



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ



**εκδδα**

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΖ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ  
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΤΙΤΛΟΣ**

**Η Επίδραση της Ενσωμάτωσης Σύγχρονων Τεχνολογιών στο Χώρο  
Εργασίας, στην Καινοτομική Συμπεριφορά των Εργαζομένων.  
Η Περίπτωση του Μηχανισμού Διαχείρισης του ΕΣΠΑ στην Ελλάδα.**

**ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ**

**Επιβλέπων:**

**Ραφτόπουλος Κωνσταντίνος**

**Σπουδάστρια:**

**Σταματίου Αναστασία**

**ΑΘΗΝΑ - 2022**

**Η Επίδραση της Ενσωμάτωσης Σύγχρονων Τεχνολογιών στο Χώρο  
Εργασίας, στην Καινοτομική Συμπεριφορά των Εργαζομένων.**

**Η Περίπτωση του Μηχανισμού Διαχείρισης του ΕΣΠΑ στην Ελλάδα.**

Ε.Σ.Δ.Δ.Α., Σταματίου Αναστασία, ©, 2022 – Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος

#### **ΔΗΛΩΣΗ**

«Δηλώνω ρητά ότι, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής».

Αθήνα, 20/05/2022

Αναστασία Σταματίου

**ΠΕΡΙΛΗΨΗ:**

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας επιχειρείται να εντοπιστεί η ύπαρξη ή μη συσχετισμού μεταξύ της ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών και της καινοτομίας των εργαζομένων του δημοσίου τομέα, σχέση για την οποία διαπιστώνεται βιβλιογραφικό κενό. Στόχος της είναι να μελετήσει τις σχετικές έννοιες και αφού διαπιστώσει τη συσχέτιση μεταξύ τους να προτείνει νέες μεθόδους προαγωγής της καινοτομικής συμπεριφοράς των εργαζομένων αξιοποιώντας τα αποτελέσματα της μελέτης. Η συγκεκριμένη μελέτη εντοπίζεται στους εργαζομένους των Υπηρεσιών ΕΣΠΑ στην Ελλάδα. Στο πρώτο θεωρητικό μέρος εξετάζονται οι σχετικές έννοιες βιβλιογραφικά, ενώ στο δεύτερο μέρος διεξάγεται η σχετική έρευνα, για την οποία έγινε χρήση ερωτηματολογίου, που διανεμήθηκε στους υπαλλήλους των Υπηρεσιών ΕΣΠΑ της χώρας. Για τη στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων αξιοποιήθηκε το λογισμικό SPSS. Από τα ερευνητικά αποτελέσματα εξάγεται το συμπέρασμα ότι τόσο η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών όσο και το αντικείμενο εργασίας και η αντίληψη για το περιβάλλον εργασίας συσχετίζονται θετικά με την καινοτομική συμπεριφορά των εργαζομένων. Διατυπώνονται προτάσεις σε επίπεδο τόσο εργαλείων όσο και βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος για την προαγωγή της καινοτομικής συμπεριφοράς στο Δημόσιο Τομέα με αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων, καθώς φαίνεται ότι υφίστανται οι προϋποθέσεις υλοποίησής τους. Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να συνδράμει στην υλοποίηση της στροφής που ήδη υλοποιείται από το Δημόσιο Τομέα και να αποτελέσει έμπνευση για καλές πρακτικές σε επίπεδο σχεδιασμού και διοίκησης καινοτομίας.

**ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ:** Καινοτομία, Νέες Τεχνολογίες (ΤΠΕ), Δημόσιος Τομέας, ΕΣΠΑ

**ABSTRACT:**

In the context of this paper, we attempt to identify the existence or non-existence of a correlation between the integration of new technologies and the innovation of public sector employees, concepts for the correlation of which a bibliographic gap is identified. Its aim is to study the relevant concepts and after ascertaining the correlation between them to propose new methods of promoting the innovative behavior of employees capitalizing the results of the study. This specific study focuses on the employees of the Partnership Agreement Agencies in Greece. The first theoretical part examines the relevant concepts in the literature, while in the second part the relevant research is conducted, for which we used a questionnaire, distributed to the employees of the Partnership Agreement Agencies of the country. SPSS software was used for statistical analysis and data processing. The research results conclude that both the integration of new technologies and the perception of the work environment (work scope included) are positively correlated with the innovative behavior of employees. Proposals are made at the level of both tools and working environment improvement for the promotion of innovative behavior in the Public Sector by utilizing the research results, as it seems that the conditions for their implementation exist. The present research could contribute to the implementation of the shift already being implemented by the Public Sector and be an inspiration for good practices in terms of innovation planning and management.

**KEYWORDS:** Innovation, New Technologies, Public Sector, Partnership Agreement (PA)

## Ευχαριστίες

Ευχαριστώ ιδιαίτερα και πάντα την οικογένειά μου που είναι δίπλα μου, στήριγμα και θιασώτης σε κάθε μου προσπάθεια.

## Πίνακας περιεχομένων

Πίνακας Εικονογράφησης.....	9
Κατάλογος Εικόνων.....	9
Κατάλογος Πινάκων.....	9
Πίνακας Αρκτικόλεξων, Συντμήσεων & Συντομογραφιών.....	11
Εισαγωγή.....	12
Κύριο Μέρος.....	14
1. Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	14
1.1 Καινοτομία.....	14
1.2 Καινοτομία στην εργασία.....	16
1.3 Καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα.....	20
2. ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	24
3. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΣΠΑ.....	26
3.1 Ευρωπαϊκά Ταμεία - ΕΣΠΑ.....	26
3.2 Το ΕΣΠΑ στην Ελλάδα.....	28
3.3 Η περίπτωση των Υπηρεσιών ΕΣΠΑ στην Ελλάδα.....	29
4. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ.....	30
4.1 Στόχος Ερευνητικής Διαδικασίας.....	30
4.2 Ερευνητικές Υποθέσεις.....	31
4.3 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	33
4.4 Ερευνητικό Μοντέλο.....	36
5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	37
5.1 Ερευνητική Προσέγγιση.....	38
5.2 Ερευνητικά Εργαλεία.....	38
5.3 Διανομή και Συμμετέχοντες.....	40
6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	43
6.1 Βασικά περιγραφικά αποτελέσματα.....	43
6.2 Αναλύσεις παλινδρόμησης.....	46
6.3 Μονοπαραγοντικές Αναλύσεις Διακύμανσης.....	55
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	57
7.1 Συμπεράσματα.....	57
7.2 Προτάσεις ενίσχυσης της καινοτομικής συμπεριφοράς.....	59
7.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	63
Βιβλιογραφία.....	64

Ελληνόγλωσση .....	64
Ξενόγλωσση.....	65
Ιστότοποι.....	69
Παραρτήματα .....	71
Παράρτημα I - Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....	71
Παράρτημα II – Γραφήματα Αποτελεσμάτων από Google Forms.....	79
Παράρτημα III – Εικόνες και Πίνακες.....	89
Εικόνες .....	89
Πίνακες.....	92



## Πίνακας Εικονογράφησης

### Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Ερευνητικό Μοντέλο.....	37
Εικόνα 2: Γράφημα πίτας – κατανομή κατά φύλο.....	40
Εικόνα 3: Γράφημα πίτας – κατανομή κατά ηλικία.....	41
Εικόνα 4: Γράφημα πίτας – κατανομή κατά επίπεδο σπουδών.....	41
Εικόνα 5: Γράφημα πίτας – κατανομή κατά χρόνο προϋπηρεσίας.....	42
Εικόνα 6: Γράφημα πίτας – κατανομή κατά θέση στον οργανισμό.....	42

### Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Τιμές του δείκτη Cronbach's $\alpha$ ανά κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα.....	39
Πίνακας 2: Ανάλυση συσχέτισης των μεταβλητών.....	44
Πίνακας 3: Μέση, ελάχιστη, μέγιστη τιμή και τυπικές αποκλίσεις της καινοτομικής συμπεριφοράς, της ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και των αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας.....	44
Πίνακας 4: Μέση, ελάχιστη, μέγιστη τιμή και τυπικές αποκλίσεις της καινοτομικής συμπεριφοράς, της ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και των αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας – SPSS output.....	45
Πίνακας 5 - Ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ της καινοτομικής συμπεριφοράς, της ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και των αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας.....	45
Πίνακας 6 – Πίνακας συσχετίσεων μεταξύ της καινοτομικής συμπεριφοράς και του αντικειμένου εργασίας.....	46
Πίνακας 7 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ της ηλικίας και της καινοτομικής συμπεριφοράς .....	47
Πίνακας 8 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ της ηλικίας και της ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας.....	48
Πίνακας 9 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ της ηλικίας και των αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας .....	48
Πίνακας 10 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ προϋπηρεσίας και καινοτομικής συμπεριφοράς.....	49

Πίνακας 11 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ προϋπηρεσίας και ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας .....	50
Πίνακας 12 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ προϋπηρεσίας και αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας .....	50
Πίνακας 13 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ επιπέδου σπουδών και καινοτομικής συμπεριφοράς.....	51
Πίνακας 14 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ επιπέδου σπουδών και ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας .....	52
Πίνακας 15 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ επιπέδου σπουδών και αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας .....	52
Πίνακας 16 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ θέσης στην ιεραρχία και καινοτομικής συμπεριφοράς.....	53
Πίνακας 17 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ θέσης στην ιεραρχία και ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας .....	54
Πίνακας 18 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ θέσης στην ιεραρχία και αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας .....	54

## Πίνακας Αρκτικόλεξων, Συντμήσεων & Συντομογραφιών

ΑΕΙ	Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
ΕΓΤΑΑ	Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης
ΕΔ	Επιτελικές Δομές
ΕΔΕΤ	Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Π.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
ΕΠΑΝΑΔ-ΔΒΜ	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα “Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση”
ΕΠΑΝΕΚ	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία
ΕΣΠΑ	Εταιρικό Σύμφωνο Περιφερειακής Ανάπτυξης
ΕΤΠΑ	Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
ΕΥΔ/ΕΠ ΥΜΕΠΕΡΑΑ	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης/ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 'Υποδομές Μεταφορών Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη'
ΕΧΕ	Ευρωπαϊκός Χώρος Έρευνας
ΚΔ	Κεντρική Διαχείριση
ΜΟΔ Α.Ε.	Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων Α.Ε.
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης
ΟΠΣ	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα
ΠΕΠ	Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα
ΠΠ	Προγραμματική Περίοδος
ΤΕΙ	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
ΤΕΠ	Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών
AI	artificial intelligence
BI	Behavioral Insights
COVID	Corona Virus Disease
ER	Employee Recognition
5G	5th Generation wireless systems
IWB	Innovative Workplace Behavior
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OPSI	Observatory of Public Sector Innovation
PA	Partnership Agreement
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TAM	Technology Acceptance Model
UNDP	United Nations Development Program
UOE	UNESCO, OECD, Eurostat

## Εισαγωγή

Οι νέες τεχνολογίες, τα ανοιχτά δεδομένα και η εμφάνιση νέων επιχειρηματικών μοντέλων έχουν δημιουργήσει χώρο για τις κυβερνήσεις να εξερευνήσουν νέες ευκαιρίες που ανοίγουν πόρτες στη δημόσια αξία της διακυβέρνησης (ΟΟΣΑ & OPSI, 2019). Το διοικητικό φαινόμενο είναι ασταθές, διαρκώς εξελισσόμενο και μεταβαλλόμενο και το σταθερό του χαρακτηριστικό είναι η αλλαγή (Μιχαλόπουλος, 2020). Θα λέγαμε ότι είναι η ίδια η φύση του διοικητικού φαινομένου που ευνοεί την καινοτομία κι όχι το γεγονός ότι ο ευρύτερος κόσμος είναι δυναμικός. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο πρέπει να κατανοήσουμε περισσότερο για το πώς η καινοτομία ενθαρρύνεται, υποστηρίζεται, διατηρείται και εφαρμόζεται στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης.

Η δημόσια διοίκηση είναι συμπεριφορά και αξίες, όχι τεχνικές, συνεπώς το εξ ορισμού πολυσήμαντο διοικητικό φαινόμενο είναι η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Μιχαλόπουλος, 2020). Οι συμπεριφορικές επιστήμες περιλαμβάνουν τη συστηματική ανάλυση των διεργασιών που διέπουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, μέσω παρατήρησης και πειραματισμού. Συνδυάζουν τη γνώση και τις μεθόδους έρευνας από πολλούς επιστημονικούς τομείς, μεταξύ των οποίων αυτοί της ψυχολογίας, της οικονομίας, της κοινωνιολογίας, και της νευροεπιστήμης. Τα τελευταία χρόνια, αυτό το ακαδημαϊκό πεδίο έχει αυξανόμενη αναγνώριση στο πλαίσιο της οικονομικής θεωρίας. Ενώ λοιπόν η θεωρία της ορθολογικής επιλογής υποθέτει ότι κατά τη λήψη αποφάσεων, τα μεμονωμένα άτομα λαμβάνουν υπόψη όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες και λαμβάνουν ιδιοτελείς και συνεπείς διαχρονικά αποφάσεις, έρευνες συμπεριφοράς δείχνουν ότι, μεταξύ άλλων, τα άτομα αγωνίζονται σε περιβάλλοντα όπου επικρατεί υπερπροσφορά πληροφορίας και επιλογών, υπόκεινται σε πολλές γνωστικές προκαταλήψεις, έχουν αντικρουόμενες προτιμήσεις, ενδιαφέρονται τόσο για τον εαυτό τους όσο και για τους άλλους, επιδιώκουν περισσότερο να αποφύγουν τις απώλειες από ότι να αποκομίσουν κέρδη. Στο πλαίσιο αυτό, η μελέτη ατομικών συμπεριφορών και στάσεων είναι η ουσία μιας συμπεριφορικής προσέγγισης του διοικητικού φαινομένου (Μιχαλόπουλος, 2020).

Η εφαρμογή καινοτομιών στο δημόσιο τομέα είναι ένα θέμα που απασχολεί όχι μόνο αυτούς που σχετίζονται στενά με αυτόν αλλά και όσους συναλλάσσονται με αυτόν (Καρανάτσιος & Μπουγά,

2021). Υπάρχει ανάγκη ανάπτυξης μιας κατανόησης της καινοτομίας κατά τρόπο που να αντανακλώνται τα διακριτικά πλαίσια και οι σκοποί του δημοσίου τομέα. Έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς ποικίλες προσεγγίσεις σχετικά με την καινοτομία στον εργασιακό χώρο, πρόσφατα αυτές έχουν επεκταθεί δυναμικά στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης με αυξανόμενο αριθμό δημοσιεύσεων. Η τάση εδώ και χρόνια κατευθύνει προς μια νέα ερευνητική ατζέντα στις μελέτες καινοτομίας του δημόσιου τομέα από την οικονομική προοπτική των κινήτρων για καινοτομία στο δημόσιο τομέα, που συνηγορεί υπέρ ενός πρακτικού μοντέλου καινοτομίας του δημόσιου τομέα που ξεφεύγει από τη μίμηση του ιδιωτικού τομέα και επικεντρώνει στην επιστημονική μέθοδο των τυχαιοποιημένων ελεγχόμενων πειραμάτων (Potts & Kastle, 2010). Ωστόσο, διαπιστώθηκε ένα κενό όσον αφορά τη συσχέτιση μεταξύ της διείσδυσης των νέων τεχνολογιών και της επίδρασης που πιθανόν έχουν αυτές στην καινοτομία στο δημόσιο τομέα. Η παρούσα εργασία έρχεται να συμπληρώσει αυτό το κενό, αναζητώντας τη γνώμη των στελεχών των Υπηρεσιών ΕΣΠΑ που είναι πρωτοπόροι στους τομείς τους καθώς υλοποιούν πρώτοι εθνικές και κοινοτικές δημόσιες πολιτικές και δράσεις, και επιχειρώντας να εντοπίσει την ύπαρξη πιθανής συσχέτισης μεταξύ της καινοτομίας και της ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών, χρησιμοποιώντας το ίδιο ερευνητικό εργαλείο.

## Κύριο Μέρος

### 1. Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

#### 1.1 Καινοτομία

Για την καινοτομία έχουν γίνει κατά καιρούς πολλές συζητήσεις, έρευνες, μελέτες, ενώ έχουν διατυπωθεί ποικίλοι ορισμοί. Πολλοί κορυφαίοι επιστήμονες και θεωρητικοί έχουν συνεισφέρει την άποψή τους σχετικά με τον όρο καινοτομία. Αναφέρουμε χαρακτηριστικά ορισμένους από αυτούς (Κουτσιούμπα & Τσαρτσάρα, 2021), σύμφωνα με τους οποίους καινοτομία είναι...

- ✓ μία διαδικασία δημιουργικής καταστροφής κατά την οποία νέοι συνδυασμοί υπαρχόντων πόρων επιτυγχάνονται (Schumpeter, 1942)
- ✓ η υιοθέτηση μίας υπάρχουσας ιδέας για πρώτη φορά από έναν συγκεκριμένο οργανισμό (Borrigins, 2000)
- ✓ μία ιδέα, πρακτική ή αντικείμενο τα οποία γίνονται αντιληπτά ως καινούργια από το άτομο ή κάποια άλλη μονάδα που τα υιοθετούν (Rogers, 2003)
- ✓ η πρωτοπορία σε δράση (Altschuler & Zegans, 1997)
- ✓ νέες ιδέες που ‘δουλεύουν’ (Mulgan & Albury, 2003)

Σύμφωνα με τους πλέον καθιερωμένους και μεθοδολογικά αποδεκτούς ορισμούς, όπως αυτοί αποτυπώνονται στα σχετικά διεθνή εγχειρίδια για την αποτύπωση, την καταγραφή και τη μέτρηση της καινοτομίας στις επιχειρήσεις κατά UOE<sup>1</sup>, καινοτομία είναι η υλοποίηση ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας) ή διαδικασίας, μιας νέας μεθόδου προώθησης προϊόντος (marketing), ή η εισαγωγή μιας νέας οργανωσιακής μεθόδου στην επιχειρηματική πρακτική, στην οργάνωση του χώρου εργασίας ή στις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης (OECD and European Commission, 2005).

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι η καινοτομία οφείλει να έχει κι ένα άλλο κρίσιμο χαρακτηριστικό: πρέπει να προσθέτει αξία είτε στην επιχείρηση, είτε στον οργανισμό, είτε συνολικά στην κοινωνία, καθώς μόνο έτσι είναι δυνατόν να εξαπλωθεί. Η δημιουργία καινοτομίας δεν είναι αυτοσκοπός, καθώς υπάρχει κίνητρο κέρδους για τις επιχειρήσεις ή κίνητρο

---

<sup>1</sup> UNESCO, OECD, Eurostat, και σύμφωνα με το εγχειρίδιο Oslo

αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για τις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις και το δημόσιο τομέα (White & Bruton, 2010).

Απαντώντας στο ερώτημα γιατί η καινοτομία είναι τόσο σημαντική οφείλουμε να επικεντρωθούμε στα αποτελέσματά της. Έχει υποστηριχθεί ότι βάσει του εύρους της επίπτωσης ‘εκείνες οι αλλαγές που αξίζει να αναγνωρίσουμε ως καινοτομία θα πρέπει να είναι νέες για τον οργανισμό, αρκετά μεγάλες, αρκετά γενικές και αρκετά ανθεκτικές ώστε να επηρεάσουν αισθητά τις λειτουργίες ή τον χαρακτήρα του οργανισμού’ (Moore et al., 1997, όπως αναφέρονται στις Κουτσιούμπα & Τσαρτσάρα, 2021) Θεωρείται επίσης ως μια δυναμική απρόβλεπτων αποτελεσμάτων και μάλιστα ως ‘μία δημιουργική διαδικασία (...) αναζήτησης και υλοποίησης νέων και αναδυόμενων λύσεων ασύμβατων προς τους καθιερωμένους τρόπους σκέψης και δράσης (...) οι οποίοι μπορούν, δυνητικά, να πετύχουν περισσότερα από όσα υπόσχονται’ (Torfing & Triantafyllou, 2016 όπως αναφέρονται στις Κουτσιούμπα & Τσαρτσάρα, 2021).

Οι όροι δημιουργικότητα και καινοτομία συχνά χρησιμοποιούνται ως ισοδύναμοι σε αρκετές μελέτες, παρότι κατά γενική ομολογία υπάρχει κάποια διαφοροποίηση μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, η δημιουργικότητα σχετίζεται με την παραγωγή νεωτερικών και χρήσιμων ιδεών (Mumford & Gustafson, 1988, όπως αναφέρεται στους Scott & Bruce, 1994), ενώ η καινοτομία έχει να κάνει με την παραγωγή ή υιοθέτηση χρήσιμων ιδεών και την εφαρμογή ιδεών (Kanter, 1988, Van de Ven, 1986, όπως αναφέρονται στους Scott & Bruce, 1994). Παράλληλα, οι ερευνητές που ασχολούνται με την καινοτομία έχουν ρητά αναγνωρίσει ότι η παραγωγή ιδεών είναι ένα μόνο στάδιο μεταξύ πολλών, δηλαδή ένα στάδιο μιας πολυβάθμιας διαδικασίας στην οποία υπεισέρχονται πολλοί κοινωνικοί παράγοντες (Kanter, 1988, όπως αναφέρεται στους Scott & Bruce, 1994).

Η καινοτομία είναι κρίσιμο μέγεθος στις μέρες μας λόγω του ολοένα και πιο πολύπλοκου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί. Ειδικά για τους δημόσιους οργανισμούς, οι παράγοντες που καθιστούν πολύπλοκο το περιβάλλον λειτουργίας τους είναι, κυρίως, η παγκοσμιοποίηση και η διαφοροποίηση στον τρόπο διαμόρφωσης των δημόσιων πολιτικών και στη φιλοσοφία των παρεχόμενων υπηρεσιών. Καλούνται συνεπώς να αναπτύξουν νέους, μη συμβατικούς τρόπους ενίσχυσης της ποιότητας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς τους, να καλλιεργήσουν και να αναπτύξουν το αίσθημα εμπιστοσύνης των πολιτών

στους κρατικούς φορείς και στην ικανότητα για ανταπόκρισή τους στις προσδοκίες και τις ανάγκες των πολιτών.

## 1.2 Καινοτομία στην εργασία

Όπως έχει προκύψει ερευνητικά, η καινοτομική εργασιακή συμπεριφορά ενισχύει την ατομική εργασιακή απόδοση και διασφαλίζει αποτελεσματικές λειτουργικές διαδικασίες μέσα στον οργανισμό (Bos-Nehles, Bondarouk & Nijenhuis, 2016, Bysted & Jespersen, 2014, Jong & Hartog, 2010, όπως αναφέρεται στον Αναστασίου Ι., 2018). Ο όρος καινοτομική εργασιακή συμπεριφορά αναφέρεται σε 'όλες τις ατομικές ενέργειες που στοχεύουν στη δημιουργία, επεξεργασία, εφαρμογή και χρήση νέων ιδεών για το πως λειτουργούν οι διαδικασίες, οι κανόνες και οι συνθήκες εργασίας με μοναδικό στόχο την αύξηση της οργανωτικής απόδοσης και επιτυχίας' (Αναστασίου Ι., 2018).

Η δημιουργία ιδεών θεωρείται ότι είναι το πρώτο στοιχείο της Καινοτόμου Εργασιακής Συμπεριφοράς (Innovative Workplace Behavior - IWB), το οποίο μπορεί να σχετίζεται με νέα προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες, με πρόσβαση σε νέες αγορές, με εξελίξεις στις τρέχουσες διαδικασίες εργασίας, και γενικότερα λύσεις σε προβλήματα που έχουν εντοπιστεί (De Jong, Den Hartog, 2010; Kanter, 1988; Yasir, Majid, 2019, όπως αναφέρονται στους Becuwe, Omri, Chalamon et al., 2022). Στη βιβλιογραφία, η δημιουργία ιδεών υποδηλώνει τον συνδυασμό δεδομένων, πληροφοριών και υπαρχουσών εννοιών για την επίλυση προσδιορισμένων προβλημάτων ή τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού (Kanter, 1988, όπως αναφέρονται στους Becuwe, Omri, Chalamon et al., 2022).

### 1.2.1 Άτομο, Ομάδα, Οργανισμός

Ο ανωτέρω ορισμός αναφέρεται σε ατομικές ενέργειες και εύλογα δημιουργείται η απορία κατά πόσο η εργασιακή καινοτομία είναι ατομική ή ομαδική υπόθεση. Οτιδήποτε μπορεί να γνωρίζει ένα άτομο ή να σκέφτεται, οτιδήποτε αισθάνεται ή πιστεύει, οτιδήποτε εκφράζει με τη συμπεριφορά του έχει έναν χαρακτήρα προσωπικό, ταυτόχρονα όμως και κοινωνικό (Ναυρίδης, 1994). Η ιστορία και η ταυτότητα κάθε ατόμου, καθώς το άτομο δε νοείται εκτός των σχέσεων που το διέπουν, δημιουργούνται και αναπτύσσονται μέσα από τις σχέσεις του με τα άλλα άτομα και την κοινωνία συνολικά, ήτοι μέσα από ομάδες. Με τον όρο 'ομάδα' εννοούμε ένα σύνολο ατόμων, που έχουν έναν ή περισσότερους κοινούς στόχους ή κίνητρα, τα οποία επικοινωνούν μεταξύ τους και συνδέονται με σχέσεις συναισθηματικής αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης (Ναυρίδης, 1994).



Οι ομάδες είναι ζωντανοί οργανισμοί και η ζωή τους χαρακτηρίζεται από συνέχεια αλλά και αλλαγή. Πριν εξετάσουμε όμως εάν η εργασιακή καινοτομία είναι ατομική ή ομαδική υπόθεση οφείλουμε να ορίσουμε και τον οργανισμό, καθώς συνήθως μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο λαμβάνει χώρα η εργασιακή καινοτομία. Ένας οργανισμός είναι μια οργανωμένη κοινότητα, που δημιουργείται νομικά ή συμβατικά για την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών και περιλαμβάνει συνήθως περισσότερες από μία ομάδες, ενώ οι σχέσεις ανάμεσα στα άτομα και ανάμεσα στις ομάδες που περιλαμβάνει ρυθμίζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τυπικούς κανόνες, που καθορίζουν αρμοδιότητες και ιεραρχικές διαφορές (Ναυρίδης, 1994).

Πρώτος ο καθηγητής του Harvard Elton Mayo και η ομάδα του το 1930 αποκάλυψαν με την έρευνά τους την ύπαρξη συναισθηματικών κινήτρων και αναγκών επικοινωνίας μέσα στην εργασία, και επέβαλαν την εγκατάλειψη του απλοϊκού σχήματος 'ερέθισμα-απάντηση', αποδεικνύοντας ότι το περιβάλλον του εργαζόμενου δεν ασκεί άμεση επιρροή, παρά μόνο μέσα από την αντίληψη (perception), η οποία με τη σειρά της επίσης προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από συναισθηματικούς παράγοντες (Ναυρίδης, 1994). Σε άλλο πείραμα ο ίδιος καθηγητής ανακάλυψε ότι στους οργανισμούς, εκτός των επίσημων κανόνων, υπάρχουν και λειτουργούν συλλογικοί ανεπίσημοι κανόνες (norms) και άτυπες πειθαρχικές διαδικασίες μέσα από τις οποίες επιβάλλονται αυτοί οι κανόνες. Μέσα από αυτές τις διαπιστώσεις για πρώτη φορά παρουσιάστηκαν τα άτομα ως στοιχεία με δυναμικά χαρακτηριστικά εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, που δε μένουν αδρανή, αλλά κινητοποιούνται και αντιδρούν βάσει προσωπικών αντιλήψεων και κινήτρων, ενώ παράλληλα καταδείχθηκε η ύπαρξη μικρών ανεπίσημων ομάδων και έγινε διάκριση άτυπης και τυπικής οργάνωσης.

Όπως παρατηρεί ο Ναυρίδης, ο Mayo και η 'Σχολή των ανθρώπινων σχέσεων' όπως αποκαλείται η Σχολή του, δεν εκμεταλλεύτηκαν πλήρως τις ανακαλύψεις τους, καθώς αγνόησαν τις ασυνείδητες διαστάσεις της συμπεριφοράς, που τη διαμορφώνουν όμως σε μεγάλο βαθμό, κάτι που αντίθετα - μαζί με την πτυχή του συναισθηματικού παράγοντα - εκμεταλλεύτηκαν και ανέδειξαν μερικές δεκαετίες μετά τα συμπεριφορικά οικονομικά.

Οι συνθήκες υπό τις οποίες τα άτομα αποδίδουν στην εργασία τους έχουν αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνών. Μάλιστα έχουν αναπτυχθεί και σχετικά εργαλεία, μεταξύ των οποίων και η

τεχνική του καταγισμού ιδεών που διαδόθηκε από τον Osborn το 1957· η τεχνική αυτή προσανατολίζεται στη βελτίωση της απόδοσης των ομάδων μέσω της προώθησης της δημιουργικότητάς της. Οι ομάδες που χρησιμοποιούν την τεχνική αυτή είναι πιο δημιουργικές, ωστόσο δεν υπάρχει ένδειξη ότι τα άτομα σε ομάδες καταγισμού ιδεών είναι πιο δημιουργικά από ό,τι μόνα τους (Diehl & Stroebe· Mullen, Johnson & Salas· Stroebe & Diehl, as cited in Hogg & Vaughan, 2010). Φαίνεται λοιπόν ότι η καινοτομία κατά βάση προκύπτει από ατομική προσπάθεια. Ωστόσο, η κουλτούρα ενός οργανισμού και η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για αυτόν διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε βαθμό που μπορεί να δημιουργήσουν τις συνθήκες αλλά και τη συνήθεια για συνεργατική καινοτομία.

### *1.2.2 Καινοτομία στους σύγχρονους οργανισμούς*

Οι σύγχρονοι οργανισμοί φαίνεται να βασίζονται περισσότερο στο περιεχόμενο και λιγότερο στις διαδικασίες από ό,τι στο παρελθόν. Ωστόσο, το κλειδί της καινοτομίας στην εργασία παραμένουν οι εργαζόμενοι. Οι εργαζόμενοι είναι τα θησαυροφυλάκια του οργανισμού που αποθηκεύουν πληροφορίες στρατηγικής σημασίας. Οι φωνές τους πρέπει να ακούγονται και πρέπει να ενθαρρύνονται να εκφράσουν τις απόψεις τους. Το ενδιαφέρον και η συμμετοχή των εργαζομένων στην εργασία τους ανοίγει την όρεξη για καινοτομία οδηγώντας σε νεότερες ιδέες, λειτουργικά παραδείγματα και έννοιες (Fredrickson, 2000, όπως αναφέρεται στους Jena & Memon, 2017).

Οι ερευνητές του μάνατζμεντ έχουν υποστηρίξει ότι η καινοτομία δεν έχει να κάνει μόνο με τις τεχνικές λεπτομέρειες της διαδικασίας, των προϊόντων ή των υπηρεσιών, αλλά πρόκειται περισσότερο για την ‘επιστράτευση’ εργαζομένων προκειμένου να φέρουν σταδιακή αλλαγή στον οργανισμό. Η αναμενόμενη καινοτόμος συμπεριφορά στην εργασία αποτελείται από τρία διακριτά στοιχεία: δημιουργία ιδεών, προώθηση ιδεών και υλοποίηση ιδεών (Kanter 1988, Scott and Bruce 1994, όπως αναφέρονται στους Jena & Memon, 2017). Για τη δημιουργία των ιδεών, χρειάζεται ένας -τουλάχιστον- υπάλληλος να ασχοληθεί πλήρως με αυτήν την εργασία. Για την προώθηση μιας ιδέας, αφενός, ένας -τουλάχιστον- υπάλληλος πρέπει να έχει μια πειστική και αξιόπαινη φωνή, ενώ από την άλλη πλευρά θα πρέπει να υπάρχει ένας παραλήπτης του μηνύματος από την ανώτερη διοίκηση για να ακούσει τις ιδέες και να αξιολογήσει τη συμβολή και την αποδοτικότητά τους καθώς και πιθανούς επακόλουθους κινδύνους. Το τελικό βήμα της παραγωγής ιδέας προσπαθεί να υλοποιήσει την καινοτομία με την ανάπτυξη, τη δοκιμή και την τροποποίηση των υπαρχόντων

προϊόντων και διαδικασιών και διαλαμβάνει στοιχεία επιτυχημένης ηγεσίας και αύξησης της παραγωγικότητας ή αποτυχίας της ιδέας με τις επακόλουθες οικονομικές απώλειες. Η ιδεολογία της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς τεκμηριώνει το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν αρκετή εμπιστοσύνη στον οργανισμό καθώς και στην κουλτούρα του για να αναλαμβάνουν τον κίνδυνο να υλοποιήσουν τις ιδέες τους (Jena & Memon, 2017).

Η επίγνωση του εξελικτικού χαρακτήρα της εργασιακής κατάστασης από τους οργανισμούς είναι επίσης σημαντική. Τα εξελικτικά συστήματα είναι δημιουργικά συστήματα, και η δημιουργικότητα συνήθως συνεπάγεται τη σύνθεση παλιών πραγμάτων σε νέους συνδυασμούς και νέων πραγμάτων σε παλιούς συνδυασμούς (Weick, 1979). Βέβαια, όπου εκτιμάται η δημιουργικότητα ελλοχεύει ο κίνδυνος της αποφυγής ελεύθερων συζητήσεων ακόμη και μεταξύ ομόβαθμων εργαζομένων, καθώς καθένας ενδιαφέρεται να λάβει τα εύσημα για τις νέες του ιδέες (Blau & Scott, 1963). Διαφαίνεται λοιπόν η σημασία και του συστήματος κινήτρων και επιβράβευσης, αλλά και των διαπροσωπικών σχέσεων και του κλίματος στις επιμέρους ομάδες, μεταξύ αυτών και συνολικά στον οργανισμό.

Σε καταστάσεις όπου τα συναισθήματα, το εγώ και οι οικονομικές δεσμεύσεις είναι υψηλές, τα άτομα τείνουν να συμπεριφέρονται παράλογα. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ότι κάποιος που καινοτομεί συνδέεται συναισθηματικά με ένα έργο και οδηγείται σε λιγότερο ορθολογική σκέψη. Μπορεί επίσης να δημιουργήσει προκλήσεις όταν αναζητείται η έγκριση των ενδιαφερομένων (συναδέλφων, ανωτέρων, διευθυντικών στελεχών, μετόχων κ.α.) για μια πρωτοβουλία καινοτομίας - ειδικά όταν είναι τολμηρή ή κοστοβόρα. Οι αρχές των συμπεριφορικών οικονομικών παρέχουν μια θεραπεία βοηθώντας μας να κατανοήσουμε καλύτερα πώς συμπεριφέρονται τα άτομα όταν αντιμετωπίζουν οικονομικές αποφάσεις κινδύνου-ανταμοιβής που κυριαρχούν σε όλα τα έργα καινοτομίας. Επιτρέποντάς μας να κάνουμε ένα βήμα πίσω για να αντιμετωπίσουμε την παράλογη συμπεριφορά και σκέψη, η κατανόηση των συμπεριφορικών οικονομικών αρχών μπορεί να είναι η διαφορά μεταξύ της επιτυχίας ή της αποτυχίας μιας πρωτοβουλίας καινοτομίας (Schneeberger & Seaborn, 2021).

Ειδικά σε ό,τι αφορά την καινοτομία στο χώρο εργασίας, η εφαρμογή των συμπεριφορικών οικονομικών διευκολύνει τον ανθρωποκεντρικό σχεδιασμό προγραμμάτων, τεχνολογιών και

οργανισμών. Σχετική έρευνα έχει καταλήξει σε 6 βασικά μαθήματα - συμπεράσματα σχετικά με την καινοτομία στην εργασία (Deloitte Review, 2016):

1. *Οι άνθρωποι παρακινούνται να είναι καινοτόμοι από εγγενείς αξίες και όχι από χρήματα*
2. *Η επιβράδυνση της γρήγορης σκέψης συμβάλει στην αποφυγή κακών στρατηγικών αποφάσεων*
3. *Όχι στη γρήγορη μετάβαση σε μια νοοτροπία υλοποίησης*
4. *Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να σχεδιάζεται με γνώμονα τους ανθρώπους και όχι τα οικονομικά*
5. *Η συμπεριφορική έρευνα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να υποκινήσει τη συμμορφούμενη συμπεριφορά (nudging)*
6. *Η διαχείριση του φόβου για την αλλαγή και το άγνωστο μπορεί να αποτρέψει τις περιπτώσεις χαμένων ευκαιριών*

Κατά γενική ομολογία οι σύγχρονοι οργανισμοί τείνουν να αντικαταστήσουν τους άκαμπτους κανόνες και την ιεραρχική διάρθρωση με πιο ευέλικτες οργανωτικές δομές που θα πρέπει να προωθούν τη φωνή των εργαζομένων. Ένα άλλο στοιχείο των σύγχρονων οργανισμών είναι η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της προσέγγισης 360 μοιρών σε πολλά πεδία (βλ. αξιολόγηση) αλλά και στην καινοτομία, ώστε η ροή των πρωτοβουλιών και ιδεών να προέρχεται από όλες τις 'γωνίες'. Φαίνεται συνεπώς ότι οι οργανισμοί αναθεωρούν την προσέγγισή τους απέναντι στους εργαζομένους σχετικά με πολλά ζητήματα, μεταξύ των οποίων και η καινοτομία στο χώρο εργασίας, επενδύοντας στην οικοδόμηση σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων, ηγεσίας και οργανισμού και υποστηρίζοντας τις πρωτοβουλίες των εργαζομένων.

### 1.3 Καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, η καινοτομία στον δημόσιο τομέα ορίζεται ως μια νέα ή σημαντικά τροποποιημένη διαδικασία ή προσέγγιση που είναι καινοφανής, έχει εφαρμοστεί υπό κάποια μορφή και έχει ως στόχο την επίτευξη αξιοσημείωτου δημόσιου οφέλους επιτυγχάνοντας αυξημένη αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και ικανοποίηση των χρηστών, άρα ψηφιακή καινοτομία στον δημόσιο τομέα ορίζεται ως είναι μια νέα ή σημαντικά τροποποιημένη ψηφιακή διαδικασία ή προσέγγιση που είναι καινοφανής, έχει εφαρμοστεί υπό κάποια μορφή και έχει ως στόχο την επίτευξη αξιοσημείωτου δημόσιου οφέλους επιτυγχάνοντας αυξημένη αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και ικανοποίηση των χρηστών (OECD, 2012).

Οι οργανωσιακοί κοινωνιολόγοι έχουν σημειώσει ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα είναι συνήθως μεγάλες γραφειοκρατίες δομημένες για να εκτελούν τα βασικά τους καθήκοντα με σταθερότητα και συνέπεια και να αντιστέκονται στην αλλαγή ή τη διακοπή ροής αυτών των καθηκόντων (Wilson, 1989, όπως αναφέρεται στον Borins, 2002). Τα τελευταία χρόνια αυτή η συμβατική σοφία έχει αμφισβητηθεί, καθώς ο δημόσιος τομέας αντιμετώπισε προκλήσεις - όπως η μείωση του κόστους για τη μείωση της επιβάρυνσης του χρέους - και ευκαιρίες - όπως η εφαρμογή της τεχνολογίας των πληροφοριών - που τον ανάγκασαν να καινοτομεί.

Η καινοτομία στο δημόσιο τομέα μπορεί να αφορά διαδικασίες, προϊόντα και υπηρεσίες, τον τρόπο διακυβέρνησης, ή να είναι εννοιολογικής φύσεως. Η καινοτομία στις διαδικασίες αφορά στη δημιουργία νέων οργανωσιακών σχημάτων, στην εισαγωγή νέων τεχνικών και μεθόδων διοίκησης και εργασίας (διοικητικές διαδικασίες), στη δημιουργία ή χρήση νέων τεχνολογιών, που εισάγονται σε έναν οργανισμό, για την παροχή υπηρεσιών σε χρήστες και πολίτες (τεχνολογικές διαδικασίες), και απαντά στην ανάγκη βελτίωσης (σε όρους ποιότητας, κόστους κ.ά.) της λειτουργίας μεγάλων και δομικά περίπλοκων οργανισμών και στην ανάγκη ανταπόκρισης στις προσδοκίες που δημιουργούνται (σε όρους πρόσβασης, ταχύτητας, βιωσιμότητας, νομιμοποίησης κ.ά.) από την Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση (Κουτσιούμπα & Τσαρτσάρα, 2021). Οι νέες ανάγκες που προκύπτουν (ενεργειακή κρίση, δημοσιονομική κρίση, ανάγκη προστασίας καταναλωτή), η ποιοτική διαφοροποίηση του μίγματος των ληπτών δημόσιων υπηρεσιών ή προϊόντων (πολυπολιτισμικές κοινωνίες, ανήλικοι), αλλά και η εισαγωγή νέων καναλιών παροχής αυτών (ψηφιακά μέσα) βρίσκουν λύσεις σε καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Όσον αφορά το πεδίο της διακυβέρνησης, η καινοτομία συνίσταται στην πρόταση και υλοποίηση τρόπων και διαδικασιών διακυβέρνησης σχετικά με ειδικότερα κοινωνικά ζητήματα που δεν προϋπήρχαν και που καλύπτουν το αίτημα για κυβερνητική δράση συντονισμού των εμπλεκόμενων μερών στο πλαίσιο χάραξης και υλοποίησης των δημόσιων πολιτικών. Η εννοιολογική καινοτομία δίνει λύση στις περιπτώσεις που απαιτείται η επίλυση ενός χρόνιου προβλήματος του οποίου ο μέχρι τώρα συνήθης τρόπος χειρισμού έχει καταστεί αναποτελεσματικός. Εισάγει δηλαδή μια νέα αντίληψη, πλαίσιο ή παράδειγμα τα οποία συμβάλλουν στον επαναπροσδιορισμό της φύσης συγκεκριμένων προβλημάτων και, κατ' επέκταση, στον επαναπροσδιορισμό των λύσεών τους (Κουτσιούμπα & Τσαρτσάρα, 2021).

Λόγω της δομής του αλλά και του σκοπού του, ο δημόσιος τομέας θεωρούνταν παραδοσιακά αφιλόξενος για την καινοτομία, ιδιαίτερα για όσες καινοτομίες ξεκινούσαν από μεσαία στελέχη και προσωπικό πρώτης γραμμής. Μάλιστα, ο δημόσιος τομέας χαρακτηριζόταν μέχρι πολύ πρόσφατα από ασύμμετρα κίνητρα, από την απουσία επιχειρηματικού κεφαλαίου για τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων και από δυσμενή εξέλιξη στη σταδιοδρομία καινοτόμων ατόμων. Παρά το αφιλόξενο αυτό περιβάλλον, οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι υπεύθυνοι για πολλές καινοτομίες, ενώ ορισμένοι οργανισμοί του δημόσιου τομέα παράγουν με συνέπεια μεγάλο αριθμό καινοτομιών. Μάλιστα, η μεταρρύθμιση του ελληνικού δημοσίου τομέα με αφορμή και τη δημοσιονομική κρίση σε μια προσπάθεια αλλαγής φιλοσοφίας και υιοθέτησης σύγχρονων τάσεων με κατεύθυνση την παροχή ποιοτικών δημόσιων υπηρεσιών για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και την ανάπτυξη σε όλα τα επίπεδα έχουν αλλάξει τα δεδομένα.

Στην εξέλιξη αυτή συνέτεινε η χρονική συγκυρία της 4<sup>ης</sup> βιομηχανικής επανάστασης και της ταχύτατης εξέλιξης και διείσδυσης των σύγχρονων τεχνολογιών σε όλους τους τομείς και δη στους εργασιακούς χώρους. Ενώ υπάρχει αυξανόμενη επίγνωση ότι επί του παρόντος λαμβάνει χώρα σε μεγάλο βαθμό καινοτομία στον δημόσιο τομέα, αναγνωρίζεται επίσης ότι απαιτούνται πιο συστηματικές προσπάθειες για την προώθηση της καινοτομίας για την αντιμετώπιση των οικονομικών και κοινωνικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι τομείς (Bloch, Bugge, 2013).

Στη σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα ως σημαντική διαφορά αναφέρεται και η απόκλιση στην κινητήρια δύναμη πίσω από τη καινοτομία, η οποία για τον ιδιωτικό τομέα θεωρείται η ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ενώ για τον δημόσιο τομέα, η καλύτερη εξυπηρέτηση του γενικού συμφέροντος (Hartley, 2005, όπως αναφέρεται στον Σιγανάκη, 2018). Ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει ευκαιρίες αλλά και απειλές όσον αφορά το ρόλο του ως πεδίο δημιουργικότητας. Πρόκειται για ένα χώρο όπου οι εργαζόμενοι διαθέτουν μεγαλύτερη ασφάλεια από ότι στον ιδιωτικό τομέα σχετικά με την εργασία τους λόγω της μονιμότητας, γεγονός το οποίο μπορεί να αποδειχθεί και θετικό και αρνητικό, αναλόγως του μικρο-περιβάλλοντος και των συνθηκών. Υπάρχει επίσης σαφής δομή και ιεραρχία, δηλαδή μια οργανωσιακή δυναμική. Παράλληλα, υπάρχει συλλογική δυναμική, καθώς δημιουργούνται ομάδες εργασίας τόσο εντός του ίδιου

τιμήματος/μονάδας όσο και διατμηματικές, αλλά και πιο ποικιλόμορφες που έχουν ως μέλη εργαζομένους από διαφορετικούς φορείς, οι οποίοι γνωρίζουν τον τρόπο σκέψης, εργασίας και δημιουργικότητας άλλων συναδέλφων τους. Η συγχώνευση αυτών των δύο επιπέδων δυναμικής μπορεί να αποτελέσει πολύτιμη μαγιά καινοτομιών στο χώρο εργασίας. Επίσης, σημειώνουμε το γεγονός ότι κάποιες αντιλήψεις περί διαφορών σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα έχουν παγιωθεί ως στερεότυπα, χωρίς να έχει προηγηθεί σχετική εμπειρική έρευνα (Rainey & Bozeman, 2000, όπως αναφέρεται στον Χρηστίδη, 2014). Ωστόσο, ο δημόσιος τομέας πλέον είναι ανταγωνιστικός τόσο εντός του πλαισίου του, δηλαδή μεταξύ δημόσιων οργανισμών και φορέων, όσο και σε σχέση με ιδιωτικούς φορείς, γεγονός που έχει αλλάξει άρδην τόσο τη φιλοσοφία της ηγεσίας και οργάνωσης, όσο και των εργαζομένων, καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί προσφέρουν ευκαιρίες καριέρας, εξέλιξης και παρέχουν όλο και περισσότερα μέσα προς αυτήν την κατεύθυνση (Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, Μητρώο Επιτελικών Στελεχών).

Βεβαίως τίθενται ορισμένα ερωτήματα σχετικά με το ποσοστό αποδοτικότητας στις καινοτομίες στο δημόσιο: μήπως είναι πολύ υψηλό; υπάρχει επαρκές/υγιές ποσοστό αποτυχίας; καταλείπεται πεδίο προσπάθειας χωρίς αρνητικές συνέπειες στους εργαζομένους; Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά θα συμβάλουν τόσο στον τρόπο που βλέπουν οι δημόσιοι υπάλληλοι το χώρο εργασίας τους – ως ένα πεδίο δημιουργικότητας – όσο και στην ψυχολογία τους αλλά και στο δημιουργικό οπλοστάσιό τους καθώς από τις αποτυχίες αντλούνται πολύτιμες πληροφορίες. Γενικότερα, όσο αυξάνεται η κοινή κατανόηση του τι είναι η καινοτομία του δημόσιου τομέα και φωτίζονται οι διαδικασίες καινοτομίας σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα προκύπτουν πολύτιμες γνώσεις για το σχεδιασμό μιας συνολικής στρατηγικής καινοτομίας του δημοσίου τομέα, προσαρμοσμένης στις ιδιαιτερότητες και τη φιλοσοφία του εκάστοτε τομέα και στη φύση κάθε οργανισμού. Ως σημαντικότερα χαρακτηριστικά για την ανάπτυξη καινοτομίας σε δημόσιους οργανισμούς αναφέρονται η διατμηματική συνεργασία και συστημική θεώρηση του προβλήματος, ο ανασχεδιασμός διεργασιών, η χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, η αλλαγή του τρόπου παροχής της υπηρεσίας και η ενδυνάμωση (“empowerment”) των υπαλλήλων και πολιτών (Borins, 2001). Τα χαρακτηριστικά αυτά αφενός υποστηρίζουν την αναγκαιότητα ύπαρξης μιας δομημένης διεργασίας η οποία θα επιτρέψει την συνεργασία διαφορετικών ατόμων με διαφορετικές ικανότητες και αφετέρου την αναγκαιότητα της οργανωσιακής υποστήριξης για την καινοτομία (Σιγανάκης, 2018).

## 2. ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Σχετικά με την τεχνολογία και τον ορισμό της υπάρχουν ποικίλες προσεγγίσεις. Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί, οι οποίοι παρότι διαφορετικοί, διατηρούν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά, που αφορούν τη διαδικασία, την αλλαγή που επιφέρει, τους αντικειμενικούς στόχους της και τις εκροές. Ενοποιώντας τους διάφορους ορισμούς, μπορούμε να ορίσουμε την τεχνολογία ως την πρακτική εφαρμογή της μάθησης και της γνώσης από μεμονωμένα άτομα και οργανισμούς για την υποστήριξη της ανθρώπινης προσπάθειας: πρόκειται για τη γνώση, τα προϊόντα, τις διαδικασίες, τα εργαλεία και τα συστήματα που χρησιμοποιούνται στη δημιουργία αγαθών ή στην παροχή υπηρεσιών (White & Bruton, 2010).

Σε μια προσπάθεια προσδιορισμού των νέων τεχνολογιών θα λέγαμε ότι σε αυτές σαφώς περιλαμβάνεται το διαδίκτυο και οι βασικές του εφαρμογές, αλλά επιπρόσθετα έχουν ενταχθεί και ποικίλα συνεργατικά εργαλεία (διαδικτυακά εργαλεία κειμένου, εφαρμογές διαμοιρασμού αρχείων, διαδικτυακά εργαλεία επικοινωνίας). Στις νέες τεχνολογίες έχει ενταχθεί επίσης η τεχνητή νοημοσύνη (artificial intelligence – AI), τα μεγάλα δεδομένα (big data) και οι μέθοδοι ανάλυσής τους (μηχανική μάθηση, εξόρυξη δεδομένων, προγνωστική ανάλυση, εξόρυξη κειμένου) αλλά και το 5G, τα οποία μάλιστα έχουν ήδη αρχίσει να βρίσκουν εφαρμογή στο δημόσιο τομέα σε πεδία όπως τα ανοιχτά δεδομένα και οι έξυπνες πόλεις (smart cities).

Χαρακτηριστική απόδειξη της ανάγκης για συνεχή καινοτομία στον ιδιωτικό τομέα αποτελεί ο ρυθμός ανάπτυξης και διάδοσης νέων τεχνολογιών. Ο ρυθμός αυτός είναι καταγιστικός και μάλιστα τα τελευταία είκοσι χρόνια θα λέγαμε ότι είναι και πρωτοφανής στην ανθρώπινη ιστορία. Η ταχύτητα αυτή της τεχνολογικής εξέλιξης παρασύρει παλιές καταναλωτικές αντιλήψεις και έμμεσα υποχρεώνει τους οργανισμούς σε αλλαγή στάσης: οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα ανανεώνουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους αλλά και μπαίνουν στην διαδικασία να εφευρίσκουν νέα για τους πελάτες τους και οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα αξιοποιούν την τεχνολογία για να μειώσουν τη γραφειοκρατία, να επιταχύνουν τις διαδικασίες και να παρέχουν πιο ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες στον πολίτη (υπεύθυνες δηλώσεις και εξουσιοδοτήσεις με ψηφιακή βεβαίωση γνησίου υπογραφής, ψηφιακό πιστοποιητικό εμβολιασμού για τον Covid-19,



ηλεκτρονικά ραντεβού και τηλεδιασκέψεις πολιτών με δημοσίους υπαλλήλους, άυλη συνταγογράφηση κλπ).

Τα πάντα στην οικονομική ζωή έχουν γίνει πιο γρήγορα, αντιφατικά και ιδιαίτερα δυναμικά, με αποτέλεσμα μια μειωμένη αίσθηση ελέγχου των οικονομικών μεταβλητών. Η προσπάθεια που απαιτείται για την αντιμετώπιση αυτής της νέας συμπεριφοράς των καταναλωτών και των πολιτών έχει αναγκάσει τους οργανισμούς να επικεντρωθούν στην προσέλκυση ταλέντων που κατευθύνεται προς την παραγωγή και διάθεση καινοτόμων προϊόντων, διαδικασιών και υπηρεσιών. Με όρους δανεισμένους από την οικονομική θεωρία (νέο-σομπετεριανή προσέγγιση), η καινοτομία ταυτίζεται με τη διαδικασία μέσω της οποίας νέες τεχνολογίες εξελίσσονται σταδιακά μετά το στάδιο της έρευνας και της εκμάθησης, απαντώντας ουσιαστικά σε προς επίλυση ζητήματα (Χρυσομαλλίδης, 2017).

Ερχόμενοι στο σήμερα, η 4<sup>η</sup> Βιομηχανική Επανάσταση φέρνει νέες τεχνολογίες, η δυναμική των οποίων είναι ακόμα απρόβλεπτη, καθώς συνεχώς, καινοτόμα προϊόντα, υπηρεσίες και άλλες εφαρμογές δημιουργούνται από την αξιοποίησή τους παρέχοντας, πολλές φορές, πρωτόγνωρες λύσεις σε παγιωμένα προβλήματα (Κουτσιούμπα & Τσαρτσάρα, 2021). Οι πολίτες στο ρόλο τους ως καταναλωτές αγαθών και υπηρεσιών χρησιμοποιούν έξυπνες συσκευές καθημερινά και είναι εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες σε βαθμό να απαιτούν ταχύτητα και ευελιξία και από τους οργανισμούς με τους οποίους συναλλάσσονται, ιδιωτικούς και δημόσιους. Προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις αυτές οι οργανισμοί οφείλουν να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες και να αναπτύξουν καινοτόμους επαγγελματίες στο εσωτερικό τους. Αυτό υπογραμμίζει το μεγάλο ερώτημα της διοίκησης για το πώς θα δημιουργήσει αυτούς τους καινοτόμους επαγγελματίες. Μια καλή απάντηση σε αυτό το ερώτημα μπορεί να είναι η εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες και η ανάπτυξη της δημιουργικότητας των υπαλλήλων. Ωστόσο, η δημιουργικότητα από μόνη της δεν εγγυάται καινοτόμους επαγγελματίες. Γενικά, στη βιβλιογραφία για αυτά τα θέματα προϋποτίθεται κάποιο είδος διαδοχικής διαδικασίας μεταξύ δημιουργικότητας και καινοτομίας όπου το πρώτο θα αντιστοιχούσε στο στάδιο του σχηματισμού της ιδέας, και το δεύτερο θα αντιστοιχεί στο στάδιο όπου αυτές οι ιδέες υλοποιούνται· σε αυτό λογικά, η δημιουργικότητα θεωρείται γενικά ως προϋπόθεση για την καινοτομία (Neto, Filipe & Caleiro, 2019). Στην πραγματικότητα, η διαδικασία μετατροπής των δημιουργικών ιδεών, ή της δημιουργικότητας, σε καινοτόμα προϊόντα, υπηρεσίες

ή καινοτομία, είναι συχνά πολύ πολύπλοκη και, επομένως, απέχει πολύ από το να είναι μια διαδοχική διαδικασία με εγγυημένα αποτελέσματα (Amabile & Pratt, 2016· Sarooghi, Libaers, & Burkemper, 2015, όπως αναφέρονται στους Neto, Filipe & Caleiro, 2019).

Το μεταβαλλόμενο σύγχρονο περιβάλλον απαιτεί από τους οργανισμούς να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να τηρούν μια διορατική στάση απέναντι στην καινοτομία. Στο σημείο αυτό οι νέες τεχνολογίες υπεισέρχονται μεταβάλλοντας τα δεδομένα τόσο σε επίπεδο αντικειμενικό, υπό την έννοια των σύγχρονων και πολυχρηστικών εργαλείων που έχουν στη διάθεσή τους οι οργανισμοί, όσο και σε υποκειμενικό επίπεδο καθώς διαφοροποιούν συνολικά την αντίληψη των εργαζομένων για τον οργανισμό, το εργασιακό τους περιβάλλον και συνακόλουθα τη συμπεριφορά τους. Παράλληλα, οι νέες τεχνολογίες εξοικονομούν χρόνο στους εργαζομένους, καθώς τους δίνουν τη δυνατότητα να διεκπεραιώνουν τα καθήκοντά τους πιο γρήγορα, καθιστούν ταχεία και αποτελεσματική την επικοινωνία με άλλους οργανισμούς εντός και εκτός του δημοσίου τομέα, συμπτύσσονται στάδια διαδικασιών μέσω εργαλείων όπως τα σύνθετα μητρώα, τα ad hoc ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα (ΟΠΣ) και η διαλειτουργικότητα, είναι δε δυνατόν και να αντικαθιστούν πλήρως ορισμένες εργασίες μέσω του αυτοματισμού των λύσεων που παρέχουν.

### 3. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΣΠΑ

#### 3.1 Ευρωπαϊκά Ταμεία - ΕΣΠΑ

Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) αποτελεί ένα από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία (ΕΔΕΤ) και στοχεύει στην ενίσχυση της οικονομικής, κοινωνικής και εδαφικής συνοχής στην Ευρωπαϊκή Ένωση με τη διόρθωση των ανισοροπιών μεταξύ των περιφερειών της. Συγκεκριμένα, το ΕΤΠΑ χρηματοδοτεί προγράμματα με κοινή ευθύνη μεταξύ της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και των εθνικών και περιφερειακών αρχών των κρατών μελών. Επίσης χρηματοδότηση λαμβάνεται κι από άλλα Ταμεία της ΕΕ όπως το ΕΓΤΑΑ (Αγροτική πολιτική και Αλιεία). Οι διοικήσεις των κρατών μελών επιλέγουν ποια έργα θα χρηματοδοτήσουν και αναλαμβάνουν την ευθύνη για την καθημερινή διαχείρισή τους. Πρόκειται για ένα συνδυασμό του κεντρικού 'εκ των άνω' σχεδιασμού και της 'από κάτω' ανάπτυξης, με τοπικές δράσεις που επιχειρούν να δώσουν άμεσες απαντήσεις και αποκτούν επομένως και μεγαλύτερη ορατότητα – αναγνωρισιμότητα (Ασπρογέρακας 2016, όπως αναφέρεται στον Σαμαρίνη, 2018). Τα σχετικά

προγράμματα ονομάζονται ΕΣΠΑ και κατανέμονται σε επταετείς χρονικές περιόδους (ΠΠ - Προγράμματα Πλαίσιο ή Προγραμματικές Περιόδους). Μάλιστα, το ΕΣΠΑ στην Ελλάδα παίρνει πόρους και από το Ταμείο Συνοχής και από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο.

Την περίοδο 2007-2013 διανύθηκε η 7η προγραμματική περίοδος με το 7ο Πρόγραμμα Πλαίσιο // ΕΣΠΑ 2007-2013 (ΠΠ7 ή Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007-2013). Το ΕΣΠΑ 2014-2020 (Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης) αποτέλεσε το επόμενο βασικό στρατηγικό σχέδιο για την ανάπτυξη της χώρας με τη συνδρομή ευρωπαϊκών πόρων. Δύο από τις θεματικές περιοχές προτεραιότητας του ΕΣΠΑ 2014-2020 ήταν αυτές της καινοτομίας και έρευνας και της ψηφιακής ατζέντας, που εκφράζονταν και μέσα από τη στρατηγική «Ορίζοντας 2020», δηλαδή του επόμενου Π.Π. για την έρευνα, την τεχνολογία και την καινοτομία.

Για την ΠΠ 2021-2027 το ΕΣΠΑ 2021-2027 (Εταιρικό Σύμφωνο Περιφερειακής Ανάπτυξης 2021-2027) έχει θέσει συγκεκριμένες προτεραιότητες χρηματοδότησης, η πρώτη εκ των οποίων αφορά επενδύσεις που θα κάνουν την Ευρώπη και τις περιφέρειές της πιο ανταγωνιστικές και πιο έξυπνες, μέσω της καινοτομίας και της υποστήριξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, καθώς και της ψηφιοποίησης και της ψηφιακής συνδεσιμότητας, ενώ αντίστοιχα το θεωρητικά 9ο Πρόγραμμα Πλαίσιο της περιόδου 2021-2027 έχει λάβει την ονομασία Πρόγραμμα «Ορίζοντας Ευρώπη».

Ως προς τον τομέα της έρευνας, η πρόταση της Επιτροπής αναφέρει ότι ο προϋπολογισμός του Προγράμματος «Ορίζοντας Ευρώπη» θα προσεγγίσει τα 90 δισ. €, ενώ ως νέα στοιχεία της συγκεκριμένης πολιτικής προβάλλονται η περαιτέρω υποστήριξη της ρηξικέλευθης (breakthrough) καινοτομίας με τη δημιουργία ενός Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Καινοτομίας (Χρυσομαλλίδης, 2019). Σημειώνεται ότι η δομή του νέου προγράμματος βασίζεται σε τρεις πυλώνες, την ‘Ανοιχτή Επιστήμη’, τις ‘Παγκόσμιες προκλήσεις και τη Βιομηχανική Ανταγωνιστικότητα’ με δράσεις που περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων και τις Ψηφιακές τεχνολογίες, και την ‘Ανοιχτή καινοτομία’, που αφορά τη χρηματοδότηση θεσμών και οργανισμών που έχουν ως επίκεντρο την τεχνολογία και την καινοτομία, όπως το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Καινοτομίας και το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Καινοτομίας και Τεχνολογίας, καθώς και η χρηματοδότηση των ευρωπαϊκών οικοσυστημάτων καινοτομίας. Επίσης τα ευρωπαϊκά συστήματα καινοτομίας και έρευνας αναμένεται να λάβουν χρηματοδότηση ως οχήματα ενίσχυσης του Ευρωπαϊκού Χώρου Έρευνας (EXE).

### 3.2 Το ΕΣΠΑ στην Ελλάδα

Η μελέτη του ρόλου των προγραμμάτων ΕΣΠΑ στην εθνική δράση για τις νέες τεχνολογίες και την καινοτομία προσφέρει σπουδαία στοιχεία. Έχει διατυπωθεί η άποψη ότι παρά τις συνεχείς αυξήσεις των κοινοτικών πόρων, οι εθνικές δράσεις και πολιτικές συνεχίζουν να κυριαρχούν στο ευρωπαϊκό ερευνητικό γίγνεσθαι (Μητσός, 2007). Ισχύει όμως αυτό και για την Ελλάδα; Η κοινοτική χρηματοδότηση συσχετίζεται θετικά ή αρνητικά με την αντίστοιχη εθνική πολιτική για την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και την προώθηση της καινοτομίας και το επίπεδο ωρίμασης και ανάπτυξής της;

Φαίνεται ότι τα Κράτη – Μέλη που δεν είχαν πολύ ανεπτυγμένα συστήματα και δημόσιες πολιτικές για έρευνα, τεχνολογία και καινοτομία εκμεταλλεύτηκαν τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα Χρηματοδότησης περισσότερο από εκείνα που διέθεταν παράδοση και υψηλή παραγωγή στα εν λόγω πεδία. Μάλιστα, τα σχετικά κοινοτικά κεφάλαια προς την Ελλάδα, την Πορτογαλία και την Ιρλανδία ήταν από τη δεκαετία του '90 υψηλότερα από την αντίστοιχη εθνική συμμετοχή στον κοινοτικό προϋπολογισμό. Η εικόνα αυτή ενισχύεται περαιτέρω αν ληφθούν υπόψη οι χρηματοδοτήσεις για έρευνα και τεχνολογία από τα Διαρθρωτικά Ταμεία της Ε.Ε. στο πλαίσιο της πολιτικής για τη συνοχή που κινητοποιούν έμμεσα και την εθνική χρηματοδότηση (Χρυσομαλλίδης, 2019).

Έχει αναφερθεί ότι η θέσπιση της σύγχρονης πολιτικής έρευνας και τεχνολογίας της Ε.Ε., με την καθιέρωση των Προγραμμάτων Πλαισίου, έχουν ιδιαίτερη σημασία για την ελληνική ερευνητική κοινότητα, καθώς φανερώνουν την ανυπαρξία ενός σταθερού εθνικού χρηματοδοτικού προγράμματος και την έλλειψη των αντίστοιχων εθνικών τομεακών προτεραιοτήτων που θα εξυπηρετούσαν δυνητικά τον αναπτυξιακό –οικονομικό και επιστημονικό– σχεδιασμό της χώρας (Μαραβέγιας, 2006). Επομένως, για πολλά χρόνια η ερευνητική παραγωγή της χώρας καθοριζόταν έμμεσα από τις θεματικές προτεραιότητες που χρηματοδοτούσε η Ε.Ε. και η εθνική δράση ετεροκαθοριζόταν έμμεσα από την κοινοτική (Μαραβέγιας και Χρυσομαλλίδης, 2011). Πλέον, η 4<sup>η</sup> βιομηχανική επανάσταση και ο ψηφιακός μετασχηματισμός που αυτή επέβαλε και η χώρα μας υιοθετεί με γοργούς ρυθμούς παρά την καθυστερημένη εκκίνηση έχουν αλλάξει το τοπίο. Οι νέες τεχνολογίες την τελευταία δεκαετία είναι μια πραγματικότητα και στο δημόσιο τομέα, συνιστούν

όλο και περισσότερο κυρίαρχο κομμάτι και εκ των ουκ άνευ εργαλείο των εργαζομένων, οι οποίοι έχουν κληθεί να εξοικειωθούν με αυτές και να λειτουργήσουν μέσω αυτών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

### 3.3 Η περίπτωση των Υπηρεσιών ΕΣΠΑ στην Ελλάδα

Σε ένα πλαίσιο όπως αυτό που περιγράψαμε παραπάνω, οι Υπηρεσίες ΕΣΠΑ και συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι σε αυτές φαίνεται ότι διαθέτουν ορισμένα χαρακτηριστικά που τους διακρίνουν από την πλειοψηφία των εργαζομένων σε άλλους τομείς του δημοσίου τομέα, καθώς απαντώνται σε λίγους σχετικά φορείς. Κατά πρώτον το προσωπικό των Υπηρεσιών ΕΣΠΑ αποτελείται από στελέχη προερχόμενα από τον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα, έχει υψηλό επίπεδο επιστημονικής εξειδίκευσης και επαγγελματικής εμπειρίας στη διαχείριση & παρακολούθηση κοινοτικών προγραμμάτων και δημοσίων έργων, ενώ το 96,2% είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, εκ των οποίων 59% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (επίσημα στοιχεία από τον ιστότοπο της ΜΟΔ ΑΕ<sup>2</sup>).

Πρόκειται για υπηρεσίες που ήταν πρωτοπόροι στην εφαρμογή των Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων και συνεπώς κοινωνοί τόσο της φιλοσοφίας όσο και του αντικειμένου αυτών. Οι στόχοι της ανάπτυξης και υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και της προώθησης της καινοτομίας είναι σε αυτούς οικείοι εδώ και πολλά χρόνια. Έχουν μελετήσει και εφαρμόσει σχετικά ευρωπαϊκά και εθνικά νομοθετικά κείμενα, γνωρίζουν ποιες είναι οι ιδιαιτερότητες, οι απαιτήσεις, τα εμπόδια και οι ευκαιρίες από την εφαρμογή τους, και έχουν δει εν τη γενέσει και στη συνέχεια κατά την υλοποίηση τα αποτελέσματα των νέων τεχνολογιών και της προώθησης της καινοτομίας. Θα λέγαμε ότι είναι λίγες οι αντίστοιχες περιπτώσεις δημοσίων υπηρεσιών στη χώρα μας με εργαζομένους που να διαθέτουν αυτή τη γνώση και την εμπειρία σχετικά με τις νέες τεχνολογίες και την καινοτομία στο πλαίσιο των εργασιακών καθηκόντων τους - με την εξαίρεση ερευνητικών ιδρυμάτων που όμως έχουν ως κύριο στόχο της εργασίας τους την καινοτομία.

Επιπλέον, ως εκ της στενής συνεργασίας των Υπηρεσιών ΕΣΠΑ με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή αλλά και με άλλες Υπηρεσίες της ΕΕ αλλά και αντίστοιχες άλλων Κρατών-Μελών είναι σε θέση να γνωρίζουν τις εξελίξεις και να βλέπουν τη διαμόρφωση των σχετικών πολιτικών εκ του σύνεγγυς. Μάλιστα, έχουν τη δυνατότητα να συνεργάζονται με διεθνείς οργανισμούς (π.χ. ΟΟΣΑ) και να

---

<sup>2</sup> [https://www.mou.gr/el/Pages/human\\_resources.aspx](https://www.mou.gr/el/Pages/human_resources.aspx)

συμμετέχουν σε μικτές ομάδες εργασίας, καθώς και να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν καλές πρακτικές και καινοτομίες άλλων οργανισμών. Την ίδια στιγμή δρουν και στο εσωτερικό της ελληνικής διοίκησης και συνδιαλέγονται και συνεργάζονται με φορείς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα σε όλα τα επίπεδα στο πλαίσιο της εκτέλεσης των εργασιακών τους καθηκόντων. Αυτή η πραγματικότητα τους παρέχει ένα επιπλέον προσόν και ταυτόχρονα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των λοιπών εργαζομένων του δημοσίου τομέα, καθώς έχουν προσλαμβάνουσες, γνώσεις και δυνατότητα συνολικής αντίληψης και έποψης σχετικά με τα ζητήματα της εφαρμογής των νέων τεχνολογιών, των πιθανών προβλημάτων στην εφαρμογή τους, των δυνατοτήτων που αυτές προσφέρουν, των καινοτομιών που εισάγονται με τη χρήση αυτών και του τρόπου εφαρμογής και διάδοσής τους, αλλά και – ακουσίως έστω – της διαδικασίας υλοποίησης μιας καινοτομίας.

Παράλληλα, είναι και ως πολίτες κοινωνοί όλων των εξελίξεων στην τεχνολογία και των καινοτομιών που βελτιώνουν την καθημερινότητα σε επίπεδο υποδομών και υπηρεσιών, συναλλαγών και προϊόντων. Δύνανται συνεπώς να αναγνωρίζουν προβλήματα ή ανάγκες τόσο σε επίπεδο καθημερινότητας του πολίτη, όσο και σε επίπεδο εργασιακών αναγκών και διαθέτουν περισσότερα μέσα και εφόδια για να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες και να καινοτομήσουν. Για όλους αυτούς τους λόγους η περίπτωση των εργαζομένων των Υπηρεσιών του ΕΣΠΑ στην Ελλάδα ήταν αυτή που προκρίθηκε για την εφαρμογή της έρευνας σχετικά με την επίδραση των νέων τεχνολογιών στην καινοτομική συμπεριφορά των εργαζομένων του δημοσίου τομέα, που αποτελεί το αντικείμενο της παρούσας.

## 4. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

### 4.1 Στόχος Ερευνητικής Διαδικασίας

Οι νέες τεχνολογίες εξελίσσονται συνεχώς και διεισδύουν όλο και περισσότερο στην καθημερινότητα των εργαζομένων του δημοσίου τομέα. Παράλληλα, η καινοτομία είναι ζητούμενο και στο Δημόσιο Τομέα βάσει επίσημων εγγράφων και οδηγιών. Οι παράγοντες αυτοί διαμορφώνουν τη νέα πραγματικότητα στην εργασιακή καθημερινότητα του δημοσίου τομέα και αναμένεται να αποτελέσουν επίκεντρο ενδιαφέροντος και σημαντικών εξελίξεων, τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τη δημόσια διοίκηση και τις παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες

(ενδεικτικά εγκύκλιοι για την καινοτομία υπ' αριθμ. ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.10/8/22242/30.11.2021, ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.5/1/3-2-2020, ΑΔΑ: 6ΥΙ3465ΧΘΨ-ΞΨ0/26-7-2017, υπηρεσίες όπως η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Καινοτομίας Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων, το Παρατηρητήριο Καινοτομίας του Υπουργείου Εσωτερικών, πρόσφατα το Κέντρο Καινοτομίας "GovHack" κλπ). Παράλληλα, από τη μελέτη της βιβλιογραφίας εντοπίστηκε ένα κενό όσον αφορά την έρευνα της πιθανής επίδρασης της ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών στην καινοτομική συμπεριφορά των εργαζομένων του δημοσίου τομέα. Αυτή ακριβώς η νέα πραγματικότητα με επίκεντρο τις νέες τεχνολογίες και την καινοτομία στο δημόσιο τομέα αλλά και το βιβλιογραφικό κενό όσον αφορά τη συσχέτισή τους υπαγορεύει και την αναγκαιότητα της παρούσας μελέτης και έρευνας.

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η ερμηνεία της καινοτομικής συμπεριφοράς των εργαζομένων των Υπηρεσιών ΕΣΠΑ στην Ελλάδα και συγκεκριμένα η εξέταση της ύπαρξης ή όχι αιτιακής σχέσης μεταξύ των νέων τεχνολογιών και της καινοτομικής συμπεριφοράς των ως άνω εργαζομένων. Εξετάζουμε την επίδραση που έχουν οι νέες τεχνολογίες και η ταχεία διείσδυσή τους και στον εργασιακό χώρο του δημόσιου τομέα στη διάθεση, την πρόθεση και την ενεργοποίηση των εργαζομένων προς την κατεύθυνση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας.

#### 4.2 Ερευνητικές Υποθέσεις

Το μοντέλο στο οποίο βασίζεται η παρούσα μελέτη στηρίζεται σε μια προσέγγιση κοινωνικής αλληλεπίδρασης και διατυπώνει την αρχή ότι η σχέση με τις νέες τεχνολογίες, το αντικείμενο εργασίας και η αντίληψη για το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν την ατομική καινοτομική συμπεριφορά άμεσα και έμμεσα. Η εξαρτημένη μεταβλητή είναι η καινοτομική συμπεριφορά των εργαζομένων. Κατόπιν μελέτης διατυπώθηκαν οι προς απόδειξη υποθέσεις, εντοπίστηκαν τα στοιχεία και οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι θεωρούμε ότι πιθανό να καθορίζουν την καινοτομική συμπεριφορά, ήτοι οι ανεξάρτητες μεταβλητές και διαμορφώθηκε το ερευνητικό μοντέλο.

*Υπόθεση 1η: Ο βαθμός αποδοχής της τεχνολογίας επηρεάζει την καινοτομική συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο*

Το Μοντέλο Αποδοχής Τεχνολογίας (TAM, Davis, 1989) υπήρξε ένα από τα πιο σημαίνοντα μοντέλα αποδοχής της τεχνολογίας, με δύο κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την πρόθεση ενός ατόμου να χρησιμοποιήσει τη νέα τεχνολογία: την αντιληπτή ευκολία χρήσης και την αντιληπτή



χρησιμότητα (Charness & Boot, 2016). Συνεπώς, ένας εργαζόμενος που αντιλαμβάνεται τα ψηφιακά εργαλεία ως δύσχρηστα ή ως μη αποτελεσματικά θα είναι απίθανο να θελήσει να υιοθετήσει αυτήν την τεχνολογία, ενώ κάποιος άλλος που αντιλαμβάνεται τα ψηφιακά εργαλεία ως παράγοντα επιτάχυνσης και διευκόλυνσης διαδικασιών και ως αφορμή και ερέθισμα μάθησης θα είναι πιο πιθανό να θέλει να μάθει πώς να τα χρησιμοποιεί και να πειραματιστεί με αυτά για να ανακαλύψει τη χρησιμότητα και τις δυνατότητές τους. Ο παράγοντας αυτός είναι εξαιρετικά σημαντικός τόσο για το βαθμό αποδοχής και εξοικείωσης με την τεχνολογία όσο και για τον εντοπισμό της περαιτέρω σχέσης με την καινοτομική συμπεριφορά εξ ου και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στο χώρο εργασίας αποτελεί την πρώτη ανεξάρτητη μεταβλητή του μοντέλου μας.

*Υπόθεση 2η: Η αντίληψη για το περιβάλλον εργασίας επηρεάζει την καινοτομική συμπεριφορά των εργαζομένων*

Έχει υποστηριχθεί από θεωρητικούς επιστήμονες (Amabile, 1988, Isaksen 1987, Kanter, 1988, όπως αναφέρονται στους Scott & Bruce, 1994) ότι το κλίμα στον εργασιακό χώρο μπορεί να διοχετεύσει και να κατευθύνει τόσο την προσοχή όσο και τις δράσεις προς την κατεύθυνση της καινοτομίας. Ορίζοντας το κλίμα ως ατομικές γνωστικές αντιλήψεις του περιβάλλοντος του οργανισμού ‘εκπεφρασμένο σε όρους που αντικατοπτρίζουν ψυχολογικά ουσιαστικές αντιλήψεις της κατάστασης’ (Scott & Bruce, 1994) προσπαθήσαμε να περιγράψουμε την ανεξάρτητη μεταβλητή «αντίληψη για το περιβάλλον εργασίας».

*Υπόθεση 3η: Το αντικείμενο της εργασίας έχει επίδραση στη συμπεριφορά και την καινοτομική πρόθεση των εργαζομένων*

Στην παρούσα μελέτη ερευνήθηκε επίσης κατά πόσο το αντικείμενο εργασίας με το οποίο ασχολείται ένας εργαζόμενος επηρεάζει τις εργασιακές του σχέσεις και συνακόλουθα την αντίληψή του για το περιβάλλον εργασίας του. Οι τυχόν επαναλαμβανόμενες διαδικασίες και ο βαθμός διακριτικής ευχέρειας που καταλείπεται στα άτομα σχετικά με την απόδοση και τον τρόπο διεκπεραίωσης των καθηκόντων τους έχει αναφερθεί και στο παρελθόν ότι αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα τόσο για την αντίληψη περί εργασιακού περιβάλλοντος όσο και για την εργασιακή απόδοση σε μοντέλα δημιουργικότητας (βλ. Amabile, 1988 όπως αναφέρεται στους Scott & Bruce, 1994). Έτσι, ερευνήθηκε κατά πόσο το αντικείμενο της εργασίας και τα χαρακτηριστικά του



επηρεάζουν την καινοτομική συμπεριφορά αλλά και τη σχέση μεταξύ καινοτομικής συμπεριφοράς και των λοιπών δεικτών του μοντέλου.

### 4.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Από το στόχο της εργασίας πηγάζουν τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία σε γενικές γραμμές μπορούν να διατυπωθούν ως εξής:

1. Ποια είναι η συμπεριφορά των εργαζομένων σε σχέση με την καινοτομία;
2. Ποια είναι η σχέση των εργαζομένων με τις νέες τεχνολογίες;
3. Τι άποψη έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με το αντικείμενο εργασίας τους και τα περιθώρια καινοτομίας που καταλείπει αυτό;
4. Ποιές είναι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το περιβάλλον του οργανισμού που εργάζονται και τις συνθήκες που καλλιεργεί για την προώθηση της καινοτομίας;

Η καινοτόμος συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται από παράγοντες όπως η διοικητική, οργανωτική και πολιτιστική υποστήριξη (εθνική κουλτούρα) για την καινοτομία. Σε σχετική διαπολιτισμική μελέτη σε 4 ευρωπαϊκές χώρες εντοπίστηκε ότι η διοικητική υποστήριξη ήταν η πιο εγγύς σχετική επιρροή στην καινοτόμο συμπεριφορά και μετρίασε την επίδραση της οργανωτικής υποστήριξης και της εθνικής κουλτούρας (Lukes & Stephan, 2017).

Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, οι άνθρωποι βοηθούν ο ένας τον άλλον επειδή θέλουν να κερδίσουν όσο το δυνατόν περισσότερα και να χάσουν όσο το δυνατόν λιγότερα. Η Βοηθητική Συμπεριφορά (Helping Behavior – HEB) προσανατολίζεται στο να βοηθά άλλα μέλη της ομάδας να αποκτήσουν εμπειρία, εξειδίκευση, γνώση και πόρους. Η υποστήριξη της Βοηθητικής Συμπεριφοράς έχει τεράστια οφέλη για την αύξηση των θετικών αποτελεσμάτων ατόμων και οργανισμών (Gerke et al., 2017, όπως αναφέρονται στους Becuwe, Omri, Chalamon et al., 2022). Η κύρια ιδέα είναι ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται ότι οι πληροφορίες μοιράζονται μαζί τους, που αισθάνονται ότι περιτριγυρίζονται από βοηθούς στο χώρο εργασίας και που αντιλαμβάνονται ότι ο προϊστάμενός τους τους υποστηρίζει, θα ανταποδώσουν τον οργανισμό με μια ισχυρή δέσμευση προς την Καινοτόμο Εργασιακή Συμπεριφορά. Οι Xerri και Brunetto (2013) υποστήριξαν ότι η θετική Βοηθητική Συμπεριφορά είναι επωφελής για τα αποτελέσματα της καινοτομίας επειδή τα αμοιβαία θετικά συναισθήματα του δωρητή και του δέκτη καθορίζουν την

ψυχολογική δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό και τους παρακινούν να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι.

Όσον αφορά την τάση των ατόμων να καινοτομούν σε επαγγελματικά περιβάλλοντα, έγινε προσπάθεια εστίασης στο συγκεκριμένο προφίλ ικανότητας των ατόμων που παίζουν ρόλο στη δημιουργία και την ενσωμάτωση καινοτομιών, τεχνολογιών και γνώσεων στην εργασία. Τα αποτελέσματα αντίστοιχης έρευνας (Vila, Pérez & Vicente, 2014) παρείχαν στοιχεία για σημαντικές οριακές επιπτώσεις συγκεκριμένων ικανοτήτων στην πιθανότητα τα άτομα να ενεργούν καινοτόμα στο χώρο εργασίας: ικανότητες όπως η επαγρύπνηση σε νέες ευκαιρίες, η ικανότητα παρουσίασης προϊόντων, ιδεών ή αναφορών, η ικανότητα κινητοποίησης των ικανοτήτων άλλων, η ικανότητα δημιουργίας νέων ιδεών και λύσεων και η ικανότητα χρήσης υπολογιστών και Διαδικτύου είχαν ισχυρότερες οριακές επιπτώσεις την πιθανότητα να καινοτομήσουν και, κατά συνέπεια, να αναδειχθούν ως βασικές ικανότητες για την εξήγηση της τάσης των ατόμων να γίνουν καινοτόμοι στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Άλλος κρίσιμος παράγοντας για την καινοτομική συμπεριφορά φαίνεται να είναι τα ερεθίσματα που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στο πλαίσιο της εργασίας τους και συγκεκριμένα όσα προέρχονται από τη φύση της εργασίας και το αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται. Εάν αυτό έχει να κάνει με νέες υπηρεσίες και προϊόντα, με την προώθηση νέων τεχνολογιών και την εισαγωγή νέων τρόπων εξυπηρέτησης του πολίτη, πιθανόν και ο τρόπος σκέψης η εργασιακή συμπεριφορά να κλίνουν περισσότερο προς την καινοτομία συγκριτικά με εργαζομένους που έχουν διαφορετικής φύσεως ή αυστηρά επαναλαμβανόμενης λογικής αντικείμενο εργασίας.

Περαιτέρω, υπάρχει αυξανόμενη αναγνώριση ότι η συμπεριφορική αντίληψη (Behavioral Insights - BIs) – εστιάζοντας στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα πραγματικά κάνουν επιλογές – συμβάλλει στην παροχή πιο στοχευμένων και αποτελεσματικών λύσεων πολιτικής (Behavioural Insights Applied to Policy, EU, JRC Science Hub, 2016). Η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς διαμορφώνει ήδη τη χάραξη πολιτικών και συμβάλλει στο σχεδιασμό νέων μορφών παρέμβασης, συμπληρώνοντας τις παραδοσιακές προσεγγίσεις (δηλαδή κανονισμούς, κίνητρα και απαιτήσεις πληροφόρησης). Στο πλαίσιο αυτό κρίσιμη μεταβλητή θεωρήθηκε ότι αποτελεί η αντίληψη των

εργαζομένων για τον εργασιακό τους χώρο, καθότι επηρεάζει τις επιλογές και τη συμπεριφορά τους συνολικά, συνεπώς και στον τομέα της καινοτομίας.

Μεταξύ των υπό μελέτη παραγόντων, ο αντίκτυπος των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources - HR) έχει ήδη αποτελέσει αντικείμενο σημαντικής έρευνας (Becuwe, Omri, Chalamon et al., 2022). Η βιβλιογραφία παρέχει στοιχεία για μια ισχυρή θετική επίδραση των πρακτικών κατάρτισης και ανάπτυξης (Knol et al., 2009; Zhang, Begley, 2011), εργασιακής ανασφάλειας (De Spiegelaeere et al., 2014) και αυτονομίας (Bos-Nehles et al. , 2017) στην Καινοτόμο Εργασιακή Συμπεριφορά (IWB). Πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με την αναγνώριση των εργαζομένων (Employee Recognition - ER), όπως οι οικονομικές ανταμοιβές (Bysted, Hansen, 2015; Ramamoorthy et al., 2005), οι μη οικονομικές ανταμοιβές (Sanders et al., 2010; Zhang, Begley, 2011) και η ανατροφοδότηση (Battistelli et al., 2011; Knol et al., 2009), έχουν επίσης μελετηθεί. Ωστόσο, τα αποτελέσματα είναι μικτά. Από τη μία πλευρά, η βιβλιογραφία επιβεβαιώνει τη θετική σχέση μεταξύ της ανατροφοδότησης και της Καινοτόμου Εργασιακής Συμπεριφοράς (IWB) (Bos-Nehles, Veenendaal, 2017). Από την άλλη πλευρά, οι μελέτες αποκαλύπτουν αντιφατικά αποτελέσματα σχετικά με τον αντίκτυπο των οικονομικών ανταμοιβών (De Spiegelaeere et al., 2018; Ramamoorthy et al., 2005) και των μη οικονομικών ανταμοιβών (Bos-Nehles, et al., 2017).

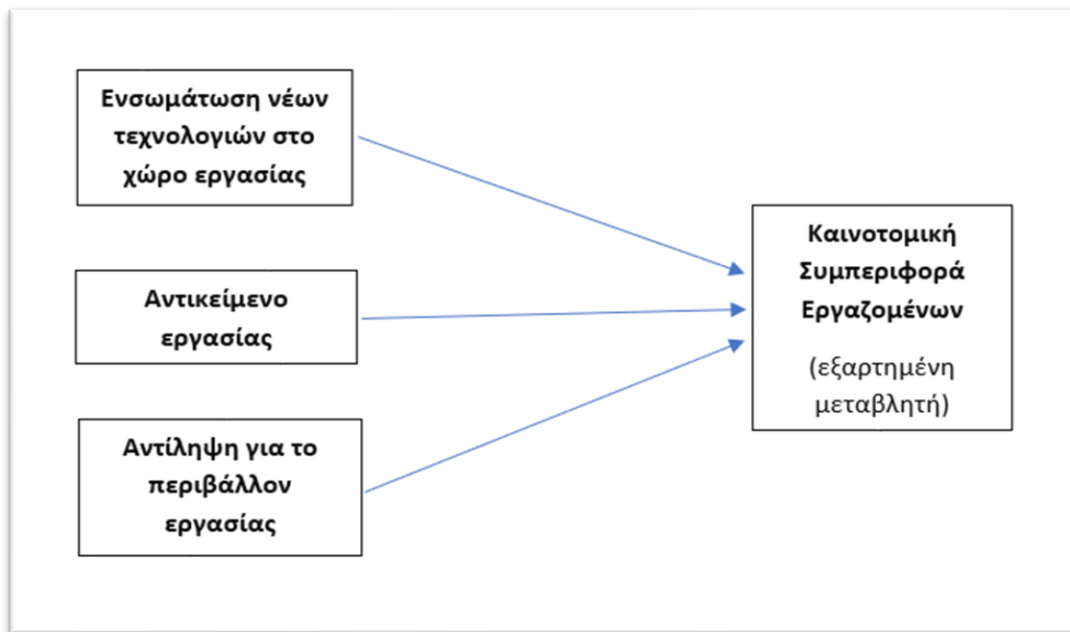
Αναζητώντας απάντηση στο ερώτημα γιατί οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν καινοτόμο συμπεριφορά στους χώρους εργασίας τους, θελήσαμε να εξετάσουμε πώς η καινοτόμος συμπεριφορά των εργαζομένων εξηγείται από τις προσδοκίες για μια τέτοια συμπεριφορά και πώς μπορεί να επηρεάσει την απόδοση της εργασίας και την εικόνα εντός του οργανισμού τους. Σε αντίστοιχη έρευνα έχουν βρεθεί σημαντικές επιπτώσεις και των τριών αυτών προσδοκιών στην καινοτόμο συμπεριφορά (Yuan & Woodman, 2017). Αυτές οι προσδοκίες αποτελέσματος, ως ενδιάμεσες ψυχολογικές διεργασίες, διαμορφώθηκαν από συμφραζόμενους και ατομικούς παράγοντες διαφοράς, συμπεριλαμβανομένης της αντιληπτής υποστήριξης του οργανισμού για καινοτομία, της ποιότητας της σχέσης προϊσταμένου - εργαζομένου, της απαίτησης εργασίας για καινοτομία, της φήμης του οργανισμού ως καινοτόμου και της ενδεχόμενης ατομικής δυσaráρεσκείας με το status quo.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω και με αφετηρία τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, προχωρήσαμε στην περαιτέρω εξειδίκευση αυτών ως εξής:

1. Υπάρχουν ευκαιρίες καινοτομίας στον οργανισμό σας;
2. Είστε καινοτόμοι στο πλαίσιο της εργασίας σας;
3. Πόσο υποστηρικτική είναι η διοίκηση του οργανισμού σας σχετικά με την καινοτομία;
4. Ποιος είναι ο βαθμός εξοικειώσής σας με τις νέες τεχνολογίες;
5. Τι άποψη έχετε για την επάρκεια και αποδοτικότητα των διαθέσιμων τεχνολογικών μέσων σε σχέση με την εργασία σας;
6. Είναι καινοτόμο το αντικείμενο της εργασίας σας ή καταλείπει περιθώρια καινοτομίας;
7. Ποια η ποιότητα συνεργασίας εντός του οργανισμού;
8. Υπάρχει εξέλιξη στο αντικείμενο εργασίας σας;
9. Έχετε το χρόνο να αναπτύξετε νέες ιδέες;
10. Θεωρείτε ότι ο οργανισμός απασχόλησής σας είναι καινοτόμος;
11. Αισθάνεστε ότι παρακινείστε να χρησιμοποιείτε νέες τεχνολογίες και να καινοτομείτε από τη διοίκηση;
12. Συνεισφέρει ο οργανισμός στην ανάπτυξη των ικανοτήτων σας μέσω κατάρτισης και σε ποιον τομέα ακριβώς;
13. Ποια είναι η πηγή των όποιων πρακτικών καινοτομίας στον οργανισμό;
14. Παρέχονται κίνητρα καινοτομίας και τι είδους;

#### 4.4 Ερευνητικό Μοντέλο

Το ερευνητικό μοντέλο στο οποίο βασίζεται η παρούσα έρευνα με βάση το στόχο της και τις ερευνητικές υποθέσεις που αναλύθηκαν και στο οποίο καλούνται να δώσουν απαντήσεις τα ερευνητικά ερωτήματα είναι το εξής:



Εικόνα 1: Ερευνητικό Μοντέλο

## 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η στατιστική ανάλυση και η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με τη χρήση του excel και του πακέτου IBM-SPSS v.28.0.0.0. Πρώτα έγινε συλλογή των απαντήσεων των ερωτηματολογίων από την φόρμα google, στη συνέχεια έγινε εξαγωγή τους στο excel όπου κωδικοποιήθηκαν βάσει των κλιμάκων μέτρησης που εξήχθησαν από τις ερωτήσεις σύμφωνα με τον τύπο καθεμιάς, αριθμήθηκαν και αναλύθηκαν προκειμένου να είναι διαθέσιμα και προσπελάσιμα για επεξεργασία. Στη συνέχεια, καταχωρίστηκαν τα δεδομένα κωδικοποιημένα (data import) και η σχεσιακή βάση δεδομένων στο λογισμικό SPSS που απεικόνιζε το ερωτηματολόγιο (Γναρδέλλης, 2009). Στη βάση αυτή υπολογίστηκε η αξιοπιστία των δεδομένων και των κλιμάκων με το δείκτη  $\alpha$ -Cronbach. Υπολογίστηκε η αξιοπιστία τόσο συνολικά των δεδομένων όσο και ανά μεταβλητή βάσει της αντίστοιχης κλίμακας (Cronbach, 1951). Ακολούθως έγινε εξαγωγή των στατιστικών περιγραφικών για τις μεταβλητές και τα δημογραφικά στοιχεία.

## 5.1 Ερευνητική Προσέγγιση

Η μέθοδος προσέγγισης που χρησιμοποιήθηκε είναι αυτή της ποσοτικής έρευνας. Προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα σχεδιάστηκε ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου και ουσίας βάσει τεσσάρων ενοτήτων, μία ανά μεταβλητή, το οποίο διανεμήθηκε στους εργαζομένους των Υπηρεσιών ΕΣΠΑ στην Ελλάδα. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε στη συνέχεια με ποσοτική ανάλυση και δη μέσω αξιοποίησης της επαγωγικής και της περιγραφικής στατιστικής.

## 5.2 Ερευνητικά Εργαλεία

Κατά τη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου καταβλήθηκε προσπάθεια να ληφθούν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες ώστε να είναι δυνατή η άντληση στοιχείων που να σκιαγραφούν και την προσωπικότητα των ερωτώμενων, με στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων και για άλλες πτυχές τους που να μπορούν ενδεχομένως να ερμηνευτούν συνδυαστικά με τις απαντήσεις. Η γλώσσα ήταν ένα εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην κατεύθυνση αυτή, καθώς όπως πιστεύουν παραδοσιακά οι ψυχολόγοι, η γλώσσα είναι ένα διαυγές μέσο που θεωρείται ότι αντανακλά αβίαστα την πραγματικότητα (Cassell & Gillian 1994). Για το λόγο αυτό επιλέχθηκαν τόσο ερωτήσεις που απαντώνται με ναι/όχι ή με βαθμολογία κλίμακας 1-5 τύπου Likert, όσο και ερωτήσεις που περιλάμβαναν προτάσεις/δηλώσεις στις οποίες οι ερωτώμενοι έπρεπε να δηλώσουν αν συμφωνούν/τους εκφράζουν ή όχι.

Για το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε το ψηφιακό εργαλείο Google Forms. Το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε αρχικά δόθηκε πιλοτικά σε 5 υπαλλήλους υπηρεσιών ΕΣΠΑ προκειμένου να ανατροφοδοτήσουν την έρευνα με σχόλια και σκέψεις σχετικά με τις ερωτήσεις. Στη συνέχεια διαμορφώθηκε το τελικό ερωτηματολόγιο<sup>3</sup>, το οποίο περιλαμβάνει μία πρώτη ενότητα όπου ζητούνται δημογραφικά στοιχεία και έπονται τέσσερις ενότητες, μία ανά μεταβλητή. Στη δεύτερη ενότητα οι ερωτήσεις σχετίζονται με την εξαρτημένη μεταβλητή του ερευνητικού μοντέλου, την καινοτομική συμπεριφορά των εργαζομένων και στοχεύει να εντοπίσει στοιχεία που συνθέτουν ή όχι αυτή τη συμπεριφορά. Οι τελευταίες ενότητες αφορούν τις τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου και αποτελούνται από ερωτήσεις που επιχειρούν να συλλέξουν πληροφορίες

---

<sup>3</sup> Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται αυτούσιο στο Παράρτημα I της παρούσας και είναι διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://forms.gle/Vni3fkDH7brGHZR19>

για τον τρόπο που λειτουργούν αυτές οι μεταβλητές σε σχέση με την καινοτομική συμπεριφορά των ερωτώμενων. Χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου με απαντήσεις κυρίως τύπου ‘ναι’ – ‘όχι’, αλλά και ερωτήσεις πολλαπλών απαντήσεων, στις οποίες περιλαμβάνεται και η επιλογή ‘άλλο’ όπου οι συμμετέχοντες μπορούν να προσδιορίσουν το περιεχόμενο της επιλογής ‘άλλο’ οι ίδιοι. Τέλος χρησιμοποιήθηκε και η μορφή των διατάξιμων απαντήσεων με χρήση της κλίμακας Likert για την αποτύπωση του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας των συμμετεχόντων αναφορικά με τις προτεινόμενες προτάσεις και δηλώσεις.

Σε σχέση με την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των ερευνητικών εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν, σημειώνεται ότι αυτά φάνηκαν να παρουσιάζουν ικανοποιητική εσωτερική συνάφεια για το παρόν ερευνητικό δείγμα, με βάση το δείκτη Cronbach’s alpha. Ειδικότερα, στην Κλίμακα Καινοτομικής συμπεριφοράς διαπιστώθηκε ιδιαίτερα υψηλή εσωτερική συνάφεια, με  $\alpha = 0,86$  (10 σενάρια), καθώς και στην Κλίμακα Αντιλήψεων για το Περιβάλλον Εργασίας, με  $\alpha = 0,70$  (4 σενάρια) και την Κλίμακα Αξιολόγησης της Ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας, με  $\alpha = 0,62$  (4 σενάρια).

**Πίνακας 1: Τιμές του δείκτη Cronbach’s  $\alpha$  ανά κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα**

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	148	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	148	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,857	10

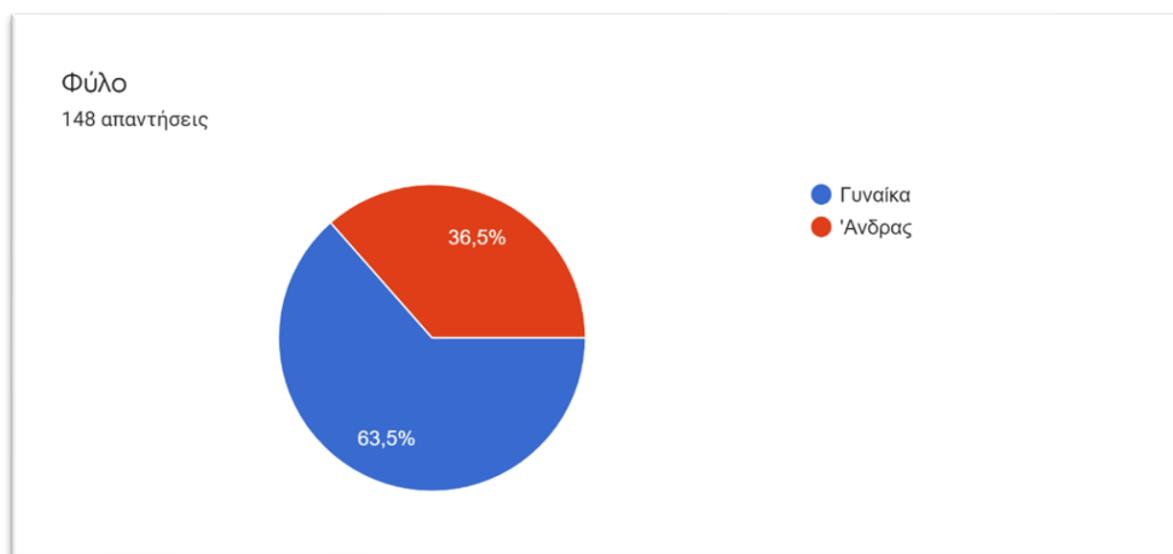
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,698	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,619	4

Στο σημείο αυτό επισημαίνεται ότι από την ανάλυση συσχέτισης ανάμεσα στη μεταβλητή "Αντικείμενο Εργασίας" και την κλίμακα "Αντιλήψεις για το Περιβάλλον εργασίας" προέκυψε ότι οι δυο μεταβλητές παρουσιάζουν πάρα πολύ μεγάλη συνάφεια με  $r = 0,78$ ,  $p < 0,001$ . Αυτό αποτελεί ένδειξη ότι διερευνούν όψη του ίδιου παράγοντα, συνεπώς αποφασίστηκε να συγχωνευτεί με την κλίμακα "Αντιλήψεις για το Περιβάλλον Εργασίας". Από τον υψηλό δείκτη Cronbach's alpha της νέας συγχωνευμένης κλίμακας διαπιστώνεται ότι η εσωτερική συνάφεια παραμένει πολύ υψηλή παρά τη συγχώνευση, με  $\alpha = 0,83$ .

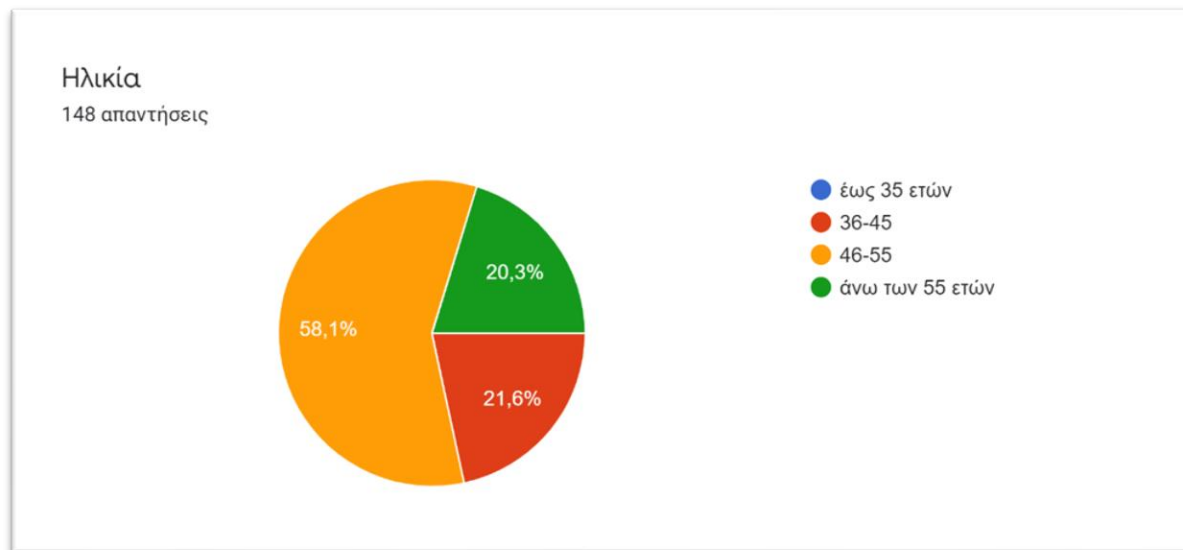
### 5.3 Διανομή και Συμμετέχοντες

Για τους σκοπούς της έρευνας έγινε διανομή του ερωτηματολογίου ηλεκτρονικά στους εργαζομένους στις Υπηρεσίες ΕΣΠΑ στην Ελλάδα. Ο σχετικός σύνδεσμος που οδηγούσε στο εργαλείο αυτό αποστάλθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε τουλάχιστον 1.300 εργαζομένους των Υπηρεσιών ΕΣΠΑ και δεχόταν απαντήσεις από 3-5-2022 έως και 11-5-2022, ενώ συλλέχθηκαν συνολικά 148 απαντήσεις. Προσεγγίστηκε δηλαδή το δείγμα μέσω ευκαιριακής δειγματοληψίας. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος προκύπτουν από τους παρακάτω πίνακες όπου φαίνεται η κατανομή τους κατά φύλο, ηλικιακή ομάδα, επίπεδο σπουδών, χρόνο προϋπηρεσίας και θέση εργασίας.

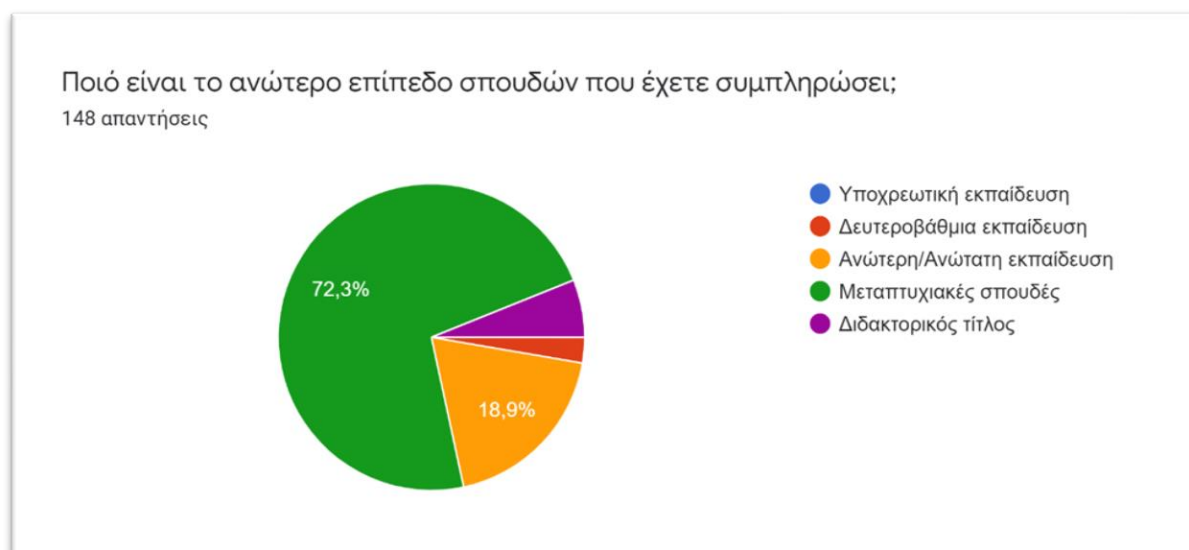


Εικόνα 2: Γράφημα πίτας – κατανομή κατά φύλο

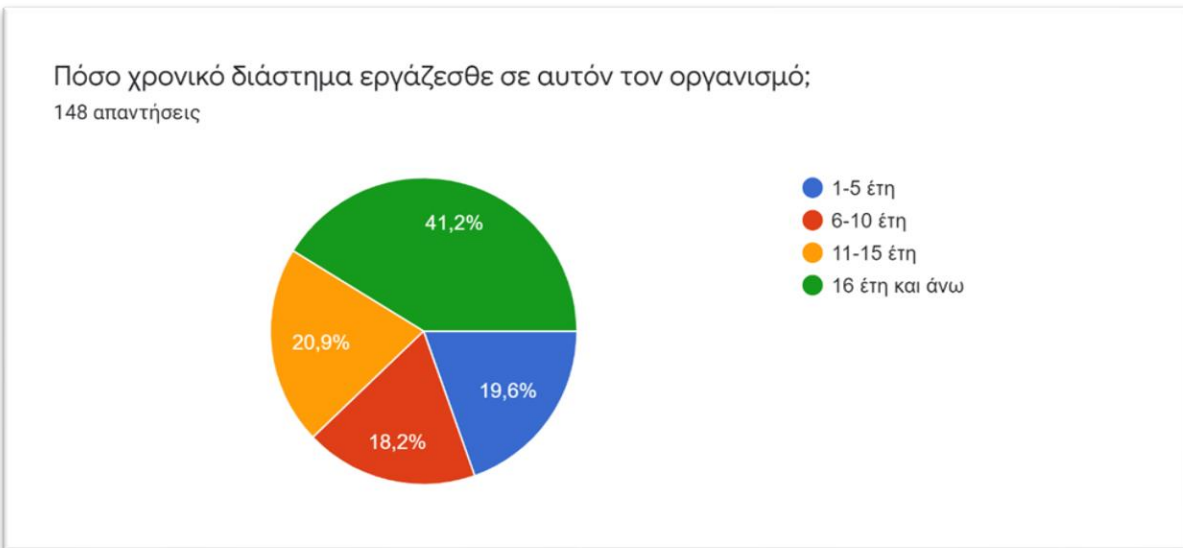




Εικόνα 3: Γράφημα πίτας – κατανομή κατά ηλικία



Εικόνα 4: Γράφημα πίτας – κατανομή κατά επίπεδο σπουδών



Εικόνα 5: Γράφημα πίτας – κατανομή κατά χρόνο προϋπηρεσίας



Εικόνα 6: Γράφημα πίτας – κατανομή κατά θέση στον οργανισμό

## 6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Προτού προχωρήσουμε στα επιμέρους αποτελέσματα της έρευνας, οφείλουμε να αναφέρουμε τα εξής:

- ✓ Για την αξιολόγηση της εσωτερικής συνάφειας χρησιμοποιήθηκαν ΜΟΝΟ οι ερωτήσεις σε κλίμακα Likert. Οι λοιπές ερωτήσεις θα αξιοποιηθούν ερευνητικά σε μελλοντικό χρόνο.
- ✓ Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με την Υπηρεσία ΕΣΠΑ όπου εργάζονται ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερις κατηγορίες, καθώς ήταν πάρα πολλές για να αξιοποιηθούν στην έρευνα αποδοτικά. Οι κατηγορίες που δημιουργήθηκαν ήταν οι εξής: 1) ΤΕΠ για τα Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΥΜΕΠΕΡΑΑ, ΕΠΑΝΕΚ, ΕΠΑΝΑΔ-ΔΒΜ κλπ, Αλιεία και Interreg), 2) ΠΕΠ για τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα, 3) ΕΔ για τις Επιτελικές Δομές των Υπουργείων τις Ειδικές Υπηρεσίες Εφαρμογής και 4) ΚΔ για την Κεντρική Διαχείριση (ΕΑΣ, ΜΟΔ, Αρχή Πιστοποίησης).
- ✓ Έχουν συγχωνευθεί δυο κλίμακες, α) η Κλίμακα Αντιλήψεων για το Περιβάλλον Εργασίας και β) η Περιγραφή Αντικειμένου Εργασίας, σε μία ενιαία κλίμακα ονόματι «Αντιλήψεις για το Περιβάλλον Εργασίας».
- ✓ Οι νέες τεχνολογίες αναφέρονται ως ΤΠΕ.
- ✓ Οι δείκτες εσωτερικής συνάφειας έχουν στρογγυλοποιηθεί στο δεύτερο δεκαδικό ψηφίο.

### 6.1 Βασικά περιγραφικά αποτελέσματα

#### 6.1.1 Καινοτομική Συμπεριφορά

Η ανάλυση της συσχέτισης μεταξύ των 3 (πλέον) μεταβλητών δείχνει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ τους.

**Πίνακας 2: Ανάλυση συσχέτισης των μεταβλητών**

		<b>Correlations</b>		
		kainotomiki	ensomatosi	antilipseis
kainotomiki	Pearson Correlation	1	,407**	,692**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	148	148	148
ensomatosi	Pearson Correlation	,407**	1	,526**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	148	148	148
antilipseis	Pearson Correlation	,692**	,526**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	148	148	148

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Από τις αναλύσεις διαπιστώθηκε ότι οι συμμετέχοντες έτειναν να εκφράζουν την πεποίθηση ότι παρουσιάζουν σχετικά υψηλή καινοτομική συμπεριφορά με  $M = 3,43$  (Τ.Α. = 0,63). Αντίστοιχα υψηλές ήταν οι αξιολογήσεις τους αναφορικά με το βαθμό ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών στο περιβάλλον εργασίας τους ( $M = 3,93$ , Τ.Α. = 0,57) και τις αντιλήψεις τους για το περιβάλλον εργασίας και το πόσο ανοιχτοί είναι στην καινοτομία και τη χρήση νέων τεχνολογιών ( $M = 3,66$ , Τ.Α. = 0,63).

**Πίνακας 3: Μέση, ελάχιστη, μέγιστη τιμή και τυπικές αποκλίσεις της καινοτομικής συμπεριφοράς, της ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και των αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας**

	Συμμετέχοντες N = 148			
	<i>M</i>	<i>TA</i>	<i>Ελάχιστη τιμή</i>	<i>Μέγιστη τιμή</i>
<i>Καινοτομική συμπεριφορά</i>	3,43	0,63	1,60	4,80
<i>Ενσωμάτωση ΤΠΕ στο χώρο εργασίας</i>	3,93	0,57	2,25	5,00
<i>Αντιλήψεις για το περιβάλλον εργασίας</i>	3,66	0,63	1,75	5,00

**Πίνακας 4: Μέση, ελάχιστη, μέγιστη τιμή και τυπικές αποκλίσεις της καινοτομικής συμπεριφοράς, της ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και των αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας – SPSS output**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
kainotomiki	148	1,60	4,80	3,4311	,63212
ensomatosi	148	2,25	5,00	3,9324	,57261
antilipseis	148	1,75	5,00	3,6605	,62815
Valid N (listwise)	148				

### 6.1.2 Σχέση καινοτομικής συμπεριφοράς, ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας

Προκειμένου να διερευνηθεί η πιθανή σχέση μεταξύ της καινοτομικής συμπεριφοράς, της ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και των αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας, πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις συσχετίσεων με το δείκτη Pearson's  $r$ . Από τις αναλύσεις προέκυψε η ύπαρξη θετικής και στατιστικά σημαντικής συσχέτισης μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών (Βλ. Πίνακα x). Οι αριθμοί 1, 2 και 3 στην πρώτη γραμμή αντιστοιχούν στις μεταβλητές 1) καινοτομική συμπεριφορά, 2) ενσωμάτωση ΤΠΕ και 3) αντιλήψεις για το περιβάλλον εργασίας αντίστοιχα.

**Πίνακας 5 - Ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ της καινοτομικής συμπεριφοράς, της ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και των αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας**

	1	2	3
1. Καινοτομική συμπεριφορά	-		
2. Ενσωμάτωση ΤΠΕ	0,41**	-	
3. Αντιλήψεις για το περιβάλλον εργασίας	0,69**	0,53**	-

\*  $p < 0,01$

Παρατηρούμε ότι η καινοτομική συμπεριφορά και η ενσωμάτωση ΤΠΕ έχουν υψηλή και θετική συσχέτιση με δείκτη  $r = 0,41$ . Το εύρημα είναι στατιστικά σημαντικό ( $p$  value  $< 0,05$ , σημειώνεται

με αστερίσκο). Αντίστοιχα ευρήματα έχουμε για τη σχέση ενσωμάτωσης ΤΠΕ και αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας με  $r = 0,53$ . Επίσης τα ίδια αποτελέσματα έχουμε για τη σχέση αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας και καινοτομικής συμπεριφοράς με  $r = 0,69$ .

### 6.1.3 Σχέση καινοτομικής συμπεριφοράς και αντικειμένου εργασίας

Σημειώνεται ότι παρότι η μεταβλητή αντικείμενο εργασίας συγχωνεύτηκε όπως αναλύθηκε ανωτέρω στη μεταβλητή αντίληψη για το περιβάλλον εργασίας, όλως επικουρικός και προς επίρρωση και επικύρωση της ανωτέρω απόφασης προχωρήσαμε σε ανάλυση συσχέτισης μεταξύ αυτής της μεταβλητής και της εξαρτημένης μεταβλητής ‘καινοτομική συμπεριφορά’. Και εκεί φαίνεται να υπάρχει υψηλή, θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με  $r = 0,54$ ,  $p < 0,001$ .

**Πίνακας 6 – Πίνακας συσχετίσεων μεταξύ της καινοτομικής συμπεριφοράς και του αντικειμένου εργασίας**

	Mean	Std. Deviation	N
kainotomiki	3,4311	,63212	148
an4	3,06	,956	148

		kainotomiki	an4
kainotomiki	Pearson Correlation	1	,539**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	148	148
an4	Pearson Correlation	,539**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	148	148

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 6.2 Αναλύσεις παλινδρόμησης

6.2.1 Ηλικία x καινοτομική συμπεριφορά, ενσωμάτωση ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και αντιλήψεις για το περιβάλλον εργασίας

Για τη διερεύνηση της προβλεπτικής ισχύος των δημογραφικών χαρακτηριστικών επί των τριών κρίσιμων μεταβλητών της έρευνας, δηλαδή της καινοτομικής συμπεριφοράς, της ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και των αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας, πραγματοποιήθηκαν απλές γραμμικές αναλύσεις παλινδρόμησης (linear regression analysis). Ειδικότερα, ως προβλεπτική μεταβλητή ορίστηκε η ηλικία ενώ ως εξαρτημένες ορίστηκαν οι τρεις προαναφερθείσες κρίσιμες μεταβλητές. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι η ηλικία μπορούσε να προβλέψει έως και το 3,7% της διακύμανσης της καινοτομικής συμπεριφοράς ( $R^2 = 0,37, p < 0,05$ ).

*Πίνακας 7 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ της ηλικίας και της καινοτομικής συμπεριφοράς*

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ηλικία <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: kainotomiki  
b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,193 <sup>a</sup>	,037	,031	,62232

a. Predictors: (Constant), Ηλικία

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,869	,242		11,877	,000
	Ηλικία	,188	,079	,193	2,380	,019

a. Dependent Variable: kainotomiki

Μεταξύ των μεγεθών προκύπτει θετική συσχέτιση. Δηλαδή όσο μεγαλώνει η ηλικία, τόσο μεγαλώνει και η καινοτομική συμπεριφορά. Η προβλεπτική ισχύς της ηλικίας επί της καινοτομικής

συμπεριφοράς είναι στατιστικά σημαντική ( $p < 0,05$ ). Ωστόσο, η ηλικία δεν φάνηκε να ερμηνεύει με στατιστικά σημαντικό τρόπο τη διακύμανση στις απόψεις για την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στο χώρο εργασίας ( $R^2 = 0,21, p > 0,05$ ) και τις αντιλήψεις για το περιβάλλον εργασίας ( $R^2 = 0,23, p > 0,05$ ).

*Πίνακας 8 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ της ηλικίας και της ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας*

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ηλικία <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ensomatosi  
b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,144 <sup>a</sup>	,021	,014	,56859

a. Predictors: (Constant), Ηλικία

*Πίνακας 9 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ της ηλικίας και των αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας*

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ηλικία <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: antilipseis  
b. All requested variables entered.



Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,151 <sup>a</sup>	,023	,016	,62304

a. Predictors: (Constant), Ηλικία

### 6.2.2 Προϋπηρεσία x καινοτομική συμπεριφορά, ενσωμάτωση ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και αντιλήψεις για το περιβάλλον εργασίας

Ακολούθως, πραγματοποιήθηκαν απλές γραμμικές αναλύσεις παλινδρόμησης για τη διερεύνηση της προβλεπτικής ισχύος του χρόνου προϋπηρεσίας επί της καινοτομικής συμπεριφοράς, της ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και των αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας. Από τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε ότι ο χρόνος προϋπηρεσίας δεν φάνηκε να ερμηνεύει με στατιστικά σημαντικό τρόπο τη διακύμανση στην καινοτομική συμπεριφορά ( $R^2 = 0,05$ ,  $p > 0,05$ ), την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στο χώρο εργασίας ( $R^2 = 0,02$ ,  $p > 0,05$ ) και τις αντιλήψεις για το περιβάλλον εργασίας ( $R^2 = 0,01$ ,  $p > 0,05$ ).

**Πίνακας 10 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ προϋπηρεσίας και καινοτομικής συμπεριφοράς**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	προϋπηρεσία <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: kainotomiki  
b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,072 <sup>a</sup>	,005	-,002	,63261

a. Predictors: (Constant), προϋπηρεσία

*Πίνακας 11 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ προϋπηρεσίας και ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας*

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	προϋπηρεσία <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ensomatosi  
b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,149 <sup>a</sup>	,022	,015	,56816

a. Predictors: (Constant), προϋπηρεσία

*Πίνακας 12 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ προϋπηρεσίας και αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας*

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	προϋπηρεσία <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: antilipseis  
b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,069 <sup>a</sup>	,005	-,002	,62880

a. Predictors: (Constant), προϋπηρεσία

Συνεπώς, φαίνεται ότι ο χρόνος προϋπηρεσίας δεν προβλέπει τις τρεις παραπάνω μεταβλητές. Στην προηγούμενη ανάλυση φάνηκε ότι η ηλικία προβλέπει ως έναν βαθμό την καινοτομική συμπεριφορά, ωστόσο δεν ισχύει το ίδιο για την προϋπηρεσία. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι άλλοι παράγοντες που σχετίζονται με την ηλικία (αλλά όχι οπωσδήποτε με την προϋπηρεσία) προβλέπουν την καινοτομική συμπεριφορά. Μπορούμε να διερευνήσουμε περαιτέρω αυτή τη συσχέτιση σε μελλοντική έρευνα.

### 6.2.3 Επίπεδο σπουδών x καινοτομική συμπεριφορά, ενσωμάτωση ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και αντιλήψεις για το περιβάλλον εργασίας

Έπειτα, εφαρμόστηκαν απλές γραμμικές αναλύσεις παλινδρόμησης για τη διερεύνηση της προβλεπτικής ισχύος του επιπέδου σπουδών επί της καινοτομικής συμπεριφοράς, της ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και των αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι το επίπεδο σπουδών δεν φάνηκε να ερμηνεύει με στατιστικά σημαντικό τρόπο τη διακύμανση στην καινοτομική συμπεριφορά ( $R^2 = 0,03$ ,  $p > 0,05$ ), την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στο χώρο εργασίας ( $R^2 = 0,01$ ,  $p > 0,05$ ) και τις αντιλήψεις για το περιβάλλον εργασίας ( $R^2 = 0,02$ ,  $p > 0,05$ ).

**Πίνακας 13 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ επιπέδου σπουδών και καινοτομικής συμπεριφοράς**

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	επίπεδοσπουδών <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: kainotomiki  
b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,157 <sup>a</sup>	,025	,018	,62638

a. Predictors: (Constant), επίπεδοσπουδών

*Πίνακας 14 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ επιπέδου σπουδών και ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας*

<b>Variables Entered/Removed<sup>a</sup></b>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	επίπεδοσπουδών <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ensomatosi  
b. All requested variables entered.

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,059 <sup>a</sup>	,003	-,003	,57358

a. Predictors: (Constant), επίπεδοσπουδών

*Πίνακας 15 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ επιπέδου σπουδών και αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας*

<b>Variables Entered/Removed<sup>a</sup></b>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	επίπεδοσπουδών <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: antilipseis  
b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,046 <sup>a</sup>	,002	-,005	,62963

a. Predictors: (Constant), επίπεδοσπουδών

#### 6.2.4 Θέση στην ιεραρχία x καινοτομική συμπεριφορά, ενσωμάτωση ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και αντιλήψεις για το περιβάλλον εργασίας

Τέλος, πραγματοποιήθηκαν απλές γραμμικές αναλύσεις παλινδρόμησης για τη διερεύνηση της προβλεπτικής ισχύος της θέσης των συμμετεχόντων στην ιεραρχία επί των τριών κρίσιμων μεταβλητών. Από τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε ότι η θέση στην ιεραρχία προέβλεπε κατά τρόπο θετικό και στατιστικά σημαντικό τρόπο έως και το 5,1% τη διακύμανσης στην καινοτομική συμπεριφορά ( $R^2 = 0,05$ ,  $p < 0,05$ ). Ωστόσο δεν φάνηκε να προβλέπει σε βαθμό στατιστικά σημαντικά την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στο χώρο εργασίας ( $R^2 = 0,10$ ,  $p > 0,05$ ) και τις αντιλήψεις για το περιβάλλον εργασίας ( $R^2 = 0,02$ ,  $p > 0,05$ ).

**Πίνακας 16 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ θέσης στην ιεραρχία και καινοτομικής συμπεριφοράς**

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	θέση <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: kainotomiki  
b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,225 <sup>a</sup>	,051	,044	,61798

a. Predictors: (Constant), θέση

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,096	,130		23,782	,000
	θέση	,272	,097	,225	2,793	,006

a. Dependent Variable: kainotomiki

*Πίνακας 17 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ θέσης στην ιεραρχία και ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας*

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	θέση <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ensomatosi  
b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,098 <sup>a</sup>	,010	,003	,57183

a. Predictors: (Constant), θέση

*Πίνακας 18 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ θέσης στην ιεραρχία και αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας*

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	θέση <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: antilipseis  
b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,130 <sup>a</sup>	,017	,010	,62491

a. Predictors: (Constant), θέση

Φαίνεται ότι η κατοχή υψηλότερων θέσεων στην ιεραρχία αυξάνει την καινοτομική συμπεριφορά. Ίσως οι θέσεις αυτές παρέχουν ένα πλαίσιο ελευθερίας και ευελιξίας που ενθαρρύνει την καινοτομική συμπεριφορά. Αυτό εξηγεί και το προηγούμενο εύρημα για την προβλεπτική ισχύ της ηλικίας επί της καινοτομικής συμπεριφοράς, αφού η ηλικία τείνει να συνδέεται με υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία.

### 6.3 Μονοπαραγοντικές Αναλύσεις Διακύμανσης

#### 6.3.1 Διαφορές στις απόψεις των συμμετεχόντων κατά φύλο

Για τον εντοπισμό πιθανών διαφορών στις απαντήσεις των συμμετεχόντων ανάλογα με το φύλο τους, πραγματοποιήθηκαν διαδοχικές μονοπαραγοντικές αναλύσεις διακύμανσης (One-way ANOVA). Ως ανεξάρτητη μεταβλητή ορίστηκε το φύλο, ενώ ως εξαρτημένες ορίστηκαν α) η καινοτομική συμπεριφορά, β) η ενσωμάτωση ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και γ) οι αντιλήψεις για το περιβάλλον εργασίας. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι οι μέσοι όροι στις απαντήσεις των συμμετεχόντων δεν παρουσίαζαν στατιστικά σημαντική διακύμανση ανάλογα με το φύλο τους σε καμία από τις παραπάνω μεταβλητές, με  $F(1,146) = 0,09$ ,  $p > 0,05$  για την καινοτομική συμπεριφορά, με  $F(1,146) = 0,72$ ,  $p > 0,05$  για την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και με  $F(1,146) = 0,02$ ,  $p > 0,05$  για τις αντιλήψεις σχετικά με το περιβάλλον εργασίας.

#### 6.3.2 Διαφορές στις απόψεις των συμμετεχόντων κατά ηλικιακή ομάδα

Για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στη διακύμανση των μέσων όρων των απαντήσεων των συμμετεχόντων ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκουν, πραγματοποιήθηκαν διαδοχικές μονοπαραγοντικές αναλύσεις διακύμανσης (One-way ANOVA). Ως ανεξάρτητη μεταβλητή ορίστηκε η ηλικιακή ομάδα, ενώ ως εξαρτημένες ορίστηκαν α) η καινοτομική συμπεριφορά, β) η ενσωμάτωση ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και γ) οι αντιλήψεις για το περιβάλλον εργασίας. Από τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε ότι οι μέσοι όροι των απαντήσεων δεν διέφεραν

στατιστικώς σημαντικά μεταξύ των διαφορετικών ηλικιακών ομάδων, με  $F(2,146) = 2,92, p > 0,05$  για την καινοτομική συμπεριφορά, με  $F(2,146) = 1,61, p > 0,05$  για την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και με  $F(2,146) = 2,02, p > 0,05$  για τις αντιλήψεις σχετικά με το περιβάλλον εργασίας.

### *6.3.3 Διαφορές στις απόψεις των συμμετεχόντων κατά επίπεδο σπουδών*

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν περαιτέρω αναλύσεις για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στους μέσους όρους των αποκρίσεων των συμμετεχόντων ανάλογα με το επίπεδο σπουδών τους. Ως ανεξάρτητη μεταβλητή ορίστηκε το επίπεδο σπουδών, ενώ ως εξαρτημένες ορίστηκαν α) η καινοτομική συμπεριφορά, β) η ενσωμάτωση ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και γ) οι αντιλήψεις για το περιβάλλον εργασίας. Από την ανάλυση των δεδομένων διαπιστώθηκε ότι οι μέσοι όροι στις απαντήσεις των συμμετεχόντων δεν παρουσίαζαν στατιστικά σημαντική διακύμανση ανάλογα με το επίπεδο σπουδών τους σε καμία από τις παραπάνω μεταβλητές, με  $F(3,146) = 1,75, p > 0,05$  για την καινοτομική συμπεριφορά, με  $F(3,146) = 1,62, p > 0,05$  για την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και με  $F(3,146) = 0,31, p > 0,05$  για τις αντιλήψεις σχετικά με το περιβάλλον εργασίας.

### *6.3.4 Διαφορές στις απόψεις των συμμετεχόντων κατά χρόνο προϋπηρεσίας*

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν περαιτέρω αναλύσεις για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στους μέσους όρους των αποκρίσεων των συμμετεχόντων κατά χρόνο προϋπηρεσίας. Ως ανεξάρτητη μεταβλητή ορίστηκε η ομάδα χρόνου προϋπηρεσίας, ενώ ως εξαρτημένες ορίστηκαν α) η καινοτομική συμπεριφορά, β) η ενσωμάτωση ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και γ) οι αντιλήψεις για το περιβάλλον εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι μέσοι όροι στις απαντήσεις των συμμετεχόντων δεν παρουσίαζαν στατιστικά σημαντική διακύμανση ανάλογα με το χρόνο προϋπηρεσίας τους σε καμία από τις παραπάνω μεταβλητές, με  $F(3,146) = 1,05, p > 0,05$  για την καινοτομική συμπεριφορά, με  $F(3,146) = 1,32, p > 0,05$  για την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και με  $F(3,146) = 1,02, p > 0,05$  για τις αντιλήψεις σχετικά με το περιβάλλον εργασίας.

### *6.3.5 Διαφορές στις απόψεις των συμμετεχόντων κατά τύπο υπηρεσίας*



Ακολούθως, εφαρμόστηκε μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης (One-Way ANOVA) για τη διερεύνηση τυχόν διαφορών στους μέσους όρους των απαντήσεων των συμμετεχόντων ανάλογα με την υπηρεσία στην οποία απασχολούνταν. Ως ανεξάρτητη μεταβλητή ορίστηκε ο τύπος υπηρεσίας, ενώ ως εξαρτημένες ορίστηκαν α) η καινοτομική συμπεριφορά, β) η ενσωμάτωση ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και γ) οι αντιλήψεις για το περιβάλλον εργασίας. Από τις αναλύσεις προέκυψε ότι οι μέσοι όροι στις απαντήσεις των συμμετεχόντων δεν παρουσίαζαν στατιστικά σημαντική διακύμανση ανάλογα με το χρόνο προϋπηρεσίας τους σε στην καινοτομική συμπεριφορά, με  $F(3,146) = 0,55, p > 0,05$  και τις αντιλήψεις σχετικά με το περιβάλλον εργασίας, με  $F(3,146) = 1,37, p > 0,05$ . Ωστόσο, στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις διαπιστώθηκαν στις αντιλήψεις για την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στο χώρο εργασίας, με  $F(3,146) = 1,32, p > 0,05$ .

### *6.3.6 Διαφορές στις απόψεις των συμμετεχόντων κατά θέση απασχόλησης*

Τέλος, πραγματοποιήθηκε μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης (One-Way ANOVA) για τον έλεγχο ύπαρξης πιθανών διαφορών στους μέσους όρους των απαντήσεων των συμμετεχόντων ανάλογα με τη θέση στην οποία απασχολούνταν. Ως ανεξάρτητη μεταβλητή ορίστηκε η θέση απασχόλησης, ενώ ως εξαρτημένες ορίστηκαν α) η καινοτομική συμπεριφορά, β) η ενσωμάτωση ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και γ) οι αντιλήψεις για το περιβάλλον εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν παρουσίαζαν στατιστικά σημαντική διακύμανση ανάλογα με τη θέση τους σε στις αντιλήψεις για την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στο χώρο εργασίας με  $F(2,146) = 0,89, p > 0,05$  και τις αντιλήψεις σχετικά με το περιβάλλον εργασίας, με  $F(2,146) = 2,05, p > 0,05$ . Ωστόσο, στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις διαπιστώθηκαν στην καινοτομική συμπεριφορά, με  $F(2,146) = 3,95, p > 0,05$ .

## 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 7.1 Συμπεράσματα

Η διαμόρφωση προϋποθέσεων ανάπτυξης καινοτομίας αναφέρεται στη διαχείριση οργανωσιακών παραγόντων (υποστήριξη ηγεσίας, πόροι, ενθάρρυνση, οργανωσιακή μάθηση) κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ενδυναμώνουν τους διοικητικούς υπαλλήλους προς την κατεύθυνση της εμπλοκής τους σε διεργασίες σχεδιασμού καινοτομίας (Choi & Chang, 2009). Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας που προηγήθηκε φαίνεται πως η διαμόρφωση ενός κατάλληλου κλίματος καινοτομίας

είναι δυνατή μέσα από την ενίσχυση καταρχάς των παραγόντων που συνδιαμορφώνουν τις μεταβλητές που συσχετίζονται θετικά με την καινοτομική συμπεριφορά των εργαζομένων, δηλαδή τόσο τη διείσδυση των ΤΠΕ, όσο και το αντικείμενο εργασίας και την αντίληψη των υπαλλήλων για το περιβάλλον εργασίας.

Από την έρευνα προκύπτουν αρκετά συμπεράσματα, τα πλέον σημαντικά από τα οποία αφορούν στο ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι παρουσιάζουν σχετικά υψηλή καινοτομική συμπεριφορά, αλλά και υψηλό βαθμό ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών στο περιβάλλον εργασίας τους, ενώ έχουν θετική αντίληψη για το περιβάλλον εργασίας και το πόσο ανοιχτοί είναι στην καινοτομία και τη χρήση νέων τεχνολογιών. Από τις αναλύσεις προέκυψε επίσης η ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ της καινοτομικής συμπεριφοράς, της ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και των αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας.

Περαιτέρω, θετικές συσχετίσεις προέκυψαν για την ηλικία, καθώς φαίνεται ότι όσο μεγαλώνει η ηλικία, τόσο αυξάνεται και η καινοτομική συμπεριφορά. Ακούγεται παράδοξο, αλλά θα μπορούσε να ερμηνευθεί ως απόρροια της εμπειρίας και της αυτοπεποίθησης που αποκτά κανείς συν τω χρόνω. Επισημαίνεται στο σημείο αυτό ότι στο δείγμα η ηλικιακή ομάδα των 'κάτω των 35' δεν αντιπροσωπεύθηκε καθόλου.

Ένα άλλο ενδιαφέρον συμπέρασμα της έρευνας έχει να κάνει με το γεγονός ότι οι υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία αυξάνουν την καινοτομική συμπεριφορά. Ίσως οι θέσεις αυτές παρέχουν ένα πλαίσιο ελευθερίας και ευελιξίας που ενθαρρύνει την καινοτομική συμπεριφορά. Αυτό συνάδει και με το προηγούμενο εύρημα για την προβλεπτική ισχύ της ηλικίας επί τις καινοτομικής συμπεριφοράς, αφού η ηλικία τείνει να συνδέεται με υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία. Σε σχέση τέλος με τους μέσους όρους των απαντήσεων, σημειώνεται ότι στατιστικά σημαντική διακύμανση φαίνεται να υπάρχει σε 2 ζεύγη συσχετίσεων, το επίπεδο ιεραρχίας και την καινοτομική συμπεριφορά<sup>4</sup>, όπως επίσης και με την υπηρεσία ΕΣΠΑ και την ενσωμάτωση των νέων

---

<sup>4</sup> Οι διευθυντές φάνηκαν να αναφέρουν σημαντικά υψηλότερη καινοτομική συμπεριφορά.

τεχνολογιών<sup>5</sup>, καθώς εκεί φαίνεται να υπάρχουν διαφοροποιήσεις, που όμως χρήζουν περαιτέρω αναλύσεων (post-hoc tests) προκειμένου να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα.

Η ουσία και το πλέον σημαντικό συμπέρασμα από την έρευνα που διεξήχθη αφορά τις θετικές συσχετίσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών, οι οποίες οδηγούν με επαγωγική σκέψη στα εξής:

- Όσο γίνονται ενέργειες που βελτιώνουν την ανεξάρτητη μεταβλητή "Ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στο χώρο εργασίας" τόσο αναμένεται ότι θα βελτιώνεται η εξαρτημένη μεταβλητή "Καινοτομική συμπεριφορά των εργαζομένων".
- Όσο γίνονται ενέργειες που βελτιώνουν το "Αντικείμενο εργασίας/ Αντίληψη για το περιβάλλον εργασίας" τόσο αναμένεται ότι θα βελτιώνεται η "Καινοτομική συμπεριφορά των εργαζομένων".

Τα παραπάνω δίνουν τη γραμμή για την πρόταση λύσεων προς ενίσχυση της καινοτομικής συμπεριφοράς των εργαζομένων στις διοικήσεις τόσο των Υπηρεσιών ΕΣΠΑ όσο και των λοιπών δημόσιων φορέων.

## 7.2 Προτάσεις ενίσχυσης της καινοτομικής συμπεριφοράς

Οι άνθρωποι είναι ιδιαίτερα, κοινωνικά αλληλοεξαρτώμενα, αμοιβαία υπεύθυνα και αμοιβαία ευεπηρεάστα κοινωνικά όντα. Ταυτόχρονα, είναι γενικώς αποδεκτό ότι τα ανθρώπινα όντα επιλέγουν ελεύθερα και δρουν ελεύθερα ενεργώντας ως ανεξάρτητοι δρώντες βάσει της ελεύθερης βούλησής τους (Barnes, 2000). Αυτό το οξύμωρο σχήμα αποτελεί ανθρώπινο ίδιον και οφείλουμε να το αναγνωρίσουμε ως τέτοιο και να το λαμβάνουμε υπόψιν κατά τη λήψη αποφάσεων και το σχεδιασμό προτάσεων για δημιουργία συνθηκών καινοτομίας στο εργασιακό περιβάλλον. Έχοντας αυτή την παραδοχή υπόψιν θα επιχειρήσουμε να διατυπώσουμε ορισμένες προτάσεις σχετικά με την ενίσχυση της καινοτομικής συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Η καινοτομία πρέπει να βρίσκεται σε κεντρική θέση στο στρατηγικό σχεδιασμό των οργανισμών του ΕΣΠΑ και του Δημοσίου Τομέα. Η εκκίνηση πρέπει να γίνει από το οργανωσιακό κομμάτι και να επεκταθεί στη συνέχεια στην υιοθέτηση συγκεκριμένων μεθόδων και εργαλείων σχεδιασμού και ανάπτυξης καινοτομίας. Υπάρχουν εργαλεία που μπορούν να αξιοποιηθούν όπως είναι η

---

<sup>5</sup> Οι ΚΔ φάνηκαν να αναφέρουν σημαντικά υψηλότερη ενσωμάτωση ΤΠΕ.

εργαλειοθήκη καινοτομίας του ΟΟΣΑ που κυκλοφόρησε το 2019 και παρέχει στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής μια διαδικασία βήμα προς βήμα για την ανάλυση ενός προβλήματος πολιτικής, την οικοδόμηση στρατηγικών και την ανάπτυξη παρεμβάσεων που ενημερώνονται σχετικά με τη συμπεριφορά (ΟΟΣΑ, 2019). Από αυτά τα εργαλεία προτείνεται να εντοπιστούν και να χρησιμοποιηθούν εκείνα τα οποία ενισχύουν τις μεταβλητές που αποδείχθηκε ότι προωθούν την καινοτομία, δηλαδή την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και το αντικείμενο και την αντίληψη για το περιβάλλον εργασίας.

Η καινοτομία ως δημόσια πολιτική περιλαμβάνει το στρατηγικό σχεδιασμό, την έκδοση οδηγιών και μεθοδολογιών, την επιμόρφωση και την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών. Ενδεικτικά αναφέρουμε ορισμένες δράσεις που επικεντρώνονται στις νέες τεχνολογίες:

- ✓ Αλλαγή ψηφιακής κουλτούρας
- ✓ Δημιουργία ικανοτήτων και ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων μέσω εκπαίδευσης – επιμόρφωσης
- ✓ Διάχυση των νέων τεχνολογιών και χρησιμοποίησή της σε όλο το φάσμα των εργασιών κάθε οργανισμού
- ✓ Έμφαση στην ψηφιακή παροχή δημοσίων υπηρεσιών

Προς την ίδια κατεύθυνση της ενίσχυσης της καινοτομικής συμπεριφοράς των εργαζομένων αναμένεται να συμβάλουν και δράσεις που θα επικεντρώνουν στη βελτίωση του αντικειμένου εργασίας και της αντίληψης των εργαζομένων σχετικά με το περιβάλλον εργασίας. Μεταξύ άλλων θα μπορούσαν να τύχουν εφαρμογής οι εξής προτάσεις:

- ✓ Λήψη υπόψιν των στρατηγικών στόχων κάθε οργανισμού και κατάστρωση ενός ετήσιου Σχεδίου Καινοτομίας
- ✓ Εμπλοκή στο σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων στελεχών με διαφορετική τεχνογνωσία και εξειδίκευση
- ✓ Δημιουργία ηλεκτρονικού αποθετηρίου γνώσης στον κάθε οργανισμό όπου θα καταγράφονται τα αποτελέσματα δοκιμών καινοτόμων δράσεων
- ✓ Ορισμός Εκπροσώπου Καινοτομίας δημόσιου φορέα

- ✓ Υιοθέτηση συμμετοχικών μεθόδων (Εργαστήρια Καινοτομίας, Συμπράξεις με φορείς καινοτομίας, Ανταλλαγή καλών πρακτικών με κράτη μέλη της ΕΕ- κράτη μέλη του ΟΟΣΑ, προώθηση έργων ΕΣΠΑ που εισάγουν καινοτόμες πρακτικές/υπηρεσίες)
- ✓ Συνεχής αξιολόγηση υφιστάμενων πρακτικών
- ✓ Επικοινωνιακή πολιτική φορέων και καλλιέργεια προφίλ καινοτόμου οργανισμού με στόχο την παρόθηση των εργαζομένων για ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτόμων δράσεων
- ✓ Άμεση σύνδεση του συστήματος αξιολόγησης και επιβράβευσης του Δημοσίου Τομέα με την καινοτομία

Όσον αφορά τον τρόπο εδραίωσης και αποδοχής των όποιων μέτρων λαμβάνονται προς την κατεύθυνση της προώθησης της καινοτομίας, αλλά και τη διαδικασία παραγωγής καινοτομιών καθεαυτών προτείνεται η υιοθέτηση μιας προσέγγισης που θα καθιστά κοινωνούς και τους εργαζομένους τόσο εν τη γενέσει όσο και κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή τους. Η χρήση γενικής συναίνεσης συχνά υποδηλώνει δημοκρατικές διαδικασίες προς διασφάλιση της εσωτερικοποίησης, καθώς τα άτομα μοιράζονται τις πεποιθήσεις στη διαμόρφωση και εφαρμογή των οποίων είχαν συμμετοχή (Katz & Kahn, 1978). Αυτή η συναίνεση αποτελεί εγγενές στοιχείο της θετικής αντίληψης για το περιβάλλον του οργανισμού, που αποδείχθηκε ότι ενισχύει την καινοτομική τους συμπεριφορά.

Οι γνώσεις συμπεριφοράς μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε όλο τον κύκλο πολιτικής για τη βελτίωση της χάραξης πολιτικής. Κατά τις φάσεις σχεδιασμού και υλοποίησης, οι κυβερνήσεις χρησιμοποιούν το Behavioral Insights (BI) ως έναν οικονομικά αποδοτικό τρόπο δοκιμής πολλαπλών απαντήσεων πολιτικής ταυτόχρονα σε μικρότερη κλίμακα για να καθορίσουν την καλύτερη πορεία δράσης. Αυτό περιορίζει τον κίνδυνο δέσμευσης πόρων για την πλήρη εφαρμογή μιας δεδομένης λύσης πολιτικής, η οποία μπορεί να χρειαστεί να επανεξεταστεί σε μεταγενέστερη ημερομηνία. Το BI είναι επίσης ένα διαγνωστικό εργαλείο για την κατανόηση από την πλευρά του χρήστη τι λειτουργεί και τι όχι. Το BI μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαλείων χάραξης πολιτικής, όπως η αποκατάληψη της διαδικασίας δέσμευσης των ενδιαφερομένων για την καλύτερη κατανόηση των πραγματικών προτιμήσεων των πολιτών. Τέλος, το BI μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την αλλαγή της οργανωσιακής συμπεριφοράς (OPSI, Observatory of Public Sector Innovation).

Το nudge (παρακίνηση), σύμφωνα με τα λόγια του οικονομολόγου Richard Thaler και του νομικού μελετητή Cass Sunstein, είναι «κάθε πτυχή της αρχιτεκτονικής επιλογής που αλλάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων με προβλέψιμο τρόπο χωρίς να απαγορεύει καμία επιλογή ή να αλλάζει σημαντικά τα οικονομικά τους κίνητρα». Ακούγεται περίπλοκο, αλλά ένα nudge μπορεί να είναι κάτι πολύ απλό και παράλληλα εξαιρετικά αποτελεσματικό, όπως η τοποθέτηση διανεμητών απολυμαντικών χεριών σε πιο προσβάσιμα σημεία (Using behavioural insights to respond to COVID-19, UNDP, 2020). Οι συμπεριφορικές γνώσεις είναι τα ευρήματα που μας πληροφορούν πώς σχεδιάζονται οι παρακινήσεις.

Ένα βασικό πλεονέκτημα του nudging, σε αντίθεση με τις εντολές και τις απαγορεύσεις, είναι ότι αποφεύγει τον εξαναγκασμό (Harvard Library). Το Nudge Unit Greece αναδεικνύει μια τακτική τριών βημάτων:

1. Ανάλυση της συμπεριφοράς που οδηγεί στο εκάστοτε πρόβλημα καθώς και της επιθυμητής συμπεριφοράς που θέλουμε να πετύχουμε
2. Διερεύνηση και εντοπισμός των ταιριαστών προκαταλήψεων και των ψυχολογικών ευρημάτων που ταιριάζουν με αυτές τις συμπεριφορές
3. Δημιουργία του nudge, το οποίο αλλάζει τον τρόπο παρουσίασης των επιλογών κατά τρόπο ώστε να οδηγήσει στην επιθυμητή συμπεριφορά.

Χρήσιμο θα ήταν να χρησιμοποιηθούν nudges με στόχο τη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι σε ένα μεγάλο βαθμό ενστερνίζονται τη φιλοσοφία και ταυτίζονται με την αποστολή του οργανισμού απασχόλησης, μέσω της προσφοράς ερεθισμάτων και της δημιουργίας καταστάσεων που θα ενισχύσουν τη θετική αντίληψή τους για το αντικείμενο εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον τους. Τέτοιου είδους δράσεις παρακίνησης αναμένεται βάσει των ευρημάτων της έρευνας που διεξαγάγαμε ότι θα καλλιεργήσουν την καινοτομική συμπεριφορά των εργαζομένων έτι περαιτέρω, καθώς η καινοτομία θα είναι κάτι που έρχεται φυσικά ως αποτέλεσμα μιας ευχάριστης και δημιουργικής διάδρασης στον εργασιακό χώρο κι όχι κάτι που απαιτείται από το κράτος – εργοδότη ως άλλη μία υποχρέωση κι έχει προθεσμίες, ποινές και προδιαγραφές.

### 7.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η έρευνα αυτή θα μπορούσε να γίνει σε ευρύτερο χώρο και όχι μόνο στο πλαίσιο των Υπηρεσιών ΕΣΠΑ ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο τα αποτελέσματα της παρούσας επαληθεύονται και σε μια τέτοια διάσταση. Έτερο πεδίο περαιτέρω έρευνας αποτελεί η δοκιμή και άλλων πιο σύνθετων μοντέλων στη βάση του υφιστάμενου υλικού· ενδεικτικά αναφέρουμε την έρευνα σχετικά με το ποια είναι η σχέση και πώς επιδρά στη σχέση εξαρτημένης και ανεξάρτητης μεταβλητής μια τρίτη ή τέταρτη μεταβλητή.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση

1. Αναστασίου, Ιωάννης (2018), Η επίδραση των Εργασιακών Συστημάτων Υψηλής Απόδοσης (HPWS) στο Εταιρικό Εργασιακό Περιβάλλον: Η σχέση τους με την δημιουργία Οργανωσιακής Δέσμευσης, Γνώσης και Καινοτομικής Εργασιακής Συμπεριφοράς
2. Ατσάρου, Κωνσταντίνα (2018), Η Διαχείριση Δεδομένων και η Στατιστική Επεξεργασία τους, ΕΣΔΔΑ, Εγχειρίδιο ΚΖ' Εκπαιδευτικής Σειράς, Τμήμα Ψηφιακής Πολιτικής
3. Γναρδέλλης, Χ., (2009). Ανάλυση Δεδομένων με το SPSS 17. Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.
4. Καρανάτσιος, Δημήτριος, Μπουγά, Μαρία (2021), Καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα, Αθήνα, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, σελ. 12
5. Κουτσιούμπα, Μαίρη, Τσαρτσάρα, Αναστασία (2021), Καινοτομίες στη Δημόσια Διοίκηση, Καλές Πρακτικές Στην Ελλάδα & Στο Εξωτερικό, Αθήνα, ΕΣΔΔΑ, Εγχειρίδιο ΚΖ' Εκπαιδευτικής Σειράς, Τμήμα Γενικής Διοίκησης
6. Λυμπερόπουλος, Κωνσταντίνος (1991), Δυναμική των Ομάδων και Δημιουργικότητα, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, σελ.
7. Μαραβέγιας, Ν. (2006), “Η Επιστημονική Έρευνα στην Ελλάδα: Προβλήματα και Προοπτικές”, σε Γ. Δονάτος και Τ. Γιαννίτσης και Π. Καζάκος και Α. Μπρεδήμας, (επιμ.), Μεταρρύθμιση στην Ανώτατη Εκπαίδευση, Αθήνα: Σάκκουλας, σελ. 67-75.
8. Μαραβέγιας, Ν., και Χρυσομαλλίδης Χ. (2011), “Ένα βήμα πέρα από τον εξευρωπαϊσμό: η περίπτωση της πολιτικής έρευνας στην Ελλάδα”, σε Ν. Μαραβέγιας (επιμ.), Εξευρωπαϊσμός στο Μεσογειακό Χώρο, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη, σελ. 327-345
9. Μητσός, Α. (2007), “Προτεραιότητα στην αναβάθμιση της σημασίας της γνώσης”, Διεθνής και Ευρωπαϊκή Πολιτική, τεύχος 15, σελ. 80-87
10. Μιχαλόπουλος, Νικόλαος (2020), Ψυχολογική Διακυβέρνηση, Όψεις Συμπεριφορικής Λήψης Αποφάσεων, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση
11. Ναυρίδης, Κλήμης (1994), Κλινική Κοινωνική Ψυχολογία, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 21, 189-196, 233-236
12. Πανάρετος, Ι., Ξεκαλάκη, Ε. (2000), Εισαγωγή στη Στατιστική, Τόμοι Ι & ΙΙ, Αθήνα, Πανάρετος



13. Ράπτης, Αθανάσιος (2018), Ανάλυση και μελέτη των μεθόδων επιμόρφωσης των στελεχών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Προτάσεις για σύγχρονους και καινοτόμους τρόπους ολοκληρωμένης επιμόρφωσης, Αθήνα, τελική εργασία ΕΣΔΔΑ, Τμήμα Γενικής Διοίκησης
14. Σαμαρίνης, Πασχάλης (2018), Χωρική Ανάπτυξη στο ΕΣΠΑ. Χαρακτηριστικά των Ολοκληρωμένων Χωρικών Επενδύσεων ΟΧΕ (συμπεριλαμβανομένων αυτών της Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης – ΒΑΑ), Στόχοι και Ιδιαιτερότητες, σελ. 34
15. Σιγανάκης, Δημήτριος – Σοφοκλής (2018), Εργαλειοθήκες Σχεδιασμού Καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα (Public Sector Innovation Toolkits): Μελέτη, Αξιολόγηση και Προτάσεις Εφαρμογής, σελ. 12
16. Υπουργική Απόφαση Αριθ. Πρωτ.: ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.5/1/ «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.»
17. Χρηστίδης, Βασίλειος (2014), Πρωτεύκη Καριέρα και Οργανωσιακή Δέσμευση: σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων στον Ελληνικό Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα, Θεσσαλονίκη, σελ. 37
18. White, Margaret A. Bruton, Garry D., (2010), Η Στρατηγική Διαχείριση της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική, σελ.
19. Χρυσομαλλίδης Χ. (2019), Η πολιτική έρευνας και τεχνολογίας της Ε.Ε. στο νέο Πολυετές Δημοσιονομικό Πλαίσιο. Βασικά στοιχεία και προοπτικές. Περιφέρεια, τεύχος 8, σελ. 77–100. <https://doi.org/10.12681/rp.21155>
20. Χρυσομαλλίδης Χ. (2017), Ανάλυση των δεδομένων για την καινοτομία στην Ελλάδα και η προβληματική σχετικά με την καταγραφή της στις επιχειρήσεις και την οικονομία, Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, τεύχος 148, σελ. 3–38, <https://doi.org/10.12681/grsr.14707>

### Ξενόγλωσση

1. Altshuler, A. A., Zegans, M. D., (1997), Innovation and public management: Notes from the State House and City Hall. In A. A. Altshuler, Behn R. D. (1997), Innovation in American Government: Challenges, opportunities, and dilemmas, Washington, D.C: The Brookings Institution Press, pp. 68–80.
2. Barnes Barry, (2000), Understanding Agency: social theory and responsible action, London, Sage, p. 143

3. Battistelli, A., Montani, F., Odoard, C., (2011), The Impact Of Feedback From Job And Task Autonomy in the Relationship between Dispositional Resistance to Change and Innovative Work Behaviour, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 26-41.
4. Becuwe Audrey, Omri Waleed, Chalamon Isabelle et al., (2021/22), « Fostering Innovative Workplace Behaviour through Employee Recognition: The Mediating Role of Helping Behaviour », *Journal of Innovation Economics & Management*, 2022/1 (N° 37), p. 177-204. DOI : 10.3917/jie.pr1.0105. URL : <https://www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics-2022-1-page-177.htm>
5. Blau, Peter M., Scott, W. Richard, (1963), *Formal Organizations, A Comparative Approach*, London, Routledge & Kegan Paul, p. 132
6. Borins, S. (2000), What border? Public Management Innovation in the United States and Canada,' *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 46-74
7. Bos-Nehles, A. C., Veenendaal, A. A. R., (2017), Perceptions of HR Practices and Innovative Work Behaviour: The Moderating Effect of an Innovative Climate, *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661-2683.
8. Bos-Nehles, A. C., Renkema, M., Janssen, M., (2017), HRM and Innovative Work Behaviour: A Systematic Literature Review, *Personnel Review*, 46(7), 1228-1253.
9. Bysted, R., Hansen, J. R., (2015), Comparing Public and Private Sector Employees' Innovative Behaviour: Understanding the Role of Job and Organizational Characteristics, Job Types, and Subsectors, *Public Management Review*, 17(5), 698-717.
10. Cassell, Catherine, Symon Gillian, (1994), *Qualitative Methods in Organizational Research, A Practical Guide*, London, Sage Publications, p. 92
11. Charness, Neil , Boot, Walter R., (2016), *Handbook of the Psychology of Aging (Eighth Edition)*
12. Choi J., Chang J., (2009), “Innovation Implementation in the Public Sector: An Integration of Institutional and Collective Dynamics”, *Journal of Applied Psychology* Vol. 94, No. 1, pp. 245–253
13. Cronbach, L., (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 3(16), p. 297–334.
14. De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., Van Hootegeem, G., (2018), Innovative Work Behaviour and Performance-related Pay: Rewarding the Individual or the Collective?, *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1900-1919.

15. De Spiegelare, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., Van Hootehem, G., (2014), On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behaviour and the Mediating Effect of Work Engagement?, *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318-330.
16. JRC Science Hub, European Union, (2016), Behavioural Insights Applied to Policy: Overview across 32 European countries, pp. 8-11
21. Hartley J., (2005), "Innovation in Governance and Public Services : Past and Present", Public money and management, Vol. 25, Issue 1, DOI: 10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x · Source: RePEc
22. Hogg, M.A., & Vaughan G.M., (2010), Κοινωνική Ψυχολογία, Αθήνα, Gutenberg, σελ. 423
23. Bloch C., Bugge M., 2013, Public sector innovation—From theory to measurement, *Structural Change and Economic Dynamics*, Vol. 27, pp. 133- 145
24. Borins S., (2001), "Encouraging innovation in the public sector", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.2, No.3, pp. 310-319
25. Borins S., (2002), "Leadership and innovation in the public sector", *Leadership & Organization Development Journal* 23/8, pp. 467-476
26. Cas, R. Sunstein, (2014), Nudging: A Very Short Guide, Harvard Library, 37 *J. Consumer Pol'y* 583, διαθέσιμο στο: [https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/16205305/shortguide9\\_22.pdf](https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/16205305/shortguide9_22.pdf)
27. Deloitte Review, (2016), Six behavioral economics lessons for the workplace, διαθέσιμο στο: < <https://www.slideshare.net/DeloitteUS/six-behavioral-economics-lessons-for-the-workplace>>
28. Jena, Lalatendu Kesari & Memon, Nazia Zabin, (2017), Does Workplace Flexibility Usher Innovation? A Moderated Mediation Model on the Enablers of Innovative Workplace Behavior, *Global Journal of Flexible Systems Management*, pp. 1-4, διαθέσιμο στο: < [https://www.researchgate.net/profile/Lalatendu-Jena/publication/319932338\\_Does\\_Workplace\\_Flexibility\\_Usher\\_Innovation\\_A\\_Moderated\\_Mediation\\_Model\\_on\\_the\\_Enablers\\_of\\_Innovative\\_Workplace\\_Behavior/links/59c380c70f7e9b21a82fc96c/Does-Workplace-Flexibility-Usher-Innovation-A-Moderated-Mediation-Model-on-the-Enablers-of-Innovative-Workplace-Behavior.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Lalatendu-Jena/publication/319932338_Does_Workplace_Flexibility_Usher_Innovation_A_Moderated_Mediation_Model_on_the_Enablers_of_Innovative_Workplace_Behavior/links/59c380c70f7e9b21a82fc96c/Does-Workplace-Flexibility-Usher-Innovation-A-Moderated-Mediation-Model-on-the-Enablers-of-Innovative-Workplace-Behavior.pdf)>
29. Katz, Daniel / Kahn Robert L. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, 2nd edition, USA, John Wiley & Sons, Inc., p. 291

30. Knol, J., Van Linge, R. (2009), Innovative Behaviour: The Effect of Structural and Psychological Empowerment on nurses, *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359-370.
31. Lukes, M. and Stephan, U. (2017), "Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 23 No. 1, pp. 136-158. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2015-0262>
32. Mulgan, G., and Albury, D. (2003, October). *Innovation in the public sector*. London: Government of the United Kingdom
33. Neto, Jose Chavaglia, Filipe, Jose Antonio & Caleiro, Antonio Bento, 2019, Creativity and innovation: A contribution of behavioral economics, *International Journal of Innovation Studies*, διαθέσιμο στο: [https://www.researchgate.net/publication/334524784\\_Creativity\\_and\\_innovation\\_A\\_contribution\\_of\\_behavioral\\_economics](https://www.researchgate.net/publication/334524784_Creativity_and_innovation_A_contribution_of_behavioral_economics)
34. OECD (2012), *Innovation in Public Services: Context, Solutions and Challenges*, OECD, Paris
35. OECD, OPSI (2019), *Embracing Innovation in Government: Global Trends 2019*, διαθέσιμο στο: <https://trends.oecd-opsi.org/embracing-innovation-in-government-global-trends-2019.pdf>
36. OECD (2017), *The OECD Handbook for Innovative Learning Environments*, OECD Publications, διαθέσιμο στο: <https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/9617031e.pdf>
37. OECD and European Commission (2005). *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Paris: OECD Publications, p. 46
38. Potts, Jason, Kastle, Tim, (2010), *Public Sector Innovation Research: What's Next?*, *Innovation: management, policy & practice*, pp. 122-137. DOI:10.5172/impp.12.2.122
39. Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., Sardesai, R. (2005), Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model, *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150.
40. Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S., Groeneveld, C. (2010), How to Support Innovative Behaviour? The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices, *Technology and Investment*, 1(1), 59-68.

41. Schneeberger Nathan, Seaborn Paige (2021), Applying behavioral economics to innovation: Testing and assumptions, διαθέσιμο στο: < <https://www.wtwco.com/en-AE/Insights/2021/10/applying-behavioral-economics-to-innovation-testing-and-assumptions>>
42. Schumpeter, J.A., (1942), Capitalism, Socialism and Democracy, New York, Harper & Row
43. Scott, Susanne G., Bruce, Reginald A., (1994), Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, The Academy of Management Journal, Vol. 37, No 3, pp. 580-607, διαθέσιμο στο: <<https://www.jstor.org/stable/256701>> <https://doi.org/10.2307/256701>
44. Ko, Chiech-Heng, Lei- Pei, Tsai, Yao-Hsu, (2016), A Study of Employees' Perception of Information Technology Adoption in Hotels, International Journal of Organizational Behavior
45. Using behavioural insights to respond to COVID-19, (2020), United Nations Development Program, διαθέσιμο στο: <<https://www.undp.org/stories/using-behavioural-insights-respond-covid-19>>
46. Vila, Luis E., Pérez, Pedro J., Coll-Serrano, Vicente (2014), Innovation at the workplace: Do professional competencies matter? Journal of Business Research, Vol. 67, Issue 5, 2014, pp. 752-757, διαθέσιμο στο: < <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.039> >
47. Weick, Karl. E (1979), The Social Psychology of Organizing, New York, Random House, pp. 252-253
48. Yuan, Feirong, Woodman, Richard W. (2017), Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations, Academy of Management Journal
49. Zhang, Y., Begley, T. (2011), Perceived Organizational Climate, Knowledge Transfer and Innovation in China-based Research and Development Companies, The International Journal of Human Resource Management, 22(1), 34-56.

### Ιστότοποι

1. Agilemanifesto.org, (2001) διαθέσιμο εδώ : < <http://agilemanifesto.org/> >
2. <https://oecd-opsi.org/guide/behavioural-insights/>
3. <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights.htm>
4. <https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/9617031e.pdf>
5. NudgeUnitGreece, διαθέσιμο: <<https://nudgeunitgreece.com/el/>>

6. ScrumGuides.org, διαθέσιμο :< <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>
7. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/funding/erdf/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/erdf/)
8. <https://www.espa.gr/el/pages/staticESPA2014-2020.aspx>
9. <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/technology-acceptance-model>
10. [https://www.mou.gr/el/Pages/human\\_resources.aspx](https://www.mou.gr/el/Pages/human_resources.aspx)
11. Ν. 2860/2000 (ΦΕΚ 251/Α/14.11.2000) Διαχείριση, Παρακολούθηση και Έλεγχος του ΚΠΣ, διαθέσιμο στο: < [https://www.mou.gr/elibrary/N2860\\_141100\\_fek251.pdf](https://www.mou.gr/elibrary/N2860_141100_fek251.pdf) >
12. Ν. 3614/2007 (ΦΕΚ 267/Α/03.12.07) Διαχείριση, Έλεγχος και Εφαρμογή Αναπτυξιακών Παρεμβάσεων για την Προγραμματική Περίοδο 2007–2013, διαθέσιμο στο: < <https://www.mou.gr/el/Pages/eLibraryFS.aspx?item=2064>>
13. Ν. 4314/2014 (ΦΕΚ 265/Α/23.12.2014) για τη Διαχείριση, τον Έλεγχο και την Εφαρμογή Αναπτυξιακών Παρεμβάσεων για την Προγραμματική Περίοδο 2014–2020, διαθέσιμο στο: < [https://www.espa.gr/elibrary/N4314\\_2014\\_FEKA265.pdf](https://www.espa.gr/elibrary/N4314_2014_FEKA265.pdf)>
14. Ν. 4914/2022 (ΦΕΚ 61/Α/21.03.2022) για τη Διαχείριση, τον Έλεγχο και την Εφαρμογή Αναπτυξιακών Παρεμβάσεων για την Προγραμματική Περίοδο 2021-2027, διαθέσιμο στο: < [https://www.espa.gr/elibrary/N4914\\_2022-FEK61A\\_21032022.pdf](https://www.espa.gr/elibrary/N4914_2022-FEK61A_21032022.pdf)>
15. Υπουργείο Εσωτερικών (n.d.) Τμήμα Καινοτομίας, διαθέσιμο στο: < <https://innovation.gov.gr/innovation-page/>>
16. Ν. 4310/2014 (ΦΕΚ 258/Α/08.12.2014), για την Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία με τον οποίο ιδρύθηκε η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Καινοτομίας ΤΟΥ Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων, διαθέσιμο στο <<https://gsri.gov.gr/>>

## Παραρτήματα

### Παράρτημα Ι - Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Ενότητα 1 από 5

## Έρευνα για την καινοτομική συμπεριφορά των εργαζομένων του μηχανισμού διαχείρισης του ΕΣΠΑ

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης τελικής εργασίας του κύκλου σπουδών της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) και αφορά την επίδραση της ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών στην καινοτομική συμπεριφορά των εργαζομένων του μηχανισμού διαχείρισης του ΕΣΠΑ στην Ελλάδα.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας. Αποτελείται από 28 ερωτήσεις και η συμπλήρωσή του απαιτεί μόνο λίγα λεπτά. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα είναι διαθέσιμα στους συμμετέχοντες σε αυτήν.

Η βοήθειά σας είναι πολύτιμη για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας και σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων για τη συμβολή σας.

Αναστασία Σταματίου  
Τμήμα Ψηφιακής Πολιτικής  
email: an.stamatiou@gmail.com

Φύλο \*

- Γυναίκα
- Άνδρας

Ηλικία \*

- έως 35 ετών
- 36-45
- 46-55
- άνω των 55 ετών

Ποιό είναι το ανώτερο επίπεδο σπουδών που έχετε συμπληρώσει; \*

- Υποχρεωτική εκπαίδευση
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Ανώτερη/Ανώτατη εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακές σπουδές
- Διδακτορικός τίτλος

Πόσο χρονικό διάστημα εργάζεστε σε αυτόν τον οργανισμό; \*

- 1-5 έτη
- 6-10 έτη
- 11-15 έτη
- 16 έτη και άνω

Σε ποιά Υπηρεσία του ΕΣΠΑ εργάζεστε; \*

Κείμενο σύντομης απάντησης

---

Ποιά είναι η θέση εργασίας σας στον οργανισμό; \*

- Στέλεχος
- Προϊστάμενος Μονάδας/Τμήματος
- Διευθυντής





Ενότητα 2 από 5

## Καινοτομική Συμπεριφορά Εργαζομένων

Περιγραφή (προαιρετικό)

Κάθε εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να συνεισφέρει με καινοτόμες πρωτοβουλίες στην εργασία του. \*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Υπάρχουν αρμόδια άτομα στον οργανισμό που ασχολούνται με την καινοτομία; \*

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω

Γνωρίζετε σε ποιόν να απευθυνθείτε μέσα στον οργανισμό για να συζητήσετε καινοτόμες ιδέες/προτάσεις; \*

- Ναι
- Όχι

Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τον οργανισμό απασχόλησής σας; \*

	Διαφωνώ απόλ...	Διαφωνώ	Ούτε συμφων...	Συμφωνώ	Συμφωνώ από...
Με ενθαρρύνο...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ανώτερη διο...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι απαιτούμεν...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η χρήση της τε...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Τα απαιτούμενα για την εργασία σας τεχνολογικά μέσα είναι διαθέσιμα όπως και όποτε απαιτείται; \*

	1	2	3	4	5	
ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάντα

Τα διαθέσιμα τεχνολογικά μέσα επαρκούν και παράγουν τα δεδομένα που χρειάζομαι για την αποδοτική και αποτελεσματική διεκπεραίωση της εργασίας μου. \*

	1	2	3	4	5	
ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πάντα

Θεωρώ ότι θα χρησιμοποιώ περισσότερο τις νέες τεχνολογίες στην εργασία μου στο μέλλον. \*

- Ναι
- Όχι

Ενότητα 4 από 5

## Αντικείμενο εργασίας



Περιγραφή (προαιρετικό)

Σημειώστε με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείτε σύμφωνα με το αντικείμενο απασχόλησής σας: \*

- Η εργασία μου αφορά κλάδο/κλάδους που καθοδηγούνται από την καινοτομία
- Η εργασία μου έχει χαρακτήρα επαναλαμβανόμενο και βασίζεται σε συγκεκριμένο καθημερινό πρόγραμ...
- Δεν έχω ανεξαρτησία κινήσεων ή διακριτική ευχέρεια να επιλέξω μεταξύ εναλλακτικών ή να προτείνω...
- Είναι εύκολο να χρησιμοποιήσω καλές ιδέες και πρακτικές άλλων οργανισμών
- Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι σαφώς οριοθετημένο

Συνεργάζομαι αρμονικά εντός του οργανισμού. \*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Η εργασία μου εμπεριέχει αναπτυξιακό προσανατολισμό και εξελίσσεται συνεχώς ως προς \* διαδικασίες, παρεχόμενα μέσα και δυνατότητες.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Παρακολουθώ τις τεχνολογικές εξελίξεις στο αντικείμενο εργασίας μου. \*

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συνέχεια

Έχω επαρκή χρόνο για να αναπτύξω δημιουργικές ιδέες. \*

- Ναι
- Όχι



Ενότητα 5 από 5

## Αντίληψη για το περιβάλλον εργασίας



Περιγραφή (προαιρετικό)

Εργάζομαι σε έναν καινοτόμο οργανισμό. \*

	1	2	3	4	5	
διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	συμφωνώ απόλυτα

Σημειώστε με ποιές από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείτε σύμφωνα με τις δραστηριότητες του οργανισμού απασχόλησής σας: \*

- Λειτουργεί σε έναν κλάδο που καθοδηγείται από την καινοτομία
- Το περιβάλλον ευνοεί την ανάληψη πρωτοβουλιών και την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών
- Η διοίκηση ενθαρρύνει το προσωπικό να κάνει χρήση των νέων τεχνολογιών
- Η διοίκηση υποστηρίζει την ανάπτυξη καινοτομιών από το προσωπικό
- Απαιτείται κατάρτιση και εκπαίδευση σε ζητήματα αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών και ανάπτυξης ...
- Υπάρχουν μηχανισμοί για την αξιολόγηση και ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών που προτάθηκαν από το προσ...
- Ο οργανισμός διαθέτει επαρκείς πόρους για ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών

Τα προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης του Οργανισμού σας περιλαμβάνουν ζητήματα καινοτομίας; \*

- Ναι
- Όχι

Εάν ναι, τι αφορούν τα προγράμματα αυτά;

- Διοικητικά ζητήματα
- Οργανωτικά ζητήματα

- Πρακτικές δημιουργικότητας (π.χ. τεχνικές επίλυσης προβλημάτων)
- Διαχείριση καινοτομίας
- Ανάπτυξη προσωπικού
- Αλλαγές σχετικές με το εργασιακό περιβάλλον
- Άλλο...

Από πού εκκινούν οι πρακτικές καινοτομίας στον οργανισμό σας: \*

- ηγεσία
- οργανωτική δομή και διαδικασίες
- ατομική πρωτοβουλία
- ομάδες εργασίας
- Άλλο...

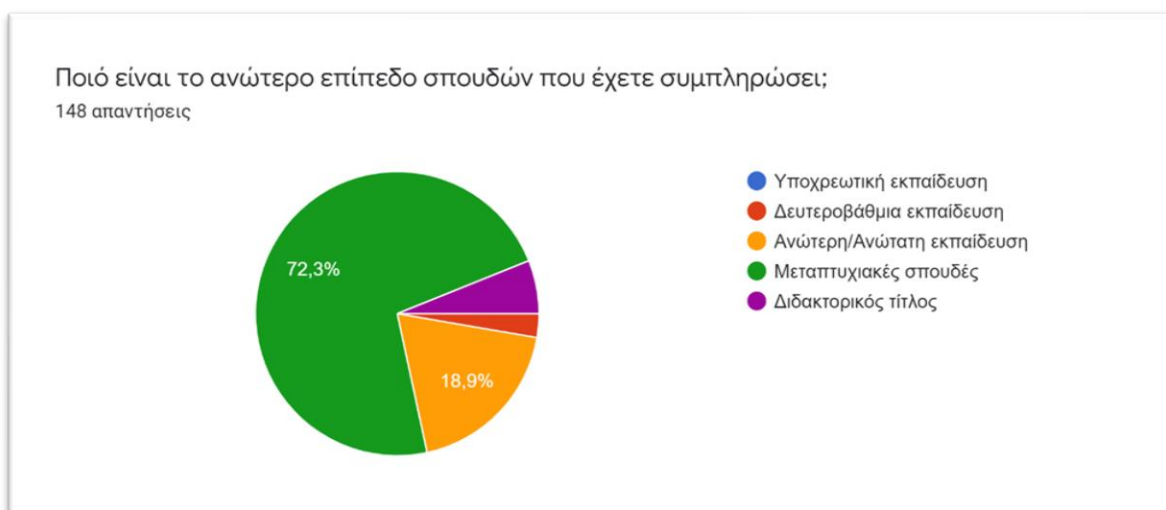
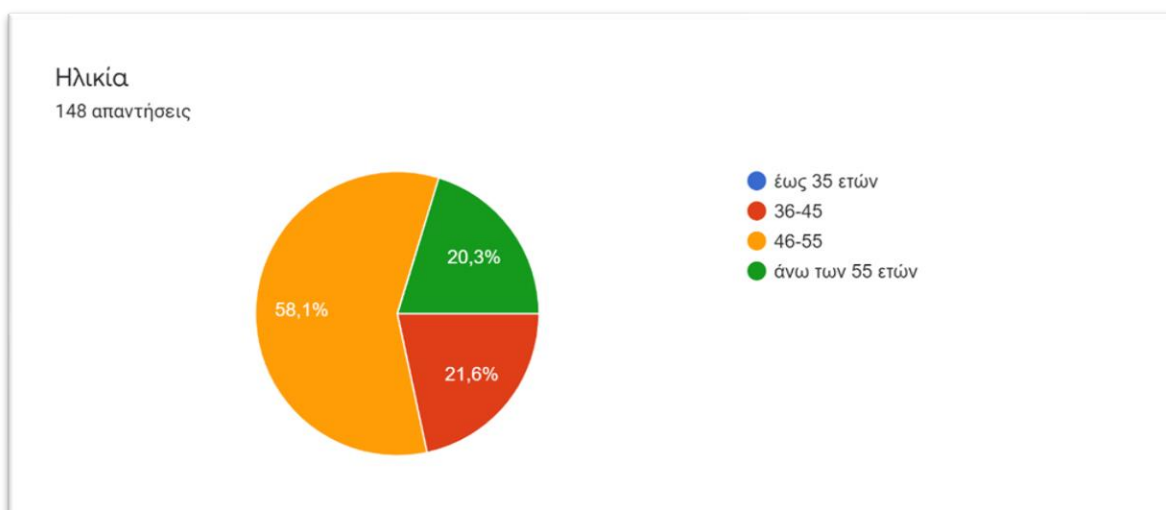
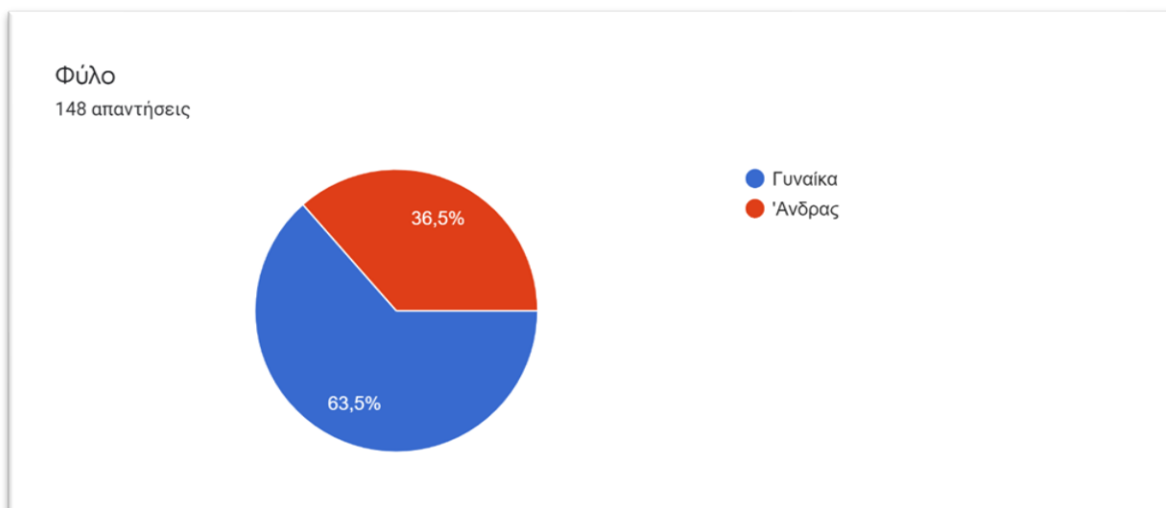
Παρέχει ο οργανισμός κίνητρα για καινοτομία: \*

- Ναι
- Όχι

Εάν ναι, τι είδους κίνητρα είναι αυτά:

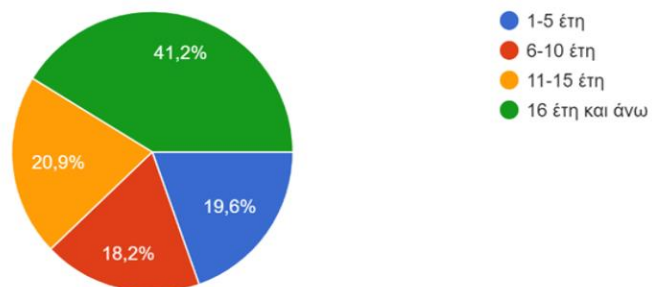
- Θετική αξιολόγηση
- Δυνατότητα εξέλιξης
- Βελτίωση αποδοχών (μέσω κατάληψης θέσης ευθύνης/ με άλλους τρόπους)
- Ηθική επιβράβευση
- Βελτίωση της ποιότητας ζωής στην εργασία, αύξηση αποδοτικότητας & μείωση χρόνων
- Αύξηση αποτελεσματικότητας του οργανισμού και αίσθημα ικανοποίησης από την προσφορά στην κοιν...
- Άλλο...

## Παράρτημα II – Γραφήματα Αποτελεσμάτων από Google Forms



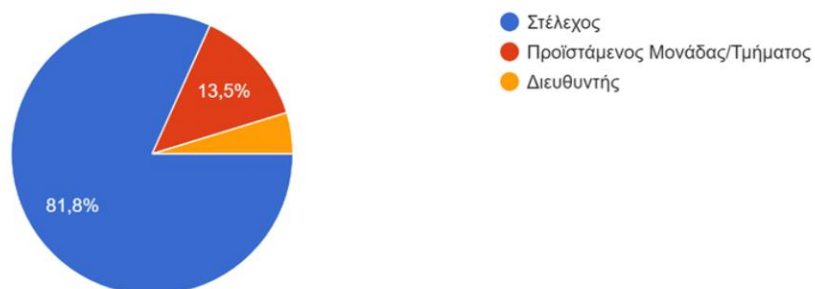
Πόσο χρονικό διάστημα εργάζεσθε σε αυτόν τον οργανισμό;

148 απαντήσεις



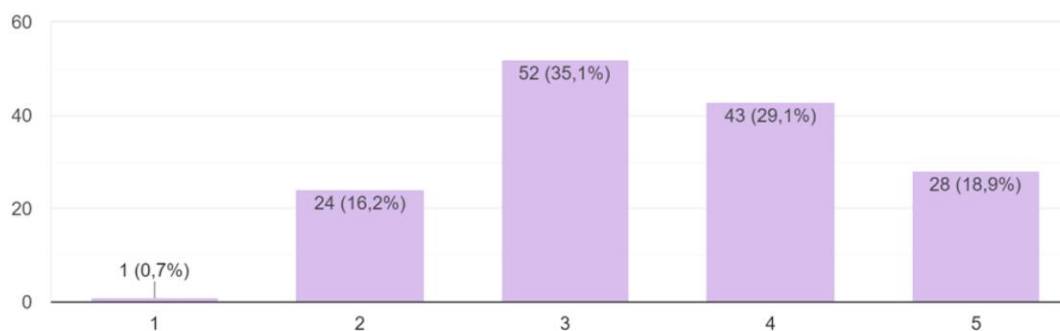
Ποιά είναι η θέση εργασίας σας στον οργανισμό;

148 απαντήσεις



Κάθε εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να συνεισφέρει με καινοτόμες πρωτοβουλίες στην εργασία του.

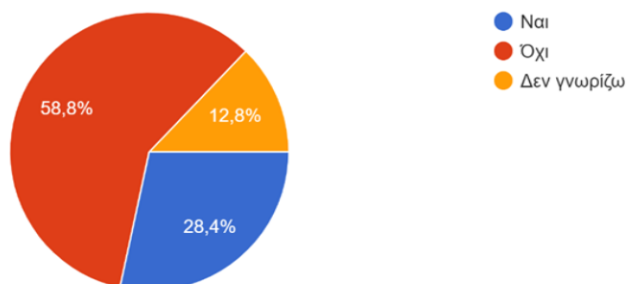
148 απαντήσεις





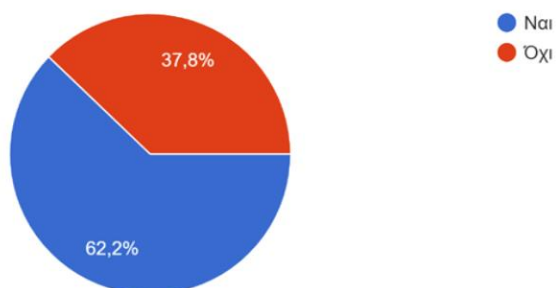
Υπάρχουν αρμόδια άτομα στον οργανισμό που ασχολούνται με την καινοτομία;

148 απαντήσεις

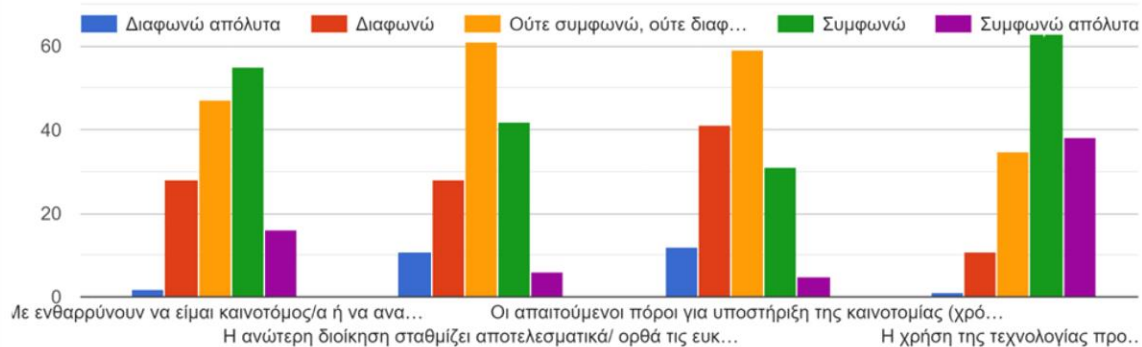


Γνωρίζετε σε ποιόν να απευθυνθείτε μέσα στον οργανισμό για να συζητήσετε καινοτόμες ιδέες/προτάσεις;

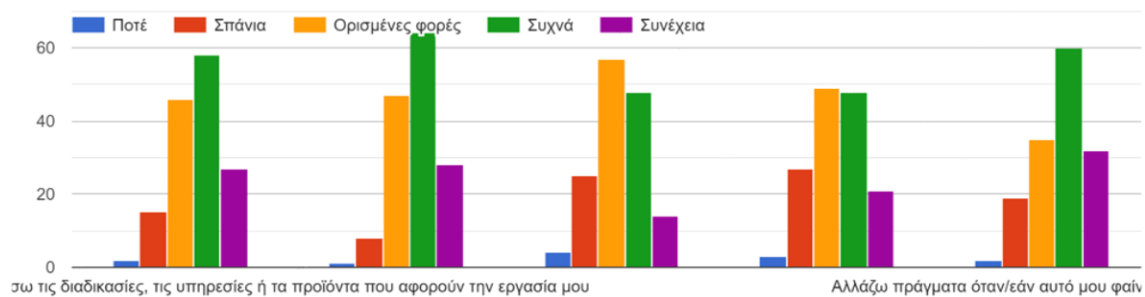
148 απαντήσεις



Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τον οργανισμό απασχόλησής σας;

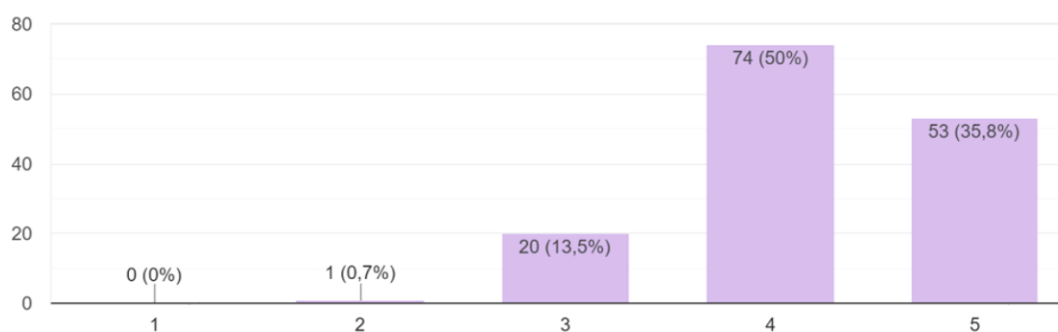


Στον οργανισμό που εργάζεστε πόσο συχνά συμβαίνουν τα παρακάτω;



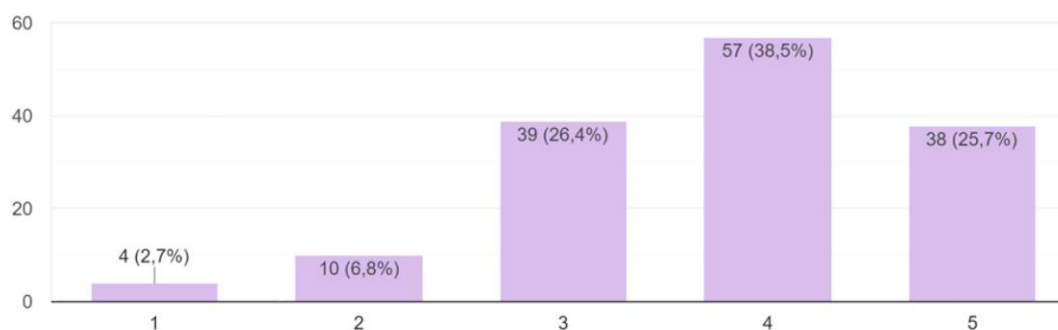
Πόσο εξοικειωμένο θεωρείτε τον εαυτό σας με τις νέες τεχνολογίες;

148 απαντήσεις



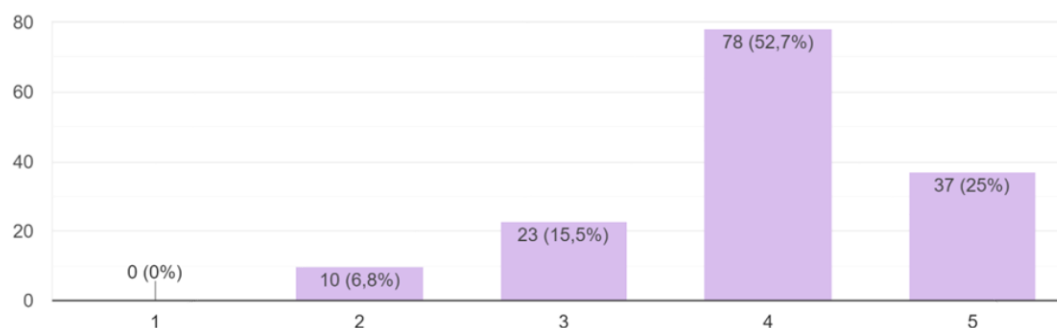
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες αναπτύχθηκε στο πλαίσιο ή και εξαιτίας της εργασίας σας;

148 απαντήσεις



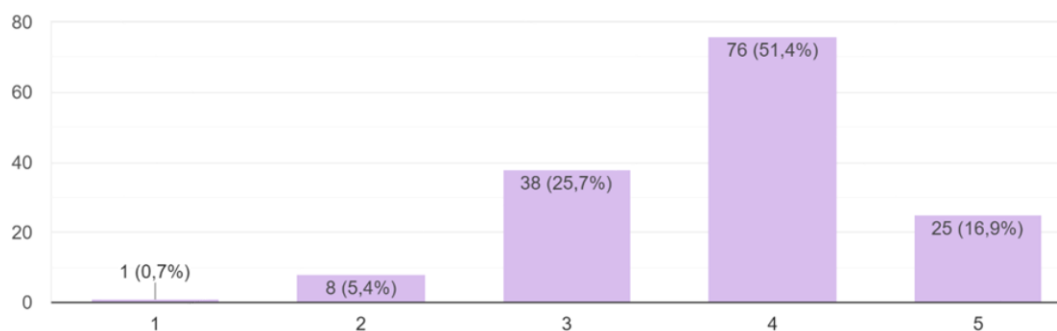
Τα απαιτούμενα για την εργασία σας τεχνολογικά μέσα είναι διαθέσιμα όπως και όποτε απαιτείται;

148 απαντήσεις



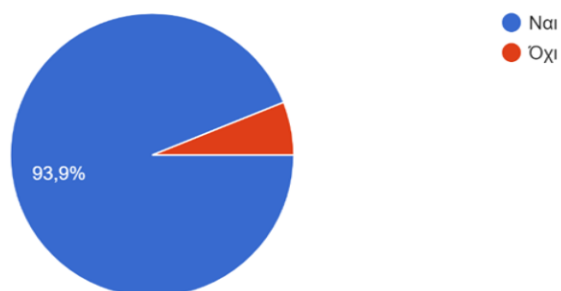
Τα διαθέσιμα τεχνολογικά μέσα επαρκούν και παράγουν τα δεδομένα που χρειάζομαι για την αποδοτική και αποτελεσματική διεκπεραίωση της εργασίας μου.

148 απαντήσεις



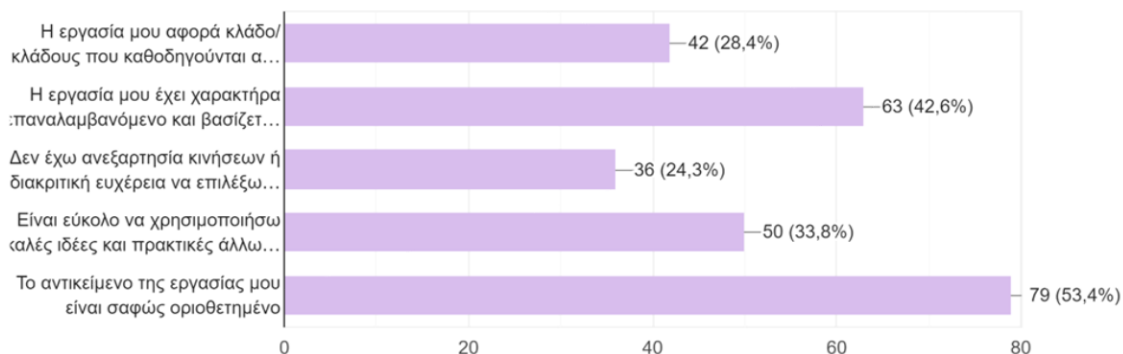
Θεωρώ ότι θα χρησιμοποιώ περισσότερο τις νέες τεχνολογίες στην εργασία μου στο μέλλον.

148 απαντήσεις



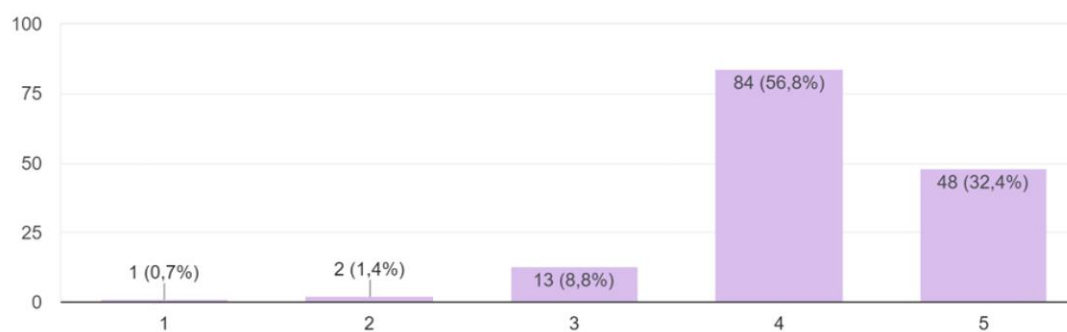
Σημειώστε με ποιες από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείτε σύμφωνα με το αντικείμενο απασχόλησής σας:

148 απαντήσεις



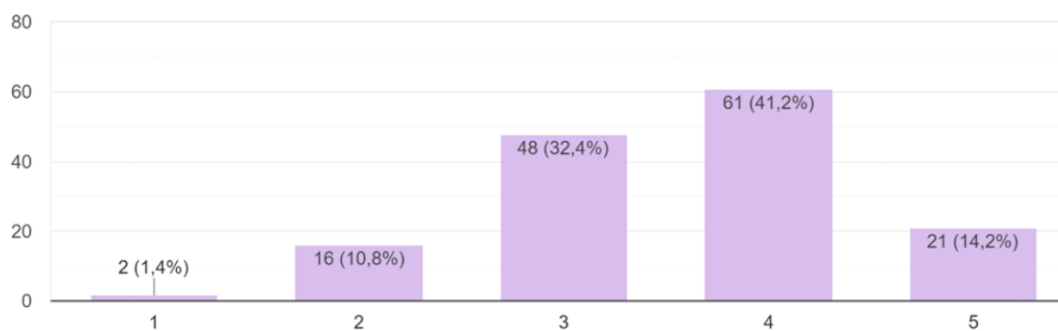
Συνεργάζομαι αρμονικά εντός του οργανισμού.

148 απαντήσεις



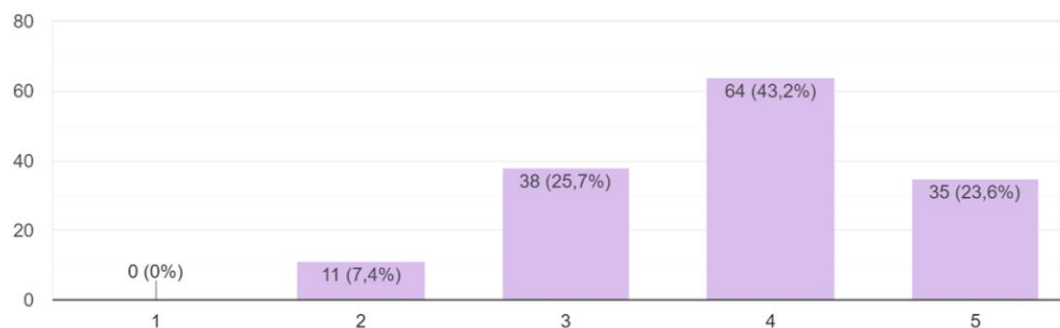
Η εργασία μου εμπριέχει αναπτυξιακό προσανατολισμό και εξελίσσεται συνεχώς ως προς διαδικασίες, παρεχόμενα μέσα και δυνατότητες.

148 απαντήσεις



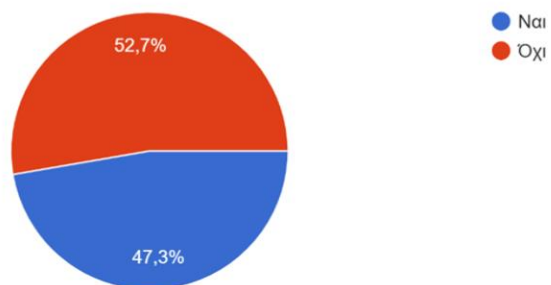
Παρακολουθώ τις τεχνολογικές εξελίξεις στο αντικείμενο εργασίας μου.

148 απαντήσεις



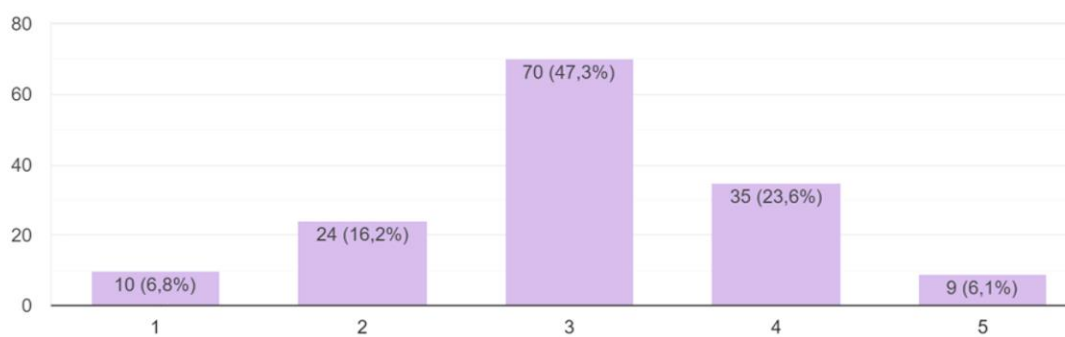
Έχω επαρκή χρόνο για να αναπτύξω δημιουργικές ιδέες.

148 απαντήσεις



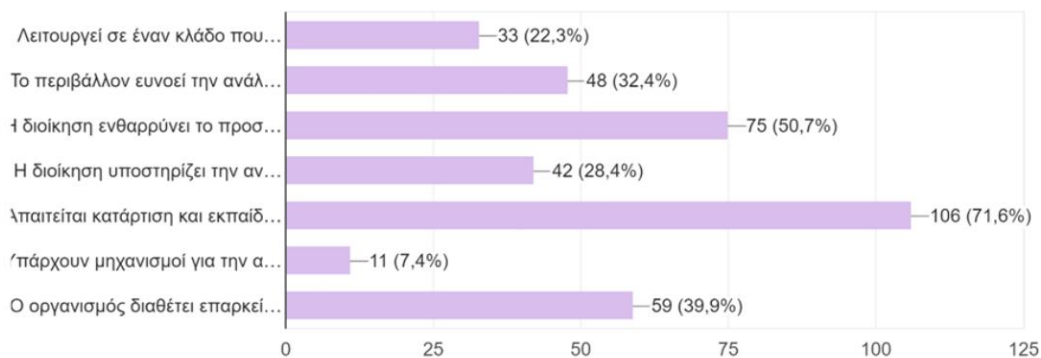
Εργάζομαι σε έναν καινοτόμο οργανισμό.

148 απαντήσεις



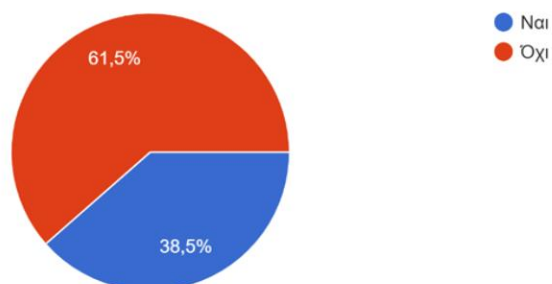
Σημειώστε με ποιές από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείτε σύμφωνα με τις δραστηριότητες του οργανισμού απασχόλησής σας:

148 απαντήσεις



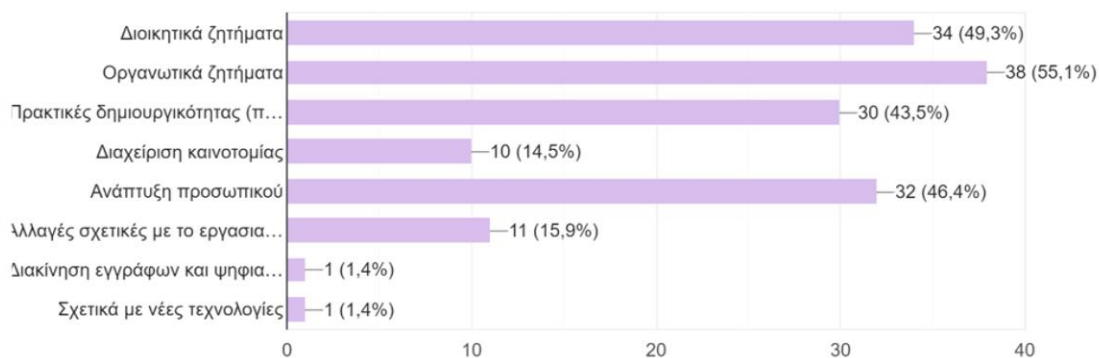
Τα προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης του Οργανισμού σας περιλαμβάνουν ζητήματα καινοτομίας;

148 απαντήσεις



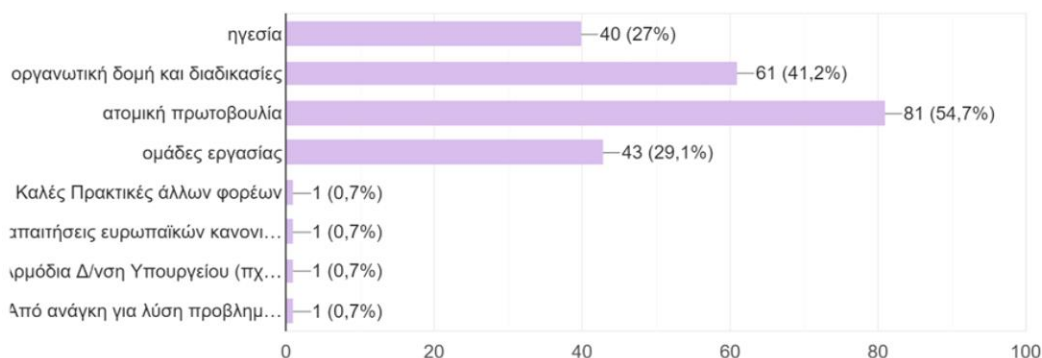
Εάν ναι, τι αφορούν τα προγράμματα αυτά;

69 απαντήσεις



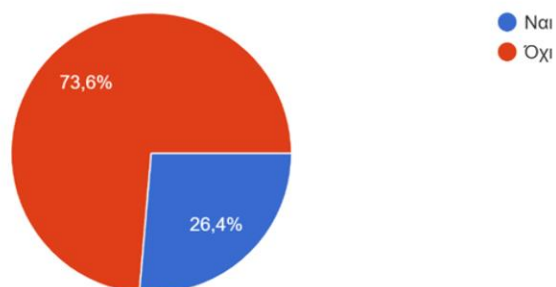
### Από πού εκκινούν οι πρακτικές καινοτομίας στον οργανισμό σας;

148 απαντήσεις



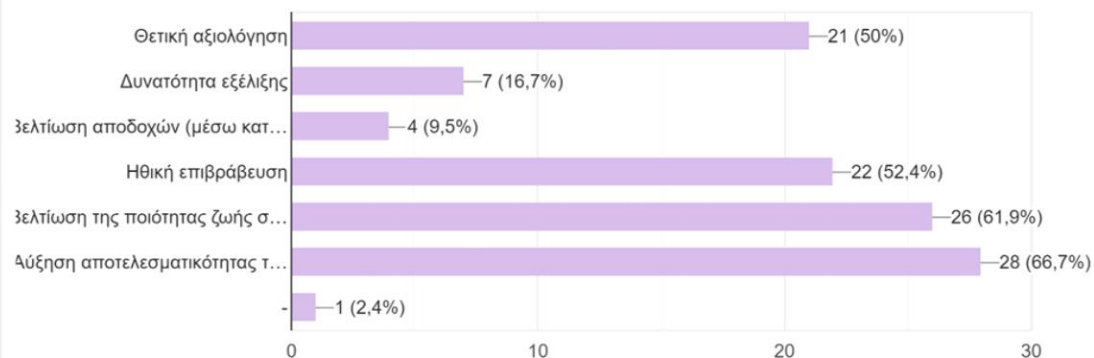
### Παρέχει ο οργανισμός κίνητρα για καινοτομία;

148 απαντήσεις



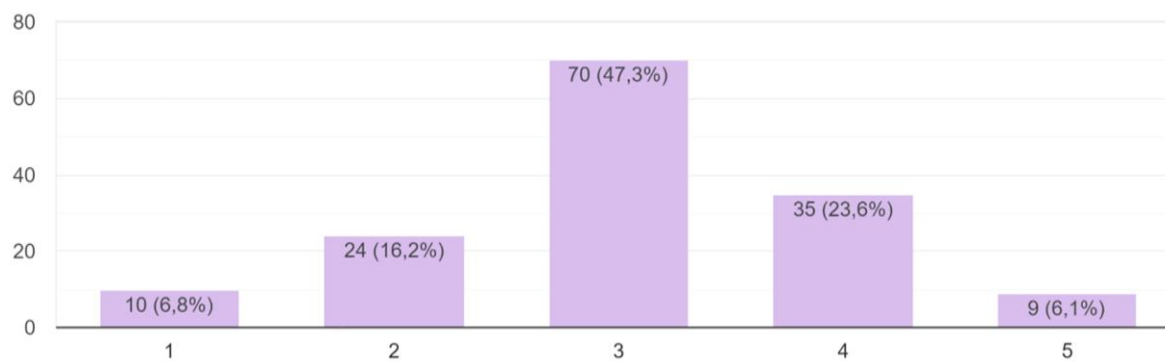
### Εάν ναι, τι είδους κίνητρα είναι αυτά;

42 απαντήσεις



### Εργάζομαι σε έναν καινοτόμο οργανισμό.

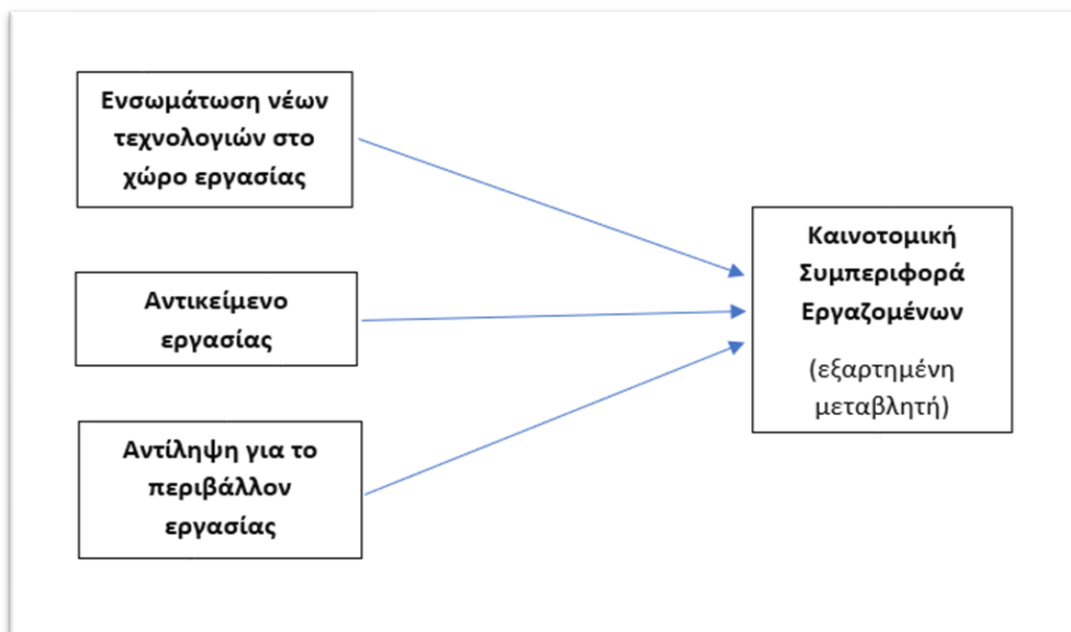
148 απαντήσεις



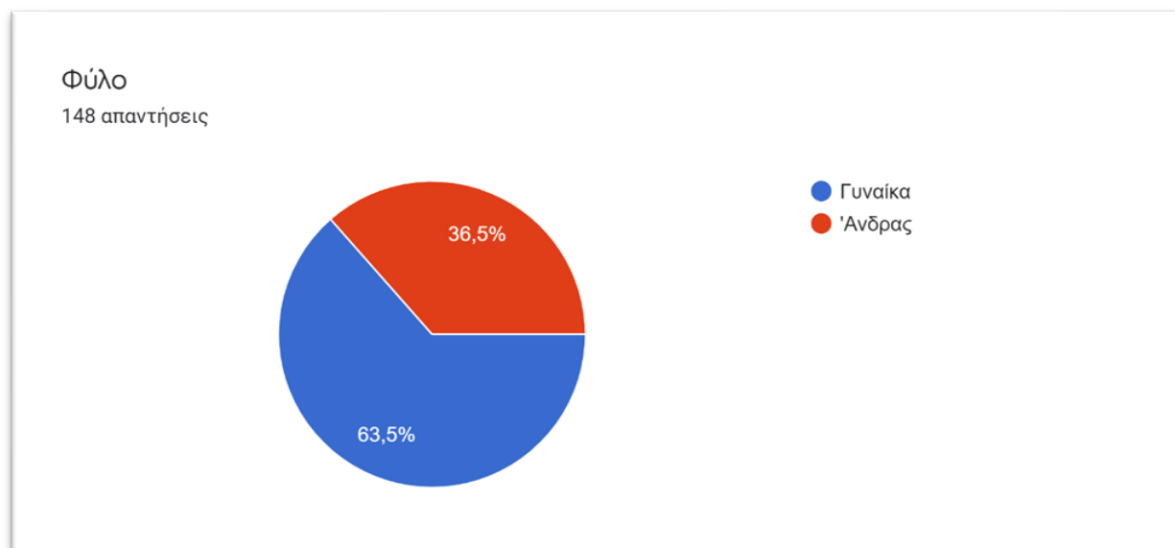


## Παράρτημα III – Εικόνες και Πίνακες

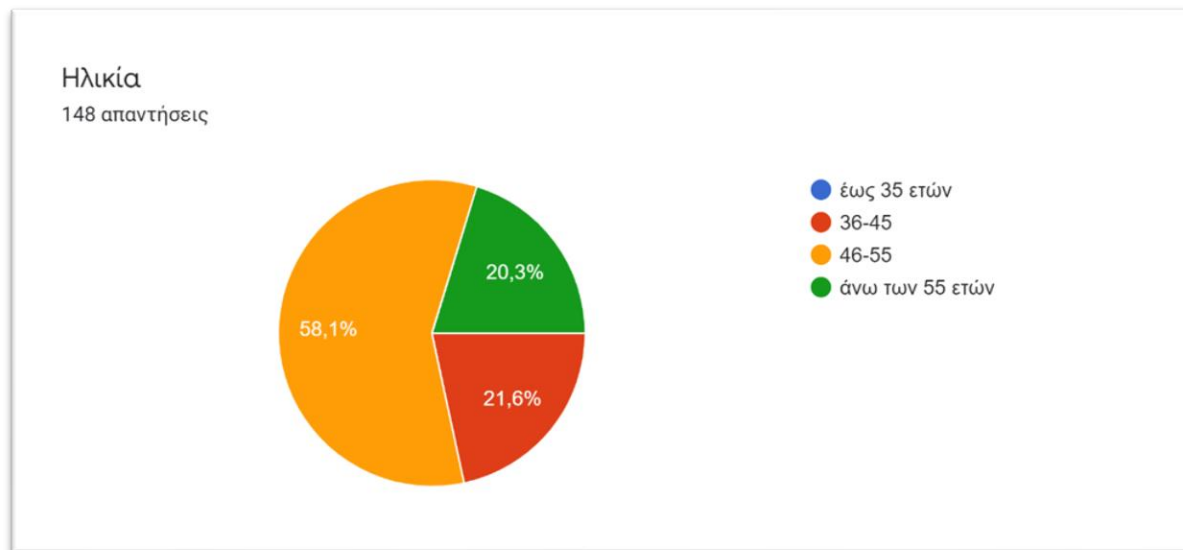
## Εικόνες



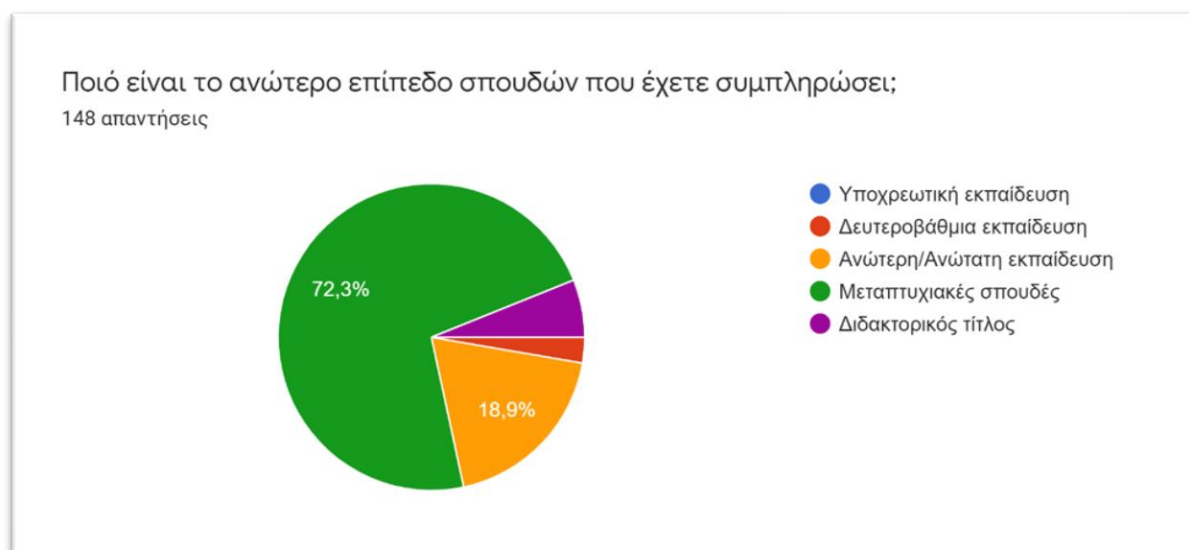
Εικόνα 7: Ερευνητικό Μοντέλο



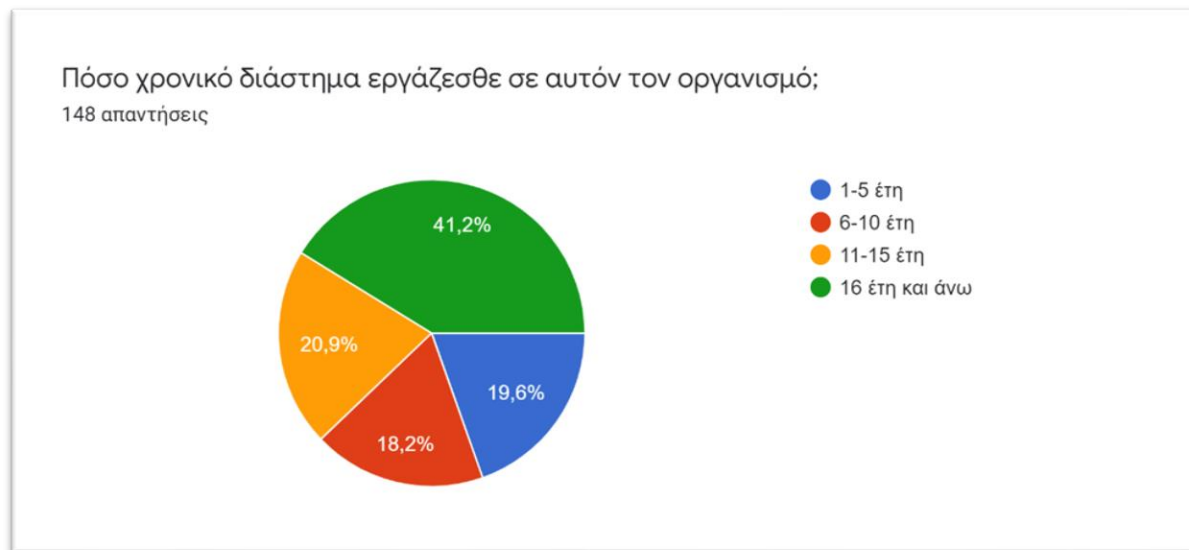
Εικόνα 8: Γράφημα πίτας – κατανομή κατά φύλο



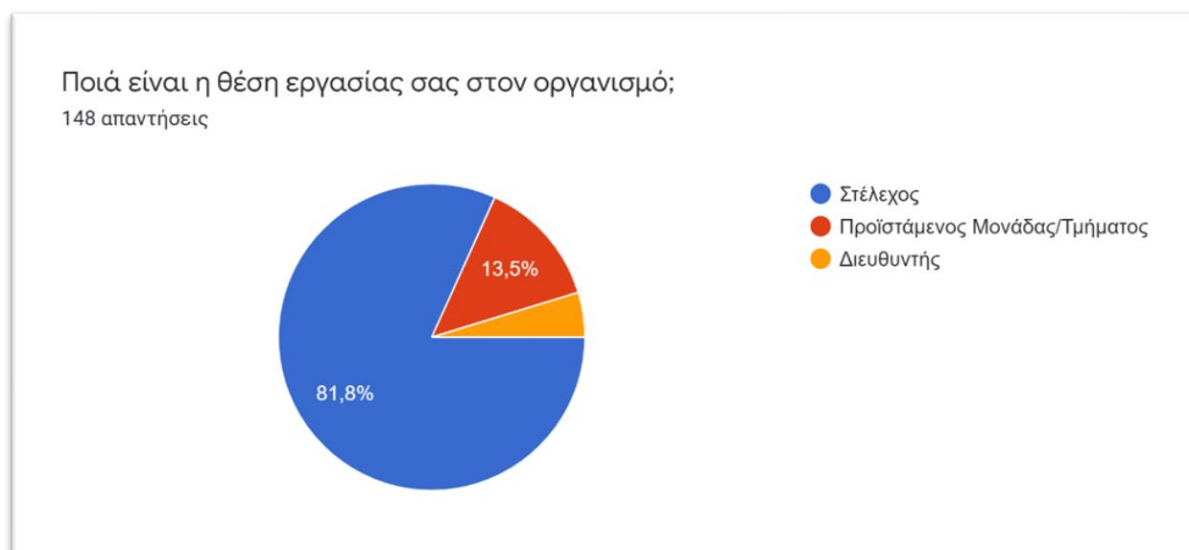
Εικόνα 9: Γράφημα πίτας – κατανομή κατά ηλικία



Εικόνα 10: Γράφημα πίτας – κατανομή κατά επίπεδο σπουδών



Εικόνα 11: Γράφημα πίτας – κατανομή κατά χρόνο προϋπηρεσίας



Εικόνα 12: Γράφημα πίτας – κατανομή κατά θέση στον οργανισμό

## Πίνακες

**Πίνακας 1: Τιμές του δείκτη Cronbach's  $\alpha$  ανά κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα**

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	148	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	148	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,857	10

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,619	4

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,698	4

**Πίνακας 2: Ανάλυση συσχέτισης των μεταβλητών**

		kainotomiki	ensomatosi	antilipseis
kainotomiki	Pearson Correlation	1	,407**	,692**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	148	148	148
ensomatosi	Pearson Correlation	,407**	1	,526**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	148	148	148
antilipseis	Pearson Correlation	,692**	,526**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	148	148	148

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Πίνακας 3: Μέση, ελάχιστη, μέγιστη τιμή και τυπικές αποκλίσεις της καινοτομικής συμπεριφοράς, της ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και των αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας**

	Συμμετέχοντες N = 148			
	M	TA	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Καινοτομική συμπεριφορά	3,43	0,63	1,60	4,80
Ενσωμάτωση ΤΠΕ στο χώρο εργασίας	3,93	0,57	2,25	5,00
Αντιλήψεις για το περιβάλλον εργασίας	3,66	0,63	1,75	5,00

**Πίνακας 4: Μέση, ελάχιστη, μέγιστη τιμή και τυπικές αποκλίσεις της καινοτομικής συμπεριφοράς, της ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και των αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας – SPSS output**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
kainotomiki	148	1,60	4,80	3,4311	,63212
ensomatosi	148	2,25	5,00	3,9324	,57261
antilipseis	148	1,75	5,00	3,6605	,62815
Valid N (listwise)	148				

**Πίνακας 5 - Ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ της καινοτομικής συμπεριφοράς, της ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας και των αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας**

	1	2	3
1.Καινοτομική συμπεριφορά	-		
2.Ενσωμάτωση ΤΠΕ	0,41**	-	
3. Αντιλήψεις για το περιβάλλον εργασίας	0,69**	0,53**	-

\*  $p < 0,01$

*Πίνακας 6 – Πίνακας συσχετίσεων μεταξύ της καινοτομικής συμπεριφοράς και του αντικειμένου εργασίας*

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
kainotomiki	3,4311	,63212	148
an4	3,06	,956	148

Correlations			
		kainotomiki	an4
kainotomiki	Pearson Correlation	1	,539**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	148	148
an4	Pearson Correlation	,539**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	148	148

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Πίνακας 7 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ της ηλικίας και της καινοτομικής συμπεριφοράς*

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ηλικία <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: kainotomiki  
b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,193 <sup>a</sup>	,037	,031	,62232

a. Predictors: (Constant), Ηλικία

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,869	,242		11,877	,000
	Ηλικία	,188	,079	,193	2,380	,019

a. Dependent Variable: kainotomiki

*Πίνακας 8 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ της ηλικίας και της ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας*

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ηλικία <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ensomatosi  
b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,144 <sup>a</sup>	,021	,014	,56859

a. Predictors: (Constant), Ηλικία

*Πίνακας 9 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ της ηλικίας και των αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας*

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ηλικία <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: antilipseis  
b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,151 <sup>a</sup>	,023	,016	,62304

a. Predictors: (Constant), Ηλικία

*Πίνακας 10 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ προϋπηρεσίας και καινοτομικής συμπεριφοράς*

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	προϋπηρεσία <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: kainotomiki  
b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,072 <sup>a</sup>	,005	-,002	,63261

a. Predictors: (Constant), προϋπηρεσία

*Πίνακας 11 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ προϋπηρεσίας και ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας*



Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	προϋπηρεσία <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ensomatosi  
b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,149 <sup>a</sup>	,022	,015	,56816

a. Predictors: (Constant), προϋπηρεσία

*Πίνακας 12 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ προϋπηρεσίας και αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας*

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	προϋπηρεσία <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: antilipseis  
b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,069 <sup>a</sup>	,005	-,002	,62880

a. Predictors: (Constant), προϋπηρεσία

*Πίνακας 13 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ επιπέδου σπουδών και καινοτομικής συμπεριφοράς*

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	επίπεδοσπουδών <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: kainotomiki  
b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,157 <sup>a</sup>	,025	,018	,62638

a. Predictors: (Constant), επίπεδοσπουδών

*Πίνακας 14 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ επιπέδου σπουδών και ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας*

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	επίπεδοσπουδών <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ensomatosi  
b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,059 <sup>a</sup>	,003	-,003	,57358

a. Predictors: (Constant), επίπεδοσπουδών

*Πίνακας 15 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ επιπέδου σπουδών και αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας*

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	επίπεδοσπουδών <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: antilipseis  
b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,046 <sup>a</sup>	,002	-,005	,62963

a. Predictors: (Constant), επίπεδοσπουδών

*Πίνακας 16 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ θέσης στην ιεραρχία και καινοτομικής συμπεριφοράς*

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	θέση <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: kainotomiki  
b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,225 <sup>a</sup>	,051	,044	,61798

a. Predictors: (Constant), θέση

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,096	,130		23,782	,000
	θέση	,272	,097	,225	2,793	,006

a. Dependent Variable: kainotomiki

*Πίνακας 17 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ θέσης στην ιεραρχία και ενσωμάτωσης ΤΠΕ στο χώρο εργασίας*

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	θέση <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ensomatosi  
b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,098 <sup>a</sup>	,010	,003	,57183

a. Predictors: (Constant), θέση

*Πίνακας 18 – Πίνακας συσχέτισης μεταξύ θέσης στην ιεραρχία και αντιλήψεων για το περιβάλλον εργασίας*

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	θέση <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: antilipseis

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,130 <sup>a</sup>	,017	,010	,62491

a. Predictors: (Constant), θέση



Ε.Π.  
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ**  
NSRF  
LWMEV



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)  
Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Ταύρος  
τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479  
[www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr)