

ΤΕΙ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

*«Η συμβολή της ηγεσίας στην εφαρμογή
καινοτομιών στη διοίκηση κοινωνικών δομών»*

ΔΗΜΗΤΡΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΑΓΓΕΛΟΣ ΑΜ: 2012040,

ΧΡΗΣΤΟΥ ΚΥΡΙΑΚΟΣ, ΑΜ: 2012007

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:
ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΠΟΥΛΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΑ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ, 2018

Ευχαριστίες

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η καινοτομία είναι μια έννοια η οποία χρησιμοποιείται κατά κόρον κατά τις τελευταίες δεκαετίες και αφορά στις νέες εφαρμογές και πρακτικές που στοχεύουν στην βελτίωση της καθημερινότητας του ανθρώπου, σε όλους τους τομείς της ζωής του. Καινοτομίες αναπτύσσονται σε κάθε έκφανση της καθημερινότητας, σε τομείς της τεχνολογίας, της εκπαίδευσης, της υγείας, της χωροταξίας και της διοίκησης στους οργανισμούς, μεταξύ άλλων. Ως γνωστόν, η διοίκηση, αφορά στο σύνολο των παραγόντων και των πόρων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη ενός στόχου που έχει προκαθοριστεί, είτε αυτός είναι οικονομικός είτε όχι. Η διοίκηση εφαρμόζεται τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στον δημόσιο τομέα, εφόσον υπάρχουν οργανισμοί και των 2 κατηγοριών. Η ηγεσία, από την άλλη, εντοπίζει κι εφαρμόζει τον τρόπο με τον οποίο να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει η εκάστοτε διοίκηση σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Στη παρούσα εργασία, επιδιώκεται να εντοπιστεί ο τρόπος με τον οποίο είναι σε θέση η ηγεσία ενός οργανισμού να προσαρμόσει την καινοτομία στην διοίκηση των κοινωνικών δομών, οι οποίες προσφέρουν κοινωνικές υπηρεσίες στους πολίτες. Κοινωνικές δομές είναι, αναλυτικότερα, τα δημόσια νοσοκομεία, οι παιδικοί σταθμοί, τα δημόσια σχολεία, οι δημόσιες υπηρεσίες και λοιπές. Η εργασία είναι ερευνητική και η έρευνα εμπεριέχει ποσοτική και ποιοτική έρευνα. Το δείγμα της ποσοτικής έρευνας αποτελείτο από απασχολούμενους σε παιδικούς σταθμούς και ΚΑΠΗ στο Δήμο Περιστερίου στη Δημοτική ενότητα της Νέας Πεντέλης και της Ανθουπόλεως, ενώ η ποιοτική έρευνα έγινε με προσωπική συνέντευξη διοικητικών στελεχών και εκπαιδευτικών στους εν λόγω δημόσιους φορείς. Στόχος ήταν να εντοπιστεί το κατά πόσο εισάγονται καινοτομίες στις υπηρεσίες αυτές, ποιες είναι αυτές, αλλά και οι τυχόν δυσκολίες που ανακύπτουν κατά την εφαρμογή τους.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, Καινοτομία, Διοίκηση, Κοινωνικές Δομές.

ABSTRACT

Innovation is a concept that has long been used in recent decades and is about new applications and practices that aim to improve the everyday life of people in all areas of their lives. Innovations are developed in every facet of everyday life, in areas of technology, education, health, spatial planning and administration in organizations, among others. Management refers to all the factors and resources used to achieve a predetermined goal, whether economic or not. Management is implemented in both the private and the public sector, where there are organizations of both categories. Leadership, on the other hand, identifies and applies how to achieve the goals that management has set in an organization or business. In this study, we seek to identify how an organization's leadership is able to adapt innovation to the administration of social structures that provide social services to citizens. Social structures are, in more detail, public hospitals, kindergartens, public schools, public services and others. The study includes quantitative and qualitative research. The sample of the quantitative survey consisted of employees in kindergartens and KAPI in the Municipality of Peristeri in the Municipal Unit of Nea Penteli and Anthoupoleos, while the qualitative research was done by personal interview of managers and teachers in these public institutions. The aim was to find out whether innovations are introduced in these services, what these are and any difficulties that arise in their implementation.

Key words: Leadership, Innovation, Management, Social Structures.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	i
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ABSTRACT	iv
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	ix
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ	3
1.1 Η διοίκηση των επιχειρήσεων	3
1.2 Οι λειτουργίες της διοίκησης	6
1.2.1 Ο προγραμματισμός.....	6
1.2.2 Η οργάνωση	7
1.2.3 Η διεύθυνση	8
1.2.4 Ο έλεγχος	8
1.3 Η σημασία της διοίκησης για τις επιχειρήσεις	9
1.4 Η ηγεσία.....	10
1.5 Τα ηγετικά στυλ.....	11
1.5.1 Αυταρχικό στυλ ηγεσίας	12

1.5.2	Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας	12
1.5.3	Συμμετοχικό στυλ ηγεσίας	13
1.6	Σχέση διοίκησης και ηγεσίας	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ		15
2.1	Η έννοια της καινοτομίας.....	15
2.2	Η οργανωσιακή καινοτομία	16
2.3	Καινοτομία και ηγεσία	18
2.4	Καινοτομία και διοίκηση	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ		23
3.1	Οι κοινωνικές δομές ως οργανισμοί.....	24
3.2	Διοίκηση και ηγεσία στις κοινωνικές δομές	27
3.3	Η έννοια της καινοτομίας στις κοινωνικές δομές	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΡΕΥΝΑ		34
4.1	Μεθοδολογία.....	35
4.1.1	Ποσοτική έρευνα	35
4.1.2	Ποιοτική έρευνα.....	36
4.2	Αποτελέσματα έρευνας - Ποσοτικά	37
4.3	Ποιοτικά αποτελέσματα έρευνας – Συνεντεύξεις	53
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ		57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ		64

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ	68
---	----

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1 Η εφαρμογή της διοίκησης	5
Πίνακας 3.1 Πτυχές της καινοτομίας στις κοινωνικές δομές	32
Πίνακας 4.1 Φύλο	37
Πίνακας 4.2 Ηλικία	38
Πίνακας 4.3 Έτη προϋπηρεσίας.....	39
Πίνακας 4.4 Επίπεδο εκπαίδευσης	39
Πίνακας 4.5 Εφαρμογή πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών στην εργασία.....	41
Πίνακας 4.6 Εφαρμογή πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών από την διοίκηση.....	42
Πίνακας 4.7 Ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος από την διοίκηση	43
Πίνακας 4.8 Αλλαγή κάποιας διαδικασίας σε πρωτοβουλία – καινοτομία σε θέματα καθημερινών εργασιών	44
Πίνακας 4.9 Εφαρμογή καινοτομίας την τελευταία 3ετία	45
Πίνακας 4.10 Ύπαρξη διάθεσης για ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών	46

Πίνακας 4.11 Ύπαρξη διάθεσης από την πλευρά συναδέλφων και προσωπικού για την ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών	47
Πίνακας 4.12 Υποστήριξη από την διοίκηση για την ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών.....	48
Πίνακας 4.13 Ύπαρξη διάθεσης για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος	49
Πίνακας 4.14 Ύπαρξη διάθεσης από την πλευρά συναδέλφων και προσωπικού για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος ...	50
Πίνακας 4.15 Υποστήριξη από την διοίκηση για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος	52

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 4.1 Φύλο	37
Διάγραμμα 4.2 Ηλικία.....	38
Διάγραμμα 4.3 Έτη προϋπηρεσίας	39
Διάγραμμα 4.4 Επίπεδο εκπαίδευσης.....	40
Διάγραμμα 4.5 Εφαρμογή πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών στην εργασία	41
Διάγραμμα 4.6 Εφαρμογή πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών από την διοίκηση.....	42
Διάγραμμα 4.7 Ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος από την διοίκηση	43
Διάγραμμα 4.8 Αλλαγή κάποιας διαδικασίας σε πρωτοβουλία – καινοτομία σε θέματα καθημερινών εργασιών	44
Διάγραμμα 4.9 Εφαρμογή καινοτομίας την τελευταία 3ετία.....	45
Διάγραμμα 4.10 Ύπαρξη διάθεσης για ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών	46
Διάγραμμα 4.11 Ύπαρξη διάθεσης από την πλευρά συναδέλφων και προσωπικού για την ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών	48

Διάγραμμα 4.12 Υποστήριξη από την διοίκηση για την ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών.....	49
Διάγραμμα 4.13 Ύπαρξη διάθεσης για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος.....	50
Διάγραμμα 4.14 Ύπαρξη διάθεσης από την πλευρά συναδέλφων και προσωπικού για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος ...	51
Διάγραμμα 4.15 Υποστήριξη από την διοίκηση για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος	52

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο δημόσιος τομέας, γενικότερα, και οι δημόσιες υπηρεσίες, ειδικότερα, στην Ελλάδα χαρακτηρίζονται, διαχρονικά, από σημαντικές παθογένειες που, κυρίως, αφορούν στον έντονα γραφειοκρατικό χαρακτήρα και την καθυστέρηση στην εξυπηρέτηση των πολιτών οι οποίοι για μια απλή, κατά τα άλλα, διαδικασία μπορεί να καταναλώνουν αδικαιολόγητα εκτενή χρόνο για την ολοκλήρωσή της.

Ανέκαθεν στην χώρα γίνεται λόγος για την ανάγκη παρεμβάσεων, βελτιώσεων και εισαγωγής καινοτομιών, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα.

Το γεγονός αυτό αποτέλεσε και το έναυσμα για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας. Επιλέχθηκε, δηλαδή, να μελετηθεί το κατά ποσό είναι εφικτή ή όχι η εισαγωγή καινοτόμων πρακτικών και προγραμμάτων σε δομές του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, εφόσον κρίνεται αναγκαία η βελτίωση των σχετικών υπηρεσιών.

Οι οργανισμοί που μελετώνται είναι οι κοινωνικές δομές, δηλαδή, υπηρεσίες του δημοσίου που παρέχουν σημαντικές και βασικές υπηρεσίες, όπως εκπαίδευση, απασχόληση και υπηρεσίες υγείας, μεταξύ άλλων.

Πιο αναλυτικά, η εισαγωγή των καινοτομιών στη περίπτωση αυτή μελετάται σε συνάρτηση με τον ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία για την εφαρμογή τους στη διοίκηση των εν λόγω δομών. Διερευνάται, δηλαδή, ο καθοριστικός ρόλος της ηγεσίας στην διοίκηση των κοινωνικών δομών, ώστε αυτές σταδιακά να εισάγουν καινοτομίες και, άρα, να βελτιώνουν τις υπηρεσίες τους προς τους πολίτες. Δεν πρέπει να λησμονείται ότι και οι κοινωνικές δομές είναι οργανισμοί που έχουν ιεραρχία, στόχους, προσωπικό και πόρους που αξιοποιούνται από την εκάστοτε διοίκηση.

Η εργασία εμπεριέχει, αρχικά, βιβλιογραφικό μέρος και στη συνέχεια ερευνητικό.

Το βιβλιογραφικό μέρος αποτελείται από 3 κεφάλαια συνολικά.

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στις έννοιες της διοίκησης και της ηγεσίας, καθώς κρίνεται απαραίτητο να αποσαφηνιστούν στον αναγνώστη.

Στο δεύτερο κεφάλαιο συσχετίζονται οι έννοιες της διοίκησης και της ηγεσίας, με αυτήν της καινοτομίας. Διευκρινίζεται, δηλαδή, τι νοείται ως καινοτομία στην διοίκηση και την ηγεσία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στις κοινωνικές δομές όπου παρατίθενται πληροφορίες αναφορικά με το έργο και την διαχρονική ανάπτυξη των κοινωνικών δομών, αλλά και το πως γίνεται αντιληπτή η έννοια της καινοτομίας στην διοίκηση των οργανισμών αυτών, με την συμβολή της ηγεσίας.

Το ερευνητικό μέρος συνιστά το τέταρτο κεφάλαιο, όπου πραγματοποιήθηκε τόσο ποσοτική όσο και ποιοτική έρευνα. Η ποσοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε με την χρήση ερωτηματολογίου το οποίο διανεμήθηκε σε εργαζόμενους σε παιδικούς σταθμούς και ΚΑΠΗ στο Δήμο Περιστερίου στη Δημοτική ενότητα της Νέας Πεντέλης και της Ανθουπόλεως, ενώ η ποιοτική έρευνα έγινε με προσωπική συνέντευξη διοικητικών στελεχών και εκπαιδευτικών των προαναφερόμενων παιδικών σταθμών και ΚΑΠΗ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Καθώς η παρούσα εργασία αφορά στην εισαγωγή καινοτομιών στη διοίκηση των κοινωνικών δομών, μέσω της κατάλληλης ηγεσίας, κρίνεται σκόπιμη η αρχική αποσαφήνιση της διοίκησης και της ηγεσίας στους οργανισμούς, καθώς και των πλεονεκτημάτων που δύνανται να παράσχουν.

1.1 Η διοίκηση των επιχειρήσεων

Η διοίκηση των επιχειρήσεων συνίσταται στη διαδικασία συντονισμού των πόρων και των προσπάθειών μιας ετερόκλητης ομάδας ανθρώπων, ώστε να επιτύχουν συλλογικά, τους προκαθορισμένους στόχους του οργανισμού στον οποίο ανήκουν (Bittel, 2011).

Επίσης, η διοίκηση μπορεί να οριστεί και ως ο τρόπος εργασίας με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, αλλά και των μελών του (Montana&Charnov, 1993).

Η διοίκηση των επιχειρήσεων, η οποία εφαρμόζεται από τους επενδυτές και τα διοικητικά στελέχη ή μόνο από τα διοικητικά στελέχη, αποτελεί σύνθετο έργο το οποίο, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνει και τα εξής (Θεοδωράτος, 1999):

- Καθορισμό του είδους της επιχείρησης, του μεγέθους, του τόπου εγκατάστασης, των προϊόντων που θα παράγονται και τρόπο χρηματοδότησης.
- Προσδιορισμό των στόχων της επιχείρησης, οι οποίοι αποτελούν την συνισταμένη των στόχων όλων των μελών της επιχείρησης που δρουν ως οργανωμένες ομάδες μέσα ή γύρω στον επιχειρηματικό χώρο, δηλαδή, ως επιχειρηματίες ή και μέτοχοι, ως διοικητικά στελέχη και ως

απλοί εργαζόμενοι, ως προμηθευτές, ως χρηματοδότες, ως καταναλωτές κ.τ.λ. και αλληλοεπηρεάζονται και αλληλοσυμπληρώνονται προσδιορίζοντας, τελικά, την συμπεριφορά της επιχείρησης.

- Καθορισμό του οργανωτικού πλαισίου, με προσδιορισμό σχέσεων συνεργασίας και συντονισμού των δραστηριοτήτων των μελών του προσωπικού και των μηχανημάτων, με σκοπό την πραγματοποίηση των προγραμματισμένων στόχων.

Κρίσιμο παράγοντα στην εκπλήρωση των 3 βασικών παραπάνω ζητούμενων αποτελεί η προσαρμογή και η εξισορρόπησή τους, λαμβάνοντας υπόψη τις επικρατούσες συνθήκες στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που συντελούνται στους ακόλουθους τομείς (Bittel, 2011):

Οικονομία: σχετίζεται με τη γενική οικονομική συγκυρία, σε διεθνές κι εθνικό επίπεδο, αλλά και με τις συνθήκες που επικρατούν σε συγκεκριμένο επιχειρηματικό κλάδο.

Αγορά: αφορά στην αγοραστική δύναμη και τις προτιμήσεις των καταναλωτών που είναι οι πιθανοί αγοραστές των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης.

Κοινωνία: σχετίζεται με τις στάσεις του ευρύτερου κοινωνικού περιγύρου, καθώς και του κλάδου όπου ανήκει η επιχείρηση, στο βαθμό που αυτές διευκολύνουν ή εμποδίζουν τις δραστηριότητές της.

Νομικό πλαίσιο: αναφέρεται στην ειδική νομοθεσία και τις ρυθμίσεις που διέπουν την παραγωγή και την πώληση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης.

Φυσικό περιβάλλον: σχετίζεται με παράγοντες όπως ο ατμοσφαιρικός αέρας, το έδαφος, το υπέδαφος και το νερό από τους οποίους η επιχείρηση αντλεί τις πρώτες ύλες της και στους οποίους καταλήγουν τα απόβλητά της.

Η διοίκηση, ως διαδικασία, μπορεί να εφαρμόζεται στο σύνολο των τμημάτων μιας επιχείρησης και να επηρεάζει τις σχετικές αποφάσεις, όπως χαρακτηριστικά περιγράφεται στο πιο κάτω πίνακα.

Πίνακας 1.1 Η εφαρμογή της διοίκησης

Περιοχή εφαρμογής	Ενδεικτικές αποφάσεις
Παραγωγή	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Προγραμματισμός παραγωγής ▪ Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού ▪ Επιλογή τεχνολογίας και εξοπλισμού
Ανθρώπινο δυναμικό	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αξιολόγηση κι επιλογή προσωπικού ▪ Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού ▪ Επιλογή επιμορφωτικών προγραμμάτων
Μεταφορές	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Προγραμματισμός διανομών ▪ Επιλογή μέσων μεταφοράς ▪ Προγραμματισμός δρομολογίων
Σχεδιασμός εφοδιαστικής αλυσίδας	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Επιλογή προμηθευτών ▪ Επιλογή τόπου εγκατάστασης ▪ Επιλογή μέσων μεταφοράς
Χρηματοοικονομικά	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αξιολόγηση κι επιλογή επενδύσεων ▪ Διαχείριση χαρτοφυλακίου ▪ Υπολογισμός αξίας σε κίνδυνο
Μάρκετινγκ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Προγραμματισμός στρατηγικού μάρκετινγκ ▪ Προγραμματισμός διαφημιστικής εκστρατείας ▪ Επιλογή τόπου εγκατάστασης ▪ Τιμολόγηση προϊόντων
Πωλήσεις	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Καθορισμός περιοχών ευθύνης ▪ Διοίκηση πωλητών ▪ Παρακολούθηση πωλήσεων
Οργάνωση	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Σχεδιασμός διαδικασιών ▪ Καθορισμός λειτουργίας σταθμών εξυπηρέτησης

- Οργανωτικός σχεδιασμός

Πηγή: Πραστάκος, 2005.

Όπως γίνεται αντιληπτό η διοίκηση μπορεί, και χρειάζεται, να εφαρμόζεται σε όλο το φάσμα των επιμέρους τμημάτων μιας επιχείρησης στα οποία και αξιοποιούνται διαφορετικοί ή και κοινοί παραγωγικοί πόροι.

1.2 Οι λειτουργίες της διοίκησης

Η αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης σε μια επιχείρηση βασίζεται σε συγκεκριμένες λειτουργίες οι οποίες πρέπει να εφαρμόζονται στον εκάστοτε τομέα της επιχείρησης που σχολιάστηκαν στη προηγούμενη ενότητα. Οι λειτουργίες αυτές είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος.

1.2.1 Ο προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός στις επιχειρήσεις θεωρείται ως βασικής και πρωταρχικής σημασίας λειτουργία διότι καθορίζει το στάδιο για την αναζήτηση πόρων και ρυθμίζει την ενέργεια ολόκληρης της επιχείρησης, δίνει κατεύθυνση και κοινό νόημα στους σκοπούς της και βοηθά στον προσδιορισμό των ενεργειών και στο τρόπο με τον οποίο οι διάφορες ενέργειες θα επηρεάσουν την επιχείρηση, πριν παραληφθούν οι παραγωγικές δυνάμεις και οι εν γένει πόροι (Θεοδωράτος, 1999).

Μέσω του προγραμματισμού είναι δυνατός ο προσδιορισμός της οπτικής και των αντικειμενικών στόχων, όπως και της στρατηγικής που πρέπει να ακολουθηθεί για να ολοκληρωθούν. Ο προγραμματισμός μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τους προϋπολογισμούς, τους στόχους, τις διαδικασίες και το διοικητικό έλεγχο. Κάθε προγραμματισμός είναι ιδιαίτερος και

ξεχωριστός, καθώς καμία επιχείρηση δεν είναι πανομοιότυπη με κάποια άλλη (Friend&Zehle, 2004).

Όπως αναφέρει ο Κανελλόπουλος (1994) ο προγραμματισμός είναι μια διαδικασία που διέρχεται από 4 στάδια:

- Το καθορισμό των σκοπών ή στόχων που πρέπει να επιτευχθούν.
- Την εκτίμηση των αναγκών της επιχείρησης που εξηγεί τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση ή το άτομο προκειμένου να επιτύχει τους παραπάνω στόχους.
- Τη διαπίστωση των ποσοτικών και ποιοτικών πόρων και των εναλλακτικών τρόπων για την επίτευξη των στόχων. Στο στάδιο αυτό προσδιορίζεται, συχνά, το ποιος και το που θα ενεργήσει για την επίτευξη των στόχων.
- Την ανάπτυξη των βημάτων δράσης που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων, δηλαδή, το πώς και το πότε θα λάβουν χώρα οι δραστηριότητες αυτές.

1.2.2 Η οργάνωση

Η οργάνωση αναφέρεται στην τυπική διάρθρωση που σκοπεύει στην πραγματοποίηση κοινών στόχων. Επίσης, ως οργάνωση νοείται ένα σύστημα σχετιζόμενων μεταξύ τους μέσων που κάνουν δυνατή την εκπλήρωση ειδικών σκοπών. Τα μέσα αυτά είναι οι άνθρωποι, οι μηχανές, τα χρηματικά κεφάλαια, οι ύλες και τα υλικά, ο χρόνος και το περιβάλλον (Θεοδωράτος, 1999).

Η διοικητική λειτουργία της οργάνωσης επιτρέπει σε μια ομάδα ανθρώπων να ασχοληθούν με κοινά προβλήματα και να εργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων χάρη στο καταμερισμό της συνολικής εργασίας σε επιμέρους εργασιακές ενότητες, κάθε μια από τις οποίες μπορεί να εκτελεστεί από ένα άτομο. Δημιουργεί μια δομή στο πλαίσιο της οποίας οι άνθρωποι γνωρίζουν τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες τους, τους γενικούς τους στόχους και τα γενικά τους καθήκοντα, τους συνεργάτες τους και το άτομο που είναι

επιφορτισμένο με την επίβλεψή τους και στο οποίο υπάγονται ιεραρχικά (Bittel, 2011).

Η οργάνωση των επιχειρήσεων μπορεί να συμβάλλει στη σωστή αξιοποίηση των πόρων, στη διαμόρφωση του πλαισίου του ανταγωνισμού, στην ανάπτυξη της αγοράς και στη βιωσιμότητα και, ως εκ τούτου, να διαδραματίσει πρωτεύοντα ρόλο στην αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τη κερδοφορία μιας επιχείρησης (Κορρές, 2015).

1.2.3 Η διεύθυνση

Η διεύθυνση σχετίζεται άμεσα με τη διοίκηση του προσωπικού, δηλαδή, του ανθρώπινου παράγοντα της επιχείρησης και νοείται ως η καθοδήγηση και η ενθάρρυνση του προσωπικού για την καλύτερη επίτευξη των στόχων (Μπουραντάς, 2002).

Η λειτουργία της διεύθυνσης είναι η κύρια απασχόληση των διευθυντών σε μια επιχείρηση και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αποβλέπουν στο σωστό χειρισμό των ανθρώπινου παράγοντα ώστε να συμβάλλει στην πραγματοποίηση των στόχων της οικονομικής μονάδας. Η διεύθυνση, δηλαδή, μεριμνά ώστε να δίνονται οι σωστές εντολές ή οι υποδείξεις, με κάθε τρόπο, προς τους υφισταμένους για το τι πρέπει να γίνει, να προσδιορίζονται οι κατευθύνσεις και να καταβάλλεται κάθε προσπάθεια για την εκτέλεση των οδηγιών και των εντολών και να επιβλέπονται και να συντονίζονται οι ενέργειες και οι προσπάθειες όλων, ώστε να πραγματοποιηθούν οι κοινοί αντικειμενικοί στόχοι και σκοποί (Θεοδωράτος, 1999).

1.2.4 Ο έλεγχος

Έλεγχος είναι η διαδικασία που περιλαμβάνει την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται από τις προγραμματισμένες δραστηριότητες, τη σύγκριση αυτών των πραγματικών αποτελεσμάτων με

τους στόχους που έχουν τεθεί και τη λήψη των απαραίτητων διορθωτικών μέτρων για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η αποτελεσματικότητα του ελέγχου εξαρτάται, βασικά, από την ικανότητα των διευθυντικών στελεχών να χειρίζονται επιδέξια τους ανθρώπινους πόρους μιας επιχείρησης (Bittel, 2011).

Η λειτουργία του ελέγχου έχει σκοπό να διαπιστώσει ότι αυτό που τελικώς πραγματοποιήθηκε υπήρχε πρόθεση να γίνει. Η διαπίστωση του κατά πόσο αυτό συνέβη, προκύπτει από τη σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με όσα είχαν προγραμματιστεί. Έτσι, εξάγεται ότι ο έλεγχος είναι άμεσα συνδεδεμένος με τον προγραμματισμό, καθώς ο έλεγχος δεν έχει νόημα χωρίς αντίστοιχο πρόγραμμα, όπως και ο προγραμματισμός δεν έχει νόημα χωρίς συνακόλουθο, αντίστοιχο έλεγχο (Κανελλόπουλος, 1994).

1.3 Η σημασία της διοίκησης για τις επιχειρήσεις

Από τα προαναφερόμενα, εύλογα εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι λειτουργίες της διοίκησης, αλλά και η εφαρμογή της συνολικά είναι μόνο ωφέλιμες για μιας επιχείρηση.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Πραστάκος (2005) η διοίκηση μπορεί να προσφέρει τα κάτωθι οφέλη σε μια παραγωγική μονάδα:

- Αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς.
- Αύξηση των εσόδων και της απόδοσης των επενδύσεων.
- Μείωση του κόστους και του ύψους των επενδύσεων.
- Αύξηση της ταχύτητας της παραγωγής και μείωση των καθυστερήσεων.

- Κέρδος μεγαλύτερης εκμετάλλευσης του περιορισμένου εξοπλισμού, της τεχνογνωσίας, των κεφαλαίων, του προσωπικού και των υπόλοιπων πόρων.
- Αποτίμηση των πιο πιθανών αποτελεσμάτων μιας απόφασης και εντοπισμό καλύτερων εναλλακτικών.
- Διαχείριση και μείωση του κινδύνου.
- Ποσοτικοποίηση και εξισορρόπηση των ποιοτικών θεωρήσεων.
- Καλύτερο έλεγχο και διοίκηση αλλαγών.
- Βελτίωση της ποιότητας.

1.4 Η ηγεσία

Η έννοια της ηγεσίας αναφέρεται στην ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν, αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί. Με άλλα λόγια, η ηγεσία συνίσταται στην ύπαρξη και τη συναίσθηση της ύπαρξης μιας κατευθυντήριας γραμμής. Πρόκειται όχι απλά για ένα χαρακτηριστικό της ανθρώπινης προσωπικότητας, αλλά για μια διαπροσωπική σχέση η οποία μαθαίνεται και αναπτύσσεται από τη καθημερινή αλληλεπίδραση (Χυτήρης, 2001).

Η ηγεσία συνιστά μια διεργασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει άλλα άτομα προς την κατεύθυνση επίτευξης επιθυμητών στόχων. Πρόκειται για μια διαδικασία μέσω της οποίας ο ηγέτης ασκεί επίδραση σ' ένα μικρό ή μεγάλο αριθμό ανθρώπων διευθύνοντας, καθοδηγώντας, ελέγχοντας και προσαρμόζοντας τη σκέψη, τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά τους. Στο εργασιακό περιβάλλον, η ηγεσία υλοποιείται από κάθε στέλεχος που κατευθύνει τους υφισταμένους του προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, συνολικών ή επιμέρους (Μακρυγιωργάκης, 2001).

Η ηγεσία εξαρτάται από την εξουσία και η εξουσία μπορεί να αντλείται από διάφορες πηγές. Εκτός από την εξουσία που τους εκχωρείται από τον οργανισμό τους, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να βασίζονται και σε άλλους

παράγοντες, όπως η δυνατότητα να ανταμείβουν την καλή εργασία ή επισείουν απειλές σε όσους δεν συνεργάζονται. Όταν οι μορφές εξουσίας είναι ισχυρές, ένα σχετικά αδύναμος ηγέτης μπορεί να επιβιώσει. Εάν, όμως, το ίδιο άτομο βρεθεί σε μια κατάσταση που απαιτεί το είδος της εξουσίας που πηγάζει από την προσωπικότητά του, είναι αμφίβολο το αν θα βρει πολλούς υποστηρικτές (Bittel, 2011).

Ένας ηγέτης εισάγει ελπίδες, φιλοδοξίες και προσδοκίες, γεγονός που δημιουργεί απαιτήσεις που επιστρέφουν σε αυτόν. Η ηγεσία δεν συνιστά διαχρονική ιδιότητα. Μπορεί κάποιος να αναγνωριστεί σαν ηγέτης για κάποια περίοδο της ζωής του μόνο και αναφορικά με συγκεκριμένα γεγονότα. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες μαθαίνουν συνεχώς. Είναι γεγονός ότι αυτό που κατακτάται, τελικά, δεν είναι η ηγετική θέση, αλλά οι αμφιβολίες και οι φόβοι. Το πρώτο και ουσιαστικό βήμα στη προσωπική αξία και θέληση. Έτσι, μπορεί να υποστηριχθεί, συνολικά, ότι οι παράμετροι που διαμορφώνουν την αποτελεσματική ηγεσία που εφαρμόζεται από τους εκάστοτε ιθύνοντες είναι οι κάτωθι (Κατσαλής, 2006):

- Η πείρα.
- Η τύχη και η αξιοποίηση ευκαιριών.
- Η εκπαίδευση όχι με την έννοια της εξειδίκευσης, αλλά της γενικότερης παιδείας.
- Η επιρροή τρίτων.
- Η αυτογνωσία, καθώς όσο καλύτερα γνωρίζει κάποιος τον εαυτό του τόσο μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση διαθέτει και, άρα, περισσότερες πιθανότητες να καταστεί ηγέτης.

1.5 Τα ηγετικά στυλ

Εφόσον η ηγεσία πραγματοποιείται από ανθρώπους, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την προσωπικότητά τους και τις επιλογές τους. Έτσι, είναι δυνατός ο προσδιορισμός διαφόρων στυλ ηγεσίας που προσδιορίζονται από την εκάστοτε στάση του ηγέτη.

1.5.1 Αυταρχικό στυλ ηγεσίας

Στη περίπτωση αυτή ο ηγέτης βρίσκει το αίσθημα ασφάλειας στην άσκηση της εξουσίας που κατέχει. Στόχος του είναι η εκτέλεση της αποστολής του, εμπρόθεσμα και με ακρίβεια. Οι σχέσεις του με τους υφισταμένους του είναι τυπικές, ενώ σπάνια λαμβάνει υπόψη τις απόψεις τους. Γνωρίζει το μέγεθος της εξουσίας που κατέχει και το χρησιμοποιεί στο έπακρο. Αν και αυτό το στυλ ηγεσίας είναι χρήσιμο σε κάποιες περιπτώσεις, προκαλεί αντιδράσεις ανάμεσα στους υφισταμένους που, με τον καιρό, μπορεί να λαμβάνουν και τη μορφή ανοιχτής αντιπαράθεσης, ακόμα, και παραίτησης. Κι αυτό διότι οι περισσότεροι άνθρωποι επιθυμούν να έχουν άποψη και να την εκφράζουν για θέματα που τους αφορούν κι, επίσης, επιθυμούν από τη διοίκηση να τους μεταχειρίζεται με σεβασμό (Σκουλάς, 2010).

1.5.2 Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας

Στην εφαρμογή του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης συμβουλευεται τους υφισταμένους του πριν τη λήψη αποφάσεων, αλλά διατηρεί το δικαίωμα να λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις και να δίνει τις σχετικές εντολές και οδηγίες. Η προσέγγιση αυτή περιορίζει την εξάρτηση των εργαζομένων από των ανώτερό τους και τείνει να μετριάσει τις απογοητεύσεις τους και, άρα, τις διαμάχες. Το αποτέλεσμα είναι, συχνά, ένα πιο δημιουργικό και λιγότερο εχθρικό ή αδιάφορο εργατικό δυναμικό. Βέβαια, σε κάποιες περιπτώσεις, κάποιοι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι χειραγωγούνται από τον δημοκρατικό ηγέτη, αφού ούτως ή άλλως αυτός είναι που λαμβάνει και τις τελικές αποφάσεις, άσχετα από το γεγονός ότι ζητά τις απόψεις τους. Όπως και να' χει, όμως, το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι, μάλλον, αυτό που εφαρμόζεται περισσότερο από τα λοιπά (Bittel, 2011).

1.5.3 Συμμετοχικό στυλ ηγεσίας

Το στυλ αυτό είναι και γνωστό ως ανοικτό, ελεύθερης πρόσβασης ή μη κατευθυνόμενο. Τα στελέχη που ακολουθούν αυτή τη προσέγγιση ασκούν περισσότερο έλεγχο επί της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, ενώ παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το πρόβλημα κι επιτρέπουν στους υφιστάμενους να αναπτύξουν στρατηγικές και λύσεις. Ευθύνη του ηγέτη είναι να καθοδηγήσει την ομάδα προς τη συναίνεση. Βασική παραδοχή του εν λόγω στυλ είναι ότι οι εργαζόμενοι δέχονται ευκολότερα την ευθύνη για λύσεις, στόχους και στρατηγικές στην διαμόρφωση των οποίων έχουν συμμετάσχει (Goetsch&Davis, 2013).

1.6 Σχέση διοίκησης και ηγεσίας

Ο Χυτήρης (2001) αναφέρει ότι, σε πολλές περιπτώσεις, η έννοια της ηγεσίας ταυτίζεται εσφαλμένως με αυτήν της διοίκησης. Αν και οι 2 έννοιες σχετίζονται άμεσα και αλληλεπιδρούν, η διάκρισή τους πρέπει να είναι σαφής και αυτό διότι, πιο συγκεκριμένα:

- Διοίκηση είναι η εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών που είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού ή τμήματος αυτού.
- Ηγεσία είναι ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν, αλλά και να συνεργάζονται με τους υφιστάμενους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί.

Πιο συγκεκριμένα μπορεί να υποστηριχθεί ότι η διοίκηση και η ηγεσία διαφέρουν στα εξής σημεία (ManagementStudyGuide, 2017):

- Ενώ οι φορείς της διοίκησης καθορίζουν τη δομή και κατανέμουν τις δικαιοδοσίες και τις ευθύνες, οι ηγέτες παρέχουν τις κατευθύνσεις για την ανάπτυξη του επιχειρησιακού οράματος, μεταφέροντάς το στους εργαζομένους κι εμπνέοντάς τους να το επιτύχουν.
- Η διοίκηση, όπως προαναφέρθηκε, εστιάζει στο σχεδιασμό, την οργάνωση, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο. Η ηγεσία, όμως,

συνιστά μια κατευθυντήρια λειτουργία και οι ηγέτες ασχολούνται με την επικοινωνία με τους εργαζομένους εντός του οργανισμού.

- Ο ηγέτης διαθέτει εξουσία σε σχέση με τους υφισταμένους του, ενώ το στέλεχος της διοίκησης τη λαμβάνει από τη θέση που κατέχει μέσα στον οργανισμό.
- Οι διοικούντες τηρούν τις πολιτικές και τις διαδικασίες ενός οργανισμού, ενώ οι ηγέτες βασίζονται στο ένστικτό τους.
- Η διοίκηση είναι αντιδραστική, ενώ η ηγεσία δυναμική.
- Η διοίκηση βασίζεται περισσότερο στη γραπτή επικοινωνία, ενώ η ηγεσία στη προφορική.

Παρόλα αυτά, οι έννοιες της διοίκησης και της ηγεσίας δεν πρέπει να νοούνται ως ανεξάρτητες ή αμοιβαία αποκλειόμενες. Τόσο η διοίκηση όσο και η ηγεσία στοχεύουν στη παροχή κατευθύνσεων ώστε να διευκολύνεται η αλλαγή και να επιτυγχάνονται αποτελέσματα μέσα από την παραγωγική, δημιουργική και υπεύθυνη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Επιπλέον, οι διοικούντες χρειάζεται να είναι και ικανοί ηγέτες (Armstrong&Stephens, 2005).

Ο παραπάνω σχολιασμός των εννοιών της διοίκησης και της ηγεσίας κρίθηκε ως απαραίτητος ώστε να κατανοηθεί πληρέστερα και σαφέστερα ο ρόλος που δύνανται να διαδραματίσουν στην εισαγωγή καινοτομιών στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Αυτή η επιρροή και αλληλεπίδραση αναλύεται στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο, ώστε να σχολιαστεί περαιτέρω αναφορικά με τη περίπτωση των κοινωνικών δομών στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Στο παρόν κεφάλαιο μελετάται η έννοια της καινοτομίας όσον αφορά στο χώρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και των οργανισμών και, ιδιαιτέρως, στο πλαίσιο της διοίκησης. Αυτού αποσαφηνίζεται ο όρος καινοτομία, αναφέρεται ο συσχετισμός του με την διοίκηση, αλλά και ο ρόλος της ηγεσίας ως προς την ενίσχυση αυτής της διασύνδεσης.

2.1 Η έννοια της καινοτομίας

Η καινοτομία μπορεί να νοηθεί *«είτε ως η εκμετάλλευση ή αξιοποίηση της ήδη υπάρχουσας γνώσης είτε ως η επιτυχημένη δημιουργία κι εφαρμογή γνώσης που προκύπτει από την μάθηση και την εμπειρία»* (Roberts,1988).

Ως καινοτομία, επίσης, μπορεί να οριστεί η μετατροπή μιας ιδέας, μιας πρακτικής ή ενός αντικειμένου που εκλαμβάνονται ως νέα από ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων σε ένα εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία ή μέθοδο παραγωγής και διανομής (Ξανθάκης & Τσιπούρη, 2001).

Η καινοτομία μπορεί να διακριθεί σε δύο βασικές μορφές με βάση το χρόνο και τον τόπο στον οποίο λαμβάνει χώρα. Έτσι, ο ένας τύπος καινοτομίας αφορά στην εξέλιξη νέων προϊόντων και διαδικασιών, ενώ ένας δεύτερος τύπος αφορά στη βελτίωση της γραμμής παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας διαδικασίας. Τόσο οι μακροχρόνιες όσο και οι βραχυχρόνιες καινοτόμες διαδικασίες είναι κατεξοχήν κρίσιμες για την απόδοση ενός οργανισμού, αλλά

πάντα σε άμεση συνάρτηση με τις ευρύτερες τεχνολογικές στρατηγικές που αυτός έχει υιοθετήσει (Πιπερόπουλος, 2007).

Η καινοτομία μπορεί, επίσης, να διακριθεί ανάλογα με το αποτέλεσμα και να προσδιοριστούν οι παρακάτω υποκατηγορίες (Ξανθάκης & Τσιπούρη, 2001):

- **Καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας:** αναφέρεται σε ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή υπηρεσία στην αγορά. Στόχος είναι η αύξηση των πωλήσεων, αλλά και η αύξηση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων μιας επιχείρησης. Εκτός από αύξηση των πωλήσεων, τα νέα προϊόντα μπορεί και να προσφέρουν αύξηση περιθωρίου κέρδους και μείωση του κινδύνου.
- **Καινοτομία στη διαδικασία παραγωγής:** εισάγει αλλαγές ή βελτιώσεις στις διαδικασίες μιας επιχείρησης όπως, για παράδειγμα, ο νέος εξοπλισμός ή τα πληροφοριακά συστήματα. Η εισαγωγή καινοτομιών στη διαδικασία παραγωγής, συνήθως, συνδέεται με τη μείωση του κόστους ή και την αύξηση της ποιότητας.
- **Οργανωσιακή καινοτομία:** αφορά στον σχεδιασμό και την υλοποίηση νέου τύπου οργάνωσης μέσα στους οργανισμούς. Στη παρούσα εργασία δίδεται βαρύτητα στην οργανωσιακή καινοτομία, καθώς το κύριο θέμα αυτής εστιάζει στο συσχετισμό της καινοτομίας, από τη μια, και της ηγεσίας και της διοίκησης, από την άλλη, που αφορούν πρώτιστα στην οργάνωση ενός οργανισμού.

2.2 Η οργανωσιακή καινοτομία

Η οργανωσιακή καινοτομία συνιστά ένα μονοδιάστατο φαινόμενο που αναδεικνύει τη τάση των οργανισμών ή των επιχειρήσεων να εφαρμόζουν ποικίλες μορφές καινοτομιών είτε σε τεχνολογικό, είτε σε διοικητικό, είτε σε παραγωγικό επίπεδο (Salavou, Baltas&Lioucas, 2004).

Η οργανωσιακή καινοτομία αφορά στην εφαρμογή, για πρώτη φορά, από την επιχείρηση μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης οργανωσιακής μεθόδου σε τρεις επιμέρους τομείς (Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2015):

- Τις επιχειρησιακές πρακτικές για οργανωσιακές διαδικασίες όπως η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ή της ποιότητας.
- Την οργάνωση της εργασίας και της λήψης αποφάσεων που μπορεί να αφορά στο καταμερισμό των αρμοδιοτήτων και την ομαδική εργασία.
- Τις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης όπως η ανάληψη νέων συνεργασιών.

Όπως υποστηρίζει ο Hamel (2000), προκείμενου ένας οργανισμός να θεωρείται ότι εμφανίζει οργανωσιακή καινοτομία χρειάζεται να συνδυάζει αποδοτικά εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες και αναλυτικότερα:

- Να διαθέτει ρευστά οργανωτικά όρια, καθώς δεν είναι απαραίτητο να δημιουργούνται όλες τις καινοτομίες στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Οι εταιρικές σχέσεις μπορεί να είναι μια χρήσιμη στρατηγική για την προώθηση της καινοτομίας. Επίσης, οι εξαγορές συνιστούν μια αποτελεσματική στρατηγική όσον αφορά την καινοτομία.
- Να μεταλλάσσει την οργανωσιακή στρατηγική: ο τυπικός στρατηγικός σχεδιασμός είναι, συχνά, αντίθετος με την προώθηση ριζικά καινοτόμων επιχειρηματικά μοντέλων και στρατηγικών. Η καινοτομία δεν μπορεί να γίνεται αντιληπτή ως ένα αυστηρά χρονικά καθορισμένο στρατηγικό πρόγραμμα, αλλά πρέπει να είναι σε διαρκή εξέλιξη. Επίσης, η στρατηγική δεν θα πρέπει να περιορίζεται πάντα στο ίδιο σύνολο στελεχών που συνιστούν το ανώτερο επίπεδο λήψης των αποφάσεων. Μια καινοτόμος στρατηγική δεν προέρχεται απαραίτητα από την κορυφή της ιεραρχίας, αλλά πολύ συχνά αφορά και σε στελέχη κατώτερων επιπέδων.
- Ένας οργανισμός πρέπει να παρακινεί την στρατηγική σκέψη και να είναι σε θέση να αξιολογεί άμεσα, να επιλέγει και να υποστηρίζει τις δυνητικά χρήσιμες καινοτομίες και να παράσχει αντίστοιχες αμοιβές. Όταν, όμως, οι καινοτόμες ιδέες δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα, τα μέλη του προσωπικού δεν θα πρέπει να τιμωρούνται με οποιονδήποτε

τρόπο. Από την άλλη πλευρά, είναι πολύ σημαντικό να επιτρέπεται στο προσωπικό να μοιράζονται τις ανταμοιβές όταν μια ιδέα είναι επικερδής, με τον οποιονδήποτε τρόπο.

- Να δημιουργείται μια κουλτούρα και μια δομή που θα προωθή την καινοτομία και θα διαθέτει ευέλικτα όρια. Η ανώτατη διοίκηση χρειάζεται να δαπανά σημαντικό χρόνο στο να αναζητά ευκαιρίες εκτός του οργανισμού που διαχειρίζεται. Χρειάζεται να αποδομούνται οι επικρατούσες παραδοσιακές αντιλήψεις αναφορικά με την αποστολή του οργανισμού, το στόχο των αγορών και λοιπά, καθώς και οι προκαταλήψεις με τους παράγοντες που ενισχύουν τη κερδοφορία και που μπορούν να αξιοποιηθούν, την επικράτηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, τις τιμολογιακές πολιτικές κ.τ.λ. Οι ευκαιρίες για καινοτομία πρέπει να διατίθενται σε όλο το απασχολούμενο προσωπικό και να εμπλέκουν τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές και τους συμπληρωματικούς φορείς ώστε να διαμορφωθούν νέες προσεγγίσεις στη διαμόρφωση του πλούτου.

2.3 Καινοτομία και ηγεσία

Η καινοτομία σε συσχέτισμό με την ηγεσία αφορά στην εισαγωγή νέων μεθόδων καθοδήγησης, διαχείρισης και ολοκλήρωσης της εργασίας. Οι ηγέτες πρέπει να μάθουν πώς να δημιουργούν ένα οργανωσιακό κλίμα όπου οι άλλοι εφαρμόζουν την καινοτόμο σκέψη για την επίλυση προβλημάτων και την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Πρόκειται για την καλλιέργεια μιας κουλτούρας της καινοτομίας, όχι μόνο στην σύλληψη μερικών μεμονωμένων δημιουργικών ιδεών ή πρακτικών (Horth&Buchner, 2014).

Από τη στιγμή που ο οργανισμός προσδιορίζει τη στρατηγική του και τις λειτουργικές διαδικασίες του, οι ηγέτες είναι αυτοί που αναλαμβάνουν την εφαρμογή τους που θα εκπληρώσει τους επιθυμητούς στόχους. Η τεχνολογία, η κατάλληλη κουλτούρα και η στρατηγική είναι απαραίτητα στοιχεία που συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού. Προκειμένου, όμως, να αποδώσουν αυτά που δύνανται η ηγεσία χρειάζεται να υποστηρίξει να

διατηρεί, να ενθαρρύνει και να εμπνέει τα άτομα που εμπλέκονται. Ως αποτέλεσμα, εφόσον επιδιώκεται η εισαγωγή καινοτόμων διαδικασιών σε μια επιχείρηση, χρειάζεται η στελέχωση με τους κατάλληλους ηγέτες για το σκοπό αυτό. Επιπλέον, οι ίδιοι οι ηγέτες πρέπει να καταδεικνύουν προσωπικό ενδιαφέρον αναφορικά με την καινοτομία, διαφορετικά μπορούν να υποσκάψουν την δημιουργικότητα και τις καινοτόμες διαδικασίες εντός του οργανισμού. Η ανώτατη διοίκηση ενός οργανισμού, συνήθως, διαθέτει τη δύναμη και την εξουσία για να αναπτύξει στρατηγικές που οδηγούν στην καινοτομία, πράγμα που σημαίνει ότι αν δεν είναι σε θέση να αντιληφθεί την ευκαιρία για ανανέωση ή δεν επιθυμεί να την εκμεταλλευτεί ή δεν είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε αυτή, τότε οι ηγέτες δύνανται να εμποδίζουν την καινοτομία. Αντίθετα, αν οι στόχοι των ηγετών είναι δυναμικοί, φιλόδοξοι και καινοτόμοι, και εφόσον επιδεικνύουν ενεργητική στάση, καθώς και την ικανότητα να ανταποκριθούν στην αλλαγή, αυτό μπορεί να βοηθήσει στην εισαγωγή της καινοτομίας, την ανανέωση και την επιτυχία στον οργανισμό (Agbor, 2008).

Σύμφωνα με τους Barsh, Capozzi & Davidson (2008), οι ηγέτες σε έναν οργανισμό χρειάζεται να πράττουν τα κάτωθι ώστε να ενισχύεται η εισαγωγή καινοτομιών:

Προσδιορισμός του είδους της καινοτομίας που ενισχύει την ανάπτυξη και βοηθά στην σύγκλιση με τους στρατηγικούς στόχους: όταν τα ανώτερα στελέχη αναζητούν την ουσιαστική καινοτομία στην προσέγγιση των καταναλωτών, την παροχή υπηρεσιών, ή την εμπειρία του πελάτη, για παράδειγμα, μεταφέρουν κι ενημερώνουν τους εργαζόμενους αναφορικά με το είδος της καινοτομίας που αναμένουν. Ελλείψει μιας τέτοιας κατεύθυνσης, οι εργαζόμενοι θα περιορίζονται στις συνηθισμένες πρακτικές.

Εισαγωγή της καινοτομίας στις προγραμματισμένες συσκέψεις: ο εντοπισμός καινοτομικών πρακτικών στις συσκέψεις των ανωτέρων

στελεχών αποτελεί δείγμα για τους εργαζομένους της αξίας που αποδίδει η διοίκηση στην καινοτομία.

Ορισμός μετρήσεων απόδοσης και στόχων για την καινοτομία: οι μετρήσεις αυτές μπορούν έχουν οικονομικό ή συμπεριφορικό χαρακτήρα. Λόγου χάρη, μια επιχείρηση μπορεί να ορίσει ως στόχο το 20% των κερδών της να προέρχεται από προϊόντα της που εισήχθησαν στην αγορά κατά την τελευταία τριετία. Επίσης, η ηγεσία μπορεί να ορίσει μετρήσεις για να αλλάξει βαθιά ριζωμένες συμπεριφορές, απαιτώντας το 25% όλων των ιδεών να προέρχεται από εξωτερικές πηγές.

Επιπρόσθετα, δεν πρέπει να λησμονείται το γεγονός ότι σήμερα, λόγω της παγκοσμιοποίησης, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό. Σε αυτό το σύνθετο περιβάλλον η μελέτη γύρω από την καινοτομία εντείνεται όλο και περισσότερο ώστε οι οργανισμοί να αποκτήσουν τη δυνατότητα να προσφέρουν κάτι νέο και διαφορετικό από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Στη προσπάθεια αυτή, η ηγεσία χρειάζεται (Bouhali, Mekdad, Lebsir&Ferkha, 2015):

- Να προσελκύσει τα κατάλληλα στελέχη, στο κατάλληλο χρόνο και στο κατάλληλο πεδίο της καινοτόμου εργασίας.
- Να συλλέγει ιδέες από όλα τα επίπεδα εργασίας και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή του προσωπικού εξαλείφοντας το φόβο της επίκρισης για κάποια πιθανή αποτυχία.
- Να καθιστά δεκτικό τον οργανισμό σε διαφορετικές αντιλήψεις: η καινοτομία είναι πιο εύκολο εφικτή όταν προέρχεται από σύνολο ατόμων με διαφορετικές αρχές, υπόβαθρο και πεδίο εξειδίκευσης. Ακόμα και στη σκέψη ενός και μόνο ατόμου, η διαφοροποίηση ενισχύει τη δημιουργικότητα.

2.4 Καινοτομία και διοίκηση

Σύμφωνα με τον Viki (2017) η καινοτομία δεν αφορά μόνο στις δημιουργικές ιδέες, καθώς αυτές έχουν πεπερασμένο χαρακτήρα και μπορούν να απαριθμούνται. Η καινοτομία συνίσταται στον συνδυασμό των δημιουργικών ιδεών και των αποδοτικών επιχειρηματικών μοντέλων. Έτσι, πέρα από την ανάπτυξη ιδεών, η καινοτομία στις επιχειρήσεις είναι μια συστηματική διαδικασία αναζήτησης για τον προσδιορισμό του καλύτερου επιχειρηματικού μοντέλου που θα υποστηρίζει αποδοτικότερα αυτό που παράγει και προσφέρει η εκάστοτε επιχείρηση. Αυτή η συστηματική έρευνα περιλαμβάνει την κατανόηση των αναγκών των πελατών και των ενεργειών που πρέπει να αναληφθούν. Επίσης, περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των καλύτερων λύσεων για τους πελάτες, τους κατάλληλους διαύλους για την επίτευξή τους και την σωστή ανάπτυξη σχέσεων με το υπάρχον και το δυνητικό κοινό.

Η καινοτομία διαδραματίζει σήμερα τόσο καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις σύγχρονες οικονομίες και ο ρόλος της διοίκησης σε αυτό χαρακτηρίζεται τόσο κρίσιμος που γίνεται λόγος για την διαχείριση της καινοτομίας.

Η διαχείριση της καινοτομίας αφορά στη διαδικασία διοίκησης των καινοτομιών, δηλαδή των ιδεών που ανακλύπτονται κατά τη διάρκεια του κύκλου καινοτομίας. Ο κύκλος της καινοτομίας περιγράφει τις διαδικασίες που εμπλέκονται στη παραγωγή ενός καινοτόμου προϊόντος ή μιας υπηρεσίας για τις αγορές. Στο πρώτο στάδιο του κύκλου τοποθετείται η γένεση των ιδεών που μπορεί να προκύπτει από την παρατήρηση τρεχουσών ή μελλοντικών καταστάσεων. Επίσης, μπορεί να διαμορφώνονται με βάση τους στόχους ενός οργανισμού ή τις συνθήκες που μεταλλάσσονται συνεχώς στην αγορά και διαμορφώνουν νέες ευκαιρίες. Εφόσον προσδιοριστεί η ιδέα, χρειάζεται και να εκτιμηθεί. Μια σημαντική δοκιμή για την καταλληλότητα της εκάστοτε νέας ιδέας είναι το αν ανταποκρίνεται στους στόχους του οργανισμού με βάση τους διαθέσιμους πόρους. Εφόσον η ιδέα συγκλίνει, μεταπηδά στο επόμενο στάδιο όπου υφίσταται περαιτέρω μελέτη και ανάπτυξη. Η φάση της ανάπτυξης μπορεί να περιλαμβάνει περαιτέρω έρευνα για τις δυνατότητες ή

την κατοχύρωση της ιδέας. Οι πρωτότυπες ιδέες μπορεί να σχεδιάζονται, να αναπτύσσονται και να δοκιμάζονται σε αυτό το στάδιο. Η απόφαση να αρχίσουν να πωλούν την καινοτομία αποτελεί κρίσιμο στάδιο. Το τελικό στάδιο του κύκλου καινοτομίας είναι η εμπορευματοποίηση, όπου η καινοτομία πωλείται στην αγορά και στο καταναλωτικό κοινό. Έτσι, πλέον η καινοτομία καθίσταται εκτός ελέγχου του οργανισμού και συνιστά το δυσκολότερο στάδιο για τη διαχείρισή της. Είναι πολύ σημαντικό ο οργανισμός να παρακολουθεί τις επιδόσεις της καινοτομίας, έτσι ώστε τυχόν ελλείψεις να διορθώνονται. Οι καινοτόμες οργανώσεις, μάλιστα, εργάζονται συνεχώς αναζητώντας νέες καινοτομίες που θα αντικαταστήσουν τις παλαιότερες (CIMA, 2007).

Όπως υποστηρίζει ο Hamel (2006) η καινοτομία ως προς τις αρχές και τις διαδικασίες διοίκησης μπορεί να δημιουργήσει μακροχρόνιο πλεονέκτημα και να διαμορφώσει δραστικές αλλαγές στην ανταγωνιστική θέση. Κατά τα τελευταία 100 χρόνια, η διαχείριση της καινοτομίας, περισσότερο από κάθε άλλο είδος της καινοτομίας, επέτρεψε στις εταιρείες να περάσουν σε νέα όρια επιδόσεων. Η διαχείριση της καινοτομίας, μάλιστα, δημιουργεί μακροχρόνιο πλεονέκτημα όταν πληροί μία ή περισσότερες από τις πιο κάτω τρεις προϋποθέσεις:

1. Η καινοτομία βασίζεται σε μια νέα αρχή που αμφισβητεί τη παραδοσιακή διοίκηση.
2. Η καινοτομία είναι συστηματική διαδικασία που καλύπτει ένα ευρύ φάσμα διαδικασιών και μεθόδων.
3. Η καινοτομία εντάσσεται σε ένα συνεχές πρόγραμμα νέων καινοτομιών, όπου η πρόοδος ενισχύεται με την πάροδο του χρόνου.

Εφόσον στο παρόν κεφάλαιο αναλύθηκε η έννοια της καινοτομίας και εντοπίστηκε ο συσχετισμός της με την ηγεσία και την διοίκηση, στο κεφάλαιο που ακολουθεί αναφέρεται συγκεκριμένα ο τρόπος με τον οποίο εκφράζονται και αλληλεπιδρούν στο χώρο των κοινωνικών δομών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ

Με την ανάλυση που προηγήθηκε στα 2 προηγούμενα κεφάλαια αποσαφηνίστηκε η έννοια της διοίκησης, της ηγεσίας και της καινοτομίας σε συσχετισμό με την λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Στο παρόν κεφάλαιο σχολιάζεται ο ρόλος της ηγεσίας στην εισαγωγή διοικητικών καινοτομιών σε συγκεκριμένη μορφή οργανισμών, των κοινωνικών δομών. Έτσι, προτού εντοπιστούν οι τρόποι με τους οποίους η λειτουργία της ηγεσίας δύναται να υποβοηθήσει την εισαγωγή καινοτομιών στην διοίκηση των κοινωνικών δομών κρίνεται σκόπιμος, αρχικά, ο σχολιασμός της φύσης και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των οργανισμών αυτών.

3.1 Οι κοινωνικές δομές ως οργανισμοί

Στις κοινωνικές δομές εντάσσονται, γενικά, οι φορείς που αναπτύσσονται με δημόσια πρωτοβουλία για να διευκολύνουν την καθημερινή ζωή των πολιτών, καθώς και να προάγουν την ποιότητα ζωής τους στο τόπο στον οποίο διαμένουν. Οι εν λόγω δομές σχετίζονται με τομείς της κοινωνικής σφαίρας, όπως η επιστήμη, η εκπαίδευση, η υγειονομική περίθαλψη, ο πολιτισμός, η ασφάλεια και η κοινωνική πρόνοια (Fic&Malinowski, 2016).

Έτσι, εξάγεται ότι στις κοινωνικές δομές, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνονται τα νοσοκομεία, φορείς που άπτονται κοινωνικών παροχών ή φιλανθρωπίας, οι υπηρεσίες πολιτισμού και αναψυχής, οι φορείς που αφορούν στην δικαιοσύνη, όπως τα δικαστήρια, και οι οργανισμοί δημόσιας τάξης (Volpe, 2007, αναφέρεται στον Torrisi, 2009).

Οι δομές αυτές εκτός από κοινωνικό χαρακτήρα αποτελούν, ουσιαστικά, οργανισμούς κι επιχειρήσεις που διοικούνται με συγκεκριμένο τρόπο για την εξυπηρέτηση των σκοπών τους.

Όπως αναφέρει ο Chambiss (1996), λόγω χάρη, τα νοσοκομεία ομοιάζουν με τους λοιπούς οργανισμούς σε σχέση με τις καθημερινές λειτουργίες, όπως η έκδοση εγγράφων και οι πληρωμές, οι παραγγελίες σε υλικά και οι τηλεφωνικές επικοινωνίες. Επίσης, μπορεί να υπάρχουν διαφωνίες ανάμεσα στους εργαζομένους, αλλά και ικανοποίηση από το έργο που παράγεται. Το κρίσιμο σημείο που διαφοροποιεί τα νοσοκομεία από οποιονδήποτε άλλο οργανισμό ή επιχείρηση, είναι το ότι στους χώρους αυτούς οι άνθρωποι υποφέρουν και μπορεί, ακόμα, και να χάσουν τη ζωή τους.

Η λειτουργία των νοσοκομείων χρονολογείται από την εποχή της συγκρότησης των πρώτων πολιτισμών και της ιατρικής επιστήμης, ενώ ως οργανωμένες δομές χρονολογούνται το 4.000 π.Χ. στη Μεσοποταμία και κατά την αρχαιότητα, επίσης, εντοπίζονται νοσοκομεία στην Ινδία και την Αίγυπτο. Τα νοσοκομεία, και γενικότερα η ιατρική, έχουν διαδραματίσει πρωτεύοντα ρόλο στην ανθρώπινη ιστορία και συνδέονταν πάντα με τις οικονομικές και

πολιτικές συνθήκες της εκάστοτε εποχής, αλλά και τις κοινωνικές δομές (Griffin, 2011).

Η οργανωτική δομή των σύγχρονων νοσοκομείων αποτελεί ένα σύνθετο πλέγμα από επιτροπές, τμήματα, προσωπικό και υπηρεσίες. Δε πρέπει να λησμονείται ότι αν και, βασικώς, τα νοσοκομεία στοχεύουν στη παροχή φροντίδας, ταυτόχρονα, αποτελούν και επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας. Λειτουργούν όπως κάθε άλλη επιχείρηση με ιεραρχία στο προσωπικό, δίκτυα εξουσίας κι ευθυνών που αποσκοπούν στο καλύτερο τελικό αποτέλεσμα. Επίσης, το προσωπικό φέρει και τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά που εντοπίζονται σε κάθε άλλη επιχείρηση. Επιπρόσθετα, οι ασθενείς επιδιώκουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα από τις υπηρεσίες του νοσοκομείου, όπως συμβαίνει και με κάθε άλλη επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Απαιτούν να γνωρίζουν τον υπεύθυνο για κάθε λειτουργία, το είδος των υπηρεσιών που μπορεί να τους παρασχεθεί και από ποιόν, καθώς και τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε συγκεκριμένο κόστος (Sultz & Young, 2011).

Τα σχολεία, επίσης, και κάθε είδους εκπαιδευτική δομή αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της κοινωνικής οργάνωσης. Η σχέση του σχολείου και της κοινωνίας είναι καθοριστικής σημασίας για την υπόστασή τους (Κωνσταντίνου, 1994).

Όπως εύστοχα αναφέρει ο Waller (1961) τα σχολεία συνιστούν δομές όπου συγκεντρώνονται αλληλεπιδρώμενες προσωπικότητες. Τα άτομα που συναντώνται και δρουν εντός του σχολικού περιβάλλοντος συνδέονται με σχέσεις που μπορούν να χαρακτηριστούν ως οργανικές. Ως κοινωνική δομή, ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα φέρει εξειδίκευση στις λειτουργίες του, ενώ τροφοδοτείται από την κοινωνία. Πρόκειται για δομές όπου, από τη μια μεριά, οι εκπαιδευτές δίνουν οδηγίες, ενώ, από την άλλη, οι εκπαιδευόμενοι τις εκτελούν. Υφίστανται, δηλαδή, λειτουργίες ανάλογες με αυτές που εντοπίζονται σε γενικότερο επιχειρηματικό πλαίσιο.

Στην κατηγορία των κοινωνικών δομών εντάσσονται και τα Κέντρα Ανοιχτής Προστασίας Ηλικιωμένων που είναι γνωστά ως Κ.Α.Π.Η. Ο θεσμός των

Κ.Α.Π.Η. υιοθετήθηκε στη Ελλάδα το 1984 με νομοθετική πρωτοβουλία και χρηματοδότηση του Υπουργείου Υγείας και Προνοίας, ενώ η επέκτασή τους πραγματοποιήθηκε μέσω των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Βασική φιλοσοφία του θεσμού είναι η προάσπιση των κοινωνικών δικαιωμάτων των ηλικιωμένων και οι υπηρεσίες του απευθύνονται σε άντρες και γυναίκες άνω των 60 ετών που κατοικούν στην περιοχή λειτουργίας τους, ανεξάρτητα από την οικονομική και κοινωνική τους κατάσταση. Στους επιδιωκόμενους στόχους των Κ.Α.Π.Η. περιλαμβάνεται η πρόληψη βιολογικών, ψυχολογικών και κοινωνικών προβλημάτων των ηλικιωμένων, ώστε να παραμείνουν ισότιμα και ενεργά μέλη του κοινωνικού συνόλου, μεταξύ άλλων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συμβουλευτικής, της ψυχοσυναισθηματικής στήριξης, και της κοινωνικής φροντίδας των ηλικιωμένων και των οικογενειών τους, την επιμόρφωση, την οργάνωση διαλέξεων, την μελέτη θεμάτων, τις επισκέψεις σε μουσεία και αρχαιολογικούς χώρους και λοιπά. Για την ολοκλήρωση του έργου των Κ.Α.Π.Η. απασχολούνται γιατροί, κοινωνικοί λειτουργοί, εργοθεραπευτές, επισκέπτες υγείας, καθώς και οικογενειακοί βοηθοί (50και Ελλάς, 2012).

Εκτός από την στήριξη σε φορείς, όπως τα Κ.Α.Π.Η., οι ίδιοι οι ΟΤΑ αποτελούν και αυτοί κοινωνικές δομές. Στην Ελλάδα, οι τρέχουσες αρμοδιότητες των Ο.Τ.Α. αναφέρονται στο νόμο 3852 (ΦΕΚ 87,2010) με βάση τον οποίο εφαρμόστηκε το πρόγραμμα «Καλλικράτης» το οποίο αφορούσε στη μεταρρύθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης της χώρας. Έτσι, τα σχετικά όργανα και οι αρμοδιότητές τους έχουν ως εξής:

- **Δήμαρχος:** Ο Δήμαρχος προασπίζει τα τοπικά συμφέροντα, κατευθύνει τις δράσεις του δήμου για την υλοποίηση του σχεδίου ανάπτυξης, διασφαλίζει την ενότητα της τοπικής κοινωνίας και ασκεί τα καθήκοντά του με γνώμονα τις αρχές της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας.
- **Αντιδήμαρχοι:** Επικουρούν τον Δήμαρχο, είναι δημοτικοί σύμβουλοι της πλειοψηφούσας παράταξης κι έχουν τις αρμοδιότητες που τους αναθέτει ο Δήμαρχος.

- **Εκτελεστική Επιτροπή:** Ο Δήμαρχος μαζί με τους Αντιδημάρχους αποτελούν την Εκτελεστική Επιτροπή. Η Εκτελεστική Επιτροπή είναι ένα συλλογικό συντονιστικό όργανο του δήμου που παρακολουθεί τη εφαρμογή της δημοτικής πολιτικής σε όλους τους τομείς καθώς και την εφαρμογή του επιχειρησιακού σχεδίου του δήμου, του μεσοχρόνιου, ετήσιου και πενταετούς προγράμματος δράσης.
- **Δημοτικό Συμβούλιο:** Το Δημοτικό Συμβούλιο αποτελεί το κατ' εξοχήν αποφασιστικό όργανο μέσω του οποίου ασκούνται οι αρμοδιότητες των Δήμων. Έχει τεκμήριο αρμοδιότητας, δηλαδή για κάθε θέμα που δεν του ανατίθεται ρητώς η αρμοδιότητα ή δεν έχει ανατεθεί στο Δήμαρχο, αρμόδιο είναι το Δημοτικό Συμβούλιο.
- **Επιτροπή Ποιότητας Ζωής:** Η Επιτροπή Ποιότητας Ζωής, που αποτελείται από τον Δήμαρχο ή τον Αντιδήμαρχο και ορισμένους Δημοτικούς Συμβούλους, συνιστάται σε δήμους άνω των δέκα χιλιάδων (10.000) κατοίκων. Είναι αποφασιστικό και εισηγητικό όργανο άσκησης των σχετικών με την ποιότητα ζωής, τη χωροταξία, την πολεοδομία και την προστασία του περιβάλλοντος αρμοδιοτήτων του δήμου.
- **Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης:** Συγκροτείται σε δήμους άνω των δέκα χιλιάδων (10.000) κατοίκων, με απόφαση του δημοτικού συμβουλίου, η οποία λαμβάνεται με πλειοψηφία των δύο τρίτων των μελών του και εκδίδεται εντός δύο μηνών από την εγκατάσταση των δημοτικών αρχών.
- **Συμβούλιο Ένταξης Μεταναστών:** Συγκροτείται και λειτουργεί με απόφαση του δημοτικού συμβουλίου, ως συμβουλευτικό όργανο του δήμου για την ενίσχυση της ένταξης των μεταναστών στην τοπική κοινωνία. Τα συμβούλια ένταξης μεταναστών αποτελούνται από πέντε έως έντεκα μέλη, τα οποία ορίζονται από το οικείο δημοτικό συμβούλιο.

3.2 Διοίκηση και ηγεσία στις κοινωνικές δομές

Καθώς οι κοινωνικές δομές αποτελούν, ουσιαστικά, επιχειρήσεις ή οργανισμούς, αν κι έχουν ιδιομορφίες στο έργο που επιτελούν, οι λειτουργίες της διοίκησης και της ηγεσίας εντοπίζονται και σε αυτά τα περιβάλλοντα.

Για παράδειγμα, τα διοικητικά συμβούλια των νοσοκομείων είναι τα σπουδαιότερα διοικητικά όργανα στην υγεία που είναι υποχρεωμένα να ασκούν όλους τους ελεγκτικούς μηχανισμούς που απορρέουν από τον νόμο για να έχουν οι νοσοκομειακές μονάδες μια εύρυθμη λειτουργία. Επιπλέον, φέρουν την ευθύνη διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον χώρο τους με βάση το Καταστατικό των νοσοκομείων και την κρατούσα νομοθεσία. Ακόμα, οφείλουν να διαχειρίζονται μεγάλα κονδύλια με διαφάνεια και με γνώμονα το κόστος και το προκύπτον όφελος (Ανδρουλάκης, 2014).

Πιο συγκεκριμένα και σύμφωνα με τον Arghwīne (2002) τα διοικητικά συμβούλια των νοσοκομείων έχουν 3 βασικούς ρόλους:

- **Χάραξη πολιτικής:** η λειτουργία αυτή θεωρείται απαραίτητα για των ολοκλήρωση των 2 επόμενων ενεργειών και συνίσταται στο προσδιορισμό του στόχου και των διαφοροποιημένων ευθυνών ανάμεσα στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, τους διευθυντές και το ιατρικό προσωπικό. Όσο καλύτερα είναι αποσαφηνισμένοι οι στόχοι, τόσο καλύτερη είναι και η αποδοτικότητα του έργου του διοικητικού συμβουλίου.
- **Λήψη αποφάσεων:** σχετίζεται με τις επιλογές αναφορικά με το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική του νοσοκομείου. Τα διοικητικά συμβούλια λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με σημαντικά και στρατηγικά ζητήματα, όπως οι συμβάσεις με άλλους οργανισμούς.
- **Επίβλεψη:** η επίβλεψη είναι ιδιαίτερως σημαντική λειτουργία σε έναν οργανισμό, αλλά το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να περιορίζεται σε αυτό και να μην εμπλέκεται άμεσα στις διοικητικές λειτουργίες του νοσοκομείου.

Σύμφωνα με τον Ανδρουλάκη (2014) η άσκηση διοίκησης στα νοσοκομεία είναι μια δύσκολη διαδικασία που απαιτεί γνώση του χώρου και τεκμηριωμένη εμπειρία, καθώς και οι διοικητές να είναι γνώστες του αντικείμενου, αλλά και της οικονομικής διαχείρισης των πόρων.

Επιπρόσθετα, η επιτυχημένη άσκηση της ηγεσίας στο νοσοκομείο αποτελεί την κύρια προτεραιότητα για την εκπλήρωση των σκοπών του. Η ιδιαιτερότητα των υπηρεσιών που παρέχει, η πολυπλοκότητα της οργάνωσης και λειτουργίας του, τα μεγέθη των ανθρωπίνων και οικονομικών πόρων που διαχειρίζεται, αλλά και οι καθημερινές επιδράσεις που δέχεται από διάφορες μεταβλητές καθιστούν απαραίτητη την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και απαιτούν από τα ηγετικά του στελέχη, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, υψηλές διοικητικές ικανότητες και δεξιότητες. Έτσι, όταν η ηγεσία ενός νοσοκομείου ή ενός οργανισμού παροχής υγειονομικών υπηρεσιών επιθυμεί να βελτιωθεί ποιοτικά, είναι απαραίτητες οι πιο κάτω προϋποθέσεις (Κολοστούμπης, 2014):

- Διαμόρφωση σαφούς και κοινής αντίληψης για την έννοια της ποιότητας: η ανώτατη ηγεσία όπως και όλα τα ηγετικά του στελέχη θα πρέπει να έχουν σαφή και κοινή αντίληψη για την ποιότητα των υπηρεσιών.
- Σωστός σχεδιασμός των ενεργειών και των διαδικασιών που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών: Η βελτίωση της ποιότητας δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί τυχαία. Χρειάζεται να προσδιοριστούν επακριβώς οι στόχοι, τα μέσα επίτευξής τους, οι διαδικασίες που πρέπει να εφαρμοστούν, όπως και οι υπεύθυνοι που θα υλοποιήσουν τους στόχους αυτούς.
- Δέσμευση της διοίκησης και όλων των ηγετικών στελεχών ότι θα στηρίζουν την προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας.
- Επιμόρφωση Προσωπικού: η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό. Η κατάλληλη εκπαίδευση κι επιμόρφωση όλου του προσωπικού του οργανισμού, με στόχο την ανάπτυξη ικανοτήτων, την εκμάθηση νέων τεχνικών και δεξιοτήτων που θα βελτιώσουν την ποιότητα της εργασίας κρίνεται ως απαραίτητη.
- Δημιουργία κατάλληλου εργασιακού κλίματος: σημαντικό παράγοντα της επιτυχίας των προαναφερθέντων αποτελεί το κατάλληλο εργασιακό κλίμα.

Ακόμα, η έννοια της ηγεσίας είναι υπαρκτή και στη περίπτωση της σχολικής μονάδας, καθώς ο διευθυντής αυτής αναλαμβάνει, μεταξύ άλλων, το έργο της

καθοδήγησης, αλληλεπιδρώντας με το λοιπό προσωπικό και τους εμπλεκόμενους στη διδακτική διαδικασία. Στα πλαίσια αυτά, ο διευθυντής ως ηγέτης του σχολείου οφείλει να εξασφαλίζει τα κάτωθι (The WallaceFoundation, 2013):

- Τη δημιουργία ενός πνεύματος δέσμευσης σε υψηλά πρότυπα για την πρόοδο των μαθητών.
- Τη δημιουργία φιλικού περιβάλλοντος για την εκπαίδευση, όπου τόσο οι ενήλικες όσο και οι εκπαιδευόμενοι τοποθετούν την επιμόρφωση στο κέντρο της καθημερινής τους δράσης.
- Τη καλλιέργεια της ηγεσίας και στους υπόλοιπους. Οι ηγέτες σε όλα τα κοινωνικά στρώματα και όλα τα είδη των οργανισμών, δημόσιους και ιδιωτικούς, πρέπει να εξαρτώνται από άλλους για την επίτευξη των σκοπών της ομάδας και, άρα, πρέπει να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη της ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- Τη βελτίωση στην εκπαίδευση με τη συνεχή αναβάθμιση της ποιότητας των εντολών που δίνονται στους υφιστάμενους.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Morgan (1996, αναφέρεται στους Γεωργιάδου &Καμπουρίδη, 2005) ο διευθυντής- ηγέτης στη σχολική μονάδα βοηθά τους υφισταμένους του καθημερινά, χωρίς να επιβλέπει τη δουλειά τους, ενεργεί αποφασιστικά, όταν απαιτείται, διαπραγματεύεται και επιλύει διαφορές, δίνει το παράδειγμα και είναι δεκτικός στις απόψεις των υπολοίπων.

3.3 Η έννοια της καινοτομίας στις κοινωνικές δομές

Όπως έχει καταστεί μέχρι τώρα σαφές, η καινοτομία αφορά στην εφαρμογή εξελιγμένων μεθόδων και πρακτικών ώστε να επιτελείται συγκεκριμένο έργο ή λειτουργία περισσότερο αποδοτικά και με σπατάλη, όσο το δυνατόν, λιγότερων πόρων.

Κοινωνικές δομές που χαρακτηρίζονται έντονα από το στοιχείο της καινοτομίας είναι οι κοινωνικές επιχειρήσεις που δρουν στα πλαίσια ανάπτυξης της κοινωνικής οικονομίας.

Όπως αναφέρει ο Νικολάου (χ.η.) το πλαίσιο της κοινωνικής οικονομίας οριοθετείται ανάμεσα στην κρατική πολιτική και την ιδιωτική επένδυση για οικονομική δραστηριότητα, ενώ αναπτύσσεται για να καλύψει εκείνες τις ανάγκες της κοινωνίας για τις οποίες δεν διατίθεται ο ιδιωτικός τομέας, λόγω απουσίας υψηλού κέρδους και δεν δύναται ο κρατικός τομέας να συμβάλει λόγω οικονομικής στενότητας κι έλλειψης πόρων.

Φορείς της κοινωνικής οικονομίας είναι τα σωματεία, τα ιδρύματα, οι συνεταιρισμοί και τα ταμεία αλληλασφάλισης. Τη πιο πρόσφατη προσθήκη αποτελούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις, οι οποίες είναι εταιρείες που έχουν συσταθεί για την επιδίωξη κοινωνικών στόχων και παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες στην αγορά σε οικονομικά σημαντικές τιμές (Νασιούλας, 2015).

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις λειτουργούν σαν όλες τις λοιπές επιχειρήσεις, με την διαφορά ότι στο κέντρο της αποστολής τους υπάρχει ένας κοινωνικός σκοπός. Διαθέτουν συμβατική δομή, προγραμματισμό, οργάνωση, διοίκηση κι έλεγχο. Κυρίως επανεπενδύουν τα κέρδη τους, δημιουργούν θέσεις εργασίας, κοινωνική επανένταξη και ενσωμάτωση. Η αποστολή αυτών των οργανισμών είναι η επίτευξη κέρδους για την βιωσιμότητα του κοινωνικού τους σκοπού (Σκερλετόπουλος, 2014).

Αναφορικά με την λειτουργία των ΟΤΑ, η έννοια της καινοτομίας εντοπίζεται και στις πρόσφατες προσπάθειες εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2003), ως ηλεκτρονική διακυβέρνηση ορίζεται η χρήση των τεχνολογιών των πληροφοριών και των επικοινωνιών στις δημόσιες διοικήσεις, σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού. Σκοπός είναι η βελτίωση των δημόσιων

υπηρεσιών, καθώς και η ενίσχυση των δημοκρατικών διαδικασιών και των διαδικασιών στήριξης των δημόσιων πολιτικών.

Αναλυτικότερα, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση περιλαμβάνει τα εξής (Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, 2007):

- Συγκεκριμένες ενέργειες για την ανάπτυξη των διοικητικών συστημάτων και των διαδικασιών οργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης και της εργασίας (ή αλλιώς Back-Office)
- Παροχή υπηρεσιών μέσω του Διαδικτύου για την καλύτερη και γρήγορη εξυπηρέτηση τόσο των επιχειρήσεων (G2B) όσο και των πολιτών (G2C).
- Ηλεκτρονική επικοινωνία και ανταλλαγή δεδομένων και πληροφοριών μεταξύ των Διοικήσεων των δημόσιων υπηρεσιών (G2G).

Τα παραπάνω παραδείγματα είναι ενδεικτικά όσον αφορά την εφαρμογή καινοτομιών σε κοινωνικές δομές. Συνολικά, οι καινοτομίες σε δομές κοινωνικού ενδιαφέροντος μπορεί να εντοπίζονται ανά τομείς, σύμφωνα με τον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 3.1 Πτυχές της καινοτομίας στις κοινωνικές δομές

Τομέας	Εφαρμογές καινοτομίας
Καινοτομία στις υπηρεσίες και στον τρόπο αντιμετώπισης των χρηστών	<ul style="list-style-type: none">• Επένδυση στις ικανότητες παρά αντιμετώπιση των αδυναμιών.• Αποφυγή του στιγματισμού.• Μέριμνα για την γεφύρωση του χάσματος ανάμεσα στις

Καινοτομία στους κανονισμούς και τα δικαιώματα

επαγγελματικές υπηρεσίες και τη καθημερινότητα των πολιτών.

- Προσφορά υπηρεσιών που εξατομικεύονται.

- Ευέλικτες μορφές υποστήριξης.
- Παροχές που ανταποκρίνονται στους σύγχρονους κινδύνους, πέραν των σταθερών κοινωνικών δικαιωμάτων και της αναγνώρισης συμμετοχής.
- Ανάπτυξη κοινωνικών συμβολαίων με άτομα και ομάδες.

Καινοτομία στη διακυβέρνηση

- Ενίσχυση δομών και οργανισμών που λειτουργούν περισσότερο σε επίπεδο δικτύων.
- Παροχή δικαιωμάτων έκφρασης σχετικά με δημόσια ζητήματα.
- Οργάνωση ενισχυμένων μορφών δημόσιας συζήτησης σχετικά με τις προκλήσεις της πολιτικής συνοχής.
- Οικοδόμηση συνασπισμών και εταιρικών σχέσεων.

Καινοτομία στις μορφές εργασίας και χρηματοδότησης

- Ευελιξία με ασφάλεια στις συμβάσεις εργασίας.
- Διάφορες ομάδες εργασίας-Επαγγελματικές ομάδες και εθελοντικές δεσμεύσεις στο πλαίσιο των σχεδίων και των προσεγγίσεων.
- Ισχυρό προφίλ αποστολής και επαγγελματισμός που συνδυάζει την πρώην κατακερματισμένη

Καινοτομίες που αφορούν στα συστήματα κοινωνικής πρόνοιας

γνώση.

- Βραχυπρόθεσμη και περιορισμένη χρηματοδότηση, με συνδυασμό πόρων από ποικίλους ενδιαφερόμενους.
- Στόχευση σε λιγότερο τυποποιημένες, πιο ποικίλες ρυθμίσεις κοινωνικής πρόνοιας.
- Αναβάθμιση του κοινωνικού στοιχείου στα συστήματα κοινωνικής πρόνοιας.
- Σύγκλιση της οικονομικής και κοινωνικής λογικής.
- Σύγκλιση των πολιτικών της κοινωνικής πρόνοιας και των αστικών πολιτικών.

Πηγή: Everset. al. 2014, αναφέρονται στους Bassi, Ecchia&Guerra, 2016.

Άρα, οι καινοτομίες που δύνανται να εφαρμοστούν σε φορείς με κοινωνικό χαρακτήρα επιμερίζονται σε 5 βασικούς τομείς και μπορούν να εφαρμόζονται είτε μεμονωμένα είτε συνδυαστικά. Επειδή, βέβαια, η ταυτόχρονη εφαρμογή καινοτομιών μπορεί να είναι δυσχερής, κρίνεται ότι ακόμα και αν οι καινοτομικές παρεμβάσεις αφορούν σε έναν μόνο τομέα, αυτό αποτελεί από μόνο του ένα σημαντικό βήμα βελτίωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΡΕΥΝΑ

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας το οποίο επιμερίζεται τόσο σε ποσοτική όσο και σε ποιοτική έρευνα. Η ποσοτική έρευνα ολοκληρώθηκε με την χρήση ερωτηματολογίου σε ένα δείγμα απασχολούμενων σε παιδικούς σταθμούς και ΚΑΠΗ στο Δήμο Περιστερίου

στη Δημοτική ενότητα της Νέας Πεντέλης και της Ανθουπόλεως, ενώ η ποιοτική έρευνα έγινε με προσωπική συνέντευξη διοικητικών στελεχών και εκπαιδευτικών των προαναφερόμενων παιδικών σταθμών και ΚΑΠΗ. Στη συνέχεια, δίδονται αναλυτικότερες πληροφορίες αναφορικά με τις ερευνητικές μεθόδους που ακολουθήθηκαν.

4.1 Μεθοδολογία

Στόχος της έρευνας είναι να διερευνήσει τη συμβολή της ηγεσίας στην εφαρμογή καινοτομιών στη διοίκηση κοινωνικών δομών. Για τον σκοπό αυτό, εφαρμόστηκε ένας συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας. Ποσοτική είναι η έρευνα η οποία στηρίζεται στην ανάλυση αριθμητικών, μετρήσιμων δεδομένων και μεταβλητών. Αντιθέτως, η ποιοτική έρευνα προσπαθεί να αναλύσει τις σημασίες που οι άνθρωποι αποδίδουν σε διάφορες έννοιες.

4.1.1 Ποσοτική έρευνα

Η ποσοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε από 26/03/2018 έως 30/04/2018 στο Δήμο Περιστερίου στη Δημοτική ενότητα της Νέας Πεντέλης και της Ανθουπόλεως, με την εφαρμογή δομημένου ερωτηματολογίου. Πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν οι απασχολούμενοι στους παιδικούς σταθμούς και στα ΚΑΠΗ των παραπάνω περιοχών, στο σύνολο 24 ερωτώμενοι. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε κατά την λήξη της βάρδιας των εργαζομένων, στο χώρο εργασίας, αφού πρώτα είχε ληφθεί σχετική έγκριση.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 15 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι 4 ερωτήσεις αφορούν δημογραφικά χαρακτηριστικά (όπως φύλο, ηλικία, χρόνια προϋπηρεσίας, το επίπεδο εκπαίδευσης) και οι υπόλοιπες 11 αφορούν την προώθηση της πρωτοβουλίας και της καινοτομίας στη Διοίκηση των κοινωνικών δομών. Στην κατηγορία αυτή των ερωτήσεων ερευνώνται ορισμένες μεταβλητές όπως τα περιθώρια που υπάρχουν για την εφαρμογή καινοτομιών (3 ερωτήσεις), η διάθεση από την πλευρά του προσωπικού να

αναπτύξει μια καινοτόμο δράση (5 ερωτήσεις), καθώς και η διάθεση από την πλευρά της Διοίκησης να αναπτύξει ή να υποστηρίξει μια καινοτόμο δράση (3 ερωτήσεις).

Η επεξεργασία των δεδομένων που προέκυψαν μετά το πέρας της έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του λογιστικού πακέτου EXCEL 2007.

4.1.2 Ποιοτική έρευνα

Η ποιοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε από τις 16 έως και 18 Απριλίου του 2018 στη Δημοτική ενότητα της Νέας Πεντέλης και της Ανθουπόλεως του Δήμου Περιστερίου, με την εφαρμογή προσωπικής συνέντευξης που βασιζόταν σε δομημένο ερωτηματολόγιο. Στις προσωπικές συνεντεύξεις συμμετείχαν η διευθύντρια και οι τρεις νηπιαγωγοί του βρεφονηπιακού σταθμού, ο πρόεδρος του ΚΑΠΗ και μια υπάλληλος του ΚΑΠΗ της παραπάνω Δημοτικής Ενότητας. Οι προσωπικές συνεντεύξεις λήφθηκαν κατά τις πρωινές ώρες, μεταξύ 10:00-11:00 στο χώρο εργασίας, αφού πρώτα είχε ληφθεί σχετική έγκριση.

Οι ερωτήσεις που τέθηκαν κατά την διάρκεια των προσωπικών συνεντεύξεων ήταν 8, οι οποίες αφορούν την προώθηση της πρωτοβουλίας και της καινοτομίας στη Διοίκηση των κοινωνικών δομών. Συγκεκριμένα, έγινε προσπάθεια να προσδιοριστεί εάν υπάρχουν περιθώρια για την εφαρμογή καινοτομιών, ποια η διάθεση από την πλευρά του προσωπικού να αναπτύξει μια καινοτόμο δράση, καθώς και η διάθεση από την πλευρά της Διοίκησης να αναπτύξει ή να υποστηρίξει μια καινοτόμο δράση και τέλος, ποια είναι η διαδικασία εφαρμογής μιας καινοτόμου ιδέας και τι προβλήματα ανακύπτουν κατά την διαδικασία αυτή.

4.2 Αποτελέσματα έρευνας - Ποσοτικά

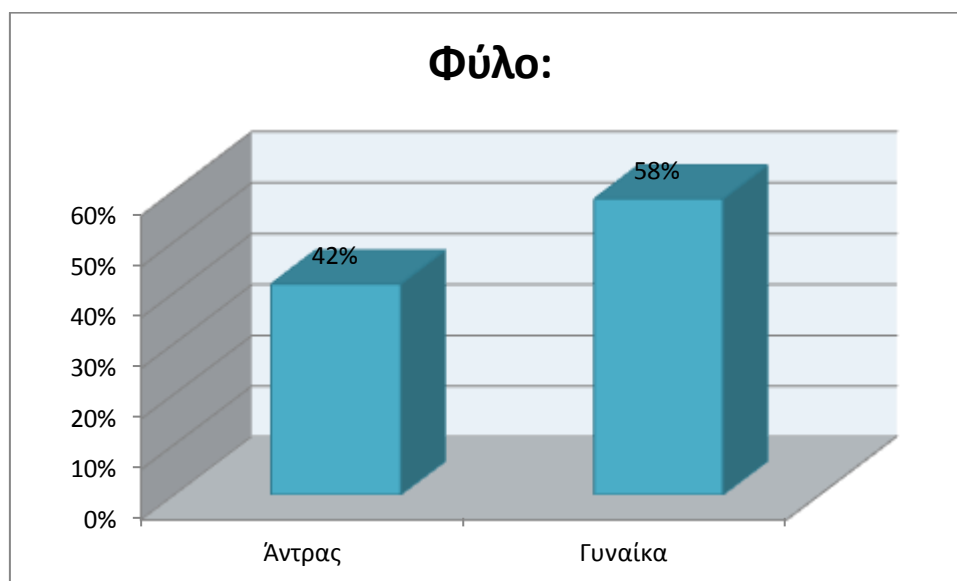
Όπως είθισται στις έρευνες, τα πρώτα στοιχεία που παρατίθενται αφορούν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Έτσι, με βάση το φύλο, το δείγμα της παρούσας έρευνας επιμερίζεται ως κάτωθι:

Πίνακας 4.1 Φύλο

Φύλο:		
Άντρας	10	42%
Γυναίκα	14	58%
	24	100%

Και διαγραμματικά:



Διάγραμμα 4.1 Φύλο

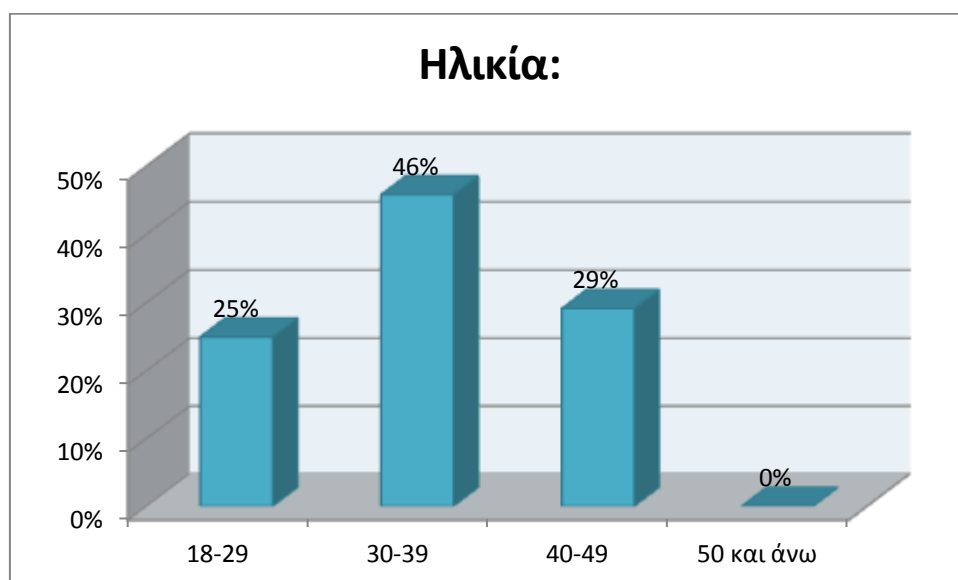
Όπως καταδεικνύεται, η πλειοψηφία- το 58%- αποτελείται από γυναίκες, ενώ το λοιπό 42% από άνδρες.

Με βάση την ηλικία, οι συμμετέχοντες επιμερίζονται σύμφωνα με τον πιο κάτω πίνακα.

Πίνακας 4.2 Ηλικία

Ηλικία:		
18-29	6	25%
30-39	11	46%
40-49	7	29%
50 και άνω	0	0%
	24	100%

Το αντίστοιχο διάγραμμα, είναι το παρακάτω:



Διάγραμμα 4.2 Ηλικία

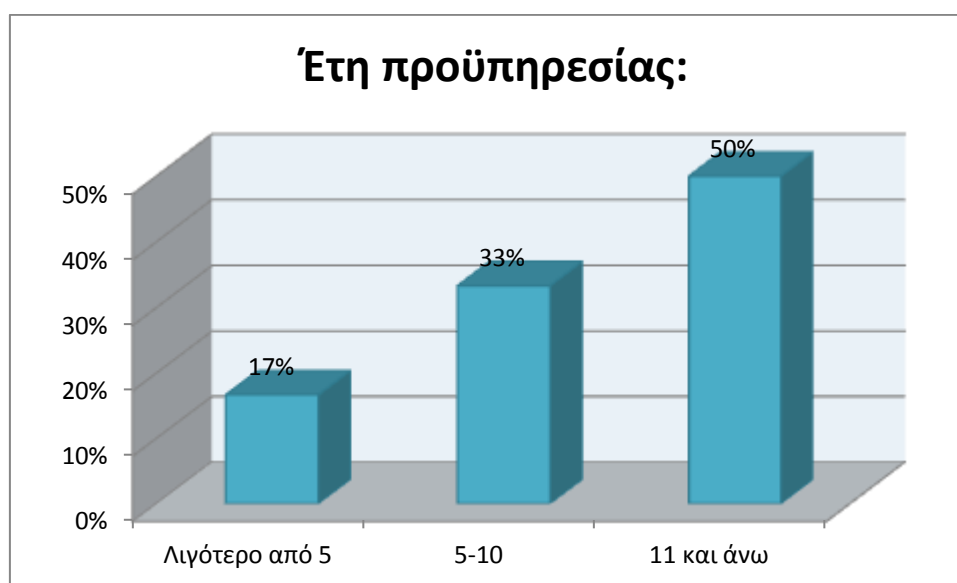
Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανήκαν στο ηλικιακό εύρος μεταξύ 30 και 39 ετών. Ακολουθούσαν όσοι ήταν μεταξύ 40 και 49 ετών, με ποσοστό 29%, καθώς και οι ενήλικες μεταξύ 18 και 29 ετών, με ποσοστό 25%.

Οι 24 συμμετέχοντες στην έρευνα διέθεταν προϋπηρεσία σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 4.3:

Πίνακας 4.3 Έτη προϋπηρεσίας

Έτη προϋπηρεσίας:		
Λιγότερο από 5	4	17%
5-10	8	33%
11 και άνω	12	50%
	24	100%

Τα πιο πάνω δεδομένα αναπαρίστανται και στο πιο κάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 4.3 Έτη προϋπηρεσίας

Οι μισοί συμμετέχοντες διέθεταν προϋπηρεσία 11 ετών και άνω, ενώ το 33% εργασιακή εμπειρία μεταξύ 5 και 10 ετών. Το 17% είχε εργαστεί για λιγότερο από 5 έτη.

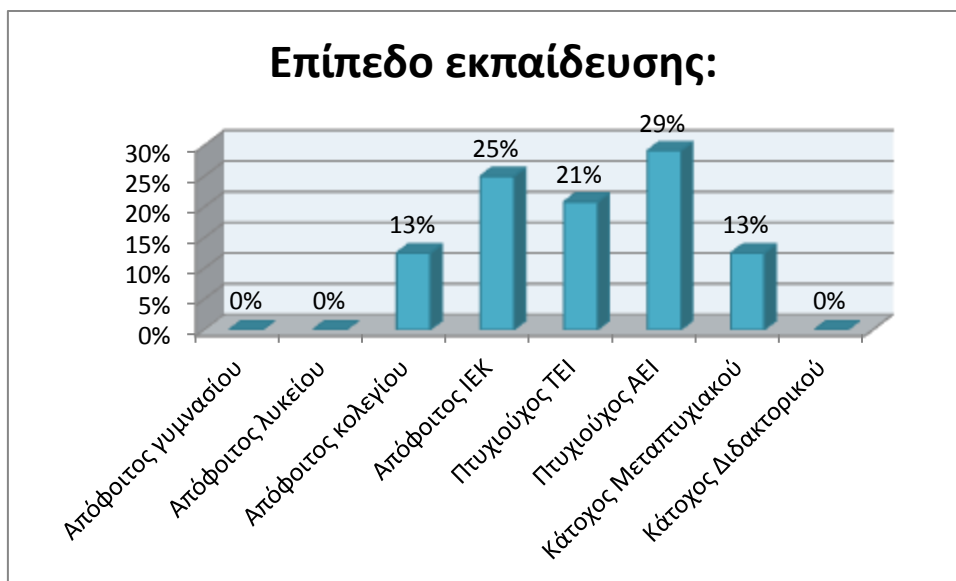
Με βάση το επίπεδο της εκπαίδευσής τους, οι συμμετέχοντες επιμερίστηκαν ως κάτωθι:

Πίνακας 4.4 Επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης:

Απόφοιτος γυμνασίου	0	0%
Απόφοιτος λυκείου	0	0%
Απόφοιτος κολεγίου	3	13%
Απόφοιτος ΙΕΚ	6	25%
Πτυχιούχος ΤΕΙ	5	21%
Πτυχιούχος ΑΕΙ	7	29%
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	3	13%
Κάτοχος Διδακτορικού	0	0%
	24	100%

Οι παραπάνω κατηγορίες με τα αντίστοιχα ποσοστά τους, διαμόρφωσαν και το διάγραμμα που ακολουθεί:



Διάγραμμα 4.4 Επίπεδο εκπαίδευσης

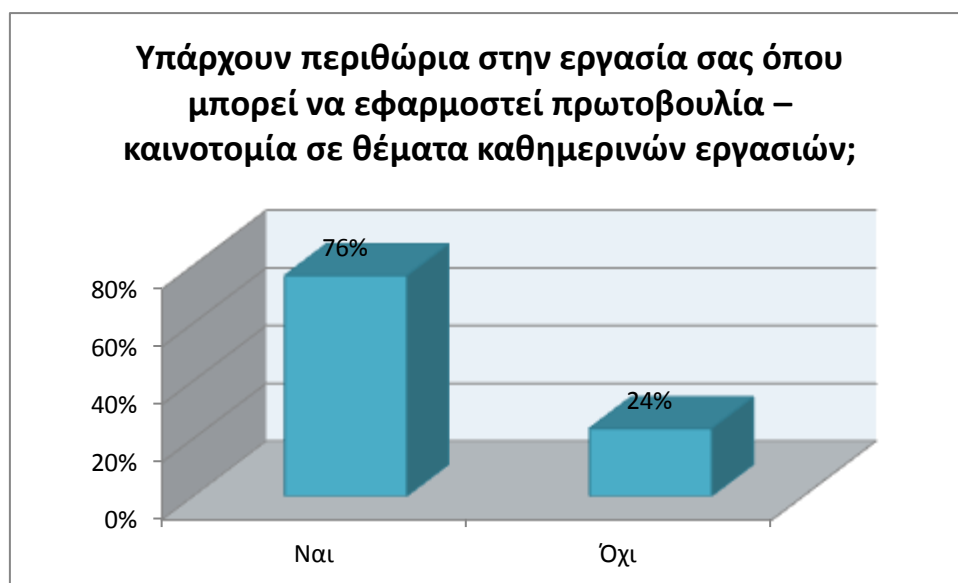
Η πλειοψηφία, το 29%, αποτελούνταν από απόφοιτους ΑΕΙ, ενώ το 21% από αποφοίτους ΤΕΙ. Το 25% είχε αποφοιτήσει από ΙΕΚ, ενώ με 13% εντοπίζονται τόσο οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, όσο και οι απόφοιτοι κολλεγίου.

Στο ερώτημα εάν υπάρχουν περιθώρια στην εργασία όπου μπορεί να εφαρμοστεί πρωτοβουλία – καινοτομία σε θέματα καθημερινών εργασιών, το δείγμα απάντησε σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 4.5 Εφαρμογή πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών στην εργασία

Υπάρχουν περιθώρια στην εργασία σας όπου μπορεί να εφαρμοστεί πρωτοβουλία – καινοτομία σε θέματα καθημερινών εργασιών;		
Ναι	13	76%
Όχι	4	24%
	17	100%

Και διαγραμματικά:



Διάγραμμα 4.5 Εφαρμογή πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών στην εργασία

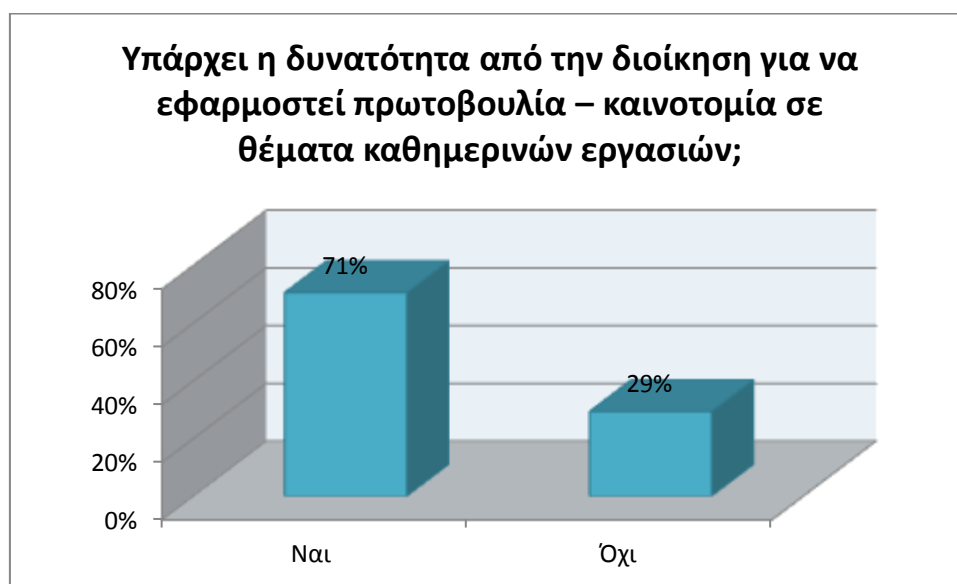
Όπως διαφαίνεται το 76% θεωρεί ότι υπάρχουν περιθώρια εφαρμογής καινοτομιών στα πλαίσια της καθημερινής εργασίας, ενώ το 24% είχε αντίθετη άποψη.

Αναφορικά με την δυνατότητα εισαγωγής καινοτομιών από την διοίκηση, δόθηκαν οι παρακάτω απαντήσεις:

Πίνακας 4.6 Εφαρμογή πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών από την διοίκηση

Υπάρχει η δυνατότητα από την διοίκηση για να εφαρμοστεί πρωτοβουλία – καινοτομία σε θέματα καθημερινών εργασιών;		
Ναι	12	71%
Όχι	5	29%
	17	100%

Το σχετικό διάγραμμα είναι το 4.6:



Διάγραμμα 4.6 Εφαρμογή πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών από την διοίκηση

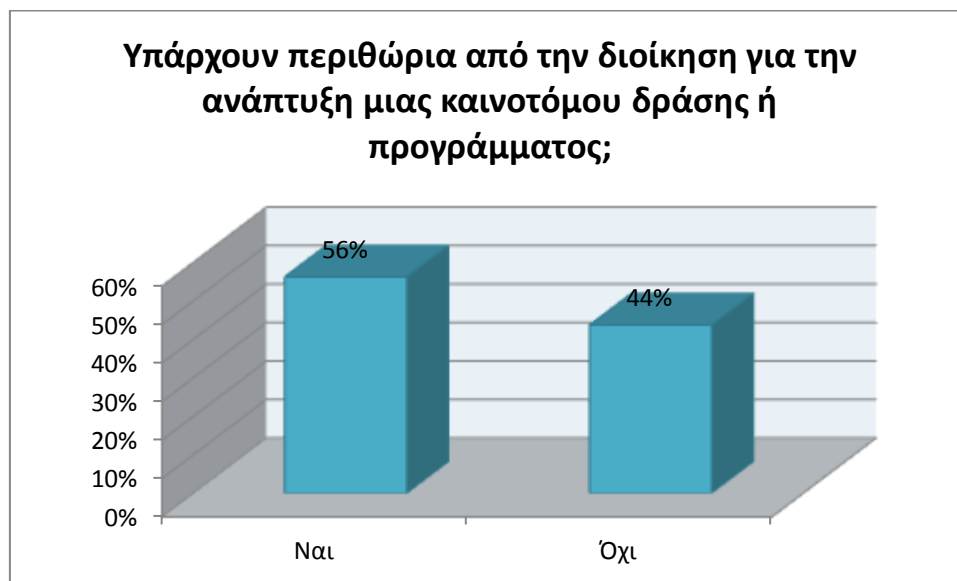
Και σε αυτή την περίπτωση η δυνατότητα εφαρμογής καινοτομιών από την διοίκηση έλαβε τις περισσότερες θετικές απαντήσεις και εμφανίζεται με 71%, ενώ η αντίθετη άποψη διαμόρφωσε ποσοστό 29%.

Αναφορικά με το κρίνεται ως δυνατή η ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος από την διοίκηση, το δείγμα απάντησε σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα 4.7.

Πίνακας 4.7 Ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος από την διοίκηση

Υπάρχουν περιθώρια από την διοίκηση για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος;		
Ναι	9	56%
Όχι	7	44%
	16	100%

Οι 2 κατηγορίες απαντήσεων διαμόρφωσαν και το διάγραμμα που ακολουθεί:



Διάγραμμα 4.7 Ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος από την διοίκηση

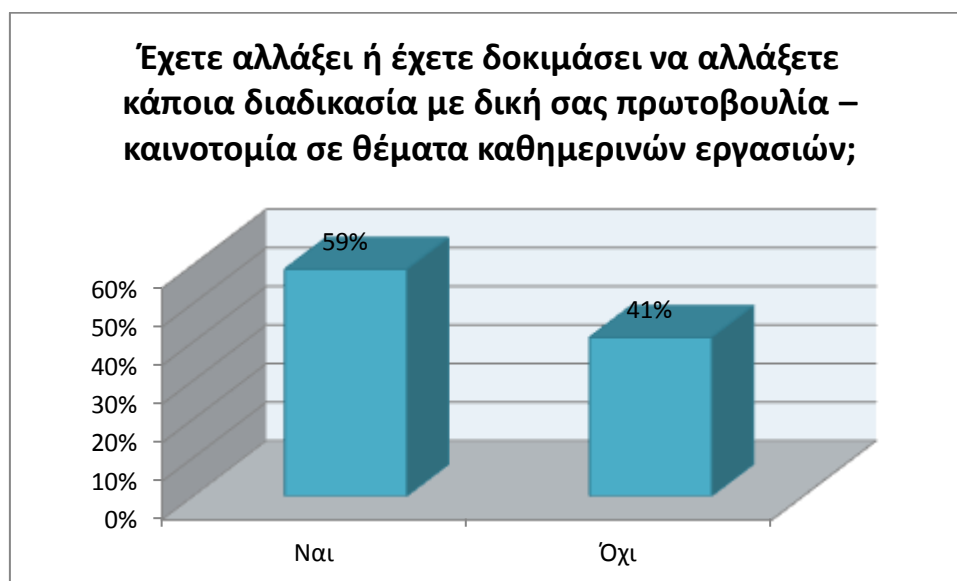
Το 56% φαίνεται να θεωρεί ότι υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος από την διοίκηση, ενώ το λοιπό 44% είχε αντίθετη άποψη.

Εν συνεχεία, το δείγμα ρωτήθηκε εάν έχει αλλάξει ή έχει επιχειρήσει να αλλάξει κάποια διαδικασία, εισάγοντας με τη δική του πρωτοβουλία κάποια καινοτομία σε θέματα καθημερινών εργασιών. Οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν περιλαμβάνονται στον πιο κάτω πίνακα.

Πίνακας 4.8 Αλλαγή κάποιας διαδικασίας σε πρωτοβουλία – καινοτομία σε θέματα καθημερινών εργασιών

Έχετε αλλάξει ή έχετε δοκιμάσει να αλλάξετε κάποια διαδικασία με δική σας πρωτοβουλία – καινοτομία σε θέματα καθημερινών εργασιών;		
Ναι	10	59%
Όχι	7	41%
	17	100%

Το αντίστοιχο διάγραμμα είναι το παρακάτω:



Διάγραμμα 4.8 Αλλαγή κάποιας διαδικασίας σε πρωτοβουλία – καινοτομία σε θέματα καθημερινών εργασιών

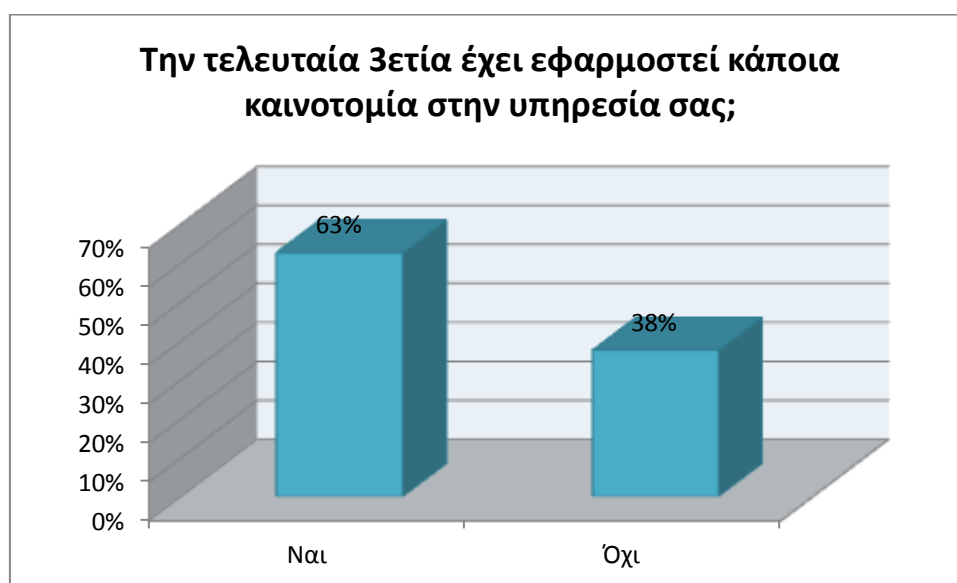
Όπως καταδεικνύεται, το 59% προσπάθησε να εισάγει κάποια καινοτομία ή τελικώς την εισήγαγε σε κάποιο θέμα καθημερινής εργασίας, ενώ το υπόλοιπο 41% απάντησε αρνητικά στο εν λόγω ερώτημα.

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε στο αν έχει εφαρμοστεί κάποιου είδους καινοτομία στην υπηρεσία που απασχολείται κάθε μέλος του δείγματος, κατά την τελευταία Ζετία. Οι απαντήσεις περιλαμβάνονται στον πίνακα 4.9 που ακολουθεί.

Πίνακας 4.9 Εφαρμογή καινοτομίας την τελευταία Ζετία

Την τελευταία Ζετία έχει εφαρμοστεί κάποια καινοτομία στην υπηρεσία σας;		
Ναι	10	63%
Όχι	6	38%
	16	100%

Και διαγραμματικά:



Διάγραμμα 4.9 Εφαρμογή καινοτομίας την τελευταία Ζετία

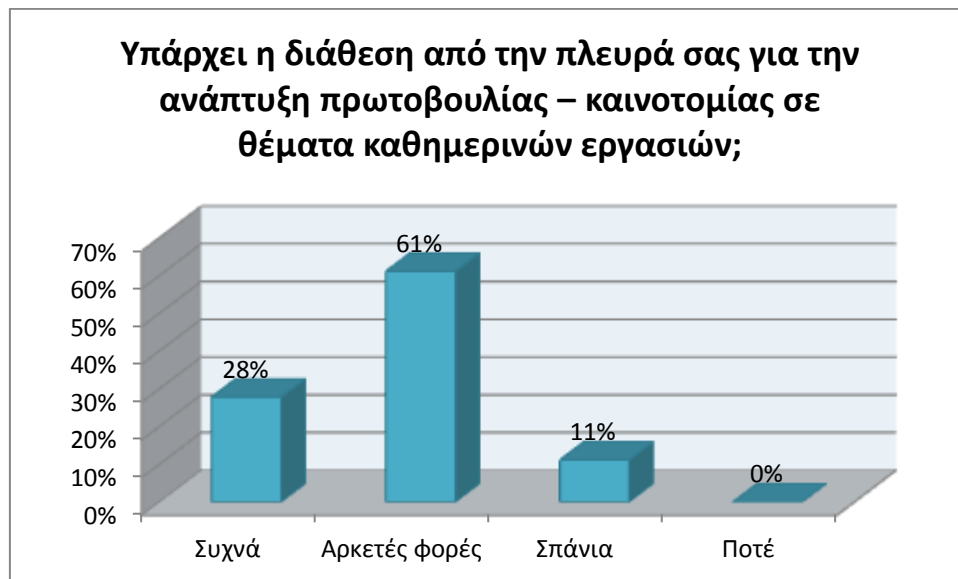
Όπως διαπιστώνεται, το 63% απάντησε ότι όντως εφαρμόστηκε κάποιου είδους καινοτομία στην υπηρεσία στην οποία απασχολείται κατά της τελευταία Ζετία, ενώ το υπόλοιπο δείγμα απάντησε αρνητικά στο εν λόγω ερώτημα.

Για το αν υπάρχει διάθεση για ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών, οι συμμετέχοντες απάντησαν ως κάτωθι:

Πίνακας 4.10 Ύπαρξη διάθεσης για ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών

Υπάρχει η διάθεση από την πλευρά σας για την ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών;		
Συχνά	5	28%
Αρκετές φορές	11	61%
Σπάνια	2	11%
Ποτέ	0	0%
	18	100%

Οι 4 κατηγορίες των απαντήσεων αναπαρίστανται και στο πιο κάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 4.10 Ύπαρξη διάθεσης για ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών

Το 61% δήλωσε ότι αρκετές φορές έχει νιώσει την διάθεση για ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών, ενώ το 28% φαίνεται ότι το σκέπτεται ακόμα πιο συχνά. Αντίθετα, μόνο το 11% απάντησε

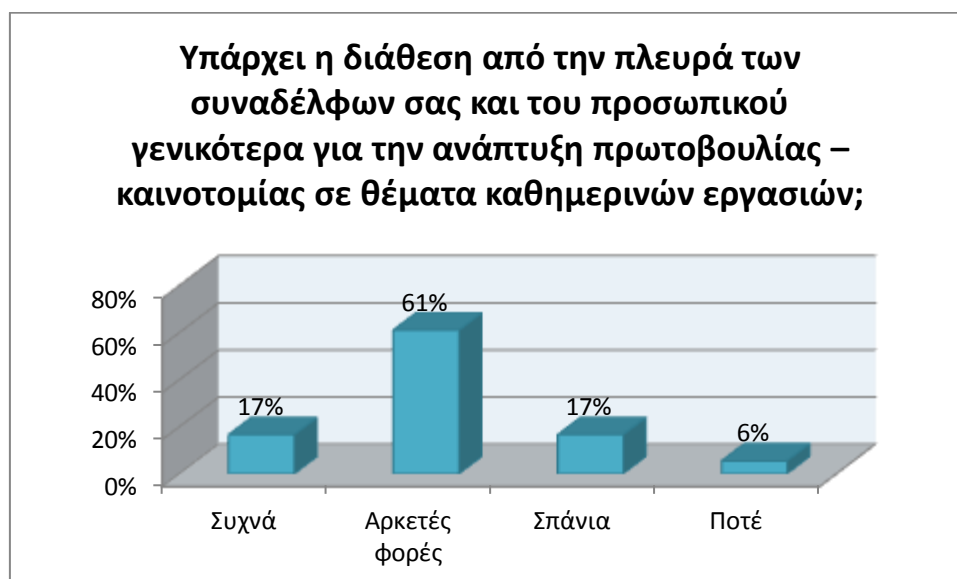
ότι νιώθει σπάνια διατεθειμένο να αναπτύξει κάποια καινοτόμα δράση σε θέματα καθημερινών εργασιών.

Σε σχέση με το εάν η παραπάνω στάση προέρχεται, όχι από τους ίδιους, αλλά από την πλευρά συναδέλφων και προσωπικού, το δείγμα απάντησε σύμφωνα με τα στοιχεία του παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 4.11 Ύπαρξη διάθεσης από την πλευρά συναδέλφων και προσωπικού για την ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών

Υπάρχει η διάθεση από την πλευρά των συναδέλφων σας και του προσωπικού γενικότερα για την ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών;		
Συχνά	3	17%
Αρκετές φορές	11	61%
Σπάνια	3	17%
Ποτέ	1	6%
	18	100%

Το σχετικό διάγραμμα είναι το παρακάτω:



Διάγραμμα 4.11 Ύπαρξη διάθεσης από την πλευρά συναδέλφων και προσωπικού για την ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών

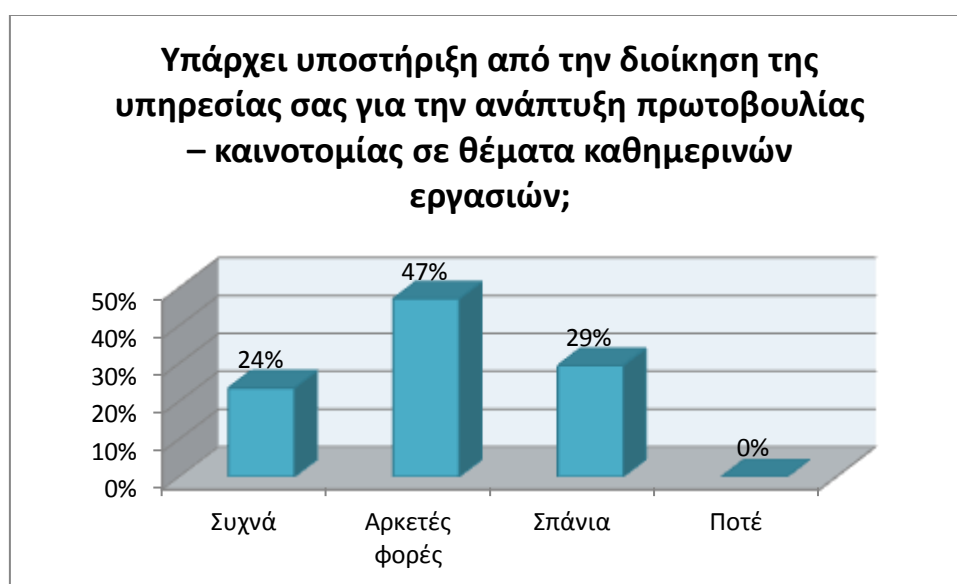
Με βάση τα στοιχεία, καταδεικνύεται ότι το 61% των συναδέλφων, και του προσωπικού γενικότερα, του δείγματος έχει αρκετές φορές την διάθεση να αναπτύξει κάποια καινοτομία σε θέματα καθημερινών εργασιών, ενώ το 17% το σκέπτεται ακόμα πιο συχνά. Το 17%, από την άλλη, χαρακτηρίζεται σπάνια από τέτοιου είδους διάθεση, ενώ μόνο το 6% δεν έχει δείξει ποτέ θετική διάθεση για τέτοιου είδους πρωτοβουλίες.

Αναφορικά με το εάν υφίσταται διοικητική υποστήριξη για την ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών, οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν σύμφωνα με τα στοιχεία του πιο κάτω πίνακα:

Πίνακας 4.12 Υποστήριξη από την διοίκηση για την ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών

Υπάρχει υποστήριξη από την διοίκηση της υπηρεσίας σας για την ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών;		
Συχνά	4	24%
Αρκετές φορές	8	47%
Σπάνια	5	29%
Ποτέ	0	0%
	17	100%

Τα παραπάνω ποσοστά, διαμόρφωσαν και το διάγραμμα που ακολουθεί:



Διάγραμμα 4.12 Υποστήριξη από την διοίκηση για την ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών

Το 47% απάντησε ότι αρκετές φορές η διοίκηση του οργανισμού στον οποίο απασχολείται, υποστηρίζει την ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών, ενώ το 24% φαίνεται να δηλώνει ότι αυτό συμβαίνει συχνά. Το 29% απάντησε, από την άλλη, ότι η υποστήριξη υπάρχει σπάνια από την διοίκηση.

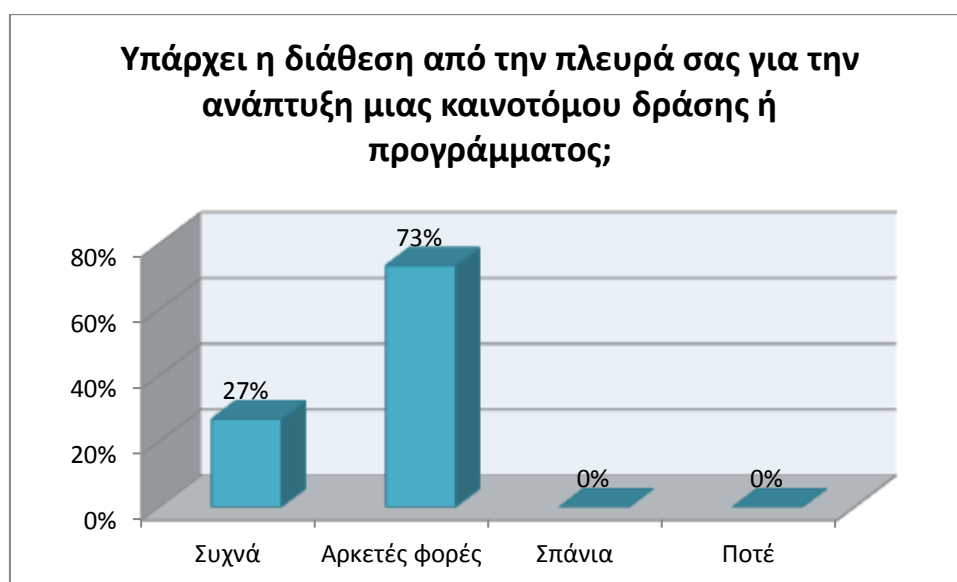
Στο ερώτημα εάν υπάρχει διάθεση, από την πλευρά του, για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος, το δείγμα απάντησε σύμφωνα με τον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 4.13 Ύπαρξη διάθεσης για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος

Υπάρχει η διάθεση από την πλευρά σας για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος;		
Συχνά	4	27%
Αρκετές φορές	11	73%

Σπάνια	0	0%
Ποτέ	0	0%
	15	100%

Και διαγραμματικά:



Διάγραμμα 4.13 Ύπαρξη διάθεσης για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος

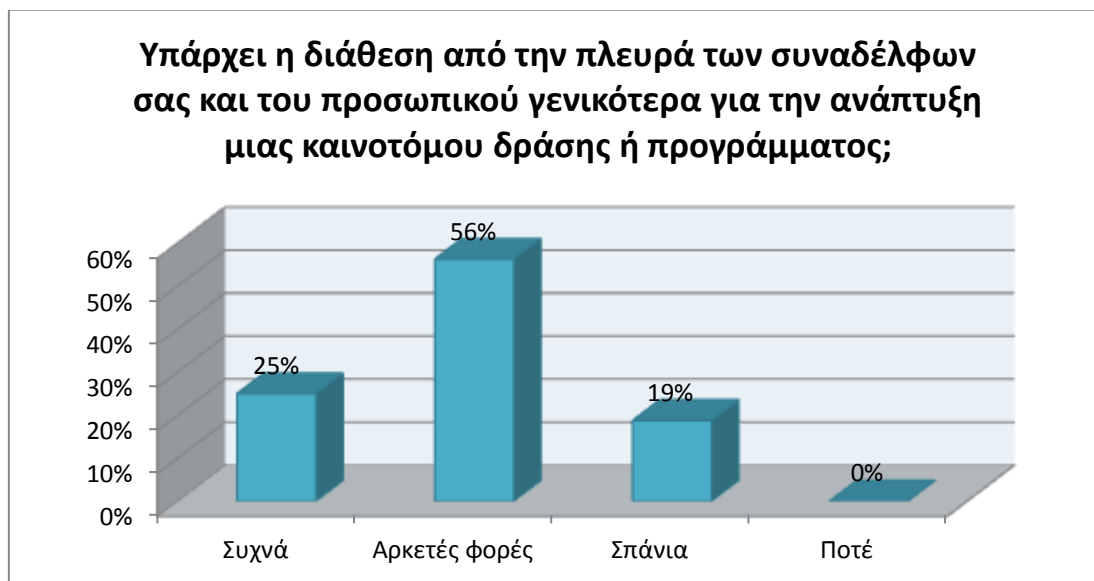
Όπως καταδεικνύεται, το 73% δήλωσε ότι αρκετές φορές έχει την διάθεση για ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος, ενώ το 27% το νιώθει ακόμα πιο συχνά. Οι λοιπές κατηγορίες απαντήσεων δεν βρήκαν κανέναν υποστηρικτή.

Σε σχέση με την ύπαρξη διάθεσης από την πλευρά συναδέλφων και προσωπικού για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος, οι συμμετέχοντες απάντησαν σύμφωνα με τα παρακάτω δεδομένα:

Πίνακας 4.14 Ύπαρξη διάθεσης από την πλευρά συναδέλφων και προσωπικού για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος

Υπάρχει η διάθεση από την πλευρά των συναδέλφων σας και του προσωπικού γενικότερα για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος;		
Συχνά	4	25%
Αρκετές φορές	9	56%
Σπάνια	3	19%
Ποτέ	0	0%
	16	100%

Το αντίστοιχο διάγραμμα είναι το παρακάτω:



Διάγραμμα 4.14 Ύπαρξη διάθεσης από την πλευρά συναδέλφων και προσωπικού για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος

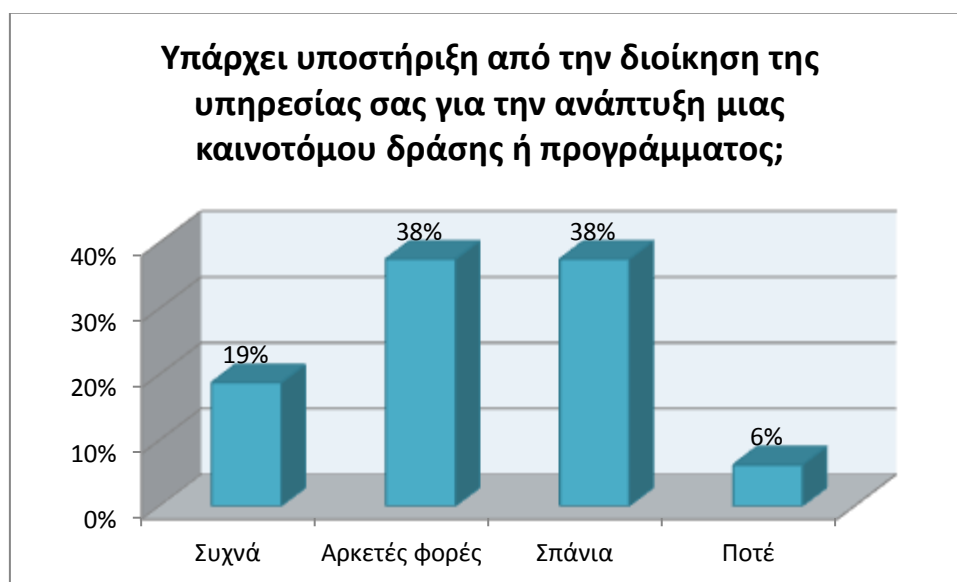
Το 56% θεωρεί ότι αρκετές φορές υπάρχει διάθεση από την πλευρά συναδέλφων και προσωπικού για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος, ενώ το 25% απάντησε ότι αυτό συμβαίνει συχνά. Το 19%, από την άλλη μεριά, δήλωσε ότι αυτό λαμβάνει χώρα σπάνια.

Στο ερώτημα εάν υπάρχει υποστήριξη από την διοίκηση για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος, οι ερωτηθέντες έδωσαν τις παρακάτω απαντήσεις:

Πίνακας 4.15 Υποστήριξη από την διοίκηση για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος

Υπάρχει υποστήριξη από την διοίκηση της υπηρεσίας σας για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος;		
Συχνά	3	19%
Αρκετές φορές	6	38%
Σπάνια	6	38%
Ποτέ	1	6%
	16	100%

Το διάγραμμα που ακολουθεί, διαμορφώθηκε με βάση τις παραπάνω απαντήσεις:



Διάγραμμα 4.15 Υποστήριξη από την διοίκηση για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος

Τόσο όσοι πιστεύουν ότι υπάρχει υποστήριξη από την διοίκηση για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος αρκετές φορές όσο και όσοι στο ίδιο ερώτημα απάντησαν σπάνια, εμφανίζονται με ποσοστό 38%. Το 19% δήλωσε ότι συχνά η διοίκηση υποστηρίζει την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος, ενώ το 6% θεωρεί ότι αυτό δεν συμβαίνει ποτέ.

4.3 Ποιοτικά αποτελέσματα έρευνας – Συνεντεύξεις

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή του παρόντος κεφαλαίου, η ποιοτική έρευνα της εργασίας έγινε με προσωπική συνέντευξη διοικητικών στελεχών και εκπαιδευτικών σε παιδικούς σταθμούς και ΚΑΠΗ στο Δήμο Περιστερίου στη Δημοτική ενότητα της Νέας Πεντέλης και της Ανθουπόλεως. Οι 6 ερωτώμενοι απάντησαν σε 8, συνολικά, ερωτήματα και παρακάτω παρατίθενται τα συμπεράσματα των απαντήσεων.

Αναφορικά με το αν υπάρχουν περιθώρια από πλευράς κεντρικής κυβέρνησης για την ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών ή καινοτόμου δράσης/προγράμματος, οι ερωτώμενοι δεν συνέκλιναν σε μια κοινή άποψη. Πιο συγκεκριμένα, οι περισσότεροι, 4 στον αριθμό, δήλωσαν ότι δεν υπάρχει τέτοια δυνατότητα. Από αυτούς ένας προσδιόρισε ως βασική αιτία την αδυναμία ή την άρνηση του δημόσιου να δεχθεί αλλαγές, καθώς οι παραδοσιακές μέθοδοι παρέχουν ένα αίσθημα ασφάλειας, ενώ δεύτερος ερωτώμενος ανέφερε την οικονομική δυσπραγία για κάτι τέτοιο, παρά το γεγονός ότι υπάρχουν καινοτόμες ιδέες από τους εργαζόμενους. Στον αντίποδα, ένας ερωτώμενος ανέφερε ότι τα περιθώρια από πλευράς κεντρικής κυβέρνησης για την ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών ή καινοτόμου δράσης/προγράμματος είναι τεράστια, ιδίως, σε τομείς εξοικονόμησης χρόνου, ανθρωπίνων και υλικών πόρων. Ο τελευταίος ερωτώμενος, επιπλέον, ανέφερε ότι αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή εξειδικευμένων προγραμμάτων.

Εν συνεχεία, οι συμμετέχοντες στην έρευνα εκλήθησαν να απαντήσουν στο κατά πόσο θεωρούν σημαντική την εφαρμογή καινοτομιών στην διοίκηση της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται. Όλοι έκριναν από σημαντική έως παρά πολύ σημαντική την εν λόγω εφαρμογή, καθένας για τους δικούς του λόγους. Πιο αναλυτικά, ένας συμμετέχοντας απάντησε ότι η καινοτομία συμβάλλει στην ενίσχυση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και στην προσέλκυση περισσότερων πελατών. Δεύτερος ερωτώμενος σχολίασε ότι με τις καινοτομίες μπορεί να περιοριστεί ο γραφειοκρατικός χαρακτήρας του δημοσίου, αλλά η έλλειψη διοικητικής εμπειρίας καθώς και χρήσης νέων τεχνολογιών αποτελούν τροχοπέδη. Τρίτος συμμετέχοντας απάντησε ότι οι καινοτομίες θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προς όφελος των μαθητών. Ο τέταρτος συμμετέχοντας ανέφερε ότι η ενασχόληση με τα παιδιά απαιτεί διαρκή ανανέωση, ενώ ο πέμπτος ερωτώμενος έκρινε ότι οι καινοτομίες μπορούν να κάνουν καλύτερη και ευκολότερη την λειτουργία της υπηρεσίας στην οποία εργάζεται. Ο έκτος ερωτώμενος αναγνώρισε την σημασία των καινοτομιών χωρίς, όμως, να αναφέρει κάποιον συγκεκριμένο λόγο.

Το τρίτο ερώτημα της συνέντευξης αφορούσε στο κατά πόσο μπορούν οι ερωτώμενοι, από την θέση που κατέχουν στην εργασία τους, να αναπτύσσουν κάποιου είδους καινοτομία στα πλαίσια των καθημερινών καθηκόντων τους. Μόνο ένας συμμετέχοντας απάντησε ότι δεν αναπτύσσει καμία καινοτομία στην καθημερινή εργασία του. Οι υπόλοιποι ανέφεραν ότι, όταν είναι εφικτό, εισάγουν καινοτομίες στην καθημερινή τέλεση του έργου τους, όπως η ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων, τη δημιουργία συλλόγου γονέων σε παιδικό σταθμό, τη δημιουργία θεάτρου από δωρεά των γονέων στους χώρους παιδικού σταθμού, καθώς και επιμορφωτικές συναντήσεις γονέων εκτός ωραρίου.

Χαρακτηριστικό είναι, επίσης, ότι όλοι οι ερωτώμενοι, σε σχετικό ερώτημα, απάντησαν θετικά στο αν το προσωπικό έχει τη διάθεση για την ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών ή καινοτόμου δράσης/προγράμματος. Ένας, μάλιστα, συμμετέχοντας ανέφερε ότι αρκεί να υπάρχει η σχετική εκπαίδευση, ώστε η κουλτούρα μάθησης και δια βίου εκπαίδευσης να γίνει αποδεκτή. Δεύτερος, επίσης, ερωτώμενος ανέφερε ότι

το προσωπικό είναι δεκτικό στις καινοτομίες, διότι αναγνωρίζει ότι ο σκοπός είναι κοινός.

Το πέμπτο ερώτημα αφορούσε στο εάν, από τη θέση που κατέχουν, οι ερωτώμενοι δίνουν κίνητρα στο προσωπικό ώστε να αναπτύξει κάποια πρωτοβουλία – καινοτομία σε θέματα καθημερινών εργασιών ή καινοτόμου δράσης/προγράμματος. 4 από τους ερωτώμενους απάντησαν θετικά, ενώ ένας ανέφερε αναλυτικότερα ότι παρουσιάζει στο προσωπικό κίνητρα κι έπειτα μέσα από τη συζήτηση σχεδιάζουν μαζί την διαδικασία υλοποίησής της. Ένας ανέφερε, ακόμα, ότι το πράττει, εφόσον το επιτρέπει το πρόγραμμα. Ο έκτος συμμετέχοντας απάντησε ότι στον δημόσιο τομέα τα κίνητρα δεν έχουν υλική μορφή και, άρα, η υπηρεσία στην οποία απασχολείται επαφίεται στην ακεραιότητα και την υπευθυνότητα του εκάστοτε υπαλλήλου.

Στην περίπτωση που ανακύπτει μια καινοτόμα ιδέα στην υπηρεσία τους, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να εκθέσουν την διαδικασία υλοποίησής της, η οποία όπως καταδείχθηκε είναι διαφορετική σε κάθε περίπτωση. Ο πρώτος συμμετέχοντας απάντησε ότι, αρχικά, ελέγχεται η εφαρμογή της σε περιορισμένο πεδίο, στην συνέχεια διορθώνεται κι επανελέγχεται, κατόπιν εκπαιδεύεται το προσωπικό και, τελικώς, γίνεται η εφαρμογή της. Ο δεύτερος ερωτώμενος απάντησε ότι η καινοτόμα ιδέα θα πρέπει να συζητηθεί με την υπεύθυνη της υπηρεσίας και, κατόπιν, να υλοποιηθεί. Η τρίτη απάντηση ανέφερε την διαδικασία εξέτασης της ιδέας, συζήτησης με τους συναδέλφους, την προσπάθεια εφαρμογής της και, τελικώς, τον έλεγχό της. Τέταρτη απάντηση ανέφερε ότι σε περίπτωση που ανακύπτει μια καινοτόμα ιδέα, αυτή εξετάζεται στην αρχή εκτενώς, μετά δοκιμάζεται κι εφόσον έχει αποτελέσματα, εντάσσεται στην βασική πρακτική της υπηρεσίας. Πέμπτος συμμετέχοντας, μάλλον από την κατηγορία των εκπαιδευτικών, απάντησε ότι αρχικά ενημερώνεται η διοίκηση της υπηρεσίας και στην συνέχεια συνεργάζονται όλοι οι εκπαιδευτικοί στον σχεδιασμό και την υλοποίησή της. Αντίστοιχη ήταν η απάντηση και του έκτου συμμετέχοντα, όπου υπάρχει και διαβεβαίωση προς την διοίκηση ότι κάθε νέα ενέργεια θα γίνει προς όφελος των παιδιών και των γονέων τους.

Οι καινοτομίες, καθώς αποτελούν κάτι νέο και πρωτοποριακό, συχνά, βρίσκουν αντιστάσεις ή προβλήματα κατά την εφαρμογή τους. Έτσι, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να προσδιορίσουν αυτούς τους παράγοντες που ανακύπτουν, όταν δίνεται η ευκαιρία για την ανάπτυξη μιας καινοτομίας στον χώρο εργασίας τους. Μόνο ένας απάντησε ότι δεν εμφανίζεται κανένα πρόβλημα, όταν γίνεται προσπάθεια εισαγωγής μιας καινοτομίας στην καθημερινή εργασία. Οι λοιποί 5 ανέφεραν βασικούς και συχνά εμφανιζόμενους παράγοντες, όπως η αντίσταση των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στο νέο και την αλλαγή, η έλλειψη συνεργατικού κλίματος, η ελλιπής εκπαίδευση του προσωπικού, ο φόβος απέναντι στην αλλαγή, η έλλειψη οικονομικών πόρων, αλλά και η αποδοχή της καινοτόμου ιδέας από όλους.

Τέλος, δόθηκε η ευκαιρία στους συμμετέχοντες να προσθέσουν όποια άλλη άποψη ή πρόταση ήθελαν αναφορικά με το μελετώμενο θέμα. Σε αυτό απάντησαν μόνο 2 από τους συμμετέχοντες. Αναλυτικότερα, ο ένας τόνισε την παθογένεια του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα και την εκτενή γραφειοκρατία που επικρατεί, παράγοντες που δυσκολεύουν καθημερινά τους δημόσιους λειτουργούς να είναι αποδοτικοί. Αυτό, συχνά, οδηγεί και στην παραβίαση του κάποιων κανόνων κατά την τέλεση του έργου τους. Από την άλλη, ο δεύτερος συμμετέχων πρόσθεσε ότι η καινοτομία είναι πολύ σημαντική για κάθε είδους διοικητική δομή, αλλά η έλλειψη οικονομικών πόρων την καθιστά αδύνατη.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι δημόσιοι φορείς, πολύ συχνά, χαρακτηρίζονται από δυσκαμψία και καθυστέρηση στην καθημερινή πρακτική και παροχή των υπηρεσιών τους η οποία μπορεί να οφείλεται σε ποικίλους παράγοντες, όπως η γραφειοκρατία, αλλά κι η προσωπική στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων σε αυτούς.

Ιδίως στην Ελλάδα, το φαινόμενο αυτό λαμβάνει μεγάλες διαστάσεις, κάτι που καθιστά αναγκαία και επιτακτική την εφαρμογή καινοτομιών και νέων πρακτικών, οι οποίες όμως θα πρέπει να υποδειχθούν και να προσδιοριστούν από τα διοικητικά στελέχη και να προωθηθούν μέσω της ηγεσίας.

Το εν λόγω ζήτημα μελετήθηκε στην παρούσα εργασία στην κατηγορία των κοινωνικών δομών και, συγκεκριμένα, σε παιδικούς σταθμούς και ΚΑΠΗ στο Δήμο Περιστερίου στη Δημοτική ενότητα της Νέας Πεντέλης και της Ανθουπόλεως.

Πιο αναλυτικά ολοκληρώθηκε ποσοτική έρευνα, με τη χρήση ερωτηματολογίου, σε δείγμα 24 απασχολουμένων σε παιδικούς σταθμούς και ΚΑΠΗ στο Δήμο Περιστερίου στη Δημοτική ενότητα της Νέας Πεντέλης και της Ανθουπόλεως. Όπως διαπιστώθηκε, η πλειοψηφία των εν λόγω εργαζομένων είναι δεκτική στην εφαρμογή καινοτομιών, ενώ την ίδια στάση φαίνεται να στηρίζει και η διοίκηση των δομών αυτών. Ήδη κατά την τελευταία 3ετία στις υπηρεσίες αυτές δηλώθηκε ότι εφαρμόζονται καινοτομίες, ενώ τόσο το προσωπικό, όσο και η διοίκηση είναι δεκτικοί στο να εισαχθούν νέες πρακτικές, με στόχο την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Επίσης, ολοκληρώθηκε και ποιοτική έρευνα στους φορείς αυτούς με προσωπική συνέντευξη με 6 διοικητικά στελέχη και εκπαιδευτικούς. Και στην περίπτωση αυτή, αναδεικνύεται μια θετική προσέγγιση και αντιμετώπιση στην καινοτομία η οποία, αν και σημαντική, παρεμποδίζεται από διάφορες συνιστώσες, όπως η αντίσταση των δημοσίων υπαλλήλων στην αλλαγή, η έλλειψη οικονομικών, η ελλιπής κατάρτιση και η περιορισμένη συνεργασία ανάμεσα στους εργαζομένους.

Γενικά, η καινοτομία φαίνεται ότι γίνεται αντιληπτή ως κάτι το θετικό που μπορεί να προάγει το έργο των λειτουργιών των κοινωνικών δομών, και όχι μόνο. Αυτό που χρειάζεται είναι η ανάληψη πρωτοβουλίας από την εκάστοτε διοίκηση που, μέσω της ηγεσίας, θα μπορέσει να εισάγει μια νέα μορφή παρεχόμενων υπηρεσιών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Agbor, E., (2008), Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics, *Journal of Strategic Leadership*, 1(1).

Ανδρουλάκης, Γ., (2014), «Τα σκάνδαλα στην Υγεία», *Το Βήμα*, 7 Σεπτεμβρίου.

Armstrong, M. & Stephens, T., (2005), *A Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results*, Kogan Page Ltd.

Arnwine, L., D., (2002), *Effective governance: the roles and responsibilities of board members*, Baylor University Medical Center Proceedings, 15(1).

Barsh, J., Capozzi, M., M. & Davidson, J., (2008), *Leadership and innovation*, The McKinsey Quarterly, 1.

Bassi, A., Ecchia, G., Guerra, A., (2016), Social Innovation Policies with the Involvement of Social Economy Organizations. Survey Evidence from

European Countries, *InnoSI Working Papers*, European Commission, Research Executive Agency, Brussels.

Bittel, R., L., (2011), *Η σύγχρονη διοίκηση στη πράξη*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτήριο.

Bouhali, R., Mekdad, Y., Lebsir, H. & Ferkha, L., (2015), Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181.

Γεωργιάδου, Β. & Καμπουρίδης, Γ., (2005), Ο διευθυντής- ηγέτης, *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, Τεύχος 10, 121-129.

Chambliss, F., D., (1996), *Beyond Caring: Hospitals, Nurses, and the Social Organization of Ethics*, University of Chicago Press.

CIMA, (2007), Innovation management, *Topic Gateway Series*, 38.

Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, (2015), Καινοτομία στις ελληνικές επιχειρήσεις 2010-2012.

Fic, M. & Malinowski, M., Communication Infrastructure and Enterprise Effectiveness. In Dudycz, T., Osbert-Pociech, G. & Brycz, B., (2016), *The Essence and Measurement of Organizational Efficiency*, Switzerland: Springer International Publishing.

Friend, G. & Zehle, S., (2004), Guide to Business Planning, *The Economist Newspaper Ltd*.

Goetsch, L., D. & Davis, B., S., (2013), *Διαχείριση Ποιότητας και Οργανωσιακή Αριστεία*, 6η Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα.

Griffin, D., (2011), *Hospitals: What They Are and How They Work*, Jones & Bartlett Learning.

Hamel, G., (2000), *Leading the Revolution*, Boston: Harvard Business School Press.

Hamel, G., (2006), The Why, What, and How of Management Innovation, *Harvard Business Review*, February Issue.

Horth, M., D. & Buchner, D., (2014), *Innovation Leadership How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results*, Center for Creative Leadership.

Θεοδωράτος, Φ., Ε., (1999), *Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων Ι*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Κανελλόπουλος, Κ., Χ., (1994), *Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα*, Β' Έκδοση, Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Κατσαλής, Α., (2006), *Αποτελεσματική διοίκηση: Σκέψεις & Συμβουλές*, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Κολοστούμπης, Γ., (2014), «Ηγεσία και ποιότητα υπηρεσιών υγείας», *Pharma Journal*, διαθέσιμο στο: <http://pmjournal.gr/hgesia-kai-poiiothta-yphresiwn-ygeias/>, ανακτήθηκε την 17/3/2017.

Κορρές, Μ., Γ., (2015), *Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Κωνσταντίνου, Ι., Χ., (1994), *Το σχολείο ως γραφειοκρατικός οργανισμός και ο ρόλος του εκπαιδευτικού*, Αθήνα: Εκδόσεις Σμυρنيωτάκης.

Μακρυγιωργάκης, Μ., (2001), *Η ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Montana, P. & Charnov, H., B., (1993), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Μπουραντάς, Δ., (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Νασιούλας, Ι., (2015), *Κοινωνική Οικονομία: Μια βιώσιμη εναλλακτική;*, Αθήνα: Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής & Εξωτερικής Πολιτικής.

Νικολάου, Ι., (χ.η.), *Κοινωνική Οικονομία –Κοινωνική Επιχειρηματικότητα*, Εκπαιδευτικό Υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης, Αθήνα: Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Νόμος 3852/2010, «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης- Πρόγραμμα Καλλικράτης», ΦΕΚ 87, Τεύχος Α, 7/6/2010.

Ξανθάκης, Μ. & Τσιπούρη, Λ., (2001), *Διαχείριση τεχνολογίας και Venture Capital. Η περίπτωση της Ελλάδας*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Πιπερόπουλος, Γ., Π., (2007), *Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters*, Θεσσαλονίκη: Αυτοέκδοση.

Πραστάκος, Γ., (2005), *Διοικητική Επιστήμη στη πράξη*, Β' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Roberts, E., B, (1988), Managing Invention and Innovation, *Research Technology Management*, 31(1).

Salavou, H., Baltas, G. & Lioukas, S., (2004), Organizational innovation in SMEs: the importance of strategic orientation and competitive structure, *European Journal of Marketing*, 38(9).

Σκερλετόπουλος, Λ., (2014), «Η κοινωνική επιχειρηματικότητα: Ένα εργαλείο για Κοινωνική Ανάπτυξη & Βιωσιμότητα», Επιχειρώ, διαθέσιμο στο: <http://www.epixeiro.gr/article/2576>, ανακτήθηκε την 20/3/2017.

Σκουλάς, Ε., Ν., (2010), *Ηγεσία- Μάνατζμεντ- Ομαδικότητα: Το τρίπτυχο της επιτυχίας*, Αθήνα: Εκδόσεις Μοντέρνοι Καιροί.

Sultz, A., H. & Young, M., K., (2011), *Health Care USA: Understanding Its Organization and Delivery*, 7th Edition, Jones & Bartlett Learning.

The Wallace Foundation, (2013), *The School Principal as Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning*, Expanded Edition.

Torrise, G., (2009), Public infrastructure: definition, classification and measurement issues, Munich Personal RePEc Archive.

Χυτήρης, Σ., Λ., (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: Interbooks.

Viki, T., (2017), "Innovation Is Management", Forbes, διαθέσιμο στο: <https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2017/01/08/innovation-is-management/#64580f283e65>, ανακτήθηκε την 1/3/2017.

Waller, W., W., (1961), *The Sociology of Teaching*, Russell & Russell Publishers.

Διαδικτυακές πηγές

Management Study Guide, (2017), "Leadership and Management - Relationship & Differences", διαθέσιμο στο: <https://managementstudyguide.com/leadership-management.htm>, ανακτήθηκε την 15/2/2017.

50και Ελλάς, (2012), «Κέντρα Ανοιχτής Προστασίας Ηλικιωμένων (ΚΑΠΗ)», διαθέσιμο στο: <http://old.50plus.gr/kapi>, ανακτήθηκε την 15/3/2017.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2003), «Ηλεκτρονική διακυβέρνηση: η επιγραμματική δημόσια διοίκηση», διαθέσιμο στο: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=URISERV%3A124226b>, ανακτήθηκε την 20/3/2017.

Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, (2007), *Η χρήση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών στο Δημόσιο (eGovernment)*, Μελέτη.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A.

1. Φύλο:

Άντρας: _____ Γυναίκα: _____

2. Ηλικία:

18-29: _____ 30-39: _____
40-49: _____ 50 και άνω: _____

3. Έτη προϋπηρεσίας:

Λιγότερο από 5: _____ 5-10: _____ 11 και άνω: _____

4. Επίπεδο εκπαίδευσης:

Απόφοιτος γυμνασίου: _____	Απόφοιτος λυκείου: _____
Απόφοιτος κολεγίου: _____	Απόφοιτος ΙΕΚ: _____
Πτυχιούχος ΤΕΙ: _____	Πτυχιούχος ΑΕΙ: _____
Κάτοχος Μεταπτυχιακού: _____	Κάτοχος Διδακτορικού: _____

B.

5. Υπάρχουν περιθώρια στην εργασία σας όπου μπορεί να εφαρμοστεί πρωτοβουλία – καινοτομία σε θέματα καθημερινών εργασιών;

Ναι: _____ Όχι: _____

6. Υπάρχει η δυνατότητα από την διοίκηση για να εφαρμοστεί πρωτοβουλία – καινοτομία σε θέματα καθημερινών εργασιών;

Ναι: _____ Όχι: _____

7. Υπάρχουν περιθώρια από την διοίκηση για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος;

Ναι: _____ Όχι: _____

8. Έχετε αλλάξει ή έχετε δοκιμάσει να αλλάξετε κάποια διαδικασία με δική σας πρωτοβουλία – καινοτομία σε θέματα καθημερινών εργασιών;

Ναι: _____ Όχι: _____

9. Την τελευταία 3ετία έχει εφαρμοστεί κάποια καινοτομία στην υπηρεσία σας;

Ναι: _____ Όχι: _____

10. Υπάρχει η διάθεση από την πλευρά σας για την ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών;

Συχνά: _____ Αρκετές φορές: _____
Σπάνια: _____ Ποτέ: _____

11. Υπάρχει η διάθεση από την πλευρά των συναδέλφων σας και του προσωπικού γενικότερα για την ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών;

Συχνά: _____ Αρκετές φορές: _____
Σπάνια: _____ Ποτέ: _____

12. Υπάρχει υποστήριξη από την διοίκηση της υπηρεσίας σας για την ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών;

Συχνά: _____ Αρκετές φορές: _____
Σπάνια: _____ Ποτέ: _____

13. Υπάρχει η διάθεση από την πλευρά σας για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος;

Συχνά: _____ Αρκετές φορές: _____
Σπάνια: _____ Ποτέ: _____

14. Υπάρχει η διάθεση από την πλευρά των συναδέλφων σας και του προσωπικού γενικότερα για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος;

Συχνά: _____ Αρκετές φορές: _____
Σπάνια: _____ Ποτέ: _____

15. Υπάρχει υποστήριξη από την διοίκηση της υπηρεσίας σας για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου δράσης ή προγράμματος;

Συχνά: _____ Αρκετές φορές: _____
Σπάνια: _____ Ποτέ: _____

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

1. Υπάρχουν περιθώρια από πλευράς κεντρικής κυβέρνησης για την ανάπτυξη πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών ή καινοτόμου δράσης / προγράμματος;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η εφαρμογή καινοτομιών στη διοίκηση της υπηρεσίας σας;

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Από τη θέση που κατέχετε, έχετε αναπτύξει κάποιου είδους πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών ή καινοτόμου δράσης / προγράμματος;

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Το προσωπικό σας έχει τη διάθεση να αναπτύξει κάποιου είδους πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών ή καινοτόμου δράσης / προγράμματος;;

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. Από τη θέση που κατέχετε, δίνεται κίνητρα στο προσωπικό σας ώστε να αναπτύξει κάποιου είδους πρωτοβουλίας – καινοτομίας σε θέματα καθημερινών εργασιών ή καινοτόμου δράσης / προγράμματος;

.....
.....
.....
.....
.....
.....

6. Εάν υπάρχει μια καινοτόμα ιδέα στην υπηρεσία σας, ποια είναι η διαδικασία για την εφαρμογή της;

.....
.....
.....
.....
.....
.....

7. Εάν υπάρχει μια καινοτόμα ιδέα στην υπηρεσία σας, τι προβλήματα αντιμετωπίζετε για την εφαρμογή της;

.....
.....
.....
.....
.....
.....

8. Υπάρχει κάτι που θα θέλατε να προσθέσετε σχετικά με την εφαρμογή καινοτομιών στη διοίκηση κοινωνικών δομών;

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....