτωσης για μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στον τομέα της υγιεινής, η οποία δείχνει πώς **οι πελάτες μπορούν να συμμετέχουν άμεσα στην καινοτομία**. Αυτό προσφέρει την ευκαιρία όχι μόνο να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα στην αγορά, η εταιρεία λαμβάνει πληροφορίες από πρώτο χέρι για τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, αλλά αποτελεί και παράδειγμα προσέγγισης της ενεργού συμμετοχής, είτε μέσω εξωτερικών πελατών είτε μέσω του εργατικού δυναμικού, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί ως εσωτερικός πελάτης.

Ως συμπέρασμα, μπορούμε να πούμε ότι **δεν υπάρχει ένα μοναδικό μοντέλο, τύπος ή μέθοδος για την επίτευξη καινοτομίας στο χώρο εργασίας**. Υπάρχουν μάλλον διαφορετικοί τρόποι και μέσα για την επίτευξη ενός υγιούς και αποτελεσματικού **μείγματος διαρθρωτικών και πολιτισμικών πρακτικών** που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην **οργανωτική αλλαγή και ανανέωση**.

Τα πιο σημαντικά μαθήματα από τις περιπτώσιολογικές μελέτες

Ένα από τα πιο σημαντικά διδάγματα είναι ότι οι ριζοσπαστικές και ανατρεπτικές καινοτομίες μπορούν να προωθηθούν με προσεγγίσεις προσανατολισμένες στην επίτευξη του στόχου. Επιπλέον, προκειμένου να προωθηθεί ο συστημικός μετασχηματισμός, ώστε να συμβάλει στη λύση σύμφωνα με τις καθορισμένες αποστολές, πρέπει να ληφθούν υπόψη δύο σκέλη: αφενός, θα πρέπει να δοθεί **έμφαση στις καθορισμένες αποστολές, με σαφείς στόχους που θα χρησιμεύσουν ως μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις** για τις δραστηριότητες των ενδιαφερομένων, αφετέρου, θα πρέπει να **προωθηθεί η τεχνογνωσία σε βασικές τεχνολογίες και συστημικές υποδομές** ώστε να μπορούν να διατηρήσουν μια πρώτη θέση.

Οι ανάγκες είναι επίσης σημαντικές, ώστε να λαμβάνεται υπόψη το ρυθμιστικό πλαίσιο, και όχι απλώς να δίνεται έμφαση στην έρευνα και την καινοτομία.

Οι περιπτώσιολογικές μελέτες έδειξαν επίσης ότι **οι καινοτόμες επιχειρήσεις αυξάνουν την απασχόληση** και, γενικά, η καινοτομία τείνει να οδηγεί σε **καλύτερης ποιότητας θέσεις εργασίας και υψηλή ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού**.

Ταυτόχρονα, πρέπει να σημειωθεί ότι δημιουργεί **μεγαλύτερες ανισότητες στην κοινωνία δημιουργώντας δυσανάλογα θέσεις υψηλών προδιαγραφών για εργαζομένους με περισσότερα προσόντα**. Αυτό σημαίνει ότι, αν αφεθεί μόνη της χωρίς αντισταθμιστικές ενέργειες, η καινοτομία θα αυξήσει τις ανισότητες στην κοινωνία. Με άλλα λόγια, η καινοτομία δεν θα πρέπει να βασίζεται στην **αύξηση της κοινωνικής ένταξης στην αγορά εργασίας και στην παροχή ενός ευρέως φάσματος ευκαιριών απασχόλησης**.

Μια λογική διττή προσέγγιση πολιτικής θα ήταν να διασφαλιστεί ότι όσο το δυνατόν περισσότερα άτομα μπορούν να αποκτήσουν υψηλότερα επίπεδα δεξιοτήτων που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις για τις θέσεις εργασίας που τείνει να δημιουργεί η



καινοτομία, ενώ, από την άλλη πλευρά, να διασφαλιστεί η ύπαρξη θέσεων εργασίας στις οποίες θα μπορούν να ενταχθούν στην αγορά εργασίας και να αναπτυχθούν εργαζόμενοι με χαμηλότερη ειδίκευση. Η εσωτερική ικανότητα-ανάπτυξη της επιχείρησης και η επαγγελματική ανέλιξη καθώς επίσης και η εξωτερική κατάρτιση, θα χρειαστούν ώστε να διασφαλιστεί ότι οι ικανότητες του εργατικού δυναμικού ανταποκρίνονται στις μελλοντικές απαιτήσεις των θέσεων εργασίας.

Τέλος, οι μελέτες περίπτωσης έδειξαν επίσης ότι η **οργανωσιακή κουλτούρα** είναι μία από τις σημαντικότερες πτυχές της καινοτομίας στο χώρο εργασίας. Στις περιπτώσεις που **το εργατικό δυναμικό εμπλέκεται άμεσα**, συμπεριλαμβάνονται όχι μόνο όλα τα επίπεδα των εργαζομένων, αλλά ακούγονται όλες οι ανάγκες και μπορούν να ληφθούν υπόψη κατά την καινοτομία.

Όσο περισσότερα άτομα συμμετέχουν τόσο περισσότερο αυξάνεται η προσλαμβάνουσα ποιότητα του χώρου εργασίας, γεγονός που μειώνει τον τζίρο και καθιστά την εταιρεία ελκυστική για το εργατικό δυναμικό σε όλα τα επίπεδα.

Ο **εξαιρετικός χώρος εργασίας** αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες καθώς συμβάλει στη διατήρηση των **κινήτρων** του εργατικού δυναμικού, **προσελκύει υπαλλήλους υψηλής εξειδίκευσης** και **βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα** στην αγορά.

2.4. ΟΥΓΓΑΡΙΑ

Περίληψη περιπτώσιολογικών μελετών

Τρεις (3) περιπτώσιολογικές μελέτες ουγγρικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων διεξήχθησαν τον Ιούνιο και στις αρχές του Ιουλίου 2022. Οι μελέτες περίπτωσης επικεντρώθηκαν στο επίπεδο των νεοεισαχθέντων καινοτόμων προσεγγίσεων που στοχεύουν στη βελτίωση και την ανάπτυξη της συγκεκριμένης επιχειρηματικής δομής των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, στην ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων στο πλαίσιο της καθημερινής εργασιακής διαδικασίας και ενισχύουν την αποτελεσματικότητα τόσο σε διοικητικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο προσωπικού.

Τα πιο σημαντικά συμπεράσματα από τις περιπτώσιολογικές μελέτες

Τα συμπεράσματα από την έρευνα γραφείου για το αποτέλεσμα 1 του έργου WIN, παρείχαν μια γενική επισκόπηση όσον αφορά τις καινοτόμες προσεγγίσεις για την καινοτομία στο χώρο εργασίας.

Η Μελέτη Περίπτωσης 3 έδειξε πώς η εισαγωγή **βιώσιμων πράσινων λύσεων** θα επιτρέψει στους οργανισμούς που αναγνωρίζουν αυτές τις αλλαγές και αναλαμβάνουν δράση **ώστε να ανακατευθύνουν τις στρατηγικές τους**, να έχουν τη δυνατότητα όχι μόνο να προστατεύσουν αλλά και να ενισχύσουν τη φήμη και τη θέση τους για μελλοντική επιτυχία. Στην πραγματικότητα, θα αποτελέσει άδεια λειτουργίας για τις περισσότερες εταιρείες και ιδρύματα.

Το να είσαι βιώσιμη εταιρεία σημαίνει να κατανοείς και να διαχειρίζεσαι ενεργά τον περιβαλλοντικό, κοινωνικό και διοικητικό αντίκτυπο ("ESG") στην αλυσίδα αξίας σου και να διασφαλίζεις ότι το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας σου θα παραμείνει βιώσιμο



στο μέλλον. Οι 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών παρέχουν ένα πλαίσιο και μια καθοδήγηση για το σκοπό αυτό. Οι εταιρείες πρέπει να επικεντρωθούν σε εκείνες τις πτυχές που είναι πιο σημαντικές για αυτές.

Από την άλλη πλευρά, παρέχοντας τους οργανισμούς με γνώσεις και ικανότητες εμπειρογνομώνων που είναι πιστοποιημένοι βάσει έργου (βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα), με οικονομικά αποδοτικό τρόπο - κυρίως στους τομείς της μηχανικής, της πληροφορικής, του ανθρώπινου δυναμικού και του μάρκετινγκ θα εξοπλίσει τις ΜμΕ με **ψηφιακές λύσεις** που είναι ικανές να εξελίξουν κάθε αυτοδύναμη εταιρεία.

Η δημιουργία ενός επαγγελματικού εργαστηρίου και μιας τράπεζας γνώσεων για τους υπαλλήλους καθώς και η παροχή απαιτητικών για τους συνεργάτες/πελάτες έργων στους επαγγελματίες που θα ενταχθούν στην ομάδα, σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα και τα κίνητρά τους, θα ενισχύσει την ψηφιακή αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών.

2.5. ΣΛΟΒΕΝΙΑ

Περίληψη περιπτώσιολογικών μελετών

Τον Απρίλιο και τον Ιούλιο του 2022 πραγματοποιήθηκαν **6 περιπτώσιολογικές μελέτες** μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Σλοβενίας.

Οι μελέτες περίπτωσης επικεντρώθηκαν στο επίπεδο των καινοτόμων προσεγγίσεων που εισήχθησαν πρόσφατα, οι οποίες στοχεύουν στη βελτίωση και την ανάπτυξη της συγκεκριμένης επιχειρηματικής δομής των ΜμΕ, στην ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων στο πλαίσιο της καθημερινής εργασιακής διαδικασίας και στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας τόσο σε διοικητικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο προσωπικού. Προκειμένου να ληφθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερο δείγμα, οι τομείς και το μέγεθος των περιπτώσιολογικών μελετών ποικίλλαν. Η πρώτη μελέτη περίπτωσης αφορά μια ΜμΕ που παρέχει υγιεινά τρόφιμα, συμπληρώματα διατροφής και φυτικά καλλυντικά και απασχολεί 16 υπαλλήλους. Ακολούθησε μια δεύτερη μελέτη περίπτωσης που επικεντρώθηκε σε έναν διαφορετικό τομέα - η εταιρεία Šamu Turs ασχολείται με τις επιβατικές μεταφορές. Η τρίτη μελέτη περίπτωσης αφορά μια μεγάλη εταιρεία, την Gorenje, η οποία είναι ο κορυφαίος κατασκευαστής μικρών και μεγάλων οικιακών συσκευών στην αγορά της Σλοβενίας και καλύπτει το 3% της αγοράς στην Ευρώπη. Πρόκειται για μια ισχυρή εταιρεία με καλά εδραιωμένες πρακτικές, αλλά αυτό δεν την εμποδίζει να αναπτυχθεί περαιτέρω με ειδικά προγράμματα όπως το sparks, το οποίο επιτρέπει σε όλους να συμμετέχουν στην εφαρμογή καινοτομιών. Η MESI είναι μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στο χώρο της ψηφιοποίησης και στην παροχή βοήθειας στις επιχειρήσεις ώστε να ενσωματώσουν την καινοτομία στην τεχνολογία που δημιουργούν, αλλά επικεντρώνονται επίσης στη **βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων** στο χώρο εργασίας.

Τα πιο σημαντικά συμπεράσματα από τις περιπτώσιολογικές μελέτες

Όλες οι περιπτώσιολογικές μελέτες θα μπορούσαν να είναι πολύτιμες για το έργο WIN καθώς παρέχουν καθοδήγηση και παραδείγματα καλών πρακτικών και την προθυμία των εταιρειών να εφαρμόσουν καινοτομίες στο χώρο εργασίας. Αναλύοντας το υλικό που συλλέχθηκε από την έρευνα γραφείου και τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι εταίροι θα είναι σε θέση να προσδιορίσουν τις δεξιότητες και τις αρμοδιότητες του υπεύθυνου καινοτομίας στο χώρο εργασίας του έργου WIN. Μετά την ανασκόπηση της καινοτομίας

στο χώρο εργασίας μέσω των περιπτώσιολογικών μελετών, προβλέπεται ότι το έργο WIN θα καλύψει το κενό καινοτομίας στις ΜμΕ και θα δημιουργήσει μια νέα θέση για υπεύθυνους καινοτομίας στο χώρο εργασίας, συμβάλλοντας έτσι στην περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας. Το έργο θα παρέχει τα κατάλληλα εφόδια στις ενδιαφερόμενες εταιρείες ή στους ιδιώτες με απλές και καινοτόμες λύσεις για την αύξηση της παραγωγικότητας και της ευημερίας των εργαζομένων.

Από την άλλη πλευρά, παρέχοντας τους οργανισμούς με γνώσεις και ικανότητες εμπειρογνομόνων που είναι πιστοποιημένοι βάσει έργου (βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα), με οικονομικά αποδοτικό τρόπο - κυρίως στους τομείς της μηχανικής, της πληροφορικής, του ανθρώπινου δυναμικού και του μάρκετινγκ θα εξοπλίσει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με ψηφιακές λύσεις που είναι ικανές να εξελίξουν κάθε αυτοδύναμη εταιρεία.

Η δημιουργία ενός επαγγελματικού εργαστηρίου και μιας τράπεζας γνώσεων για τους υπαλλήλους καθώς και η παροχή απαιτητικών για τους συνεργάτες/πελάτες έργων στους επαγγελματίες που θα ενταχθούν στην ομάδα, σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα και τα κίνητρά τους, θα ενισχύσει την ψηφιακή αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών.

3. Έρευνα πεδίου

3.1 Περίληψη

Στην περίληψη πρέπει να περιλαμβάνεται το μέγεθος του δείγματος, η ημερομηνία και ο τρόπος διεξαγωγής των συνεντεύξεων.

Δεν ήταν εύκολο να πείσουμε τις εταιρείες να συμμετάσχουν στην έρευνα και να μοιραστούν την τεχνογνωσία τους. Τα κύρια σχόλια αφορούσαν την **έλλειψη χρόνου, τον μεγάλο φόρτο εργασίας και το άγχος**, και ως εκ τούτου δεν υπήρχε ενδιαφέρον για συμμετοχή στην έρευνα.

Αν και πιστεύουμε ότι θα ήταν ιδιαίτερα σημαντικό για πολλές πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις να έχουν έναν υπεύθυνο καινοτομίας στο χώρο εργασίας προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές στην αγορά, είναι επίσης αυτές που, στις περισσότερες περιπτώσεις, έχουν ελάχιστο ή καθόλου χρόνο να αφιερώσουν σε αυτά τα καθήκοντα ή σε αυτές τις θέσεις. Θα είναι δύσκολο να πειστούν ότι αυτή η επένδυση χρόνου θα αποδώσει μακροπρόθεσμα, καθώς δεν διαθέτουν χρόνο εξ αρχής.

Οι περισσότερες από τις εταιρείες που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ήταν πολύ μικρές και μικρές εταιρείες (10) και ορισμένες ήταν μεσαίες ή μεγάλες εταιρείες (2). Τα τρία τέταρτα από αυτές δεν έχουν στρατηγική καινοτομίας για τον χώρο εργασίας. Ωστόσο, όλες πιστεύουν ότι το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων τους είναι πολύ υψηλό, υψηλό ή ούτε υψηλό ούτε χαμηλό.

Δεδομένου ότι οι απαντήσεις που λαμβάνονται στα ερωτηματολόγια υποβάλλονται στην υποκειμενικότητα των διευθυντών, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων το ενδεχόμενο να μην αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα, καθώς οι διευθυντές συχνά τείνουν να αξιολογούν διαφορετικά την κατάσταση στη εταιρεία τους και τις συνθήκες των υπαλλήλων τους ή έχουν διαφορετικές απόψεις.

Θα ήταν ενδιαφέρον να έχουμε τη γνώμη όχι μόνο των διευθυντών αλλά και των ίδιων των υπαλλήλων τους, προκειμένου να διευρύνουμε την άποψη των πραγματικών συνθηκών και να προσεγγίσουμε τα γεγονότα της μελέτης περίπτωσης πιο προσεκτικά. Επιπλέον, το 66,7% των εταιρειών που συμμετέχουν εφαρμόζουν την πολιτική **BYOD (Bring Your Own Device)**.

Η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών δείχνει ότι τα σημαντικότερα ζητήματα που επηρεάζουν την καθημερινή επιχειρηματική δραστηριότητα, σχετίζονται με την **έλλειψη δεξιοτήτων προγραμματισμού**, αλλά ταυτόχρονα εντοπίζονται και άλλες ελλείψεις, οι οποίες εντοπίζονται σχεδόν εξίσου στις **τεχνικές γνώσεις, στη βελτίωση της διαχείρισης, στο επίπεδο παραγωγικότητας και στην επιχειρησιακή στρατηγική**. Επιπλέον, οι περισσότερες εταιρείες συμφωνούν ότι η ευέλικτη εργασία μπορεί να βελτιώσει τα επίπεδα άγχους των εργαζομένων, τη δέσμευση ή/και την αφοσίωση των εργαζομένων. Μόλις το 16,7% των εταιρειών που συμμετείχαν στο ερωτηματολόγιο θεωρεί ότι ο παράγοντας αυτός είναι μέτριας σημασίας.

Το ποσοστό των απαντήσεων που σχετίζονται με τα πιο αποτελεσματικά στοιχεία για την καθημερινή διαδικασία εργασίας ποικίλλει σε μεγάλο βαθμό, παρόλο που οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες, το λογισμικό αυτοματοποίησης της ροής εργασιών και τα εργαλεία συνεργασίας είναι οι πιο κοινές απαντήσεις.

Τέλος, όσον αφορά την ιδέα των εταιρειών για τον «τέλειο μάνατζερ», οι απαντήσεις ήταν διαφορετικές, αλλά τα κοινά χαρακτηριστικά είναι ότι ένας καλός Διευθυντής πρέπει να έχει **συνεργατικό στυλ ηγεσίας, καλή επικοινωνιακή δεξιότητα και να είναι καινοτόμος**. Ο «τέλειος διευθυντής» θα πρέπει επίσης να είναι **ξεκάθαρος τόσο με τους υπαλλήλους όσο και με τους πελάτες** και θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να βρίσκει την ισορροπία μεταξύ των αναγκών και των απαιτήσεων των εργαζομένων καθώς και των στόχων της εταιρείας.

3.2 Ανάλυση ερωτηματολογίου της χώρας του κάθε εταίρου

ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ

Ποιες είναι οι απαραίτητες δεξιότητες, που πρέπει να ληφθούν υπόψη στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού προγράμματος WIN;

Η έλλειψη τεχνικών γνώσεων και η έλλειψη δεξιοτήτων προγραμματισμού είναι τα πιο συνηθισμένα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι εταιρείες.

Επιπλέον, θα πρέπει να βελτιωθεί ο φυσικός χώρος εργασίας ώστε να βελτιωθούν και οι συνθήκες εργασίας.

Επίσης, οι απαραίτητες δεξιότητες που πρέπει να ληφθούν υπόψη προκειμένου να βελτιωθεί η διαχείριση του εργασιακού χώρου, είναι σε διοικητικό και σε τεχνικό/ψηφιακό επίπεδο. Αυτό περιλαμβάνει αφενός ηγετικές ικανότητες και ικανότητες συντονισμού και, αφετέρου, την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων προκειμένου να δημιουργηθεί ένα πιο προσιτό και κοινόχρηστο περιβάλλον εργασίας.

Ποια είναι η πιο κατάλληλη μορφή του υλικού κατάρτισης και του εκπαιδευτικού περιεχομένου ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της ομάδας - στόχου;

Η διεξαγωγή μιας σειράς συνεδρίων (τόσο διαδικτυακά όσο και δια ζώσης) και εκδηλώσεων πάνω σε θέματα που σχετίζονται με τον καθορισμό στόχων. Ομιλητές υψηλού επιπέδου ειδικευμένοι σε διαφορετικούς τομείς κάνουν παρουσιάσεις και ενθαρρύνουν τη διεξαγωγή συζητήσεων με εκπροσώπους από τις ομάδες-στόχους. Τα ψηφιακά εργαστήρια θεωρούνται μία πολύ αποτελεσματική προσέγγιση τα οποία μπορούν να ενισχύσουν τις ψηφιακές δεξιότητες του προσωπικού μέσω της εφαρμογής πολύτιμων διαδικτυακών εργαλείων όπως η πύλη για όλα τα εσωτερικά δεδομένα, εικονικοί βοηθοί, λογισμικό αυτοματοποίησης της ροής εργασιών και λύσεις διαχείρισης γραφείου και του χώρου εργασίας με σκοπό την καθιέρωση καλού ψηφιακού τρόπου εντός της καθημερινής εργασιακής διαδικασίας. Για να θεωρηθεί κατάλληλο το περιεχόμενο κατάρτισης και εκπαίδευσης, θα πρέπει να έχει τη μορφή πακέτων ψηφιακών πηγών μάθησης που έχουν σχεδιαστεί με βάση την έννοια της μικρο-εκπαίδευσης: σύντομες και περιεκτικές εκπαιδευτικές ενότητες που παρέχονται σε μορφές πολυμέσων με στόχο την προώθηση μεθοδολογιών μικτής μάθησης. Αυτό θα συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων της ομάδας-στόχου και θα την εξοικειώσει περισσότερο με το ψηφιακό περιβάλλον.

Ποιος τύπος εκπαιδευτικής προσέγγισης θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ώστε να εξασφαλιστεί η μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή σε αυτό το πρόγραμμα;

Ο τύπος της εκπαιδευτικής προσέγγισης που θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για να εξασφαλιστεί η μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή στο πρόγραμμα αυτό, είναι η μικτή εκπαίδευση. Αυτή η υβριδική μάθηση, ως μια προσέγγιση στην εκπαίδευση, η οποία συνδυάζει το διαδικτυακό εκπαιδευτικό υλικό και τις ευκαιρίες για διαδικτυακή αλληλεπίδραση με τις παραδοσιακές μεθόδους αλληλεπίδρασης από κοντά, θα εξασφαλίσει το μεγάλο ενδιαφέρον της ομάδας-στόχου και επίσης θα συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων της ομάδας-στόχου εξοικειώνοντάς την με το ψηφιακό περιβάλλον. Αυτές οι μορφές εκπαίδευσης θα εξασφαλίσουν την ευκαιρία για ανοιχτή συζήτηση πάνω σε ορισμένα θέματα, παρά το γεγονός ότι δεν συμμετέχουν όλοι δια ζώσης.

Ποιος είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού υλικού και των αποτελεσμάτων του έργου;

Τα ενδιαφερόμενα μέρη και οι εξωτερικοί αξιολογητές θεωρούνται πολύ σημαντικοί για το έργο WIN καθώς πρόκειται να παρέχουν πολύτιμα σχόλια σχετικά με το εκπαιδευτικό υλικό του έργου. Θα μπορούν να μοιραστούν τις ιδέες τους σχετικά με παρόμοιες και αποτελεσματικές στρατηγικές για την εισαγωγή του επαγγελματικού προφίλ του υπεύθυνου καινοτομίας στο χώρο εργασίας (Workplace Innovation Manager). Θα είναι δυνατό να ξεκινήσει μία συζήτηση δύο κατευθύνσεων μεταξύ της σύμπραξης και των ομάδων-στόχων του έργου, του ευρύτερου κοινού, των φορέων χάραξης πολιτικής και άλλων ενδιαφερομένων. Αυτού του είδους η συζήτηση επιτρέπει την εισήγηση και τα σχόλια των ομάδων-στόχων στα αποτελέσματα του έργου, κάτι που τελικά θα διευκολύνει τη μελλοντική υιοθέτηση/ενσωμάτωσή τους.



Ποιες άλλες πηγές μπορούν να αξιοποιηθούν προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα των αποτελεσμάτων του έργου;

Μερικές από τις διαθέσιμες πηγές οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των αποτελεσμάτων του έργου, περιγράφονται στους παρακάτω συνδέσμους, οι οποίοι αναφέρονται σε προγράμματα σε εθνικό επίπεδο καθώς και σε έργα που συγχρηματοδοτούνται από ευρωπαϊκά κονδύλια. Το θέμα της καινοτομίας στο χώρο εργασίας είναι εξαιρετικά σημαντικό για την ανάπτυξη μιας ισχυρής οικονομίας του ιδιωτικού τομέα που χρειάζεται διαφορετικές προσεγγίσεις και πολλές προσπάθειες σε μια πλειάδα προγραμμάτων κατάρτισης.

BEYOND 4.0: Μέλλον χωρίς αποκλεισμούς για την Ευρώπη πέρα των επιπτώσεων της Βιομηχανίας 4.0 της Ψηφιακής αναδιάρθρωσης / BEYOND 4.0 (<https://www.beyond4-0.eu/>)

Κρυφή καινοτομία: Ανάλυση της δραστηριότητας έρευνας και καινοτομίας που παραμένει ακάλυπτη από τις επίσημες στατιστικές
<http://www.arcfund.net/index.php?id=2312>

Πρόγραμμα στήριξης της καινοτομίας και των επιχειρήσεων
<http://www.arcfund.net/index.php?id=2312>

Στρατηγική καινοτομίας της Δημοκρατίας της Βουλγαρίας
<https://www.mi.government.bg/en/themes/innovation-strategy-of-the-republic-of-bulgaria-14-287.html>

Επιχειρησιακό πρόγραμμα 'Καινοτομίες και Ανταγωνιστικότητα'
Βουλγαρία https://ec.europa.eu/regional_policy/en/atlas/programmes/2014-2020/europe/2014bg16rfop002

ΕΛΛΑΔΑ

Ποιες είναι οι απαραίτητες δεξιότητες, που πρέπει να ληφθούν υπόψη στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού προγράμματος WIN;

Μετά την ανάλυση των ευρημάτων τόσο από την έρευνα πεδίου όσο και από την έρευνα γραφείου, έγινε φανερό ότι οι απαραίτητες δεξιότητες που πρέπει να ληφθούν υπόψη μέσω του υλικού του έργου, είναι οι ψηφιακές δεξιότητες που επικεντρώνονται στις υπηρεσίες εσωτερικής χρήσης και οι οικονομικές δεξιότητες προκειμένου να προετοιμαστούν οι ΜμΕ για τον ψηφιακό και καινοτόμο μετασχηματισμό. Επίσης, το εκπαιδευτικό υλικό του έργου WIN καλείται να εξετάσει τη σημασία των παρακάτω όρων: ενσωμάτωση της διαφορετικότητας, ευέλικτο ωράριο εργασίας, εφαρμογή της πολιτικής «φέρτε τη δική σας συσκευή».

Ποια είναι η πιο κατάλληλη μορφή του υλικού κατάρτισης και του εκπαιδευτικού περιεχομένου ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της ομάδας - στόχου;

Λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις καθημερινές ευθύνες της ομάδας-στόχου, η καταλληλότερη μορφή του εκπαιδευτικού υλικού και του μαθησιακού αντικειμένου είναι τα μαθήματα μικρής διάρκειας, οι διαδραστικές οδηγίες, τα κουίζ, τα σύντομα κείμενα, βίντεο και πρακτικά παραδείγματα.

Ποιος τύπος εκπαιδευτικής προσέγγισης πρέπει να χρησιμοποιηθεί ώστε να εξασφαλιστεί η μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή στο πρόγραμμα αυτό;

Η μέθοδος DEWEY (Learning by doing – Μαθαίνω κάνοντας) αναφέρεται στην ενεργό συμμετοχή του εκπαιδευόμενου σε πρώτο πλάνο, προτείνοντας ως βήματα την εγκυρότητα των εμπειριών (όπου έχει ήδη επιτευχθεί στην έρευνα πεδίου), τη σύνδεση των νέων πληροφοριών με την εμπειρία (ορισμένες τεχνικές ή εργαλεία που χρησιμοποιούνται τώρα μπορεί να μην είναι τόσο αποτελεσματικά όσο τα σημερινά δεδομένα), την ιεραρχική ταξινόμηση του εκπαιδευτικού υλικού, τα εργαστήρια/ασκήσεις προκειμένου να διασφαλιστεί ότι ο εκπαιδευόμενος έχει κατανοήσει τις προτάσεις για την ενσωμάτωση των νέων πληροφοριών όπου χρειάζεται.

Ποιος είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού υλικού και των αποτελεσμάτων του έργου;

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού υλικού και των αποτελεσμάτων του έργου είναι η πιλοτική εφαρμογή και η διάδοσή τους στους ενδιαφερόμενους φορείς. Επιπλέον, θα ήταν πολύτιμα τα σχόλια των κέντρων επαγγελματικής κατάρτισης που επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν το εκπαιδευτικό υλικό και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που επιθυμούν να καθιερώσουν τις βέλτιστες πρακτικές και τις πολιτικές που πρόκειται να αναπτυχθούν.

Η κοινοπραξία του έργου WIN έχει μεγάλη εμπειρία, που την καθιστά κατάλληλο κριτή καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Κάθε εταίρος πρέπει να μοιραστεί τις σκέψεις και τις προτάσεις του προκειμένου να αξιολογήσει το εκπαιδευτικό υλικό και τα αποτελέσματα του έργου.

Ποιες άλλες πηγές μπορούν να αξιοποιηθούν προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα των αποτελεσμάτων του έργου;

Η ΕΕ έχει ήδη αναπτύξει πολιτικές που σχετίζονται με την καινοτομία με στόχο την υποστήριξη και ενίσχυση της έρευνας και της καινοτομίας. Αυτή η [ιστοσελίδα](#) θα μπορούσε να αποτελέσει έναν οδηγό ώστε να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα των αποτελεσμάτων του έργου.

Το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης (ΕΚΤ) είναι ένα ερευνητικό κέντρο που παρουσιάζει τους πιο πρόσφατους δείκτες που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις και ειδικότερα εκείνους τους δείκτες που αντικατοπτρίζουν τις παραμέτρους που είναι κρίσιμες για την επιβίωση της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον, όπου απαιτείται η συνεχής τεχνολογική αναβάθμιση, η πρόσβαση στην πληροφορία, η αξιοποίηση δεδομένων, οι συνέργιες και η δικτύωση. Η [ιστοσελίδα](#) περιλαμβάνει πολλές πληροφορίες σχετικά με τις πολιτικές, τα εργαλεία, τις μεθόδους και την αποτελεσματικότητά τους.



ΓΕΡΜΑΝΙΑ

<p>Ποιες είναι οι απαραίτητες δεξιότητες, που πρέπει να ληφθούν υπόψη στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού προγράμματος WIN;</p>
<p>Προκειμένου να είμαστε προετοιμασμένοι για τις συνεχείς γρήγορες αλλαγές, καθώς και για το απρόβλεπτο των αλλαγών, πρέπει να λάβουμε υπόψη τις παρακάτω δεξιότητες:</p> <ul style="list-style-type: none">- Μαθαίνοντας πώς να μαθαίνουμε: μάθηση με ατομική καθοδήγηση και κατεύθυνση (συμμετοχή σε μια αυτο-οδηγούμενη «διαδικασία συνεχούς βελτίωσης» των προσωπικών και επαγγελματικών γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων.- Συμμετοχικές προσεγγίσεις, συμπεριλαμβανομένης της ενδυνάμωσης των εργατών και των εργαζομένων, ενεργός συμμετοχή- Διαλειτουργική συγκρότηση ομάδων και ομαδική εργασία, εκτίμηση και προώθηση της διαφορετικότητας (πολιτισμός, φύλο, γενιά, διαφορετικές εργασιακές εμπειρίες και δεξιότητες)- Τρόπος δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος που να ενθαρρύνει τα κίνητρα και τη μάθηση- Crowdsourcing (ειδικά για τις μικρότερες εταιρείες)- Δημιουργική επίλυση προβλημάτων- Τεχνικές δεξιότητες / ψηφιοποίηση-Συνεχής βελτίωση-Εκπαίδευση του εκπαιδευτή
<p>Ποιος είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού υλικού και των αποτελεσμάτων του έργου;</p>
<p>Υβριδικά, μέσω ενός μαζικού ανοιχτού διαδικτυακού μαθήματος (MOOC), όπου οι συμμετέχοντες μπορούν να επιλέξουν το εκπαιδευτικό περιεχόμενο που χρειάζονται περισσότερο, εκπαιδεύσεις κατά τη διάρκεια της εργασίας.</p>
<p>Ποιος τύπος εκπαιδευτικής προσέγγισης πρέπει να χρησιμοποιηθεί ώστε να διασφαλιστεί η μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή στο πρόγραμμα;</p>
<p>Μικρής διάρκειας συνεδρίες, πάντα διαθέσιμες.</p>
<p>Ποιος είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αξιολόγησης του εκπαιδευτικού υλικού και των αποτελεσμάτων του έργου;</p>
<p>Διαδικτυακά ερωτηματολόγια.</p>
<p>Ποιες άλλες πηγές μπορούν να αξιοποιηθούν προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα των αποτελεσμάτων του έργου;</p>



Η ΕΕ δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας στο χώρο εργασίας, επομένως υπάρχουν διάφορες πολιτικές που σχετίζονται με την καινοτομία οι οποίες στοχεύουν στη στήριξη και την ενίσχυση της έρευνας και της καινοτομίας:

[Workplace innovation \(europa.eu\)](https://europa.eu)

Το 2016, η Επιτροπή της ΕΕ ανέπτυξε έναν πολύ χρήσιμο οδηγό για την εφαρμογή πολιτικών στο χώρο της εργασίας. Ο οδηγός αυτός θα πρέπει να αναθεωρηθεί και να επικαιροποιηθεί βάσει των σημερινών δεδομένων, λαμβάνοντας ιδίως υπόψη τα μαθήματα που αποκομίσαμε μετά την πανδημία του Covid-19:

[DocsRoom - European Commission \(europa.eu\)](https://docs.commission.eu)

Επιπλέον, η εταιρεία Workplace Innovation Europe είναι αφοσιωμένη στην έρευνα του συγκεκριμένου θέματος και στην πραγματοποίηση μαθημάτων και καθοδήγησης τα οποία θα βοηθήσουν τις εταιρείες να καινοτομήσουν:

[Fresh Thinking Labs \(workplaceinnovation.eu\)](https://workplaceinnovation.eu)

ΟΥΓΓΑΡΙΑ

Ποιες είναι οι απαραίτητες δεξιότητες, που πρέπει να ληφθούν υπόψη στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού προγράμματος WIN;

Έχοντας τα αποτελέσματα από την έρευνα πεδίου, η μέθοδος αξιολόγησης του μέσου συντελεστή δείχνει ότι η τεχνολογική καινοτομία θα πρέπει να αντιμετωπιστεί ως κύρια προτεραιότητα. Η μέση βαθμολογία για της μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Ουγγαρίας που δέχτηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα πεδίου του έργου WIN, είναι 3,6/5 και δείχνει την ανάγκη για βελτίωση όσον αφορά την ψηφιακή αναβάθμιση τόσο για το προσωπικό (εργαζόμενοι) όσο και για τους εργοδότες.

Ποιος είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού υλικού και των αποτελεσμάτων του έργου;

Λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων, η καταλληλότερη μορφή για το εκπαιδευτικό υλικό θεωρείται ότι είναι τα μαθήματα μικρής διάρκειας, με διαδραστικό υλικό που θα συνδυάσει το θεωρητικό με το πρακτικό κομμάτι. Τα ψηφιακά εργαστήρια θεωρούνται μία πολύ αποτελεσματική προσέγγιση τα οποία μπορούν να ενισχύσουν τις ψηφιακές δεξιότητες του προσωπικού μέσω της εφαρμογής πολύτιμων διαδικτυακών εργαλείων όπως η πύλη για όλα τα εσωτερικά δεδομένα, εικονικοί βοηθοί, λογισμικό αυτοματοποίησης της ροής εργασιών και λύσεις διαχείρισης γραφείου και του χώρου εργασίας με σκοπό την καθιέρωση καλού ψηφιακού τρόπου εντός της καθημερινής εργασιακής διαδικασίας.

Ποιος τύπος εκπαιδευτικής προσέγγισης πρέπει να χρησιμοποιηθεί ώστε να εξασφαλιστεί η μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή στο πρόγραμμα αυτό;



Προκειμένου να εξασφαλιστεί η μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή στο έργο WIN, θα πρέπει να εφαρμοστεί μια μικτή προσέγγιση. Τα προγράμματα στη Βουδαπέστη παρέχουν διάφορες επιλογές για διά ζώσης μαθήματα αλλά είναι επίσης και διαθέσιμα στο διαδίκτυο.

-Μαθήματα διάρκειας 5 ημερών -Διαδικτυακά μαθήματα διάρκειας 2 ημερών - 2 εβδομάδων, όλες αυτές οι μορφές εκπαίδευσης χρησιμοποιούνται σε διάφορες εκδηλώσεις που έχουν ως στόχο να εφοδιάσουν την ομάδα-στόχο με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες και εν τέλει να πιστοποιήσουν τους συμμετέχοντες.

Ποιος είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού υλικού και των αποτελεσμάτων του έργου;

Από τη στιγμή που οι ενδιαφερόμενοι φορείς και οι εξωτερικοί αξιολογητές του έργου WIN θεωρούνται πολύ σημαντικοί για την επιτυχή υλοποίηση του έργου, αναμένεται ότι θα παρέχουν τα πολύτιμα σχόλιά τους. Θα είναι σε θέση να μοιραστούν τις ιδέες τους σχετικά με παρόμοιες και αποτελεσματικές στρατηγικές για την ανάπτυξη του επαγγελματικού προφίλ του Υπεύθυνου καινοτομίας στο χώρο εργασίας (Workplace Innovation Manager). Θα είναι δυνατό να ξεκινήσει μία συζήτηση δύο κατευθύνσεων μεταξύ της σύμπραξης και των ομάδων-στόχων του έργου, του ευρύτερου κοινού, των φορέων χάραξης πολιτικής και άλλων ενδιαφερομένων. Αυτού του είδους η συζήτηση επιτρέπει τη συμβολή των ομάδων-στόχου και την ανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματα του έργου, γεγονός που θα διευκολύνει τη μελλοντική υιοθέτηση/ενσωμάτωσή τους. Το εργαλείο μέσω του οποίου θα εξασφαλιστεί η αντικειμενική και πολύτιμη ανατροφοδότηση θα πρέπει να έχει τη μορφή ενός ερωτηματολογίου που θα συλλέγει τις απαντήσεις και τις εντυπώσεις ανώνυμα.

Ποιες άλλες πηγές μπορούν να αξιοποιηθούν προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα των αποτελεσμάτων του έργου;

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Οικονομικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας (https://ec.europa.eu/regional_policy/EN/atlas/programmes/2014-2020/hungary/2014hu16m0op001) και το Εθνικό Γραφείο Καινοτομίας (NKFIH) (<http://www.nkfi.gov.hu>) θεωρούνται ως οι κύριοι πυλώνες της ενίσχυσης της καινοτομίας στο ουγγρικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Οικονομικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας στοχεύει στην ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας, της ενεργειακής απόδοσης των επιχειρήσεων και των τεχνολογιών ενημέρωσης και επικοινωνίας. Επιπλέον, προσπαθεί να ενθαρρύνει τη χρήση χρηματοδοτικών μέσων για την κάλυψη άλλων στόχων, όπως η αύξηση της παραγωγής ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές και η βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης των νοικοκυριών και των δημόσιων κτιρίων.

Το πρόγραμμα θα επικεντρωθεί σε διάφορες βασικές προτεραιότητες:

- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων
- Έρευνα, τεχνολογική ανάπτυξη και καινοτομία
- Ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφόρησης και των επικοινωνιών
- Ενέργεια
- Απασχόληση
- Ανταγωνιστικό εργατικό δυναμικό



- Τουρισμός
- Χρηματοοικονομικά μέσα

Το Εθνικό Γραφείο Καινοτομίας (NKFIH) είναι υπεύθυνο για την επιστήμη, για την ανάπτυξη πολιτικών τεχνολογίας και καινοτομίας, για την ανάληψη εθνικών πρωτοβουλιών για την εφαρμογή τους και για πληροφορίες και αναλύσεις σχετικά με την πολιτική για την τεχνολογία και την καινοτομία, συμπεριλαμβανομένων των στατιστικών βάσεων δεδομένων για τα προγράμματα και τις δραστηριότητες έρευνας, ανάπτυξης και καινοτομίας, καθώς και για την έρευνα, την ανάπτυξη και τις υποδομές. Είναι επίσης υπεύθυνο για τη διεθνή και ευρωπαϊκή συνεργασία σε πολιτικές και προγράμματα σχετικά με την επιστήμη, την τεχνολογία και την καινοτομία, για την ενίσχυση των ικανοτήτων που συνδέονται με την καινοτομία, την τόνωση των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την καινοτομία των ΜμΕ και την προώθηση της δημιουργίας νέων καινοτόμων επιχειρήσεων μέσω της ενθάρρυνσης της μεταφοράς των αποτελεσμάτων της εγχώριας έρευνας και ανάπτυξης στις διεθνείς αγορές.

ΣΛΟΒΕΝΙΑ

Ποιες είναι οι απαραίτητες δεξιότητες, που πρέπει να ληφθούν υπόψη στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού προγράμματος WIN;

Βάσει της ανάλυσης των ευρημάτων τόσο από την έρευνα πεδίου όσο και από έρευνα γραφείου, θα πρέπει να δοθεί βάρος στη σημασία του εργασιακού περιβάλλοντος, της ψηφιακής ανάπτυξης και της προώθησης της καινοτομίας. Το υλικό του έργου πρέπει να περιλαμβάνει τις αλλαγές που επήλθαν μετά την πανδημία του Covid στον τρόπο προσέγγισης της εργασίας, όπως η εργασία από το σπίτι και τα ευέλικτα ωράρια.

Δύο σημαντικά τεχνικά εργαλεία που προκύπτουν είναι η ηλεκτρονική πλατφόρμα και τα εργαλεία διαχείρισης έργων της εταιρείας, τα εργαλεία ηλεκτρονικής συνεργασίας και οι αίθουσες συνεδριάσεων με αυξημένη ηλεκτρονική συνδεσιμότητα.

Ποια είναι η πιο κατάλληλη μορφή του υλικού κατάρτισης και του εκπαιδευτικού περιεχομένου ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της ομάδας - στόχου;

Όσον αφορά τις ομάδες-στόχους, οι διαλέξεις και τα εργαστήρια παρέχουν στους συμμετέχοντες έναν διαδραστικό τρόπο απόκτησης γνώσεων τόσο στην πράξη όσο και στην θεωρία.

Η κύρια διαφορά μεταξύ μιας διάλεξης και ενός εργαστηρίου είναι ότι ένα εργαστήριο απευθύνεται σε μικρότερο αριθμό ατόμων και τους ενθαρρύνει να εκτελούν αποτελεσματικά πρακτικά καθήκοντα (π.χ. ομαδικές συζητήσεις, ατομικός προβληματισμός, παιχνίδια ρόλων κ.λπ.). Μια διάλεξη απευθύνεται σε μεγαλύτερη ομάδα ατόμων.

Τι είδους εκπαιδευτική προσέγγιση θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για να εξασφαλιστεί η υψηλότερη συμμετοχή σε αυτό το πρόγραμμα;



Για να εξασφαλίσουμε τη μέγιστη δυνατή συμμετοχή σε αυτά τα προγράμματα, πρέπει να λάβουμε υπόψη εάν αυτά τα μαθήματα πραγματοποιούνται κατά τις εργάσιμες ώρες ή στον ελεύθερο χρόνο, καθώς αυτό αποτελεί ήδη σημαντικό παράγοντα για τη συμμετοχή στα μαθήματα. Η διαδικτυακή μορφή εκπαίδευσης, έχει αποδειχθεί αξιόπιστη σε περιπτώσεις όπου ο συμμετέχων πραγματικά δεν μπορεί να παρακολουθήσει το μάθημα δια ζώσης. Τα μαθήματα είναι σύντομης διάρκειας (2 ημέρες, 5 ημέρες,...) καθώς διασφαλίζουν ότι οι διαλέξεις θα κυμανθούν γύρω από τις βασικές γνώσεις. Όλα τα μαθήματα θα αποτελούνται από 3 μέρη - διαλέξεις, εργαστήρια και συμβουλευτική μετά τα μαθήματα.

Ποιος είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού υλικού και των αποτελεσμάτων του έργου;

Το εκπαιδευτικό υλικό και τα ευρήματα του έργου θα πρέπει να εφαρμοστούν πιλοτικά και να διανεμηθούν στους ενδιαφερομένους για την καλύτερη δυνατή αξιολόγηση. Πιστεύουμε ότι τα κέντρα επαγγελματικής κατάρτισης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο καθώς παρέχουν ανατροφοδότηση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού υλικού.

Τα κέντρα επαγγελματικής κατάρτισης συμβάλουν με τις γνώσεις τους στον κλάδο, τις ιδέες τους και τις ήδη αποδεδειγμένα αποτελεσματικές πρακτικές και στρατηγικές. Προκαλούν συζητήσεις με τους εταίρους του έργου, την ομάδα-στόχο και το ευρύ κοινό.

Για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού υλικού και των αποτελεσμάτων του έργου, ο κάθε εταίρος πρέπει να συνεισφέρει με ιδέες και σχόλια.

Ποιες άλλες πηγές μπορούν να αξιοποιηθούν προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα των αποτελεσμάτων του έργου;

Μερικές από τις διαθέσιμες πηγές οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των αποτελεσμάτων του έργου, περιγράφονται στους παρακάτω συνδέσμους, οι οποίοι αναφέρονται σε προγράμματα σε εθνικό επίπεδο καθώς και σε έργα που συγχρηματοδοτούνται από ευρωπαϊκά κονδύλια.

- **WE SKILL** καλές πρακτικές – Συμμαχίες δεξιοτήτων του τομέα (Sector Skills Alliances): Στόχος του πρώτου έργου ήταν η ανάπτυξη ενός κοινού επαγγελματικού προσόντος για τους διοικητικούς υπαλλήλους στο κέντρο του Velenje. Το έργο περιλάμβανε επίσης διεθνή κινητικότητα για την προώθηση της εκπαίδευσης στην εργασία. Ένα από τα αποτελέσματα του έργου ήταν η δημιουργία ενός ευρωπαϊκού δικτύου δεξιοτήτων στον τομέα του τουρισμού στο Velenje. Ο κύριος στόχος του δεύτερου έργου είναι η ανάπτυξη διακρατικών προγραμμάτων σπουδών και του σχετικού εκπαιδευτικού περιεχομένου.
<https://weskill.eu/>
- **InTraRed** - στοχεύει στην προώθηση της διαχείρισης της καινοτομίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις μέσω της ανάπτυξης νέων συνεργασιών εκμάθησης μεταξύ του κόσμου της εργασίας και του κόσμου της εκπαίδευσης. Οι πάροχοι επαγγελματικής κατάρτισης μπορούν να αποτελέσουν το βασικό σύνδεσμο μεταξύ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και της εκπαίδευσης.
<https://www.gzs.si/projektnopovezovanje/InTraRed>

- **Προς την εφαρμογή της Βιομηχανίας 4.0 στις ΜΜΕ** - Το έργο 4STEPS ασχολείται με τις κύριες προκλήσεις της βιομηχανίας 4.0 ως εργαλείο για τη νέα ψηφιακή βιομηχανική επανάσταση, η οποία υπόσχεται πιο ευέλικτη παραγωγή, μαζική εξατομίκευση, αυξημένη ταχύτητα, καλύτερη ποιότητα και βελτιωμένη παραγωγικότητα. Στις περιοχές-στόχους, οι εταιρείες υστερούν στην υιοθέτηση των καινοτόμων εργαλείων και λύσεων που προσφέρει η βιομηχανία 4.0. Οι επιχειρήσεις πρέπει να προχωρήσουν τη διακρατική συνεργασία ένα βήμα παραπάνω για να αντιμετωπίσουν αυτές τις προκλήσεις. Ο κύριος στόχος του έργου είναι να υποστηρίξει την επιτυχή εφαρμογή στρατηγικών έξυπνης εξειδίκευσης και να εισάγει τη βιομηχανία 4.0 σε όλους τους βιομηχανικούς τομείς που εντοπίζονται σε κάθε περιοχή.
<https://www.gzs.si/projektnopovezovanje/4STEPS>

4. Επίλογος

Αν και μιλάμε για χώρες με πολύ διαφορετικές πραγματικότητες όσον αφορά την καινοτομία στο χώρο εργασίας, τα ζητήματα που είναι σημαντικά για την καθεμία παραμένουν τα ίδια, αλλά σε διαφορετικά επίπεδα.

Η επένδυση σε **θέματα ψηφιοποίησης** φαίνεται να είναι το πιο σημαντικό στοιχείο για την προώθηση της καινοτομίας στο χώρο εργασίας αλλά εξίσου σημαντική είναι και η ύπαρξη χώρων εργασίας που προωθούν πιο **υγιείς πρακτικές** και έχουν μεγαλύτερη **ευελιξία** όσον αφορά το **ωράριο εργασίας** και τη δυνατότητα εργασίας **εξ αποστάσεως**.

Επιπλέον, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη η σημασία της **εταιρικής κουλτούρας** και της οργάνωσης της εργασίας, ιδίως του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι και οι εργάτες είχαν τη δυνατότητα να **συμμετέχουν άμεσα στην καινοτομία στο χώρο εργασίας** μέσω της ενεργού **συμμετοχής**, ενδυνάμωσης και **επίπεδων ιεραρχιών**.

Προκύπτει επίσης ότι η ποιότητα του χώρου εργασίας όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, σχετίζεται άμεσα με τις προσπάθειες που καταβάλλουν οι εταιρίες για την εφαρμογή της καινοτομίας στο χώρο εργασίας.

Είναι επίσης σημαντικό να τονίσουμε την επένδυση στην καινοτομία στο χώρο εργασίας σε επίπεδο νέων συσκευών, υπολογιστών, οθονών, εργονομικών χώρων εργασίας, ευελιξίας και εκπαίδευσης ώστε να συμβαδίζει με τις τελευταίες εκδόσεις λογισμικού που χρησιμοποιεί η εταιρεία. Αυτές οι πρακτικές προάγουν την αποτελεσματικότητα και την αίσθηση του να ανήκει κάποιος σε μια ομάδα και σε μια κοινότητα. Σε πολλές περιπτώσεις, λόγω των καλών συνθηκών στο γραφείο, οι εργαζόμενοι προτιμούν να πάνε στο γραφείο από το να εργαστούν από το σπίτι.

Σε κάθε περίπτωση, είναι σημαντικό πάνω απ' όλα να δοθεί έμφαση **στο ρόλο των διευθυντών** στην προώθηση πρακτικών που επιτρέπουν στους ανθρώπους να αισθάνονται άνετα στην εργασία τους, όπου ακούγεται η φωνή όλων και όπου υπάρχει **η δυνατότητα μάθησης και ανάπτυξης**.



Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι δεν υπάρχει ένα και μοναδικό μοντέλο, εργαλείο ή μέθοδος για την επίτευξη καινοτομίας στο χώρο εργασίας. Αντίθετα, υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι και μέσα για την επίτευξη **ενός υγιούς και αποτελεσματικού μείγματος διαρθρωτικών και πολιτισμικών πρακτικών** που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην οργανωτική αλλαγή και ανανέωση και να εξελίσσονται και οι ίδιοι.