

E-LEARNING

Επίπεδο 5



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις.

WA12: Ανοιχτό πνεύμα και προθυμία στην αλλαγή

5.3 Επίδειξη ανοικτότητας στην αλλαγή

LO5.22 Επίδειξη θετικής και ευέλικτης στάσης απέναντι στην αλλαγή.

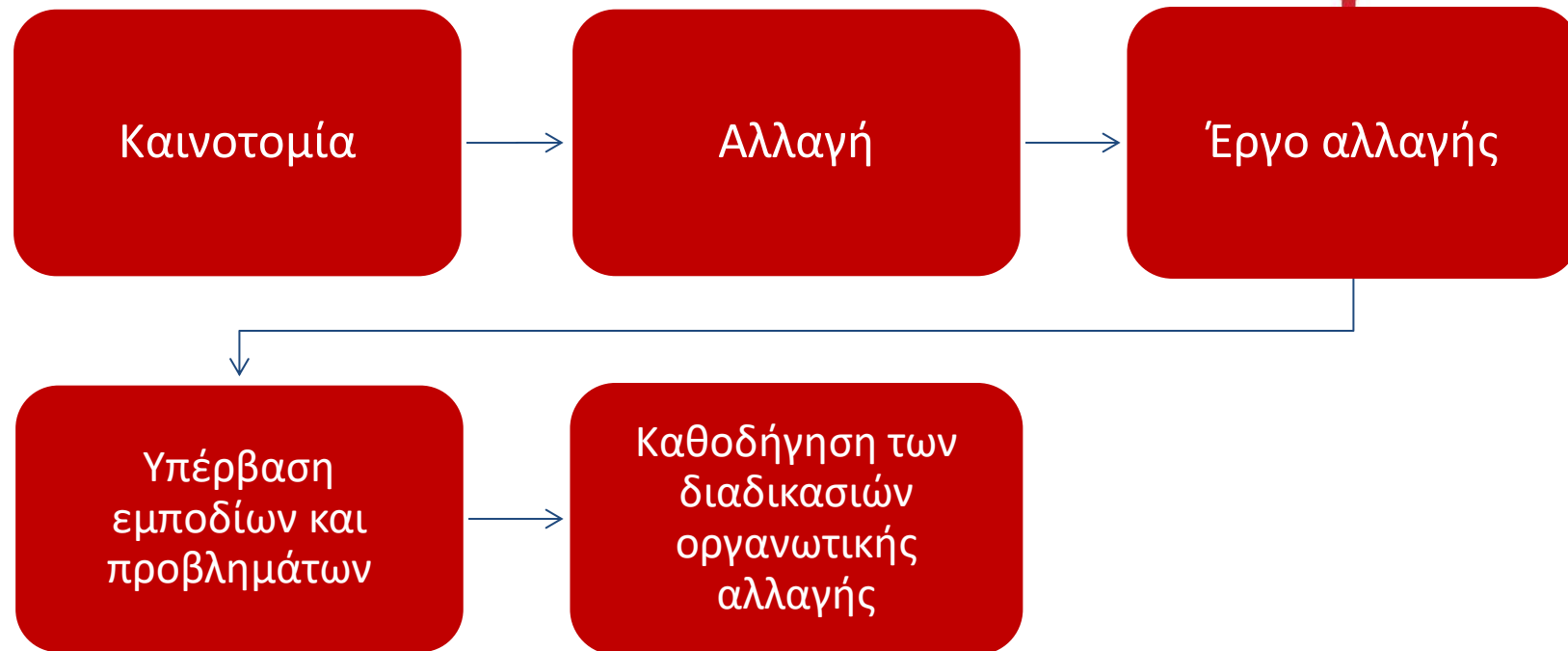
LO5.23 Επίδειξη της ικανότητας να δοκιμάζετε νέες ιδέες και πρωτοβουλίες με προσοχή και ενθουσιασμό

LO5.24 Επίδειξη της ικανότητας εντοπισμού και ανάπτυξης ευκαιριών για αλλαγή

LO5.25 Επίδειξη της ικανότητας εφαρμογής αλλαγών



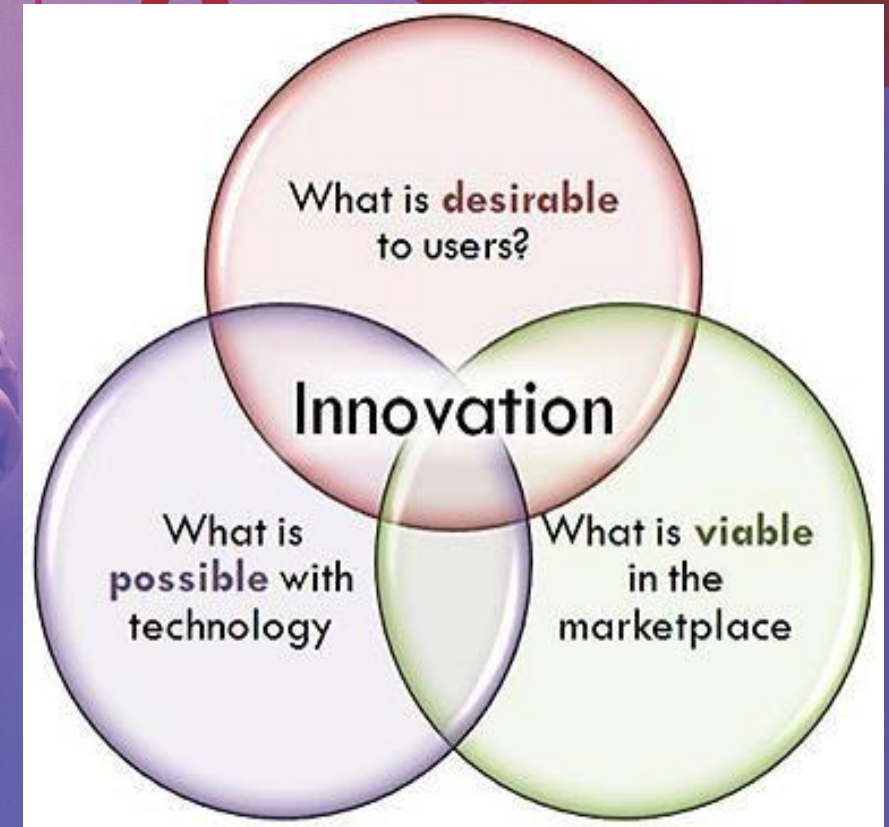
Χάρτης διαδρομής



Ορισμός καινοτομίας

Τι είναι η καινοτομία;

- **Καινοτομία είναι:** παραγωγή ή υιοθέτηση, αφομοίωση και εκμετάλλευση μιας καινοτομίας με προστιθέμενη αξία στην οικονομική και κοινωνική σφαίρα. Ανανέωση και διεύρυνση προϊόντων, υπηρεσιών και αγορών. Ανάπτυξη νέων μεθόδων παραγωγής και καθιέρωση νέων συστημάτων διαχείρισης. Είναι τόσο μια διαδικασία όσο και ένα αποτέλεσμα.
- Η καινοτομία περιλαμβάνει **ολόκληρη τη διαδικασία** από τον εντοπισμό ευκαιριών, την ιδέα ή την εφεύρεση έως την ανάπτυξη, την κατασκευή πρωτοτύπων, την παραγωγή, το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις, ενώ η επιχειρηματικότητα πρέπει να περιλαμβάνει μόνο την εμπορική αξιοποίηση (Schumpeter).
- Ένας **νέος** τρόπος λειτουργίας των πραγμάτων, ο οποίος εμπορευματοποιείται. Η διαδικασία της καινοτομίας δεν μπορεί να διαχωριστεί από το στρατηγικό και ανταγωνιστικό πλαίσιο μιας επιχείρησης (Porter).



Τύποι καινοτομίας

- Καινοτομία προϊόντος
- Καινοτομία διαδικασίας
- Καινοτομία μάρκετινγκ
- Οργανωτική καινοτομία
- Τεχνολογικές καινοτομίες
- Κοινωνικές καινοτομίες
- Καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου

Βαθμός καινοτομίας

- Σταδιακές καινοτομίες
- Ριζικές καινοτομίες
- Συστημικές καινοτομίες

Διαχείριση καινοτομίας

Η διαχείριση της καινοτομίας περιλαμβάνει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση όλων των διαστάσεων της καινοτομίας, από την καινοτομία στα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις επιχειρηματικές διαδικασίες έως τα οργανωτικά και επιχειρηματικά μοντέλα, μέσω διαδικασιών συνεχούς παρακολούθησης, ανάπτυξης και βελτίωσης.

"Η διαδικασία με την οποία το μέλλον
εισβάλλει στη ζωή μας".

Toffler

- Αλλαγή είναι η διατάραξη της υφιστάμενης κατάστασης.
- Ολισθήματα όταν υποτιμάτε τον απαιτούμενο χρόνο.
- Δεν αναμένει ποτέ καμία αποτυχία - αγνοώντας τις εξαρτήσεις.
- Κυρίως "το πρόβλημα των ανθρώπων".
- Η αλλαγή συχνά δημιουργεί ενδιαφέρουσες στιγμές.



Αλλαγή

- Ένα διάλειμμα στις συνέχειες που αντιπροσωπεύουν τη σταθερή ροή της ζωής μας.
- Μπορεί να φαίνεται θετικό αν είστε εσείς ο ηγέτης της αλλαγής.
- Μπορεί να φαίνεται αρνητικό αν είστε ο αποδέκτης του.
- Αλλαγή είναι μια σημαντική μεταβολή ή διαταραχή στα πρότυπα προσδοκιών των ανθρώπων.

Τύποι αλλαγής

Πρότυπο (χαμηλός κίνδυνος):

Δεν απαιτείται έγκριση αλλαγών

Μικρή (χαμηλός κίνδυνος με περιορισμένο δυνητικό αντίκτυπο):

Συμβουλευτική Επιτροπή Αλλαγής (CAB) συνήθως δεν είναι απαραίτητη

Κανονική (Μέτριος κίνδυνος):

Η CAB είναι απαραίτητη

Σημαντική (Υψηλός κίνδυνος):

Ανώτερη Αρχή Αλλαγής για έγκριση

Έκτακτη ανάγκη (Διαταρακτικός επιχειρηματικός αντίκτυπος):

Γρήγορη πρακτική προσέγγιση

Τύποι αλλαγής

- **Μετασχηματιστική αλλαγή:**
Μετασχηματιστική αλλαγή: κάνει ριζικές αλλαγές στις οργανωτικές κατευθύνσεις.
- **Αυξητική αλλαγή:**
Συνεχείς προσαρμογές στους υπάρχοντες τρόπους και πρακτικές.
- **Αλλαγή από πάνω προς τα κάτω**
δρομολογείται από την ανώτερη διοίκηση.
- **Αλλαγή από κάτω προς τα πάνω:**
ξεκινά από εξουσιοδοτημένα άτομα που εργάζονται σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα.



Διαχείριση αλλαγών (CM)

Αναφέρεται σε οποιαδήποτε προσέγγιση για τη μετάβαση ατόμων, ομάδων και οργανισμών με τη χρήση μεθόδων που αποσκοπούν στον επαναπροσανατολισμό της χρήσης των πόρων, της επιχειρηματικής διαδικασίας, της κατανομής του προϋπολογισμού ή άλλων τρόπων λειτουργίας που αναδιαμορφώνουν σημαντικά μια εταιρεία ή έναν οργανισμό.

Η Διαχείριση Αλλαγών επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι και οι ομάδες επηρεάζονται από μια οργανωτική μετάβαση. Ασχολείται με πολλούς διαφορετικούς κλάδους, από τις συμπεριφορικές και κοινωνικές επιστήμες μέχρι την τεχνολογία της πληροφορίας και τις επιχειρηματικές λύσεις. Σε ένα πλαίσιο διαχείρισης έργων, η ΚΜ μπορεί να αναφέρεται στη διαδικασία ελέγχου αλλαγών, κατά την οποία εισάγονται και εγκρίνονται επίσημα οι αλλαγές στο πεδίο εφαρμογής ενός έργου.

Οι δυνάμεις για το νέο

Εξωτερικές δυνάμεις

- Τεχνολογία
- Θέση αγοράς
- Ανθρώπινες/κοινωνικές ανάγκες και αξίες
- Κυβερνητικές πολιτικές

Εσωτερικές δυνάμεις

- Ηγεσία και όραμα
- Δημογραφικά στοιχεία εργατικού δυναμικού
- Δυσανεμία των εργαζομένων
- Νέες ιδέες
- Αποτυχίες επιδόσεων

Βασικές διαφορές μεταξύ Αλλαγής και Μετασχηματισμού

Αλλαγή:

Η μεταβατική αλλαγή αντικαθιστά «αυτό που είναι» με κάτι εντελώς νέο. Αυτό απαιτεί το σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας "νέας κατάστασης". Ο οργανισμός πρέπει ταυτόχρονα να διαλύσει και να αφήσει συναισθηματικά τον παλιό τρόπο λειτουργίας, ενώ η νέα κατάσταση τίθεται σε εφαρμογή. Αυτή η "μεταβατική" φάση μπορεί να διαχειριστεί με έργα και να υποστηριχθεί αποτελεσματικά με τα παραδοσιακά εργαλεία διαχείρισης αλλαγών. Παραδείγματα περιλαμβάνουν αναδιοργανώσεις, απλές συγχωνεύσεις ή εξαγορές, δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που αντικαθιστούν τα παλαιά και υλοποιήσεις ΤΠ που δεν επηρεάζουν ριζικά την εργασία των ανθρώπων ή δεν απαιτούν σημαντική αλλαγή στην κουλτούρα ή τη συμπεριφορά για να είναι αποτελεσματικές.

Μετασχηματιστική αλλαγή

Ο μετασχηματισμός, ωστόσο, είναι πολύ πιο δύσκολος για δύο διαφορετικούς λόγους. Πρώτον, η μελλοντική κατάσταση είναι άγνωστη όταν ξεκινάτε και καθορίζεται μέσω δοκιμής και λάθους καθώς συγκεντρώνονται νέες πληροφορίες. Αυτό καθιστά αδύνατη τη "διαχείριση" του μετασχηματισμού με προκαθορισμένα, χρονικά και γραμμικά σχέδια έργων. Μπορείτε να έχετε μια συνολική στρατηγική αλλαγής, αλλά η πραγματική διαδικασία αλλαγής πρέπει κυριολεκτικά να "αναδύεται" καθώς προχωράτε. Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη σας, οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής πρέπει να λειτουργήσουν στο άγνωστο - εκείνο το τρομακτικό, απρόβλεπτο μέρος όπου το άγχος εκτοξεύεται στα ύψη και τα συναισθήματα τρέχουν.

Μετασχηματιστική αλλαγή

Δεύτερον, η μελλοντική κατάσταση είναι τόσο ριζικά διαφορετική από την τρέχουσα κατάσταση που οι άνθρωποι και η κουλτούρα πρέπει να αλλάξουν για να την εφαρμόσουν με επιτυχία. Απαιτούνται νέες νοοτροπίες και συμπεριφορές. Στην πραγματικότητα, συχνά οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι πρέπει να αλλάξουν την κοσμοθεωρία τους ακόμη και για να επινοήσουν το απαιτούμενο νέο μέλλον, πόσο μάλλον για να το λειτουργήσουν αποτελεσματικά.



Διαχείριση οργανωτικών αλλαγών (OCM):

- Ενώ η αλλαγή συμβαίνει σε ατομικό επίπεδο, είναι συχνά αδύνατο για μια ομάδα έργου να διαχειριστεί την αλλαγή σε ατομική βάση. Το OCM μας παρέχει τα βήματα και τις δράσεις που πρέπει να αναλάβουμε σε επίπεδο έργου για να υποστηρίξουμε τα εκατοντάδες ή χιλιάδες άτομα που επηρεάζονται από ένα έργο.

Οργανωτικές Αλλαγές

- εξετάζει τον πλήρη οργανισμό και τι πρέπει να αλλάξει. Οι OCM και οι πρακτικές περιλαμβάνουν την KM ως εργαλείο αλλαγής που επικεντρώνεται αποκλειστικά στο άτομο.
- περιλαμβάνει πρώτα τον προσδιορισμό των ομάδων και των ατόμων που θα πρέπει να αλλάξουν ως αποτέλεσμα του έργου και με ποιους τρόπους θα πρέπει να αλλάξουν.
- στη συνέχεια περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός εξατομικευμένου σχεδίου για τη διασφάλιση της ευαισθητοποίησης, της ηγεσίας, της καθοδήγησης και της κατάρτισης που χρειάζονται οι επηρεαζόμενοι εργαζόμενοι προκειμένου να αλλάξουν με επιτυχία. Η προώθηση επιτυχημένων ατομικών μεταβάσεων θα πρέπει να αποτελεί το κεντρικό σημείο εστίασης των δραστηριοτήτων στο OCM.

Σημαντικά στοιχεία ενός έργου αλλαγής

- Δημιουργήστε μια αίσθηση επείγοντος
- Δημιουργία μιας ηγετικής ομάδας σχεδιασμού αλλαγής
- Τεκμηριώστε την υπόθεση της αλλαγής
- Ανάπτυξη ενός προκαταρκτικού οράματος και αξιών για την αλλαγή
- Καθορισμός των επιπτώσεων σε όσους επηρεάζονται από την αλλαγή
- Δημιουργήστε την προκαταρκτική στρατηγική και το σχέδιο δράσης σας
- Προσδιορισμός μέτρων επιτυχίας
- Αναπτύξτε τη στρατηγική επικοινωνίας σας
- Αναπτύξτε τη στρατηγική κατάρτισης

Τιμές

- Για να ευδοκιμήσει, η αλλαγή πρέπει να εδραιωθεί ως μία από τις βασικές αξίες του οργανισμού και οι οργανωτικοί στόχοι πρέπει να ευθυγραμμίζονται ορατά με τις αξίες αυτές.
- Οι αξίες μπορούν να παρέχουν τόσο μια εταιρική αίσθηση ύπαρξης όσο και μια αίσθηση διαρκούς σκοπού. Χωρίς λογικές αξίες, οι προσπάθειες αλλαγής μπορεί να διαλυθούν σε έναν κατάλογο συγκεχυμένων έργων που οδηγούν τον οργανισμό σε λάθος κατεύθυνση.

Στόχοι

- Για να είναι αποτελεσματική η αλλαγή, θα πρέπει να τεθούν στόχοι
- Με βάση ρεαλιστικούς στόχους
- Διατυπωμένη με σαφείς και μετρήσιμους όρους
- Συνάδει με τους γενικούς στόχους και τις πολιτικές του οργανισμού
- Εφικτό
- Θετική ενίσχυση για τους στόχους που επιτυγχάνονται (ανταμοιβές)

Επικοινωνία

Μια σημαντική μέθοδος για τη διαχείριση της αλλαγής σε έναν οργανισμό είναι η επικοινωνία. Πραγματοποιήστε ανοιχτές συναντήσεις για να συζητήσετε τις νέες απαιτήσεις. Δικτυωθείτε με τους εργαζόμενους ατομικά και ομαδικά για να λάβετε πληροφορίες σχετικά με το τι πιστεύουν ότι θα μπορούσε να γίνει για την αποτελεσματική αλλαγή του οργανισμού με το ελάχιστο δυνατό δράμα και άγχος. Διατηρήστε μια ανοιχτή δομή επικοινωνίας καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής, ώστε τα άτομα να μπορούν να απευθύνονται σε εσάς με ερωτήσεις ή ανησυχίες, χωρίς να αισθάνονται ότι ενοχλούν ή ότι είναι εκτός γραμμής.



Οφέλη της καινοτομίας και της αλλαγής για τους οργανισμούς

Οφέλη της καινοτομίας και της αλλαγής

- Αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Παροχή ουσιαστικής διαφοροποίησης
- Πιο προσαρμοστική στο εξωτερικό περιβάλλον
- Αντιδράστε ταχύτερα και αποτελεσματικότερα για να αποφύγετε τους κινδύνους και να εκμεταλλευτείτε τις ευκαιρίες
- Οι εργαζόμενοι τείνουν να έχουν περισσότερα κίνητρα και συμμετέχουν στην οργάνωση
- Οι εργαζόμενοι αυξάνουν την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση από την εργασία
- Δημιουργία ισχυρής αίσθησης ομαδικής εργασίας

Εμπόδια και προβλήματα στην καινοτομία και την αλλαγή

Εξωτερικό

- Σχετιζόμενο με την αγορά
- Η κυβέρνηση και οι πολιτικές της
- Άλλα (τεχνικά, κοινωνικά, δια-οργανωτικά)

Εσωτερικό

- Άνθρωποι που σχετίζονται με το
- Δομική
- Στρατηγική

Κοινό όραμα, Ηγεσία και Θέληση για καινοτομία

- Σαφώς διατυπωμένη & κοινή αίσθηση του σκοπού
- Εκτεταμένη στρατηγική πρόθεση
- Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης

Κατάλληλη κουλτούρα

- Ενθάρρυνση της δημιουργικότητας
- Ενεργοποίηση μάθησης & αλληλεπίδρασης
- Εξισορρόπηση μεταξύ οργανικών & μηχανιστικών

Βασικά άτομα

- Υποστηρικτές, πρωταθλητές και άλλοι ρόλοι που διευκολύνουν την καινοτομία

Αποτελεσματική ομαδική εργασία

- Χρήση ομάδων σε διαλειτουργικό & δι-οργανωτικό επίπεδο
- Επενδύσεις στην επιλογή και τη δημιουργία ομάδας

Συνεχής ατομική ανάπτυξη:

- Εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων για να διασφαλιστεί υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων και ικανοτήτων

Εκτεταμένη επικοινωνία:

- Εντός και μεταξύ του οργανωτικού και του εξωτερικού

Δημιουργικό κλίμα:

- Θετική προσέγγιση των δημιουργικών ιδεών, υποστηριζόμενη από σχετικά συστήματα κινήτρων

Οργάνωση μάθησης

- Υψηλό επίπεδο συμμετοχής εντός και εκτός της επιχείρησης σε προληπτικούς πειραματισμούς
- Σύλληψη και διάδοση γνώσεων

Καθοδήγηση των διαδικασιών οργανωτικής αλλαγής

Καθιέρωση σχέσης αλλαγής

- Καθιέρωση μιας αίσθησης επείγοντος χαρακτήρα για την αλλαγή
- Δημιουργία και επικοινωνία ενός οράματος αλλαγής
- Δημιουργήστε έναν συναρπαστικό σκοπό για την αλλαγή & εδραιώστε την ενότητα αυτού του σκοπού
- Δημιουργήστε το περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι μπορούν να συμμετέχουν πλήρως στην επίτευξη της Οργανωσιακής Αλλαγής
- Ενδυνάμωση των άλλων για να προωθήσουν την αλλαγή

Διάγνωση

- Προσδιορισμός της φύσης και της έκτασης των προβλημάτων πριν από τη λήψη μέτρων
- Μην επεξεργάζεστε την αλλαγή πρόωρα

Καθοδήγηση των διαδικασιών οργανωτικής αλλαγής

Παρέμβαση

- Η προσπάθεια διόρθωσης των διαγνωσμένων προβλημάτων
- Διαχείριση των φάσεων της αλλαγής
- Η δράση, η αλλαγή και η αδράνεια είναι τρεις φάσεις της προγραμματισμένης αλλαγής.
- Εντοπισμός και θετική αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή

Αξιολόγηση

- Η αλλαγή να αξιολογείται σε σχέση με την επίτευξη των προγραμματισμένων στόχων.
- Οι διαδικασίες διαχείρισης της αλλαγής πρέπει να αξιολογούνται - εξετάστε τις συνοπτικές καθώς και τις τελικές αξιολογήσεις, αξιολογήστε τις στρατηγικές διαχείρισης της αλλαγής σας καθώς τις εφαρμόζετε.
- Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα κυκλοφορήσουν και θα προωθηθούν στους ενδιαφερόμενους φορείς.
- Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται σε άλλες οργανωτικές διαδικασίες

Επίτευξη μιας τελικής σχέσης

- Σταθεροποίηση της αλλαγής και δημιουργία των προϋποθέσεων για τη μακροπρόθεσμη συνέχειά της
- Διατηρήστε το μήνυμα συνεπές, υποστηρίξτε το όραμα
- Δημιουργία αποδοχής και συνέχειας για τις νέες συμπεριφορές
- Παροχή οποιασδήποτε αναγκαίας υποστήριξης πόρων
- Χρησιμοποιήστε ανταμοιβές που εξαρτώνται από την απόδοση και θετική ενίσχυση



Τα τέσσερα “P”

e-EUPA_LO_5.22_M_001

Ερώτηση αναθεώρησης 1

Καταγράψτε τα οφέλη της καινοτομίας και της αλλαγής για τον οργανισμό.

Ερώτηση αναθεώρησης 2

Εξηγήστε γιατί η επικοινωνία είναι σημαντική για την επιτυχή εφαρμογή της καινοτομίας και της αλλαγής.

Βασικό σημείο 1

Η καινοτομία και η αλλαγή αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία της στρατηγικής ενός οργανισμού.

Βασικό σημείο 2

Όταν συμβαίνουν αλλαγές, οι άνθρωποι μπορεί να μην είναι σε θέση να αποδώσουν το 100% των ικανοτήτων τους.



ΣΥΓΧΑΡΗΤΗΡΙΑ

Ολοκληρώσατε την Ενότητα 5.3, Μέρος Α!



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις.

