



Εκπαιδευτικό Πακέτο για ΜΜΕ με στόχο
την Ενίσχυση της Καινοτομίας και της Παραγωγικότητάς τους

Επισκόπηση Έκθεσης Έρευνας

Ιούνιος 2021



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

Πίνακας Περιεχομένων

1. Εισαγωγή.....	3
2. Προσωπικές συνεντεύξεις	4
2.1. Συστήματα Διαχείρισης Καινοτομίας	4
2.2. Υπεύθυνοι Καινοτομίας και Πόροι Αφιερωμένοι στην Καινοτομία.....	5
2.3. Αποτελεσματικότητα Διαχείρισης Καινοτομίας.....	5
2.4. Προσόντα, Ικανότητες και Γνώσεις.....	5
2.5. Ανταλλαγή εμπειριών – βέλτιστες πρακτικές.....	6
2.6. Εκπαιδευτικές Προτιμήσεις	7
2.7. Κύριοι Δείκτες Επιδόσεων (KPI).....	7
3. Ποσοτική Έρευνα.....	7
3.1. Δημογραφικά στοιχεία	7
3.2. Διαχείριση Καινοτομίας.....	8
3.3. Ικανότητες, Προσόντα και Γνώσεις.....	8
3.4. Εκπαιδευτικές προτιμήσεις	9
4. Δευτερογενής έρευνα.....	9
5. Συμπεράσματα	11

NOMΙΚΗ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

Το παρόν πρόγραμμα χρηματοδοτείται με τη στήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση (ανακοίνωση) εκφράζει αποκλειστικά τις απόψεις του συντάκτη. Η Επιτροπή δε φέρει καμία ευθύνη για ενδεχόμενη χρήση των πληροφοριών που περιέχονται στο παρόν.

1. Εισαγωγή

Το πρόγραμμα EPIIC συγχρηματοδοτείται από το πρόγραμμα Erasmus+ στο πλαίσιο του Key Action 2: Στρατηγικές Συνεργασίες στην Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση (EEK). Η σύμπραξη του προγράμματος αποτελείται από 7 εταιρίες από 7 χώρες: Ουγγαρία, Σλοβακία, Κύπρο, Ηνωμένο Βασίλειο, Ελλάδα, Ρουμανία και Πορτογαλία. Ο κύριος σκοπός του προγράμματος EPIIC είναι να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του προσωπικού των ΜΜΕ που ασχολείται με τη διαχείριση της καινοτομίας.

Το παρόν έγγραφο επέχει θέση σύνοψης της τελικής έκθεσης του έργου που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του Intellectual Output 1 «Μελέτη προσόντων/ ικανοτήτων/ γνώσεων ως προς την καινοτομία» του προγράμματος EPIIC, που πραγματοποιήθηκε από την IDEC με την ενεργή συνδρομή όλων των εταιριών.

Ο στόχος την εν λόγω έρευνας ήταν διττός:

- να αξιολογήσει τις ικανότητες, τα προσόντα και τις γνώσεις που δε διαθέτουν ή που πρέπει να βελτιώσουν οι εργαζόμενοι ως προς τη διαχείριση της καινοτομίας ώστε να μπορούν να υλοποιούν με επιτυχία προγράμματα καινοτομίας.
- να διαπιστωθούν οι μέθοδοι και οι παράμετροι (χρονική διάρκεια, εμπάθυση, σχεδιασμός) μιας εκπαίδευσης που θα ήταν κατάλληλη και θα αποτελούσε κίνητρο για τους εργαζομένους.

Η έκθεση της έρευνας αποτελείται από 3 τμήματα που αντιστοιχούν στα 3 βήματα της Μεθοδολογίας της Έρευνας:

1. Προσωπικές συνεντεύξεις
2. Ποσοτική έρευνα/ ερωτηματολόγιο
3. Δευτερογενής έρευνα

Το πρώτο κομμάτι αναφέρει τα βασικά συμπεράσματα των συνεντεύξεων που υλοποιήθηκαν με τα ανώτερα στελέχη των ΜΜΕ και προσφέρουν στοιχεία για το ποιοτικό μέρος της έρευνας. Λόγω των περιορισμών της πανδημίας, όλες αυτές οι συνεντεύξεις υλοποιήθηκαν διαδικτυακά ή τηλεφωνικά.

Το δεύτερο τμήμα, η ποσοτική έρευνα/ ερωτηματολόγιο, παρουσιάζει τα αποτελέσματα της διαδικτυακής δημοσκόπησης μέσω φορμών του Google, που δόθηκαν στο προσωπικό των ΜΜΕ το οποίο δραστηριοποιείται στις διεργασίες καινοτομίας, ώστε να αξιολογηθούν τα αναγκαία προσόντα που διαθέτουν αυτοί που ασχολούνται με την καινοτομία, καθώς και ποια εκπαιδευτική μέθοδο προτιμούν.

Το τελευταίο κομμάτι, η δευτερογενής έρευνα, αποτυπώνει εν συντομία την έρευνα που πραγματοποιήθηκε από κάθε εταιρία σε εθνικό επίπεδο χρησιμοποιώντας τεκμηρίωση που διατίθεται διαδικτυακά, καθώς και από διάφορους επίσημους, κυβερνητικούς, επαγγελματικούς και ακαδημαϊκούς πόρους.

2. Προσωπικές συνεντεύξεις

Το πρώτο βήμα της έρευνας ήταν οι προσωπικές συνεντεύξεις με τα στελέχη και τους ιδιοκτήτες των ΜΜΕ. Ο στόχος ήταν η διενέργεια 35 συνεντεύξεων με μεσαία και ανώτερα στελέχη ΜΜΕ που ασχολούνται με την καινοτομία, δηλαδή 5 συνεντεύξεις ανά εταιρό. Η σύμπραξη πραγματοποίησε συνολικά τις **36 συνεντεύξεις** με επαγγελματίες-στελέχη που ασχολούνται με την καινοτομία. Κάθε εταιρός πραγματοποίησε 5 συνεντεύξεις, με εξαίρεση την IDEC, που διεξήγαγε 6.

Οι συνεντεύξεις στόχευαν στο να γίνουν κατανοητές οι ανάγκες, οι ανησυχίες και συγκεκριμένα ζητήματα που άπτονται της διαχείρισης της καινοτομίας και τα οποία αντιμετωπίζουν οι συμμετέχοντες στην εργασιακή τους ζωή. Οι απαντήσεις προσφέρουν μια άμεση εικόνα της διαχείρισης της καινοτομίας σε συγκεκριμένους κλάδους, ενώ παρέχουν καλύτερη κατανόηση ως προς τις εκπαιδευτικές μεθόδους που προτιμά η ομάδα στόχος μας. Επιπλέον των συνεντεύξεων, η σύμπραξη αναζήτησε πληροφορίες για τις ικανότητες, τα προσόντα και τις γνώσεις που απαιτούνται ή που πρέπει να βελτιωθούν ώστε να επιτευχθεί αποτελεσματική διαχείριση της καινοτομίας και να γίνει αντιληπτό πώς επιθυμούν οι ΜΜΕ να παρουσιαστούν οι λύσεις ώστε να ενσωματώσουν και να εφαρμόσουν το περιεχόμενό τους. Οι ΜΜΕ κλήθηκαν επίσης να παράσχουν βασικούς δείκτες επιδόσεων (KPI) ως προς τις διεργασίες καινοτομίας (αποτελεσματικότητα, κόστος, επιπτώσεις) ώστε να γίνει κατανοητό πώς ποσοτικοποιούν τα αποτελέσματα.

2.1. Συστήματα Διαχείρισης Καινοτομίας

Σημαντικό μέρος των συνεντεύξεων αφιερώθηκε στη Διαχείριση της Καινοτομίας ως προς τη συστηματική της προσέγγιση και το ρόλο των Υπεύθυνων Καινοτομίας στις εταιρείες τους.

Καταρχάς, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν γνωρίζουν κάποια συστηματική προσέγγιση για τη Διαχείριση της Καινοτομίας και αν γνωρίζουν το Πρότυπο Διαχείρισης Καινοτομίας (IMS) CEN/TS 16555 ή και το πρότυπο Διαχείρισης Καινοτομίας ISO 56000. Η μεγάλη πλειονότητα δε γνώριζε κάποια συστηματική προσέγγιση για τη Διαχείριση της Καινοτομίας. Μόνο 11 άτομα απάντησαν ότι γνώριζαν τα πρότυπα, αλλά ότι δεν τα κατανοούσαν πλήρως. Επιπλέον, το ISO 56000 φαίνεται ότι είναι δημοφιλέστερο από το CEN/TS 16555. Αν και δε γνώριζαν τα εν λόγω πρότυπα, τα στελέχη ήταν πρόθυμα να τα μάθουν και να τα εφαρμόσουν.

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν εφαρμόζονταν μέτρα Διαχείρισης Καινοτομίας στην εταιρεία τους ώστε να γίνεται αξιολόγηση του εύρους της συστηματικής προσέγγισης της διαχείρισης καινοτομίας. Καμία εταιρεία δεν είχε εφαρμόσει κάποιο IMS, ενώ μόλις 4 συμμετέχοντες λάμβαναν μέτρα καινοτομίας στο πλαίσιο του ISO 9001 και του ISO 27001, στο πλαίσιο της R&D και στο πλαίσιο των εργαλείων Διαχείρισης Καινοτομίας.

Ρωτήσαμε αν οι συμμετέχοντες είχαν εδραιώσει και εφαρμόσει κάποια διεργασία ώστε να προσφέρουν κίνητρα ή να ενθαρρύνουν την καινοτομία στην εταιρεία τους. Οι ερωτηθέντες ανέφεραν μεγάλο εύρος διεργασιών που ενθάρρυναν την καινοτομία, οι οποίες κυμαίνονταν από παραδοσιακές μεθόδους, όπως οι οικονομικές ανταμοιβές, έως μεθόδους που σχετίζονταν με την εργασιακή νοοτροπία. Εν κατακλείδι, όλοι οι συμμετέχοντες ήταν πρόθυμοι να ενθαρρύνουν την καινοτομία, αλλά οι πλειονότητά τους δε διέθετε γνώσεις ως προς τις βασικές αρχές για την αποτελεσματική Διαχείριση της Καινοτομίας.

2.2. Υπεύθυνοι Καινοτομίας και Πόροι Αφιερωμένοι στην Καινοτομία

Η έρευνα είχε επίσης σκοπό να διαπιστώσει αν οι εταιρείες είχαν αφιερώσει πόρους (ανθρώπινους, εσωτερικούς ή εξωτερικούς, υλικά, εκπαίδευση) για τη διαχείριση της καινοτομίας και ποιος θα ήταν ή είναι ο ρόλος και τα προσόντα ενός υπεύθυνου καινοτομίας στη δομή της εταιρείας.

Ως προς τους ανθρώπινους πόρους, μόνο 1 συμμετέχων ήταν υπεύθυνος καινοτομίας, ενώ σε 7 από τις 36 περιπτώσεις οι ερωτώμενοι ανέφεραν εσωτερικούς ανθρώπινους πόρους. Αναφέρθηκαν ωστόσο άλλα είδη πόρων που ήταν αφιερωμένοι στην καινοτομία όπως: εκπαιδεύσεις προσωπικού, τμήματα R&D, εξωτερικοί συνεργάτες/ ακαδημίες ή εξειδικευμένο προσωπικό στην περίπτωση της Ελλάδας και της Ουγγαρίας.

Όσον αφορά στο ρόλο και στα καθήκοντα του υπεύθυνου καινοτομίας, οι ερωτηθέντες σύγκλιναν στους παρακάτω τομείς ικανοτήτων:

- **Επικοινωνία:** ο υπεύθυνος καινοτομίας πρέπει να αποτελεί τη γέφυρα ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες της εταιρείας και να φροντίζει την απρόσκοπτη κυκλοφορία των πληροφοριών εντός της εταιρείας. Τέλος, ο υπεύθυνος θα πρέπει επίσης να προάγει τη συνεργασία εσωτερικά και εξωτερικά της εταιρείας (π.χ. συνεργασίες, δικτύωση).
- **Έρευνα:** αναζήτηση νέων ευκαιριών χρηματοδότησης, παροχή κινήτρων για καινοτομία, γνώση των νέων τάσεων, πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών στην αγορά εργασίας.
- **Διαχείριση:** ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης των προγραμμάτων καινοτομίας.
- **Τεχνικές ικανότητες:** δοκιμή νέων προϊόντων, εξειδικευμένες γνώσεις για κάποιους τομείς, ψηφιακός γραμματισμός.

2.3. Αποτελεσματικότητα Διαχείρισης Καινοτομίας

Διατυπώθηκε μια συγκεκριμένη ερώτηση ως προς την αποτελεσματικότητα των υπαρκτών συστημάτων διαχείρισης καινοτομίας και ως προς τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσουν. Μια μειονότητα συμμετεχόντων ήταν ικανοποιημένη με τις υπάρχουσες διεργασίες διαχείρισης καινοτομίας (σε 2 από τις 7 χώρες). Οι υπόλοιποι ανέφεραν αρκετά εμπόδια που αφορούσαν τους παρακάτω παράγοντες: έλλειψη πόρων και υπερβολικός φόρτος εργασίας, έλλειψη διαφάνειας και ανταλλαγής πληροφοριών εντός της εταιρείας, η καινοτομία χρειάζεται περισσότερο χρόνο από την «παραδοσιακή εργασία» και είναι πιο πολύπλοκη, ζητήματα σχετικά με την επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων, απουσία στρατηγικών γνώσεων διαχείρισης και, τέλος, νοοτροπία της διοίκησης και του προσωπικού.

2.4. Προσόντα, Ικανότητες και Γνώσεις

Για να αποκτήσουμε στοιχεία ως προς τις ανάγκες που έχουν οι Υπεύθυνοι Καινοτομίας για προσωπικό εκπαιδευμένο στην καινοτομία, ζητήσαμε στους συμμετέχοντες να μοιραστούν μαζί μας τα απαραίτητα προσόντα, γνώσεις και ικανότητες για κάθε κατηγορία διαχείρισης καινοτομίας. Συγκεκριμένα οι κατηγορίες ήταν οι εξής: 1. Καινοτομία και διαχείριση καινοτομίας, 2. Διαχείριση

ιδεών, 3. Διαχείριση στρατηγικής νοημοσύνης, 4. Διαχείριση λήψης αποφάσεων, 5. Συνεργασίες καινοτομίας, 6. Διαχείριση αλλαγών.

Οι απαντήσεις διέφεραν, γιατί αφορούσαν διαφορετικές βιομηχανίες και κλάδους. Κάποια βασικά προσόντα όμως αποδείχτηκαν κυρίαρχα σε όλες τις κατηγορίες. Ωστόσο οι περισσότεροι ερωτηθέντες έδωσαν έμφαση στις παρακάτω προσωπικές και τεχνικές δεξιότητες, οι οποίες φαίνονται σημαντικές για κάθε Υπεύθυνο Καινοτομίας:

ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ
Δημιουργικότητα / ανοιχτό πνεύμα / αντισυμβατική σκέψη / καινοτόμα και κριτική σκέψη	Ψηφιακός γραμματισμός
Επιχειρηματική νοοτροπία	Χρηματοοικονομική ανάλυση
Ευελιξία	Δεξιότητες σύνταξης κειμένων
Περιέργεια	Ικανότητες ICT
Θάρρος / τολμηρή σκέψη	Γνώσεις και εμπειρία σε συγκεκριμένους κλάδους /βιομηχανίες
Δεξιότητες επικοινωνίας/ ικανότητα να ακούει	
Αισιοδοξία	
Ρεαλισμός / Αυτοκριτική	
Πειστικότητα	
Ικανότητα συνεργασίας	
Δεξιότητες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων	
Δεξιότητες διαχείρισης	
Διαχείριση έργων	
Διαχείριση κινδύνου	

2.5. Ανταλλαγή εμπειριών – βέλτιστες πρακτικές

Ρωτήσαμε επίσης τους συμμετέχοντες αν είχαν να μοιραστούν κάποιες βέλτιστες πρακτικές στους παρακάτω τομείς: Ηγετικές ικανότητες, Δίκτυα & Συνεργασίες, Διάρθρωση και Κουλτούρα. Αναφέρθηκαν τα παρακάτω:

Όσον αφορά στις **ηγετικές** ικανότητες, ο υπεύθυνος πρέπει να κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται ασφαλείς και σημαντικοί. Θα πρέπει επίσης να δημιουργεί ένα ελκυστικό περιβάλλον που θα προάγει τη δημιουργικότητα και την ανταλλαγή ιδεών. Οι επικεφαλής των ομάδων θα πρέπει επίσης να επενδύουν στην επιπλέον κατάρτιση της ομάδας τους, στην παρότρυνση της ομαδικής δουλειάς και στη συνεργασία.

Όσον αφορά στη **δικτύωση και τις συνεργασίες**, οι βασικές βέλτιστες πρακτικές περιλαμβάνουν την αμοιβαία εμπιστοσύνη, την εμπιστευτικότητα, την ανάπτυξη αγοράς και τη δημιουργία επιχειρηματικών δικτύων.

Όσον αφορά στη **διάρθρωση** αξίζει να σημειώσουμε ότι δε συμφώνησαν όλοι οι συμμετέχοντες σε μια βέλτιστη πρακτική, αφού αναφέρθηκε η απόλυτη ιεραρχία αλλά και πολλά άλλα πιο ευέλικτα είδη διάρθρωσης ως καταλύτες της καινοτομίας. Ένας Έλληνας συμμετέχων ανέφερε επίσης τη σημασία της εργασιακής ρουτίνας.

Όσον αφορά στην **κουλτούρα**, οι συμμετέχοντες συμφώνησαν στην ανοιχτή, φιλική εταιρική κουλτούρα με δραστηριότητες ενίσχυσης του ομαδικού πνεύματος που προάγουν τη συνεργασία.

2.6. Εκπαιδευτικές Προτιμήσεις

Σύμφωνα με τις απαντήσεις, η εκπαίδευση θα πρέπει να περιλαμβάνει θεωρητικό και πρακτικό περιεχόμενο. Επίσης οι περισσότεροι συμμετέχοντες θα ήθελαν να μάθουν μέσα από μελέτες περιπτώσεων, εκπαιδευτικά παιχνίδια και συζητήσεις, πρακτικές λύσεις και βέλτιστες πρακτικές. Όσον αφορά στην εκπαιδευτική μέθοδο, προτιμούν μικρές ομάδες και προσωπική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας τους. Η πλειονότητα των ερωτημένων θα μπορούσε να διαθέσει μία ή δύο ώρες εβδομαδιαίως στην εκπαίδευση ή θα μπορούσε να γίνει η ολόκληρη εκπαίδευση κατά τη διάρκεια μίας ή δύο ημερών.

2.7. Κύριοι Δείκτες Επιδόσεων (KPI)

Τέλος, ρωτήσαμε πώς μετριέται, αξιολογείται ή βελτιώνεται η καινοτομία στις εταιρείες, και με ποιους δείκτες. Η μέτρηση της καινοτομίας δεν είναι εμφανής, αλλά οι συμμετέχοντες ανέφεραν πολλά εργαλεία για την αξιολόγηση του επιπέδου καινοτομίας που θέλουν να πετύχουν. Αναφέρθηκαν δύο είδη δεικτών: ο ποσοτικός (πχ αριθμός πελατών, χρηματοοικονομικοί πόροι που ξοδεύονται για την καινοτομία, ρυθμός αποτελεσματικότητας, ρυθμός ενδιαφέροντος από χρήστες) και ο ποιοτικός (Στόχοι και Βασικά Αποτελέσματα ή OKR, διαλειτουργικές πρωτοβουλίες, πρότυπο EFQM).

3. Ποσοτική Έρευνα

Βασισμένη στα ευρήματα των ποιοτικών συνεντεύξεων, η IDEC δημιούργησε ένα ερωτηματολόγιο (φόρμα του Google) το οποίο έδωσαν οι εταίροι στο προσωπικό των ΜΜΕ που ασχολείται με τις διεργασίες καινοτομίας, για να δημιουργηθεί μια γενική εικόνα των αναγκών που έχουν οι ΜΜΕ σε προσόντα, ικανότητες και γνώσεις. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από σχεδόν 30 εργαζομένους ανά χώρα. Συνολικά το απάντησαν 216 συμμετέχοντες.

3.1. Δημογραφικά στοιχεία

Οι άντρες και οι γυναίκες εκπροσωπήθηκαν ισομερώς, με 48,3% άντρες και 47,9% γυναίκες. Οι περισσότεροι διέθεταν μεταπτυχιακό (46%) ή πτυχίο πανεπιστημίου (31%). Οι βασικοί κλάδοι που εκπροσωπούσαν ήταν η Μηχανολογία, η Παραγωγή και οι Κατασκευές (22%), η Εκπαίδευση (15%), η Συμβουλευτική Επιχειρήσεων (11%) και η Πληροφορική (10%).

3.2. Διαχείριση Καινοτομίας

Καταρχάς, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν με ποιο είδος καινοτομίας ασχολούνται. Στις περισσότερες χώρες οι συμμετέχοντες ασχολούνταν κυρίως με την **καινοτομία προϊόντων (υπηρεσιών)**, με εξαίρεση την Κύπρο, όπου οι συμμετέχοντες δε γνώριζαν τον τύπο της καινοτομίας, και το Ηνωμένο Βασίλειο, όπου οι συμμετέχοντες δραστηριοποιούνται ως επί το πλείστον στην καινοτομία διεργασιών και στην οργανωτική καινοτομία. Η δεύτερη δημοφιλέστερη απάντηση ήταν η **καινοτομία διεργασιών**. Πρέπει να σημειωθεί ότι πολλοί συμμετέχοντες επέλεξαν πάνω από μία επιλογή.

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν επίσης να απαντήσουν αν γνώριζαν κάποια Συστήματα Διαχείρισης Καινοτομίας και αν εφαρμόζαν το Πρότυπο Διαχείρισης Καινοτομίας (IMS) CEN/TS 16555 ή και το πρότυπο Διαχείρισης Καινοτομίας ISO 56000. Σε όλες τις χώρες, εκτός από την Πορτογαλία, οι συμμετέχοντες **δε γνώριζαν τίποτα** για τα συστήματα διαχείρισης καινοτομίας (62.6%) ή τα γνώριζαν μερικώς (21%). Ομοίως, η μεγάλη πλειονότητα των ερωτηθέντων (75%) **δεν εφαρμόζει** τα πρότυπα Διαχείρισης Καινοτομίας, με εξαίρεση το Ηνωμένο Βασίλειο, όπου το 32% τα εφαρμόζει εν μέρει.

Στο ερώτημα «εφαρμόζει η εταιρεία σας κάποια Διαδικασία Διαχείρισης Καινοτομίας;» η μεγάλη πλειονότητα ερωτηθέντων (61%) απάντησε ότι **δεν εφαρμόζει** καμία Διαδικασία Διαχείρισης Καινοτομίας. Η δεύτερη δημοφιλέστερη απάντηση ήταν πως σκόπευαν να εφαρμόσουν κάποια διαδικασία στο μέλλον. Μόνο στο Ηνωμένο Βασίλειο ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων (24%) δήλωσε ότι εφαρμόζει κάποια διαδικασία και ότι διαθέτει πιστοποίηση.

3.3. Ικανότητες, Προσόντα και Γνώσεις

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να χρησιμοποιήσουν μια κλίμακα για να αξιολογήσουν τη σπουδαιότητα κάποιων ικανοτήτων και προσόντων που πρέπει να έχει ο Υπεύθυνος Καινοτομίας. Τα προσόντα με την υψηλότερη βαθμολογία ήταν η δημιουργικότητα, η στρατηγική σκέψη, η επίλυση προβλημάτων, η καλή επικοινωνία, η καινοτόμα σκέψη, η περιέργεια και το κίνητρο.

Στη συνέχεια ρωτήθηκαν ποιο είδος δεξιοτήτων -τεχνικές ή ήπιες- θεωρούν σημαντικότερες για τους Υπεύθυνους και τους Εργαζομένους στην Καινοτομία. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι **οι ήπιες και οι τεχνικές δεξιότητες είναι εξίσου σημαντικές** (περίπου 115 απαντήσεις), με εξαίρεση την Πορτογαλία και το Ηνωμένο Βασίλειο, όπου οι προσωπικές δεξιότητες θεωρούνται σημαντικότερες από τις τεχνικές.

Σύμφωνα με την επαγγελματική τους εμπειρία, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν σε ποιες ικανότητες, προσόντα και γνώσεις υστερούσε το προσωπικό διαχείρισης καινοτομίας, οι οποίες πρέπει να περιληφθούν στο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Κάποια προσόντα αναφέρθηκαν σχεδόν σε όλες τις χώρες όπως: **η επικοινωνία, η καινοτόμα σκέψη, η διαχείριση της δικτύωσης/ ενδιαφερόμενων μερών, η δημιουργία ομάδων/ διαχείριση ανθρώπινων πόρων/ συνεργασία, τα οργανωτικά προσόντα και η δημιουργικότητα**. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι δημοφιλέστερες απαντήσεις αφορούσαν **ήπιες δεξιότητες** και ότι οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι χρειάζεται βελτίωση στον τομέα αυτών των ικανοτήτων. Κάποιοι όμως ανέφεραν και σημαντικές **τεχνικές δεξιότητες** όπως γνώσεις για τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, για τα πρότυπα καινοτομίας, καθώς και δεξιότητες ICT. Κάποιοι απάντησαν ότι χρειαζόνταν βοήθεια ως προς τη βασική θεωρητική κατανόηση της έννοιας της καινοτομίας.

Τέλος, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τους παράγοντες που θεωρούν βασικά εμπόδια στη διαχείριση της καινοτομίας. Η **ανεπαρκής επικοινωνία και η έλλειψη πόρων** ήταν από τις δημοφιλέστερες απαντήσεις, ενώ η **έλλειψη χρόνου, οράματος και ικανοτήτων** ήρθε δεύτερη. Οι συμμετέχοντες από την Κύπρο μίλησαν για το μη υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον ως βασικό εμπόδιο (70%).

3.4. Εκπαιδευτικές προτιμήσεις

Όσον αφορά στην εκπαιδευτική μεθοδολογία υπήρξε σύμπνοια στην **αυτοδιδασκαλία** και στην **ατομική διδασκαλία/ καθοδήγηση**, με εξαίρεση τους Έλληνες και τους Πορτογάλους συμμετέχοντες, που προτίμησαν εκπαίδευση στο χώρο εργασίας ή εξωτερικές δραστηριότητες για τόνωση του ομαδικού πνεύματος.

Όσον αφορά στη μέθοδο εκμάθησης, προτάχθηκε η εκμάθηση που βασίζεται σε εργασίες και σε προβλήματα ήταν η πιο διαδεδομένη.

Όσον αφορά στο χρόνο που μπορούν να αφιερώσουν στην εκπαίδευση, οι απαντήσεις διέφεραν σημαντικά από χώρα σε χώρα, αλλά κατά μέσο όρο οι ερωτηθέντες ήταν πρόθυμοι να αφιερώσουν 2 ή 3 ώρες εβδομαδιαίως για εκπαίδευση.

Όσον αφορά στο στυλ εκμάθησης που θα προτιμούσαν, η πλειονότητα (49,8%) θα προτιμούσε μια **οπτική λεκτική** μέθοδο, ενώ η απτή-κινητική ήρθε δεύτερη στις προτιμήσεις (22%). Εξαίρεση αποτελεί η Κύπρος, που θα προτιμούσε οπτικές μη λεκτικές μεθόδους.

4. Δευτερογενής έρευνα

Αυτό το τμήμα συνοψίζει την το τρέχον επίπεδο της καινοτομίας στη χώρα του κάθε εταίρου. Το επίπεδο καινοτομίας διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα, ανάλογα με την οικονομική κατάσταση κάθε κράτους και ανάλογα με το νομικό πλαίσιο που διέπει τις επιχειρήσεις. Η σύμπραξη περιλαμβάνει χώρες που πηγαίνουν καλά στον τομέα της καινοτομίας, όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Πορτογαλία και η Ελλάδα, και χώρες με πολύ λιγότερες ευκαιρίες καινοτομίας, όπως η Ρουμανία, η οποία βρίσκεται στην τελευταία θέση στην ΕΕ όσον αφορά την καινοτομία.

Το επίπεδο της καινοτομίας, η ενσωμάτωση του Προτύπου Διαχείρισης Καινοτομίας (IMS) CEN/TS 16555 στις καθημερινές επιχειρησιακές πρακτικές σε εθνικό επίπεδο, καθώς και τα κίνητρα και τα εναύσματα για την καινοτομία συνοψίζονται ανά χώρα στον παρακάτω πίνακα.

ΟΥΓΓΑΡΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> - Κανένα συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης καινοτομίας για ΜΜΕ - Το Πρότυπο Διαχείρισης Καινοτομίας (IMS) CEN/TS 16555 δεν εφαρμόζεται - Φορολογικά κίνητρα και οικονομικές επιδοτήσεις για έρευνα και ανάπτυξη
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> - Έχει αναλάβει το κράτος τη διαχείριση της καινοτομίας: μικρές ευκαιρίες για τις ΜΜΕ να αναπτύξουν το δυναμικό τους στην καινοτομία - Διατίθεται ένα εθνικό πρότυπο καινοτομίας - Φορολογικά κίνητρα με μεγάλη φοροαπαλλαγή, χαρτοφυλάκιο επιδομάτων De minimis
ΚΥΠΡΟΣ	<ul style="list-style-type: none"> - Αμφότερες η καινοτομία και η Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D) παραμελούνται στις ΜΜΕ για οικονομικούς λόγους - Η καινοτομία αντιμετωπίζεται ως μέρος του ISO 9001:2015, άγνοια του IMS CEN/TS 16555 - Πιστοποιητικό Καινοτομίας Επιχείρησης από το υφυπουργείο Έρευνας, Καινοτομίας και Ψηφιακής Πολιτικής της Κύπρου - Πρόγραμμα φοροαπαλλαγών για επενδυτές που επενδύουν στην καινοτομία των ΜΜΕ
ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	<ul style="list-style-type: none"> - Υψηλό επίπεδο καινοτομίας και θεσμικής νομιμότητας, Ινστιτούτο Καινοτομίας - Το IMS CEN/TS 16555 εφαρμόζεται - Διατίθενται φοροαπαλλαγές R&D στις ΜΜΕ, Smart Grants για καινοτομία, χρηματοδοτικές ευκαιρίες από το UKRI (Έρευνα και Ανάπτυξη στο Ηνωμένο Βασίλειο)
ΕΛΛΑΔΑ	<ul style="list-style-type: none"> - Τα συστήματα διαχείρισης καινοτομίας υποχρησιμοποιούνται από τις ελληνικές ΜΜΕ - Το IMS CEN/TS 16555 δεν εφαρμόζεται - Διατίθενται κίνητρα και μέτρα για συγκεκριμένους κλάδους, όπως φοροαπαλλαγή, και ευκαιρίες χρηματοδότησης της καινοτομίας σε συγκεκριμένους κλάδους : ‘Καινοτομία για τις Επιχειρήσεις στην Ελλάδα’, ‘Ψηφιακές Δεξιότητες για μια ψηφική Ελλάδα, ‘Στρατηγικές Έρευνας και Καινοτομίας για έξυπνη εξειδίκευση-RIS3’, νομικό πλαίσιο για προγράμματα κρατικής βοήθειας για μηχανικό εξοπλισμό και νέες ανεξάρτητες ΜΜΕ
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> - Τα εθνικά πρότυπα καινοτομίας προτάθηκαν το 2007 και είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση της καινοτομίας - Διατίθεται ένα εθνικό πρότυπο καινοτομίας - Δημόσιοι φορείς: Εθνική Αρχή Καινοτομίας, IAPME (Αρχή Ανταγωνιστικότητας και Καινοτομίας), Πρόγραμμα INTERFACE, COTEC Portugal, StartUP Portugal – Εθνική Στρατηγική για την Επιχειρηματικότητα (2016)

ΡΟΥΜΑΝΙΑ	<ul style="list-style-type: none">- Οι πιο αδύναμες επιδόσεις στην καινοτομία στην ΕΕ- Η καινοτομία θεωρείται μέρος του ISO 9001:2015, άγνοια του IMS CEN/TS 16555- Επιδόματα βοήθειας De minimis μέσω «επιταγών καινοτομίας»
-----------------	---

5. Συμπεράσματα

Τα τρία επίπεδα της μελέτης μας συνέβαλαν στην απόκτηση μιας γενικής εικόνας για την κατάσταση της διαχείρισης της καινοτομίας στις ΜΜΕ σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Βάσει των αποτελεσμάτων μπορούμε να συμπεράνουμε ότι τα Πρότυπα Διαχείρισης Καινοτομίας δεν είναι δημοφιλή και δεν εφαρμόζονται συστηματικά αλλά περιστασιακά στις ΜΜΕ και συχνά εξαρτώνται από τη «νοοτροπία περί καινοτομίας» που έχουν τα ανώτερα στελέχη. Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα και το είδος της διαχείρισης καινοτομίας εξαρτώνται σημαντικά από το μέγεθος της εταιρείας και από τον κλάδο στον οποίο ανήκει. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ωστόσο ενδιαφέρονται να εφαρμόσουν διεργασίες και πρότυπα διαχείρισης καινοτομίας. Βάσει αυτής της τελευταίας δήλωσης τα αποτελέσματα του προγράμματος EPIC αναμένεται να έχουν μεγάλη αποδοχή από αγορά.

Μέσω της μελέτης 3 βημάτων καταφέραμε να πετύχουμε αποτελεσματικά τον διττό στόχο της έρευνάς μας και να συγκεντρώσουμε πολύτιμα στοιχεία από ανώτερα στελέχη και εργαζομένους σε ΜΜΕ. Όσον αφορά στην αξιολόγηση των ικανοτήτων, των προσόντων και των γνώσεων που πρέπει να βελτιωθούν ή να αποκτηθούν, οι συμμετέχοντες από όλα τα επίπεδα ιεραρχίας συμφώνησαν στο σημαντικό ρόλο των ήπιων δεξιοτήτων και στον αντίκτυπό τους στην αποτελεσματική διαχείριση της καινοτομίας. Οι ήπιες δεξιότητες που αναφέρθηκαν ως πιο απαραίτητες είναι οι παρακάτω: δημιουργικότητα και κριτική σκέψη, καινοτόμα σκέψη/ ανοιχτό μυαλό/ αντισυμβατική σκέψη, ικανότητες επικοινωνίας –ικανότητες ανάπτυξης ομάδων και διοικητικές ικανότητες όπως ικανότητες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, διαχείριση έργων, διαχείριση κινδύνου, διαχείριση δικτύωσης/ ενδιαφερόμενων μερών. Πρέπει να υπογραμμιστεί όμως ότι και τα στελέχη και οι εργαζόμενοι τόνισαν τη σημασία των τεχνικών δεξιοτήτων, όπως οι εξειδικευμένες τεχνικές ικανότητες και οι ψηφιακές δεξιότητες.

Βάσει των αποτελεσμάτων που αφορούν στις απαιτούμενες ικανότητες, προσόντα και γνώσεις, η σύμπραξη αποφάσισε να συμπεριλάβει τις παρακάτω ενότητες στο εκπαιδευτικό πακέτο:

1. Εισαγωγή και βασικές αρχές της καινοτομίας και της διαχείρισης της καινοτομίας
2. Δημιουργικότητα και διαχείριση ιδεών
3. Επικοινωνία (με επίκεντρο τη διαπραγμάτευση, την ομαδική εργασία, την ανοιχτή καινοτομία, τις συνεργασίες με σκοπό την καινοτομία και στα πνευματικά δικαιώματα)
4. Καινοτόμα σκέψη, σχεδιαστική σκέψη, κριτική σκέψη (με όραμα)

5. Διοίκηση (με επίκεντρο τη διαχείριση ποιότητας, τη διαχείριση κινδύνου, τη διαχείριση χρόνου, τη διαχείριση πόρων και την παροχή κινήτρων)

6. Ψηφιοποίηση

Όσον αφορά στις εκπαιδευτικές προτιμήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνά μας, υπήρξε συμφωνία ως προς τη σημασία των πρακτικών γνώσεων μέσα από μελέτες περιπτώσεων, βέλτιστες πρακτικές και μάθηση βασισμένη σε εργασίες και πραγματικά προβλήματα. Συνεπώς, το εκπαιδευτικό πακέτο θα περιλαμβάνει και θεωρητικό και πρακτικό περιεχόμενο. Επίσης η πλειονότητα ήταν πρόθυμη να αφιερώσει 2-3 ώρες εβδομαδιαίως σε μια εκπαίδευση με οπτική- λεκτική προσέγγιση.

Επειδή το πρόγραμμα EPIC επιθυμεί να αναπτύξει ένα εκπαιδευτικό πακέτο που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των τελικών χρηστών, πρέπει να ληφθεί υπόψη η μεγάλη ποικιλία των κλάδων και το εκπαιδευτικό υλικό να είναι ευέλικτο και να προσαρμόζεται εύκολα στους διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας και στις διαφορετικές επιχειρησιακές ανάγκες. Επίσης, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι προαναφερθείσες προκλήσεις που εμποδίζουν την αποτελεσματική διαχείριση της καινοτομίας –ιδίως η έλλειψη πόρων και οι δυσκολίες επικοινωνίας μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων ιεραρχίας- και να αναπτυχθεί και να συμπεριληφθεί μεθοδολογία που να μπορεί να εφαρμοστεί τόσο σε μικρές όσο και σε μεγαλύτερες οργανωτικές δομές. Εκ κατακλείδι, η έρευνα αποκάλυψε το γνωσιακό χάσμα που υπάρχει στις ΜΜΕ ως προς τα συστήματα διαχείρισης καινοτομίας, το οποίο πρέπει να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά από το εκπαιδευτικό πακέτο που θα αναπτυχθεί από τη σύμπραξη. Η έρευνα 3 επιπέδων που πραγματοποιήθηκε από τη σύμπραξη αποτελεί άρτια βάση για τη δημιουργία ενός συγκεκριμένου εκπαιδευτικού πακέτου που θα προάγει την καινοτομία, η οποία είναι πολύ σημαντική για την ανταγωνιστικότητα των ευρωπαϊκών ΜΜΕ σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.