



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ



εκδδα

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΖ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

ΤΙΤΛΟΣ

**Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.
ΜΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Επιβλέπων/ουσα:

ΠΑΠΑΣΤΥΛΙΑΝΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

Σπουδαστής/στρια:

ΚΟΥΣΙΝΑ ΕΛΙΣΑΒΕΤ

ΑΘΗΝΑ – 2022

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία για την επιβίωση των οργανισμών του δημοσίου τομέα καθώς η ενθάρρυνσή της έχει συνδεθεί με αυξημένη αποτελεσματικότητα και ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες. Ωστόσο, τα ερωτήματα σχετικά με τις κινητήριες δυνάμεις της καινοτόμου συμπεριφοράς των εργαζομένων έχουν λάβει περιορισμένη προσοχή (Miao et al.,2018). Αντιμετωπίζοντας αυτό το ζήτημα, η μελέτη αυτή επισημαίνει το ρόλο συγκεκριμένων ατομικών χαρακτηριστικών και παραγόντων του οργανωσιακού πλαισίου στην προώθηση του καινοτόμου δυναμικού των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Σε έρευνα πεδίου από την οποία αντλήθηκαν πρωτογενή δεδομένα από 116 δημόσιους υπαλλήλους που εργάζονται σε φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης Α' βαθμού των δύο μεγαλύτερων περιφερειών της Ελλάδας, τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι τόσο η προδραστική προσωπικότητα όσο και η διαθεσιμότητα των πόρων επιδρούν θετικά στην καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων. Υπό το πρίσμα των ευρημάτων, διατυπώνονται προτάσεις για τους φορείς χάραξης πολιτικής, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και τις διαδικασίες πρόσληψης στο δημόσιο τομέα.

Λέξεις Κλειδιά: Καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά, επιχειρηματικό στυλ ηγεσίας, προδραστική προσωπικότητα, διαθεσιμότητα πόρων, γραφειοκρατία.

ABSTRACT

Innovative work behavior of public servants is increasingly important for public sector organizations' survival as its reinforcement has been linked with increased efficiency and qualitative service delivery to citizens. However, questions regarding the drivers of innovative behavior among employees have received limited attention (Miao et al., 2018). Against this backdrop, this study highlights the role of specific individual characteristics and contextual factors in fostering the innovative potential of public sector employees. In a field study from which primary data were drawn from 116 public servants working in first-tier local authorities of the two largest regions in Greece, the findings reveal that both proactive personality and the availability of resources have a positive effect on the innovative work behavior of employees. In light of the findings, important implications for policy makers, public managers and public sector's recruitment procedures are stated.

Key words: Innovative work behaviour, entrepreneurial leadership style, proactive personality, resource availability, red tape.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ABSTRACT.....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	11
1.1 Η έννοια της καινοτομίας και τυπολογία καινοτομιών.....	11
1.2 Μέτρηση της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα	12
1.2.1 MERIN -Μέτρηση της δημόσιας καινοτομίας στις Σκανδιναβικές χώρες.....	13
1.2.2 Ευρωπαϊκός Πίνακας Αποτελεσμάτων Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα (EPSIS)	14
1.2.3 Ηνωμένο Βασίλειο- Ίδρυμα Καινοτομίας (NESTA)	15
1.2.4 Δείκτης Καινοτομίας της Κυβέρνησης της Κορέας.....	16
1.2.5 Δείκτες καινοτομίας του δημόσιου τομέα της Αυστραλίας (APSI)	17
1.3 Αποτελέσματα της καινοτομίας.....	17
1.4 Καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	21
2.1 Εισαγωγή.....	21
2.2 Ηγεσία στο δημόσιο τομέα	22
2.2.1 Διαφορές δημόσιου και ιδιωτικού τομέα	23
2.2.2 Εξελίξεις στην έρευνα της ηγεσίας του δημόσιου τομέα.....	24
2.3 Σχέση Ηγεσίας και Καινοτομίας.....	27
2.4 Επιχειρηματικό στυλ Ηγεσίας.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	30
3.1 Επιχειρηματικό Στυλ Ηγεσίας και Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά.....	30
3.2 Προδραστική Προσωπικότητα και Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά.....	31
3.3 Διαθεσιμότητα πόρων και Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά.....	32
3.4 Γραφειοκρατία και Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	34

4.1 Εισαγωγή.....	34
4.2 Πληθυσμός Έρευνας και Δειγματοληπτική Μέθοδος.....	35
4.4 Περιγραφή και Μέτρηση των Μεταβλητών της έρευνας	39
4.4.1 Εξαρτημένη Μεταβλητή	40
4.4.2 Ανεξάρτητες Μεταβλητές	40
4.3 Συλλογή Δεδομένων	41
4.5 Εγκυρότητα περιεχομένου	42
4.6 Δομική εγκυρότητα.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	43
5.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων του δείγματος.....	43
5.2 Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis).....	47
5.3 Έλεγχος Συσχετίσεων	49
5.4 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	54
6.1 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας και παρουσίαση των κυριότερων συμπερασμάτων	54
6.2 Προτάσεις Πολιτικής	55
6.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	56
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	57

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ

Εικόνα 1: Διαδικασία Προσδιορισμού Πληθυσμού έρευνας μέσω της Βάσης των ΟΤΑ	36
Εικόνα 2: Καθορισμός μεγέθους του δείγματος βάση του πληθυσμού έρευνας.....	39
Εικόνα 3: Ηλιακή κατανομή του δείγματος	44
Εικόνα 4: Κατανομή του δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης	45
Εικόνα 5: Ποσοστά του δείγματος ως προς την κατηγορία εκπαίδευσης.....	46
Εικόνα 6: Αποτελέσματα της Παραγοντικής Ανάλυσης (factor loadings) για τις μεταβλητές «Επιχειρηματικό Στυλ Ηγεσίας»,«Προδραστική Προσωπικότητα», «Διαθεσιμότητα Πόρων» και «Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά»	48
Εικόνα 7: Πίνακας Ανάλυσης Διακύμανσης.....	52
Εικόνα 8: Σύνοψη των μοντέλων παλινδρόμησης	52
Εικόνα 9: Τιμές των συντελεστών παλινδρόμησης.....	53
Πίνακας 1: Τύποι αποτελεσμάτων καινοτομίας του δημόσιου τομέα.....	18
Πίνακας 2: Τέσσερις ρόλοι ηγετών του δημόσιου τομέα, συμπεριλαμβανομένων των ορισμών αυτών των ρόλων	25
Πίνακας 3: Δήμοι, πλήθος υπαλλήλων, ποσοστό και συμμετοχή τους στο δείγμα	37
Πίνακας 4: Κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία.....	44
Πίνακας 5: Κατανομή του δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης	44
Πίνακας 6: Κατανομή του δείγματος ως προς την κατηγορία εκπαίδευσης.....	45
Πίνακας 7: Μέσος όρος, Τυπική Απόκλιση, Ελάχιστο και Μέγιστο των βασικών μεταβλητών της έρευνας.....	46
Πίνακας 8: Kaiser -Meyer-Olkin και Bartlett's Tests	47
Πίνακας 9: Εξαγωγή συνιστωσών της μεταβλητής «Επιχειρηματικό Στυλ Ηγεσίας».....	48
Πίνακας 10: Δείκτες Cronbach's alpha και αριθμός ερωτήσεων των κλιμάκων	49
Πίνακας 11: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών	50

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ

Ακρωνύμιο	Περιγραφή
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
NPM	New Public Management
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
MEPIN	Measuring Public Innovation in the Nordic Countries
EPSIS	European Public Sector Innovation Scoreboard
CIS	Community Innovation Survey
APSII	Australian Public Sector Innovation Indicators
NESTA	National Endowment for Science, Technology and the Arts
GII	Global Innovation Index

Ε.Σ.Δ.Δ.Α

Κουσίνα Ελισάβετ

© 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

Κουσίνα Ελισάβετ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Public sector innovation is fundamentally an individual human activity

(OECD, 2017; Bernier, Hafsi and Deschamps, 2015)

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα σε όλο τον κόσμο αντιμετωπίζουν πρωτόγνωρες προκλήσεις (De Vries, Bekkers, & Tummers, 2016). Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στις τρέχουσες συνθήκες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από έντονες δημοσιονομικές, δημογραφικές, υγειονομικές και οικολογικές πιέσεις παράλληλα με τις αυξανόμενες προσδοκίες των πολιτών για πιο διαφανή και υπεύθυνη δημόσια διοίκηση (Clausen, Demircioglu & Alsos, 2020). Πολλοί ακαδημαϊκοί συμφωνούν ότι η καινοτομία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ικανότητα του δημόσιου τομέα να αντιμετωπίζει αυτές τις προκλήσεις (Demircioglu & Audretsch, 2017; Torfing & Triantafyllou, 2016; Osborne & Brown, 2011). Πράγματι, η έρευνα έχει ήδη τεκμηριώσει τη σχέση μεταξύ της καινοτομίας του δημόσιου τομέα και μιας σειράς ευνοϊκών αποτελεσμάτων όπως η οργανωσιακή απόδοση (Damanpour et al., 2009), η παραγωγικότητα (Arundel et al., 2015) και τα αυξημένα επίπεδα νομιμότητας και εμπιστοσύνης στους δημόσιους οργανισμούς (Verhoest, Verschuere & Bouckaert, 2007; Lægheid et al., 2011).

Δεδομένου ότι πλειάδα εμπειρικών μελετών υποστηρίζει ότι ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός μπορεί να εμπλακεί σε προσπάθειες καινοτομίας με την πάροδο του χρόνου σχετίζεται άμεσα με την καινοτόμο συμπεριφορά που επιδεικνύεται από μεμονωμένους υπαλλήλους (Schuh et al., 2018; Janssen 2000; Scott & Bruce 1994), είναι ζωτικής σημασίας να εντοπιστούν οι παράγοντες που ξεδιπλώνουν αυτήν την καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων (Salge & Vera, 2012). Ωστόσο, είναι ενδιαφέρον ότι μόνο λίγες μελέτες στη βιβλιογραφία της δημόσιας διοίκησης έχουν επικεντρώσει πρόσφατα την προσοχή τους στην εξέταση της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς (Miao et al., 2018). Αυτό αφήνει την κατανόησή μας σχετικά την καινοτομία του δημοσίου τομέα ελλιπή και μη συστηματοποιημένη (Osborne & Brown, 2011; Gonzalez et al.,

2013). Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση του ρόλου συγκεκριμένων ατομικών χαρακτηριστικών και παραγόντων του οργανωσιακού πλαισίου στην ανάπτυξη και προώθηση της καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων. Βασιζόμενοι στις θεωρίες της κοινωνικής μάθησης (Bandura, 1977) και της κοινωνικής ανταλλαγής (Cropanzano & Mitchell 2005), η μελέτη υποστηρίζει ότι τα υψηλά επίπεδα προδραστικής προσωπικότητας, η διαθεσιμότητα των πόρων και η παρουσία ενός επιχειρηματικού στυλ ηγεσίας, όλα έχουν θετικά και ενισχυτικά αποτελέσματα στην καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά, εν αντιθέσει με τα υψηλά επίπεδα αντιληπτής γραφειοκρατίας εντός του οργανισμού που αναμένεται να δυσχεραίνουν την εκδήλωση της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων. Για τον έλεγχο των υποθέσεων, αναλύθηκαν πρωτογενή δεδομένα από 116 δημόσιους υπαλλήλους που εργάζονται σε φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης Α' βαθμού των δύο μεγαλύτερων περιφερειών της Ελλάδας. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι τόσο η προδραστική προσωπικότητα όσο και η διαθεσιμότητα των πόρων επιδρούν θετικά στην καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων.

Η μελέτη επιχειρεί αρκετές σημαντικές συνεισφορές στη βιβλιογραφία. Πρώτον, εφαρμόζεται μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στην εξέταση της καινοτόμου συμπεριφοράς ενσωματώνοντας στο εννοιολογικό μοντέλο ταυτόχρονα παράγοντες που εδράζονται τόσο στο ατομικό επίπεδο, όπως η προδραστική προσωπικότητα, όσο και παράγοντες που άπτονται του οργανωσιακού επιπέδου, δηλαδή ένα επιχειρηματικό στυλ ηγεσίας, η διαθεσιμότητα των πόρων και η γραφειοκρατία. Με αυτόν τον τρόπο, η μελέτη επεκτείνει το περιεχόμενο προηγούμενων ερευνών του επιστημονικού πεδίου της καινοτομίας, οι οποίες έχουν διερευνήσει είτε την επιρροή άλλων στυλ ηγεσίας σε συνδυασμό με ορισμένους ψυχολογικούς παράγοντες για την προώθηση καινοτόμων συμπεριφορών (Pieterse et al., 2010), είτε την επίδραση άλλων χαρακτηριστικών του προϊστάμενου παράλληλα με τα ατομικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, όπως τα εγγενή κίνητρα (Yidong and Xinxin, 2013; Newman et al., 2018). Δεύτερον, η μελέτη συμβάλλει στην απόκτηση γνώσης σχετικά με την καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων, όπου ελάχιστες εμπειρικές μελέτες έχουν διεξαχθεί (Miao et al., 2018). Τέλος, αυτή η μελέτη προσθέτει στη λιγοστή ποσοτική έρευνα γύρω από την καινοτομία του δημόσιου τομέα, η οποία έχει μονοπωληθεί από ποιοτικές προσεγγίσεις, κυρίως στα

αγγλοσαξονικά συστήματα διακυβέρνησης (De Vries et al., 2016), βασισμένη σε πρωτογενή δεδομένα από δημοτικές αρχές των δύο μεγαλύτερων περιφερειών της Ελλάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Το θέμα της καινοτομίας έχει ξεπεράσει εδώ και καιρό τον ιδιωτικό τομέα για να προσεγγίσει κυβερνήσεις και οργανισμούς του δημοσίου τομέα παγκοσμίως. Επέχοντας ολοένα και πιο εξέχουσα θέση στον πολιτικό και διοικητικό λόγο, η καινοτομία υιοθετείται πλέον ευρέως ως ένας πολλά υποσχόμενος μοχλός βελτίωσης των δημόσιων υπηρεσιών και ενίσχυσης της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων των δημόσιων φορέων στην αντιμετώπιση των κοινωνικών προκλήσεων (Damanpour & Schneider, 2009). Παρά την προφανή πρακτική σημασία της καινοτομίας του δημόσιου τομέα, η επιστημονική έρευνα σε αυτό το θέμα παραμένει όλως παραδόξως ελάχιστη (De Vries et al., 2016). Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όσον αφορά τη σύνθετη σχέση μεταξύ καινοτόμου δραστηριότητας και της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών, η οποία παρουσιάζει μεγάλο θεωρητικό και πρακτικό ενδιαφέρον.

1.1 Η έννοια της καινοτομίας και τυπολογία καινοτομιών

Η βιβλιογραφία της καινοτομίας του δημόσιου τομέα βρίθει ορισμών, η πλειονότητα των οποίων συντείνουν στον ορισμό που έδωσε ο καθηγητής Everett Rogers (2003, σ. 12) ο οποίος περιέγραψε την καινοτομία ως «μια ιδέα, πρακτική ή αντικείμενο που γίνεται αντιληπτό ως νέο από ένα άτομο ή άλλη μονάδα υιοθέτησης». Ο Damanpour όρισε την καινοτομία ως «η δημιουργία, η ανάπτυξη, και η προσαρμογή νέων ιδεών ή συμπεριφοράς. Μια καινοτομία μπορεί να είναι ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία, μια νέα διαδικασία, μια νέα δομή ή διοικητικό σύστημα, ή ένα νέο σχέδιο ή πρόγραμμα που σχετίζεται με τα μέλη του οργανισμού» (1991,σελ 556)¹. Είναι προφανές ότι η έννοια της καινοτομίας είναι εξαιρετικά πολυδιάστατη, περικλείοντας ένα ευρύ φάσμα εμπειρικών φαινομένων. Επομένως, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι έχουν αναπτυχθεί πολλές τυπολογίες

¹ Η σύλληψη της καινοτομίας είναι συνήθως σχετική, πράγμα που σημαίνει ότι ένα συγκεκριμένο αντικείμενο πρέπει να θεωρείται νέο από τα μέλη της εστιακής οντότητας προκειμένου να θεωρηθεί καινοτομία.

καινοτομίας, συμπεριλαμβανομένων των διακρίσεων μεταξύ τεχνικής και διοικητικής, σταδιακής και ριζικής και καινοτομίας προϊόντων και διαδικασιών. Στην πρώτη συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας γύρω από το θέμα, η de Vries και οι συνεργάτες της (2016) εντόπισαν ότι τουλάχιστον 5 τύποι καινοτομίας κυριαρχούν στο δημόσιο τομέα, ήτοι οι καινοτομίες προϊόντων/υπηρεσιών, οι καινοτομίες διοικητικής διαδικασίας οι οποίες αναφέρονται στη δημιουργία νέων τρόπων, μεθόδων και μορφών ανάληψης καθηκόντων εντός του οργανισμού, οι καινοτομίες στις τεχνολογικές διαδικασίες που περιλαμβάνουν την εφαρμογή της τεχνολογίας σε επιχειρησιακές δραστηριότητες και μηχανισμούς παροχής υπηρεσιών, οι εννοιολογικές καινοτομίες που στοχεύουν στην εισαγωγή νέων εννοιών και πλαισίων για την επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων, και τέλος, οι καινοτομίες στη διακυβέρνηση οι οποίες εισάγουν νέους μηχανισμούς συμμετοχής των πολιτών, νέους τρόπους αύξησης της διαφάνειας και της λογοδοσίας στον δημόσιο τομέα. Η ανωτέρω τυπολογία αντανακλά, εώς ένα βαθμό, την επιρροή των διαφόρων μεταρρυθμιστικών κινήματων - όπως αυτό του New Public Management (NPM) (Pollitt & Bouckaert, 2011), της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Bekkers & Homburg, 2005), της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης (Rhodes, 1996) και, πιο πρόσφατα, των συζητήσεων για τον υποχωρητικό ρόλο της κυβέρνησης σε μια «Μεγάλη Κοινωνία» (Lowndes & Pratchett, 2012) - στην εμφάνιση και ανάπτυξη καινοτομιών από τους δημόσιους οργανισμούς.

1.2 Μέτρηση της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα

Ο δημόσιος τομέας συμβάλλει μεταξύ 20% και 30% του ΑΕΠ στις οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες (Eurostat, 2012). Δεδομένου του οικονομικού του βάρους, υπάρχει αυξανόμενο πολιτικό ενδιαφέρον για τον τρόπο ενθάρρυνσης της καινοτομίας του δημόσιου τομέα προκειμένου να βελτιωθεί η παραγωγικότητα, η αποτελεσματικότητα της παροχής υπηρεσιών καθώς και η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών. Αυτό το ενδιαφέρον οδήγησε σε αύξηση της κυβερνητικής υποστήριξης σχετικά με την διεξαγωγή ερευνών για τη μέτρηση της καινοτομίας του δημόσιου τομέα στο Ηνωμένο Βασίλειο (Hughes et al., 2011), την Αυστραλία (Arundel & Huber, 2013), τη Σκανδιναβία (Bloch & Bugge, 2013) και την Ευρώπη (European Commission, 2011). Οι περισσότερες από αυτές τις έρευνες έχουν εμπνευστεί από τις συστάσεις του Εγχειριδίου του Όσλο για τη μέτρηση της

καινοτομίας στον ιδιωτικό τομέα, με ερωτήσεις σχετικά με τις εισροές, τις δραστηριότητες και τις εκροές καινοτομίας.

1.2.1 MEPIN -Μέτρηση της δημόσιας καινοτομίας στις Σκανδιναβικές χώρες

Η καινοτομία του δημόσιου τομέα βρίσκεται ψηλά στην ατζέντα πολιτικής στις σκανδιναβικές χώρες, ωστόσο μέχρι πολύ πρόσφατα η έλλειψη σχετικών ποσοτικών στοιχείων που καλύπτουν ένα ευρύτερο φάσμα οργανισμών και καινοτομιών, περιόριζε την κατανόηση των διαδικασιών καινοτομίας στο δημόσιο τομέα και επομένως και τα πιθανά εργαλεία για την προώθησή της. Το έργο MEPIN στοχεύει στην κάλυψη αυτού του κενού με την επινόηση ενός εννοιολογικού πλαισίου και τη χρήση σχετικού ερωτηματολογίου έρευνας. Η ανάπτυξη των ανωτέρω δύο εργαλείων απαιτεί την κατανόηση των αναγκών των πιθανών χρηστών των δεδομένων, όπως εκπροσώπων του κλάδου, υπευθύνων χάραξης πολιτικής σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, οργανισμούς του εμπορίου και του δημόσιου τομέα, καθώς και οργανισμών που εστιάζουν στην έρευνα. Επίσης απαιτεί να ληφθεί υπόψη το πιθανό φάσμα εφαρμογών των συγκεντρωθέντων δεδομένων, όπως για σκοπούς συγκριτικής αξιολόγησης, αξιολόγησης έργων, προσδιορισμού καλών πρακτικών, παρακολούθησης και ανάλυσης, καθώς και τεκμηρίωσης (Bloch, 2011). Ένα από τα μέρη του ερωτηματολογίου έχει επικεντρωθεί στους δεσμούς μεταξύ των οργανισμών του δημόσιου τομέα και άλλων παραγόντων στις δραστηριότητες καινοτομίας τους. Προκειμένου να καταγραφούν αυτές οι αλληλεπιδράσεις έχει δημιουργηθεί μια σειρά δεικτών, όπως κανάλια πληροφόρησης για καινοτομία, συνεργασίες καινοτομίας, προμήθειες καινοτομίας, φορείς που εμπλέκονται σε διαδικασίες καινοτομίας, οικονομική υποστήριξη για την καινοτομία, καθώς και κινητήριες δυνάμεις καινοτομίας. Μια ειδική κατηγορία δεικτών σχετικά με τη διαδικασία καινοτομίας αφορά τους λεγόμενους *Διευκολυντές* και τα λεγόμενα *Εμπόδια καινοτομίας*. Οι διευκολυντές καινοτομίας αφορούν: 1) στρατηγική και οργάνωση καινοτομίας (στόχοι για δραστηριότητες καινοτομίας, ύπαρξη στρατηγικής καινοτομίας ως μέρος της συνολικής στρατηγικής, ύπαρξη τμήματος έρευνας και ανάπτυξης, δραστηριότητες καινοτομίας βάσει έργων που καθοδηγούνται από ειδική ομάδα, τακτικές δραστηριότητες αξιολόγησης) και 2) διαχείριση καινοτομίας και προσωπικό (οι προϊστάμενοι δίνουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη νέων ιδεών ή νέων τρόπων εργασίας, η ανώτατη διοίκηση δραστηριοποιείται στην εφαρμογή

καινοτομιών, τα μέλη του προσωπικού αφιερώνουν μέρος του χρόνου τους στην ανάπτυξη νέων ιδεών, δίνονται κίνητρα για τον εντοπισμό ή την ανάπτυξη νέων ιδεών, δημογραφική ή εκπαιδευτική ποικιλομορφία του προσωπικού). Από την άλλη πλευρά, τα εμπόδια στην ανάπτυξη καινοτομιών αφορούν: 3) πολιτικοί παράγοντες (έλλειψη σε νόμους και κανονισμούς, έλλειψη κινήτρων για τον οργανισμό, έλλειψη χρηματοδότησης), 4) οργάνωση και κουλτούρα (έλλειψη συνεργασίας εντός του οργανισμού), 5) άλλες ενδογενείς συνθήκες (έλλειψη χρόνου για καινοτομία, έλλειψη κινήτρων για το προσωπικό) και 6) εξωγενείς συνθήκες (ρήτρες συμβολαίου που περιορίζουν τη συνεργασία με προμηθευτές, έλλειψη ικανοτήτων μεταξύ των προμηθευτών, αντίσταση στην αλλαγή μεταξύ των χρηστών).

1.2.2 Ευρωπαϊκός Πίνακας Αποτελεσμάτων Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα (EPSIS)

Ως μέρος μιας προκαταρκτικής εργασίας για την ανάπτυξη δεικτών καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, διεξήχθη το 2010 μια «Innobarometer» έρευνα, η οποία αποτελούνταν από 24 ερωτήσεις. Στην έρευνα συμμετείχαν 500 δημόσιοι οργανισμοί από όλη τη δημόσια διοίκηση, την τριτοβάθμια εκπαίδευση, τις τοπικές αρχές και τα νοσοκομεία και από τα 27 κράτη μέλη. Τα αποτελέσματα της πρώτης προκαταρκτικής μελέτης έδειξαν ότι τα δύο τρίτα των ερωτηθέντων οργανισμών έχουν εισαγάγει μια νέα ή σημαντικά βελτιωμένη υπηρεσία τα τελευταία τρία χρόνια. Ο Ευρωπαϊκός Πίνακας Αποτελεσμάτων Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα αναπτύχθηκε επί τη βάση του Ευρωπαϊκού Πίνακα Αποτελεσμάτων Καινοτομίας που στοχεύει στην μέτρηση της καινοτομίας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, διακρίνοντας μεταξύ τριών παραγόντων – δυνάμεων, δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων. Ωστόσο, σε αντίθεση με άλλες μελέτες που αναφέρονται εδώ, ο EPSIS περιλαμβάνει επίσης μετρήσεις του αντίκτυπου της καινοτομίας του δημόσιου τομέα στην απόδοση των επιχειρήσεων.

Οι δείκτες του Ευρωπαϊκού Πίνακα Αποτελεσμάτων χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία ενός βαθμολογικού πίνακα που αποτυπώνει τα δυνατά ή αδύναμα σημεία μιας συγκεκριμένης χώρας ανά δείκτη. Ο βαθμολογικός πίνακας παρέχει τη δυνατότητα αξιολόγησης της σχετικής απόδοσης κάθε χώρας. Ωστόσο, λόγω της διαφορετικής φύσης των μεμονωμένων δεικτών, από τους οποίους ορισμένοι βασίζονται σε αντικειμενικά δεδομένα (στατιστικής φύσης), ενώ άλλοι βασίζονται σε ήπια δεδομένα (με βάση τη

γνώμη), ο εν λόγω πίνακας δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση και σύγκριση της συνολικής σχετικής απόδοσης των χωρών που απάντησαν.

Η έρευνα Flash Eurobarometer No 343 (Innobarometer 2011) μέτρησε τη σημασία της καινοτομίας του δημόσιου τομέα για την απόδοση των επιχειρήσεων. Το δείγμα της έρευνας περιελάμβανε 9.500 τυχαία επιλεγμένες εταιρείες από 27 κράτη της ΕΕ και αρκετές χώρες εκτός ΕΕ. Η έρευνα έθετε ερωτήσεις στις εταιρείες σχετικά με τη γνώμη τους όσον αφορά τον αντίκτυπο των βελτιωμένων δημόσιων υπηρεσιών και της καινοτομίας του δημόσιου τομέα στην επιχειρηματική τους απόδοση. Ωστόσο, τόσο οι έρευνες Innobarometer 2010 όσο και του 2011 παρείχαν μόνο μια στιγμιαία προβολή και δεν έχουν αναπαραχθεί σε ετήσια βάση, με αποτέλεσμα να μην επιτρέπεται η αξιολόγηση της δυναμικής απόδοσης της καινοτομίας του δημόσιου τομέα διαχρονικά. Δεδομένης της συνολικής ποιότητας των δεδομένων, κάπως εξασθενημένη από τα σχετικά μικρά δείγματα στο Innobarometer 2010 καθώς και από τα δεδομένα που βασίζονται σε γνώμες του Innobarometer 2011, ο EPSIS 2013 μπορεί απλώς να θεωρηθεί ως μια πιλοτική διερευνητική αναλυτική άσκηση. Οι συγγραφείς του EPSIS 2013 πρότειναν ότι μία από τις επιλογές για τη συλλογή τέτοιων δεδομένων σε τακτική βάση θα ήταν η αντιγραφή της προσέγγισης CIS², το οποίο χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της καινοτομίας στον ιδιωτικό τομέα και το οποίο έχει υιοθετηθεί από πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο. Θα πρέπει, ωστόσο, να είναι κανείς προσεκτικός με την υιοθέτηση της προσέγγισης CIS χωρίς τις απαραίτητες προσαρμογές στις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα.

1.2.3 Ηνωμένο Βασίλειο- Ίδρυμα Καινοτομίας (NESTA)

Το 2008-2009 το Ίδρυμα Καινοτομίας (NESTA) διενήργησε έξι διερευνητικές μελέτες για την καινοτομία του δημόσιου τομέα με στόχο την ανάπτυξη ενός νέου δείκτη. Ως βάση για τον νέο δείκτη καινοτομίας του δημόσιου τομέα, προτάθηκε η ανάπτυξη:

² Στην ΕΕ η καινοτομία στις επιχειρήσεις μετράται με τις επίσημες έρευνες Community Innovation Survey (CIS), οι οποίες περιλαμβάνουν μόνο τις επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν περισσότερους από 10 εργαζόμενους, δεν καλύπτουν εξ ορισμού συγκεκριμένους παραγωγικούς κλάδους όπως κλάδος κατασκευών και βασίζονται εν πολλοίς σε αυτοαξιολογικές κρίσεις περί καινοτομίας από τα ίδια τα υποκείμενα της έρευνας.

- Ενός συνόλου δεικτών που μετρούν τις εισροές, τις εκροές, την υιοθέτηση και τα αποτελέσματα που θα επέτρεπαν τη μέτρηση ορισμένων διαστάσεων της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα.
- Μιας μεθοδολογίας για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με την καινοτομία του δημόσιου τομέα που θα εφαρμοστεί πιλοτικά από τη NESTA και θα διαδοθεί αργότερα σε άλλους οργανισμούς.
- Ενός αναλυτικού πλαισίου αξιολόγησης συνθηκών πλαισίου και παραγωγικότητας του δημόσιου τομέα (DIISR, 2011).

Το τμήμα Δημόσιας Πολιτικής του London School of Economics ανέπτυξε τον δείκτη καινοτομίας του δημόσιου τομέα βάσει έρευνας μελετών που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν, λαμβάνοντας έτσι υπόψη τις πιθανές ελλείψεις και τα οφέλη των προηγούμενων προσπαθειών. Η προσέγγιση χρησιμοποιεί έναν συνδυασμό δημοσιευμένων ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων καθώς και δεδομένων που βασίζονται σε έρευνες, παρέχοντας έτσι πιο ολοκληρωμένα δεδομένα από τις διαθέσιμες μελέτες. Η πιλοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση τηλεφωνικών συνεντεύξεων. Μετά την πιλοτική εφαρμογή της έρευνας, εντοπίστηκαν μια σειρά από περιορισμούς και ζητήματα. Το πιο σημαντικό, η χρήση τηλεφωνικών συνεντεύξεων περιόρισε την ικανότητα των ερωτηθέντων να έχουν πρόσβαση σε οργανωσιακά δεδομένα, περιορίζοντας επομένως την εγκυρότητά τους, καθώς οι ερωτηθέντες έπρεπε να βασιστούν στις προσωπικές τους αντιλήψεις.

1.2.4 Δείκτης Καινοτομίας της Κυβέρνησης της Κορέας

Ο Δείκτης Καινοτομίας της Κυβέρνησης της Κορέας (GII) αποτελεί ένα διαδικτυακό εργαλείο μέτρησης καινοτομίας που επινοήθηκε από το Αρχηγείο Κυβερνητικής Καινοτομίας υπό το Υπουργείο Κυβερνητικής Διοίκησης και Εσωτερικών Υποθέσεων της Κορέας το 2005. Ο εν λόγω δείκτης GII έχει σχεδιαστεί για τη μέτρηση της καινοτομίας σε κρατικούς φορείς, δίνοντας έμφαση σε ένα σύνολο στοιχείων διαχείρισης καινοτομίας, συμπεριλαμβανομένων: ηγεσία στην καινοτομία, όραμα και στρατηγική, ικανότητα προσωπικού, εφαρμογή της καινοτομίας, βελτίωση της απόδοσης, και εμπόδια στην καινοτομία (LSEPPG, 2008). Η διαδικασία συλλογής δεδομένων απαιτεί τρεις τυχαία επιλεγμένους εκπροσώπους των ερωτηθέντων φορέων να συμπληρώσουν το διαδικτυακό ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο μειώνει επίσης την πιθανότητα αντιληπτικών

προκαταλήψεων (bias) και πιθανού πληθωρισμού συσχετισμών λόγω του ότι οι ίδιοι ερωτηθέντες είναι πηγές δεδομένων τόσο για εξαρτημένες όσο και για ανεξάρτητες μεταβλητές, μέσω αυστηρού φιλτραρίσματος δεδομένων. Η υποχρεωτική απαίτηση για τους ερωτηθέντες στο ερωτηματολόγιο GII εξασφαλίζει ποσοστό ανταπόκρισης 100%. Ενώ ο δείκτης επινοήθηκε για να περιλαμβάνει μια ολοκληρωμένη γκάμα στοιχείων, οι κατηγορίες υποδηλώνουν μια ορισμένη εστίαση στις εισροές στις διαδικασίες καινοτομίας, σε παράγοντες που ενεργοποιούν την καινοτομία καθώς και στον αντίκτυπο της καινοτομίας, ενώ η μέτρηση των εκροών της καινοτομίας παραλείπεται καταφανώς (LSEPPG, 2008).

1.2.5 Δείκτες καινοτομίας του δημόσιου τομέα της Αυστραλίας (APSII)

Το έργο «Μέτρηση Δεικτών Καινοτομίας του δημόσιου τομέα της Αυστραλίας» είναι το πιο πρόσφατο μεταξύ των προσπαθειών σε όλο τον κόσμο για τη μέτρηση της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, ενσωματώνοντας όλα τα διδάγματα που αντλήθηκαν από προηγούμενες προσπάθειες άλλων χωρών. Σε αντίθεση με τη μεθοδολογία που εφαρμόζεται στις ευρωπαϊκές έρευνες (που αντικατοπτρίζει τη μεθοδολογία CIS), το συγκεκριμένο έργο εισήγαγε μια πιλοτική μεθοδολογία που βασίζεται σε μια έρευνα δύο επιπέδων : του οργανισμού και των εργαζομένων. Το σκεπτικό για τη χρήση μιας διπλής έρευνας είναι ότι μπορεί να προσφέρει περισσότερα, ολοκληρωμένα και λεπτομερή στοιχεία (δείκτες) για την καινοτομία στο δημόσιο τομέα, λαμβάνοντας υπόψη τις καινοτομικές συμπεριφορές και δραστηριότητες σε επίπεδο εργαζομένων. Το εννοιολογικό πλαίσιο που χρησιμοποιείται στο έργο APSII για τη μέτρηση της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα ενσωματώνει πέντε κύριες θεματικές ενότητες: εισροές στην καινοτομία, διαδικασίες καινοτομίας, εκροές καινοτομίας, αποτελέσματα καινοτομίας και περιβαλλοντικές συνθήκες (Arundel & Huber, 2013).

1.3 Αποτελέσματα της καινοτομίας

Σύμφωνα με τους Kuipers, Higgs, Kickert, Tummers, Grandia και Van der Voet (2014), ορίζουμε τα αποτελέσματα μιας καινοτομίας ως τα ουσιαστικά αποτελέσματα της εφαρμογής μιας καινοτομίας που μπορεί να είναι σκόπιμα ή ακούσια και θετικά ή

αρνητικά. Οι τύποι αποτελεσμάτων που αναφέρονται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση των De Vries et al. (2016) συνοψίζονται στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1: Τύποι αποτελεσμάτων καινοτομίας του δημοσίου τομέα

Τύποι αποτελεσμάτων καινοτομίας
Αποτελεσματικότητα
Αυξημένη απόδοση
Εμπλοκή ιδιωτών εταιρών
Συμμετοχή των πολιτών
Αυξημένη ικανοποίηση των πολιτών
Άλλα (ασφάλεια, δικαιοσύνη κ.λπ.)

Από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας ένα πρώτο σημαντικό εύρημα είναι ότι σχεδόν οι μισές από τις μελέτες δεν ανέφεραν αποτελέσματα. Όπου όμως αυτά αναφέρονται, οι έρευνες συχνά καταγράφουν, σύμφωνα με τους στόχους, αυξημένη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Άλλα αποτελέσματα, όπως η επίτευξη ικανοποίησης των πολιτών, αναφέρθηκαν λιγότερο συχνά ενώ λίγες μόνο μελέτες περιγράφουν την επιδίωξη των παραδοσιακών αξιών του δημόσιου τομέα όπως η ασφάλεια και η ισότητα στο σχολείο (Maranto & Wolf, 2013). Επιπλέον, μελέτες που ανέφεραν αυτού του είδους τα αποτελέσματα (δηλαδή, τη συμμετοχή πολιτών) συχνά περιλάμβαναν επίσης χαρακτηριστικά απόδοσης ως σχετικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, η μελέτη των Pore, Robert, Bate, Le May και Gabbay (2006) εξέτασε τον τρόπο με τον οποίο τα Κέντρα Θεραπείας της Εθνικής Υπηρεσίας Υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου μείωσαν τις λίστες αναμονής για εκλεκτική φροντίδα. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να θεωρηθεί τόσο προσανατολισμένο στον χρήστη (οι πολίτες λαμβάνουν βελτιωμένες υπηρεσίες) όσο και ως επίκεντρο στην αποτελεσματικότητα (παροχή υπηρεσιών με λιγότερη προσπάθεια). Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, συμπεραίνουμε ότι η καινοτομία θεωρείται συχνά ως αξία από μόνη της, ένα εύρημα σύμφωνο με προηγούμενες παρατηρήσεις σχετικά με την έλλειψη αναφερόμενων στόχων κατά την έναρξη του ταξιδιού καινοτομίας. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ότι η διαδικασία δημιουργίας ή υιοθέτησης μιας καινοτομίας θεωρείται από μόνη της αρκετά σημαντική, γεγονός που αντικατοπτρίζεται επίσης στα προσανατολισμένα στη διαδικασία αποτελέσματα που αναφέρθηκαν όσον αφορά τη συμμετοχή ιδιωτικών εταιρών και την αύξηση του ρόλου των πολιτών.

1.4 Καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά

Σε μια εποχή λιτότητας στην οποία οι δημόσιοι οργανισμοί σε ολόκληρο τον κόσμο αντιμετωπίζουν ένα όλο και πιο ταραχώδες περιβάλλον λειτουργίας και την πρόκληση να κάνουν περισσότερα με λιγότερα, η καινοτομία αποτελεί κεντρική δημόσια πολιτική για την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες (Bernier, Hafsi & Deschamps 2015). Η καινοτομία έχει αμφισβητηθεί ως νόμιμη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, καθότι η ανάληψη κινδύνου και η -σε ορισμένες περιπτώσεις- χρήση της διακριτικής ευχέρειας έρχονται σε αντίθεση με τις παραδοσιακές αρχές της δημόσιας διοίκησης σχετικά με τον έλεγχο και τη λογοδοσία και μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχία, κατάχρηση των δικαιωμάτων των πολιτών, ευνοιοκρατία και διαφθορά (Terry, 1993). Συχνά, περισσότεροι κανόνες και έλεγχοι που περιορίζουν την αποδεκτή συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων, παρά η καινοτομία, θεωρούνται ως αποτελεσματική θεραπεία στην περίπτωση ελλείψεων απόδοσης (Kelman, 2008). Ωστόσο, οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται συχνά να αλλάζουν επί τη βάση μιας νέας δημόσιας πολιτικής ή προτεραιοτήτων. Οι καινοτόμες πρακτικές μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων και να παρέχουν νομιμότητα στην κυβέρνηση ως θεσμό που δημιουργεί δημόσια αξία (Moore, 2014).

Η έρευνα καταρρίπτει τον μύθο ότι οι δημόσιοι οργανισμοί δεν είναι καινοτόμοι λόγω της ανυπαρξίας μηχανισμού αγοράς που εξαλείφει τους οργανισμούς/παίκτες που δεν προσαρμόζονται στο εργασιακό τους περιβάλλον (Damanpour & Schneider 2009). Οι περισσότερες μελέτες έχουν επικεντρωθεί στην καινοτομία σε επίπεδο πολιτικής, οργανωτικό και σε επίπεδο έργου. Η καινοτόμα συμπεριφορά των μεμονωμένων εργαζομένων έχει λάβει πολύ λιγότερη προσοχή (de Vries et al., 2016). Ωστόσο, λόγω της σημαντικής αξίας της καινοτομίας, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα αναμένουν ολοένα και περισσότερο από τους υπαλλήλους τους να διαδραματίσουν έναν ενεργό και εποικοδομητικό ρόλο προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης, υλοποίησης και διάχυσης της καινοτομίας.

Η καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά περιγράφει «τη σκόπιμη δημιουργία, προώθηση και υλοποίηση νέων ιδεών μέσα σε έναν εργασιακό ρόλο, ομάδα εργασίας ή οργανισμό,

προκειμένου να ωφεληθεί η απόδοση του ρόλου, η ομάδα ή ο οργανισμός» (Janssen, 2003, σελ. 348). Ως εκ τούτου, αποτελεί κατά κύριο λόγο μια εθελοντική και εκτός ρόλου συμπεριφορά (extra-role behaviour), η οποία δεν περιγράφεται στις επίσημες απαιτήσεις των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας. Η καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία πολλαπλών σταδίων που ξεκινά με την αναγνώριση προβλημάτων και τη δημιουργία ιδεών είτε εσωτερικά είτε μέσω της υιοθέτησης εξωτερικών πρακτικών (Fernandez & Wise 2010). Μόλις μια ιδέα έχει ανθίσει, ένα καινοτόμο άτομο επιδιώκει να προωθήσει τις ιδέες του σε άλλους εντός του οργανισμού, προσπαθώντας να δημιουργήσει έναν συνασπισμό υποστηρικτών που χαιρετίζουν την υιοθέτησή της. Τελικά, ο εργαζόμενος συμμετέχει στην υλοποίηση της ιδέας, δηλαδή στη μετατροπή μιας ιδέας σε μέθοδο/τεχνική που μπορεί να εφαρμοστεί σε ολόκληρο τον οργανισμό με παραγωγικό τρόπο (Scott & Bruce 1994; Janssen 2000).

Υπάρχουσα εμπειρική έρευνα υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής αποτελούν σημαντικές πηγές καινοτομίας σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα (Bernier et al., 2015). Έχοντας πραγματοποιήσει ανασκόπηση τις βραβευμένες καινοτομίες στην κυβέρνηση, ο Borins (2000) διαπίστωσε ότι οι καινοτόμοι εργαζόμενοι συνήθως δεν ήταν ανώτερα στελέχη αλλά στελέχη στα κατώτερα στρώματα της διοικητικής ιεραρχίας, παίζοντας κρίσιμο ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή νέων ιδεών.

Η καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων έχει χαρακτηριστεί ως ένα μοναδικό οργανωσιακό πλεονέκτημα (Janssen, 2000) που μπορεί να επιτρέψει την οργανωσιακή επιτυχία σε δυναμικά περιβάλλοντα, ωθώντας τους οργανισμούς να αξιοποιήσουν και να προωθήσουν τις δημιουργικές και καινοτόμες δυνατότητες των εργαζομένων τους (Anderson et al., 2004). Επομένως, η μελέτη του τι παρακινεί ή δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να αναπτύξουν καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά είναι κρίσιμης σημασίας για τους οργανισμούς τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα (Scott & Bruce, 1994). Προηγούμενες έρευνες έχουν ήδη εντοπίσει παράγοντες που συμβάλλουν στην ατομική καινοτομία, όπως το κλίμα καινοτομίας, τα χαρακτηριστικά εργασίας, η κοινωνική υποστήριξη και η αυτοαποτελεσματικότητα (Hammond, Neff, Farr, Schwall, & Zhao, 2011).

Βασιζόμενοι στη θεωρία των χαρακτηριστικών (trait theory), διάφοροι συγγραφείς έχουν προτείνει ότι τα άτομα ποικίλλουν ως προς τις δυνατότητές τους να καινοτομούν (Hammond et al., 2011) και μελέτησαν την ανωτέρω σχέση επί τη βάση του μοντέλου των 5 Μεγάλων Παραγόντων της Προσωπικότητας (Big Five Personality Model). Για παράδειγμα, οι Williamson, Lounsbury και Han (2013) βρήκαν ότι οι μεταβλητές της εξωστρέφειας και της δεκτικότητας στην εμπειρία συσχετίστηκαν σημαντικά και θετικά με την καινοτόμο συμπεριφορά, ενώ οι Madrid, Patterson, Birdi, Leiva, and Kausel (2014) διαπίστωσαν ότι η δεκτικότητα στην εμπειρία ήταν η μόνη μεταβλητή της προσωπικότητας που σχετιζόταν με την καινοτόμο συμπεριφορά. Ωστόσο, έχει προταθεί ότι το μοντέλο των Μεγάλων Πέντε Παραγόντων δεν είναι προσαρμοσμένο ειδικά για μελέτες στον εργασιακό τομέα και ότι πρόσθετες δομές προσωπικότητας, όπως η προδραστική προσωπικότητα, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη μελέτη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που καθορίζουν την καινοτόμο συμπεριφορά στο χώρο εργασίας (Paunonen & Jackson, 2000).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

2.1 Εισαγωγή

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι καταλυτικός για την πορεία και την εξέλιξη των οργανισμών, ειδικά στο σύγχρονο ευμετάβλητο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχία ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τους Steers et al. (1996) η ηγεσία αποτελεί βασικό στοιχείο για την κατανόηση της συμπεριφοράς των ατόμων στους οργανισμούς. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Bass και Bass (2009) η προσπάθεια εδραίωσης ενός και μόνο ορισμού της ηγεσίας τείνει να είναι μια «άκαρπη προσπάθεια», ενώ σύμφωνα με τους Bennis και Nanus (1985) είναι δύσκολο να ορίσεις την ηγεσία, όταν όμως έρθεις σε επαφή μαζί της την αντιλαμβάνεσαι αμέσως.

Ο Μπουραντάς (2005, σελ. 197), ορίζει την ηγεσία ως μία διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των αντιλήψεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων υπό την καθοδήγηση ενός ανθρώπου (ηγέτη) με απώτερο σκοπό να υλοποιούν

στόχους που απορρέουν είτε από την αποστολή της ομάδας, είτε από τη φιλοδοξία των ανθρώπων για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον και τονίζει ότι αποτελεί ένα πολύπλοκο κοινωνικό φαινόμενο.

2.2 Ηγεσία στο δημόσιο τομέα

‘Nothing in public administration
is more important, interesting, or mysterious than leadership’

Lambright and Quinn (2011, pp.782)

Στη θεμελιώδη επισκόπηση της έρευνας για την ηγεσία στο δημόσιο τομέα, ο Van Wart (2003) κάλεσε να διεξαχθεί περισσότερη έρευνα, καθότι «οι ανάγκες είναι μεγάλες και οι ερευνητικές ευκαιρίες πολλαπλές» (2003,σελ 225). Μια δεκαετία αργότερα, έγινε ευρέως αποδεκτό ότι η ηγεσία στο δημόσιο τομέα είναι ένα φαινόμενο που αξίζει να μελετηθεί γιατί σε έναν όλο και πιο περίπλοκο και διφορούμενο κόσμο, νέες προκλήσεις και πιέσεις ασκούνται στους δημόσιους οργανισμούς και τους ηγέτες τους (Van Wart, 2013). Πράγματι, ο δημόσιος τομέας αλλάζει ραγδαία, όπως και η φύση και η σημασία της ηγεσίας του. Μπροστά σε αυτές τις βαθιές αλλαγές, οι μελετητές της δημόσιας διοίκησης συμφωνούν πλέον σε γενικές γραμμές ότι η ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα και την υπευθυνότητα των δημόσιων οργανισμών και επομένως αξίζει μεγαλύτερης προσοχής (Teelken, Ferlie & Dent, 2012). Ωστόσο, παρά τον αυξανόμενο αριθμό δημοσιεύσεων γύρω από το θέμα, η ηγεσία του δημοσίου τομέα παραμένει μια ασαφής και απροσδιόριστη έννοια, αλλά σε πιο εξελιγμένο επίπεδο (Van Wart, 2013). Πιο συγκεκριμένα, οι Vogel και Masal (2015) υποστήριξαν στην ανασκόπηση τους ότι στην τρέχουσα έρευνα για την ηγεσία του δημοσίου τομέα, η έμφαση εξακολουθεί να δίδεται στην πτυχή της «ηγεσίας» παρά στο «δημόσιο» στοιχείο και ότι ακριβώς η αντιστροφή αυτής της στόχευσης θα πρέπει να ακολουθείται.

2.2.1 Διαφορές δημόσιου και ιδιωτικού τομέα

Το σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη του θεωρητικού πεδίου της ηγεσίας στους δημόσιο οργανισμούς σχετίζεται άμεσα με τη διαφοροποίηση μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Η συζήτηση για τις διαφορές μεταξύ των δύο τομέων, καθώς και τη σημασία αυτών των διαφορών, έχει αυξηθεί τα τελευταία 50 χρόνια. Στις δεκαετίες του 1950 και του 1960 παρατηρήθηκε μια σιωπηρή υπόθεση ότι οι τομείς ήταν διαφορετικοί, με την εισαγωγή της θεωρίας της δημόσιας επιλογής τη δεκαετία του 1970 να οδηγεί σε επανεξέταση των αρχικών υποκείμενων υποθέσεων. Τις δεκαετίες του 1980 και του 1990 εισήχθησαν ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις σε όλο τον κόσμο για την αύξηση του ανταγωνισμού και των δυνάμεων της αγοράς, ενώ πιο πρόσφατα υπήρξε μια νέα επίθεση κατά του δημόσιου τομέα, ιδιαίτερα την περίοδο της ύφεσης που ξεκίνησε το 2008 (Pollitt & Bouchaert 2011).

Η εξέλιξη της Διοικητικής Επιστήμης και τα νέα μεταρρυθμιστικά ρεύματα (Νέο Δημόσιο Μανατζμεντ, Καλή Διακυβέρνηση) έχουν ως κυρίαρχα στοιχεία τη μεγαλύτερη εμπλοκή του ιδιωτικού τομέα, την εφαρμογή στους δημόσιους οργανισμούς των επιτυχημένων μεθόδων και τεχνικών του ιδιωτικού τομέα και τον αναπροσανατολισμό του ρόλου του κράτους από «κράτος πάροχο» σε «κράτος ρυθμιστή». Μπορεί όμως σε όλες τις περιπτώσεις να γίνει με επιτυχία αυτούσια η μεταφορά και μεταφύτευση των τεχνικών, πρακτικών και μεθόδων του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο τομέα; Για να μπορεί κάποιος να απαντήσει με επιτυχία το ερώτημα, θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει τις ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των δύο οργανικών τύπων, των δημόσιων δηλαδή και των ιδιωτικών οργανισμών. Στη βιβλιογραφία τρεις σχολές σκέψης κυριαρχούν γύρω από το θέμα: η προσέγγιση του «ανόμοιου σκοπού», η προσέγγιση της «υποκείμενης ομοιότητας» και η προσέγγιση για τη «σύγκλιση τομέων». Η προσέγγιση του «ανόμοιου σκοπού» τείνει να επισημάνει ότι ο δημόσιος τομέας εξουσιοδοτείται και ελέγχεται σε μεγάλο βαθμό από το νόμο, η εντολή του είναι τελικά η προστασία και η παροχή των συλλογικών δημόσιων αγαθών και έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Από την άλλη πλευρά, ο ιδιωτικός τομέας χρησιμοποιεί την αγορά ως πηγή δημιουργίας και ελέγχου, τον πελάτη ως εστίασή του και έχει βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. Αυτή η συλλογιστική οδηγεί ορισμένους ερευνητές να ζητούν μια ξεχωριστή μελέτη της ηγεσίας του δημόσιου τομέα ως ξεχωριστό πεδίο μελέτης

βάση του μοναδικού του χαρακτήρα, τη λειτουργία και τη δικαιοδοσία του (Getha-Taylor et al., 2011).

Η προσέγγιση της «υποκείμενης ομοιότητας» τονίζει ότι οι τομείς μπορούν να γίνουν πιο όμοιοι, ή κανονιστικά, θα πρέπει να είναι πιο όμοιοι. Με άλλα λόγια, η προσέγγιση αυτή προτείνει οι δημόσιοι οργανισμοί να λειτουργούν με πιο «επιχειρηματικό» τρόπο. Αν και η άποψη αυτή δεν είναι καινούργια στη βιβλιογραφία, έχει επικριθεί ως μη ρεαλιστική (για πρώιμες κριτικές, βλέπε Hood, 1991). Μια δεύτερη παραλλαγή της προσέγγισης της «υποκείμενης ομοιότητας», προερχόμενη από τη θεωρία των συστημάτων για την επίλυση προβλημάτων, δέχεται ότι οι οργανισμοί επιτυγχάνουν καλύτερα τους στόχους τους όταν εργάζονται σε συνεργατικά δίκτυα, όπως στην περίπτωση των συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Η προσέγγιση της «σύγκλισης των τομέων» υποστηρίζει ότι διάφορες δυνάμεις θα προκαλέσουν τη σύγκλιση των τομέων με την πάροδο του χρόνου (Kettl, 2005). Υπάρχουν επίσης ενδείξεις ότι ο ιδιωτικός τομέας καταβάλλει προσπάθειες να δώσει μεγαλύτερη προσοχή στην αυτορρύθμιση και το κοινό καλό, ειδικά σε σχέση με περιβαλλοντικές ανησυχίες (π.χ. Raines & Prakash 2005), αλλά ο ιδιωτικός τομέας είναι τόσο μεγάλος και ποικίλος που τα επιχειρήματα μπορούν να αναστραφούν με ευκολία.

Η σημασία και των τριών σχολών σκέψης έγκειται στο ότι ωθούν τους ηγέτες του δημόσιου τομέα να σκέφτονται και να ενεργούν με σημαντικά διαφορετικούς τρόπους. Για παράδειγμα, εξετάζοντας τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες στο τομέα της εκπαίδευσης στο Ηνωμένο Βασίλειο, ο Boyne διαπίστωσε ότι ενώ η αποτελεσματικότητα είχε αυξηθεί, η ισότητα μειώθηκε (Boyne, 2003).

2.2.2 Εξελίξεις στην έρευνα της ηγεσίας του δημόσιου τομέα

Έχουν διεξαχθεί διάφορες έρευνες με επίκεντρο την ηγεσία στο δημόσιο τομέα χρησιμοποιώντας γενικές κλίμακες ηγεσίας. Παραδείγματα αποτελούν μελέτες για τη μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία, την ηθική ηγεσία και το επιχειρηματικό στυλ ηγεσίας. Αυτές οι έρευνες είναι πολύτιμες και υψίστης σημασίας για τους προϊσταμένους υπαλλήλους των δημόσιων φορέων. Ωστόσο, δεν καταγράφουν τις συγκεκριμένες «δημόσιες» πτυχές της ηγεσίας σε αυτούς τους φορείς. Στο ίδιο πνεύμα, ο

Rainey (2014) δήλωσε ότι αν και σχεδόν όλοι αποδέχονται την υπόθεση ότι όλα τα στελέχη καλούνται να ασκήσουν παρόμοια καθήκοντα και να αντιμετωπίσουν παρόμοιες προκλήσεις, ένα ισχυρό και αυξανόμενο σύνολο στοιχείων προκρίνει ότι οι προϊστάμενοι σε δημόσιους οργανισμούς λειτουργούν μέσα σε πλαίσια που απαιτούν μάλλον διακριτές δεξιότητες και γνώσεις. Εργάζονται σε περιβάλλοντα όπου πρέπει να ακολουθούν νομοθετικούς κανόνες και κανονισμούς (Hill & Hupe 2009), να λογοδοτούν για ενέργειες σε εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών και των μέσων ενημέρωσης (Bovens, 2007), να επιδεικνύουν πολιτική πίστη, ακόμη και αν αυτό συνεπάγεται προσωπικό κόστος (Gailmard & Patty 2012), και να λειτουργούν σε δίκτυα (Klijn & Koppenjan 2012).

Υπάρχουν μελέτες, αν και σε περιορισμένο αριθμό, που λαμβάνουν υπόψη τα ανωτέρα χαρακτηριστικά, όπως οι μελέτες για τα δίκτυα και την ηγεσία (Currie et al., 2011) και την ηγεσία της λογοδοσίας (Kearns, 1996). Στην ίδια κατεύθυνση, οι Tummers και Knies (2016) ανέπτυξαν ποσοτικές κλίμακες για τη μέτρηση τεσσάρων ρόλων ηγεσίας του δημόσιου τομέα. Το κοινό στοιχείο που μοιράζονται αυτοί οι ρόλοι είναι ότι εστιάζουν στον βαθμό στον οποίο οι ηγέτες του δημοσίου τομέα υποστηρίζουν τους εργαζόμενους στην αντιμετώπιση θεμάτων που άπτονται της καθημερινής διοικητικής πρακτικής και αφορούν την: α. ηγεσία υπευθυνότητας, β. ηγεσία που ακολουθεί κανόνες, γ. ηγεσία πολιτικής πίστης και δ. ηγεσία διακυβέρνησης δικτύου. Στον πίνακα 2 δίνονται αναλυτικές πληροφορίες για καθέναν από τους τέσσερις ρόλους.

Πίνακας 2: Τέσσερις ρόλοι ηγετών του δημόσιου τομέα, συμπεριλαμβανομένων των ορισμών αυτών των ρόλων

Ρόλος του ηγέτη στο δημόσιο τομέα	Ορισμός: Ηγέτες που....	Παράδειγμα υψηλής βαθμολογίας
Ηγεσία υπευθυνότητας	ενθαρρύνει τους υφισταμένους αιτιολογούν και να εξηγούν τις ενέργειές τους στα ενδιαφερόμενα μέρη	Μια διευθύντρια σε υπηρεσία κοινωνικής προστασίας που ενθαρρύνει τους υφισταμένους της να ενημερώσουν στο πολίτη το λόγο για τον οποίο δεν πληρούσε τις προϋποθέσεις χορήγησης ενός συγκεκριμένου τύπου

		επιδόματος		
Ηγεσία που ακολουθεί τους κανόνες	ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους ενεργούν σύμφωνα με τους νομοθετικούς κανόνες και κανονισμούς	τους να	Ένας διευθυντής σχολείου που τονίζει στους δασκάλους της σχολικής μονάδας που διευθύνει ότι απαιτείται να ακολουθήσουν επακριβώς το νομοθετικό πλαίσιο και της εγκυκλίου του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων σχετικά με τις δράσεις που αφορούν την ετήσια αξιολόγηση της σχολικής τους μονάδας.	
Ηγεσία πίστης	πολιτικής παρακινούν τους υφισταμένους τους ευθυγραμμίσουν ενέργειές τους με τα συμφέροντα της πολιτικής ηγεσίας του Υπουργείου στο οποίο υπάγονται, ακόμα κι αν αυτό τους κοστίζει	τους να	Ένας γενικός διευθυντής που ενθαρρύνει τους δημοσίους υπαλλήλους της διεύθυνσής του να εφαρμόζουν τις πολιτικές αποφάσεις του Υπουργού, ακόμη και όταν αυτός και οι υπάλληλοί του εντοπίζουν σημαντικές ελλείψεις και ακροβασίες	
Ηγεσία δικτύου	ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους συμμετέχουν σε δίκτυα που έχουν συστήσει με τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη	τους να	Ένας προϊστάμενος Διεύθυνσης σε δήμο που ενθαρρύνει τους υπαλλήλους του να συμμετέχουν σε διάφορα συνέδρια και συναντήσεις για μικρομεσαίες επιχειρήσεις εντός της πόλης, προκειμένου να δημιουργούν νέες επαφές.	

Πηγή: Tummers and Knies, 2016

Η ηγεσία του δημόσιου τομέα αναδεικνύεται ως διακριτός και αυτόνομος τομέας στις μελέτες της δημόσιας διοίκησης, αν και η συζήτηση εξακολουθεί να είναι ανεπαρκώς ανεπτυγμένη- σε σύγκριση με την αντίστοιχη έρευνα στο πεδίο των επιχειρήσεων- λόγω

της πλειονότητας των διατομεακών ερευνών (cross-sectional design) που αδυνατούν να αποδείξουν τυχόν αιτιώδεις σχέσεις. Απαιτείται, λοιπόν, η χρήση διαμήκους έρευνας (longitudinal designs) για την ανάλυση των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων της ηγεσίας του δημοσίου τομέα και της χρονικής της σταθερότητας. Για το λόγο αυτό, στην παρούσα μελέτη αξιοποιήσαμε την κλίμακα του επιχειρησιακού στυλ ηγεσίας, που αναπτύχθηκε από τους Renko et al., (2015) σε περιβάλλοντα ιδιωτικού τομέα αλλά έχει χρησιμοποιηθεί και σε μελέτες του δημοσίου τομέα (Miao et al., 2018).

2.3 Σχέση Ηγεσίας και Καινοτομίας

Η ηγεσία είναι βασικός παράγοντας πρόβλεψης της δημιουργικότητας και της καινοτομίας των εργαζομένων, της ομάδας και του οργανισμού. Η έρευνα σε αυτόν τον τομέα αναπτύσσεται ραγδαίως, με το 85% των μελετών να έχει δημοσιευτεί τα τελευταία 10 χρόνια (βλ. βιβλιογραφική ανασκόπηση Hughes et al., 2018). Σύμφωνα με την προαναφερθείσα ανασκόπηση, τα στυλ ηγεσίας που συνήθως θεωρούνται «εποικοδομητικά» ή «θετικά» για την καινοτομία είναι το μετασχηματιστικό- το συναλλακτικό-, το ενδυναμωτικό- στυλ ηγεσίας καθώς και η υπηρετούσα ηγεσία. Παρόλα αυτά, οι σχέσεις μεταξύ των ανωτέρω ηγετικών στυλ και της καινοτομίας είναι εξαιρετικά μεταβλητή και ετερογενής — που σημαίνει ότι ενώ σε ορισμένες έρευνες οι συσχετίσεις μεταξύ αυτών των στυλ ηγεσίας και της καινοτομίας εμφανίζονται θετικές, σε άλλες καταγράφονται ως αρνητικές. Οι Rosing και οι συνεργάτες της (2011) προσπάθησαν να εξηγήσουν αυτά τα αντιφατικά ευρήματα καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι τα παραδοσιακά στυλ ηγεσίας (όπως το μετασχηματιστικό ή το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας) προβλέπουν με ακρίβεια τα καθημερινά αποτελέσματα εργασίας. Όμως, η διαχείριση της καινοτομίας είναι μια δυναμική, γεμάτη προκλήσεις εργασία που απαιτεί αντίστοιχα στυλ ηγεσίας (Zacher & Wilden, 2014). Για το λόγο αυτό στην παρούσα εργασία υιοθετούμε το επιχειρηματικό στυλ ηγεσίας το οποίο έχει βρεθεί ότι ενισχύει τις πεποιθήσεις των ακολούθων στις δικές τους επιχειρηματικές δεξιότητες και ικανότητες και πυροδοτεί το πάθος για καινοτομία και δημιουργικότητα (Renko et al., 2015).

2.4 Επιχειρηματικό στυλ Ηγεσίας

Ο βαθμός στον οποίο οι κατέχοντες θέσεις ευθύνης στο δημόσιο τομέα οφείλουν να επιδεικνύουν επιχειρηματική συμπεριφορά αποτέλεσε αντικείμενο συζήτησης σε όλη την ιστορία της δημόσιας διοίκησης. Ο Μαξ Βέμπερ, ο ιδρυτής της σύγχρονης μελέτης για τη γραφειοκρατία, σημείωσε ότι η εξουσία να δίνεις εντολές πρέπει να «οριοθετείται αυστηρά από κανόνες» (Weber 1970 [1922], σελ. 196). Αντίθετα, ο Woodrow Wilson, ένας από τους ιδρυτές της σύγχρονης μελέτης της δημόσιας διοίκησης, οραματίστηκε περισσότερο χώρο για διαχειριστική διακριτικότητα καθώς «χρειαζόταν ένας ορισμένος βαθμός διοικητικής αυτονομίας για να καταστεί αποτελεσματική η υλοποίηση της πολιτικής» (Wilson 1887, σελ. 200). Τα μεταρρυθμιστικά κινήματα της Νέας Δημόσιας Διοίκησης και της Επανεφεύρεσης της Κυβέρνησης ενθάρρυναν μια πιο επιχειρηματική προσέγγιση στη διαχείριση των οργανισμών του δημόσιου τομέα (Borins, 2000). Ο Hennessey (1998) έδειξε ότι οι ηγέτες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επανεφεύρεση της κυβέρνησης μέσω της ενστάλαξης και της καλλιέργειας μιας νέας κουλτούρας που προωθεί την καινοτομία. Οι Roberts και King δήλωσαν μάλιστα ότι «η δημόσια επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία εισαγωγής της καινοτομίας» (1991, σελ.147).

Οι Verhoest et al. (2007) πρότειναν ότι οι μεταρρυθμιστικές δράσεις που συνθέτουν την αντζέντα του Νέου Δημόσιου Μανατζμεντ «αφήνουν τόσο τους κατέχοντες θέσεις ευθύνης στο δημόσιο τομέα να καινοτομούν-both let public managers innovate» όσο και «ωθούν τους κατέχοντες θέσεις ευθύνης να καινοτομούν-make public managers innovate». Επιτρέποντας στους προϊσταμένους τμημάτων/διευθύνσεων/γενικών διευθύνσεων (εφεξής προϊστάμενοι) να καινοτομούν, τα γραφειοκρατικά εμπόδια απομακρύνονται και παρέχεται η αρμόδιότητα λήψης αποφάσεων και η αυτονομία που είναι απαραίτητες για να αποκλίνουν από τις καθιερωμένες πρακτικές (Damanpour & Schneider 2009).

Το επιχειρηματικό στυλ ηγεσίας - η τέχνη της επιρροής και της καθοδήγησης των μελών μιας ομάδας εργασίας προς τον εντοπισμό και την εκμετάλλευση των επιχειρηματικών ευκαιριών (Renko et al, 2015)- ως αναπτυσσόμενο θεωρητικό κατασκεύασμα, εξακολουθεί να βρίσκεται σε αναπτυξιακή και εμπειρική επαλήθευση), αντικατοπτρίζοντας την έλλειψη ενός ευρέως αποδεκτού ορισμού.

Στη βιβλιογραφία μπορούμε να εντοπίσουμε δύο εκ διαμέτρου αντίθετες προσεγγίσεις που σχετίζονται με το επιχειρηματικό στυλ ηγεσίας, οι οποίες περιστρέφονται γύρω από το ερώτημα εάν το σημείο εκκίνησης πρέπει να είναι από την προοπτική της επιχειρηματικότητας ή της ηγεσίας (Leitch & Volery, 2017). Για παράδειγμα, ο Vecchio (2003) αντιλαμβάνεται την επιχειρηματικότητα ως μια υποδιαίρεση της ηγεσίας που αναδύεται σε συγκεκριμένα περιβάλλοντα (π.χ. μικρές και ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις) και η ουσία της έγκειται - όπως και σε κάθε άλλο στυλ ηγεσίας - στις διαδικασίες διαπροσωπικής επιρροής. Μια τέτοια προσέγγιση υποδηλώνει αναμφίβολα τη μονοκατευθυντική μετάδοση ιδεών από τη θεωρία της ηγεσίας στην επιχειρηματικότητα. Αντίθετα, οι Gupta, MacMillan και Surie (2004) υποστήριξαν ότι η ηγεσία πρέπει να εκλαμβάνεται ως συστατικό της επιχειρηματικότητας, με την έννοια ότι μια επιχειρηματική νοοτροπία και συμπεριφορά είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική ηγεσία: η επιχειρηματικότητα γίνεται η ουσία της ηγεσίας. Σύμφωνα με αυτή τη σχολή σκέψης, αποτελεσματικοί ηγέτες είναι εκείνοι που ανταποκρίνονται στις ριψοκίνδυνες και αβέβαιες καταστάσεις καθώς υιοθετούν τις αρχές της επιχειρηματικής λογικής. Και οι δύο προσεγγίσεις υπολείπονται δεδομένου ότι επικεντρώνονται απλώς στο άτομο. Πράγματι, αυτές οι προοπτικές δεν αναγνωρίζουν το πλήρες φάσμα της συμπεριφοράς των ηγετών, την ποικιλόμορφη σχέση με ορισμένους οργανωτικούς παράγοντες ή παράγοντες του περιβάλλοντος εντός των οποίων δρουν. Αντιλαμβανόμενοι τις αδυναμίες και τη μονοσήμαντη λογική που πρεσβεύουν οι ανωτέρω σχολές σκέψης, υποστηρίζουμε ότι η επιχειρηματική ηγεσία αποτελεί τη διεπαφή της βιβλιογραφίας της επιχειρηματικότητας και της ηγεσίας (Renko et al., 2015), με κοινά σημεία των δύο τομέων να αποτελούν το όραμα, η επιρροή, τα ηγετικά καινοτόμα και δημιουργικά άτομα και ο προγραμματισμός.

Το επιχειρηματικό στυλ ηγεσίας βασίζεται πάνω σε δύο πυλώνες (Renko et al., 2015): (1) εστιασμένες στις ευκαιρίες δραστηριότητες και χαρακτηριστικά του ίδιου του ηγέτη και (2) τη διαδικασία επιρροής, μέσω της οποίας ο ηγέτης παρακινεί και ενθαρρύνει τους οπαδούς να επιδιώξουν την αναγνώριση και την εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών. Οι επιχειρηματικοί ηγέτες όχι μόνο ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να πειραματιστούν και να καινοτομήσουν στο χώρο εργασίας, αλλά επίσης λειτουργούν ως πρότυπα για τους υφισταμένους τους συμμετέχοντας οι ίδιοι σε επιχειρηματικές δραστηριότητες και ενθαρρύνοντας τους υφισταμένους να μιμηθούν αυτήν τη

συμπεριφορά. Προτείνουν ιδέες και δημιουργικές λύσεις σε προβλήματα, αμφισβητούν το status quo και ενθαρρύνουν την ανάληψη κινδύνων. Διατυπώνουν ένα δυνατό και διαφοροποιητικό όραμα για το μέλλον του τμήματος και του οργανισμού εν γένει, κινητοποιούν την προσωπική συμμετοχή των υφισταμένων σε αυτό το όραμα, παρακινώντας τους με αυτό το τρόπο. Επιπλέον, οι επιχειρηματικοί ηγέτες ωθούν τους υφισταμένους να επανεξετάσουν την εργασία τους από την προοπτική των επιχειρηματικών ευκαιριών που μπορούν να αναγνωριστούν μέσω των ειδικών πεδίων γνώσεων και δεξιοτήτων τους. Κατά τη διάρκεια της ανωτέρω διεργασίας, οι επιχειρηματικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους υφισταμένους να ερμηνεύουν την ταυτότητά τους στο τμήμα ως εκείνοι που είναι υπεύθυνοι για τις μελλοντικές καινοτομίες και την επιτυχία τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

3.1 Επιχειρηματικό Στυλ Ηγεσίας και Καινοτόμο Εργασιακή Συμπεριφορά

Αν και υπάρχει αυξανόμενη αναγνώριση της σημασίας της ηγεσίας στη διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής νέων ιδεών στην εργασία (π.χ. Rank, Nelson, Allen, & Xu, 2009), οι μελετητές έχουν μόλις αρχίσει να εξετάζουν την επίδραση της επιχειρηματικής ηγεσίας στην καινοτόμο συμπεριφορά των εργαζομένων (Miao et al., 2018). Η επιχειρηματική ηγεσία έχει οριστεί ως ένα στυλ ηγεσίας κατά το οποίο ο ηγέτης επηρεάζει και κατευθύνει «την απόδοση των μελών της ομάδας προς την επίτευξη οργανωσιακών στόχων που περιλαμβάνουν αναγνώριση και εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών» (Renko et al., 2015, σελ. 55). Εκτός από την ενθάρρυνση των υφισταμένων τους να δράσουν με καινοτόμο τρόπο, να αμφισβητούν το status quo και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που εμφανίζονται στο περιβάλλον τους, οι επιχειρηματικοί ηγέτες επιτρέπουν επίσης την έμμεση μάθηση ενεργώντας ως πρότυπα (role-models) εμπλέκομενοι οι ίδιοι σε επιχειρηματικές δραστηριότητες και ενθαρρύνοντας τους υφισταμένους να μιμηθούν τις συμπεριφορές αυτές (Renko et al., 2015). Με βάση τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης, αναμένουμε ότι η επιχειρηματική ηγεσία σχετίζεται στενά με την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά των υφισταμένων. Η θεωρία της κοινωνικής μάθησης υποστηρίζει ότι τα άτομα μαθαίνουν μέσω της παρατήρησης και της μίμησης των στάσεων και συμπεριφορών

των άλλων (Bandura, 1977). Λειτουργώντας ως πρότυπα για τους υφισταμένους τους, εντοπίζοντας και εκμεταλλευόμενοι νέες ευκαιρίες, οι επιχειρηματικοί ηγέτες υπογραμμίζουν τη σημασία της ανάπτυξης νέων προϊόντων και διαδικασιών στο χώρο εργασίας (Renko et al., 2015, Newman et al., 2018). Ως εκ τούτου, υποθέτουμε ότι:

Υπόθεση 1: Το επιχειρηματικό στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων σχετίζεται θετικά με την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων.

3.2 Προδραστική Προσωπικότητα και Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά

Η προδραστική προσωπικότητα αντανακλά μια συμπεριφορική διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών και αλλαγή των πραγμάτων στο εργασιακό περιβάλλον (Crant, 2000). Άτομα με υψηλά επίπεδα προδραστικής προσωπικότητας εντοπίζουν ευκαιρίες, αναλαμβάνουν δράση και επιμένουν μέχρι να επιτευχθεί ουσιαστική αλλαγή. Αντίθετα, οι άνθρωποι που δεν χαρακτηρίζονται ως προδραστικοί εμφανίζουν αντίθετα πρότυπα συμπεριφοράς καθώς δεν μπορούν να αναγνωρίσουν ευκαιρίες και προτιμούν να προσαρμοστούν στις περιστάσεις του περιβάλλοντος αντί να τις αλλάξουν. Στο χώρο εργασίας, η προδραστική προσωπικότητα εκδηλώνεται με τους υπαλλήλους που αναζητούν νέες ιδέες για να βελτιώσουν τις εργασιακές πρακτικές, επενδύουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και επιδιώκουν να κατανοήσουν τις πολιτικές του οργανισμού (Seibert et al., 2001). Επιπλέον, είναι πιο πιθανό να αμφισβητήσουν το status quo, επιδεικνύοντας επιχειρηματική συμπεριφορά (Becherer & Maurer, 1999) και ενεργώντας ως παράγοντες αλλαγής στους οργανισμούς.

Άτομα με υψηλά επίπεδα προδραστικής προσωπικότητας είναι πιθανό να συμμετάσχουν στη δημιουργία, τη διάδοση και την εφαρμογή ιδεών καθώς αναζητούν συνεχώς τρόπους και μέσα για να βελτιώσουν τις τρέχουσες συνθήκες εργασίας τους (Crant, 2000). Επιπλέον, τα άτομα αυτά τείνουν να συμμετέχουν ενεργά στη δημιουργία δικτύων και στην ενημέρωση των επαγγελματικών τους γνώσεων, οι οποίες καθιστούν οργανωσιακές συμπεριφορές που σχετίζονται θετικά με την καινοτομία (Kim, Hon, & Lee, 2010). Επομένως, αναμένουμε ότι η προδραστική προσωπικότητα σχετίζεται θετικά με την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά.

Υπόθεση 2: Η προδραστική προσωπικότητα των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με την καινοτόμα εργασιακή τους συμπεριφορά.

3.3 Διαθεσιμότητα πόρων και Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά

Οι οργανισμοί μπορούν να υποστηρίξουν τα μέλη και να αυξήσουν τα κίνητρά τους παρέχοντάς τους πρόσβαση σε πόρους (Homborg et al., 2019). Οι πόροι όσον αφορά το χρόνο και τις πληροφορίες είναι περιορισμένοι και τα μέλη ενός οργανισμού συχνά δεν έχουν σαφή καθοδήγηση σχετικά με τις προτεραιότητες όταν χρησιμοποιούν αυτούς τους πόρους. Αν και προηγούμενες μελέτες έχουν δώσει έμφαση στους οικονομικούς πόρους, ο Clayton (1997) υποστήριξε ότι η επιτυχής εφαρμογή της καινοτομίας απαιτεί τέσσερις τύπους πόρων: υλικοί πόροι (φυσικά και οικονομικά μέσα), ανθρώπινοι πόροι γνωστικοί πόροι (γνώση και δεξιότητες) και πόροι σε όρους χρόνου (για μετάβαση και πειραματισμό).

Εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ότι η πρόσβαση σε πόρους συμβάλλει στην αίσθηση αυτοαποτελεσματικότητας, ανεξαρτησίας και ισχύος ενός ατόμου (Spreitzer, 1996). Τα άτομα που έχουν πρόσβαση σε πόρους έχουν αυξημένα αισθήματα ελέγχου (Galperin, 2012) και νιώθουν ενδυναμωμένοι ώστε να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις και να πραγματοποιούν αλλαγές. Η επαρκής πρόσβαση σε σχετικούς πόρους είναι απαραίτητη όχι μόνο για την εκτέλεση καθημερινών εργασιών, αλλά και για την υπέρβαση των παραδοσιακών εργασιακών ρόλων προκειμένου να βελτιωθεί το εργασιακό περιβάλλον (DeHart-Davis, 2007). Ειδικότερα, η πρόσβαση σε πληροφορίες μπορεί να υποστηρίξει τα μέλη του οργανισμού στην «ανάπτυξη[ων] εναλλακτικών πλαισίων αναφοράς για την κατανόηση του ρόλου τους στη λειτουργία του οργανισμού» (Spreitzer 1996, σ. 488). Όταν προσφέρονται πληροφορίες, οι εργαζόμενοι κατανοούν καλύτερα τη φύση της εργασίας τους και, ως εκ τούτου, μπορούν να κάνουν ορθές κρίσεις και να συμβάλουν με προτάσεις τους στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που σχετίζονται με την εργασία. Σύμφωνα με τους Fuller et al. (2006), άτομα που έχουν πρόσβαση σε πόρους είναι πιθανότερο να εμπλακούν σε εποικοδομητική συμπεριφορά προσανατολισμένη στην αλλαγή και να χρησιμοποιήσουν αυτούς τους πόρους για την επίλυση προβλημάτων, για πειραματισμούς, για βελτιώσεις που σχετίζονται με την εργασία και για αξιοποίηση νέων ευκαιριών. Επιπλέον, οι Klein et al. (2001) διαπίστωσαν ότι οι επαρκείς οικονομικοί πόροι

είναι κρίσιμοι για την επιτυχή εφαρμογή καινοτόμων ιδεών στο δημόσιο τομέα, καθότι οι προσπάθειες υλοποίησης συνεπάγονται σημαντικό κόστος (π.χ. νέος εξοπλισμός και λογισμικό, εκπαίδευση-κατάρτιση). Μια επαρκής κατανομή αυτών των πόρων μπορεί να δημιουργήσει ένα επιθυμητό θεσμικό περιβάλλον που διευκολύνει την δημιουργία, διάχυση και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών εκ μέρους των δημοσίων υπαλλήλων (Klein & Sorra, 1996). Η ανωτέρη επιχειρηματολογία μας οδηγεί στην υπόθεση ότι:

Υπόθεση 3: Η διαθεσιμότητα των πόρων συνδέεται θετικά με την καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά.

3.4 Γραφειοκρατία και Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά

Ο όγκος των επαχθών κανόνων που ισχύουν σε έναν οργανισμό μπορεί να εμποδίσει τα άτομα να εκφράσουν μια προδραστική συμπεριφορά (Homborg et al., 2019). Τα υψηλά επίπεδα γραφειοκρατίας μπορεί να αποξενώσουν τόσο τους υπαλλήλους όσο και τους προϊσταμένους τμημάτων/διευθύνσεων/γενικών διευθύνσεων (DeHart-Davis & Pandey 2005) και να μειώσουν την ανάληψη κινδύνων. Πριν εμπλακούν σε καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά, τα άτομα τείνουν να αξιολογούν την πιθανότητα επιτυχίας και τις πιθανές συνέπειες. Ως εκ τούτου, η γραφειοκρατία μπορεί να εμποδίσει τους υπαλλήλους να εμπλακούν σε καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά επειδή αναμένουν ότι οι προσπάθειες αλλαγής θα έχουν μικρές πιθανότητες επιτυχίας και φοβούνται πιθανές συνέπειες. Προηγούμενες έρευνες έχουν στηριχθεί στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής-social exchange theory- (Cropanzano & Mitchell 2005) προκειμένου να εξηγήσουν τις συμπεριφορικές αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στις οργανωτικές δομές και πρακτικές (Gould-Williams, 2007). Αυτή η συλλογιστική υποστηρίζει ότι τα μέλη ενός υποστηρικτικού οργανισμού αισθάνονται την υποχρέωση να ανταποδώσουν (reciprocate behaviour) αυτήν την υποστήριξη με συμπεριφορές που εκτιμώνται από τον οργανισμό και που βοηθούν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Αυτές οι ανταποδοτικές συμπεριφορές συχνά υπερβαίνουν τις συμβατικές ρυθμίσεις και μπορεί να δημιουργήσουν μια μακροπρόθεσμη κοινωνική ανταλλαγή μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να επιδεικνύουν συμπεριφορές εκτός ρόλου με τη μορφή της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς. Εάν οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον με καινοτόμα συμπεριφορά, τότε το

αντίστροφο θα πρέπει να ισχύει όταν συνειδητοποιούν ότι ο οργανισμός τους επιβαρύνει με περιττούς κανόνες, κανονισμούς και διαδικασίες. Έτσι, η υπόθεσή μας διαμορφώνεται ως εξής:

Υπόθεση 4: Η αντιληπτή γραφειοκρατία σχετίζεται αρνητικά με την καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Εισαγωγή

Όπως μπορεί εύκολα να διακρίνει κανείς από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την ανάπτυξη του θεωρητικού πλαισίου (που παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια), η γνωσιολογική προσέγγιση που υιοθετείται σε αυτή την έρευνα είναι η θετικιστική. Ο θετικισμός είναι μια αντικειμενική προσέγγιση που προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει την μεροληψία, αναζητώντας αυθεντία σε εμπειρικά γεγονότα μέσω της οργάνωσης εμπειρικών δεδομένων και της χρήσης στατιστικής ανάλυσης (Crook & Garratt, 2005). Εκκινεί με τη διατύπωση υποθέσεων, των οποίων απαιτείται η περαιτέρω διερεύνηση, ούτως ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσον αυτές ισχύουν και να αποτυπωθεί η υφιστάμενη κατάσταση στο συγκεκριμένο πλαίσιο αναφοράς. Έτσι, η θετικιστική προσέγγιση χρησιμεύει ως το σημείο εκκίνησης στο οποίο βασίζονται περαιτέρω μεθοδολογικές αποφάσεις, θέτοντας τα θεμέλια για το υπόλοιπο της μεθοδολογικής στρατηγικής.

Υπό αυτό το πρίσμα, αυτό το κεφάλαιο εξηγεί και αναλύει πλήρως αυτές τις μεθοδολογικές αποφάσεις, περιγράφοντας με μεγάλη λεπτομέρεια τη μεθοδολογία έρευνας που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή τη μελέτη για τη μέτρηση του ερευνητικού μοντέλου και τον έλεγχο των υποθέσεων που διαμορφώθηκαν στο κεφάλαιο 3.

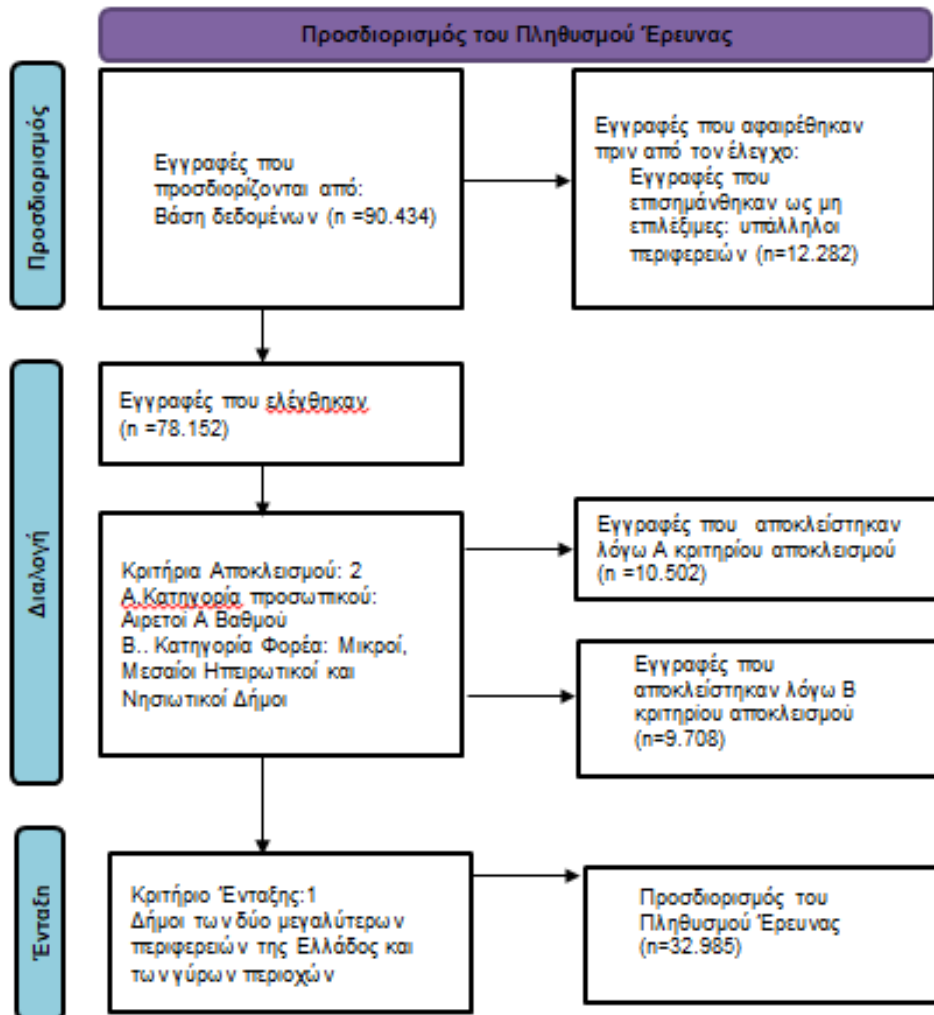
Η μεθοδολογία περιλαμβάνει τρία στάδια:

1. Ποιοτική Έρευνα για την κάλυψη όλων των διαστάσεων του θέματος με ειδικούς εμπειρογνώμονες (στελέχη του τμήματος Καινοτομίας του Υπουργείου Εσωτερικών) και την διαμόρφωση του ερωτηματολογίου επί τη βάση των παρατηρήσεών τους

2. Πιλοτική έρευνα σε ομάδα 10 στελεχών για την βελτίωση του ερωτηματολογίου
3. Υλοποίηση κύριας Ποσοτικής Έρευνας

4.2 Πληθυσμός Έρευνας και Δειγματοληπτική Μέθοδος

Μεταξύ των πολυάριθμων και διαφορετικών δημόσιων ιδρυμάτων ή φορέων που θα μπορούσε να εξετάσει αυτή η έρευνα για τη μελέτη της καινοτομίας, επιλέγουμε να επικεντρωθούμε στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης. Η απόφαση αυτή σχετίζεται άμεσα με το γεγονός ότι οι φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελούν χώρους πειραματισμού όπου εφαρμόζονται ευρείες κυβερνητικές μεταρρυθμίσεις (Ihrke et al., 2003). Πράγματι, ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι οι ΟΤΑ έχουν περισσότερες πιθανότητες να αναπτύξουν καινοτομίες σε σύγκριση με τους φορείς της κεντρικής διοίκησης εξαιτίας της ικανότητάς τους να λαμβάνουν αποφάσεις γρήγορα και αποφασιστικά (Gonzalez et al., 2013). Για το λόγο αυτό, και βασιζόμενοι σε εμπειρικά ευρήματα που αναδεικνύουν ότι το μέγεθος του φορέα τοπικής αυτοδιοίκησης σχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη καινοτομιών διαδικασίας (Walker, 2014) ερευνήθηκαν οι δημόσιοι υπάλληλοι (τακτικό προσωπικό) που εργάζονται σε ΟΤΑ στην ευρύτερη περιοχή των δύο μεγαλύτερων περιφερειών της Ελλάδας, λαμβάνοντας τον νόμιμο πληθυσμό, δηλαδή τον αριθμό των ατόμων κάθε ηλικίας και φύλου, τα οποία κατά την ημέρα της τελευταίας απογραφής δήλωσαν ότι είναι καταχωρημένα στα αντίστοιχα δημοτολόγια, ως δείκτη για το μέγεθος του δήμου. Εξαιτίας του μικρού χρονικού διαστήματος διεξαγωγής της έρευνας το δείγμα επιλέχθηκε με δισταδιακή δειγματοληψία. Πρώτο στάδιο αποτέλεσε η επιλογή των στοχευμένων κατάλληλων δήμων, διαμορφώνοντας το γενικό πλαίσιο του πληθυσμού έρευνας και μετέπειτα του δείγματος σκοπιμότητας, όπου μόνο εντός των δήμων στην περιοχή της πρωτεύουσας και συμπρωτεύουσας μπορούσαν να αντληθούν τα υποκείμενα της έρευνας. Στην συνέχεια αναπτύχθηκαν περαιτέρω κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού για τον προσδιορισμό του τελικού πληθυσμού έρευνας όπως φαίνεται και στην Εικόνα 1.



Εικόνα 1: Διαδικασία Προσδιορισμού Πληθυσμού έρευνας μέσω της Βάσης των ΟΤΑ

Ως εκ τούτου, ο πληθυσμός της έρευνας ορίζεται το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης που εργάζεται σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού των δύο μεγαλύτερων πόλεων της Ελλάδας και των γύρω περιοχών, το οποίο με βάση τα στοιχεία του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών και της ανωτέρω μεθοδολογίας ανέρχεται σε 32.985. Στο δεύτερο στάδιο, το δείγμα επιλέχθηκε με τυχαία δειγματοληψία με μέγεθος τελικού δείγματος $n_0=2238$. Στον πίνακα 3 αποτυπώνονται οι δήμοι, το πλήθος και το αντίστοιχο ποσοστό των υπαλλήλων ανά δήμο καθώς και ο αριθμός των υπαλλήλων στους οποίους

εστάλησαν ερωτηματολόγια στη βάση της αναλογικής εκπροσώπησή τους. Το δειγματοληπτικό πλαίσιο της έρευνας διαμορφώθηκε με βάση τα στοιχεία των υπαλλήλων των επιλεγμένων Δήμων, τα οποία συγκεντρώθηκαν μέσω των ιστοσελίδων των Δήμων (emails και τηλέφωνο).

Πίνακας 3: Δήμοι, πλήθος υπαλλήλων, ποσοστό και συμμετοχή τους στο δείγμα

ΔΗΜΟΣ	ΠΛΗΘΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΔΕΙΓΜΑ (ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΠΟΙΗΣΗ)
ΑΓΙΑΣ ΒΑΡΒΑΡΑΣ	156	0,472942	11
ΑΓΙΑΣ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ	271	0,821586	18
ΑΓΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ	300	0,909504	20
ΑΓΙΩΝ ΑΝΑΡΓΥΡΩΝ- ΚΑΜΑΤΕΡΟΥ	363	1,1005	25
ΑΘΗΝΑΙΩΝ	5261	15,94967	357
ΑΙΓΑΛΕΩ	612	1,855389	42
ΑΛΙΜΟΥ	181	0,548734	12
ΑΜΑΡΟΥΣΙΟΥ	668	2,025163	45
ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΩΝ- ΜΕΝΕΜΕΝΗΣ	273	0,827649	19
ΑΣΠΡΟΠΥΡΓΟΥ	440	1,33394	30
ΑΧΑΡΝΩΝ	587	1,779597	40
ΒΑΡΗΣ-ΒΟΥΛΑΣ- ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ	386	1,170229	26
ΒΡΙΛΗΣΣΙΩΝ	161	0,488101	11
ΒΥΡΩΝΟΣ	420	1,273306	28
ΓΑΛΑΤΣΙΟΥ	343	1,039867	23
ΓΛΥΦΑΔΑΣ	456	1,382447	31
ΔΑΦΝΗΣ-ΥΜΗΤΤΟΥ	167	0,506291	11
ΔΙΟΝΥΣΟΥ	289	0,876156	20
ΔΡΑΜΑΣ	273	0,827649	19
ΕΛΕΥΣΙΝΑΣ	304	0,921631	21
ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ- ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΗΣ	376	1,139912	26
ΖΩΓΡΑΦΟΥ	545	1,652266	37
ΗΛΙΟΥΠΟΛΕΩΣ	329	0,997423	22
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ	285	0,864029	19
ΘΕΡΜΑΙΚΟΥ	206	0,624526	14
ΘΕΡΜΗΣ	278	0,842807	19
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	3382	10,25315	229
ΘΗΒΑΙΩΝ	208	0,63059	14
ΙΛΙΟΥ	455	1,379415	31
ΚΑΒΑΛΑΣ	420	1,273306	28

ΔΗΜΟΣ	ΠΛΗΘΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΔΕΙΓΜΑ (ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΣΤΡΟΓΥΛΟΠΟΙΗΣΗ)
ΚΑΙΣΑΡΙΑΝΗΣ	196	0,594209	13
ΚΑΛΑΜΑΡΙΑΣ	589	1,78566	40
ΚΑΛΛΙΘΕΑΣ	570	1,728058	39
ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ	448	1,358193	30
ΚΕΡΑΤΣΙΝΙΟΥ- ΔΡΑΠΕΤΣΩΝΑΣ	643	1,949371	44
ΚΗΦΙΣΙΑΣ	586	1,776565	40
ΚΙΛΚΙΣ	227	0,688192	15
ΚΟΡΔΕΛΙΟΥ-ΕΥΟΣΜΟΥ	535	1,621949	36
ΚΟΡΥΔΑΛΛΟΥ	344	1,042898	23
ΜΑΡΑΘΩΝΟΣ	212	0,642716	14
ΜΕΓΑΡΕΩΝ	199	0,603305	14
ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΕΩΣ	241	0,730635	16
ΜΟΣΧΑΤΟΥ-ΤΑΥΡΟΥ	314	0,951948	21
ΝΕΑΠΟΛΗΣ-ΣΥΚΕΩΝ	250	0,75792	17
ΝΕΑΣ ΙΩΝΙΑΣ	411	1,246021	28
ΝΕΑΣ ΣΜΥΡΝΗΣ	393	1,191451	27
ΝΕΑΣ ΦΙΛΑΔΕΛΦΕΙΑΣ- ΝΕΑΣ ΧΑΛΚΗΔΟΝΑΣ	302	0,915568	20
ΝΙΚΑΙΑΣ-ΑΓΙΟΥ ΙΩΑΝΝΗ ΡΕΝΤΗ	927	2,810368	63
ΠΑΙΑΝΙΑΣ	158	0,479006	11
ΠΑΛΑΙΟΥ ΦΑΛΗΡΟΥ	349	1,058057	24
ΠΑΛΛΗΝΗΣ	244	0,73973	17
ΠΑΠΑΓΟΥ-ΧΟΛΑΡΓΟΥ	315	0,95498	21
ΠΑΥΛΟΥ ΜΕΛΑ	583	1,76747	40
ΠΕΙΡΑΙΩΣ	1195	3,622859	81
ΠΕΝΤΕΛΗΣ	213	0,645748	14
ΠΕΡΑΜΑΤΟΣ	196	0,594209	13
ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ	602	1,825072	41
ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΕΩΣ	305	0,924663	21
ΠΟΛΥΓΥΡΟΥ	182	0,551766	12
ΠΥΛΑΙΑΣ-ΧΟΡΤΙΑΤΗ	390	1,182356	26
ΣΑΛΑΜΙΝΑΣ	242	0,733667	16
ΣΕΡΡΩΝ	331	1,003486	22
ΦΙΛΟΘΕΗΣ-ΨΥΧΙΚΟΥ	236	0,715477	16
ΦΥΛΗΣ	685	2,076702	46
ΧΑΙΔΑΡΙΟΥ	384	1,164166	26
ΧΑΛΑΝΔΡΙΟΥ	593	1,797787	40
ΣΥΝΟΛΟ	32.985	100	2238

Determine Sample Size

Confidence Level: 95% 99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

Εικόνα 2: Καθορισμός μεγέθους του δείγματος βάση του πληθυσμού έρευνας

Το μέγεθος του δείγματος καθορίστηκε επί τη βάση του πληθυσμού έρευνας καθώς και του επιπέδου σημαντικότητας όπως παρουσιάζεται στην Εικόνα 2. Συνολικά, ελήφθησαν πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από 116 δημοσίους υπαλλήλους, με δείκτης απόκρισης (response rate) 5 τοις εκατό.

4.4 Περιγραφή και Μέτρηση των Μεταβλητών της έρευνας

Προκειμένου να ελέγξουμε τις υποθέσεις που διατυπώθηκαν στο κεφάλαιο 3, χρησιμοποιήσαμε ένα σχετικά σύντομο ερωτηματολόγιο για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις μεταβλητές του εννοιολογικού πλαισίου που αναπτύχθηκε. Όλες οι κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν αντλήθηκαν από την υπάρχουσα βιβλιογραφία και αποτελούν επικυρωμένες κλίμακες. Η μέτρηση διεξήχθη χρησιμοποιώντας κλίμακα Likert επτά βαθμών που κυμάνθηκαν από 1=διαφωνώ απόλυτα έως 7=συμφωνώ απόλυτα, εκτός εάν υποδεικνύονταν διαφορετικά. Τα υποκειμενικά μέτρα που χρησιμοποιούν κλίμακα τύπου Likert και τακτική κλίμακα έχουν χρησιμοποιηθεί ευρέως στην έρευνα της οργανωσιακής συμπεριφοράς και επτά βαθμοί θεωρούνται ο καταλληλότερος αριθμός (Saaty, 1994). Για την επιτυχή προσαρμογή των κλιμάκων μέτρησης στο περιβάλλον της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, πραγματοποιήσαμε δύο επιπλέον βήματα στη διαδικασία διαμόρφωσης του ερωτηματολογίου. Το πρώτο αφορούσε αλλαγές σε λέξεις ή προτάσεις του ερωτηματολογίου ώστε να διευκολύνεται η κατανόηση. Το δεύτερο περιελάμβανε τροποποιήσεις ως αποτέλεσμα των σχολίων που λάβαμε κατά την διεξαγωγή της πιλοτικής έρευνας. Η πιλοτική δοκιμή σχεδιάστηκε προκειμένου να εντοπισθούν τυχόν

ατέλειες του ερευνητικού εργαλείου που θα μπορούσαν να βλάψουν την αξιοπιστία και την εγκυρότητά του και να αποκαλύψει τις αδυναμίες και τα προβλήματα που μπορεί να συναντήσουν πολλοί ερωτηθέντες κατά τη μαζική διανομή του ερωτηματολογίου.

Στις παραγράφους που ακολουθούν, παρέχεται λεπτομερής ανάλυση των μέτρων που χρησιμοποιήθηκαν για καθεμία από τις μεταβλητές που περιλαμβάνονται στη μελέτη.

4.4.1 Εξαρτημένη Μεταβλητή

Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά. Οι υπάλληλοι των τμημάτων αξιολόγησαν την καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά τους χρησιμοποιώντας την κλίμακα εννέα στοιχείων που αναπτύχθηκε από τον Janssen (2000) και έχει εφαρμοστεί σε πρόσφατες μελέτες του δημόσιου τομέα (Khorakian et al., 2019). Ενδεικτικές προτάσεις μέτρησης αποτελούν: «Έχω νέες ιδέες για δύσκολα ζητήματα που ανακύπτουν κατά τη διάρκεια της εργασίας» και «Αξιολογώ πόσο χρήσιμες κατέστησαν οι καινοτόμες ιδέες που προτάθηκαν στο τμήμα από μένα ή από άλλους».

4.4.2 Ανεξάρτητες Μεταβλητές

Επιχειρηματικό Στυλ Ηγεσίας. Οι υφιστάμενοι βαθμολόγησαν το επιχειρηματικό στυλ ηγεσίας του διοικητικού προϊστάμενου τους χρησιμοποιώντας την κλίμακα οκτώ στοιχείων που αναπτύχθηκε από τους Renko et al.(2015). Ενδεικτικές προτάσεις μέτρησης αποτελούν: «Ο προϊστάμενός μου έχει δημιουργικές λύσεις σε προβλήματα» και «Ο προϊστάμενός μου προκαλεί και με ωθεί να ενεργώ με πιο καινοτόμο τρόπο».

Προδραστική Προσωπικότητα. Η κλίμακα 10 στοιχείων των Bateman και Crant (1993) χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση της προδραστικής προσωπικότητας των εργαζομένων. Ενδεικτικές προτάσεις μέτρησης αποτελούν: «Αν δω κάτι που δεν μου αρέσει, το διορθώνω» και «Μου αρέσει να υποστηρίζω τις ιδέες μου, ακόμα και σε αυτούς που αντιτίθενται σ' αυτές».

Διαθεσιμότητα Πόρων. Για τη μέτρηση της διαθεσιμότητας πόρων, οι υφιστάμενοι της μονάδας εργασίας ανταποκρίθηκαν στην κλίμακα 6 στοιχείων που ανέπτυξαν οι Scott και Bruce (1994). Ενδεικτικές προτάσεις μέτρησης αποτελούν: «Οι πόροι (π.χ. τεχνολογικός

εξοπλισμός, δίκτυο) που διατίθενται για καινοτομία είναι επαρκείς» και «Υπάρχει επαρκής και διαθέσιμος χρόνος για να αναπτύξει κάποιος δημιουργικές ιδέες».

Δημογραφικά στοιχεία. Το φύλο του υπαλλήλου (κωδικοποιημένο 1 = άνδρας, 0 = γυναίκα), η ηλικία (κωδικοποιημένη 1= έως 30, 2= 31-40, 3= 41-50, 4=51-60, 5= >61), το επίπεδο εκπαίδευσης (κωδικοποιημένο 1=Απόφοιτος Δημοτικού-Γυμνασίου, 2=Απόφοιτος Λυκείου, 3=Απόφοιτος ΑΕΙ-ΤΕΙ, 4=Κάτοχος Μεταπτυχιακού, 5= Κάτοχος Διδακτορικού), η κατηγορία εκπαίδευσης (κωδικοποιημένη 1=ΥΕ, 2=ΔΕ, 3=ΤΕ, 4=ΠΕ), ο αριθμός προγραμμάτων/δράσεων επιμόρφωσης που έχει παρακολουθήσει την τελευταία πενταετία, η θητεία στο τμήμα αλλά και συνολικά στο δημόσιο αποτέλεσαν δημογραφικού τύπου στοιχεία που κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτώμενοι.

4.3 Συλλογή Δεδομένων

Η συλλογή δεδομένων μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη χρήση πολλών τεχνικών. Οι τρεις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες είναι οι προσωπικές συνεντεύξεις, η συλλογή μέσω ερωτηματολογίου και οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις (Churchill, 1995). Σε αυτή τη μελέτη, επιλέξαμε ως ερευνητικό εργαλείο το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο³ για την συγκέντρωση των απαραίτητων δεδομένων. Αυτή η τεχνική εξασφαλίζει μεγαλύτερα ποσοστά απόκρισης ενώ αυξάνει τη δυνατότητα επαρκώς συμπληρωμένων ερωτηματολογίων μέσω των ρητρών που εμπεριέχονται. Η αύξηση του ποσοστού απόκρισης επιχειρήθηκε επίσης μέσω του σχεδιασμού και της διαχείρισης της έρευνας ακολουθώντας τη «μέθοδο ολικού σχεδιασμού» του Dilman (1978). Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, ελήφθησαν συγκεκριμένα βήματα ώστε να εξασφαλίσουμε μεγαλύτερη συμμετοχή πριν από την αποστολή των ερωτηματολογίων τα οποία αφορούν:

- Πραγματοποίηση τηλεφωνικών κλήσεων προς τους δημοσίους υπαλλήλους του δείγματος με στόχο την περιγραφή των ερευνητικών στόχων και την αναζήτηση συνεργασίας

³ Για τη διευκόλυνση των συμμετεχόντων και την ταχύτερη συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε η ηλεκτρονική μορφή του ερωτηματολογίου το οποίο δημιουργήθηκε μέσω του Google Forms.

- Επισύναψη ενός εισαγωγικού κειμένου κατά την αποστολή των ερωτηματολογίων όπου περιγράφηκαν με ευσύνοπτο και ξεκάθαρο τρόπο οι στόχοι της εμπειρικής έρευνας και η διασφάλιση της ανωνυμίας των αποκρίσεων
- Εξασφάλιση επίσημης έγκρισης και προώθησης της έρευνας από την ΕΣΔΔΑ και το υπουργείο Εσωτερικών
- Αποστολή υπενθυμιστικού email και πραγματοποίηση επιπλέον τηλεφωνικών κλήσεων για την παροχή επεξηγήσεων.

Η διαδικασία συλλογής δεδομένων πραγματοποιήθηκε από τις 27 Απριλίου έως και τις 17 Μαΐου 2022.

4.5 Εγκυρότητα περιεχομένου

Όπως έχουμε ήδη συζητήσει στην παράγραφο 4.4, οι περισσότερες από τις κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα αποτελούν προσαρμογή επικυρωμένων κλιμάκων που έχουν χρησιμοποιηθεί στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Πράγματι, όλες οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν έχουν αναπτυχθεί και δοκιμαστεί σε προηγούμενες μελέτες, παρουσιάζοντας υψηλούς βαθμούς αξιοπιστίας και εγκυρότητας και έχοντας λάβει ευρεία αποδοχή στη βιβλιογραφία της δημόσιας διοίκησης και της καινοτομίας. Επιπλέον, η προ-δοκιμαστική φάση της ανάπτυξης του ερωτηματολογίου που τόνισε προβλήματα και ασάφειες (όπως μεροληπτικά, ακατάλληλα ή αμφίσημης σημασίας στοιχεία) άφησε περιθώρια για διορθώσεις διατύπωσης και ευθυγράμμιση με το ελληνικό πλαίσιο, διασφαλίζοντας την εγκυρότητα του περιεχομένου των μέτρων που υιοθετήθηκαν.

4.6 Δομική εγκυρότητα

Για τον έλεγχο της δομικής εγκυρότητας του ερευνητικού εργαλείου εφαρμόστηκε εφαρμόστηκε διερευνητική παραγοντική ανάλυση (exploratory factor analysis) οποία σχετίζεται με τη διερεύνηση του τύπου της σχέσης μεταξύ ενός πληθυσμού μεταβλητών. Η εξαγωγή των παραγόντων πραγματοποιήθηκε με την μέθοδο ανάλυσης κύριων συνιστωσών (Principal Component Analysis). Για τη διερεύνηση της δομής των επιμέρους παραγόντων επιλέχθηκε πλάγια περιστροφή των αξόνων (direct oblimin rotation) επειδή οι παράγοντες που εξήχθησαν παρουσίασαν μικρή συσχέτιση μεταξύ τους και οι προτάσεις

(items) που απαρτίζουν τη μεταβλητή αναμένεται ότι εμφανίζουν κάποια συσχέτιση μεταξύ τους, φαινόμενο σύνηθες στις κοινωνικές επιστήμες. Το κριτήριο για τον αριθμό των παραγόντων που θα ερμήνευαν το σύνολο των μεταβλητών ήταν οι ιδιοτιμές να είναι μεγαλύτερες της μονάδας.

Για να καθοριστεί αν οι κλίμακες ήταν κατάλληλες για παραγοντική ανάλυση, χρησιμοποιήθηκαν δύο στατιστικά τεστ ελέγχου α) το Bartlett Test of Sphericity με το οποίο διαπιστώθηκε ότι οι υποκλίμακες της κλίμακας ήταν ανεξάρτητες μεταξύ τους ($p < .005$) και το κριτήριο KMO (Kaiser-Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy) με το οποίο ελέγχθηκε η επάρκεια-καταλληλότητα του δείγματος. Σύμφωνα με τον Malhotra (1999), για να είναι δυνατή χρήση της παραγοντικής ανάλυσης, θα πρέπει ο δείκτης K.M.O. να παίρνει τιμές μεγαλύτερες του 0.6 και σημαντικότητα (significance) του δείκτη Bartlett's test of sphericity να είναι μικρότερη από 0.05. Ερωτήσεις με φόρτιση μεγαλύτερη από .40 θεωρήθηκε ότι φορτίζουν σε έναν συγκεκριμένο παράγοντα. Τέλος εξέταση της πολυσυγγραμμικότητας (multicollinearity) των μεταβλητών στηρίχθηκε στην εξέταση της κοινής παραγοντικής διακύμανσης (communalities). Τιμές που δεν πλησιάζουν την μονάδα (1.00) δεν αποτελούν απειλή για ύπαρξη πολυσυγγραμμικότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

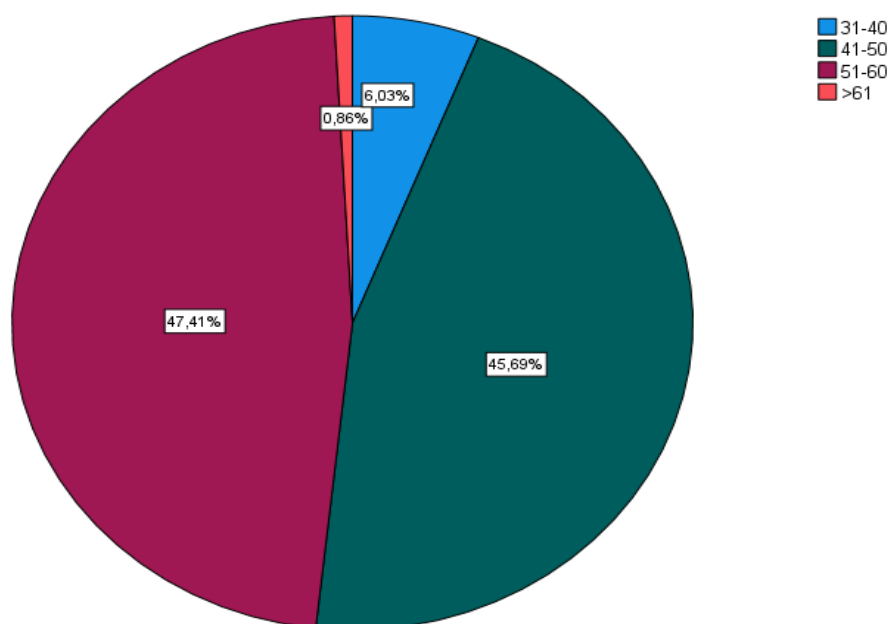
Μετά την ανάπτυξη του θεωρητικού πλαισίου στο κεφάλαιο 3 και την περιγραφή της Μεθοδολογίας στο κεφάλαιο 4, αυτό το κεφάλαιο εξετάζει εμπειρικά τις υποθέσεις που διατυπώθηκαν στη μελέτη, ρίχνοντας φως στους προσδιοριστικούς παράγοντες της καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα.

5.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων του δείγματος

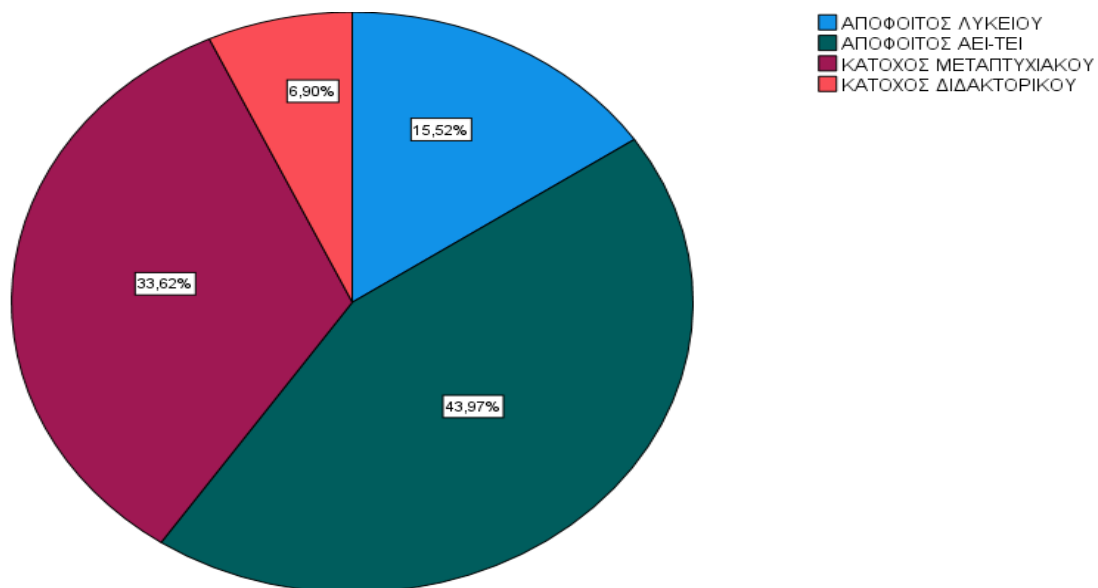
Από την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος προκύπτει ότι το 73,3% (85 από τους συμμετέχοντες) ήταν γυναίκες και το 26,7% (31 από τους συμμετέχοντες) άνδρες. Η ηλικιακή κατανομή του δείγματος, το εκπαιδευτικό επίπεδο και η κατηγορία εκπαίδευσης παρουσιάζονται συνοπτικά στους παρακάτω πίνακες και διαγράμματα.

Πίνακας 4: Κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία

ΗΛΙΚΙΑ			
	Απόλυτη Συχνότητα	% Σχετική Συχνότητα	% Αθροιστική Συχνότητα
Έως 30	0	0	0
31-40	7	6.0	6.0
41-50	53	45.7	51.7
51-60	55	47.4	99.1
>61	1	0.9	100
ΣΥΝΟΛΟ	116	100	

**Εικόνα 3: Ηλικία κατανομή του δείγματος****Πίνακας 5: Κατανομή του δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης**

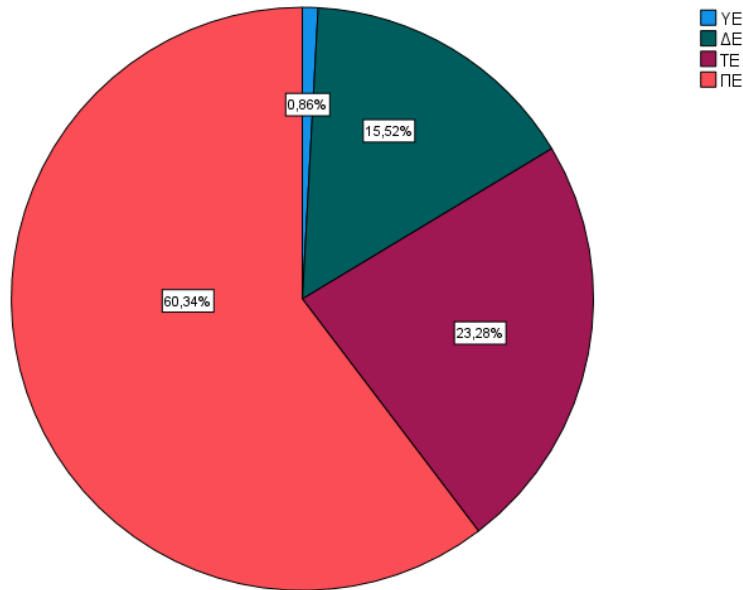
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ			
	Απόλυτη Συχνότητα	% Σχετική Συχνότητα	% Αθροιστική Συχνότητα
Απόφοιτος Λυκείου	18	15.5	15.5
Απόφοιτος ΑΕΙ-ΤΕΙ	51	44.0	59.5
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	39	33.6	93.1
Κάτοχος Διδακτορικού	8	6.9	100
ΣΥΝΟΛΟ	116	100	



Εικόνα 4: Κατανομή του δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

Πίνακας 6: Κατανομή του δείγματος ως προς την κατηγορία εκπαίδευσης

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ			
	Απόλυτη Συχνότητα	% Σχετική Συχνότητα	% Αθροιστική Συχνότητα
ΥΕ	1	0.9	0.9
ΔΕ	18	15.5	16.4
ΤΕ	27	23.3	39.7
ΠΕ	70	60.3	100
ΣΥΝΟΛΟ	116	100	



Εικόνα 5: Ποσοστά του δείγματος ως προς την κατηγορία εκπαίδευσης

Ο πίνακας 7 παρουσιάζει τους μέσους όρους, τις τυπικές αποκλίσεις, τις ελάχιστες και μέγιστες τιμές καθεμιάς από τις ανεξάρτητες, εξαρτημένες και μεταβλητές ελέγχου.

Πίνακας 7: Μέσος όρος, Τυπική Απόκλιση, Ελάχιστο και Μέγιστο των βασικών μεταβλητών της έρευνας

Μεταβλητή	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Ελάχιστο	Μέγιστο
1.Καινοτόμα Εργ. Συμπεριφορά	4.82	0.88	2.334	6.66
2.Φύλο	0.73	0.44	0	1
3.Ηλικία	3.43	0.62	2	5
4. Επίπεδο Εκπαίδευσης	3.32	0.81	2	5
5.Επιμόρφωση	3.98	4.31	0	30
6.Εμπειρία	22.24	7.71	2.5	38
7.Επιχειρηματικό Στυλ Ηγεσίας	4.59	1.55	1	7
8.Προδραστική Προσωπικότητα	5.42	0.87	3.1	7
9.Διαθεσιμότητα Πόρων	3.34	1.44	1	7
10. Γραφειοκρατία	7.28	2.13	2	10

5.2 Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis)

Η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων έγινε με την βοήθεια του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics Έκδοση 28.0. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της παραγοντικής ανάλυσης (factor analysis), η οποία έχει ως στόχο να συνοψίσει τις σχέσεις ανάμεσα σε ένα μεγάλο αριθμό μεταβλητών με έναν περιεκτικό και ακριβή τρόπο, επιτυγχάνοντας κατά κάποιον τρόπο μια ομαδοποίηση των παρατηρούμενων μεταβλητών σε κοινές συνιστώσες. Πραγματοποιήθηκε η ανάλυση των παραγόντων με τη μέθοδο «Principal Component Analysis» και ως μέθοδος περιστροφής χρησιμοποιήθηκε η «Direct Oblimin». Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης παρουσιάζονται στον Πίνακα 8 και στην Εικόνα 6. Για τη μεταβλητή «Επιχειρηματικό Στυλ Ηγεσίας» παρουσιάζεται ο πίνακας εξαγωγής των συνιστωσών που την απαρτίζουν βάση των ιδιοτιμών (eigenvalues) (Πίνακας 9). Ως κριτήριο για τον αριθμό των παραγόντων που θα ερμήνευαν το σύνολο των μεταβλητών ορίστηκαν οι ιδιοτιμές να είναι μεγαλύτερες της μονάδας. Η ίδια διαδικασία ακολουθήθηκε για το σύνολο των μεταβλητών που απαρτίζουν το εννοιολογικό μοντέλο της μέλετης.

Πίνακας 8: Kaiser -Meyer-Olkin και Bartlett's Tests

Meyer-Olkin και Bartlett's Tests		Επιχειρηματικό Στυλ Ηγεσίας	Προδραστική Προσωπικότητα	Διαθεσιμότητα Πόρων	Γραφειοκρατία
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.911	0.903	0.575	0.878
Bartlett's Test of Sphericity	Appr ox. Chi-Square	843.772	806.937	222.412	556.917
	Df	28	45	10	36
	Sig.	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

Πίνακας 9: Εξαγωγή συνιστωσών της μεταβλητής «Επιχειρηματικό Στυλ Ηγεσίας»

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.87	73.381	73.381	5.87	73.381	73.381
2	0.59	7.447	80.829			
3	0.41	5.240	86.069			
4	0.39	4.937	91.006			
5	0.22	2.837	93.843			
6	0.20	2.591	96.433			
7	0.18	2.246	98.680			
8	0.10	1.320	100.00			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix ^a		Component Matrix ^a		Component Matrix ^a		Component Matrix ^a		
Component A		Component B		Component C D		Component E		
ent1	,901	pp1	,770	ra1	,798	,125	iwb1	,684
ent2	,888	pp2	,780	ra2	,869	,283	iwb2	,572
ent3	,825	pp3	,757	ra3	-,271	,898	iwb3	,769
ent4	,910	pp4	,801	ra4	-,336	,875	iwb4	,664
ent5	,831	pp5	,780	ra5	,783	,244	iwb5	,678
ent6	,872	pp6	,748				iwb6	,803
ent7	,692	pp7	,815				iwb7	,815
ent8	,912	pp8	,862				iwb8	,852
		pp9	,774				iwb9	,783
		pp10	,770					

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 2 components extracted.

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 component extracted.

Εικόνα 6: Αποτελέσματα της Παραγοντικής Ανάλυσης (factor loadings) για τις μεταβλητές «Επιχειρηματικό Στυλ Ηγεσίας», «Προδραστική Προσωπικότητα», «Διαθεσιμότητα Πόρων» και «Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά»

Παρατηρείται, ότι όλες οι απόψεις «φόρτωσαν» σημαντικά (>0.5) στον κάθε παράγοντα, επομένως οι κλίμακες μέτρησης χαρακτηρίζονται από εγκυρότητα. Ωστόσο,

όσον αφορά την κλίμακα της διαθεσιμότητας των πόρων τα δεδομένα εξήγαγαν δύο διαστάσεις, ενώ το Kaiser-Meyer-Olkin τεστ ήταν οριακά κάτω από το επιτρεπόμενο όριο των 0.6. Τα αποτελέσματα αυτά συναρτώνται πιθανότατα με το γεγονός ότι η κλίμακα των Scote and Bruce (1994) εντάχθηκε αυτούσια στο ερωτηματολόγιο εμπεριέχοντας και αντιστραμμένες ερωτήσεις οι οποίες δημιούργησαν δυσχέρειες στην κατανόηση. Για το λόγο αυτό, οι δύο προτάσεις (items ra3 και ra4) που δημιούργησαν μια καινούργια διάσταση εξαλείφθηκαν από την κλίμακα.

Προκειμένου να εκτιμηθεί η αξιοπιστία των μεταβλητών, υπολογίστηκε ο δείκτης Chronbach's Alpha. Μια τιμή από 0.70 και πάνω θεωρείται αποδεκτή και υποδεικνύει εσωτερική εγκυρότητα (Nunnally, 1978). Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 10, ο συντελεστής Chronbach's a για την Επιχειρηματικό Στυλ Ηγεσίας είναι 0.947, για την Προδραστική Προσωπικότητα είναι 0.930, για τη Διαθεσιμότητα των Πόρων 0.795 και για την Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά έχει τιμή 0.893. Όλες οι μεταβλητές δείχνουν μια τιμή Chronbach's a μεγαλύτερη από 0.70, η οποία αντανακλά εσωτερική συνοχή και αξιοπιστία.

Πίνακας 10: Δείκτες Cronbach's alpha και αριθμός ερωτήσεων των κλιμάκων

Μεταβλητές	Chronbach's Alpha	Αριθμός Ερωτήσεων
Επιχειρηματικό Στυλ Ηγεσίας	0.947	8
Προδραστική Προσωπικότητα	0.930	10
Διαθεσιμότητα Πόρων	0.795	3
Αντιληπτή Γραφειοκρατία	-	1
Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά	0.893	9

5.3 Έλεγχος Συσχετίσεων

Η συγκεκριμένη ανάλυση αφορά στον έλεγχο ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (και μεταβλητών ελέγχου) και της εξαρτημένης μεταβλητής. Συγκεκριμένα, η ανάλυση δείχνει αν υπάρχει στατιστική ένδειξη ότι υπάρχει η συσχέτιση καθώς και την κατεύθυνση και την ένταση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών. ορίζουμε επίπεδο εμπιστοσύνης $(1-\alpha)$ για την απόφαση ελέγχου. Ορίζεται επίπεδο σημαντικότητας

(significance level) για τις μετέπειτα αναλύσεις $\alpha=0.05$. Το επίπεδο αυτό καθορίζει το εύρος της περιοχής αποδοχής κι απόρριψης, δηλαδή το αποδεκτό όριο σφάλματος. Ο Πίνακας 11 παρουσιάζει τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της μελέτης (μεταβλητών ελέγχου και μεταβλητών που προέκυψαν ως παράγοντες).

Πίνακας 11:Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών

Μεταβλητές	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Καινοτόμα Εργ. Συμπεριφορά	1									
2.Φύλο	-.09	1								
3.Ηλικία	-.01	-.17	1							
4. Επίπεδο Εκπαίδευσης	-.01	.04	-.15	1						
5.Επιμόρφωση	.12	.09	-.14	.25*	1					
6.Εμπειρία	.13	.01	.53*	-.15	.02	1				
7.Επιχειρηματικό Στυλ Ηγεσίας	.29*	.03	-.16	-.14	-.09	.00	1			
8.Προδραστική Προσωπικότητα	.65*	.05	.02	-.07	.19*	.05	.23*	1		
9.Διαθεσιμότητα Πόρων	.27*	-.06	-.11	-.15	.00	-.06	.34*	.07	1	
10. Γραφειοκρατία	-.09	-.06	.01	.01	.01	.04	-.26*	.13	-.40*	

*Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.05 (2-tailed).

Με βάση τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι:

- το επιχειρηματικό στυλ ηγεσίας σχετίζεται με την καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά του υπαλλήλου θετικά σε ασθενή ωστόσο βαθμό (0.29)
- η προδραστική προσωπικότητα σχετίζεται με την καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά του υπαλλήλου θετικά σε ικανοποιητικό βαθμό (0.65)
- η διαθεσιμότητα των πόρων σχετίζεται με την καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά του υπαλλήλου θετικά σε ασθενή ωστόσο βαθμό (0.27)
- Η συσχέτιση της αντιληπτής γραφειοκρατίας και της καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς δεν είναι στατιστικά σημαντική

5.4 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων

Από την ανάλυση της συσχέτισης που προηγήθηκε εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι μεταβλητές προδραστική προσωπικότητα και διαθεσιμότητα των πόρων επιδρούν περισσότερο στην καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά παρά το επιχειρηματικό στυλ ηγεσίας που εκφράζει ο προϊστάμενος. Πως ωστόσο μπορούμε να προβλέψουμε την

καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά του υπαλλήλου; Για το σκοπό αυτό, απαιτείται η εκτίμηση της εξίσωσης που περιγράφει τη σχέση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής Y (καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά) και των ανεξάρτητων μεταβλητών X_1 (επιχειρηματικό στυλ ηγεσίας), X_2 (προδραστική προσωπικότητα), X_3 (διαθεσιμότητα των πόρων) και X_4 (αντιληπτή γραφειοκρατία)⁴. Η στατιστική μέθοδος που ακολουθείται ονομάζεται πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση και στοχεύει στην περιγραφή της σχέσης μεταξύ των X_1, X_2, X_3, X_4 και Y με ένα υπόδειγμα που έχει την εξής μορφή:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \beta_4 X_{4i} + \varepsilon_i$$

Όπου: Y_i είναι η τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής, X_{1i} είναι η τιμή της ανεξάρτητης μεταβλητής «Επιχειρηματικό Στυλ Ηγεσίας», X_{2i} είναι η τιμή της ανεξάρτητης μεταβλητής «Προδραστική Προσωπικότητα», X_{3i} είναι η τιμή της ανεξάρτητης μεταβλητής «Διαθεσιμότητα Πόρων», X_{4i} είναι η τιμή της ανεξάρτητης μεταβλητής «Αντιληπτή Γραφειοκρατία», β_0 είναι το σημείο τομής του άξονα της Y από τη γραμμή παλινδρόμησης, β_1 είναι η κλίση της γραμμής παλινδρόμησης που προέρχεται από τη ανεξάρτητη μεταβλητή X_{1i} , β_2 είναι η κλίση της γραμμής παλινδρόμησης που προέρχεται από τη ανεξάρτητη μεταβλητή X_{2i} , β_3 είναι η κλίση της γραμμής παλινδρόμησης που προέρχεται από τη ανεξάρτητη μεταβλητή X_{3i} , β_4 είναι η κλίση της γραμμής παλινδρόμησης που προέρχεται από τη ανεξάρτητη μεταβλητή X_{4i} και ε_i είναι το σφάλμα ή το κατάλοιπο, δηλαδή η διαφορά μεταξύ της πραγματικής τιμής της Y και της τιμής της πρόβλεψης που προκύπτει από το υπόδειγμα.

Μεταβλητή ελέγχου είναι οτιδήποτε διατηρείται σταθερό ή περιορισμένο σε μια ερευνητική μελέτη. Είναι μια μεταβλητή που δεν ενδιαφέρει τους στόχους της μελέτης, αλλά ελέγχεται επειδή θα μπορούσε να επηρεάσει τα αποτελέσματα. Στην παρούσα έρευνα, μεταβλητές ελέγχου (control variables) αποτέλεσαν το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων την τελευταία πενταετία καθώς και η εμπειρία, εκφρασμένη ως προϋπηρεσίας στο δημόσιο.

⁴ Παρότι δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς και αντιληπτής γραφειοκρατίας, η τελευταία συμπεριλήφθηκε στην εξίσωση της πολλαπλής παλινδρόμησης με στόχο την πληρέστερη και ολοκληρωμένη εξέταση του μοντέλου πρόβλεψης της καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς.

Τα αποτελέσματα από τη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στο στατιστικό πακέτο SPSS φαίνονται στις εικόνες 7,8 και 9. Παρατηρούμε από τον πίνακα ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) ότι το p-value (Sig.) του δεύτερου μοντέλου είναι μικρότερο από το επίπεδο σημαντικότητας του ελέγχου ($p < 0.05$). Έτσι, απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση (οι συντελεστές των ανεξάρτητων μεταβλητών είναι ίσοι με μηδέν), και καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,782	5	1,156	1,524	,188 ^b
	Residual	83,484	110	,759		
	Total	89,266	115			
2	Regression	48,703	9	5,411	14,141	<,001 ^c
	Residual	40,563	106	,383		
	Total	89,266	115			

a. Dependent Variable: iwb

b. Predictors: (Constant), tenure, sex, training, edu, age

c. Predictors: (Constant), tenure, sex, training, edu, age, grt, pp, raR, ent

Εικόνα 7: Πίνακας Ανάλυσης Διακύμανσης

Με βάση τα στοιχεία του πίνακα Model Summary παρατηρούμε ότι οι μεταβλητές ελέγχου εξηγούν περίπου το 6% της μεταβλητότητας της καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς. Μετά την προσθήκη των ανεξάρτητων μεταβλητών παρατηρούμε ότι το 55% της συνολικής μεταβλητότητας της καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς ερμηνεύεται από το συνολικό μοντέλο.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,255 ^a	,065	,022	,87117480464	,065	1,524	5	110	,188
2	,739 ^b	,546	,507	,61860379193	,481	28,040	4	106	<,001

a. Predictors: (Constant), tenure, sex, training, edu, age

b. Predictors: (Constant), tenure, sex, training, edu, age, grt, pp, raR, ent

Εικόνα 8: Σύνοψη των μοντέλων παλινδρόμησης

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,107	,644		7,935	<,001
	sex	-,245	,187	-,124	-1,308	,193
	age	-,180	,161	-,127	-1,119	,266
	edu	-,035	,104	-,033	-,340	,734
	training	,031	,020	,153	1,579	,117
	tenure	,023	,013	,200	1,792	,076
2	(Constant)	1,112	,706		1,574	,118
	sex	-,297	,135	-,150	-2,205	,330
	age	-,184	,119	-,130	-1,552	,124
	edu	,103	,076	,096	1,356	,178
	training	-,004	,015	-,021	-,297	,767
	tenure	,024	,009	,209	2,608	,010
	ent	,022	,043	,040	,518	,605
	pp	,666	,073	,662	9,131	<,001
	raR	,107	,046	,177	2,313	,023
	grt	-,050	,031	-,120	-1,585	,116

a. Dependent Variable: iwb

Εικόνα 9: Τιμές των συντελεστών παλινδρόμησης

Σύμφωνα με το μοντέλο 2 του πίνακα Coefficients μόνο οι μεταβλητές «Προδραστική Προσωπικότητα», «Διαθεσιμότητα Πόρων» και «Εμπειρία» έχουν στατιστικά σημαντική συνεισφορά στο μοντέλο πρόβλεψης της καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς. Οι εκτιμήσεις για τις παραμέτρους (βλ στήλη B) είναι 0.66 , 0,10 και 0.02 αντίστοιχα. Επόμενως, μόνο οι Υποθέσεις 2 και 3 υποστηρίζονται από τα ερευνητικά δεδομένα, ενώ οι Υποθέσεις 1 και 4 απορρίπτονται. Η εξίσωση της πολλαπλής γραμμικής πολλαπλής παλινδρόμησης λαμβάνει τη μορφή:

$$Y=0.66X_2+0.10X_3+0.02Z$$

Όπου Z τα έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας και παρουσίαση των κυριότερων συμπερασμάτων

Η μελέτη αυτή επιδίωξε τη διερεύνηση του ρόλου συγκεκριμένων ατομικών χαρακτηριστικών και παραγόντων του οργανωσιακού περιβάλλοντος στην προώθηση της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας έδειξαν ότι η προδραστική προσωπικότητα και η διαθεσιμότητα των πόρων σχετίζονται θετικά με την καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων. Επιπλέον, όπως αποκαλύπτουν τα αποτελέσματα, η εμπειρία (εκφρασμένη ως έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο) βρέθηκε να επηρεάζει θετικά τη δημιουργία, προώθηση και υλοποίηση νέων ιδεών στον εργασιακό χώρο από τους εργαζομένους.

Όσον αφορά τη θετική σχέση μεταξύ της προδραστικής προσωπικότητας και της καινοτόμου συμπεριφοράς, η μελέτη είναι σύμφωνη με την προηγούμενη βιβλιογραφία της προδραστικότητας που συζητά τον σημαντικό ρόλο της προδραστικής προσωπικότητας στην υιοθέτηση προδραστικών συμπεριφορών, όπως αυτή της καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς (Parker & Collins, 2010). Το εύρημα της μελέτης επεκτείνει την προηγούμενη έρευνα και επαληθεύει τη προαναφερθείσα σχέση στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα, όπως είναι οι δημοτικές αρχές των μεγαλύτερων πόλεων της Ελλάδας. Επιπρόσθετα, ένα από τα πιο εντυπωσιακά ευρήματα της έρευνας είναι η ισχυρή σχέση μεταξύ της προδραστικής προσωπικότητας και της καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς ($\beta_2 = 0.66$) σε σχέση με την αντίστοιχη σχέση μεταξύ διαθεσιμότητας των πόρων και καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς ($\beta_3=0.10$). Πράγματι, σύμφωνα με την βιβλιογραφία της δημιουργικότητας, απ' όπου και ξεκίνησε η συζήτηση για την καινοτομία σε επίπεδο ατόμου, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη δημιουργικών ιδεών (Boden, 2004).

Η θετική σχέση μεταξύ της διαθεσιμότητας των πόρων και της καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς έρχεται να συμπληρώσει την υπάρχουσα βιβλιογραφία που υπογραμμίζει το σπουδαίο ρόλο που παίζουν οι διαθέσιμοι πόροι στην απόδοση στην εργασία (McAllister et al., 2017). Το παρόν εύρημα επεκτείνει αυτή τη λογική στην καινοτόμα εργασιακή

συμπεριφορά, δηλαδή σε έναν βασικό μοχλό της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διαθεσιμότητα των πόρων.

Τέλος, η θετική σχέση μεταξύ της εμπειρίας και της καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς έχει επισημανθεί αρκετές φορές στη βιβλιογραφία της καινοτομίας, όπως επίσης και η αρνητική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών (Hammond et al., 2011). Παρόλα αυτά, η εργασιακή εμπειρία μπορεί να αντιπροσωπεύει συσσωρευμένη γνώση και τεχνογνωσία στον τομέα των εργασιών που αποκτήθηκε μέσω επίσημης κατάρτισης ή πρακτικής στην εργασία (Kark & Carmeli, 2009). Άτομα με πολυετή εμπειρία πιθανότατα έχουν κληθεί να αντιμετωπίσουν κατά τον εργασιακό τους βίο πολλές και διαφορετικές απαιτήσεις εργασίας, μια συνθήκη που μπορεί να πυροδοτήσει την καινοτόμα εργασιακή συμπεριφορά τους.

6.2 Προτάσεις Πολιτικής

Τα ευρήματα της μελέτης, πέρα από τις θεωρητικές συνεισφορές που επισημάνθηκαν παραπάνω, μπορούν να οδηγήσουν και σε σημαντικές προτάσεις πολιτικής. Πρώτον, θα πρέπει να συμπεριληφθεί στο σύστημα επιλογής προσωπικού που θα στελεχώσει τη δημόσια διοίκηση η διάσταση της προδραστικής προσωπικότητας, ενδεχομένως είτε μέσω συνεντεύξεων είτε μέσω εξειδικευμένων τεστ προσωπικότητας. Αναγνωρίζουμε ότι δεν απαιτούν όλες οι θέσεις ή τα σενάρια εργασίας την ανάδειξη καινοτόμων συμπεριφορών. Για όσους το κάνουν, ωστόσο, η χρήση συγκεκριμένων κριτηρίων, ως αναπόσπαστο μέρος καλά σχεδιασμένων συστημάτων επιλογής και προαγωγής, μπορεί να επιτρέψει στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να αναγνωρίζουν άτομα με σταθερή προδιάθεση να συμπεριφέρονται με προδραστικό τρόπο και να τα τοποθετούν σε εργασιακούς ρόλους και πλαίσια που θα αποφέρουν καρπούς από τις συγκεκριμένες πτυχές της προσωπικότητάς τους. Δεύτερον, οι δημόσιοι οργανισμοί θα μπορούσαν να υιοθετήσουν μια αναπτυξιακή θεώρηση της προδραστικότητας, αναπτύσσοντας ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα στο I.N.E.Π καλλιέργειας δεξιοτήτων προδραστικής σκέψης (Li et al., 2014).

Επιπλέον, το εύρημα της μη στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ καινοτόμας εργασιακής συμπεριφοράς και του επιχειρηματικού στυλ ηγεσίας σε συνδυασμό με τη μέση τιμή της τελευταίας (4.59) μάλλον προσιδιάζει στην μη αναγνώριση ηγετικής

συμπεριφοράς των προϊσταμένων από τους υπαλλήλους των ΟΤΑ. Τα πρόσφατα στοιχεία για τη σημασία της ηγεσίας και την απουσία ή την περιορισμένη παρουσία της σε ορισμένους δημόσιους οργανισμούς είναι άφθονα τόσο στο εξωτερικό (Ingraham & Getha-Taylor, 2004) όσο και στη χώρα μας. Πράγματι, σε έρευνα που διενεργήθηκε με δείγμα δημόσιους υπαλλήλους του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, καταγράφηκε ότι το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας ήταν το μετασχηματιστικό, ενώ ακολουθούσε το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας και η μη ηγετική συμπεριφορά (Καρέλλας, 2015). Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν κατάλληλα προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών συμπεριφορών προσαρμοσμένα στο άκρως μεταβαλλόμενο και απαιτητικό περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης. Η ανάπτυξη στελεχών με κατάλληλα ηγετικά προσόντα και ικανότητες θα βοηθήσει, πέραν άλλων, το δημόσιο τομέα να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πολίτες.

6.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Υπάρχουν ορισμένοι σημαντικοί περιορισμοί στην έρευνα αυτή. Πρώτον, ο βασικός της περιορισμός προκύπτει από την αυτοαξιολόγηση της καινοτόμας συμπεριφοράς από τους υπαλλήλους αντί της χρήσης πιο αντικειμενικών δεικτών. Στο μέλλον, προτρέπουμε τους ερευνητές να χρησιμοποιούν αντικειμενικά δεδομένα (όπως οι καταγεγραμμένες νέες υπηρεσίες προς τους πολίτες) παράλληλα με αξιολογήσεις των προϊσταμένων για την καλύτερη καταγραφή των επιπτώσεων των προτεινόμενων προβλεπτικών παραγόντων. Δεύτερον, ο διατομεακός χαρακτήρας (cross-sectional) της έρευνας δεν επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων για σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος. Οι μελετητές μπορούν, επομένως, να υιοθετήσουν ένα διαμήκη (longitudinal) ερευνητικό σχέδιο που θα τους επιτρέψει να εξετάσουν την καινοτόμα συμπεριφορά των εργαζομένων με την πάροδο του χρόνου. Τέλος, η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε μία μόνο χώρα και, συνεπώς, θα χρειαστεί υποστήριξη από άλλα εθνικά πλαίσια προκειμένου να ενισχυθεί η γενίκευση των συμπερασμάτων της έρευνας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική:

Καρέλλας, Δ. (2015). *Ηγεσία και Ικανοποίηση Στελεχών στον Εργασιακό Χώρο. Η περίπτωση του Δημοσίου Τομέα*. Τελική εργασία. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. ΚΓ΄ Εκπαιδευτική Σειρά.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Ξενόγλωσση:

Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of organizational Behavior*, 25(2), 147-173.

Arundel, A., & Huber, D. (2013). From too little to too much innovation? Issues in measuring innovation in the public sector. *Structural change and economic dynamics*, 27, 146-159.

Arundel, A., Casali, L., & Hollanders, H. (2015). How European public sector agencies innovate: The use of bottom-up, policy-dependent and knowledge-scanning innovation methods. *Research Policy*, 44(7), 1271-1282.

Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Prentice Hall: Englewood cliffs.

Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.

Becherer, R. C., & Maurer, J. G. (1999). The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of small business management*, 37(1), 28.

Bekkers, V. J., & Homburg, V. (Eds.). (2005). *The information ecology of e-government: e-government as institutional and technological innovation in public administration* (Vol. 9). IOS press.

- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge. Leaders*, New York: Harper. Row, 41.
- Bernier, L., Hafsi, T., & Deschamps, C. (2015). Environmental Determinants of Public Sector Innovation: A study of innovation awards in Canada. *Public Management Review*, 17(6), 834-856.
- Bloch, C. (2011). Measuring public innovation in the Nordic countries (MEPIN).
- Bloch, C., & Bugge, M. M. (2013). Public sector innovation—From theory to measurement. *Structural change and economic dynamics*, 27, 133-145.
- Boden, M. A. (2004). *The creative mind: Myths and mechanisms*. Routledge.
- Borins, S. (2000). Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. *Public administration review*, 60(6), 498-507.
- Boyne, G. A. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of public administration research and theory*, 13(3), 367-394.
- Bovens, M. (2007). Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework, *European Law Journal*, 13 (4), 447–468.
- Churchill, G.A. 1995. *Marketing Research*. The Dryden Press, New York.
- Clausen, T. H., Demircioglu, M. A., & Alsos, G. A. (2020). Intensity of innovation in public sector organizations: The role of push and pull factors. *Public Administration*, 98(1), 159-176.
- Clayton, P. (1997). *Implementation of organizational innovation*. San Diego, CA: Academic Press.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Crook, C., & Garratt, D. (2005). The positivist paradigm in contemporary social science research. *Research methods in the social sciences*, 207-214.
- Currie, G., Grubnic, S., & Hodges, R. (2011). Leadership in public services networks: Antecedents, process and outcome. *Public administration*, 89(2), 242-264.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.

Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of public administration research and theory*, 19(3), 495-522.

Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of management studies*, 46(4), 650-675.

DeHart-Davis, L. (2007). The unbureaucratic personality. *Public Administration Review*, 67(5), 892-903.

DeHart-Davis, L., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1), 133-148.

De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public administration*, 94(1), 146-166.

Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research policy*, 46(9), 1681-1691.

DIISR (2011) Measuring Innovation in the Public Sector: A literature review.

Dilman, D.A. (1978). *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*. John Wiley & Sons, New York

European Commission, 2011. Innobarometer 2010: Analytical Report Innovation in Public Administration (Flash Eurobarometer 305). DG Enterprise, Brussels

Eurostat, 2012. Final consumption expenditures of general government at current prices, percent of GDP, and general government gross fixed capital formation for EU-27.

Fernandez, S., & Wise, L. R. (2010). An exploration of why public organizations 'ingest' innovations. *Public Administration*, 88(4), 979-998.

Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of*

Organizational Behavior: *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(8), 1089-1120.

Gailmard, S. & J.W. Patty. (2012). *Learning While Governing: Expertise and Accountability in the Executive Branch*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Galperin, B. L. (2012). Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2988-3025.

Getha-Taylor, H., Holmes, M. H., Jacobson, W. S., Morse, R. S., & Sowa, J. E. (2011). Focusing the public leadership lens: Research propositions and questions in the Minnowbrook tradition. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 83-97.

Gonzalez, R., Llopis, J., & Gasco, J. (2013). Innovation in public services: The case of Spanish local government. *Journal of Business Research*, 66(10), 2024-2033.

Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627-1647.

Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of business venturing*, 19(2), 241-260.

Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90.

Hennessey Jr, J. T. (1998). "Reinventing" government: Does leadership make the difference?. *Public Administration Review*, 522-532.

Hill, M.J. and P.L. Hupe. (2009). *Implementing Public Policy: Governance in Theory and Practice*. London: Sage

Hughes, A., Moore, K., & Kataria, N. (2011). Innovation in Public Sector Organisations: A pilot survey for measuring innovation across the public sector. *London: Nesta*.

Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.

Homberg, F., Vogel, R., & Weiherl, J. (2019). Public service motivation and continuous organizational change: Taking charge behaviour at police services. *Public administration*, 97(1), 28-47.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.

Ihrke, D., Proctor, R., & Gabris, J. (2003). Understanding innovation in municipal government: City council member perspectives. *Journal of Urban Affairs*, 25(1), 79-90.

Ingraham, P. W., & Getha-Taylor, H. (2004). Leadership in the public sector: Models and assumptions for leadership development in the federal government. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 95-112.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.

Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 76(3), 347-364.

Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 785-804.

Kearns, K.P. (1996). *Managing for Accountability: Preserving the Public Trust in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Kelman, S. (2008). The “Kennedy School School” of Research on Innovation in Government . In *Innovative Governance in the 21st Century*, edited by Sanford Borins, 28–51. Washington, DC : Brookings Institution Press

Kettl, Donald F. 2005. *The global public management revolution*. 2nd ed. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

- Kim, T. Y., Hon, A. H., & Lee, D. R. (2010). Proactive personality and employee creativity: The effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity. *Creativity research journal*, 22(1), 37-45.
- Klein, K. J., Conn, A. B., & Sorra, J. S. (2001). Implementing computerized technology: An organizational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 811– 824.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of management review*, 21(4), 1055-1080.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2012). Governance network theory: past, present and future. *Policy & Politics*, 40(4), 587-606.
- Khorakian, A., Mohammadi Shahroodi, H., Jahangir, M., & Nikkhah Farkhani, Z. (2019). Innovative work behavior in public organizations: The roles of ethical and knowledge sharing behaviors. *Creativity Research Journal*, 31(2), 164-173.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration*, 92(1), 1-20.
- Lægreid, P., Roness, P. G., & Verhoest, K. (2011). Explaining the innovative culture and activities of state agencies. *Organization Studies*, 32(10), 1321-1347.
- Lambright, W. H., & Quinn, M. M. (2011). Understanding leadership in public administration: The biographical approach. *Public Administration Review*, 71(5), 782-790.
- Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.
- Lewis, J. M., Ricard, L. M., & Klijn, E. H. (2018). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 288-307.
- Li, W. D., Fay, D., Frese, M., Harms, P. D., & Gao, X. Y. (2014). Reciprocal relationship between proactive personality and work characteristics: a latent change score approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 948-965.

Lowndes, V., & Pratchett, L. (2012). Local governance under the coalition government: Austerity, localism and the 'Big Society'. *Local government studies*, 38(1), 21-40.

Nunnally, J.C., (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill

LSEPPG (2008) Innovation in Government Organizations, Public Sector Agencies and Public Service NGOs

Madrid, H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I., & Kausel, E. E. (2014). The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 234-256.

Malhotra, N.K. (1999). *Marketing research. An applied orientation*. International Edition. 3rd edition. London: Prentice Hall.

Maranto, R., & Wolf, P. J. (2013). Cops, teachers, and the art of the impossible: Explaining the lack of diffusion of innovations that make impossible jobs possible. *Public Administration Review*, 73(2), 230-240.

McAllister, C. P., Harris, J. N., Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2017). Got resources? A multi-sample constructive replication of perceived resource availability's role in work passion–job outcomes relationships. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 147-164.

Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81.

Moore, M. H. (2014). Public value accounting: Establishing the philosophical basis. *Public Administration Review*, 74(4), 465-477.

Nelson, K. L., & Svara, J. H. (2012). Form of government still matters: Fostering innovation in US municipal governments. *The American Review of Public Administration*, 42(3), 257-281.

Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1-9.

Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king?. *Public administration*, 89(4), 1335-1350.

Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662.

Paunonen, S. V., & Jackson, D. N. (2000). What is beyond the big five? Plenty!. *Journal of personality*, 68(5), 821-835.

Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Continuity and change in public policy and management*. Edward Elgar Publishing.

Pope, C., Robert, G., Bate, P., Le May, A., & Gabbay, J. (2006). Lost in translation: a multi-level case study of the metamorphosis of meanings and action in public sector organizational innovation. *Public Administration*, 84(1), 59-79.

Raines, S. S., & Prakash, A. (2005). Leadership matters: Policy entrepreneurship in corporate environmental policy making. *Administration & Society*, 37(1), 3-22.

Rainey, Hal G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*. 5th ed. San Francisco: Jossey-Bass

Rank, J., Nelson, N. E., Allen, T. D., & Xu, X. (2009). Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 82(3), 465-489.

Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74.

Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political studies*, 44(4), 652-667.

Roberts, N. C., & King, P. J. (1991). Policy entrepreneurs: Their activity structure and function in the policy process. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1(2), 147-175.

Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations*, 5th edn. New York: Free Press.

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.

- Saaty, T.L. (1994), *The Analytical Hierarchy Process*, 2nd Edn (New York, McGraw-Hill).
- Salge, T. O., & Vera, A. (2012). Benefiting from public sector innovation: The moderating role of customer and learning orientation. *Public Administration Review*, 72(4), 550-559.
- Schuh, S. C., Zhang, X. A., Morgeson, F. P., Tian, P., & van Dick, R. (2018). Are you really doing good things in your boss's eyes? Interactive effects of employee innovative work behavior and leader-member exchange on supervisory performance ratings. *Human Resource Management*, 57(1), 397-409.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 54(4), 845-874.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39(2), 483-504.
- Steers, R. M., Porter, L. W., Steers, R. M., & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and leadership at work*. McGraw-Hill.
- Teelken, C., Ferlie, E., & Dent, M. (Eds.). (2012). *Leadership in the Public Sector*. Routledge.
- Terry, L. D. (1993). Why We Should Abandon the Misconceived Quest to Reconcile Public Entrepreneurship with Democracy: A Response to Bellone and Goerl's "Reconciling Public Entrepreneurship and Democracy". *Public Administration Review*, 53(4), 393-395.
- Torring, J., & Triantafillou, P. (Eds.). (2016). *Enhancing public innovation by transforming public governance*. Cambridge University Press.
- Tummers, L., & Knies, E. (2016). Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*, 94(2), 433-451.
- Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 214-228.
- Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553-565.

- Vecchio, R. P. (2003). Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads. *Human resource management review*, 13(2), 303-327.
- Verhoest, K., Verschuere, B., & Bouckaert, G. (2007). Pressure, legitimacy, and innovative behavior by public organizations. *Governance*, 20(3), 469-497.
- Vogel, R., & Masal, D. (2015). Public leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17(8), 1165-1189.
- Walker, R. M. (2014). Internal and external antecedents of process innovation: A review and extension. *Public Management Review*, 16(1), 21-44.
- Weber, Max. 1970 [1922]. Bureaucracy. In *From Max Weber: Essays in Sociology*, edited by H. H. Gerth and C. Wright Mills, 196 – 244. London: Routledge.
- Williamson, J. M., Lounsbury, J. W., & Han, L. D. (2013). Key personality traits of engineers for innovation and technology development. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 157-168.
- Wilson, W. 1887. The Study of Administration. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197 – 222.
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of business ethics*, 116(2), 441-455.
- Zacher, H., & Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(4), 813-820.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Ταμείο
Περιφερειακής Ανάπτυξης

Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ΙΩΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

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