



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**

**ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση- Δημόσιο Μάνατζμεντ"**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα**

**Innovation in Public Sector**

**Δημήτριος Καρανάτσιος (Α.Μ.: ΔΜ1937)**

**Μαρία Μπουγά ( Α.Μ.: ΔΜ1920)**

**Επιβλέπων καθηγητής: Φαίδων Κομισόπουλος**

**Αθήνα**

**Ιούνιος 2021**

**ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ**

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Δημήτρης Καρανάτσιος του Αστερίου, με αριθμό μητρώου ΔΜ1937 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι το έτος 2031 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο Δηλών



ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΚΑΡΑΝΑΤΣΙΟΣ

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

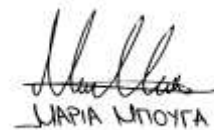
Η κάτωθι υπογεγραμμένη Μαρία Μπουγά του Χρήστου, με αριθμό μητρώου ΔΜ 1920 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι το έτος 2031 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα



ΜΑΡΙΑ ΜΠΟΥΓΑ

## **Ευχαριστίες**

Η παρούσα διπλωματική σηματοδοτεί το τέλος ενός δημιουργικού κύκλου σπουδών και με αφορμή την ολοκλήρωσή της θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε κάποιους ανθρώπους, χωρίς τους οποίους η διαδρομή αυτή δεν θα ήταν η ίδια.

Αρχικά θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων για την ευκαιρία που μας έδωσε να συνεχίσουμε τις σπουδές μας και όλους τους καθηγητές μας, οι γνώσεις των οποίων και κυρίως ο ζήλος τους αναθέρμανε συνεχώς το ενδιαφέρον μας για μελέτη και συλλογή νέων γνώσεων και πληροφοριών.

Πρωτίστως, ωστόσο, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον επιβλέποντα καθηγητή μας, κ. Κομισόπουλο. Η επιμέλεια και η καθοδήγησή του ήταν εξαιρετικά πολύτιμες σε όλη τη διάρκεια αυτού του ταξιδιού. Η στήριξη του και η εμπιστοσύνη του μας έκαναν να συνεχίσουμε ακόμα και όταν η ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας φάνταζε κάποιες στιγμές αμφίβολη. Για όλα τα παραπάνω καθώς, επίσης, για το ευχάριστο κλίμα που με χαρακτηριστική γενναιοδωρία και λεπτότητα περιβάλλει τους φοιτητές του, οφείλουμε αυτές τις πρώτες μου ευχαριστίες στο πρόσωπό του.

Επίσης, σημαντικό παράγοντα στο παρόν εγχείρημα απετέλεσαν οι συμφοιτητές μας, η αίσθηση του να μοιράζεσαι κοινά ενδιαφέροντα και ανησυχίες λειτούργησε υποστηρικτικά. Χαιρόμαστε που μέσα από αυτόν τον κύκλο σπουδών μας δόθηκε η ευκαιρία να γνωρίσουμε νέους πολύτιμους πλέον φίλους.

Για το τέλος αφήσαμε τους γονείς μας, η αγάπη των οποίων από την αρχή της ζωής μας είναι το πιο καίριο και σημαντικό στήριγμα σε κάθε μας προσπάθεια. Ότι έχουμε πετύχει μέχρι σήμερα στη ζωή μας, το οφείλουμε σε αυτούς τους υπέροχους ανθρώπους, για το μεταπτυχιακό αυτό αλλά και για όλα, τους χρωστάμε ένα μεγάλο Ευχαριστώ μέσα από την καρδιά μας.

## Περιεχόμενα

<i>ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</i> .....	3
<i>ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</i> .....	4
Κεφάλαιο 1 . Γενικές έννοιες και σημασία της καινοτομίας στη δημόσια διοίκηση	15
1.1 Η έννοια της καινοτομίας.....	15
1.2 Η καινοτομία για τη βελτίωση της ζωής όλων.....	17
1.3 Η καινοτομία στη δημόσια διοίκηση .....	18
1.4 Προσδιορισμός της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα .....	19
1.5 Καθοδηγητές και εμπόδια για τη δημόσια καινοτομία .....	20
Κεφάλαιο 2 Αδυναμίες και παράγοντες ενσωμάτωσης της καινοτομίας στους δημόσιους οργανισμούς.....	23
2.1 Αδυναμίες εφαρμογής των πρακτικών καινοτομίας του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο τομέα.....	23
2.2 Εμπόδια στην εφαρμογή της καινοτομίας.....	25
2.2.1 «Οργανωσιακή» κουλτούρα δημοσίου τομέα.....	25
2.2.2 Αντίσταση στην αλλαγή ως εμπόδιο καινοτομίας στο δημόσιο τομέα.....	29
2.2.3 Ηγεσία και καινοτομία .....	32
2.2.4 Σχέση της ηλικίας και των ετών προϋπηρεσίας με την αντίσταση στην αλλαγή για καινοτομία .....	35
2.2.5 Άγνοια σε σχέση με την καινοτομία.....	36
2.3 Επιθυμητή ροή καινοτομίας.....	37
2.4 Η καινοτομία στο Υπουργείο Εσωτερικών.....	39
Κεφάλαιο 3 . Μεθοδολογία Έρευνας.....	41
3.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	41
3.2 Ερευνητικές υποθέσεις και ερωτήματα.....	41
3.3 Ερευνητική προσέγγιση .....	41
3.4 Ερευνητικό εργαλείο .....	42
3.5 Ερευνητική διαδικασία και Δείγμα έρευνας .....	43
3.6 Αξιοπιστία έρευνας .....	43
3.6.1 Υποκλίμακα B1: Γνώσεις για την καινοτομία.....	44

3.6.2 Υποκλίμακα B2: Παράγοντες που συμβάλλουν στην καινοτομία .....	45
3.6.3 Υποκλίμακα B3: Αξιολόγηση οργανισμού .....	46
3.7 Εγκυρότητα έρευνας .....	46
Κεφάλαιο 4 Αποτελέσματα έρευνας .....	47
4.1 Δημογραφικά Στοιχεία .....	47
4.2 Γενική στάση και αντίληψη απέναντι στην καινοτομία.....	49
4.3 Περιγραφική Στατιστική .....	49
4.3.1 Γνώσεις για την καινοτομία.....	49
4.3.3 Παράγοντες που συμβάλλουν στην καινοτομία .....	52
4.3.4 Αξιολόγηση του οργανισμού που εργάζομαι σε σχέση με την καινοτομία .....	56
4.4 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων .....	61
Συμπεράσματα .....	68
Συζήτηση.....	72
Βιβλιογραφία.....	73
Παράρτημα Α – Συνοδευτική επιστολή.....	80
Παράρτημα Β – Ερωτηματολόγιο.....	81

## Πίνακες

Πίνακας 3.1 – Ανάλυση αξιοπιστίας υποκλίμακας: Θεώρηση για την καινοτομία....	44
Πίνακας 3.2 - Συντελεστής Cronbach's Αλφα κλίμακας Β1 αν αφαιρεθεί η ερώτηση 5 .....	45
Πίνακας 3.3 - Ανάλυση αξιοπιστίας - Υποκλίμακα: Σημασία παραγόντων που συμβάλλουν στην καινοτομία.....	45
Πίνακας 3.4 - Ανάλυση αξιοπιστίας - υποκλίμακα: Αξιολόγηση Οργανισμού.....	46
Πίνακας 4.1 - Ηλικία / Προϋπηρεσία συμμετεχόντων.....	48
Πίνακας 4.2 - Γνώσεις για την καινοτομία .....	49
Πίνακας 4.3 - Αξιολόγηση σημασίας παραγόντων για την ανάπτυξη καινοτομιών...	52
Πίνακας 4.4 - Αξιολόγηση οργανισμού για την ανάπτυξη καινοτομιών.....	56
Πίνακας 4.5 - Μέση τιμή και τυπική απόκλιση κλιμάκων .....	62
Πίνακας 4.6 - T-test Γνώσεις για την καινοτομία.....	63
Πίνακας 4.7 - Ανάλυση συσχέτισης Pearson - ηλικία και γνώσεις για την καινοτομία .....	64
Πίνακας 4.8 - Ανάλυση διακύμανσης ANOVA - εκπαιδευτικό επίπεδο και γνώσεις για την καινοτομία .....	64
Πίνακας 4.9 - Ανάλυση συσχέτισης Pearson - ηλικία, χρόνια προϋπηρεσίας και παράγοντες καινοτομίας .....	65
Πίνακας 4.10 - Ανάλυση διακύμανσης ANOVA – εκπαιδευτικό επίπεδο και παράγοντες καινοτομίας .....	66

## Λίστα Γραφημάτων

Γράφημα 4.1 - Φύλο.....	47
Γράφημα 4.2 - Εκπαιδευτικό επίπεδο .....	48
Γράφημα 4.3 - Καινοτομία είναι μία μικρή αλλαγή σε υπηρεσία, προϊόντος ή διαδικασίας .....	50
Γράφημα 4.4 - Καινοτομία είναι μία σημαντική αλλαγή σε μία υπηρεσία, προϊόν ή διαδικασία.....	50



Γράφημα 4.5 - Καινοτομία θεωρείται η εισαγωγή νέας υπηρεσίας, προϊόντος και διαδικασίας .....	51
Γράφημα 4.6 - Καινοτομία είναι μία εκτεταμένη αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας ...	51
Γράφημα 4.7 - Αξιολόγηση συναδέλφων για τις γνώσεις τους για την καινοτομία ...	52
Γράφημα 4.8 - Σημασία παροχής κινήτρων σε υπαλλήλους για ανάπτυξη καινοτομιών .....	54
Γράφημα 4.9 - Σημασία συμμετοχής σε δίκτυα καινοτομίας και συνεργασίας με άλλους φορείς .....	54
Γράφημα 4.10 - Σημασία υποστήριξης της ηγεσίας για ανάπτυξη καινοτομιών.....	55
Γράφημα 4.11 - Σημασία συνεχής αξιολόγησης του οργανισμού σε σχέση με τις επιδόσεις στην καινοτομία.....	55
Γράφημα 4.12 – Αξιόλογη οργανισμού σχετικά με την κατάρτιση του προσωπικού σε δεξιότητες καινοτομίας .....	57
Γράφημα 4.13–Αξιολόγηση οργανισμού – καταλληλότητα νομοθετικού πλαισίου για ανάπτυξη καινοτομιών.....	57
Γράφημα 4.14 – Αξιολόγηση οργανισμού - επάρκεια προϋπολογισμού για χρηματοδότηση καινοτομιών.....	58
Γράφημα 4.15 - Αξιολόγηση στρατηγικής οργανισμού για την καινοτομία .....	58
Γράφημα 4.16–Αξιολόγηση οργανισμού - ανάπτυξη κινήτρων για το προσωπικό για την ανάπτυξη καινοτομιών .....	59
Γράφημα 4.17–Αξιολόγηση οργανισμού - ενθάρρυνση υπαλλήλων για λήψη πρωτοβουλιών καινοτομίας .....	59
Γράφημα 4.18 - Αξιολόγηση οργανισμού - Συνεργατικό κλίμα ανάπτυξης καινοτομιών .....	60
Γράφημα 4.19 - Αξιολόγηση οργανισμού - προτεραιότητα διοίκησης στην ανάπτυξη καινοτομιών .....	60
Γράφημα 4.20 - Αξιολόγηση οργανισμού - Προθυμότητα ανώτερης διοίκησης για λήψη ρίσκων για ανάπτυξη καινοτομιών .....	61
Γράφημα 4.21 - Αξιολόγηση οργανισμού - Κουλτούρα καινοτομίας .....	61

## Περίληψη

Σύμφωνα με Υπουργική Απόφαση του 2020, το Υπουργείο Εσωτερικών ανέλαβε την πρωτοβουλία για την προώθηση της καινοτομίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση, κίνηση πρωτοποριακή για τα ελληνικά δεδομένα, καθώς ο δημόσιος τομέας θεωρείται ότι τηρεί εχθρική στάση απέναντι στην καινοτομία. Πριν την εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής το Υπουργείο Εσωτερικών κατήρτισε ερωτηματολόγιο προς τον διευθυντή κάθε δημόσιας υπηρεσίας, με σκοπό την αξιολόγηση της κατάστασης. Στην παραπάνω αξιολόγηση δεν λαμβάνεται υπόψη η άποψη των υπαλλήλων των κατώτερων βαθμίδων παρόλο που έχει αναδειχθεί από τη βιβλιογραφία ότι η επιτυχής έκβαση καινοτόμων δράσεων πραγματοποιείται όταν η καινοτομία σχεδιάζεται και υλοποιείται από τα κατώτερα και μεσαία στρώματα ιεραρχίας, καθώς δεν συναντά αντίσταση στην αλλαγή. Πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη χρήση μέρους του ερωτηματολογίου Καινοτομίας του Υπουργείου Εσωτερικών σε ισομοιρασμένο δείγμα 52 ατόμων του Υπουργείου Μετανάστευσης και Ασύλου και του Υπουργείου Ανάπτυξης αντίστοιχα και Επενδύσεων την περίοδο Ιανουαρίου – Μαρτίου 2021, και όπως ήταν αναμενόμενο οι υπάλληλοι του δεύτερου Υπουργείου οι οποίοι στο πόστο τους ασχολούνται με επενδυτικά προγράμματα, αναγνώρισαν την καινοτόμο πρακτική με μεγαλύτερη ευκολία. Σχεδόν το σύνολο των υπαλλήλων θεωρεί ότι οι οργανισμοί στους οποίους υπηρετούν δεν εφαρμόζουν σε ικανοποιητικό βαθμό καινοτόμες δράσεις. Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να βοηθήσει στον ανασχεδιασμό του παρατηρητηρίου καινοτομίας του Υπουργείου Εσωτερικών για το δημόσιο τομέα.

**Λέξεις κλειδιά:** Καινοτομία στο δημόσιο, Ερωτηματολόγιο Καινοτομίας, Υπουργείο Εσωτερικών, Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου, Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων.

## **Abstract**

According to a Ministerial Decision of 2020, the Ministry of Interior took the initiative to promote innovation in the Greek public administration, a pioneering move for the Greek state, as the public sector is considered to be hostile to innovation practices. Prior to the implementation of any strategy, the Ministry of Interior prepared a questionnaire to the director of each public service, in order to assess the situation. The above evaluation does not take into account the view of lower-level employees, although it has emerged from the literature that the successful outcome of innovative actions takes place when innovation is planned and implemented by the lower and middle strata of the hierarchy, as there is no resistance to change. A survey was conducted using part of the Innovation Questionnaire of the Ministry of Interior in a shared sample of 52 people from the Ministry of Immigration and Asylum and the Ministry of Development and Investments respectively in the period January - March 2021, and as expected the employees of the second that are more engaged in investment projects, recognized the innovative practice easier. Almost all employees believe that the organizations they serve do not implement innovative actions satisfactorily. The present research could help redesign the Home Office's Innovation Observatory for the public sector.

**Keywords:** Public Innovation, Innovation Questionnaire, Ministry of Interior, Ministry of Immigration and Asylum, Ministry of Development & Investment.

## Εισαγωγή

Η εφαρμογή καινοτομιών στο δημόσιο τομέα είναι ένα θέμα που απασχολεί όχι μόνο αυτούς που σχετίζονται στενά με αυτόν (διοίκηση, υπάλληλοι, πολιτική ηγεσία) αλλά και όσους συναλλάσσονται με αυτόν (πολίτες, επιχειρήσεις). Οι προκλήσεις από την αλλαγή του παγκόσμιου οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, καθιστούν υποχρεωτική την αναζήτηση καινοτόμων λύσεων στα προβλήματα των δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών. Ενώ η καινοτομία στο «ιδιωτικό επιχειρείν» έχει διερευνηθεί αρκετά διεξοδικά, στο δημόσιο τομέα είναι σχετικά νέο πεδίο έρευνας με αυξανόμενο όμως αριθμό δημοσιεύσεων (De Vries et al., 2016).

Βασικό πρόβλημα των κυβερνήσεων της μοντέρνας εποχής είναι η αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας του νέου παγκόσμιου περιβάλλοντος. Παρόλο που τα διαχρονικά ζητήματα των λαών συνεχίζουν και υπάρχουν σε εθνικό επίπεδο, ασθένειες, φτώχεια, ανεργία, εκπαίδευση, περιβάλλον, η οικονομία έχει μετατραπεί σε μία παγκόσμια «σκακιέρα» επιβίωσης η οποία επηρεάζει τα υπόλοιπα. Το να μπορεί αποτελεσματικά ο δημόσιος τομέας μίας χώρας να ανταποκριθεί σε μία κατάσταση η οποία μεταβάλλεται συνέχεια είναι η πρόκληση της εποχής.

Οι κυβερνήσεις καλούνται να ανταποκριθούν στο εσωτερικό της χώρας τους σε τρία βασικά προβλήματα:

1. Παροχή ποιοτικότερων και εκτενέστερων υπηρεσιών με τη χρήση μειωμένων πόρων και με περιορισμένες λειτουργικές ικανότητες. Οι πόροι θα πρέπει να αξιοποιούνται όχι μόνο πιο αποτελεσματικά αλλά και με δημιουργικό τρόπο, για παράδειγμα με την υποστήριξη του ιδιωτικού τομέα και των πολιτών.
2. Ανάγκη για αποτελεσματικότερη και συνεπέστερη δημόσια διοίκηση με επίκεντρο τον πολίτη.
3. Περαιτέρω ενδυνάμωση των δημοκρατικών θεσμών με την μορφή συμμετοχικής διακυβέρνησης όπου στη διοίκηση θα συμμετέχουν τόσο οι πολίτες όσο και ο ιδιωτικός τομέας υπό το πρόσταγμα της δημόσιας διοίκησης.

Οι παραπάνω καταστάσεις είναι δύσκολα διαχειρίσιμες μόνο με την εφαρμογή των ήδη δοκιμασμένων πολιτικών, βασιζόμενων στους ήδη υπάρχοντες πόρους. Απαιτείται «χαρτογράφηση» της νέας κατάστασης και αναζήτησης νέων βιώσιμων λύσεων οι οποίες

να βρίσκουν έρεισμα σε ουσιώδεις και δομικές αλλαγές τόσο στην νοοτροπία όσο και στα εργαλεία διακυβέρνησης στον δημόσιο τομέα.

Σύμφωνα με την Υπουργική Απόφαση της 3<sup>ης</sup> Φεβρουαρίου του 2020 με Αριθ. Πρωτ.: ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.5/1, το Υπουργείο Εσωτερικών ανέλαβε την πρωτοβουλία για την προώθηση της καινοτομίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση, υλοποιώντας στην ουσία τη διακήρυξη των χωρών του ΟΑΣΑ του 2019, η οποία «...αναδεικνύει την καινοτομία ως κομβική και στρατηγική λειτουργία στις δημόσιες οργανώσεις...»

Όπως αναφέρεται στο σκεπτικό της απόφασης οι πέντε (5) αρχές στις οποίες βασίζεται η καινοτομία στο δημόσιο τομέα είναι:

1. Επένδυση στην καινοτομία στον δημόσιο τομέα
2. Ενθάρρυνση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα να καινοτομούν
3. Συνεργασίες και συμμετοχή
4. Υποστήριξη της διερεύνησης, της δοκιμής νέων ιδεών και της σταδιακής εφαρμογής
5. Διαμοίραση της γνώσης και των πρακτικών κοινής χρήσης.

Στο πλαίσιο αυτό θα υλοποιηθούν από το Υπουργείο Εσωτερικών δράσεις για την προώθηση της καινοτομίας και κάθε δημόσια υπηρεσία θα πρέπει:

- Να ορίσει έναν εκπρόσωπο στο δίκτυο καινοτομίας
- Να συμμετάσχει σε μία έρευνα όπου θα αξιολογήσει τον εαυτό της σε σχέση με την καινοτομία
- Να αναφέρει καλές πρακτικές καινοτομίας που έχει εφαρμόσει τα έτη 2017-2019

Γενικότερα θεωρείται ότι ο δημόσιος τομέας τηρεί εχθρική στάση απέναντι στην καινοτομία (Borins, 2001). Η παραπάνω κίνηση θεωρείται πρωτοποριακή για τα δεδομένα του ελληνικού δημοσίου τομέα και εντάσσεται μάλλον στο πλαίσιο ενός γενικότερου σχεδιασμού για την ενθάρρυνση και υλοποίηση καινοτομιών.

Παρόλο που γενικότερα θεωρείται ότι για την επιτυχή έκβαση καινοτόμων δράσεων χρειάζεται όχι μόνο η εφαρμογή της από το σύνολο του προσωπικού ενός οργανισμού, αλλά και η συμμετοχή του στον σχεδιασμό τους, εν προκειμένω η συγκεκριμένη

αξιολόγηση - η οποία θα λειτουργήσει ως οδηγός εφαρμογής - γίνεται αποκλειστικά από έναν υπεύθυνο κάθε οργανισμού. Έχει επισημανθεί όμως από πολλούς ερευνητές στη βιβλιογραφία ότι όταν οι καινοτόμες δράσεις σχεδιάζονται από τα υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας, στην ουσία κατευθύνοντας μία πολιτική προς τα χαμηλότερα κλιμάκια, σχεδόν αυτόματα τίθενται υπό αμφισβήτηση από το προσωπικό, εκλαμβάνονται ως επιβολή και εν τέλει οδηγούν σε ελλιπή εφαρμογή. Θεωρείται μάλιστα ότι σε ποσοστό άνω του 50% οι καινοτομίες που πέρασαν στο επίπεδο της επιτυχημένης εφαρμογής και δεν αποτέλεσαν απλά ιδέες, προέρχονταν από τα χαμηλότερα ή και μερικές φορές τα μεσαία στρώματα ιεραρχίας (Borins, 2001; Bloch & Bugge, 2013; Hopkins et al 1994; Θεοδωρόπουλος, 2019; Καλλιονίδη, 2015; Καραλής 2013; Σιγανάκη, 2018)

Στην αξιολόγηση όμως των δημοσίων οργανισμών από το τμήμα Καινοτομίας του Υπουργείου Εσωτερικών δεν συμμετέχουν υπάλληλοι από τα μεσαία ή τα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Η παρούσα εργασία επιχειρεί να καταγράψει τις απόψεις υπαλλήλων δύο Υπουργείων για την έννοια της καινοτομίας, τα χαρακτηριστικά της (μεταβλητές) της αλλά και τα εμπόδια που συναντούν όταν θέλουν να προωθήσουν ή να εφαρμόσουν καινοτόμες δράσεις στον οργανισμό που υπηρετούν, χρησιμοποιώντας το ίδιο ερευνητικό εργαλείο.

Η σημασία της παραπάνω ερευνητικής πρότασης αναδεικνύεται από την σημασία της επιτυχούς εφαρμογής της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα. Η καινοτομία στο δημόσιο θεωρείται ως μία διαδικασία *συν- δημιουργίας* (co-creation) για μία καλύτερη κοινωνία (Bason, 2018), οπότε η αναγνώριση του προβλήματος για καλύτερο σχεδιασμό των δράσεων είναι κρίσιμη.

# Κεφάλαιο 1 . Γενικές έννοιες και σημασία της καινοτομίας στη δημόσια διοίκηση

## 1.1 Η έννοια της καινοτομίας

Ο Schumpeter (1934) εξηγεί ότι η καινοτομία στην ουσία είναι ένας όρος για να περιγραφεί κάτι που θεωρούσε μία εταιρεία στο παρελθόν ως νέα πρακτική, αλλά τις περισσότερες φορές αποδεικνύεται στο μέλλον ότι η εφαρμογή της ήταν σημαντική για την πρόοδό της. Ως εκ τούτου, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η καινοτομία για πολλούς οργανισμούς αποτελεί προτεραιότητα και σημαντικός παράγοντας για την επιβίωση και την επέκταση του πελατολογίου της επιχείρησης (Roger and Martha, 2010).

Οι Sood και Tellis (2009 σελ. 3) τονίζουν τη σημασία της καινοτομίας, υποστηρίζοντας ότι «...*Η καινοτομία είναι πιθανώς μια από τις σημαντικότερες δυνάμεις που τροφοδοτούν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, τη διατήρηση των κατεστημένων φορέων, τη μετατροπή των βιομηχανιών και την προώθηση της παγκόσμιας ανταγωνιστικότητας των εθνών...*».

Η καινοτομία όμως, δεν είναι μία «αυτόφωτη» έννοια. Οι Damanpour και Schneider (2006) θεωρούν ότι: «... *Η καινοτομία καθορίζεται υπό διαφορετικές οπτικές γωνίες...* » (σελ. 216). Οι Baregheh et al. (2009) συμπεραίνουν ότι υπάρχουν πάνω από εξήντα (60) διαφορετικοί ορισμοί της καινοτομίας. Συνήθως οι ορισμοί της περιλαμβάνουν έννοιες οι οποίες με την σειρά τους πρέπει να οριοθετηθούν. Συχνά θεωρείται ως η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας ή η δομική βελτίωσή τους (Ngkai Ang, 2011).

Οι Baregheh et al. (2009) θεωρούν ότι για να θεωρηθεί μία μεταβολή ως καινοτομία πρέπει έχει τα ακόλουθα:

A. Να είναι μια διαδικασία πολλαπλών σταδίων. Πολλοί επιστήμονες συμφωνούν καθώς καινοτομία θα πρέπει να μην θεωρείται μόνο η ανάπτυξη μίας ιδέας αλλά και η υλοποίησή της (Tidd and Bessant. 2011; Wolfe 1994)

B. Να παράξει θετικό αποτέλεσμα ή να γίνει το έναυσμα για θετικές εξελίξεις.

Γ. Ότι η ιδέα αυτή θα μετατραπεί σε νέα ή βελτιωμένα προϊόντα, νέες ή βελτιωμένες υπηρεσίες ή διαδικασίες. Αυτό που θα παραχθεί τελικά να είναι κάτι νέο.

Όλες οι παραπάνω έννοιες είναι σχετικές και δυσκολεύουν τον ορισμό της καινοτομίας. Ακόμα και το τι θεωρείται νέο σχετίζεται με πολλαπλούς παράγοντες.

Ο Lynn (1997) υποστηρίζει ότι: «... Η καινοτομία δεν πρέπει απλώς να είναι ένα άλλο όνομα για αυτό που θεωρούμε αλλαγή, ή βελτίωση. Η καινοτομία θα πρέπει να θεωρείται ο πρωτότυπος και θεμελιώδης μετασχηματισμός των βασικών καθηκόντων του οργανισμού...»

Στο ίδιο πνεύμα, οι Brown και Osborn (2012) υποστηρίζουν ότι είναι σημαντικό να γίνει διαχωρισμός μεταξύ των εννοιών της σταδιακής (συνεχούς) αλλαγής και της καινοτόμου αλλαγής. Με βάση τους ίδιους συγγραφείς η καινοτομία δεν είναι απλώς μια κανονιστική λέξη που υποδηλώνει ευεργετική αλλαγή στη δημόσια πολιτική ή τις υπηρεσίες, αλλά μία ξεχωριστή κατηγορία συνεχούς αλλαγής.

Σχετίζοντας την καινοτομία με την ποιότητα θεωρείται ότι ο πελάτης/πολίτης θα πρέπει να είναι στο επίκεντρο. Η καινοτομία θα πρέπει να προσδιορίζεται με βάση την αξία που έχει επιτύχει για τον πελάτη, δηλαδή αν η καινοτομία συμβάλλει στη διεύρυνση της αξίας. Στην παρούσα εργασία γίνεται χρήση του ακόλουθου πιο περιεκτικού ορισμού για την καινοτομία:

*«...Καινοτομία είναι μία διαδικασία πολλαπλών σταδίων με την οποία οι οργανισμοί μετατρέπουν τις ιδέες σε νέα προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες, προκειμένου να επιτευχθεί αποτέλεσμα που θα βελτιώνει την αξία του παραχθέντος έργου για τον πελάτη/πολίτη...»*

Οι ερευνητές δεν δυσκολεύονται μόνο να ορίσουν την καινοτομία αλλά και να περιγράψουν τις διαδικασίες υλοποίησής της. Νέα τάση στις έρευνες είναι η μετάβαση ενός οργανισμού από την «κλειστή» προς την ανοικτή καινοτομία (Huizingh, 2011). «**Κλειστή**» καινοτομία γενικά θεωρείται αυτή που αναπτύσσει και υλοποιεί ένας οργανισμός «εντός των τειχών» του με ίδια μέσα και πόρους. (Kaivi-Oja, 2011, σελ. 20), ενώ «**ανοικτή**» προφανώς αυτή που επεκτείνεται εκτός του οργανισμού και μπορεί να περιλαμβάνει τόσο πελάτες/πολίτες αλλά και συνεργάτες εκτός οργανισμού (Chesbrough, 2003). Ο Bommert (2010) υποστηρίζει ότι ένας αυξανόμενος αριθμός μη κερδοσκοπικών οργανισμών επιχειρούν μια στροφή προς μια ανοικτή καινοτομία. Εκμεταλλεύονται έναν αυξανόμενο αριθμό δικτύων πολιτών και νέους τύπους διαδικτυακών διαμεσολαβητών για την αξιοποίηση δημόσιων πόρων (Leeetal, 2012).



## **1.2 Η καινοτομία για τη βελτίωση της ζωής όλων**

Οι βασικότερες αρχές και στρατηγικές ανάπτυξη και εφαρμογής της καινοτομίας στη διακυβέρνηση είναι:

- Ολοκλήρωση υπηρεσιών.
- Αποκέντρωση της παροχής υπηρεσιών.
- Αξιοποίηση συνεργασιών.
- Προσέλκυση πολιτών και
- Εκμετάλλευση τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών.

### **Ολοκλήρωση υπηρεσιών**

Με τους δημόσιους οργανισμούς να προσφέρουν αυξημένο αριθμό υπηρεσιών, η εστίαση αλλάζει στο τι είδους υπηρεσίες και με ποιο τρόπο παρέχονται. Ολοένα και περισσότερο οι υπηρεσίες σχεδιάζονται ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών (Glor-Eleanor, 2001).

### **Αποκέντρωση παροχής υπηρεσιών**

Η παροχή υπηρεσιών από κεντρικό σε περιφερειακό επίπεδο αυξάνει την απόδοση της απόκρισης και εν τέλει την ικανοποίηση των πολιτών και των επιχειρήσεων. Η αποκεντρωμένη παροχή υπηρεσιών βελτιώνει την «συμμετοχικότητα» των πολιτών, την ανατροφοδότηση (feedback) και την σύνδεση μεταξύ τοπικών υπηρεσιών και τοπικών αναγκών, αφού οι τοπικές υπηρεσίες γνωρίζουν και καλύτερα τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας. Αντίθετα η ενίσχυση της κεντρικής διακυβέρνησης συνήθως κρατάει την παροχή υπηρεσιών εντός των μεγάλων αστικών κέντρων υποβαθμίζοντας τις ανάγκες της επαρχίας (Hartley, 2005).

### **Αξιοποίηση συνεργασιών**

Οι συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ), καθώς και οι συνεργασίες μεταξύ κυβερνήσεων και οργανισμών, αυξάνουν την δυνατότητα συμμετοχής ή αλλιώς «συμμετοχικότητα», οδηγούν σε καλύτερη αξιοποίηση των πόρων και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών. Οι συμπράξεις και οι συνεργασίες απαιτούν συχνά καινοτόμες προσεγγίσεις (Glor- Eleanor, 2001). Στην Ελλάδα υπάρχουν παραδείγματα μικτών συμβουλευτικών επιτροπών δημοσίου και ιδιωτικού τομέα οι οποίες πολλές φορές μάλιστα καθορίζουν και τις κυβερνητικές πολιτικές.

## **Προσέγγιση των πολιτών**

Οι σύγχρονες δημοκρατίες επιβάλλουν την συμμετοχικότητα των πολιτών στη διαμόρφωση της κυβερνητικής πολιτικής. Ορισμένες χώρες έχουν αναπτύξει στρατηγικές για να ενθαρρύνουν την ενεργό συμμετοχή των πολιτών, για παράδειγμα, στις διαδικασίες σύστασης του προϋπολογισμού και της φορολογική πολιτικής (Bessant, 2005).

## **Εκμετάλλευση τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών**

Όπως ήδη επεσήμαιναν και τα Ηνωμένα Έθνη στην έκθεσή τους το 2003, το διαδίκτυο συνέβαλε σημαντικά στην μείωση της κρατικής γραφειοκρατίας. Οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών σχεδιάζονται για τη βελτίωση και αναβάθμιση των παρεχόμενων κρατικών υπηρεσιών, με στόχο να απευθύνονται σε όλο και περισσότερους πολίτες με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και με επίκεντρο τον πολίτη (Kernaghan et al., 2000).

### **1.3 Η καινοτομία στη δημόσια διοίκηση**

Η καινοτομία για πολλά χρόνια θεωρούνταν προνόμιο και επιδίωξη του επιχειρηματικού τομέα και όχι του δημοσίου τομέα. Ενώ ο ιδιωτικός τομέας στηρίζει την ύπαρξή του στην κερδοφορία και στην ανταγωνιστικότητα οπότε επιδιώκει την καινοτομία για να τα επιτύχει, ο δημόσιος τομέας έχει πολύ διαφορετικούς στόχους, οπότε είναι δύσκολο να εξηγηθεί γιατί πρέπει να επιδιώκεται.

Οι στόχοι για κερδοφορία, αποτελεσματικότητα, επιβίωση και ανάπτυξη των ιδιωτικών εταιρειών σε ένα ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον επαρκούν για να εξηγήσουν την επένδυση μίας εταιρείας σε νέες ιδέες, τεχνολογίες, μεθόδους και εφαρμογές για την ανάπτυξη ή βελτίωση ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Οι μόνοι στόχοι του δημοσίου τομέα όμως είναι η βελτίωση της απόδοσης και ποιότητας των υπηρεσιών του και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά αυτά είναι πολύ διαφορετικά από τα ποιοτικά χαρακτηριστικά επιβίωσης στην ελεύθερη αγορά και το ρίσκο που επιφέρει η καινοτομία είναι δύσκολο να αιτιολογηθεί με βάση στοιχεία που έχουν προκύψει από την εφαρμογή της σε επιχειρήσεις. Ακόμη και όταν ένας δημόσιος οργανισμός καινοτομήσει και γίνει πιο αποτελεσματικός, οι δημοσιονομικοί περιορισμοί που καθορίζουν την λειτουργία του μπορεί να τον θέσει σε κίνδυνο.

Ο δημόσιος τομέας συνήθως έχει δύο διαφορετικούς ρόλους στην ανάπτυξη της καινοτομίας.

1. Μπορεί να αναδυθεί ο «πάροχος» ή ο «χορηγός», ή ο «συν-χορηγός» της καινοτομίας μέσα από ένα «εθνικό σύστημα καινοτομίας». Δηλαδή ο δημόσιος τομέας αναζητεί πόρους και λύσεις ώστε να βοηθήσει τον ιδιωτικό τομέα να καινοτομήσει και να αποκτήσει ανταγωνιστικότητα στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η βοήθεια μπορεί να είναι οικονομική με την μορφή επιδοτήσεων, τεχνολογική, τεχνοκρατική, εκπαιδευτική αλλά και με άλλες μορφές. Στην ουσία ο δημόσιος τομέας αναλαμβάνει τον κίνδυνο ή μέρος του κινδύνου για την ανάπτυξη μίας καινοτομίας. Σε αυτή την περίπτωση ένα μικρό μέρος του κρατικού μηχανισμού συμμετέχει στην ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων.
2. Ο δημόσιος φορέας μπορεί να είναι ο σχεδιαστής και ο αποδέκτης της καινοτομίας. Σε αυτή την περίπτωση που είναι πιο ενδιαφέρουσα, ο φορέας αναζητεί πρωτοπόρες ιδέες και λύσεις για να αλλάξει δομικά τη λειτουργία του και να προσφέρει αποτελεσματικότερες λύσεις στους πολίτες. Αυτή η ιδέα, ενώ είναι παλιά στην σύλληψή της, δεν εφαρμοζόταν ανέκαθεν στις δημόσιες υπηρεσίες (Tether, 2005).

#### **1.4 Προσδιορισμός της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα**

Όπως προαναφέρθηκε, καινοτομία θεωρείται συνήθως ως η «σύλληψη», η ανάπτυξη και η υλοποίηση κάτι καινούργιου, μια αλλαγή που επιφέρει μία βελτίωση. Στην θεωρητική ανάλυση της καινοτομίας ως έννοια εξιδανικεύεται και θεωρείται ως ένα κανονιστικό αγαθό, μία ιδανική στρατηγική για την ανάπτυξη και την αύξηση του οφέλους (Vigoda-Gadot et al., 2005). Η δυναμική που δίνει η καινοτομία στην οικονομία οδήγησε στη διερεύνησή της από πολλούς ερευνητές με στόχο τον πληρέστερο ορισμό των χαρακτηριστικών της καινοτομίας. Αποδείχθηκε ότι η καινοτομία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το κανονιστικό πλαίσιο εφαρμογής της. Άρα για να οριστεί η καινοτομία με σαφήνεια για το δημόσιο τομέα, θα πρέπει να καθοριστούν η φύση και οι δραστηριότητες του δημοσίου τομέα και πιο συγκεκριμένα του οργανισμού στον οποίο αυτή θα εφαρμοστεί (Hessand Adams, 2007).

Καινοτομία στον δημόσιο τομέα θεωρείται η «... σκόπιμη εισαγωγή και εφαρμογή ενός νέου ρόλου ή μίας νέας ομάδας ή ιδέας ή οργάνωσης ή διαδικασίας ή προϊόντος ή

*συνδυασμός αυτών, σχεδιασμένης ειδικά με στόχο την ωφέλεια ενός ατόμου, μίας ομάδας και της κοινωνίας...»* (Westand Farr, 1990:3;Osborne. 2012:188). Η καινοτομία δεν είναι απλώς μια κανονιστική λέξη για να υποδηλώσει την ευεργετική αλλαγή σε ένα δημόσιο αγαθό ή στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών, αλλά είναι μάλλον μια ξεχωριστή κατηγορία ασυνεχούς αλλαγής που προσφέρει ειδικές προκλήσεις τόσο για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής όσο και για τον διευθυντή των υπηρεσιών (Osborne and Brown, 2012). Αυτή η ασυνέχεια μπορεί να αφορά ένα νέο προϊόν της δημόσιας υπηρεσίας, ένα νέο πρόγραμμα πολιτικής ή υπηρεσίας, μια μετασχηματισμένη διαδικασία ή μια νέα διαμόρφωση ενός υπάρχοντος συνόλου σχέσεων για την εκπλήρωση μιας εργασίας (Westand Farr, 1990:3).

Η καινοτομία στο δημόσιο τομέα δεν πρέπει να συγχέεται με την καινοτομία στον μεταποιητικό τομέα όπου θεωρείται ως η βελτίωση προϊόντος, τεχνολογίας ή παραγωγικής διαδικασίας. Οι σύγχρονες μελέτες για την καινοτομία στο δημόσιο προτείνεται να θεωρούνται οι βελτιώσεις σε πρακτικές σε διάφορα επιχειρησιακά επίπεδα ενός οργανισμού (Windrum, 2008; Bugee et al., 2011):

- Καινοτόμο δημόσιο «προϊόν»: μία νέα σημαντικά βελτιωμένη υπηρεσία ή προϊόν
- Καινοτόμα διαδικασία: νέα ή δομικά βελτιωμένη μέθοδος παραγωγής και παράδοσης υπηρεσιών ή προϊόντων
- Οργανωτική καινοτομία: νέα ή δομικά βελτιωμένη οργάνωση και διαχείριση της υπηρεσίας
- Επικοινωνία καινοτομία: νέα ή δομικά βελτιωμένη μέθοδος προώθησης υπηρεσιών ή αγαθών, ή επηρεασμός συμπεριφοράς των πολιτών
- Συστημική καινοτομία: νέα ή δομικά βελτιωμένη μέθοδος αλληλεπίδρασης με άλλους οργανισμούς ή με την κεντρική διακυβέρνηση

## **1.5 Καθοδηγητές και εμπόδια για τη δημόσια καινοτομία**

Στόχος του δημόσιου τομέα με την εφαρμογή της καινοτομίας είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του μέσω αλλαγών (Bommert, 2010). Παρόλα αυτά δεν είναι εξασφαλισμένο το αποτέλεσμα μόνο μέσω της εφαρμογής μίας καινοτομίας. Άλλωστε η καινοτομία, ακριβώς γιατί είναι μία νέα προσέγγιση που δεν έχει εφαρμοστεί πριν, εμπεριέχει μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας για το αποτέλεσμα, το οποίο αν δεν είναι

επιτυχημένο οδηγεί σε κίνδυνο απώλειας πόρων. Διαφορετικοί παράγοντες επηρεάζουν την ανάπτυξη και την εφαρμογή καινοτομιών. Σημαντικές καθυστερήσεις παρατηρούνται από τη διστακτικότητα των πολιτειακών παραγόντων για την υιοθέτηση και εφαρμογή καινοτομιών, ακριβώς εξαιτίας του κινδύνου που εμπεριέχει ο οποίος συνήθως συνοδεύεται από κατασπατάληση πόρων (Brown and Osborne, 2012).

Η όλο και μεγαλύτερη τεκμηρίωση για τη δυναμική της καινοτομίας στη βελτίωση πολλαπλών προϊόντων και υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα, οδήγησε στην ανάγκη εξέτασης του ενδεχόμενου εφαρμογής της με διαφορετικά κριτήρια πάντοτε στο δημόσιο τομέα. Ακριβώς εκεί εντοπίζεται και το πρόβλημα εφαρμογής καινοτομιών στη δημόσια διοίκηση. Επειδή η καινοτομία αρχικά αναπτύχθηκε και δοκιμάζεται τις περισσότερες φορές επιτυχημένα, για την πρόοδο της ιδιωτικής επιχειρηματικότητας, έγιναν προσπάθειες εφαρμογής της σε δημόσιους οργανισμούς αξιοποιώντας την τεχνογνωσία που αποκτήθηκε από τη χρήση της στον ιδιωτικό τομέα. Η στόχευση όμως του κάθε τομέα είναι εντελώς διαφορετική. Τελικός σκοπός του ιδιώτη είναι το κέρδος και η δεσπόζουσα θέση στην αγορά προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ επιθυμητός στόχος της δημόσιας διοίκησης είναι η ικανοποίηση του πολίτη με την προσφορά πιο αξιόπιστων, ποιοτικότερων και ταχύτερων υπηρεσιών (Bessant, 2005).

Η καινοτομία στο δημόσιο τομέα θεωρείται ότι επιζητείται περισσότερο όταν υπάρχει ανάγκη για δομικές βελτιώσεις και μεταρρυθμίσεις, η οποία μπορεί να προκύπτει τόσο από πίεση των πολιτών, όπως και από εξωγενείς συνθήκες που σχετίζονται με το περιβάλλον, εναρμόνιση με νόμους και διαδικασίες, σχέσεις με άλλες χώρες ή ακόμα και να οφείλεται σε συσχετισμούς πολιτικών δυνάμεων. Έτσι οι δημόσιοι οργανισμοί εξαναγκάζονται να προσαρμόσουν τις υπηρεσίες του ώστε να ανταποκρίνονται στις νέες συνθήκες (Halvorsen et al., 2005). Ο Borins (2001) απαριθμεί τις πιθανές συνθήκες που ωθούν δημόσιους οργανισμούς προς την καινοτομία:

- 1) Πολιτικό σύστημα και συσχετισμοί
- 2) Νέα ηγεσία ή αλλαγή οράματος της ηγεσίας
- 3) Αστοχίες διαχείρισης και άλλα προβλήματα που οδηγούν σε αναπροσαρμογή
- 4) Νέες προοπτικές από την υιοθέτηση και αξιοποίηση της τεχνολογίας
- 5) Άλλοι παράγοντες

Η καινοτομία μπορεί να προκύψει και ως αντίδραση προς ένα κλίμα δυσαρέσκειας είτε των πολιτών που συναλλάσσονται με το κράτος και γίνεται αντιληπτό από τους υπαλλήλους της «πρώτης γραμμής», είτε των ίδιων των δημοσίων υπαλλήλων προς τους ανωτέρους τους. Η καινοτομία μπορεί να προκύψει επίσης και από μεμονωμένες ενέργειες δημοσίων υπαλλήλων μέσω εσωτερικής παρακίνησης, είτε για την επίτευξη προσωπικών στόχων (ανέλιξη), είτε λόγω αλτρουϊσμού (υπευθυνότητας) (Halvorsen et al., 2005). Οι δύο αυτές μορφές της εσωτερικής παρακίνησης (intrinsic motivation) όπως ονομάζεται θεωρούνται παραγωγικές για τους οργανισμούς σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης και έχει μελετηθεί ιδιαίτερα η θετική της επίδραση στον τομέα της δημόσιας υγείας (Garcia-Goñi et al., 2008)

Πολύ σημαντικοί παράγοντες που βοηθούν την παραγωγή και εξέλιξη καινοτομιών στο δημόσιο τομέα είναι:

- η συμμετοχή όλου του προσωπικού στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη καινοτομιών
- η ενεργός συμμετοχή της διοίκησης τόσο σε σχεδιαστικό όσο και σε υποστηρικτικό ρόλο, η επιβράβευση
- η κατανομή πόρων
- η χρήση επιτυχημένων παραδειγμάτων
- η αξιοποίηση της εμπειρίας των στελεχών όπως των ενδογενών και εξωγενών πηγών πληροφοριών
- οι συμμαχίες και η ανάπτυξη δικτύων καινοτομίας
- ο πειραματισμός και η λήψη ρίσκου
- η αξιολόγηση
- οι επιμορφώσεις σε θέματα καινοτομίας

(Bhatta, 2003).

Σημαντικό ρόλο για την υιοθέτηση καινοτομιών διαδραματίζουν οι διοικήσεις των οργανισμών οι οποίες πρέπει να είναι εκπαιδευμένες να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες αναβάθμισής τους και να αναπτύσσουν στρατηγικές βελτίωσης. Υπάρχει μία θετική συσχέτιση μεταξύ της υποστήριξης της διοίκησης, των υλικών και ανθρωπίνων πόρων και των αποτελεσμάτων της καινοτομίας (Bhatta, 2003).

## **Κεφάλαιο 2 Αδυναμίες και παράγοντες ενσωμάτωσης της καινοτομίας στους δημόσιους οργανισμούς**

### **2.1 Αδυναμίες εφαρμογής των πρακτικών καινοτομίας του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο τομέα**

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι πρακτικές καινοτομίας που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα, είναι δύσκολο να εφαρμοστούν στους δημόσιους οργανισμούς (Hartley, 2005). Αν και είναι λιγιστές οι έρευνες όπου γίνεται ποσοτική σύγκριση μεταξύ καινοτομιών δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, θεωρείται ότι και οι δημόσιες επιχειρήσεις μπορούν να καινοτομήσουν σε μεγάλο βαθμό (Earl, 2004). Τα εμπόδια εφαρμογής στο δημόσιο τομέα και κυρίως πώς θα μπορούσε η καινοτομία να αξιοποιηθεί για δημόσιους φορείς, είναι πεδίο συνεχούς έρευνας. Είναι μάλιστα πολύ διαφορετικά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που εμποδίζουν την ανάπτυξη καινοτομιών στις ιδιωτικές επιχειρήσεις από ότι στις δημόσιες υπηρεσίες (Roste and Miles, 2005). Γενικότερα οι δημόσιοι φορείς δεν μπορούν να αναλυθούν με κανόνες της ελεύθερης αγοράς όπως η ανταγωνιστικότητα, το ρίσκο, τα έσοδα και τα κέρδη.

#### **Μονοπωλιακή θέση**

Οι περισσότεροι ερευνητές επισημαίνουν ότι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας είναι ένα από τα παραγωγικότερα κίνητρα υιοθέτησης καινοτόμων δράσεων στον ιδιωτικό τομέα. Είναι μάλιστα σύγχρονη άποψη ότι οι επιχειρήσεις που καινοτομούν αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι εκείνων που δεν τολμούν αλλαγές (Ernst, 2002; Cainelli et al., 2003). Η επιβίωση των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι συνυφασμένη με την παραγωγή νέων προϊόντων, υπηρεσιών, μεθόδων παραγωγής, διαδικασιών κα. Αντίθετα οι δημόσιοι οργανισμοί είναι μονοπωλιακοί ο καθένας στο αντικείμενό του, γεγονός που από μόνο του «αποθαρρύνει» την ανάγκη για καινοτομία (Bekkers et al., 2011).

#### **Αξίες για το δημόσιο τομέα**

Η καινοτομία στον ιδιωτικό τομέα αποσκοπεί κυρίως στην αύξηση των κερδών και στη διασφάλιση της θέσης μιας εταιρείας στην αγορά και δευτερευόντως για άλλα ευεργετικά οφέλη για την εταιρεία, όπως για τη βελτίωση της φήμης της, μέσα από

διαδικασίες που περιγράφονται σήμερα ως εταιρική κοινωνική ευθύνη (Fuglsang and Rønning, 2014). Αν οι ιδιωτικές εταιρίες σήμερα υπολογίζουν την κοινωνική τους ευθύνη πολύ περισσότερο από ότι στο παρελθόν, είναι πολύ λιγότερο κοινωνικά ευαισθητοποιημένες από τις δημόσιες υπηρεσίες που έχουν ως επίκεντρο τον πολίτη, οπότε πρέπει να ενσωματώνουν αξίες όπως ισότητα, διαφάνεια, προσβασιμότητα, δημοκρατία, νομιμότητα (Langergaard, 2011). Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η παρακίνηση ενός δημοσίου υπαλλήλου να επιτελέσει τα καθήκοντά του. Εκτός από εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης (extrinsic motivation) όπως είναι ο μισθός, η μονιμότητα και η ασφάλεια, υπάρχουν και εσωτερικοί παράγοντες (intrinsic motivation) που σχετίζονται με τη χρησιμότητα του υπαλλήλου προς τον πολίτη και την κοινωνία. Ενώ οι εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης είναι σε μερικό βαθμό παρόμοιοι μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα, οι εσωτερικοί παράγοντες διαφέρουν κατά πολύ (Vandenabeele et al., 2006).

### **Κίνδυνος**

Η καινοτομία περιλαμβάνει κινδύνους, πειραματισμούς, δοκιμές και σφάλματα, και αβέβαια ή και χαοτικά αποτελέσματα (Vande Ven et al. 1999). Εφόσον ως διαδικασία δεν είναι 100% προγραμματισμένη και προκαθορισμένη, τα λάθη και οι αποτυχίες αποτελούν μέρος κάθε καινοτόμου προσπάθειας (Hartley, 2005). Αντίθετα οι διαδικασίες του δημοσίου συνήθως είναι υπέρ του δέοντος γραφειοκρατικές με σκοπό την αποφυγή κινδύνων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η ευθυνοφοβία και έλλειψη πρωτοβουλιών ως αποτέλεσμα του πιθανού ρίσκου που μπορεί να επιφέρουν (Flemig et al., 2015). Σημαντικό πρόβλημα είναι το δημόσιο διαχειρίζεται κρατικούς πόρους για τη χρηστή χρήση των οποίων χρειάζεται να πειστούν οι πολίτες και όλες οι μορφές ελέγχου τις εξουσίας (αντιπολίτευση, mediaka). Κάθε αποτυχία χρησιμοποιείται ως επιχείρημα από την άλλη πλευρά ώστε να διαβάλλει τη διοίκηση και μπορεί να οδηγήσει ακόμα και σε αποπομπή όσων έφεραν την ευθύνη της καινοτόμου δράσης (Pollitt, 2011: 9). Με άλλα λόγια, η απροθυμία ανάληψης ευθύνης είναι μεγαλύτερη στο δημόσιο από τον ιδιωτικό τομέα, γεγονός που δρα ανασταλτικά για την ανάπτυξη καινοτομιών (Hartley, 2013).

### **Εμμονή στους κανόνες**

Η λειτουργία του δημοσίου τομέα στηρίζεται σε αυστηρούς κανόνες και διαδικασίες οι οποίοι τηρούνται με τη γραφειοκρατία. Ο κίνδυνος είναι, η ανεπείριστη και εμμονική τήρηση αυτού του πλαισίου κανόνων και διαδικασιών, να μετατραπούν σε αυτοσκοπό



του συστήματος, παρεκκλίνοντας από τον κύριο και ουσιώδη σκοπό της ύπαρξης της δημόσιας διοίκησης, που είναι και πρέπει να είναι η παροχή άμεσων , αποτελεσματικών και ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πολίτη - διοικούμενο. Σε αυτή την περίπτωση κάθετί νέο: τεχνολογία, προϊόν ή διαδικασία που παρεκκλίνει από την «γραφειοκρατική ορθότητα» αντιμετωπίζεται με δυσπιστία, καχυποψία και αρνητισμό. (Bekkers et al., 2013). Όσο μεγαλύτερος είναι ένας δημόσιος οργανισμός τόσο πιο «δυσκίνητος» είναι σε αυτό το θέμα, σε αντίθεση με μικρότερους και πιο ευέλικτους οργανισμούς (Damanpour, 1992).

### **Δημόσιο συμφέρον**

Είναι σημαντικό να γίνει διαχωρισμός των αποδεκτών την καινοτομίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Στην πρώτη περίπτωση είναι πελάτες που πρέπει να μείνουν ευχαριστημένοι και να συνεχίζουν να είναι πελάτες και στη δεύτερη είναι πολίτες οι οποίοι πέρα από το να μείνουν ευχαριστημένοι πρέπει να ενεργοποιηθούν ώστε να συμμετάσχουν σε διαδικασίες. Όπως μία ιδιωτική εταιρεία αναζητά τρόπους να διευρύνει το πελατολόγιό της έτσι και ένας δημόσιος φορέας πρέπει να λαμβάνει υπόψη ότι η δράση του πρέπει να αφορά όσο το δυνατόν περισσότερους πολίτες (Hartley, 2013). Η καινοτομία στο δημόσιο θα πρέπει να «...υπηρετεί το συλλογικό συμφέρον...» (Fuglsang and Rønning, 2014). Σημαντικότερο όμως είναι η καινοτομία στο δημόσιο να διαδίδεται ώστε να επωφελούνται όσο το δυνατόν περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες άρα και πολίτες. Το αντίθετο συμβαίνει στον ιδιωτικό τομέα όπου οι εταιρείες προτιμούν να διαφυλάσσουν τα καινοτόμα πλεονεκτήματά τους έναντι του ανταγωνισμού (Hartley, 2013).

## **2.2 Εμπόδια στην εφαρμογή της καινοτομίας**

### **2.2.1 «Οργανωσιακή» κουλτούρα δημοσίου τομέα**

Η «οργανωσιακή» κουλτούρα του δημοσίου τομέα είναι σημαντικός περιοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων. Μάλιστα θεωρείται από ερευνητές ως η κυριότερη διαφορά μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (Canter, 1984; Kimberly and De Prouville, 1993). Οι δημόσιοι οργανισμοί εμφανίζουν πολλές φορές κακή επικοινωνία μεταξύ στελεχών, τα στελέχη τους συχνά δεν έχουν που να αποταθούν για τεχνογνωσία, την άσκηση εξουσίας αποκλειστικά από πάνω προς τα κάτω (ανώτερα προς κατώτερα στελέχη), ενισχυμένη αντίσταση στην αλλαγή, δυσπιστία προς τα οφέλη και τα

κίνητρα μίας δομικής αλλαγής (Canter, 1984). Ο Vigoda-Gadot (2003) συμπληρώνει ότι το δημόσιο καταρτίζει αποκλειστικά βραχυπρόθεσμα σχέδια και προϋπολογισμούς που συνήθως σχετίζονται με τη θητεία μίας κυβέρνησης, τα στελέχη δεν ανταμείβονται για επιτυχημένες δράσεις τους, έχουν ανεπαρκείς ικανότητες διαχείρισης καταστάσεων υψηλού ρίσκου και απαιτήσεων, αλλά και περιορισμένους πόρους, παρόλο που μπορεί να είναι διαθέσιμη η σχετική τεχνολογία. Και πάλι το μέγεθος ενός οργανισμού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη καινοτομιών, καθώς αυξάνεται η πολυπλοκότητα και η δυσκολία συμμετοχής (Kochand Hauknes, 2005)

Οι Mulgan και Albury (2003) και Matthews (2009) στις μελέτες τους για το Ηνωμένο Βασίλειο εντόπισαν τα εξής εμπόδια καινοτομίας για το δημόσιο τομέα της χώρας:

- Χρονικοί περιορισμοί, deadlines, άλλες υποχρεώσεις. Η πλειονότητα των υψηλόβαθμων στελεχών θεωρεί ότι έχει πολύ περιορισμένο χρόνο για να αναπτύξει δράσεις πέρα των καθηκόντων τους
- Μηδαμινή ανταμοιβή και κίνητρα για καινοτόμες δράσεις
- Περιορισμένες τεχνολογικές δυνατότητες
- Αντίσταση στην αλλαγή λόγω «οργανωσιακής» κουλτούρας

Για την διαμόρφωση «οργανωσιακής» κουλτούρας φιλικής προς την καινοτομία ο Borins (2001) προτείνει:

- Χρήση επιχειρημάτων υπέρ των ευεργετικών αποτελεσμάτων καινοτόμων δράσεων
- Αναζήτηση συμβουλών από τα εμπλεκόμενα μέρη, επιδίωξη συμμετοχής των στελεχών στον σχεδιασμό καινοτόμων δράσεων, εκπαίδευση στελεχών γύρω από θέματα καινοτομίας, αποζημίωση στελεχών που πιθανότατα επηρεαστούν αρνητικά από τις αλλαγές, άμβλυνση ανισοτήτων και διαφορών
- Εξωτερικοί παράγοντες όπως αναζήτηση πρόσθετων υλικών και ανθρώπινων πόρων, αναζήτηση πολιτικής υποστήριξης, ανάπτυξη συμμαχιών, δημιουργία οράματος για τον οργανισμό

Ο Pavitt (1991) θεωρεί ότι τα χαρακτηριστικά μεγάλων καινοτόμων οργανισμών είναι ότι έχουν την ικανότητα ειδικής οργάνωσης και δομής ώστε να εκμεταλλεύονται τις τεχνολογικές ευκαιρίες και είναι αποκεντρωμένα ώστε να μπορούν να παίρνουν τις απαραίτητες αποφάσεις για υλοποίηση δράσεων.

Η οργάνωση ενός οργανισμού φαίνεται να συσχετίζεται σημαντικά με την καινοτομία όπως και η ύπαρξη οράματος (Hammel, 2000). Παράλληλα η ιεράρχηση, η δομή και η επικοινωνία ενός δημοσίου οργανισμού είναι σημαντικοί παράγοντες διευκόλυνσης της καινοτομίας. (Pfeffer, 1994). Τέλος η ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ στελεχών θεωρείται ότι προάγει καινοτόμες πρακτικές (Porzs et al., 2012).

Μερικοί ερευνητές χρησιμοποιούν τους όρους «οργανωτικό κλίμα» και «οργανωτική κουλτούρα» εναλλακτικά (Von Treuer, 2006). Ωστόσο, το οργανωτικό κλίμα και η «οργανωσιακή» κουλτούρα είναι δύο διαφορετικοί όροι και έχουν διερευνηθεί ανεξάρτητα. Η κουλτούρα σχετίζεται περισσότερο με τις κοινές αξίες και την προοπτική που νιώθουν ότι έχουν οι υπάλληλοι σε έναν οργανισμό, ενώ το κλίμα είναι απόρροια της αντίληψης των εργαζομένων για τις συνθήκες εργασίας τους (James et al., 2008). Παρόλα αυτά για να διαμορφωθεί μία «οργανωσιακή» κουλτούρα πρέπει το κλίμα να είναι ευνοϊκό (Perryetal., 2005). Αν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ως μήνυμα ότι είναι ευνοϊκότερη η θέση τους αν είναι αποτελεσματικοί παρά δημιουργικοί, τότε δύσκολα λαμβάνουν πρωτοβουλίες, άρα καινοτομούν, ακόμα και αν έχουν την σχετική αυτονομία (Yukl, 2010).

Το εργασιακό κλίμα θεωρείται ως περιβαλλοντική επιρροή που μπορεί να έχει ψυχολογικές διαστάσεις όπως: αυτονομία, εμπιστοσύνη, συνοχή, πίεση, υποστήριξη, αναγνώριση, δικαιοσύνη και καινοτομία (Bruhn, 1996; Koys και De Cotiis, 1991). Είναι στην ουσία το «μήνυμα» που θεωρεί ο εργαζόμενος ότι εκπέμπει ο οργανισμός. Στην ουσία είναι μία ψυχολογική κατάσταση. Έχει αποδειχθεί ότι όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αν το κλίμα είναι θετικό επιτελούν καλύτερα τα καθήκοντά τους και οι διοικητές μπορούν να διαγνώσουν τις ικανότητές τους για να αναπτύξουν καινοτόμες δράσεις (Tan et al, 2014). Η εργασιακή κουλτούρα δεν είναι απλά μία ψυχολογική αίσθηση ευμάρειας ή ζοφερότητας, αλλά αντικατοπτρίζει την «προσωπικότητα» του οργανισμού, δηλαδή τις αξίες, τους κανόνες, τις πεποιθήσεις και τις αρχές του (Yassin et al., 2013). Τόσο το κλίμα όσο και η κουλτούρα είναι σαφέστατα αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης μεταξύ στελεχών του οργανισμού που έχει αντίκτυπο στο κίνητρο, την συμπεριφορά και την απόδοση όλων των μελών του (Hemingway and Smith, 1999).

Το καλό κλίμα θεωρείται ότι βοηθά τη δημιουργικότητα και το αντίστροφο. Η δημιουργικότητα βοηθά στην ανάπτυξη ιδεών (Tidd et al., 2001). Έτσι έμμεσα συσχετίζεται το κλίμα με την καινοτομία η οποία στην ουσία είναι η «σύλληψη» και η

πραγματοποίηση μίας ιδέας (Baerand Frese, 2003). Πέρα από τα παραπάνω το θετικό κλίμα θεωρείται ότι βοηθά την ψυχολογική ασφάλεια και την οργανωτική απόδοση (Baerand Frese, 2003). Κυρίως φαίνεται να βοηθά στην αλληλεπίδραση, ανταλλαγή ιδεών και συνεργασία μεταξύ στελεχών, στοιχεία που προάγουν αδιαμφισβήτητα την καινοτομία (Eisenbeiss et al., 2008).

Η «οργανωσιακή» κουλτούρα που είναι συνυφασμένη με την καινοτομία και το μοντέλο διοίκησης που προσανατολίζεται σε επίτευξη αποτελεσμάτων, είναι έννοιες μερικώς ασύμβατες ακόμα και αν εξασφαλίζεται η σχετική αυτονομία για παραγωγή καινοτόμων δράσεων μέσα στον οργανισμό. Μένει στη διοίκηση να προσαρμόσει τα κριτήρια απόδοσης ώστε να μην αποθαρρύνει καινοτόμες δράσεις (Wynen et al, 2014). Παράλληλα δεν έχουν όλοι οι οργανισμοί τα ίδια χαρακτηριστικά και τις ίδιες δυνατότητες οπότε η διοίκηση καλείται και πάλι να επιδείξει υψηλή προσαρμοστικότητα στις συνθήκες ώστε να διευκολύνει όσο μπορεί την ισορροπία της «ζυγαριάς» μεταξύ αποτελεσμάτων και ανάπτυξης ιδεών.

Ευρήματα πρότερων ερευνών έδειξαν ότι τα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν ειδικές ικανότητες που θα τους επιτρέπουν να αναγνωρίσουν ποιες καινοτόμες δράσεις ταιριάζουν με την στρατηγική του οργανισμού που υπηρετούν (Dumay et al, 2013). Παρόλα αυτά η καινοτομία δεν πρέπει να θεωρείται αποκλειστικό προνόμιο των υπευθύνων λήψεων αποφάσεων αλλά επιδιωκόμενη πρακτική για όλα τα επίπεδα ιεραρχίας (Shalley et al., 2000). Η καινοτομία θεωρείται ότι αφορά τόσο κατώτερης βαθμίδας στελέχη όσο και ανώτερης, αλλά και ότι «διασχίζει» τον οργανισμό με πολλαπλούς τρόπους (Dumay et al, 2013) σε διάφορα στάδια:

1. Ευαισθητοποίηση
2. Αξιολόγηση και σχεδιασμός
3. Υιοθέτηση
4. Αξιοποίηση
5. Θεσμοποίηση

Οι Sorensen και Torfing (2011) ισχυρίστηκαν ότι η «συνεργασία πολλών παραγόντων» μπορεί να ενισχύσει τη συν-δημιουργία νέων και πολλά υποσχόμενων ιδεών. Στην προσπάθειά τους να προωθήσουν τη συνεργατική καινοτομία ως ένα νέο, διεπιστημονικό ερευνητικό πεδίο, οι συγγραφείς έδειξαν ότι η συνεργατική

αλληλεπίδραση βοηθά τη δημιουργία καινοτόμων ιδεών στο δημόσιο τομέα. Οι Salge και Vera (2012) εξέτασαν τα κέρδη από την ανάπτυξη καινοτόμων πρακτικών στο δημόσιο τομέα και ανέδειξαν (α) την θετική συσχέτιση μεταξύ καινοτομίας και ποιότητας παροχής υπηρεσιών και (β) τον πρωταρχικό ρόλο της οργανωτικής κουλτούρας στο να επιτρέπει στον οργανισμό να μετατρέπει καινοτόμες πρακτικές σε συγκεκριμένα αποτελέσματα που δείχνουν την πρόοδο του οργανισμού. Τα χειροπιαστά αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας αναδείχθηκαν για πρώτη φορά στη βιβλιογραφία καθώς πρώτη φορά υπήρξε μία ευθεία συσχέτισης καινοτομίας και αποτελέσματος σε δημόσιο οργανισμό.

### **2.2.2 Αντίσταση στην αλλαγή ως εμπόδιο καινοτομίας στο δημόσιο τομέα**

Η έννοια της αντίστασης (υπαλλήλων) στην αλλαγή είναι ένα κοινό θέμα στη βιβλιογραφία διαχείρισης αλλαγών. Συγγραφείς όπως ο Kotter (1996) και ο Ajzen (1991) έχουν αναλύσει την συμπεριφορά των εργαζομένων κατά τη διάρκεια αλλαγών στην εργασία. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας φάνηκε ότι το θέμα εξακολουθεί να απασχολεί τους ερευνητές και μάλιστα περισσότερο όσους ασχολούνται με την επίπτωσή της σε δημόσιους οργανισμούς. Ωστόσο δε φαίνεται να υπάρχει απόλυτη σύμπνοια απόψεων για το τι την προκαλεί παρά μόνο ενδείξεις και πώς μπορεί να ξεπεραστεί αποτελεσματικά.

Ο Oreg (2006) θεωρεί ότι η προσωπικότητα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αντίδραση σε κάθε διαδικασία αλλαγής. Οι εργαζόμενοι πολλές φορές αντιστέκονται και δεν υιοθετούν αλλαγές στην Υπηρεσία τους, ακριβώς γιατί αναμένουν ότι αυτές θα τους επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό. Ο Vann (2004) αντίθετα διαφωνεί και δε θεωρεί ότι είναι μία «φυσική ροπή» προς αντίδραση, αλλά αποτέλεσμα της γραφειοκρατίας και του μοντέλου διοίκησης των δημοσίων οργανισμών. Τέλος ο White (2000) εξετάζει αν θα μπορούσε μία στρατηγική διοίκησης αλλαγών να αμβλύνει τις επιπτώσεις. Οι αλλαγές που επιβάλλονται ιεραρχικά από πάνω προς τα κάτω, δηλαδή από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη, συνήθως επιφέρουν μεγαλύτερη αντίσταση, άρα θεωρεί ότι θα πρέπει να προσεγγίζονται με άλλο τρόπο.

Ο Piderit (2000), βασισμένος στη θεωρία του Ajzen για τη σχεδιαζόμενη συμπεριφορά (1991), δεν επικεντρώθηκε στην αντίσταση στην αλλαγή συγκεκριμένα, αλλά σε αυτό που γενικά προκαλεί στους εργαζομένους να αντιδρούν (θετικά ή αρνητικά) στην οργανωτική αλλαγή. Αυτές οι αντιδράσεις μπορούν να

κατηγοριοποιηθούν σύμφωνα με τρεις διαστάσεις: γνωστική, συναισθηματική και εκ προθέσεως (Piderit 2001:786).

Οι Robbins and Judge (2009) υποστηρίζουν ότι η αντίσταση στην αλλαγή δεν είναι μόνο «προνόμιο» των εργαζομένων αλλά και των ίδιων των οργανισμών, γεγονός απολύτως φυσικό, καθώς ο καθένας επιθυμεί την σταθερότητα και την ηρεμία στο εργασιακό του περιβάλλον. Παράλληλα θεωρούν ότι μπορεί να είναι θετική έως κάποιο βαθμό καθώς δίνει τη δυνατότητα για υγιείς αντιπαραθέσεις για την αναγκαιότητα της αλλαγής που μπορούν να οδηγήσουν και σε βελτιωμένες αποφάσεις. Γενικότερα όμως η αντίσταση στην αλλαγή περιορίζει την προσαρμοστικότητα ενός οργανισμού και εμποδίζει την πρόοδο.

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να έχει τέσσερις (4) μορφές:

1. Εμφανής
2. Σιωπηρή
3. Άμεση και
4. αναβαλλόμενη

Η εμφανής και άμεση είναι ευκολότερες να αντιμετωπιστούν παρά αυτές που δεν εκδηλώνονται φανερά. Η σιωπηρή αντίσταση μάλιστα μπορεί να θεωρηθεί ως μερική απώλεια πίστης στον οργανισμό, απώλεια ενδιαφέροντος για την εργασία, αυξημένα λάθη, απουσίες λόγω ασθένειας και ως εκ τούτου είναι πιο δύσκολο να αντιμετωπιστεί (Robbins and Judge, 2009)

Για να αιτιολογηθεί μία αλλαγή δεν αρκεί να την «επικοινωνήσει» η ηγεσία καθώς τα κατώτερα στελέχη λαμβάνουν αντιφατικά μηνύματα. Θεωρητικά μέχρι ενός βαθμού ένα στέλεχος μπορεί να προσαρμοστεί σε αλλαγές αρκεί να μην αντιβαίνουν τις αρχές και αξίες του. Βαθιές πεποιθήσεις όμως, όπως γεωγραφικές, δημογραφικές και πολιτικές είναι εξαιρετικά δύσκολο να αλλάξουν (Korhuting and Mutshewa, 2017).

Οι επιπτώσεις της αντίστασης στην αλλαγή μπορεί να είναι ορατές και στην απόδοση του οργανισμού και είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν. Συνηθέστερη επίπτωση είναι η χρονική καθυστέρηση μετάβασης από το ένα καθεστώς στο άλλο. Κατά τη διάρκεια της αλλαγής είναι κρίσιμη η συλλογή πληροφοριών που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν στο μέλλον είτε για την αναπροσαρμογή της ίδιας είτε για νέες αλλαγές (Korhuting and Mutshewa, 2017).

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί εν μέρει να ξεπεραστεί από την συμμετοχή των εργαζομένων στην σχεδίαση της αλλαγής (Vander Voet et al. 2015). Αυτό είναι πιο πιθανό στις αναδυόμενες διαδικασίες αλλαγής δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι είναι εγγενώς ενεργά συμμετέχοντες στη διαδικασία αλλαγής. Σε μια προσέγγιση προγραμματισμένης αλλαγής, η επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω είναι ένας πιο πιθανός μηχανισμός για τη δημιουργία υποστήριξης (Vander Voet et al. 2015). Εκτός από τη δημιουργία υποστήριξης για την αλλαγή, μπορεί να είναι επωφελές για τους διοικητές να εμπλέκουν υπαλλήλους στη διαδικασία αλλαγής, επειδή οι εργαζόμενοι χαμηλότερων βαθμίδων θεωρούνται καλύτερα ενημερωμένοι, δεδομένου ότι βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της παροχής δημόσιων υπηρεσιών. Η μη συμμετοχή των εργαζομένων στον σχεδιασμό και τη διαχείριση της αλλαγής, μπορεί να οδηγήσει σε σπατάλη χρόνου και πόρων, «αντιπαραγωγικότητα» ακόμα και χαμηλό ηθικό και απροθυμία εκτέλεσης καθηκόντων από μέρους των εργαζομένων (Fernandez and Rainey, 2006).

Οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι συμμετέχουν σε αλλαγές όταν αισθάνονται χρήσιμοι, τους δίνονται ευκαιρίες κατάρτισης και ανέλιξης, συνεισφέρουν και αποκομίζουν θετικές εμπειρίες. Σημαντικότερος παράγοντας όλων όμως είναι η σχέση ηγεσίας και υπαλλήλων. Ένα ακόμα θέμα που παράγει υψηλό κίνητρο συμμετοχής είναι η παραγωγή ορατών αποτελεσμάτων που βελτιώνουν την ποιότητα ζωής των πολιτών. Μάλιστα σε αυτήν την περίπτωση ο δημόσιος τομέας δείχνει να υπερέχει μερικώς του ιδιωτικού καθώς η ηθική ανταμοιβή είναι μεγαλύτερη (Fernandez and Rainey, 2006). Η συμμετοχή και η ενδυνάμωση των εργαζομένων αυξάνει την αφοσίωση στον οργανισμό η οποία με την σειρά της μετατρέπει την εργασία από απλή «διαδικασία διεκπεραίωσης» σε καθήκον για το οποίο οι εργαζόμενοι θα αναζητήσουν από μόνοι τους λύσεις (θα καινοτομήσουν) για να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες (Vander Voet et al. 2015).

Υπάρχουν όμως και εμπόδια στη συν-διαμόρφωση αλλαγών. Στελέχη εμφανίζονται παθητικά και απρόθυμα να συμβάλλουν σε συμμετοχικές διαδικασίες, κάτι που ενισχύεται όταν δεν έχουν καταλάβει σε βάθος την αναγκαιότητα των αλλαγών ή τη χρησιμότητά τους. Σε κάποιες περιπτώσεις η αδυναμία κατανόησης μπορεί να μετατραπεί σε αίσθημα «απειλής» για την ομαλή εκτέλεση της εργασίας ή για την ίδια την εργασία (Nilsen et al, 2016). Στα παραπάνω, οι Hasu et al. (2011) έχουν να σημειώσουν ότι υπάλληλοι οι οποίοι δεν αντιλαμβάνονται την καινοτομία ως απαραίτητη

αλλαγή, τη δέχονται ως απειλή για την ευημερία τους. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η οργανωτική ιεραρχία της εργασίας, η οποία μπορεί να αμβλύνει τις αντιθέσεις (Pirinen, 2016).

Η έλλειψη κλίματος ασφάλειας λόγω αβεβαιότητας αλλαγής, εμποδίζει πολύ συχνά την επικοινωνία μεταξύ στελεχών και μεταξύ στελεχών της διοίκησης (Hasu et al., 2011; Nilsen et al., 2016). Χωρίς επικοινωνία δεν υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης και χωρίς εμπιστοσύνη δεν υπάρχει αποτελεσματική ομάδα. Οι ομάδες χρειάζεται να έχουν σαφείς στόχους και καλές σχέσεις μεταξύ των μελών τους, καθώς το μέλος πρέπει να αισθάνεται ότι μπορεί να επιτύχει μόνο μέσα από την ομάδα (Nilsen et al, 2016).

### **2.2.3 Ηγεσία και καινοτομία**

Το μοντέλο ηγεσίας και το πρόσωπο του ηγέτη θεωρείται ότι επηρεάζουν σημαντικά την καινοτομία (Osborne, 1998). Τόσο για τον ιδιωτικό όσο και για το δημόσιο τομέα θα πρέπει η καινοτομία να υποστηρίζεται από αυτούς που έχουν την εξουσία (Borins, 2001). Για τους τρόπους με τους οποίους μπορεί η ηγεσία να ενθαρρύνει ή να αποτρέψει την καινοτομία έχουν προταθεί διάφορες προσεγγίσεις οι οποίες εξετάζουν την συμβολή των περιβαλλοντικών παραγόντων της εργασίας στη διαμόρφωση φιλικού κλίματος προς την καινοτομία (Axtell et al., 2000; Zhouand Shalley, 2003). Τα αποτελέσματα της συντριπτικής πλειοψηφίας των μελετών συγκλίνουν στο ότι η ηγεσία είναι ένας από τους κρίσιμότερους παράγοντες ανάπτυξης, υιοθέτησης και επιτυχίας καινοτόμων πρακτικών (Engelenetal., 2014).

Ειδικότερα το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει βρεθεί ότι ενισχύει την παραγωγή ιδεών (Kahai et al, 2003). Σε ένα τέτοιο μοντέλο οι διοικητές ενθαρρύνουν τους υφισταμένους να «αυτενεργούν» και να είναι δημιουργικότεροι ώστε να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα προβλήματα και να αξιοποιούν στο έπακρο τις δυνατότητές τους (Kahai et al., 2003). Η «μετασχηματιστική ηγεσία» στην ουσία είναι η προσπάθεια υιοθέτησης του οράματος της ηγεσίας για τον οργανισμό από τους υπαλλήλους των κατώτερων βαθμίδων (Mc Murray et al, 2012), κάτι που αναπόφευκτα ενισχύει συμπεριφορές που είναι «φιλικές» προς τη δημιουργικότητα, άρα και την καινοτομία (Gumusluoglu και Psev, 2009). Ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι καταβάλλουν περισσότερες προσπάθειες για την επίτευξη του οράματος και είναι δεκτικότεροι σε αλλαγές που προωθούνται από την ηγεσία (Mc Murray et al, 2012).



Δεν παύει βέβαια να υπάρχει και ο αντίλογος. Στην έρευνα των Osborn και Marion (2009) για τους ερευνητικούς τομείς των Ηνωμένων Πολιτειών και της Ιαπωνίας διαπιστώθηκε το αντίθετο, δηλαδή όσο περισσότερο οι υπάλληλοι εμπνέονταν από την ηγεσία τόσο λιγότερο ήταν δημιουργικοί κάτι που είχαν βρει νωρίτερα και οι Kahai et al (2003) και αργότερα οι (Wangand Rode, 2010), ενώ άλλοι ερευνητές καταλήγουν στο ακριβώς αντίθετο (Shin και Zhou, 2003), κάτι που υποδηλώνει ότι εξαρτάται πιθανότατα από τον οργανισμό ή τον κλάδο.

Προφανώς το μοντέλο ηγεσίας στο δημόσιο είναι πολύ διαφορετικό από ότι στον ιδιωτικό τομέα. Επίσης υπάρχει και η πολιτική ηγεσία η οποία προΐσταται των διοικητών στο δημόσιο (Trottier et al., 2008). Αν και η συσχέτιση της ηγεσίας με την οργανωτική αλλαγή έχει μελετηθεί πολύ λιγότερο στο δημόσιο από ότι στον ιδιωτικό τομέα (Van Wart 2003, Trottier et al., 2008), επιβεβαιώνεται η θεωρία του Kotter (1996) ότι η ηγεσία αποτελεί βασικό παράγοντα επίτευξης των οργανωτικών αλλαγών. Μάλιστα στο δημόσιο τομέα θεωρείται ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι το «κλειδί» για την διαμόρφωση και το αίσιο τέλος δομικών αλλαγών (Charlesworth, 2003, σ. 15). Ο Cristensen (2005) συμπεριλαμβάνει στο παραπάνω σκεπτικό και τους συμβούλους των ηγετών, ενώ οι Riddleretal (2005) την ανάγκη συνεργασίας μεταξύ διοικητών στο δημόσιο και πολιτικής ηγεσίας. Τέλος, ο Grabrisetal (2001) τονίζει την σημασία της αξιοπιστίας της ηγεσίας και της εκπαίδευσής της σε θέματα σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης αλλαγών.

Οι Stewartand Kringas (2003) θεωρούν ότι ο ρόλος της διοίκησης στη διαμόρφωση αλλαγών είναι πανίσχυρος. Μάλιστα αποτελεί απορία που σχεδόν πάντοτε σε μία νέα δράση ή αλλαγή σε έναν δημόσιο οργανισμό τα «φώτα της προβολής» συγκεντρώνει σχεδόν αποκλειστικά το ανώτερο στέλεχος και όχι η ομάδα του ή τα αμέσως κατώτερα διοικητικά στελέχη που θα κληθούν να εφαρμόσουν την νέα ή την αλλαγή της διαδικασίας. Είναι μάλλον ένα παραδοσιακό στερεότυπο που έχει κυριαρχήσει στην ηγεσία των οργανισμών, ο έχων το γενικό πρόσταγμα να πιστώνεται την καλή δουλειά σε περίπτωση επιτυχίας και να συγκεντρώνει όλες τις αποδοκμασίες και ποινές (Boin and Christensen, 2008).

Δεν παύουν να υπάρχουν όμως και ενστάσεις ως προς το παραπάνω μοντέλο (Borins, 2002; Rusaw, 2007). Ο Borins (2002) είναι «υπέρμαχος» μίας μορφής αποκεντρωμένης διοίκησης ιεραρχικά από τη βάση προς τα πάνω, ενώ ο Rusaw (2007) πιστεύει ότι η

αποκέντρωση επιτυγχάνεται με συμμετοχική διοίκηση γεγονός που επικροτούν οι Higgsand Rowland (2005).

Οι περισσότερες έρευνες επικεντρώνονται στην επίδραση είτε των ανώτερων στελεχών της δημόσιας διοίκησης είτε πολιτικών στελεχών σε αλλαγές των οργανισμών. Λίγοι συγγραφείς συγκρίνουν το ρόλο των δύο αυτών παραγόντων. Ο Askim et al (2009) θεωρούν ότι η πολιτική ηγεσία είναι απαραίτητη στην λήψη της απόφασης αλλαγής, ενώ οι διοικητές των οργανισμών μπορούν να επηρεάσουν το περιεχόμενο της αλλαγής κατά τη φάση της εφαρμογής της. Η σχέση μεταξύ των δύο πρέπει να στηρίζεται στην εμπιστοσύνη για το ρόλο που διαδραματίζει ο καθένας (Borins, 2002)

Οι καινοτόμες διαδικασίες ωστόσο επιβάλλουν συνεργασία και εποικοδομητικό διάλογο μεταξύ κατώτερων υπαλλήλων και διοικητών, αλλά δεν έχει μελετηθεί εκτενώς πώς μπορούν τα κατώτερα στελέχη να επηρεάσουν τα ανώτερα σε σχέση με την καινοτομία (Byrne et al, 2009) και θεωρούν ότι είναι αποκλειστικό προνόμιο της ηγεσίας (Allen et al, 2015).

Πολλές φορές όμως και οι ίδιοι οι διοικητές αντιστέκονται στην αλλαγή άρα και στις καινοτόμες δράσεις. Η αντίσταση αυτή μπορεί να συμβαίνει πριν ή κατά τον σχεδιασμό της αλλαγής, ή αφότου τους έχει επιβληθεί από ανώτερα στελέχη ή την πολιτική ηγεσία. Όταν οι διοικητές δεν επιθυμούν αλλαγές όταν αυτές βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο σχεδίασης είναι πολύ δύσκολο να αναγνωριστεί ότι αυτοί είναι που τις απέτρεψαν. Μάλιστα πολύ λίγες φορές θα φανεί ότι οι αλλαγές δεν πραγματοποιήθηκαν λόγω απροθυμίας ή ανικανότητας των ηγετικών στελεχών γιατί δεν θα έχει δοθεί η δυνατότητα ανάπτυξης των νέων ιδεών. Είναι πολύ κρίσιμη η στάση των ηγετών στην αποτροπή της καινοτομίας η οποία μπορεί να γίνει με δύο τρόπους:

1. Με την αποθάρρυνση των στελεχών για την συμμετοχή
2. Με την πρόκληση εμποδίων στην αλλαγή (Bommert, 2010).

Άλλοι διοικητές είναι «εχθρικοί» σε καινοτόμες δράσεις τις οποίες δεν έχουν παράξει οι ίδιοι γιατί θεωρούν ότι απειλούνται από την παραγωγικότητα κατώτερων στελεχών οι οποίοι μπορεί να μετατραπουν σε μελλοντικούς αντιπάλους στη ιεραρχία. Υπάρχει πάντα και η παγίδα της υπερεκτίμησης των ικανοτήτων διεθυντικών στελεχών οι οποίοι θεωρούν ότι γνωρίζουν τα πάντα για έναν οργανισμό και πιστεύουν ότι αν κάτι μπορούσε να γίνει καλύτερα θα είχε γίνει ήδη. Αυτή η εγωιστική στάση είναι μία παγιωμένη

αντίληψη ιδίως στο δημόσιο τομέα όπου τα ανώτερα στελέχη δεν υποβάλλονται σε έλεγχο παραγωγικότητας (Borins, 2001).

Μία ακόμα κατάσταση που κάνει τους διοικητές να είναι επιφυλακτικοί απέναντι στην καινοτομία είναι ότι κατά το αρχικό της στάδιο υπάρχουν πάρα πολλές μη συγκεκριμένες και ίσως μη πραγματοποιήσιμες ιδέες, οι οποίες πρέπει να μετασχηματιστούν. Πολλές φορές δεν υπάρχει και ο απαραίτητος υπολειπόμενος χρόνος από την άσκηση καθηκόντων ή τα εφόδια αξιολόγησης (Baer and Frese, 2003). Καινοτομία δεν είναι μόνο μία καλή ιδέα για αλλαγή αλλά και υλοποίηση μίας δομικής αλλαγής στόχος της οποίας είναι να μετατραπεί σε «ρουτίνα», δηλαδή σε επαναλαμβανόμενη διαδικασία που θα δίνει ορατά αποτελέσματα. Σε αυτό το στάδιο πολλές φορές οι οραματιστές μίας καινοτομίας δεν φτάνουν αλλά εξαντλούνται σε θεωρητικές αναζητήσεις. Τα διευθυντικά στελέχη όμως πρέπει να είναι σε θέση να δουν πώς αυτή η ιδέα θα γίνει μία παραγωγική διαδικασία και τι θα αποφέρει, με κίνδυνο πάντα να αποτύχει και να φέρουν την ευθύνη (Askim et al., 2009).

Κάτι ακόμα που φοβίζει ανώτερα στελέχη είναι τυχόν πρότερες αποτυχίες αλλαγών και καινοτόμων δράσεων. Αντί να λειτουργούν ως μία αφορμή βελτίωσης και αναπροσαρμογής πολλές φορές δρουν ανασταλτικά για μελλοντικές προσπάθειες (Borins, 2001).

#### **2.2.4 Σχέση της ηλικίας και των ετών προϋπηρεσίας με την αντίσταση στην αλλαγή για καινοτομία**

Έρευνες έχουν δείξει ότι όσο μεγαλώνει η ηλικία των εργαζομένων τόσο αυξάνεται η «αντίσταση στην αλλαγή», δηλαδή η απροθυμία συμμετοχής σε αλλαγές. Μάλιστα είναι θεώρηση και των ίδιων των εργαζομένων σε επιχειρήσεις που είναι νέοι με εκπαιδευτικά προσόντα, για τους μεγαλύτερους συναδέλφους τους με περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας (Chiu et al., 2001; VanDalen et al., 2009).

Αν και είναι δύσκολο να γίνει διαχωρισμός μεταξύ του τι σημαίνει «παλιός» και «νέος» σε μία εταιρεία, έχουν γίνει προσπάθειες, όπως των Rogson et al (2003) όπου θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι έως 31 ετών είναι στη φάση δοκιμής στο χώρο εργασίας, αυτοί μεταξύ 31 και 44 στη φάση σταθεροποίησης και οι άνω των 45 στο στάδιο της συντήρησης. Οι τελευταίοι εμφανίζονται γνωστικά «άκαμπτοι», εστιασμένοι

αποκλειστικά στα καθήκοντά τους άρα και ανθεκτικότεροι στην αλλαγή και σε καινοτόμες δράσεις. Οι Finkelstein et al. (1995) υποστηρίζουν ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι με περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας, έχουν μικρότερη δυναμική αλλαγών, όπως εκμάθησης νέων δεξιοτήτων ή προθυμίας αντιμετώπισης νέων προκλήσεων και επιθυμούν την σταθερότητα.

### **2.2.5 Άγνοια σε σχέση με την καινοτομία**

Το αν η καινοτομία θα τελεσφορήσει εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις γνώσεις και την πρόσβαση σε πληροφορίες όλων των εμπλεκόμενων μερών στο προϊόν, την υπηρεσία ή τη διαδικασία που θα εφαρμοστεί, έτσι θα πρέπει να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις και γίνεται καλύτερη αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού (Γιαννακάκη, 2002).

Παρά την παραπάνω επιδίωξη η συνηθέστερη αιτία που επικαλούνται υπάλληλοι για την μη συμμετοχή τους σε καινοτόμες δράσεις είναι η απουσία επιμόρφωσης και η ελλιπής υποστήριξη από τον οργανισμό γύρω από θέματα καινοτομίας (Θεοδωρόπουλος, 2019). Μάλιστα υπάλληλοι, είτε του ιδιωτικού είτε του δημοσίου τομέα, αλλά και οι ελεύθεροι επαγγελματίες, δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν τι σημαίνει καινοτόμος πρακτική στο επάγγελμά τους, πόσο μάλλον να την εφαρμόσουν (Borins, 2001; Koellinger, 2008). Με την παραπάνω διαπίστωση συμφωνεί και ο Κατσούγιας (2018) ο οποίος επισημαίνει ότι μεγαλύτερα εμπόδια στην εφαρμογή καινοτομιών είναι η πολυπλοκότητα στην εφαρμογή της σε ένα «παγκοσμιοποιημένο» περιβάλλον και η άγνοια των εμπλεκόμενων υπαλλήλων.

Θερμοκοιτίδες επιχειρηματικότητας που αναπτύσσονται στο δήμο Σιοποτης Σουηδίας δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση όλων των φορέων του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα ώστε να αναγνωρίζουν την καινοτομία και να οραματίζονται πώς από μία ιδέα μπορεί να καταλήξει σε ένα ολοκληρωμένο προϊόν ή υπηρεσία (European Public Sector Award, 2015). Ο Jilcha (2018) συμπληρώνει ότι μόνο ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα προσπαθούν να μετατρέψουν καινοτόμες ιδέες σε πράξεις, ενώ η βιομηχανία περισσότερο την αντιμετωπίζει ως κάτι ιδεατό και ασαφές, παρά σαν κάτι συγκεκριμένο και υλοποιήσιμο.

## 2.3 Επιθυμητή ροή καινοτομίας

Σύμφωνα με τους Bloch&Bugge (2013), Σιγανάκη (2018) και Borins (2001), η «ροή» της καινοτομίας σε έναν οργανισμό, δηλαδή από ποια σε ποια βαθμίδα της ιεραρχίας θα προκύψει η αρχική ιδέα και η εφαρμογή της μπορεί να είναι:

1. Από την ανώτερη πολιτική ηγεσία προς τη διοίκηση. Όταν πρόκειται για το δημόσιο τομέα τότε συνήθως είναι πολιτική επιλογή. Οι πολιτικοί εκφράζουν έναν όραμα για τον οργανισμό, παρακινούν τα κατώτερα στελέχη και εν τέλει μερικώς επιβάλλουν καινοτόμες δράσεις, ακολουθώντας ένα συγκεκριμένο όραμα. Τα μεσαία και κατώτερα στελέχη συμμετέχουν μόνο ως προς την υλοποίηση όχι στον σχεδιασμό. Η «ροή» της καινοτομίας είναι από πάνω προς τα κάτω.
2. Από ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού/ φορέα προς κατώτερα στελέχη. Στο δημόσιο συνήθως συνδέεται με προβληματική λειτουργία και ανάγκη αλλαγής, αξιολογήσεις ή και αλλαγή ηγεσίας του οργανισμού / φορέα. Και σε αυτή την περίπτωση η καινοτομία αναζητείται αναγκαστικά από εξωτερικούς και όχι ενδογενείς παράγοντες του οργανισμού που θα εφαρμοστεί.
3. Τέλος η επιδίωξη και εφαρμογή καινοτομίας που προέρχεται από μεσαία ή κατώτερα στελέχη θεωρείται ως συνηθέστερη μορφή καινοτομίας. Στην Ελλάδα επιβεβαιώνεται ότι περισσότερες από τις μισές καινοτόμες δράσεις προέρχονται από στελέχη πρώτης γραμμής ή μεσαία στελέχη, παρά από υψηλόβαθμους υπαλλήλους ή την πολιτική ηγεσία (Καλλιονίδη, 2015). Συνδέεται με πιθανές ευκαιρίες ή ανάγκες αναβάθμισης ενός οργανισμού, θεωρείται ιδιαίτερα δυναμική και συστημική διεργασία που συμπαρασύρει όλα τα στελέχη και επηρεάζει την ταυτότητά του.

Όταν η καινοτομία βαίνει ιεραρχικά από πάνω προς τα κάτω συνήθως τα κατώτερα στελέχη πρώτης γραμμής την αντιλαμβάνονται ως επιβολή και αναπόφευκτα εναντιώνονται. Η αυθόρμητη αυτή αντίδραση αποκαλείται αντίσταση στην αλλαγή και συμβαίνει συνηθέστερα όταν ένα στέλεχος καλείται να εφαρμόσει μία πολιτική στην οποία δεν έχει συμμετάσχει στη σχεδιάσή της, άρα δεν την υποστηρίζει. Μάλιστα τέτοιου τύπου αλλαγές αυξάνουν τη δυσπιστία σε έναν οργανισμό, προκαλούν

κατάρρευση της εμπιστοσύνης και αισθήματος ασφάλειας μεταξύ στελεχών και ηγεσίας και αναπόφευκτα αμφισβήτηση από τα κατώτερα στελέχη για τα κίνητρα και τα αποτελέσματα των καινοτομιών που θα εισαχθούν (Θεοδωρόπουλος, 2019, Hopkins et al 1994,; Καραλής 201). Θεωρείται κάτι σαν αιφνιδιαστική άνωθεν επιβολή με όχι τόσο αγαστά κίνητρα (Θεοδωρόπουλος, 2019).

## 2.4 Η καινοτομία στο Υπουργείο Εσωτερικών

Στο Υπουργείο Εσωτερικών υπάγεται ένα ειδικό τμήμα ενίσχυσης της Καινοτομίας. Σκοπός του είναι να αναπτύξει και να ενισχύσει την καινοτομία στους δημόσιους οργανισμούς. Αυτό το επιτυγχάνει με την έκδοση εγκυκλίων και οδηγιών, με μεθοδολογίες και δημοσιευμένες έρευνες που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι δημόσιοι φορείς για την ανάπτυξη της καινοτομίας τους. Επίσης, δίνει ενημέρωση για τις έρευνες που γίνονται στο Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών ( Υπουργείο Εσωτερικών, n.d.).

Το τμήμα είναι υπεύθυνο να προωθεί την κουλτούρα της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα, να βρίσκει τις τάσεις και νέα εργαλεία και μεθόδους για να αναπτύσσει την ικανότητα που έχουν για καινοτομία οι δημόσιοι υπάλληλοι. Έχει σχεδιάσει τη δράση **Μαζί Καινοτομούμε "WE-novate Project"**, η οποία εφαρμόζοντας τις αρχές της σύγχρονης τάσης συνεργασίας (crowd sourcing), στοχεύει στην παροχή λύσεων με την εφαρμογή καινοτομίας, σε προκλήσεις που υποβάλλονται στο Δίκτυο Καινοτομίας από στελέχη της δημόσιας διοίκησης (Υπουργείο Εσωτερικών, n.d.).

Έχει δημιουργήσει το Παρατηρητήριο Καινοτομίας για να αναδειξεί τις καινοτομίες των στελεχών να αναγνωρίζουν λύσεις στα προβλήματα (Υπουργείο Εσωτερικών, n.d.).



Εικόνα 1 - Οδηγός Καινοτομίας Υπουργείο Εσωτερικών

Πηγή: [www.innovation.gov.gr](http://www.innovation.gov.gr)

Το τμήμα έχει αναπτύξει την πλατφόρμα [www.innovation.gov.gr](http://www.innovation.gov.gr). Έχει εκδώσει τον Οδηγό Ανάπτυξης της Καινοτομίας στο δημόσιο τομέα με βάση το παρακάτω σχήμα. Σκοπός του είναι να βοηθήσει στην διαχείριση του χαρτοφυλακίου καινοτομίας συνολικά και να αναπτυχθούν και να υλοποιηθούν συγκεκριμένες δράσεις καινοτομίας. Στόχος είναι να προσφέρεται συμπυκνωμένη γνώση από την Ελλάδα και το εξωτερικό που να είναι δομημένη με τα χρήσιμα εργαλεία και με απλό τρόπο (Υπουργείο Εσωτερικών, n.d.).



## **Κεφάλαιο 3 . Μεθοδολογία Έρευνας**

### **3.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας**

Σκοπός της παρούσης έρευνας είναι η καταγραφή των απόψεων δημοσίων υπαλλήλων των κατώτερων βαθμίδων για το τι σημαίνει καινοτόμος πρακτική, το αν αυτή εφαρμόζεται στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και σε τι βαθμό. Επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι να αναδείξει την μικρή εξοικείωση των δημοσίων υπαλλήλων με την καινοτομία, ιδίως αυτών που υπηρετούν σε θέσεις οι οποίες δε σχετίζονται με την ιδιωτική επιχειρηματικότητα, τα εμπόδια καινοτομίας σε δημόσιους οργανισμούς και την υψηλή θετική συσχέτιση της καινοτομίας με το επίπεδο μόρφωσης και τη διάθεση για προσφορά που έχουν οι υπάλληλοι με λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας.

### **3.2 Ερευνητικές υποθέσεις και ερωτήματα**

Οι ερευνητικές υποθέσεις που απορρέουν από τους στόχους της έρευνας είναι:

1. Οι δημόσιοι υπάλληλοι αγνοούν σε μεγάλο βαθμό τι σημαίνει καινοτόμος πρακτική
2. Οι δημόσιοι υπάλληλοι οι οποίοι υπηρετούν σε θέσεις οι οποίες δε σχετίζονται με επενδύσεις και επιχειρηματικότητα αγνοούν σε μεγαλύτερο βαθμό τι σημαίνει καινοτόμος πρακτική από αυτούς που είναι σε θέσεις οργανισμών που σχετίζονται με την ιδιωτική πρωτοβουλία
3. Οι δημόσιοι υπάλληλοι με λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας και υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο γνωρίζουν καλύτερα τι σημαίνει καινοτόμος πρακτική και επιζητούν περισσότερο την καινοτομία
4. Οι δημόσιοι υπάλληλοι αξιολογούν αρνητικά τις επιδόσεις του οργανισμού που «υπηρετούν» σε σχέση με την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων

### **3.3 Ερευνητική προσέγγιση**

Οι μεταβλητές που συνθέτουν το παραπάνω ερευνητικό πρόβλημα: παράγοντες καινοτομίας, γνώσεις για την καινοτομία, έχουν αναλυθεί σε πρότερες έρευνες έχοντας αποδειχτεί μετρήσιμες, δικαιολογώντας απόλυτα τη διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας με τη

χρήση ερωτηματολογίου που θα καταγράφει τις απόψεις δημοσίων υπαλλήλων για τις καινοτόμες πρακτικές που εφαρμόζονται ή που θα ήθελαν να εφαρμόζονται στον οργανισμό στον οποίο ανήκουν.

### **3.4 Ερευνητικό εργαλείο**

Το ερευνητικό εργαλείο της παρούσης έρευνας στηρίχθηκε στο ερωτηματολόγιο καινοτομίας το οποίο έχει καταρτιστεί από το Τμήμα Καινοτομίας του Παρατηρητηρίου Καινοτομίας για την «...αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης καθώς και η διάγνωση των αναγκών του Δημοσίου Τομέα για την ενίσχυση της καινοτομίας...». Ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας του τμήματος Καινοτομίας του Υπουργείου Εσωτερικών πλησιάζουν αρκετά τους στόχους της παρούσης έρευνας με την ειδοποιό διαφορά ότι αναζητείται η άποψη ανώτερων στελεχών του δημοσίου τομέα και όχι κατώτατων στελεχών 1<sup>ης</sup> γραμμής.

Σύμφωνα με το παρατηρητήριο καινοτομίας το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 5 βασικές ενότητες:

1. Δημογραφικά Στοιχεία.
2. Στάση και αντίληψη απέναντι στην καινοτομία.
3. Παράγοντες και συντελεστές καινοτομίας.
4. Διαδικασίες, συνεργασίες και πόροι για την ανάπτυξη της καινοτομίας.
5. Αποτελέσματα της καινοτομίας και γενικά συμπεράσματα.

Για τους στόχους της παρούσης έρευνας χρησιμοποιήθηκαν αναδιατυπωμένες οι ερωτήσεις των ενοτήτων 2 και 3 ώστε να μην απευθύνονται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη. Οι ερωτήσεις των ενοτήτων 4 και 5 εξαιρέθηκαν από την παρούσα έρευνα, καθώς ζητούν από τους ερωτηθέντες να συμπληρώσουν συγκεκριμένα οικονομικά και επιχειρησιακά στοιχεία για καινοτόμες δράσεις που υλοποιούν οργανισμοί, τα οποία είναι στην αποκλειστική διάθεση μόνο των διοικητών τους και δε θα μπορούσαν να έχουν εικόνα τους κατώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι.

Οι ενότητες του ερωτηματολογίου Καινοτομίας του Υπουργείου Εσωτερικών αναδιαμορφώθηκαν σε 2 βασικούς άξονες:

#### **A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

## B. ΓΕΝΙΚΗ ΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Ο 2<sup>ος</sup> άξονας με την σειρά του επιμερίστηκε σε 3 βασικές υπο-κλίμακες οι οποίες στην ουσία «απαντούσαν στις ερευνητικές υποθέσεις της έρευνας

### B1. ΓΝΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

### B2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

### B3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

## 3.5 Ερευνητική διαδικασία και Δείγμα έρευνας

Αναγκαστικά λόγω των περιορισμών της πανδημίας, το ερευνητικό εργαλείο συντάχθηκε σε ηλεκτρονική μορφή GoogleForm. Η ηλεκτρονική μορφή ερωτηματολογίου έχει το πλεονέκτημα...

Η GoogleFormστάλθηκε σε ισομοιρασμένο δείγμα 104δημοσίων υπαλλήλων των Υπουργείων Μετανάστευσης και Ασύλου, και Ανάπτυξης και Επενδύσεων αντίστοιχα (52 υπάλληλοι από κάθε κατηγορία). Πραγματοποιήθηκε στρωματοποιημένη δειγματοληψία σε δείγμα ευκαιρίας, καθώς οι ερευνητές «υπηρετούν» ως δημόσιοι υπάλληλοι στο Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου και το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε συναδέλφους τους, όπως και σε υπαλλήλους του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων οι οποίοι ήταν πρότεροι συναδέλφοι στο Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου. Για την αποστολή των ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων εξασφαλίστηκε σχετική άδεια από το αρμόδιο Υπουργείο Εσωτερικών.

Η έρευνα «έλαβε χώρα» την περίοδο Ιανουαρίου – Μαρτίου 2021 και η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS 26.

## 3.6 Αξιοπιστία έρευνας

Παρόλο που για την παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε ερευνητικό εργαλείο το οποίο έχει καταρτιστεί από το Υπουργείο Εσωτερικών, το οποίο θεωρητικά εξασφάλιζε εκ των προτέρων την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, αποφασίστηκε η μέτρηση της εσωτερικής συνέπειάς του, τόσο στο σύνολό του, τόσο στις επιμέρους του κλίμακες.

Στις παραγράφους που ακολουθούν αξιολογείται η αξιοπιστία της κάθε υποκλίμακας με τη βοήθεια του συντελεστή Alpha του Cronbach. Σύμφωνα με τον Field (2009), ένα σύνολο ερωτήσεων θεωρείται ότι έχει συνέπεια και συνοχή (και συνεπώς είναι αξιόπιστο), όταν η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας είναι ίση ή μεγαλύτερη του 0,7. Πρόβλημα αξιοπιστίας θεωρείται ότι υπάρχει εφόσον η τιμή του συντελεστή είναι μικρότερη του 0,5 και πρέπει να πραγματοποιηθούν αλλαγές στην κλίμακα.

### 3.6.1 Υποκλίμακα B1: Γνώσεις για την καινοτομία

Για την ανάλυση της αξιοπιστίας και τον υπολογισμό της υποκλίμακας B1, πραγματοποιήθηκε αντιστροφή της κλίμακας απαντήσεων της ερώτησης 5 («Καινοτομία θεωρείται η βελτίωση, έστω και μικρή, μίας υπηρεσίας, προϊόντος ή διαδικασίας»), ούτως ώστε να υπάρχει συμφωνία μεταξύ των απαντήσεων σε όλα τα ερωτήματα που απαρτίζουν την κλίμακα (Field, 2009).

Πίνακας 3.1 – Ανάλυση αξιοπιστίας υποκλίμακας: Θεώρηση για την καινοτομία

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,610	4

Χρησιμοποιώντας την «επανακωδικοποιημένη» ερώτηση 5, υπολογίστηκε ο συντελεστής Alphan του Cronbach που φαίνεται στον ανωτέρω πίνακα. Η τιμή ήταν ίση με 0,610 η οποία είναι μικρότερη του 0,7 που θεωρείται ικανοποιητική. Δεν ήταν κάτω από το όριο του 0,5, αλλά παρόλα αυτά, επαναυπολογίστηκε με την βοήθεια του SPSS η τιμή του συντελεστή αν αφαιρεθεί μία από τις ερωτήσεις της κλίμακας (Cronbach's Alphaifitem deleted).

Όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα, η μόνη ερώτηση που αν αφαιρούνταν αυξανόταν η τιμή του συντελεστή, είναι η ερώτηση 5, όπως ήταν αναμενόμενο. Παρόλα αυτά, η τιμή του συντελεστή αυξανόταν ελάχιστα (0,636) και δεν ανέβαινε πάνω από το όριο του 0,7, συνεπώς δεν είχε νόημα να αφαιρεθεί η ερώτηση 5. Η τιμή ήταν μέσα στα όρια τα οποία είναι αποδεκτά (έστω και υπό προϋποθέσεις), συνεπώς διατηρήθηκαν και οι τέσσερις ερωτήσεις στη συγκεκριμένη μεταβλητή.

Πίνακας 3.2 - Συντελεστής Cronbach's Alpha κλίμακας B1 αν αφαιρεθεί η ερώτηση 5

Item-Total Statistics	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
5. Καινοτομία θεωρείται η βελτίωση, έστω και μικρή, μίας υπηρεσίας, προϊόντος ή διαδικασίας (Recoded)	12,11	3,384	,306	,636
6. Καινοτομία θεωρείται μία σημαντική αλλαγή στα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας, προϊόντος ή διαδικασίας	11,67	3,611	,365	,562
7. Καινοτομία θεωρείται η εισαγωγή μιας καινούργιας υπηρεσίας, προϊόντος ή διαδικασίας	11,35	4,151	,490	,504
8. Καινοτομία θεωρείται μία εκτεταμένη αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας	11,61	3,726	,493	,474

### 3.6.2 Υποκλίμακα B2: Παράγοντες που συμβάλλουν στην καινοτομία

Πίνακας 3.3 - Ανάλυση αξιοπιστίας - Υποκλίμακα: Σημασία παραγόντων που συμβάλλουν στην καινοτομία

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,911	8

Ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι ιδιαίτερα υψηλός (0,911) και συνεπώς δεν υπάρχει θέμα συνέπειας και συνοχής των ερωτημάτων, τα οποία θα συμπεριληφθούν όλα στον υπολογισμό της αντίστοιχης μεταβλητής.

### 3.6.3 Υποκλίμακα Β3: Αξιολόγηση οργανισμού

Πίνακας 3.4 - Ανάλυση αξιοπιστίας - υποκλίμακα: Αξιολόγηση Οργανισμού

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,934	6

Και στην υποκλίμακα Β3, ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι ιδιαίτερα υψηλός (0,934) και συνεπώς δεν υπάρχει θέμα συνέπειας και συνοχής των ερωτημάτων, τα οποία θα συμπεριληφθούν όλα στον υπολογισμό της αντίστοιχης μεταβλητής.

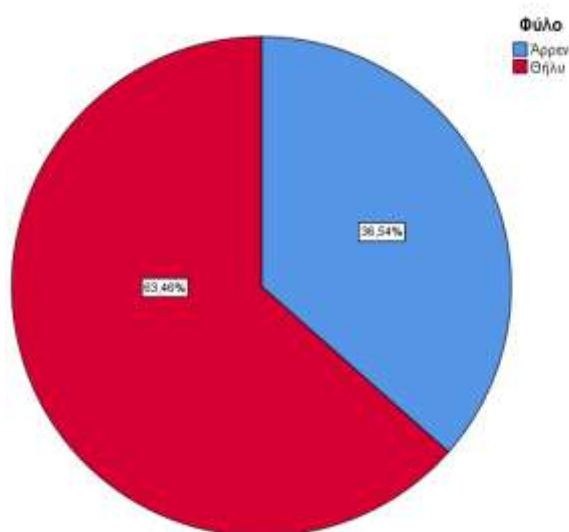
### 3.7 Εγκυρότητα έρευνας

Ένα ερευνητικό εργαλείο μπορεί να είναι αξιόπιστο αλλά όχι έγκυρο, δηλαδή να μην μετράει τις μεταβλητές για τις οποίες σχεδιάστηκε να μετρήσει. Όπως αναδεικνύεται και στο επόμενο κεφάλαιο, τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας συνάδουν σε μεγάλο ποσοστό με τη βιβλιογραφία, άρα επιτυγχάνεται η εγκυρότητα σύγκλισης (Ουζούνη & Νακάκης, 2011).

## Κεφάλαιο 4 Αποτελέσματα έρευνας

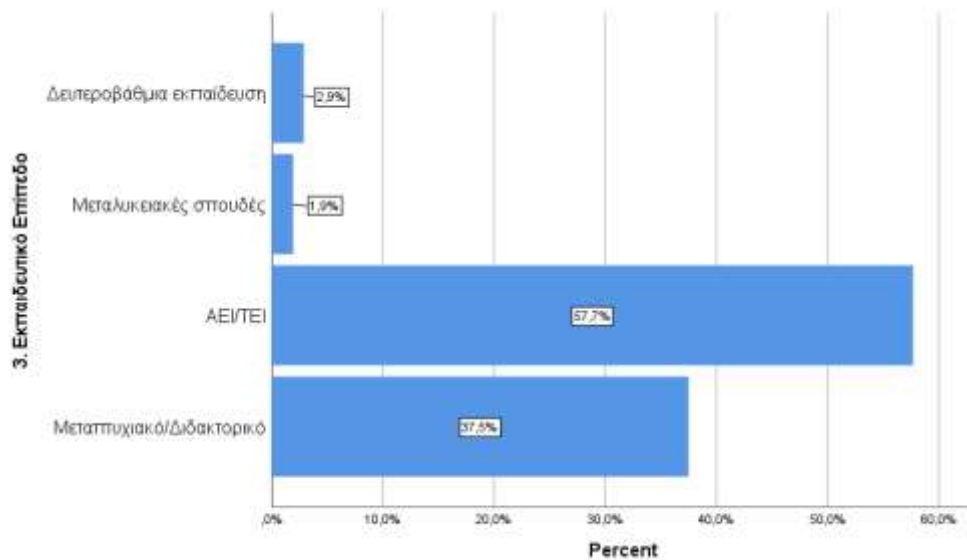
### 4.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 104 πλήρη ερωτηματολόγια σε ισομοιρασμένο δείγμα 52 ερωτηματολογίων από εργαζόμενους στο Υπουργείο Μετανάστευσης/Ασύλου και 52 από εργαζόμενους στο Υπουργείο Ανάπτυξης.



Γράφημα 4.1 - Φύλο

Στο δείγμα κυριαρχούσαν οι γυναίκες (64 συνολικά, 63,46% γυναίκες) και οι άνδρες ήταν 40(36,54%)



Γράφημα 4.2 - Εκπαιδευτικό επίπεδο

Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα (95.2%) ήταν ανώτερης εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα το 57,7% δήλωσαν ότι διαθέτουν πτυχίο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ), ενώ ένα επιπλέον 37,5% δήλωσε ότι διαθέτει και μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών.

Πίνακας 4.1 - Ηλικία / Προϋπηρεσία συμμετεχόντων

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
2. Ηλικία	25	59	41,34	6,928
4. Χρόνια προϋπηρεσίας	0	31	10,66	6,875

Οι ερωτήσεις 2 και 4 που αναφέρονται στην ηλικία και την προϋπηρεσία των συμμετεχόντων αντίστοιχα, ήταν συνεχείς και όχι σε κατηγορίες όπως οι υπόλοιπες ερωτήσεις. Για το λόγο αυτό απεικονίστηκαν τα περιγραφικά στατιστικά τους στον ανωτέρω πίνακα.

Η ηλικία κυμαίνεται από 25 έως 59 έτη, με μέση τιμή τα 41,34 έτη και τυπική απόκλιση 6,928 έτη. Αντίστοιχα, τα χρόνια προϋπηρεσίας κυμαίνονται από 0 έως 31 έτη, με μέση τιμή 10,66 και τυπική απόκλιση 6,875 έτη.



## 4.2 Γενική στάση και αντίληψη απέναντι στην καινοτομία

Η στάση και αντίληψη των συμμετεχόντων απέναντι στην καινοτομία, αναλύθηκε με το εργαλείο της έρευνας που αποτελούνταν συνολικά από 19 ερωτήματα, τα οποία χωρίστηκαν σε τρεις υποκλίμακες, ενώ μία ερώτηση (Ερώτηση 9) αντιμετωπίζεται ξεχωριστά από τις κλίμακες.

## 4.3 Περιγραφική Στατιστική

### 4.3.1 Γνώσεις για την καινοτομία

Η πρώτη υποκλίμακα αποτελούνταν από τις ερωτήσεις 5 έως 8 του ερωτηματολογίου, οι απαντήσεις στις οποίες απεικονίζονται στον ακόλουθο πίνακα.

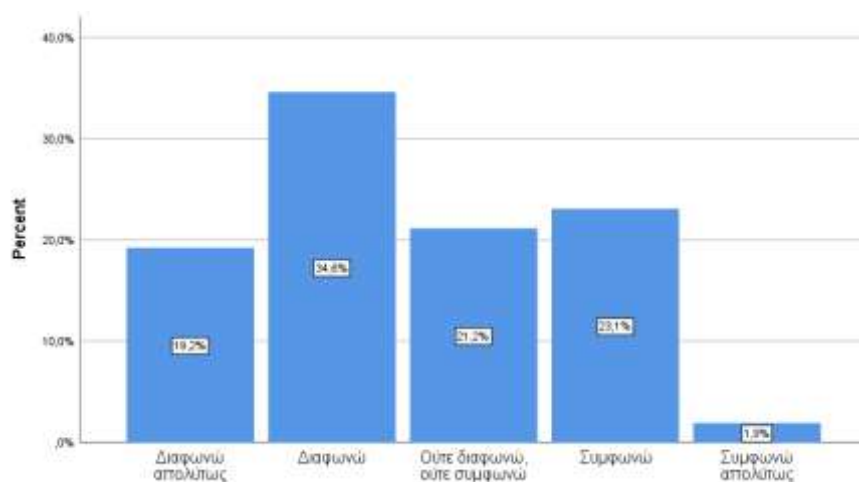
Πίνακας 4.2 - Γνώσεις για την καινοτομία

	Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
5. Καινοτομία θεωρείται η βελτίωση, έστω και μικρή, μίας υπηρεσίας, προϊόντος ή διαδικασίας	19,2%	34,6%	21,2%	23,1%	1,9%
6. Καινοτομία θεωρείται μία σημαντική αλλαγή στα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας, προϊόντος ή διαδικασίας	1,9%	8,7%	11,7%	51,5%	26,2%
7. Καινοτομία θεωρείται η εισαγωγή μιας καινούργιας υπηρεσίας, προϊόντος ή διαδικασίας	0,0%	2,0%	5,9%	59,8%	32,4%
8. Καινοτομία θεωρείται μία εκτεταμένη αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας	1,0%	3,9%	14,6%	58,3%	22,3%

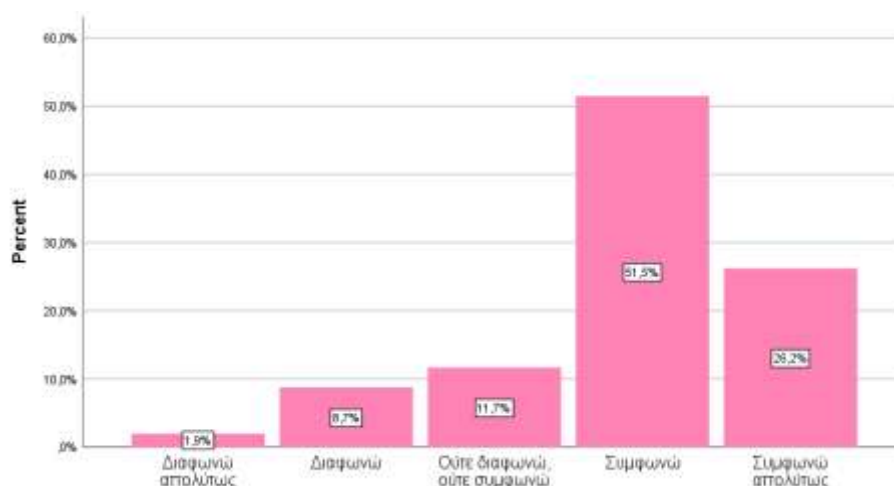
Οι ερωτήσεις 6, 7 και 8 έχουν ως θετικότερη απάντηση το «Συμφωνώ απολύτως», ενώ η ερώτηση 5 είναι αντίστροφη, με καλύτερη απάντηση το «Διαφωνώ απολύτως». Με άλλα λόγια κάποιος ο οποίος θεωρείται ότι έχει άριστη γνώση του τι σημαίνει καινοτομία θα έδινε ως βέλτιστη απάντηση Διαφωνώ απολύτως στην ερώτηση 5 (καινοτομία είναι μία μικρή βελτίωση προϊόντος, υπηρεσίας ή διαδικασίας), και συμφωνών απολύτως στις ερωτήσεις 6 έως 8, για το ότι καινοτομία θεωρείται μία σημαντική αλλαγή ή και μία

εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, υπηρεσίας ή διαδικασίας, ή και η εκτεταμένη αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας ενός θεσμού.

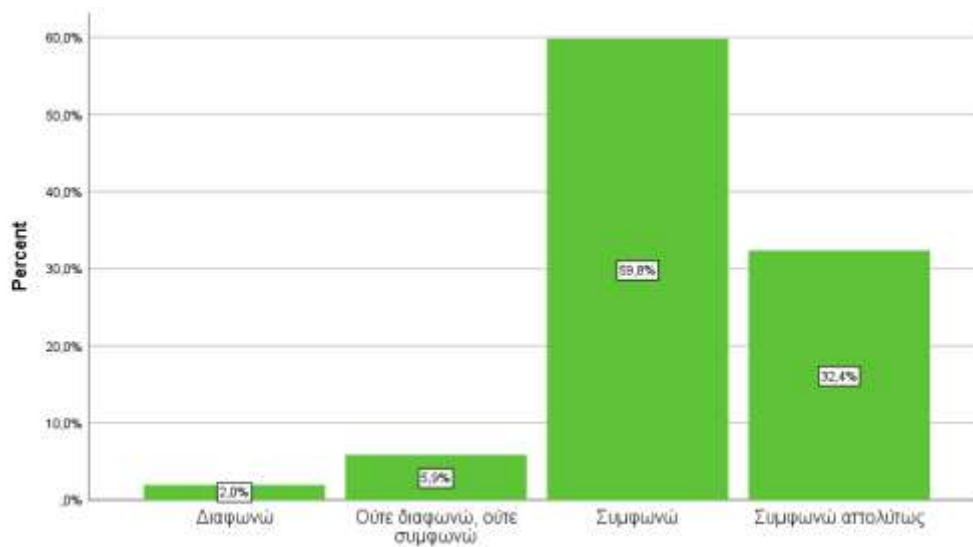
Στις ερωτήσεις 6 έως 8, περισσότεροι από τους μισούς έχουν απαντήσει «Συμφωνώ», ενώ αθροιστικά με το «Συμφωνώ απολύτως» τα ποσοστά πλησιάζουν ή και ξεπερνούν το 80%. Στην ερώτηση 5 η πλειοψηφία αναγνωρίζει να μην είναι καινοτομία δεν είναι συνώνυμη με μικρή αλλαγή αλλά σε πολύ μικρότερα ποσοστά (53,8%)



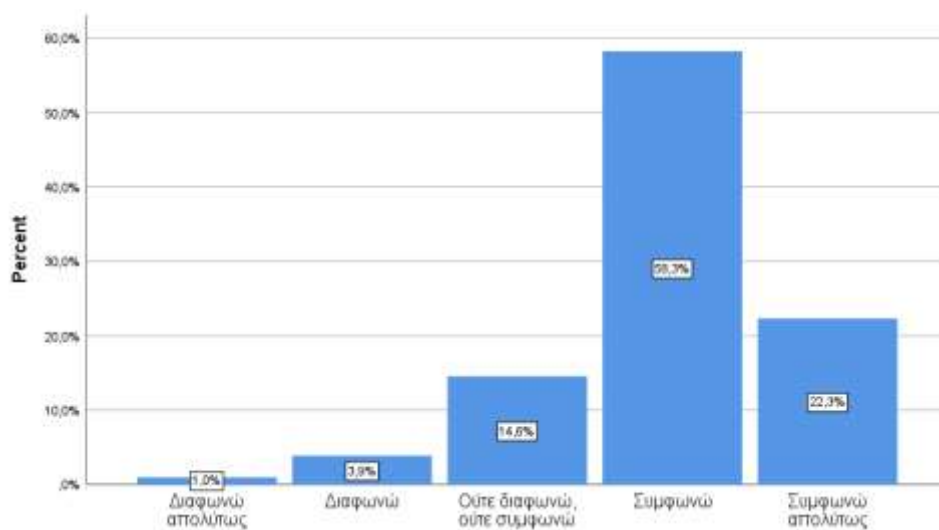
Γράφημα 4.3 - Καινοτομία είναι μία μικρή αλλαγή σε υπηρεσίας, προϊόντος ή διαδικασίας



Γράφημα 4.4 - Καινοτομία είναι μία σημαντική αλλαγή σε μία υπηρεσία, προϊόν ή διαδικασία

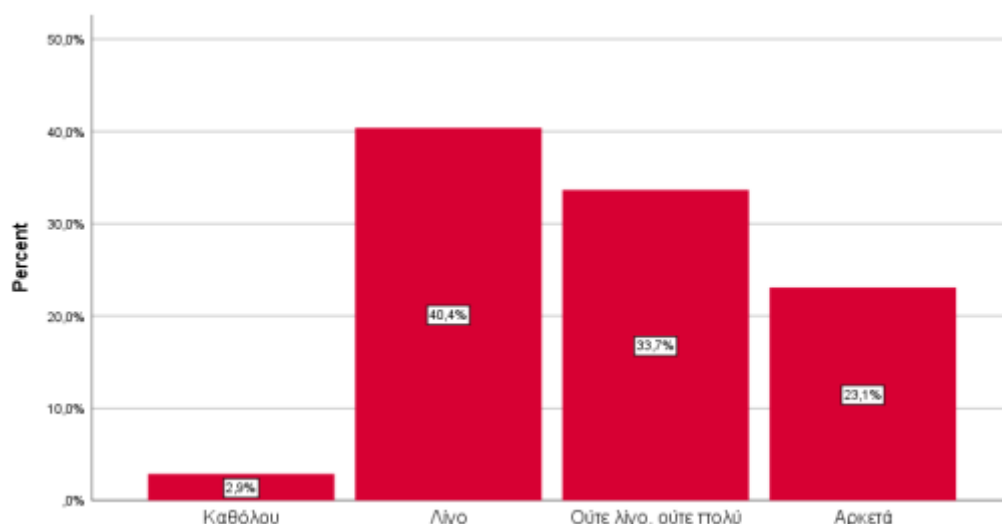


Γράφημα 4.5 - Καινοτομία θεωρείται η εισαγωγή νέας υπηρεσίας, προϊόντος και διαδικασίας



Γράφημα 4.6 - Καινοτομία είναι μία εκτεταμένη αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας

**Ερώτηση 9: «Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι οι συνάδελφοί σας γνωρίζουν τι σημαίνει καινοτομία στον Δημόσιο τομέα;»**



Γράφημα 4.7 - Αξιολόγηση συναδέλφων για τις γνώσεις τους για την καινοτομία

Η ερώτηση 9 η οποία στην ουσία δεν εντάσσεται σε κάποια κλίμακα ζητούσε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν τη γνώση των άλλων εργαζομένων σχετικά με την έννοια της καινοτομίας, οπότε είναι ουσιαστικά η άποψη του κάθε ερωτηθέντα για τις γνώσεις των συναδέλφων του. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων αξιολογεί αρνητικά τους συναδέλφους του γύρω από τις γνώσεις σε σχέση με τις καινοτόμες πρακτικές.

#### 4.3.3 Παράγοντες που συμβάλλουν στην καινοτομία

Στην υποκλίμακα B2 οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν ποιους παράγοντες θεωρούν σημαντικούς για την καινοτομία σε έναν δημόσιο οργανισμό.

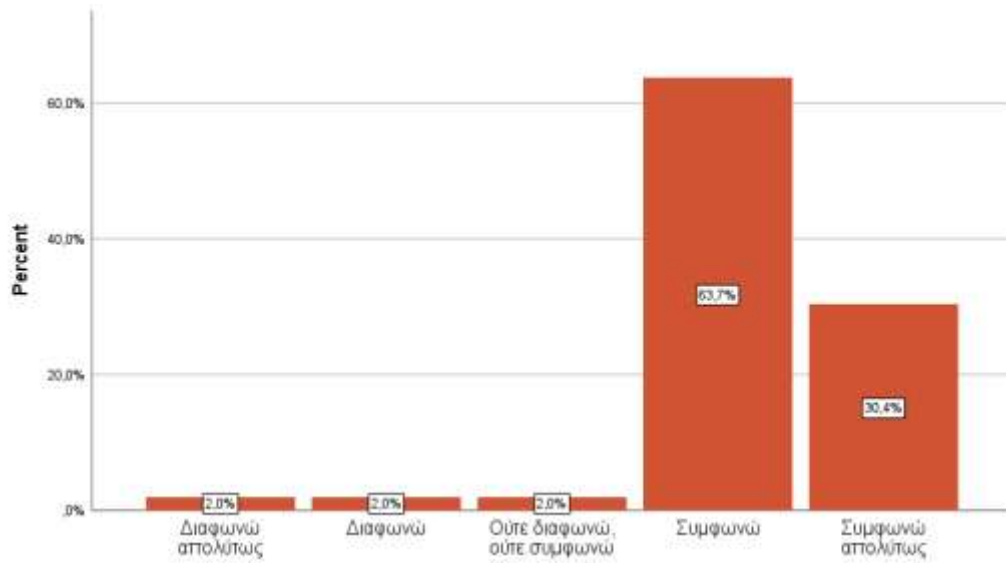
Πίνακας 4.3 - Αξιολόγηση σημασίας παραγόντων για την ανάπτυξη καινοτομιών

	Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
10. Παροχή κινήτρων σε υπαλλήλους για την υποβολή νέων ιδεών καινοτομίας	2,0%	2,0%	2,0%	63,7%	30,4%
11. Συμμετοχή σε δίκτυα καινοτομίας & συνεργασία με άλλους φορείς σε κοινά έργα	1,0%	1,9%	1,9%	47,6%	47,6%

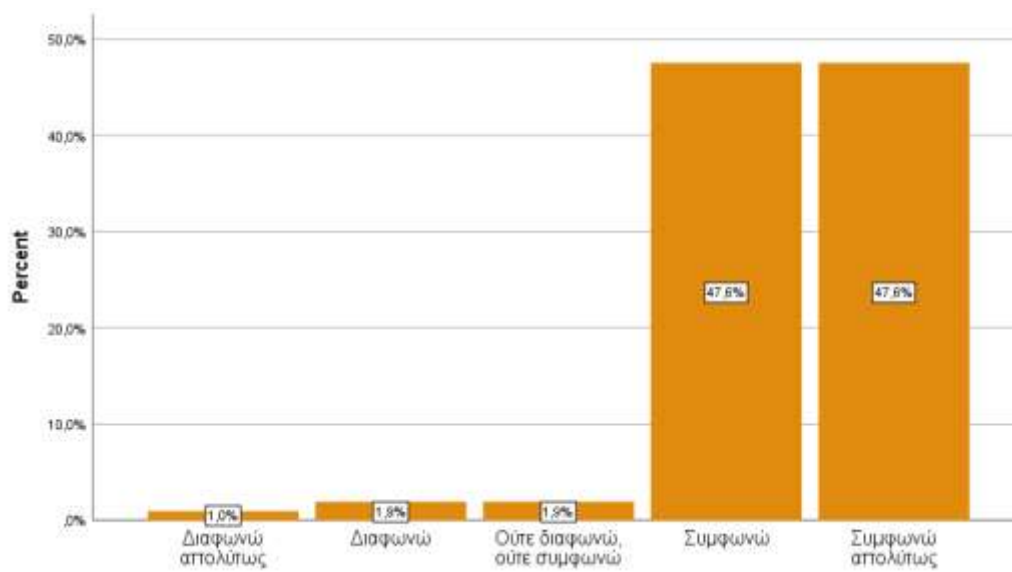
12. Υποστήριξη της ηγεσίας της οργάνωσης και πρακτικές που εφαρμόζει για την καινοτομία	1,0%	1,9%	3,9%	68,0%	25,2%
13. Συστηματική μέτρηση και αξιολόγηση της καινοτομίας	1,9%	1,0%	10,7%	48,5%	37,9%
14. Κατάρτιση προσωπικού σε δεξιότητες καινοτομίας	1,9%	1,9%	0,0%	46,6%	49,5%
15. Ύπαρξη νομοθετικού πλαισίου για την καινοτομία στη Δημόσια Διοίκηση	1,9%	2,9%	16,5%	45,6%	33,0%
16. Πρόβλεψη ειδικού προϋπολογισμού για την χρηματοδότηση της καινοτομίας	1,9%	1,0%	8,7%	44,7%	43,7%
17. Ύπαρξη στρατηγικής για την καινοτομία	1,9%	1,9%	4,9%	45,6%	45,6%

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα, και στους οκτώ παράγοντες που αναφέρονταν στο ερωτηματολόγιο, οι συμμετέχοντες έδωσαν πολύ υψηλά ποσοστά σημαντικότητας. Οι απαντήσεις «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απολύτως» αθροίζουν σε ποσοστά από 83,5% που είναι το χαμηλότερο και αντιστοιχεί στην ύπαρξη σχετικού νομοθετικού πλαισίου (Ερώτηση 15), έως και 95,6% που είναι το υψηλότερο ποσοστό και αντιστοιχεί στην κατάρτιση του προσωπικού σε δεξιότητες καινοτομίας (Ερώτηση 14).

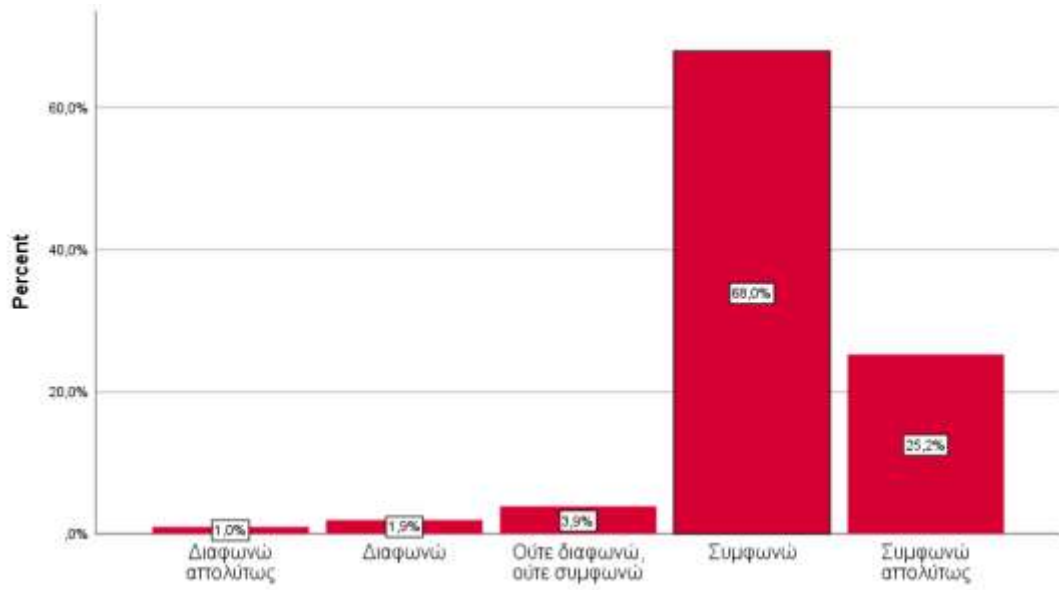
Ακολουθούν αναλυτικά γραφήματα στηλών που αναπαριστούν τις απαντήσεις ανά ερώτηση για την συγκεκριμένη υποκλίμακα. Γενικότερη παρατήρηση και πάλι η υψηλή σημασία που δίνουν οι ερωτηθέντες στους παράγοντες που προάγουν καινοτόμες δράσεις



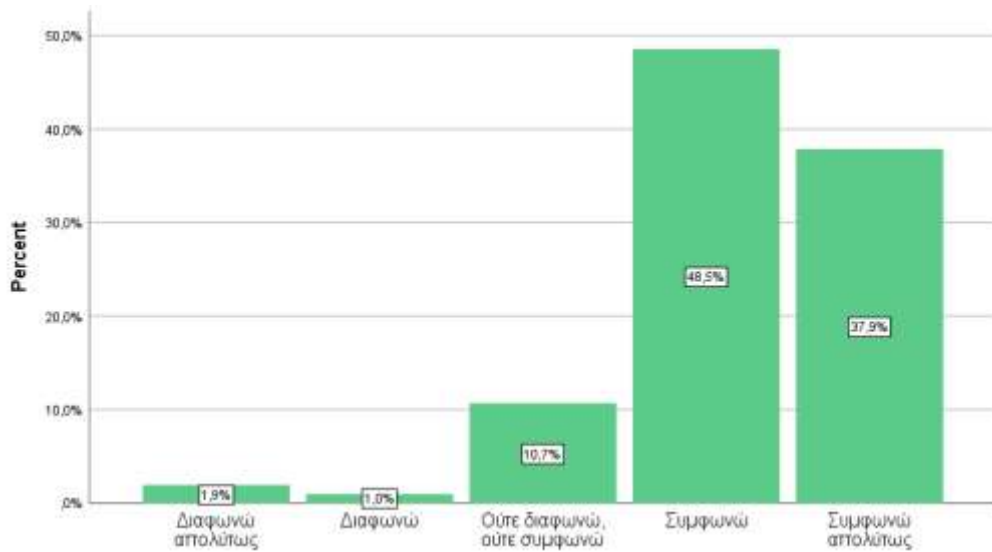
Γράφημα 4.8 - Σημασία παροχής κινήτρων σε υπαλλήλους για ανάπτυξη καινοτομιών



Γράφημα 4.9 - Σημασία συμμετοχής σε δίκτυα καινοτομίας και συνεργασίας με άλλους φορείς



Γράφημα 4.10 - Σημασία υποστήριξης της ηγεσίας για ανάπτυξη καινοτομιών



Γράφημα 4.11 - Σημασία συνεχούς αξιολόγησης του οργανισμού σε σχέση με τις επιδόσεις στην καινοτομία

### 4.3.4 Αξιολόγηση του οργανισμού που εργαζόμαστε σε σχέση με την καινοτομία

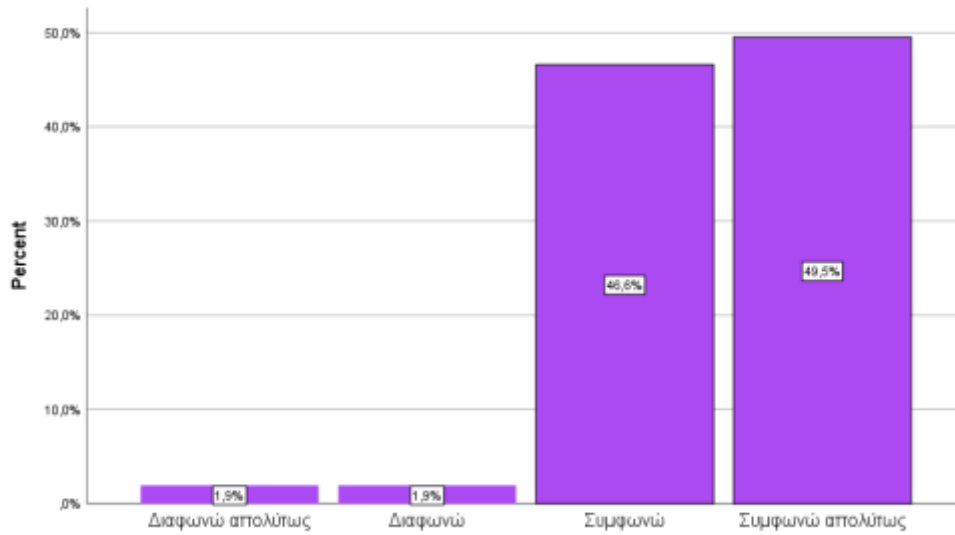
Πίνακας 4.4 - Αξιολόγηση οργανισμού για την ανάπτυξη καινοτομιών

	Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
18. Το προσωπικό έχει κίνητρα ώστε να συμμετέχει στην εισαγωγή και υλοποίηση νέων ιδεών και δράσεων καινοτομίας	3,8%	19,2%	14,4%	37,5%	25,0%
19. Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να αφιερώνουν ορισμένο από το χρόνο εργασίας τους για την ανάπτυξη ιδεών και πρωτοβουλιών καινοτομίας	6,7%	20,2%	10,6%	43,3%	19,2%
20. Υπάρχει συνεργατική κουλτούρα που ενισχύει την καινοτομία	5,8%	13,5%	19,2%	35,6%	26,0%
21. Η Διοίκηση δίνει προτεραιότητα στην ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων	4,8%	22,1%	9,6%	37,5%	26,0%
22. Η ανώτερη Διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει ρίσκο προκειμένου να υποστηριχθεί μια δράση καινοτομίας	12,5%	11,5%	14,4%	33,7%	27,9%
23. Θεωρείτε ότι έχει δημιουργηθεί κουλτούρα που υποστηρίζει την καινοτομία στον οργανισμό που εργάζεστε;	9,6%	25,0%	43,3%	18,3%	3,8%

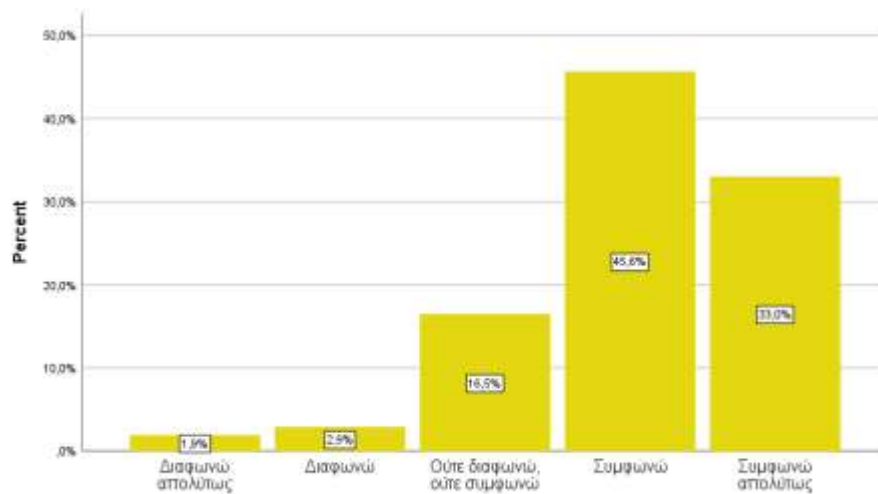
Οι απαντήσεις στη συγκεκριμένη υποκλίμακα είναι σαφώς πιο μοιρασμένες σε σχέση με τις προηγούμενες ερωτήσεις. Οι απαντήσεις «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απολύτως» αθροίζουν σε ποσοστά άνω του 60% για τις ερωτήσεις 18 έως 22, αλλά σε ποσοστά μικρότερα από τις υπόλοιπες ερωτήσεις. Αντίθετα, η τελευταία ερώτηση (Ερώτηση 23), εμφανίζει το μικρότερο ποσοστό στις αντίστοιχες απαντήσεις, μόλις 22,1%. Οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι δεν έχει δημιουργηθεί η κατάλληλη κουλτούρα που υποστηρίζει την καινοτομία στον οργανισμό στον οποία εργάζονται, τουλάχιστον όχι στον βαθμό που θα έπρεπε με βάση τις απαντήσεις που έδωσαν στις υπόλοιπες ερωτήσεις.

Ακολουθούν γραφήματα στηλών με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων για το πώς αξιολογούν τον οργανισμό στον οποίο ανήκουν ως προς τις καινοτόμες δράσεις τις οποίες αναπτύσσει

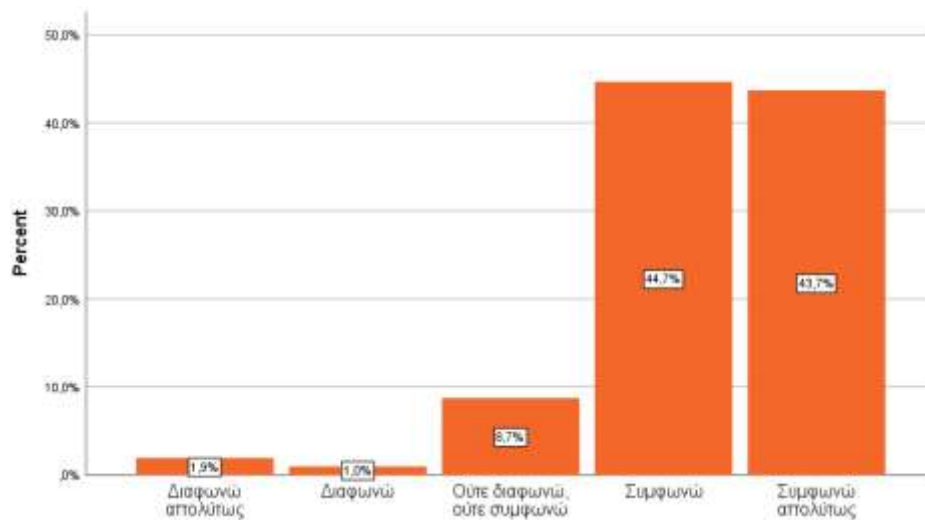




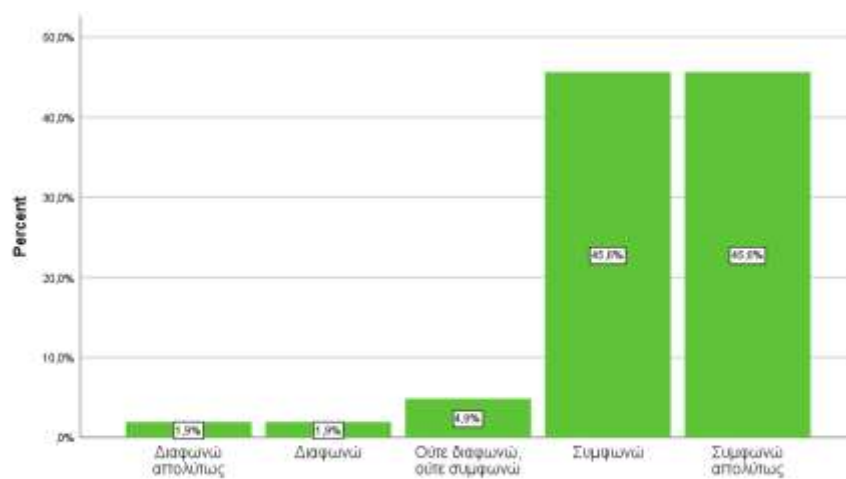
Γράφημα 4.12 – Αξιολόγηση οργανισμού σχετικά με την κατάρτιση του προσωπικού σε δεξιότητες καινοτομίας



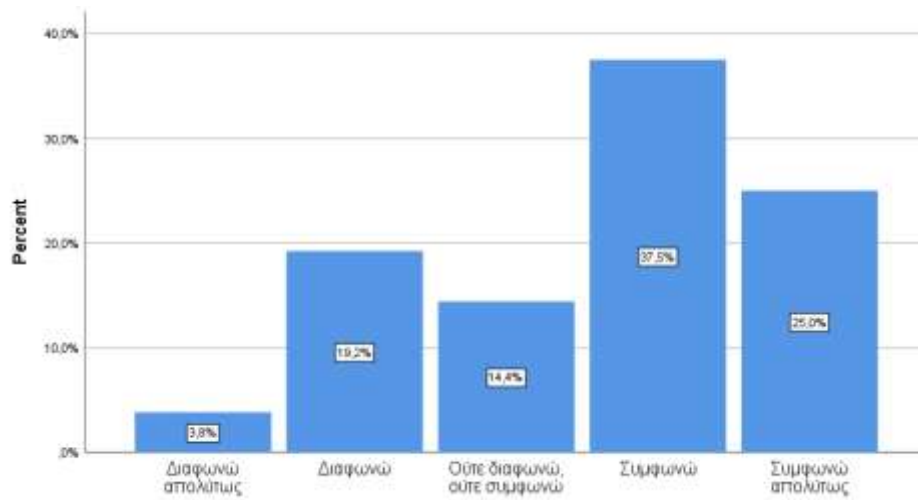
Γράφημα 4.13–Αξιολόγηση οργανισμού – καταλληλότητα νομοθετικού πλαισίου για ανάπτυξη καινοτομιών



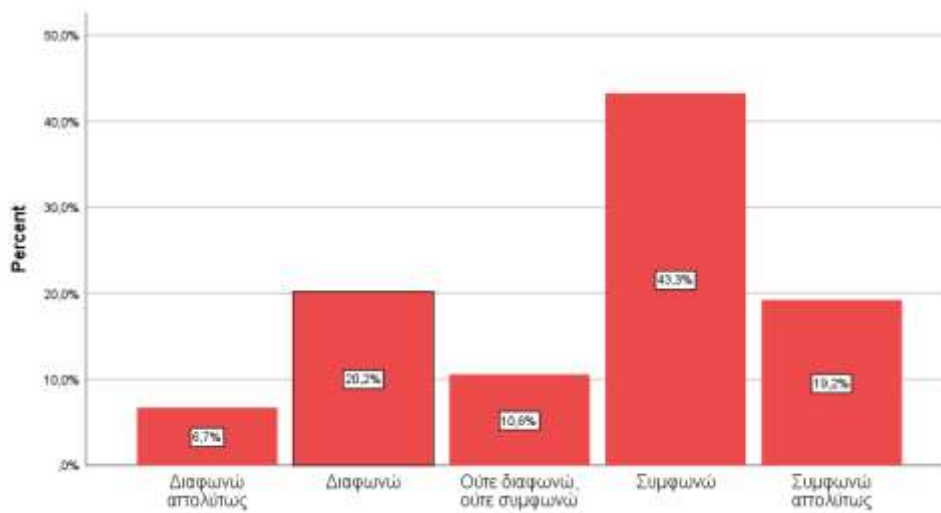
Γράφημα 4.14 – Αξιολόγηση οργανισμού - επάρκεια προϋπολογισμού για χρηματοδότηση καινοτομιών



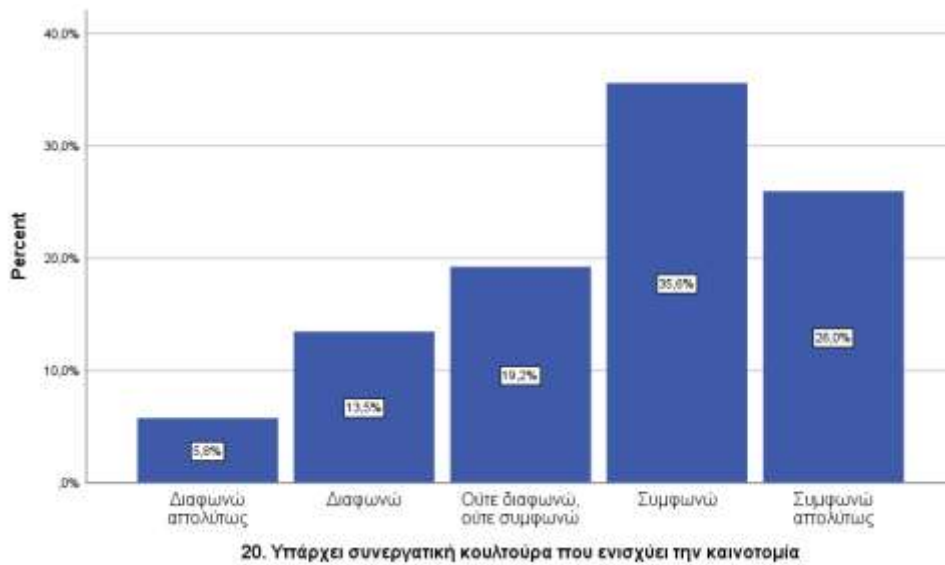
Γράφημα 4.15 - Αξιολόγηση στρατηγικής οργανισμού για την καινοτομία



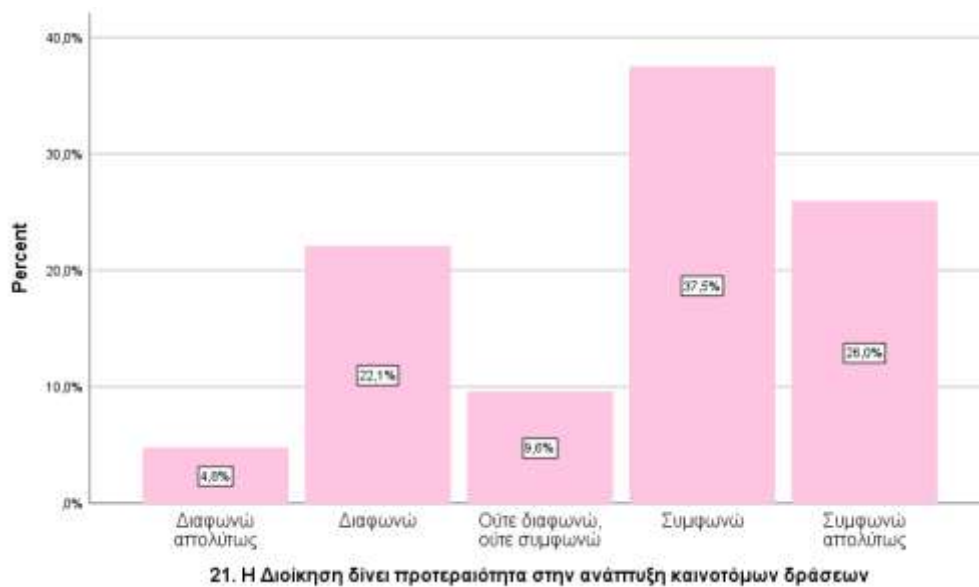
Γράφημα 4.16–Αξιολόγηση οργανισμού - ανάπτυξη κινήτρων για το προσωπικό για την ανάπτυξη καινοτομιών



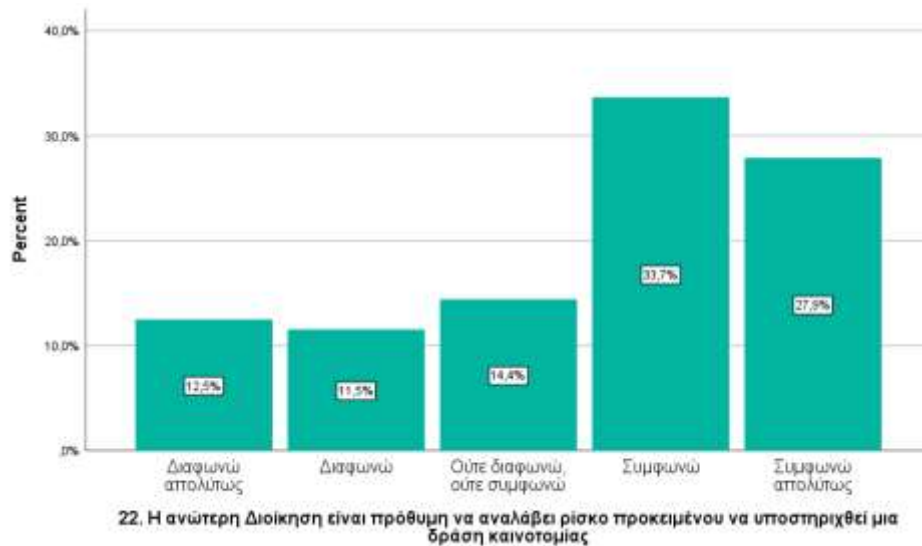
Γράφημα 4.17–Αξιολόγηση οργανισμού - ενθάρρυνση υπαλλήλων για λήψη πρωτοβουλιών καινοτομίας



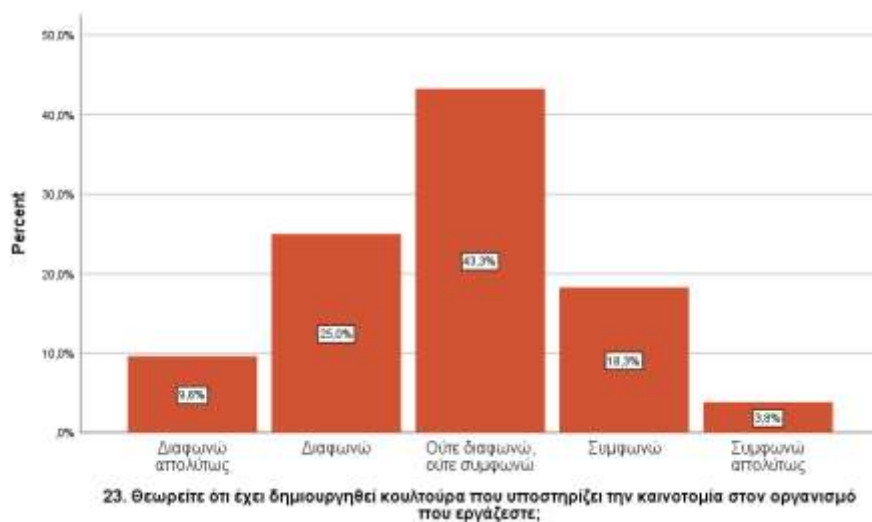
Γράφημα 4.18 - Αξιολόγηση οργανισμού - Συνεργατικό κλίμα ανάπτυξης καινοτομιών



Γράφημα 4.19 - Αξιολόγηση οργανισμού - προτεραιότητα διοίκησης στην ανάπτυξη καινοτομιών



Γράφημα 4.20 - Αξιολόγηση οργανισμού - Προθυμότητα ανώτερης διοίκησης για λήψη ρίσκων για ανάπτυξη καινοτομιών



Γράφημα 4.21 - Αξιολόγηση οργανισμού - Κουλτούρα καινοτομίας

#### 4.4 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

Για να τον έλεγχο των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας έρευνας, πραγματοποιήθηκε έλεγχος υποθέσεων. Συγκεκριμένα, για τις μεταβλητές που έχουν δύο κατηγορίες απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε ένα T-test για ανεξάρτητα δείγματα, ενώ για μεταβλητές με περισσότερες από δύο κατηγορίες απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε ένας έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (one-wayANOVA), αφού το δείγμα ήταν αρκετά μεγάλο και μπορούσε να υποτεθεί η κανονικότητα στα δεδομένα (Field, 2009).

Η μηδενική υπόθεση και στους δύο ελέγχους ήταν ότι οι μέσοι όροι είναι ίσοι μεταξύ τους και απορρίπτεται στην περίπτωση που η στατιστική σημαντικότητα είναι μικρότερη του 5% που είναι το σύνηθες επίπεδο στις εμπειρικές έρευνες.

Αρχικά, δημιουργήθηκαν τις μεταβλητές υπολογίζοντας τους μέσους όρους των απαντήσεων στα σχετικά ερωτήματα και τα περιγραφικά στατιστικά τους απεικονίζονται στον ακόλουθο πίνακα.

*Πίνακας 4.5 - Μέση τιμή και τυπική απόκλιση κλιμάκων*

	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
B1. Γνώσεις για την καινοτομία	3,8946	,60468
B2. Παράγοντες που συμβάλλουν στην καινοτομία	4,2438	,61780
B3. Αξιολόγηση του οργανισμού που εργάζομαι σε σχέση με την καινοτομία	3,4391	1,0303

### **Βασικές ερευνητικές υποθέσεις:**

1. Οι Δ/Υ αγνοούν σε μεγάλο βαθμό τι σημαίνει καινοτόμος πρακτική

Το ερώτημα αυτό σε μεγάλο βαθμό απαντήθηκε στην παρουσίαση της σχετικής υποκλίμακας (B1), αλλά και της ερώτησης 9. Υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό Δ/Υ που κατανοεί τι ακριβώς είναι η καινοτομία και η καινοτόμος πρακτική, αλλά και ένα σημαντικό ποσοστό έχει λάθος άποψη. Επίσης, σύμφωνα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 9, ενώ γνωρίζουν την έννοια της καινοτομίας, θεωρούν οι συνάδελφοί τους ότι έχουν άγνοια.

2. Οι υπάλληλοι του Υπ. Ανάπτυξης γνωρίζουν σε καλύτερο βαθμό τι σημαίνει καινοτομία (υποκλίμακα B1), άλλωστε το Υπουργείο τους διαχειρίζεται την Καινοτομία.

Για τον έλεγχο της συγκεκριμένης υπόθεσης, πραγματοποιήθηκε έλεγχος υποθέσεων με τη μεταβλητή B1, αναφορικά με το Υπουργείο στο οποίο εργάζονται οι

συμμετέχοντες. Επειδή υπήρχαν δύο μόνο επιλογές, χρησιμοποιήθηκε ένα T-test για τους μέσους.

Πίνακας 4.6 - T-test Γνώσεις για την καινοτομία

	Υπουργείο	Mean	Std. Deviation	Sig.
B1. Γνώσεις για την καινοτομία	Μετανάστευσης/Ασύλου	3,5931	,46358	,000
	Ανάπτυξης	4,1961	,58162	

Παρατηρείται ότι ο μέσος όρος είναι όντως υψηλότερος για το Υπουργείο Ανάπτυξης και από τον έλεγχο συνεπάγεται ότι η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε πρακτικά οποιοδήποτε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, αφού η τιμή Sig. είναι 0,000 που είναι μικρότερη από 5%, αλλά και από το 1%.

Κατά συνέπεια, η ερευνητική υπόθεση γίνεται δεκτή, αφού υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις ότι οι εργαζόμενοι στο Υπουργείο Ανάπτυξης γνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τι σημαίνει καινοτομία.

#### Έλεγχος T-test για τις μέσες τιμές ανά Υπουργείο

	Υπουργείο	Mean	Std. Deviation	Sig.
B1. Γνώσεις για την καινοτομία	Μετανάστευσης/Ασύλου	3,5931	,46358	,000
	Ανάπτυξης	4,1961	,58162	
B2. Παράγοντες που συμβάλλουν στην καινοτομία	Μετανάστευσης/Ασύλου	4,0944	,82661	,022
	Ανάπτυξης	4,3846	,25225	
B3. Αξιολόγηση του οργανισμού που εργάζομαι σε σχέση με την καινοτομία	Μετανάστευσης/Ασύλου	3,4455	1,02990	,950
	Ανάπτυξης	3,4327	1,04071	

Οι μέσες τιμές διαφέρουν σημαντικά για τις υποκλίμακες B1 και B2, αφού οι τιμές σημαντικότητας (Sig.) είναι μικρότερες του 5%, ενώ για την υποκλίμακα B3 δεν φαίνεται να ισχύει κάτι τέτοιο. Μάλιστα, στην B3 η μέση τιμή των εργαζομένων στο Υπουργείο Ανάπτυξης είναι ελαφρώς μικρότερη από την αντίστοιχη των εργαζομένων στο Υπουργείο Μετανάστευσης/Ασύλου, αλλά η διαφορά είναι ασήμαντη.

3. Οι μικρότεροι σε ηλικία και με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο γνωρίζουν σε καλύτερο βαθμό τι σημαίνει καινοτομία (υποκλίμακα B1)

Για τον έλεγχο της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης σχετικά με την ηλικία, πραγματοποιούμε ανάλυση συσχέτισης, διότι και οι δύο μεταβλητές είναι ποσοτικές και συνεχείς (Field, 2009).

Πίνακας 4.7 - Ανάλυση συσχέτισης Pearson - ηλικία και γνώσεις για την καινοτομία

Correlations			
		Ηλικία	B1. Γνώσεις για την καινοτομία
Ηλικία	PearsonCorrelation	1	-,116
	Sig. (2-tailed)		,245
B1. Γνώσεις για την καινοτομία	PearsonCorrelation	-,116	1
	Sig. (2-tailed)	,245	

Παρατηρούμε ότι η συσχέτιση βγαίνει αρνητική, που επαληθεύει την ερευνητική μας υπόθεση, αλλά η τιμή του συντελεστή δεν είναι στατιστικά σημαντική (Sig. = 0,245 > 5%).

Για το δεύτερο σκέλος της υπόθεσης, πραγματοποιούμε ανάλυση διακύμανσης (ANOVA), αφού το επίπεδο εκπαίδευσης έχει περισσότερες από δύο δυνατές απαντήσεις.

Πίνακας 4.8 - Ανάλυση διακύμανσης ANOVA - εκπαιδευτικό επίπεδο και γνώσεις για την καινοτομία

ANOVA					
B1. Γνώσεις για την καινοτομία					
	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
BetweenGroups	4,767	3	1,589	4,841	,003
WithinGroups	32,163	98	,328		
Total	36,930	101			



	N	Mean	Std. Deviation
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	38	4,1711	,79293
ΑΕΙ/ΤΕΙ	59	3,7331	,37676
Μεταλυκειακές σπουδές	2	3,5000	,35355
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	3	3,8333	,52042

Η ερευνητική υπόθεση επαληθεύεται εν μέρει, αφού όντως υπάρχει αυξητική τάση της μέσης τιμής, με εξαίρεση τη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση η οποία έχει τη δεύτερη μεγαλύτερη μέση τιμή. Επειδή όμως οι απαντήσεις στην κατηγορία αυτή, όπως και στις Μεταλυκειακές σπουδές είναι λίγες (3 και 2 αντίστοιχα), θα πρέπει να το έχουμε υπόψη μας στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Για τις δύο κατηγορίες με σημαντική εκπροσώπηση, ΑΕΙ/ΤΕΙ και Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό, βλέπουμε ότι η ερευνητική μας υπόθεση επαληθεύεται, αφού η δεύτερη κατηγορία εμφανίζει μεγαλύτερη μέση τιμή, και η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική (Sig. = 0,000).

4. Οι μικρότεροι σε ηλικία υπάλληλοι, με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο και λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας θεωρούν σημαντικότερους τους παράγοντες που συμβάλλουν στην καινοτομία (υποκλίμακα B2)

Και στην περίπτωση αυτή, θα πραγματοποιήσουμε ανάλυση συσχέτισης για την ηλικία και την προϋπηρεσία, και ANOVA για το εκπαιδευτικό επίπεδο.

Πίνακας 4.9 - Ανάλυση συσχέτισης Pearson - ηλικία, χρόνια προϋπηρεσίας και παράγοντες καινοτομίας

		Ηλικία	Χρόνια προϋπηρεσίας
<b>B2. Παράγοντες που συμβάλλουν στην καινοτομία</b>	PearsonCorrelation	-,203*	-,065
	Sig. (2-tailed)	,042	,520

Και οι δύο συσχετίσεις με την υποκλίμακα B2 βρέθηκαν αρνητικές, όπως δηλώνει η ερευνητική υπόθεση, Παρόλα αυτά, μόνο για την Ηλικία τα αποτελέσματα είναι στατιστικά σημαντικά, αφού η τιμή της Sig είναι 0,042 που είναι μικρότερη του 5%.

Πίνακας 4.10 - Ανάλυση διακύμανσης ANOVA–εκπαιδευτικό επίπεδο και παράγοντες καινοτομίας

ANOVA					
B2. Παράγοντες που συμβάλλουν στην καινοτομία					
	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
BetweenGroups	,068	3	,023	,058	,982
WithinGroups	38,100	97	,393		
Total	38,168	100			

	N	Mean	Std. Deviation
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	38	4,2763	,66345
ΑΕΙ/ΤΕΙ	58	4,2220	,61060
Μεταλυκειακές σπουδές	2	4,2500	,53033
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	3	4,2500	,37500

Από τον ανωτέρω πίνακα ANOVA έπεται ότι οι μέσες τιμές δε διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους, αφού η τιμή Sig. είναι ίση με 0,982 που είναι μεγαλύτερη από το 5%, κάτι που φαίνεται και από τις μέσες τιμές ανά κατηγορία, οι οποίες κυμαίνονται από 4,22 έως 4,28 και είναι όλες αρκετά υψηλές.

Κατά συνέπεια, η ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται μόνο για την ηλικία, η οποία βρέθηκε να έχει σημαντική και αρνητική συσχέτιση με τις απαντήσεις της μεταβλητής B2.

5. Όλοι αξιολογούν ως ανεπαρκή τον οργανισμό τους για τις καινοτόμες πρακτικές που εφαρμόζει (υποκλίμακα B3)

	Mean	Std. Deviation
B1. Γνώσεις για την καινοτομία	3,8946	,60468
B2. Παράγοντες που συμβάλλουν στην καινοτομία	4,2438	,61780
B3. Αξιολόγηση του οργανισμού που εργάζομαι σε σχέση με την καινοτομία	3,4391	1,0303

Η υποκλίμακα B3 δείχνει την άποψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Η μέση τιμή είναι με διαφορά η μικρότερη από τις τρεις μεταβλητές. Παρόλα αυτά, η μέση τιμή μειώνεται κυρίως από τις απαντήσεις στην ερώτηση 23 που σχετίζεται με την ύπαρξη κουλτούρας υποστήριξης καινοτομίας, αφού οι απαντήσεις είναι αρκετά υψηλότερες στα υπόλοιπα ερωτήματα, όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί.

	Mean	Std. Deviation
18. Το προσωπικό έχει κίνητρα ώστε να συμμετέχει στην εισαγωγή και υλοποίηση νέων ιδεών και δράσεων καινοτομίας	3,61	1,169
19. Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να αφιερώνουν ορισμένο από το χρόνο εργασίας τους για την ανάπτυξη ιδεών και πρωτοβουλιών καινοτομίας	3,48	1,207
20. Υπάρχει συνεργατική κουλτούρα που ενισχύει την καινοτομία	3,62	1,176
21. Η Διοίκηση δίνει προτεραιότητα στην ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων	3,58	1,228
22. Η ανώτερη Διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει ρίσκο προκειμένου να υποστηριχθεί μια δράση καινοτομίας	3,53	1,343
23. Θεωρείτε ότι έχει δημιουργηθεί κουλτούρα που υποστηρίζει την καινοτομία στον οργανισμό που εργάζεστε;	2,82	,973

Οι τιμές των ερωτημάτων δεν είναι ιδιαίτερα υψηλές, αφού πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι οι δυνατές τιμές είναι από 1 έως 5. Συνεπώς, το 3 είναι η διάμεση τιμή και αντιστοιχεί σε ουδέτερη θέση («Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ»). Ιδιαίτερα λοιπόν για την ύπαρξη κουλτούρας καινοτομίας, οι απαντήσεις είναι αρνητικές για τα δύο Υπουργεία.

Μπορούμε κατά συνέπεια να συμπεράνουμε ότι επαληθεύεται το ερευνητικό ερώτημα, αφού η σχέση των δημόσιων οργανισμών με την καινοτομία και την υποστήριξή της, δεν είναι και η καλύτερη, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες.

## **Συμπεράσματα**

Οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσης έρευνας επαληθεύτηκαν σε μεγάλο βαθμό πλην μίας, επιβεβαιώνοντας τη βιβλιογραφία άρα αποδεικνύοντας την εγκυρότητά της (συγκλίνουσα εγκυρότητα) (Ουζούνη & Νακάκης, 2011).

Βασικές υποθέσεις ήταν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν το τι σημαίνει καινοτόμος πρακτική. Αν και το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε δεν αξιολογούσε σε βάθος τις γνώσεις των υπαλλήλων γύρω από καινοτόμες δράσεις, αλλά γενικότερα τι σημαίνει καινοτόμος πρακτική, οι δημόσιοι υπάλληλοι που συμμετείχαν έδειξαν ότι αναγνωρίζουν ότι καινοτομία είναι μία εκ βαθέως αλλαγή ή εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, υπηρεσίας ή διαδικασίας.

Επιβεβαιώθηκε απόλυτα ότι οι υπάλληλοι οι οποίοι έρχονται σε επαφή με επιχειρηματικές δράσεις, κοινοτικά προγράμματα και χρηματοδοτήσεις, επιδοτήσεις επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα, όπως κάνουν καθημερινά οι υπάλληλοι του Υπουργείου Ανάπτυξης & Επενδύσεων, θα αναγνώριζαν καλύτερα από τους συναδέλφους του που εργάζονται στο Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου τις γενικές αρχές της καινοτομίας. Άλλωστε οι ίδιες οι λέξεις ανάπτυξη και επενδύσεις βασίζονται για την Ελλάδα σε πολύ μεγάλο βαθμό στην στήριξη της καινοτομίας στην επιχειρηματικότητα. Επιπροσθέτως τα καθήκοντα των υπαλλήλων του Υπουργείου Μετανάστευσης και Ασύλου άπτονται των θεμάτων της μεταναστευτικής πολιτικής η οποία σχετίζεται ελάχιστα με την επιχειρηματικότητα.

Συνεχίζοντας με την δεύτερη ερευνητική υπόθεση ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι αξιολογούν ως πολύ σημαντική την καινοτομία, το σύνολο σχεδόν των ερωτηθέντων δίνει μεγάλη βαρύτητα στις μεταβλητές που προωθούν την καινοτομία: παροχή κινήτρων σε υπαλλήλους, συμμετοχή σε δίκτυα – θερμοκοιτίδες (incubators), υποστήριξη της ηγεσίας, συστηματική αξιολόγηση και μέτρηση των ολοκληρωμένων καινοτόμων δράσεων, κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων γύρω από θέματα καινοτομίας,

κατάλληλο νομοθετικό πλαίσιο και ύπαρξη ειδικών κονδυλίων για καινοτόμες δράσεις. Αν και όλες οι παράμετροι που συμβάλλουν στην καινοτομία θεωρούνται πολύ σημαντικές από τους ερωτηθέντες, ξεχωρίζουν η ανάγκη δημιουργίας δικτύων και οι συνεργατικές δράσεις με άλλους φορείς του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, η σημασία της εκπαιδευτική κατάρτισης του προσωπικού ώστε να αναγνωρίζει, να προωθεί, να υλοποιεί και να αξιολογεί την καινοτομία, όπως και την συμβολή που θα μπορούσε να έχει μία γενικότερη στρατηγική για την καινοτομία. Αν και εδώ δε διευκρινιζόταν αν η στρατηγική αφορούσε τον οργανισμό ή την γενικότερη κυβερνητική πολιτική, θεωρείται ότι δεν μπορεί να γίνει διαχωρισμός.

Όπως ήταν δυστυχώς αναμενόμενο, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν αξιολογούν θετικά τον οργανισμό στον οποίο ανήκουν για τις καινοτόμες δράσεις που αυτός σχεδιάζει ή και υλοποιεί. Παρατηρείται απουσία κινήτρων προς τους υπαλλήλους να αναπτύξουν καινοτόμες πρακτικές, δεν περισσεύει χρόνος για περισυλλογή, αξιολόγηση προβληματικών καταστάσεων, ανάπτυξη ιδεών και εφαρμογή τους, ενώ υπάρχει γενικότερη απροθυμία τόσο της κατώτατης όσο και της ανώτερης διοίκησης για ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτομιών. Τέλος δυστυχώς δε φαίνεται να έχει αναπτυχθεί συνεργατική κουλτούρα τόσο μεταξύ υπαλλήλων όσο και στο σύνολο του οργανισμού η οποία σε κάθε καινοτόμα προσπάθεια είναι απαραίτητη για την επιτυχή έκβαση των εγχειρημάτων. Γενικότερα ο δημόσιος τομέας «στα μάτια τους» δε φαίνεται ότι επιδιώκει να αποκτήσει ένα πνεύμα καινοτομίας. Ανάλογα αποτελέσματα αναφέρονται πλείστες φορές στη βιβλιογραφία όχι μόνο στις προσπάθειες και τα εμπόδια εφαρμογής καινοτόμων δράσεων στο δημόσιο τομέα, αλλά και ακόμα και στον ιδιωτικό, σε συγκεκριμένους επιχειρηματικούς κλάδους. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, οι οποίες είναι δεδομένες σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, οι οποίες θα μπορούσαν να συμπαρασύρουν το δημόσιο τομέα σε πρακτικές που εφαρμόζει χρόνια ο ιδιωτικός, όπως την αναζήτηση ευκαιριών, την στρατηγική λήψη αποφάσεων, την εφαρμογή κοινωνικοοικονομικών κριτηρίων και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των δράσεων στο τέλος και τη βελτίωσή τους, είτε είναι απαγορευτικές στην Ελλάδα, είτε είναι «βρεφικό» στάδιο, συναντώντας πολλά εμπόδια, κυρίως ως προς την νοοτροπία.

Από την παρούσα έρευνα αναδείχθηκε και ένα παράδοξο: ενώ το σύνολο σχεδόν των ερωτηθέντων φαίνεται να γνωρίζει τι σημαίνει καινοτόμος πρακτική, την ίδια στιγμή ο

καθένας ξεχωριστά θεωρεί ότι οι συνάδελφοί του είναι πολύ λιγότερο κατατοπισμένοι γύρω από το θέμα. Το παραπάνω γεγονός μπορεί να αποδοθεί στην προβληματική επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, πιθανότατα λόγω μειωμένου χρόνου, προσήλωσης στα καθήκοντα ή έλλειψης ενθάρρυνσης για συνεργασίες μεταξύ στελεχών και ανταλλαγή απόψεων, δράσεις οι οποίες δεν ενθαρρύνονται ή και αποθαρρύνονται ή απαγορεύονται από τη διοίκηση. Η αναζήτηση της καινοτομίας, όπως κάθε αναζήτηση νέου, προϋποθέτει ρήξη με μία ήδη στερεωμένη και πάγια διαδικασία, εμπεριέχει μεγάλο βαθμό ρίσκου ή λάθους, λειτουργία πέρα από καθήκοντα και ίσως και πολλά πειράματα, τα οποία κυρίως στο στενό δημόσιο τομέα ίσως να είναι υπερβολικά ρηξικέλευθα.

Θα ήταν ιδιαίτερα σημαντική η σύγκριση των αποτελεσμάτων της παρούσης έρευνας με τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας του τμήματος Καινοτομίας του Υπουργείου Εσωτερικών η οποία απευθυνόταν σε υψηλόβαθμα στελέχη του δημοσίου. Μία τέτοια σύγκριση θα ήταν γόνιμη και θα βοηθούσε στην αναγνώριση των μεταβλητών που συνθέτουν έναν ιδιαίτερα πολύπλοκο πρόβλημα όπως είναι η αναχρονιστική σε πολλά επίπεδα λειτουργία του δημοσίου τομέα.

Κρίνεται επίσης σκόπιμο να αναφερθούμε σε κάποιες καινοτόμες δράσεις του Υπουργείου Μετανάστευσης & Ασύλου, στο οποίο εργαζόμαστε και οι δύο ερευνητές της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Παρά το γεγονός πως το ανωτέρω Υπουργείο είναι από τα πλέον νεοσύστατα Υπουργεία, ιδρύθηκε το 2016, είναι πραγματικά πρωτοπόρο σε δράσεις που έχουν αποδειχθεί καινοτόμες.

- Καινοτομία αποτελεί το γεγονός πως οι υπάλληλοι του Υπουργείου μεταξύ των λοιπών καθηκόντων τους, μπορούν μέσω της πλατφόρμας της έκδοσης και ανανέωσης των καρτών των Πολιτών Τρίτων Χωρών που αιτούνται Προστασία Διεθνούς Προστασίας από την Ελλάδα, να προχωρήσουν στην απόδοση ΑΦΜ στους αιτούντες άσυλο και να τους απαλλάξουν από την διαδικασία της προσέλευσης τους στην εκάστοτε αρμόδια Οικονομική Υπηρεσία.
- Καινοτομία επίσης αποτελεί η υιοθέτηση και εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος ΙΡΙΔΑ, μέσω του οποίου, γίνεται η ηλεκτρονική πρωτοκόλληση και η διακίνηση των εγγράφων, προκειμένου να ολοκληρωθούν οι απαιτούμενες

διοικητικές ενέργειες χωρίς να απαιτείται η λήψη των εγγράφων αυτών με τον παραδοσιακό τρόπο, μέσω της χρήσης ταχυδρομείου.

Τα ανωτέρω αποτελούν παραδείγματα καινοτομίας δεδομένου πως το μεν πρώτο παράδειγμα, μεταβιβάζει την δυνατότητα της απόδοσης ΑΦΜ σε ένα διαφορετικό Υπουργείο, διαδικασία που γίνεται με ιδιαίτερα απλό τρόπο χωρίς να δημιουργεί φόρτο εργασίας ενώ το δεύτερο παράδειγμα, μειώνει σε σημαντικό βαθμό την γραφειοκρατία με τον παραδοσιακό και γνώριμο μέχρι σήμερα χαρακτήρα της.

## Συζήτηση

Παρόλο που ο αποτελεσματικότερος τρόπος εφαρμογής της καινοτομίας είναι όταν εκκινεί από τα χαμηλότερα επίπεδα μίας επιχείρησης προς τα ανώτερα, ή και από τα μεσαία στελέχη και να καταλήγει τόσο προς το διοικητικό συμβούλιο (επάνω) όσο και προς τον τελευταίο υπάλληλο (κάτω), η ομάδα Καινοτομίας του Υπουργείου Εσωτερικών επέλεξε να διεξάγει αναλυτική έρευνα για την εφαρμογή καινοτομιών στο δημόσιο αξιοποιώντας μόνο τις απόψεις ανώτερων στελεχών. Η παρούσα έρευνα έρχεται να συμπληρώσει αυτό το κενό, αναζητώντας τη γνώμη κατώτερων στελεχών δύο Υπουργείων, από τα οποία το ένα (Υπουργείο Ανάπτυξης) θεωρητικά είναι στον «πυρήνα» των καινοτομιών, και το δεύτερο ανήκει στα παραδοσιακού τύπου υπουργεία του στενού δημόσιου τομέα.

Η υποκλίμακα B1 του ερωτηματολογίου, δηλαδή το κατά πόσο γνωρίζουν οι ερωτηθέντες του τι σημαίνει καινοτόμος πρακτική, έδειξε να έχει χαμηλή αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής ( $<0.7$ ), που μπορεί να σημαίνει ότι το μέρος αυτό του ερευνητικού εργαλείου χρειάζεται περαιτέρω δοκιμές και επαναξιολόγηση πριν χρησιμοποιηθεί (Field, 2009; Creswell&Creswell, 2017).

Οι υποκλίμακες B2 και B3, για τους θεωρούμενους παράγοντες που προάγουν την καινοτομία και το πώς αξιολογούν τον οργανισμό στον οποίον ανήκουν οι ερωτηθέντες δημόσιοι υπάλληλοι ως προς την επίτευξη καινοτομιών αντίστοιχα, αναδείχθηκαν με εξαιρετικά υψηλή αξιοπιστία εσωτερική συνοχής (Cronbach's alpha  $> 0.9$ ) η οποία κατά κάποιους ερευνητές μπορεί να υποδηλώνει «πολυγραμμικότητα» (multicollinearity) (Field, 2009), δηλαδή ότι οι ερωτήσεις που απαρτίζουν την κλίμακα μετρώνε μία μονοδιάστατη μεταβλητή. Με άλλα λόγια υπάρχει σοβαρό ενδεχόμενο οι ερωτήσεις αυτών των κλιμάκων να αλληλοεξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό μεταξύ τους ή να γίνονται αντιληπτές από τους ερωτηθέντες ως μία ενιαία ερώτηση.

Μία εξήγηση για τα παραπάνω είναι ότι το ερευνητικό εργαλείο του τμήματος Καινοτομίας έχει σχεδιαστεί ώστε να απευθύνεται προς διευθυντικά στελέχη του Δημοσίου Τομέα και όχι προς στελέχη της βάσης. Προτείνεται η επαναξιολόγησή του μαζί με την επαναξιολόγηση των συμπερασμάτων της παρούσης έρευνας σε μεγαλύτερο δείγμα.



## Βιβλιογραφία

- Ajzen, I. 1991. 'The theory of planned behavior', *Organizational Behavior and Human decision processes*, 50 (2): 179-211.
- Allen, M. R., Adomdza, G. K. and Meyer, M. H. (2015). Managing for innovation: Managerial control and employee level outcomes. *Journal of Business Research*, 68: 371–379.
- Askim, J., T. Christensen, A. L. Fimreite and P. Laegreid (2009). 'How to Carry Out Joined-Up Government Reforms: Lessons from the 2001–2006 Norwegian Welfare Reform', *International Journal of Public Administration*, 32(12): 1006-25.
- Baer, M., and Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organisational Behavior*, 24(1), 45–68.
- Baregheh, A., Rowley, J. and Sambrook, S., (2009). "Towards a multidisciplinary definition of innovation." *Management decision*, 47(8):1323-1339.
- Bason, C (2018). *Leading Public Sector Innovation. Co-creating for a better society* (2nd edition) Bristol: Policy Press. ISBN: 978-1-4473-33624-2
- Bekkers, V.J.J.M., Edelenbos, J. and Steijn, B. (2011). Linking Innovation to the Public Sector: Contexts, Concepts and Challenges. In Bekkers, V.J.J.M., Edelenbos, J. & Steijn, B. (Eds.): *Innovation in the public sector – Linking capacity and leadership*, pp. 3-32. Palgrave Macmillan, Hampshire, UK.
- Bessant, J. (2005). "Enabling Continuous and Discontinuous Innovation: Learning from the Private Sector", *Public Money and Management*, 25(1):35-42.
- Bloch, Carter and Bugge, Markus, (2013), Public sector innovation—From theory to measurement, *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, issue C, p. 133-145, <https://EconPapers.repec.org/RePEc:eee:strec:v:27:y:2013:i:c:p:133-145>
- Boin, A. and Christensen, T. (2008). 'The Development of Public Institutions: Reconsidering the Role of Leadership', *Administration & Society*, 40(3):271-97.
- Bommert, B., (2010). "Collaborative innovation in the public sector." *International public management review*. 11(8): 15-33
- Borins, S. (2001) *Encouraging innovation in the public sector. Journal of Intellectual capital*, 2(3): 310-319.
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*. 2(1). pp: 310-319. <https://doi.org/10.1108/14691930110400128>. ISSN: 1469-1930
- Borins, S. (2002). 'Leadership and Innovation in the Public Sector', *Leadership & Organization Development Journal*, 23,8, 467-76.
- Borins, SF (2012). Making narrative count: A narratological approach to public management innovation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), pp. 165-189. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq088>
- Brown, L. and Osborne, S. P., (2012). "Risk and Innovation: Towards a framework for risk governance in public services." *Public Management Review*, 15(2):186-208.

- Bruhn, J. G. (1996). Creating an organisational climate for multiculturalism. *Health Care Supervision*, 14(4): 11–18.
- Bugge, M.M., Mortensen, P.S., and Bloch, C. (2011). *Measuring Public Innovation in Nordic Countries*. NIFU, Report 40/2011. Αντλήθηκε από:  
<http://www.nifu.no/files/2012/11/NIFUrapport2011-40.pdf> (Πρόσβαση 18/4/2021)
- Byrne, C. L., Mumford, M. D., Barrett, J. D. and Vessey, W. B. (2009). Examining the leaders of creative efforts: What do they do, and what do they think about? *Creativity and Innovation Management*, 18(4): 256–268.
- Cainelli, G., Evangelista, R. and Savona, M. (2004). The impact of innovation on economic performance in services. *The Service Industries Journal*. 24(1): 116-130.
- Charlesworth, K., P. Cook and G. Crozier. (2003). ‘Leading Change in the Public Sector: Making the Difference’, *Management Services*, 47, 11, 12-5.
- Chesbrough, H., (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chiu, C. K., Chan, A. W., E., S. and Redman, T. (2001), Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An east-west comparison, *Human Relations*, Vol. 54, No. 5, pp. 629-661.
- Christensen, M. (2005). ‘The “Third Hand”: Private Sector Consultants in Public Sector Accounting Change’, *European Accounting Review*, 14, 3, 447-74.
- Creswell, JW & Creswell, DJ (2017). *Research Design. Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches*. 3rd edition. SAGE Publications, Inc ISBN: 978-1506386706
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies*, 13, 375-402.
- De Vries H, Bekkers VJJM and Tummers LG (2016) Innovation in the public sector: A review and future research agenda. *Public Administration* 94(1): 146–16
- Dumay, J., Rooney, J. and Marini, L. (2013). An intellectual capital-based differentiation theory of innovation practice. *Journal of Intellectual Capital*, 14(4), 608–633.
- Earl, L. (2002). *Innovation and Change in the Public Sector: A seeming Oxymoron*. Statistics Canada Working Paper. Αντλήθηκε από:  
<http://www.publications.gc.ca/Collection/Statcan/88F0006X/88F0006XIE2002001.pdf>  
 (Πρόσβαση 10/4/2021)
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D. and Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446.
- Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L. and Brettel, M. (2014). Top management’s transformational leader behaviors and innovation orientation: A cross-cultural perspective in eight countries. *Journal of International Management*, 20(2), 124–136.
- Ernst, H. (2002). Success factors of new product development: a review of the empirical literature. *International Journal of Management Reviews*, 4, pp. 1-40.
- Fernandez, S. and H.G. Rainey (2006). “Managing successful organizational change in the public sector: An agenda for research and practice”, *Public Administration Review* 66 (2): 168–176.

- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, 3rd Edition. SAGE Publications Ltd, London.
- Finkelstein, L. M., Burke, M. J., and Raju, N. S. (1995), Age discrimination in simulated employment contexts: An integrative analysis, *Journal of Applied Psychology*, 80(6): 652-663.
- Flemig, S., Osborne, S. and Brandsen, T. (2015). *Risk Definition and Risk Governance in Social Innovation Processes: A comparative case study across 4 EU-countries*. LIPSE Research Report.
- Fuglsang, L. and Rønning, R. (2014). Introduction. Framing Innovation in Public Service Sectors: A Contextual Approach. In Fuglsang, L., Rønning, R. & Enquist, B. (Eds.): *Framing Innovation in Public Service Sectors*, pp. 1-17. Routledge, New York, USA.
- Gabris, G. T., R. T. Golembiewski and D. M. Ihrke. 2001. 'Leadership Credibility, Board Relations, and Administrative Innovation at the Local Government Level', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11, 1, 89-108.
- Garcia-Goñi, M., Maroto, A. and Rubalcaba, L. (2007) Workers' motivation in European health services. *Health Policy*, 84(2-3): 344-358.
- Glor, Eleanor D. (2001). "Key Factors Influencing Innovation in Government", in *Innovation Journal*, 6(2): 123-134
- Gumusluoglu, L., and Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I. and Roste, R. (2005) On the differences between public and private sector innovation; Publin Report D9. Αντλήθηκε από:  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan046809.pdf>  
 (Πρόσβαση 9/4/2021)
- Hammel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Hartley, J. (2005). "Innovation in Governance and Public Services: Past and Present", *Public Money & Management*, 25(1)27-34
- Hartley, J. (2013). Public and Private Features of Innovation. In Osborne, S. and Brown, L. (Eds.): *Handbook of Innovation in Public Services*, pp. 44-59. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Hasu, M., Saari, E. and Mattelmäki, T. (2011). Bringing the employee back in: integrating user-driven and employee-driven innovation in the public sector. *User-based innovation in services*, 251-278.
- Hemingway, M. A., Smith, C. S. (1999). Organisational climate and occupational stressors as predictors of withdrawal behaviours and injuries in nurses. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72(3), 285-299.
- Hess, M. and Adams, D. (2007). Innovation in Public Management: The role and function of community knowledge. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 12(1), Article 2:1-20.
- Higgs, M. and D. Rowland (2005). 'All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership', *Journal of Change Management*, 5(2):121-51
- Hopkins, D., Ainscow, M. and West, M. (1994), *School Improvement in an Era of Change*, Cassell, London.

- Huizingh, E. K., (2011). "Open innovation: State of the art and future perspectives." *Technovation*, 31(1)Q 2-9
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., and Kim, K.-I. (2008). Organisational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 17(1), 5–32.
- Jilcha, K. (2018). Roles of Standards and the Impact in Research & Innovation. 1st National Ethiopian Standards Agency Conference Addis Ababa: Ethiopia
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., and Avolio, B. J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 499–524.
- Kaivi-Oja, J., (2011). *Futures of Innovation Systems and Systemic Innovations Systems: Towards better Innovation Quality with new Innovation Management Tools*. Finland Futures Research Centre. Turku: University of Turku.
- Kernaghan, K., B. Marson and S. Borins (2000). *The New Public Organization*. Toronto: Institute of Public Administration of Canada.
- Kimberly, J. R. and DePouvoirville, G. (1993). *The migration of managerial innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Koch, P., and Hauknes, J. (2005). On innovation in the public sector – today and beyond. PUBLIN Project on Innovation in the *Public Sector*, Report no. D20, Oslo: Nifu Step.
- Koellinger, P. (2008). Why are some entrepreneurs more innovative than others? *Small Bus Econ*. 31. pp: 21-37. DOI 10.1007/s11187-008-9107-0
- Kophuting, T.W. and Mutshewa, A. (2017), "Analyzing critical incidents stories to understand change management process in the adoption of e-resources at the university of Botswana library", *International Information & Library Review*, 49(4): 1-10
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*, MA: Harvard Business School Press.
- Koys, D. J., and DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265–286. Sage Social Science Collections
- Langergaard, L. (2011). *Innovating the Publicness of the Public Sector. A Critical, Philosophical Discussion of Public Sector Innovation*. PhD Dissertation. Roskilde University, Department of Communication, Business and Information Technologies.
- Lee, S. M., Hwang, T. and Choi, D., (2012). "Open innovation in the public sector of leading countries." *Management decision*, 50(1): 147-162
- Lynn, L. (1997). "Innovation and the Public Interest: Insights from the Private Sector". In Altshuler A. and Behn R., (1997). *Innovation in American government, Challenges, Opportunities, and Dilemmas*. Washington: Brookings.
- Matthews, M. (2009). Fostering creativity and innovation in cooperative federalism– The uncertainty and risk dimensions. In J. Wanna (Ed.), *Critical reflections on Australian public policy*, Australia New Zealand School of Government (ANZSOG). Monograph (pp. 59–70). Canberra: ANU E Press.
- McMurray, A. M., Henly, D., Chaboyer, W., Calpton, J., Lizzio, A., and Teml, M. (2012). Leadership succession management in a university health faculty. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(4), 365–376.
- Mulgan, G., and Albury, D. (2003, October). *Innovation in the public sector*. London: Government of the United Kingdom.

- Nager, Adams and Hart, David M. and Ezell, Stephen J. and Atkinson, Robert D., The Demographics of Innovation in the United States (February 24, 2016). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3066060> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3066060>
- Ng, P. T. and Ang, H. S., (2011). "Integrating quality and innovation: the case of the Public Sector"
- Nilsen, E. R., Dugstad, J., Eide, H., Gullslett, M. K. and Eide, T. (2016). Exploring resistance to implementation of welfare technology in municipal healthcare services - a longitudinal case study. *BMC Health Serv Res*, 16(1): 657.
- Oreg, S. (2006). 'Personality, Context, and Resistance to Organizational Change', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1): 73-101.
- Osborn, R. N., and Marion, R. (2009). Contextual leadership, transformational leadership and the performance of international innovation seeking alliances. *The Leadership Quarterly*, 20(2): 191-206.
- Osborne, S. P. (1998). Naming the beast: Defining and classifying service innovations in social policy. *Human Relations*, 51(9), 1133-1155.
- Osborne, S.P. and Brown, L. (2011). Innovation, Public Policy and Public Services Delivery in the UK: The Word that Would Be King? *Public Administration*, 89:4 pp 1335-50.
- Pavitt, K. (1991). Key characteristics of the large innovating firm. *British Journal of Management*, 2(1), 41-50.
- Perry, C., Le May, N., Rodway, G., Tracy, A., & Galer, J. (2005). Validating a work group climate assessment tool for improving the performance of public health organizations. *Human Resources for Health*, 3, 10.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Piderit, S. K. (2000). 'Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change', *Academy of Management Review*, 25(4):783-94.
- Pirinen, A. (2016). The Barriers and Enablers of Co-design for Services. *International Journal of Design*, 10(3).
- Pollitt, C. (2011). Innovation in the public sector: an introductory overview. In Bekkers, V.J.J.M., Edelenbos, J., & Steijn, B. (Eds.): *Innovation in the public sector – Linking capacity and leadership*, pp. 35-43. Palgrave MacMillan, New York, USA.
- Porzse, G., Takacs, S., Fejes, J., Csedo, Z., and Sara, Z. (2012). Knowledge and innovation as value drivers in professional services firms: An empirical research in central and Eastern Europe. *European Journal of Business and Management*, 4(8), 124-132.
- Ridder, H. G., H. J. Bruns and F. Spier (2005). 'Analysis of Public Management Change Processes: The Case of Local Government Accounting Reforms in Germany', *Public Administration*, 83 (2): 443-71.
- Robbins, S. and Judge, T. (2009) *Organizational Behavior*, 13th ed., Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
- Roger, W. H. and Martha, M. G., (2010). "Lean Six Sigma, creativity, and innovation." *International Journal of Lean Six Sigma*, 1(1): 300-38.

- Røste, R. and Miles, I. (2005). *Differences between public and private sector innovation*. PUBLIN Report no. D9: On the differences between public and private sector innovation. Αντλήθηκε από:  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan046809.pdf>  
 (Πρόσβαση 25/3/2021)
- Rusaw, A. C. (2007). 'Changing Public Organizations: Four Approaches', *International Journal of Public Administration*, 30(3):347-61.
- Salge, T. O. and Vera, A. (2012). Benefiting from public sector innovation: The moderating role of customer and learning orientation. *Public Administration Review*, 72(4), 550–559
- Schumpeter, J. A., (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harward University Press.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L. and Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 215–223.
- Shin, S. J., and Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714.
- Singapore Police Force." *International Journal of Quality and Innovation*, 1(3):237-251.
- Sood, A. and Tellis, G. J., (2009). "Do innovations really pay off? Total stock market returns to innovation." *Marketing Science*, 28 (3): 442-456.
- Sorensen, E., and Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration and Society*, 43(8), 842–868
- Steen, T. (2006). Public Sector Motivation: Is There Something to Learn From the Study of Volunteerism? *Public Policy and Administration*, 21:1, 49-62.
- Steward, J. and Kringas, P. (2003) 'Change Management-Strategy and Values in Six Agencies from the Australian Public Service', *Public Administration Review*, 63 (6): 675-88.
- Tan, C. S. L., Smyrnios, K. X. and Xiong, L. (2014). What drives learning orientation in fast growth SMEs? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 20(4), 324–350.
- Tether, B. S. (2005). Do services innovate (differently)? Insights from the European Innobarometer Survey. *Industry & Innovation*, 12(2): 153 – 184.
- Tidd, J. and Bessant, J., (2011). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. London: Wiley.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: Environment, organization, and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169–183
- Trottier, T., M. Van Wart and X. Wang. (2008). 'Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations', *Public Administration Review*, 68 (2)319-33.
- Van Dalen, H. P., Henkens, K. and Schippers, J. (2009), Dealing with older workers in europe: A comparative survey of employers' attitudes and actions, *Journal of European Social Policy*, 19(1): 48-60.
- Van de Ven, A., Polley, D., Garu, R. and Venkataraman, S. (1999). *The Innovation Journey*. Oxford University Press, Oxford, UK.

- Van der Voet, J. and B. Vermeeren. (2016). "Change Management in Hard Times: Can Change Management Mitigate the Negative Relationship Between Cutbacks and the Organizational Commitment and Work Engagement of Public Sector Employees?" *American Review of Public Administration*, Advanced Online Publication.
- Van Wart, M. (2003). 'Public-Sector Leadership Theory: An Assessment', *Public Administration Review*, 63(2): 214-28.
- Vigoda-Gadot, E. (2003). *Managing collaboration in public administration: Governance, businesses, and citizens in the service of modern society*. Westport, CT: Praeger.
- Von Treuer, K. (2006). *The relationship between leadership, organizational climate and workplace innovation*. Melbourne, Australia: Swinburne University of Technology.
- Wolfe, R. A., (1994). "Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions." *Journal of management studies*, 31(3): 405- 431
- West, M. A. and Farr, J. L. (1990). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organisational Strategies*. Chichester: Wiley.
- Yassin, F., Salim, J., and Sahari, N. (2013). The influence of organisational factors on knowledge sharing using ICT among teachers. Paper Presented to the *4th International Conference on Electrical Engineering and Informatics (ICEEI)*, 2013).
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zhou, J. and Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and proposal for future research directions. In *Research in personnel and human resources management* (research in personnel and human resources management 22) (pp. 165–217). Bingley, United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Αντωνιάδου, Α. (2018). *Στρατηγικός Σχεδιασμός και Καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα. Η περίπτωση του ΟΑΕΔ. Διπλωματική Εργασία. ΠΜΣ στη Δημόσια Διοίκηση. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Ο.Δ.Ε.). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας*
- Γιαννακάκη, Μ. Σ. (2002). Διοικητική αποκέντρωση και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο. Στο Παπάς, Α. Ε., Τσιπλητάρης, Α., Πετρουλάκης, Ν., Χάρης, Κ., Νικόδημος, Σ. & Ζούκης, Ν. (Επιμ.) *Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα* (σσ. 115-130). Πρακτικά του 2ου πανελλήνιου συνεδρίου της Παιδαγωγικής Εταιρίας Ελλάδας (Αθήνα, Νοέμβριος 2000). Αθήνα: ΑΤΡΑΠΟΣ.
- Θεοδωρόπουλος, Ν (2019). *Καινοτομία στο δημόσιο σχολείο: Προσλήψεις και πρακτικές των εκπαιδευτικών στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Διδακτορική διατριβή. Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης και της Αγωγής στην προσχολική Ηλικία. Πανεπιστήμιο Πατρών*
- Καλλιονίδη, Σ (2015). *Επιχειρηματικότητα & Καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα. Διπλωματική Εργασία. ΠΜΣ Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών. Τμήμα Οικονομικών Επιστημών. Σχολή Επιστημών Διοίκησης και Οικονομίας. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.*
- Καραλής, Θ. (2013). *Κίνητρα και εμπόδια για τη συμμετοχή ενηλίκων στη δια βίου μάθηση*. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ.
- Κατσούγιας, Δ. (2018). *Υπεύθυνη Καινοτομία για Βιώσιμη Ανάπτυξη σε ΜΜΕ. Μελέτη περίπτωσης στην εταιρεία Διαδύμα. Διπλωματική Εργασία. Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών. Πολυτεχνική Σχολή. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας*

Ουζούνη, Χ &Νακάκης, Κ (2011). Η Αξιοπιστία και Εγκυρότητα των εργαλείων μέτρησης σε ποσοτικές μελέτες. Νοσηλευτική, 50(1), pp. 231-239

Σιγανάκης, Δ. (2018). Εργαλειοθήκες Σχεδιασμού Καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα (Public Sector Innovation Toolkits): Μελέτη, Αξιολόγηση και Προτάσεις Εφαρμογής. Τελική Εργασία. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. ΕΚΔΔΑ

Υπουργείο Εσωτερικών (n.d.) Τμήμα Καινοτομίας, Αντλήθηκε από: <https://innovation.gov.gr/innovation-page/> (Πρόσβαση 20/3/2021)

Υπουργική Απόφαση Αριθ. Πρωτ.: ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.5/1/ με Θέμα: «Ενέργειες του Υπουργείου Εσωτερικών για την προώθηση της καινοτομίας στην δημόσια διοίκηση – Ανάπτυξη πλατφόρμας [www.innovation.gov.gr](http://www.innovation.gov.gr) – Παρατηρητήριο Καινοτομίας.»

## **Παράρτημα Α – Συνοδευτική επιστολή**

Η παρούσα έρευνα γίνεται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ) Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής (ΠΑΔΑ)

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί είναι προαιρετική, δεν καταχωρούνται σε καμία περίπτωση τα προσωπικά δεδομένα των ερωτηθέντων και διαβεβαιώνεται ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν μόνο στα πλαίσια της παρούσης έρευνας

Δηλώνω ότι επιθυμώ να συμμετάσχω στην έρευνα και διατηρώ σε κάθε περίπτωση το δικαίωμα για εξαίρεση ανά πάσα στιγμή

Ναι

Όχι



## Παράρτημα Β – Ερωτηματολόγιο

### Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Άρρεν (1)

Θήλυ (2)

2. Ηλικία

\_\_\_\_\_

3. Εκπαιδευτικό επίπεδο

Μεταπτυχιακό /  
Διδακτορικό (1)

ΑΕΙ/ΑΤΕΙ (2)

Μεταλυκειακές  
Σπουδές (3)

Δευτεροβάθμια  
Εκπαίδευση (4)

Άλλο (5)

4. Χρόνια Προϋπηρεσίας

\_\_\_\_\_

### Β. ΓΕΝΙΚΗ ΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

#### Β1. ΓΝΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

5. Καινοτομία θεωρείται η βελτίωση, έστω και μικρή, μίας υπηρεσίας, προϊόντος ή διαδικασίας:

Διαφωνώ  
απολύτως (1)

Διαφωνώ (2)

Ούτε διαφωνώ /  
Ούτε συμφωνώ  
(3)

Συμφωνώ (4)

Συμφωνώ  
απολύτως (5)

6. Καινοτομία θεωρείται μία σημαντική αλλαγή στα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας, προϊόντος ή διαδικασίας

Διαφωνώ  
απολύτως (1)

Διαφωνώ (2)

Ούτε διαφωνώ /  
Ούτε συμφωνώ  
(3)

Συμφωνώ (4)

Συμφωνώ  
απολύτως (5)

7. Καινοτομία θεωρείται η εισαγωγή μιας καινούργιας υπηρεσίας, προϊόντος ή διαδικασίας

Διαφωνώ απολύτως (1)
  Διαφωνώ (2)
  Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ (3)
  Συμφωνώ (4)
  Συμφωνώ απολύτως (5)

8. Καινοτομία θεωρείται μία εκτεταμένη αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας

Διαφωνώ απολύτως (1)
  Διαφωνώ (2)
  Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ (3)
  Συμφωνώ (4)
  Συμφωνώ απολύτως (5)

9. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι οι συνάδελφοί σας γνωρίζουν τι σημαίνει καινοτομία στο Δημόσιο τομέα:

Καθόλου (1)
  Σχεδόν καθόλου (2)
  Ούτε λίγο / ούτε πολύ (3)
  Αρκετά (4)
  Πολύ (5)

## B2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Οι παρακάτω παράγοντες θεωρούνται σημαντικοί για την καινοτομία σε έναν δημόσιο οργανισμό:

	Διαφωνώ απολύτως (1)	Διαφωνώ (2)	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ (3)	Συμφωνώ (4)	Συμφωνώ απολύτως (5)
10. Παροχή κινήτρων σε υπαλλήλους για την υποβολή νέων ιδεών καινοτομίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Συμμετοχή σε δίκτυα καινοτομίας & συνεργασία με άλλους φορείς σε κοινά έργα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Υποστήριξη της ηγεσίας της οργάνωσης και πρακτικές που εφαρμόζει για την καινοτομία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Συστηματική μέτρηση και αξιολόγηση της καινοτομίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Κατάρτιση προσωπικού σε δεξιότητες καινοτομίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Ύπαρξη νομοθετικού πλαισίου για την καινοτομία στη Δημόσια Διοίκηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Πρόβλεψη ειδικού προϋπολογισμού για την χρηματοδότηση της καινοτομίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Ύπαρξη στρατηγικής για την καινοτομία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **B3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**

Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι ισχύουν οι παρακάτω προτάσεις σε σχέση με τον οργανισμό που εργάζεστε;

	Διαφωνώ απολύτως (1)	Διαφωνώ (2)	Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ (3)	Συμφωνώ (4)	Συμφωνώ απολύτως (5)
18. Το προσωπικό έχει κίνητρα ώστε να συμμετέχει στην εισαγωγή και υλοποίηση νέων ιδεών και δράσεων καινοτομίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να αφιερώνουν ορισμένο από το χρόνο εργασίας τους για την ανάπτυξη ιδεών και πρωτοβουλιών καινοτομίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Υπάρχει συνεργατική κουλτούρα που ενισχύει την καινοτομία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Η Διοίκηση δίνει προτεραιότητα στην ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Η ανώτερη Διοίκηση είναι πρόθυμη να αναλάβει ρίσκο προκειμένου να υποστηριχθεί μια δράση καινοτομίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Θεωρείτε ότι έχει δημιουργηθεί κουλτούρα που υποστηρίζει την καινοτομία στον οργανισμό που εργάζεστε;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>