



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΤΟΜΕΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

*Μεθοδολογία για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας  
στο δημόσιο τομέα*

*Διατριβή που υπεβλήθη για την μερική ικανοποίηση  
των απαιτήσεων για την απόκτηση διδακτορικού διπλώματος*

Υπό

**ΖΑΜΠΕΤΑΚΗ ΛΕΩΝΙΔΑ**

**ΧΑΝΙΑ 2007**

Η παρούσα διατριβή χρηματοδοτήθηκε μερικώς από το Πρόγραμμα Ενίσχυσης Ερευνητικού Δυναμικού (ΠΕΝΕΔ 2003), της Γενικής Γραμματείας Ερευνας και Τεχνολογίας (Κωδικός έργου: Δ3ΕΔ 03).

Οι απόψεις και τα αποτελέσματα της διατριβής είναι αποκλειστική ευθύνη του συγγραφέα και δεν αναπαράτουν απαραίτητα επίσημες απόψεις της ΓΓΕΤ

Το έργο συγχρηματοδοτείται κατά

- 75% επί της δημόσιας δαπάνης από την Ευρωπαϊκή Ένωση - Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο -
  - 25% επί της δημόσιας δαπάνης από το Ελληνικό Δημόσιο- Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Ερευνας και Τεχνολογίας
  - και από τον Ιδιωτικό Τομέα
- στο πλαίσιο του Μέτρου 8.3 του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητα - Κοινωνικό Πλαίσιο Στήριξης 2000-2006.



© ΖΑΜΠΕΤΑΚΗΣ ΛΕΟΝΙΔΑΣ 2007

Πολυτεχνείο Κρήτης

Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης

Εργαστήριο Διοικητικών Συστημάτων

Πολυτεχνειούπολη

Χανιά

Url: [www.logistics.tuc.gr](http://www.logistics.tuc.gr)

Email: [izabetak@dpam.tuc.gr](mailto:izabetak@dpam.tuc.gr)

Η Διατριβή του Λεωνίδα Ζαμπετάκη εγκρίνεται:

Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

1. Β. Μουστάκης

2. Κ. Ζαπουνίδης

3. Ε. Γρηγοραΐδης

4. Θ. Καντογιάννης

5. Α. Λάιος

6. Ν. Μπιλάλης

7. Κ. Τσιραμπάνης



*Αφιερωμένο στη μνήμη της μητέρας μου,  
που έφυγε τόσο νωρίς.....*

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΟ

.....τον επιβλέποντα καθηγητή μου Βασίλη Μουστάκη που μου έμαθε ότι τα σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουμε σήμερα, δεν μπορούν να επιλυθούν με το επίπεδο σκέψης που είχαμε όταν τα δημιουργήσαμε και με βοήθησε να φέρω εις πέρας την παρούσα διατριβή.

.....τα μέλη της τριμελούς επιτροπής κκ. Ζορουνίδη Κών/να και Γρηγορούδη Ευάγγελο, για τις συμβουλές τους κατά τη διεξαγωγή της έρευνας. Ευχαριστώ επίσης τον κκ Μηνιάδη Νικόλαο για τις παρατηρήσεις του στο τελικό κείμενο της παρούσας διατριβής.

.....τη γυναίκα μου Μαρίνα για την υπομονή της

## ΣΥΝΤΟΜΟ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Ο Ζαμπετάκης Λεωνίδας,

Γεννήθηκε στα Χανιά τον Ιούλιο του 1972. Το 1995, αποφοίτησε από το τμήμα Γεωπονικής Βιοτεχνολογίας του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Το έτος 2000, με υποτροφία από το Βαρδινογιάννειο Ίδρυμα, έλαβε μεταπτυχιακό δίπλωμα στον «Έλεγχο της Ποιότητας και Διαχείρισης του Περιβάλλοντος» από το Τμήμα Μηχανικών Περιβάλλοντος του Πολυτεχνείου Κρήτης. Το 2001 ξεκίνησε μεταπτυχιακές σπουδές στο Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης, τις οποίες ολοκλήρωσε τον Ιούνιο του 2003, ξεκινώντας ταυτόχρονα σπουδές στο πρόγραμμα του τμήματος, για απόκτηση διδακτορικού διπλώματος.

Από το 2004 προσφέρει επικουρικό έργο στη διεξαγωγή των μαθημάτων «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» και «Συστήματα Διοίκησης για Μηχανικούς», ενώ έχει διδάξει για ένα ακαδημαϊκό έτος στο ΤΕΙ Κρήτης το μάθημα «Επιχειρηματικότητα & Περιβάλλον». Παράλληλα, έχει συμμετάσχει ως εισηγητής σε διάφορα επιμορφωτικά σεμινάρια.

Είναι μέλος του Γεωπονικού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΓΕΩΤ.Ε.Ε.), της Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε.), της Ελληνικής Εταιρείας Δημοσίων Σχέσεων (Ε.Ε.Δ.Σ.) και της Ελληνικής Εταιρείας Επιχειρησιακών Ερευνών (Ε.Ε.Ε.Ε.). Αγαπά το θέατρο και είναι ερασιτέχνης ηθοποιός, μέλος του Πανελληνίου Μεταναστευτικού Θεάτρου και του Συλλόγου Πνευματικών Δημιουργών Χανίων. Έχει εργαστεί, ως επιστημονικός συνεργάτης στο Μεσογειακό Αγρονομικό Ινστιτούτο Χανίων (Μ.Α.Ι.Χ) σε θέματα Βιοτεχνολογίας Φυτών, ως ειδικός μελετητής σε εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων σε θέματα ανάπτυξης και σήμερα υπεύθυνος του Κέντρου Υποδοχής Επενδυτών του Νομού Χανίων.

Στα ερευνητικά του ενδιαφέροντα εντάσσονται: Η επιχειρηματική διοίκηση, η προώθηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας στους οργανισμούς, η συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς και η εφαρμογή ποσοτικών μεθόδων στη διοίκηση. Ερευνητικές του εργασίες έχουν ανακαταβεί σε ελληνικά και διεθνή συνέδρια και συνέλκιά έχει επτά δημοσιεύσεις σε έγκριτα διεθνή επιστημονικά περιοδικά με κρείς: *European Journal of Innovation Management*, *International Entrepreneurship and Management Journal*, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, *Journal of Management Development*, *Environmental Engineering and Management Journal*, *Resources, Conservation & Recycling*, *Biodegradation*.

**Δημοσιεύσεις και ανακοινώσεις σε συνέδρια  
που προέκυψαν κατά την εκπόνηση της διατριβής**

1. Zampetakis L.A. & Moustakis, V. (2007). *Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 13, No. 1, pp. 19-38.
2. Zampetakis, L.A. & Moustakis, V. *Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing: implications for change in the public sector*. European Journal of Innovation Management (in press).
3. Zampetakis, L.A. & Moustakis V. (2006). *Revealing some facets of entrepreneurial behavior among civil servants. The case of the Greek prefectures*. Εργασία που παρουσιάστηκε στο 2006 European Foundation for Management Development (EFMD) conference: on public sector management, 14-16 June, Aix-en-Provence, France.
4. Zampetakis, L.A. & Moustakis, V. (2006). *Entrepreneurship in the public sector as Innovation Diffusion*. Εργασία που παρουσιάστηκε στο 2006 European Academy of Management Conference, 17-20 May, Oslo.

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	iv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	vi
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	viii
ABSTRACT .....	xi
ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	1
 <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο</b>	
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>5</b>
1.1 Οι πύλες για την αναμόρφωση του δημόσιου τομέα .....	5
1.2 Ο δρόμος προς τη Νέα Δημόσια Διοίκηση .....	8
1.3 Η έννοια της επιχειρηματικότητας κατά τις αναμορφώσεις του δημόσιου τομέα .....	11
1.4 Προτεινόμενη μεθοδολογική προσέγγιση και στάδια της διατήρησης .....	12
1.5 Τα βήματα της προτεινόμενης μεθοδολογίας .....	16
1.6 Όργανοι που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια της διατήρησης .....	16
1.7 Συνοψίζοντας .....	18
 <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο</b>	
<b>Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ .....</b>	<b>19</b>
2.1 Εισαγωγή .....	19
2.2 Προσεγγίσεις για την έννοια του επιχειρηματία .....	20
2.3 Επεκτείνοντας την έννοια της επιχειρηματικότητας .....	28
2.4 Η επιχειρηματικότητα ως δημιουργία αξίας .....	29
2.5 Συνοψίζοντας .....	35
 <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο</b>	
<b>ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ .....</b>	<b>37</b>
3.1 Εισαγωγή .....	37
3.2 Προσεγγίζοντας την εταιρική επιχειρηματικότητα .....	38
3.3 Μοντέλο Εταιρικής επιχειρηματικότητας .....	42
3.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρική επιχειρηματικότητα .....	48
3.5 Κανονισμοί και εταιρική επιχειρηματικότητα .....	55
3.6 Συνοψίζοντας .....	63
 <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο</b>	
<b>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ .....</b>	<b>64</b>
4.1 Εισαγωγή .....	64
4.2 Μοντέλο για τη διαχείριση της αλλαγής .....	65
4.3 Η αντίσταση στην αλλαγή .....	67
4.4 Δρακώντας την αντίσταση στην αλλαγή .....	68
4.5 Το εσωτερικό marketing ως εργαλείο για τη διαχείριση της αλλαγής .....	72
4.6 Συνοψίζοντας .....	74



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ</b>	76
5.1 Εισαγωγή	76
5.2 Διαφορές ανάμεσα στη διαίκηση του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα	77
5.3 Η καινοτομία στο δημόσιο τομέα	82
5.4 Ο «ηραφεοκρατική επιχειρηματίας»	86
5.5 Η επιχειρηματική συμπεριφορά του «ηραφεοκρατική επιχειρηματία»	88
5.6 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα	92
5.7 Συνοψίζοντας	94

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

<b>Ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ</b>	95
6.1 Εισαγωγή	95
6.2 Ο Ελληνική Δημόσια διαίκηση σε μετάβαση	97
6.3 Οι Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις	108
6.4 Το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα	110
6.5 Συνοψίζοντας	123

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</b>	124
7.1 Εισαγωγή	124
7.2 Ο πληθυσμός της έρευνας και μέθοδος συλλογής δεδομένων	125
7.3 Ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας έρευνας	130
7.4 Στατιστικές τεχνικές που εφαρμόστηκαν	136
7.5 Μοντέλα δομικών εξισώσεων	137
7.6 Κλασική και την Μηαδριακή Μεθοδολογία	151
7.7 Η χρησιμοποίηση των SEM στα πλαίσια της παρούσας διαίτηξης	157
7.8 Η Ανάλυση Συζυγιών	158
7.9 Η Ανάλυση Συντάδων	172
7.10 Διασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των αποτελεσμάτων	175
7.11 Συνοψίζοντας	179

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο

<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>	180
8.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του δείγματος	180
8.2 Στάδιο 1ο Αξιολόγηση του μοντέλου μέτρησης πιστών της επιχειρηματικής συμπεριφοράς	182
8.3 Στάδιο 2ο Προσδιορισμός της σημαντικότητας παραγόντων προώθησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς μέσω της Ανάλυσης Συζυγιών	197
8.4 Στάδιο 3ο Προσδιορισμός ομάδων δημοτών υπάλληλων με κανό χαρακτηριστικά μέσω της Ανάλυσης Συντάδων	204
8.5 Συνοψίζοντας	223

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9ο

<b>ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ</b>	224
9.1 Εισαγωγή	224
9.2 Αποκαλύπτοντας πιθανές επηρεασματικές συμπεριφορές στον δημόσιο τομέα	225
9.3 Επηρεασματικότητα στο δημόσιο τομέα ως διάχυση κανονικότητας	232
9.4 Εφαρμογή των της προτεινόμενης μεθοδολογίας στη διακίνηση των δημόσιων οργανισμών	237
9.5 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	239
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	241
ΕΛΛΗΝΙΚΗ	241
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	243
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</b>	278
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. Η ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	278
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΑΛΓΟΡΙΘΜΟΥ MONIC	283
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ. ΝΟΜΑΡΧΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΘΕ ΟΜΑΔΑΣ	291

# Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1.1 Η διαδικασία μετάβασης από τη γραφειοκρατία στη Νέα Δημόσια Διοίκηση .....	9
Σχήμα 3.1 Η σκέψη αλληλεπίδρασης ανάμεσα στο άτομο το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού .....	43
Σχήμα 3.2 Το μοντέλο των Guth και Ginsberg για την εταιρική επιχειρηματικότητα .....	44
Σχήμα 3.3 Το μοντέλο των Conih και Sievitz για τον επιχειρηματικό προσανατολισμό .....	45
Σχήμα 3.4 Το μοντέλο δίδυμης της κοινωνιολογικής καινοτομίας του Rogers .....	59
Σχήμα 3.5 Συνδέοντας την εταιρική επιχειρηματικότητα με την καινοτομία .....	62
Σχήμα 4.1 Η αντίσταση στην αλλαγή ως δίδυμη καινοτομία .....	70
Σχήμα 6.1 Δείκτης παραγωγικότητας του δημόσιου τομέα διαφόρων χωρών .....	96
Σχήμα 6.2 Τυπικό οργανόγραμμα νομαρειακής αυτοδιοίκησης .....	110
Σχήμα 7.1 Γραφική αναπαράσταση Μοντέλων Δομικών Εξισώσεων Ανάλυσης Διαδρομών και Εμφεδωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης .....	141
Σχήμα 7.2 Στα ενδότερα των Μοντέλων Δομικών Εξισώσεων .....	142
Σχήμα 7.3 Προβλήματα σύγκλισης του αλγορίθμου ML .....	146
Σχήμα 7.4 Σκέψη ανάμεσα σε παράγοντες, επίπεδα και δημιουργούμενα προφίλ .....	159
Σχήμα 7.5 Υποθετικό σενάριο για αξιολόγηση .....	169
Σχήμα 7.6 Μορφές εγκυρότητας της έρευνας .....	177
Σχήμα 8.1 Κατανομή της ηλικίας των υπαλλήλων ως προς το φύλο .....	181
Σχήμα 8.2 Διευθύνσεις των Νομαρειακών Αυτοδιοικήσεων στις οποίες εργάζονται οι υπάλληλοι του δείγματος .....	181
Σχήμα 8.3 Μοντέλο μέτρησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς .....	184
Σχήμα 8.4 Μεταβολή της στατιστικής δύναμης του μοντέλου συναρτήσεως του επιπέδου στατιστικής σημαντικότητας .....	187
Σχήμα 8.5 Μεταβολή της στατιστικής δύναμης του μοντέλου συναρτήσεως των βαθμών ελευθερίας .....	188
Σχήμα 8.6 Προσαρμογή του μοντέλου μέτρησης στα δεδομένα .....	189
Σχήμα 8.7 Μοντέλο προσδιορισμού της «επιχειρηματικής συμπεριφοράς» .....	191
Σχήμα 8.8 Επιμήτριοι και δείκτες προσαρμογής του μοντέλου της «επιχειρηματικής συμπεριφοράς» .....	192
Σχήμα 8.9 Μέσος όρος επιχειρηματικής συμπεριφοράς ανάλογα με την προώθηση του υπαλλήλου στο δημόσιο τομέα .....	195

Επίμα 8.10 Μέσος όρος επιπερηματικής συμπεριφοράς ανάλογα με την Διεύθυνση στην οποία εργάζεται ο υπάλληλος .....	196
Επίμα 8.11 Μέσος όρος για το επίπεδο σημαντικότητας των παραγόντων που εξετάστηκαν για το σύνολο του δείγματος .....	198
Επίμα 8.12 Διαφοροποίηση του επιπέδου σημαντικότητας των παραγόντων που εξετάστηκαν για κάθε άτομο του δείγματος .....	199
Επίμα 8.13 Μερικές χρησιμότητες για τον παράγοντα «Εναλλαγή θέσεων εργασίας» .....	200
Επίμα 8.14 Μερικές χρησιμότητες για τον παράγοντα «Ευαίσθητα Αμοιβών» .....	200
Επίμα 8.15 Μερικές χρησιμότητες για τον παράγοντα «Δυνατότητα εκπαίδευσης» .....	201
Επίμα 8.16 Μερικές χρησιμότητες για τον παράγοντα «Εναλλαγή θέσεων εργασίας» .....	201
Επίμα 8.17 Διαφοροποίηση της μερικής χρησιμότητας των επιπέδων του παράγοντα «Δόκιμη Υπηρεσία» για κάθε άτομο του δείγματος .....	202
Επίμα 8.18 Αποτελέσματα της κερρατικής ανάλυσης συστάδων .....	204
Επίμα 8.19 Οι κέρρατες ομάδες από τα αποτελέσματα της κερρατικής ανάλυσης συστάδων .....	205
Επίμα 8.20 Διευθύνσεις των Νομαρειακών Αυτοδιοικήσεων που υπηρετούν τα μέλη της πρώτης ομάδας .....	206
Επίμα 8.21 Διευθύνσεις των Νομαρειακών Αυτοδιοικήσεων που υπηρετούν τα μέλη της δεύτερης ομάδας .....	208
Επίμα 8.22 Διευθύνσεις των Νομαρειακών Αυτοδιοικήσεων που υπηρετούν τα μέλη της τρίτης ομάδας .....	209
Επίμα 8.23 Διευθύνσεις των Νομαρειακών Αυτοδιοικήσεων που υπηρετούν τα μέλη της κέρρατης ομάδας .....	210
Επίμα 8.24 Μέσος όρος της επιπερηματικής συμπεριφοράς της κέρρατης ομάδας .....	214
Επίμα 8.25 Μέσος όρος της επιπερηματικής συμπεριφοράς της κέρρατης ομάδας .....	215
Επίμα 8.26 Μοντέλο Δομών Εξάρσεων της επιδράσης του υποστηρικτικού περιβάλλοντος στην επιπερηματική συμπεριφορά .....	221
Επίμα 9.1 Κατανομή των 4 ομάδων στην καρτούλη υιοθέτησης της καινοτομίας .....	235

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.1 Παράγοντες που επibάλλουν την αλλαγή στο δημόσιο τομέα .....	7
Πίνακας 2.1 Οι βασικές προσεγγίσεις για τη μελέτη της επιχειρηματικότητας.....	21
Πίνακας 2.2 Δημιουργία προστιθέμενης αξίας .....	33
Πίνακας 3.1 Η αίσθηση της εταιρικής επιχειρηματικότητας με παραπλήσιες έννοιες .....	41
Πίνακας 7.1 Συνολικές αριθμικές ερωτηματολογίων που στάλθηκαν στις Νομαρχίες της χώρας.....	129
Πίνακας 7.2 Ερωτήσεις για τη μέτρηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς και της αντίληψης του «υποστηρικτικού περιβάλλοντος» .....	131
Πίνακας 7.3 Σενάρια τα οποία παρουσιάστηκαν για αξιολόγηση.....	133
Πίνακας 7.4 Δημογραφικές ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα.....	134
Πίνακας 7.5 Δείκτες καλής προσαρμογής των SEM.....	147
Πίνακας 7.6 Διαφορές ανάμεσα στην κλασσική και την Μπαϊουσιανή προσέγγιση .....	153
Πίνακας 7.7 Παράγοντες με τα αντίστοιχα επίπεδα που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα.....	164
Πίνακας 8.1. Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος (N=237).....	182
Πίνακας 8.2. Προτάσεις που χρησιμοποιήθηκαν με για τη μέτρηση των θεωρητικών εννοιών.....	183
Πίνακας 8.3. Προσδιορισμός της απόκλισης από την κανονική κατανομή των μεταβλητών.....	186
Πίνακας 8.4. Πίνακας συσχέτισης των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα .....	189
Πίνακας 8.5. Σύγκριση μοντέλων για τη διακρίνωση της εγκυρότητας της εννοιολογικής κατασκευής .....	190
Πίνακας 8.6. Εκτιμώμενες τιμές για τα φορτία των πρωτογενών παραγόντων στον παράγοντα «επιχειρηματική συμπεριφορά».....	192
Πίνακας 8.7. Αποτελέσματα της CA για το όλο το δείγμα .....	198
Πίνακας 8.8. Ποσοστά αποδοχής εναλλακτικών δοκιμαστικών σεναρίων .....	203
Πίνακας 8.9. Δημογραφικά στοιχεία των ομάδων .....	207
Πίνακας 8.10. Σημαντικότητα των παραγόντων για τις τέσσερις ομάδες .....	211
Πίνακας 8.11. Μερικές χρησιμότητες για τα επίπεδα των παραγόντων για τις τέσσερις ομάδες .....	212
Πίνακας 8.12. Μέσος όρος της επιχειρηματικής συμπεριφοράς και του υποστηρικτικού περιβάλλοντος .....	215

Πίνακας 8.13. Μέσος όρος των φορτίων του μοντέλου επικοινωνιακής συμπεριφοράς για τις νέες ομάδες μέσω Μπαϊβερσιανής Ανάλυσης .....	218
Πίνακας 8.14. Μέσος όρος του συντελεστή παλινδρόμησης για τις νέες ομάδες μέσω Μπαϊβερσιανής Ανάλυσης .....	222
Πίνακας 9.1 Ερευνητικές υποθέσεις αναφορικά με παράγοντες που επηρεάζουν την επικοινωνιακή συμπεριφορά.....	228

## Περίληψη

Ο βασικός στόχος της παρούσας διατριβής είναι η δημιουργία μιας μεθοδολογίας για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα. Η διατριβή προσεγγίζει ένα πρόβλημα το οποίο είναι πολύπλοκο και διαχρονικό. Πρόκειται για την ανάγκη αναδιοργάνωσης του δημόσιου τομέα, ώστε να γίνει πιο αποτελεσματικός και αποδοτικός εξυπηρετώντας καλύτερα τον πολίτη.

Η αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα, στις περισσότερες χώρες του δυτικού κόσμου αποτελεί αντικείμενο διαρκών συζητήσεων αλλά και οργανωμένων προσπάθειών. Οι προσπάθειες αυτές ακολουθούν διαφορετικές προσεγγίσεις από χώρα σε χώρα, χωρίς να έχει διαμορφωθεί ένα κοινό πλαίσιο εφαρμογής. Το 1992, οι αμερικανοί Osborne και Gaebler έκαναν για πρώτη φορά αναφορά στη λεγόμενη επιχειρηματική κυβέρνηση, θέτοντας σε νέες βάσεις το θέμα της αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας του δημόσιου τομέα. Μέχρι σήμερα, δεν υπάρχουν συγκεκριμένες προτάσεις αναφορικά με τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί για την προώθηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς σε εργαζομένους του δημόσιου τομέα. Για την επίτευξη του στόχου της παρούσας διατριβής, συνδυάστηκαν θεωρητικά στοιχεία από τις επιστήμες της διοίκησης, της στρατηγικής και επιχειρηματικής διοίκησης, της διοίκησης της αλλαγής και του marketing, ενώ χρησιμοποιήθηκαν πολλαπλές ποσοτικές μέθοδοι και δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην εγκυρότητα και την αξιοπιστία των αναλύσεων.

Μέσω εκτενούς διερεύνησης της βιβλιογραφίας, διαμορφώθηκε το απαραίτητο θεωρητικό πλαίσιο για την καταλληλότητα της έννοιας της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα, και συνδέθηκε με την έννοια της προστιθέμενης αξίας. Στη συνέχεια, εξετάστηκε η επιχειρηματικότητα ως συμπεριφορά στα πλαίσια οργανισμών (εταιρική ή ενδοεταιρική επιχειρηματικότητα), συνδέθηκε με την εμφάνιση καινοτομίας, ενώ εξετάστηκε ποιοι παράγοντες του οργανωσιακού περιβάλλοντος ευνοούν την εμφάνιση αυτής της συμπεριφοράς. Παράλληλα διερευνήθηκε ο ρόλος των απλών υπαλλήλων τόσο στην δημιουργία καινοτομιών όσο και στην αντίσταση στην αλλαγή, ενώ αναφέρθηκε η σημασία του εσωτερικού marketing, ως μεθοδολογικού εργαλείου για την για την ενδυνάμωση και τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων. Τέλος, η βιβλιογραφική ανασκόπηση ολοκληρώνεται με την παρουσίαση της περίπτωσης του ελληνικού δημόσιου τομέα και συγκεκριμένα των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων της χώρας όπου διαπιστώθηκε ότι, παρά τις αλλαγές των τελευταίων ετών, δεν έχει αναφερθεί κάποια προσπάθεια που να λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με παρά-

γοντες που ευνοούν την στρατηγική ανάπτυξη της επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής, τυχαίο δείγμα 237 δημοσίων υπαλλήλων των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων της χώρας, απάντησαν σε κατάλληλο ερευνητικό εργαλείο με τη μορφή ερωτηματολογίου. Μέσω επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης, εξετάστηκε η δομή και η προσαρμογή στο σύνολο των δεδομένων, ενός μοντέλου μέτρησης, πτωκών επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Σύμφωνα με το μοντέλο, η επιχειρηματική συμπεριφορά αποτελεί μια λανθάνουσα μεταβλητή δεύτερης τάξεως, η οποία περιλαμβάνει τρεις, πρώτης τάξεως λανθάνουσες μεταβλητές και συγκεκριμένα, την τάση για αλλαγή, το στρατηγικό όραμα και το συνεργατικό κλίμα. Το μοντέλο παρουσίασε πολύ καλή προσαρμογή στα δεδομένα. Με βάση το μοντέλο αυτό, προτάθηκε ένας νέος ορισμός για την έννοια του επιχειρηματία στο δημόσιο τομέα. Παράλληλα, εξετάστηκε κατά πόσο επηρεάζουν την επιχειρηματική συμπεριφορά διάφοροι δημογραφικοί παράγοντες. Τέλος, διερευνήθηκε κατά πόσο το υποστηρικτικό περιβάλλον, οριζόμενο ως η αντίληψη των υπαλλήλων για την πρόσβαση σε διοικητικές πληροφορίες και την ενθάρρυνση λήψης πρωτοβουλιών μπορεί να προβλέψει την εμφάνισης επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

Στη συνέχεια, χρησιμοποιήθηκαν αρκετές του «εσωτερικού marketing» και μέσω της ανάλυσης συζυγίων εξετάστηκαν οι προτιμήσεις των ίδιων των υπαλλήλων, σε εναλλακτικά διοικητικά σενάρια. Τα σενάρια διαμορφώθηκαν έχοντας ως βάση παράγοντες από τη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία, οι οποίοι προωθούν την επιχειρηματική συμπεριφορά στο εσωτερικό οργανισμών. Για κάθε παράγοντα, χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένα και ρεαλιστικά επίπεδα τιμών με βάση τη ελληνική πραγματικότητα. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρουσιάζουν διαφορετικές προτιμήσεις τόσο αναφορικά με τους παράγοντες που εξετάστηκαν, όσο και με τη χρησιμότητα που λαμβάνουν, από συγκεκριμένες τιμές των παραγόντων. Η εφαρμογή της ανάλυσης συστάδων, έδειξε ότι υπάρχουν τέσσερις διαφορετικές ομάδες υπαλλήλων με βάση τις κοινές προτιμήσεις τους για τα διοικητικά σενάρια. Σε κάθε ομάδα, εξετάστηκαν τα χαρακτηριστικά της εφαρμόζοντας σε κάθε μία, ανάλυση συζυγίων και μοναδικά μοντέλα δομικών εξισώσεων.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι με βάση τα χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας, οι παράγοντες που ευνοούν την επιχειρηματική συμπεριφορά, γίνονται αντίληπτοι από τους δημοσίους υπαλλήλους, κατά τρόπο που προσομοιάζει τη διάδοση της τεχνολογικής καινοτομίας. Το γεγονός αυτό, καθιστά δυνατή την εφαρμογή εστιασμένων διοικητικών παρεμβάσεων ώστε «στρατηγικά» να γίνουν αποδεκτές οι ενδεχόμενες επιχειρούμενες αλλαγές προς την κατεύθυνση της προώθησης της επιχειρηματικής



συμπεριφοράς στο δημόσιο τομέα. Οι προαναφερόμενες αναλύσεις, αποτελούν τα επί μέρους βήματα της μεθοδολογίας που προτείνει η παρούσα διατριβή. Συγκεκριμένα, η προτεινόμενη μεθοδολογία συνοψίζεται στα εξής βήματα: (α) Μέτρηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς υπαλλήλων με κατάλληλα όργανα μέτρησης, (β) Αξιολόγηση ρεαλιστικών διοικητικών σεναρίων από τους υπαλλήλους, τα οποία έχουν δημιουργηθεί με βάση παράγοντες που ευνοούν την επιχειρηματική συμπεριφορά, (γ) Με βάση τις προτιμήσεις των υπαλλήλων, εντοπίζονται, ομάδες με κοινά χαρακτηριστικά. Αυτό δίνει τη δυνατότητα εστιασμένων διοικητικών παρεμβάσεων, ανάλογα με τις προτιμήσεις της κάθε ομάδας. Παράλληλα, εντοπίζεται το διοικητικό σενάριο που προτιμούν οι υπάλληλοι, με υψηλή επιχειρηματική συμπεριφορά.

Οι παρούσα διατριβή, συμβάλλει στην δημιουργία πέντε μεθοδολογικών και θεωρητικών προεκτάσεων της υπάρχουσας διεθνούς βιβλιογραφίας. Πιο συγκεκριμένα, (α) διερευνήθηκε η δομή κλίμακας μέτρησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς σε εργαζομένους του δημόσιου τομέα, (β) Εξετάστηκε η επίδραση δημογραφικών παραγόντων στην επιχειρηματική συμπεριφορά, (γ) Διερευνήθηκε, κατά πόσο το υποστηρικτικό περιβάλλον, οριζόμενο ως η ανίληψη των υπαλλήλων για την πρόβαση σε διοικητικές πληροφορίες και την ενθάρρυνση λήψης πρωτοβουλιών μπορεί να προβλέψει την εμφάνιση επιχειρηματικής συμπεριφοράς, (δ) Εφαρμόστηκαν οι αρχές του εσωτερικού marketing εξετάζοντας τις προτιμήσεις των ίδιων των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με παράγοντες που προωθούν την επιχειρηματική συμπεριφορά και (ε) Διαπιστώθηκε ότι η εισαγωγή παραγόντων προώθησης επιχειρηματικής συμπεριφοράς στο δημόσιο τομέα, προσομοιάζει με την καμπύλη διάχυσης της τεχνολογικής καινοτομίας. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, έχουν ιδιαίτερο πρακτικό (διοικητικό) ενδιαφέρον δεδομένου ότι αποτελούν την πρώτη προσπάθεια για την στρατηγική αναδιοργάνωση του ελληνικού δημόσιου τομέα προς την κατεύθυνση προώθησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, με βάση ρεαλιστικά διοικητικά σενάρια τα οποία αξιολογούνται από τους άμεσα ενδιαφερόμενους, δηλαδή τους δημοσίου υπαλλήλους.

## Abstract

While the term 'entrepreneurship' was almost exclusively associated with private sector it has now moved and is found with increasing frequency in the literature on the public sector and public administration. However, research on public entrepreneurs remains restricted to top and middle managers and elected politicians and focuses on policy promotion and initiatives concerning public sector transformation. Moreover contemporary research on corporate entrepreneurship in the private sector suggests that a strong relationship exists between the internal entrepreneur and the innovation process. Yet although a high percentage of the innovations introduced in the public sector arise from middle managers and front line staff and suggestions have been made on the factors that influence such behavior there is little empirical evidence on the ways policy makers should address such factors.

The present thesis extends earlier research proposing a methodology for the strategic development of entrepreneurial behaviour in the Greek public sector. The thesis presents the results of a survey based on a random sample of 237 public servants working at prefectures the second level of Greek local government.

Specifically we evaluate a short scale to assess entrepreneurial behaviour of front line staff in the Greek public sector using Confirmatory Factor Analysis and Bayesian Structural Equation Modeling. The evaluation includes tests of factor structure and reliability along with several hypotheses concerning the influence of several demographic factors and the 'supportive context' to entrepreneurial behaviour.

Moreover employing the internal marketing concept which holds that employees are viewed as internal customers and that contributes to employee effectiveness, full profile conjoint analysis and cluster analysis was applied. Drawing from earlier research different attributes that foster corporate entrepreneurship and their corresponding levels were used to form several scenarios which then were evaluated by public servants according to their preferences.

Results of confirmatory factor analysis of the entrepreneurial behavior scale suggested a hierarchical factor structure with a super-ordinate entrepreneurial behaviour factor and three lower-level factors. Differences among public servants in their degree of entrepreneurial behaviour depending on their gender, education, years in public service being a department head or not are reported. In addition results of the Conjoint Analysis reveal the preferred way corporate entrepreneurship

factors should be introduced to the public sector setting. Moreover four distinct clusters of respondents were identified.

Research findings reported herein contribute to the entrepreneurship and strategic change management literature and demonstrate that the concept of 'public entrepreneurship' is relevant for the average civil servant, revealing facets of entrepreneurial behavior of front line staff. Moreover the study argues that there is a positive correlation between the supportive context as expressed by encouragement of initiatives and access to managerial information with entrepreneurial behaviour among public servants. Finally the findings of this thesis provide a well-documented framework in addressing corporate entrepreneurship in the public sector.

Research findings are useful to policy makers interested in formulating a strategy that fosters corporate entrepreneurship in the public sector setting

**Keywords:** *Bayesian Analysis Change Management Corporate Entrepreneurship Conjoint Analysis Entrepreneur Entrepreneurial Behaviour Internal Marketing Entrepreneurship Structural Equation Modeling.*

## Πρόλογος

Τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια, σε παγκόσμιο κλίμακα, επικρατεί μια σημαντική τάση ανανέωσης και αναδιοργάνωσης του δημόσιου τομέα. Οι δημόσιοι οργανισμοί υφίσταται ριζικές αλλαγές στην δομή τους (ιδιωτικοποιήσεις και μετοικοποιήσεις, εισαγωγή νέων τεχνολογιών στις δημόσιες υπηρεσίες, περικοπή δημόσιων δαπανών, περιορισμοί προσλήψεων, αποκέντρωση υπηρεσιών και δημιουργία τοπικών κυβερνήσεων) και οι κυβερνήσεις δέχονται σημαντικές πιέσεις από τους πολίτες, προς την κατεύθυνση προσφοράς καλύτερων υπηρεσιών, ακολουθώντας τις γρήγορες εξελίξεις που πραγματοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα. Παράλληλα, ο προϋπολογισμός του δημόσιου τομέα βρίσκεται διαρκώς υπό ασφυκτική πίεση. Στα πλαίσια αυτού του απαιτητικού και ιδιαίτερα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, ο δημόσιος τομέας θα πρέπει να εκπληρώσει περισσότερες υπηρεσίες, με τις ίδιες ή και πολλές φορές λιγότερες πηγές χρηματοδότησης.

Οι πιέσεις αυτές έχουν οδηγήσει χώρες, όπως τη Νέα Ζηλανδία, την Αυστραλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, τον Καναδά, τη Γαλλία, τις Η.Π.Α., σε σημαντικές αναμορφώσεις του δημόσιου τομέα, έχοντας ως βάση τη διαμόρφωση μιας νέας φιλοσοφίας προς την κατεύθυνση της λεγόμενης Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Administration). Ανάλογες προσπάθειες μικρότερης κλίμακας, έχουν πραγματοποιηθεί και σε άλλες χώρες του κόσμου μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα. Πολλές από τις προσπάθειες αναδιοργάνωσης, έχουν ως κεντρικό σημείο αναφοράς τον τρόπο λειτουργίας των ιδιωτικών επιχειρήσεων και συγκεκριμένα την πεποίθηση ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους διαθέσιμους πόρους τους πολύ πιο αποτελεσματικά από ότι οι κυβερνήσεις. Μέχρι σήμερα όμως, τα αποτελέσματα αυτών των προσπαθειών δεν έχουν αξιολογηθεί με ακρίβεια, δεδομένου της πολυπλοκότητας της εφαρμογής τους και της αναμοιogenesis των προσεγγίσεων για κάθε χώρα. Επιπλέον, οι προσπάθειες αυτές δεν λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες και τους σκοπούς της έννοιας της δημόσιας υπηρεσίας και του δημόσιου τομέα γενικότερα, με αποτέλεσμα να προκαλούν σημαντικές αντιδράσεις από τους ανθρώπους που καλούνται να πραγματοποιήσουν τις επιδιωκόμενες αλλαγές, δηλαδή τους δημοσίους υπαλλήλους.

Σε αυτή την προσπάθεια των κυβερνήσεων για βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας του δημόσιου τομέα τους, έχει γίνει αντιληπτό το έλλειμμα επιχειρηματικής συμπεριφοράς σε όλες τις βαθμίδες της διοίκησης. Η επιχειρηματική νοοτροπία έχει αρχίσει να θεωρείται ότι αποτελεί το μέσο για την αναδιοργάνωση και την μετάβαση του δημόσιου τομέα στη νέα εποχή. Η πρώτη αναφορά στην λεγόμενη «επιχειρηματική

κυβέρνηση», έγινε το 1992, από τους Αμερικανούς Osborne και Gaebler, θέτοντας σε νέες βάσεις το πρόβλημα της αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας του δημόσιου τομέα.

Σήμερα, τόσο στους πολιτικούς αλλά και στους ακαδημαϊκούς, η επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα (Public Entrepreneurship) έχει αρχίσει να θεωρείται ως κατάλληλη μέθοδος για τη διοίκηση των δημόσιων οργανισμών. Οστόσο, λίγα έχουν γραφεί για την επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα και ακόμα λιγότερες είναι οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί χρησιμοποιώντας ποσοτικές και όχι ποιοτικές προσεγγίσεις. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία βασίζεται κυρίως σε αποσπασματικές απόψεις, είναι τμηματική και διασκορπισμένη και περιγράφει περιστασιακά δήθεν επιχειρηματικής συμπεριφοράς στο δημόσιο τομέα χωρίς την ανάπτυξη ή τη σύνθεση παιδαριωμένων και επιστημονικά τεκμηριωμένων παραδειγμάτων.

Το διοικητικό πρόβλημα που προσεγγίζεται μέσω της διατριβής είναι η έλλειψη τεκμηριωμένης έρευνας σχετικά με τη στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθηθεί για την εισαγωγή της επιχειρηματικής νοοτροπίας στο δημόσιο τομέα. Μέχρι σήμερα, καμία ερευνητική προσπάθεια σχετικά με την αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα, δεν έχει μελετήσει-αναζητήσει τις προμήθειες των ίδιων των εργαζομένων σχετικά με τον ανασχεδιασμό και την εισαγωγή επιχειρηματικού πνεύματος στα πλαίσια μιας γενικότερης στρατηγικής. Σκοπός επομένως της διατριβής, είναι η καλύτερη κατανόηση των προμήθειων σχετικά με τις συνθήκες που ευνοούν την επιχειρηματική νοοτροπία, των ίδιων των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, η οποία θα επιτρέπει στους πολιτικούς σχεδιαστές τη δημιουργία νέων προτάσεων και την εφαρμογή νέων μεθόδων, προς την κατεύθυνση της επιχειρηματικής κυβέρνησης. Η προτεινόμενη μεθοδολογία αναπτύσσεται μέσα από σειρά ερευνητικών ερωτημάτων δίνοντας έμφαση στη ρεαλιστική εφαρμογή των αποτελεσμάτων, για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με το μικρότερο δυνατό κόστος και χρησιμοποιώντας ποσοτικές μεθόδους τα αποτελέσματα των οποίων συνοδεύονται από αυξημένη εγκυρότητα και αξιοπιστία. Η διατριβή, είναι διαρθρωμένη σε εννιά κεφάλαια τα οποία καλύπτουν τα παραπάνω θέματα κατά τον πληρέστερο δυνατό τρόπο.

Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια εκτεταμένη εισαγωγή στο αντικείμενο και τους στόχους της διατριβής. Παρουσιάζονται οι πιέσεις που ασκούνται για την αναδιοργάνωση του γραφειοκρατικού μοντέλου λειτουργίας του δημόσιου τομέα, οι βασικές αρχές της Νέας Διοίκησης και ο ρόλος της επιχειρηματικότητας στη διαδικασία αναμόρφωσης. Παράλληλα, παρουσιάζονται οι ορισμοί εννοιών που χρησιμοποιούνται στη διατριβή ενώ δίδεται και ένα γενικό περίγραμμα αναφορικά με τα βήματα της προτεινόμενης μεθοδολογίας, τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία

ίθενται και τις στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια εκτενής ανασκόπηση της επιχειρηματικότητας και του επιχειρηματία στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας. Η ανασκόπηση αφορά την επέκταση της έννοιας της επιχειρηματικότητας, ως διαδικασίας η οποία προσθέτει αξία – όχι απαραίτητα οικονομική – στο τελικό αποτέλεσμα και του επιχειρηματία ως ατόμου που δραστηριοποιείται στο εσωτερικό υφιστάμενων οργανισμών και όχι απλά του ατόμου που ξεκινάει μια νέα επιχείρηση.

Η έννοια της επιχειρηματικής διαδικασίας στα πλαίσια υφιστάμενων οργανισμών (εταιρική ή ενδοεταιρική επιχειρηματικότητα) καθώς και ο ρόλος του εσωτερικού επιχειρηματία στη δημιουργία καινοτομιών, παρουσιάζονται στο τρίτο κεφάλαιο της διατριβής. Αρχικά προσεγγίζεται η έννοια της εταιρικής επιχειρηματικότητας και παρουσιάζονται θεωρητικά μοντέλα αναφορικά με τους παράγοντες που την ευνοούν αλλά και την παρεμποδίζουν. Από την παράθεση της βιβλιογραφίας γίνεται αντιληπτό ότι στα πλαίσια ενός οργανισμού, κάθε άτομο μπορεί να συμπεριφέρεται επιχειρηματικά, αν ο οργανισμός είναι δομημένος ώστε να ευνοεί την επιχειρηματικότητα αλλά και το αντίθετο, δηλαδή κάθε επιχειρηματίας μπορεί να μετατραπεί σε γραφειοκράτη αν ο οργανισμός ενθαρρύνει τη γραφειοκρατική συμπεριφορά. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η έννοια της καινοτομίας και συνδέεται ο ρόλος του εσωτερικού επιχειρηματία με την εμφάνιση καινοτομιών στους οργανισμούς.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις αντιδράσεις που δημιουργούνται από τους εργαζομένους, στις επιχειρουμένες προσπάθειες από τις διοικήσεις για την αναδιοργάνωση των οργανισμών. Παρουσιάζονται θεωρητικά μοντέλα για τη διοίκηση της αλλαγής και παρουσιάζεται ο ρόλος του εσωτερικού marketing ως σύγχρονου μεθοδολογικού εργαλείου για την ενδυνάμωση των εργαζομένων και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο πραγματοποιείται εκτενής αναφορά στην επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα. Αρχικά εντοπίζονται οι διαφορές ανάμεσα στη διοίκηση του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, γίνεται αναφορά στη διαδικασία δημιουργίας καινοτομιών στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα και εξετάζεται ο ρόλος των απλών υπαλλήλων στη διαδικασία αυτή. Στη συνέχεια, παρατίθενται οι υπάρχουσες πληροφορίες για την έννοια του «γραφειοκράτη επιχειρηματία» και εξετάζεται η συμπεριφορά που παρουσιάζει. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τους παράγοντες που ευνοούν την εμφάνιση επιχειρηματικής συμπεριφοράς στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα.

Η περίπτωση του ελληνικού δημόσιου τομέα και των προσπαθειών που

έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια για την αναδιοργάνωση του, παρουσιάζονται στο έκτος κεφάλαιο της διατριβής. Αρχικά γίνεται συνοπτική αναφορά στις προσπάθειες αναδιοργάνωσης του ελληνικού δημόσιου τομέα και παρουσιάζεται το αποκεντρωτικό σύστημα οργάνωσης της χώρας, εστιάζοντας στην οργάνωση των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων. Στη συνέχεια εξετάζεται η υφιστάμενη κατάσταση σχετικά με το προσωπικό του δημόσιου τομέα και εξετάζονται βασικά ζητήματα τα οποία ακολουθούν την ελληνική κοινωνία όπως η μονιμότητα, η εκπαίδευση, η εναλλαγή θέσεων εργασίας και η σύνδεση του μισθού των δημοσίων υπαλλήλων με την παραγωγικότητά τους. Τα θέματα αυτά αποτέλεσαν τη βάση για τη δημιουργία εναλλακτικών διοικητικών σεναρίων.

Στο έβδομο κεφάλαιο πραγματοποιείται ένας εκτενής πειραματικός σχεδιασμός στοχεύοντας στην εκπλήρωση του βασικού σκοπού της διατριβής. Περιγράφεται το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, το δείγμα της έρευνας και η διαδικασία συλλογής των δεδομένων. Στη συνέχεια περιγράφονται συνοπτικά, οι μέθοδοι πολυμεταβλητής στατιστικής ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν και συγκεκριμένα τα μοντέλα δομικών εξισώσεων και η επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση, η ανάλυση συζυγιών, η ανάλυση συστάδων, ενώ απολογήθηκαν οι περιπτώσεις όπου χρησιμοποιείται η Μπαύεσιανή έναντι της κλασσικής συμπερασματολογίας. Παράλληλα, δόθηκε έμφαση στις προϋποθέσεις εφαρμογής των μεθόδων καθώς και στη διασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των αποτελεσμάτων.

Στο όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και βέβαια οι βάσεις για την προτεινόμενη μεθοδολογία.

Τέλος, στο ένατο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της παρούσας διατριβής, συνοψίζονται τα βασικά αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε και αναφέρονται οι θεωρητικές και διοικητικές προεκτάσεις που προκύπτουν. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

# Κεφάλαιο 1ο

## Εισαγωγή

Είναι αίγιοοοο κοινότοπο να αναφέρουμε ότι τα τελευταία χρόνια έχουν συντελεστεί θεμελιώδεις αλλαγές στη δημόσια διοίκηση, τόσο στην Ελλάδα όσο και σε άλλες χώρες. Αν για παράδειγμα συγκρίνουμε τον τρόπο με τον οποίο ο πολίτης έπαιρνε ένα πιστοποιητικό στις αρχές της δεκαετίας του 1980 από κάποιο δημόσιο φορέα και τον τρόπο που το παίρνει σήμερα, θα διαπιστώσουμε ότι αρκετά πράγματα έχουν αλλάξει.

Ακόμα και στην Ελλάδα όπου οι αλλαγές συντελούνται με αργό ρυθμό είναι αόγιοοο ότι στις μέρες μας ο τρόπος λειτουργίας του δημόσιου τομέα είναι διαφορετικός σε σχέση με είκοσι χρόνια πριν. Πραγματικά, τόσο η γλώσσα με την έννοια της ορολογίας όσο και η συμπεριφορά ατόμων αλλά και οργανισμών του δημόσιου τομέα έχει αλλάξει να προσαγγίξει τον ιδιωτικό τομέα. Ο όρος *Νέα Δημόσια Διοίκηση* (*New Public Management*) χρησιμοποιείται για να περιγράψει όλες τις προσπάθειες για αλλαγή που έχουν συντελεστεί και ακόμα συντελούνται στο δημόσιο τομέα των ανεπτυγμένων χωρών. Προσέξτε την λέξη «συντελούνται». Ακρωώς εδώ έγκειται και η ουσιαστική διαφορά των πρακτικών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης σε σχέση με τις αλλαγές που συντελέστηκαν στο δημόσιο τομέα τις δεκαετίες το '60 και του '70. Στη διαδικασία της συνεχούς αλλαγής. Καμία κυβέρνηση δεν μπορεί να ισχυριστεί ούτε ότι ολοκληρώθηκαν οι αλλαγές στο δημόσιο τομέα ούτε επίσης ότι ο δημόσιος τομέας λειτουργεί με βέλτιστο τρόπο.

Στις σελίδες που ακολουθούν, θα αναφερθούμε στους παράγοντες που ασκούν πιέσεις για διαρκή αλλαγή στο δημόσιο τομέα, στις προτάσεις της Νέας Δημόσιας Διοίκησης και στη θέση που λαμβάνει η έννοια της επιχειρηματικότητας στο νέο τοπίο αναδιοργάνωσης του δημόσιου τομέα. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται αποσαφηνίζοντας τους ορισμούς των εννοιών που χρησιμοποιούνται και παρουσιάζοντας τα βήματα της προτεινόμενης μεθοδολογίας για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα.

### **1.1 Οι πιέσεις για την αναμόρφωση του δημόσιου τομέα**

Στις περισσότερες δυτικές κοινωνίες, τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια, κυριαρχεί η έννοια των επιδόσεων, η αύξησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα (Ingraham 2005). Ειδικότερα μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο η εγκαθίδρυση και επέκταση του



«κράτους-πρόνοιας» δημιουργήσε αυξημένες προαδοσίες στους πολίτες για το ρόλο των κυβερνήσεων. Δυστυχώς αυτή η επέκταση του κράτους πρόνοιας δεν μπορούσε να συνεχιστεί στις αρχές της δεκαετίας του '80 στις περισσότερες χώρες του δυτικού κόσμου (Naschold (1996), Pollitt και Bouckaert (2000)). Τόσο τα αυξημένα ελλείμματα των χωρών όσο και οι δημοσιονομικές κρίσεις δημιούργησαν σημαντικές πιέσεις στο δημόσιο προϋπολογισμό αλλά και στο πολιτικο-δικαστικό σύστημα αντίστοιχα. Οι περισσότεροι πολίτες έβλεπαν τις κυβερνήσεις τους περισσότερο σαν πρόβλημα παρά σαν λύση. Αντιδρώντας στις πιέσεις των πολιτών οι κυβερνήσεις ανέλαβαν την υποχρέωση να προσφέρουν στους πολίτες «περισσότερα με λιγότερους πόρους», να δημιουργήσουν δομές οι οποίες «λειτουργούν καλύτερα και κοστίζουν λιγότερα». Πίνεται λοιπόν σαφές ότι άρχισε να επικρατεί ο οικονομικός ορθολογισμός έναντι της πολιτικής (Κοκκατοπούλης 2004).

Ο δημόσιος τομέας δεν λειτουργεί στο κενό. Είναι αναγκασμένος να αντιδράσει και να προσαρμοστεί στις δεχόμενες πιέσεις οι οποίες διαμορφώνουν ένα περιβάλλον πολύπλοκο, ταχύτατων εξελίξεων και συστημικών συνεργειών. Τα κίνητρα για την αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα σε παγκόσμια κλίμακα πηγάζουν από τις σημαντικές πιέσεις που ασκούνται σε αυτόν από το εξωτερικών περιβάλλον (Phillips *et al.* 2004). Συνολικά μερικά από τους παράγοντες που πιέζουν το δημόσιο τομέα να προσαρμόσει σε διαδικασίες αναμόρφωσης παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.1. Κοινή συνισταμένη όλων των εξωτερικών παραγόντων μπορούμε να θεωρήσουμε ότι είναι οι αυξημένες απαιτήσεις των πολιτών και κατά συνέπεια των πολιτικών που εκλέγονται από αυτούς για αποδοτικότερη λειτουργία του δημόσιου τομέα.

Ακολουθώντας μια κάπως γενική και περιγραφική προσέγγιση θα λέγαμε ότι οι αναμορφώσεις του δημόσιου τομέα αποτελούν σκόπιμες αλλαγές στη δομή αλλά και στις διαδικασίες των δημόσιων οργανισμών, οι οποίες ως στόχο έχουν την καλύτερη και αποδοτικότερη λειτουργία τους (Pollitt και Bouckaert 2000). Η αναμόρφωση του δημόσιου τομέα αποτελεί το μέσο και όχι τον τελικό στόχο. Στην πραγματικότητα αναφερόμαστε στην επίτευξη περισσοτέρων του ενός στόχου όπως για παράδειγμα, η εξοικονόμηση δημοσίου χρήματος, η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, η αύξηση της παραγωγικότητας, η βελτίωση της αποδοτικότητας των εφαρμοζόμενων πολιτικών και πολλών άλλων. Παράλληλα, προκειμένου να επηρεασθούν τα παραπάνω, η αναμόρφωση του δημόσιου τομέα θα πρέπει να ασχοληθεί και με ενδιαμέσους στόχους όπως λόγου χάρη η απελευθέρωση των δημοσίων υπαλλήλων από τους γραφεικρατικούς περιορισμούς που επιβάλει η πολυνομία. Επομένως η αναμόρφωση του δημόσιου τομέα περιλαμβάνει μια σειρά διαφορετικών πρακτικών και μεθοδολογιών προς την επίτευξη αλλαγής.

*Πίνακας 1.1 Παράγοντες που επηβάλουν την αλλαγή στο Δημόσιο τομέα  
(Πηγή: Φίλιππου et al. 2004)*

---

**Οικονομικοί και πολιτικοί παράγοντες**

1. Παγκοσμιοποίηση των αγορών-ελεύθερο εμπόριο
2. Έμφαση στην ποιότητα και την καινοτομία των υπηρεσιών των πολιτών
3. Μακρο-οικονομικά δεδομένα και νομισματικές κρίσεις
4. Ιδεολογική κυριαρχία της έννοιας της «αγοράς»

**Τεχνολογικοί παράγοντες**

1. Διαδίκτυο (η «νέα» πληροφοριακή λειτουργία)
2. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και τα εσωτερικά δίκτυα (intranets)
3. Κινητή τηλεφωνία
4. Εξοδωκωμένο λογισμικό

**Δομικοί παράγοντες**

1. Κατάργηση των ορίων σε οργανισμούς και αγορές
  2. Σύγκλιση βιομηχανικών επιχειρήσεων και επιχειρήσεων που προσφέρουν υπηρεσίες
  3. Αύξηση των ιδιωτικοποιήσεων
  4. Αύξηση της πρόσβασης στη γνώση
  5. Εστίαση στην δημιουργία καινοτομίας
  6. Εστίαση στην αξιοκρατία.
- 

Τα τελευταία χρόνια το σύνολο των πρακτικών και μεθοδολογιών που εφαρμόζονται στο Δημόσιο τομέα χαρακτηρίζονται ως αρχές της «Νέας Δημόσιας Διοίκησης - ΝΔΔ» (New Public Management). Η ΝΔΔ, αποτελεί μια συστηματική τάση εφαρμογής των αρχών της διοικητικής επιστήμης, με βάση την εμπειρία του ιδιωτικού τομέα στο περιβάλλον του Δημοσίου (Wollmann (2003), Eagle (2006)).

## 1.2 Ο δρόμος προς τη Νέα Δημόσια Διοίκηση

Προσπαθώντας να οριοθετήσουμε τον όρο ΝΔΔ διαπιστώνουμε ότι μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ένα σαφές πλαίσιο το οποίο να ορίζει τι ακριβώς είναι (Wollmann, 2003, σελ. 3). Στην ουσία η ΝΔΔ περιλαμβάνει ένα σύνολο διαφορετικών εννοιών και μεθοδολογιών ενσωματώνει προτάσεις ιδέες και παραδοχές από τις περισσότερες κοινωνικές επιστήμες (οικονομία ψυχολογία νομική κοινωνιολογία) χωρίς να υποκαθίσει αποκλειστικά σε ένα επιστημονικό κλάδο ((Καρακασούλης, 2004, σελ. 41), Emery και Giauque 2005)). Ως αποτέλεσμα κάθε κυβέρνησης, επιλέγει εκείνες τις προτάσεις της ΝΔΔ που θεωρεί ότι μπορούν να αποδεικθούν πιο χρήσιμες. Η πιο συνηθισμένη πάντως ερμηνεία που υπάρχει για τον όρο ΝΔΔ είναι ότι αποτελεί μια συνολική πρόταση οργάνωσης των σχέσεων κράτους, αγοράς και κοινωνίας των πολιτών που ανταποκρίνεται στις παγκόσμιες και τοπικές οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις (Aucott (1990), Osborne και Gaebler (1992), Hood (2002)).

Ανάμεσα στις βασικές προτάσεις της ΝΔΔ από τα πρώτα στάδια εμφάνισης της ήταν η απομάκρυνση από το γραφειοκρατικό τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και η μετάβαση της σε ένα ευέλικτο μοντέλο διοικητικής λειτουργίας βασισμένο στην υιοθέτηση ευρέως χρησιμοποιούμενων πρακτικών και εργαλείων του ιδιωτικού τομέα, έχοντας ως στόχο την εξυπηρέτηση του πολίτη (Aucott 1990). Στην πορεία προστέθηκαν και άλλες προτάσεις όπως αυτή της «επανίδρυσης τους κράτους» από τους Osborne και Gaebler (1992) και τη διοικητικής αποκέντρωσης για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Το πλέον βασικό στοιχείο της ΝΔΔ είναι η αποδοτικότερη λειτουργία του δημόσιου τομέα καθώς και η άμεση αντίδραση και προσαρμογή του στις επικρατούσες συνθήκες (Hood 2002). Παράλληλα σε όλες τις προσεγγίσεις που εφαρμόζονται στη ΝΔΔ, υπάρχει έντονο το στοιχείο της καθολικής κυριαρχίας των μηχανισμών της αγοράς όσο αφορά στην αποτελεσματική οικονομική και ποιοτική παροχή υπηρεσιών (Καρακασούλης 2004, σελ. 46).

Η μετάβαση από το γραφειοκρατικό μοντέλο λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών στις προτάσεις της ΝΔΔ (βλέπε Σχήμα 1.1), είναι αρκετά πολύπλοκη υπόθεση με έντονες αντιδράσεις τόσο από τα μέλη των οργανισμών που καλούνται να υιοθετήσουν τις νέες αρχές όσο και ανάμεσα στους ακαδημαϊκούς κύκλους (Pollit και Bouckaert 2000, σελ. 15).



και κυρίως εισαγωγής συστημάτων διαχείρισης των επιδόσεων τους. Τα μέτρα αυτά σχεδιάζονται και υλοποιούνται στη βάση της κεντρικής ιδέας ότι ο πολίτης πρέπει να θεωρείται ως πελάτης των δημόσιων υπηρεσιών, ο οποίος επιβάλλεται να ικανοποιείται στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, από κάθε βαθμίδα της δημόσιας διοίκησης (OECD 2004).

Τα βασικά δόγματα τα οποία διέπουν τη ΝΔΔ αναφέρουν ότι οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει (Hood 1991):

- Να προσδιορίζουν τη φύση τα πεδία και την εμβέλεια των λειτουργιών των δραστηριοτήτων και της γενικότερης αποστολής τους
- Να θέτουν ξεκάθαρους στόχους
- Να καθορίζουν τις προτεραιότητες επικεντρώνοντας στις πιο σημαντικές από αυτές και να θέτουν πρότυπα (standards) για τη βελτίωση των επιδόσεών τους
- Να μετρούν τις επιδόσεις γ' αποτελέσματα των μετρήσεων και να εργάζονται για τη διόρθωση των αποκλίσεων από τα καθιερωμένα πρότυπα
- Να διενεργούν ελέγχους επιδόσεων σε τακτική βάση για να διασφαλίσουν την άρτια και επαρκή λειτουργία του συστήματος διαχείρισής τους.

Από τα μέσα περίπου της δεκαετίας του '80 μέχρι σήμερα πολλές χώρες έχουν υιοθετήσει τις αρχές της ΝΔΔ με πρωτοστάτες τις περισσότερες αγγλοσαξονικές χώρες (Νέα Ζηλανδία, Αυστραλία, Καναδάς, Ηνωμένο Βασίλειο, Η.Π.Α.) ακολουθούμενες από χώρες όπως η Γερμανία, η Φινλανδία, η Ολλανδία, η Σουηδία και σχεδόν όλες τις χώρες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα. Σύμφωνα με τον Tones (2004), όλες οι παραπάνω χώρες έχουν ακολουθήσει παραπλήσιους αλλά όχι τους ίδιους δρόμους για την αναμόρφωση του δημόσιου τομέα ενώ το μοντέλο των αγγλοσαξονικών χωρών από πολλές χώρες δεν θεωρείται και το πλέον κατάλληλο για να υιοθετηθεί. Σε αυτά περίπου τα 25 χρόνια εφαρμογής των αρχών της ΝΔΔ ακόμα δεν είναι απόλυτα τεκμηριωμένο αν όλες αυτές οι προσπάθειες είχαν ή θα είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα ((Pollitt και Bouckaert (2003), Noordhoek και Sauer (2005)). Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας στο δημόσιο τομέα δεν είναι απλή υπόθεση δεδομένου του κοινωνικού χαρακτήρα που αυτός έχει αποτελώντας έτσι την «αίχλη» πέραν» στις περισσότερες προσπάθειες για αναδιοργάνωση (Bouckaert και Peters 2002).

Παράλληλα ασκείται έντονη κριτική, στο κατά πόσο οι αρχές της αγοράς και των οικονομικών αξιών καθώς και ο πολίτης ως πελάτης, μπορούν και πρέπει να εφαρμοστούν στο δημόσιο τομέα (Pollitt και Bouckaert 2000,

σελ. 19). Ταυτόχρονα, τελευταία έχουν αρχίσει να διατυπώνονται και απόψεις που αναφέρουν ότι οι πρακτικές της ΝΔΔ δεν παράγουν την αναμενόμενη αλλαγή (Ritz (2003), Jones (2006)). Σύμφωνα με το Frederickson (1997), η διοίκηση στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνει αξίες οι οποίες δεν περιορίζονται μόνο στα πλαίσια της οικονομικής αποδοτικότητας αλλά επεκτείνονται σε έννοιες όπως ισονομία δικαιοσύνη κοινωνικότητα ενώ θα πρέπει να κινείται πάνω από την εκάστοτε κυβερνητική εξουσία. Από την άλλη μεριά στο επίκεντρο των προτάσεων της ΝΔΔ βρίσκονται οι έννοιες της απόδοσης ευθυνών (accountability), της δέσμευσης (commitment) των ιδυνόντων όλων των βαθμίδων διοίκησης και κύρια της βελτιστοποίησης των δημόσιων επιδόσεων.

### **1.3 Η έννοια της επιχειρηματικότητας κατά τις αναμορφώσεις του δημόσιου τομέα**

Το 1992 ένα βιβλίο γραμμένο από δύο διακεκριμένους αμερικανούς δημοσιογράφους τους Osborne και Gaebler (1992) με τίτλο *Reinventing Government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector* τράβηξε την προσοχή των πολιτικών σχεδιαστών. Το βιβλίο για πρώτη φορά έκανε αναφορά στην ανάγκη δημιουργίας μιας επιχειρηματικής κουλτούρας για την αναμόρφωση του αμερικανικού δημόσιου τομέα. Οι συγγραφείς στο βιβλίο τους έκαναν αναφορά για δημόσιους υπαλλήλους στις παρυφές της αμερικάνικης δημόσιας διοίκησης, οι οποίοι παρουσίαζαν επιχειρηματική συμπεριφορά, υπό την έννοια ότι διαρκώς αναζητούσαν ευκαιρίες προκειμένου να προσθέσουν αξία στις ενέργειες τους.

Αυτοί οι «γραφειοκράτες επιχειρηματίες» ήταν απλοί υπάλληλοι οι οποίοι χωρίς να έχουν οικονομικά κίνητρα εμπλέκονταν σε διαδικασίες «δημοσιουργικής καταστροφής», των παλαιών πολιτικών δράσεων και χρησιμοποιούσαν τους πόρους που είχαν στη διάθεσή τους, με νέους καινοτόμους συνδυασμούς προκειμένου να πετύχουν την ευκαιρία την οποία εντόπισαν. Σε μεταγενέστερες έρευνες ο Borins (2000, 2002) διαπίστωσε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό καινοτομιών στο δημόσιο τομέα ανεπτυγμένων χωρών προερχόταν ότι από πολιτικούς ή ανώτατα στελέχη δημοσίων οργανισμών αλλά από απλούς δημόσιους υπαλλήλους.

Η επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα μπορεί να φαίνεται αντιφατική ως έκφραση. Εντούτοις, την τελευταία δεκαετία αρχίζει να αναγνωρίζεται διεθνώς ότι η επιχειρηματικότητα ως διαδικασία απαντάται και σε οργανισμούς οι οποίοι δεν ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας και μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία αξίας η οποία δεν είναι μόνο οικονομική (Leadbeater (1997), Thompson (2002), Aufferi (2003), Paredo και McLean

(2006), Mair και Marti (2006), Weierstaudena και Marti (2006)). Ακόμα και στην Ελλάδα στην έκθεση του Εθνικού Συμβουλίου για την Ανταγωνιστικότητα (ΕΕΥΑΝ) για το έτος 2006 αναγνωρίζεται ότι η ανάπτυξη της «επιχειρηματικής κουλτούρας» δεν αφορά αποκλειστικά τη δημιουργία επιχειρήσεων με τη στενή έννοια αλλά αντίθετα "...επεκτείνεται γενικά στην αναγνώριση του σφέλους «διωπικού αλλά και κοινωνικού» το οποίο προκύπτει από το σκέπτεσθαι και δράνν επιχειρηματικά ως πλαίσιου λειτουργίας κάθε οικονομικά δρώντος φορέα σε όλες τις εκδηλώσεις της κοινωνικής του ζωής..." (ΕΕΥΑΝ 2006, σελ. 58). Μάλιστα στην ίδια έκθεση γίνεται αναφορά στις έννοιες της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, της προσωπικής επιχειρηματικότητας, και της επιχειρηματικότητας επιχειρήσεων, ως διαφορετικές εκφράσεις της επιχειρηματικής διαδικασίας (ΕΕΥΑΝ 2006, σελ. 62).

Σύμφωνα με τους Leadbeater και Goss (1999, σελ. 17) υπάρχει πολύ περισσότερη επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα, από ότι η κοινή λογική επιτάσσει και οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να αντιληφθούν. Υπάρχει πολύ επιχειρηματικότητα σε λανθάνουσα κατάσταση, η οποία περιμένει να αποκαλυφθεί μέσω των κατάλληλων διοικητικών πρακτικών και της κατάλληλης κουλτούρας.

#### ***1.4 Προτεινόμενη μεθοδολογική προσέγγιση και στόχοι της διατριβής***

Ο βασικός στόχος της παρούσας διατριβής είναι να αναπτύξει μια μεθοδολογία για τη στρατηγική ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα. Στην προσπάθεια μας αυτή συνδυάσαμε θεωρητικά στοιχεία από διαφορετικές ερευνητικές περιοχές και χρησιμοποιήσαμε πολλαπλές ποσοτικές μεθόδους ανάλυσης.

Προκειμένου να επεξεργαστεί ο παραπάνω βασικός στόχος, ανατρέξαμε στη βιβλιογραφία για την επιχειρηματικότητα και διαμορφώσαμε το απαραίτητο θεωρητικό πλαίσιο για την καταλληλότητα της έννοιας της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα. Στη συνέχεια συνδυάσαμε την επιχειρηματικότητα με την καινοτομία και τεκμηριώσαμε την άποψη ότι η καινοτομία στο δημόσιο τομέα ξεκινάει κυρίως από ανθρώπους που εργάζονται στην «πρώτη γραμμή», δηλαδή απλούς δημοσίους υπαλλήλους και όχι από ανώτατα στελέχη ή πολιτικούς.

Επειδή η «στρατηγική ανάπτυξη» της επιχειρηματικότητας αποτελεί στην ουσία μια προσπάθεια για αλλαγή, ανατρέξαμε στη βιβλιογραφία όπου με συνοπτικό τρόπο παρουσιάσαμε τις επικρατέστερες θεωρίες για τη διαίτηση της αλλαγής. Οι θεωρίες αυτές, ενώ προτείνουν οδηγίες για την αναμόρφωση των οργανισμών και των διαδικασιών που αυτοί εκτελούν,

προσεγγίζουν το θέμα κυρίως μακροσκοπικά κυρίως να δίνουν έμφαση στα άτομα τα οποία εμπλέκονται στην αλλαγή δηλαδή, στους απλούς υπαλλήλους. Αυτήν ακριβώς την έμφαση στις απόψεις των υπαλλήλων μέσω της ικανοποίησης των αναγκών τους, έρχεται να καλύψει η μεθοδολογία του εσωτερικού marketing και η οποία αποτελεί και το βασικό άξονα της παρούσας διατριβής.

Μέσω της βιβλιογραφικής ανάλυσης, την οποία παραθέτουμε στα κεφάλαια που ακολουθούν, επιδιώξαμε να τεκμηριώσουμε τα εξής δεδομένα:

1. Η επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία, η οποία προσθέτει αξία (όχι απαραίτητα οικονομική) στο τελικό αποτέλεσμα (Κεφάλαιο 2)
2. Η επιχειρηματικότητα ως διαδικασία παρουσιάζεται και στο εσωτερικό οργανισμών του ιδιωτικού (Κεφάλαιο 3) αλλά και του δημόσιου τομέα (Κεφάλαιο 5) και συνδέεται άμεσα με την καινοτομία
3. Η καινοτομία στο δημόσιο τομέα ξεκινάει κυρίως από τους απλούς υπαλλήλους οι οποίοι παρουσιάζουν επιχειρηματική συμπεριφορά και όχι από ανώτατα στελέχη ή πολιτικούς (Κεφάλαιο 5).
4. Οι απλοί υπάλληλοι αποτελούν τη βασικότερη αιτία για την αντίσταση σε επιχειρηούμενες αλλαγές (Κεφάλαιο 4)
5. Όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν είναι το ίδιο, υπό την έννοια ότι δεν έχουν τις ίδιες απόψεις πεποιθήσεις και συμπεριφορές (Κεφάλαιο 6).
6. Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια υφίσταται σημαντικές αναμορφώσεις (αξιοκρατική πρόσληψη προσωπικού, διοικητική αποκέντρωση, συνεργασίες με φορείς της Ευρωπαϊκής Ένωσης κλπ). (Κεφάλαιο 6)

....ώστε να απαντήσουμε τα εξής ερωτήματα:

1. Υπάρχει «επιχειρηματική συμπεριφορά» στους εργαζόμενους του ελληνικού δημόσιου τομέα; Πιο συγκεκριμένα, εξετάσαμε την ύπαρξη συγκεκριμένων πτυχών της επιχειρηματικής συμπεριφοράς: την τάση για αλλαγή, τη δημιουργία συνεργατικού κλίματος και την ύπαρξη στρατηγικού οράματος. Για την απάντηση στην ερώτηση αυτή χρησιμοποιήσαμε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση (Confirmatory Factor Analysis). Κατά τη διαδικασία της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης ο ερευνητής ξεκινάει με μία υπόθεση πριν από την ανάλυση των δεδομένων και η οποία αναφέρει ποιες μεταβλητές σχετίζονται με ποίους παράγοντες, δημιουργώντας ένα θεωρητικό μοντέλο. Στη συνέχεια μπορεί να εξετάσει την προσαρμογή του



μοντέλου (goodness of fit) στα δεδομένα που έχει στη διάθεσή του.

2. Πώς επηρεάζουν διάφορα δημογραφικά στοιχεία του υπαλλήλου (φύλλο, ηλικία, εκπαίδευση, διεύθυνση εργασίας, χρόνια απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα προαϊσόμενος τμήματος), τιςτικές επιχειρηματικής συμπεριφοράς; Μπορεί η επιχειρηματική συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων να προβλεφθεί από την ύπαρξη ενός περιβάλλοντος το οποίο ενθαρρύνει τη λήψη πρωτοβουλιών και παρέχει πρόσβαση σε διοικητικές πληροφορίες; Για την απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα χρησιμοποιήσαμε μοντέλα δομικών εξισώσεων (Structural Equation Modelling). Μόλις σε περιπτώσεις που κρίνεται απαραίτητο από τη φύση των δεδομένων χρησιμοποιήσαμε και μαθησιανά (Bayesian) μοντέλα δομικών εξισώσεων. Για τις παραπάνω ερωτήσεις γίνεται προσπάθεια για τη διατύπωση συγκεκριμένων ερευνητικών υποθέσεων, έχοντας ως βάση παραπλήσιες έννοιες που συναντήσαμε στη διεθνή βιβλιογραφία. Δεδομένου όμως, ότι μέχρι σήμερα σε διεθνές επίπεδο, δεν έχουν αναφερθεί έρευνες που να μετρούν την επιχειρηματική συμπεριφορά δημοσίων υπαλλήλων, οι παραπάνω ερωτήσεις αποτελούν στην ουσία μια διερευνητική (exploratory) προσπάθεια, δημιουργώντας παράλληλα κίνητρα και έναυσμα για μελλοντική έρευνα.

3. Ποιες είναι οι απόψεις των ίδιων των δημοσίων υπαλλήλων σε παράγοντες που έχουν βρεθεί ότι προωθούν την ανάπτυξη της επιχειρηματικής συμπεριφοράς στο δημόσιο τομέα. Για συγκεκριμένα εξέτασαμε τις απόψεις των υπαλλήλων για τρεις παράγοντες που ευνοούν την επιχειρηματική συμπεριφορά με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία: «Ευκρίνεια επιπρόσθετης εκπαίδευσης», «Ευεστία Αμοιβών», «Εναλλαγή θέσεων εργασίας». Στην ανάλυση μας προσθέσαμε ένα ακόμα παράγοντα, ο οποίος δεν αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία αυτόν της «Δόκιμης Υπηρεσίας». Για την απάντηση στο ερώτημα αυτό χρησιμοποιήσαμε ανάλυση συζυγίων (Joint Analysis). Η Ανάλυση Συζυγίων αποτελεί μια πολυμεταβλητή τεχνική, η οποία χρησιμοποιείται ευρύτατα στην επιστήμη του marketing. Με βάση την τεχνική αυτή οι προσαναφερθέντες παράγοντες παρουσιάζονται ταυτόχρονα στον ερωτώμενο με τη μορφή σενάρων. Τα σενάρια αυτά προκύπτουν από το συνδυασμό συγκεκριμένων τιμών που μπορεί να λάβει ο κάθε παράγοντας. Αφού βαθμολογηθούν τα σενάρια, ο ερευνητής έχει την δυνατότητα να προσδιορίσει τη σημαντικότητα (importance) του κάθε παράγοντα και τη μερική χρησιμότητα (partial utility) που έχουν οι συγκεκριμένες τιμές κάθε παράγοντα. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατή η κατάθεση προτάσεων από τον ερευνητή προς την ανάληψη συγκεκριμένων δράσεων. Επειδή όμως όπως προαναφέρθηκε όλα οι υπόληλοι δεν έχουν τις ίδιες απόψεις, χρησιμοποιή-

σαμε ως βάση τις μερικές χρησιμότητες τους για να εντοπίσουμε υποομάδες υπαλλήλων με κοινά χαρακτηριστικά, χρησιμοποιώντας την τεχνική της ανάλυσης συστάδων (Cluster Analysis). Η τεχνική αυτή μας οδήγησε αναγνώριση ομάδων με κοινές προτιμήσεις στα παρουσιαζόμενα σενάρια.

4. Ποιες είναι οι απόψεις των υπαλλήλων που παρουσιάζουν υψηλή επιχειρηματική συμπεριφορά αναφορικά με τους παράγοντες που προωθούν τέτοιου είδους συμπεριφορά; Έκοντας εντοπίσει συγκεκριμένες ομάδες υπαλλήλων στη συνέχεια εντοπίσαμε ποια από αυτές έχει ως μέλη της άτομα τα οποία παρουσιάζουν υψηλή επιχειρηματική συμπεριφορά.

Τα παραπάνω ερωτήματα στην ουσία αποκαλύπτουν και τα βήματα για την προτεινόμενη μεθοδολογία που αποτελεί και το βασικό στόχο της παρούσας διατριβής. Η προτεινόμενη μεθοδολογία δεν περιορίζεται στα πλαίσια μόνο της επιχειρηματικής συμπεριφοράς αλλά μπορεί να γενικευτεί. Συνάφίζοντας, η προτεινόμενη μεθοδολογία συνίσταται στον προσδιορισμό και τη μέτρηση ενός (ή περισσότερων) χαρακτηριστικού γνωρίσματος που μας ενδιαφέρει να εξετάσουμε σε ένα πληθυσμό. Στη συνέχεια εντοπίζουμε παράγοντες που επηρεάζουν αυτό το χαρακτηριστικό και προσδιορίζουμε και συγκεκριμένες ποσοτικές εκφράσεις για κάθε παράγοντα. Το επόμενο στάδιο είναι η δημιουργία σεναρίων τα οποία αξιολογούνται από δείγμα του υπό μελέτη πληθυσμού. Αυτή η αξιολόγηση πιθανότατα θα οδηγήσει στην αποκάλυψη επιμέρους υποομάδων, με συγκεκριμένα κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα, επηρεπόμενες με τον τρόπο αυτό εστιασμένες διοικητικές παρεμβάσεις.

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής, το πλαίσιο για την ανάπτυξη της παραπάνω μεθοδολογίας και της απάντησης των ερωτημάτων που τέθηκαν, είναι οι Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις της χώρας. Η επιλογή των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων έγινε με γνώμονα τις αλλαγές που έχουν συντελεστεί σε αυτές τα τελευταία χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, μέχρι το 1994 οι νομαρχίες αποτελούσαν αναπόσπαστο κομμάτι του κρατικού μηχανισμού με μια μορφή την οποία διατηρούσαν από το 1833. Από το 1994 και μετά οι νομαρχίες αναμορφώθηκαν σε Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις. Η αναμόρφωση αυτή περιλάμβανε την συνένωση των διαφόρων Διευθύνσεων που υπάγονταν απευθείας σε υπουργεία, κάτω από την ομπρέλα της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης και παράλληλα πραγματοποιήθηκε σταδιακή παρακώρυψη αρμοδιοτήτων από την κεντρική εξουσία στον εκλεγμένο πια νομάρχη ενώ δημιουργήθηκαν νέες δομές (Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, Κέντρα Υποδοχής Επενδυτών) και σταδιακά εστιάσαν νέες τεχνολογίες. Από το 1996 και μετά, ξεκίνησαν και οι πρώτες αξιολογικές προσλήψεις μέσω ΑΣΕΠ, όπου νέοι άνθρωποι με αυξημένα προσόντα ξεκίνησαν να καταλαμβάνουν θέσεις ενώ σταδιακά άρχι-

σαν να αποχωρούν μέσω συνταξοδοτήσεων παλαιότεροι υπάλληλοι. Παρά το γεγονός ότι δεν είναι γνωστά τα ακριβή μεγέθη προαλήψεων και αποχωρήσεων, εντούτοις αναμένουμε να συναντήσουμε στο προσωπικό των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων διαφορετικές απόψεις και πεποιθήσεις, εξαιτίας αυτών των αλλαγών στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού.

### ***1.5 Τα βήματα της προτεινόμενης μεθοδολογίας***

Συνολικά, η προτεινόμενη μεθοδολογία για την στρατηγική ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

**Βήμα 1ο:** Μέτρηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων με κατάλληλο όργανο μέτρησης.

**Βήμα2ο:** Δημιουργία διοικητικών σεναρίων τα οποία απαρτίζονται από συγκεκριμένες ποσοτικές εκφράσεις παραγόντων που ευνοούν την εμφάνιση επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Τα σενάρια αυτά αξιολογούνται στη συνέχεια από τους δημοσίους υπαλλήλους, με βάση τις προτιμήσεις τους.

**Βήμα 3ο:** Λαμβάνοντας από κάθε υπάλληλο, τόσο τις αξιολογήσεις του για τα διοικητικά σενάρια, όσο και ένα «μέτρο», μια βαθμολογία για την επιχειρηματική του συμπεριφορά, μπορούμε στη συνέχεια να εντοπίσουμε το πλέον επιθυμητό διοικητικό σενάριο από δημοσίους υπαλλήλους με υψηλή βαθμολογία στην κλίμακα μέτρησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Παράλληλα μπορούμε να εντοπίσουμε ομάδες υπαλλήλων με κοινά χαρακτηριστικά και να προχωρήσουμε σε εστιασμένες διοικητικές παρεμβάσεις ανάλογα με τις προτιμήσεις της κάθε ομάδας.

Από την παραπάνω μεθοδολογία, γίνεται φανερό ότι ο στόχος της παρούσας διατριβής δεν είναι η γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας, αλλά η γενίκευση της μεθοδολογίας αυτής καθεαυτής. Επομένως δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην αξιοπιστία και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας.

### ***1.6 Όργανα που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια της διατριβής***

Στη διατριβή χρησιμοποιούμε διάφορες έννοιες της οποίες ορίζουμε παρακάτω. Πιο συγκεκριμένα:

**Επιχειρηματίας:** Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής υιοθετούμε μια γενικότερη προσέγγιση για τον επιχειρηματία, βασισμένοι στην άποψη ότι τα

άτομα που δημιουργούν μια επιχείρηση απλά αποτελούν υποσύνολο μιας ευρύτερης ομάδας ατόμων: των ατόμων που παρουσιάζουν επιχειρηματική συμπεριφορά (Caind (1990, 1991), Gibb (1987), Leadbeater και Goss, (1999), Thompson (2004)). Η επιχειρηματική συμπεριφορά, δεν περιορίζεται μόνο στη δημιουργία επιχειρήσεων, αλλά τη συναντάμε και στα πλαίσια οργανισμών είτε του ιδιωτικού είτε του δημόσιου τομέα (Thompson 2004, σελ. 244).

**Επιχειρηματική συμπεριφορά:** υιοθετούμε τον ορισμό της Maïr (2002), ο οποίος αναφέρει ότι η επιχειρηματική συμπεριφορά στα πλαίσια οργανισμών αποτελεί ένα σύνολο δραστηριοτήτων και πρακτικών με τις οποίες τα άτομα σε διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού παράγουν προστιθέμενη αξία για τον οργανισμό. Η έννοια της επιχειρηματικής συμπεριφοράς είναι πολυδιάστατη και είναι εξαιρετικά δύσκολο να μετρηθεί. Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής προσεγγίσαμε την επιχειρηματική συμπεριφορά μέσω συγκεκριμένων πτυχών της, οι οποίες είναι: η ικανότητα αλλαγής, η δημιουργία συνεργατικού κλίματος και η ύπαρξη στρατηγικού οράματος.

**Προστιθέμενη αξία:** Σύμφωνα με τους Halsever, Chaganfi και Cook, (2004, σελ. 292), "...αξία είναι η δυνατότητα ενός αγαθού, υπηρεσίας, ή δραστηριότητας να ικανοποιεί μια ανάγκη ή να παρέχει όφελος στο άτομο ή τον οργανισμό...". Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει κάθε κατηγορία αγαθού, υπηρεσίας ή δραστηριότητας η οποία ικανοποιεί μια ανάγκη ή προσφέρει οφέλη (ψυικά ή μη), περιλαμβάνοντας ακόμα και αυτά που συμβάλουν στην ποιότητα ζωής, στη γνώση, στην αίσθηση ασφάλειας κτλ.

Από τους ορισμούς της επιχειρηματικής συμπεριφοράς και της προστιθέμενης αξίας γίνεται κατανοητό ότι η επιχειρηματική συμπεριφορά μπορεί να περιλαμβάνει λιγότερο «ηρωικές» δραστηριότητες από αυτές που πολλοί από εμάς μπορεί να φαντάζονται (Maïr, 2002).

**Επιχειρηματικότητα:** Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής υιοθετούμε τον ορισμό του Shenvenson και των συνεργατών του (1985) για την έννοια της επιχειρηματικότητας "...ως τη διαδικασία δημιουργίας προστιθέμενης αξίας, χρησιμοποιώντας συνδυασμούς πόρων για την εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας...". Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής η έννοια της επιχειρηματικότητας θεωρείται ταυτόσημη με την έννοια της καινοτομίας (αν τη εξετάσουμε υπό το πρίσμα της διαδικασίας και όχι του τελικού αποτελέσματος).

**Καινοτομία:** ορίζουμε τη διαδικασία η οποία παρέχει προστιθέμενη αξία στον οργανισμό, στους προμηθευτές του αλλά και στους πελάτες του, μέσα από την ανάπτυξη νέων διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών (Covin και Slevin (1991), Lumpkin και Dess (1996), Khak (2002)).

**Ενδοεπιχειρησιακή (ή εταιρική) επιχειρηματικότητα** ορίζουμε την προσπάθεια για προώθηση της καινοτομίας στο εσωτερικό του οργανισμού, μέσω της αποίτησης και εκμετάλλευσης νέων πιθανών ευκαιριών (Bechener και Mauter (1997), Gavin και Miles (1999), Lumpkin και Dess (2001)).

Από τους προηγούμενους ορισμούς γίνεται κατανοητό ότι χωρίς την παρουσία επιχειρηματικής συμπεριφοράς για την εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται στα πλαίσια του οργανισμού, η καινοτομία παραμένει περισσότερο μια φανταστική παρά συγκεκριμένη έννοια.

**Δημόσιος Τομέας:** Η έννοια του δημόσιου τομέα, από την άποψη του νομικού περιεχομένου της, δεν είναι προσδιορισμένη κατά τρόπο σαφή και ενιαίο. Γενικά όμως με την έννοια δημόσιος τομέας εννοούμε όλους τους κρατικούς φορείς ανεξάρτητα από το καθεστώς δημόσιου, ιδιωτικού ή μικτού χαρακτήρα που τους δίδει. Συγκεκριμένα το πλαίσιο εφαρμογής της παρούσας διατριβής περιορίζεται στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις της χώρας.

## **1.7 Συνοψίζοντας**

Οι ραγδαίες κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις δημιουργούν σημαντικές πιέσεις για την αναδιοργάνωση του γραφειοκρατικού μοντέλου του δημόσιου τομέα προς την κατεύθυνση της δημιουργίας ευέλικτων μηχανισμών για την αμεσότερη και καλύτερη εξυπηρέτηση των αυξανόμενων αναγκών των πολιτών. Από την πρώτη περίοδο των αναδιορθώσεων που στόχευαν στον περιορισμό των κρατικών δαπανών μέχρι τις προσπάθειες της Νέας Δημόσιας Διοίκησης για «πελάτες - πολίτες» και την μέτρηση της οικονομικής αποδοτικότητας των δράσεων του δημόσιου τομέα έχουν περάσει περίπου 30 χρόνια. Μέχρι σήμερα ακόμα δεν μπορεί να προσδιοριστεί αν κατά πόσο όλες αυτές οι προσπάθειες είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η άποψη της Διοίκησης του δημόσιου τομέα με πρακτικές που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό δεν φαίνεται να λαμβάνει υπόψη την κοινωνική διάσταση του δημόσιου τομέα.

Τα τελευταία χρόνια η έννοια της επιχειρηματικότητας ως διαδικασία έχει αρχίσει να εξετάζεται στα πλαίσια οργανισμών που δεν ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας. Η επιχειρηματικότητα φαίνεται να προσφέρει μια νέα ευκαιρία για την αναμόρφωση του δημόσιου τομέα προς την κατεύθυνση δημιουργίας αξίας η οποία δεν είναι απαραίτητα οικονομική.

Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση της προτεινόμενης μεθοδολογικής προσέγγισης και την παράθεση των ορισμών των εννοιών που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια της διατριβής.

## Κεφάλαιο 2ο

### Η έννοια της επιχειρηματικότητας

Παρά το γεγονός ότι η επιχειρηματικότητα έχει αρχίσει να θεωρείται τα τελευταία χρόνια ως σημαντικός παράγοντας κοινωνικής ανάπτυξης και προόδου, εντούτοις ακόμα δεν έχει δημιουργηθεί ένα ενιαίο θεωρητικό πλαίσιο για την ερμηνεία του όρου (Churchill και Lewis (1986), Brygat και Julien (2000)). Ο όρος «επιχειρηματικότητα» μπορεί να σημαίνει πολλά διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους (Gartner (1990), Shane και Venkataraman (2000), Deamer και Earle (2004), Bennett (2006)).

Μια πρώτη γενική προσέγγιση στον ορισμό της επιχειρηματικότητας βασίζεται στις απόψεις του Schumpeter (1928, 1934) σύμφωνα με τις οποίες η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει την ένωση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την παραγωγή. Επί της ουσίας επιχειρηματικότητα σημαίνει την κατάρτιση και διοίκηση μιας επιχείρησης. Επομένως σύμφωνα με την άποψη αυτή όποιος ξεκινάει και διοικεί μια νέα επιχείρηση είναι εκ των πραγμάτων επιχειρηματίας (Watkins και Stone (1999), Uswellijn και Wilson (2003)).

Μια άλλη εναλλακτική προσέγγιση, εξετάζει την επιχειρηματικότητα υπό το πρίσμα της διαδικασίας που οδηγεί σε κάποιο επιθυμητό αποτέλεσμα. Υπό το πρίσμα αυτό, ο επιχειρηματίας είναι μια έννοια γενικότερη από αυτή του ιδιοκτήτη-μεντζέρ (Sexton και Bowman (1984), Morris et al. (2001), Pittaway (2006), Bennett (2006)).

Στις επόμενες σελίδες θα εξετάσουμε την ιστορική εξέλιξη της έννοιας της επιχειρηματικότητας και θα δημιουργήσουμε το θεωρητικό πλαίσιο για την καταλληλότητα της έννοιας της επιχειρηματικότητας, τόσο για ήδη υπάρχοντες οργανισμούς όσο και για το δημόσιο τομέα.

#### 2.1 Εισαγωγή

Η επιχειρηματικότητα συννά συνδέεται με τον κυρίαρχο, ριψοκίνδυνο και ανεξάρτητο επιχειρηματία ο οποίος είτε βρίσκεται στο στάδιο δημιουργίας επιχείρησης είτε με επιθετικό τρόπο αναζητά νέες ευκαιρίες για την δημιουργία πλούτου (Collins και Moore (1970), Shapiro (1975), Webster (1977)). Η άποψη αυτή για την επιχειρηματικότητα δεν είναι όμως σήμερα καθολικά αποδεκτή (Boyet (1996), Caruana et al. (2002), Jennings (1994), Weerawardena και Mott (2006)).

Ερευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρηματίες παρουσιάζονται με πολλά και διαφορετικά προσωπικά χαρακτηριστικά (Zhuo και Seibert 2006), ενώ σε αρκετές περιπτώσεις τα εμπειρικά αποτελέσματα οδηγούν και σε αντιφατικά συμπεράσματα. Ο Webster (1977) για παράδειγμα, ανέφερε 5 διαφορετικούς τύπους επιχειρηματιών:

1. Ο «επιχειρηματίας του Cantillon» (1755) ο οποίος προκαλεί την αλλαγή προκειμένου να δημιουργήσει μονοπωλιακή θέση στην αγορά. Ο τύπος αυτός αποτελεί την κλασική θεώρηση των οικονομολόγων για τους επιχειρηματίες, ως άτομα τα οποία αναλαμβάνουν υψηλά ρίσκα.
2. Ο «δημιουργός της αγοράς», ο οποίος ανοίγει νέους δρόμους μέσω καινοτομιών και στην ουσία εφευρίσκει την περιουσία του. Το γεγονός αυτό του δίνει τη δυνατότητα να κυριαρχήσει στην αγορά.
3. Ο «διοικητικός επιχειρηματίας», ο οποίος ασχέζεται με μια μόνο επιχείρηση την οποία είτε έχει δημιουργήσει είτε έχει αναδιοργανώσει.
4. Ο «διοικητής μικρομεσαίας επιχείρησης», ο οποίος επιθυμεί στην ουσία η επιχείρησή του να παραμείνει μικρή και πρωταρχικά δουλεύει για τον εαυτό του.
5. Ο «ανεξάρτητος επιχειρηματίας», ο οποίος δημιουργεί χωρίς να αναλαμβάνει ρίσκα ενθαρρύνοντας άλλους να επενδύσουν σε ριψοκίνδυνες επιχειρηματικές προσπάθειες.

Μια πρώτη προσέγγιση για την έννοια του επιχειρηματία δείχνει ότι η κοινή λογική είναι επηρεασμένη από άτομα τα οποία δραστηριοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας. Η θεώρηση αυτή του επιχειρηματία βρίσκεται ριζωμένη σε προσεγγίσεις που εμφανίστηκαν το 18ο και 19ο αιώνα και οι οποίες σήμερα έχουν διαφοροποιηθεί σημαντικά.

## **2.2 Προσεγγίσεις για την έννοια του επιχειρηματία**

Η έννοια «επιχειρηματίας» είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστεί επακριβώς. Σύμφωνα με τους Jennings (1994) και Vintagen (1997), οι ορισμοί που έχουν προταθεί είναι επηρεασμένοι από τη λογική και την μεθοδολογία του εκάστοτε επιστημονικού τομέα εντός του οποίου πραγματοποιείται η ανάλυση (κυρίως στα πλαίσια της οικονομικής επιστήμης, της ψυχολογίας της προσωπικότητας και της στρατηγικής διοίκησης (Mitchell et al. 2002). Παρά το γεγονός ότι έχουν διατυπωθεί αρκετές κοινές απόψεις για τον ορισμό του επιχειρηματία εντούτοις μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ένα κοινό θεωρητικό πλαίσιο ικανό να τις συνθέσει (Bruno και Tyebjee (1982), Low

και MacMillan (1988), Johnson (1990), Shook et al. (2003), Bennett (2006)). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Garthner (1988) δεν υφίσταται η έννοια του «μέσου» επιχειρηματία.

Οι απόψεις που υπάρχουν στη βιβλιογραφία για την έννοια του επιχειρηματία μπορούν να αμαδοποιηθούν με βάση δύο γενικές προσεγγίσεις την οικονομοκεντρική προσέγγιση (economic theorist school) και την ανθρωποκεντρική προσέγγιση (human behaviour theorist school) (Πίνακας 2.1 )

**Πίνακας 2.1 Οι βασικές προσεγγίσεις για τη μελέτη της επιχειρηματικότητας**

Προσέγγιση	Προσανατολισμός	Επηρεάει να αναπτυχθεί :
Οικονομοκεντρική Προσέγγιση	Εξετάζει τη σχέση ανάμεσα στο-οικονομο-αποβλάδων και την επιχειρηματικότητα.	Πότε εμφανίζονται Αποποβλάματα (Tb)
Ανθρωποκεντρική Προσέγγιση	Εξετάζει τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά επιχειρηματία και τις συμπεριφορές	Πως, Πόσο, Γιατί

### 2.2.1 Η οικονομοκεντρική προσέγγιση

Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η επιχειρηματικότητα προήλθε από την οικονομική επιστήμη (Jennings 1986). Σύμφωνα όμως με τον Filion (1997), η προσεκτική μελέτη του έργου των δύο πρωτοπόρων της επιχειρηματικότητας Cantillon (1680 - 1734) και Say (1767 - 1832) καταδεικνύει ότι οι συγκεκριμένοι ερευνητές δεν ενδιαφέρονταν μόνο για τις οικονομικές αλλά παρουσίασαν έντονο ενδιαφέρον και για τις διοικητικές πτυχές της επιχειρηματικότητας.

Ο Vein (1982), εξέτασε την προέλευση και εξέλιξη της λέξης «επιχειρηματία». Η έρευνα του έδειξε ότι ο όρος απέκτησε τη σημερινή του έννοια το 17ο αιώνα. Η λέξη προέρχεται από το γαλλικό ρήμα «entreprendre» που σημαίνει «επιχωρώ-αναλαμβάνω». Παρά το γεγονός ότι η λέξη χρησιμοποιήθηκε αρκετά πριν από τις εργασίες του Cantillon (1755), είναι κοινά πλέον αποδεκτό ότι ο Cantillon ήταν ο πρώτος που πρόσφερε μια ολοκληρωμένη περιγραφή της επιχειρηματικότητας.

Ο Jean-Baptiste Say (1803) θεώρησε ότι η δημιουργία νέων επιχειρήσεων αποτελεί καταλύτη για την οικονομική ανάπτυξη αφού μέσω της λειτουρ-



γίας τους επανατοποθετούν τους πόρους από περιοχές με σχετικά χαμηλή παραγωγικότητα σε περιοχές υψηλής παραγωγικότητας. Τόσο ο Cantillon όσο και ο Say υποστήριξαν την άποψη ότι οι επιχειρηματίες είναι άτομα ριψοκινούντα επειδή επένδυαν τα δικά τους χρήματα (βλ. ανασκόπηση του έργου των Cantillon και Say από τους: Shapota και Christman 1999). Σύμφωνα με τον Cantillon, ο επιχειρηματίας καθοδηγείται από το κέρδος που προκύπτει από μια γνωστή τιμή αγοράς και μια αξέβαστη τιμή πώλησης (Basselo 1989). Ο Say προκώρησε πιο πέρα τραβώντας μια διαχωριστική γραμμή ανάμεσα στον επιχειρηματία και τον καπιταλιστή καθώς και ανάμεσα στο επιχειρηματικό κέρδος και το καπιταλιστικό κέρδος. Συνέδεσε μάλιστα τους επιχειρηματίες με την καινοτομία θεωρώντας ότι αποτελούν παράγοντες αλλαγής (change agents).

Με την εμφάνιση της νέο-κλασικής οικονομικής σκέψης, το ενδιαφέρον για την επιχειρηματικότητα άρχισε να φθίνει. Η νεοκλασική οικονομική θεωρία βασίστηκε στην βελτιστοποίηση της διάθεσης των πόρων για την επίτευξη οικονομικής ισορροπίας. Αυτή η άποψη αποτέλεσε και το βασικό άξονα πάνω στον οποίο κινήθηκε η σκέψη του Μάσι, του Κέινης και άλλων (Prokopenko και Pavlin 1991, σελ. 16).

Ο θεμελιωτής της σύγχρονης μελέτης της επιχειρηματικότητας, από τις αρχές της δεκαετίας του 1930, ήταν ο διακεκριμένος αυστριακός οικονομολόγος Joseph Schumpeter. Βασίζόμενος στις εργασίες του Say, συνέδεσε την επιχειρηματικότητα με την καινοτομία. Θεώρησε ότι ο επιχειρηματίας πραγματοποιεί νέους συνδυασμούς παραγωγής και ότι η επιχειρηματικότητα αποτελεί δύναμη αποσταθεροποίησης του οικονομικού συστήματος, υπεύθυνη για την έναρξη μιας δημιουργικής καταστροφής (creative destruction). Σύμφωνα με τον Schumpeter, η ώθηση του οικονομικού συστήματος επιτυγχάνεται από άτομα με θάρρος τα οποία ρισκάρουν τις περιουσίες τους για να εφαρμόσουν νέες ιδέες που τολμούν να καινοτομήσουν και να πειραματισθούν (Heilbroner 1956).

Ο Schumpeter (1928, 1934) ανέφερε ότι οι επιχειρηματίες:

*"...μπορεί επίσης να είναι καπιταλιστές μόνιτζερ ή εφευρέτες αλλά ως επιχειρηματίες ανασυνδυάζουν ήδη υπάρχοντες παράγοντες παραγωγής όπου το αποτέλεσμα αυτού του ανασυνδυασμού δεν μπορεί να προβλεφθεί"* (Schumpeter 1934).

*"...Η ουσία της επιχειρηματικότητας εστιάζεται στον ενοπισμό και εκμετάλλευση νέων ευκαιριών στον τομέα των επιχειρήσεων και της αγοράς....Διεξάγει δε με την δημιουργία διαφορετικών χρήσεων των εθνικών πόρων υπό την έννοια ότι ενώ έχουν αποσυρθεί από την παραγωγική διαδικασία υφίστανται νέους συνδυασμούς..."* (Schumpeter 1928).

Ο Schumpeter δεν ήταν ο μοναδικός που αναφέρθηκε στη σχέση της

επιχειρηματικότητας με την καινοτομία. Ο Clark (1899), αναφέρθηκε στην επιχειρηματική καινοτομία αρκετά χρόνια πριν από τον Schumpeter, καθώς επίσης, οι Higgins (1959), Baumol (1968), Schloss (1968), Leibenstein (1978) αλλά και σκεδόν οι περισσότεροι οικονομολόγοι που έδειξαν ενδιαφέρον για την επιχειρηματικότητα. Ο Ansoff (1979) για παράδειγμα, βασίζοντας στην δουλειά του Schumpeter θεώρησε την επιχειρηματικότητα ως την αντικατάσταση παρωχημένων προϊόντων της αγοράς με νέους συνδυασμούς, οι οποίοι παρουσιάζουν μεγαλύτερο δυναμικό οικονομικού κέρδους. Ο Hambrick (1983), μέτρησε την επιχειρηματικότητα χρησιμοποιώντας τον αριθμό των νέων προϊόντων που εισέρχονται στην αγορά. Στο ίδιο πλαίσιο οι Jennings και Lumpkin (1989), όρασαν την επιχειρηματικότητα ως την εμφάνιση νέων προϊόντων και αγορών πάνω από τον συνηθισμένο μέσο όρο.

Οι μεταγενέστεροι του Schumpeter ερευνητές, αντιμετώπισαν την επιχειρηματικότητα ως μια πιο ευρεία έννοια. Ο Kirzner (1973), για παράδειγμα θεώρησε την επιχειρηματικότητα ως μια μορφή επαγρύπνησης, σε ανεκμετάλλευτες οικονομικές ευκαιρίες. Ο Drucker (1985, σελ. 85) όρασε την επιχειρηματικότητα ως "...ετοιμότητα για αλλαγή..." και τον επιχειρηματία ως το άτομο το οποίο "...διαρκώς αναζητά την αλλαγή ανταποκρίνεται σε αυτήν και την εκμεταλλεύεται ως ευκαιρία...". Μάλιστα διατύπωσε την άποψη ότι το επιχειρηματικό μάντιζ(μεντ) είναι δεκτικό στην καινοτομία και προσεγγίζει την διαδικασία της αλλαγής περισσότερο ως ευκαιρία παρά ως κίνδυνο. Σύμφωνα με τον Drucker αποδοτικός είναι εκείνος ο οργανισμός στον οποίο καλλιεργείται και επικρατεί επιχειρηματικό κλίμα. Χαρακτηριστικά ο Drucker (1985, σελ. 170) αναφέρει ότι ο κάθε ένας μπορεί να είναι επιχειρηματίας αν ο οργανισμός είναι δομημένος ώστε να ευνοεί την επιχειρηματικότητα αλλά και το αντίθετο κάθε επιχειρηματίας μπορεί να μετατραπεί σε γραφειοκράτη αν ο οργανισμός ενθαρρύνει τη γραφειοκρατική συμπεριφορά.

Σύμφωνα με τον Stevenson και τους συνεργάτες του (1985, σελ. 16) επιχειρηματικότητα είναι "...η διαδικασία δημιουργίας προσεχόμενης αξίας χρησιμοποιώντας συνδυασμούς πόρων για την εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας...".

Το ενδιαφέρον των οικονομολόγων στράφηκε στο ρόλο του επιχειρηματία εντός του οικονομικού συστήματος (Smith (1776), Mill (1848), Knight (1921) Innis (1930, 1956), Baumol (1968), Broehl (1978), Leff (1978, 1979), Kent et al. (1982)). Συμπερασματικά οι ομάδες της οικονομοκεντρικής προσέγγισης μελέτησαν τους επιχειρηματίες ως άτομα τα οποία αναγνωρίζουν επιχειρηματικές ευκαιρίες (Higgins (1959), Penrose (1959), Kirzner (1983)), δημιουργούν επιχειρήσεις (Ely και Hess (1893), Okenfeldt (1943), Schloss (1968)) και αναλαμβάνουν υψηλά ρίσκα (Leibenstein (1968), Kihlstrom και Laffont (1979), Buchanan και Di Piero (1980)).Όπως

χαρακτηριστικά αναφέρει ο Hayek (1959, σελ. 519), ο ρόλος του επιχειρηματία είναι να ενημερώνει την αγορά με νέα δεδομένα.

Ο Hoselitz (1968), ισχυρίστηκε ότι οι επιχειρηματίες παρουσιάζουν ένα υψηλό επίπεδο αντοχής στην αβεβαιότητα, το οποίο τους δίνει τη δυνατότητα να εργάζονται υπό συνθήκες έντονων αλλαγών ενώ ο Cason (1982), σύνδεσε τους επιχειρηματίες με την οικονομική ανάπτυξη δίνοντας έμφαση στη αποτελεσματικότητα της λήψης αποφάσεων και τον αποδοτικό συντονισμό των πόρων. Τέλος, ο Leibenstein (1979, σελ. 127) υποστήριξε την άποψη ότι οι επιχειρηματίες χρησιμοποιούν τους διαθέσιμους πόρους με υψηλές αποδόσεις.

Οι βασικές ιδέες της οικονομοκεντρικής προσέγγισης της επιχειρηματικότητας παρουσιάζονται από τον Baumol (1968) ο οποίος προτείνει δύο γενικές κατηγορίες επιχειρηματιών: τον «μάντζερ-επιχειρηματία» και τον «καινοτόμο επιχειρηματία». Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τον κλασικό επιχειρηματία όπως περιγράφεται από τους Say (1803), Knight (1921) και Kirzner (1973). Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις προσεγγίσεις των Schumpeter (1934) και Drucker (1985). Μάλιστα οι Hebert και Link (1989), πραγματοποίησαν εκτενή έρευνα γύρω από τις επικρατούσες αντιλήψεις για την έννοια του επιχειρηματία και συμπέραναν ότι: "... όλες οι προηγούμενες θεωρίες γύρω από την επιχειρηματικότητα έχουν επικεντρωθεί είτε στην έννοια της αβεβαιότητας είτε στην έννοια της καινοτομίας είτε σε συνδυασμούς και των δύο...".

### 2.2.2 Η Ανθρωποκεντρική Προσέγγιση

Ο Max Weber (1930) ήταν από τους πρώτους που υπέθεσαν ότι για την ερμηνεία της επιχειρηματικότητας χρειάζεται γνώση των προσωπικών χαρακτηριστικών των επιχειρηματιών. Ο Weber θεώρησε ότι οι επιχειρηματίες είναι άτομα καινοτόμα και ανεξάρτητα, ο ηγετικός ρόλος των οποίων δίνει την αίσθηση μιας επίσημης εξουσίας. Στην ουσία όμως ήταν οι έρευνες του McClelland (1961) που για πρώτη φορά συνέδεσαν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών με την επιχειρηματική συμπεριφορά.

Ο McClelland ανέφερε ότι η ανάγκη για επίτευξη υψηλών στόχων (need for achievement), αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό του επιχειρηματία ενώ εστίασε το ερευνητικό του ενδιαφέρον του στην αναζήτηση ενός ιδανικού τύπου επιχειρηματία. Ο McClelland επικεντρώθηκε σε μάντζερ μεγάλων οργανισμών χωρίς να κάνει διάκριση ανάμεσα στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.

Χαρακτηριστικά ο McClelland (1961 σελ. 125) ανέφερε ότι :

*"...επιχειρηματίας είναι κάποιος που ασκεί έλεγχο πάνω στην παραγωγή ή οποία δεν προορίζεται μόνο για δική του κατανάλωση. Σύμφωνα με τον ορισμό μου ένα στέλεχος για παράδειγμα μιας βιομηχανίας κάλυβα στην ΕΠΔ είναι επιχειρηματίας.*

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980 οι προσπάθειες των ερευνητών επικεντρώθηκαν στον ορισμό του επιχειρηματία μέσω της εύρεσης συγκεκριμένων χαρακτηριστικών (Brockhaus και Nord 1979). Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως η «ανάγκη για αυτονομία» η «ανάγκη για κυριαρχία» η «επιμονή» η «επιθυμία για έλεγχο» έχουν βρεθεί να επηρεάζουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες (Filion (1997), Jennings (1994), Blawatt (1995), Homaday (1982), Meredith et al. (1982), Timmons (1978)).

Μια άλλη προσέγγιση που ακολουθήθηκε ήταν αυτή της δημιουργίας επιχειρηματικών προφίλ, συνθέτοντας προσωπικά χαρακτηριστικά (Sexton και Bowman (1985), Solomon και Winslow (1988).) Για παράδειγμα οι Sexton και Bowman (1986), μπόρεσαν να διακρίνουν επιχειρηματίες από μάνατζερ βασιζόμενοι σε συνδυασμό χαρακτηριστικών της ανθρώπινης προσωπικότητας όπως η αυτοπεποίθηση η αισιοδοξία και η ανεξαρτησία. Αντίστοιχα αποτελέσματα έδωσε και οι έρευνες των Solomon και Winslow (1988).

Τα αποτελέσματα από τις έρευνες των προσωπικών χαρακτηριστικών των επιχειρηματιών χαρακτηρίζονται από σημαντικά μεθοδολογικά προβλήματα και ασυνέπεια. Το γεγονός αυτό ανάγκασε πολλούς ερευνητές να διατυπώσουν την άποψη ότι θα πρέπει να εγκαταλειφθούν οι έρευνες που συνδέουν τους επιχειρηματίες με συγκεκριμένα και σταθερά χαρακτηριστικά της ανθρώπινης προσωπικότητας (Brockhaus και Horwitz (1986), Chall (1985), Robinson et al. 1991)).

Μέχρι σήμερα δεν έχει καταγραφεί ένα σταθερό και συγκεκριμένο σύνολο χαρακτηριστικών της ανθρώπινης προσωπικότητας το οποίο να διακρίνει τους επιχειρηματίες από τον υπόλοιπο πληθυσμό (Daly και Toulouse (1996), Kautmann και Dant (1998)). Ως αποτέλεσμα, από τις αρχές τις δεκαετίας 1990, οι έρευνες στράφηκαν περισσότερο στις ενέργειες και τη δραστηριότητα των επιχειρηματιών και όχι στα προσωπικά χαρακτηριστικά τους (Gartner 1988, σελ. 21). Βασική προϋπόθεση αυτών των νέων ερευνητικών προσπαθειών αποτέλεσε η άποψη ότι η επιχειρηματική συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα συγκεκριμένων συνθηκών.

Οι πρώτες προσπάθειες επικεντρώθηκαν για παράδειγμα στο πώς ένας επιχειρηματίας διαμορφώνει την πρόθεση για δημιουργία επιχείρησης (entrepreneurial intent) (Bird (1988), Boyd και Vozzlis (1994)). Στις έρευνες αυτές η «πρόθεση» ορίζεται ως εκείνη η κατάσταση του μυαλού η οποία

καθοδηγεί την προσοχή την εμπειρία και τελικά τη δράση του ατόμου προς ένα συγκεκριμένο στόχο. Μάλιστα, πρόσφατα έρευνες αποδεικνύουν ότι οι θετικές προθέσεις ενός ατόμου για συγκεκριμένες συμπεριφορές προβλέπουν με ικανοποιητική βεβαιότητα την εκδήλωση της συμπεριφοράς αυτής (Kim και Hunter (1993), Webb και Sheeran (2006)). Σύμφωνα με τον Bnd (1988) προσωπικοί και κοινωνικοί παράγοντες επηρεάζουν έμμεσα τη συμπεριφορά του επιχειρηματία επιδρώντας στις προθέσεις του.

Οι Boyd και Veslks (1994), διαπίστωσαν ότι οι περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδράσεις προηγούνται της διαμόρφωσης επιχειρηματικής πρόθεσης ενώ σημαντική επίδραση έχουν και οι προσωπικοί στόχοι και το όραμα του ατόμου. Με αυτή τη διαπίστωση συμφωνούν και οι έρευνες των Greenberger και Sexton (1988). Η ύπαρξη οράματος για τη εξήγηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς αποτέλεσε αντικείμενο και άλλων ερευνών (Pryor και Shays (1991), Shatzer και Schwartz (1991)).

Ο Shapiro (1983) υπέθεσε ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα έχει ως στόχο την μεταβολή ενός συστήματος προς την κατεύθυνση της αυξημένης παραγωγικότητας μέσω του περιορισμού του κόστους των επί-μέρους τμημάτων από τα οποία αποτελείται το σύστημα αυτό. Το τελικό αποτέλεσμα είναι η αύξηση της κοινωνικής αξίας. Υπό το πρίσμα αυτό η τάση του ατόμου για αλλαγή είτε προσωπική είτε του συστήματος στο οποίο δραστηριοποιείται θεωρείται ότι αποτελεί βασικό στοιχείο της επιχειρηματικής συμπεριφοράς (Pryor και Shays (1993), Chittipeddi και Wallcott (1991) Kuratko et al. 1990). Ο Gartner (1985), διαπίστωσε ότι άλλες κοινές συμπεριφορές ανάμεσα στους επιχειρηματίες είναι η αναζήτηση επιχειρηματικών ευκαιριών και η συγκέντρωση πόρων για την πραγματοποίηση της ευκαιρίας.

Οι Pearce Kramer και Robbins (1997), διεξήγαγαν έρευνα στα πλαίσια μεγάλης κατασκευαστικής επιχείρησης σε 833 υπαλλήλους και σε 102 προϊστάμενους τους. Διαπίστωσαν ότι προϊστάμενοι που παρουσιάζουν επιχειρηματική συμπεριφορά προσφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση στους υπαλλήλους σε σχέση με προϊστάμενους που έχουν γραφειοκρατική συμπεριφορά. Οι προϊστάμενοι με επιχειρηματική συμπεριφορά δημιουργούν ένα κλίμα το οποίο προάγει τη συνεργασία, ενώ οι ίδιοι έχουν στρατηγικό όραμα για τον οργανισμό και τάση για αλλαγή. Αυτή η δημιουργία ενεργητικού και συνεργαστικού κλίματος ως χαρακτηριστικό της επιχειρηματικής συμπεριφοράς έχει αναφερθεί και από άλλους ερευνητές (Luchinsger και Bagby (1987), Chittipeddi και Wallcott (1991), Pryor και Shays (1993)).

Οι Busenitz και Barney (1997) πραγματοποίησαν μια σειρά από έρευνες σε μεγάλους οργανισμούς αναζητώντας τις διαφορές ανάμεσα στους

επιχειρηματίες και μόνιτζερ ως προς τους τρόπους λήψης αποφάσεων. Διαπίστωσαν ότι στους επιχειρηματίες είναι περισσότερο διαδεδομένη η χρήση ευρηματικών κανόνων (heuristics). Οι ευρηματικοί κανόνες είναι μη-λογικοί κανόνες οι οποίοι απλοποιούν διαδικασία λήψης μιας απόφασης (Gowda 1999, σελ. 59). Πρόσφατα έχει βρεθεί ότι οι ευρηματικοί κανόνες συχνά διευκολύνουν τους επιχειρηματίες στη λήψη αποφάσεων χωρίς να είναι απαραίτητη η αναζήτηση μεγάλου όγκου πληροφοριών (Mitchell et al. 2002).

Σημαντικό είναι το ενδιαφέρον αναφορικά με το κατά πόσο οι επιχειρηματίες παρουσιάζουν μεγαλύτερη τάση για την ανάληψη ρίσκου σε σχέση με τον υπόλοιπο πληθυσμό. Παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχει ένας κοινός ορισμός για την «ανάληψη κινδύνου», εντούτοις οι επιχειρηματίες θεωρούνται ότι είναι άτομα τα οποία έλκονται από τον κίνδυνο και επενδύουν σε ριψοκίνδυνες επιχειρήσεις οι οποίες υπόσχονται μεγιστοποίηση των οικονομικών απολαβών (Damböise και Muldowney 1988). Πρόσφατες έρευνες όμως, δείχνουν ότι οι επιχειρηματίες δεν παρουσιάζουν μεγαλύτερη τάση για ανάληψη κινδύνου σε σχέση με τον υπόλοιπο πληθυσμό (Palich και Bagby (1995), Mitchell et al. (2002)). Στην πράξη οι επιχειρηματίες παρουσιάζουν μια τάση να κατατάσσουν αμφίβολα και αβέβαια σενάρια με περισσότερο θετικό τρόπο εξαιτίας ειδικών γνωστικών μοντέλων (cognitive models).

Η υπόθεση της ύπαρξης ειδικών γνωστικών μοντέλων τα οποία ενδεχομένως να χρησιμοποιούν οι επιχειρηματίες αποτελεί αντικείμενο έρευνας της τελευταίας δεκαετίας (Alvarez και Busenitz (2001), Baron (1998), Mitchell et al. (2002)). Οι έρευνες στρέφονται στους γνωστικούς μηχανισμούς που χρησιμοποιούν οι επιχειρηματίες προκειμένου να αντιλαμβάνονται και να επεξεργάζονται της πληροφορίες καθώς και στους τρόπους με τους οποίους αντιλαμβάνονται σκέφτονται αναλύουν και επιλύουν προβλήματα.

Παρά το έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον γύρω από την επιχειρηματικότητα μέχρι σήμερα δεν υπάρχει έχει διατυπωθεί ένα ενιαίο θεωρητικό πλαίσιο. Επιπλέον, τα υπάρχοντα μοντέλα για τους επιχειρηματίες δεν περιλαμβάνουν κριτήρια μέτρησης της απόδοσης ενώ σε γενικές γραμμές είναι στατικά (Blawatt 1995, σελ. 20). Αναμφισβήτητα, οι επιχειρηματίες δραστηριοποιούνται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και μαθαίνουν μέσα από τις δραστηριότητες που αναπτύσσουν (Collins και Moore (1970), Fillon (1997)). Σύμφωνα με τον Fillon (1997), οι επιχειρηματίες θα πρέπει να θεωρούνται προϊόντα του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται. Με την άποψη αυτή συμφωνούν και πρόσφατες έρευνες οι οποίες αναφέρουν ότι οι επιχειρηματίες, αντανακλούν τα χαρακτηριστικά της περιόδου και του τόπου που ζουν και δραστηριοποιούνται (Jullen και Marchesnay (1996), Lee et al. (2004)).

### 2.3 Επεκτείνοντας την έννοια της επιχειρηματικότητας

Οι διαφορετικές προσεγγίσεις και ορισμοί για την έννοια της επιχειρηματικότητας δίνουν το έναυσμα να ξεκαθαρίσουμε τρία επιμέρους σημεία πριν προχωρήσουμε στο κατά πόσο η έννοια της επιχειρηματικότητας είναι κατάλληλη για το δημόσιο τομέα.

Το **πρώτο σημείο** ακελιζεται με την αντίληψη ότι το βασικό κίνητρο για την επιχειρηματικότητα είναι το οικονομικό κέρδος. Στην πραγματικότητα το οικονομικό κέρδος αποτελεί μόνο μια διάσταση της δημιουργούμενης αξίας, ενώ πολλοί είναι οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την κερδοφορία πέρα από μια γενική και αόριστη συμβολή της επιχειρηματικότητας (March και Sutton 1997). Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο υπάρχουν και άλλα κίνητρα πάνω στα οποία βασίζεται η επιχειρηματικότητα, όπως η ανάγκη για επίτευξη υψηλών στόχων (McClelland 1961), η ανάγκη για ανεξαρτησία (Hirsch και Brush 1986) κτλ. Τέλος, η επιτυχία της επιχειρηματικότητας μπορεί να κριθεί και με κριτήρια διαφορετικά από το οικονομικό κέρδος όπως η δημιουργία κοινωνικής αξίας (social value) φαινόμενο γνωστό ως κοινωνική επιχειρηματικότητα (Social Entrepreneurship) (Leadbeater (1997), Thompson (2002), Auteri (2003), Peredo και McLean (2006), Mair και Marti (2006), Weerawardena και Mori (2006)) ή γενικότερα προστιθέμενης αξίας (added value) στο τελικό αποτέλεσμα (Bowman και Ambrosini (2000), Lindgreen και Wylstraib (2005)).

Το **δεύτερο σημείο** έχει να κάνει με το γεγονός ότι η ιστορική αναδρομή στην έννοια της επιχειρηματικότητας έδειξε ότι τόσο οι ορισμοί όσο και τα χαρακτηριστικά που αποδίδονται στους επιχειρηματίες περιορίζονται κυρίως στα πλαίσια του ιδιωτικού τομέα. Όμως, η εικόνα του θωρακισμένου επιχειρηματία-ιδιοκτήτη ο οποίος επιτυγχάνει αυτό που κανείς άλλος δεν έχει καταφέρει είναι απομεινάρια της εποχής όπου οι μικρές επιχειρήσεις αποτελούσαν την κυρίαρχη μορφή ιδιωτικής οικονομικής οργάνωσης. Οι προσεγγίσεις της επιχειρηματικότητας για μεμονωμένα γεγονότα όπως η δημιουργία νέας επιχείρησης, η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά (Vesper (1985), Gartner (1988)) δεν είναι σε θέση να ερμηνεύσουν επιχειρηματικές δραστηριότητες που πραγματοποιούνται σε επίπεδο οργανισμών, φαινόμενο γνωστό ως εταιρική επιχειρηματικότητα (Corporate entrepreneurship) (Antoncio και Hirsch (2003), Dess et al. (2003)). Η επιχειρηματική δραστηριότητα στα πλαίσια οργανισμών αποτελεί ένα ξεχωριστό τρόπο διοίκησης ο οποίος βασίζεται στην αναγνώριση ευκαιριών (Stevenson και Jarillo 1990) και δεν περιορίζεται ούτε από το μέγεθος ή την ηλικία του οργανισμού (Chittipeddi και Walleff 1991) αλλά ούτε από τον τομέα στον οποίο ο οργανισμός δραστηριοποιείται (δημόσιος ή ιδιωτικός) (Moore και Jones 1999).

Τέλος το **κρίτο σημείο** είναι ότι όλες οι προσεγγίσεις για την έννοια του επιχειρηματία και της επιχειρηματικότητας δεν είναι αναγκαστικά αμοιβαία αποκλειόμενες μεταξύ τους. Ο επιχειρηματίας δρα ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες και τις ευκαιρίες που εμφανίζονται. Είναι λογικό να υποθέσουμε ότι οι επιχειρηματίες του ιδιωτικού τομέα αποτελούν μια κατηγορία που ανήκουν σε μια ευρύτερη ομάδα αυτή των ανθρώπων που παρουσιάζουν «επιχειρηματική συμπεριφορά» η οποία δεν περιορίζεται μόνο στους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων αλλά εμφανίζεται και στα πλαίσια οργανισμών (Child (1990, 1991), Gibb (1987), Leadbeater και Goss (1999), Thompson (2004)).

## **2.4 Η επιχειρηματικότητα ως δημιουργία αξίας**

Η δημιουργία προστιθέμενης αξίας θεωρείται ότι αποτελεί το βασικό και πρωταρχικό στόχο των οργανισμών (Anderson (1982), Dess (1998), Bowman και Ambrosini (2000), Haksaver et al. (2004), Lindgreena και Wynstrab (2005)). Η έννοια της προστιθέμενης αξίας έχει μελετηθεί στα πλαίσια της διοίκησης επιχειρήσεων (Brytting και Trollestad 2000), της στρατηγικής διοίκησης (Bowman και Ambrosini 2000), της ψυχολογίας (Jemtmink et al. 1998) αλλά και του marketing (Isokas και Soren 1999). Πώς από την έννοια της προστιθέμενης αξίας υπάρχει η άποψη ότι οι δραστηριότητες των ατόμων και των οργανισμών δημιουργούν αξία στο τελικό αποτέλεσμα, η οποία δεν είναι μόνο οικονομική. Τα βασικά ερωτήματα που τίθενται στη βιβλιογραφία αναφορικά με την έννοια της προστιθέμενης, αξίας επικεντρώνονται στον ορισμό της έννοιας της αξίας καθώς και σε ποιον απευθύνεται η δημιουργούμενη αξία.

Συνοψίζοντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία στον τομέα της διοίκησης, του marketing και της επιχειρηματικότητας διαπιστώνουμε ότι δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός αλλά και μεθοδολογία για την μέτρηση της αξίας (Anderson και Narus (1998), Kelly (2005)). Οι Bowman και Ambrosini (2000) αναφέρουν ότι οι περισσότερες έρευνες περιορίζονται σε γενικές αναφορές και προσεγγίσεις.

Σύμφωνα με μια πρώτη προσέγγιση, η έννοια της προστιθέμενης αξίας έχει νόημα μόνο για τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων οι οποίοι είτε αναμένουν προστιθέμενη αξία με τη μορφή οικονομικού κέρδους, είτε γενικότερα ενδιαφέρονται για την αξία υλικών αγαθών τα οποία προορίζονται για πώληση (Doyle (2000), Haksaver et al. (2004)). Στην περίπτωση αυτή γίνεται διαχωρισμός ανάμεσα στην λεγόμενη αξία χρήσεως (use value) και στην αξία ανταλλαγής (exchange value). Η αξία χρήσεως αναφέρεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος όπως αυτά γίνονται αντιληπτά από τα άτομα σε σχέση με τις ανάγκες που έχουν. Επομένως οι



κρίσεις σχετικά με την αξία χρήσεως είναι υποκειμενικές (Bowman και Ambrosini 2000, σελ. 2). Η αξία ανταλλαγής, αναφέρεται στην τελική τιμή, δηλαδή στο χρηματικό ποσό που ανταποκρίνεται σε κάποια στιγμή στο χρόνο όταν λαμβάνει χώρα η ανταλλαγή των αγαθών (Bowman και Ambrosini 2000).

Μια δεύτερη πιο γενική θεώρηση αναφέρεται στην δημιουργούμενη αξία, η οποία προέρχεται όχι μόνο από υλικά αγαθά αλλά και από δραστηριότητες πολιτικές και πρακτικές που συντελούνται σε ένα οργανισμό. Σύμφωνα με τους Håkzener et al. (2004, σελ. 292) "...αξία είναι η δυνατότητα ενός αγαθού υπηρεσίας ή δραστηριότητας να ικανοποιεί μια ανάγκη ή να παρέχει όφελος στο άτομο ή τον οργανισμό...". Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει κάθε κατηγορία αγαθού υπηρεσίας ή δραστηριότητας, η οποία ικανοποιεί μια ανάγκη ή προσφέρει οφέλη (υλικά ή μη) περιλαμβάνοντας ακόμα και αυτά που συμβάλλουν στην ποιότητα ζωής στη γνώση στην αίσθηση ασφάλειας κτλ.

Στην παρούσα διατριβή υιοθετούμε τον ορισμό των Håkzener et al. (2004) για την έννοια της αξίας.

Το επόμενο ερώτημα σχετίζεται με τον αποδέκτη της δημιουργούμενης αξίας. Στα πλαίσια οργανισμών ο αποδέκτης μπορεί να είναι μεμονωμένα άτομα ή ομάδα ατόμων τα οποία επηρεάζουν αλλά και επηρεάζονται από τις δραστηριότητες του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Freeman (1984), στα πλαίσια οργανισμών μπορούμε να διακρίνουμε 5 γενικές κατηγορίες αποδεκτών. Τους ιδιοκτήτες/ μετόχους, τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και τέλος την κοινωνία ως σύνολο (είτε τοπική είτε περιφερειακή ή ολόκληρη τη χώρα ανάλογα με τις δραστηριότητες του οργανισμού). Κάθε κατηγορία αποδεκτών έχει τα δικά της ιδιαίτερα συμφέροντα καθώς και τη δική της συμβολή στην επιβίωση και στην ευημερία του οργανισμού. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα συμφέροντα που έχει η κάθε κατηγορία αποδεκτών ποικίλουν και σε γενικές γραμμές μπορεί να μην είναι και κοινά. Με άλλα λόγια είναι δυνατόν ορισμένες δραστηριότητες του οργανισμού να δημιουργούν οφέλη σε μια κατηγορία ενώ σε κάποια άλλη να τα περιορίζουν. Επομένως πέρα από τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας είναι δυνατόν να έχουμε και καταστροφή αξίας. Για το λόγο αυτό οι Donaldson και Preston (1995) αναφέρουν ότι οι οργανισμοί δεν είναι τίποτε άλλο από ένα σύνολο συνεργατικών και ανταγωνιστικών συμφερόντων.

Σύμφωνα με τους Håkzener et al. (2004), υπάρχουν τρεις διαστάσεις σχετικές με την προστιθέμενη αξία: Η οικονομική, η μη οικονομική και ο χρόνος (βλέπε Πίνακα 2.2).

Η **οικονομική διάσταση** αποτελεί την προφανή οικονομική επιδραση

στους αποδέκτες η οποία μπορεί να είναι βραχυπρόνια ή μακροπρόνια. Για τους ιδιοκτήτες παράδειγμα δημιουργούμενης οικονομικής αξίας είναι η αύξηση των κερδών του οργανισμού. Για τους εργαζόμενους οικονομική αξία είναι η αύξηση του μισθού τα διάφορα έσοδα με τη μορφή παροιών (συντακτικό, ιδιωτική ασφάλεια κτλ). Για τους πελάτες, η παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων σε ανταγωνιστική τιμή. Για τους προμηθευτές η αύξηση του καθαρού κέρδους από τη συνεργασία τους με τον οργανισμό ενώ για την κοινωνία οι φόροι που πληρώνει ο οργανισμός, το προσωπικό που απασχολεί, οι δωρεές και χορηγίες κτλ.

Η **μη οικονομική διάσταση** αποτελεί προστιθέμενη αξία η οποία δεν έχει βραχυπρόνια οικονομική επίδραση. Παράδειγμα μη οικονομικής αξίας για τους ιδιοκτήτες αποτελεί μια οικονομικά σταθερή εταιρεία η οποία δημιουργεί μια αίσθηση ασφάλειας. Για τους εργαζόμενους ένας οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει μη οικονομική αξία προσφέροντας ένα ασφαλές, ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι βλέπουν αξία στη δουλειά τους όταν μπορούν να χρησιμοποιήσουν και να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους, όταν μπορούν να λάβουν αποφάσεις και να μεταβάλουν το εργασιακό τους περιβάλλον. Η εκπαίδευση, αν προσφερθεί από τον οργανισμό είναι δυνατόν να δημιουργήσει αξία, η οποία αναβαθμίζει τις δεξιότητες των υπαλλήλων ή τους προσφέρει νέες δεξιότητες. Για τους πελάτες, τα προϊόντα τα οποία παράγει ένας οργανισμός σκετίζονται άμεσα με τη μη οικονομική αξία. Παράδειγμα μη οικονομικής αξίας, είναι η παροχή υποστήριξης του προϊόντος μετά την πώληση. Για τους προμηθευτές, μη οικονομική αξία μπορεί να είναι η μακροπρόνια συνεργασία με ένα οργανισμό η οποία παρέχει περιθώρια συνεργασιών αλλά και διεύρυνσης της πελατειακής βάσης του προμηθευτή. Μη οικονομική αξία για την κοινωνία, είναι η απασχόληση εργατικού δυναμικού από τον τοπικό πληθυσμό, οι αγορές που πραγματοποιεί ο οργανισμός από τις τοπικές επιχειρήσεις κτλ.

Ο **χρόνος** ως τρίτη διάσταση της δημιουργούμενης αξίας, περιλαμβάνει τρεις επιμέρους διαστάσεις: α) την ταχύτητα με την οποία ο αποδέκτης έχει πρόσβαση στα οφέλη β) το χρόνο που εξοικονομείται και γ) το χρονικό ορίζοντα στον οποίο οι αποδέκτες συνεχίζουν να λαμβάνουν οφέλη. Για τους ιδιοκτήτες, ο μακροπρόσιτος σχεδιασμός και οι επενδύσεις σε τεχνολογία και ανθρώπινο δυναμικό καθώς και η ανάπτυξη νέων προϊόντων δημιουργεί χρονική αξία επεκτείνοντας τα οικονομικά και μη οφέλη στο μέλλον. Επιπλέον, ένας οργανισμός δημιουργεί χρονική αξία για τους εργαζόμενους όταν παρέχει εργασιακή ασφάλεια, επενδύει σε προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού κτλ. Για τους πελάτες, η χρονική αξία δημιουργείται όταν για παράδειγμα τα προϊόν ή η υπηρεσία, τους εξοικονομεί χρόνο ή όταν ο οργανισμός δημιουργεί προϊόντα τα οποία αντέχουν στο χρόνο. Για τους προμηθευτές, χρονική αξία δημιουργείται

από την μακροχρόνια συνεργασία με τον οργανισμό ή με την έγκαιρη πληρωμή των παραγγελιών. Για την κοινωνία, χρονική αξία δημιουργείται από τη μακρόχρονη και επιτυχή λειτουργία του οργανισμού η οποία δημιουργεί αίσθημα υπερηφάνειας στον πληθυσμό, προσελκύει αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό, δίνει τη δυνατότητα μακροπρόθεσμων σχεδιασμών και επενδύσεων και στην τοπική κοινωνία κτλ.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι οι ενέργειες ατόμων και οργανισμών μπορούν να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία η οποία δεν είναι μόνο οικονομική. Το γεγονός αυτό έχει οδηγήσει αρκετούς ερευνητές να θεωρήσουν ότι η επιχειρηματικότητα ως διαδικασία δημιουργεί προστιθέμενη αξία στο τελικό αποτέλεσμα (Stevenson et al. (1985), Ghoshal και Bartlett (1996), Brown et al. (2001), Venkataraman και Sarasvathy (2001), Mair (2002)). Υπό την έννοια αυτή η επιχειρηματικότητα ως διαδικασία, αποκτά στρατηγική σημασία για τον οργανισμό (Iseland et al. (2001), Venkataraman και Sarasvathy (2001), Hitt et al. (2003)). Επιπλέον, η στρατηγική θεώρηση της επιχειρηματικής διαδικασίας έχει οδηγήσει αρκετούς ερευνητές στη διατύπωση της άποψης ότι οι έννοιες δημιουργία αξίας (value creation), οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (organizational effectiveness) και οργανωσιακή απόδοτικότητα (organizational performance) αποτελούν επεκτατόμενες πτυχές της ίδιας διάστασης, η οποία συνολικά αναφέρεται στην ευημερία ενός οργανισμού (Stonham (1995), March και Sutton (1997), Canals (2001), Mair (2002)).

#### 2.4.1 Η περίπτωση της Κοινωνικής επιχειρηματικότητας

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα ως διαδικασία εμπεριέχει τη δημιουργία τόσο οικονομικής όσο και κοινωνικής αξίας και περιλαμβάνει καινοτόμες πρωτοβουλίες και ενέργειες, σε τομείς όπως η εκπαίδευση, η υγεία, το περιβάλλον τα ανθρώπινα δικαιώματα (Leadbeater (1997), Thompson (2002), Auteri (2003), Peredo και McLean (2006), Mair και Marti (2006), Weerawardena και Marti (2006)). Παρά το γεγονός ότι η κοινωνική επιχειρηματικότητα έχει αποτελέσει αντικείμενο συστηματικής έρευνας τα τελευταία δέκα χρόνια δεν είναι λίγες οι ερευνητές που υποστηρίζουν ότι τα επόμενα χρόνια είναι πολύ πιθανό να αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία από την επιχειρηματικότητα η οποία είναι προσανατολισμένη μόνο στο οικονομικό κέρδος (Gendron (1996), Mair και Noboa (2003)).

Πίνακας 2.2. Αντιστοιχία ποσοτήτων αέρος (Πηγή: Hatzigeorg. et al. 2004)

Epiphyseal fusion age	Menarche age	Epiphyseal fusion	Menstrual volume	Menstrual cycle	Menstrual pain
Childhood	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years
	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years
Adolescence	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years
	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years
Young adulthood	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years
	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years
Middle adulthood	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years
	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years
Late adulthood	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years
	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years
Older adulthood	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years
	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years	Not yet started, usually between 10 and 12 years

Σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές, η κοινωνική επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει πρωτοβουλίες μη-κερδοσκοπικού χαρακτήρα με στόχο εναλλακτικές στρατηγικές χρηματοδότησης ή διοικητικά σχήματα προκειμένου να δημιουργηθεί κοινωνική αξία (Boschma (1995), Steyaert και Katz (2004)). Μια δεύτερη ομάδα ερευνητών θεωρεί ότι η κοινωνική επιχειρηματικότητα απλά αποτελεί την πρακτική έκφραση της, εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οργανισμών του ιδιωτικού τομέα οι οποίοι συνεργάζονται με μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (Waddock (1988), Sargawa και Segal (2000)). Τέλος, υπάρχει και η άποψη ότι η κοινωνική επιχειρηματικότητα αποτελεί το μέσο για την εξάλειψη των κοινωνικών προβλημάτων και τη δημιουργία ριζικών κοινωνικών μετασχηματισμών (Alvord et al. (2004), Mair και Marti (2006)).

Σύμφωνα με τους Mair και Marti (2006, σελ. 37) η κοινωνική επιχειρηματικότητα "...αποτελεί τη διαδικασία η οποία περιλαμβάνει τον συνδυασμό και τη χρησιμοποίηση πόρων με ένα καινοτόμο τρόπο, για την πραγματοποίηση και εκμετάλλευση ευκαιριών που στοχεύουν στην εκπλήρωση κοινωνικών αναγκών και κοινωνικών μετασχηματισμών...". Ανάμεσα στους ερευνητές υπάρχει διαφωνία αναφορικά με το κατά πόσο ο μη-κερδοσκοπικός χαρακτήρας της κοινωνικής επιχειρηματικότητας αποτελεί και το βασικό χαρακτηριστικό της (Austin et al. (2003), Peredo και McLean (2006)). Παραδείγματα κοινωνικών επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο δείχνουν ότι η κοινωνική επιχειρηματικότητα μπορεί να λειτουργήσει τόσο σε οικονομική όσο και σε μη-οικονομική βάση, ανάλογα με τη φύση των κοινωνικών αναγκών και τους πόρους που απαιτούνται (Mair και Marti 2006).

Για παράδειγμα το *Institute for One World Health* (IOWH - [www.iowh.org](http://www.iowh.org)) δημιουργήθηκε το 2000 από την Victoria Hale, αποκλώντας την πρώτη μη-κερδοσκοπική φαρμακευτική εταιρεία στον κόσμο. Στόχος του IOWH, είναι η ανάπτυξη και παροχή φαρμάκων σε ανθρώπους που τα έχουν ανάγκη σε χώρες του τρίτου κόσμου, επανασκευάζοντας και προκαλώντας το παραδοσιακό μοντέλο ανάπτυξης και παροχής φαρμάκων των φαρμακοβιομηχανιών. Ο μη-κερδοσκοπικός χαρακτήρας του IOWH αποτέλεσε τη βάση για τη συγκέντρωση του απαραίτητου κεφαλαίου, που εξασφάλισε την έναρξη και λειτουργία καθώς και τη διασφάλιση απαραίτητων πόρων όπως χημικές ενώσεις και εξοπλισμένους επιστήμονες. Στα τέσσερα πρώτα χρόνια της λειτουργίας του, ο οργανισμός εξασφάλισε ποσά της τάξεως των 25 εκατομμυρίων δολαρίων από δωρεές καθώς και άδειες για ελεύθερη χρήση χημικών ουσιών από πανεπιστήμια και εταιρείες βιοτεχνολογίας αλλά και πλήθος εθελοντών. Το συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο του IOWH καθώς και οι συγκεκριμένες κοινωνικές ανάγκες που καλείται να καλύψει εμνοείται από ένα λειτουργικό σχήμα μη-κερδοσκοπικού χαρακτήρα (Seelos και Mair 2005).

Από την άλλη, η περίπτωση της *Grammen Bank* στο Μπαγκλαντές, βασι-

ζεται σε ένα λειτουργικό σήμα κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Με βάση το σήμα αυτό, τα οικονομικά κέρδη τα οποία δημιουργούνται από τις δραστηριότητες του οργανισμού χρησιμοποιούνται για νέες κοινωνικές επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα η Grameen Bank δημιουργήθηκε το 1976 από τον καθηγητή Muhammad Yunus, η βασική ιδέα του οποίου ήταν ότι οι φτωχοί άνθρωποι έχουν δεξιότητες τις οποίες δεν χρησιμοποιούν εξαιτίας του τρόπου με τον οποίο τους αντιμετωπίζει το υπάρχον δανειολήπτικό τραπεζικό σύστημα. Μέσα από ένα καινοτόμο δανεικό σύστημα, η Grameen Bank άρχισε να προσφέρει χρηματοοικονομική πίστωση σε φτωχούς ανθρώπους που ζουν στο Μπαγκλαντές και οι οποίοι δεν μπορούσαν να έχουν πρόσβαση στις παραδοσιακές τράπεζες. Από το 1976 μέχρι σήμερα ο οργανισμός εξυπηρετεί πάνω από 3 εκατομμύρια ανθρώπους μέσα από τα 1191 υποκαταστήματα, ενώ τα οικονομικά κέρδη τα οποία παράγονται χρησιμοποιούνται για νέους οργανισμούς. Παράλληλα, η Grameen Bank αποτέλεσε πηγή έμπνευσης για αντίστοιχους οργανισμούς σε πάνω από 65 αναπτυσσόμενες χώρες με συνολικά πάνω από 17 εκατομμύρια δανειολήπτες (Mair και Marti 2006).

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις, όπως αυτές που προαναφέρθηκαν, συνδυάζουν την παραγωγή απομικτών ή συλλογικών αγαθών με βάση της διοικητικές πρακτικές και το νομικό καθεστώς των ιδιωτικών επιχειρήσεων και με οργανωτικές πρακτικές που εξυπηρετούν μια προκαθορισμένη κοινωνική αποστολή (Paisido και McLean (2006), Mair και Marti (2006), Wetherawaridena και Mart (2006)). Εντούτοις, ενώ στους ιδιωτικούς οργανισμούς η κοινωνική αξία αποτελεί παραπροϊόν της οικονομικής αξίας που δημιουργείται (Venkatasatman 1997), στις κοινωνικές επιχειρήσεις το επίκεντρο βρίσκεται στη δημιουργία κοινωνικής αξίας ενώ το οικονομικό κέρδος που δημιουργείται αποτελεί απαραίτητο παραπροϊόν για τη βιωσιμότητα και αυτάρκεια του οργανισμού.

Εν κατακλείδι, η αναγνώριση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας ως μια έκφραση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, δείχνει ότι η επιχειρηματική διαδικασία είναι μια έννοια πολυδιάστατη, η οποία δεν στοχεύει απαραίτητα μόνο στο οικονομικό κέρδος.

## **2.6. Συνοψίζοντας**

Μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ένα ενιαίο πλαίσιο για την μελέτη της επιχειρηματικότητας. Οι δύο γενικές προσεγγίσεις (οικονομοκεντρική και ανθρωποκεντρική) αναφέρονται στο μοντέλο του επιχειρηματία-ιδιοκτήτη επιχείρησης και παρουσιάζουν αρκετούς σημαντικούς περιορισμούς.

Η οικονομοκεντρική προσέγγιση έχει ως στόχο τη διερεύνηση του ρόλου

του επιχειρηματία στη οικονομική διαδικασία χωρίς όμως να μπορεί να εξηγήσει πώς και γιατί κάποιος παρουσιάζει επιχειρηματική συμπεριφορά

Η ανθρωποκεντρική προσέγγιση από την άλλη, θεωρεί ότι οι επιχειρηματίες παρουσιάζουν σταθερά προσωπικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές. Μέχρι σήμερα, δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο σύνολο χαρακτηριστικών της ανθρώπινης προσωπικότητας, το οποίο να διακρίνει τους επιχειρηματίες από τον υπόλοιπο πληθυσμό. Στα πλαίσια της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης οι έρευνες έχουν επικεντρωθεί στα γνωστικά πρότυπα τα οποία ενδεχόμενος να υπάρχουν στους επιχειρηματίες. Εντούτοις η έρευνα προς αυτή την κατεύθυνση βρίσκεται ακόμα στην αρχή.

Αναμφισβήτητη η βιβλιογραφία για την επιχειρηματικότητα επικεντρώνεται στο ρόλο του επιχειρηματία στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας αναφέροντας ως βασικά χαρακτηριστικά την δημιουργία επιχείρησης την καινοτομία την αβεβαιότητα και την ανάληψη κινδύνων. Καμία έκπληξη δεν προκαλεί το γεγονός ότι κατά την ιστορική εξέλιξη της έννοιας της επιχειρηματικότητας γίνονται ελάχιστες αναφορές στη δραστηριότητα του δημόσιου τομέα. Αυτό ίσως να οφείλεται στο ότι παραδοσιακά η δραστηριότητα του δημόσιου τομέα δεν σχετίζεται με την έννοια του οικονομικού κέρδους.

Εντούτοις, η επιχειρηματικότητα παρουσιάζεται με τη μορφή χαμαιλέοντα και εμφανίζεται ως αποτέλεσμα του περιβάλλοντος χωρίς να περιορίζεται σε άτομα αλλά επεκτείνεται και στα πλαίσια οργανισμών. Η γενική θεώρηση της επιχειρηματικότητας προς την κατεύθυνση δημιουργίας αξίας αποκτά στρατηγική σημασία και δεν περιορίζεται στο πλαίσιο δημιουργίας νέων επιχειρήσεων αλλά επεκτείνεται και στα πλαίσια ήδη υπάρχοντων οργανισμών οι οποίοι δεν ανήκουν απαραίτητα στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας.

## Κεφάλαιο 3ο

### Εταιρική επιχειρηματικότητα

Μέχρι τις αρχές του 1970 η έρευνα γύρω από την επιχειρηματικότητα επικεντρώθηκε στη δράση και τα χαρακτηριστικά ατόμων ή ομάδων ατόμων. Διαπιστώθηκε όμως ότι η επιχειρηματικότητα ως διαδικασία παρουσιάζεται και στο εσωτερικό οργανισμών (Miller και Friesen 1982 Burgelman 1983 Pinchot 1985 Zahra 1986 Cornwall και Perlman 1990), οδηγώντας στην ανάπτυξη της έννοιας της εταιρικής επιχειρηματικότητας.

Στις σελίδες που ακολουθούν θα αναλύσουμε την έννοια της εταιρικής επιχειρηματικότητας και στο ρόλο του εσωτερικού επιχειρηματία, στη σκέψη της εταιρικής επιχειρηματικότητας με την καινοτομία.

#### 3.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία είκοσι περίπου χρόνια σημαντικό μέρος της ερευνητικής δραστηριότητας γύρω από την επιχειρηματικότητα εστιάζεται στην ικανότητα των οργανισμών να καινοτομούν και να διαφοροποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους αντιδρώντας στις έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (Burgelman (1983), Pinchot (1985), Lumpkin και Dess (1996), Zahra (1993)).

Σύμφωνα με τους Zahra *et al.* (1999), όταν υπάρχει αλληλεπίδραση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών, τα στελέχη αναγκάζονται να αντιδράσουν με τρόπους δημιουργικούς και καινοτόμους. Επομένως οι οργανισμοί αναζητούν τη δυνατότητα να επανεξετάσουν τις διαδικασίες τους και τελικά να τις μετασχηματίσουν, μέσω επιχειρηματικών συμπεριφορών και δράσεων. Μάλιστα οι Bantinger και Bluestein (1999) πρότειναν ότι η ύπαρξη επιχειρηματικής συμπεριφοράς είναι απαραίτητη για όλους τους οργανισμούς ανεξάρτητα από το μέγεθός τους προκειμένου να ανταπεξέλθουν σε περιβάλλον με έντονο ανταγωνισμό.

Η επιχειρηματική δραστηριότητα στα πλαίσια οργανισμών, θεωρείται ότι συμβάλει αποφασιστικά στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας τους (Iseland *et al.* (2001), Kuratko *et al.* (2004)), μέσω της εισαγωγής καινοτομιών και μιας γενικότερης διαδικασίας οργανωσιακής ανανέωσης (Sathé 1989). Σύμφωνα με τον Damanpour (1991), η καινοτομία στα πλαίσια οργανισμών είναι μια ευρεία έννοια η οποία περιλαμβάνει την παραγωγή, ανάπτυξη και εφαρμογή νέων ιδεών και συμπεριφορών. Η καινοτομία μπορεί να είναι ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία ένα



νέο διοικητικό σύστημα ή ακόμα ένα νέο σχέδιο ή πρόγραμμα που απευθύνεται στα μέλη του οργανισμού.

Υπό το πρίσμα αυτό η επιχειρηματικότητα στα πλαίσια οργανισμών επεκτείνεται στην υποστήριξη της δυνατότητας των οργανισμών να αποκούν καινοτόμες καινότητες και δεξιότητες.

### **3.2 Προσεγγίζοντας την εταιρική επιχειρηματικότητα**

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν χρησιμοποιηθεί διαφορετικοί όροι για να περιγράψουν την επιχειρηματική συμπεριφορά οργανισμών: *corporate entrepreneurship* (Burgelman 1983), *corporate venturing* (Bird 1989), *intrapreneurship* (Pinchof 1985), *strategic renewal* (Guith και Ginsberg 1990).

Οι Shama και Chrisman (1999) διακρίνουν την επιχειρηματική δραστηριότητα που πραγματοποιείται από ανεξάρτητους επιχειρηματίες από αυτή που πραγματοποιείται στα πλαίσια οργανισμών. Την πρώτη την ονόμασαν «ανεξάρτητη επιχειρηματικότητα» ενώ τη δεύτερη «εταιρική επιχειρηματικότητα» (*corporate entrepreneurship*). Οι ίδιοι ερευνητές όρισαν την εταιρική επιχειρηματικότητα ως "...τη διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο ή ομάδα ατόμων σε συνεργασία με ένα ήδη υπάρχοντα οργανισμό, είτε δημιουργούν ένα νέο οργανισμό, είτε προκαλούν ανανέωση και αναδιοργάνωση του οργανισμού μέσω της καινοτομίας ...". (Shama και Chrisman 1999, σελ.18).

Οι μορφές με τις οποίες παρουσιάζεται η εταιρική επιχειρηματικότητα στη διεθνή βιβλιογραφία συνοψίζονται κυρίως σε τρεις (Vesper (1984), Gavin και Sievin (1991), Chung και Gibbon (1997), Morris και Kuratko (2002)):

1. Με τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων μέσα σε ήδη υπάρχουσες η οποία αναφέρεται ως *corporate venturing*
2. Με την επιχειρηματική δραστηριότητα υπαλλήλων στα πλαίσια οργανισμών η οποία αναφέρεται ως ενδο-εταιρική επιχειρηματικότητα-*intrapreneurship* και δεν οδηγεί απαραίτητα σε δημιουργία νέας επιχείρησης αλλά μπορεί να εισαγάγει καινοτομίες σε επίπεδο προϊόντων υπηρεσιών ή διαδικασιών.
3. Με την στρατηγική αναμόρφωση /αναδιοργάνωση του οργανισμού η οποία αναφέρεται ως *strategic renewal* ή *organizational transformation* η οποία περιλαμβάνει το μετασχηματισμό του οργανισμού μέσω της ανανέωσης βασικών ιδεών πάνω στις οποίες έχει δημιουργηθεί.

Άλλοι όροι που έχουν χρησιμοποιηθεί για την περιγραφή της εταιρικής επιχειρηματικότητας είναι επιχειρηματικός προσανατολισμός (Entrepreneurial Orientation) και επιχειρηματική θέση (entrepreneurial posture) (Covin και Slevin (1991), Morris και Kuratko (2002)).

Όλοι οι όροι που χρησιμοποιούνται για την εταιρική επιχειρηματικότητα στην ουσία συγκλίνουν στην ίδια κατεύθυνση (Chung και Gibbon (1997), Morris και Kuratko (2002), Dess et al. (2003)): Στην προσπάθεια ενθάρρυνσης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς στα πλαίσια οργανισμών. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί μπορούν να παράγουν τη δημιουργία κερδοφόρων καινοτομιών, ενθαρρύνοντας τους υπαλλήλους τους να εκθέτονται και να δράουν ως ανεξάρτητοι επιχειρηματίες παρέχοντας τους την ελευθερία και την ευελξία να δοκιμάσουν τις δικές τους ιδέες χωρίς να τους παρεμποδίζει η γραφειοκρατική αδρόνεια.

Ο Pinchot (1985), ήταν ο πρώτος που αναφέρθηκε στην έννοια της ενδο-εταιρικής επιχειρηματικότητας. Στο βιβλίο του με τίτλο *"Intrapreneuring: Or why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur"* ενθάρρυνε άτομα τα οποία εργάζονται σε οργανισμούς να αναπτύξουν τις ιδέες τους σε πραγματικές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Pinchot, οι «εσωτερικοί επιχειρηματίες» (intrapreneurs) είναι άτομα τα οποία αναπτύσσουν προϊόντα στα πλαίσια ενός οργανισμού. Περίπου την ίδια χρονική περίοδο ο Burgelman (1983) εισήγαγε την έννοια της εταιρικής επιχειρηματικότητας.

Σύμφωνα με τον Zahra (1993), η εταιρική επιχειρηματικότητα μπορεί να περιλαμβάνει επίσημες ή ανεπίσημες δραστηριότητες οι οποίες στοχεύουν στη δημιουργία νέων καινοτόμων προϊόντων υπηρεσιών ή διαδικασιών. Αυτές οι δραστηριότητες μπορεί να πραγματοποιούνται σε επίπεδο οργανισμού, διεύθυνσης, τμήματος ή ακόμα και σε επίπεδο έργου έχοντας ως κύριο στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικής και οικονομικής θέσης της επιχείρησης.

Ο Knight (1985), πρότεινε μια πιο γενική θεώρηση του εσωτερικού επιχειρηματία τον οποίο όρισε ως "...ένα υπάλληλο μιας εταιρείας που εισαγάγει και διαχειρίζεται ένα έργο στα πλαίσια του εταιρικού περιβάλλοντος σαν να ήταν ανεξάρτητος επιχειρηματίας...". Σύμφωνα με τον Bird (1989), ο εσωτερικός επιχειρηματίας είναι υπάλληλος σε ιεραρχικά ανώτερους υπαλλήλους, ενώ δεν αντιμετωπίζει τους ίδιους κινδύνους αλλά και τα ίδια οφέλη όπως ο ανεξάρτητος επιχειρηματίας.

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι η επιχειρηματικότητα θα πρέπει να διακρίνεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (Drucker (1985), Thornberry (2001)). Εντούτοις οι έρευνες έχουν περιοριστεί σε συγκεκριμένες ομάδες υπαλλήλων και κυρίως στα μεσαία στελέχη (middle managers)

(Ghoshal και Bartlett (1994), Kuratko et al. (2005)). Ο ρόλος των μεσαίων στελεχών είναι πολύ σημαντικός καθώς επιφορτίζονται το βάρος της αποτελεσματικής επικοινωνίας ανάμεσα στα στελέχη της «πρώτης γραμμής» και σε αυτά στην κορυφή της ιεραρχίας (Kuratko et al. 2005).

### 3.2.1 Διαφοροποίησης την Εταιρική Επιχειρηματικότητα

Η έννοια της εταιρικής επιχειρηματικότητας δέχεται κριτικές δεδομένου ότι αρκετοί ερευνητές θεωρούν ότι είναι συνώνυμη με άλλες έννοιες του management όπως στρατηγική διαφοροποίηση (diversification), οργανωσιακή μάθηση (organizational learning) και οργανωσιακή καινοτομία (organizational innovation) (Antoncic και Hirsch (2003), Crossan και Berdrow (2003), Vera και Crossan (2004)).

Θεωρούμε σημαντικό να διαφοροποιήσουμε την έννοια της εταιρικής επιχειρηματικότητας από άλλες παραπλήσιες έννοιες στα κύρια της διοίκησης (βλ. Πίνακα 3.1).

#### α) Εταιρική επιχειρηματικότητα και Διαφοροποίηση

Η έννοια της διαφοροποίησης αναφέρεται στη στρατηγική επιλογή ενός οργανισμού για είσοδο ή επέκταση σε νέες αγορές με γνώμονα τη αγορά στην οποία δραστηριοποιείται και τα προϊόντα που έχει στη διάθεση του (Roberts και Betsy 1985). Από την άλλη η εταιρική επιχειρηματικότητα αναφέρεται στη διαδικασία δημιουργίας και καινοτομίας και όχι στη σκέψη που έχει το προϊόν με τη νέα αγορά. Συντά όμως, η αλλαγή στη στρατηγική διαφοροποίησης καθώς και η είσοδο σε νέες αγορές μπορούν να θεωρηθούν ότι αποτελούν εταιρική επιχειρηματικότητα.

**Πίνακας 3.1. Η σχέση της εταιρικής επιχειρηματικότητας με παρατήρησιες έννοιες (Πηγή: Antoncic και Hawich 2003)**

Έννοια	Βασικά στοιχεία	Βασικός όγκος/οργάνωσης	Βασικός διαφοράς
Εταιρική/Επιχειρηματικότητα	Συσχέτιση νέων προϊόντων και αγοράς με τις βασικές δραστηριότητες του οργανισμού	Οι αλλαγές στη στρατηγική διαφοροποίησης εδωκό κατά την είσοδο σε νέες αγορές με νέα προϊόντα	Δεν αποτελεί βασικό στόχο της εταιρικής επιχειρηματικότητας, η συσχέτιση νέων προϊόντων και αγοράς με τις υπάρχουσες δραστηριότητες του οργανισμού. Παρόλ'αυτά η εταιρική επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει και άλλες δραστηριότητες που δεν σχετίζονται με αγοράς και προϊόντα.
Οργανωσιακή μάθηση	Αναζήτηση γνώσης και διατήρηση της μέσω ενσωμάτωσης στις διαδικασίες του οργανισμού	Η εταιρική επιχειρηματικότητα μπορεί να οδηγήσει στη μάθηση για ένα οργανισμό	Η δημιουργία γνώσης δεν αποτελεί το βασικό στόχο της εταιρικής επιχειρηματικότητας.
Οργανωσιακή Καινοτομία	Νέοι συνδυασμοί (προϊόντα, τεχνολογικοί διαδικασίες κτλ) για τον οργανισμό.	Δημιουργία νέου το κοινόχρηστο από την έννοια των νέων συνδυασμών	Στην περίπτωση της εταιρικής επιχειρηματικότητας, υπάρχει και η διάσταση της δημιουργίας μιας νέας, επιβίωσης μέσω από μια ήδη υπάρχουσα.

## β) Εταιρική επιχειρηματικότητα και Οργανωσιακή Μάθηση

Η οργανωσιακή μάθηση αναφέρεται στην αναζήτηση και διατήρηση της γνώσης στα πλαίσια του οργανισμού έχοντας ως στόχο τη βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών (Crossan και Berdrow 2003). Από την άλλη η εταιρική επιχειρηματικότητα μπορεί να θεωρηθεί ως μια ιδιότητα του οργανισμού που μπορεί να οδηγήσει στη μάθηση. Έτσι ένας οργανισμός μπορεί να μάθει πώς να είναι «επιχειρηματικός» έχοντας ως βάση περασμένες εμπειρίες με την εταιρική επιχειρηματικότητα.

## γ) Εταιρική επιχειρηματικότητα και Οργανωσιακή Καινοτομία

Η οργανωσιακή καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί ότι έχει πολύ στενή σχέση με την εταιρική επιχειρηματικότητα. Παρά το γεγονός ότι ο αριθμός της καινοτομίας βρίσκεται υπό διαρκή εξέλιξη εντούτοις υπάρχει συμφωνία ανάμεσα στους ερευνητές ότι πρόκειται για μια έννοια στενή και δεν περιλαμβάνει μόνο μια νέα ιδέα αλλά μια νέα πρακτική (Walker et al.

2002, σελ. 203). Η ανεπικότητα της καινοτομίας αναφέρεται στην μονάδα υιοθέτησης της παρά στη νέα διαδικασία αυτή καθεαυτή. Από την άλλη ενώ η εταιρική επιχειρηματικότητα μπορεί να οδηγήσει σε καινοτομία περικλείει επίσης και την έννοια της δημιουργίας ενός νέου οργανισμού στα πλαίσια ήδη υπαρκτών οργανισμών.

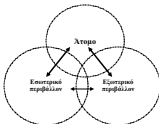
### **3.3 Μοντέλα Εταιρικής επιχειρηματικότητας**

Τα μοντέλα που έχουν προταθεί για την εταιρική επιχειρηματικότητα δίνουν έμφαση στις σχέσεις ανάμεσα στο άτομο, τον οργανισμό και το εξωτερικό περιβάλλον προκειμένου να ερμηνεύσουν την επιχειρηματική συμπεριφορά σε επίπεδο οργανισμού (Covin και Slevin (1991), Birkinshaw (1999)). Η ιδέα του ατόμου να δρα επιχειρηματικά είναι συνάρτηση των κινήτρων του ατόμου (McClelland 1961), τα οποία με τη σειρά τους είναι συνάρτησι της προσωπικότητας του, όσο και του περιβάλλοντος στο οποίο το άτομο εργάζεται (Birkinshaw 1999).

Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν την άποψη ότι εταιρική επιχειρηματικότητα εξαρτάται από το οργανωσιακό περιβάλλον (Birkinshaw (1999), Morris και Kuratko (2002)). Ο Birkinshaw (1999), ορίζει το οργανωσιακό περιβάλλον ως ένα σύνολο διοικητικών και κοινωνικών συμφωνιών και διευθετήσεων οι οποίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου στον οργανισμό και για τις οποίες έχει κάποιο λόγο και έλεγχο η ανώτερη διοίκηση. Στην ουσία ο ορισμός του Birkinshaw, αναφέρει ότι η επιχειρηματική συμπεριφορά όπως και κάθε άλλη συμπεριφορά εξαρτάται από το περιβάλλον και ότι εντός του οργανισμού πολλοί από τους παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχή εταιρική επιχειρηματικότητα βρίσκονται υπό την άμεση αλλά και έμμεση επίδραση και έλεγχο της ανώτερης διοίκησης. Για παράδειγμα συστήματα αμοιβών, πρόσβαση σε οικονομικούς και διοικητικούς πόρους, αλλά και πολλοί άλλοι παράγοντες επηρεάζουν και διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των ατόμων του οργανισμού. Το σύνολο αυτών των παραγόντων αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού δεν είναι το μόνο που επηρεάζει τη συμπεριφορά του ατόμου. Εξωτερικοί παράγοντες όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, άλλοι οργανισμοί κτλ. επίσης επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου σε επίπεδο οργανισμού (Guth και Ginsberg (1990), Covin και Slevin (1991), Lumpkin και Dess (1996)).

Τα θεωρητικά μοντέλα εταιρικής επιχειρηματικότητας τονίζουν ότι το άτομο το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού δεν είναι ανεξάρτητα αλλά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (Σχήμα 3.1).



*Σχήμα 3.1. Η σχέση αλληλεπίδρασης ανάμεσα στο άτομο το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού*

Στη βιβλιογραφία τρία είναι τα βασικά θεωρητικά μοντέλα που έχουν προταθεί για τη μελέτη και ερμηνεία της εταιρικής επιχειρηματικότητας:

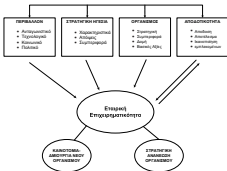
1. Το μοντέλο των Guth και Ginsberg (1990)
2. Το μοντέλο των Covin και Slevin (1991) και
3. Το μοντέλο των Lumpkin και Dess (1996).

Τα μοντέλα αυτά έχουν αρκετά κοινά σημεία αλλά διαφέρουν στον τρόπο με τον οποίο περιγράφουν τη σχέση ανάμεσα στην εταιρική επιχειρηματικότητα και στα χαρακτηριστικά που έχει ο οργανισμός σε διαφορετικά επίπεδα. Κάθε μοντέλο λαμβάνει υπόψη την εσωτερική δομή και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού εντούτοις, οι αιτήσεις μεταξύ των παραγόντων είναι διαφορετικές.

Στις επόμενες παραγράφους θα περιγράψουμε συνοπτικά κάθε ένα από τα τρία μοντέλα για την εταιρική επιχειρηματικότητα αναφέροντας τις μεταβλητές που εμπεριέχουν και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους.

### 3.3.1 Το μοντέλο των Guth και Ginsberg

Οι Guth και Ginsberg (1990), παρουσίασαν ένα θεωρητικό μοντέλο (Σχήμα 3.2), το οποίο περιγράφει την εταιρική επιχειρηματικότητα υπό το πρίσμα της στρατηγικής διοίκησης. Η εταιρική επιχειρηματικότητα στο μοντέλο αυτό, προσδιορίζεται από δύο επιμέρους παράγοντες: την καινοτομία / δημιουργία νέου οργανισμού και στρατηγική ανανέωση ενός υπάρχοντος οργανισμού. Σύμφωνα με τους Guth και Ginsberg μεταβλητές όπως το εξωτερικό περιβάλλον, η στρατηγική ηγεσία, οι μορφές της οργανωσιακής συμπεριφοράς, καθώς και η αποδοτικότητα του οργανισμού επηρεάζουν την εταιρική επιχειρηματικότητα. Οι μεταβλητές αυτές αλληλεπιδρούν μεταξύ τους ενώ η εταιρική επιχειρηματικότητα με τη σειρά της, επηρεάζει την αποδοτικότητα του οργανισμού.



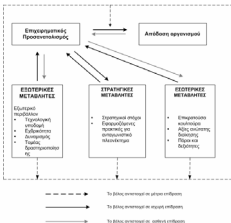
*Σχήμα 3.2. Το μοντέλο των Guth και Ginsberg (1990)  
για την εταιρική επιχειρηματικότητα*

Παρά το γεγονός ότι το μοντέλο των Guth και Ginsberg θεωρείται αρκετά γενικό, εντούτοις ένα σημαντικό μειονέκτημα του είναι ότι δεν προσδιορίζει τις διαφορετικές επιδράσεις που έχουν οι επί μέρους μεταβλητές στην καινοτομία και τη στρατηγική ανανέωση. Υπάρχει μια μη δικαιολογημένη υπόθεση στο μοντέλο ότι όλες οι μεταβλητές (δηλ. εξωτερικό περι-

βάλλον, στρατηγική ηγεσία, μορφές της οργανωσιακής συμπεριφοράς, αποδοτικότητα του οργανισμού) επηρεάζουν εθώς την καινοτομία και την στρατηγική ανανέωση. Επομένως, το μοντέλο δε λαμβάνει υπόψη ότι παρά το γεγονός ότι η καινοτομία και η στρατηγική ανανέωση αποτελούν πυλώνες της εταιρικής επιχειρηματικότητας μπορεί να μην επηρεάζονται από τις ίδιες μεταβλητές.

### 3.3.2 Το μοντέλο των Covin και Slevin

Το μοντέλο των Covin και Slevin (1991), το οποίο παρουσιάζεται στο Σχήμα 3.3 αποτελεί μια λιγότερο γενική όποψη της εταιρικής επιχειρηματικότητας εστιάζοντας κυρίως στην έννοια του επιχειρηματικού προσανατολισμού (entrepreneurial orientation). Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός ορίζεται ως η συμπεριφορά του οργανισμού αυτού καθεαυτού.



**Σχήμα 3.3. Το μοντέλο των Covin και Slevin για τον επιχειρηματικό προσανατολισμό του οργανισμού**



Το βασικό σημείο του μοντέλου είναι ότι όλες οι εσωτερικές και εξωτερικές μεταβλητές καθώς και οι στρατηγικές μεταβλητές επιδρούν στον επιχειρηματικό προσανατολισμό του οργανισμού. Παράλληλα, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός επηρεάζει τις μεταβλητές αυτές αλλά όχι τόσο ισχυρά. Τέλος, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός επηρεάζει την αποδοτικότητα του οργανισμού αλλά και το αντίστροφο. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του μοντέλου των Covin και Slevin είναι ότι και οι τρεις κατηγορίες μεταβλητών επιδρούν ρυθμιστικά (*moderating effect*) στη σχέση ανάμεσα στον επιχειρηματικό προσανατολισμό και την απόδοση του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Zahra (1993), μειονέκτημα του μοντέλου των Covin και Slevin αποτελεί το γεγονός ότι η έννοια της επιχειρηματικής συμπεριφοράς του οργανισμού δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρη και δεν διαφοροποιείται από έννοιες όπως «ένταση συμπεριφοράς» (*intensity of behavior*) ή «τύποι επιχειρηματικών δραστηριοτήτων» που πραγματοποιεί ο οργανισμός. Ο Zahra (1993) αναφέρει ότι η εταιρική επιχειρηματικότητα συμβαίνει σε πολλαπλά επίπεδα μέσα στον οργανισμό κάτι που δεν λαμβάνει υπόψη το μοντέλο των Covin και Slevin όταν εξετάζουν τη σχέση ανάμεσα στην εταιρική επιχειρηματικότητα και στην αποδοτικότητας του οργανισμού.

### 3.3.3 Το μοντέλο των Lumpkin και Dess

Σύμφωνα με τους Lumpkin και Dess (1996), ο επιχειρηματικός προσανατολισμός του οργανισμού αποτελείται από πέντε διαστάσεις. Οι διαστάσεις αυτές είναι η αυτονομία, η καινοτομία, η ανάληψη ρίσκου, η προενεργητικότητα (*proactiveness*) και ανταγωνιστική επιθετικότητα (*competitive aggressiveness*).

Το μοντέλο των Lumpkin και Dess διαφέρει από αυτό των Covin και Slevin στο ότι παρουσιάζει τις περιβαλλοντικές και οργανωσιακές μεταβλητές να επηρεάζουν άμεσα τη σχέση ανάμεσα στον επιχειρηματικό προσανατολισμό και την αποδοτικότητα του οργανισμού, χωρίς όμως να αναφέρεται ότι η αποδοτικότητα του οργανισμού επηρεάζει τον επιχειρηματικό προσανατολισμό. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι το μοντέλο των Lumpkin και Dess αντιπροσωπεύει μια στατική εικόνα του οργανισμού χωρίς διαδικασίες αναπροσαρμογής ανάμεσα στην απόδοση τον επιχειρηματικό προσανατολισμό και τους περιβαλλοντικούς και οργανωσιακούς παράγοντες. Αντιθέτως το μοντέλο των Covin και Slevin θεωρεί ότι ο επιχειρηματικός προσανατολισμός είναι δυναμική έννοια.

Το βασικό μειονέκτημα των μοντέλων των Covin και Slevin (1991) και

Lumpkin και Dess (1996) είναι η ασάφεια που υπάρχει για την έννοια του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Μέχρι σήμερα δεν υπάρχει έρευνα η οποία να περιγράφει τον πλέον κατάλληλο τρόπο μέτρησης του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Επιπλέον δεν είναι ξεκάθαρο πώς οι managers μπορούν να εφαρμόζουν την έννοια του επιχειρηματικού προσανατολισμού σε επίπεδο οργανισμού.

Τα προαναφερθέντα θεωρητικά μοντέλα αποτελούν μια σχετικά καλή αναπαράσταση της έννοιας της εταιρικής επιχειρηματικότητας και βοηθούν στην μελλοντική ανάπτυξη της αλλά και στη σκέψη του επιχειρηματικού προσανατολισμού της επιχείρησης με την αποδοτικότητα του οργανισμού.

### 3.3.4 Εταιρική επιχειρηματικότητα και αποδοτικότητα οργανισμών

Το επιθυμητό αποτέλεσμα από την επιχειρηματική δραστηριότητα των οργανισμών είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας τους. Επομένως έχει πολύ μεγάλη σημασία η κατανόηση της σκέψης ανάμεσα στην εταιρική επιχειρηματικότητα με την αποδοτικότητα του οργανισμού καθώς και ο ρόλος που διαδραματίζουν εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες στη σκέψη αυτή.

Το κεντρικό ερώτημα που τίθεται είναι το εξής: Η εταιρική επιχειρηματικότητα βελτώνει την αποδοτικότητα ενός οργανισμού; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι σύνθετη. Η εταιρική επιχειρηματικότητα δεν είναι μια διαδικασία η οποία συμβαίνει αυτόματα. Απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις από την πλευρά του οργανισμού έτσι ώστε να αλλάξει στρατηγική και να αρχίσει να αναπτύσσει επιχειρηματικές δραστηριότητες. Σύμφωνα με τους Covin και Slevin (1991), η εταιρική επιχειρηματικότητα αποτελεί ένα στρατηγικό προσανατολισμό που απαιτεί πολλούς πόρους.

Μέχρι σήμερα είναι περιορισμένος ο αριθμός των ερευνών που διεκινούν θετική σκέψη ανάμεσα στην εταιρική επιχειρηματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού (Covin και Slevin (1989, 1991), Lumpkin και Dess (1996), Becherer και Maurer (1997), Covin και Miles (1999), Lumpkin και Dess (2001)).

Μια πιθανή αιτία για αυτό, είναι το γεγονός ότι δεν έχουν δημιουργηθεί κατάλληλα ερευνητικά εργαλεία για τη μέτρηση της επιχειρηματικότητας σε επίπεδο οργανισμού. Επιπλέον σύγκριση υπάρχει ανάμεσα στους ερευνητές αναφορικά με την μέτρηση της αποδοτικότητας ενός οργανισμού. Η έννοια της αποδοτικότητας είναι πολυδιάστατη και υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να μετρηθεί, χωρίς να οδηγούν πάντα στα ίδια αποτελέσματα. Για παράδειγμα, η μέτρηση των χρηματοοικονο-

μικτών δεικτών του οργανισμού μπορεί να μην παρέχει τα ίδια αποτελέσματα με δείκτες που προκύπτουν από την έρευνα και ανάπτυξη (π.χ αριθμός πατεντών που δημιουργήθηκαν).

Ανεξάρτητα όμως τα μεθοδολογικά προβλήματα, τα υπάρχουντα εμπειρικά δεδομένα συνηγορούν στο ότι αξίζει η περαιτέρω έρευνα της σχέσης ανάμεσα στην εταιρική επιχειρηματικότητα και την αποδοτικότητα ενός οργανισμού. Για παράδειγμα έχει βρεθεί ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εταιρική επιχειρηματικότητα και

α) την ευελύξια του οργανισμού (Barnett και Weinstein (1998), Baringer και Bluedorn (1999), Jablonska (2001)),

β) την ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία του (job satisfaction) (Adonisí 2003) και

γ) τον προσανατολισμό του οργανισμού στις ανάγκες της αγοράς (Barnett και Weinstein (1998), Kwaku και Ko (2001), Wood et al. (2002)).

Ορίζοντας την αποδοτικότητα του οργανισμού ως δημιουργία προστιθέμενης αξίας μπορούμε να θεωρήσουμε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εταιρική επιχειρηματικότητα και την αποδοτικότητά.

### **3.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρική επιχειρηματικότητα**

Τόσο τα θεωρητικά μοντέλα όσο και τα λιγοστά εμπειρικά δεδομένα δείχνουν ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρική επιχειρηματικότητα δεν είναι απόλυτοι. Σύμφωνα με τους Jennings και Lumpkin (1989), αν υπάρχουν κάποιοι παράγοντες τότε αυτοί είτε θα προωθούν είτε θα παρεμποδίζουν την τάση του οργανισμού για επιχειρηματική συμπεριφορά. Σε έρευνα που έκαναν οι παραπάνω ερευνητές εξέτασαν τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα σε επιχειρηματικούς και μη επιχειρηματικούς (συντηρητικούς) οργανισμούς. Οι ερευνητές σχεδίασαν εξέτασαν και τελικά υποστήριξαν τις παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις:

- Η λήψη αποφάσεων στους επιχειρηματικούς οργανισμούς τείνει να είναι πιο συμμετοχική και αποκεντρωμένη σε σχέση με τους συντηρητικούς οργανισμούς
- Η λήψη αποφάσεων στους επιχειρηματικούς οργανισμούς τείνει να περιλαμβάνει περισσότερους υπαλλήλους με εξειδικευμένη γνώση σε σχέση με τους συντηρητικούς οργανισμούς
- Τα κριτήρια για την απόδοση στους μεν επιχειρηματικούς οργανισμούς διαμορφώνονται από κοινού ενώ στους συντηρητικούς διαμορφώνονται από την ανώτατη διοίκηση.

- Τα στελέχη επιχειρηματικών οργανισμών δεν τιμωρούνται αν έργα με υψηλό ρίσκο αποτύχουν ενώ στους συντηρητικούς οργανισμούς τα στελέχη υφίστανται σημαντικές επιπτώσεις στην καριέρα τους.

Στη βιβλιογραφία γίνεται σαφές ότι η εταιρική επιχειρηματικότητα είναι αποτέλεσμα των επιρροών που δέχεται ο οργανισμός κατά τη λειτουργία του από το εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον (Covin και Slevin (1991), Lumpkin και Dess (1996)). Επομένως η εταιρική επιχειρηματικότητα είναι δυνατόν να ευνοηθεί ή να παρεμποδιστεί.

Στις επόμενες παραγράφους θα αναφέρουμε τους παράγοντες που έχουν προταθεί ότι επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την εταιρική επιχειρηματικότητα και οι οποίοι μπορεί να προέρχονται είτε από το εξωτερικό είτε από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

### 3.4.1 Εξωτερικό περιβάλλον και εταιρική επιχειρηματικότητα

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει οτιδήποτε πέρα από τα όρια του οργανισμού και μπορεί άμεσα ή έμμεσα να επηρεάσει την απόδοση του. Σύμφωνα με τους Slevin και Covin (1990), το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει τη δυνατότητα του οργανισμού να δρα επιχειρηματικά.

Ο Zahra (1993), αναφέρει ότι το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να είναι δυναμικό (*dynamic*), ετερογενές (*heterogeneous*) και εχθρικό (*hostile*). Το δυναμικό περιβάλλον ευνοεί την τάση για την αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τον οργανισμό οδηγώντας στην αναζήτηση καινοτόμων λύσεων σε αντίθεση με το στατικό περιβάλλον το οποίο παρέχει ελάχιστες δυνατότητες για καινοτομία (Zahra 1993). Το ετερογενές περιβάλλον χαρακτηρίζεται από πολλαπλές αγορές οι οποίες περιλαμβάνουν άτομα με διαφορετικές ανάγκες και χαρακτηριστικά. Αυτή η ποικιλομορφία παρέχει σημαντικές ευκαιρίες στους οργανισμούς για την αναζήτηση και εκμετάλλευση ευκαιριών. Τέλος το εχθρικό περιβάλλον μπορεί να είναι εχθρικό υπό την έννοια της υψηλής αβεβαιότητας του έντονου ανταγωνισμού και των περιορισμένων ευκαιριών.

Από τα προηγούμενα γίνεται φανερό ότι ενώ οι οργανισμοί μπορούν να δρουν επιχειρηματικά σε όλες τις κατηγορίες εξωτερικού περιβάλλοντος φαίνεται ότι ένα δυναμικό ετερογενές και εχθρικό περιβάλλον ευνοεί μια τέτοια τάση (Slevin και Covin (1990), Covin και Slevin (1991)). Σε δυναμικά και ετερογενή περιβάλλοντα δημιουργούνται περισσότερες ευκαιρίες για επιχειρηματική δράση. Το εχθρικό περιβάλλον από την άλλη αναγκάζει τους οργανισμούς να αναζητήσουν καινοτόμες λύσεις ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### 3.4.2 Οργανωσιακή Δομή και εταιρική επιχειρηματικότητα

Η οργανωσιακή δομή αποτελεί στην ουσία τον τρόπο με τον οποίο ομαδοποιούνται τα άτομα του οργανισμού και οι επιμέρους εργασίες. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει οργανωσιακά όρια. Τα όρια αυτά μπορεί να είναι πραγματικά ή φανταστικά τα οποία μπορούν να παρεμποδίσουν ή να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να κοιτάξουν προβλήματα που υπάρχουν στον οργανισμό και τα οποία δε αφορούνται με τη δική τους εργασία.

Σύμφωνα με τους Dickson et al. (2006), η δομή των οργανισμών μπορεί να εκτείνεται σε μια συνεχή σειρά (continuum) όπου το ένα άκρο περιλαμβάνει τους «γραφειοκρατικούς» (ή μηχανιστικούς) και στο άλλο τους «οργανικούς» οργανισμούς. Οι γραφειοκρατικοί οργανισμοί χαρακτηρίζονται από εξειδικευμένες εργασίες, δίνουν έμφαση στην ιεραρχική δομή για τη λήψη αποφάσεων και η συμπεριφορά περικλείεται από αυστηρούς κανονισμούς, οι οποίοι ορίζουν το τι είναι υποχρεωμένος να προσφέρει ο εργαζόμενος στον οργανισμό αλλά και τι να περιμένει. Στο άλλο άκρο, οι οργανικοί οργανισμοί χαρακτηρίζονται από λιγότερη εξειδίκευση στην εργασία, ο εργαζόμενος πρέπει αυτό που χρειάζεται περισσότερο ο οργανισμός κάθε δεδομένη στιγμή και η συμπεριφορά καθορίζεται από ένα σύνολο κοινών αξιών και στόχων ενώ υπάρχει σαφής προσανατολισμός στην ενδυνάμωση (empowerment) και στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων.

Παραδοσιακές και αυστηρά ιεραρχημένες προσεγγίσεις για τη δημιουργία και εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων δεν είναι αρκετές για την προώθηση της επιχειρηματικότητας σε επίπεδο οργανισμού (Pinchot (1985), Vasilakis et al. (1999), Zahra et al. (1999), Antoncic και Harich (2001), Morris και Kuratko (2002)).

Οi Stewin και Conin (1990), διαχώρισαν τις γραφειοκρατικές από τις οργανικές δομές σε επίπεδο οργανισμού. Οι γραφειοκρατικές δομές στοχεύουν στην αποτελεσματική ολοκλήρωση της εργασίας, δίνοντας έμφαση στην συμβατικότητα και την υπακοή του εργαζόμενου. Βασίζονται δε, σε αποφάσεις που λαμβάνονται από τα ανώτατα στελέχη, σε τυπικούς κανόνες και εργασίες που έχουν εξειδίκευση. Στις έρευνες τους, οι Stewin και Conin παρατήρησαν ότι οι οργανικές δομές προσαρμόζονται ευκολότερα στις επικρατούσες συνθήκες, είναι περισσότερο ανοικτές στην επικοινωνία, βασίζονται σε αμοβαίες συναντήσεις και όχι άκαμπτους κανόνες και ελέγχονται με λιγότερο αυστηρό τρόπο από ότι οι γραφειοκρατικές δομές. Μάλιστα πρότενα ότι η οργανική οργανωσιακή δομή, ευνοεί την επιχειρηματική συμπεριφορά. Την ίδια άποψη με βάση τα ερευνητικά τους αποτελέσματα διατύπωσαν και οι Cornwall και Perlman (1990).

Ο Jennings (1994), εξέτασε διάφορες έρευνες οι οποίες έδειξαν διαχωρισμό ανάμεσα σε γραφειοκρατικές και οργανικές δομές σε οργανισμούς. Διαπίστωσε ότι η εικόνα που παρουσιάζει ένας επιχειρηματικός οργανισμός έχει παράμοια χαρακτηριστικά με αυτά ενός οργανισμού ο οποίος βασίζει τη λειτουργία του σε οργανικές δομές. Κοινά χαρακτηριστικά αποτελούν η αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων, η ευελιξία και έλλειψη αυστηρών κανονισμών. Μάλιστα ο Jennings αναφέρθηκε και στην έρευνα του Wilson (1966), ο οποίος πρότεινε ότι η δομή ενός οργανισμού εντός του οποίου παράγονται καινοτόμες ιδέες, έρχεται σε σύγκρουση με τη δομή που τελικά θα εφαρμόσει τις ιδέες αυτές. Σύμφωνα με τον Duncan (1976), οι οργανισμοί θα πρέπει να έχουν οργανική δομή προκειμένου να παράγουν ιδέες και γραφειοκρατική δομή όταν πάνε να τις εφαρμόσουν.

### 3.4.3 Οργανωσιακή κουλτούρα και εταιρική επιχειρηματικότητα

Οι οργανισμοί στην προσπάθεια τους να προσαρμοστούν στις συνθήκες που επιβάλλει το εξωτερικό περιβάλλον πραγματοποιούν σειρά αλλαγών κυρίως στη δομή τους στοχεύοντας στη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας τους (Scott et al. (2003), Buines (2004)). Στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι οι εκπαισμένες δομικές αλλαγές που πραγματοποιούνται στους οργανισμούς, έχουν όρια και δεν οδηγούν πάντα σε βελτίωση της απόδοσης τους (Kotter (1996), Macleod και Baxter (2001), Ockman και Smith (2003)). Το γεγονός αυτό οδήγησε τους ερευνητές να διερευνήσουν την κουλτούρα που επικρατεί στους οργανισμούς, θεωρώντας ότι αποτελεί σημαντική αιτία για την αποτυχία των προγραμμάτων αναμόρφωσης (Schein (1990, 1999), Dickson et al., (2006)). Επιπλέον υπάρχουν εμπειρικά δεδομένα τα οποία δείχνουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα, έχει άμεση επίδραση τόσο στην απόδοση όσο και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών από τους οργανισμούς (Simpson και Casaparra 2001).

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας περιέχει μια σειρά από κοινωνικά φαινόμενα στα πλαίσια του οργανισμού, όπως για παράδειγμα την ενδυμασία των εργαζομένων, τη γλώσσα, τη συμπεριφορά, τις απόψεις, τις αξίες, τα σύμβολα εξουσίας κτλ. τα οποία βοηθούν να προσδιοριστεί ο χαρακτήρας ενός οργανισμού (Schein 1990, 1999). Υπό μια ευρεία έννοια η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι εργασίες στον οργανισμό (Deal και Kennedy 2000).

Οι Chung και Gibbons (1997), αναφέρουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει δύο στοιχεία τα οποία έχουν μεγάλη σημασία για την εταιρική επιχειρηματικότητα. Το πρώτο στοιχείο είναι μια υπερδομή, η οποία

παρέχει το ιδεολογικό υπόβαθρο το οποίο δεσμεύονται να τηρήσουν οι εργαζόμενοι. Το δεύτερο στοιχείο, είναι η κοινωνική δομή η οποία ευνοεί την εμφάνιση κοινωνικού κεφαλαίου και αποτελεί μια μορφή ασυφόρου αντιστασιατικού πληθυντικού.

Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται ότι έχει μεγάλη σημασία για την ανάπτυξη και διατήρηση του επιχειρηματικού πνεύματος στους οργανισμούς (Kanter (1985), Chung και Gibbons (1997), Deal και Kennedy (2000)). Σύμφωνα με τους Morris και Kuratko (2002), οργανισμοί οι οποίοι είναι επιτυχημένοι διακατέχονται από μια τάση για ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα. Αυτή η κουλτούρα έχει κτιστεί πάνω σε ένα σύνολο θεμελιωδών αξιών, οι οποίες κυριαρχούν σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Morris και Kuratko (2002), αυτές οι αξίες αποτελούν το αίμα του οργανισμού δημιουργώντας πρότυπα για ανάπτυξη. Επομένως η επιχειρηματική συμπεριφορά μπορεί να αποτελέσει κομμάτι του συστήματος αξιών του οργανισμού και να ευνοηθεί.

Εννοιες που σχετίζονται άμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα είναι η ετερογένεια στην επικρατούσα κουλτούρα (*cultural heterogeneity*), η εμπιστοσύνη (*trust*), η δημιουργικότητα (*creativity*) και η καινοτομία (*innovation*).

Σύμφωνα με τους Chung και Gibbons (1997), οι επιχειρηματικοί οργανισμοί διαφοροποιούνται από τους λιγότερο επιχειρηματικούς εξαιτίας της ικανότητας των πρώτων να διαχειρίζονται αποτελεσματικά την ετερογένεια που υπάρχει στην επικρατούσα κουλτούρα των μελών του οργανισμού. Αυτή η προαέγγιση της κουλτούρας λαμβάνει υπόψη την ετερογένεια που υπάρχει στους οργανισμούς εξαιτίας του γεγονότος ότι διαφορετικά πρότυπα και αντιλήψεις εμφανίζονται σε διαφορετικές ομάδες ατόμων εντός του οργανισμού (Schelin (1999), Dickon et al. (2006)). Με άλλα λόγια μπορεί σε ένα οργανισμό να υπάρχουν παρόμοιες αντιλήψεις και απόψεις αυτό όμως δε συνεπάγεται ότι δεν υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού (Degeling et al., 1998).

Οι Chung και Gibbons (1997), αναφέρουν ότι χαρακτηριστικά στοιχεία της κουλτούρας που ενθαρρύνουν τη προώθηση καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και την ενθάρρυνση του πειραματισμού, προσφέρουν ζωικής σημασίας πληροφορίες στα μέλη του οργανισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της εταιρείας SONY. Η κουλτούρα της SONY βασίζεται στην ιδεολογία η οποία επαιεί και επιβραβεύει την διαφορετικότητα του ατόμου, ως μέσο για την προώθηση της εταιρικής επιχειρηματικότητας (Chung και Gibbons, 1997).

Όσον αφορά την εμπιστοσύνη, έχει αναφερθεί ότι υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού επιδρούν θετικά στην και-

νοσημία μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών. Αντίστοιχα, η εμπιστοσύνη ενισχύεται όταν υπάρχουν ανοικτά κανάλια επικοινωνίας και κυριαρχούν πρότυπα διάχυσης της πληροφορίας στον οργανισμό (Nonaka και Takeuchi (1995), Chung και Gibbons (1997)).

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν θεμελιώδης σημασίας έννοιες για την προώθηση της εταιρικής επιχειρηματικότητας. Σύμφωνα με την Amabile και τους συνεργάτες της (1996), η αντίληψη του υπαλλήλου για το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει το επίπεδο παραγωγής νέων και πρωτότυπων ιδεών σε επίπεδο οργανισμού. Επίσης οι Jennings και Lumpkin (1989), αναφέρουν ότι ομάδες με άτομα τα οποία έχουν διαφορετικό επιστημονικό υπόβαθρο παρουσιάζουν την τάση να παράγουν καινοτόμες λύσεις εξαιτίας της διαφορετικής προοπτικής τους με την οποία αντιμετωπίζουν τα προβλήματα.

Σύμφωνα με τους Angle και Van de Ven (1989), η εταιρική επιχειρηματικότητα μπορεί να προωθηθεί εντός κατάλληλου οργανωσιακού περιβάλλοντος. Πρότειναν μάλιστα και ορισμένους παράγοντες οι οποίοι ευνοούν τη διαμόρφωση κατάλληλου περιβάλλοντος μεταξύ των οποίων: αυστηρή επικοινωνία ανάμεσα στα τμήματα και τις διευθύνσεις του οργανισμού, συνεκτικές ομάδες εργασίας, μέτρια εναλλαγή των ατόμων που εργάζονται στα τμήματα και διάθεση πόρων για καινοτομία.

Τέλος πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι η εκπαίδευση του προσωπικού σχετίζεται με αυξημένη οργανωσιακή απόδοση (Tharion και Buick 2002), δεδομένου ότι ευνοεί την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Μάλιστα έχει βρεθεί ότι οργανισμοί οι οποίοι επενδύουν σε συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού παρουσιάζουν αυξημένη εταιρική επιχειρηματικότητα (Shipton et al. 2006).

#### 3.4.4 Το μέγεθος του οργανισμού και εταιρική επιχειρηματικότητα

Σύμφωνα με τον Jennings (1994), μικρότεροι και ευέλικτοι οργανισμοί παρουσιάζουν μεγαλύτερη τάση για επιχειρηματική συμπεριφορά από μεγαλύτερους οργανισμούς. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι μεγάλοι οργανισμοί γενικά χρησιμοποιούν αυστηρότερους κανονισμούς και διαδικασίες όταν εκτελούν τις καθημερινές διοικητικές εργασίες. Αυτοί οι κανονισμοί πνίγουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Ο Schumpeter ήδη από το 1934 σε αντίθεση με τον Jennings (1994) είχε αναφέρει ότι τα μεγάλα ολιγοπώλια μπορεί να είναι πιο ανταγωνιστικά από τους μικρούς οργανισμούς. Ο Liebow (1986) αναφέρει ότι η επιχειρηματικότητα αυξάνει με το μέγεθος του οργανισμού. Την ίδια άποψη διατυπώνουν και οι Prokopenko και Pavlin (1991).



### 3.4.5 Συστήματα αμοιβών-στόχοι και εταιρική επιχειρηματικότητα

Στη βιβλιογραφία για την εταιρική επιχειρηματικότητα αναφέρεται ότι ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών, το οποίο προωθεί την επιχειρηματική δραστηριότητα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους στόχους, την ανατροφοδότηση, να τονίζει την ατομική υπευθυνότητα αλλά και τις ενέργειες που βασίζονται στο αποτέλεσμα (Kanter (1985), Battinger και Bluedorn (1999)). Επιπλέον συνιστάται η παροχή υλικών και μη υλικών αμοιβών τόσο για τη δημιουργική εργασία όσο και την επίτευξη αποτελεσμάτων (Amabile et al. (1996), Chandler et al. (2000)).

Συντά αναφέρεται ότι η πληρωμή με βάση την απόδοση (pay-for-performance) μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς (Hayton 2005). Παραδόξως όμως ενώ η πληρωμή με βάση την απόδοση μπορεί να ενθαρρύνει επιχειρηματική συμπεριφορά μπορεί όμως και να αποθαρρύνει συμπεριφορές οι οποίες δεν είναι συνδεδεμένες με συγκεκριμένες αμοιβές (Adams 2003). Επομένως, το σύστημα αμοιβών μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην επιχειρηματικότητα τόσο θετική, όσο και αρνητική αποθαρρύνοντας καινοτόμες δραστηριότητες μέσω της επιβράβευσης άλλων συμπεριφορών.

Σύμφωνα με τους Jennings και Lumpkin (1989), οι επιχειρηματικοί οργανισμοί αναπτύσσουν στόχους ως προς την επιδιωκόμενη απόδοση (performance objectives) ακολουθώντας μια διαδικασία bottom-up. Αυτό σημαίνει ότι τόσο τα διοικητικά στελέχη όσο τα προσωπικά συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων. Τα αποτελέσματα των Jennings και Lumpkin, επιβεβαίωσαν προηγούμενη μελέτη των Hrebíáak και Joyce (1984) σύμφωνα με την οποία, όταν οι στόχοι διαμορφώνονται μόνο από την ανώτατη διοίκηση η οποία επιδιώκει την επίτευξη τους μέσα από αυστηρές τυπικές διαδικασίες ελέγχου και υπευθυνότητας, τότε οι οργανισμοί παρουσιάζουν μια τάση να είναι αμυντικοί και συντηρητικοί.

Από τα προηγούμενα γίνεται αντιληπτό ότι η υποστήριξη της διοίκησης προς την επιχειρηματική δραστηριότητα έχει μεγάλη σημασία για τη προώθηση της εταιρικής επιχειρηματικότητας. Η υποστήριξη της διοίκησης μπορεί να πάρει διάφορες μορφές όπως επιβράβευση ιδεών παροχή απαραίτητων πόρων εκπαίδευση κτλ.

### 3.4.6 Συνολική αναφορά στους παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρική επιχειρηματικότητα

Ο Sadler (2000, σελ. 32) μελέτησε συστηματικά τους παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρική επιχειρηματικότητα στον ιδιωτικό τομέα. Συνολικά οι παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρική επιχειρηματικότητα στον ιδιωτικό τομέα περιλαμβάνουν:

- Δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον
- Λειτουργία βασισμένη σε οργανικές δομές
- Συνεκτικές ομάδες εργασίας
- Ομάδες εργασίας με ειδικευμένα άτομα
- Συμμετοχική και αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων
- Καθορισμός στόχων μέσα από συναίνεση
- Κατάλληλα συστήματα αμοιβών
- Διάθεση πόρων για καινοτομία
- Μέτρια εναλλαγή των ατόμων που εργάζονται στα τμήματα
- Μικρότεροι πιο ευέλικτοι οργανισμοί
- Συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού.

### **3.5 Καινοτομία και εταιρική επιχειρηματικότητα**

Για την έννοια της καινοτομίας έχουν χρησιμοποιηθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί γεγονός το οποίο συμβάλλει περισσότερο στη δημιουργία σύγχυσης αναφορικά με το τι σημαίνει ο όρος (Garcia και Calantone 2002). Η σύγχυση αυτή, φαίνεται ότι είναι αποτέλεσμα της χρησιμοποίησης παραπλήσιων εννοιών για την καινοτομία γεγονός το οποίο αποσπά την προσοχή από τα βασικά στοιχεία της καινοτομίας και καθιστά δύσκολη την εφαρμογή της. Για παράδειγμα οι Cannon (1993) και Guitteen (1998) όταν αναφέρονται στην καινοτομία, εστιάζουν στις έννοιες της αλλαγής και της δημιουργικής σκέψης. Ο Rogers (1995), εστιάζει στην αντίληψη της καινοτομίας, ο Henderson και οι συνεργάτες του (1996) αναφέρονται στην έννοια της εφεύρεσης, ενώ ο Zahra (1995) αναφέρει ορισμούς που εμπεριέχουν τη φιλοσοφία του marketing.

Πριν όμως προχωρήσουμε την αναφορά μας στην έννοια της καινοτομίας θα πρέπει να επισημάνουμε ότι παρά τη μεγάλη σημασία που έχει

για τους οργανισμούς τόσο η εταιρική επιχειρηματικότητα όσο και η καινοτομία, μέχρι σήμερα είναι λιγοστά τα μοντέλα που τις εξετάζουν ταυτόχρονα. Τα περισσότερα από τα υπάρχοντα μοντέλα εστιάζουν στην επιχειρηματικότητα και την καινοτομία ως ανεξάρτητες διαδικασίες με αποτέλεσμα να παρουσιάζουν περιορισμένη χρησιμότητα και εφαρμογή (Chesbrough (2003), Baum et al. (2001)).

Στις παραγράφους που ακολουθούν θα παρουσιάσουμε την έννοια της καινοτομίας και πώς αυτή συνδέεται με την εταιρική επιχειρηματικότητα δημιουργώντας ένα ενιαίο θεωρητικό πλαίσιο.

### 3.5.1 Προσεγγίζοντας την καινοτομία

Για πολλά χρόνια η έρευνα και ανάπτυξη στους οργανισμούς, ήταν στενά συνδεδεμένη με την τεχνολογική καινοτομία (technological innovation) (Miller και Morris 1999). Ως αποτέλεσμα κυριαρχούσε η έννοια της εφεύρεσης η οποία όμως αποτελεί μια πολύ στενή ερμηνεία του όρου καινοτομία. Στην πραγματικότητα η καινοτομία ως έννοια είναι ευρύτερη από την εφεύρεση και δεν είναι απαραίτητο να είναι μόνο τεχνολογική. Υπάρχουν πολυάριθμα παραδείγματα κοινωνικών ή οικονομικών καινοτομιών (Drucker (1984), Zhao (2005)). Επομένως η έννοια της καινοτομίας είναι πολύδιάστατη.

Οι βασικές τάσεις που υπάρχουν για την προσέγγιση της καινοτομίας είναι δύο. Από τη μια έμφαση δίνεται στην καινοτομία ως διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει συγκεκριμένα στάδια όπως: παραγωγή ιδεών, αξιολόγησης και ανάπτυξη παραγωγή πρωτοτύπου κατασκευή marketing και πωλήσεις (Knox (2002), Doolley και O'Sullivan (2001)). Από την άλλη έμφαση δίνεται στο τελικό προϊόν έτσι ώστε οι οργανισμοί να είναι σε θέση να αξιολογήσουν την τελική επιτυχία (ή αποτυχία) τους (Bessant (2003), Tidd et al. (2001)).

Σύμφωνα με τους West και Allink (1996), οι καινοτομίες μπορεί να είναι τεχνολογικές ή διοικητικές. Οι πρώτες αναφέρονται στην εφαρμογή μιας νέας ιδέας σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, καθώς και στην εισαγωγή νέων στοιχείων στην παραγωγική ή λειτουργική διαδικασία ενός οργανισμού. Οι διοικητικές καινοτομίες, λαμβάνουν χώρα στο κοινωνικό σύστημα ενός οργανισμού και περιλαμβάνουν αλλαγές στην οργανωσιακή δομή και στη διοίκηση των πόρων (πχ νέοι τρόποι πρόσληψης, συστήματα αμοιβών κτλ). Σύμφωνα με τους Damanpour και Evan (1984), οι διοικητικές καινοτομίες διευκολύνουν τις τεχνολογικές. Από την άλλη μεριά όμως οι τεχνολογικές καινοτομίες υιοθετούνται γρηγορότερα από τις διοικητικές.

Μια άλλη κατηγορία καινοτομιών αναφέρεται στις λεγόμενες οργανωσιακές καινοτομίες οι οποίες θεωρούνται παραπλήσιες με τις διοικητικές. Η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι, οι οργανωσιακές καινοτομίες είναι πολύ πιο πολύπλοκες επειδή περιλαμβάνουν ριζικές αλλαγές στην κοιλότητα του οργανισμού (Boer και During 2001). Ήδη από το 1974 οι Pichy και Sandstrom, είχαν αναφέρει ότι η πιο σημαντική οργανωσιακή καινοτομία είναι να αυξηθεί η εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων σχετικά με παράγοντες που επηρεάζουν την εργασία τους.

Κύριο χαρακτηριστικό της καινοτομίας είτε ως διαδικασία είτε ως τελικό προϊόν είναι η εφαρμογή. Με άλλα λόγια η νέα γνώση ή ιδέα θα πρέπει να εφαρμοστεί πριν την αποκαλέσουμε καινοτομία. Για παράδειγμα, η εφαρμογή ιδεών για την αναδιοργάνωση του οργανισμού, τον περιορισμό δαπανών, τη δημιουργία ενός νέου συστήματος αμοιβών, τη βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας κτλ. είναι επίσης καινοτομίες (Kanter 1985). Επίσης οι καινοτομίες μπορεί να έχουν σχετικό ή απόλυτο όφελος για το άτομο την ομάδα ή τον οργανισμό που τις υιοθετεί (West και Allink 1996). Για παράδειγμα, οι ιδέες που το άτομο φέρνει σε ένα οργανισμό από την προηγούμενη του εργασία μπορούν επίσης να θεωρηθούν καινοτομία. Επομένως, οι καινοτομίες μπορούν να χαρακτηριστούν και από το βαθμό νεωτερισμού που εμπεριέχουν. Ο νεωτερισμός μπορεί να ορίζεται με όρους υπαρκτών ή εναλλακτικών δράσεων. Με άλλα λόγια όσο πιο πολύ διαφέρει μια καινοτομία από τις υπάρχουσες εναλλακτικές τόσο πιο νεωτερική είναι (Kotila 2002, σελ. 307).

Με βάση το βαθμό νεωτερισμού, οι καινοτομίες μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες (Zaitman et al. (1984), Zhao (2006)). Η πρώτη περιλαμβάνει τις προσαρμοστικές (adaptive) ή σταδιακές (incremental) καινοτομίες, οι οποίες έχουν εφαρμοστεί και κατά το παρελθόν για την επίλυση προβλημάτων και χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση προϊόντων ή διαδικασιών. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις ριζικές (radical) καινοτομίες, οι οποίες δεν έχουν χρησιμοποιηθεί κατά το παρελθόν και περιλαμβάνουν αλλαγές στους κανόνες διαδικασίες και στη στρατηγική. Τέλος η υιοθέτηση της καινοτομίας μπορεί να έχει και όφελος πέρα από το οικονομικό όπως προσωπική ανάπτυξη του ατόμου, αυξημένη ικανοποίηση, βελτίωση της επικοινωνίας κτλ.

Ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί στον σκοπό που επιδιώκεται να επιτευχθεί μέσω της καινοτομίας αλλά και στην κατανόηση της διαδικασίας αποδοχής ή απόρριψής της (McFadzean et al. 2006). Ο σκοπός αναφέρεται στο σχετικό αριθμό των μελών ενός οργανισμού των οποίων οι συμπεριφορές τους επηρεάζονται από τις καινοτομίες. Ο σκοπός μπορεί να είναι γενικευμένος ή εστιασμένος σε ένα μικρό τμήμα του οργανισμού.

Όσο αφορά την αποδοχή ή απόρριψη της καινοτομίας η βιβλιογραφία

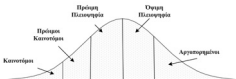
αναφέρεται στο σχεδιασμό συστημάτων διάχυσης της καινοτομίας (Rothwell (1994), Roger (1995)). Γενικά, υπάρχει η τάση η καινοτομία να θεωρείται «κάτι καλό» παρά το γεγονός ότι υπάρχουν ενδείξεις αρνητικών και μη αναμενόμενων αποτελεσμάτων (Osborne 1998). Στη βιβλιογραφία, αναφέρεται ότι είναι μάλλον αφελές να θεωρήσει κάποιος ότι τα άτομα τα οποία υιοθετούν μια καινοτομία πραγματοποιούν λογικές επιλογές για το αν θα υιοθετήσουν τελικά ή όχι. Αντιθέτως φαίνεται ότι περισσότερο επηρεάζονται από τις επικρατούσες τάσεις και μόδες, αλλά και από την επιθυμία για κοινωνική αναγνώριση του οργανισμού στον οποίο εργάζονται (O'Neill et al. 1998).

### 3.5.2 Διάχυση της καινοτομίας

Σύμφωνα με το Roger (1995, σελ.5) διάχυση της καινοτομίας, είναι η διαδικασία κατά την οποία πραγματοποιείται συζήτηση, ανταλλαγή απόψεων και ιδεών ανάμεσα στα μέλη ενός κοινωνικού συστήματος για την καινοτομία, μέσα από συγκεκριμένα κανάλια επικοινωνίας. Στη περίπτωση αυτή, η καινοτομία είναι μια ιδέα, ένα προϊόν ή μια διαδικασία η οποία γίνεται αντιληπτή ως «καινούργια» από άτομα ή ομάδες ατόμων.

Η διαδικασία διάχυσης της καινοτομίας θεωρείται ότι περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στοιχεία: την καινοτομία, τα κανάλια επικοινωνίας, το χρόνο που λαμβάνει χώρα η καινοτομία και τέλος το κοινωνικό σύστημα με τα άτομα που αναμένεται να υιοθετήσουν την καινοτομία (Rothwell (1994), Rogers (1995)). Διάφορα μοντέλα έχουν αναπτυχθεί για να ερμηνεύσουν τον τρόπο με τον οποίο τα παραπάνω στοιχεία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Τα περισσότερα από τα μοντέλα αυτά παρουσιάζουν αρκετά κοινά σημεία ενώ αυτό με τις περισσότερες αναφορές είναι του Rogers (1995).

Το μοντέλο διάχυσης της τεχνολογικής καινοτομίας του Rogers ομαδοποιεί τα άτομα που πιθανόν να υιοθετήσουν την καινοτομία σε πέντε ομάδες ανάλογα με το χρόνο στον οποίο το άτομο λαμβάνει την απόφαση για να υιοθετήσει την καινοτομία. Στο Σχήμα 3.4 παρουσιάζουμε με γραφικό τρόπο το μοντέλο του Rogers.



**Σχήμα 3.4. Το μοντέλο διάχυσης της τεχνολογικής καινοτομίας του Rogers**

Σύμφωνα με το μοντέλο του Rogers, οι καινοτόμοι (innovators) αποτελούν τους πρώτους που υιοθετούν την καινοτομία και αντιστοιχούν περίπου στο 2,5% των ατόμων του κοινωνικού συστήματος. Αποτελούν άτομα τα οποία αψηφούν τον κίνδυνο και παράλληλα παθιάζονται με την ιδέα να δοκιμάσουν κάτι το νέο. Η επιθυμία τους να χειριζόταν και να δοκιμάζουν τις τελευταίες τάσεις, τους κατατάσσει σε μικρές ομάδες ατόμων με τις ίδιες απόψεις και αξίες. Το επίπεδο της επικοινωνίας και οι σχέσεις που διαμορφώνονται ανάμεσα στα άτομα αυτά, δημιουργούν ένα ξεχωριστό πρότυπο παρά το γεγονός ότι "...η γεωγραφική απόσταση ανάμεσα τους μπορεί να είναι μεγάλη..." (Rogers 1995 σελ. 248). Σύμφωνα με τον Rogers υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις για να ανήκει κάποιος στην κατηγορία των καινοτόμων. Πιο συγκεκριμένα χρειάζονται σημαντικοί οικονομικοί πόροι, κανότητα να κατανοούν πολύπλοκες τεχνολογικές γνώσεις, καθώς και κανότητα να αντέκουν την αβεβαιότητα τη στιγμή υιοθέτησης της καινοτομίας. Ο ρόλος των καινοτόμων είναι πολύ σημαντικός στη διάχυση της καινοτομίας, αφού αυτοί στην ουσία εισαγάγουν την καινοτομία στο κοινωνικό σύστημα.

Οι πρώτοι καινοτόμοι (early adopters), είναι η δεύτερη ομάδα που υιοθετεί την καινοτομία αποτελώντας το 13,5% του συνολικού πληθυσμού. Οι πρώτοι καινοτόμοι συνήθως δεν έχουν τα οικονομικά μέσα που έχουν στη διάθεση τους οι καινοτόμοι εντούτοις, είναι άτομα αξιολογάσατα μέσα στο κοινωνικό σύστημα και αποτελούν πρότυπα για τους υπόλοιπους. Συνήθως η γνώμη τους έχει ιδιαίτερη σημασία για τα άτομα του κοινωνικού συστήματος.

Η επόμενη κατηγορία ατόμων που υιοθετεί μια καινοτομία είναι η πρώιμη πλειοψηφία (early majority) η οποία περιλαμβάνει το 34% των ατόμων του πληθυσμού. Ο χρόνος υιοθέτησης της καινοτομίας για την ομάδα αυτή είναι περισσότερος σε σχέση με τις προηγούμενες δύο αλλά έχουν πρόθεση να την υιοθετήσουν εφόσον μάθουν αρκετά πράγματα ώστε να πάρουν την απόφαση.

Η όψιμη πλειοψηφία (late majority) από την άλλη μεριά (34% του πληθυσμού) υιοθετεί την καινοτομία εξαιτίας κυρίως οικονομικής ανάγκης ή πιέσεων από τα άλλα άτομα του συστήματος.

Τέλος υπάρχει και ένα 16% περίπου των ατόμων του πληθυσμού, που αποτελούν την τελευταία ομάδα η οποία υιοθετεί τελικά την καινοτομία. Αυτοί οι αργοπαρηγμένοι (laggards), έχουν την τάση να είναι καχύποπτοι αναφορικά με την καινοτομία. Θέλουν να είναι σίγουροι ότι η καινοτομία θα είναι επιτυχής. Σημείο αναφοράς τους είναι το παρελθόν και συνήθως όταν αποφασίζουν να υιοθετήσουν νέες καινοτομίες έχουν παρουσιάσει στις πρώτες ομάδες του μοντέλου.

Σημαντικό ρόλο στη διαδικασία διάχυσης της καινοτομίας διαδραματίζουν οι λεγόμενοι «παράγοντες αλλαγής» (change agents). Σύμφωνα με το Rogers (1995, σελ. 312), οι παράγοντες αλλαγής είναι άτομα τα οποία επηρεάζουν τις αποφάσεις για υιοθέτηση της καινοτομίας από τα μέλη του κοινωνικού συστήματος.

Τέλος, αρκετές μελέτες έχουν αναφερθεί στο σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν η «από κάτω-προς τα πάνω» (bottom-up) καθώς και «από πάνω-προς τα κάτω» (top-down) επικοινωνία για τη διάχυση της καινοτομίας (Kautz και Piles-Haje (1996), Proykova and Stauffer (2002)). Η «από πάνω-προς τα κάτω» επικοινωνία, διευκολύνει την αρχική γνώση σχετικά με την καινοτομία ενώ η «από κάτω-προς τα πάνω» επικοινωνία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην απόφαση για υιοθέτηση. Επίσης σημαντική για την υιοθέτηση μιας καινοτομίας είναι και η συμβολή των ατόμων που επηρεάζουν τις γνώμες και τις αποφάσεις άλλων ατόμων (Rogers (1995), Proykova και Stauffer (2002)).

### 3.5.3 Συνδέοντας την καινοτομία με την εταιρική επιχειρηματικότητα

Στις προηγούμενες παραγράφους παρουσιάσαμε τις έννοιες τις εταιρικής επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας. Πρακτικότενου να διαμορφώσουμε ένα ενιαίο θεωρητικό πλαίσιο στα πλαίσια της παρούσας διατριβής θα προτείνουμε ορισμούς για τις δύο αυτές έννοιες.

Πιο συγκεκριμένα ορίζουμε ως καινοτομία τη διαδικασία η οποία παρέχει προστιθέμενη αξία στον οργανισμό στους προμηθευτές του αλλά και

στους πελάτες του μέσα από την ανάπτυξη νέων διαδικασιών, λύσεων, προϊόντων και υπηρεσιών (Covin και Slevin (1991), Lumpkin και Dess (1996), Kline (2002)).

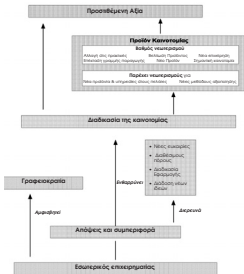
Ως εταιρική επιχειρηματικότητα ορίζουμε την προσπάθεια για προώθηση της καινοτομίας στο εσωτερικό του οργανισμού μέσω της αποτίμησης και εκμετάλλευσης νέων πιθανών ευκαιριών. Για την παρούσα διατριβή οι έννοιες εταιρική επιχειρηματικότητα και ενδοεταιρική επιχειρηματικότητα θεωρούνται ταυτismoι.

Από τους προηγούμενους ορισμούς γίνεται κατανοητό ότι χωρίς την παρουσία κάποιας μορφής επιχειρηματικής δραστηριότητας για την εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται στα πλαίσια του οργανισμού η καινοτομία παραμένει περισσότερο μια φανταστική παρά απλή και συγκεκριμένη έννοια. Επομένως όπως αρκετοί ερευνητές προεινουν (Pinches (1985), Zahra (1995), McFadden et al. (2005), Zhao (2005)), αυτές οι έννοιες θα πρέπει να συνδεθούν.

Στο Σχήμα 3.5, παρουσιάζουμε ένα μοντέλο που συνδέει τις έννοιες της εταιρικής επιχειρηματικότητας και καινοτομίας (Shaw et al. 2005). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, ο εσωτερικός επιχειρηματίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο καθώς προσπαθεί να ξεπεράσει τα εμπόδια της γραφειοκρατίας, να αναζητήσει και να εκτιμήσει νέες ευκαιρίες στο εσωτερικό του οργανισμού και γενικότερα να προωθησει την διαδικασία της καινοτομίας.

Ο εσωτερικός επιχειρηματίας, αποτελεί τη βάση για την εταιρική επιχειρηματικότητα και την εμφάνιση καινοτομίας στους οργανισμούς. Στην παρούσα διατριβή υιοθετούμε μια γενικότερη προσέγγιση για τον επιχειρηματία βασιζόμενοι στην άποψη ότι τα άτομα που δημιουργούν μια επιχείρηση αλλά αποτελούν υποσύνολο μιας ευρύτερης ομάδας ατόμων: των ατόμων που παρουσιάζουν επιχειρηματική συμπεριφορά (Caird (1990, 1991), Gibb (1987), Leadbeater και Glass (1999), Thompson (2004)). Η επιχειρηματική συμπεριφορά δεν περιορίζεται μόνο στη δημιουργία επιχειρήσεων αλλά τη συναντάμε και στα πλαίσια οργανισμών (Thompson 2004).





Σχήμα 3.5. Συνδέοντας την εταιρική επιχειρηματικότητα με την κατανόηση  
(Πηγή: Shaw et al. 2008).

Κατά τη διεκκίνηση της βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένο και σταθερό σύνολο χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που να διαφοροποιεί τον επιχειρηματία από τον υπόλοιπο πληθυσμό.

Αυτό έχει οδηγήσει τις έρευνες στο «πώς κάνει ο επιχειρηματίας και όχι στο ποιος είναι. Έκοντας προηγούμενα προσδιορίσει την έννοια της προσηλωμένης αξίας γίνεται κατανοητό ότι η επιχειρηματική συμπεριφορά μπορεί να αποσπείρει λιγότερο «ηρωικές» δραστηριότητες από αυτές που πολλοί από εμάς μπορεί να φαντάζονται (Mair 2002).

### **3.6 Συνοψίζοντας**

Στις προηγούμενες παραγράφους παρουσιάσαμε τη βιβλιογραφία σχετικά με την επιχειρηματική δραστηριότητα στα πλαίσια οργανισμών τους παράγοντες που μπορούν να την ευνοήσουν ή να την παρεμποδίσουν καθώς και το ρόλο του εσωτερικού επιχειρηματία στη σχέση ανάμεσα στην εταιρική επιχειρηματικότητα και την καινοτομία. Η εταιρική επιχειρηματικότητα ορίστηκε ως την προσπάθεια για προώθηση της καινοτομίας στο εσωτερικό του οργανισμού και η καινοτομία ως η διαδικασία η οποία παρέχει προστιθέμενη αξία στον οργανισμό. Επιπλέον προσομοιάσαμε την έννοια της επιχειρηματικής συμπεριφοράς με δραστηριότητες όχι τόσο «ηρωικές» η οποίες όμως προσθέτουν καθημερινά αξία στον οργανισμό.

Σύμφωνα με τον Drucker (1985, σελ.170) κάθε άτομο στα πλαίσια ενός οργανισμού μπορεί να συμπεριφέρεται επιχειρηματικά αν ο οργανισμός είναι δομημένος ώστε να ευνοεί την επιχειρηματικότητα αλλά και το αντίθετο κάθε επιχειρηματίας μπορεί να μετατραπεί σε γραφειοκράτη αν ο οργανισμός ενθαρρύνει τη γραφειοκρατική συμπεριφορά.

Εντούτοις η διαδικασία αναμόρφωσης των οργανισμών δεν είναι εύκολη υπόθεση. Συνικά οι οργανισμοί στην προσπάθεια τους για αναμόρφωση των δομών και των διαδικασιών τους έρχονται αντιμέτωποι με άτομα ή ομάδες ατόμων που αντιδρούν στις επιχειρούμενες αλλαγές. Οι θεωρίες σχετικά με τη διοίκηση της αλλαγής (change management) μπορεί να προσφέρουν το κατάλληλο θεωρητικό υπόβαθρο για τη μελέτη της αναμόρφωσης ενός οργανισμού σε «επιχειρηματικό» και τις παρουσιάζουμε στις επόμενες σελίδες.

## Κεφάλαιο 4ο

### Διοίκηση της αλλαγής και εταιρική επιχειρηματικότητα

Οι έρευνες γύρω από την εταιρική επιχειρηματικότητα εστιάζουν κυρίως στη μελέτη οργανισμών οι οποίοι παρουσιάζουν επιχειρηματική συμπεριφορά. Η μελέτη αυτών των οργανισμών οδηγεί τους ερευνητές στη διατύπωση θεωρητικών μοντέλων σχετικά με την εταιρική επιχειρηματικότητα και τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Εντούτοις πολύ λίγες έρευνες εξετάζουν την αλλαγή αυτή καθαυτή ενός οργανισμού σε επιχειρηματικό (Nelson 2002). Παράλληλα με τη φράση «αλλαγή» χρησιμοποιούνται και άλλες φράσεις οι οποίες έχουν την ίδια ερμηνεία, όπως «αναδιοργάνωση», «μετασχηματισμός», «αναμόρφωση», «εκσυγχρονισμός», «επανίδρυση».

Στις σελίδες που ακολουθούν θα παρουσιάσουμε την έννοια της αλλαγής σε επίπεδο οργανισμού και θα αναφερθούμε σε πιθανές αιτίες που προκαλούν αντιδράσεις στις επιχειρούμενες αλλαγές καθώς και σε μεθοδολογίες για την αντιμετώπιση των αντιδράσεων αυτών.

#### 4.1 Εισαγωγή

Οι οργανισμοί σχεδιάζουν αλλαγές σε τμήματα της δομής τους, των διαδικασιών τους και των λειτουργιών τους, σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους. Κατά τη διαδικασία σχεδιασμού λαμβάνονται υπόψη τυχόν προηγούμενες εμπειρίες αλλά και αναμενόμενες αντιδράσεις. Παρά το γεγονός ότι οι αλλαγές που επιχειρούνται είναι «σχεδιασμένες», σημαντικό ποσοστό των επιχειρούμενων προγραμμάτων αλλαγής είτε αποτυγχάνουν (Beer et al. (1990), Kotter (1995), Strebel (1996), Hirschhorn (2002), Kotter και Cohen (2002)), είτε στην καλύτερη περίπτωση οδηγούν σε μερικά και όχι συνολικά αποτελέσματα (για παράδειγμα βελτίωση της παραγωγικότητας μόνο σε ένα μικρό τμήμα οργανισμού και όχι στο σύνολο των τμημάτων (Goodman και Rousseau 2004)). Σύμφωνα με τον Dover (2003), σε έρευνα που έγινε σε προγράμματα αναμόρφωσης που εκτελούσαν οι 100 μεγαλύτερες εταιρείες των Η.Π.Α. μόλις το 30% αυτών των προγραμμάτων παρήγαγαν θετικά αποτελέσματα αποσβένοντας το κόστος της αρχικής επένδυσης.

Τα υπάρχοντα μοντέλα σχετικά με τη διοίκηση της αλλαγής (change management) μπορεί να προσφέρουν το κατάλληλο θεωρητικό υπόβα-

θρο για τη μελέτη της αναμόρφωσης ενός οργανισμού σε «επιχειρηματικό». Η διοίκηση της αλλαγής εξετάζει το πώς οι άνθρωποι επηρεάζονται από τις προσπάθειες αναμόρφωσης κάθε μορφής, καθώς και ποιες παρεμβάσεις θα πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε η αναμόρφωση να είναι επιτυχής (Jick (1991), Kotter (1995), Garvin (2000)).

Οι θεωρίες διοίκησης της αλλαγής προτείνουν οδηγίες για την αναμόρφωση των οργανισμών και των διαδικασιών που αυτοί εκτελούν (Nelson 2002) προσεγγίζοντας το θέμα κυρίως μακροσκοπικά χωρίς να δίνουν έμφαση στα άτομα τα οποία εμπλέκονται στην αλλαγή (Dover 2003). Στενικά πρόσφατα οι έρευνες έχουν στραφεί στις αντιδράσεις που προβάλλουν τα άτομα στην επικείμενη οργανωσιακή αλλαγή (Wanberg και Banas 2000). Μάλιστα υπάρχουν αρκετές ενδείξεις ότι η αντίσταση στην αλλαγή (*resistance to change*) αποτελεί τη βασική αιτία για αποτυχηματικές προσπάθειες αναμόρφωσης οργανισμών (Maurer (1996, 1997), Waddell και Sahai (1998)). Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι αλλαγή συνήθως γίνεται αντιληπτή από τα άτομα ως η μετάβαση από μια κατάσταση η οποία είναι γνωστή σε μια άλλη άγνωστη απειλητική και μη επιθυμητή (Bradley 2000, σελ. 10).

Βρισκόμαστε λοιπόν μπροστά στο εξής παράδοξο: Ενώ στα κοινωνικά συστήματα των περισσότερων ανεπτυγμένων χωρών δίνεται έμφαση στην ικανότητα του ατόμου για συνειδητή αλλαγή, εντούτοις όταν οργανισμοί επιχειρούν να ξεκινήσουν προγράμματα αλλαγής σκηνά βρίσκονται αντιμετώπιζοι με άτομα ή ομάδες ατόμων τα οποία αντιστέκονται στην επικείμενες αλλαγές (Creig 2003).

## **4.2 Μοντέλα για τη διοίκηση της αλλαγής**

Σύμφωνα με τους Menfro και τους συνεργάτες του (2002), τρία είναι τα πιο διαδεδομένα θεωρητικά μοντέλα για τη διοίκηση της αλλαγής.

Το πρώτο είναι το μοντέλο του Kotter (1995), το οποίο δημιουργήθηκε μετά από μελέτη πάνω από 100 οργανισμών με διαφορετικά μεγέθη και σε διαφορετικούς τομείς. Οι βασικές προτάσεις του μοντέλου είναι οι εξής: Η διαδικασία της αλλαγής περιλαμβάνει οκτώ επί μέρους στάδια, κάθε ένα από τα οποία διαρκεί μεγάλο χρονικό διάστημα. Η πραγματοποίηση σημαντικών λαβών σε κάθε ένα από αυτά τα στάδια μπορεί να έχει σημαντικές επιδράσεις στη διαδικασία της αλλαγής. Το μοντέλο του Kotter αναφέρεται στη διαδικασία της αλλαγής σε στρατηγικό επίπεδο.

Το δεύτερο μοντέλο είναι αυτό του Jick (1991), το οποίο προορίζεται κυρίως σε τοπικό επίπεδο για την εφαρμογή αλλαγών σε επίπεδο οργανισμού. Το μοντέλο περιλαμβάνει 10 στάδια και αποτελεί ένα ενδεικτικό

σχέδιο για οργανισμούς που εμπλέκονται στη διαδικασία αλλαγής, αλλά και για την αξιολόγηση προσπαθειών αλλαγής που βρίσκονται σε εξέλιξη. Ο Jack αναφέρει ότι η εφαρμογή της διαδικασίας της αλλαγής είναι μια συνεχή διαδικασία ανακάλυψης και ότι είναι τόσο σημαντική όσο η ίδια η αλλαγή.

Το τρίτο μοντέλο περιλαμβάνει επτά στάδια και αναφέρεται από τον Gianini (2000). Το μοντέλο αυτό εφαρμόστηκε με επιτυχία στην αναδιοργάνωση της General Electric. Το μοντέλο εστιάζει στο ρόλο της ανώτατης διοίκησης για τη δημιουργία μιας «επείγουσας» ανάγκης για αλλαγή, τη δημιουργία και την επικοινωνία οράματος, την εφαρμογή της αλλαγής, τη μέτρηση της προόδου που έχει επιτευχθεί και τέλος τη θεσμοθέτηση των αλλαγών. Σύμφωνα με τον Gianini το μοντέλο αυτό προσομοιάζει με τη λίστα ελέγχου (check-list) που έχουν οι πιλότοι: Η λίστα ελέγχου χρησιμοποιείται ακόμα και από τους πιο έμπειρους πιλότους χωρίς ωστόσο να προσφέρουν κάτι το καινούργιο σε αυτούς. Απλά η λίστα κάνει την υπάρχουσα γνώση περισσότερο ορατή και προσητή εξασφαλίζοντας ότι ακολουθούνται όλα τα βασικά βήματα.

Τα παραπάνω μοντέλα ενώ παρέχουν χρήσιμες οδηγίες για τη διαδικασία της αλλαγής εντούτοις δίνουν μικρή έμφαση στα άτομα τα οποία καλούνται να εφαρμόσουν την αλλαγή. Ο Dover (2003) αφού διερεύνησε τη βιβλιογραφία πρότεινε ότι τέσσερα είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία για τη διοίκηση της επιχειρούμενης αλλαγής:

- Προκειμένου να επιτευχθεί η οποιαδήποτε αλλαγή είναι απαραίτητο όλα οι εργαζόμενοι σε κάθε επίπεδο του οργανισμού, να δεσμευτούν ότι θα συνεισφέρουν προς την κατεύθυνση της επιτυχίας του οργανισμού. Το πρόβλημα στα προγράμματα αλλαγής δεν είναι τόσο ο σωστός σχεδιασμός όσο στο ότι τα φορτία της αλλαγής το επωμίζονται λίγα άτομα εντός του οργανισμού.
- Άμεσο επακόλουθο είναι ότι θα πρέπει να παραχωρηθεί περισσότερη ελευθερία στους εργαζόμενους ώστε να καθορίζουν οι ίδιοι την πύλη τους μέσω της συμμετοχής στον καθορισμό των εργασιακών στόχων. Συνήθως η ενδυνάμωση (empowerment) των εργαζομένων παραμένει μόνο στη θεωρία.
- Το είδος της αλλαγής που οι περισσότεροι οργανισμοί επιθυμούν, είναι διαφορετικό από απλές αλλαγές στην δομή τους και στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών. Επομένως ο στόχος είναι η αλλαγή της επικρατούσας κουλτούρας μέσω νέων δεξιοτήτων και συμπεριφορών.
- Τέλος η εφαρμογή βρίσκεται στο επίκεντρο των προγραμμάτων αλλαγής. Μπορεί η ανώτατη διοίκηση να είναι υπεύθυνη για την επικοινωνία της λογικής έναρξης της αλλαγής, εντούτοις οι απλοί υπά-

Άλλοι είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή της διαδικασίας της αλλαγής. Χωρίς τη δέσμευση αυτών των ανθρώπων δεν μπορεί να επιτύχει κανένα πρόγραμμα αλλαγής. Μάλιστα υπάρχει η αντίληψη ότι η εφαρμογή προγραμμάτων αλλαγής θα πρέπει να συνοδεύεται από συγκεκριμένες εργασίες σχεδιασμένες για κάθε υπάλληλο ώστε όλες μαζί να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων της αλλαγής.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά για τη διοίκηση της αλλαγής, δηλαδή η ανάγκη για δέσμευση όλων των εργαζομένων προς την αλλαγή, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η μάθηση νέων δεξιοτήτων και συμπεριφορών και η προσπάθεια για πραγματοποίηση της αλλαγής μέσω συγκεκριμένων εργασιών για μας οδηγούν στο να διατυπώσουμε το εξής ερώτημα: Αν η επιτυχία των προγραμμάτων αλλαγής εξαρτάται τόσο πολύ από τις ενέργειες ενός μεγάλου αριθμού υπαλλήλων που είναι δεσμευμένοι και έχουν κίνητρα για την αλλαγή τότε πώς μπορεί να γίνει κάτι τέτοιο στην πράξη. Σύμφωνα με τον Dover (2003), η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα βρίσκεται στους παράγοντες αλλαγής (change agents).

Παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχει σαφής ορισμός για την έννοια του «παράγοντα αλλαγής» (Hartley et al. 1997) πρόκειται για το άτομο εκείνο το οποίο μετατρέπει το όραμα της διοίκησης σε πραγματική συμπεριφορά. Πρόκειται για τους «πρώιμους καινοτόμους» τα άτομα δηλαδή τα οποία μέσα από εκπαίδευση και άλλα κίνητρα θα είναι τα από πρώτα που θα υιοθετήσουν τις νέες αξίες τις νέες δεξιότητες που χρειάζονται από τον οργανισμό (Clarke και Meldrum (1998), Dover (2003), Schaffer και Segal (2006)). Ο ρόλος τους είναι να λειτουργήσουν ως ένα είδος «θεσκού» ιού ο οποίος θα προσβάλει όλα τον οργανισμό.

### **4.3 Η αντίσταση στην αλλαγή**

Σε επίπεδο οργανισμών η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί μια έκφραση συντήρησης και αποστροφής, η οποία προκαλείται συνήθως ως απόννηση σε κάποια επικείμενη αλλαγή (Waddock και Sohal 1998, σελ. 543). Σύμφωνα με τον Ansoff (1988), η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο προκαλεί μη αναμενόμενες αδικαιολόγητες καθυστερήσεις αύξηση του κόστους και αστάθεια κατά τη διαδικασία στρατηγικής αλλαγής.

Συνήθως η έκφραση «αντίσταση στην αλλαγή», προέρχεται από τα ανώτατα στελέχη του οργανισμού, τα οποία τη συνδέουν με αρνητικές στάσεις και αντιλήψεις, με αντιπαραγωγική συμπεριφορά ή με αποκωμήσεις εργαζομένων (Lawrence 1999). Μάλιστα έχει κυριαρχήσει η φράση «αντίσταση στην αλλαγή», να έχει αρνητική χροιά και να θεωρείται ότι θα πρέπει να βρεθούν τρόποι για την ελαχιστοποίηση της ή την εξάλειψή της.

Συνήθως η αντίσταση στην αλλαγή θεωρείται από τη διοίκηση ως εχθρός, ο οποίος θα πρέπει να νικηθεί με κάθε κόστος προκειμένου η επικεπαιρούμενη αλλαγή να είναι επιτυχής (Waddell και Sahai 1998). Η άποψη ότι η αντίσταση είναι κάτι άσχημο συχνά συνδέεται με την αντίληψη ότι η καινοτομία είναι πάντα κάτι βεβηκό και κακό. Σύμφωνα με την άποψη αυτή η αντίσταση θεωρείται ως «παράλογη» αντίδραση στην καινοτομία ή απλά κάτι το οποίο μπορεί να αγνοηθεί ως μη σημαντικό (Hartling 1996, σελ.49).

Σύμφωνα με τους Waddell και Sahai (1998) αυτή η αρνητική άποψη που υπάρχει διάχυτη για την αντίσταση στην αλλαγή, δεν βασίζεται σε ένα καλά θεμελιωμένο θεωρητικό υπόβαθρο. Στην πραγματικότητα αρκετοί ερευνητές έχουν διαπιστώσει και τη βεβική διάσταση της αντίστασης στην αλλαγή (Rogers (1995), Waddell και Sahai (1998)). Για παράδειγμα η αντίσταση στην αλλαγή είναι καλύτερη από την απόβεια, παρέχει εναλλακτικές λύσεις, ενώ αποτελεί ένδειξη ότι ενδιαφερόμενος να χρειάζονται περισσότερη αξιολόγηση, τα πιθανά αποτελέσματα της επικεπαιρούμενης αλλαγής.

Τις περισσότερες φορές, οι λόγοι που προκαλούν την αντίσταση δεν είναι δύσκολο να εντοπιστούν: Τα οφέλη για τον οργανισμό που προκύπτουν από μια αλλαγή δεν είναι πάντα ταυτόσημα με τα συμφέροντα των ατόμων που καλούνται να πραγματοποιήσουν την αλλαγή αυτή (Orag 2003, σελ. 680). Εντούτοις υπάρχουν και άτομα τα οποία αντιστέκονται ακόμα και όταν οι επικεπαιρούμενες αλλαγές συμφωνούν με τα συμφέροντα τους. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα πολύπλοκο και πολύδιάστατο φαινόμενο το οποίο προκαλείται από διάφορους παράγοντες (Waddell και Sahai 1998). Στη βιβλιογραφία αναφέρονται χαρακτηριστικά ότι ο φόβος για το άγνωστο, η έλλειψη πληροφόρησης, ο φόβος της αποτυχίας, η λανθασμένη αντίληψη από τα αναμενόμενα οφέλη εξαιτίας της αλλαγής, αποτελούν μερικές μόνο αιτίες για την αντίσταση του ατόμου (Proctor και Doukakis 2003). Σύμφωνα με τους Higgins και McCollister (2004), εμπόδια στην επικεπαιρούμενη αλλαγή, μπορεί να αποτελεί και η κοινότητα που επικρατεί στον οργανισμό. Σε επίπεδο ατόμου παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε αντίσταση στις επικεπαιρούμενες αλλαγές είναι: το αίσθημα που έχουν τα άτομα ότι λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις χωρίς να ερωτηθούν, η δογματικότητα, η έλλειψη ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, η απροθυμία να εγκαταλειφθούν παλιές συνήθειες (Orag 2003).

#### **4.4 Διοικώντας την αντίσταση στην αλλαγή**

Όλοι οι άνθρωποι δεν αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο, με την ίδια ένταση και για τους ίδιους λόγους στις επικεπαιρούμενες αλλαγές (Juddge et al.

(1999), Wornall et al. (2000), Sinclair et al. (2005), Zampetakis και Moustakis (2006F)). Εντούτοις, δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρο για το αν η διαφορετική αντιμετώπιση της αλλαγής εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του ατόμου ή είναι συνάρτηση του τρόπου με τον οποίο ανακοινώνεται η αλλαγή καθώς και του τρόπου με τον οποίο εφαρμόζεται. Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι στις περισσότερες περιπτώσεις, το κλειδί για την επιτυχή εισαγωγή αλλαγών είναι η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία (Bradley (2000), Proctor και Doukakts (2003)).

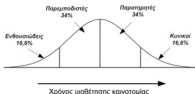
Η ανάλυση των απόψεων που έχουν οι εργαζόμενοι στις επιχειρούμενες προσπάθειες για αναμόρφωση μπορεί να αποβεί πολύ χρήσιμη τόσο για την ερμηνεία όσο και για τη διοίκηση της αντίστασης στην αλλαγή (Juddge et al. 1999). Η προσέγγιση αυτή ενισχύεται και από το γεγονός ότι οι απόψεις των ατόμων μπορούν με επιτυχία να προβλέψουν την πρόθεσή τους προς μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, καθώς και ότι οι προθέσεις μπορούν με επιτυχία να προβλέψουν την πραγματική συμπεριφορά (Kim και Hunter 1993 Webb και Sheeran 2006). Η βασική υπόθεση είναι ότι αλλαγές στις απόψεις των ατόμων σε διαφορετικά επίπεδα στον οργανισμό, οδηγούν σε αλλαγές στη συμπεριφορά των ατόμων οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε αλλαγή στον οργανισμό ως σύνολο. Η προβλεπτική κανότητα των απόψεων των ατόμων σε σχέση με τις συμπεριφορές που παρουσιάζουν ενδεχομένως να ισχύει και προς την αντίθετη πλευρά. Με άλλα λόγια μπορούμε να βγάλουμε συμπεράσματα για τις απόψεις που έχει το άτομο εξετάζοντας τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται. Χρησιμοποιώντας την συμπεριφορά του ατόμου, για την πρόβλεψη των απόψεων είναι επίσης πολύ σημαντικό για την κατανόηση της αντίστασης στην αλλαγή (Giancaneo 2000).

Κατά τον προσδιορισμό των απόψεων και των συμπεριφορών των ατόμων ο παράγοντας χρόνος έχει ιδιαίτερη σημασία (Brief 1998). Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι οι αντιδράσεις των ατόμων δεν είναι μόνιμες και σταθερές συμπεριφορές αλλά υπόκεινται σε αλλαγές στο χρόνο (Bushy και Kamphuis 1993). Για παράδειγμα ένα άτομο το οποίο αρχικά είχε ένστικτες αντιρρήσεις στη διαδικασία της αλλαγής, μπορεί στη συνέχεια να αναθεωρήσει και να παρουσιάσει μια πιο μετριοπαθή στάση. Αυτή η αλλαγή της στάσης του ατόμου σε σχέση με το χρόνο αποτελεί και τη βάση για τη θεωρία διάχυσης της καινοτομίας που εξετάσαμε στην παράγραφο 3.5.2. Στο μοντέλο του Rogers (1995) για τη διάχυση της καινοτομίας διακρίνουμε πέντε ομάδες, τα μέλη των οποίων θα υιοθετήσουν τελικά την καινοτομία μετά από κάποιο χρονικό διάστημα. Οι ομάδες αυτές περιλαμβάνουν τους καινοτόμους (Innovators) τους πρώτους καινοτόμους (early adopters) την πρώιμη πλειοψηφία (early majority) την όψιμη πλειοψηφία (late majority) και τέλος τους «αργοαπορριπόμενους» (laggards). Στο μοντέλο του Rogers δεν γίνεται αναφορά για τα άτομα τα



οποία δεν υιοθετούν καθόλου την καινοτομία (οι οποίοι αποκαλούνται «αντιστασιακοί»-resistors).

Ο Bradley (2000), μελέτησε τη θεωρία της διάχυσης της καινοτομίας του Rogers και πρότεινε αναλογίες της συγκεκριμένης θεωρίας με την αντίσταση του ατόμου στην αλλαγή. Συγκεκριμένα, μελέτησε τις ομάδες των ατόμων που υιοθετούν μια καινοτομία και πρότεινε ότι η αντίσταση των ατόμων στην αλλαγή μπορεί να προβλεφθεί. Ο Bradley διατύπωσε την άποψη ότι ανάλογα με τις αντιδράσεις τους στις επηρεαζόμενες αλλαγές τα άτομα μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις γενικές κατηγορίες: στους Κυνικούς (cynics) στους «παρεμπόδιστες» (blockers) στους «παρατηρητές» (observers) και στους «ενθουσιώδεις» (enthusiasts). Τα όρια ανάμεσα στις ομάδες δεν είναι απολύτως σαφή εντούτοις αποτελούν μια ικανοποιητική προσέγγιση για τη διαίρεση της αντίστασης στην αλλαγή όπως θα περιγραφεί παρακάτω. Η καμπύλη που παρουσιάζεται στο Σχήμα 4.1 περιγράφει την ομαδοποίηση που προτείνει ο Bradley και είναι γνωστή ως «attitude bell curve».



Σχήμα 4.1. Η Αντίσταση στην αλλαγή ως διάχυση καινοτομίας

Στα δύο άκρα της καμπύλης βρίσκονται οι «ενθουσιώδεις» και οι «κυνικοί». Στους «ενθουσιώδεις» ανήκουν τα άτομα τα οποία δεν προβάλλουν καθόλου αντίσταση στις επηρεαζόμενες αλλαγές (κάτι ανάλογο με την ευκολία που υιοθετούν μια καινοτομία οι «καινοτόμοι και οι πρώτοι καινοτόμοι στο μοντέλο του Rogers) και αποτελούν περίπου το 16% του συνολικού πληθυσμού.

Από την άλλη μεριά βρίσκονται οι «κυνικοί», που είναι άτομα τα οποία προβάλλουν την μεγαλύτερη ενεργή αντίσταση στην αλλαγή. Πρόκειται για άτομα τα οποία αμφισβallestουν για την επηευία της επηειρουόμενης αλλαγής. Ο βασικός λόγος έγκειται στο ότι κατά το παρελθόν εξηγγελίες της διοίκησης για αλλαγή, είτε είχαν αποτύχει είτε είχαν έκυρβαν άλλες σκοπιμότητες. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν και οι «αντιστασιακοί» αυτοί δηλαδή που δεν υποθετούν καθόλου την καινοτομία και προβάλλουν σθεναρή αντίσταση στην αλλαγή καλώντας και άλλους να τους ακολουθήσουν. Σύμφωνα με το μοντέλο διάχυσης της καινοτομίας του Rogers στην κατηγορία των «κυνικών» μπορούμε να εντάξουμε και τους «αργοπορημένους» οι οποίοι αντισδρούν με ένα περισσότερο παθητικό τρόπο στην αλλαγή κυρίως με τα να αποφεύγουν συνολικά τη διαδικασία της αλλαγής και γενικά την επηβραδύνουν. Η κατηγορία των «κυνικών» περιλαμβάνει επίσης περίπου το 16% των ατόμων του πληθυσμού.

Οι άλλες δύο κατηγορίες που παρουσιάζει ο Bradley (2000), δεν έχουν απόλυτα σαφή όρια. Οι μεν «παρεμποδιστές» είναι μάλλον επιφυλακτικοί και σκεπτικοί με τις επηειρουόμενες αλλαγές. Από τη μια αμφισβallestουν για την επηευία της επηειρουόμενης αλλαγής αλλά κατά βάθος ελπίζουν ότι κάτι θετικό θα προκύψει από την αλλαγή. Τα άτομα αυτά όμως μπορούν να πεισθούν να άρουν την αντίσταση τους στην αλλαγή από τις ενέργειες και τα έργα της διοίκησης του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Bradley τα άτομα αυτά προσομοιάζουν με τα άτομα που ανήκουν στην ομάδα της άψμης πλειοψηφίας (late majority) του μοντέλου του Rogers και αποτελούν περίπου το 34% του συνόλου των ατόμων. Τέλος η κατηγορία των «παρατηρητών» περιλαμβάνει άτομα τα οποία χρειάζεται κατά κάποιο τρόπο να «δελουστούν» από πρωτοβουλίες της διοίκησης προκαμένου να άρουν την αντίσταση τους. Τα άτομα αυτά αποτελούν περίπου το 34% του συνολικού πληθυσμού του οργανισμού.

Στις παραπάνω ομάδες τα άτομα που ανήκουν σε αυτές παρουσιάζουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά τα οποία μπορεί να είναι προσωπικά χαρακτηριστικά αντιλήψεις / απόψεις κτλ. Αυτά τα κοινά χαρακτηριστικά δημιουργούν θα λέγαμε μια εσωτερική συνοχή στην ομάδα γεγονός το οποίο μπορεί να βοηθήσει σημαντικά τη διοίκηση του οργανισμού για την διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή. Σύμφωνα με τον Bradley (2000) οποιοδήποτε πρόγραμμα αλλαγής θα πρέπει να εστιάζει στην ομάδα των «παρεμποδιστών». Αν οι προσπάθειες εστιαστούν στους «παρατηρητές», τότε ο μισός σκεδών πληθυσμός θα παραμείνει ανεπηρέαστος. Αν η διοίκηση εστιάζει τις προσπάθειες της στο να πείσει τα άτομα του οργανισμού που χρειάζεται να πεισθούν τότε τόσο οι «παρατηρητές» όσο και οι «ανθουσιώδεις» θα πεισθούν. Ο αριθμός των ατόμων που θα έχουν πεισθεί μπορεί στη συνέχεια να μεταπείσει και κάποιο μικρό ποσοστό των «κυνικών» αλλά ούτος ή αλλιώς ποσοστό πάνω από 80% των ατόμων του

πληθυσμού θα έχει λάβει μέρος στην επιχειρούμενη αλλαγή.

Μέχρι σήμερα δεν έχουν αναφερθεί έρευνες σχετικά με την ύπαρξη ομάδων ατόμων σε οργανισμούς με κοινά χαρακτηριστικά σχετικά με παράγοντες που σχετίζονται με την εταιρική επιχειρηματικότητα.

#### **4.5 Το εσωτερικό marketing ως εργαλείο για τη διαχείριση της αλλαγής**

Στις προηγούμενες σελίδες δόθηκε έμφαση στο ρόλο του ατόμου για τη διαδικασία της αλλαγής καθώς και στο ότι όλα τα άτομα δεν αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο καθώς και για τους λόγους στην επιχειρούμενη αλλαγή. Η αποτελεσματική επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την εισαγωγή αλλαγών ενώ για τη διάδοση της καινοτομίας σημαντικό ρόλο στην απόφαση για υιοθέτηση διαδραματίζει η «από κάτω-προς τα πάνω» (bottom-up) επικοινωνία. Επιπλέον αναφέρθηκε ότι η εταιρική επιχειρηματικότητα επηρεάζεται από παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος επομένως μπορεί να προωθηθεί ή να παρεμποδιστεί.

Επομένως είναι σημαντικό για ένα οργανισμό να μπορεί να είναι θέση και να μεταφέρει αποτελεσματικά τους στόχους της επιδιωκόμενης αλλαγής, αλλά και να ικανοποιεί τις ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι. Η κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων γίνεται ακόμα πιο επιτακτική αν αναλογιστούμε ότι οι διοικητικές πρακτικές δε λειτουργούν στο κενό αλλά στοχεύουν στο να συντονίσουν ένα σύνολο ατόμων που δεν έχουν τις ίδιες ανάγκες και δεξιότητες, ώστε τελικά να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα για τον οργανισμό.

Το γεγονός ότι ένας οργανισμός αποτελείται από άτομα με διαφορετικές ανάγκες και δεξιότητες αποτελεί την βάση για το λεγόμενο εσωτερικό marketing (internal marketing) (Varey (1995), Greene et al. (1994), Ewing και Caruana (1999), Ahmed και Rafiq (2003)). Το παραδοσιακό marketing χρησιμοποιείται για τη δημιουργία αξίας προς τους πελάτες του οργανισμού, χωρίς όμως να στρέφεται προς τη δημιουργία αξίας στο εσωτερικό του οργανισμού καθώς και στις σχέσεις των εργαζομένων. Την τελευταία δεκαετία εμφανίστηκε στη βιβλιογραφία ο όρος εσωτερικό marketing για να περιγράψει την εφαρμογή των αρχών του marketing στο εσωτερικό οργανισμών. Η βασική ιδέα που διέπει τις αρχές του εσωτερικού marketing είναι ότι προκειμένου ένας οργανισμός να 'χει ικανοποιημένους πελάτες θα πρέπει πρώτα να έχει ικανοποιημένους υπαλλήλους (Rafiq και Ahmed 2000).

Με άλλα λόγια, το προσωπικό του οργανισμού αποτελεί την πρώτη και βασική αγορά. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως «εσωτερικοί πελά-

τες» (Rafiq και Ahmed 2000), και στόχος του εσωτερικού marketing είναι η ικανοποίηση των αναγκών των εσωτερικών πελατών, παράλληλα με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Berry και Parasuraman 1991). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Ahmed και Rafiq (2003, σελ.1177) "...η λογική της ικανοποίησης των αναγκών των εσωτερικών πελατών..." έγκειται στο ότι ο "...οργανισμός θα είναι σε καλύτερη θέση να προσφέρει την απαραίτητη ποιότητα που χρειάζεται για να ικανοποιηθούν οι εξωτερικοί πελάτες...". Παράλληλα, υπάρχουν εμπειρικά δεδομένα που δείχνουν ότι υπάρχει θετική και σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στο εσωτερικό marketing με την ικανοποίηση των πελατών καθώς και με την προσφερόμενη ποιότητα υπηρεσιών (Barsal et al. (2001, σελ. 64), Ewing and Caruana (1999)).

Το εσωτερικό marketing αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για το στρατηγικό μετασχηματισμό οργανισμών (Hamel και Fors (1992), Ahmed και Rafiq (1995)), καθώς αποτελεί σημαντική διαδικασία δημιουργίας προστιθέμενης αξίας (Hamel και Fors 1995). Σύμφωνα με την άποψη αυτή, αν ένας οργανισμός επιθυμεί να εφαρμόσει συγκεκριμένες στρατηγικές με αποτελεσματικό τρόπο, θα πρέπει πρώτα να υπερνικήσει τις εσωτερικές αντιθέσεις και να επιτύχει καλύτερη επικοινωνία δεδομένου όπως προαναφέρθηκε ότι οι οργανισμοί είναι ένα σύνολο συνεργατικών και ανταγωνιστικών συμπεριφορών (Donaldson και Preston 1995). Σύμφωνα με τους Rafiq και Ahmed (2000), το εσωτερικό marketing αποτελεί μια οργανωμένη προσπάθεια προκειμένου να αντιμετωπίσει ο οργανισμός αντιδράσεις, σε αλλαγές που επιχειρούνται, με τέτοιο τρόπο ώστε να ληφθούν υπόψη οι απόψεις και προτάσεις των εργαζομένων. Υπό αυτή την έννοια, το εσωτερικό marketing δεν είναι απλά αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Human Resource Management) αλλά ενισχύει το συμμεταστικό χαρακτήρα της διοίκησης. Μάλιστα υπάρχουν μελέτες που δείχνουν ότι το εσωτερικό marketing ευνοεί την αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Ewing και Caruana 1999).

Χρησιμοποιώντας εργαλεία της επιστήμης του marketing όπως ανάλυση αγοράς, τμηματοποίηση, ανάπτυξη και σχεδιασμό προϊόντων κλπ., το εσωτερικό marketing μπορεί να εφαρμοστεί τόσο σε τακτικό όσο και σε στρατηγικό επίπεδο (Vasey και Lewis 1999) έχοντας ως στόχο την κατανόηση των διαφορετικών «εσωτερικών αγορών» που υπάρχουν εντός του οργανισμού και τελικά τη δημιουργία αξίας για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Η κατανόηση των απόψεων που υπάρχουν από τις διαφορετικές ομάδες εργαζομένων, αποκτά πολύ μεγάλη σημασία για την αποδοτικότητα του οργανισμού. Εμπειρικά δεδομένα δείχνουν ότι οι απόψεις των εργαζομένων στο εσωτερικό του οργανισμού προβλέπουν την αποδοτικότητα του. Για παράδειγμα ο Denison (1990) μετρήσε τις απόψεις των εργαζομένων σε 34 οργανισμούς και τις συσχέτισε με την οικονομική απόδοση

που είχαν οι οργανισμοί για μια πενταετία μετά από τη μέτρηση των απόψεων. Διαπίστωσε ότι οργανισμοί στους οποίους οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι δίνεται έμφαση στους ανθρώπινους πόρους, παρουσίαζαν υψηλή οικονομική απόδοση κατά τη διάρκεια της πενταετίας. Αντίστοιχα αποτελέσματα έχουν αναφερθεί από τον Ostroff (1992), από τους Ryan et al. (1996) και από τους Schneider et al. (2003). Επιπλέον πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι η αιεση ανάμεσα στις αντιλήψεις που έχουν οι εργαζόμενοι για το εργασιακό τους περιβάλλον και την αποδοτικότητα τους επηρεάζεται πλήρως από τις αντιλήψεις τους για την δουλειά τους (Parker et al. 2003).

Η εφαρμογή του εσωτερικού marketing δεν περιορίζεται από τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός (Hamel και Prahalad (1992), Chaston (2000), Holal (2000)). Επομένως το εσωτερικό marketing μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο στο ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα (Ewing και Caruana (1999), Παπαδοπούλου (2006)). Τέλος, θεωρώντας ότι η προώθηση της εταιρικής επιχειρηματικότητας έχει στρατηγικό χαρακτήρα το εσωτερικό marketing μπορεί να χρησιμοποιηθεί για στην στρατηγική προώθηση της εταιρικής επιχειρηματικότητας οργανισμών.

Μέχρι σήμερα δεν έχουν αναφερθεί μελέτες που να συνδυάζουν τα μεθοδολογικά εργαλεία του εσωτερικού marketing με την στρατηγική προώθηση της εταιρικής επιχειρηματικότητας.

#### **4.6 Συνοψίζοντας**

Η θεωρία σχετικά με τη διοίκηση της αλλαγής προτείνουν οδηγίες για την αναμόρφωση των οργανισμών και των διαδικασιών που αυτοί εκτελούν προσεγγίζοντας το θέμα κυρίως μακροσκοπικά κυρίως να δίνουν έμφαση στα άτομα τα οποία εμπλέκονται στην αλλαγή. Εντούτοις η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την αποτυχία προγραμμάτων αναμόρφωσης.

Η αντίσταση των ατόμων στις επιχειρούμενες αλλαγές στα πλαίσια οργανισμών αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο είναι συνάρτηση τόσο προσωπικών χαρακτηριστικών του ατόμου όσο και του τρόπου με τον οποίο πραγματοποιείται η επικοινωνία στο εσωτερικό του οργανισμού. Εντούτοις οι αντιδράσεις των ατόμων στις επιχειρούμενες αλλαγές είναι δυνατόν να προβλεφθούν.

Χρησιμοποιώντας μεθοδολογίες του εσωτερικού marketing είναι δυνατόν να εντοπιστούν ομάδες ατόμων οι οποίες παρουσιάζουν συναιή με βάση κοινά χαρακτηριστικά. Τα γεγονός αυτό βοηθάει στην αποτελεσματική διαχείριση της αντίστασης στην επιδιωκόμενη αλλαγή.

Το «εσωτερικό marketing» βοηθάει σημαντικά στην «εσωτερική επικοινωνία» τόσο από «πάνω προς τα κάτω» όσο και από «κάτω προς τα πάνω» και δεν περιορίζεται από τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Επομένως αποτελεί κατάλληλη μεθοδολογία και για την αλλαγή στο δημόσιο τομέα. Στις σελίδες που ακολουθούν θα αναφερθούμε στην έννοια της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα. Η «επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα» αποτελεί μια έκφραση που κατά πολλούς θεωρείται αντιφατική. Στις προηγούμενες όμως σελίδες διαπιστώσαμε ότι η επιχειρηματικότητα είναι κάτι περισσότερο από τη δημιουργία οικονομικής αξίας και περιλαμβάνει την αναγνώριση και εκμετάλλευση καινοτόμων ευκαιριών προσθέτοντας αξία (με την ευρύτερη έννοια) στο τελικό αποτέλεσμα. Επομένως η επιχειρηματικότητα μπορεί να μην αποτελεί ανάθεμα για την παραδοσιακή άποψη που υπάρχει για τη διοίκηση του δημόσιου τομέα.

## Κεφάλαιο 5ο

### Επιχειρηματικότητα στο Δημόσιο Τομέα

Ο Drucker (1985) ήταν ανάμεσα στους πρώτους που επεσήμαναν ότι εφαρμογή της επιχειρηματικότητας στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα αποτελεί την "...πιο πολύτιμη πολιτική πράξη αυτής της γενιάς...". Παρά το γεγονός ότι η φράση «επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα», παρουσιάζεται ανεπαρκή εντούτοις, έχει δημιουργήσει αρκετά θετικές προοπτικές, ως το μέσο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των δημοσίων οργανισμών (Osborne και Gaebler (1992), Morris και Jones (1999), Caruana et al. (2002), Roberts (1992), Zeitlinoff και Souitaris (2005)).

Στις επόμενες σελίδες θα παρουσιάσουμε τη βιβλιογραφία αναφορικά με την επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα.

#### 5.1 Εισαγωγή

Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα σημαίνει κάτι πολύ απλό: τη λειτουργία των κυβερνήσεων ως ιδιωτικές επιχειρήσεις. Η άποψη αυτή βασίζεται στην προϋπόθεση ότι οι επιχειρήσεις είναι πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές στη διακρίση των πόρων τους, συγκρινόμενες με το δημόσιο τομέα (Nuff και Backhoff (1993), DuGay (2000)).

Η παραπάνω άποψη, παραβλέπει δύο πολύ σημαντικά ζητήματα. Το πρώτο, έγκειται στο ότι υπάρχουν αρκετά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα της οικονομίας. Σύμφωνα με το Mintzberg (1996), η προσπάθεια μίμησης των πρακτικών του ιδιωτικού τομέα από το δημόσιο τομέα αποτελεί λάθος προσέγγιση, η οποία παραβλέπει το ρόλο του δεύτερου για τη δημιουργία κοινωνικής αξίας. Το δεύτερο, εθισμό σημαντικό ζήτημα, αναφέρεται στο γεγονός ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα οδηγεί σε δημιουργία προστιθέμενης αξίας, η οποία δεν περιορίζεται μόνο στην οικονομική της διάσταση. Μάλιστα στην περίπτωση του δημόσιου τομέα, η προστιθέμενη αξία εμπεριέχει και την ευημερία των πολιτών, καθιστώντας την ακόμα πιο σημαντική (Holachmi και Bonvald (1997), Bruyat και Julien (2000)).

Επομένως για να γίνει κατανοητή η έννοια της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να την προσεγγίσουμε ως μια διαδικασία, η οποία εμφανίζεται στο ιδιαίτερο περιβάλλον του τομέα αυτού.

## **5.2 Διαφορές ανάμεσα στη διοίκηση του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα**

Οι διαφορές ανάμεσα στη διοίκηση στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα έχουν επισημανθεί από πολύ νωρίς (Deucker (1973), Fottler (1981)). Η διοίκηση στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνει αξίες οι οποίες δεν περιορίζονται μόνο στα πλαίσια της οικονομικής αποδοτικότητας, αλλά επεκτείνονται σε έννοιες όπως η ισονομία, η δικαιοσύνη και η κοινωνικότητα (Frederickson 1997). Σύμφωνα με τους Bozeman (1987) και Bozeman και Breitschneider (1994), όλοι οι οργανισμοί μπορούν να χαρακτηριστούν ως «δημόσιοι». Το πόσο «δημόσιο» είναι, εξαρτάται από το βαθμό επιρροής της πολιτικής εξουσίας καθώς και την εξάρτηση από τους δημόσιους πόρους.

Με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία (Fottler (1981), Emy και Hughes (1991), Wanna O'Faircheallaigh και Weller (1992)), οι διαφορές στη διοίκηση του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα εστιάζονται κυρίως :

- Την απόδοση των ευθυνών
- Τον τρόπο διαχείρισης του κινδύνου
- Τις πολιτικές παρεμβάσεις
- Σε ασάφεις αναφορικά με τους στόχους και την μέτρηση της απόδοσης
- Στα συστήματα παρακίνησης και αμοιβών

### **5.2.1 Η απόδοση των ευθυνών**

Η απόδοση ευθυνών στο δημόσιο τομέα έχει διάφορες διαστάσεις. Περιλαμβάνει την πολιτική, τη συνταγματική, την κοινωνική και ατομική ευθύνη, καθώς και τις ηθικές προεκτάσεις αυτών. Η ευθύνη στο δημόσιο τομέα παρουσιάζεται με πιο αυστηρές μορφές σε σχέση με τον ιδιωτικό (Beith 1998), επειδή με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η ηθική και δημοκρατική διακυβέρνηση. Το αποτέλεσμα, δηλαδή η περιορισμένη διοικητική ελευθερία και ευελξία των εργαζομένων, θεωρείται αναγκαία διαφοροποίηση από το μοντέλο λειτουργίας του ιδιωτικού τομέα.

Το υπάρχον μοντέλο στο δημόσιο τομέα διασφαλίζει την ευθύνη μέσα από πολιτικούς, νομικούς και οικονομικούς μηχανισμούς ελέγχου, οι οποίοι εμπεριέχονται στη νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία του. Στο γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης ο δημόσιος υπάλληλος έχει ευθύνη απέναντι στους υπουργούς, οι οποίοι με τη σειρά τους έχουν ευθύνη απέναντι στη βουλή, η οποία με τη σειρά της έχει ευθύνη απέναντι στο λαό (Aronson 1996).



### 5.2.2 Η διακρίση του κινδύνου

Στη βιβλιογραφία για τη διοίκηση του δημόσιου τομέα οι αναφορές για την έννοια του κινδύνου είναι σπάνιες και προσεγγίζουν το θέμα κυρίως μέσω των οικονομικών ελέγχων και της ευθύνης των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Vincent (1996, σελ. 57), η διοίκηση στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνει διαφορετικές αρμοδιότητες οι οποίες βασίζονται στην αντίληψη της ευθύνης. Η διακρίση δε, του κινδύνου είναι διαφορετική από αυτή στον ιδιωτικό τομέα. Ο Bryson (1988, σελ. 203), αναφέρει ότι ένας συνετός τρόπος δράσης για τους δημόσιους λειτουργούς είναι αυτός των «μικρών λαθών» :

*“...Οι δημόσιοι οργανισμοί και οι εργαζόμενοι τους θα πρέπει συστηματικά να κάνουν μικρά λάθη ώστε να είναι σε θέση να μπορούν να μαθαίνουν, αλλά όχι τόσα ώστε να ητμούνται...”*

Σε πρόσφατη έρευνα τους αναφορικά με την έννοια του κινδύνου σε οργανισμούς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα οι Bozeman και Kingsley (1998), εξέτασαν την υπόθεση ότι τα στελέχη του δημόσιου τομέα φοβούνται περισσότερο να αναλάβουν ρίσκα σε σχέση με τα στελέχη στον ιδιωτικό τομέα. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πολύ μικρές διαφορές στη τάση για ανάληψη ρίσκου ανάμεσα στα στελέχη.

### 5.2.3 Οι πολιτικές παρεμβάσεις

Το πολιτικό περιβάλλον ασκεί σημαντική επίδραση στον τρόπο διεξαγωγής της δημόσιας διοίκησης. Επειδή παρόλα τα γεγονότα ότι οι δημόσιοι οργανισμοί νομικά προστατεύονται από τις πολιτικές δραστηριότητες, εντούτοις η αυτονομία τους κινείται στη σφαίρα της φαντασίας (Arbouw 1997).

Σύμφωνα με τον Mintzberg (1996, σελ. 76), οι κυβερνητικές πολιτικές πρέπει να εκτελούνται από τις κυβερνήσεις και δεν ενδείκνυται να γίνεται διαχωρισμός ανάμεσα στο σχεδιασμό και εφαρμογή πολιτικών. Πρότεινε μάλιστα ότι ο σχεδιασμός πολιτικών αποτελεί μια διαδικασία μάθησης, η οποία συνεχίζεται με την εφαρμογή τους και εξελίσσεται διαρκώς. Επιπλέον τόνισε ότι “...η άποψη ότι η πολιτική (σχεδιασμός) και η διοίκηση (εφαρμογή) στο δημόσιο τομέα μπορούν να διαχωριστούν όπως συμβαίνει με τον ιδιωτικό τομέα απλά είναι ένας μύθος...”.

Η έρευνα για το πώς δρουν οι δημόσιοι υπάλληλοι αναφορικά με την επανεκλογή της εκάστοτε κυβέρνησης είναι περιορισμένη. Οι Warrna, O’Faircheallaigh και Weller (1992, σελ. 19), διατύπωσαν την άποψη ότι η διοίκηση των κυβερνητικών πολιτικών θα πρέπει να είναι ευαίσθητη στα

αποτελέσματα που έχει στο εκλεκτορικό σώμα. Η αναγνώριση από τους δημοσίους υπαλλήλους της επιθυμίας της εκάστοτε κυβέρνησης για επανεκλογή, χρησιμοποιήθηκε από τους Wapna, O'Faircheallaigh και Weller για να περιγράψουν τη διοίκηση στο δημόσιο τομέα ως: Επανεκλογή, οικονομία, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και ισονομία.

#### 5.2.4 Ασάφεις αναφορικά με τους στόχους και την μέτρηση της απόδοσης

Δύο είναι οι βασικές προσεγγίσεις για την έννοια της απόδοσης (performance). Η πρώτη αναφέρεται στην ποιότητα των δράσεων που πραγματοποιούνται και η δεύτερη σχετίζεται με την ποιότητα του αποτελέσματος που επιτεύχθηκε εξαιτίας των δράσεων αυτών (Dubnick 2005).

Στο δημόσιο τομέα, σημασία έχει η δημιουργία κοινωνικής και όχι ιδιωτικής αξίας. Επιπλέον, στο δημόσιο τομέα επειδή συνικά υπάρχει αβεβαιότητα ως προς τους επιδιωκόμενους στόχους, η αποδοτικότητα δεν μπορεί πάντα να μετρηθεί με οικονομικούς όρους. Σήμερα, καταβάλλεται σημαντική ερευνητική προσπάθεια για τη μέτρηση της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα, τόσο με αντικειμενικά όσο και με υποκειμενικά κριτήρια (Van deWalle 2005). Για παράδειγμα, η εμπιστοσύνη και η ικανοποίηση των πολιτών από το έργο της κυβέρνησης θεωρούνται ως καλή απόδοση. Παράλληλα, η εφαρμογή άριστην πρακτικών (best practice) έχει αρθεί να θεωρείται ως ένας δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας των οργανισμών του δημόσιου (Dorsch και Yasin 1998).

#### 5.2.5 Συστήματα παρακίνησης και αμοιβών

Τα συστήματα αμοιβών είναι διαφορετικά για το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Συνήθως τα οικονομικά κίνητρα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον ιδιωτικό τομέα. Συνικά στο δημόσιο τομέα, οι εργαζόμενοι αμείβονται με χαμηλότερες αμοιβές ενώ δεν τους παρέχονται οικονομικά κίνητρα. Σε αρκετές περιπτώσεις, οι αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζονται με τη γνώμη που αυτοί έχουν για την κυβέρνηση (Bok 1993).

Ερευνες δείχνουν ότι τα οικονομικά κίνητρα ίσως να μην είναι το πλέον κατάλληλο για την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων (Daley 1987) ενώ τα συστήματα αμοιβών με βάση την απόδοση, αν δεν είναι καλά σχεδιασμένα μπορεί να επιφέρουν αντίθετη συμπεριφορά, από την αναμενόμενη (Ganesh 1998). Τέλος, στο δημόσιο τομέα δεν υπάρχει αναγνώριση των προσπαθειών των υπαλλήλων, πόσο μάλλον οργανωμένων συστημάτων παρακίνησης, γεγονός που δίνει την αίσθηση της αδιαφο-

ρίας της διαίκησης (Saunderson 2004, σελ. 256). Σε αντίστοιχο συμπέρασμα κατέληξαν οι έρευνες του Moore (1993) καθώς και των Markowski και Hall (1996), όπου παρατήρησαν ότι στο δημόσιο τομέα η επηκία είναι δύσκολο να αναγνωριστεί ενώ τα λάθη είναι εύκολο να εντοπιστούν και να τιμωρηθούν.

#### 5.2.6 Περί της επικρατούσας αντίληψης για το δημόσιο τομέα

Στην κοινή γνώμη, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, η γενική αντίληψη που επικρατεί αναφορικά με το δημόσιο τομέα είναι ότι αποτελεί έναν γραφειοκρατικό και αναποτελεσματικό σγκόλθο. Κατά την άποψη μας, η παραπάνω αντίληψη είναι πολύ γενικευμένη και ρηχη. Ιδιαίτερα στις μέρες μας, όπου λαμβάνουν χώρα πλήθος πρωτοβουλιών και προγραμμάτων για την αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα μέσω της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, στις περισσότερες χώρες του δυτικού κόσμου .

Το γεγονός ότι υπάρχουν βασικές διαφορές ανάμεσα στη διοίκηση του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα δεν σημαίνει απαραίτητα ότι όλοι οι δημόσιοι οργανισμοί είναι μη παραγωγικοί και αναποτελεσματικοί. Για παράδειγμα σε συγκριτική έρευνα που έκαναν οι Bazerman και Loveless (1987) ανάμεσα σε δημόσιους και ιδιωτικούς ερευνητικούς οργανισμούς από διαφορετικές χώρες του κόσμου, δεν διαπίστωσαν σημαντική διαφορά στην παραγωγικότητά τους. Σε ανάλογα συμπεράσματα κατέληξε και η έρευνα των Hal και Stebbins (1999), οι οποίοι διαπίστωσαν την άποψη ότι οι ιδιωτικοί οργανισμοί έχουν να μάθουν πολλά από τη λειτουργία αποτελεσματικών δημόσιων οργανισμών. Κατά την άποψη μας δεν θα πρέπει να ξεχνάμε την ετερογένεια που υπάρχει στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα. Τα πανεπιστήμια για παράδειγμα, καμία σχέση δεν έχουν με τις στρατιωτικές βάσεις. Αλλά ακόμα και εντός του ίδιου τομέα λόγω κάρη αυτών της υγείας, υπάρχουν τεράστιες διαφορές για παράδειγμα ανάμεσα στην υπηρεσία μεταφοράς ασθενών, με τις μονάδες εντατικής θεραπείας.

Επιπλέον, η γραφειοκρατία δεν αποτελεί χαρακτηριστικό μόνο των δημοσίων οργανισμών. Διερευνώντας τη βιβλιογραφική σκεπτικά με τη γραφειοκρατία στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα οι Bazerman και Scott (1996), διαπίστωθηκε ότι υπήρχαν έρευνες που ανέφεραν πολύ μικρές διαφορές ανάμεσα στους δύο τομείς, με τη δραστηριότητα στο δημόσιο τομέα να είναι περισσότερο εγκλωβισμένη από θέματα κανονισμών και ευθύνης. Μια άλλη διαπίστωση που έκαναν οι ίδιοι ερευνητές είναι ότι σε αρκετές περιπτώσεις, οι ίδιοι οι κυβερνήσεις προκαλούν την εμφάνιση της γραφειοκρατίας τόσο στο δημόσιο τομέα, όσο και στον ιδιωτικό. Κατέληξαν δε ότι η άποψη περί δημόσιου τομέα ο οποίος πνίγεται από τη γραφειο-

κρατία αποτελεί κακό στερεότυπο.

Την παραπάνω άποψη ενισχύει το γεγονός ότι τα στελέχη του δημόσιου τομέα δεν φαίνεται να δείχνουν μεγαλύτερη προτίμηση για κανόνες σε σχέση με τους συναδέλφους τους στον ιδιωτικό τομέα (βλ για παράδειγμα την έρευνα των Bozeman και Rainey 1998). Η προτίμηση για κανόνες είναι συνάρτηση της προσωπικότητας του ατόμου και όχι του αν εργάζεται στον δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα. Άτομα τα οποία είναι απαισιόδοξα και με τάση για αποξένωση, παρουσιάζουν μεγαλύτερη προτίμηση σε κανόνες.

Όσο αφορά την γενική αντίληψη για τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα επίσης θα πρέπει να είμαστε προσεκτικοί ως προς τις γενικεύσεις. Από την επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας, ο Cawson (1995) διατύπωσε την άποψη ότι ο δημόσιος τομέας δεν προσελκύει άτομα τα οποία έχουν λιγότερα προσόντα σε σχέση με τα άτομα τα οποία απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα. Υπάρχουν ενδείξεις ότι τα βασικά κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων είναι η εργασιακή ασφάλεια και η κοινωνική αξία της εργασίας τους και όχι τόσο η αμοιβή που λαμβάνουν. Επιπλέον τα στελέχη του δημόσιου δεν διαφέρουν από τα στελέχη του ιδιωτικού τομέα ως προς τη γνώση των στόχων του οργανισμού στον οποίο εργάζονται (Rainey et al. 1995) ενώ μικρές είναι και οι διαφορές τους αναφορικά με την τάση για ανάληψη ρίσκου (Bozeman και Klingeley 1998). Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε ανάμεσα σε διαφορετικές εργασιακές ομάδες η Caird (1991, σελ.184) δεν διαπίστωσε στατιστικά σημαντικές διαφορές στην τάση για δημιουργικότητα (δηλ. την παραγωγή πρωτότυπων και χρήσιμων ιδεών), ανάμεσα σε ιδιοκτήτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων, δασκάλους νοσοκόμους και εργαζομένους σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες. Επιπλέον, σε πρόσφατες έρευνες σχετικά με την καινοτομία στο δημόσιο τομέα ο Borins (2000, 2002) διαπίστωσε ότι περισσότερες από τις μισές καινοτομίες προκλήθηκαν από τα χαμηλόβαθμα στελέχη και απλούς δημοσίους υπάλληλους και όχι από πολιτικούς ή ανώτατα στελέχη του δημόσιου.

Στο ερώτημα αν οι δημόσιοι υπάλληλοι εργάζονται λιγότερο από τους συναδέλφους τους στον ιδιωτικό τομέα, η έρευνα των Frank και Lewis (2004) έδειξε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι καταβάλουν μεγαλύτερη εργασιακή προσπάθεια, ενώ δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην εργασιακή ασφάλεια και στην ικανοποίηση που αντλούν από τη δουλειά τους.

Τα αποτελέσματα των ερευνών που αναφέρθηκαν παραπάνω δείχνουν ότι στους κόλπους του δημόσιου τομέα, υπάρχει σημαντική ετερογένεια. Μόλις τα υπό το πρίσμα των αλλαγών που ηρεσβεύει η Νέα Δημόσια Δοίκηση, υπάρχει η άποψη οι ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας αρχίζουν να συγκλίνουν σημαντικά (Emery και Glauque 2005). Επομένως μπορεί να

υποθέσουμε ότι δεν είναι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα αντίθετοι με στην εισαγωγή της επιχειρηματικότητας, αλλά οι παραδοσιακές απόψεις, αξίες και δομές που υπάρχουν για αυτές. Την άποψη μας αυτή, θα την τεκμηριώσουμε στις σελίδες που ακολουθούν παρουσιάζοντας την έννοια της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα. Για να εμφανιστεί όμως η καινοτομία σε ένα οργανισμό, έχει προηγουμένως υπάρξει, κάποιας μορφής επιχειρηματική συμπεριφορά.

### **5.3 Η καινοτομία στο δημόσιο τομέα**

Η έννοια της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα δεν είναι κάτι καινούργιο. Αντιθέτως έχει σημαντική και μακρά ιστορία. Χαρακτηριστικά αναφέραμε ότι οι πρώτοι που χρησιμοποίησαν ηλεκτρονικούς υπολογιστές ήταν δημόσιοι οργανισμοί. Παράλληλα, το οικονομικό κίνητρο δεν αποτελεί πάντα την βασική αιτία για καινοτομία στο δημόσιο τομέα.

Οι περισσότερες προσεγγίσεις για την καινοτομία στο δημόσιο τομέα προέρχονται από έρευνες στον ιδιωτικό τομέα χωρίς όμως να γίνεται σαφής διάκριση στις διαφορές που υπάρχουν, στη διοίκηση των δύο τομέων (Katharaki (2004), Halvorsen *et al.* (2005)). Επιπλέον, οι υπάρχουσες έρευνες για την καινοτομία στο δημόσιο τομέα εστιάζουν περισσότερο στη διάδοση τεχνολογικών καινοτομιών και όχι στην παραγωγή καινοτομιών αυτών καθ'αυτών (Larsley και Wright 2004).

Μια από τις λίγες εξαιρέσεις αναφορικά με την καινοτομία στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα αποτελούν οι έρευνες της Earl (2002, 2004). Η Earl, διερεύνησε και σύγκρισε την ιαση οργανισμών του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στον Καναδά για υιοθέτηση τεχνολογικών και οργανωσιακών καινοτομιών. Σύμφωνα με τις έρευνες αυτές το 80% των δημόσιων οργανισμών εισήγαγαν σημαντικά βελτιωμένες οργανωσιακές δομές ή διοικητικές πρακτικές σε σχέση με μόλις το 38% των οργανισμών του ιδιωτικού τομέα. Εντούτοις οι διαφορές αυτές δεν ήταν σημαντικές όταν η σύγκριση γινόταν ανάμεσα σε μεγάλους οργανισμούς (με περισσότερο από 100 εργαζομένους) του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα

Η καινοτομία στο δημόσιο τομέα αποτελεί μια έννοια η οποία χαρακτηρίζεται από περισσότερη ασάφεια σε σχέση με την καινοτομία στον ιδιωτικό (Hartley 2006, σελ. 27). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τις περισσότερες φορές η καινοτομία στο δημόσιο τομέα δεν αποτελεί κάποιο «εμπορεύσιμο» προϊόν, ούτε στοχεύει στη δημιουργία οικονομικού κέρδους, αλλά συνήθως περιλαμβάνει αλλαγές στις σχέσεις του οργανισμού με τους πολίτες αλλά και μεταξύ των μελών του οργανισμού (Kauk 1997). Μια άλλη σημαντική διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι η καινοτομία στο δημόσιο τομέα χρειάζεται περισσότερο χρονικό διάστημα προκειμένου να

εμφανιστεί εξαιτίας της ιεραρχικής δομής που έχουν οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί αλλά και των συστημάτων διασφάλισης της ευθύνης (Hainesen et al. 2006). Τέλος, στο δημόσιο τομέα δεν υπάρχουν τμήματα έρευνας και ανάπτυξης με δικό τους προϋπολογισμό όπως στον ιδιωτικό τομέα, επομένως σπάνια υπάρχουν οικονομικοί πόροι για την παραγωγή καινοτομιών (Hartley 2005).

Οι καινοτόμες στο δημόσιο τομέα είναι δυνατόν να λάβουν διάφορες μορφές (Moore et al. (1997), Bessant (2003), Uewellyn και Jones (2003)) :

- Νέα προϊόντα – (π.χ. νέα όργανα για νοσοκομεία)
- Νέες υπηρεσίες – (περιλαμβάνουν νέους τρόπους προσφοράς υπηρεσιών προς τους πολίτες π.χ. καιρική βοήθεια στο σπίτι ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων φορολογικών δηλώσεων προγράμματα ψυχικής αποκατάστασης)
- Νέες διαδικασίες –(περιλαμβάνουν νέους τρόπους σχεδιασμού των διαδικασιών στο εσωτερικό του οργανισμού π.χ. διοικητική αναδιοργάνωση για μικρότερους χρόνους αναμονής)

Παράλληλα με τα παραπάνω, οι καινοτομίες μπορεί να είναι εννοιολογικές ή μητρωτικές (conceptual innovations - στις οποίες λαμβάνει χώρα η εισαγωγή νέων εννοιών όπως για παράδειγμα, η διοίκηση ολικής ποιότητας, η ολοκληρωμένη διαχείριση υδατικών πόρων κ.α.) καθώς και στρατηγικές καινοτομίες (η οποίες περιλαμβάνουν νέους σκοπούς και στόχους) κτλ.

Οι Uewellyn και Jones (2003) διέκριναν επίσης τρεις κατηγορίες καινοτομιών: α) τη δημιουργία ενός νέου οργανισμού για παροχή υπηρεσιών, β) καινοτομίες στις υπηρεσίες και διαδικασίες εντός του οργανισμού και γ) καινοτομίες στην παροχή υπηρεσιών. Οι παραπάνω καινοτομίες αν συνδυαστούν αποκαλύπτουν διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι οποίες διαφέρουν ως προς την έντασή τους. Οι Uewellyn και Jones, διαπίστωσαν ότι από τη μια μεριά έχουμε τη δημιουργία νέων οργανισμών για την παροχή υπηρεσιών και από την άλλη οργανισμούς οι οποίοι πραγματοποιούν πολύ μικρές αλλαγές στην παροχή υπηρεσιών ακολουθώντας κυρίως το παράδειγμα άλλων.

Ανεξάρτητα όμως με τις μορφές που εμφανίζονται οι καινοτομίες στο δημόσιο τομέα το ερώτημα που τίθεται είναι το εξής: Ποιος ξεκινάει τις καινοτομίες στο δημόσιο τομέα δεδομένου ότι συνήθως δεν υπάρχουν οικονομικά κίνητρα ούτε ανταγωνιστικές πιέσεις για κυριαρχία σε κάποια αγορά

### 5.3.1 Πώς ξεκινούν οι καινοτομίες στο Δημόσιο Τομέα

Οι έρευνες του Borins (1998, 2000, 2002) αποτελούν την πρώτη συστηματική ερευνητική προσπάθεια για τη μελέτη της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα. Οι έρευνες του, επικεντρώθηκαν στο δημόσιο τομέα χωρών του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης.

Συνολικά οι έρευνες του Borins, έδειξαν ότι το περιβάλλον που επικρατεί στο δημόσιο τομέα είναι διαφορετικό από αυτό του ιδιωτικού. Επιπλέον διαπίστωσε ότι οι ευκαιρίες για καινοτομία στο δημόσιο τομέα προέρχονται από καταστάσεις που απαιτούνται μόνο σε αυτόν, καθώς και ότι οι περισσότερες καινοτομίες δεν έχουν εμπορικό προσανατολισμό.

Πιο συγκεκριμένα από τις πιο σημαντικές διαπιστώσεις του Borins (2000, 2002) είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό καινοτομιών στο δημόσιο τομέα ξεκινούν από μεσαία στελέχη (middle managers) και στελέχη πρώτης γραμμής (front line staff) και όχι από πολιτικούς ή υψηλόβαθμα στελέχη. Τα μεσαία στελέχη και τα στελέχη πρώτης γραμμής ήταν υπεύθυνα για την έναρξη περίπου του 50% των καινοτομιών. Τα ανώτατα στελέχη (η γενικοί διευθυντές) είχαν εμπλοκή στην έναρξη περίπου του 25% των καινοτομιών ενώ οι πολιτικοί σε ποσοστό μόλις 21% (Borins 2002, σελ. 468). Οι υπόλοιπες καινοτομίες προήλθαν από άτομα εκτός του δημόσιου, όπως για παράδειγμα διάφορες επαγγελματικές ομάδες και σύλλογοι. Οι έρευνες του Borins δείχνουν ότι τις περισσότερες φορές οι καινοτομίες ξεκινούν από τοποθεσίες οι οποίες βρίσκονται είτε φυσικά είτε μεταφορικά μακριά από τα «κεντρικά γραφεία».

Μια άλλη σημαντική συμβολή του Borins για τη μελέτη της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα είναι ότι ομαδοποίησε τις πρωτοβουλίες (initiatives) που προκαλούν την έναρξη καινοτομιών στο δημόσιο τομέα (Borins 2000). Πιο συγκεκριμένα αναφέρθηκε σε :

- Πρωτοβουλίες που προέρχονται από το πολιτικό σύστημα όπως η νομοθεσία και οι πιέσεις από πολιτικούς
- Πρωτοβουλίες από την έλευση νέας ηγεσίας στον οργανισμό
- Πρωτοβουλίες που είναι αποτέλεσμα κάποιας κρίσης
- Πρωτοβουλίες που προέρχονται από εσωτερικά προβλήματα
- Πρωτοβουλίες που προέρχονται από την εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών

Η επικρατούσα αντίληψη αναφέρει ότι οι καινοτομίες στο δημόσιο τομέα προέρχονται ειδικακλήρου από πρωτοβουλίες που λαμβάνονται για την αντιμετώπιση κάποια κρίσης (βλ. για παράδειγμα Levin και Sanger 1992).

Εντούτοις οι έρευνες του Boitins έδειξαν ότι οι περισσότερες από τις μισές καινοτομίες, δημιουργούνται από πρωτοβουλίες που προέρχονται ως αντίδραση σε εσωτερικά προβλήματα του οργανισμού ή πρωτοβουλίες που προέρχονται από την εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών. Τις πρωτοβουλίες αυτές συνήθως αναλαμβάνουν τα μεσαία στελέχη και τα στελέχη πρώτης γραμμής (απλοί δημόσιοι υπάλληλοι).

Ένα άλλο ζήτημα το οποίο συνδέεται με τα παραπάνω είναι κατά πόσο οι καινοτομίες αναδύονται ως αποτέλεσμα στρατηγικού σχεδιασμού ή είναι αποτέλεσμα πειραματισμού και τυχαίας ανακάλυψης. Σύμφωνα με το Boitins (1998, 2002) στο δημόσιο τομέα ισχύουν και τα δύο. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ευνοεί την ανάδυση καινοτομιών στην περίπτωση που υπάρχουν μεγάλα έργα τα οποία περιλαμβάνουν τον συντονισμό διαφόρων εταίρων. Από την άλλη μεριά, μικρής κλίμακας προγράμματα τα οποία περιλαμβάνουν τη συμμετοχή απλών υπαλλήλων είναι επίσης δυνατό να οδηγήσουν σε δημιουργία καινοτομιών.

Οι έρευνες του Boitins αποκάλυψαν τη σημασία της «από κάτω - προς τα πάνω» επικοινωνίας για την εμφάνιση καινοτομιών σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα, τονίζοντας ότι κάθε μία από τις βασικές ομάδες ατόμων που είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία καινοτομιών (απλοί δημόσιοι υπάλληλοι, πολιτικοί και ανώτατα στελέχη) ακολουθούν διαφορετικές στρατηγικές προκειμένου να βρουν την απαραίτητη υποστήριξη (Boitins 2000). Για παράδειγμα οι δημόσιοι υπάλληλοι εργάζονται μέσα από τα γραφειοκρατικά κανάλια στην υπηρεσία τους, προσπαθώντας να πείσουν κυρίως τους άμεσα προϊστάμενους τους. Οι πολιτικοί με τη σειρά τους, επιδιώκουν να βρουν πολιτική υποστήριξη σε συναδέλφους ή υπουργούς.

Τα συμπεράσματα του Boitins συμφωνούν με έρευνες άλλων ερευνητών γύρω από την καινοτομία. Για παράδειγμα ο Light (1988) μελέτησε 26 καινοτόμους, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και οργανισμούς του δημόσιου τομέα και διαπίστωσε ότι σε όλους γινόταν αξιοποίηση των ιδεών ανεξάρτητα από πού προερχόταν (από τα διευθυντικά στελέχη ή από τους εργαζόμενους). Αντίστοιχα, ο Hamel (2000) παρουσίασε μελέτες περιπτώσεων στις οποίες σημαντικές ιδέες σε μεγάλους οργανισμούς, όπως η IBM, η SONY και η SHELL, προήλθαν από μεσαία στελέχη και εργαζόμενους στις χαμηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας.

Δεδομένου τώρα ότι το εκλογικό σώμα μιας χώρας αποτελείται από άτομα τα οποία παρουσιάζουν σημαντικές κοινωνικο-οικονομικές διαφορές και με την εναλλαγή πολιτικών κομμάτων στην εξουσία τα οποία διαφέρουν ως προς τις ιδεολογικές τους προσεγγίσεις, θα περιμέναμε οι πολιτικοί να παρουσιάζουν μεγαλύτερη διαφοροποίηση και ποικιλία στις ιδέες από ότι τα στελέχη στον ιδιωτικό τομέα. Το πρόβλημα όμως είναι ότι οι εκλεγμένοι πολιτικοί και τα διοριζόμενα στη συνέχεια από αυτούς στε-



λέξη συντάξ δεν έχουν τις κατάλληλες και λεπτομερείς γνώσεις για να καινοτομήσουν. Για το λόγο αυτό ίσως να είναι μικρά τα ενδεχόμενα να ξεκινήσει μια καινοτομία από πολτικούς.

#### **5.4 Ο «γραφειοκράτης επιχειρηματίας»**

Στις προηγούμενες σελίδες αναφέρθηκε ότι η δημιουργία καινοτομιών στο δημόσιο τομέα είναι αποτέλεσμα ενεργειών κυρίως απλών δημοσίων υπαλλήλων και πολιτών. Τα άτομα αυτά επιδιώκουν την προώθηση της καινοτομίας, δηλαδή τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τον οργανισμό τους. Με άλλα λόγια παρουσιάζουν επιχειρηματική συμπεριφορά στο ιδιαίτερο περιβάλλον του δημόσιου τομέα.

Μέχρι σήμερα, οι έρευνες σχετικά με τον επιχειρηματία στο δημόσιο τομέα είναι περιορισμένες, κυρίως να έχει διατυπωθεί κάποιος κοινός αποδεκτός ορισμός (Ramamurti (1986), Schneider et al. (1995), Boyett (1997), Roberts (2002), Zerbinati και Souitaris (2005)). Επιπλέον, στη βιβλιογραφία χρησιμοποιούνται διαφορετικές ονομασίες όπως «πολιτικός επιχειρηματίας», «γραφειοκράτης επιχειρηματίας», «εκπαιδευτικός επιχειρηματίας», «διοικητικός επιχειρηματίας», δημιουργώντας πρόσθετα προβλήματα αναφορικά με την κατανόηση του όρου (Boyett και Finaly (1993), Roberts (2002)). Στην παρούσα διατριβή επιλέγουμε τον όρο «γραφειοκράτης επιχειρηματίας» για να περιγράψουμε τα άτομα τα οποία παρουσιάζουν επιχειρηματική συμπεριφορά στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα.

Η μεθοδολογία που έχει χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη του γραφειοκράτη επιχειρηματία, βασίζεται κυρίως σε μελέτες περιπτώσεων και βιογραφίες ατόμων, η δραστηριότητα των οποίων είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία καινοτομιών (Schneider et al. (1995, 147). Επιπλέον, οι έρευνες περιορίζονται κυρίως σε υψηλόβαθμα στελέχη οργανισμών και σε πολιτικούς (Zerbinati και Souitaris 2005, σελ. 46) και όχι στελέχη πρώτης γραμμής δηλ. απλούς δημοσίους υπαλλήλους. Όλες οι έρευνες που υπάρχουν για τους «γραφειοκράτες επιχειρηματίες» αναγνωρίζουν το γεγονός ότι η επιχειρηματικότητα παρουσιάζεται με διαφορετική μορφή στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα. (Ramamurti (1986), Cornwall και Peilman (1990), Graham και Haiker (1996), Boyett (1997)).

Ο Ramamurti (1986), ήταν ένας από τους πρώτους που αναφέρθηκε στην έννοια του γραφειοκράτη επιχειρηματία. Αναγνώρισε ότι υπάρχουν διαφορές στα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες ανάμεσα στους επιχειρηματίες του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Πιο συγκεκριμένα επεσήμανε ότι ο γραφειοκράτης επιχειρηματίας, δεν επιδιώκει οικονομικό κέρδος, δεν ρισκάρει προσωπικά κεφάλαια και ούτε δημιουργεί νέα επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον Ramamurti (1986, σελ. 143) ο γραφειοκράτης επιχειρηματίας είναι: "... ένα άτομο το οποίο αναλαμβάνει μια δραστηριότητα με σκοπό να δημιουργήσει να διατηρήσει ή να μεγεθύνει μία ή περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες ή οργανισμούς...". Διατύπωσε δε την άποψη ότι ο γραφειοκράτης επιχειρηματίας χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης στον εαυτό του, έχει ισχυρά εσωτερικά κίνητρα και όραμα, καθώς και πολλές καινοτόμες ιδέες ενώ φέρνει σε πέρας ό,τι αναλαμβάνει, αφήνοντας το ιδιαίτερο στίγμα του στον οργανισμό που δραστηριοποιείται. Σε αντίθεση με τον επιχειρηματία του ιδιωτικού τομέα, ο γραφειοκράτης επιχειρηματίας είναι αδιάφορος στον προσωπικό του πλουτισμό, έχει πρόσβαση σε ευκαιρίες με σημαντικό κοινωνικό αντίκτυπο, ενώ μπορεί να διακινδυνεύσει οικονομικά κεφάλαια τα οποία παρουσιάζουν μικρό οικονομικό όφελος αρκεί να έχουν μεγάλο κοινωνικό όφελος.

Ο Ramamurti θεώρησε ότι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του γραφειοκράτη επιχειρηματία είναι η ικανότητα του να καταφέρνει να φέρνει εις πέρας εργασίες στο ιδιαίτερο περιβάλλον του δημόσιου τομέα. Μάλιστα διατύπωσε την άποψη ότι επιτυχημένοι επιχειρηματίες του ιδιωτικού τομέα μάλλον δεν θα έχουν ανάλογη επιτυχία στο περιβάλλον του δημόσιου, εξαιτίας των περιορισμών που επικρατούν. Ο γραφειοκράτης επιχειρηματίας προκειμένου να επιτύχει το όραμα και τους επιδιωκόμενους στόχους του, συνεισώς ενδυναμώνει τους υπαλλήλους, κερτίζεται επεδέχτα τους πρότιτθόμενους του, χρησιμοποιεί προς όφελος του τα μέσα ενημέρωσης και αρκετά συχνά δεν ακολουθεί τους γραφειοκρατικούς κανόνες.

Ανάλογες είναι και οι διαπιστώσεις για τον γραφειοκράτη επιχειρηματία από τις έρευνες των οι Cornwall και Perlman (1990). Ο γραφειοκράτης επιχειρηματίας χρησιμοποιεί «ειδικές τακτικές» προκειμένου να ξεπεράσει τα εμπόδια που υπάρχουν στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα. Πιο συγκεκριμένα ανέφεραν ότι τα εμπόδια τα οποία πρέπει να ξεπεράσει ο γραφειοκράτης επιχειρηματίας είναι τα εξής:

- Η περιορισμένη διοικητική αυτονομία
- Η πολλαπλότητα των επιδιωκόμενων στόχων
- Ο προσανατολισμός σε βραχυπρόθεσμους και όχι μακροπρόθεσμους στόχους
- Τα ακατάλληλα συστήματα αμοιβών και πρακτικές διοίκησης του προσωπικού

Οι έρευνες των Ramamurti (1986) και των Cornwall και Perlman (1990) ενώ αποτελούν τις πρώτες ερευνητικές προσπάθειες για την προσέγγιση του «γραφειοκράτη επιχειρηματία» βασίζονται κυρίως σε βιογραφικά

στοιχεία κυρίως κατάλληλη ερευνητική μεθοδολογία.

Η έρευνα της Boyett (1997) σε ανώτερα και ανώτατα στελέχη του δημόσιου τομέα εστιάστηκε στον τομέα της εκπαίδευσης στη Μεγάλη Βρετανία και βασίστηκε σε μελέτες περιπτώσεων. Δύο είναι οι βασικές διαπιστώσεις της Boyett:

- Υπάρχουν άτομα στο δημόσιο τομέα τα οποία προσομοιάζουν τους επιχειρηματίες του ιδιωτικού τομέα
- Υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα και επομένως η επιχειρηματικότητα στο δημόσιο αποτελεί μια νέα μορφή επιχειρηματικότητας.

Σύμφωνα με την Boyett, η επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα πραγματοποιείται από άτομα τα οποία παρουσιάζουν μια τάση για αλλαγή, έχουν την ικανότητα να χειρίζονται με επιδέξιο τρόπο τους υπαλλήλους και προτάμενους και την επιθυμία για απόκτηση κοινωνικής ικανοποίησης για το έργο τους.

Σε πρόσφατη έρευνα αναφορικά με την επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα οι Zerbiniati και Souitaris (2005) εξέτασαν την επιχειρηματική συμπεριφορά που παρουσίαζαν εκλεγμένοι πολιτικοί και ανώτερα στελέχη του δημόσιου τομέα, αναφορικά με τη διεκδίκηση χρηματοδοτήσεων από την Ευρωπαϊκή Ένωση για την επίλυση προβλημάτων και τη δημιουργία υποδομών. Οι έρευνα τους βασίστηκε σε συνεντεύξεις και ποιοτική ανάλυση. Διαπίστωσαν ότι και στις δύο κατηγορίες επιχειρηματών τα κίνητρα δεν ήταν οικονομικά. Στην περίπτωση των πολιτικών τα κίνητρα ήταν η κοινωνική αναγνώριση, η επανεκλογή και η απόκτηση αυτονομίας με τη δημιουργία νέων δημόσιων οργανισμών. Στην περίπτωση των στελεχών του δημόσιου τομέα τα βασικά κίνητρα ήταν η προαγωγή σε κοινωνικά αναγνωρίσιμες θέσεις, καθώς και η μελλοντική εκλογή τους σε πολιτικές θέσεις.

### **5.5 Η επιχειρηματική συμπεριφορά του «γραφειοκράτη επιχειρηματία»**

Οι περιορισμένες έρευνες που υπάρχουν μέχρι σήμερα για τους γραφειοκράτες επιχειρηματίες είναι κυρίως περιγραφικές, βασίζονται σε βιογραφικά στοιχεία και ποιοτική ανάλυση. Μέχρι σήμερα δεν έχει αναφερθεί καμία προσπάθεια ποσοτικής μέτρησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς απόμων του δημόσιου τομέα.

Οι υπάρχουσες έρευνες για το γραφειοκράτη επιχειρηματία παρέχουν αρκετά σημαντικές πληροφορίες. Από τις έρευνες αυτές, διαπιστώνουμε ότι οι γραφειοκράτες επιχειρηματίες είναι άτομα τα οποία γενικά

αναγνωρίζουν μια ευκαιρία, η οποία πιθανόν να τους φέρει πιο κοντά σε ένα όραμα που έχουν για τους ίδιους και τον οργανισμό τους και προσπαθούν με επιδέξιους χειρισμούς μέσα από τα γραφειοκρατικά κανάλια, να βρουν την κατάλληλη βοήθεια και υποστήριξη στην προσπάθειά τους.

Δεδομένης της έλλειψης ποσοτικών μοντέλων για την επιχειρηματική συμπεριφορά στο δημόσιο τομέα, στραφήκαμε στη βιβλιογραφία για την επιχειρηματικότητα στον ιδιωτικό τομέα. Πρόσφατες έρευνες έχουν χρησιμοποιήσει με αρκετή επιτυχία θεωρητικά μοντέλα του ιδιωτικού τομέα προκειμένου να κατανοήσουν την καινοτομία (Frederickson *et al.* (2004), Lapsley και Wright (2005)) και την επιχειρηματικότητα (Morris και Jones (1999), Zerbiniati και Souitaris (2005)) στο δημόσιο τομέα. Για παράδειγμα οι Lapsley και Wright (2005) καθώς και οι Frederickson *et al.* (2004) χρησιμοποίησαν το μοντέλο διάχυσης της τεχνολογικής καινοτομίας του Rogers προκειμένου να ερμηνεύσουν τη διάχυση νέων λογιστικών συστημάτων στο δημόσιο τομέα. Οι Morris και Jones (1999) καθώς και οι Zerbiniati και Souitaris (2005) προσέγγισαν την επιχειρηματική συμπεριφορά που παρουσιάζεται στα πλαίσια του δημόσιου τομέα χρησιμοποιώντας ως βάση το θεωρητικό μοντέλο των Stevenson και των συνεργατών του (1985).

Από τη διερεύνηση της βιβλιογραφίας αναφορικά με την ποσοτική μέτρηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς εσωτερικών επιχειρηματιών στον ιδιωτικό τομέα διαπιστώθηκε ότι η επιχειρηματική συμπεριφορά είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστεί και να μετρηθεί στο σύνολο της (Austerl (2003, σελ.172), Brown *et al.* (2001, σελ. 965)). Επίσης, τα περισσότερα μοντέλα εξετάζουν την επιχειρηματική συμπεριφορά σε συνάρτηση με την αποδοτικότητα των στόμων κάτι που στα πλαίσια του δημόσιου τομέα είναι αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι οι έρευνες περιορίζονται σε άτομα τα οποία είναι μεσαία διευθυντικά στελέχη και όχι άτομα σε χαμηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας (βλ. Mair (2002), Kutatko *et al.* (2004), Kutatko *et al.* 2005)).

Μοναδική εξαίρεση αποτελεί η έρευνα των Pearce Kramer και Robbins (1997), οι οποίοι ανέπτυξαν ένα θεωρητικό μοντέλο μέτρησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, προσπαθώντας να δώσουν απάντηση στο ερώτημα: Ποιος είναι εκείνος οι πτυχές της συμπεριφοράς που διακρίνουν τα άτομα που παρουσιάζουν επιχειρηματική συμπεριφορά από αυτά που παρουσιάζουν γραφειοκρατική συμπεριφορά στα πλαίσια οργανισμών; Οι ερευνητές απέφυγαν να χρησιμοποιήσουν την έννοια «μη επιχειρηματική συμπεριφορά» δεδομένου ότι επιδίωξαν να διερευνήσουν και να εντοπίσουν πτυχές επιχειρηματικής και όχι να καλύψουν την επιχειρηματική συμπεριφορά στο σύνολο της.

Στην επόμενη παράγραφο θα παρουσιάσουμε το μοντέλο επιχειρηματικής συμπεριφοράς των Pearce, Kramer και Robbins απολογώντας την χρησιμότητά του για το περιβάλλον του δημοσίου τομέα.

### 5.5.1 Πυκνές επιχειρηματικής συμπεριφοράς - Το μοντέλο των Pearce, Kramer και Robbins

Ο τρόπος με τον οποίο ο εσωτερικός επιχειρηματίας αναγνωρίζει τις ευκαιρίες προκειμένου να δράσει επιχειρηματικά δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρος. Για παράδειγμα οι Airdichvill και Cardozo (2000) αναφέρουν ότι οι εσωτερικοί επιχειρηματίες ανακαλύπτουν ή αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες και δεν τις αναζητούν σκόπιμα. Σύμφωνα με το Yu (2001) η αναγνώριση της ευκαιρίας καθορίζεται από μια μορφή «επαγρύπνησης» (alertness). Στην βιβλιογραφία αναφέρεται ότι το όραμα που έχει ένα άτομο για τον ίδιο και τον οργανισμό στον οποίο δραστηριοποιείται, δημιουργεί ένα πλαίσιο το οποίο καθοδηγεί τις ενέργειες του (Pearce et al. (1997), Shaw et al. (2006)). Ο εσωτερικός επιχειρηματίας, βλέπει το μονοπάτι ανάμεσα στην τρέχουσα κατάσταση και σε μελλοντική επιθυμητή κατάσταση και το μετατρέπει σε όραμα. Το όραμα αυτό εξηγεί τις πιθανές ενέργειες του ατόμου για την εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας. Επομένως το όραμα αποτελεί μια πυκνή επιχειρηματικής συμπεριφοράς η οποία μπορεί να διαφοροποιεί τα επιχειρηματικά άτομα.

Η ύπαρξη οράματος όμως από το άτομο δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από την τάση για αλλαγή καθώς και τη δημιουργία στενών συνεργασιών μεταξύ των ατόμων του οργανισμού. Το μοντέλο των Pearce, Kramer και Robbins (1997), συνδυάζει το όραμα του ατόμου, την τάση για αλλαγή, καθώς και τη δημιουργία ενός συνεργατικού κλίματος προκειμένου να εξηγήσουν την επιχειρηματική συμπεριφορά στα πλαίσια οργανισμών και να διαχωρίσουν τα επιχειρηματικά από τα «γραφειοκρατικά» άτομα.

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό «επιχειρηματικά», χαρακτηρίζονται τα άτομα τα οποία παρουσιάζουν όραμα, τάση για αλλαγή και δημιουργούν ένα κλίμα συνεργασίας. Σε αντίθεση τα άτομα τα οποία δεν παρουσιάζουν τις παραπάνω πτυχές, χαρακτηρίζονται από γραφειοκρατική συμπεριφορά, υπό την έννοια ότι δείχνουν προτίμηση σε ιεραρχικές δομές με αυστηρούς κανονισμούς, σε ξεκάθαρες περιγραφές εργασίας και σε αμοιβάτες οι οποίες βασίζονται σε ατομικές και όχι ομαδικές εργασίες.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι στελέχη τα οποία χαρακτηρίζονται «επιχειρηματικά», παρέχουν περισσότερη ικανοποίηση τους υφισταμένους τους από στελέχη τα οποία χαρακτηρίζονται ως «γραφειοκρατικά». Με άλλα λόγια η επιχειρηματική τους συμπεριφορά δημιουργεί προστιθέμενη αξία στον οργανισμό υπό την μορφή της ευχαρίστησης

στους εργαζόμενους.

Το μοντέλο των Pearce, Kramer και Robbins, παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με τις ληστές και γενικές συμπεριφορές που αναφέρονται για τους γραφειοκράτες επιχειρηματίες. Η ύπαρξη οράματος αποτελεί κοινό χαρακτηριστικό και στις δύο περιπτώσεις. Η προσπάθεια του γραφειοκράτη επιχειρηματία να βρει την απαραίτητη υποστήριξη μπορούμε να θεωρήσουμε ότι προσομοιάζει με τη δημιουργία ενός συνεργατικού κλίματος. Τέλος, οι γραφειοκράτες επιχειρηματίες παρουσιάζουν μια τάση να θέλουν να αλλάξουν τα πράγματα προς την επίτευξη του στόχου τους. Σύμφωνα με τους Bryman και Julien (2000, σελ.173), η επιχειρηματικότητα θεωρείται ότι αποτελεί μια διαδικασία συνεχούς αλλαγής και δημιουργίας νέας αξίας αλλά επίσης αλλαγής και δημιουργίας για το ίδιο το άτομο. Επομένως ο γραφειοκράτης επιχειρηματίας στην προσπάθεια του να αλλάξει τα πράγματα γύρω του αλλάζει και ο ίδιος.

Με βάση τα παραπάνω, το μοντέλο επιχειρηματικής συμπεριφοράς των Pearce, Kramer και Robbins (1997), είναι θεωρητικά κατάλληλο, για την εφαρμογή του στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα. Μέχρι σήμερα, το μοντέλο αυτό δεν έχει εφαρμοστεί στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα. Περισσότερα για το μοντέλο θα αναφέρουμε στο κεφάλαιο για τη μεθοδολογία της παρούσας διατριβής.

### 5.5.2 Προσεγγίζοντας την επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα

Μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την έννοια της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα. Στη βιβλιογραφία είναι κοινά αποδεκτό ότι η επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα έχει αρχίσει να θεωρείται ως κατάλληλος τρόπος διοίκησης των δημόσιων οργανισμών και όπως χαρακτηριστικά τονίζουν οι Casuana et al. (2002, σελ. 54) "...οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να προσφέρουν νέα αξία στους πολίτες που υπηρετούν υιοθετώντας μια επιχειρηματική προσέγγιση στους πόρους που ελέγχουν...".

Ορισμένοι ερευνητές θεωρούν ότι «επιχειρηματικότητα στο δημόσιο» σημαίνει τη διοίκηση των δημόσιων οργανισμών με τρόπο ανάλογο της διοίκησης των ιδιωτικών οργανισμών. Η άποψη αυτή βασίζεται στην υπόθεση ότι οι ιδιωτικοί οργανισμοί είναι πιο αποδοτικοί στην διαχείριση των πόρων που έχουν στη διάθεσή τους (Nutt και Backhoff (1993), DuGay (2000)). Στην παράγραφο όμως 5.2 διαπιστώσαμε ότι υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές ανάμεσα στη διοίκηση δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών.

Σύμφωνα με τη Roberts (1992, σελ. 56), η επιχειρηματικότητα στο δημόσιο

τομέα είναι "...η παραγωγή μιας καινοτόμου ιδέας και η σχεδίαση και εφαρμογή της ιδέας αυτής στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα...". Σύμφωνα με τους Morris και Jones (1999, σελ. 74), η επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα αποτελεί "...τη διαδικασία δημιουργίας νέας αξίας για τους πολλούς συνδυάζοντας δημόσιους ή/και ιδιωτικούς πόρους για την αξιοποίηση κοινωνικών ευκαιριών...". Οι Ulewellyn και Jones (2003) προσέγγισαν την επιχειρηματικότητα στο δημόσιο ως δημιουργία προστιθέμενης αξίας τονίζοντας ότι είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστεί το τι ακριβώς περιλαμβάνει.

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής θεωρούμε ότι η επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα αποτελεί μια ιδιαίτερη περίπτωση εταιρικής επιχειρηματικότητας και στόχος της είναι η προώθηση της καινοτομίας στο εσωτερικό του οργανισμού. Επομένως όπως και η εταιρική επιχειρηματικότητα μπορεί να προωθηθεί ή να παρεμποδιστεί.

#### ***5.6 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα***

Στην παράγραφο 3.4 αναφερθήκαμε στα θεωρητικά μοντέλα τα οποία έχουν προταθεί για την εταιρική επιχειρηματικότητα στον ιδιωτικό τομέα. Μέχρι σήμερα δεν υπάρχουν κάποιοι συγκεκριμένοι και σταθεροί παράγοντες που να χαρακτηρίζουν τους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Εντούτοις, τα προτεινόμενα θεωρητικά μοντέλα παρέχουν αρκετές πληροφορίες για τους παράγοντες που ευνόουν / παρεμποδίζουν την εταιρική επιχειρηματικότητα.

Στην περίπτωση του δημόσιου τομέα, η μοναδική μελέτη που υπάρχει για τους παράγοντες που ευνοούν την επιχειρηματικότητα στα πλαίσια δημόσιων οργανισμών είναι αυτή του Sadler (2000). Ο Sadler εξέτασε την επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα της Αυστραλίας και συγκεκριμένα σε δείγμα 102 δήμων οι οποίοι είχαν αρμοδιότητες για ύδρευση και αποχέτευση. Βασίστηκε στην υπάρχουσα βιβλιογραφία για την επιχειρηματικότητα και εξέτασε κατά πόσο παράγοντες που ευνοούν την εταιρική επιχειρηματικότητα στον ιδιωτικό τομέα (βλ § 3.4.6) ισχύουν και στο δημόσιο τομέα. Επιπλέον εξέτασε αν υπάρχουν και άλλοι παράγοντες ειδικά για το δημόσιο τομέα οι οποίοι ευνοούν την επιχειρηματικότητα.

Ο Sadler ακολούθησε τη μέθοδο του ερωτηματολογίου, το οποίο ζήτησε να απαντήσουν οι διευθυντές των τμημάτων ύδρευσης και αποχέτευσης. Από το σύνολο των δήμων, ποσοστό 15,2% χαρακτηρίστηκαν από τον Sadler ως «επιχειρηματικοί» ενώ οι υπόλοιποι ογδόντα έξι ως «αυτηγητικοί». Ο διαχωρισμός έγινε με βάση το κατά πόσο τα τελευταία δύο χρόνια οι δήμοι αυτοί ανέπτυξαν νέα προϊόντα ή νέες υπηρεσίες για τους

πολίτες, αν δημιουργήσουν νέους τρόπους για την εξυπηρέτηση των πολιτών, αν ανέπτυξαν δραστηριότητες προκειμένου να υλοποιήσουν κυβερνητικές αποφάσεις με τρόπους που δεν είχαν προηγουμένως και τέλος αν ανέπτυξαν νέους τρόπους ύδρευσης ή επεξεργασίας λυμάτων.

Από την έρευνα του Sadler (2000, σελ. 36) προέκυψε ότι οι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται ως «επιχειρηματικοί» έκαναν την τάση να :

- Δημιουργούν συνεκτικές ομάδες εργασίας
- Παρουσιάζουν μέτρια εναλλαγή ατόμων (οριζόμενη ως ο αριθμός των νέων υπαλλήλων τα τελευταία δύο χρόνια στην υπηρεσία)
- Υιοθετούν κατάλληλα συστήματα αμοιβών (οριζόμενα ως bonus - ότι απαραίτητα οικονομικά - για την επιτυχή εφαρμογή στόχων)
- Αντιδρούν στο δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον (οριζόμενο ως κυβερνητικές αποφάσεις για αναδιοργάνωση των υπηρεσιών καθώς και ως αύξηση των απαιτήσεων από την αύξηση του αστικού πληθυσμού) με την εμφάνιση επιχειρηματικότητας

Οι παραπάνω τέσσερις παράγοντες αποτελούν κοινά σημεία με την εταιρική επιχειρηματικότητα στον ιδιωτικό τομέα. Παρόλ'αυτα όμως, η έρευνα του Sadler έδειξε ότι τόσο οι επιχειρηματικοί δήμοι, όσο και οι μη-επιχειρηματικοί, δεν παρουσιάζουν καμία διαφορά ως προς τη δομή τους. Δηλαδή και στις δύο περιπτώσεις υπάρχει η κλασική ιεραρχική δομή του δημόσιου τομέα. Εντούτοις, μέσα σε αυτή την ιεράρχηση του δημόσιου τομέα είναι δυνατόν να υπάρχουν ευέλικτες οργανικές δομές. Προηγούμενη έρευνα του Matheson (1996), έδειξε ότι είναι δυνατόν να υπάρχουν οργανικές ευέλικτες δομές εντός της τυπικής ιεραρχικής δομής του δημόσιου τομέα. Μάλιστα, ο Matheson πρότεινε ότι η δομή στους δημόσιους οργανισμούς καθορίζεται από τις επικρατούσες απαιτήσεις για έλεγχο και όχι από την εργασία αυτή καθαυτή. Αντίστοιχα είναι και τα συμπεράσματα πρόσφατης έρευνας από τον Hales (2002).

Άλλες εξίσου σημαντικές παρατηρήσεις της έρευνας του Sadler είναι το γεγονός ότι, η γραφειοκρατία στους δημόσιους οργανισμούς και η έλλειψη πόρων δεν παρεμποδίζει την εμφάνιση της επιχειρηματικότητας. Από την άλλη, η εξάρτηση από τα εκλεγμένα όργανα (π.χ δημοτικά συμβούλια) και οι συνινές πολιτικές παρεμβάσεις παρεμποδίζουν την επιχειρηματικότητα. Επιπλέον, το δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον προάγει την εμφάνιση της «επιχειρηματικότητας». Το περιβάλλον γίνεται δυναμικό και εξωτερικό με τις κυβερνητικές αποφάσεις για αναδιοργάνωση και τις πιέσεις για την εξυπηρέτηση αυξημένων αναγκών των πολιτών.

Η έρευνα του Sadler, αποτελεί την πρώτη συστηματική προσπάθεια για τον προσδιορισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την επιχειρηματικό-



την στο δημόσιο τομέα. Εντούτοις, παρουσιάζει αρκετούς περιορισμούς. Για παράδειγμα περιορίζεται στο δημόσιο τομέα της Αυστραλίας, εξετάζει μόνο την περίπτωση υπηρεσιών ύδρευσης αποχέτευσης και όχι άλλες υπηρεσίες, βασίζεται σε ερωτηματολόγιο το οποίο απάντησαν μόνο διευθυντικά στελέχη και τέλος παραβλέπει τον παράγοντα εκπαίδευση του προσωπικού. Πρόσφατα έχει βρεθεί ότι η εκτεταμένη εκπαίδευση του προσωπικού είναι δυνατό να οδηγήσει σε αύξηση της παραγόμενης καινοτομίας από οργανισμούς (Shipton *et al.* 2006).

Τέλος, ένα επιπλέον στοιχείο που δεν εξετάζεται στην έρευνα του Sadler, είναι κατά πόσο διοικητικές πρακτικές όπως για παράδειγμα, η πρόσβαση σε υπηρεσιακές πληροφορίες (π.χ με χρήση «εσωτερικού email») καθώς και η ενθάρρυνση γενικότερα της λήψης πρωτοβουλιών σχετίζονται με την επιχειρηματική συμπεριφορά. Στη βιβλιογραφία εμπειρικές έρευνες είναι περιορισμένες αλλά υπάρχει σημαντικό θεωρητικό ρεύμα προς την κατεύθυνση αυτή (Eisenberger *et al.* (1986), Moir (2002), Kuratko *et al.* (2004)).

## 5.7 Συνοψίζοντας

Στις προηγούμενες παραγράφους εξετάσαμε την έννοια της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα. Παρά το γεγονός ότι οι έρευνες είναι ακόμα περιορισμένες, τα υπάρχοντα δεδομένα δείχνουν ότι η καινοτομία υπάρχει στους δημόσιους οργανισμούς και είναι αποτέλεσμα της δραστηριότητας κυρίως απλών υπαλλήλων. Τα άτομα αυτά, παρουσιάζουν συμπεριφορά η οποία έχει αρκετά κοινά χαρακτηριστικά με τους επιχειρηματίες στον ιδιωτικό τομέα, όπως τάση για αλλαγή, όραμα και δημιουργία ενός συνεργατικού κλίματος. Δραστηριοποιούνται στο ιεραρχικό και γραφειοκρατικό περιβάλλον του δημόσιου τομέα όπου παρά την συχνή έλλειψη πόρων καταφέρνουν να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία στον οργανισμό τους.

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι ευνοούν την επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα όπως οι συνεκτικές ομάδες εργασίας, η μέτρια εναλλαγή απόμων, τα κατάλληλα συστήματα αμοιβών και το δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός. Ειδικότερα το εξωτερικό περιβάλλον για την περίπτωση των δημοσίων οργανισμών γίνεται δυναμικό και «εχθρικό» με τις κυβερνητικές παρεμβάσεις για αναδιοργάνωση καθώς και τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες των πολιτών για αύξηση της ποιότητας και απόδοσης των δημοσίων οργανισμών.

# Κεφάλαιο 6ο

## Ο ελληνικός δημόσιος τομέας

Ο Ελληνικός δημόσιος τομέας τα τελευταία χρόνια υφίσταται ισχυρές πιέσεις από το εξωτερικό περιβάλλον, για ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς και τη βελτίωση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του. Βασικοί μοχλοί πίεσης, πέρα από τις απαιτήσεις των ίδιων των πολιτών αποτελούν οι αποφάσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίες συνδέουν την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη με τον εκσυγχρονισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών από το δημόσιο τομέα. Οι σύνοδοι κορυφής της Λισσαβόνας και της Φέτρα διαμόρφωσαν μια στρατηγική για το δημόσιο τομέα, η οποία έθεσε το διοικητικό εκσυγχρονισμό ως επιβεβλημένο για την επιτυχή μετάβαση στην οικονομία της γνώσης και την αειφορική οικονομική ανάπτυξη.

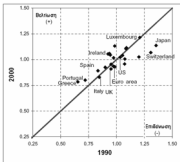
Στις σελίδες που ακολουθούν θα αναφερθούμε στις προσπάθειες αναδιοργάνωσης του ελληνικού δημόσιου τομέα, τα τελευταία 15 χρόνια καθώς και στα βήματα τα οποία έχουν επενδυθεί στο πλαίσιο του διοικητικού εκσυγχρονισμού. Τέλος θα αναφερθούμε στο σώμα των ελλήνων δημοσίων υπαλλήλων και την υφιστάμενη κατάσταση.

### 6.1 Εισαγωγή

Κατά το παρελθόν έχουν καταβληθεί αρκετές προσπάθειες για τον μετασχηματισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Χαρακτηριστικά την περίοδο από το 1946 ως 1998 υποβλήθηκαν πάνω από 10 μελέτες εμπειρογνομημένων για τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, χωρίς όμως τα αποτελέσματα από την εφαρμογή τους να είναι τα αναμενόμενα (Γιουλιάτουλος και Μακρυδημήτρης 2001).

Τη δεκαετία του 1990, πραγματοποιήθηκαν, σημαντικά εγχειρήματα (αρκούν συνεχίζονται μέχρι και σήμερα) για την οργάνωση και λειτουργία της δημόσιας διοίκησης (Γετίνη *et al.* 2005). Με μια σειρά από πρωτοβουλίες και νομοθετικές παρεμβάσεις, δόθηκε έμφαση στην αναβάθμιση των δημόσιων υπηρεσιών που παρέχονται προς τον πολίτη και την καλύτερη οργάνωση της δημόσιας διοίκησης σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης. Οι καρποί των προσπαθειών αυτών παρουσιάστηκαν στα αποτελέσματα συγκριτικής έρευνας της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, σχετικά με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα 23 αναπτυγμένων χωρών μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα (Atorero *et al.* 2003).

Σύμφωνα με την έρευνα, ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα, παρουσίασε την περίοδο 1990 – 2000 σημαντική βελτίωση του συνολικού δείκτη παραγωγικότητας (δηλαδή στο αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων του δημόσιου τομέα) (Σχήμα 6.1). Ο συνολικός δείκτης παραγωγικότητας εξαρτάται από τις τιμές κοινωνικών και οικονομικών δεικτών όπως για παράδειγμα παραγωγικότητα στη διοίκηση, στην υγεία, στην εκπαίδευση κ.ά.).



Σχήμα 6.1 Δείκτης παραγωγικότητας του δημόσιου τομέα διαφόρων χωρών (Πηγή: Alonso et al. 2003)

Παρά τα θετικά αποτελέσματα από την αύξηση της παραγωγικότητας του ελληνικού δημόσιου τομέα, δεν αναφέρθηκαν αντίστοιχα ενθαρρυντικά αποτελέσματα για την αποδοτικότητα του. Η αποδοτικότητα ορίζεται ως η συνολική παραγωγικότητα του δημόσιου τομέα ως προς το σύνολο των πόρων που χρησιμοποιήθηκαν. Ο δείκτης αποδοτικότητας του Ελληνικού δημόσιου τομέα το 2000, βρισκόταν πολύ χαμηλότερα από το μέσο όρο των 23 κρατών κατατάσσοντας την Ελλάδα στην 17 θέση (Alonso et al. 2003, σελ. 22). Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι το κόστος των παραγομένων αποτελεσμάτων των δημοσίων υπηρεσιών υπολείπεται του οφέλους.

Η χαμηλή αποδοτικότητα του ελληνικού δημόσιου τομέα αντανακλά την αδυναμία του συστήματος διοίκησης να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες απαιτήσεις. Σύμφωνα με το Ελληνικό Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠΕ.Δ.Δ.Α. 2006) τα βασικά προβλήματα

τα οποία αντιμετωπίζει η δημόσια διοίκηση συνοψίζονται στα εξής: Αναποτελεσματικό σύστημα διοίκησης, διδακλώδες νομικό και κανονιστικό πλαίσιο, υψηλό κόστος διοικητικής λειτουργίας και χαμηλή ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών.

## **6.2 Ο Ελληνική δημόσια διοίκηση σε μετάβαση**

### 6.2.1 Η τομεότητα του δημόσιου τομέα

Η έννοια του δημόσιου τομέα από την άποψη του νομικού περιεχομένου της, δεν είναι προσδιορισμένη κατά τρόπο σαφή και ενιαίο. Η νομοθεσία που αναφέρεται στην οργανωτική του λειτουργία, είναι διάσπαρτη και αποσπασματική και συχνά βρίσκεται ενταγμένη σε κείμενα τα οποία τα οποία δεν αφορούν άμεσα την οργάνωση της δημόσιας διοίκησης, αλλά διάφορα ζητήματα μη συνδεδεμένα μεταξύ τους (Φορολόγης 2001, σελ. 151).

Για πρώτη φορά η νομική έννοια «δημόσιος τομέας» καθιερώθηκε με το νόμο 1256/1982 (Φ.Ε.Κ. Νο. 65 31 Μαΐου 1982 τεύχος Α) και οριοθετήθηκε το πλαίσιο των φορέων της ευρύτερης διοίκησης που συγκροτούν την έννοια αυτή. Σύμφωνα με το άρθρο 9 παράγραφος 1:

‘...Στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνονται όλοι γενικά οι κρατικοί φορείς ανεξάρτητα από το καθεστώς δημόσιου, ιδιωτικού ή μικτού χαρακτήρα που τους διέπει. Κρατικοί φορείς δημόσιου δικαίου είναι το δημόσιο και τα Νομικά Πρόσωπα Δημόσιου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.). Μεταξύ των Ν.Π.Δ.Δ. που υπάγονται στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνονται και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) ως κρατικοί φορείς δημόσιου δικαίου, οργανωμένοι με τη μορφή Ν.Π.Δ.Δ. Κρατικοί φορείς ιδιωτικού δικαίου είναι τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.), τα Ιδρύματα του Αστικού Κώδικα κ.λ.π. που λειτουργούν σύμφωνα με τους κανόνες του ιδιωτικού δικαίου αλλά τελούν υπό τον έλεγχο του κράτους καθώς και οι φορείς μικτού χαρακτήρα, εφόσον το κράτος και άλλοι φορείς του δημόσιου τομέα διαθέτουν την πλειοψηφία των μετοχών του κεφαλαίου τους με μειοψηφική συμμετοχή ιδιωτικών κεφαλαίων...’.

Ειδικότερα στην έννοια του «δημόσιου τομέα» περιλαμβάνονται:

- α) Οι κρατικές ή δημόσιες υπηρεσίες
- β) Οι κρατικοί ή δημόσιοι Οργανισμοί που λειτουργούν ως Ν.Π.Δ.Δ.
- γ) Οι κρατικές ή δημόσιες και παρακωρηθείσες επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα Δ.Ε.Η., Ο.Τ.Ε. κ.λ.

δ) Τα κοινωφελή ιδρύματα του αστικού κώδικα που περιήλθαν στο δημόσιο και χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται από αυτό.

ε) Οι Τραπεζικές και άλλες ανώνυμες Εταιρίες

στ) Τα κρατικά νομικά πρόσωπα που έχουν χαρακτηριστεί από το νόμο ή τα διατάγματα ως Ν.Π.Δ. που χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται από οποιοδήποτε από τα πιο πάνω νομικά πρόσωπα

ζ) Οι θυγατρικές ανώνυμες εταιρίες των πιο πάνω νομικών προσώπων των εδαφίων που ελέγχονται άμεσα ή έμμεσα από αυτά.

Όπως προκύπτει από τη διατύπωση του νόμου για να υπαχθεί ένα κρατικό νομικό πρόσωπο στο δημόσιο τομέα, απαιτείται αφενός να έχει χαρακτηριστεί ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Δ.) και αφετέρου να χρηματοδοτείται ή επιχορηγείται.

Η οριοθέτηση του νόμου 1256/82 άλλαξε με το άρθρο 51 του νόμου 1892/90 (Φ.Ε.Κ. 101Α -31 Ιουλίου 1990) και τροποποιήθηκε με τον νόμο 1943/92 (Φ.Ε.Κ. 50Α - 11 Απριλίου 1992). Στόχος και των δύο νόμων είναι η επανατοποθέτηση του δημόσιου τομέα ώστε να περιοριστεί το μέγεθος του. Σύμφωνα με τους παραπάνω νόμους ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει μόνο:

α) Τις κάθε είδους δημόσιες υπηρεσίες που υπάγονται στο νομικό πρόσωπο του Δημοσίου και εκπροσωπούνται από αυτό.

β) Τα κάθε είδους νομικά πρόσωπα Δημοσίου δικαίου εξαιρουμένων των Χρηματοπιστηνών Αξιών και της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς.

γ) Τις κάθε είδους κρατικές ή δημόσιες και παρακυβερνητικές επιχειρήσεις και οργανισμούς καθώς και νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου δημοσίου χαρακτήρα που επιδιώκουν κοινωφελείς ή άλλους δημόσιους σκοπούς.

δ) Τις τράπεζες που ανήκουν στο νομικό πρόσωπο του Δημοσίου είτε στο σύνολο τους είτε κατά πλειοψηφία.

ε) Τις κάθε είδους θυγατρικές εταιρείες των νομικών προσώπων που αναφέρονται στις περιπτώσεις β' και γ' εκτός από τις επιχειρήσεις των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Συνολικά στο δημόσιο τομέα κατά τη νομική έννοια του δημοσίου, περιλαμβάνονται το Δημόσιο, οι Ο.Τ.Α., οι δημόσιες υπηρεσίες, οι τράπεζες που ανήκουν στο δημόσιο είτε στο σύνολο τους είτε κατά πλειοψηφία και οι ανάδοχοι δημόσιας υπηρεσίας.

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής εστιάζομαστε στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις της χώρας οι οποίες αποτελούν οργανισμούς τοπικής

αυτοδιοίκησης δευτέρου βαθμού και επομένως κατά την κείμενη νομοθεσία ανήκουν στο δημόσιο τομέα.

#### 6.2.2 Προσπάθειες αναμόρφωσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, ο ελληνικός δημόσιος τομέας υφίσταται θεμελιώδεις αναμορφώσεις βασικός στόχος των οποίων είναι ο περιορισμός του μεγέθους του, η θωράκιση της αξιοκρατίας και της διαφάνειας, η αλλαγή της νοοτροπίας των δημοσίων υπαλλήλων, η ενίσχυση της αποκέντρωσης και της αυτοδιοίκησης και εν τέλει η αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών στον πολίτη (Κυρίδου et al. (1997), Φιλιππίδου et al. (2004), Ζερρου και Σοφράκου (2003)).

Στην Ελλάδα, ακολουθώντας το παράδειγμα πολλών αναπτυγμένων χωρών (Pollitt και Bouckaert 2000) έλαβαν χώρα σημαντικές ιδιωτικοποιήσεις δημοσίων φορέων και γενικότερα κρατικών υπηρεσιών (Harfakis και Pitselis 1998). Ο όρος ιδιωτικοποίηση περιλαμβάνει: α) Την ολική ή μερική μεταβίβαση της ιδιοκτησίας ή του ελέγχου ενός δημοσίου οργανισμού ή μιας δημόσιας επιχείρησης σε ιδιώτες με τέτοιο τρόπο ώστε να παύει να αποτελεί δημόσιο οργανισμό ή επιχείρηση, β) Την παραχώρηση σε ένα ιδιώτη μιας δραστηριότητας του δημοσίου ή ενός δημοσίου οργανισμού ή μιας δημόσιας επιχείρησης με ή χωρίς τη μεταβίβαση της ιδιοκτησίας του φορέα που ασκούσε τη δραστηριότητα αυτή. Οι ιδιωτικοποιήσεις πέρα από τον προφανή ταμειακό στόχο με την πώληση δημοσίων περιουσιών (είτε απευθείας είτε μέσω χρηματιστηρίου), επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στην υφή και στην υπόσταση του κράτους κυρίως μέσω της μεταφοράς κρατικών αρμοδιοτήτων ή δραστηριοτήτων προς ιδιώτες ή άλλους φορείς. Η πρώτη σημαντική προσπάθεια ιδιωτικοποίησης ήταν η είσοδος του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδας (ΟΤΕ) στο χρηματιστήριο το 1996, ενώ την τριετία 1998-2001 πραγματοποιήθηκαν συνολικά 14 εφγορές και συγχωνεύσεις τραπεζών με την πώληση της Ιονικής και άλλων κρατικών τραπεζών. Το 2001 εισήλθε στο χρηματιστήριο η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ).

Οι ιδιωτικοποιήσεις δεν είναι πάντα αποδοτικές από τους πολίτες και έχουν δεκτεί σημαντικές κριτικές τόσο στην Ελλάδα, κυρίως για τη συνταγματικότητα τους (Βλαχόπουλος 1999) όσο και στο εξωτερικό κυρίως για τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται (Pollitt και Bouckaert 2000, σελ. 161).

Μια άλλη σημαντική πρωτοβουλία που πάρθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 ήταν η δημιουργία των λειγόμενων *Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών* (ΑΔΑ). Οι ΑΔΑ αποτελούν μηχανισμούς ρυθμιστικής παρέμβασης του κράτους με ευρείες αποφασιστικές αρμοδιότητες, σχετικά με τη

ρύθμιση ζυγκών και ευαίσθητων τομέων της πολιτικής οικονομικής και κοινωνικής ζωής (Κουλούρης 2001). Τα βασικά χαρακτηριστικά των μηχανισμών αυτών είναι ότι εκφεύγουν του ιεραρχικού ελέγχου της κεντρικής διοίκησης, ενώ υπόκεινται μόνο σε δικαστικό έλεγχο νομιμότητας. Μέχρι σήμερα έχουν συσταθεί 11 ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές: η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, η Επιτροπή Προστασίας Ανταγωνισμού, το Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης, η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, η Επιτροπή Καζινών, η Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας, ο Συνήγορος του Πολίτη, η Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, η Επιτροπή Ελέγχου και Πράξεων Οργάνων Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, η Εθνική Επιτροπή Ηλεκτρονικών Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας και το Ανώτατο Συμβούλιο Επίλογης Προσωπικού.

Παράλληλα με τις ΑΔΑ δημιουργήθηκαν μηχανισμοί για τη διασφάλιση της εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης όπως για παράδειγμα το Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης (ΣΕΕΔΔ ([www.seedl.gr](http://www.seedl.gr))). Το ΣΕΕΔΔ ιδρύθηκε το 1997 (Νόμος 2477/1997 Φ.Ε.Κ 59Α) και άρχισε να λειτουργεί το 1998. Αντικείμενο των ελέγχων του, είναι η επισήμανση φαινομένων κακοδιοίκησης αδιαφανών διαδικασιών αναποτελεσματικότητας χαμηλής παραγωγικότητας και ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών πολύπλοκων διαδικασιών υψιλού κόστους λειτουργίας ή άλλων αρνητικών παραγόντων που μειώνουν την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης.

Το 1994, για πρώτη φορά θεσπίστηκαν αντικειμενικά κριτήρια για την πρόκληση προσωπικού στο δημόσιο τομέα (Νόμος 2190/1994 - γνωστός και ως νόμος Πεπονίη από τον ομώνυμο υπουργό εργασίας Αναστάσιο Πεπονίη) και ανατέθηκε ο έλεγχος τους σε ανεξάρτητη διοικητική αρχή, το Ανώτατο Συμβούλιο Επίλογης Προσωπικού (ΑΣΕΠ). Το ΑΣΕΠ ([www.asep.gr](http://www.asep.gr)) συστάθηκε επίσης το 1994 ως ανεξάρτητη αρχή επιφορτισμένη με τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής των διατάξεων που διέπουν τις προσλήψεις στο δημόσιο τομέα. Παρά το γεγονός ότι το ΑΣΕΠ βρέθηκε αντιμέτωπο, ιδιαίτερα κατά τα πρώτα έτη της λειτουργίας του, με πρακτικές που εκλάμβαναν τη διαδικασία επιλογής προσωπικού ως αντικείμενο συναλλαγής, κατάρριψε να καταβυθθεί στη συνείδηση της ελληνικής κοινωνίας ως ελεγκτικός μηχανισμός ικανός να εκπληρώσει τους σκοπούς του δημιουργώντας ένα αίσθημα εμπιστοσύνης στους πολίτες και ταυτόχρονα συμβάλλοντας στη στελέωση των δημόσιων υπηρεσιών με ικανά στελέχη. Τη δεκαετία 1994-2004 μέσω του ελέγχου του ΑΣΕΠ πραγματοποιήθηκαν συνολικά πάνω από 430000 προσλήψεις προσωπικού σε διάφορες υπηρεσίες του δημόσιου τομέα (ΑΣΕΠ 2005).

Παράλληλα με τη θέσπιση αντικειμενικών κριτηρίων για τις προσλήψεις στους φορείς του δημοσίου έμφαση δόθηκε και στην εκπαίδευση των υπάλλεων που ήδη υπηρετούν, με την αναβάθμιση του Εθνικού Κέντρου

Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης ([www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr)) και τη λειτουργία του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης.

Επίσης την ίδια περίοδο, πραγματοποιήθηκε και η διοικητική αποκέντρωση και αναμόρφωση της τοπικής αυτοδιοίκησης, με την παραχώρηση πολλών από τις αρμοδιότητες των υπουργείων. Το 1994 ιδρύθηκαν οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης 2ου βαθμού (νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις) των οποίων διοικητική περιφέρεια είναι ο νομός και τα όργανα των οποίων εκλέγονται με μυστική και καθολική ψηφοφορία για πρώτη φορά το 1998. Το 1997 αναμορφώθηκε ο πρώτος βαθμός της τοπικής αυτοδιοίκησης με τη δημιουργία των «Κοινοδιοικητικών» δήμων που προέκυψαν από τις συνενώσεις κοινοτήτων (για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την Τοπική Αυτοδιοίκηση βλ. Χλέπας 2001).

Από το 1995, άρχισε σταδιακά η συστηματική εισαγωγή των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Υλοποιήθηκαν προγράμματα ηλεκτρονικής δικτύωσης όπως ο «ΑΣΤΕΡΙΑΣ» το 1998, η «ΑΡΙΑΔΝΗ» το 1999 τα οποία αποτέλεσαν τους προπομπούς των σημερινών Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Τα ΚΕΠ ([www.kep.gov.gr](http://www.kep.gov.gr)) θεσμοθετήθηκαν το 2002 (Νόμος 3013/2002), αποτελώντας την ελληνική περίπτωση των υπηρεσιών μιας στάσης (*one stop shop*). Τα ΚΕΠ λειτουργούν ως κέντρα πληροφόρησης όσο και ως χώροι διεξαγωγής συναλλαγών των πολιτών με το κράτος. Σήμερα υπάρχουν πάνω από 1000 ΚΕΠ σε δήμους και νομαρχίες στη χώρα, τα οποία έχουν τη δυνατότητα να διεκπεραιώσουν 1100 διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης χωρίς να υφίσταται γραφειοκρατική ταλαιπωρία ο πολίτης. Σε ανάλογο πνεύμα με αυτό των ΚΕΠ δημιουργήθηκαν το 2001, τα Κέντρα Υποδοχής Επενδύσεων (ΚΥΕ) τα οποία επίσης λειτουργούν ως γραφεία υπηρεσιών μιας στάσης με αρμοδιότητα την αδειοδότηση και εγκατάσταση επιχειρήσεων.

Η μεγάλη έμφαση που δόθηκε στις νέες τεχνολογίες τόσο για τη δημόσια διοίκηση όσο γενικότερα για την κοινωνία, αντικατοπτρίζεται στην κατάρτιση το 1999 ενός ξεχωριστού Επιχειρησιακού Προγράμματος για την «Κοινωνία της Πληροφορίας» στο πλαίσιο του 3ου Κοινοτικού Προγράμματος Ενίσχυσης της Ελλάδας από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα αποτέλεσε ένα από τα μεγαλύτερα αναπτυξιακά προγράμματα στον ευρωπαϊκό χώρο με προϋπολογισμό 2,84 δισεκατομμύρια ευρώ ([www.infosociety.gr](http://www.infosociety.gr)). Ο βασικός σκοπός του προγράμματος (το οποίο βρίσκεται ακόμα σε εξέλιξη), είναι η δημιουργία μιας κρίσιμης μάζας πληροφοριακών συστημάτων, δικτυακών υποδομών και ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκαν σημαντικές πρωτοβουλίες στον τομέα της εκπαίδευσης με τη δημιουργία του Εθνικού Δικτύου Έρευνας και Τεχνολογίας (ΕΔΕΤ), τη δημιουργία Πανελληνίου Σχολικού Δικτύου για πρόσβαση στο Internet και βελτιώθηκε σημα-



νικά η σχέση αριθμού μαθητών ανά υπολογιστή. Επίσης, δημιουργήθηκαν καλύτερες δυνατότητες επικοινωνίας και εξυπηρέτησης του πολίτη από το κράτος (πκ ηλεκτρονική υποβολή φορολογικών δηλώσεων μέσω του eTAOS –[www.etaxs.gr](http://www.etaxs.gr), ταχύτερες συναλλαγές με ασφαλιστικούς φορείς όπως το Ινστιτούτο Κοινωνικών Ασφαλίσεων) και γενικότερα τέθηκαν οι βάσεις για τη δημιουργία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government).

Σημαντικές αλλαγές έγιναν και στον χώρο της υγείας και της γεωργίας. Αναδιοργανώθηκε το Εθνικό Σύστημα Υγείας (Τσιούπας *et al.* 2002). Δημιουργήθηκαν νέες δομές εξυπηρέτησης των πολιτών (Βοήθεια στο Σπίτι, Κέντρα Ημερήσια φροντίδας ηλικιωμένων), αγοράσθηκαν νέα όργανα και εξοπλισμοί στα ελληνικά νοσοκομεία (συστήματα αξονικής τομογραφίας, μαγνητικής τομογραφίας κτλ). Στο χώρο της γεωργίας δημιουργήθηκε ο Αγροσετ για την πιστοποίηση των προϊόντων βιολογικής γεωργίας, ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ) για τη διασφάλιση της υγιεινής στα τρόφιμα κτλ.

Μια σχετικά πρόσφατη καινοτομία στο χώρο της δημόσιας διοίκησης αποτελούν οι Συμπράξεις Δημόσιου - Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ), οι βάσεις για την εφαρμογή των οποίων τέθηκαν με τον Νόμο 3389/2006. Οι Συμπράξεις Δημοσίου - Ιδιωτικού Τομέα αποτελούν συμβατικές σχέσεις μακράς διάρκειας (που μπορεί να εκτείνονται σε διάρκεια και 20 ή περισσότερων ετών), οι οποίες συνάπτονται μεταξύ ενός Δημόσιου και ενός Ιδιωτικού Φορέα για την εκτέλεση έργων και / ή την παροχή υπηρεσιών. Με βάση τη σύμβαση που συνάπτεται ο ιδιωτικός φορέας υποχρεούται να χρηματοδοτήσει την επένδυση, ενώ αναλαμβάνει και σημαντική ευθύνη για το σχεδιασμό του έργου. Μέσα από τις Συμπράξεις Δημοσίου - Ιδιωτικού Τομέα ο ρόλος του δημόσιου τομέα αλλάζει και συγκεκριμένα εξειδικεύεται στην παρακολούθηση και τον έλεγχο της σωστής πτήρησης των προδιαγραφών απόδοσης της σύμβασης. Η λογική που διατρέχει τις ΣΔΙΤ είναι η παροχή ποιοτικά βελτιωμένων και οικονομικά αποδοτικότερων υπηρεσιών στο κοινό, με τη συνδυασμένη αξιοποίηση των πόρων και των δεξιοτήτων του Δημόσιου και του Ιδιωτικού τομέα.

Το πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» αποτελεί την πιο πρόσφατη στρατηγική προσπάθεια των ελληνικών κυβερνήσεων για την αναδιοργάνωση του Ελληνικού Δημόσιου τομέα σύμφωνα με τις γενικές αρχές των αποφάσεων που πήρε το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στις συνόδους κορυφής της Λισαβόνας (23-24/03/2000) και της Φέισρα (19-20/06/2000). Με το Νόμο 2880/2001 (Φ.Ε.Κ. 9Α) τέθηκαν οι βάσεις εφαρμογής του προγράμματος ΠΟΛΙΤΕΙΑ. Οι επιχειρησιακοί στόχοι του Προγράμματος «Πολίτεία» όπως προσδιορίζονται για τη χρονική περίοδο 2006-2007 είναι οι ακόλουθοι (ΥΠ.Ε.Δ.Δ.Α 2006):

- Προσανατολισμός της παροχής υπηρεσιών προς τις ανάγκες των πολιτών
- Αύξηση της δυνατότητας προσπέλασης στις αναφερόμενες υπηρεσίες
- Αντιμετώπιση του κοινωνικού αποκλεισμού
- Βελτιστοποίηση της διαχείρισης της πληροφορίας
- Αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης
- Προώθηση του συνόλου των θεσμικών διοικητικών μεταρρυθμίσεων για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- Αναγκαίες προσαρμογές στις γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού
- Αναδιοργάνωση της διοίκησης

Εα μπορούσαμε να αναφέρουμε και άλλες πολλές αλλαγές και πρωτοβουλίες που πάρθηκαν τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια για την αναμόρφωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης (π.χ. αλλαγές στα οράρια λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, εφαρμογή εναλλακτικών μεθόδων εξυπηρέτησης των πολιτών, προσπάθειες ενοποίησης και απλοποίησης του θεσμικού πλαισίου, καθορισμός μέγιστου χρόνου εκπλήρωσης διοικητικών πράξεων, συνέχις ανανέωση προσανατολισμού πρόληψης προσωπικού, δράσεις για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, καθιέρωση στις δημόσιες υπηρεσίες του συστήματος διοίκησης με στόχους, αυτό-αξιολόγηση των δημόσιων φορέων ανεξαρτήτως διοικητικού τομέα κ.α.).

Εντούτοις, παρά την αυξημένη εισροή οικονομικών πόρων από την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω των κοινοτικών πλαισίων στήριξης και τις κατά γενική ομολογία θετικές αλλαγές, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα είναι χαμηλή και προβληματίζει. Σύμφωνα με τον κ.ω.σ. πρωθυπουργό Κώστα Κιμίτη:

*“...Η Δημόσια Διοίκηση παρά τις βελτιώσεις που σημειώθηκαν παρουσιάζει ακόμα πολλά προβλήματα. Η εμπειρία μου από παλαιότερες και νεότερες προσπάθειες με οδήγησε στο συμπέρασμα ότι η αναμόρφωση της Δημόσιας Διοίκησης χρειάζεται μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και όχι μόνο επιμέρους παρεμβάσεις. Οι παρεμβάσεις πρέπει να πραγματοποιούνται με ικανοποιητικούς πόρους και εκπαιδευμένο προσωπικό ώστε τα αποτελέσματα να είναι θετικά. Το ζητούμενο είναι η βελτίωση του συνόλου της Διοίκησης και όχι των διαφόρων διοικήσεων των υπουργείων και φορέων με τους όρους που αποδέχονταν η κάθε μία από αυτές...”* (Σημίτης 2005, σελ. 354-355).

### 6.2.3 Παρελθόν και μέλλον για την αναμόρφωση του ελληνικού δημόσιου τομέα

Κατά τα παρελθόν αρκετές ήταν οι προσπάθειες για την αναμόρφωση του ελληνικού δημόσιου τομέα χωρίς όμως την αναμενόμενη επιτυχία (Philippidou et al. 2004, σελ. 324). Επίσης τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια ενώ αυξήθηκε η παραγωγικότητα, τα αποτελέσματα ως προς αντίσταση αύξηση της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα δεν είναι ενθαρρυντικά.

Όσοι ασχολήθηκαν με την αναμόρφωση του ελληνικού δημόσιου τομέα επισημαίνουν διάφορους λόγους για τους οποίους δεν καρποφόρησαν οι προσπάθειες αυτές. Αρκετούς από τους λόγους αυτούς που οι ειδικοί παρουσιάζουν ως αδυναμίες για την αναμόρφωση του δημόσιου τομέα μπορούμε να ισχυριστούμε ότι σήμερα δεν ισχύουν. Για παράδειγμα στις εκθέσεις τους οι Βαρβαρέσσος, Langrod, Στραυριανόπουλος και Θέμελης (όπως τους παραθέτουν οι Philippidou et al. 2004, σελ. 324) αναφέρουν αδυναμίες όπως η έλλειψη πόρων, ανθρώπινο δυναμικό με καμηλιά προσόντα και ο ελληνής σχεδιασμός.

Τα τελευταία χρόνια όμως παρατηρούμε σημαντικές οικονομικές εισροές στη χώρα από τα κοινοτικά πλάγια στήριξης, τα οποία προκειμένου να καταβληθούν είναι απαραίτητος ο προσεκτικός σχεδιασμός και προγραμματισμός για την αξιοποίησή τους. Αναμφισβήτητο η Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελεί ένα περιβάλλον το οποίο επηρεάζει την ελληνική δημόσια διοίκηση, εισφέρει πόρους αλλά και εισαγάγει και την υποχρέωση σχεδιασμού παρακολούθησης της εφαρμογής ελέγχου και πληροφόρησης. Παράλληλα η σύνθεση του σώματος των δημοσίων υπαλλήλων έχει αλλάξει αρκετά μέσω των στην ηλικιοψηφία τους δημοκρατικών προσλήψεων απόρων με σημαντικά προσόντα.

Τέλος, λίγαι είναι αυτοί που θα διαφωνήσουν με την άποψη ότι στο σύνολο της η πολιτική ηγεσία της χώρας, έχει το όραμα για την μελλοντική πορεία και θέση της Ελλάδας. Οι εκάστοτε κυβερνήσεις ακολουθώντας παραδείγματα άλλων χωρών αλλά και πρακτικών που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα οδήγησαν σε περιορισμό του μεγέθους του δημόσιου τομέα, δημιούργησαν νέους δημόσιους οργανισμούς και υπηρεσίες, έδωσαν έμφαση προς τη διοίκηση βάσει αποτελεσμάτων (results-oriented management), αναγνώρισαν την σημασία σύνταξης στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων δράσης και αναγνώρισαν την αναγκαιότητα για την αυτό-αξιολόγηση των δημοσίων φορέων ανεξαρτήτως διοικητικού τομέα ή επιπέδου διακυβέρνησης (Γετίμης et al. 2006, σελ. 95).

Δυστυχώς όμως για να είναι η αλλαγή στο δημόσιο τομέα συνολική, χρειάζεται συνέπεια και επιμονή από την πολιτική ηγεσία που να μην περιορίζεται στην τετραετή θητεία. Οι μέχρι τώρα ενέργειες της πολιτικής αγωγής

κατακηρύσσονται ως αποσπασματικές, οι οποίες μπορεί να αποδίδουν βραχυπρόθεσμα. Μακροπρόθεσμα όμως δεν βελτιώνουν ουσιαστικά το επίπεδο και την ποιότητα λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης (BA και Στρατού 1998). Πρόσφατες έρευνες στο δημόσιο τομέα της Μεγάλης Βρετανίας δείχνουν ότι η υιοθέτηση πρακτικών μεθοδολογιών και διαδικασιών που έχουν κριθεί αποτελεσματικές σε άλλες χώρες, δεν εγγυώνται ότι θα αυξήσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που εφαρμόζονται (Jas και Skelcher 2006, σελ. 196).

Στην Ελλάδα βασικό χαρακτηριστικό όλων των προσπαθειών αναμόρφωσης είναι η από πάνω προς τα κάτω προσέγγιση (top-down approach). Το top-down μοντέλο πολιτικής εφαρμόζεται στο σύνολο των περιπτώσεων παρά το γεγονός ότι πάντα πριν από τη λήψη αποφάσεων προηγείται «κοινωνικός διάλογος», συζητήσεις με τους «κοινωνικούς εταίρους» κτλ. Σε μερικές περιπτώσεις το top-down μοντέλο έχει θετικά αποτελέσματα όπως για παράδειγμα στην περίπτωση της ένταξης της χώρας μας στην Οικονομική Νομισματική Ένωση (ΟΝΕ). Στην περίπτωση αυτή, η πολιτική σκηνή επέδειξε συνέπεια και εμμονή στην επίτευξη σαφώς καθορισμένων εξωγενών στόχων, προβάλλοντας τις ενδεχόμενες κυρώσεις σε περίπτωση αποτυχίας και καταφέρνοντας με τον τρόπο αυτό να ενισχύσουν τη ρυθμιστική ικανότητα του κράτους.

Η αναποτελεσματική αναμόρφωση δεν είναι χαρακτηριστικό που συναντάμε μόνο στο δημόσιο τομέα. Απεναντίας οι ιδιωτικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν συχνά προγράμματα αναδιοργάνωσης τα οποία τις περισσότερες φορές δεν έχουν την αναμενόμενη επιτυχία (Stiebel 1996). Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται ότι στη διαδικασία της αναμόρφωσης είτε πρόκειται για τον δημόσιο τομέα (Pollit και Bouckaert 2000) είτε πρόκειται για τον ιδιωτικό τομέα (Stiebel (1996), Kegan και Lahey (2001)) εμπλέκονται όλοι οι υπάλληλοι και όχι μόνο τα ανώτατα στελέχη (και οι πολιτικοί για την περίπτωση του δημόσιου τομέα). Επομένως, οποιαδήποτε αλλαγή θα πρέπει να εξετάζει τις απόψεις τις τάσεις τις προτάσεις των εργαζομένων. Ήδη έχουμε αναφέρει ότι η «αντίσταση στην αλλαγή» των εργαζομένων που καλούνται να την εφαρμόσουν αποτελεί το βασικότερο παράγοντα για την αποτυχία προγραμματίων αλλαγής (BA, Ενότητα για τη διοίκηση της αλλαγής)

Στην περίπτωση των αναμορφώσεων του ελληνικού δημόσιου τομέα η επιβολή αποφάσεων από «πάνω» και η υιοθέτηση τους από «κάτω», δεν έχει οδηγήσει σε ικανοποιητικά αποτελέσματα. Μπορεί η «από πάνω» προς τα «κάτω» επικοινωνία να γνωστοποιεί τις προθέσεις, εντούτοις είναι η «από κάτω» προς τα πάνω» επικοινωνία που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην απόφαση για υιοθέτηση των αποφάσεων (Kaufz και Pries-Hoje (1996), Προγκόνα και Stauffer (2002)). Η παρουσία συνδικαλιστικών οργανώσεων και αντιπροσώπων των δημοσίων υπαλλήλων ενώ κρίνεται απο-

ραϊτήη, εντούτοις δεν φαίνεται να είναι αποκελεσματική προς την κατεύθυνση υιοθέτησης δομικών αλλαγών στη δημόσια διοίκηση ενώ σκενὰ είναι τα φαινόμενα χρησιμοποίησης της συνδικαλιστικής φωνής ως εφελκτήριο για πολιτική ανέλιξη.

Οι μέχρι τώρα προσπάθειες αναμόρφωσης του ελληνικού δημόσιου τομέα δείχνουν έλλειμμα αμφίδρομης επικοινωνίας ανάμεσα στο στρατηγικό σχεδιασμό της πολιτικής ηγεσίας και στις ιδέες, στάσεις και πεποιθήσεις των ίδιων των υπαλλήλων, κάτι το οποίο έχει επισημανθεί και κατά το παρελθόν (Καρκατούλης 2004). Οι επιτυχημένες προσπάθειες αναμόρφωσης εστιάουν στην εργασία αυτή καθεαυτή και όχι σε αόριστες λέξεις όπως «συμμετοχή» ή «κουλτούρα» (Beer et al. 1990). Ενέργειες της πολιτικής ηγεσίας οι οποίες φαίνεται να δημιουργούν ανασφάλεια να θέσουν σε κίνδυνο εργασιακά δικαιώματα να μεταχειρίζονται τους εργαζόμενους ως «πρόνια» δημιουργούν αντιδράσεις σε οποιαδήποτε επιδιωκόμενη προσπάθεια αναμόρφωσης και αλλαγής (Proctor και Doukakís 2003).

Έρευνες έχουν δείξει ότι η συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τη δουλειά του, ευνοεί την αυξημένη απόδοση τους δεδομένου ότι καλλιεργούνται τόσο οι κοινωνικές όσο και οι ψυχολογικές διαστάσεις των εργασιακών σχέσεων (Conger και Kanungo (1998), Menon (2001), Stylian (2004)). Η μεθοδολογία του εσωτερικού marketing ενδεικτικώς να μπορεί να θεμελιώσει τη σχέση αυτή δεδομένου ότι πρόσφατες έρευνες αποδεικνύουν την επιτυχή εφαρμογή της μεθοδολογίας σε γραφειοκρατικούς οργανισμούς (βλ. για παράδειγμα Papasoliomou 2006).

Μέχρι σήμερα δεν έχουν αναφερθεί έρευνες που να χρησιμοποιούν τη μεθοδολογία του εσωτερικού marketing για την στρατηγική ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα.

#### 6.2.4 Αποκεντρώση και Τοπική Αυτοδιοίκηση

Το αποκεντρωτικό σύστημα διοίκησης του Ελληνικού κράτους καθορίζεται από τα άρθρα 101 και 102 του συντάγματος. Σύμφωνα με το άρθρο 101 του συντάγματος, η διοίκηση του κράτους οργανώνεται κατά το αποκεντρωτικό σύστημα όπου τα κρατικά περιφερειακά όργανα έχουν γενική αποφασιστική αρμοδιότητα για τις υποθέσεις της περιφέρειας τους, ενώ οι κεντρικές υπηρεσίες έχουν μόνο ειδικές αρμοδιότητες καθώς και τη γενική κατεύθυνση το συντονισμό και τον έλεγχο των περιφερειακών οργάνων (Σούτη 2001). Επομένως το Σύνταγμα κατοχυρώνει μια ιδιαίτε- ρως ισχυρή αποκεντρώση.

Στο άρθρο 102, το Σύνταγμα αναθέτει τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) και κατακυρώνει μόλις στην πρώτη βαθμίδα της δηλ. τους δήμους και τις κοινότητες. Σήμερα υπάρχουν 1033 ΟΤΑ πρώτου βαθμού (900 δήμοι και 133 κοινότητες) (ΥΠΕΞ.Δ.Δ.Α. 2005).

Με το νόμο 1622/86 εμφανίστηκε στο προσκήνιο η δεύτερη βαθμίδα τοπικής αυτοδιοίκησης σύμφωνα με το σύνταγμα και ονομάστηκε νομαρχιακή αυτοδιοίκηση ακριβώς γιατί η κυριαρχία της εκτείνεται στον εδαφικό χώρο των ΟΤΑ ενός νομού. Οι νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις δημιουργήθηκαν στη θέση των παλαιών κρατικών νομαρχιών, που συγκεροτούσαν από το 1833 τον κορμό του αποκεντρωτικού συστήματος της χώρας. Η νομαρχιακή αυτοδιοίκηση επανιδρύθηκε με τους νόμους 2218 και 2240 του 1994. Οι νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις αποτελούν επίσης νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια όπως και οι ΟΤΑ πρώτου βαθμού, διοικούνται από αιρετά όργανα και τελούν υπό την εποπτεία του περιφερειακού οργάνου του Γενικού Γραμματέα της Περιφέρειας στην οποία ανήκουν. Γενική αρμοδιότητα των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων είναι η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων νομαρχιακού επιπέδου. Σήμερα στην Ελλάδα υπάρχουν 50 Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις από τις οποίες 45 έχουν ως όρια τα γεωγραφικά όρια των ομώνυμων νομών 2 (αυτές των Ανατολικής και Δυτικής Απτικής) τα όρια των παλαιών νομαρχιών και 3 (αυτές των Αθηνών-Πειραιώς, Έβρου-Ροδόπης και Καβάλας-Ξάνθης-Δράμας) έχουν ως όρια περισσότερους από ένα νομούς γνωστές και ως «Ενιαίες Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις» (ΥΠΕΞ.Δ.Δ.Α. 2005).

Τέλος με τον νόμο 2503/1997 δημιουργήθηκαν 13 ενιαίες αποκεντρωμένες μονάδες διοίκησης του κράτους γνωστές ως «Περιφέρειες». Οι Περιφέρειες αναλαμβάνουν το σχεδιασμό τον προγραμματισμό το συντονισμό και την εφαρμογή των πολιτικών για την οικονομική κοινωνική και πολιτιστική αναπτυξιακή πορεία του χώρου ευθύνης τους. Επικεφαλής της περιφέρειας είναι ο γενικός γραμματέας της περιφέρειας ο οποίος διορίζεται παύεται και μετακινείται με πράξη του υπουργικού συμβουλίου κατόπιν εισήγησης του Υπουργού Εσωτερικών και στην ουσία αποτελεί των εκπρόσωπο της εκάστοτε κυβέρνησης στην περιφέρεια.

Στόχος του παραπάνω αποκεντρωτικού συστήματος είναι να αποφεύγονται οι κάθεται εξαρτήσεις από τις κεντρικές υπηρεσίες και να δημιουργούνται οι προϋποθέσεις οριζόντιας λειτουργίας της διοικητικής περιφέρειας, με άξονα τις ιδιαιτερότητες της γεωγραφικής περιοχής (Σιούτη 2001, σελ. 53). Εντούτοις σημαντικά προβλήματα στην λειτουργία του συστήματος έχει δημιουργήσει το ζήτημα κατανομής των αρμοδιοτήτων και συγκεκριμένα, στο ποιο μπορεί να είναι το κριτήριο για το χαρακτηρισμό μιας υπόθεσης ως τοπικής, νομαρχιακού επιπέδου, περιφερειακής

και τέλος κρατικής (Μουστακας 2000). Σε πολλές περιπτώσεις παρατηρούνται πολλά ευρήματα και τραγελαφικά περιστατικά (για παράδειγμα κτήρια τα οποία ανήκουν στους ΟΤΑ αλλά το δικαίωμα χρήσης ανήκει σε κάποιο υπουργείο). Παρά σειρά νομολογιών από το Συμβούλιο της Επικράτειας εξακολουθούν να υφίστανται σημαντικά προβλήματα ως προς τις αρμοδιότητες των ΟΤΑ πρώτου και δεύτερου βαθμού (Γετίμης et al. 2005, σελ. 150).

### **6.3 Οι Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις**

#### **6.3.1 Η οργάνωση των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων**

Οι Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις της χώρας ασκολούνται με τη διοίκηση τοπικών υποθέσεων καθώς και με την διοίκηση και διακυβέρνηση των κρατικών υποθέσεων και έργων που έχουν ανατεθεί σε αυτή από το κράτος με νόμο με στόχο την οικονομική κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη της γεωγραφικής περιφέρειας του νομού.

Σύμφωνα με τον Κώδικα Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης (Προεδρικό Διάταγμα 30/96 ΦΕΚ 21Α) οι νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις έχουν ως όργανα:

- το Νομαρχιακό Συμβούλιο, το οποίο αποτελεί το ανώτατο όργανο διοίκησης της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης και ασκεί τις αρμοδιότητες που ορίζονται από το νόμο. Το νομαρχιακό συμβούλιο αποτελείται ανάλογα με τον πληθυσμό του νομού από 21 ως 37 μέλη (κατ' εξαίρεση στις Κυκλάδες και τα Δωδεκάνησα από 41 μέλη).
- τη Νομαρχιακή Επιτροπή, η οποία αποτελείται από το νομάρχη ή το βοηθό νομάρχη που ορίζεται από αυτόν ως πρόεδρο και ανάλογα με το μέγεθος του νομαρχιακού συμβουλίου 4-6 μέλη τα οποία τα μισά προέρχονται από τη μειοψηφία. Η νομαρχιακή επιτροπή είναι μεταξύ άλλων υπεύνη για τη σύνταξη του προϋπολογισμού της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης, τους διαγωνισμούς και τις δημοπρασίες ενώ το νομαρχιακό συμβούλιο μπορεί να της μεταβιβάσει και άλλες αρμοδιότητες.
- το Νομάρχη και τους βοηθούς Νομάρχες. Ο Νομάρχης εκτελεί τις αποφάσεις του νομαρχιακού συμβουλίου, εκπροσωπεί τη νομαρχιακή αυτοδιοίκηση και είναι προϊστάμενος των υπηρεσιών και του προσωπικού της. Το Νομάρχη επικουρούν 1-4 βοηθοί Νομάρχες, που ορίζονται από αυτόν για διετή θητεία και ασκούν αρμοδιότητες που αυτός τους έχει μεταβιβάσει.
- την Κοινωνική και Οικονομική επιτροπή, η οποία αποτελεί συμβουλευτικό όργανο και αποτελείται από εκπροσώπους της Τοπικής Ένωσης Δήμων

και Κοινωνικών ΤΕΔΚ) οργανώσεων εργοδοτών και εργαζομένων επιμελητηρίων επιστημονικών και συνεταιριστικών οργανώσεων καθώς και των εργαζομένων στη Νομαρχία.

Σε κάθε Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση έχει θεσμοθετηθεί (με τους νόμους 2218 και 2240 του 1994) η κατάρτιση Οργανισμού Εσωτερικής Οργάνωσης και Λειτουργίας. Σκοπός του οργανισμού εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας είναι η αντιμετώπιση και διεύθυνση ζητημάτων οργάνωσης και κατανομής των αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπηρεσιών της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης. Συνολικά με τον οργανισμό αυτό καθορίζονται οι υπηρεσιακές μονάδες της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης (Γενικές Διευθύνσεις, Τμήματα, Αυτοτελή γραφεία), ο τίτλος, οι αρμοδιότητες και η έδρα κάθε μονάδας, οι οργανικές θέσεις κατά κατηγορίες, κλάδους, ειδικότητες και βαθμούς του μόνιμου προσωπικού, οι θέσεις του προσωπικού ειδικών θέσεων, οι θέσεις του ειδικού επιστημονικού και του τεχνικού και βοηθητικού προσωπικού που μπορεί να προλαμβάνεται με σκέψη εργασίας ιδιωτικού δικαίου. Σε κάθε νομαρχία προβλέπεται η δυνατότητα σύστασης μιας ή περισσότερων Γενικών Διευθύνσεων. Η Γενική Διεύθυνση λειτουργεί ως συνδυαστικός κρίκος μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διοίκησης επιτρέποντας τον καλύτερο συντονισμό και έλεγχο από την πλευρά του Νομάρχη και των άλλων νομαρχιακών οργάνων, των επί μέρους διευθύνσεων. Η επικοινωνία και η συνεχής παρακολούθηση και ο απολογισμός της κάθε διεύθυνσης γίνεται από το Γενικό Διευθυντή.

Η διάρθρωση των υπηρεσιακών μονάδων της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης περιλαμβάνει:

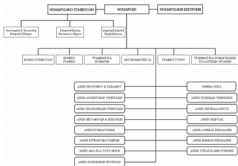
- α) Τις υπηρεσίες στήριξης των νομαρχιακών οργάνων
- β) Μία ή περισσότερες γενικές διευθύνσεις

Η υπηρεσίες στήριξης των νομαρχιακών οργάνων περιλαμβάνουν τις απαραίτητες υπηρεσιακές μονάδες για τη στήριξη του έργου των νομαρχιακών οργάνων (γραφείο νομάρχη, γραμματεία βοηθών νομαρχιών, γραφείο ειδικών συμβούλων και επιστημονικών συνεργατών, γραφείο δημοσίων σχέσεων, νομική υπηρεσία, γραμματεία νομαρχιακών συλλογικών οργάνων).

Η γενική διεύθυνση η οποία μπορεί να είναι μία ή περισσότερες ανάλογα με το μέγεθος της νομαρχίας, είναι οργανωμένη σε θεματικούς τομείς (για παράδειγμα Τομέας Διοίκησης, Τομέας Προγραμματισμού και Τεχνικών Υπηρεσιών, Τομέας Κοινωνικών Θεμάτων, Τομέας Πρωτογενούς Παραγωγής, Τομέας Δευτερογενούς και Τριτογενούς Παραγωγής) και κάθε τομέας περιλαμβάνει τις σχετικές Διευθύνσεις και τμήματα. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι για παράδειγμα ο Τομέας Προγραμματισμού και Τεχνικών Υπηρεσιών μπορεί να περιλαμβάνει τις παρακάτω Διευθύν-



σεις: Διεύθυνση Προγραμματισμού και Διαχειρίσεις Προγραμμάτων Επενδύσεων, Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών, Διεύθυνση Πολεοδομίας και Πολεοδομικών Εφαρμογών. Η διοικητική διάρθρωση της κάθε νομαρχίας βρίσκεται στην ευχέρεια των συλλογικών νομαρχιακών οργάνων ώστε να εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες της κάθε νομαρχίας. Στο Σχήμα 6.2 παρουσιάζουμε ένα τυπικό οργανόγραμμα Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης.



**Σχήμα 6.2. Τυπικό οργανόγραμμα νομαρχιακής αυτοδιοίκησης**

## **6.4 Το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα**

### **6.4.1 Η συγκρότηση του σώματος των δημοσίων υπαλλήλων**

Γενικά τον ελληνικό δημόσιο τομέα συγκροτούν έξι κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων (Χρυσανθάκης 2001, σελ. 87):

α) Οι τακτικοί δημόσιοι υπάλληλοι, οι οποίοι είναι μόνιμα διέπονται από κανόνες του δημοσίου δικαίου και εξελίσσονται βαθμολογικά σύμφωνα με το σύστημα της σταδιοδρομίας.

β) Οι υπάλληλοι με θητεία, για τους οποίους όσο διαρκεί η θητεία

τους ισχύουν τα ίδια με την προηγούμενη κατηγορία

γ) Οι υπάλληλοι με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου σε οργανικές θέσεις ειδικού επιστημονικού βοηθητικού ή τεχνικού προσωπικού

δ) Οι Μετακλήτοι υπάλληλοι, οι οποίοι χάνουν της προσωπικής εμπιστοσύνης του διορίζοντος και απολύονται οποτεδήποτε χωρίς ειδικές εγγυήσεις και αποζημίωση (για παράδειγμα κατηγορία αυτή ανήκουν οι υπάλληλοι στα πολιτικά γραφεία υπουργών γενικοί γραμματείς υπουργείων και περιφερειών)

ε) Οι Μετακλήτοι υπάλληλοι, που προσλαμβάνονται σε συγκεκριμένες οργανικές θέσεις με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου και των οποίων η υπηρεσιακή κατάσταση δίδεται από κανόνες ενήμερη δημοσίευση και ενήμερη ιδιωτικού δικαίου

στ) Οι υπάλληλοι με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, που προαρίζονται για την αντιμετώπιση είτε απρόβλεπτων και επειγουσών είτε παραδικών αναγκών.

Ανάλογα με τα τυπικά προσόντα των θέσεων που καλούνται να καλύψουν οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορεί να ανήκουν στην κατηγορία:

- Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης- ΠΕ για τις οποίες ως τυπικό προσόν διορισμού ορίζεται το πτυχίο ή δίπλωμα Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΑΕΙ)
- Τεχνολογικής Εκπαίδευσης - ΤΕ για τις οποίες ως τυπικό προσόν διορισμού ορίζεται το πτυχίο ή δίπλωμα Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΤΕΙ)
- Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης - ΔΕ για τις οποίες ως τυπικό προσόν διορισμού ορίζεται απολυτήριο τίτλος σχολής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης - ΥΕ για τις οποίες ως τυπικό προσόν διορισμού ορίζεται απολυτήριο τίτλος υποχρεωτικής εκπαίδευσης.

Οι παραπάνω θέσεις των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ κατατάσσονται σε επτά συνολικά βαθμούς: βαθμός Γενικού Διευθυντή, βαθμός Διευθυντή, βαθμός Α', Β', Γ', Δ' και Ε'. Για παράδειγμα, οι θέσεις της κατηγορίας ΠΕ, κατατάσσονται στους βαθμούς από τον Δ' που είναι ο εισαγωγικός έως και του Γενικού Διευθυντή που είναι ο καταληκτικός. Αντίστοιχα οι θέσεις ΤΕ κατατάσσονται στους βαθμούς Δ' που είναι εισαγωγικός ως και του Διευθυντή, οι θέσεις ΔΕ στους βαθμούς Δ' ως και τον Α και τέλος οι θέσεις ΥΕ από τον Ε' ως και το Β'. Για την προαγωγή των υπαλλήλων στους

βαθμούς απλά λογίζεται ο χρόνος υπηρεσίας χωρίς καμία απολύτως κρίση για την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου. Για παράδειγμα για την προαγωγή των υπαλλήλων της κατηγορίας ΓΕ από το βαθμό Δ' στο βαθμό Γ' απαιτείται τριετής υπηρεσία στο βαθμό Δ', από το Γ' στο Β' τριετής υπηρεσία το βαθμό Γ', από το Β' στον Α' εξετής υπηρεσία στο βαθμό Β', από το βαθμό Α' στο βαθμό του Διευθυντή εξετής υπηρεσία στο βαθμό Α' και άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου τμήματος για δύο τουλάχιστον τριετίες.

Οι προαλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων γίνονται με βάση το νόμο 2190/1994, ο οποίος προβλέπει είτε δημοσίους γραπτούς διαγωνισμούς, είτε την πλήρωση θέσεων με σειρά κατάταξης (βάση αντικειμενικών κριτηρίων). Ο νόμος αυτός έχει υποστεί μέχρι σήμερα αρκετές τροποποιήσεις προκειμένου να προσαρμοστεί σε νέα δεδομένα αναφορικά με τα τυπικά προσόντα που απαιτούνται για διορισμό (Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι η πολύ καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας το 1998 πιστοποιούταν από κατοχή τίτλου Lower Certificate του αγγλικού πανεπιστημίου Cambridge. Το 2001 όμως η κατοχή Lower πιστοποιούσε την καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας. Αντίστοιχα καλούν και για τη γνώση χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών κτλ). Για τη διαχείριση του ζητήματος των προαλήψεων μεσολάβει το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ). Η μεσολάβηση του ΑΣΕΠ έχει προσδώσει κύρος στις διαδικασίες επιλογής του προσωπικού του δημοσίου συμβάλλοντας στην αξιοκρατία και αξιοπιστία των διαδικασιών.

Οι κανόνες που διέπουν την υπηρεσιακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων καθορίζονται από τον «Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων» (για συντομία Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας), ο οποίος περιγράφεται στον νόμο 2683/1999. (Την περίοδο συγγραφής της παρούσας διαπίχνης συζητείται η τροποποίηση του παραπάνω κώδικα). Σύμφωνα με τον Δημοσιοϋπαλληλικό Κώδικα, ο υπάλληλος έχει το συνταγματικό δικαίωμα του συνεταιρισμού, της συνδικαλιστικής ελευθερίας, της μονιμότητας και της ελευθερίας έκφρασης στο χώρο εργασίας. Εντούτοις δεν επιτρέπεται οποιαδήποτε μορφή εκδήλωσης υπέρ πολιτικού κόμματος (δηλ. ο υπάλληλος επιβάλλεται να είναι πολιτικά ουδέτερος) ενώ μπορεί να παρέχει εργασία με αμοιβή σε άλλους φορείς, μόνο κατόπιν άδειας της υπηρεσίας του. Στα νομοθετικά δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων ανήκουν οι αποδοχές (οι οποίες περιλαμβάνουν το μισθό και τα γενικά επιδόματα), οι άδειες (η άδεια μπορεί να είναι κανονική εκπαιδευτική, αναρρωτική, γονική, άδεια μητρότητας καθώς διάφορες άδειες διευκολύνσεων), η υγειονομική περίθαλψη αλλά και η υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο της εργασίας. Στα καθήκοντα των δημοσίων υπαλλήλων ανήκουν: η αξιοπρεπή και καλή συμπεριφορά κατά την άσκηση της εργασίας τους, η εκμεύθεια σε σχέση με όσα πληροφορούνται, η άσκηση της εργασίας

με ευσυνειδησία και με τρόπο αμερόληπτο και πάλος οι ενέργειες τους να συνάδουν με το σύνταγμα και την αφοσίωση στην πατρίδα.

Δύο πολύ σημαντικά ζητήματα τα οποία έχουν αποτελέσει αντικείμενο διαρκών συζητήσεων είναι αυτό της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων και της σύνδεσης της αμοιβής τους με την παραγωγικότητα. Τα ζητήματα αυτά τα οποία κατά πολλούς θεωρούνται ως η λύση για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η δημόσια διοίκηση, τα εξετάζουμε στις επόμενες σελίδες.

#### 6.4.2 Το θέμα της μονιμότητας και της δοκιμαστικής υπηρεσίας των δημοσίων υπαλλήλων

Η μονιμότητα περιλαμβάνει ένα σύνολο εγγυήσεων οι οποίες θεσπίζονται μέσω του συντάγματος ή των νόμων για την προστασία των τακτικών δημοσίων υπαλλήλων από: αυθαίρετες μεταβολές της υπηρεσιακής τους κατάστασης ή αυθαίρετες απολύσεις από την εκτελεστική εξουσία. (Παναγοπούλου 1986). Σύμφωνα με το άρθρο 103 του συντάγματος, η κοινή οργανική θέση δημοσίου υπαλλήλου εξασφαλίζει στο φορέα της μονιμότητα, υπό την έννοια ότι ενόσω υφίσταται η θέση ο υπάλληλος δεν μπορεί να απολυθεί. Η απόλυση του υπαλλήλου είναι δυνατή είτε στην περίπτωση που αυτός τελώσει συγκεκριμένα ποινικά αδίκηματα, είτε μετά από απόφαση υπηρεσιακού συμβουλίου που αποτελείται κατά τα 2/3 από μόνιμους δημοσίους υπαλλήλους ή δικαστικούς λειτουργούς (Τάκος και Ευμεωνίδου 1999).

Αρκείτοι έχουν την εντύπωση ότι οι έννοιες της μονιμότητας ταυτίζονται με την έννοια της ισοβιότητας. Υπάρχει όμως η εξής διαφορά (Παναγοπούλου 1986, σελ. 16): Ο υπάλληλος ο οποίος απολαμβάνει τη μονιμότητα δεν είναι δυνατόν να απολυθεί από την υπηρεσία εφόσον υπάρχει είτε η υπηρεσία είτε η οργανική θέση. Αν όμως καταργηθεί η οργανική θέση που κατέχει ο μόνιμος υπάλληλος ή η υπηρεσία και η θέση του, τότε απολύεται χωρίς να τηρούνται οι εγγυήσεις του νόμου ή του συντάγματος. Αντιθέτως, η έννοια της ισοβιότητας (την οποία συνήθως συναντάμε σε δικαστικούς λειτουργούς) σημαίνει ότι ο υπάλληλος δεν είναι δυνατόν να απολυθεί και διατηρείται στην υπηρεσία έστω και αν καταργηθεί η θέση ή υπηρεσία. Με άλλα λόγια οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι μόνιμοι αλλά όχι ισοβίτοι.

Η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων δεν είναι πρόσφατο θέμα συζητήσεων. Στην πραγματικότητα αποτελούσε πάγια αίτημα του δημοσιοπαλληλικού κόσμου από τα πρώτα χρόνια δημιουργίας του ελληνικού κράτους (Αλεξιάδης 1994). Ο βασικός λόγος για την συνταγματική κατο-

κώρωση της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων έγκειται στο γεγονός της προστασίας τους από την όποια κρατική αυθαιρεσία, ώστε απερίσπαστοι οι υπάλληλοι να αφοσιώνονται στην άσκηση των καθηκόντων τους.

Αυτό ακριβώς είναι και το βασικό κίνητρο της δημιουργίας του θεσμού της μονιμότητας. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Παναγοπούλου (1986, σελ. 31) *“... ο θεσμός της μονιμότητας δεν αποτελεί δώρο στους δημοσίους υπαλλήλους. Συμβολίζει βεβαίως και αυτό. Αλλά πέρα από αυτό με την καθιέρωση του θεσμού της μονιμότητας ο νομοθέτης επιδιώκει να διασφαλίσει την αμολή την αδιατάρακτη τη συνεχή την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και εν τέλει να κατοχυρώσει το συμφέρον όχι των δημοσίων υπαλλήλων αλλά της δημόσιας υπηρεσίας του κράτους και τελικά του λαού...”*.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η μονιμότητα των ελλήνων δημοσίων υπαλλήλων είναι κατοχυρωμένη από το άρθρο 103 του Συντάγματος. Η συνταγματική κατοχύρωση της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων είναι αποκλειστικά ελληνική πρωτοτυπία. Στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης αλλά και στις Η.Π.Α, η μονιμότητα των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα είναι κατοχυρωμένη με νόμο και ρυθμίζεται από τους αντίστοιχους δημοσιοϋπαλληλικούς κώδικες (Παναγοπούλου 1986 σελ. 30). Το γεγονός αυτό θα μπορούσε να πει κάποιος ότι αντανακλά μια γενικότερη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στην Ελλάδα και στις υπόλοιπες ανεπτυγμένες χώρες αναφορικά με την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων προς τις εκάστοτε κυβερνήσεις.

Τα τελευταία χρόνια πολλά από τα προβλήματα τα οποία παρουσιάζουν τα όργανα της δημόσιας διοίκησης συνδέονται με το θεσμό της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Τόσο κατά το παρελθόν όσο και σήμερα η «τάξη» των δημοσίων υπαλλήλων ακολουθείται διαμενώς για χαμηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα, σε σημείο μάλιστα που να έχουν ενταθεί οι φωνές για την άρση της μονιμότητας (βλ. για παράδειγμα εφημερίδα Απογευματινή 18/01/2006, εφημερίδα Έθνος 30/04/2006). Μάλιστα οι κυβερνήσεις των τελευταίων ετών, άφηναν να εννοηθεί ότι οι ευθύνες για την άσχημη εικόνα της δημόσιας διοίκησης ανήκει στα όργανα της διοίκησης δηλ. τους υπαλλήλους και κατ' επέκταση στο θεσμό της μονιμότητας.

Αναμφισβήτητα, ο θεσμός της μονιμότητας των υπαλλήλων έχει και αρνητικές επιπτώσεις υπό την έννοια ότι πίσω από το θεσμό βρίσκουν αρκετά συχνά καταφύγιο ανίκανοι και φυγόπονοι υπάλληλοι, οι οποίοι δεν διατρέχουν κανένα κίνδυνο να απομακρυνθούν από τις θέσεις τους. Αυτό όμως δεν μπορεί και δεν πρέπει να γενικευτεί για όλους τους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα.

Κατά την άποψη μας, αλλού εσπάζεται το πραγματικό πρόβλημα της δημόσιας διοίκησης και όχι στο θεσμό της μονιμότητας των υπαλλήλων. Πιο συγκεκριμένα, παρά τα σημαντικά θετικά βήματα των τελευταίων ετών στη δημόσια διοίκηση το πρόβλημα της χαμηλής αποδοτικότητας εξακολουθεί να εσπάζεται στον έντονο νομικισμό που χαρακτηρίζει τις διοικητικές δομές και διαδικασίες, στην εξίσωση όλων των δημοσίων υπαλλήλων όπου υφίστανται πολύ μικρές διαφοροποιήσεις σε θέματα μισθολογίου, βαθμολογίου και προαγωγών, στην αναξιοκρατία που απορρέει από τα υπάρχοντα συστήματα αξιολόγησης, στην έντονη κομματικοποίηση της δημόσιας διοίκησης και τέλος στην ύπαρξη σε πολλές περιπτώσεις δυσαναλογίας στη σχέση ικανότητας και αρμοδιότητας, με την ανάθεση σε υπαλλήλους με περιορισμένες γνώσεις σημαντικών αρμοδιοτήτων.

Επομένως, το θέμα της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων δεν αποτελεί το βασικό ζήτημα για την αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης.

Μέχρι σήμερα καμία ερευνητική προσπάθεια δεν έχει εστιάσει την προσοχή της σε έναν άλλο θεσμό αυτόν της δοκιμαστικής υπηρεσίας των δημοσίων υπαλλήλων πριν από την οριστική τους μονιμοποίηση.

Πιο συγκεκριμένα το άρθρο 40 (§ 123 και 4) του Δημοσιοϋπαλληλικού Κώδικα αναφέρεται ότι :

*...Οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που διαρίζονται σε οργανικές θέσεις, διανύουν διετή δοκιμαστική υπηρεσία κατά τη διάρκεια της οποίας απολύονται για λόγους που ανάγονται στην υπηρεσία τους μόνο μετά από απόφαση του οικείου υπηρεσιακού συμβουλίου. Οι δόκιμοι υπάλληλοι κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας τους παρακολουθούν υποχρεωτικά προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης. Μέσα σε τρεις μήνες από τη συμπλήρωση της δοκιμαστικής υπηρεσίας το υπηρεσιακό συμβούλιο υποχρεούται να αποφασίσει αν ο δόκιμος υπάλληλος είναι κατάλληλος για μονιμοποίηση. Για το σκοπό αυτό συνεκτιμά τα προσόντα του υπαλλήλου όπως προκύπτουν από τις εκθέσεις αξιολόγησης και τα λοιπά στοιχεία του προσωπικού του μητρώου λαμβάνοντας υπόψη την επίδοσή του στο πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης και την επιμέλεια που έδειξε σε αυτό. Ο υπάλληλος που κρίνεται κατάλληλος για μονιμοποίηση μονιμοποιείται με πράξη του αρχάνου που είναι αρμόδιο για το διαρκιμό. Με όμοια πράξη απολύεται ο υπάλληλος που κρίνεται ακατάλληλος...".*

Όπως αναφέρεται παραπάνω ο νεοδιοριζόμενος υπάλληλος περνάει μια δοκιμαστική περίοδο δύο ετών κατά την οποία παρακολουθεί σεμινάριο εισαγωγικής εκπαίδευσης. Με βάση την προσωπική μας εμπειρία, αυτή η διετής δοκιμαστική υπηρεσία είναι εντελώς τυπική τόσο για τους νεοδιοριζόμενους υπαλλήλους όσο και για τους παλαιότερους συναδέλ-

φους τους. Μερικές παρατηρήσεις που ενισχύουν την παραπάνω άποψη είναι οι εξής:

- Η πλειοψηφία των νεοδιοριζόμενων υπαλλήλων αγνοεί την δοκιμαστική υπηρεσία και θεωρούν ότι είναι «μόνιμο» από την πρώτη μέρα που εμφανίζονται στις υπηρεσίες τους.
- Στους νεοδιοριζόμενους υπαλλήλους ανατίθενται πλήρη καθήκοντα και αρμοδιότητες σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα και πολύ πριν από την παρακολούθηση της οποίας προγραμματισμένης εισαγωγικής εκπαίδευσης. Το γεγονός αυτό επίσης αντικατοπτρίζει την άποψη που υπάρχει ανάμεσα στους δημοσίους υπαλλήλους ότι η δημόσια διοίκηση «μαθαίνεται» εμπειρικά (βλ. Καρκασιούλης 2004, σελ. 212).
- Τέλος, είναι ελάχιστες ή μηδενικές οι περιπτώσεις που με τη λήξη της δοκιμαστικής υπηρεσίας δεν μονιμοποιείται ο υπάλληλος (μόλις σε πολλές φορές συμβαίνει το εξής χαρακτηριστικό άτομα τα οποία έλαβαν μέρος στον ίδιο διαγωνισμό μονιμοποιούνται όλοι μαζί) με απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου χωρίς να τους κοινοποιούνται οι αξιολογήσεις οι οποίες στις περισσότερες περιπτώσεις δεν έχουν γίνει).

Σε άλλους τομείς του δημόσιου τομέα όπως για παράδειγμα στην ανώτατη εκπαίδευση ο λέκτορας είναι με θητεία, ενώ κάποιον αντίστοιχο καλύπτει και με τους γιατρούς του Εθνικού Συστήματος Υγείας.

Από τα παραπάνω αποτελεί εξαιρετικά ενδιαφέροντα η εξέταση των αντιδράσεων των δημοσίων υπαλλήλων σε ενδεικόμενη αύξηση της διάρκειας της δοκιμαστικής υπηρεσίας ιδιαίτερα όταν πρόσφατα έχει διαπιστωθεί ότι η επιθυμία για εργασιακή ασφάλεια αυξάνει την εργασιακή προσπάθεια (Frank και Lewis 2004).

#### 6.4.3 Το θέμα της σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων

Ένα άλλο εξίσου σημαντικό θέμα είναι αυτό της σύνδεσης της αμοιβής των δημοσίων υπαλλήλων με την παραγωγικότητά τους. Μάλιστα τα κατάλληλα οικονομικά κίνητρα αποτελούν βασικά στοιχεία των προσπαθειών αναδιοργάνωσης του δημόσιου τομέα σε όλο τον κόσμο, παρά το γεγονός ότι έρευνες δείχνουν ότι ίσως τα οικονομικά κίνητρα μόνο να μην είναι τα πλέον κατάλληλα για τους δημοσίους υπαλλήλους (Daley (1987), Frank και Lewis (2004)).

Τη βάση για το ισχύον μισθολόγιο στον ελληνικό δημόσιο τομέα αποτελεί

ο νόμος 2470/1997 ο οποίος ελάχιστα έχει αλλάξει μέχρι σήμερα. Χαρακτηριστικά του λεγόμενου «ενιαίου μισθολογίου», είναι η αποσύνδεση του βαθμού του υπαλλήλου από το μισθό καθώς και η ακόλλητη μισθολογική εξέλιξη ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας σε μια κλίμακα για όλες τις κατηγορίες υπαλλήλων (ΤΕ, ΤΕ ΔΕ, ΥΕ). Στο βασικό μισθό του κάθε κλιμακίου προστίθεται το επίδομα χρόνου υπηρεσίας καθώς και δύο ακόμη επιδόματα : το επίδομα εξομάλυνσης, το οποίο βάλνει μειούμενο και το κίνητρο απόδοσης, το οποίο δίδεται σε όλους τους υπαλλήλους ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκουν και αποκεύει στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Οπότε το επίδομα αυτό δεν φαίνεται να επιτελεί το ρόλο του, αφού δίνεται ανεξάρτητα από την αποτελεσματικότητα του κάθε υπαλλήλου και περικλύεται μόνο σε περίπτωση ασθένειας η οποία δεν καλύπτεται από βεβαίωση νοσοκομειακού γιατρού (Γεωργιάδουλος 2003).

Στο ιακύνον σύστημα αμοιβών, σημαντική θέση κατέχουν και τα διάφορα επιδόματα ως μορφή πρόσθετης αμοιβής για την ενδυνάμωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ορισμένα επιδόματα δίνονται σε συγκεκριμένες ομάδες προσωπικού, λόγω ιδιοπεροτήτων που παρουσιάζει η εργασία που προσφέρουν είτε εξαιτίας του χώρου εργασίας (π.χ. νοσοκομεία), είτε λόγω της φύσης του έργου που επιτελούν (πτελωνεία, πολιτική αεροπορία), είτε ανάλογα με τις επιπλέον σπουδές τους (μεταπτυχιακές σπουδές) ή τέλος λόγω των δυσμενών συνθηκών της περιοχής που υπηρετούν (παραμεθόριες περιοχές).

Για ορισμένες κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων υπάρχει και μια άλλη σημαντική πηγή εισόδων. Πρόκειται για τα ποσά που εισπράτουν ως ειδικά επιδόματα είτε από τους λεγόμενους ειδικούς λογαριασμούς, είτε από το πρόγραμμα δημοσίων επενδύσεων. Με σκοπό την αντιμετώπιση «ειδικών συνθηκών εργασίας και την αύξηση της παραγωγικότητας» έχουν θεσπισθεί διάφορα επιδόματα για κατηγορίες υπαλλήλων όπως οι πτελωνισκοί, οι φορτικοί, οι γεωπεντικοί, οι υπάλληλοι της Πολιτικής αεροπορίας κλπ. Τα επιδόματα αυτά χρηματοδοτούνται από ειδικούς λογαριασμούς, δεν θεσμοθετούνται κεντρικά και δεν υποκλύουν σε πολιτικές διαφοροποίησης όπως είναι η σύνδεση αμοιβής με αποτελέσματα, η αξιολόγηση του προσωπικού κλπ. αλλά τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την παροχή τους συνήθως είναι η προϋπηρεσία και τα τυπικά προσόντα για την κατάληψη των θέσεων.

Το «ενιαίο μισθολόγιο» παρουσιάζει σοβαρά μειονεκτήματα δεδομένου ότι ο μισθός δεν συνδέεται με κανένα τρόπο με το παραγόμενο από τον υπάλληλο έργο. Σε πρόσφατη μελέτη για το «Νέο Σύστημα Αμοιβών στο Δημόσιο» που πραγματοποιήθηκε το 2002, από την ερευνητική ομάδα του καθηγητή Κιντή από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών επισημαίνεται ότι (Γεωργιάδουλος 2003):



- το ισχύον μισθολόγιο είναι ισοπεδωτικό κυρίως για τις ανώτερες κατηγορίες γεγονός που αφαιρεί κάθε προοπτική για μισθολογική ανέλιξη από εκείνους που διαθέτουν αυξημένα προσόντα
- τα επιδόματα που χορηγούνται κατά κανόνα δεν υποκαθίζουν σε κανένα κριτήριο και κατά συνέπεια δεν επηρεάζουν το σκοπό τους αφού δεν ελέγχεται η απόδοση του συγκεκριμένου μέτρου
- τα επιδόματα χρηματοδοτούνται από διάφορες πηγές (ειδικούς λογαριασμούς) με αποτέλεσμα να βρίσκονται σε πληονεκτικότερη θέση οι υπάλληλοι ορισμένων μόνο φορέων (π.χ. Υπουργεία ΠΕΧΩΔΕ Μεταφορών Οικονομικών κ.λπ.)
- το κίνητρο απόδοσης (όπως ονομάζεται) δεν συνδέεται με την αποτελεσματική άσκηση καθηκόντων και κατά συνέπεια αποτελεί απλή οικονομική ενίσχυση
- τα επιδόματα των προϊσταμένων είναι χαμηλά και ισοπεδωτικά και ως εκ τούτου δεν είναι δυνατόν να λειτουργήσουν ως μηχανισμοί βελτίωσης της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης
- υπάρχουν αδικαιολόγητες μισθολογικές διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων διαφόρων υπηρεσιών: υπάλληλοι με τα ίδια τυπικά προσόντα και τα ίδια καθήκοντα έχουν διαφορές μεταξύ τους που φτάνουν ακόμη και στα 2/3 των αποδοκών τους.

Η επιτροπή Κινήτη πρότεινε αλλαγές για το μισθολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων λαμβάνοντας υπόψη ορισμένα βασικά κριτήρια όπως: την προοπτική της πραγματικής σύγκλισης των μισθών με τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο, τις απαιτήσεις της νέας κοινωνίας της γνώσης, το θέμα των συντάξιμων αποδοκών, την ανάγκη ενίσχυσης των πόρων των ασφαλιστικών ταμείων και την απαίτηση των καιρών για αυσκήση της αμοιβής με τα αποτελέσματα. Με άλλα λόγια πρόκειται για κατεξοχήν κριτήρια στρατηγικού προγραμματισμού, της διασύνδεσης αμοιβής-παραγωγικότητας. Η Επιτροπή Κινήτη λαμβάνοντας υπόψη τη δημοσιονομική στενότητα και τη δυσμενή διεθνή οικονομική συγκυρία, διαμόρφωσε τρεις εναλλακτικές προτάσεις οι οποίες διαφοροποιούνται ως προς τον τρόπο που ενσωματώνονται στον βασικό μισθό τα επιδόματα καθώς και ως προς το άνοιγμα των καθετων σκέσεων μεταξύ των επιμέρους κατηγοριών υπαλλήλων. Και στα τρία σενάρια σημαντικό είναι ότι ενισχύονται οι πόροι των ασφαλιστικών ταμείων, το δε σύστημα αμοιβών αποκτά χαρακτηριστικά παρόμοια με εκείνα των μισθολογίων των άλλων κρατών μελών της ΕΕ.

Αυτό όμως που δεν εξετάστηκε από την επιτροπή Κινήτη και παράλληλα δεν έχει αναφερθεί από καμιά άλλη επιτροπή είναι το κατά πόσο οι ίδιοι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι διατεθειμένοι να συνδέσουν την αμοιβή τους

με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Με άλλα λόγια, ποια μπορεί να είναι η αντίδραση των δημοσίων υπαλλήλων για την εφαρμογή ενός μέτρου σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα τους. Έχουν άραγε ωριμάσει οι συνθήκες για τους δημοσious υπαλλήλους ώστε να κατανοήσουν ότι η άνοδος των πραγματικών εισοδημάτων περνά μέσα από την αύξηση της παραγωγικότητας τους;

Τα παραπάνω ερωτήματα αποκτούν ιδιαίτερη σημασία δεδομένου ότι στη μοναδική έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα σχετικά με απόψεις που έχουν οι ίδιοι οι έλληνες δημόσιοι υπάλληλοι για θέματα της εργασίας τους (βλ. Καρκατούλης 2004), σε ποσοστό πάνω από 66% δήλωσαν δυσανεκτικά τόσο με το μισθό τους όσο και με τη μισθολογική άνοδο κατά τη διάρκεια της θητείας τους. Ποσοστό 39% δήλωσε ότι η «δουλειά τους μπορεί αξιολογηθεί με αντικειμενικά κριτήρια» και ποσοστό 64% δήλωσε ότι «είναι εφικτός ο προγραμματισμός των διοικητικών δράσεων της υπηρεσίας τους. Τέλος στην ίδια έρευνα, οι υπάλληλοι έδωσαν απαντήσεις αναφορικά με το επιθυμητό ποσοστό αύξησης στον μισθό τους και το 20% δήλωσαν αύξηση 35% του μισθού, το 38% των υπαλλήλων δήλωσε αύξηση μισθού κατά 38% και το 28% δήλωσε αύξηση μισθού κατά 70%.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι η σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα είναι σύνθετη υπόθεση, η οποία προϋποθέτει ότι γίνονται σεβαστές ορισμένες αρχές όπως:

- αφορά αποκλειστικά και μόνο πρόσθετες απολαβές χωρίς να συνιστά μείωση των σημερινών απολαβών που λαμβάνει ο υπάλληλος. Αυτές οι πρόσθετες απολαβές ενδεχομένως να προκύψουν από την τη διακρίση του πλεονόσματος που αναμένεται να προκύψει από την εφαρμογή του θεσμού
- το προϊόν από την αύξηση της παραγωγικότητας θα ωφελεί τον εργαζόμενο και την υπηρεσία στην οποία εργάζεται και κατ' επέκταση το κοινωνικό σύνολο.

Στις παραμέτρους που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα (βλ. §5.6) είδαμε ότι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται ως «επιχειρηματικοί» υιοθετούν κατάλληλα συστήματα αμοιβών για την επίτευξη στόχων.

Με βάση τα παραπάνω είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον να εξετάσουμε τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την σύνδεση του μισθού με την παραγωγικότητα τους καθώς επίσης και τα επιθυμητά επίπεδα αύξησης του μισθού, εφόσον επιτευχθούν καθορισμένοι στόχοι.

#### 6.4.4 Υπόλοιπες έρευνες απόψεων/απόψεων των ελληνικών δημοσίων υπαλλήλων

Οι έρευνες αναφορικά με τη διερεύνηση των στάσεων και των απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων σε θέματα διοικητικής πολιτικής, εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας αποτελούν για τις ανεπτυγμένες χώρες τρέχουσα πρακτική (Καρκατσούλης (2004), Harwood (2005)).

Στην Ελλάδα, η πρώτη έρευνα κατά την οποία οι ελληνικές δημόσιες υπάλληλοι διατύπωσαν τις απόψεις τους για θέματα που αφορούν την υπηρεσία τους, ήταν μόλις το 1996. Πρόκειται για έρευνα που διεξήγαγε η Διεύθυνση Απλοώστευσης Διαδικασιών και Παραγωγικότητας του τότε Υπουργείου Προεδρίας της Κυβερνήσεως (Καρκατσούλης 2004). Μέχρι σήμερα δεν έχει αναφερθεί αντίστοιχη έρευνα.

Η παραπάνω έρευνα με τίτλο «Ποιοτικά χαρακτηριστικά της Ελληνικής Δημοσιοϋπαλληλίας», βασίστηκε σε κλειστό ερωτηματολόγιο εβδομήντα πέντε (75) ερωτήσεων το οποίο συμπληρώθηκε από δείγμα 970 δημοσίων υπαλλήλων και υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ. Παρά το γεγονός ότι η έρευνα της «Ελληνικής Δημοσιοϋπαλληλίας» ακολουθεί μια ποιοτική προσέγγιση στην ανάλυση των αποτελεσμάτων, εντούτοις προσφέρει σημαντικές πληροφορίες. Βασικά χαρακτηριστικά της έρευνας είναι ότι αντικατοπτρίζει το γεγονός ότι όλοι οι υπάλληλοι δεν έχουν τις ίδιες απόψεις και στάσεις, σε θέματα όπως η μετακινήσεις του προσωπικού, η εκπαίδευση κτλ.

Για παράδειγμα, από την έρευνα προκύπτει ότι ο βαθμός κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων είναι χαμηλός. Στην ερώτηση «Πόσες φορές έχετε αλλάξει αντικείμενα/μετατεθεί/αποσπαστεί τα τελευταία πέντε χρόνια», το 61% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι είχε μετακινηθεί από την υπηρεσία του μία ως καμία φορά, ποσοστό 18% δήλωσε ότι έχει μετακινηθεί δύο φορές και ποσοστό 16% δήλωσε ότι είχε μετακινηθεί πάνω από τρεις φορές. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι σε ποσοστό 70% αναγνωρίζουν ότι ο υπάλληλος πρέπει να αλλάζει αντικείμενα και θέσεις εργασίας στη διάρκεια της σταδιοδρομίας του "...προκειμένου να έχει σφαιρική εικόνα της υπηρεσίας να μην αδιαφορεί, πλήρη και παραμελεί το αντικείμενο του..." (Καρκατσούλης 2004, σελ. 215).

Φαίνεται επομένως, ότι η εναλλαγή ατόμων στα τμήματα / διευθύνσεις είναι μια παράμετρος, τα οφέλη της οποίας, αναγνωρίζουν οι εργαζόμενοι στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Στις παραμέτρους που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα (βλ. §5.6) είδαμε ότι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται ως επιχειρηματικοί παρουσιάζουν μια μέτρια εναλλαγή ατόμων.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό αποτέλεσμα της έρευνας είναι η ηπαίθηση

ακετικά με την επιρρόσθετη επιμόρφωση στο δημόσιο. Ποσοστό 57% των δημοσίων υπαλλήλων δήλωσαν ότι η επιρρόσθετη επιμόρφωση στο δημόσιο εκτιμάται. Εντούτοις, το ίδιο το δημόσιο παρέχει στους υπαλλήλους ειδικά σεμινάρια για τη δουλειά τους σε πολύ αραιά χρονικά διαστήματα (μία φορά το χρόνο σε ποσοστό 7%, μία φορά στα τρία χρόνια σε ποσοστό 10%). Έτσι, ενώ η πλειοψηφία των υπαλλήλων έχει θετική άποψη για την επιμόρφωση τους σε θέματα της εργασίας τους, εντούτοις προσφέρονται πολύ λίγα σεμινάρια. Στην παράγραφο 3.4.6 αναφέρθηκε ότι σημαντικό ρόλο στην εταιρική επιχειρηματικότητα διαδραματίζει και η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού.

Από τα παραπάνω είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον να εξετάσουμε τη διαφοροποίηση των απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων ακετικά τόσο με το θέμα εναλλαγής των απόμων στα διάφορα τμήματα καθώς και τη συνέντηρα της εναλλαγής, όσο και το θέμα της επιμόρφωσης καθώς και τη συνέντηρα με την οποία θα πρέπει πραγματοποιείται.

Άλλα ενδιαφέροντα στοιχεία της έρευνας της «Ελληνικής Δημοσιοϋπαλληλίας» είναι ότι οι υπάλληλοι σε ποσοστό που αγγίζει το 50%, δεν είναι ανίθετοι στην δημιουργία νέων οργανωτικών δομών που να λειτουργούν στη βάση της ατομικής ευθύνης του υπαλλήλου, ενώ σε ποσοστό 61% δέκονται ότι υπάρχει η ανάγκη για πρόσληψη εξειδικευμένου επιστημονικού προσωπικού, καταδεικνύοντας στην μεν πρώτη περίπτωση την τάση για υιοθέτηση συστημάτων αξών του ιδιωτικού τομέα και στη δεύτερη στη συνειδητοποίηση της σημασίας της εξειδικευμένης γνώσης (Καρκατσιούλης 2004, σελ. 219). Τέλος, σε ποσοστό που αγγίζει το 70% οι δημόσιοι υπάλληλοι δήλωσαν ότι επιβεβαιώθηκαν οι προσδοκίες κατά την είσοδο τους στο δημόσιο όσο αφορά την αναμενόμενη συναδελφικότητα και αλληλεγγύη. Η συναδελφική αλληλεγγύη επομένως αποτελεί βασικό ενοποιητικό στοιχείο των υπαλλήλων

Χρήσιμα στοιχεία για τους εργαζομένους των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων εξαγονται από πρόσφατη μελέτη του καθηγητή Γεώργη και των συνεργαών του στο Πάντειο Πανεπιστήμιο (2005). Η μελέτη με τίτλο «Αρμοδιότητες και συγκρότηση της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα: Προοπτικές αναβάθμισης» εξετάζει τις απόψεις Νομαρχικών για θέματα που ακείζονται με τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα

Τα ευρήματα της συγκεκριμένης μελέτης δείκνουν ότι οι Νομάρχες της χώρας επιθυμούν τον προσανατολισμό των Νομαρχικών στις οποίες προάστανται, προς την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου, με σκοπό την καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Για την επίτευξη του παραπάνω στόχου οι Νομάρχες αναζητούν μια οργανωτική κοκταούρα τέτοια που να επιτρέπει τη γρήγορη και εύκολη προσαρμογή στις αλλαγές που επιβάλλονται από το εξωτερικό αλλά και εγχώριο οικονομικό και

πολιτικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον καθηγητή Γεώργη και τους συνεργάτες του (2006, σελ. 185): "...Η φιλοσοφία που πρέπει να διέπει τις ελληνικές νομαρχίες και γενικότερα την τοπική αυτοδιοίκηση, είναι ότι οι υπηρεσίες τους πρέπει να προσαρμόστούν και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πολίτη εντός των θεσμικών ορίων νομιμότητας και δικαιοκρατομής...".

Η συντηρητική πλειοψηφία των Νομαρχιών (ποσοστό 89%) υποστήριξαν ότι το προσωπικό τους είναι ενήμερο για τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τις προαποχές των πολιτών. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στις προσωπικές επαφές και συζητήσεις του προσωπικού με πολίτες, στην καταγραφή παραπόνων, αιτημάτων των πολιτών κ.ο.κ. Πρέπει να αναφερθεί ότι η γνώση αυτών των αναγκών από το προσωπικό αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για τη δέσμευσή του προσωπικού στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και επίσης προϋπόθεση για τη συμμετοχή του στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και χάραξης των τοπικών πολιτικών.

Όσο αφορά την παραγωγικότητα των υπαλλήλων η πλειοψηφία των νομαρχιών (ποσοστό 70%) δήλωσαν ότι η παραγωγικότητα του προσωπικού δεν είναι ικανοποιητική και θα μπορούσε να βελτιωθεί. Η άποψη αυτή των νομαρχιών φαίνεται ότι έχει διασθητική βάση, δεδομένου ότι ποσοστό πάνω από το 65%, δήλωσε ότι δεν εφαρμόζει κάποια συγκεκριμένη στρατηγική, τόσο για την αξιολόγηση και την επιβράβευση του προσωπικού, όσο και για τη διενέργεια εσωτερικού ελέγχου που να προσδιορίζει τις αποκλίσεις μεταξύ των αποτελεσμάτων και των στόχων που είχαν προγραμματιστεί. Παράλληλα, οι περισσότεροι νομαρχες πιστεύουν μεταξύ άλλων ότι η εκπαίδευση του προσωπικού και η διάχυση της πληροφορίας προς τους υπαλλήλους αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την αύξηση της παραγωγικότητας.

Τόσο η έρευνα της «Ελληνικής Δημοσιοπάληλης» (Καρκαρούλης 2004) όσο και η μελέτη για τις «Αρμοδιότητες και τη συγκρότηση της Νομαρχικής Αυτοδιοίκησης» (Γεώργης et al. 2006) αποτελούν τις πρώτες προσπάθειες για την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης σχετικά με το προσωπικό του δημόσιου τομέα, βασιζόμενες στη μεν πρώτη περίπτωση σε απόψεις των ίδιων των εργαζομένων και στη δεύτερη σε απόψεις νομαρχών τις χώρες. Παρά το γεγονός ότι και οι δύο προσπάθειες χρησιμοποιούν περιγραφική προσέγγιση για την ανάλυση των δεδομένων, εντούτοις παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας όπως θα παρουσιάσουμε εκτενέστερα στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας.

## 6.5 Συνοψίζοντας

Στις προηγούμενες σελίδες εξετάσαμε την ταυτότητα του ελληνικού δημόσιου τομέα καθώς και στα σημαντικά βήματα που έχουν πραγματοποιηθεί για την αναμόρφωση του. Το σύνολο των προσπαθειών για την αναμόρφωση του δημόσιου τομέα είχαν τη φιλοσοφία «από πάνω προς τα κάτω» κυρίως τη διερεύνηση των απόψεων και των στάσεων των ανθρώπων που καλούνται να πραγματοποιήσουν αυτές τις αναμορφώσεις δηλαδή των ίδιων των υπαλλήλων.

Με συνοπτικό τρόπο αναφερθήκαμε στο αποκεντρωτικό σύστημα οργάνωσης της χώρας και εστιάσαμε στην οργάνωση των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων οι οποίες επανιδρύθηκαν ως αυτόνομοι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης δεύτερου βαθμού το 1994 και το 1998 έγιναν και οι πρώτες εκλογές για εκλογή αιρετού Νομάρχη. Στην ουσία οι Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις δημιουργήθηκαν στη θέση των παλαιών κρατικών Νομαρχιών. Αυτή η μετάβαση-αναδιοργάνωση από την κρατική νομαρχία στην Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση αποτελεί πολύ καλό παράδειγμα για τη παρούσα διατριβή για λόγους που θα εξηγήσουμε στις επόμενες σελίδες.

Συνερίζοντας, αναφερθήκαμε στο προσωπικό του ελληνικού δημόσιου τομέα και σε βασικά ζητήματα τα οποία απασχολούν την ελληνική κοινωνία όπως η μονιμότητα και η σύνδεση του μισθού των υπαλλήλων με την παραγωγικότητα τους. Τέλος, αναφερθήκαμε στην έρευνα της «Ελληνικής Δημοσιογραφίας», η οποία αποτελεί την μοναδική έρευνα που έχει εξετάσει τις απόψεις των ίδιων των υπαλλήλων σε θέματα της υπηρεσίας τους. Τόση η έρευνα αυτή, όσο και η μελέτη για τις «Αρμοδιότητες και τη συγκρότηση της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης», αναφέρουν χρήσιμα στοιχεία τα οποία αντικατοπτρίζουν το γεγονός ότι οι όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν έχουν τις ίδιες τάσεις και απόψεις για θέματα σχετικά με την υπηρεσία τους.

Αυτή ακριβώς η ετερογένεια ανάμεσα στους υπαλλήλους αποτελεί και τον βασικό πυρήνα για την μεθοδολογική προσέγγιση που προτείνουμε στην παρούσα διατριβή. Οι στόχοι της διατριβής παρουσιάζονται στις σελίδες που ακολουθούν.

## Κεφάλαιο 7ο

### Μεθοδολογία

Στις σελίδες που ακολουθούν παρουσιάζουμε τις ποσοτικές μεθόδους που χρησιμοποιήσαμε στην παρούσα διατριβή. Πρώτα αναφέρουμε την προσέγγιση που ακολουθήσαμε αναφορικά με την γενίκευση, την ακρίβεια και το ρεαλισμό των αποτελεσμάτων της έρευνας. Στη συνέχεια περιγράφουμε το ερωτηματολόγιο καθώς και το πρωτόκολλο που ακολουθήσαμε για τη συλλογή των εμπειρικών δεδομένων. Ολοκληρώνουμε το κεφάλαιο παρουσιάζοντας τις στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιήσαμε για την εξαγωγή αποτελεσμάτων καθώς και με βήματα που σχετίζονται με τη διασφάλιση και τον έλεγχο της αξιοπιστίας (reliability) και της εγκυρότητας (validity) αυτών.

#### 7.1 Εισαγωγή

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις αναφορικά με τη διεξαγωγή της επιστημονικής έρευνας: η ποσοτικής (quantitative) και η ποιοτικής (qualitative) προσέγγιση. Οι παραπάνω προσεγγίσεις, παρουσιάζουν διαφορές στη φύση των δεδομένων και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν (McDaniel και Gates 1993). Στην πράξη καμία από τις δύο προσεγγίσεις δεν είναι ανώτερη ή κατώτερη αλλά και οι δύο συνεισφέρουν στην έρευνα. Η επιλογή κάποιας από τις δύο, εξαρτάται από το αντικείμενο και τους στόχους της έρευνας, τα μέσα που διαθέτει ο ερευνητής και τη συγκεκριμένη περίπτωση που ερευνάται (Dennis και Valacich 2001, σελ. 4).

Μέχρι σήμερα οι έρευνες αναφορικά με την επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα ακολουθούν ποιοτικές προσεγγίσεις χρησιμοποιώντας ad hoc βιογραφίες και μελέτες περιπτώσεων (Zeitlinati και Souitaris 2005, σελ. 46). Στην παρούσα διατριβή ακολουθούμε μια ποσοτική προσέγγιση, αποκλώντας ουσιαστικά την πρώτη ποιοτική έρευνα για την μελέτη της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα.

Οι ποσοτικές ερευνητικές μεθοδολογίες χρησιμοποιούν εργαλεία τα οποία εξετάζουν τα φαινόμενα από μια «ποζιτιβιστική» (positivist) οπτική. Οι ερευνητές που εξετάζουν τα φαινόμενα υπό αυτή την οπτική θεωρούν δεδομένη την "... ύπαρξη εκ των προτέρων, συγκεκριμένων σχέσεων εντός του υπό μελέτη φαινομένου. Η φύση των σχέσεων αυτών είναι δυνατόν να γίνει αντιληπτή, να χαρακτηριστεί και να μετρηθεί..." (Dennis και Valacich 2001).

Σύμφωνα με τους Runkel και McGrath (1972, σελ. 81-89), οι ερευνητές στην προσπάθειά τους να εξηγήσουν γενικά ή ειδικά φαινόμενα μέσω της έρευνας θα πρέπει να εστιάσουν σε τρεις θεμελιώδεις στόχους: στη γενίκευση (generalizability), στην ακρίβεια (precision) και το ρεαλισμό (realism) της έρευνας. Η επίτευξη όμως και των τριών στόχων είναι εξαιρετικά δύσκολη: "...Αν προσπαθήσεις να διασφαλίσεις κάποια από τις παραπάνω δύο αρετές.....αυτόματα θυσιάζεις την τρίτη...". Το γεγονός αυτό "...φαίνεται να βρίσκεται στην καρδιά πολλών σύγχρονων ερευνητικών προβλημάτων..." (Runkel και McGrath: 1972, σελ. 88). Επομένως οι ερευνητές αναγκάζονται να πραγματοποιήσουν παραχωρήσεις, ανάμεσα στην γενίκευση και στην ακρίβεια της έρευνας.

Στην παρούσα διατριβή εστιάζουμε στη γενίκευση της προτεινόμενης μεθοδολογίας και όχι στη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Με άλλα λόγια δεν ισχυριζόμαστε ότι όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι, έχουν ή πρέπει να έχουν επιχειρηματική συμπεριφορά. Μας ενδιαφέρει να εντοπίσουμε ανθρώπους οι οποίοι παρουσιάζουν επιχειρηματική συμπεριφορά και να προσδιορίσουμε τις απόψεις, τους αναφορικά με παράγοντες που ευνοούν τέτοιου είδους συμπεριφορά. Δεδομένου του παραπάνω στόχου, δώσαμε έμφαση στην ακρίβεια και τον ρεαλισμό των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Ός προς την ακρίβεια της έρευνας προσπαθήσαμε να απαντήσουμε στο εξής ερώτημα: «Είναι λογικό να πιστεύουμε ότι τα αποτελέσματα είναι ακριβή;» Για να διασφαλίσουμε την ακρίβεια της έρευνας δώσαμε έμφαση στην εγκυρότητα (validity) και την αξιοπιστία (reliability) των αποτελεσμάτων της έρευνας μέσω των στατιστικών τεχνικών που εφαρμόστηκαν.

Ός προς τον ρεαλισμό των αποτελεσμάτων της έρευνας προσπαθήσαμε να απαντήσουμε στο ερώτημα: «Υπάρχει αποστολή ανάμεσα στα αποτελέσματα της έρευνας και την πραγματικότητα;» Την ερώτηση αυτή, επιδιώξαμε να την απαντήσουμε χρησιμοποιώντας μεταβλητές που απορρέουν από την ελληνική πραγματικότητα.

## ***7.2 Ο πληθυσμός της έρευνας και μέθοδος συλλογής δεδομένων***

### ***7.2.1 Ο πληθυσμός της έρευνας και δειγματοληψία***

Ένα από τα βασικά ζητούμενα της παρούσας έρευνας είναι η εύρεση εργαζομένων στο δημόσιο τομέα με επιχειρηματική συμπεριφορά.

Μια μέθοδος που θα μπορούσε να ακολουθηθεί προκειμένου να εντοπιστούν δημόσιοι υπάλληλοι με επιχειρηματική συμπεριφορά είναι αυτή



της επτόπιας έρευνας. Με άλλα λόγια θα μπορούσε να ερωτηθούν διευθυντές υπηρεσιών σε κάθε νομαρχία για το ποια άποψη από το προσωπικό τους παρουσιάζουν επιχειρηματική συμπεριφορά. Η μέθοδος όμως αυτή είναι χρονοβόρα και έχει έντονο το υποκειμενικό στοιχείο, υπό την έννοια ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα εξαρτούν άμεσα από τις επιλογές του εκάστοτε διευθυντή. Ανάλογα, η αποστολή του ερωτηματολογίου της έρευνας, μέσω αλληλογραφίας απορρίφθηκε ως επιλογή, τόσο εξαιτίας του κόστους όσο και της αβεβαιότητας αναφορικά με τους ρυθμούς ανταπόκρισης.

Η διασφάλιση της αντικειμενικότητας της παρούσας έρευνας έπρεπε να εμπεριέχει το στοιχείο της τυχαίας δειγματοληψίας και ταυτόχρονα να διασφαλίζει αυξημένη πιθανότητα ως προς τον εντοπισμό ατόμων με επιχειρηματική συμπεριφορά.

Δεδομένου ότι ο βασικός στόχος της παρούσας έρευνας δεν είναι η γενίκευση των αποτελεσμάτων αλλά η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της προτεινόμενης μεθοδολογίας επικεντρωθήκαμε σε υπαλλήλους των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων της χώρας οι οποίοι έχουν στη διάθεση τους υπηρεσιακό email, ώστε να απαντούν σε ερωτήσεις των πολιτών σε θέματα της αρμοδιότητας τους. Με άλλα λόγια εντοπίσαμε εργαζομένους των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων οι οποίοι είχαν ελεύθερα διαθέσιμο στο κοινό το ονοματεπώνυμο τους, συνοδευόμενο από υπηρεσιακό email επικοινωνίας. Τα υπηρεσιακά email βρίσκονταν στις ιστοσελίδες των υπηρεσιών των υπαλλήλων.

Η χρησιμοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής αποτελεί βασικό άξονα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και της διοικητικής αναδιοργάνωσης και στοχεύει στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα (Gasea 2003). Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο, τα τελευταία χρόνια, στην Ελλάδα, έχουν γίνει σημαντικά βήματα προς την κατεύθυνση χρησιμοποίησης των τεχνολογιών πληροφορικής μέσω των προγραμμάτων «ΑΡΙΑΔΗ» και «ΕΥΖΕΥΣΗΣ» του Υπουργείου Εσωτερικών. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν δράσεις όπως το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο, την ηλεκτρονική διεκδίκηση των υπηρεσιών, τα ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα των Νομαρχιών, την ηλεκτρονική υπογραφή κτλ (Καλογήρου et al 2005).

Η επιλογή μας να στραφούμε σε υπαλλήλους οι οποίοι χρησιμοποιούν Η/Υ στην εργασία τους έσω και αν αυτή είναι μόνο για τη λήψη και αποστολή email δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι υπάλληλοι αυτοί παρουσιάζουν επιχειρηματική συμπεριφορά. Θεωρούμε όμως ότι αποτελεί σημαντική ένδειξη. Ο πληθυσμός αυτών των υπαλλήλων, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι παρουσιάζει μια τάση για αλλαγή, δεδομένου ότι χρησιμοποιούν Η/Υ στο περιβάλλον του δημόσιου, όπου η εφαρμογή Η/Υ δεν είναι

ακόμα διαδεδομένη. Παράλληλα, η χρήση Η/Υ προϋποθέτει καταβολή σημαντικής προσπάθειας και αυξημένες δεξιότητες από την πλευρά του υπαλλήλου. Τέλος, η χρήση των Η/Υ συνεπάγεται και ευκαιρίες δικτύωσης με άλλους υπαλλήλους, από άλλες υπηρεσίες ανά την Ελλάδα, ενώ υποβοηθεί τη δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας αφού υπάλληλοι χωρίς γνώσεις Η/Υ, συχνά επιζητούν τη βοήθεια των συναδέλφων που έχουν γνώση Η/Υ.

Πιθανοί δεν είναι όλοι οι εργαζόμενοι στις νομαρειακές αυτοδιοικήσεις υπηρεσιακό email. Οι υπάλληλοι όμως που έχουν στη διάθεση τους υπηρεσιακό email αποτελούν κατάλληλο πληθυσμό για την παρούσα έρευνα, δεδομένου της αυξημένης πιθανότητας να υπάρχουν σε αυτό τον πληθυσμό άτομα τα οποία παρουσιάζουν επιχειρηματική συμπεριφορά.

Συνεπίζοντας, ο πληθυσμός που αποτελεί τη βάση για την παρούσα διατριβή είναι δημόσιοι υπάλληλοι που εργάζονται στις νομαρειακές αυτοδιοικήσεις της χώρας και στις σελίδες των υπηρεσιών τους υπάρχει διαβήσιμο προς τους πολίτες το ονοματεπώνυμο τους, συνοδευόμενο από προσωπικό υπηρεσιακό email.

### 7.2.2 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα για τη συλλογή δεδομένων πριν λάβει την τελική του μορφή δοκιμάστηκε σε ομάδα 10 υπαλλήλων από τη Νομαρειακή Αυτοδιοίκηση Χανίων καθώς και ομάδα 15 διοικητικών υπαλλήλων από το Πολυτεχνείο Κρήτης. Στόχος αυτών των ελέγχων ήταν ο εντοπισμός τυχόν ακατανόητων εκφράσεων και διατυπώσεων, οι οποίες μπορεί να επηρέαζαν τη διαδικασία συλλογής των πρωτογενών δεδομένων.

Αφού το ερωτηματολόγιο έλαβε την τελική του μορφή, το επόμενο στάδιο ήταν η αναζήτηση απόμων που θα το απαντούσαν. Σε πρώτη φάση, στις αρχές του Μάρτη του 2005 αναζητήσαμε από την Ένωση Νομαρειακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδας (ΕΝΑΕ) και την Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ), κάποιο ολοκληρωμένο ηλεκτρονικό αρχείο με το σύνολο των email των υπηρετούντων στις νομαρειακές αυτοδιοικήσεις. Δυστυχώς πληροφορηθήκαμε ότι δεν υπάρχει σχετικό αρχείο.

Δεδομένου της έλλειψης ολοκληρωμένου αρχείου με τα email των υπαλλήλων στρέψαμε την αναζήτησή μας στις ιστοσελίδες των 52 νομαρειακών αυτοδιοικήσεων της χώρας. Σε κάθε νομαρειακή αναζητήσαμε τα υπηρεσιακά email υπαλλήλων που υπηρετούν στις διάφορες

Διευθύνσεις και Τμήματα. Η διαδικασία αυτή ολοκληρώθηκε το Μάιο του 2005.

Συνολικά την περίοδο από τον Απρίλιο 2005 ως το Μάιο 2005, εντοπίστηκαν 916 υπηρεσιακά email εργαζομένων σε διάφορες υπηρεσίες των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων της χώρας. Τα email αυτά δεν περιλαμβάνουν «ανώνυμα email» υπό την έννοια ότι επιδιώξαμε να συνοδεύονται πάντα από το ονοματεπώνυμο του αρμόδιου υπαλλήλου.

Στη συνέχεια στις αρχές Ιουνίου 2005 στάλθηκε επιστολή προς τα 916 email των υπαλλήλων των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων. Η επιστολή εξηγούσε το σκοπό της έρευνας και ζητούσε από τους παραλήπτες να δηλώσουν αν ήταν διατεθειμένοι να βοηθήσουν στη διεξαγωγή της απάντητας σε ένα ερωτηματολόγιο. Παράλληλα μέσω της επιστολής παρέχονταν εγγυήσεις για την ανωνυμία των συμμετεχόνων και ότι τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιούνταν για ερευνητικούς σκοπούς και μόνο.

Πενήντα από τα 916 email δεν ήταν ενεργά περιορίζοντας έτσι τον πληθυσμό στα 866 άτομα. Από τα 866 άτομα επιθυμία να λάβουν μέρος στην έρευνα δήλωσαν τελικά 693 άτομα.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας στάλθηκε μέσω email σε 693 άτομα στις 15 Ιουνίου 2006 και ζητήθηκε η επιστροφή του μέσα σε 15 μέρες. Στο τέλος της πρώτης εβδομάδας, στάλθηκε email με σκοπό την υπενθύμιση της έρευνας. Τελικά, μέχρι στις 30 Ιουνίου του 2006 επιστράφησαν 240 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Από αυτά, συνολικά 17 ερωτηματολόγια είχαν ελλιπείς απαντήσεις και δεν συμπεριλήφθηκαν στις αναλύσεις. Ο τελικός ρυθμός ανταπόκρισης (*response rate*) για την παρούσα έρευνα ήταν 34,6% (= 240/693), αποτελώντας ικανοποιητικό ρυθμό. Σε έρευνες με δημοσίους υπαλλήλους άλλων χωρών ο Bright (2005), καθώς και οι Frank και Lewis (2002) ανέφεραν ρυθμούς ανταπόκρισης 27% και 32% αντίστοιχα. Συνολικά τα 247 ερωτηματολόγια προέρχονται από 42 Νομαρχίες της χώρας. Στον Πίνακα 7.7 παρουσιάζουμε τον αριθμό των email που στάλθηκαν σε κάθε Νομαρχία καθώς και ο αριθμός των απαντήσεων που λήφθηκαν τελικά

*Πίνακας 7.1. Συνολικός αριθμός ερωτηματολογίων που στάλθηκαν  
σας Νομαρχίες της χώρας*

α/α	Νομαρχία	Email που στάλθηκαν	Email που ελήφθηκαν
1	ΑΘΗΝΩΝ	29	12
2	ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	18	6
3	ΑΡΚΑΔΙΑΣ	11	1
4	ΑΡΤΑΣ	13	2
5	ΑΧΑΪΑΣ	43	3
6	ΒΟΙΩΤΙΑΣ	10	1
7	ΓΡΕΒΕΝΩΝ	9	3
8	ΔΡΑΜΑΣ	10	7
9	ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	19	6
10	ΔΥΜΕΚΑΝΩΝ	16	1
11	ΕΒΡΟΥ	13	1
12	ΕΥΒΟΙΑΣ	13	3
13	ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	13	11
14	ΗΛΕΙΑΣ	14	3
15	ΗΜΑΘΙΑΣ	16	2
16	ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	34	24
17	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	37	14
18	ΘΡΑΚΙΑΣ	6	2
19	ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	19	14
20	ΚΕΦΚΥΠΑΣ	16	8
21	ΚΟΝΙΑΣ	16	7
22	ΚΙΛΙΚΙΑΣ	21	10
23	ΚΟΖΑΝΗΣ	19	4
24	ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	18	3
25	ΛΑΚΩΝΙΑΣ	13	8
26	ΛΑΡΙΣΣΑΣ	12	1
27	ΛΕΣΒΟΥ	18	4
28	ΛΕΥΚΩΝ	8	2
29	ΛΕΥΚΑΔΑΣ	6	6
30	ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	11	3
31	ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	10	3
32	ΜΕΣΣΟΛΟΝΓΕΙΑΣ	44	18
33	ΜΕΣΣΟΛΟΝΓΕΙΑΣ	8	4
34	ΜΥΣΙΑΣ	12	8
35	ΜΥΣΙΑΣ	11	4
36	ΝΑΥΠΛΙΟΥ	8	7
37	ΠΑΡΩΝ	6	3
38	ΦΘΙΩΤΙΑΣ	8	4
39	ΦΛΩΡΙΝΑΣ	26	3
40	ΦΘΙΩΤΙΑΣ	18	2
41	ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	26	3
42	ΧΩΙΟΥ	11	3
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>693</b>	<b>240</b>

### **7.3 Ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας έρευνας.**

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα χωρίζεται σε τρία τμήματα: Το πρώτο περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την μέτρηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Επίσης, το τμήμα αυτό περιλαμβάνει και ερωτήσεις σχετικά με την αντίληψη που έχουν οι υπάλληλοι με το πόσο υποστηρικτικό είναι το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται. Το δεύτερο τμήμα περιλαμβάνει διοικητικά σενάρια, με παράγοντες που ευνοούν την επιχειρηματική συμπεριφορά και τα οποία αξιολογήθηκαν από τους υπαλλήλους. Τέλος το τρίτο τμήμα περιλαμβάνει δημογραφικές ερωτήσεις (Στο **Παράρτημα Α**, παρουσιάζουμε το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα).

Στις σελίδες που ακολουθούν θα περιγράψουμε το κάθε τμήμα ξεχωριστά.

#### **7.3.1 Ερωτήσεις για την επιχειρηματική συμπεριφορά και το υποστηρικτικό περιβάλλον.**

Το τμήμα αυτό του ερωτηματολογίου, περιλαμβάνει συνολικά δέκα ερωτήσεις. Οκτώ ερωτήσεις υιοθετήθηκαν από το μοντέλο των Pearce et al. (1997) για τη μέτρηση πτυχών της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Δύο ερωτήσεις αναφέρονται στην αντίληψη των υπαλλήλων για το κατά πόσο υποστηρικτικό είναι το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται. Στον Πίνακα 7.2 παρουσιάζονται οι ερωτήσεις και καθώς και το θεωρητικό υπόβαθρο που υποστηρίζει την χρησιμοποίηση κάθε μίας από αυτές.

Σύμφωνα με τους Pearce et al. (1997, σελ. 151) οι ερωτήσεις 1-8 χρησιμοποιήθηκαν για να προσδιορίσουν και να ποσοτικοποιήσουν την συμπεριφορά που διακρίνει άτομα με επιχειρηματικό προσανατολισμό από άτομα τα οποία παρουσιάζουν γραφειοκρατική συμπεριφορά. Το μοντέλο τους παρουσιάζει εγκυρότητα περιεχομένου (content validity) δεδομένου ότι για κάθε μία από τις ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκαν υπάρχουσες βιβλιογραφικές αναφορές. Επίσης παρουσιάζει υψηλό συντελεστή εσωτερικής συνέπειας (Cronbach's  $\alpha = 0.94$ ), και η διερευνητική παραγοντική ανάλυση που διεξήγαγαν (exploratory factor analysis) αποκάλυψε ένα κοινό παράγοντα των οποίων ονόμασαν «επιχειρηματική συμπεριφορά».

**Πίνακας 7.2. Ερωτήσεις για τη μέτρηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς και της αντίληψης του «ποσοθηρικού περιβάλλοντος»**

α/α	Ερώτηση	Βιβλιογραφία: Πηγή
<b>“Τίση για αλληλεγγύη”</b>		
Q <sub>1</sub>	Ευχαριστώμαι με την αλληλεγγύη νέων διευθυντών και γυναικών.	Pryor and Shays 1993 Shawar van Schwartz 1991.
Q <sub>2</sub>	Ευχαριστώ τους συναδέλφους μου να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες βελτιώνοντας στις ιδέες τους με στόχο τη βελτίωση της υπηρεσίας μας.	Chinipoddi and Wallen 1991 Karafko Ireland van Hornby 2004 Pryor van Shays 1993 Rule van Irwin 1988
Q <sub>3</sub>	Παρακινώ τους συναδέλφους μου να συμπεριστούν τη δουλειά τους με νέους τρόπους και από διαφορετικές οπτικές	Chinipoddi and Wallen 1991 Rule van Irwin 1988 Shawar van Schwartz 1991
Q <sub>4</sub>	Αναγκάζω γρήγορα βοηθούς τους συναδέλφους μου να αποκτήσουν γνώσεις για τη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρουν.	Chinipoddi and Wallen 1991 Karafko Montagna van Hornby 1990 Rule and Irwin 1988.
<b>“Συμπεριφορά Όραμα”</b>		
Q <sub>5</sub>	Έχω το θάρρος να παραβιάζω νόμους, προηγείται στην δουλειά μου σε περιστασιακά που οι άλλες είναι πιο προσεκτικοί	Chinipoddi van Wallen 1991 Karafko van Montagna 1999 Pryor van Shays 1993 Shawar van Schwartz 1991.
Q <sub>6</sub>	Μπορώ να παραβιάσω τις διατάξεις στο μέλλον να λειτουργεί καλύτερα η υπηρεσία μου και είναι αρτιότερα, προτιμώ να το να τη γράφω να γίνει.	Luchinger van Hagby 1987 Pryor and Shays 1993 Shawar van Schwartz 1991.
<b>“Δημιουργία Συνεργατικού κλίματος”</b>		
Q <sub>7</sub>	Δημιουργώ ένα κλίμα συνεργασίας και αλληλεγγύης στην υπηρεσία μου επιδιώκω την επίτευξη συνεργαζόμενων στόχων	Chinipoddi and Wallen 1991 Luchinger van Hagby 1987 Pryor van Shays 1993 Shawar van Schwartz 1991.
Q <sub>8</sub>	Δημιουργώ ένα κλίμα που ενθαρρύνει τις προσπάθειες για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μας	Karafko van Montagna 1999 Karafko Montagna van Hornby 1990 Chinipoddi van Wallen 1991.
<b>“Υποστηρικτικό Περιβάλλον”</b>		
Q <sub>9</sub>	Στη νοσηργία που εργάζομαι γινεται ενθαρρύνεται η λήψη πρωτοβουλιών από τους υπαλλήλους	Elzenberger et al. 1986 Karafko Ireland van Hornby 2004 Mair 2002
Q <sub>10</sub>	Στη νοσηργία που εργάζομαι γινεται ενθάρρυνση στις πληροφορίες που επεξεργάζονται με διαφορετικό όραμα.	Karafko Ireland van Hornby 2004 Rhoades van Elzenberger 2002

Σύμφωνα με τους Pearce et al. (1997, σελ. 158), ο παράγοντας «επιχειρηματική συμπεριφορά» αποτελεί έναν γενικό παράγοντα ο οποίος αποτελείται από τρεις επιμέρους παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα οι ερωτήσεις  $Q_1 - Q_4$  αναφέρονται στην «έαση για αλλαγή» του υπαλλήλου, οι ερωτήσεις  $Q_5$  και  $Q_6$  στην ύπαρξη «στρατηγικού οράματος» και τέλος οι ερωτήσεις  $Q_7$  και  $Q_8$  στην έαση για «δημιουργία ενός συνεργατικού κλίματος».

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής θα εξετάσουμε την δομή της παραπάνω κλίμακας μέσω επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης και την προσαρμογή της σε δεδομένα τα οποία προέρχονται από δημόσιους υπαλλήλους. Επιπλέον, θα προσδιορίσουμε την εσωτερική συνέφεια της. Κάθε μία από τις παραπάνω ερωτήσεις αξιολογήθηκε από τους υπαλλήλους σε κλίμακα Likert η οποία εκτείνεται από το 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) ως το 7 (Συμφωνώ Απόλυτα).

Οι ερωτήσεις  $Q_9$  και  $Q_{10}$  αποτελούν μια λανθάνουσα μεταβλητή με την ονομασία «Ήθασηρικό Περιβάλλον». Οι ερωτήσεις αυτές δημιουργήθηκαν με στόχο να προσδιοριστεί κατά πόσο απλές ενέργειες όπως η πρόσβαση σε πληροφορίες που σχετίζονται με διοικητικά θέματα και η ενθάρρυνση λήψης πρωτοβουλιών σχετίζονται με την επιχειρηματική συμπεριφορά του υπαλλήλου. Στη βιβλιογραφία για την εταιρική επιχειρηματικότητα στον ιδιωτικό τομέα, αναφέρονται ότι διοικητικές ενέργειες όπως οι παραπάνω ευνοούν την επιχειρηματική συμπεριφορά (Rhoades και Eisenberger (2002), Kourilko et al. (2004)).

### 7.3.2 Σενάρια τα οποία αξιολογήθηκαν μέσω της Ανάλυσης Συζυγιών

Το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τα σενάρια τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση από τους δημόσιους υπαλλήλους μέσω της Ανάλυσης Συζυγιών. Τα σενάρια αυτά προέκυψαν μέσα από ένα fractional factorial σχεδιασμό, δηλαδή αποτέλεσαν τυχαίο δείγμα από όλους τους δυνατούς συνδυασμούς των παραγόντων που χρησιμοποιήθηκαν και των επιπέδων του κάθε παράγοντα. Στον Πίνακα 7.3 παρουσιάζονται τα σενάρια τα οποία δόθηκαν στους υπαλλήλους για αξιολόγηση.

**Πίνακας 7.3. Σενάρια τα οποία παρουσιάστηκαν για αξιολόγηση\***

Σενάρια	Παράγοντες			
	Διάρκεια Υποχρέωσης	Επιπλέον Εύρεση Αργυσίας	Συχνότητα Εκπαίδευσης	Αύξηση Κόστους
Σενάριο 1	10 χρόνια	κλίμα 4 χρόνια	ένα κλίμα δύο χρόνια	30% αύξηση βασικού μισθού
Σενάριο 2	10 χρόνια	κλίμα 6 χρόνια	ένα κλίμα χρόνια	25% αύξηση βασικού μισθού
Σενάριο 3	8 χρόνια	κλίμα 4 χρόνια	ένα κλίμα τρία χρόνια	25% αύξηση βασικού μισθού
Σενάριο 4	10 χρόνια	κλίμα 5 χρόνια	ένα κλίμα τρία χρόνια	20% αύξηση βασικού μισθού
Σενάριο 5	8 χρόνια	κλίμα 6 χρόνια	ένα κλίμα δύο χρόνια	20% αύξηση βασικού μισθού
Σενάριο 6	8 χρόνια	κλίμα 5 χρόνια	ένα κλίμα χρόνια	30% αύξηση βασικού μισθού
Σενάριο 7	6 χρόνια	κλίμα 5 χρόνια	ένα κλίμα δύο χρόνια	25% αύξηση βασικού μισθού
Σενάριο 8	6 χρόνια	κλίμα 4 χρόνια	ένα κλίμα χρόνια	20% αύξηση βασικού μισθού
Σενάριο 9	6 χρόνια	κλίμα 6 χρόνια	ένα κλίμα τρία χρόνια	30% αύξηση βασικού μισθού
Σενάριο 10	6 χρόνια	κλίμα 4 χρόνια	ένα κλίμα τρία χρόνια	20% αύξηση βασικού μισθού
Σενάριο 11	6 χρόνια	κλίμα 5 χρόνια	ένα κλίμα τρία χρόνια	20% αύξηση βασικού μισθού

\* Σημείωση (Τα σενάρια 10 και 11 αποτελούν *hold out cases*, οι οποίες αξιολογήθηκαν ανεξάρτητα από τους εκπαιδευτές αλλά δεν χρησιμοποιήθηκαν για τον υπολογισμό των παραμέτρων)

Συνολικά παρουσιάστηκαν για αξιολόγηση 11 υποθετικά διοικητικά σενάρια. Η αξιολόγηση των σεναρίων έγινε σε επιταβόθμια κλίμακα Likert, η οποία εκτείνεται από το 1 (Δεν επιθυμώ καθόλου την εφαρμογή του σεναρίου) ως το 7 (Επιθυμώ πολύ την εφαρμογή του σεναρίου). Στα 9 σενάρια του *fractional factorial design*, προστέθηκαν άλλα δύο, τα σενάρια 10 και 11. Τα σενάρια αυτά αποτελούν τα λεγόμενα σενάρια ελέγχου (*Holdout tasks*), τα οποία χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο της εσωτερικής εγκυρότητας του μοντέλου της Ανάλυσης Συζυγιών. Τα σενάρια αυτά αξιολογούνται από τους ερωτώμενους αλλά δεν υπολογίζονται κατά τη διαδικασία εκτίμησης των παραμέτρων της Ανάλυσης Συζυγιών. Στη συνέχεια μπορεί να ελεγχθεί κατά πόσο το μοντέλο που προκύπτει από την



εφαρμογή της Ανάλυσης Συζυγιών, μπορεί να προβλέψει τα Holdout σενάρια. Αυτό γίνεται προσδιορίζοντας τη συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στις παρατηρούμενες τιμές και τις τιμές που προβλέπει το μοντέλο για τα holdout σενάρια. Δύο δείκτες χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό της συσχέτισης: ο συντελεστής  $R$  του Pearson και ο συντελεστής  $\tau$  του Kendall (Gustafsson et al. 2003).

### 7.3.3 Δημογραφικές ερωτήσεις

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει μια σειρά από δημογραφικές ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις αυτές παρουσιάζονται με την ιδιότητα της μεταβλητής στον Πίνακα 7.4 μαζί με ονόματα για την κωδικοποίηση τους κατά την ανάλυση των δεδομένων.

**Πίνακας 7.4. Δημογραφικές ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα**

Μεταβλητή	Ιδιότητα/Κωδικοποίηση
Ηλικία Υπαλλήλου	Συνεχής μεταβλητή
Φύλο υπαλλήλου	Ονομαστική μεταβλητή (1=Ανδρας 2=Γυναίκα)
Χρόνια Υπηρεσίας στο Δημόσιο	Συνεχής μεταβλητή
Χρόνια προώθησης στον ιδιωτικό τομέα	Συνεχής μεταβλητή
Επίπεδο εκπαίδευσης του υπαλλήλου	Ποδημική (1=ΠΕ/ΤΕ 2=ΔΕ/ΥΕ)
Προϊκτιμένος Τμήματος	Ονομαστική (1=Ναι 2=Όχι)
Δ/ση της Νομαρχίας που εργάζεται ο υπάλληλος	Ονομαστική
Νομαρχία στην οποία εργάζεται ο υπάλληλος	Ονομαστική

Οι παραπάνω ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να διερευνηθεί, αφενός κατά πόσο μπορεί να επηρεάσουν την επιχειρηματική συμπεριφορά του υπαλλήλου, αφετέρου στην εξέταση των χαρακτηριστικών των ομάδων που δημιουργούνται μέσω της Ανάλυσης Συστάδων.

Για κάθε δημογραφική μεταβλητή διατυπώθηκαν μια σειρά από υποθέσεις οι οποίες όμως πρέπει να επισημάνουμε ότι κατά κύριο λόγο, έχουν διερευνητικό χαρακτήρα και θέτουν βάσεις για μελλοντική έρευνα. Ο

διερευνητικός χαρακτήρας των υποθέσεων οφείλεται στον λιγοστό αριθμό ερευνών που υπάρχουν αναφορικά με την μέτρηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς δημοσίων υπαλλήλων. Ο βασικός στόχος των υποθέσεων αυτών είναι η ενίσχυση της εγκυρότητας της κλίμακας μέτρησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

Πιο συγκεκριμένα:

*Η ηλικία του υπαλλήλου:* Σύμφωνα με τον Peiry (1997), δημόσιοι υπάλληλοι μεγαλύτερης ηλικίας έλκονται περισσότερο από την έννοια της δημόσιας υπηρεσίας και προσφοράς προς το κοινωνικό σύνολο. Αντίστοιχα αποτελέσματα διατύπωσε πρόσφατα και ο Bright (2005). Τέλος οι Frank και Lewis (2002), διατύπωσαν την άποψη ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία δημόσιοι υπάλληλοι τείνουν να καταβάλλουν μεγαλύτερη εργασιακή προσπάθεια σε σχέση με τους νεότερους συναδέλφους τους. Δεδομένου ότι η επιχειρηματική συμπεριφορά όπως προσεγγίζεται στα πλαίσια της παρούσας διατριβής στοχεύει στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας προς το κοινωνικό σύνολο, αναμένουμε να υπάρχει μια θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ηλικία του υπαλλήλου και την επιχειρηματική του συμπεριφορά.

*Το φύλλο του υπαλλήλου:* Σύμφωνα με τον Riger (1993), οι γυναίκες εστιάζουν περισσότερο στη δημιουργία συνεργατικών σχέσεων σε σχέση με τους άνδρες. Επιπλέον, οι γυναίκες τείνουν να δημιουργούν δικτυα συσχετισμών και να μοιράζονται πληροφορίες ενώ οι άντρες περισσότερο επιζητούν τις ιεραρχικές σχέσεις (Hegelson 1990). Τέλος ο Bright (2005) διατύπωσε την άποψη ότι οι γυναίκες δημόσιοι υπάλληλοι τείνουν να έχουν υψηλότερα επίπεδα εσωτερικών κινήτρων για προσφορά στο κοινωνικό σύνολο. Από τα παραπάνω οδηγούμαστε να διατυπώσουμε την υπόθεση ότι οι γυναίκες δημόσιοι υπάλληλοι παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής συμπεριφοράς σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους.

*Χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο:* Αναμένουμε να υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στα χρόνια υπηρεσίας και την επιχειρηματική συμπεριφορά

*Χρόνια υπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα:* Δεδομένου ότι η έννοια της επιχειρηματικής συμπεριφοράς είναι διαφορετική για τον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα αναμένουμε να μην υπάρχει καμία σχέση ανάμεσα στα χρόνια υπηρεσίας του υπαλλήλου στον ιδιωτικό τομέα και στην επιχειρηματική συμπεριφορά.

*Επίπεδο εκπαίδευσης του υπαλλήλου:* Αναμένουμε υπάλληλοι με πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ να παρουσιάζουν μεγαλύτερη επιχειρηματική συμπεριφορά σε σχέση με υπαλλήλους οι οποίοι είναι απόφοιτοι γυμνασίου ή λυκείου. Προηγούμενες έρευνες καταδεικνύουν σημαντικές διαφορές στα κλη-

τρα για προσφορά δημόσιας υπηρεσίας (Bright 2005) και εργασιακής προσπάθειας (Pitts 2005) σε υπαλλήλους με διαφορετική μάρφωση.

**Προϊστάμενος τμήματος:** Στη βιβλιογραφία αναφορικά με την επιχειρηματική συμπεριφορά στο εσωτερικό οργανισμών του ιδιωτικού τομέα, δίνεται έμφαση στο σημαντικό ρόλο των μεσίων στελεχών για την προώθηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς (Holmsby et al. (2002), Kuratko et al. (2005)). Αναμένουμε επομένως, δημόσιοι υπάλληλοι οι οποίοι είναι προϊστάμενοι τμημάτων, να παρουσιάζουν μεγαλύτερη βαθμολογία στην κλίμακα επιχειρηματικής συμπεριφοράς σε σχέση με του υπαλλήλους οι οποίοι δεν είναι προϊστάμενοι. Σύμφωνα με τον Bright (2005), τα μεσαία στελέχη στο δημόσιο τομέα παρουσιάζουν υψηλότερα κίνητρα για προσφορά δημόσιας υπηρεσίας σε σχέση με τους απλούς υπαλλήλους.

**Δ/ση Νομαρχίας που εργάζεται ο υπάλληλος:** Αναμένουμε να μην υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα επιχειρηματικής συμπεριφοράς ανάμεσα σε υπαλλήλους που εργάζονται σε διαφορετικές διευθύνσεις των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων.

**«Υποστηρικτικό Περιβάλλον»:** Τέλος εξετάζουμε κατά πόσο το «Υποστηρικτικό Περιβάλλον» οριζόμενο ως πρόσβαση σε πληροφορίες που σχετίζονται με διοικητικά θέματα και ενθάρρυνση λήψης πρωτοβουλιών σχετίζεται με την επιχειρηματική συμπεριφορά του υπαλλήλου. Αναμένουμε να υπάρξει θετική συσχέτιση ανάμεσα στο «υποστηρικτικό περιβάλλον» και την επιχειρηματική συμπεριφορά του υπαλλήλου (Rhoades και Eisenberger (2002), Kuratko et al. (2004)).

#### ***7.4 Στατιστικές τεχνικές που εφαρμόστηκαν***

Στο σύνολο τους, οι στατιστικές τεχνικές που εφαρμόστηκαν στα πλαίσια της παρούσας διατριβής προέρχονται από την πολυμεταβλητή (multivariate) ανάλυση δεδομένων. Η απόφαση μας για χρήση στατιστικών της πολυμεταβλητής ανάλυσης δεδομένων έγκειται στην ανάγκη που δημιουργείται στα πλαίσια της διατριβής για την κατανόηση των σχέσεων ανάμεσα σε περισσότερες από δύο μεταβλητές.

Οι πολυμεταβλητές στατιστικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν: για την εύρεση και ερμηνεία συσχετίσεων μεταξύ μεταβλητών, για ομαδοποίηση και περιορισμό διαστάσεων του προβλήματος (συμπύκνωση της πληροφορίας που περιέχουν πολλές μεταβλητές σε λιγότερες), για την πρόβλεψη νέων τιμών, για μοντελοποίηση σε πολλές διαστάσεις και τέλος για την ποσοτικοποίηση μη παρατηρήσιμων ποσοτήτων (Καράλης (2003), Σάρδος (2004)).

Παρά την αναμφισβήτητη χρησιμότητα τους οι πολυμεταβλητές στατιστικές τεχνικές απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή κατά την εφαρμογή τους δεδομένου του σημαντικού αριθμού των στατιστικών υποθέσεων και παραδοχών που σχετίζονται με αυτές.

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής εφαρμόσαμε τις εξής τεχνικές: Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Modeling), Μπαϋεσιανά Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων (Bayesian Structural Equation Modeling) και Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση (Confirmatory Factor Analysis) προκειμένου να προσεγγίσουμε μη μετρήσιμες μεταβλητές, την Ανάλυση Συζυγιών (Conjoint Analysis) για την εύρεση αμοιβαίων παρακινήσεων σε τιμές διαφορετικών παραγόντων και τέλος την Ανάλυση Συστάδων (Cluster Analysis) για τη δημιουργία ομάδων από παρατηρήσεις.

Στις επόμενες σελίδες περιγράφουμε τις τεχνικές αυτές, καθώς και τις προϋποθέσεις που πρέπει να ισχύουν για την εφαρμογή τους.

## **7.5 Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων**

### **7.5.1 Συνοπτική Περιγραφή**

Τα Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων (SEM, από δω και στο εξής), αποτελούν μια ομάδα πολυμεταβλητών στατιστικών τεχνικών οι οποίες ακολουθούν «επιβεβαιωτική» (confirmatory) προσέγγιση στην ανάλυση των σχέσεων ανάμεσα σε μεταβλητές. Η επιβεβαιωτική προσέγγιση των SEM αποτελεί ένα μοναδικό χαρακτηριστικό σε σχέση με τις υπόλοιπες διαδεδομένες πολυμεταβλητές μεθοδολογίες (όπως για παράδειγμα η Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων, η Ανάλυση Συστάδων κτλ.), δεδομένου ότι αυτές ακολουθούν μια περιγραφική ή διερευνητική προσέγγιση καθιστώντας δύσκολο αν όχι αδύνατο τον έλεγχο στατιστικών υποθέσεων (Bollen και Goldstein 2006).

Η επιβεβαιωτική προσέγγιση χρησιμοποιείται υπό την έννοια ότι, ο ερευνητής εκ των προτέρων (a priori) προερίνει και ελέγχει μια σειρά από στατιστικές υποθέσεις βασισμένος σε ήδη υπάρχουσα γνώση. Οι υποθέσεις αυτές περιγράφουν τις σχέσεις ανάμεσα στις μεταβλητές μέσω μιας σειρά γραμμικών εξισώσεων, ενώ υπάρχει η δυνατότητα γραφικής αναπαράστασης για καλύτερη κατανόηση των υπό μελέτη σχέσεων.

Το μοντέλο το οποίο δημιουργείται μπορεί στη συνέχεια να ελεγχθεί στατιστικά. Πιο συγκεκριμένα, οι σχέσεις ανάμεσα στις μεταβλητές δημιουργούν ένα πίνακα συνδιακυμάνσεων (covariance matrix) ο οποίος στη

συνέχεια αντιπαράβάλλεται με τον αντίστοιχο πίνακα που προκύπτει από τα δεδομένα του ερευνητή. Η βασική ιδέα πίσω από τον στατιστικό έλεγχο των SEM περιγράφεται ως εξής:

$$H_0 : \Sigma = \Sigma(\theta)$$

Όπου  $H_0$  είναι η μηδενική υπόθεση η οποία αναφέρει ότι ο πίνακας  $\Sigma$  της συνδιακύμανσης του δείγματος, είναι ο ίδιος με τον πίνακα  $\Sigma(\theta)$  που προκύπτει από το μοντέλο. Το  $\theta$  είναι ένα διάνυσμα που περιέχει τις παραμέτρους του μοντέλου. Η προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα πραγματοποιείται ελαχιστοποιώντας τη διαφορά ανάμεσα στην παρατηρούμενη συνδιακύμανση και στην συνδιακύμανση που προβλέπει το μοντέλο. Για την προσαρμογή του μοντέλου και την εκτίμηση των παραμέτρων, χρησιμοποιούνται διάφοροι αλγόριθμοι με επικρατέστερο, τον αλγόριθμο της μέγιστης πιθανοφάνειας (maximum likelihood). Πρόσφατα έχει προταθεί και η Μπαΐεσιανή μεθοδολογία (Bayesian estimation) (Andronikits et al. (2006), Dunson et al. (2005)), για την εκτίμηση των παραμέτρων.

Για τον έλεγχο τόσο της καλής προσαρμογής στα δεδομένα του συνολικού μοντέλου, αλλά και τον προσδιορισμό επιμέρους σχέσεων ανάμεσα σε μεταβλητές χρησιμοποιούνται μια σειρά από δείκτες προσαρμογής (Goodness of fit indexes). Με τον τρόπο αυτό μπορεί να ελεγχθούν πολύπλοκα μοντέλα, τα οποία περιλαμβάνουν μεγάλο αριθμό γραμμικών εξισώσεων. Γίνεται λοιπόν κατανοητή η υπεροχή των SEM έναντι της πολλαπλής παλινδρόμησης κατά την οποία ο έλεγχος πολύπλοκων μοντέλων πραγματοποιείται στη βάση των επί μέρους εξισώσεων και όχι συνολικά.

Παράλληλα, στα SEM, μπορούν να πραγματοποιηθούν και συγκρίσεις ανάμεσα σε εναλλακτικά μοντέλα τα οποία διαφέρουν ως προς την πολυπλοκότητά τους. Υπό την έννοια αυτή τα SEM υποστηρίζουν και τη σύγκριση μοντέλων στην ανάλυση δεδομένων (Tomarken και Waller 2006).

Άλλα σημαντικά πλεονεκτήματα των SEM είναι η δυνατότητα προσδιορισμού του σφάλματος μέτρησης (measurement error), καθώς και η χρησιμοποίηση λανθάνουσων μεταβλητών (latent variables), μεταβλητών δηλαδή οι οποίες δεν είναι άμεσα μετρήσιμες αλλά προκύπτουν από το συνδυασμό άλλων μεταβλητών. Περισσότερα για τις λανθάνουσες μεταβλητές θα αναφέρουμε παρακάτω.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά των SEM σε συνδυασμό με την ανάπτυξη κατάλληλων λογισμικών προγραμμάτων, αποτελούν την αιτία για τη ραγδαία αύξηση της εφαρμογής τους τα τελευταία 10 χρόνια

(Hershberger 2003). Τα πιο διαδεδομένα λογισμικά πακέτα για τα SEM είναι μεταξύ άλλων το LISREL (Jöreskog και Sörbom 2003), το AMOS (Arbuckle 2005), το EQS (Bentler 2003), το Mplus (Muthén και Muthén 2003) και το MX (Neale et al. 2002).

Από αυτά, το MX διατίθεται δωρεάν στο διαδίκτυο (στη διεύθυνση <http://www.vcu.edu/mti/index.html>) ενώ πάνω από το 80% των χρηστών χρησιμοποιούν κυρίως τα εμπορικά LISREL και AMOS (Nachtigall et al. 2003). Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής χρησιμοποιήσαμε το λογισμικό πακέτο AMOS (v.4.1) κυρίως εξαιτίας του «παραθυρικού» και φιλικού προς το χρήστη περιβάλλοντος εργασίας.

Τα SEM έχουν χρησιμοποιηθεί ευρύτατα σε τομείς όπως η στρατηγική διοίκηση (Shook et al. 2004), η ψυχολογία (MacCallum και Austin 2000), το marketing (Baumgartner και Homburg 1996), τα πληροφοριακά συστήματα (Gelen et al. 2000) και η οργανωσιακή διοίκηση (Shah και Goldstein 2006).

Εναν τομέα της επιχειρηματικότητας, η χρήση των SEM, δεν είναι διαδεδομένη σε σχέση με άλλες στατιστικές τεχνικές (Chandler και Lyon 2001, σελ.108).

### 7.5.2 Λανθάνουσες Μεταβλητές-Μοντέλα Μέτρησης-Δομικά Μοντέλα

Στην προηγούμενη παράγραφο αναφέρθηκε ότι τα SEM αποτελούν μια ομάδα τεχνικών για τον προσδιορισμό εκτίμηση και αξιολόγηση μοντέλων γραμμικών σχέσεων ανάμεσα σε ένα σύνολο μεταβλητών. Τα μοντέλα SEM περιλαμβάνουν μετρήσιμες μεταβλητές (measured variables-MV) καθώς και μη μετρήσιμες μεταβλητές ή λανθάνουσες μεταβλητές (latent variables - LV).

Οι λανθάνουσες μεταβλητές αποτελούν υποθετικές κατασκευές του ερευνητή (constructs), οι οποίες δεν μετρούνται απευθείας και αναπαριστώνται στα SEM από πολλαπλές μετρήσιμες μεταβλητές, οι οποίες χρησιμοποιούνται ως δείκτες (indicators). Επειδή ακριβώς οι λανθάνουσες μεταβλητές δεν είναι άμεσα μετρήσιμες έπεται ότι δεν μπορούν να μετρηθούν απευθείας. Επομένως ο ερευνητής θα πρέπει να τις ορίσει με ένα λειτουργικό τρόπο και να τις συνδέσει με μετρήσιμες μεταβλητές ώστε να επιτύχει τη μέτρηση τους. Οι χρήσιμες λανθάνουσες μεταβλητών είναι ιδιαίτερα διαδομένη στις κοινωνικές επιστήμες και την ψυχολογία (Shah και Goldstein 2006). Παραδείγματα λανθάνουσων μεταβλητών είναι η έννοια της παρακίνησης της επιχειρηματικής πρόθεσης της αulé-εκτίμησης κτλ. Τα τελευταία όμως χρόνια παρατηρείται αύξηση στη χρησιμοποίηση των λανθάνουσων μεταβλητών σε καθαρά πειραματικές επι-

στήμες όπως η βιολογία (Fugasek et al. 2003) και η επιστήμη του περιβάλλοντος (Irlendoa et al. (2003), Shipley (2000)).

Περισσότερα στοιχεία για τη θεωρητική διάσταση των λανθάνουσων μεταβλητών ο ενδιαφερόμενος αναγνώστης μπορεί να βρει στα άρθρα των Bollen (2002) και Borsboom et al. (2003).

Η Ανάλυση Διαδρομών (Path Analysis-PA) και η Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση (Confirmatory Factor Analysis-CFA) αποτελούν δύο ειδικές περιπτώσεις SBM. Τα μοντέλα Ανάλυσης Διαδρομών προσδιορίζουν απασκίες σχέσεις ανάμεσα σε μετρήσιμες μεταβλητές. Στην περίπτωση αυτή οι μόνες λανθάνουσες μεταβλητές είναι τα σφάλματα μέτρησης (βλ. Storge et al. 2004). Επομένως η Ανάλυση Διαδρομών χρησιμοποιείται για τον έλεγχο των σχέσεων ανάμεσα σε μετρήσιμες μεταβλητές, όταν αυτές αποτελούν το βασικό σημείο αναφοράς, είτε όταν δεν έχουμε διαθέσιμες πολλαπλούς δείκτες για λανθάνουσες μεταβλητές.

Η Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση προϋποθέτει τον, εκ των προτέρων καθορισμό των λανθάνουσων μεταβλητών και δεικτών που σχετίζονται με αυτές, πριν την ανάλυση των δεδομένων. Αυτό επιτυγχάνεται αναγκάζοντας τους δείκτες δηλαδή τις μετρήσιμες μεταβλητές να «φορτίζουν» μόνο με συγκεκριμένες λανθάνουσες μεταβλητές.

Οι μεταβλητές σε ένα μοντέλο δομικών εξισώσεων μπορεί να είναι είτε ενδογενείς (endogenous) είτε εξωγενείς (exogenous). Οι εξωγενείς μεταβλητές είναι στην ουσία οι ανεξάρτητες (independent) μεταβλητές, οι οποίες είναι υπεύθυνες για τις διακυμάνσεις που παρατηρούνται σε άλλες μεταβλητές στο μοντέλο. Αλλαγές στις τιμές των εξωγενών μεταβλητών δεν εξηγούνται από το υπό εξέταση μοντέλο. Αντιθέτως θεωρείται ότι επηρεάζονται από άλλους παράγοντες που δεν περιλαμβάνονται στο μοντέλο. Χαρακτηριστικές εξωγενείς μεταβλητές αποτελούν η ηλικία, το φύλο κλπ. Από την άλλη μεριά οι ενδογενείς μεταβλητές είναι στην ουσία οι εξαρτημένες μεταβλητές (dependent variables) και οι οποίες επηρεάζονται από τις ενδογενείς μεταβλητές είτε άμεσα είτε έμμεσα.

Στο Σχήμα 7.1 παρουσιάζουμε με γραφικό τρόπο τα Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων, την Ανάλυση Διαδρομών και την Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση.

α) Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων



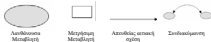
β) Ανάλυση Δοσικών



γ) Επιβεβαιωτική Παράγοντική Ανάλυση



Παράδειγμα



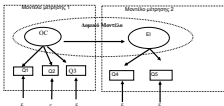
Εικόνα 7.1 Γραφική αναπαράσταση Μοντέλων Δομικών Εξισώσεων Ανάλυσης διαδρομών και Επιβεβαιωτικής Παράγοντικής Ανάλυσης



Οι μεταβλητές LV1 και LV2 στο Σχήμα 7.1 είναι λανθάνουσες με την πρώτη να περιγράφεται από 3 δείκτες και η δεύτερη από 4. Οι μικροί κύκλοι αποτελούν επίσης λανθάνουσες μεταβλητές και αντιστοιχούν στο λάθος μέτρησης. Στο Σχήμα (1α) η LV2 είναι εξαρτημένη μεταβλητή ενώ η LV1 ανεξάρτητη. Αντίστοιχα στο Σχήμα (1β) όπου αποτελεί μοντέλο Ανάλυσης Διαδρομών, η μεταβλητή MV1 αποτελεί την ανεξάρτητη ενώ οι MV2 και MV3 αποτελούν εξαρτημένες μεταβλητές. Στο Σχήμα (1γ) έχουμε την περίπτωση της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης.

Σύμφωνα με τους Anderson και Gerbing (1988), τα SEM μπορούν να αναλυθούν σε δύο τμήματα: Στο μοντέλο μέτρησης (measurement model) και στο δομικό μοντέλο (structural model). Το μοντέλο μέτρησης προσδιορίζει τις σχέσεις ανάμεσα στις μετρήσιμες και στις λανθάνουσες μεταβλητές που σχετίζονται με αυτές. Με άλλα λόγια το μοντέλο μέτρησης αντιστοιχεί στο μοντέλο Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης, το οποίο καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο κάθε δείκτης «φορτώνει» σε κάθε παράγοντα. Το δομικό μοντέλο από την άλλη, προσδιορίζει τις σχέσεις ανάμεσα στις λανθάνουσες μεταβλητές. Με άλλα λόγια το δομικό μοντέλο προσδιορίζει τον τρόπο κατά τον οποίο μια λανθάνουσα μεταβλητή άμεσα ή έμμεσα επηρεάζει τις τιμές άλλων λανθάνουσων μεταβλητών στο μοντέλο.

Στο Σχήμα 7.2 παρουσιάζουμε μια περίπτωση γενικού μοντέλου SEM (βλέπε για παράδειγμα Ζαμπετάκης και συνεργάτες, 2006).



**Σχήμα 7.2. Στο ενδόκετρο των Μοντέλων Δομικών Εξισώσεων**

Στο αριστερό τμήμα του σχήματος 7.2, έχουμε ένα μοντέλο CFA το οποίο αντιστοιχεί στον παράγοντα (λανθάνουσα μεταβλητή) OC. Ο παράγοντας αυτός μετράται από τρεις δείκτες, τις μεταβλητές Q<sub>1</sub>, Q<sub>2</sub> και Q<sub>3</sub>. Αντίστοιχα στο δεξιό τμήμα, έχουμε τον παράγοντα EI ο οποίος μετράται με

δύο μεταβλητές, τις  $Q_4$  και  $Q_5$ . Επομένως στην περίπτωση αυτή το μοντέλο μέτρησης περιλαμβάνει δύο μοντέλα CFA. Το δομικό μοντέλο αποτελεί το βέλος από τον παράγοντα  $\Theta_C$  στον παράγοντα  $EI$ . Αξίζει να σημειωθεί ότι τα μοντέλα CFA μπορεί να περιλαμβάνουν και παράγοντες 2ας τάξεως. Με άλλα λόγια μια λανθάνουσα μεταβλητή μπορεί να προσδιορίζεται από άλλες μεταβλητές οι οποίες είναι επίσης λανθάνουσες.

### 7.5.3 Στάδια για την ανάλυση των SEM

Παρά το γεγονός ότι τα SEM αποτελούν μια ομάδα τεχνικών οι οποίες εξετάζουν διαφορετικές υποθέσεις, εντούτοις όλες έχουν κοινά στάδια κατά τη διαδικασία της ανάλυσης. Σε γενικές γραμμές η ανάλυση με SEM ξεκινάει από τον ερευνητή ο οποίος προσδιορίζει ένα μοντέλο με βάση την θεωρία. Στη συνέχεια, καθορίζει τον τρόπο μέτρησης των λανθάνουσων μεταβλητών, συλλέγει τα δεδομένα και τα εισάγει σε ένα λογισμικό πρόγραμμα. Το πρόγραμμα πραγματοποιεί την προσαρμογή των δεδομένων στο μοντέλο και παράγει αποτελέσματα τα οποία περιλαμβάνουν δείκτες προσαρμογής του συνολικού μοντέλου, καθώς και εκτιμήσεις των παραμέτρων του.

Σύμφωνα με τον Kline (2006, σελ. 48-50) τα στάδια για την ανάλυση των SEM είναι :

1α. Προσδιορισμός του μοντέλου (*Model Specification*). Στο στάδιο αυτό ο οι υποθέσεις του ερευνητή εκφράζονται με τη μορφή Δομικών Εξισώσεων. Το στάδιο αυτό είναι το πιο σημαντικό και πρέπει να βασίζεται στην προηγούμενη θεωρία που υπάρχει. Τόσο για το μοντέλο μέτρησης όσο και για το δομικό μοντέλο, πρέπει να υπάρχουν θεωρητικές βάσεις για τους λόγους που συγκεκριμένες σχέσεις περιλαμβάνονται ή αποκλείονται από το μοντέλο.

2α. Προσδιορισμός της αναγνωρισότητας του μοντέλου (*Model Identification*). Στο στάδιο αυτό προσδιορίζεται κατά πόσο είναι θεωρητικά εφικτή η εύρεση μιας συγκεκριμένης τιμής για κάθε παράμετρο του μοντέλου. Κατά τη διαδικασία αναγνώρισης του μοντέλου χρησιμοποιούνται τρεις τύποι παραμέτρων: οι ελεύθερες (*free*) οι οποίες μπορούν να λάβουν οποιαδήποτε τιμή και προσδιορίζονται από τις εξισώσεις, οι σταθερές (*fixed*) οι οποίες λαμβάνουν συγκεκριμένη τιμή και τέλος οι περιορισμένες (*constrained*) οι οποίες είναι μεν άγνωστες αλλά ορίζονται να είναι ίσες με άλλες παράμετρους του μοντέλου. Είναι συνηθι-

αμένο κατά τη διαδικασία αναγνώρισης του μοντέλου να περιορίζουμε ένα μονοπάτι από μια μεικτή/μη μεταβλητή προς την λανθάνουσα μεταβλητή.

3α. *Επίλογή των μετρήσιμων μεταβλητών* προαρισμός λανθάνουσων μεταβλητών συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων.

4α. *Αξιολόγηση της προσαρμογής του μοντέλου.* Στο στάδιο αυτό εξετάζεται η προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα. Αν η προσαρμογή δεν είναι ικανοποιητική ενδεχομένως το μοντέλο να χρειάζεται να επαναπροαρισθεί (και επομένως εφαρμογή ξανά του σταδίου 4).

5α. *Ερμηνεία των παραμέτρων του μοντέλου.* Στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται η εξέταση των επί μέρους παραμέτρων του μοντέλου πέρα από τη συνολική προσαρμογή.

6α. *Εξέταση ισοδύναμων μοντέλων.* Τα ισοδύναμα μοντέλα εξηγούν τα δεδομένα το ίδιο καλά με το μοντέλο το οποίο επέλεξε ο ερευνητής να εξετάσει, με τη διαφορά ότι έχουν διαφορετική διάταξη στις υπό εξέταση μεταβλητές. Τα ισοδύναμα μοντέλα έχουν τον ίδιο αριθμό παραμέτρων και την ίδια προσαρμογή με το μοντέλο του ερευνητή και επομένως θα πρέπει να εξεταστεί η ορθότητα τους.

7α. *Περιγραφή των αποτελεσμάτων με πληρότητα και ακρίβεια.*

Τα παραπάνω στάδια δεν ακολουθούν πάντα μια γραμμική διαδικασία... Σε οποιοδήποτε στάδιο ο ερευνητής μπορεί να επιστρέψει σε κάποιο προηγούμενο στάδιο προκειμένου να διασφαλίσει την σωστή εξαγωγή συμπερασμάτων.

#### 7.5.4 Μέθοδοι για την εκτίμηση των παραμέτρων

Για την εκτίμηση των παραμέτρων στα SEM χρησιμοποιούνται διάφοροι αλγόριθμοι όπως ο αυτός της μέγιστης πιθανοφάνειας (Maximum Likelihood-ML), των ελαχίστων τετραγώνων (Generalized least Squares-GLS), ο Asymptotically Distribution Free (ADF) αλγόριθμος και πολλοί άλλοι. Πρόσφατα έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται και η Μηαύρειστη προσέγγιση στην εκτίμηση των παραμέτρων. Η Μηαύρειστη προσέγγιση δίνει τη δυνατότητα απάντησης σε επιπλέον ερωτήματα τα οποία δεν είναι εφικτό να απαντηθούν με κανένα από τους κλασικούς αλγόριθμους εκτίμησης όπως για παράδειγμα η ύπαρξη μη γραμμικών σχέσεων ανάμεσα στις μεταβλητές. Βέβαια κάθε αλγόριθμος εκτίμησης παρουσιάζει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα κα μειονεκτήματα και είναι στη διακριτική

ελευθέρια του ερευνητή ποιον θα χρησιμοποιήσει ανάλογα με το πρόβλημα που καλείται να επιλύσει.

Στη βιβλιογραφία ο πιο διαδεδομένος αλγόριθμος εκτίμησης παραμέτρων στα SEM είναι αυτός της μέγιστης πιθανοφάνειας (ML) (Bollen, 1989; Baumgartner και Homburg (1996); MacCallum και Austin (2000); Shook et al. (2004); Shah και Goldstein (2006)).

Ο αλγόριθμος ML χρησιμοποιήθηκε και στα πλαίσια της παρούσας διατριβής για την εκτίμηση των παραμέτρων των δομικών εξισώσεων.

#### 7.5.5 Ο αλγόριθμος της Μέγιστης Πιθανοφάνειας- Προϋποθέσεις εφαρμογής

Ο αλγόριθμος ML λειτουργεί ταυτόχρονα (simultaneous) και επαναληπτικά (iterative) (Kline 2006). Η έννοια «ταυτόχρονα» σημαίνει ότι οι εξισώσεις στο μοντέλο υπολογίζονται όλες μαζί, οδηγώντας στον ταυτόχρονο υπολογισμό όλων των παραμέτρων. Η έννοια «επαναληπτικά» σημαίνει ότι ο αλγόριθμος αναζητεί μια αριθμητική λύση και στη συνέχεια επιδιώκει την βελτίωση της μέσω μιας σειράς υπολογιστικών κύκλων. Αυτή η επαναληπτική διαδικασία συνεχίζεται μέχρι η «βελτίωση» στις τιμές των παραμέτρων να βρεθεί κάτω από ένα προκαθορισμένο ελάχιστο όριο. Η «βελτίωση» αναφέρεται στη συνολική προσαρμογή ανάμεσα στο μοντέλο και τα δεδομένα. Ο αλγόριθμος ML συνεχίζει μέχρι την εύρεση της βέλτιστης λύσης.

Ο όρος «μέγιστη πιθανοφάνεια» περιγράφει τη στατιστική αρχή που διέπει την εκτίμηση των παραμέτρων: Αν οι εκτιμώμενες τιμές των παραμέτρων υποτεθεί ότι αντιστοιχούν σε τιμές του υπό μελέτη πληθυσμού, τότε στην ουσία μεγιστοποιούν την πιθανότητα τα δεδομένα (δηλαδή ο πίνακας συνδιακύμανσης) να προέρχονται από αυτόν τον πληθυσμό με την προϋπόθεση της ύπαρξης πολυμεταβλητής κανονικής κατανομής (multivariate normality). Στην συνέχεια και εφόσον έχει συγκλίνει το μοντέλο-εξετάζουμε τη προσαρμογή του στα δεδομένα με κατάλληλους δείκτες

Η ύπαρξη πολυμεταβλητής κανονικής κατανομής ανάμεσα στις υπό εξέταση μεταβλητές δεν αποτελεί τη μόνη προϋπόθεση για την εφαρμογή της ML. Σύμφωνα με την Byrne (2001, σελ.70) η εφαρμογή της ML για την εκτίμηση παραμέτρων προϋποθέτει τα εξής:

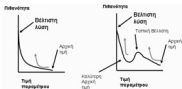
- α) Μεγάλο αριθμό παρατηρήσεων, δηλαδή μεγάλο δείγμα
- β) Πολυμεταβλητή κανονική κατανομή των μετρήσιμων μεταβλητών. Εξαιρούνται οι μεταβλητές οι οποίες είναι εξωγενείς και λαμβάνουν δύο τιμές

(για παράδειγμα το φύλο).

γ) Η κλίμακα μέτρησης των μετρήσιμων μεταβλητών να είναι αναλογική

Αυτές τις προϋποθέσεις εφαρμογής του αλγορίθμου ML θα τις εξετάσουμε σε επόμενη ξεχωριστή παράγραφο.

Αρκετές φορές η διαδικασία εκτίμησης των παραμέτρων μέσω του αλγορίθμου ML δεν συγκλίνει σε μια βέλτιστη λύση κυρίως εξαιτίας της επιλογής ακατάλληλων αρχικών τιμών στη αρχή της διαδικασίας (Βλέπε Σχήμα 7.3). Είναι στη διακριτική ευχέρεια του ερευνητή να ορίσει τις αρχικές τιμές κατά την εκκίνηση του αλγορίθμου ML.



Σχήμα 7.3. Προβλήματα σύγκλισης του αλγορίθμου ML

Σε σχετικά πρόσφατη έρευνα ο Scheines και οι συνεργάτες του (1999), διαπίστωσαν ότι το πρόβλημα της εύρεσης τοπικών βέλτιστων λύσεων στην επιφάνεια της πιθανότητας (βλ. Σχήμα 7.3). Αντί της βέλτιστης λύσης το πρόβλημα μπορεί να επιλυθεί χρησιμοποιώντας την Μηαύρειστη μεθοδολογία (Bayesian approach) για την εκτίμηση των παραμέτρων των SEM. Περισσότερα για την εφαρμογή της Μηαύρειστη μεθοδολογίας στα Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων θα αναφέρουμε σε επόμενη παράγραφο.

#### 7.5.6 Αξιολόγηση της προσαρμογής του μοντέλου SEM

Η αξιολόγηση της προσαρμογής των SEM πραγματοποιείται σε δύο στάδια. Κατά το πρώτο στάδιο εξετάζεται η προσαρμογή του συνολικού μοντέλου στα δεδομένα ενώ στο δεύτερο στάδιο εξετάζεται η σημαντικότητα των παραμέτρων του μοντέλου (Byrne (2001), Hu και Bentler (1995)).

Γενικά στα SEM, δεν υπάρχει ένα μόνο κριτήριο το οποίο να καθορίζει την καλή προσαρμογή του συνολικού μοντέλου (Boomsma (2000), Shock et al.

(2004), Shah και Goldstein (2006)). Για το λόγο αυτό κατά την αξιολόγηση του μοντέλου αναφέρονται πολλαπλοί δείκτες προσαρμογής (Hoyle και Paner (1995), Boatsma (2000), McDonald και Ho (2002)).

Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης το λογισμικό πρόγραμμα AMOS, παράγει μια σειρά από δείκτες προσαρμογής προκειμένου να κρίνει ο ερευνητής την καλή προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα. Στον Πίνακα 7.5 παρουσιάζουμε τους σημαντικότερους δείκτες προσαρμογής, καθώς και τις τιμές που δηλώνουν καλή προσαρμογή ενός μοντέλου (Engel et al. (2003), Hu και Bentler (1995)).

Για τον έλεγχο της στατιστικής σημαντικότητας τιμών παραμέτρων, το AMOS χρησιμοποιεί τη λεγόμενη Κρίσιμη Τιμή (Critical Ratio) (Byrne 2001). Η κρίσιμη τιμή αντιπροσωπεύει την εκτίμηση της παραμέτρου διαιρούμενη με το τυπικό σφάλμα. Επομένως, η κρίσιμη τιμή λειτουργεί ως z-σταθιστικό εξετάζοντας την υπόθεση  $H_0$  ότι η εκτιμώμενη τιμή της παραμέτρου είναι διαφορετική από το μηδέν. Αν για παράδειγμα η κρίσιμη τιμή είναι μεγαλύτερη από  $\pm 1.96$  τότε η  $H_0$  απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05. Για επίπεδο σημαντικότητας 0,001 η αντίστοιχη κρίσιμη τιμή είναι μεγαλύτερη από  $\pm 3.29$ .

**Πίνακας 7.5. Δείκτες καλής προσαρμογής των SEM**

Δείκτης Προσαρμογής	Απεκτιμώμενες τιμές	Ερμηνεία
<i>T-test <math>\chi^2</math></i>	Όσο πιο μικρή τιμή τόσο το καλύτερο	Επαρκώς την υπόθεση ότι οι έννοιες συνδυαζόμενες των δεδομένων και του μοντέλου είναι ίδιες. Συνολικότερα και από ένα test σημαντικότητας το οποίο θα πρέπει να είναι $p < 0.05$ για καλή προσαρμογή. Εργάζεται καλύτερο από το μέγεθος του δείγματος.
<i>Goodness of Fit index (GFI):</i>	0 (κακή προσαρμογή) ως 1 (καλή προσαρμογή)	Τιμές μεγαλύτερες από 0.90 δείχνουν καλή προσαρμογή
<i>Tucker - Lewis Index (TLI):</i>	> 0.9	> 0.9
<i>Incremental Fit Index (IFI):</i>	> 0.9	> 0.9
<i>Comparative Fit Index (CFI):</i>	> 0.9	> 0.9
<i>Root Mean Square Error Approximation (RMSEA):</i>	Τιμές μικρότερες από 0 - 1 συνεπώς καλή προσαρμογή	Το AMOS υπολογίζει και ένα 90% διάστημα εμπιστοσύνης (CI) γύρω από την τιμή RMSEA.
<i>Root Mean Square Residual (RMR):</i>	Τιμές μικρότερες από 0 - 1 συνεπώς καλή προσαρμογή	
<i>Akaike Information Criterion (AIC)</i>	Χρησιμοποιείται για συγκρίσεις ανάμεσα σε διαφορετικά μοντέλα	
<i>Expected Cross Validation Index (ECVI)</i>	Χρησιμοποιείται για συγκρίσεις ανάμεσα σε διαφορετικά μοντέλα. Το μοντέλο με τη μικρότερη τιμή παρουσιάζει και την καλύτερη προσαρμογή. Το AMOS παράγει και ένα 90% διάστημα εμπιστοσύνης γύρω από την τιμή του ECVI	

### 7.5.7 Προϋποθέσεις εφαρμογής των SEM

Στην βιβλιογραφία οι βασικές προϋποθέσεις που αναφέρονται για την εφαρμογή των SEM χρησιμοποιώντας τον αλγόριθμο της μέγιστης πιθανοφάνειας είναι τρεις: ο κατάλληλος αριθμός παρατηρήσεων, η πολυμεταβλητή κανονικότητα των μεταβλητών και η μέτρηση των μεταβλητών να γίνεται στην αναλογική κλίμακα. (Baumgartner και Homburg (1996), Geffen et al. (2000), MacCallum και Austin (2000), Shah και Goldstein (2006)). Η εκπλήρωση των παραπάνω προϋποθέσεων είναι πολύ σημαντική δεδομένου ότι ασιείζονται άμεσα με την αξιοπιστία των εκτιμώμενων παραμέτρων και των δεικτών της συνολικής προσαρμογής του μοντέλου στα δεδομένα.

Για τον προσδιορισμό του κατάλληλου αριθμού παρατηρήσεων, στη βιβλιογραφία χρησιμοποιούνται κυρίως διάφοροι εμπειρικοί κανόνες. Συνήθως 200-400 παρατηρήσεις θεωρούνται ικανοποιητικές για μοντέλα με 10-15 μετρήσιμες μεταβλητές. Άλλοι κανόνες αναφέρουν ότι το μέγεθος του δείγματος θα πρέπει να είναι τουλάχιστον 15 παρατηρήσεις ανά μετρήσιμη μεταβλητή ή τουλάχιστον 5 παρατηρήσεις ανά εκτιμώμενη παράμετρο (Kline 2006). Πέρα όμως από τους εμπειρικούς κανόνες η μόνη αξιόπιστη μέθοδος που υπάρχει για τον καθορισμό του κατάλληλου δείγματος στα SEM είναι αυτή της Power Analysis (MacCallum et al. (1996), MacQuitty (2004)).

Λέγοντας «δύναμη» ενός στατιστικού test (statistical power) εννοούμε την πιθανότητα να απορρίψουμε την μηδενική υπόθεση όταν αυτή είναι πράγματι ψευδής. Με άλλα λόγια η «δύναμη» μιας στατιστικής τεχνικής, αποτελεί την πιθανότητα να εντοπιστεί μια στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα σε μετρούμενες μεταβλητές αν πράγματι υπάρχει (Cohen 1992). Η στατιστική δύναμη ορίζεται ως:

$$Power(\pi) = 1 - \beta$$

Όπου το  $\beta$  αντιστοιχεί στην πιθανότητα να πραγματοποιηθεί σφάλμα τύπου II (type II error), δηλαδή να αποδεικνύμε τη μηδενική υπόθεση  $H_0$  της μη ύπαρξης σχέσης ενώ στην πραγματικότητα υπάρχει. Η δύναμη ενός στατιστικού test γενικά είναι μεγαλύτερη όταν αυξάνει το μέγεθος του δείγματος (N), όταν αυξάνει το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha$  (π.χ. 0.05 αντί 0.01) και τέλος όταν αυξάνει η ασυμφωνία (discrepancy) ανάμεσα στις υπό μελέτη παραμέτρους για τη μηδενική ( $H_0$ ) και την εναλλακτική υπόθεση ( $H1$ ).

Τα τελευταία χρόνια συνιστάται η χρησιμοποίηση της τεχνικής της Power

Analysis στα πρώτα στάδια του ερευνητικού σχεδιασμού, δεδομένου ότι αφενός βελτώνει την εγκυρότητα της έρευνας, αφετέρου συμβάλει αποφασιστικά στην αποτελεσματική εξοικονόμηση ερευνητικών πόρων (κυρίως οικονομικών) διασφαλίζοντας την εύρεση στατιστικά σημαντικών σχέσεων μέσω του κατάλληλου σε μέγεθος δείγματος (Allison et al. (1997), Cohen (1992), Venma και Goodale (1995)).

Στην περίπτωση των SEM σχετικά πρόσφατα προτάθηκε μια μεθοδολογία για τον προσδιορισμό της στατιστικής δύναμης ολόκληρου του υπό εξέταση μοντέλου. Ο MacCallum και οι συνεργάτες του (1996), πρότειναν ότι μπορεί να οριστεί εκ των προτέρων το μέγεθος του απαιτούμενου δείγματος ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό επίπεδο στατιστικής δύναμης ( $\pi$ ), δεδομένων των βαθμών ελευθερίας του μοντέλου. Η μεθοδολογία τους βασίζεται στην εφαρμογή του δείκτη *Root Mean Square Error Approximation* (RMSEA) σε μια σειρά από υποθέσεις, αναφορικά με την προσαρμογή του μοντέλου. Ο δείκτης προσαρμογής RMSEA χρησιμοποιείται ευρύτατα για τον έλεγχο της καλής προσαρμογής του μοντέλου, είναι διαθέσιμος στα περισσότερα λογισμικά για SEM και ταυτόχρονα έχει το πλεονέκτημα ότι συνοδεύεται και από διαστήματα εμπιστοσύνης αυξάνοντας την αξιοπιστία του ως δείκτη.

Οι υποθέσεις τις οποίες χρησιμοποιούν οι MacCallum et al. (1996) συνοψίζονται ως εξής:

1.  $H_0: \epsilon_0 \leq 0,06$  δηλαδή ο έλεγχος της πολύ καλής προσαρμογής του μοντέλου στα δεδομένα η εναλλακτική υπόθεση είναι ότι το μοντέλο δεν έχει καλή προσαρμογή.
2.  $H_0: \epsilon_0 \geq 0,06$  δηλαδή το μοντέλο δεν έχει πολύ καλή προσαρμογή η εναλλακτική υπόθεση είναι ότι μοντέλο έχει πολύ καλή προσαρμογή.
3.  $H_0: \epsilon_0 = 0,06$  δηλαδή το μοντέλο έχει άριστη προσαρμογή στα δεδομένα η εναλλακτική υπόθεση αναφέρει ότι το μοντέλο δεν έχει άριστη προσαρμογή.

Στις παραπάνω υποθέσεις με  $\epsilon_0$  συμβολίζεται ο δείκτης RMSEA και ως κρίσιμη τιμή ορίζεται ο αριθμός 0,06 από τον οποίο το μοντέλο έχει πολύ καλή προσαρμογή (McQuilty 2004, σελ. 176). Από τις παραπάνω υποθέσεις γίνεται αντιληπτό ότι μεγάλη στατιστική δύναμη για τον έλεγχο της υπόθεσης της πολύ καλής προσαρμογής (περίπτωση 1) σημαίνει ότι μπορούμε να απορρίψουμε ένα μοντέλο που δεν έχει καλή προσαρμογή στα δεδομένα. Αντιθέτως μεγάλη στατιστική δύναμη για τον έλεγχο της υπόθεσης της μη πολύ καλής προσαρμογής σημαίνει ότι μπορούμε να εντοπίσουμε ένα μοντέλο με καλή προσαρμογή.



Ος προς τον έλεγχο της πολυμεταβλητής κανονικής κατανομής των μετρήσιμων μεταβλητών στη βιβλιογραφία χρησιμοποιείται ο δείκτης του Mardia, ο οποίος είναι ένα μέτρο πολυμεταβλητής κύρτωσης (Karaliός 2003, σελ.38). Το λογισμικό AMOS υπολογίζει την τιμή του δείκτη του Mardia μαζί με μια κρίσιμη τιμή (critical ratio) προκειμένου να ελεγχθεί η στατιστική σημαντικότητα της τιμής αυτής (Arbuckle, 2006). Ένας εμπειρικός κανόνας αναφέρει ότι η τιμή του δείκτη Mardia θα πρέπει να είναι μικρότερη από 3 ώστε να θεωρηθεί ότι τα δεδομένα ακολουθούν πολυμεταβλητή κανονική κατανομή.

Παράλληλα με την ύπαρξη κανονικής πολυμεταβλητής κατανομής θα πρέπει κάθε μεταβλητή ξεχωριστά να ακολουθεί την κανονική κατανομή. Σύμφωνα με τους κανόνες που προτείνουν οι West et al. (1995) για δείγματα με 200 ή λιγότερες παρατηρήσεις είναι αποδεκτές μικρές αποκλίσεις από την κανονική κατανομή ( \_Κύρτωση\_ < 7 και \_ασυμμετρία\_ < 2).

Στην περίπτωση που είναι μεγάλες οι αποκλίσεις από την κανονική κατανομή, οι πιο συνηθισμένες διορθωτικές παρεμβάσεις περιλαμβάνουν, είτε τον εντοπισμό και η απομάκρυνση των ακραίων παρατηρήσεων (outliers) που συμβάλουν σημαντικά στο δείκτη του Mardia μέσω της απόστασης Mahalanobis, είτε το μετασχηματισμό (transformation) των τιμών των δεδομένων μέσω κατάλληλων μαθηματικών συναρτήσεων σε νέες τιμές οι οποίες έχουν πιο κανονική κατανομή (Kline 2006). Τέλος τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται και η μεθοδολογία bootstrapping, η οποία κάνει χρήση της επαναληπτικής δειγματοληψίας με επανόδεση, για την εκτίμηση των τιμών των παραμέτρων του πληθυσμού (Bollen και Stine (1993), Davinso και Hinkley (1997)).

Μη πολυμεταβλητή κανονική κατανομή των μεταβλητών είναι δυνατή και στην περίπτωση όπου η κλίμακα μέτρησης τους δεν είναι συνεχής όπως για παράδειγμα η βαθμωτή κλίμακα (ordinal scale). Χαρακτηριστικό παράδειγμα βαθμωτής κλίμακας είναι η περίπτωση της κλίμακας Likert του τύπου «Διαφωνώ Απόλυτα - Συμφωνώ Απόλυτα» «Καθόλου Ευχαριστημένος - Πολύ Ευχαριστημένος» κτλ. Στην περίπτωση αυτή, οι απαντήσεις δίνονται με βάση συγκεκριμένες προκαθορισμένες κατηγορίες π.χ. Καθόλου Ικανοποιημένος, Λίγο Ικανοποιημένος, Πολύ Ικανοποιημένος. Επομένως, δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν να ήταν συνεχείς μεταβλητές.

Έρευνες όμως έχουν δείξει ότι στην περίπτωση που η βαθμωτή κλίμακα έχει περισσότερα από 5 επίπεδα μέτρησης, τότε μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως συνεχής χωρίς απώλεια στην ακρίβεια των αποτελεσμάτων (Byrne (2001, σελ. 72), Hoyle (2000), Kline 2006, σελ. 23). Το στοιχείο αυτό είναι πολύ σημαντικό και θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά το σχεδιασμό της έρευνας.

## 7.6 Κλασική και Μπαϋεσιανή Μεθοδολογία

Δεδομένων των παρατηρήσεων (δεδομένα) μας και του μοντέλου που περιλαμβάνει τις παραμέτρους που μας ενδιαφέρουν, η συνάρτηση πιθανότητας (likelihood function) αποτελεί την πιθανότητα να παρατηρήσουμε τα δεδομένα για μια σειρά συγκεκριμένων παραμέτρων. Τόσο η κλασική όσο και η Μπαϋεσιανή συμπερασματολογία κάνουν χρήση της συνάρτησης πιθανότητας.

Σύμφωνα με την «κλασική» αντίληψη (στη βιβλιογραφία αναφέρεται ως *frequentist approach*), βασική υπόθεση είναι ότι τα δεδομένα που έχουμε στη διάθεση μας αποτελούν ένα τυχαίο δείγμα από ένα μεγαλύτερο πληθυσμό. Η πιθανότητα ενός γεγονότος, ορίζεται ως το όριο της σχετικής συχνότητας με την οποία συμβαίνει το γεγονός αυτό σε μια σειρά από κατάλληλες επαναλαμβανόμενες παρατηρήσεις. Με άλλα λόγια, η κλασική αντίληψη επιδιώκει να ποσοτικοποιηθεί την έννοια της «πιθανότητας ενός γεγονότος» ως ένα χαρακτηριστικό μιας σειράς παρόμοιων γεγονότων τα οποία επί της ουσίας μπορούν να επαναληφθούν. Οι παράμετροι του μοντέλου, (μέσοι όροι, διακυμάνσεις, συντελεστές παλινδρόμησης κτλ) υποτίθεται ότι είναι σταθερές (*fixed*) αλλά άγνωστες τιμές. Δουλειά του αναλυτή είναι να πραγματοποιήσει εκτιμήσεις αυτών των πραγματικών αλλά άγνωστων παραμέτρων. Συντά, οι εκτιμήσεις πραγματοποιούνται μέσω της μεθόδου της μέγιστης πιθανοφάνειας. Στην περίπτωση αυτή κάθε στατιστικός έλεγχος υποθέσεων περιλαμβάνει δύο βασικά συστατικά: Τη μηδενική υπόθεση (για παράδειγμα ο μέσος όρος είναι μηδέν, ο συντελεστής παλινδρόμησης είναι μηδέν κτλ) και μια εναλλακτική υπόθεση (π.ο μέσος όρος δεν είναι μηδέν). Για κάθε στατιστικό έλεγχο υπολογίζεται το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\rho$ . Το  $\rho$  σημαίνει ότι εφόσον επαναληφθούν οι αναλύσεις μας πολλές φορές κάτω από τις ίδιες συνθήκες και στον ίδιο πληθυσμό, τότε η πιθανότητα να πάρουμε τη συγκεκριμένη ή μεγαλύτερη τιμή στον στατιστικό μας έλεγχο είναι ίση με την τιμή του  $\rho$ . Για μικρές τιμές του  $\rho$  απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση. Με βάση την κλασική προσέγγιση είναι το λιγότερο άστοχο να αναφερθούμε στην πιθανότητα που έχει ένα μεμονωμένο γεγονός, όπως για παράδειγμα «η πιθανότητα να βρέξει αύριο». Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να φανταστούμε μια σειρά από «αύριο» τα οποία πραγματοποιούνται κάτω από τις ίδιες συνθήκες και να παρατηρήσει τον αριθμό των «αύριο» στα οποία υπήρξε βροχή.

Η Μπαϋεσιανή προσέγγιση από την άλλη πλευρά, αποτελεί μια διαφορετική φιλοσοφία στην στατιστική συμπερασματολογία (Congdon (2001), Chogan et al. (2003)).

Σύμφωνα με την Μπαϋεσιανή προσέγγιση κάθε γεγονός είναι ξεχωριστό

και μοναδικά. Η πιθανότητα του γεγονότος αυτού, είναι ένας αριθμός ο οποίος εκφράζει την άποψη ενός παρατηρητή σχετικά με το αν θα συμβεί το γεγονός αυτό ή όχι στη συγκεκριμένη παρατήρηση. Επομένως σύμφωνα με την Μπαϋεσιανή προσέγγιση μπορεί να αναφερθεί και η πιθανότητα ενός και μόνο γεγονότος, σε αντίθεση με την κλασική αντίληψη η οποία ενισχύει την πιθανότητα σε σειρά επαναλαμβανόμενων γεγονότων (τα οποία μπορεί να είναι και υποθετικά). Η διαφορετική αυτή προσέγγιση αντικατοπτρίζεται στον τρόπο με τον οποίο γίνονται αντίληψεις, η φύση της πιθανότητας, η φύση των παραμέτρων και γενικότερα η φύση της στατιστικής συμπερασματολογίας (βλ. Πίνακα 7.6).

Οι συζητήσεις ανάμεσα στους ερευνητές για τις δύο προσεγγίσεις είναι διαρκείς και εστιάζονται στο ότι η μεν κλασική προσέγγιση για την στατιστική συμπερασματολογία είναι αντικειμενική (objective), ενώ η Μπαϋεσιανή προσέγγιση είναι υποκειμενική (subjective). Η Μπαϋεσιανή προσέγγιση θεωρείται ως υποκειμενική στη βάση ότι υπάρχουν τόσες πολλές πιθανότητες για ένα γεγονός, όσοι είναι και οι παρατηρήσεις. Αυτή η «υποκειμενικότητα» θεωρείται ως μια ιδιότητα η οποία δεν είναι αποδεκτή στην επιστημονική έρευνα δεδομένου ότι εισαγάγει την αυθαιρεσία και το σφάλμα.

Στην πραγματικότητα όμως το θεώρημα το οποίο αποκλείει τη βάση της Μπαϋεσιανής προσέγγισης, το θεώρημα του Bayes (Bayes theorem), αναφέρει ότι στην περίπτωση που έχουμε μια σειρά από πολλές επαναλαμβανόμενες παρατηρήσεις ενός γεγονότος τότε ανεξάρτητα από το πόσο διαφορετικές είναι οι αρχικές απόψεις για την πιθανότητα αυτές ανανεώνονται κάθε φορά με τη συλλογή νέων δεδομένων. Τελικά μετά από πολλές παρατηρήσεις, οι διαφορετικές αρχικές γνώμες θα συγκλίνουν σχεδόν στην ίδια αριθμητική τιμή για την πιθανότητα (Gelman et al. 2004). Μάλιστα αφού πρόκειται για ένα φαινόμενο το οποίο μπορούμε να έχουμε πολλές μετρήσεις τότε η τιμή για την πιθανότητα στην οποία θα συγκλίνει τελικά είναι η ίδια με αυτή που δίνει η κλασική προσέγγιση. Στην πράξη όμως απάνια μπορούμε να επαναλάβουμε ένα πείραμα τόσες πολλές φορές.

**Πίνακας 7.6. Διαφορές ανάμεσα στην κλασσική και την Μπεϊσιανή προσέγγιση**

Εμπειριστική προσέγγιση (Frequentist approach)	Μπεϊσιανή προσέγγιση (Bayesian approach)
<b>Φύση της πιθανότητας</b>	
Η πιθανότητα είναι η περιορισμένη συχνότητα που προκύπτει από πολλές επαναλήψεις του γεγονότος	Η πιθανότητα μετράει τον προσωπικό βαθμό της άποψης για την πραγματοποίηση ενός γεγονότος
Εφαρμόζεται σε επαναλαμβανόμενα γεγονότα	Εφαρμόζεται σε κάθε γεγονός ή άποψη για την οποία έχουμε αξιόβαστα
<b>Φύση των παραμέτρων</b>	
Οι παράμετροι δεν είναι τυχαίες ούτε επαναλαμβανόμενες	Οι παράμετροι είναι άγνωστες
Επομένως δεν είναι τυχαίες μεταβλητές αλλά σταθερές (αλλά άγνωστες) ποσότητες	Θεωρούνται ως τυχαίες μεταβλητές
<b>Φύση της συμπερασματικής</b>	
Δεν πραγματοποιεί (ούδ' φαίνεται ότι κάνει) υποθέσεις για τις παραμέτρους	Πραγματοποιεί υποθέσεις δηλώσεως για τις παραμέτρους
Εφαρμόζεται υπό το πρίσμα των πολλών επαναλήψεων	Εφαρμόζεται με βάση τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί
<b>Παράδειγμα</b>	
Απορρίπτουμε αυτή την υπόθεση στο επίπεδο σημαντικότητας του 5%	Η πιθανότητα ότι αυτή η υπόθεση είναι αληθινή είναι 99%
Η παραπάνω πρόταση σημαίνει ότι το 5% των δεδομένων στα οποία η υπόθεση υποτίθεται είναι αληθινή θα απορριφθούν (δεν δηλώνει όμως τίποτα για το συγκεκριμένο δείγμα)	Η παραπάνω πρόταση εφαρμόζεται στο συγκεκριμένο δείγμα

### 7.6.1 Βασικά στοιχεία της Μπεϊσιανής Μεθοδολογίας

Τα κύρια χαρακτηριστικά της Μπεϊσιανής μεθοδολογίας είναι ο συνδυασμός της εκ των προτέρων (prior) κατανομής και της συνάρτησης πιθανοφάνειας (likelihood), οι οποίες οδηγούν στην εκ των υστέρων (posterior) κατανομή. Η εκ των προτέρων κατανομή αντιπροσωπεύει την προηγούμενη γνώση που έχουμε για την παράμετρο, πριν την εφαρμογή

των δεδομένων. Αυτό που επιτυγχάνεται με το θεώρημα του Bayes είναι η βελτίωση της εκ των προτέρων γνώσης που έχουμε για την παράμετρο, με την καινούρια γνώση που μας δίνει το παρατηρηθέν δείγμα, εκφρασμένη μέσω της πιθανοφάνειας. Ο συνδυασμός της εκ των προτέρων και της δεγματοκής πληροφορίας, μας δίνει την εκ των υστέρων πληροφορία που εκφράζεται μέσω της εκ των υστέρων κατανομής. Είναι λοιπόν μια μεθοδολογική προσέγγιση που συνθέτει τη θεωρητική ή εμπειρική αντίληψη μιας τυχαίας δοκιμασίας με τα παρατηρηθέντα δεδομένα.

Τη βάση για την Μπαϋεσιανή προσέγγιση αποτελεί το Θεώρημα του Bayes, το οποίο στην βασική του μορφή αφορά υπό συνθήκη πιθανότητες. Συμβολίζοντας με  $f$  τις πυκνότητες πιθανότητας τυχαίων μεταβλητών, το Θεώρημα του Bayes λαμβάνει την εξής μορφή (Chorizan et al. (2003), Gelman et al. (2004)):

$$f(\theta|x) \propto f(\theta) f(x|\theta)$$

Η παραπάνω εξίσωση σημαίνει ότι η εκ των υστέρων κατανομή της πιθανότητας (posterior distribution)  $f(\theta|x)$  είναι ανάλογη της εκ των προτέρων κατανομής (prior distribution)  $f(\theta)$  πολλαπλασιασμένης με τη συνάρτηση πιθανοφάνειας  $f(x|\theta)$ .

Επομένως στην Μπαϋεσιανή προσέγγιση για την για την εξαγωγή της κατάλληλης συμπερασματολογίας θα πρέπει να προσδιορίσουμε :

- α) το μοντέλο πιθανοφάνειας
- β) την εκ των προτέρων κατανομή (prior distribution)
- γ) την εκ των υστέρων κατανομή (posterior distribution).

Το μοντέλο πιθανοφάνειας δεν είναι τίποτε άλλο από το μοντέλο που χρησιμοποιούμε για να ερμηνεύσουμε τα δεδομένα μας (Στην περίπτωση των SEM οι δομικές εξισώσεις).

Η εκ των προτέρων κατανομή, αποτελεί και τη βάση για τις κριτικές που δέχεται η Μπαϋεσιανή προσέγγιση: Η πρότερη κατανομή της πιθανότητας είναι διαφορετική για τον κάθε παρατηρητή. Εντούτοις η πρότερη κατανομή μπορεί να λάβει πολλές μορφές υπό την έννοια ότι μπορεί να μην είναι καθόλου κατατοπιστική (ή μη πληροφοριακή - *non informative*). Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι έχουμε πλήρη έλλειψη πληροφορίας αναφορικά με την αβεβαιότητα της παραμέτρου.

Στην περίπτωση που έχουμε μη κατατοπιστική πρότερη κατανομή τότε αυτή θα έχει ελάχιστη επίρροη στη σύνθεση με τα δεδομένα και επομένως η εκ των υστέρων κατανομή, θα βασίζεται αποκλειστικά στις πληρο-

φορίες των δεδομένων μας (όπως εκφράζονται από το μοντέλο μας). Σύμφωνα με τον Gelman et al. (2004), η αιτιολογία για τη χρήση μη πληροφοριακών εκ των προτέρων κατανομών δηλώνει "...ας αφήσουμε τα δεδομένα να μιλήσουν μόνο τους...", οπότε η συμπερασματολογία δεν επηρεάζεται από τις εξωτερικές πληροφορίες των παρόντων δεδομένων. Αυτό ακριβώς το χαρακτηριστικό της Μπαϋεσιανή προσέγγισης θα εκμεταλλευτούμε στην παρούσα διατριβή, προκειμένου να αντλήσουμε επιπλέον πληροφορίες για τις αιτίες ανάμεσα στις μεταβλητές μας.

Θα μπορούσαμε να συνεχίσουμε γράφουμε πάρα πολλά για την Μπαϋεσιανή λογική, η οποία όμως (δυστυχώς) δεν αποτελεί αντικείμενο της παρούσας διατριβής. Ο ενδιαφερόμενος αναγνώστης μπορεί να ανατρέξει στο βιβλίο του Gelman et al. (2004) καθώς και στα εισαγωγικά κείμενα για την Μπαϋεσιανή μεθοδολογία των Lee (2004) και Berry (1996).

Παρά το γεγονός ότι η Μπαϋεσιανή μεθοδολογία αποτελεί μια αρκετά ελκυστική προσέγγιση στην στατιστική συμπερασματολογία εντούτοις παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες οι οποίες παρεμποδίζουν την διάδοση της εφαρμογής της (Edsfy 2004). Οι δυσκολίες αυτές συνοψίζονται ως εξής:

Η πρώτη δυσκολία είναι υπολογιστική. Οι υπολογισμοί που απαιτούνται κατά την Μπαϋεσιανή ανάλυση είναι πολύπλοκοι χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα αναλυτικής επίλυσης. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται αριθμητικές μέθοδοι επίλυσης, οι οποίες απαιτούν μεγάλη υπολογιστική ισχύ (όπως για παράδειγμα οι μέθοδοι Markov Chain Monte Carlo-MCMC). Η δυσκολία αυτή αρχίζει να αίρεται τα τελευταία χρόνια με την αύξηση της υπολογιστικής ισχύς των σύγχρονων υπολογιστών. Η δεύτερη δυσκολία έγκειται στο γεγονός ότι στην Μπαϋεσιανή προσέγγιση είναι απαραίτητος ο προσδιορισμός της εκ των προτέρων κατανομής της πιθανότητας, γεγονός το οποίο τονίζει την υποκειμενικότητα της μεθοδολογίας. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι κατανομές αυτές είναι άγνωστες οπότε χρησιμοποιούνται μη καταστατιστικές (uninformative ή uniform) κατανομές. Τέλος, η τρίτη δυσκολία αναφέρεται στον χειρισμό των παραμέτρων ως τυχαίων μεταβλητών. Είναι αποδεκτό να μιλάμε για την πιθανότητα που έχουν οι παρατηρήσεις μας δεδομένου του μοντέλου, εννοώντας την συνάδεια με την οποία λαμβάνουμε αυτές τις παρατηρήσεις μέσα από απεριόριστο αριθμό δοκιμών. Δεν είναι όμως εύκολο να μιλήσουμε για την πιθανότητα ενός μεμονωμένου και μη επαναλαμβανόμενου γεγονότος, για το οποίο δεν υπάρχει η έννοια της συνάδειας και η πιθανότητα χρησιμοποιείται για να εκφράσει το βαθμό της βεβαιότητας για το γεγονός. Οι παραπάνω δυσκολίες όμως αρχίζουν να ξεπερνιούνται ανοίγοντας το δρόμο στη διάδοση της Μπαϋεσιανής ανάλυσης (Cheng et al. (2003), Gelman et al. (2004)). Ειδικότερα στον τομέα της στρατηγικής διοίκησης πολύ πρόσφατα έχουν αναφερθεί μελέτες, οι οποίες τονί-

ζουν την σημασία που έχει για την απάντηση ερωτημάτων τα οποία δεν είναι δυνατό να απαντηθούν με την κλασική στατιστική προσέγγιση (Hahn και Dah (2006), Hansen et al. (2004)).

### 7.6.2 Μπαύεσιανό Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων

Παρά το γεγονός ότι η βιβλιογραφία σχετικά με τα SEM βασίζεται στην κλασική προσέγγιση για τη στατιστική συμπερασματολογία, εντούτοις η αύξηση της υπολογιστικής ισχύς των προσωπικών υπολογιστών και η ανάπτυξη κατάλληλων λογισμικών προγραμμάτων, έχει οδηγήσει τα τελευταία πέντε χρόνια στην διάδοση της εφαρμογής της Μπαύεσιανής ανάλυσης (Dunson et al. 2005).

Πρόσφατες έρευνες έχουν επικεντρωθεί στη χρησιμοποίηση της μεθοδολογίας MCMC (Monte Carlo Markov Chain) (περισσότερες πληροφορίες για την ο αναγνώστης μπορεί να βρει στο άρθρο του Raaij (2002) και στο **Παράρτημα Β**, για την εφαρμογή της Μπαύεσιανής ανάλυσης σε πολύπλοκα προβλήματα όπως για παράδειγμα μη γραμμικές σχέσεις μεταβλητών (Lee και Song 2004) και μελέτη της ετερογένειας (heterogeneity) πληθυσμών (Ansari et al. 2000).

Οι διαφορές ανάμεσα στην εφαρμογή της κλασικής προσέγγισης και της Μπαύεσιανής ανάλυσης στα SEM είναι σημαντικές. Όπως προαναφέρθηκε η Μπαύεσιανή ανάλυση προϋποθέτει τον προσδιορισμό πρότερων (prior) κατανομών της πιθανότητας. Στην περίπτωση των SEM αυτό ισχύει για όλους τους αγνώστους του μοντέλου συμπεριλαμβανομένης της λανθάνουσας μεταβλητής αλλά και τις παραμέτρους τόσο του μοντέλου μέτρησης όσο και του δομικού μοντέλου. Στην περίπτωση της «κλασικής» προσέγγισης για τα SEM υποθέτουμε ότι οι λανθάνουσες μεταβλητές ακολουθούν την κανονική κατανομή χωρίς να προσδιορίζουμε prior κατανομές για τους μέσους ή τις άλλες παραμέτρους. Οι prior κατανομές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο δεδομένου, ότι ο προσδιορισμός τους επιτρέπει την ενσωμάτωση πολύτιμης πληροφορίας αναφορικά με τις δομικές σχέσεις των μεταβλητών από προηγούμενες μελέτες. Στην περίπτωση τώρα που δεν είναι διαθέσιμη αυτή η πληροφορία μπορούν να χρησιμοποιηθούν μη καταστατιστικές (uninformative uniform) κατανομές.

Όπως όμως αναφέρθηκε παραπάνω καθώς αυξάνει το μέγεθος του δείγματος η posterior κατανομή επηρεάζεται όλο και λιγότερο από την prior κατανομή με αποτέλεσμα η κλασική μέθοδος και η Μπαύεσιανή να τείνουν προς τις ίδιες τιμές (Dunson et al. 2005, σελ. 4).

Η άλλη διαφορά εντοπίζεται στις διαδικασίες υπολογισμού. Στην Μπαύεσιανή προσέγγιση, η προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα βασίζε-

και στη μεθοδολογία MCMC η οποία περιλαμβάνει τη λήψη προσομοιωμένων δειγμάτων από την κοινή posterior κατανομή όλων των αγνώστων του μοντέλου. Το πλεονέκτημα της MCMC είναι ότι δεν υπάρχει η προϋπόθεση της ύπαρξης μεγάλου δείγματος αλλά ούτε και αυτή της κανονικής κατανομής των μεταβλητών, αφού μπορούν να προσδιοριστούν με ακρίβεια οι posterior κατανομές για όλους τους αγνώστους του μοντέλου (Dunson et al. 2005, σελ.5). Η δειγματοληψία από την posterior κατανομή γίνεται με ειδικούς αλγορίθμους με τους πιο διαδεδομένους να είναι η αλάντα αλγορίθμων Metropolis-Hastings (Rossi και Allenby 2003).

Η ύπαρξη δειγμάτων από τις posterior κατανομές αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα δεδομένου ότι μπορούν να απαντηθούν ερωτήματα για τις λανθάνουσες μεταβλητές αλλά και τις σιέσεις ανάμεσα στις μεταβλητές οι οποίες μπορεί να μην είναι προφανείς από τις εκτιμήσεις με την κλασική προσέγγιση.

Μέχρι σήμερα τα εύρηστα λογισμικά προγράμματα τα οποία χρησιμοποιούνται για Μπαϋεσιανή SEM είναι λιγοστά. Στην παρούσα διατριβή χρησιμοποιήσαμε το πρόγραμμα τα WinBUGS v.1.2 το οποίο ενσωματώνει τη δυνατότητα της Μπαϋεσιανής Ανάλυσης.

Το WinBUGS αποτελεί προϊόν της συνεργασίας του Medical Research Council's Biostatistics Unit του πανεπιστημίου του Cambridge και του τμήματος Epidemiology and Public Health of του κολεγίου Imperial του Λονδίνου. Το λογισμικό είναι ελεύθερα διαθέσιμο από το δίκτυο στην διεύθυνση [www.mrc-bsu.cam.ac.uk/bugs/](http://www.mrc-bsu.cam.ac.uk/bugs/). Περισσότερες πληροφορίες για το λογισμικό μπορούν να αντληθούν από την παραπάνω ιστοσελίδα καθώς και από το άρθρο των Fryback et al. (2001) στο οποίο προσφέρεται μια μη τεχνική περιγραφή για το λογισμικό.

### **7.7 Η χρησιμοποίηση των SEM στα πλαίσια της παρούσας διατριβής**

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής χρησιμοποιήθηκε τόσο η κλασική όσο και η Μπαϋεσιανή προσέγγιση για τα SEM.

Πιο συγκεκριμένα, η κλασική προσέγγιση χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να εξετάσουμε την προσαρμογή της κλίμακας των Pease et al. (1997) για την μέτρηση πυκών επιχειρηματικής συμπεριφοράς, σε δεδομένα τα οποία προέρχονται από εργαζόμενους στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις της χώρας. Στο στάδιο αυτό χρησιμοποιούμε Επισβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση ενώ ταυτόχρονα ελέγχουμε την εγκυρότητα (validity) και την αξιοπιστία (reliability) της κλίμακας μέτρησης. Αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας, είναι η δημιουργία αξιόπιστου και έγκυρου μέτρου για την «επιχειρηματική συμπεριφοράς», αθροίζοντας τις επιμέρους ερωτήσεις



της κλίμακας.

Παρά το γεγονός ότι η παρούσα έρευνα εστιάζεται στην δημιουργία μεθοδολογίας για τη στρατηγική ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα εντούτοις στο στάδιο αυτό της έρευνας επιχειρούμε να απαντήσουμε και επί μέρους ερωτήσεις, όπως για παράδειγμα πώς επηρεάζουν την επιχειρηματική συμπεριφορά των υπαλλήλων παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση, τα χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα των υπαλλήλων, η διεύθυνση στην οποία εργάζεται ο υπάλληλος και τέλος αν έχει θέση προϊσταμένου ή όχι. Δυστυχώς, στη βιβλιογραφία τα εμπειρικά δεδομένα που υπάρχουν είναι περιορισμένα. Ως αποτέλεσμα οι περισσότερες από τις παραπάνω ερευνητικές ερωτήσεις έχουν ένα διερευνητικό (exploratory) χαρακτήρα αποτελώντας ταυτόχρονα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Η Μπαρδισιανή προσέγγιση χρησιμοποιήθηκε σε περιπτώσεις που δεν πληρούνται οι προϋποθέσεις εφαρμογής της κλασικής προσέγγισης όπως για παράδειγμα στον προσδιορισμό μη γραμμικών σχέσεων ή όταν δεν ικανοποιούνται οι προϋποθέσεις μεγάλου αριθμού δείγματος.

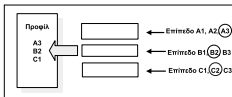
## **7.8 Η Ανάλυση Συζυγιών**

### **7.8.1 Συνολική Περιγραφή**

Στην επιστήμη του marketing, αρχικά σικινά, ο ερευνητής χρειάζεται να γνωρίζει ποια χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών προσδίδουν τη μεγαλύτερη χρησιμότητα στους καταναλωτές. Η Ανάλυση Συζυγιών (Conjoint Analysis, CA από εδώ και στο εξής) έχει μακρά ιστορία στο χώρο του marketing (Green et al. 1972), αποτελώντας μια από τις πλέον διαδεδομένες τεχνικές για την ανάλυση των προτιμήσεων των καταναλωτών για προϊόντα ή υπηρεσίες. Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί αναφορικά με τη χρήση της τεχνικής τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε έρευνες πεδίου, επιβεβαιώνουν την ευρύτατη διάδοση της μεθόδου (Cattin και Wittink (1982), Wittink et al. (1994), Aulay (1995), Hartmann και Sattler (2002)).

Η CA αποτελεί μια ευέλικτη μεθοδολογική προσέγγιση, η οποία μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε περίπτωση αξιολόγησης αποφάσεων. Χρησιμοποιώντας μια ερευνητική διαδικασία (κυρίως μέσω ερωτηματολογίων), η τεχνική επιδιώκει να δώσει απαντήσεις στο πώς οι ερωτώμενοι αναπτύσσουν τις προτιμήσεις τους (preferences) για προϊόντα ή υπηρεσίες (Hair et al. 1998).

Συνολικά, κατά την εφαρμογή της CA τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες προσ-  
 διαρίζονται με ένα περιορισμένο αριθμό σχετικών χαρακτηριστικών ή  
 παραγόντων (attributes) και κάθε χαρακτηριστικό έχει ένα επίσης περιο-  
 ρισμένο αριθμό επιπέδων (levels). Τα υποθετικά προϊόντα τα οποία προ-  
 κύπτουν από το συνδυασμό χαρακτηριστικών και επιπέδων δημιουργούν  
 σενάρια τα οποία στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται ως προφίλ  
 (profile). Η σχέση ανάμεσα στους παράγοντες, τα επίπεδα τους και στο  
 προφίλ που δημιουργείται από τους συνδυασμούς παρουσιάζεται στο  
 Σχήμα 7.4. Στη συνέχεια αυτά τα υποθετικά προϊόντα παρουσιάζονται  
 στους ερωτώμενους και αξιολογούνται συνολικά.



*Σχήμα 7.4. Σχέση ανάμεσα σε παράγοντες επίπεδα  
 και δημιουργούμενα προφίλ*

Οι ερωτώμενοι είτε βαθμολογούν είτε κατατάσσουν κάθε ένα υποθετικό  
 σενάριο που τους παρουσιάζεται. Ο ερευνητής θα πρέπει να προσδιο-  
 ρίσει ποια είναι η συμβολή του κάθε χαρακτηριστικού αλλά και κάθε επι-  
 πέδου στη ολική χρησιμότητα (utility) του ερωτώμενου. Συνικά θεωρείται,  
 ότι η ολική χρησιμότητα ενός σεναρίου προκύπτει από το άθροισμα των  
 προτιμήσεων για κάθε χαρακτηριστικό. Αυτό σημαίνει ότι το μοντέλο προ-  
 τιμής το οποίο χρησιμοποιείται λειτουργεί «ανιστοθμιστικά», δηλαδή  
 χαμηλή βαθμολόγηση σε ένα χαρακτηριστικό μπορεί να ανιστοθμιστεί  
 από υψηλή βαθμολογία σε κάποιο άλλο χαρακτηριστικό. Υπάρχουν και  
 άλλα μοντέλα προτίμησης, τα οποία λειτουργούν με διαφορεικό τρόπο  
 υποθέτοντας για παράδειγμα ότι ορισμένα χαρακτηριστικά θα πρέπει να  
 έχουν ένα μέγιστο ή ελάχιστο επίπεδο πριν θεωρηθούν ότι είναι ελκυσ-  
 τικά για των ερωτώμενο (Hair et al. 1998).

Σε ένα πείραμα CA, η συμβολή του κάθε επιπέδου ενός χαρακτηριστικού στην ολική χρησιμότητα (total utility), ονομάζεται «μερική χρησιμότητα» (part-worth) και η ολική χρησιμότητα σε ένα προσβεβικό μοντέλο προτίμησης είναι ίση με το άθροισμα των μερικών χρησιμότητων:

$$U = \sum_x X_s \beta_s$$

όπου  $U$  είναι η χρησιμότητα του σεναρίου  $X_s$  η τιμή του επιπέδου  $s$  και  $\beta_s$  είναι ο εκτιμώμενος συντελεστής βαρύτητας του επιπέδου  $s$ . Η μερική χρησιμότητα είναι ίση με  $X_s \beta_s$ .

Μέσω κατάλληλου σχεδιασμού γνωστού ως fractional factorial design, παρουσιάζεται στους ερωτώμενους ένα μέρος μόνο από όλους τους δυνατούς συνδυασμούς παραγόντων και επιπέδων. Στη συνέχεια, ο ερευνητής είναι σε θέση να προσδιορίσει, τόσο τη σημασία (importance) των παραγόντων του προϊόντος, όσο και των επιμέρους επιπέδων τους.

Οι ερωτώμενοι αξιολογούν τα υποθετικά σενάρια μέσω μιας ρεαλιστικής διαδικασίας, η οποία είναι παρόμοια με την πραγματοποίηση παραχωρήσεων (trade offs) σε πραγματικές καταστάσεις επιλογής προϊόντων. Οι βαθμολογίες ή οι κατατάξεις που συλλέγονται από τους ερωτηθέντες χρησιμοποιούνται ως εξαρτημένες μεταβλητές, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ως ανεξάρτητες μεταβλητές και οι μερικές χρησιμότητες προσδιορίζονται μέσω στατιστικών τεχνικών.

Ο προσδιορισμός των μερικών χρησιμότητων για κάθε ερωτώμενο μπορεί να αξιοποιηθεί περαιτέρω σε έρευνες ομαδοποίησης (segmentation). Ερωτώμενοι με τις ίδιες μερικές χρησιμότητες, ομαδοποιούνται προκειμένου να προσδιοριστούν κοινά χαρακτηριστικά (Greene και Srinivasan (1990), Nairn et al. (2004)). Τέλος με βάση τις μερικές χρησιμότητες είναι δυνατή η πραγματοποίηση προσομοιώσεων «αγοράς» (market simulations), κατά τις οποίες ο ερευνητής μπορεί να προσδιορίσει την επιτυχία που θα είχε ένα νέο προϊόν υποθετικό προϊόν στην αγορά.

Συνοψίζοντας, γίνεται αντιληπτό ότι κατά την εφαρμογή της CA οι ερωτώμενοι δεν ερωτώνται απευθείας (self-explicated) για της μερικές χρησιμότητες των επιπέδων των χαρακτηριστικών (διαδικασία γνωστή ως compositional approach). Αντίθετα η CA βασίζεται στην αξιολόγηση προφίλ, όπου από την ολική χρησιμότητα που αποδίδουν οι ερωτώμενοι προκύπτουν οι μερικές χρησιμότητες (διαδικασία γνωστή ως decomposition approach).

Ός προς το απαιτούμενο δείγμα στις εφαρμογές CA αυτό ποικίλει. Σε έρευνα τους σχετικά με τη εφαρμογή της CA για εμπορικούς σκοπούς οι Wittrink et al. (1994), αναφέρουν ότι το χρησιμοποιούμενο δείγμα κυμαίνεται από 100 ως 1000 άτομα, με τα 200 - 500 άτομα να είναι το πιο συνηθισμένο εύρος.

Άλλα σημαντικά πλεονεκτήματα της CA σε σχέση με τις απευθείας αξιολογήσεις χαρακτηριστικών προϊόντων είναι τα εξής (Sattler και Bomer 2000):

- Αυξάνει την πιθανότητα να εντοπιστούν πραγματικές διαφορές στις μερικές χρησιμότητες ή στη σημασία των χαρακτηριστικών. Αυτό οφείλεται στο ότι ερωτήσεις της μορφής «Πόσο σημαντικό είναι το χαρακτηριστικό X» μπορεί να ερμηνευθούν με διαφορετικό τρόπο από τους ερωτώμενους αφού δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρη η έννοια της «σημαντικότητας».
- Ο υπολογισμός των μερικών χρησιμτήτων των επιπέδων των παραγόντων που αξιολογούνται καθώς οι σημασία παραγόντων, γίνεται με έμμεσο τρόπο αποτρέποντας την εμφάνιση «κοινωνικά αποδεκτών» απαντήσεων (Social Desirability Effects) τα οποία είναι αρκετά συνηθισμένα στις απευθείας ερωτήσεις.
- Η μεθοδολογία της CA αποδεδειγμένα παρουσιάζει σημαντική προβλεπτική εγκυρότητα (predictive validity) (στην περίπτωση που εξετάζονται λιγότεροι από 6 παράγοντες), υπό την έννοια ότι μπορεί με βάση σημερινές αξιολογήσεις να προβλέψει μελλοντικές παραμέτρους. (Blount et al. 2004 ).

Στα μειονεκτήματα της CA περιλαμβάνονται τα εξής (Sattler και Bomer 2000):

- Η ύπαρξη πολλών χαρακτηριστικών για την περιγραφή ενός προϊόντος μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία πολύπλοκων σεναρίων, τα οποία είναι δύσκολο να γίνουν αντιληπτά από τους ερωτώμενους καθιστώντας δύσκολη τη συλλογή δεδομένων
- Ο υπολογισμός των μερικών χρησιμτήτων απαιτεί πολύπλοκες στατιστικές διαδικασίες σε σχέση με τις απευθείας ερωτήσεις.

Σήμερα, οι εφαρμογές της CA, είναι πολυάριθμες ενώ παράλληλα έχουν γενικευτεί οι έννοιες του προϊόντος, της υπηρεσίας και των πελατών. Έτσι, η CA πέρα από το σχεδιασμό νέων προϊόντων και υπηρεσιών (Johnson et al. (1998)), έχει χρησιμοποιηθεί στην μελέτη τιμολογιακών πολιτικών για προϊόντα και υπηρεσίες (DeSarbo et al. 1995), στη διαφήμιση (Huber 1997), στο σχεδιασμό μαθημάτων (Moogan et al. (2001), Zampetakis et al. (2006)), στο στρατηγικό σχεδιασμό (Naim et al. (2004),

Zampetakis και Moustakis (2006<sup>P</sup>)), καθώς και σε έρευνες σχετικά με τις προτιμήσεις υπαλλήλων, αναφορικά με bonus που λαμβάνουν από τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται (Driver et al. 1981).

Εναν τομέα της επιχειρηματικότητας, όπως και στην περίπτωση των SEM, οι εφαρμογές της CA είναι ελάχιστες. Σύμφωνα με το Busenitz και τους συνεργάτες του (2003, σελ. 300) η εφαρμογή της CA μπορεί να συμβάλει αποφασιστικά στην ανάπτυξη του τομέα της επιχειρηματικότητας.

Στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται διάφορες παραλλαγές της CA, η χρησιμοποίηση των οποίων εξαρτάται από το πρόβλημα το οποίο καλείται να επιλύσει. Όλες όμως οι παραλλαγές πραγματοποιούνται μέσα από μια σειρά διαδοχικών σταδίων (Gustafsson et al. 2003). Στην επόμενη παράγραφο παρουσιάζουμε τα στάδια εφαρμογής της CA εστιάζοντας την εφαρμογή της στα πλαίσια της παρούσας διατριβής.

### 7.8.2. Εφαρμογής της CA στα πλαίσια της παρούσας διατριβής

Ενας από τους βασικούς στόχους της παρούσας διατριβής είναι η διερεύνηση των απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων, για παράγοντες που προωθούν την ανάπτυξη της επιχειρηματικής συμπεριφοράς στο δημόσιο τομέα. Για την επίτευξη του στόχου αυτού χρησιμοποιήθηκε η CA, κυρίως λόγω των πλεονεκτημάτων που αυτή παρουσιάζει έναντι των απευθείας ερωτήσεων καθώς και της δυνατότητας που παρέχει για ομαδοποίηση των ερωτηθέντων με βάση κοινά χαρακτηριστικά ως προς τις μερικές τους προτιμήσεις.

Η λογική χρησιμοποίησης της CA στα πλαίσια της στρατηγικής ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα συνοψίζεται ως εξής: Οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα θεωρούνται ως «εσωτερικοί πελάτες» και οι παράγοντες που προωθούν την επιχειρηματικότητα θεωρούνται ως τα χαρακτηριστικά που περιγράφουν το προϊόν «διοικητική αναδιοργάνωση» προς την κατεύθυνση προώθησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς ».

Προκειμένου να καταγράψουμε τις απόψεις των υπαλλήλων δημιουργήσαμε μια σειρά από υποθετικά σενάρια χρησιμοποιώντας τους παράγοντες που εντοπίσαμε από στη βιβλιογραφία. Στη συνέχεια ζητήσαμε τη βαθμολόγηση των σεναρίων αυτών, αναφορικά με το πόσο επιθυμητή είναι η εφαρμογή τους στις δημόσιες υπηρεσίες που εργάζονται οι υπάλληλοι. Από τις βαθμολογήσεις που έδωσαν οι υπάλληλοι, μπορούμε να απαντήσουμε ερωτήματα όπως: Ποια είναι η σχετική σημασία των παραγόντων που εξετάστηκαν καθώς και των επιμέρους τιμών τους; Ποια είναι η συνολική χρησιμότητα συγκεκριμένων σεναρίων; Μπορούν να ομαδοποιηθούν οι ερωτώμενοι σε ομάδες με κοινά χαρακτηριστικά; Για

τη διασφάλιση του ρεαλισμού των αποτελεσμάτων της CA, χρησιμοποιήσαμε πένες για τους παράγοντες, από την ελληνική πραγματικότητα

Για την εφαρμογή της CA ακολουθήσαμε τη διαδικασία που περιγράφεται από τους Gustafsson *et al.* (2003) και συνοψίζονται στα εξής στάδια:

- 1α. Επιλογή των παραγόντων (και των επιπέδων τους) τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για τη βαθμολόγηση από τους δημοσίους υπαλλήλους.
- 2α. Προσδιορισμός του μοντέλου προτίμησης
- 3α. Επιλογή της μεθόδου συλλογής των δεδομένων
- 4α. Επιλογή μεθόδου εκτίμησης παραμέτρων.

### 7.8.3 Επιλογή παραγόντων για αξιολόγηση

Το στάδιο της επιλογής των χαρακτηριστικών και των επιπέδων τους αποτελεί το πιο ουσιαστικό βήμα σε ένα πείραμα CA. Σύμφωνα με τους Gustafsson *et al.* (2003), η επιλογή των προς αξιολόγηση χαρακτηριστικών θα πρέπει να διέπεται από συγκεκριμένους κανόνες οι οποίοι συμβάλλουν στην εγκυρότητα και στην αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

Πιο συγκεκριμένα, όλοι οι παράγοντες καθώς και τα επίπεδα τους θα πρέπει να γίνονται εύκολα αντιληπτά από τους ερωτώμενους ώστε η βαθμολόγηση τους να είναι ακριβής. Επίσης οι παράγοντες που θα χρησιμοποιηθούν θα πρέπει να αντιστοιχούν σε έννοιες οι οποίες μπορούν να είναι ρεαλιστικές και να μπορούν να εφαρμοστούν. Για παράδειγμα χαρακτηριστικά όπως η ποιότητα, η οποία προσδιορίζεται με ασαφή επίπεδα όπως υψηλή, μέτρια, χαμηλή, δεν θα πρέπει να περιλαμβάνονται στον πειραματικό σχεδιασμό επειδή μπορεί να μην γίνονται αντιληπτά κατά τον ίδιο τρόπο από τους ερωτώμενους.

Παράλληλα, ο αριθμός των παραγόντων που περιλαμβάνονται στην ανάλυση έχει μεγάλη σημασία στην αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, δεδομένου ότι η αύξηση τους οδηγεί σε αύξηση των παραμέτρων που πρέπει να εκτιμηθούν. Σημαντικός είναι και ο αριθμός των επιπέδων που θα πρέπει να χρησιμοποιείται σε κάθε παράγοντα. Σύμφωνα με τους Wittink *et al.* (1994), όταν ένας παράγοντας έχει πολλά επίπεδα, τότε αυξάνεται η σημασία του κατά την αξιολόγηση του. Επομένως θα πρέπει να επιδιώκεται, η ισόρροπη κατανομή των επιπέδων ανάμεσα στους παράγοντες.

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής έμφαση δόθηκε στην προσεκτική επιλογή των παραγόντων και των επιπέδων τους. Για την επιλογή των παραγόντων, ακολουθήσαμε την εξής στρατηγική: α) Διερεύνηση της

διεθνούς βιβλιογραφίας αναφορικά με παράγοντες που ευνοούν την επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα (βλ.π. §5.6). β) Διερεύνηση της υπάρχουσας ελληνικής βιβλιογραφίας (βλ.π. §.6.4) και γ) Συζητήσεις και συνεντεύξεις με δημοσίους υπαλλήλους.

Ο συνδυασμός των δύο πρώτων στρατηγικών μας οδήγησε να καταλήξουμε σε τρεις παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να περιγράψουν το προϊόν «διοικητική αναδιοργάνωση προς την κατεύθυνση προώθησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς». Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι «Διωνότεια εκπαίδευσης», «Συστήματα Αμοιβών» και «Εναλλαγή θέσεων εργασίας». Από τις συνεντεύξεις με δημοσίους υπαλλήλους προσθέσαμε και ένα τέταρτο παράγοντα αυτόν της «Δόκιμης Υπηρεσίας» (βλέπε Πίνακα 7.7).

**Πίνακας 7.7. Παράγοντες με τα αντίστοιχα επίπεδα που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα**

Παράγοντας	Επίπεδο
1.Εναλλαγή θέσεων εργασίας	α. Κάθε 4 χρόνια
	β. Κάθε 5 χρόνια
	γ. Κάθε 6 χρόνια
2 Συστήματα Αμοιβών (με βάση προκαθορισμένους στόχους)	α. 30% αύξηση βασικού μισθού
	β. 25% αύξηση βασικού μισθού
	γ. 30% αύξηση βασικού μισθού
3. Συχνότητα εκπαίδευσης	α. Ένα σεμινάριο κάθε χρόνο
	β. Ένα σεμινάριο κάθε δύο χρόνια
	γ. Ένα σεμινάριο κάθε τρία χρόνια
4. Δόκιμη Υπηρεσία	α. Έξι χρόνια δόκιμης υπηρεσίας
	β. Οκτώ χρόνια δόκιμης υπηρεσίας
	γ. Δέκα χρόνια δόκιμης υπηρεσίας

Όσο αφορά τα επίπεδα του παράγοντα, καθορίστηκαν τόσο από υπάρχουσες έρευνες αναφορικά με την ελληνική δημόσια διοίκηση (Καρκατούλης (2004), Γεληνής και συνεργάτες (2005)) όσο και με βάση συνε-

ντιόξεις υπαλλήλων. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1996 σε δείγμα 970 ελληνικών δημοσίων υπαλλήλων (Καρκατσιούλης 2004), το 70% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ο υπάλληλος να πρέπει να αλλάξει αντικείμενα και θέσεις εργασίας στη διάρκεια της σταδιοδρομίας του. Επιπλέον το 66% των ερωτηθέντων δήλωσαν, ότι δεν είχαν αλλάξει αντικείμενο εργασίας καθόλου κατά τη διάρκεια της θητείας τους. Στην ίδια έρευνα το 56% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι δεν είχαν παρακολουθήσει κανένα εκπαιδευτικό σεμινάριο αν και αναγνωρίζουν την αξία τη πρόσθετης εκπαίδευσης. Περίπου το 7% των ερωτηθέντων είχαν παρακολουθήσει ένα σεμινάριο το χρόνο, ενώ το 10% των ερωτηθέντων είχαν παρακολουθήσει ένα σεμινάριο ανά τρία χρόνια. Ως προς τα συστήματα αμοιβών, το 70% των υπαλλήλων, δήλωσαν ότι ο μισθός τους δεν ανταποκρίνεται στην εργασία που πραγματοποιούν. Το 20% των υπαλλήλων, δήλωσε ότι είναι ικανοποιητική μια αύξηση μισθού ίση με 35% ενώ ποσοστό 38% πρότεινε αύξηση μισθού κατά 50%. Για τον παράγοντα της «Δόκιμης Υπηρεσίας» χρησιμοποιήσαμε το παράδειγμα των ελληνικών πανεπιστημίων όπου η ελάχιστη περίοδος για μονιμοποίηση ενός λέκτορα (στη βαθμίδα του μόνιμου επίκουρου) είναι 6 χρόνια.

Στη συνέχεια οι παράγοντες και τα επίπεδα τους (βλν Πίνακα 7.7) συνδυάστηκαν με τη βοήθεια του λογισμικού SPSS Conjoint v.14 (SPSS 2005), προκειμένου να δημιουργήσουμε διαφορετικά σενάρια για βαθμολόγηση από τους δημοσίους υπαλλήλους. Η διαδικασία δημιουργίας σενάρων περιγράφεται στην παράγραφο 7.8.5.

#### 7.8.4 Καθορισμός Μοντέλου Προτίμησης

Ο καθορισμός του μοντέλου προτίμησης (Preference Model Specification) εξαρτάται από την παραλλαγή της CA που θα επιλεγεί. Συνήθως ο όρος 'Conjoint Analysis' χρησιμοποιείται για περιγράψει όλες τις χρησιμοποιούμενες μεθοδολογικές προσεγγίσεις. Επομένως τρεις είναι οι βασικές παραλλαγές της CA (Ome 2003): η παραδοσιακή CA (Traditional Conjoint Analysis), η προσαρμοστική (Adaptive Conjoint Analysis-ACA) και η βασισμένη σε επιλογές CA (Choice Based Conjoint Analysis-CBC).

Κατά την επιλογή της όποιας παραλλαγής της CA, ο ερευνητής θα πρέπει να αναλογιστεί: τον αριθμό των παραγόντων που επιθυμεί να εξετάσει και αν επιθυμεί η ανάλυση να είναι συνολική, σε επίπεδο δείγματος ή σε επίπεδο ατόμου.

Η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος είναι αυτή της παραδοσιακής CA εξαιτίας της απλότητας και της ακρίβειας της, όταν χρησιμοποιείται για



αναλύσεις με σχετικά μικρό αριθμό παραγόντων. Συνήθως χρησιμοποιείται το προσθετικό μοντέλο προτίμησης με ακριβώς το πολύ χαρακτηριστικά για αξιολόγηση. Κάθε ερωτώμενος αξιολογεί τα σενάρια που του παρουσιάζονται και οι αναλύσεις μπορούν να γίνουν στο επίπεδο του ατόμου. Οι αξιολογήσεις συνήθως συλλέγονται με ερωτηματολόγια.

Η ACA χρησιμοποιείται όταν ο αριθμός των παραγόντων είναι πολύ μεγάλος. Και στην περίπτωση αυτή χρησιμοποιείται το προσθετικό μοντέλο αλλά μπορεί να περιλάβει μέχρι και 30 ή παραπάνω παράγοντες για αξιολόγηση. Οι αξιολογήσεις συλλέγονται μέσω Η/Υ και οι αναλύσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν σε επίπεδο ατόμου. Συνήθως απαιτείται περισσότερος χρόνος για τη συλλογή των δεδομένων μέσω της ACA, σε σχέση με την κλασική CA.

Το πλεονέκτημα της CBC είναι ότι προσφέρει στον ερευνητή την δυνατότητα να εξετάσει απευθείας φαινόμενα αλληλεπίδρασης (interaction effects) στο μοντέλο, ενώ τα σενάρια αξιολογούνται κατά ομάδες και όχι μεμονωμένα. Η χρησιμοποίηση της CBC περιορίζεται σε περιπτώσεις που υπάρχουν μέχρι το πολύ έξι παράγοντες για αξιολόγηση και οι εκτιμήσεις γίνονται σε επίπεδο δείγματος (Hair et al. 1998).

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής επιλέχθηκε η εφαρμογή της παραδοσιακής Ανάλυσης Ευζυγιών. Για την επιλογή μας αυτή σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε η επιδίωξη μας για τον προσδιορισμό των μερικών χρησιμότητων σε επίπεδο ατόμου καθώς και αναφορές αναφορικά με τη μεγαλύτερη ακρίβεια της μεθόδου σε σχέση με την ACA όταν ο αριθμός των χαρακτηριστικών είναι μικρότερος από οκτώ (Hair et al. 1998).

Στην περίπτωση της παραδοσιακής CA, ο κανόνας σύνθεσης που εφαρμόζεται (composition rule) προκειμένου να ερμηνευθούν οι προτιμήσεις των ερωτηθέντων είναι ο προσθετικός (additive model). Το προσθετικό μοντέλο αποτελεί μια απλή λειτουργική δομή η οποία στην ουσία «αυτολαμβάνει» μόνο τις βασικές επιδράσεις των χαρακτηριστικών. Το μοντέλο αυτό υποθέτει ότι η επίδραση μιας μεταβλητής στην χρησιμότητα είναι ανεξάρτητη από τα επίπεδα των άλλων μεταβλητών. Ως αποτέλεσμα οι μερικές χρησιμότητες για κάθε παράγοντα, απλά προστίθενται προκειμένου να προσδιοριστεί η συνολική αξία που αποδίδει ο ερωτώμενος στο προϊόν.

Η συνάρτηση προτίμησης (preference function), καθορίζει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις προτιμήσεις των ερωτώμενων και στα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Έτσι για παράδειγμα ένα άτομο μπορεί να προτιμάει μόνο ένα επίπεδο από έναν παράγοντα (λόγου χάρη ένα κόκκινο αυτοκίνητο σε σχέση με ένα μαύρο ή κίτρινο). Από την άλλη ένα άτομο μπορεί να παρουσιάζει αύξηση στην προτίμηση του όσο αφορά μια σειρά

από επίπεδα (λόγου χάρι ένα προϊόν γίνεται πιο ελκυστικό όταν πέφτει η τιμή του). Τα μοντέλα τα οποία χρησιμοποιούνται στον καθορισμό της αξίας αυτής είναι τρία (Gustafsson et al. 2003). Το πρώτο είναι το γραμμικό μοντέλο (vector model), το οποίο υποθέτει ότι η αξία ενός παράγοντα αυξάνεται (ή μειώνεται) όσο ανεβαίνουν (κατεβαίνουν) τα επίπεδα εντός του παράγοντα. Αποτελεί το πιο περιοριστικό γιατί επιτρέπει τον προσδιορισμό μόνο μιας μερικής χρησιμότητας για κάθε παράγοντα. Το μη γραμμικό μοντέλο (ideal point model) επιτρέπει την ύπαρξη μη γραμμικών σχέσεων. Τέλος το partial benefit model αποτελεί την πιο γενική μορφή η, οποία περιλαμβάνει τις δύο προηγούμενες ως ειδικές περιπτώσεις. Το partial benefit model (αναφέρεται και ως part worth function) χρησιμοποιείται όταν δεν υπάρχει καμία πρόβλεψη αναφορικά με την αναμενόμενη σχέση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά και τα επίπεδα τους. Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιήθηκε και στα πλαίσια της παρούσας διατριβής.

### 7.8.5 Μέθοδος σύλλογής δεδομένων

Στο στάδιο αυτό εξετάζεται η επιλογή της μεθόδου για τον τρόπο με τον οποίο θα παρουσιαστούν τα σενάρια ο αριθμός των σεναρίων και τέλος ο τρόπος αξιολόγησης τους.

Οι πιο συνηθισμένοι μέθοδοι παρουσίασης των σεναρίων στους ερωτώμενους είναι τρεις (Gustafsson et al. 2003): Η μέθοδος της trade off matrix, η μέθοδος της pair wise comparison και η full profile method.

Η μέθοδος της trade off matrix (ή two factors at a time), περιλαμβάνει μια αλληλεπιδραστική μέθοδο σύλλογής των δεδομένων, η οποία συνήθως πραγματοποιείται με τη βοήθεια Η/Υ. Οι ερωτώμενοι συγκρίνουν δύο παράγοντες τη φορά και βαθμολογούν όλους τους συνδυασμούς με βάση τις προτιμήσεις τους. Η μέθοδος αυτή είναι σχετικά εύκολη να εφαρμοστεί, ενώ έχει το πλεονέκτημα του περιορισμένου φόρτου πληροφορίας που παρουσιάζεται στον ερωτώμενο. Από την άλλη όμως, η μέθοδος αυτή απαιτεί από τους ερωτώμενους να πραγματοποιούν ένα μεγάλο αριθμό συγκρίσεων ακόμα και όταν ο αριθμός των παραγόντων που εξετάζονται είναι μικρός. Επιπλέον αυτή η μέθοδος σύλλογής δεν προσομοιάζει πραγματικά προβλήματα επιλογής (Hair et al. 1998).

Η μέθοδος της pairwise comparison, είναι παρόμοια με την προηγούμενη με την εξής διαφορά: Στην μεν pairwise comparison πραγματοποιείται σύγκριση αλόκληρων σεναρίων ενώ στην μέθοδο trade off πραγματοποιείται σύγκριση μεμονωμένων χαρακτηριστικών.

Όσον αφορά τη μέθοδο full profile οι ερωτώμενοι αξιολογούν σενάρια τα οποία περιλαμβάνουν το σύνολο των χαρακτηριστικών. Με τον τρόπο

αυτά προσομοιάζονται καλύτερα οι πραγματικές συνθήκες λήψης της απόφασης. Σημαντικός περιορισμός της μεθόδου είναι ότι για περισσότερες από έξι μεταβλητές δημιουργείται σημαντικό πρόβλημα στην αξιολόγηση, δεδομένου του μεγάλου όγκου πληροφορίας που καλείται να αξιολογήσει ο ερωτώμενος. Ο περιορισμός αυτός δεν ισχύει για την παρούσα διατριβή δεδομένου ότι τα υπό αξιολόγηση χαρακτηριστικά είναι τέσσερα. Ως αποτέλεσμα στα πλαίσια της παρούσας διατριβής χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος full profile για την συλλογή των δεδομένων.

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα κατά το σχεδιασμό ενός πειράματος CA είναι και ο αριθμός των σεναρίων που θα αξιολογηθούν. Δεδομένου ότι στην παρούσα διατριβή εξετάζουμε τέσσερις παράγοντες και με τον κάθε παράγοντα να έχει τρία επίπεδα, τότε ο συνολικός αριθμός σεναρίων που θα πρέπει να δοθεί για αξιολόγηση είναι:  $3 \times 3 \times 3 \times 3 = 81$ . Ο παραπάνω σχεδιασμός ονομάζεται full factorial design και περιλαμβάνει όλους τους πιθανούς σχεδιασμούς χαρακτηριστικών και επιπέδων. Ο ερωτώμενος στη συνέχεια πρέπει να αξιολογήσει ξεχωριστά κάθε ένα από αυτά τα 81 σενάρια. Αυτός ο υπερβολικός αριθμός σεναρίων δεν είναι εύκολο να αξιολογηθεί από τον ερωτώμενο.

Το παραπάνω πρόβλημα αντιμετωπίζεται λαμβάνοντας ένα τυχαίο δείγμα από το σύνολο των σεναρίων χωρίς να γίνεται η πληροφορία σχετικά με την επίδραση των παραγόντων στις προτιμήσεις των ερωτώμενων (Kühfeld et al. 1994). Αυτός ο σχεδιασμός ονομάζεται Fractional Factorial Design και περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός ορθογώνιου πίνακα (orthogonal array) με σενάρια για αξιολόγηση. Η δημιουργία ορθογώνιου πίνακα σημαίνει ότι οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των παραγόντων θεωρούνται αμελητέες, ενώ υπάρχουν αλληλεπιδράσεις μόνο μεταξύ των επιπέδων των παραγόντων. Με το σχεδιασμό αυτό περιορίζεται κατά πολύ ο αριθμός των σεναρίων που θα αξιολογηθούν από τους ερωτώμενους.

Στην παρούσα διατριβή χρησιμοποιήσαμε το λογισμικό SPSS Conjoint v.14 (SPSS 2006) για τη δημιουργία Fractional Factorial σχεδιασμού, με τον οποίο τα σενάρια προς αξιολόγηση περιορίστηκαν από 81 σε 9. Επιπλέον προστέθηκαν δύο ακόμα σενάρια για αξιολόγηση (hold out tasks), τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση της εγκυρότητας της μεθόδου.

Τέλος ως προς τον τρόπο αξιολόγησης των σεναρίων χρησιμοποιούνται δύο μέθοδοι: αυτής της βαθμολόγησης με κλίμακα (rating method) και αυτής της κατάταξης (ranking method). Η πιο διαδεδομένη μέθοδος είναι αυτή της βαθμολόγησης με κλίμακα (Gustafsson et al. 2003). Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή οι ερωτώμενοι βαθμολογούν το σενάριο σε μια κλίμακα μέτρησης, η οποία στις περισσότερες περιπτώσεις είναι βαθ-

μικτή (ordinal). Επομένως θεωρείται ότι ερωτώμενοι αντιλαμβάνονται τις αποστάσεις ανάμεσα στις βαθμώσεις της κλίμακας ως ίσες και επομένως οι βαθμολογήσεις τους αντιμετωπίζονται ως μετρικές (Gustafsson et al. (2003, σελ. 20)). Για το λόγο αυτό συνιστάται η χρησιμοποίηση κλιμάκων μέτρησης με 7 σημεία και περισσότερα (Diamon και Rouzies 1999, σελ. 77).

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής χρησιμοποιήθηκε 7-βάθμια κλίμακα μέτρησης για την αξιολόγηση των σεναρίων. Η κλίμακα εκτείνεται από το 1 που αντιστοιχεί στο «δεν επιθυμώ καθόλου την εφαρμογή του σεναρίου» ως το 7 που αντιστοιχεί στο «Επιθυμώ πολύ την εφαρμογή του σεναρίου». Στον Σχήμα 7.5 παρουσιάζουμε ένα υποθετικό σενάριο όπως χρησιμοποιήθηκε για αξιολόγηση στα πλαίσια της παρούσας διατριβής.

ΣΕΝΑΡΙΟ 1						
<p>Ας υποθέσουμε ότι η δέσμη υπηρεσιών του υπαλλήλου διαρκεί 10 χρόνια ότι λαμβάνει μέρος σε ένα επιμορφωτικό σεμινάριο κάθε 2 χρόνια αλλάζει αντικείμενα εργασίας κάθε 4 χρόνια και όταν το τμήμα στο οποίο εργάζεται επιτυγχάνει προγραμματισμένα αποτελέσματα λαμβάνει επιπλέον επίδομα ίσο με το 30% του βασικού μισθού.</p> <p><b>Πόσο πολύ θα επιθυμούσατε να εφαρμοστεί το παραπάνω σενάριο</b></p>						
1	2	3	4	5	6	7
Δεν το επιθυμώ καθόλου			Το επιθυμώ πολύ			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Σχήμα 7.5. Υποθετικό σενάριο για αξιολόγηση

### 7.8.6. Επιλογή μεθόδου εκτίμησης παραμέτρων

Στο πείραμα της C.A. οι βαθμολογήσεις των ερωτώμενων αποτελούν εξαρτημένες μεταβλητές και τα επίπεδα των χαρακτηριστικών αποτελούν τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Η στατιστική τεχνική που θα χρησιμοποιηθεί για τον υπολογισμό των παραμέτρων εξαρτάται κυρίως από τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση των σεναρίων (Gustafsson et al. 2003, σελ. 22).

Στην περίπτωση μας χρησιμοποιείται 7-βάθμια κλίμακα για την αξιολόγηση των σεναρίων. Παρά το γεγονός ότι η κλίμακα είναι βαθμική (ordinal)

εντούτοις έρευνες έχουν δείξει ότι η χρησιμοποίηση της μεθόδου των ελαχίστων τετραγώνων (Ordinary Least Square-OLS) για γραμμική παλινδρόμηση δίνει εκτιμήσεις οι οποίες διαφέρουν ελάχιστα από άλλες στατιστικές μεθόδους ειδικά για βαθμωτές κλίμακες (πχ LINMAP, MONANOVA) (Gustafsson et al. (2003, σελ. 23). Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής χρησιμοποιείται η μέθοδος των ελαχίστων τετραγώνων (OLS) για την εκτίμηση των παραμέτρων. Η μέθοδος OLS υπολογίζει τις παραμέτρους κάνοντας χρήση ψευδο-μεταβλητών (dummy variables) (Gustafsson et al. 2003).

### 7.8.7. Πραγματοποίηση προσομοιώσεων «μερίδιου αγοράς» με τη CA

Το αποτέλεσμα ενός πειράματος CA είναι ένα σύνολο μερικών χρησιμότητων οι οποίες ποσοτικοποιούν τις προτιμήσεις του κάθε ερωτώμενου για κάθε επίπεδο του κάθε παράγοντα που εξετάζεται. Οι μερικές χρησιμότητες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πραγματοποίηση προσομοιώσεων ως προς το «μερίδιο αγοράς» (market simulation) που είναι δυνατόν να λάβει ένα υποθετικό προϊόν (Wittink et al. (1994), Lilien και Rangaswamy (2003)). Μέσω κατάλληλων κανόνων επιλογής (choice rules), είναι δυνατή η μετατροπή των μερικών χρησιμότητων κάθε ατόμου σε αναμενόμενες πιθανότητες επιλογής (choice probabilities) και επομένως σε μερίδια αγοράς για εναλλακτικά προϊόντα.

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής δεδομένου ότι αναφερόμαστε στο κατά πόσο επιθυμητή είναι η εφαρμογή διοικητικών σεναρίων από τους υπάλληλους (οι οποίοι αποτελούν την «εσωτερική αγορά») θεωρούμε ότι η έννοια «μερίδιο αγοράς» αντιστοιχεί σε σχετική ένδειξη προτίμησης και επομένως αναφέρει ένα ενδεικτικό ποσοστό υπαλλήλων που θα κάνουν αποδεκτό ένα συγκεκριμένο σενάριο. Επομένως μέσω της προσομοίωσης είναι δυνατή η απάντηση ερωτήσεων που έχουν στρατηγικό χαρακτήρα για τον οργανισμό.

Ο πιο συνηθισμένος κανόνας επιλογής είναι αυτός της μέγιστης χρησιμότητας (Maximum Utility Rule) (Lilien και Rangaswamy 2003, σελ. 247). Σύμφωνα με τον κανόνα αυτό κάθε «καταναλωτής» επιλέγει από τα εναλλακτικά προϊόντα (σενάρια) εκείνο που παρέχει την μεγαλύτερη αξία. Το μερίδιο αγοράς ενός προϊόντος υπολογίζεται απαριθμώντας τον αριθμό των καταναλωτών για τους οποίους το προϊόν προσφέρει τη μεγαλύτερη αξία και διαιρώντας με τον αριθμό των συμμετεχόντων στην έρευνα. Άλλα επίσης διαδεδωμένα κανόνες είναι ο BTL (Bradley-Terry-Luce) model και ο Logit Choice Rule τους οποίους δεν θα εξετάσουμε στα πλαίσια της παρούσας διατριβής.

Η προσομοίωση εφαρμόζεται στα πλαίσια της παρούσας διατριβής τόσο

για τη ενίσχυση της εγκυρότητας της μεθόδου όσο και για την πληρότητα της παρουσίασης της CA ώστε να γίνουν αντιληπτά τα πλεονεκτήματα της στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

### 7.8.8. Συνοψίζοντας τις βασικές υποθέσεις για την εφαρμογή της CA

Στις προηγούμενες παραγράφους πραγματοποιήσαμε μια σειρά από αποφάσεις αναφορικά με την εφαρμογή της CA στα πλαίσια της παρούσας διατριβής. Έτσι αποφασίσαμε την χρησιμοποίηση της παραδοσιακής CA με βάση το προσθετικό μοντέλο προτίμησης, χωρίς να κάνουμε προβλέψεις για τις σχέσεις ανάμεσα στους παράγοντες και τα επίπεδα τους. Επιπλέον χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος full profile για τη συλλογή των δεδομένων ενώ ο πειραματικός σχεδιασμός ήταν Fractional Factorial του συνόλου των πιθανών σεναρίων. Τέλος χρησιμοποιήθηκε 7-βάθμια κλίμακα βαθμολόγησης των σεναρίων και η τεχνική OLS για την εκτίμηση των παραμέτρων.

Όλες οι παραπάνω αποφάσεις βασίζονται σε μια σειρά από υποθέσεις (Lilien και Rangaswamy 2003: 243):

- Η χρησιμότητα του «προϊόντος» είναι μια απλή συνάρτηση των μερικών χρησιμότητων των παραγόντων που συνθέτουν το προϊόν
- Ο ερωτώμενος θα προτιμήσει εκείνο το προϊόν το οποίο έχει τη μεγαλύτερη χρησιμότητα. Δεν είναι απαραίτητο να υποθέσουμε ότι αυτό συμβαίνει κάθε φορά που χρειάζεται να λάβει μια απόφαση. Μπορεί απλά να είναι μια πιθανότητα προτίμησης αλλά υποθέτουμε ότι οι χρησιμότητες μεταφράζονται σε πραγματικές προτιμήσεις.
- Οι παράγοντες στο ερωτηματολόγιο περιγράφουν επαρκώς το «προϊόν»
- Δεν υπάρχει κανένας πλεονασμός: Με άλλα λόγια τίποτα δεν μετρείται δεύτερη φορά
- Υποθέτουμε ότι σε πραγματικές συνθήκες οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο όπως κατά την απάντηση του ερωτηματολογίου.

Πρέπει να σημειώσουμε ότι οι παραπάνω υποθέσεις μπορεί να μην είναι απόλυτα έγκυρες σε κάθε περίπτωση εντούτοις είναι παρόμοιες με τις υποθέσεις που έγιναν σε ένα μεγάλο αριθμό ερευνών marketing και αποτελούν λογικές προσεγγίσεις.

Περισσότερα θα αναφέρουμε στην παράγραφο για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της έρευνας.

## 7.9 Η Ανάλυση Συστάδων

### 7.9.1 Συνοπτική Περιγραφή

Οι μερικές χρησιμότητες που προκύπτουν από την εφαρμογή της CA μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ομαδοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων με βάση τις κοινές τους προτιμήσεις.

Η Ανάλυση κατά Συστάδες (Cluster Analysis-CL) είναι μια μέθοδος που σκοπό έχει να κατατάξει σε ομάδες τις υπάρχουσες παρατηρήσεις, χρησιμοποιώντας την πληροφορία που υπάρχει σε κάποιες μεταβλητές (Καρχλής 2003, σελ. 209). Με άλλα λόγια η ανάλυση κατά συστάδες εξετάζει πόσο όμοιες είναι κάποιες παρατηρήσεις ως προς κάποιον αριθμό μεταβλητών, με σκοπό να δημιουργήσει ομάδες από παρατηρήσεις που μοιάζουν μεταξύ τους.

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής αναφερόμαστε σε ομαδοποίηση των παρατηρήσεων και όχι στην ταξινόμηση τους. Η ουσιαστική διαφορά έγκειται στο ότι κατά τη διαδικασία της ταξινόμησης οι ομάδες-κατηγορίες στις οποίες θα τοποθετηθούν οι παρατηρήσεις είναι εκ των προτέρων γνωστές. Αντιθέτως στη διαδικασία της ομαδοποίησης σκοπός είναι η δημιουργία ομάδων έτσι ώστε κάθε ομάδα να περιλαμβάνει παρατηρήσεις με παρόμοια χαρακτηριστικά.

Στη βιβλιογραφία οι πιο διαδεδομένες προσεγγίσεις για την ομαδοποίηση είναι τρεις (Lilien και Rangaswamy 2003, σελ. 84):

- **Ιεραρχικές μέθοδοι** οι οποίες λειτουργούν ιεραρχικά με την έννοια ότι ξεκινούν χρησιμοποιώντας κάθε παρατήρηση σαν μια ομάδα και σε κάθε βήμα ενώνουν σε ομάδες τις παρατηρήσεις που βρίσκονται πιο κοντά. Κοιτώντας τα αποτελέσματα διαλέγουμε στις πόσες ομάδες θα σταματήσουμε.
- **K-Means** στις οποίες ο αριθμός των ομάδων είναι γνωστός από πριν. Με έναν επαναληπτικό αλγόριθμο μοιράζουμε τις παρατηρήσεις στις ομάδες ανάλογα με το ποια ομάδα είναι πιο κοντά στην παρατήρηση.
- **Στατιστικές μέθοδοι** οι οποίες σε αντίθεση με τις προηγούμενες δύο δεν είναι αλγοριθμικές αλλά ξεκινούν από συγκεκριμένες υποθέσεις και μοντέλα για την κατάταξη των παρατηρήσεων.

Πρέπει να τονιστεί ότι σε οποιαδήποτε μέθοδο ομαδοποίησης υπάρχουν πολλά σημεία στα οποία ο ερευνητής μπορεί να λειτουργήσει υποκειμενικά με αποτέλεσμα από τα ίδια δεδομένα να εξαχθούν ακόμα και αντικρουόμενα αποτελέσματα. Από την άλλη μια γενική αλήθεια είναι πως

όταν στα δεδομένα υπάρχουν πραγματικά ομοιογενείς ομάδες τότε οποιαδήποτε μέθοδος θα καταφέρει να τις αναγνωρίσει. Επομένως οι ανεπιβεβαιωτικές λύσεις είναι μάλλον μια ένδειξη ότι δεν υπάρχει η κατάλληλη δομή στα δεδομένα, δηλαδή δεν υπάρχουν ομοιογενείς ομάδες (Καρλής 2003, σελ. 212).

Κατά την εφαρμογή της CL ο ερευνητής θα πρέπει να απαντήσει μια σειρά από ερωτήματα:

- Ποιες μεταβλητές θα χρησιμοποιηθούν στην Ανάλυση
- Ποια μέτρα απόστασης/ομοιότητας θα χρησιμοποιηθούν
- Πόσες ομάδες θα δημιουργηθούν
- Ποια μέθοδο ομαδοποίησης θα χρησιμοποιηθεί

### 7.9.2 Εφαρμογή της Ανάλυσης Συστάδων στα πλαίσια της παρούσας διατριβής

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής οι μεταβλητές οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν για την CL είναι οι μερικές χρησιμότητες που προκύπτουν από την εφαρμογή της CA. Ως προς τη μέθοδο ομαδοποίησης, δεδομένου ότι δεν γνωρίζουμε εκ των προτέρων τις ομάδες που θα σχηματιστούν θα χρησιμοποιήσουμε ιεραρχικές μεθόδους ομαδοποίησης.

Η επιλογή του μέτρου απόστασης/ομοιότητας εξαρτάται από την μέθοδο ομαδοποίησης που θα χρησιμοποιηθεί. Σύμφωνα με τους Gustafsson et al. (2003, σελ. 25) οι ιεραρχικές μέθοδοι ομαδοποίησης χρησιμοποιούνται ευρύτατα στις έρευνες που περιλαμβάνουν CA. Από τις μεθόδους αυτές, η πιο διαδομένη είναι η μέθοδος Ward κυρίως εξαιτίας των καλών των επιδόσεων που παρουσιάζει σε σχέση με άλλες μεθόδους (Καρλής 2003, σελ. 239).

Η μέθοδος Ward ανήκει στην κατηγορία των «αντίστροφων» αλγορίθμων (γνωστοί ως *agglomerative*). Οι αλγόριθμοι αυτοί ξεκινούν με κάθε παρατήρηση ως μια ομάδα και ενώνουν στη συνέχεια ομάδες που είναι πιο κοντινές. Η μέθοδος του Ward είναι σχεδιασμένη να ελαχιστοποιεί τη διακύμανση μέσα στις ομάδες. Για κάθε παρατήρηση υπολογίζεται η απόσταση της (συνήθως ευκλείδεια), από το κέντρο της ομάδας. Αθροίζοντας όλες τις ομάδες έχουμε μια τιμή που είναι το συνολικό άθροισμα. Αρχικά αυτό το άθροισμα είναι 0 αφού κάθε παρατήρηση είναι και μια ομάδα άρα η απόσταση από το κέντρο της είναι 0. Σε κάθε βήμα ενώνουμε τις ομάδες οι οποίες αν ενωθούν οδηγούν στη μικρότερη αύξηση του συνολικού αθροίσματος αποστάσεων.



Το βασικό ερώτημα το οποίο τίθεται κατά την Ανάλυση Συστάδων είναι κατά πόσο οι ομάδες που δημιουργούνται αντιστοιχούν στην πραγματική δομή των δεδομένων ή ανθέτως εξαναγκάστηκε η εμφάνισή τους από την χρησιμοποιούμενη τεχνική. Δυστυχώς μέχρι σήμερα δεν υπάρχουν σαφείς κανόνες για τον αντικειμενικό καθορισμό του τελικού αριθμού των ομάδων (Mallhotra και Birks (2003), Milligan και Hirtle (2003)). Αρκεί να σκεφτείται ότι χρησιμοποιείται ένα μέτρο της ομοιότητας ή της απόστασης σε κάθε βήμα της ιεραρχικής ομαδοποίησης με βάση την οποία συγχωνεύονται δύο ομάδες. Η διαδικασία αυτή όμως είναι αρκετά δύσκολη και χρονοβόρα ιδιαίτερα στην περίπτωση που υπάρχει μεγάλος αριθμός δεδομένων (Breese 2000).

Η πιο συνηθισμένη μέθοδος είναι αυτή του δένδρογραμματος (dendrogram), όπου παρουσιάζεται με γραφικό τρόπο η δημιουργία ομάδων. Αν και στην μέθοδο αυτή υποκειμενικά κριτήρια, εντούτοις είναι ευρότητα διαδεδομένη και γενικά οδηγεί σε αξιόπιστα αποτελέσματα (Bacher (2002, σελ. 53), Milligan και Hirtle (2003)). Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιήθηκε και στα πλαίσια της παρούσας διατριβής.

Για τις αναλύσεις χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό πρόγραμμα SPSS v.14 (SPSS 2006) για τη δημιουργία των ομάδων ενώ για τον καθορισμό του τελικού αριθμού των ομάδων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα STATISTICA v.6 (StatSoft 2001) εξαιτίας της ευκολίας δημιουργίας κατανοητών και ευδιάκριτων δένδρογραμμάτων.

Αφού πραγματοποιήθηκε ο προσδιορισμός των ομάδων στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι περιγραφικής στατιστικής προκειμένου να εντοπίσουμε αν υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στους ερωτώμενους ως προς τις δημογραφικές μεταβλητές και ως προς την επιχειρηματική τους συμπεριφορά. Αν υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις ομάδες για τους παράγοντες αυτούς τότε είναι πολύ πιθανό οι παράγοντες αυτοί να επηρεάζουν τις προτιμήσεις των ερωτώμενων για συγκεκριμένα σενάρια. Παράλληλα για κάθε ομάδα εφαρμόστηκε ξανά η μέθοδος της CA προκειμένου να διερευνηθούν οι προτιμήσεις κάθε ομάδας για τους παράγοντες και τα επίπεδα τους που επηρεάζουν την επιχειρηματική συμπεριφορά.

Οι δημογραφικοί παράγοντες που εξετάστηκαν σε κάθε ομάδα είναι η ηλικία και το φύλλο του υπαλλήλου, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα, τα χρόνια υπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα, αν είναι προϊστάμενος ή όχι και τέλος σε ποια διεύθυνση εργάζεται. Παράλληλα εξετάσαμε αν υπάρχουν μεταξύ των ομάδων ως προς την επιχειρηματική συμπεριφορά και το υποστηρικτικό περιβάλλον/

## **7.10. Διασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των αποτελεσμάτων**

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη διασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων της έρευνας. Τόσο η κλίμακα μέτρησης πτυχίων της επιχειρηματικής συμπεριφοράς όσο και οι παράγοντες που χρησιμοποιήθηκαν στην Ανάλυση Συζυγιών βασίστηκαν σε υπάρχουσες θεωρίες και εμπειρικά δεδομένα. Οι στατιστικές μέθοδοι εφαρμόστηκαν κατά τρόπο που να καλύπτονται όλες οι προϋποθέσεις εφαρμογής τους. Τέλος, πραγματοποιήθηκε προσεκτική ανάλυση των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων της έρευνας ώστε να διασφαλισθεί η αξιοπιστία τους.

Στις σελίδες που ακολουθούν εξετάζουμε διάφορα στοιχεία εγκυρότητας και αξιοπιστίας.

### **7.10.1 Αξιοπιστία**

Η έννοια της αξιοπιστίας (reliability) αναφέρεται στον βαθμό κατά τον οποίο τα αποτελέσματα τα οποία αποκαμίζονται από μια έρευνα είναι τα ίδια, αν η ίδια έρευνα διενεργηθεί για δεύτερη φορά (Raffortoulas και Theodoroulou 2002, σελ. 581). Μια εμπειρική προσέγγιση της έννοιας της αξιοπιστίας περιλαμβάνει την ιδιότητα μιας μέτρησης να παραμένει συνετής ως προς τα αποτελέσματά της. Με αυτό εννοούμε πως όταν μια μέτρηση είναι αξιόπιστη αναμένεται ότι αν επαναλαμβάνεται κάτω από τις ίδιες ή σχεδόν τις ίδιες συνθήκες, η μεταβλητότητα των αποτελεσμάτων είναι μικρή. Ανάλογα αναμένουμε ότι τα αποτελέσματα θα αναπαράχθούν (επαναληψιμότητα) αν η μέτρηση μας επαναληφθεί κάτω από διαφορετικές αλλά αντίστοιχες συνθήκες (Everitt 1999, σελ. 286-304).

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής εξετάστηκε τόσο η αξιοπιστία των δεδομένων όσο και η αξιοπιστία της μέτρησης.

Προκειμένου να διασφαλιστεί η αξιοπιστία των δεδομένων λάβαμε τα εξής μέτρα:

1. Τα δεδομένα ανλήθηκαν απευθείας από δημοσίους υπαλλήλους που εργάζονται στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις της χώρας. Η έρευνα επικεντρώθηκε σε δημοσίους υπαλλήλους τα ονόματα των οποίων παρουσιάζονται στις ιστοσελίδες των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και συνοδεύονται από υπηρεσιακό email. Οι υπάλληλοι αυτοί θεωρήσαμε ότι αποτελούν κατάλληλο πληθυσμό στόχο προκειμένου να εξετάσουμε την παρουσία πτυχών επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

2. Το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε σχεδιάστηκε προσεκτικά πραγματοποιώντας αρκετούς ελέγχους πριν από τη διαμόρφωση της τελικής του μορφής. Το ερωτηματολόγιο ελέγχθηκε σε δείγμα υπαλλήλων της ναυμαρκακής αυτοδιοίκησης Χανίων και από διοικητικό προσωπικό του Πολυτεχνείου Κρήτης και αποτέλεσε αντικείμενο συζητήσεων με αρκετούς έμπειρους υπαλλήλους, έτσι ώστε να διασφαλισθεί ότι οι τελικοί ερωτώμενοι δεν θα είχαν πρόβλημα να κατανοήσουν τις ερωτήσεις και τη θεματολογία που αυτές καλύπτουν.

3. Η ποιότητα των δεδομένων γενικά μπορεί να χαρακτηριστεί πολύ καλή. Στο σύνολο των ερωτηματολογίων που επεστράφησαν, μόλις 17 είχαν ελλείψεις απαντήσεων. Επίσης ο συνολικός ρυθμός ανταπόκρισης (34,6%), θεωρείται ικανοποιητικός.

Ός προς την αξιοπιστία των μετρήσεων λάβαμε τα εξής μέτρα:

1. Για τις έννοιες (όπως αυτή της επιχειρηματικής συμπεριφοράς) χρησιμοποιήσαμε περισσότερες από μια ερωτήσεις για τη μέτρηση τους, ελέγχουμε την εσωτερική αξιοπιστία μέσω του συντελεστή α του Cronbach και χρησιμοποιήσαμε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση για την προσαρμογή τους στα δεδομένα.
2. Ός προς την Ανάλυση Ευζυγίων χρησιμοποιήσαμε 2 hold out cases για τον προσδιορισμό της εσωτερικής αξιοπιστίας του μοντέλου.
3. Τέλος χρησιμοποιήσαμε 7άθμιες κλίμακες Likert, οι οποίες με βάση τη βιβλιογραφία δίνουν περισσότερα αξιόπιστες μετρήσεις κατά την εφαρμογή, τόσο των SEM, όσο και τις CA.

### 7.10.2 Εγκυρότητα

Εγκυρότητα καλείται ο βαθμός με τον οποίο τα συλλεχθέντα στοιχεία πραγματικά αντανακλούν το φαινόμενο το οποίο ερευνάται (Βασιφοπούλας και Θεοδοσιουρούλου 2002). Γενικά στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε κλίμακα μέτρησης πτυχών της επιχειρηματικής συμπεριφοράς που έχει ήδη χρησιμοποιηθεί κατά το παρελθόν στο περιβάλλον του ιδιωτικού τομέα. Επιπλέον οι παράγοντες που χρησιμοποιήθηκαν στην Ανάλυση Ευζυγίων αντλήθηκαν από τη βιβλιογραφία.

Οι προσεγγίσεις που έχουν προταθεί για την αποτίμηση της εγκυρότητας μιας έρευνας ποικίλουν (Smith et al. 2003) ενώ καμία από αυτές δεν μπορεί να θεωρηθεί ως τέλεια. Στο Σχήμα 7.6 παρουσιάζουμε τις διαφορετικές μορφές εγκυρότητας της έρευνας.



**Σχήμα 7.6. Μορφές εγκυρότητας της έρευνας**

Η εγκυρότητα σχετική με το περιεχόμενο (Content related validity) περιλαμβάνει δύο μορφές: Την επιφανειακή εγκυρότητα (face validity) και την εγκυρότητα περιεχομένου (Content Validity).

Η επιφανειακή εγκυρότητα αναφέρεται στο κατά πόσο μια κλίμακα μέτρησης φαίνεται ότι μετράει την έννοια που προορίζεται να μετρήσει. Η επιφανειακή εγκυρότητα διασφαλίστηκε στην παρούσα έρευνα με διάφορους τρόπους. Πρώτον πραγματοποιήθηκε εκτενής βιβλιογραφική έρευνα ώστε να γίνουν κατανοητές οι σχετικές έννοιες. Δεύτερον, η κλίμακα μέτρησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς βασίστηκε σε υπάρχον μοντέλο από τον ιδιωτικό τομέα. Τρίτον, το ερωτηματολόγιο ελέγχθηκε πριν από την τελική χρησιμοποίηση του ώστε να καταγραφούν και να διορθωθούν τυχόν προβλήματα στην κατανόηση των ερωτήσεων.

Η εγκυρότητα περιεχομένου ή κατά τεκμήριο εγκυρότητα αναφέρεται στο κατά πόσο «οι ερωτήσεις του μέσου καλύπτουν το εύρος του περιεχομένου της εννοιολογικής κατασκευής που υποστηρίζουν (Venkatraman και Grant 1986). Με άλλα λόγια αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο μια μέτρηση είναι επαρκής και αντιπροσωπευτική για να καλύψει την εμβέλεια της έννοιας που προσπαθεί να μετρήσει. Στην παρούσα έρευνα δεδομένου ότι η έννοια της επιχειρηματικής συμπεριφοράς είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστεί επακριβώς και να μετρηθεί περιο-

ριστήκαμε σε πτυχές αυτής. Η εκτενής βιβλιογραφική έρευνα για την κατανόηση του φαινομένου της επιχειρηματικής συμπεριφοράς στα πλαίσια δημόσιων οργανισμών και ο έλεγχος του ερευνητιστολογίου από δημοσίους υπαλλήλους αποτελούν ενέργειες που διασφαλίζουν την εγκυρότητα περιεχομένου της έρευνας.

*Η εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής (construct validity):* Αντικατοπτρίζει το πόσο καλά κάποιος αποτύπωσε τις ιδέες του ή τη θεωρία του σε μια κλίμακα. (Bagozzi et al. 1991). Περιλαμβάνει δύο μορφές: τη συγκλίνουσα εγκυρότητα (Convergent validity) και τη εγκυρότητα διαχωρισμού (Discriminant validity). Στη συγκλίνουσα εγκυρότητα ελέγχουμε το βαθμό που ένα εργαλείο συμφωνεί με άλλες μετρήσεις του ίδιου ή άλλων χαρακτηριστικών με τα οποία συγκλίνει από θεωρητική άποψη. Στην εγκυρότητα διαχωρισμού, ελέγχουμε το βαθμό που οι μετρήσεις μας δεν σχετίζονται με μετρήσεις άλλων χαρακτηριστικών. Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής ελέγξαμε την συγκλίνουσα εγκυρότητα της κλίμακας μας πραγματοποιώντας μια σειρά από ερευνητικές υποθέσεις βασισμένοι σε βιβλιογραφικές πηγές. Η εγκυρότητα διαχωρισμού προσδιορίστηκε χρησιμοποιώντας επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση προκειμένου να εξεταστεί η δομή της κλίμακας μέτρησης πτυχών της επιχειρηματικής συμπεριφοράς (Bagozzi et al. (1991), Spector (1992)).

*Η εγκυρότητα κριτηρίου (criterion validity):* Αναφέρεται στο βαθμό που τα αποτελέσματα της έρευνας βρίσκονται σε αντιστοιχία με τη θεωρία και αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών. Διακρίνεται στην συντρέχουσα εγκυρότητα (concurrent validity) και στην προβλεπτική εγκυρότητα (predictive validity).

Η συντρέχουσα εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό που οι τιμές μιας κλίμακας διαφοροποιούνται προς την αναμενόμενη κατεύθυνση μεταξύ ομάδων απόρων οι οποίες αντικειμενικά διαφέρουν ως προς την αξιολογούμενη εννοιολογική κατασκευή (Raffortoulas και Theodoroulou 2002). Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής χρησιμοποιήσαμε την περιορισμένη βιβλιογραφία προκειμένου να εξετάσουμε πώς διάφοροι δημογραφικοί παράγοντες επηρεάζουν την κλίμακα μέτρησης πτυχών επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Η προβλεπτική ικανότητα αναφέρεται στο βαθμό που η κλίμακα είναι σε θέση με βάση σημαντικές αξιολογήσεις να προβλέψει μελλοντικές παραμέτρους. Στην παρούσα διατριβή η χρησιμοποιούμενη κλίμακα μέτρησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς έχει βρεθεί σε προηγούμενη έρευνα ότι έχει ικανοποιητική προβλεπτική ικανότητα (Pearce et al. 1997).

Ός προς την προβλεπτική ικανότητα της Ανάλυσης Συζυγίων τα υπάρχουν βιβλιογραφικά δεδομένα είναι λιγοστά δεδομένου ότι οι περισσότερες εφαρμογές της μεθόδου είναι εμπορικές και τα αποτελέσματά τους

απάντα διατίθενται στα κοινά. Εντούτοις, υπάρχουσες έρευνες δείχνουν ότι γενικά η μέθοδος έχει πολύ καλή προβλεπτική ικανότητα (Davidson (1973), Montgomery (1985), Vanita et al. (1999), Bouma et al. (2004)).

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής ο συνδυασμός της Ανάλυσης Συζυγιών με την επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση αποτελεί μια σημαντική προσπάθεια προς την κατεύθυνση της δημιουργίας αυξημένης προβλεπτικής ικανότητας της μεθοδολογίας που αναπτύσσουμε.

### **7.11 Συνοψίζοντας**

Στις προηγούμενες σελίδες αναφερθήκαμε στις μεθόδους πολυμεταβλητής στατιστικής ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα διατριβή επεξηγώντας τις προϋποθέσεις εφαρμογής τους. Δόθηκε έμφαση στην διασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας της έρευνας και ότι στη γενίκευση των αποτελεσμάτων δεδομένου ότι στόχος μας είναι η δημιουργία μεθοδολογίας για την στρατηγική ανάπτυξη της επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

Η μέθοδος που εφαρμόστηκε για την άντληση των πρωτογενών δεδομένων είναι αυτή του ερωτηματολογίου ενώ το δείγμα προέρχεται από πληθυσμό δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι έχουν υπηρεσιακό email στη διάθεση των παλτών για πληροφορίες και ερωτήσεις. Υποθέτουμε ότι χρησιμοποιώντας ως βάση για την έρευνα τον πληθυσμό αυτό έχουμε μεγαλύτερες πιθανότητες να εντοπίσουμε άτομα με αυξημένη επιχειρηματική συμπεριφορά. Συνολικά για τις αναλύσεις χρησιμοποιήθηκαν 237 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Από τις 52 Νομαρχίες της χώρας ελήφθησαν δεδομένα από τις 42, ενώ ο ρυθμός απαντήσεων ήταν παρόμοιος από ικανοποιητικός (34,6%). Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην Ανάλυση των Αποτελεσμάτων της έρευνας.

## Κεφάλαιο 8ο

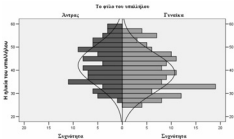
### Αποτελέσματα

Στις σελίδες που ακολουθούν παρουσιάζουμε τα εμπειρικά αποτελέσματα από τις αναλύσεις των δεδομένων. Πρώτα παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την εφαρμογή των στατιστικών μεθόδων σε τρία στάδια: Το 1ο περιλαμβάνει την αξιολόγηση της κλίμακας μέτρησης πτυκών της επιχειρηματικής συμπεριφοράς και πώς αυτή επηρεάζεται από δημογραφικούς παράγοντες και το υποστηρικτικό περιβάλλον. Στο 2ο Στάδιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την αξιολόγηση 11 εναλλακτικών διοικητικών σεναρίων μέσω της Ανάλυσης Ευζυγιών. Στο 3ο στάδιο εφαρμόζουμε την Ανάλυση Συστάδων προκειμένου να αναγνωρίζουμε ομάδες με κοινά χαρακτηριστικά.

#### ***8.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του Δείγματος***

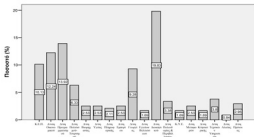
Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 41% άνδρες, ενώ ο μέσος όρος ηλικίας είναι  $M = 40,25$  χρόνια (Τυπική Απόκλιση =  $8,9$  χρόνια). Στο Σχήμα 8.1 παρουσιάζουμε την κατανομή της ηλικίας των συμμετεχόντων ως προς το φύλλο τους.

Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα το 80% έχει πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 29% είναι προϊστάμενοι σε κάποιο τμήμα της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης. Οι υπάλληλοι του δείγματος έχουν κατά μέσο όρο  $12,32$  χρόνια προϋπηρεσία στο Δημόσιο τομέα (Τυπική Απόκλιση =  $9,72$  χρόνια), ενώ ο χρόνος προϋπηρεσίας τους στον ιδιωτικό τομέα πριν από την είσοδό τους στο Δημόσιο είναι  $M = 3,7$  χρόνια (Τυπική Απόκλιση =  $3,8$  χρόνια) (Βλέπε Πίνακα 8.1).



Σχήμα 8.1. Κατανομή της ηλικίας των υπαλλήλων ως προς το φύλο.

Οι υπάλληλοι του δείγματος εργάζονται σε διάφορες Διευθύνσεις των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων. Ποσοστό 19,83% των συμμετεχόντων εργάζονται στη Διεύθυνση Διοικητικού ενώ ποσοστό 13,92% εργάζονται στη Διεύθυνση Προγραμματισμού (βλ. Σχήμα 8.2).



Σχήμα 8.2. Διευθύνσεις των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων στις οποίες εργάζονται οι υπάλληλοι του δείγματος.



**Πίνακας 8.1. Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος (N=237).**

	Συχνότητα	Ποσοστό(%)
<b>Λοιπότητα Επίπεδο</b>		
Όχι Προσπαισμένος /η	169	71,3
Προσπαισμένος /η	68	28,7
<b>Εκπαιδευτικό Επίπεδο</b>		
Απόφοιτος /η ΑΕΙ/ΤΕΙ	190	80,2
Απόφοιτος ΔΕ/ΥΕ	47	19,8
<b>Φύλο</b>		
Γυναίκα	140	59,1
Άντρας	97	40,9
<b>Ηλικία υπολλήλων</b>		
25-33	65	27,42
34-40	66	27,84
41-49	65	27,42
50-	41	17,29
<b>Προβλεπτασία στο Δημόσιο τομέα (χρόνια)</b>		
0 – 3	56	23,62
4-7	55	23,21
8-20	63	26,58
21-	63	26,58
<b>Προβλεπτασία στον Ιδιωτικό τομέα (χρόνια)</b>		
0 – 2	110	46,43
3-10	117	49,36
11-	10	3,81

## **8.2 Στάδιο 1ο Αξιολόγηση του μοντέλου μέτρησης πτυχών της επιχειρηματικής συμπεριφοράς**

Στο στάδιο αυτό εξετάζουμε την προσαρμογή στα δεδομένα, της κλίμακας μέτρησης πτυχών επιχειρηματική συμπεριφοράς των *Perce* et al. (1997). Παράλληλα εξετάζουμε το πώς επηρεάζεται η κλίμακα από διάφορους δημογραφικούς παράγοντες, με βάση τις υποθέσεις που διατυπώσαμε στην § 7.8.3.

### **8.2.1 Ορισμοί μέτρησης**

Στον Πίνακα 8.2 παρουσιάζονται οι 8 προτάσεις που συνιστούν την κλίμακα των *Perce* et al. (1997) και οι δύο προτάσεις που αποτελούν το «υποστηρικτικό περιβάλλον» μαζί με τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των απαντήσεων των υπολλήλων. Όλες οι προτάσεις αξιολογήθηκαν σε κλίμακα Likert η οποία εκτείνεται από το 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) ως το 7 (Συμφωνώ απόλυτα).

Σύμφωνα με τη θεωρία, η κλίμακα της επικριρηματικής συμπεριφοράς περιλαμβάνει τρεις παράγοντες:

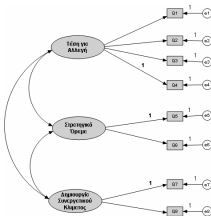
1. *Γάση για αλλαγή*: ο παράγοντας αυτός προσδιορίζεται από τις προτάσεις Q<sub>1</sub>, Q<sub>2</sub>, Q<sub>3</sub> και Q<sub>4</sub>.
2. *Στρατηγικό όραμα*: ο παράγοντας αυτός προσδιορίζεται από τις προτάσεις Q<sub>5</sub> και Q<sub>6</sub>.
3. *Συνεργατικό κλίμα*: ο παράγοντας αυτός προσδιορίζεται από τις προτάσεις Q<sub>7</sub> και Q<sub>8</sub>.

Η μέτρηση του «υποστηρικτικού περιβάλλοντος» πραγματοποιείται με τις προτάσεις Q<sub>9</sub> και Q<sub>10</sub>.

**Πίνακας 8.2. Προτάσεις που χρησιμοποιήθηκαν με για τη μέτρηση των θεωρητικών εννοιών**

α/α	Λογισμικός μεταβλητές / προτάσεις	Μέσος Όρος (M)	Τυπική Απόκλιση (SD)
<b>“Γάση για αλλαγή”</b>			
Q <sub>1</sub>	Ευχαριστώ για την επίσημη νέα διεύθυνση και γνώσεις.	6,32	0,97
Q <sub>2</sub>	Ευχαριστώ που συνεισφέρετε με να ανακαλύψετε πρωτότυπες λύσεις βασισμένες στις ιδέες που με σέβει τη βελτίωση της υπηρεσίας μας.	5,57	1,39
Q <sub>3</sub>	Παρακαλώ τους συναδέλφους μου να ενδιαφέρονται τη δουλειά τους με νέες προτάσεις και από διαφορετικές οπτικές.	5,4	1,35
Q <sub>4</sub>	Αναμένω χρόνο βασισμένα τους συναδέλφους μου να ενισχύουν πρόταση για τη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρουν.	5,25	1,31
<b>“Στρατηγικό Όραμα”</b>			
Q <sub>5</sub>	Έχει το θάρρος να εφαρμόζει νέες προτάσεις στη δουλειά μου σε περίπτωση που οι ιδέες είναι πιο πρωτότυπες.	5,18	1,55
Q <sub>6</sub>	Μπορώ πάντα να παραγέρω από τη θέση στο μέλλον να λειτουργεί καλύτερα η υπηρεσία μου και είναι πρόταση προσαρμοσμένη για το τι χρειάζεται να γίνει.	5,7	1,43
<b>“Διαμορφία Συνεργατικό Κλίματος”</b>			
Q <sub>7</sub>	Διαμορφώ ένα κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης στην υπηρεσία που επιδιώκω; την επίσημη συνεργασμένη σχέση.	5,31	1,37
Q <sub>8</sub>	Διαμορφώ ένα κλίμα που ενδιαφέρει τις προτάσεις για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μας.	5,33	1,36
<b>“Υποστηρικτικό Περιβάλλον”</b>			
Q <sub>9</sub>	Στη υπηρεσία που εργάζομαι γενικά ενδιαφέρονται η ιδέα πρωτότυπων από τους υπαλλήλους.	5,34	1,84
Q <sub>10</sub>	Στη υπηρεσία που εργάζομαι γενικά υπάρχει πρόθυμη στις πληροφορίες που ζητούνται με διαφορετικό θάρρος.	4,03	1,95

Το μοντέλο μέτρησης της κλίμακας της επιχειρηματικής συμπεριφοράς μέσω επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης παρουσιάζεται στο Σχήμα 8.3. Οι τρεις παράγοντες που συνθέτουν την έννοια της επιχειρηματικής συμπεριφοράς συσχετίζονται ελεύθερα και η κάθε ερώτηση αντιστοιχεί («φορτώνει») μόνο στον αντίστοιχο δικό της θεωρητικό παράγοντα.



Σχήμα 8.3. Μοντέλο μέτρησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

Στο Σχήμα 8.3 οι «ελλείψεις» αντιστοικούν στις λανθάνουσες μεταβλητές, τα «κουτιά» αντιστοικούν στις προτάσεις. Οι μικροί κύκλοι αντιστοικούν στα λάθη μέτρησης. Τα βέλη ανάμεσα στους παράγοντες, αντιστοικούν σε συσχετίσεις ενώ τα βέλη από τους παράγοντες προς τις προτάσεις αντιστοικούν στην επίδραση των παραγόντων στις προτάσεις. Ο αριθμός (1) που παρουσιάζεται στο σχεδιάγραμμα αποτελεί ένα τρόπο για να καθοριστεί η κλίμακα μέτρησης της λανθάνουσας μεταβλητής (Byrne 2001).

Σύμφωνα με το Σχήμα 8.3 κάθε ερώτηση (ή δείκτης) θεωρείται ότι προκαλείται από δύο αιτίες: τη λανθάνουσα μεταβλητή στην οποία ανήκει και όλες τις άλλες αιτίες οι οποίες αποτελούν το λάθος μέτρησης. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε ότι αυτός ο τρόπος αναπαράστασης, δηλαδή με τα βέλη να ξεκινούν από τη λανθάνουσα μεταβλητή προς τους δείκτες σημαίνει ότι η συνδιακύμανση ανάμεσα στους δείκτες προκαλείται από την μεταβλητότητα που υπάρχει στη λανθάνουσα μεταβλητή. Με άλλα λόγια, αλλαγές στην λανθάνουσα μεταβλητή προκαλούν και αλλαγές στους δείκτες που την προαδιορίζουν. Αυτός ο τύπος μοντέλου μέτρησης ονομάζεται *reflective* (Jöreskog et al. 2003). Το αντίστροφο, δηλαδή αλλαγές στους δείκτες να προκαλούν αλλαγές στην λανθάνουσα μεταβλητή, αποτελεί μια άλλη μια άλλη κατηγορία μοντέλου μέτρησης γνωστή ως *composite latent variable model* την οποία δεν εξετάζουμε στην παρούσα διατριβή.

Το λάθος μέτρησης του κάθε δείκτη (για παράδειγμα  $e_1$  για την  $Q_1$ ) αντιστοιχά όλες τις πηγές διακύμανσης του, οι οποίες δεν επεξηγούνται από την λανθάνουσα μεταβλητή στην οποία «φορτώνει». Η στατιστική εκτίμηση της επίδρασης των λανθάνουσων μεταβλητών στους δείκτες (πχ Τάση για Αλλαγή  $\rightarrow Q_1$ ) αποτελούν τα «φορτία των παραγόντων» (factor loadings) και στην ουσία ερμηνεύονται ως συντελεστές παλινδρόμησης (regression coefficients). Ο συνολικός αριθμός των παραμέτρων του μοντέλου δίνεται από τη σχέση  $p(p+1)/2$  όπου  $p$  είναι ο αριθμός των μετρούμενων μεταβλητών. Στην περίπτωση μας ο συνολικός αριθμός των παραμέτρων του μοντέλου είναι  $8(8+1)/2 = 36$ . Από αυτές τις παραμέτρους το μοντέλο εκτιμάει τις 19 (όπου περιλαμβάνονται 3 συνδιακυμάνσεις, 11 διακυμάνσεις και 5 συντελεστές παλινδρόμησης). Επομένως το μοντέλο έχει 17 βαθμούς ελευθερίας (βλ. και Byrne 2001).

### 8.2.2 Έλεγχος των δεδομένων για την εφαρμογή της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης

Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης είναι οι μεταβλητές τόσο κάθε μία ξεχωριστά, όσο και όλες μαζί να ακολουθούν την κανονική κατανομή. Στον Πίνακα 8.3 παρουσιάζουμε τους δείκτες κύρτωσης και ασυμμετρίας των μεταβλητών του μοντέλου μέτρησης καθώς και το συντελεστή πολυμεταβλητής κύρτωσης του Mardia.

**Πίνακας 8.3. Προσδιορισμός της απόκλισης από την κανονική κατανομή των μεταβλητών**

Μεταβλητή (Δείκτης)	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη Τιμή	Ασυσμμετρία	Ελάχιστη Τιμή *	Εκτίμηση	Εκρίσιμη Τιμή *
$Q_0$	2	7	-1,4311	-9,12	1,73	3,31
$Q_1$	1	7	-0,7363	-4,62	-0,30	-0,93
$Q_2$	1	7	-0,5309	-3,65	-0,19	-0,62
$Q_3$	1	7	-0,6463	-4,05	-0,27	-0,87
$Q_4$	1	7	-0,6972	-4,38	-0,47	-1,31
$Q_5$	2	7	-0,9399	-5,90	-0,05	-0,18
$Q_6$	1	7	-1,4098	-8,86	2,42	7,62
$Q_7$	1	7	-0,5463	-3,43	-0,23	-0,75
Συνολικός δείκτης					3,945	1,77

\* Critical ratio

Από τον Πίνακα 8.3 διαπιστώνουμε ότι για όλες τις μεταβλητές, η απόλυτη τιμή της κριτικής είναι μικρότερη από το επτά (Κριτική  $| < 7$ ) και η απόλυτη τιμή της ασυμμετρίας είναι μικρότερη από το 2 (|ασυμμετρία|  $< 2$ ). Αυτή η απόκλιση από την κανονική κατανομή είναι αποδεκτή (West et al. 1995). Παράλληλα ο δείκτης του Mardia έχει τιμή 3,945 (κρισιμη τιμή = 1,77) που σημαίνει ότι δεν υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις από την πολυ-μεταβλητή κανονική κατανομή των μεταβλητών.

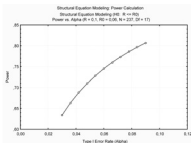
Επομένως τα δεδομένα μας δεν παρουσιάζουν σημαντικές αποκλίσεις από την κανονική κατανομή και μπορούμε να προχωρήσουμε στην εφαρμογή της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης.

### 8.2.3 Προσδιορισμός της «στατιστικής δύναμης» του μοντέλου μέτρησης

Με βάση τις υποδείξεις των MacCallum et al. (1996) οι οποίες βασίζονται στον δείκτη RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) χρησιμοποίησαμε το λογισμικό STATISTICA 6, προκειμένου να εκτιμήσουμε τη «στατιστική δύναμη» του μοντέλου μέτρησης δεδομένου του δείγματος της παρούσας έρευνας. Συγκεκριμένα πραγματοποιούμε τον έλεγχο της πολύς καλής προσαρμογής του μοντέλου στα δεδομένα.  $H_0: \chi^2_0 \leq 0,06$  με  $\epsilon_1 = 0,1$  και επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha = 0,05$ .

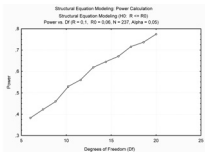
Από την ανάλυση διαπιστώθηκε ότι αν το μοντέλο δεν έχει καλή προσαρμογή στα δεδομένα που προέρχονται από το συγκεκριμένο πληθυ-

ακό, τότε η πιθανότητα να απορρίψουμε αυτό το λάθος μοντέλο είναι 71,6%. Στο Σχήμα 8.4 και στο Σχήμα 8.5 παρουσιάζουμε τη στατιστική δύναμη του μοντέλου συναρτήσει των βαθμών ελευθερίας του και του επιπέδου στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha$ .



**Σχήμα 8.4.** Μικροβολή της στατιστικής δύναμης του μοντέλου συναρτήσει του επιπέδου στατιστικής σημαντικότητας

Η στατιστική δύναμη του μοντέλου μέτρησης στα πλαίσια της παρούσας διατριβής κρίνεται ικανοποιητική δεδομένου ότι είναι κατά πολύ υψηλότερη από αυτή που έχει αναφερθεί σε άλλες έρευνες (Baumgartner και Homburg (1996), MacCallum και Austin (2000), Shah και Goldstein (2006)).



**Σχήμα 8.5.** Μεταβολή της στατιστικής δύναμης του μοντέλου συναρτήσει των βαθμών ελευθερίας.

#### 8.2.4 Προσδιορισμός της προσαρμογής του μοντέλου μέτρησης.

Για τον προσδιορισμό της προσαρμογής στα δεδομένα του μοντέλου μέτρησης χρησιμοποιήσαμε το λογισμό *AMOS* v.4.1 (Arbuckle 2005) και ως μέθοδος εκτίμησης αυτήν της Μέγιστης Πιθανοφάνειας (maximum likelihood). Στον Πίνακα 8.4 παρουσιάζουμε τις συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για την εκτίμηση των παραμέτρων του μοντέλου και τον έλεγχο της προσαρμογής του στα δεδομένα.

Το μοντέλο μέτρησης με τους τρεις παράγοντες που περιγράφουν την επιχειρηματική συμπεριφορά παρουσιάζει τους εξής δείκτες προσαρμογής :  $\chi^2 = 35,234$ ,  $p = 0,006$ ,  $GFI = 0,964$ ,  $TLI = 0,937$ ,  $IFI = 0,962$ ,  $CFI = 0,962$ ,  $RMSEA = 0,067$  (90% διάστημα εμπιστοσύνης :  $0,035 - 0,099$ ),  $BMR = 0,084$ ,  $AIC = 73,2$   $ECVI = 0,311$ ). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι το μοντέλο παρουσιάζει πολύ καλή προσαρμογή στα δεδομένα. Στο Σχήμα 8.6 συνοψίζονται τα αποτελέσματα από την διαδικασία προσαρμογής του μοντέλου.

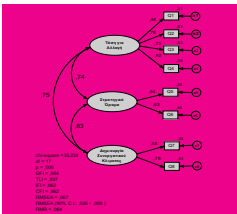
**Πίνακας 8.4. Πίνακας συστέλεσης των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα**

	Q <sub>1</sub>	Q <sub>2</sub>	Q <sub>3</sub>	Q <sub>4</sub>	Q <sub>5</sub>	Q <sub>6</sub>	Q <sub>7</sub>	Q <sub>8</sub>	Q <sub>9</sub>	Q <sub>10</sub>
Q <sub>1</sub>	1									
Q <sub>2</sub>	0,304**	1								
Q <sub>3</sub>	0,333**	0,602**	1							
Q <sub>4</sub>	0,301**	0,484**	0,433**	1						
Q <sub>5</sub>	0,205**	0,332**	0,287**	0,371**	1					
Q <sub>6</sub>	0,299**	0,331**	0,302**	0,207**	0,399**	1				
Q <sub>7</sub>	0,273**	0,307**	0,290**	0,237**	0,228**	0,417**	1			
Q <sub>8</sub>	0,327**	0,471**	0,437**	0,401**	0,306**	0,409**	0,460**	1		
Q <sub>9</sub>	-0,019	0,130*	0,087	0,142*	0,135*	0,108	0,083	0,212**	1	
Q <sub>10</sub>	0,008	0,06	0,038	0,133*	0,160*	0,022	0,067	0,143*	0,632*	1

N= 237

\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,05 (two-tailed)

\*\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01 (two-tailed)



**Εικόνα 8.4. Προσαρμογή του μοντέλου μέτρησης στα δεδομένα. Όλα τα βάρη των παραγόντων (factor loadings) είναι στατιστικά σημαντικά ( $p < 0,001$ ).**



Από το Σχήμα 8.6 γίνεται φανερό ότι οι συντελεστές συσχέτισης ανάμεσα στους παράγοντες *Τάση για αλλαγή*, *Στρατηγικό όραμα* και *Δημιουργία συνεργατικού κλίματος* είναι πολύ υψηλοί ( $0,74 - 0,83$ ).

Προκειμένου να ελέγξουμε αν οι παραπάνω παράγοντες μετρώνε άνωτα διαφορετικές έννοιες, συγκρίνουμε το μοντέλο μέτρησης όπου επιτρέπουμε στους παράγοντες να συσχετίζονται ελεύθερα (Μοντέλο 1) με ένα μοντέλο μέτρησης όπου οι συσχετίσεις ανάμεσα στους παράγοντες θέτονται ίσοι με τη μονάδα (Μοντέλο 2). Με τη διαδικασία αυτή ελέγχουμε την εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής (*construct validity*). Τα αποτελέσματα της σύγκρισης αυτής παρουσιάζονται στον Πίνακα 8.5.

**Πίνακας 8.5. Σύγκριση μοντέλων για τη διερεύνηση της εγκυρότητας της εννοιολογικής κατασκευής**

Μοντέλο	$\chi^2$	GFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA [90% CI]	RMR	AIC	ECVI
1	38,234	0,964	0,937	0,962	0,962	0,067 [0,035-0,099]	0,084	73,2	0,311
2	56,418	0,948	0,893	0,925	0,923	0,08 [0,061 - 0,113]	0,337	88,4	0,374

Όλοι οι δείκτες προσαρμογής συνηγορούν στην υπεροχή του Μοντέλου 1 έναντι του Μοντέλου 2. Επομένως οι τρεις παράγοντες μετρούν ξεχωριστές έννοιες και ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ τους είναι υψηλός. Σύμφωνα με τη θεωρία οι παράγοντες αυτοί αποτελούν πτυχές ενός γενικότερου παράγοντα αυτού της «επιχειρηματικής συμπεριφοράς».

### **8.2.5 Προσδιορισμός του μοντέλου της «επιχειρηματικής συμπεριφοράς»**

Στην περίπτωση του γενικότερου παράγοντα της «επιχειρηματικής συμπεριφοράς» υποθέτουμε ότι αποτελεί μια δεύτερης τάξεως (*second order*) λανθάνουσα μεταβλητή, η οποία έχει ως δείκτες που την προσδιορίζουν τους τρεις παράγοντες πρώτης τάξεως (*Τάση για αλλαγή*, *Στρατηγικό όραμα* και *Δημιουργία συνεργατικού κλίματος*). Επομένως, οι υψηλές συσχετίσεις ανάμεσα στους παράγοντες πρώτης τάξεως υποθέτουμε ότι οφείλονται σε έναν γενικότερο παράγοντα αυτών της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Στο Σχήμα 8.7 παρουσιάζουμε τη δομή του θεωρητικού μοντέλου μέτρησης της «επιχειρηματικής συμπεριφοράς».



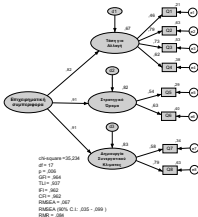
**Σχήμα 8.7. Μοντέλο προσδιορισμού της «επιχειρηματικής συμπεριφοράς».**

Στο μοντέλο του Σχήματος 8.7 οι παράγοντες πρώτης τάξεως αποτελούν εξαρτημένες μεταβλητές και οι συσχετίσεις τους υποθέτουμε ότι οφείλονται στον παράγοντα επιχειρηματική συμπεριφορά, ο οποίος αποτελεί την ανεξάρτητη μεταβλητή. Για το λόγο αυτό σε κάθε παράγοντα πρώτης τάξεως υπάρχει και ένα λάθος μέτρησης (το συμβολίζουμε με  $d_1$ ,  $d_2$  και  $d_3$  αντίστοιχα).

Στο Σχήμα 8.8 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την προσαρμογή του μοντέλου της επιχειρηματικής συμπεριφοράς στα δεδομένα. Όλοι οι δείκτες προσαρμογής συνηγρούν στην πολύ καλή προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα. Επιπλέον τα φορτία των παραγόντων (factor loadings) από την λανθάνουσα μεταβλητή «επιχειρηματική συμπεριφορά» προς τους τρεις παράγοντες πρώτης τάξεως έχουν υψηλές τιμές οι οποίες είναι στατιστικά σημαντικές, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,001 (Όλες οι Κρίσιμες Τιμές είναι μεγαλύτερες από 3,29) (Πίνακας 8.6).

*Πίνακας 8.6. Εκτιμώμενες τιμές για τα φορτία των πρωταρχικών παραγόντων στον παράγοντα «επιχειρηματική συμπεριφορά»*

			Εκτιμώμενη τιμή	Κρίσιμη Τιμή (C.R.)
Τάση για Αλλαγή	←	Επιχειρηματική συμπεριφορά	0,8190	4,158
Δημιουργία συνεργατικού κλίματος	←	Επιχειρηματική συμπεριφορά	0,9107	4,836
Στρατηγικό Όραμα	←	Επιχειρηματική συμπεριφορά	0,9067	5,401



*Σχήμα 8.6. Εκτίμησης και δείκτες προσαρμογής του μοντέλου της «επιχειρηματικής συμπεριφοράς».*

Από τον Πίνακα 8.6 διαπιστώνουμε ότι όταν έχουμε αύξηση της «επιχειρηματικής συμπεριφοράς» κατά μία μονάδα, τότε η αντίστοιχη αύξηση στην Τάση για αλλαγή είναι κατά 0,82 μονάδες, στο Στρατηγικό όραμα κατά 0,91 μονάδες και στη Δημοουργία συνεργατικού κλίματος επίσης κατά 0,91 μονάδες. Το ποσοστό της διακύμανσης στην επιχειρηματική συμπεριφορά που εξηγεί το μοντέλο είναι αρκετά υψηλό και αγγίζει το 58%.

Τέλος ως προς την αξιοσιτία του μοντέλου, ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας (Cronbach  $\alpha$ ) των 8 ερωτήσεων είναι υψηλός και ίσος με  $\alpha = 0,81$ . Γενικά τιμές για το συντελεστή  $\alpha$ , οι οποίες είναι μεγαλύτερες από 0,7 θεωρούνται αποδεκτές (Nunnally και Bernstein 1994).

Οι παραπάνω αναλύσεις μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι το προτεινόμενο μοντέλο παρουσιάζει κανονιστική εγκυρότητα και αξιοσιτία κατά την μέτρηση της έννοιας της επιχειρηματικής συμπεριφοράς σε εργαζομένους του δημόσιου τομέα.

Αθροίζοντας τα σκορ των απαντήσεων που έδωσαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, λαμβάνουμε ένα βαθμό της επιχειρηματικής τους συμπεριφοράς.

#### 8.2.6 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματική συμπεριφορά

Στην παράγραφο 7.8.3 διατυπώσαμε μια σειρά από υποθέσεις αναφορικά με τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την επιχειρηματική συμπεριφορά. Πιο συγκεκριμένα:

**Υ<sub>1</sub>:** Αναμένουμε να υπάρχει μια θετική συσχέτιση ανάμεσα στην αντίληψη των εργαζομένων για «υποστηρικτικό περιβάλλον» και την επιχειρηματική συμπεριφορά.

Στην παρούσα διατριβή προσεγγίζουμε το υποστηρικτικό περιβάλλον ως την πρόσβαση σε πληροφορίες που σχετίζονται με διοικητικά θέματα και την ενθάρρυνση λήψης πρωτοβουλιών από τους υπαλλήλους. Χρησιμοποιήσαμε τις προτάσεις Q<sub>9</sub> και Q<sub>10</sub> για να μετρήσουμε την αντίληψη των υπαλλήλων για το υποστηρικτικό περιβάλλον (Βλέπε Πίνακα 8.2). Ο συντελεστής Cronbach  $\alpha$  για την κλίμακα αυτή είναι  $\alpha = 0,76$ . Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στο υποστηρικτικό περιβάλλον και την επιχειρηματική συμπεριφορά είναι  $r = 0,24$  ( $p = 0,033$ ) επιβεβαιώνοντας την ύπαρξη μιας μέτριας θετικής συσχέτισης ανάμεσα στην αντίληψη για το υποστηρικτικό περιβάλλον και την επιχειρηματική συμπεριφορά.

**Υ<sub>2</sub>:** Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα σε στην ηλικία του υπαλλήλου και την επιχειρηματική συμπεριφορά.

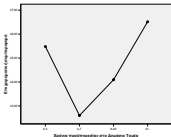
Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία του υπαλλήλου και την επιχειρηματική συμπεριφορά είναι  $r = 0,14$  ( $p = 0,026$ ). Επιβεβαιώνεται επομένως η ύπαρξη μιας μικρής θετικής συσχέτισης ανάμεσα στην ηλικία και την επιχειρηματική συμπεριφορά.

**Υ<sub>3</sub>:** Οι γυναίκες δημόσιοι υπάλληλοι παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής συμπεριφοράς σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους.

Ο μέσος όρος του σκορ στην κλίμακα επιχειρηματικής συμπεριφοράς για τους άντρες και τις γυναίκες είναι 44,42 (Τυπική Απόκλιση = 6,9) και 44,9 (Τυπική Απόκλιση = 7,1) αντίστοιχα. Η διαφορά στους μέσους όρους σύμφωνα με το t-test δεν είναι στατιστικά σημαντική ( $t(235) = -0,52$   $p = 0,605$ ). Επομένως δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλλα ως προς την επιχειρηματική συμπεριφορά.

**Υ<sub>4</sub>:** Αναμένουμε να υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στα χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα και την επιχειρηματική συμπεριφορά.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στα χρόνια υπηρεσίας του υπαλλήλου στο δημόσιο και την επιχειρηματική συμπεριφορά είναι  $r = 0,17$  ( $p = 0,02$ ). Επιβεβαιώνεται επομένως η ύπαρξη μιας μικρής θετικής συσχέτισης. Συγκρίνοντας τη διαφορά στο μέσο όρο της κλίμακας της επιχειρηματικής συμπεριφοράς ανάμεσα στις ομάδες του Πίνακα 8.1, διαπιστώνουμε ότι τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA), δείχνουν ότι είναι στατιστικά σημαντικά ( $F(3,233) = 3,478$   $p = 0,017$ ). Στο Σχήμα 8.9 παρουσιάζουμε το μέσο όρο στην κλίμακα επιχειρηματικής συμπεριφοράς ανάμεσα στους υπαλλήλους με 0-3 χρόνια υπηρεσίας (Ομάδα 1 - μέσος όρος = 45,48 τυπική απόκλιση = 6,8), 4-7 χρόνια υπηρεσίας (Ομάδα 2 - μέσος όρος 42,6 τυπική απόκλιση = 6,2) 8-20 χρόνια υπηρεσίας (Ομάδα 3 - μέσος όρος 44, τυπική απόκλιση = 7,7) και 21 χρόνια υπηρεσίας και πάνω (Ομάδα 4 - μέσος όρος 46,51 τυπική απόκλιση = 6,9).



Σχήμα 8.9. Μέσος όρος πειραματικής συμπεριφοράς ανάλογα με την προώθηση που υπαλλήλου στο δημόσιο τομέα

Ανάμεσα στους υπάλληλους της πρώτης ομάδας (0-3 χρόνια υπηρεσίας) και σε αυτούς της πέταρης ομάδας (21 χρόνια υπηρεσίας και πάνω) τα αποτελέσματα του t-test δείχνουν ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ( $t(235) = -0,788$   $p = 0,431$ ).

**Υ<sub>2</sub>:** Αναμένουμε να μην υπάρχει καμία σχέση ανάμεσα στα χρόνια υπηρεσίας του υπαλλήλου στον ιδιωτικό τομέα και την επιχειρηματική συμπεριφορά

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στα χρόνια υπηρεσίας του υπαλλήλου στον ιδιωτικό τομέα και την επιχειρηματική συμπεριφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική είναι  $r = -0,019$  ( $p = 0,8756$ ) επβεβαιώνοντας την ερευνητική υπόθεση της μη ύπαρξης σχέσης.

**Υ<sub>3</sub>:** Οι υπάλληλοι με πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής συμπεριφοράς σε σχέση με τους συναδέλφους τους που είναι απόφοιτοι Γυμνασίου και Λυκείου

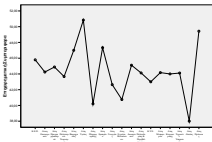
Ο μέσος όρος της βαθμολογίας στην κλίμακα επιχειρηματικής συμπεριφοράς για τους υπαλλήλους με πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ και τους αποφοίτους γυμνασίου και λυκείου είναι 44,68 (Τυπική Απόκλιση = 6,9) και 44,78 (Τυπική Απόκλιση = 7,5) αντίστοιχα. Η διαφορά στους μέσους όρους σύμφωνα με το t-test δεν είναι στατιστικά σημαντική ( $t(235) = -0,85$   $p = 0,933$ ). Απαρρίπτουμε επομένως την υπόθεση ότι υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στους υπαλλήλους που είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και σε αυτούς που είναι απόφοιτοι

**Y<sub>2</sub>:** Οι υπάλληλοι που είναι προϊστάμενοι τμήματος παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής συμπεριφοράς σε σχέση με τους απλούς υπαλλήλους.

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας στην κλίμακα επιχειρηματικής συμπεριφοράς για τους προϊσταμένους και τους απλούς υπαλλήλους είναι 44,28 (Τυπική Απόκλιση = 5,7) και 43,67 (Τυπική Απόκλιση = 7,3) αντίστοιχα. Η διαφορά στους μέσους όρους σύμφωνα με το t-test είναι στατιστικά σημαντική ( $t(235) = 3,64$   $p=0,001$ ). Επομένως υπάλληλοι οι οποίοι είναι προϊστάμενοι παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής συμπεριφοράς σε σχέση με υπαλλήλους οι οποίοι δεν είναι προϊστάμενοι.

**Y<sub>3</sub>:** Αναμένουμε να υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα επιχειρηματικής συμπεριφοράς ανάμεσα σε υπαλλήλους που εργάζονται σε διαφορετικές διευθύνσεις των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων

Στο Σχήμα 8.10 παρουσιάζουμε το μέσο όρο της βαθμολογίας στην κλίμακα επιχειρηματικής συμπεριφοράς για υπαλλήλους που εργάζονται στις ίδιες διευθύνσεις. Παρατηρούμε ότι υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στις επιμέρους διευθύνσεις ως προς τη βαθμολογία στη επιχειρηματική συμπεριφορά. Ενόψει τα αποτελέσματα της ANOVA ( $F(17,233) = 1,166$   $p = 0,295$ ), δείχνουν ότι οι διαφορές αυτές δεν είναι στατιστικά σημαντικές.



**Σχήμα 8.10.** Μέσος όρος επιχειρηματικής συμπεριφοράς ανάλογα με την Διεύθυνση στην οποία εργάζεται ο υπάλληλος

### **8.3 Σχάδιο 2ο Προσδιορισμός της σημαντικότητας παραγόντων προώθησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς μέσω της Ανάλυσης Συζυγιών**

Στο δεύτερο στάδιο, παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της Ανάλυσης Συζυγιών στην βαθμολόγηση εναλλακτικών διοικητικών σεναρίων. Τα σενάρια αυτά περιλαμβάνουν παράγοντες οι οποίοι έχουν βρεθεί ότι προωθούν την ανάπτυξη επιχειρηματικής συμπεριφοράς στο δημόσιο τομέα όπως περιγράφηκαν στην § 7.6.3.

#### **8.3.1 Αποτελέσματα της Ανάλυσης Συζυγιών**

Από την εφαρμογή της Ανάλυσης Συζυγιών (CA από δω και στο εξής) προκύπτουν αποτελέσματα τόσο ομαδικά, τα οποία αντιστοιχούν στο μέσο όρο των χρησιμότητων σε επίπεδο δείγματος, όσο και σε επίπεδο ατόμου τα οποία αντιστοιχούν στη χρησιμότητα που αποδίδει κάθε άτομο στα διαφορετικά επίπεδα του κάθε παράγοντα. Οι μερικές χρησιμότητες του κάθε ατόμου θα χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια για την εύρεση ομαδων ατόμων με κοινά χαρακτηριστικά.

Στον Πίνακα 8.7 παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα της CA για τα 223 άτομα που συνιστούν το δείγμα. Από τα 240 συνολικά ερωτηματολόγια τα οποία παραλήφθηκαν σε 14 από αυτά, δεν είχαν αξιολογηθεί όλα τα σενάρια. Τα ερωτηματολόγια αυτά δεν συμπεριλήφθηκαν στις αναλύσεις της CA.

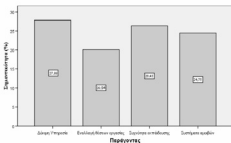
Σύμφωνα με τους συντελεστές *Pearson*  $r = 0,982$   $p=0,001$  και *Kendall*  $t = 0,892$   $p=0,001$  το μοντέλο της CA παρουσιάζει υψηλή εσωτερική αξιοπιστία και πολύ καλή προσαρμογή στα δεδομένα. Τα αποτελέσματα από τα 2 σενάρια ελέγχου (holdout tasks) συμπεριλαμβάνονται επίσης για την εγκυρότητα των αναλύσεων, με το συντελεστή *Kendall* να παρουσιάζει υψηλή τιμή ( $t = 0,782$   $p=0,023$ ).

Τα αποτελέσματα από τον Πίνακα 8.7 (Βλέπε και Σχήμα 8.11) δείχνουν ότι ο παράγοντας με τη μεγαλύτερη σχετική σημασία για τους δημοσious υπαλλήλους είναι η «Δόκιμη Υπηρεσία» με ποσοστό σημαντικότητας 27,88%. Ακολουθεί η «Ευκρίνεια Εκπαίδευσης» (26,43%) τα «Ευαίσθητα Αμοιβών» (24,75%) και τέλος η «Εναλλαγή θέσεων εργασίας» (20,94%). Η σχετική μικρή διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στην σημασία των παραγόντων δείχνει ότι όλοι θεωρούνται σημαντικοί από τους δημοσious υπαλλήλους.



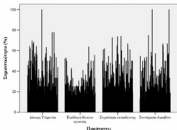
**Πίνακας 8.7. Αποτελέσματα της CA για το όλο το δείγμα (N=223).**

Παράγοντας	Επίπεδο	Μικρή γραμμάτση	Σημαντικότητα (%)
1. Εναλλαγή θέσεων εργασίας	α. Κάθε 4 χρόνια	0,0703	26,94
	β. Κάθε 3 χρόνια	0,0120	
	γ. Κάθε 6 χρόνια	-0,0822	
2. Συστήματα Αμοιβών (με βάση προκαθορισμένων επιδόσεων)	α. 20% επί της βασικής μισθολ	-0,3438	24,75
	β. 15% επί της βασικής μισθολ	-0,0613	
	γ. 30% επί της βασικής μισθολ	0,4031	
3. Συστήματα εκπαιδευσης	α. Όχι εκπαιδευο το χρόνο	0,4216	24,43
	β. Όχι εκπαιδευο ούτε ένα χρόνο	-0,0001	
	γ. Όχι εκπαιδευο ούτε τρία χρόνια	-0,4213	
4. Δόση εκπαιδευ	α. Όχι χρόνο δόσης εκπαιδευ	0,3109	27,88
	β. Οκτώ χρόνο δόσης εκπαιδευ	-0,0120	
	γ. Δέκα χρόνο δόσης εκπαιδευ	-0,2990	
			<b>100,00</b>
Σημειώσεις: Pearson's $r = 0,833$ , Kendall's $\tau = 0,898$ . Οι δείκτες αυτοί δείχνουν ότι η προτιμολογία που μοντέλο είναι πολύ καλή			



**Εικόνα 8.1.1. Μέσος όρος για το επίπεδο σημαντικότητας των παραγόντων που εξετάστηκαν για το σύνολο του δείγματος**

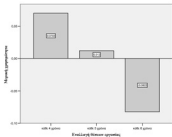
Όλοι όμως οι υπάλληλοι δεν δίνουν την ίδια σημασία στους εξεταζόμενους παράγοντες. Στο Σχήμα 8.12 παρουσιάζουμε με γραφικό τρόπο το πώς διαφοροποιείται η σημασία του κάθε παράγοντα σε επίπεδο από-μυ.



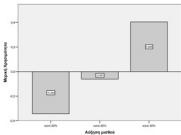
**Σχήμα 8.12. Διαφοροποίηση του επιπέδου σημαντικότητας των παραγόντων που εξετάστηκαν για κάθε άτομο του δείγματος**

Για κάθε παράγοντα η CA υπολογίζει την μερική χρησιμότητα που έχει το κάθε επίπεδο. Έτσι για παράδειγμα για τον παράγοντα «Ευελκυσία Απο-βών», τη μεγαλύτερη χρησιμότητα για τους δημοσίους υπαλλήλους έχει το επίπεδο «30% αύξηση βασικού μισθού» όπου η μερική χρησιμότητα είναι  $U = 0,4061$ . Ακολουθούν τα επίπεδα «25% αύξηση βασικού μισθού» με χρησιμότητα  $U = -0,0613$  και τελευταίο το επίπεδο «20% αύξηση βασικού μισθού» με χρησιμότητα  $U = -0,3438$ . Το γεγονός ότι υπάρχουν επίπεδα με αρνητική χρησιμότητα, δεν σημαίνει ότι δεν είναι ελκυστικά για τους ερωτώμενους. Απλά σε κάθε παράγοντα το άθροισμα των μερικών χρησιμοτήτων είναι ίσο με το μηδέν «αναγκάζοντας» κάποιες χρησιμότητες να λάβουν αρνητικές τιμές.

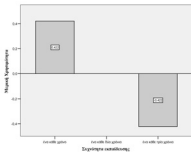
Με αντίστοιχο τρόπο ερμηνεύονται και οι μερικές χρησιμότητες και για τους άλλους παράγοντες. Στα Σχήματα 8.13 – 8.16 παρουσιάζουμε τις μερικές χρησιμότητες για τα επίπεδα του κάθε παράγοντα για όλο το δείγμα.



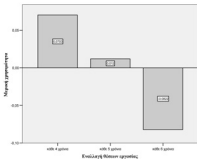
Σχήμα 8.13. Μερικές χρησιμότητες για τα επίπεδα του παράγοντα «Εναλλαγή θέσεων εργασίας»



Σχήμα 8.14. Μερικές χρησιμότητες για τα επίπεδα του παράγοντα «Συστήματα Αμοιβών»

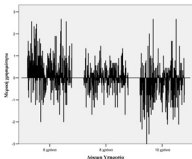


**Σχήμα 8.15. Μερικές χρησιμότητες για τα επίπεδα του παράγοντα «Εκπαίδευση»**



**Σχήμα 8.16. Μερικές χρησιμότητες για τα επίπεδα του παράγοντα «Εναλλαγή θέσεων εργασίας»**

Σημαντικές διαφοροποιήσεις παρουσιάζονται ανάμεσα στους δημοσίους υπαλλήλους ως προς τις μερικές χρησιμότητες για τα επίπεδα του κάθε παράγοντα. Στο Σχήμα 8.17 για παράδειγμα, παρουσιάζουμε τις διαφοροποιήσεις που υπάρχουν ανάμεσα στους δημοσίους υπαλλήλους ως προς τις μερικές χρησιμότητες των επιπέδων του παράγοντα «Δόκιμη Υψηλοσία».



**Σχήμα 8.17.** Διαφοροποίηση της μερικής χρησιμότητας των επιπέδων του παράγοντα «Δόκιμη Υψηλοσία» για κάθε άτομο του δείγματος.

Αυτή η επερογένεια που υπάρχει στο δείγμα μας αναφορικά με τις προτιμήσεις των δημοσίων υπαλλήλων (τόσο ως προς τις μερικές χρησιμότητες όσο και τη σημαντικότητα των παραγόντων) μας οδήγησε να σκεφτούμε ότι ενδεικτικώς να υπάρχουν ομάδες δημοσίων υπαλλήλων με κοινά χαρακτηριστικά.

Προκειμένου να διερευνήσουμε την ύπαρξη ομάδων με κοινά χαρακτηριστικά εφαρμόσαμε την Ανάλυση Διαστάσεων χρησιμοποιώντας ως μεταβλητές τις μερικές χρησιμότητες του κάθε ατόμου για τα 12 διαφορετικά επίπεδα των παραγόντων.

### 8.3.2 Πραγματοποιώντας προσομοίωση της αποδοχής εναλλακτικών σεναρίων

Από τα αποτελέσματα της C/A διαπιστώνουμε ότι το διοικητικό σενάριο που έχει τη μεγαλύτερη χρησιμότητα για τους δημοσίους υπαλλήλους είναι αυτό, κατά το οποίο έχουμε τη μικρότερη εναλλαγή θέσεων εργασίας (κάθε 4 χρόνια), τη μεγαλύτερη αύξηση στο βασικό μισθό (κατά 30%), την πραγματοποίηση ενός σεμιναρίου το χρόνο και τον μικρότερο χρόνο δόκιμης υπηρεσίας (έξι χρόνια). Χρησιμοποιώντας τη δυνατότητα της C/A για πραγματοποίηση προσομοιώσεων μέσω συγκεκριμένων κανόνων επιλογής (Bλη. § 7.6.7.) μπορούμε να προσδιορίσουμε το ποσοστό των υπαλλήλων που θα κάνει αποδεκτό το σενάριο αυτό.

Στον Πίνακα 8.8 παρουσιάζουμε τρία εναλλακτικά σενάρια. Το Σενάριο 1 είναι το σενάριο το οποίο παρουσιάζει τη μεγαλύτερη χρησιμότητα για το δείγμα της παρούσας έρευνας. Το σενάριο αυτό παρουσιάζει ποσοστό αποδοχής της τάξεως του 60, 81% (με την εφαρμογή του κανόνα maximum utility).

Το ποσοστό αποδοχής πέφτει κάτω από το μισό (25,67%) αν αυξηθεί ο χρόνος της δόκιμης υπηρεσίας από τα 6 στα 10 χρόνια ενώ όλα τα υπόλοιπα παραμένουν το ίδιο (Σενάριο 2). Αν μάλιστα το ποσοστό αύξησης του βασικού μισθού είναι 20% αντί για 30% τότε το 6,76% των υπαλλήλων θα αποδεχτούν ένα τέτοιο σενάριο (Σενάριο 3).

**Πίνακας 8.8. Ποσοστά αποδοχής εναλλακτικών διοικητικών σεναρίων.**

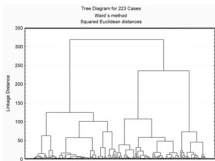
Σενάριο	Αποδοχή (%)	
	Maximum Utility Rule	
1	Εναλλαγή θέσεων : Κάθε 4 χρόνια	60,81
	Αύξηση βασικού μισθού : 30%	
	Σεμινάρια κατάρτισης: 1 κάθε χρόνο	
	Δόκιμη υπηρεσία: 6 χρόνια	
2	Εναλλαγή θέσεων : Κάθε 4 χρόνια	25,67
	Αύξηση βασικού μισθού : 30%	
	Σεμινάρια κατάρτισης: 1 κάθε χρόνο	
	Δόκιμη υπηρεσία: 10 χρόνια	
3	Εναλλαγή θέσεων : Κάθε 4 χρόνια	6,76
	Αύξηση βασικού μισθού : 20%	
	Σεμινάρια κατάρτισης: 1 κάθε χρόνο	
	Δόκιμη υπηρεσία: 10 χρόνια	

#### **8.4 Στάδιο 3ο Προσδιορισμός ομάδων δημοσίων υπάλληλων με κοινά χαρακτηριστικά μέσω της Ανάλυσης Συστάδων**

Στο στάδιο αυτό παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της Ανάλυσης Συστάδων για την ομαδοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων με βάση τις προμήθειες τους στα εναλλακτικά διοικητικά σενάρια που τους παρουσιάστηκαν. Στη συνέχεια προχωράμε τις αναλύσεις μας εξετάζοντας τη αποδοτικότητα των παραγόντων καθώς και πως διαμορφώνεται η επιχειρηματική συμπεριφορά στα πλαίσια της κάθε ομάδας.

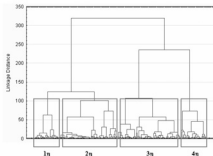
##### **8.4.1 Αποτελέσματα της Ανάλυσης Συστάδων**

Για την Ανάλυση Συστάδων χρησιμοποιήσαμε την ιεραρχική μέθοδο του Ward και ως μέτρο απόστασης το τετράγωνο της Ευκλείδειας απόστασης (squared Euclidean distance). Τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Συστάδων παρουσιάζονται με τη μορφή δένδρογράμματος στο Σχήμα 8.18.



**Σχήμα 8.18. Αποτελέσματα της ιεραρχικής ανάλυσης συστάδων**

Παρατηρώντας το δένδρόγραμμα στο Σχήμα 8.18 μπορούμε να διακρίνουμε την εμφάνιση 4 ομάδων. Στο Σχήμα 8.19 παρουσιάζουμε με έντονη μούρη διαγράμμιση τις 4 ομάδες.



**Σχήμα 8.19. Οι τέσσερις ομάδες (διακρίνονται έντονη διαγράμμιση) από τα αποτελέσματα της ιεράρχικής ανάλυσης συστάδων**

Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει 27 άτομα (ποσοστό 12,1% των υπαλλήλων της έρευνας), η δεύτερη και τρίτη ομάδα 83 και 78 άτομα αντίστοιχα (ποσοστό 37,2% και 35%) και τέλος η τέταρτη ομάδα περιλαμβάνει 35 άτομα (ποσοστό 15,7%).

Σε κάθε ομάδα διερευνούμε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ατόμων που την αποτελούν, καθώς επίσης εφαρμόζουμε την Ανάλυση Συζυγιών προκειμένου να διερευνήσουμε τις προτιμήσεις των μελών της κάθε ομάδας στα διοικητικά σενάρια.

#### 8.4.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά των ομάδων

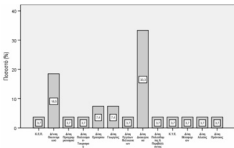
Στον Πίνακα 8.9 παρουσιάζουμε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ομάδων που προέκυψαν από την ανάλυση συστάδων.

Η **πρώτη ομάδα** περιλαμβάνει 27 άτομα (ποσοστό 12,1% των ατόμων της



έρευνας) και αποτελείται από 40,7% άνδρες ενώ ο μέσος όρος ηλικίας των ατόμων της ομάδας είναι  $M = 39,74$  χρόνια (Τυπική Απόκλιση = 9,1 χρόνια). Στην ομάδα αυτή το 74,1% έχουν πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 33,3% είναι προϊστάμενοι σε κάποιο τμήμα της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης. Ο μέσος όρος προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα για τα άτομα της ομάδας αυτής είναι 13,67 χρόνια (Τυπική Απόκλιση = 10,3 χρόνια) ενώ ο χρόνος προϋπηρεσίας τους στον ιδιωτικό τομέα πριν από την είσοδο τους στο δημόσιο είναι  $M = 3,78$  χρόνια (Τυπική Απόκλιση = 4,3 χρόνια).

Το 33,3% των ατόμων της πρώτης ομάδας υπηρετούν στη Διεύθυνση Διοικητικού της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, ενώ 18,5% υπηρετούν στην Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών (βλέπε Σχήμα 8.20).



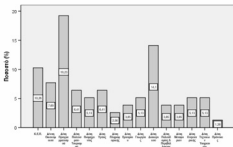
**Σχήμα 8.20. Διευθύνσεις των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων που υπηρετούν τα μέλη της πρώτης ομάδας.**

Η **δεύτερη ομάδα** περιλαμβάνει 83 άτομα (ποσοστό 37,2% των ατόμων της έρευνας) και αποτελείται από 32,5% άνδρες ενώ ο μέσος όρος ηλικίας των ατόμων της ομάδας είναι  $M = 41,34$  χρόνια (Τυπική Απόκλιση = 8,66 χρόνια). Στην ομάδα αυτή το 74,7% έχουν πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 31,2% είναι προϊστάμενοι σε κάποιο τμήμα της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης. Ο μέσος όρος προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα για τα άτομα της ομάδας αυτής είναι 13,5 χρόνια (Τυπική Απόκλιση = 9,46 χρόνια). Ο χρόνος προϋπηρεσίας τους στον ιδιωτικό τομέα είναι  $M=3,48$  χρόνια (Τυπική Απόκλιση=3,9 χρόνια).

Πίνακας 6.9. Δημογραφικά στοιχεία των ισοτόπων ομάδων.

	Δείγμα (N=273)	Ποσοστά(%)			
		1 <sup>η</sup> Ομάδα (N=27)	2 <sup>η</sup> Ομάδα (N=83)	3 <sup>η</sup> Ομάδα (N=78)	4 <sup>η</sup> Ομάδα (N=85)
<b>Ανισοτοπίες Ενδιάμεσα</b>					
Οξυπυρολιμυνοσίλη	71,3	66,7	68,7	74,4	71,4
Πυρολιμυνοσίλη	28,7	33,3	31,3	25,6	28,6
<b>Εκσυνθετικές Ενδιάμεσα</b>					
Ανισοτοπίες AE/TEI	80,2	74,1	74,7	85,9	85,7
Ανισοτοπίες ΔΕ/ΥΤΕ	19,8	25,9	25,3	14,1	14,3
<b>Φυλάκια</b>					
Τυφίδια	59,1	59,3	67,5	50	65,7
Αντρώος	40,9	40,7	32,5	50	34,3
<b>Ηλεκτρονική μεταμόρφωση</b>					
2,5-33	27,42	33,3	24,1	26,9	28,6
34-40	27,84	11,1	24,1	35,9	31,4
41-49	27,42	37,0	31,3	25,6	20,0
50-	17,29	18,5	20,5	11,5	20,0
<b>Προσθρομυνοσίλη ενανδρική (από νερό)</b>					
0-3	23,62	22,2	15,7	30,8	17,1
4-7	23,21	22,2	24,1	23,1	31,4
8-20	26,58	25,9	32,5	25,6	20,0
21-	26,58	29,6	27,7	20,5	31,4
<b>Προσθρομυνοσίλη ενανδρική (από νερό)</b>					
0-2	46,43	48,1	48,2	41,1	62,9
3-10	49,76	44,4	48,2	53,8	34,3
11-	3,81	7,4	3,6	5,1	2,9

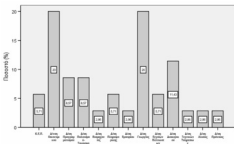




**Σχήμα 8.22. Διευθύνσεις των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων που υπηρετούν τα μέλη της τρίτης ομάδας**

Τέλος η **πέμπτη ομάδα** υπαλλήλων περιλαμβάνει 35 άτομα (ποσοστό 15,7% των ατόμων της έρευνας) και αποτελείται από 34,3% άνδρες ενώ ο μέσος όρος ηλικίας των ατόμων της ομάδας είναι  $M = 40,1$  χρόνια (Τυπική Απόκλιση = 9,1 χρόνια). Στην ομάδα αυτή το 85,7% έχουν πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 28,6% είναι προετοιμασμένοι σε κάποιο τμήμα της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης. Ο μέσος όρος προϋπηρέτησής στο δημόσιο τομέα για τα άτομα της ομάδας αυτής είναι 11,69 χρόνια (Τυπική Απόκλιση = 9,71 χρόνια) ενώ ο χρόνος προϋπηρέτησής τους στον ιδιωτικό τομέα πριν από την είσοδό τους στο δημόσιο είναι  $M = 2,74$  χρόνια (Τυπική Απόκλιση = 2,8 χρόνια).

Το 40% των ατόμων της πέμπτης ομάδας υπηρετούν στη Διεύθυνση Οικονομικού και Γεωργίας ενώ ποσοστό 11,3% υπηρετεί στη Διεύθυνση Διοικητικού. Οι υπόλοιποι υπάλληλοι υπηρετούν σε άλλες Διευθύνσεις σε μικρότερα ποσοστά (βλέπε Σχήμα 8.23).



**Σχήμα 8.23. Διευθύνσεις των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων που υπηρετούν  
α μέλη της τέταρτης ομάδας**

Τέλος σε κάθε μία από τις τέσσερις ομάδες εξετάσαμε το ποσοστό των υπαλλήλων που προέρχονται από την ίδια νομαρχία. Σε καμία από τις ομάδες το ποσοστό των υπαλλήλων που προέρχονται από την ίδια νομαρχία δεν ξεπερνά το 15% (Βλέπε και **Παράρτημα Γ**).

Παρά το γεγονός ότι οι υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στις ομάδες εντούτοις, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης, αυτές δεν είναι στατιστικά σημαντικές.

#### **8.4.3 Διαφορές στις προτιμήσεις των υπαλλήλων ως προς τα διοικητικά σενάρια**

Σε κάθε ομάδα πραγματοποιήσαμε Ανάλυση Συζυγίων προκειμένου να διερευνήσουμε τις προτιμήσεις που παρουσιάζουν τα μέλη της κάθε ομάδας. Στον Πίνακα 8.10 παρουσιάζουμε πως διαφοροποιείται η σημασία του κάθε παράγοντα στις τέσσερις ομάδες. Για λόγους σύγκρισης παρουσιάζουμε και τα αποτελέσματα από την Ανάλυση Συζυγίων για όλο το δείγμα (N=223). Τα αποτελέσματα από την ανάλυση διακύμανσης, δείχνουν ότι οι διαφορές ανάμεσα στις ομάδες είναι στατιστικά σημαντικές. Τέλος για κάθε ομάδα εξετάσαμε και της μερικές χρησιμοποιήτες για το επίπεδο του κάθε παράγοντα (Πίνακας 8.11).

**Πίνακας 8.10. Σημαντικότητα των παραγόντων για τις τέσσερις ομάδες**

Παράγοντας	Σημαντικότητα (%)					Ανάλυση Διασποράς (ANOVA)	
	Διόικση (N=223)	Ομάδα 1 (N = 27)	Ομάδα 2 (N = 83)	Ομάδα 3 (N = 78)	Ομάδα 4 (N = 13)	F	p value
1. Εναλλαγή θέσεων εργασίας	20,94	13,50	23,29	19,43	20,90	4,43	<0,001
2. Συστήματα Αμοιβών	24,73	51,59	21,96	18,83	19,40	48,21	<0,005
3. Συχνότητα εκπαίδευσης	26,43	16,79	24,16	34,72	15,30	31,94	<0,001
4. Δόκιμη υπηρεσία	27,88	18,50	27,60	23,02	44,20	14,02	<0,001
Σύνολο	100	100	100	100	100		

Στην **πρώτη ομάδα** (N=27 άτομα) η οποία αντιστοιχεί στο 12,1% των υπαλλήλων, ο πιο σημαντικός παράγοντας με μεγάλη διαφορά από τους υπόλοιπους, είναι τα «Συστήματα Αμοιβών» με χρησιμότητα 51,5%. Ο αμέσως επόμενος παράγοντας είναι η «Δόκιμη υπηρεσία» με χρησιμότητα 18,3% η «Συχνότητα εκπαίδευσης» (16,7%) και τέλος η «Εναλλαγή θέσεων εργασίας» με ποσοστό 13,5%. Τα άτομα της ομάδας αυτής απολαμβάνουν τη μεγαλύτερη χρησιμότητα όταν η εναλλαγή θέσεων εργασίας γίνεται κάθε τέσσερα χρόνια (U=0,1152), η αύξηση μισθού είναι 30% (U=1,4115) πραγματοποιούν ένα σεμινάριο κάθε τρία χρόνια (U=0,1399) και τέλος όταν η δόκιμη υπηρεσία είναι 6 χρόνια ( U = 0,2016).

Πίνακας 8.11. Μερικές προτάσεις για τα επίπεδα των παραγόντων για τις νέες αρχές ομάδας

Παραγόντος	Επίπεδο	Μέγεθος 5, μέση ομάδα 5			
		Ομάδα 1 (N=47)	Ομάδα 2 (N=83)	Ομάδα 3 (N=70)	Ομάδα 4 (N=13)
1. Επιδείσθη όλοκληρο εργασία	α. Έως 4 χρόνια	0,152	0,226*	0,190	-0,584†
	β. 5-10,5 χρόνια	-0,1934	-0,1653	0,2037	0,1492
	γ. 10-6 χρόνια	0,0782	-0,0611	-0,3946	0,4149
2. Συστήματα Διαφορών (σε μέση ηγετική διαφορά)	α. 30% αύξηση βασικού μισθού	-1,3045	-0,2894	-0,6527	-0,4508
	β. 20% αύξηση βασικού μισθού	-0,107	0,0222	-0,1339	-0,0603
	γ. 30% αύξηση βασικού μισθού	1,4715	0,2472	0,1866	0,5772
3. Συστήματα επιπλέον	α. Ένα σημείο το γράφο	-0,1440	0,2656	1,0114	0,0730
	β. Ένα σημείο το γράφο	0,0041	0,0056	0,0670	-0,1651
	γ. Ένα σημείο το γράφο	0,1499	-0,2111	-1,0783	0,6922
4. Διεύθυνση αποστολές	α. Έως 4 χρόνια (μέση ηγετική)	0,2006	-0,2486	0,4039	1,3772
	β. 5-10,5 χρόνια (μέση ηγετική)	-0,1687	-0,0611	0,0670	0,0444
	γ. 10-6 χρόνια (μέση ηγετική)	-0,0329	0,3897	-0,5527	-1,3556

Στην **δεύτερη ομάδα** (N=83 άτομα) η οποία αντιστοιχεί στο 37,2% των υπαλλήλων του δείγματος, δεν υπάρχει κάποιος παράγοντας που να έχει μεγάλη διαφορά από τους υπόλοιπους. Όλοι οι παράγοντες φαίνεται να είναι εξίσου σημαντικοί. Εξαιρίζει ο παράγοντας «δόκιμη υπηρεσία» με σικεική σημασία 27,6% και ακολουθεί η «ευκνότητα εκπαίδευσης» με σημασία 25,18%. Χαρακτηριστικό της ομάδας αυτής είναι ότι στον παράγοντα «δόκιμη Υπηρεσία» το μεγαλύτερη χρησιμότητα δίνει το επίπεδο «10 χρόνια» με χρησιμότητα U = 0,3097.

Για την **τρίτη ομάδα** (N=78), η οποία αντιστοιχεί στο 35% των υπαλλήλων του δείγματος η «Ευκνότητα εκπαίδευσης» είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας (με 36,72%). «Ένα σεμινάριο το χρόνο» είναι η πιο επιθυμητή συχνότητα (U = 1,101). Επιπλέον στον παράγοντα «Εναλλαγή θέσεων εργασίας» που αποτελεί τον τρίτο σε σημασία (19,43%) το επίπεδο «κάθε 5 χρόνια» έχει τη μεγαλύτερη χρησιμότητα (U = 0,2037). Ο παράγοντας «Ευστήματα αμοιβών» έχει τη μικρότερη σημασία για την ομάδα αυτή (με σικεική σημασία 18,83%).

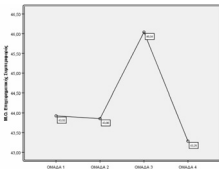
Τέλος για την **τέταρτη ομάδα** (N=35), η οποία αντιστοιχεί στο 15,7% των υπαλλήλων του δείγματος, η «Δόκιμη υπηρεσία» αποτελεί τον παράγοντα με την μεγαλύτερη σημασία (44,2%) ακολουθούμενο από την «Εναλλαγή θέσεων εργασίας» (20,9%) τα «Ευστήματα αμοιβών» (19,4%) και τέλος από την «Ευκνότητα εκπαίδευσης» (15,5%). Εξετάζοντας τις μερικές χρησιμότητες για τα άτομα της ομάδας αυτής διαπιστώνουμε ότι τα μέλη της ομάδας αυτής προτιμούν τη χαμηλότερη σε διάρκεια «δόκιμη υπηρεσία» (κάθε 6 χρόνια U=1,31), την μικρότερη συχνότητα «εναλλαγής θέσεων εργασίας» (κάθε 6 χρόνια U = 0,435), την μικρότερη συχνότητα «εκπαίδευσης με σεμινάρια» (ένα σεμινάριο κάθε τρία χρόνια U = 0,092) και τέλος τη μεγαλύτερη αύξηση στο μισθό ( 30% U = 0,511).

Προκειμένου να βεβαιωθούμε ότι οι διαφορές στη σημασία του κάθε παράγοντα ανάμεσα στις ομάδες, είναι στατιστικά σημαντικές πραγματοποιήσαμε Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA). Πιο συγκεκριμένα ως ανεξάρτητη μεταβλητή θεωρήσαμε το επίπεδο της σημαντικότητας του κάθε παράγοντα και ως εξαρτημένη, τη συμμετοχή σε κάποιο από τις τέσσερις ομάδες. Τα αποτελέσματα (Πίνακας 8.10) δείχνουν ότι οι ομάδες μπορούν να θεωρηθούν διαφορετικές ως προς τον παράγοντα που θεωρούν οι υπάλληλοι ως τον πιο σημαντικό. Στο επόμενο κεφάλαιο τη συζήτησης των αποτελεσμάτων, θα γίνει φανερό ότι οι ομάδες που προσδιορίστηκαν και νόημα έχουν και χρήσιμες είναι γεγονός το οποίο είναι πολύ σημαντικό για την εγκυρότητα των αναλύσεων (Furj και Stewart 1983).



#### 8.4.3. Διερευνώντας την επιχειρηματική συμπεριφορά ομάδων στις ομάδες

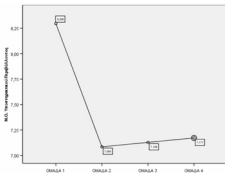
Αθροίζοντας τις ερωτήσεις για την επιχειρηματική συμπεριφορά δημιουργήσαμε ένα μια βαθμολογία για την επιχειρηματική συμπεριφορά της κάθε ομάδας. Την ίδια διαδικασία ακολουθήσαμε και για την λανθάνουσα μεταβλητή υποστηρικτικό περιβάλλον. Στον Πίνακα 8.12 παρουσιάζουμε το μέσο όρο του δείκτη επιχειρηματικής συμπεριφοράς και του υποστηρικτικού περιβάλλοντος για κάθε ομάδα. Στο Σχήμα 8.24 και στο σχήμα 8.25 παρουσιάζουμε τις παραπάνω μεταβολές με γραφικό τρόπο.



**Σχήμα 8.24. Μέσος όρος της επιχειρηματικής συμπεριφοράς στις τέσσερις ομάδες**

**Πίνακας 8.12. Μέσος όρος της επιχειρηματικής συμπεριφοράς και του υποστηρικτικού περιβάλλοντος στις πέντε ομάδες**

		N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
<b>Επιχειρηματική Συμπεριφορά</b>	Ομάδα 1	27	43,92	6,16
	Ομάδα 2	83	43,85	8,11
	Ομάδα 3	78	46,03	5,77
	Ομάδα 4	33	43,28	7,32
	Σύνολο	223	<b>44,53</b>	<b>7,68</b>
<b>Υποστηρικτικό Περιβάλλον</b>	Ομάδα 1	27	8,29	3,48
	Ομάδα 2	83	7,08	3,19
	Ομάδα 3	78	7,12	3,42
	Ομάδα 4	33	7,17	3,91
	Σύνολο	223	<b>7,2601</b>	<b>3,42</b>



**Γράφημα 8.25. Μέσος όρος του υποστηρικτικού περιβάλλοντος στις πέντε ομάδες**

Από τις παραπάνω αναλύσεις διαπιστώνουμε ότι οι ομάδες παρουσιάζουν μικρές διαφορές ως προς τα επίπεδα επιχειρηματικής συμπεριφοράς και αντίληψης του υποστηρικτικού περιβάλλοντος οι οποίες όμως δεν είναι στατιστικά σημαντικές (σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 ).

Η χρησιμοποίηση όμως του μέσου όρου, αδυνατεί να εντοπίσει διαφορές σε επίπεδο ατόμου κάτι το οποίο είναι εφικτό μέσω της Μπαϋεσιανή Μεθοδολογίας (Ansari et al. 2000). Ένας άλλος λόγος που συνηγορεί υπέρ της χρησιμοποίησης της Μπαϋεσιανή Μεθοδολογίας είναι και ο μικρός αριθμός ατόμων που ανήκουν σε κάθε ομάδα και ο οποίος καθιστά δύσκολη την εφαρμογή της κλασικής επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης.

Για συγκεκριμένα προσδιορίζουμε τις παραμέτρους της 2ας τάξεως του μοντέλου μέτρησης (που παρουσιάστηκε στην §8.2.5 και στο Σχήμα 8.7) της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, χρησιμοποιώντας Μπαϋεσιανή Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση (Bayesian Confirmatory Factor Analysis).

Σε όλες τις αναλύσεις με το λογισμικό WinBUGS v.1.2 χρησιμοποιήσαμε ως prior κατανομές για όλες τις παραμέτρους μη καταποτιστικές (non informative) κατανομές και συγκεκριμένα την ομοιόμορφη κατανομή (uniform distribution) κατά την οποία όλες οι τιμές ανάμεσα στην ελάχιστη και τη μέγιστη έχουν την ίδια πιθανότητα να συμβούν. Αυτή η κατηγορία prior κατανομών είναι αρκετά συνηθισμένη στην Μπαϋεσιανή Ανάλυση (Gelman και Rubin (1992), Seitzer (1993)) και γενικά διασφαλίζουν ότι τα αποτελέσματα είναι σωστά, με τους priors να έχουν τη μικρότερη επίδραση. Σε όλες τις αναλύσεις αφήσαμε 5000 επαναλήψεις να πραγματοποιηθούν χωρίς τη λήψη δείγματος από την posterior κατανομή, ώστε να δοθεί στη διαδικασία της προσομοίωσης MCMC ο απαραίτητος χρόνος να φθάσει στην σταθερή κατάσταση (steady state). Ο αλγόριθμος που χρησιμοποιεί το WinBUGS επιλέγει τυχαίες τιμές για τις μεταβλητές μέσω προσομοίωσης Monte Carlo από την κοινή posterior κατανομή τους. Έτσι για παράδειγμα ο μέσος όρος για μια μεταβλητή δεν αποτελεί το ακριβή μέσο όρο της posterior κατανομής, αλλά αποτελεί μια εκτίμηση μέσω των τυχαίων δειγμάτων που λαμβάνονται. Για τη σύγκλιση του αλγορίθμου MCMC χρησιμοποιήσαμε το Convergence Statistic CS όπως προτείνει ο Gelman et al. 2004 (σελ. 296-297) καθώς και διαγνωστικά γραφήματα όπως *trace plots* και *autocorrelation plots*.

Στον Πίνακα 8.13 καταγράφουμε τις τιμές των φορτίων (factor loadings) από τη λανθάνουσα μεταβλητή «Επιχειρηματική Συμπεριφορά» προς τις λανθάνουσες μεταβλητές *Τάση για αλλαγή*, *Στρατηγικό όραμα* και *Δημιουργία συνεργασικού κλίματος*. Μαζί με τις εκτιμήσεις για το μέσο όρο παραθέτουμε και το 95% «διάστημα αξιοπιστίας» (Credible Interval -CI) του

μέσου όρου. Το διάστημα αξιοπιστίας αποτελεί έκφραση πιθανότητας για την ίδια την παράμετρο που εξετάζουμε. Με άλλα λόγια «εκφράζει τη βεβαιότητα μας, ότι κατά 95% είμαστε σίγουροι ότι η τιμή της παραμέτρου ανήκει στο διάστημα που προσδιορίστηκε από την ανάλυση.

Τα σχετικά μεγάλα διαστήματα αξιοπιστίας για τις τιμές των φορτίων των παραγόντων που παρουσιάζονται στον Πίνακα 8.13 στην ουσία αντανακλούν το γεγονός ότι χρησιμοποιήσαμε μη κατατοπιστικές *prior* κατανομές. Παρόλα αυτά οι μέσοι όροι των τιμών των φορτίων, μας οδηγούν σε πολύ σημαντικά συμπεράσματα αναφορικά με τις πτυχές τις επιχειρηματικότητας για την κάθε ομάδα.

Στο σημείο αυτό επισημαίνουμε ότι η λανθάνουσα μεταβλητή «επιχειρηματική συμπεριφορά» είναι αυτή που προκαλεί τις αλλαγές στις λανθάνουσες μεταβλητές *Τάση για αλλαγή*, *Στρατηγικό όραμα* και *Δημιουργία συνεργατικού κλίματος* και όχι το αντίστροφο. Επομένως οποιαδήποτε αλλαγές στην «επιχειρηματική συμπεριφορά προκαλούν αλλαγές στους δείκτες που την μετρούν. Στην περίπτωση μας εξετάζουμε πτυχές επιχειρηματικής συμπεριφοράς με άλλα λόγια η *Τάση για αλλαγή*, το *Στρατηγικό όραμα* και η *Δημιουργία συνεργατικού κλίματος* αποτελούν εκφράσεις ή εκδηλώσεις της ίδιας έννοιας χωρίς αυτό να σημαίνει ότι συνεισφέρουν κατά τον ίδιο τρόπο σε αυτήν. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι μπορεί η βαθμολογία της λανθάνουσας μεταβλητής, στην προκειμένη περίπτωση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, να είναι η ίδια ενώσεις είναι δυνατόν να έχουμε διαφορές στους δείκτες εξαιτίας διαφορών που υπάρχουν στα φορτία τους (Ansari et al. 2002, σελ. 54). Περισσότερες πληροφορίες για τις σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στις λανθάνουσες μεταβλητές και τους δείκτες που τις προσδιορίζουν βλέπε και τα άρθρα των Edwards (2001), Jarvis et al. (2003) και Low και Wong (1999).

**Πίνακας 8.13. Μέσος όρος των φορτίων (factor loadings) του μοντέλου επιχειρηματικής συμπεριφοράς για τις τέσσερις ομάδες μέσω Διφασματικής Ανάλυσης**

			Ομάδα 1 (N=27)		Ομάδα 2 (N=23)		Ομάδα 3 (N=20)		Ομάδα 4 (N=23)	
			Μέσος όρος		Μέσος όρος		Μέσος όρος		Μέσος όρος	
			Typical	95% CI	Typical	95% CI	Typical	95% CI	Typical	95% CI
Επίσημο ελεγκτικό φορτίο	+	Επίσημο ελεγκτικό φορτίο	-0,08	δυσλ.	0,00256	δυσλ.	0,16	δυσλ.	0,25	δυσλ.
			0,06		0,09		0,36		0,08	0,08
Αδελφική συμπεριφορά (προσκόλληση)	+	Επίσημο ελεγκτικό φορτίο	-0,07	δυσλ.	0,00193	δυσλ.	0,08	δυσλ.	0,01	δυσλ.
			0,04		0,08		0,09		0,08	0,08
Συναισθηματικό φορτίο	+	Επίσημο ελεγκτικό φορτίο	-0,17	δυσλ.	0,001	δυσλ.	0,06	δυσλ.	0,10	δυσλ.
			0,07		0,08		0,09		0,09	0,09

Εξετάζοντας τις τιμές των φορτίων στους παράγοντες του Πίνακα 8.13, διαπιστώνουμε ότι για την **πρώτη ομάδα (N=27)**, η μέτρηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς μάλλον δεν έχει νόημα αφού όλα τα φορτία έχουν αρνητικό μέσο όρο. Στο αντίστοιχο διάστημα εμπιστοσύνης μπορούμε να διακρίνουμε ότι υπάρχουν και θετικές τιμές με άλλα λόγια υπάρχουν άτομα τα οποία παρουσιάζουν πικρές επιχειρηματικής συμπεριφοράς αλλά συνολικά σε επίπεδο ομάδας, η έννοια της επιχειρηματικής συμπεριφοράς δεν είναι δυνατόν να μετρηθεί. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε περισσότερο στο τι ακριβώς σημαίνει αυτό για τα άτομα αυτής της ομάδας συνδυάζοντας και τα αποτελέσματα από Ανάλυση Συζυγιών.

Αντίθετα στην **δεύτερη ομάδα (N=83)** παρατηρούμε ότι όλα τα φορτία έχουν θετική τιμή και μάλιστα μία μονάδα αύξηση στην «επιχειρηματική συμπεριφορά» οδηγεί σε 0,90 μονάδες αύξηση στην «Τάση για αλλαγή» καθώς και σε 0,95 και 0,83 μονάδες αύξηση στην «Δημιουργία Συνεργατικού κλίματος» και στο «Πραγματικό όραμα» αντίστοιχα. Επομένως στα άτομα της ομάδας αυτής, η επιχειρηματική συμπεριφορά εκδηλώνεται περισσότερο με την Τάση για αλλαγή και λιγότερο με τις άλλες δύο πτυχές της.

Στην **τρίτη ομάδα (N=78)**, η «επιχειρηματική συμπεριφορά» εκδηλώνεται περισσότερο μέσω της ύπαρξης Πραγματικού οράματος (φορτίο στον παράγοντα = 0,9), λιγότερο από τη Δημιουργία συνεργατικού κλίματος (φορτίο στον παράγοντα = 0,88) και ακόμα λιγότερο από την Τάση για αλλαγή (φορτίο = 0,46).

Τέλος στην **τέταρτη ομάδα (N=35)** η επιχειρηματική συμπεριφορά εκδηλώνεται κυρίως με τη «Δημιουργία συνεργατικού κλίματος» (φορτίο = 0,62). Οι άλλες δύο πτυχές κατά μέσο όρο υπάρχουν σε επίπεδο ομάδας αλλά από τα διαστήματα εμπιστοσύνης παρατηρούμε ότι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να λάβουν και αρνητικές τιμές.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στο τι ακριβώς σημαίνουν τα παραπάνω αποτελέσματα για την κάθε ομάδα.

#### **8.4.5. Μπορεί το υποστηρικτικό περιβάλλον να προβλέψει την επιχειρηματική συμπεριφορά;**

Στην § 8.2.6 διαπιστώσαμε ότι υπάρχει μια μέτρια θετική συσχέτιση ανάμεσα στην αντίληψη του υπαλλήλου για το υποστηρικτικό περιβάλλον και την επιχειρηματική συμπεριφορά. Μπορεί όμως το υποστηρικτικό περιβάλλον οριζόμενο ως πρόσβαση σε πληροφορίες που σχετίζονται με διοικητικά θέματα και ενθάρρυνση της λήψης πρωτοβουλιών από τους

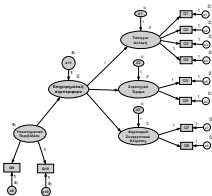
υπαλλήλους να προβλέψει την «επιχειρηματική συμπεριφορά; Πώς μεταβάλλεται η σχέση ανάμεσα στο υποστηρικτικό περιβάλλον και την επιχειρηματική συμπεριφορά τόσο για όλα το δείγμα όσο και για τις επιμέρους ομάδες;

Για την απάντηση στο παραπάνω ερώτημα εφαρμόζουμε Μηαδειακά Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων (Bayesian Structural Equation Modeling). Στο σχήμα 8.36 παρουσιάζουμε το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων στο οποίο το βέλος από το «υποστηρικτικό περιβάλλον» προς την «επιχειρηματική συμπεριφορά» αντιστοιχεί στην απευθείας επίδραση της μιας λανθάνουσας μεταβλητής στην άλλη. Στην ουσία το βέλος υποδηλώνει μια γραμμική παλινδρόμηση της μορφής

$$Y = aX + b$$

Όπου το  $Y$  είναι η επιχειρηματική συμπεριφορά το  $X$  είναι το υποστηρικτικό περιβάλλον  $a$  ο συντελεστής παλινδρόμησης (regression coefficient) και  $b$  σταθερά (intercept).

Εφαρμόζοντας την κλασική προσέγγιση για τα SEM (χρησιμοποιώντας δηλαδή τον αλγόριθμο της μέγιστης πιθανοφάνειας) σε επίπεδο δείγματος το μοντέλο παρουσιάζει πολύ καλή προσαρμογή στα δεδομένα. Οι δείκτες προσαρμογής λαμβάνουν τις εξής τιμές:  $\chi^2 = 45,792$   $p = 0,042$ , GFI = 0,981, TL = 0,982, IFI = 0,974, CFI = 0,974, RMSEA = 0,046 (90% διάστημα εμπιστοσύνης : 0,009 – 0,073), RMR = 0,094, AIC = 73,8, ECVI = 0,4225). Ο συντελεστής παλινδρόμησης λαμβάνει τιμή ίση με 0,2486 ( $p=0,043$ ). Εντούτοις ο συντελεστής προσαρμογής  $R^2$  είναι μικρός ( $R^2 = 0,062$ ) υποδηλώνοντας ότι η σχέση δεν είναι γραμμική.



**Εικόνα 8.2δ. Μοντέλο δομικών εξισώσεων της επίδρασης του υποστηρικτικού περιβάλλοντος στην επιχειρηματική συμπεριφορά.**

Εφαρμόζοντας την Μπαϋεσιανή προσέγγιση για τα SEM μπορούμε από την posterior κατανομή να δούμε πώς μεταβάλλεται η σχέση ανάμεσα στο υποστηρικτικό περιβάλλον και την επιχειρηματική συμπεριφορά. Στον Πίνακα 8.14, παρουσιάζουμε τις τιμές του συντελεστή παλινδρόμησης για κάθε ομάδα καθώς και την μορφή της posterior κατανομής που λαμβάνει η σχέση αυτή.

Από τον Πίνακα 8.14 διαπιστώνουμε ότι σε επίπεδο δείγματος, η κλασική και Μπαϋεσιανή προσέγγιση δίνουν τα ίδια περίπου αποτελέσματα για το συντελεστή παλινδρόμησης (0,2486 στην πρώτη περίπτωση και 0,2476 στη δεύτερη). Εντούτοις ενώ η κλασική προσέγγιση προϋποθέτει ότι η κατανομή των τιμών του συντελεστή παλινδρόμησης είναι κανονική εντούτοις τα αποτελέσματα της Μπαϋεσιανής ανάλυσης δείχνουν ότι η κατανομή αυτή προσεγγίζει την κατανομή Weibull. Στο Παράρτημα Β παραθέτουμε τις posterior κατανομές, μαζί με τα διαγνωστικά γραφήματα για το συντελεστή παλινδρόμησης στον Πίνακα 8.14).



**Πίνακας 8.14. Μέσος όρος και συντελεστή παραμόρφωσης για τις κλίσεις ορόδους μέσω Μηαδελαιτικής Ανάλυσης**

Μέση Διεύθυνση Διαμόρφωσης	Διεύθυνση $\beta^1(N=22.3)$		Διεύθυνση $\beta^2(N=2.7)$		Διεύθυνση $\beta^3(N=6.9)$		Διεύθυνση $\beta^4(N=7.8)$		Διεύθυνση $\beta^5(N=3.5)$	
	Μέσος Όρος	95% CI	Μέσος Όρος	95% CI	Μέσος Όρος	95% CI	Μέσος Όρος	95% CI	Μέσος Όρος	95% CI
	Down		Down		Down		Up		Up	
Διεύθυνση Διαμόρφωσης	0.238	Down	-0.173	Down	0.164	Down	0.179	Down	0.442	Down
	0.411		0.411		0.360		0.487		0.802	
Επιβεβαιώνει αποτελέσματα που προέκυψαν*	Yes		No		Yes		No		No	

\* Η επαναγωγή των μετρήσεων πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό Qysoft 8.0<sup>TM</sup> και πραγματοποιήθηκε με βάση τις μετρήσεις.

Από τον Πίνακα 8.14 μπορούμε να διαπιστώσουμε με βεβαιότητα σε ποια ομάδα το υποστηρικτικό περιβάλλον αποτελεί καλύτερο κριτήριο πρόβλεψης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Έτσι διαπιστώνουμε ότι στην ομάδα 4, η πρόσβαση σε διοικητικές πληροφορίες και η ενθάρρυνση για τη λήψη πρωτοβουλιών αποτελούν ισχυρά παράγοντα για την πρόβλεψη της επιχειρηματικής συμπεριφοράς (ο συντελεστής παλινδρόμησης έχει τιμή 0,42). Ακολουθεί η ομάδα 2 (συντελεστής παλινδρόμησης 0,34) και η ομάδα 3 (συντελεστής παλινδρόμησης 0,19). Για την ομάδα 1 φαίνεται ότι το υποστηρικτικό περιβάλλον δεν προβλέπει την επιχειρηματική συμπεριφορά.

Στο επόμενο κεφάλαιο για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων και τα συμπεράσματα της παρούσας διατριβής θα αναφερθούμε αναλυτικά στην θεωρητική και πρακτική σημασία των παραπάνω αναλύσεων.

### **8.5. Συνοψίζοντας**

Στις προηγούμενες σελίδες αναφερθήκαμε στη δημογραφική σύνθεση του δείγματος και στη συνέχεια εξετάσαμε την προσαρμογή στα δεδομένα μοντέλου μέτρησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το μοντέλο έχει πολύ καλή προσαρμογή στα δεδομένα συνηγορώντας υπέρ της άποψης ότι η έννοια της επιχειρηματικής συμπεριφοράς είναι σχετική για τον δημόσιο τομέα. Παράλληλα εξετάσαμε μια σειρά από ερευνητικές υποθέσεις αναφορικά με τους δημογραφικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματική συμπεριφορά.

Στη συνέχεια μέσω της Ανάλυσης Συζυγίων εξετάσαμε τις προτιμήσεις των δημοσίων υπαλλήλων σε εναλλακτικά διοικητικά σενάρια. Από τις αναλύσεις αυτές προέκυψαν συμπεράσματα τόσο για τη σημασία που αποδίδουν οι δημόσιοι υπάλληλοι σε παράγοντες που εννοούν την επιχειρηματική συμπεριφορά όσο και στη χρησιμότητα που έχουν διαφορετικά επίπεδα των παραγόντων αυτών. Στο επόμενο στάδιο οι μερικές χρησιμότητες των υπαλλήλων χρησιμοποιήθηκαν για την εύρεση ομάδων με κοινές προτιμήσεις. Μέσω της Ανάλυσης Συστάδων διακρίναμε 4 ομάδες.

Τέλος για κάθε ομάδα εξετάσαμε τυχόν διαφορές σε δημογραφικά χαρακτηριστικά διαφορές στο μοντέλο μέτρησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς μέσω Μπαϋεσιανής Ανάλυσης και τέλος την πρόβλεψη της επιχειρηματικής συμπεριφοράς από το υποστηρικτικό περιβάλλον.

## Κεφάλαιο 9ο

### Συζήτηση και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Στο κεφάλαιο αυτό συζητάμε τα αποτελέσματα, τις θεωρητικές προεκτάσεις και τις διοικητικές εφαρμογές της παρούσας διατριβής. Πρώτα αναφερόμαστε στην έννοια της επιχειρηματικής συμπεριφοράς και προτείνουμε ένα ορισμό για τον «επιχειρηματία» στο δημόσιο τομέα. Στη συνέχεια αναφερόμαστε στους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της επιχειρηματικής συμπεριφοράς στο δημόσιο τομέα και εστιάζουμε στις διαφορές των επιμέρους ομάδων που προέκυψαν από τις αναλύσεις στο προηγούμενο κεφάλαιο. Επιχειρηματολογούμε προς την κατεύθυνση που αναφέρει ότι οι παράγοντες που εξετάστηκαν αναφορικά με την ανάπτυξη της επιχειρηματικής συμπεριφοράς γίνονται αντιληπτές ως ένα είδος «κανονισμίας» από τους έλληνες δημοσίους υπαλλήλους και προτείνουμε κατάλληλα μοντέλα βασισμένα στη θεωρία διάχυσης της κανονισμίας. Επίσης περιγράφουμε το διοικητικό σενάριο το οποίο είναι το πλέον επιθυμητό από δημοσίους υπαλλήλους με αυξημένη επιχειρηματική συμπεριφορά. Ολοκληρώνουμε με προτάσεις για μελλοντική έρευνα και τους περιορισμούς της παρούσας διατριβής.

#### 9.1 Εισαγωγή

Ο βασικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι να αναπτύξει μια «μεθοδολογία για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα».

Συνολικά η προτεινόμενη μεθοδολογία αποτελείται από τα παρακάτω βήματα:

**Βήμα 1ο:** Μέτρηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων με κατάλληλο όργανο μέτρησης.

**Βήμα 2ο:** Δημιουργία διοικητικών σεναρίων τα οποία απαρτίζονται από συγκεκριμένες ποσοτικές εκφράσεις παραγόντων που ευνοούν την εμφάνιση επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Τα σενάρια αυτά αξιολογούνται στη συνέχεια από τους δημοσίους υπαλλήλους.

**Βήμα 3ο:** Από κάθε υπόλληλο έχουμε τόσο τις αξιολογήσεις του για τα διοικητικά σενάρια όσο και μια βαθμολογία για την επιχειρηματική του συμπεριφορά. Στη συνέχεια μπορούμε να εντοπίσουμε το πλέον επιθυμητό διοικητικό σενάριο από δημοσίους υπαλλήλους με υψηλή βαθμολογία στην κλίμακα μέτρησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Παρόλληλα μπορούμε να εντοπίσουμε ομάδες υπαλλήλων με κοινά χαρακτη-

ριστικά και να προχωρήσουμε σε επασσμένες διοικητικές παρεμβάσεις ανάλογα με τις προημήσεις της κάθε ομάδας.

Κατά την ανάπτυξη της παραπάνω μεθοδολογίας δεδομένου ότι το διοικητικό πρόβλημα που καλούμαστε να επιλύσουμε είναι συγκεκριμένο δώσαμε ιδιαίτερη έμφαση στην **εγκυρότητα** και την **αξιοπιστία** των αποτελεσμάτων. Πρέπει όμως να επισημάνουμε τη δυνατότητα **γενίκευσης της μεθοδολογίας** αυτής καθεαυτής και τη χρησιμότητα της όχι μόνο στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα και της επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

Η παραπάνω μεθοδολογία αποτελεί το αποτέλεσμα μιας σειράς από ερωτήματα τα οποία επιχειρήσαμε να απαντήσουμε στα πλαίσια της παρούσας διατριβής. Πιο συγκεκριμένα τα ερωτήματα αυτά είναι :

1. Υπάρχει «επιχειρηματική συμπεριφορά» στους εργαζόμενους του ελληνικού δημόσιου τομέα. Πιο συγκεκριμένα υπάρχουν πτυχές επιχειρηματικής συμπεριφοράς
2. Πώς επηρεάζουν διάφορα δημογραφικά στοιχεία του υπαλλήλου (φύλλο ηλικία εκπαίδευση τμήμα εργασίας χρόνια απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα προϋπάρχονες τμήματος) τις πτυχές επιχειρηματικής συμπεριφοράς
3. Ποιες είναι οι απόψεις των ίδιων των δημοσίων υπαλλήλων σε παράγοντες που έχουν βρεθεί ότι προωθούν την ανάπτυξη της επιχειρηματικής συμπεριφοράς στο δημόσιο τομέα.
4. Ποιες είναι οι απόψεις τους των υπαλλήλων που παρουσιάζουν «υψηλή» επιχειρηματική συμπεριφορά αναφορικά με τους παράγοντες που προωθούν την εταιρική επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα

Στις επόμενες σελίδες θα απαντήσουμε τα παραπάνω ερωτήματα παρέχοντας ταυτόχρονα τη θεωρητική συμβολή της παρούσας διατριβής στην υπάρχουσα γνώση καθώς και τις πρακτικές προεκτάσεις της.

## **9.2 Αποκαλύπτοντας πτυχές επιχειρηματικής συμπεριφοράς στον δημόσιο τομέα.**

### **9.2.1 Εισαγωγή**

Στο Κεφάλαιο 5 διερευνήσαμε τη βιβλιογραφία για την επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα και διαπιστώσαμε ότι μέχρι σήμερα δεν έχουν αναπτυχθεί εργαλεία για τη μέτρηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς δημοσίων υπαλλήλων. Οι έρευνες για τους επιχειρηματίες στο δημόσιο

τομέα περιορίζονται σε μελέτες περιπτώσεων και βιογραφίες χρησιμοπούντας ποιοτικές και όχι ποσοτικές αναλυτικές προσεγγίσεις (Zemlinati και Soultaris 2005). Επιπλέον, οι έρευνες αναφορικά με τους επιχειρηματίες στο δημόσιο τομέα περιορίζονται σε υψηλόβαθμα στελέχη οργανισμών και πολιτικούς και όχι στους απλούς δημοσίους υπαλλήλους παρά το γεγονός ότι υπάρχουν αναφορές στη σημαντική συμβολή των υπαλλήλων αυτών στην δημιουργία καινοτομιών στο δημόσιο τομέα (Boatins 2000, 2002).

Ακόμα και στη βιβλιογραφία για την επιχειρηματικότητα στον ιδιωτικό τομέα, η μέτρηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς καταγράφεται ως ένα εξαιρετικά δύσκολο φαινόμενο με πολλές διαστάσεις. Για το λόγο αυτό οι ερευνητές περιορίζονται σε προσδιορισμό «πτυχών» της επιχειρηματικής συμπεριφοράς (Brown et al. (2001), Auferl (2003)).

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας δεν προχωρήσαμε στη δημιουργία ενός νέου οργάνου μέτρησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Βασίζόμενοι σε προσωπικές παρατηρήσεις και εκτιμήσεις για τον σύγχρονο έλληνα δημόσιο υπάλληλο, θεωρήσαμε πιο χρήσιμο να προχωρήσουμε στην αξιολόγηση ενός ήδη υπάρχοντος οργάνου μέτρησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς και συγκεκριμένα αυτό των Pearce et al. (1997).

Για την αξιολόγηση του παραπάνω οργάνου χρησιμοποιήσαμε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση μια τεχνική η οποία επιτρέπει τον έλεγχο της προσαρμογής στα δεδομένα μοντέλου μέτρησης, το οποίο έχει οριστεί εκ των προτέρων. Η καλή προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα αποτελεί μια σαφή ένδειξη της καταλληλότητας της έννοιας της επιχειρηματικής συμπεριφοράς στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Στις επόμενες παραγράφους παρουσιάζουμε τις θεωρητικές και πρακτικές προεκτάσεις της διατριβής αναφορικά με την αξιολόγηση της κλίμακας των Pearce et al. (1997).

### 9.2.2 Μεθοδολογικές και θεωρητικές προεκτάσεις

Σύμφωνα με τους Pearce et al. (1997, σελ. 157), η κλίμακα μέτρησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς αναπτύχθηκε προκειμένου να εξιωρίσει τους επιχειρηματίες από τους γραφειοκράτες οι οποίοι εργάζονται στα πλαίσια οργανισμών του ιδιωτικού τομέα. Η κλίμακα αυτή έχει υψηλή εγκυρότητα περιεχομένου και εσωτερική αξιοπιστία (Cronbach's  $\alpha = 0.94$ ). Καλύπτει δε τρεις πτυχές της επιχειρηματικής συμπεριφοράς και συγκεκριμένα την Τάση για αλλαγή, το Στρατηγικό όραμα και τη Δημιουργία συνεργατικού κλίματος.

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας τα αποτελέσματα της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης υποστηρίζουν την ύπαρξη μιας ιεραρχικής δομής για την επιχειρηματική συμπεριφορά. Συγκεκριμένα το μοντέλο με ένα παράγοντα 2ας τάξεως (αυτών της επιχειρηματικής συμπεριφοράς) και τρεις παράγοντες 1ης τάξεως (Τάση για Αλλαγή, Στρατηγικό όραμα και Δημιουργία συνεργατικού κλίματος) παρουσιάζει πολύ καλή προσαρμογή στα δεδομένα (βλ. §8.2.5). Το μοντέλο εξηγεί το 58% της διακύμανσης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την δημιουργία αθροιστικής κλίμακας μέτρησης. Η εσωτερική αξιοπιστία του μοντέλου είναι υψηλή ( $\alpha = 0,81$ ). Παράλληλα το μοντέλο μέτρησης παρουσιάζει υψηλή στατιστική δύναμη αφού διαπιστώσαμε ότι αν το μοντέλο δεν έχει καλή προσαρμογή στα δεδομένα που προέρχονται από το συγκεκριμένο πληθυσμό τότε η πιθανότητα να απορρίψουμε αυτό το λάθος μοντέλο είναι 71,6% η οποία πολύ υψηλότερη από αυτή που έχει αναφερθεί σε άλλες έρευνες στον τομέα του μόντλινγκ (Baumgartner και Homburg (1996), MacCallum και Austin (2000), Shook et al. (2004), Shah και Goldstein (2006)).

Επομένως η **πρώτη συμβολή** της παρούσας έρευνας είναι μεθοδολογική. Αποτελεί την πρώτη προσπάθεια αξιολόγησης μιας κλίμακας μέτρησης για την επιχειρηματική συμπεριφορά εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Δεδομένου ότι μέχρι σήμερα ο τομέας της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα βρίσκεται στα πρώτα στάδια ανάπτυξης (Shoekley et al. 2002) προτείνουμε τη χρησιμοποίηση της παραπάνω κλίμακας ως ένα οικείο αξιόπιστο και έγκυρο μέτρο για την επιχειρηματική συμπεριφορά στο δημόσιο τομέα.

Στη συνέχεια διερευνήσαμε δημογραφικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματική συμπεριφορά. Η προσπάθεια αυτή συμβάλει στη θεωρητική ανάπτυξη του τομέα της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα αποελτώντας τη **δεύτερη συμβολή** της παρούσας διαιρέτης. Πιο συγκεκριμένα διατυπώσαμε μια σειρά από ερευνητικές υποθέσεις αρκετές από τις οποίες έχουν διερευνητικό χαρακτήρα και θέτουν βάσεις για μελλοντική έρευνα. Στον Πίνακα 9.1 παραθέτουμε το σύνολο των ερευνητικών υποθέσεων που διατυπώθηκαν συνοδευόμενες από επεξήγηση για την αποδοχή ή την απόρριψή τους.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των αναλύσεων (βλ. §8.2.6), βρήκαμε να υπάρχει μια μέτρια θετική συσχέτιση ( $r = 0,24$   $p = 0,033$ ) ανάμεσα στη βαθμολογία της επιχειρηματικής συμπεριφοράς των υπαλλήλων και στην αντίληψή τους για το υποστηρικτικό περιβάλλον οριζόμενο ως πρόσβαση σε διοικητικές πληροφορίες και ενθάρρυνση της λήψης πρωτοβουλιών ( $H_1$ ). Το αποτέλεσμα αυτό είναι σύμφωνο με αντίστοιχα αποτελέσματα στη βιβλιογραφία (Rhoades και Eisenberger (2002), Kuratko et al. (2004)).



Όσον αφορά την υπόθεση ότι οι γυναίκες δημόσιαι υπόλληλοι παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής συμπεριφοράς σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους ( $H_2$ ) αυτή απορρίπτεται. Δεν φαίνεται να υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλλα ως προς την επιχειρηματική συμπεριφορά. Το αποτέλεσμα αυτό αν και μη αναμενόμενο δεν προκαλεί έκπληξη. Οι γυναίκες τείνουν να κοινωνικοποιούνται και να προσαρμόζονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άνδρες συναδέλφους τους και ως αποτέλεσμα αυτής της κοινωνικοποίησης οποιασδήποτε διαφοράς ενδεχόμενος να εξανεμίζονται. Πάντως αντίστοιχα αποτελέσματα έχουν αναφερθεί και από τον Pitts (2005) για τη περίπτωση των διαφορών στα δύο φύλλα ως προς την ενδυνάμωση του προσωπικού (empowerment) στα δημόσια τομέα. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε τις πιυκές με τις οποίες εκδηλώνεται η επιχειρηματική συμπεριφορά στα δύο φύλλα. Τα αποτελέσματα της Μηαύσιασνής Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής ανάλυσης δείκνουν ότι στις γυναίκες η επιχειρηματική συμπεριφορά παρουσιάζει μεγαλύτερη πιθανότητα να εκδηλωθεί με τη μορφή «Δημιουργίας Συνεργατικού κλίματος» ενώ για τους άνδρες μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να εκδηλωθεί με τη μορφή «Επιταγτικού Οράματος». Τα αποτελέσματα όμως αυτά χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης.

Οι υποθέσεις  $H_4$  της θετικής συσχετίσης ανάμεσα στα χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα και την επιχειρηματική συμπεριφορά και  $H_5$  της μη ύπαρξης σχέσης ανάμεσα στην προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα και την επιχειρηματική συμπεριφορά επιβεβαιώνονται.

Επιπλέον τα αποτελέσματα των αναλύσεων, μας οδηγούν να διατυνώσουμε την άποψη ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε υπαλλήλους με πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ και σε αποφοίτους λυκείου και γυμνασίου ως προς την επιχειρηματική τους συμπεριφορά ( $H_6$ ). Για τη σχέση αυτή μπορούμε να δώσουμε τρεις πιθανές εξηγήσεις. Η πρώτη αναφέρεται στο γεγονός ότι ίσως οι υπάλληλοι που είναι απόφοιτοι λυκείου και γυμνασίου να απαντούν στις ερωτήσεις της κλίμακας επιχειρηματικής συμπεριφοράς με ένα κοινωνικά αποδεκτό τρόπο (social desirable response). Αυτό σημαίνει ότι συμφωνούν με τις ερωτήσεις της κλίμακας ανεξάρτητα από το αν πραγματικά παρουσιάζουν τη συμπεριφορά που περιγράφεται από την ερώτηση. Η άποψη αυτή ενισχύεται και από το γεγονός ότι μόλις το 20% των υπαλλήλων του δείγματος είναι απόφοιτοι λυκείου και γυμνασίου. Μια δεύτερη πιθανή εξήγηση αναφέρεται στο ποια πτυχή της επιχειρηματικής συμπεριφοράς εκφράζεται περισσότερο ανάμεσα στις κατηγορίες υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα της Μηαύσιασνής Παραγοντικής ανάλυσης δείκνουν ότι οι υπάλληλοι οι οποίοι είναι απόφοιτοι λυκείου παρουσιάζουν μεγαλύτερη πιθανότητα να εκδηλώσουν επιχειρηματική συμπεριφορά με τη μορφή «Δημιουργίας Συνερ-



γατικού κλίματος» παρά με τις άλλες δύο πτυχές. Από την άλλη οι υπάλληλοι με πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ παρουσιάζουν μεγαλύτερη πιθανότητα να εκδηλώσουν την επιχειρηματική συμπεριφορά έκδοσης μεγαλύτερη «Πίστη για Αλλαγή». Τα αποτελέσματα όμως αυτά επίσης κρίζουν περαιτέρω διερεύνησης.

Τέλος επιβεβαιώνεται η υπόθεση που αναφέρει ότι οι προϊστάμενοι τμημάτων παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής συμπεριφοράς σε σχέση με τους συναδέλφους τους οι οποίοι δεν είναι προϊστάμενοι ( $\bar{Y}_2$ ). Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με τη βιβλιογραφία για το ρόλο των μεσαίων στελεχών στην επιχειρηματική διαδικασία στα πλαίσια οργανισμών του ιδιωτικού τομέα (Hornsby et al. (2002), Kuratko et al. (2005)). Πρέπει στο σημείο αυτό να επισημάνουμε ότι τα αποτελέσματα αυτά δεν αποδεικνύουν ότι οι υπάλληλοι οι οποίοι δεν είναι προϊστάμενοι δεν παρουσιάζουν επιχειρηματική συμπεριφορά. Αντίθετως τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάλληλοι που δεν είναι προϊστάμενοι παρουσιάζουν μικρότερα επίπεδα επιχειρηματικής συμπεριφοράς σε σχέση με τους προϊσταμένους.

Αναφορικά με τη Διεύθυνση στην οποία εργάζεται ο υπάλληλος τα αποτελέσματα των αναλύσεων δείχνουν ότι οι διαφορές στην επιχειρηματική συμπεριφορά δεν είναι στατιστικά σημαντικές (One way ANOVA  $F(17, 233) = 1,166, p = 0,295$ ). Τα αποτελέσματα αυτά όμως επίσης κρίζουν περαιτέρω διερεύνησης.

Παράλληλα με τα παραπάνω συμπεράσματα προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε κατά πόσο το υποστηρικτικό περιβάλλον οριζόμενο ως η πρόσβαση των υπαλλήλων σε διοικητικές πληροφορίες και η ενθάρρυνση από τη Διοίκηση για τη λήψη πρωτοβουλιών μπορούν να προβλέψουν την εμφάνιση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς (βλέπε § 8.4.5). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι για τρεις από τις τέσσερις ομάδες οι οποίες αντιστοιχούν στο περίπου στο 88% των υπαλλήλων το υποστηρικτικό περιβάλλον προβλέπει την επιχειρηματική συμπεριφορά με τη σχέση κατά πόσο πιθανότητα να μην είναι γραμμική. Το γεγονός αυτό αποτελεί την **πρώτη συμβολή** της παρούσας διατριβής στην υφιστάμενη γνώση επιβεβαιώνοντας αντίστοιχες έρευνες στο περιβάλλον του ιδιωτικού τομέα (Rhoades και Eisenberger (2002), Kuratko et al. (2004)).

### 9.2.3 Συνοψίζοντας

Η παρούσα έρευνα ερευνάει την έννοια της επιχειρηματικής συμπεριφοράς στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα. Προηγούμενες έρευνες αναφορικά με επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα είχαν επικεντρωθεί σε επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα (Morris και Ganes (1999), Sadler (2000)), στο χώρο της εκπαίδευσης (Boyett 1997), χρησιμοποιούσαν βιογραφικές προσεγγίσεις και μελέτες περιπτώσεων για τη μελέτη της συμπεριφοράς ανώτατων στελεχών και πολιτικών (Zeitlinoff και Souitaris 2005) και όχι απλών υπαλλήλων δημοσίων υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τους Morris και Jones (1999, σελ.87), αν υπάρχει μια και μόνο «μαγική συνταγή» αναφορικά με το πώς μπορεί να επηρεαστεί η επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα. Εντούτοις τα αποτελέσματά μας δείχνουν ότι υπάρχει μια βελική συσχέτιση ανάμεσα στην επιχειρηματική συμπεριφορά και στο υποστηρικτικό περιβάλλον οριζόμενο ως πρόσβαση σε διοικητικές πληροφορίες και ενθάρρυνση της λήψης πρωτοβουλιών. Προχωρώντας την ανάλυσή μας ένα βήμα παραπέρα διαπιστώνουμε ότι το υποστηρικτικό περιβάλλον μπορεί να προβλέψει την επιχειρηματική συμπεριφορά (βλέπε § 8.4.5) και η σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές αυτές είναι μη γραμμική.

Επιπλέον είναι πιο πιθανό οι προϊστάμενοι να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής συμπεριφοράς από τους απλούς υπαλλήλους ενώ δεν φαίνεται να υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους νεοεισερχόμενους στο δημόσιο τομέα (ηροϊσηρεσία στο δημόσιο 1-3 χρόνια) και σε αυτούς που έχουν πάνω από 21 χρόνια υπηρεσίας. Τέλος ενώ δεν διαμορφώνεται κάποια συγκεκριμένη σχέση ανάμεσα στο φύλο το επίπεδο εκπαίδευσης και την επιχειρηματική συμπεριφορά χρειάζεται περαιτέρω έρευνα για την γενίκευση των αποτελεσμάτων αυτών.

Ολοκληρώνοντας, η βιβλιογραφία αναφέρεται ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο να δοθεί ένας σαφής ορισμός για την έννοια «επιχειρηματίας του δημοσίου». Με βάση όμως τα αποτελέσματα της παρούσας διατριβής είμαστε σε θέση να δώσουμε τον παρακάτω ορισμό:

*Ο «επιχειρηματίας του δημοσίου» είναι ένα άτομο που εργάζεται στο πλαίσιο του δημοσίου τομέα και το οποίο έχει την κανότητα να δημιουργεί ένα κλίμα συνεργασίας στο χώρο της εργασίας του και έχοντας ένα στρατηγικό όραμα για την υπηρεσία του και μια πάση για αλλαγή πραγματοποιεί μια σειρά από ενέργειες οι οποίες στοχεύουν στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους πολίτες.*

## **9.3 Επιχειρηματικότητα στο Δημόσιο τομέα ως διάχυση καινοτομίας**

### **9.3.1 Εισαγωγή**

Διερευνώντας τη βιβλιογραφία για την επιχειρηματικότητα στο Δημόσιο τομέα, διαπιστώσαμε ότι υπάρχουν διοικητικοί παράγοντες οι οποίοι ευνοούν την ανάπτυξη της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας επικεντρωθήκαμε σε τρεις παράγοντες από τη διεθνή βιβλιογραφία και συγκεκριμένα στους: «Εναλλαγή Βάσεων εργασίας» «Ευκνότητα Εκπαίδευσης» «Ευστήματα Αμοιβών» και σε ένα παράγοντα από την ελληνική πραγματικότητα αυτόν της «Δόκιμης Υπηρεσίας».

Για κάθε ένα από τους παράγοντες αυτούς χρησιμοποιήσαμε συγκεκριμένες και ρεαλιστικές τιμές, με βάση την ελληνική πραγματικότητα και προχωρήσαμε στη δημιουργία εναλλακτικών διοικητικών σεναρίων τα οποία δόθηκαν για αξιολόγηση σε δημοσίους υπαλλήλους. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αυτής έγιναν μέσω της Ανάλυσης Συζυγιών.

Μέχρι σήμερα δεν έχουν αναφερθεί έρευνες που να εξετάζουν τις προτιμήσεις των ίδιων των δημοσίων υπαλλήλων σε σενάρια τα οποία προωθούν την επιχειρηματική συμπεριφορά. Το γεγονός αυτό αποτελεί την **πέμπτη συμβολή** της παρούσας διατριβής η οποία είναι μεθοδολογική και βασίζεται στις αρχές του εσωτερικού marketing. Η φιλοσοφία του εσωτερικού marketing έχει αρχίσει να εφαρμόζεται πολύ πρόσφατα σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα (δες για παράδειγμα Παπασιόπουλου 2006) προς την κατεύθυνση επίτευξης αλλαγής.

Στις επόμενες παραγράφους παρουσιάζουμε τις θεωρητικές και πρακτικές προεκτάσεις της διατριβής αναφορικά με την αξιολόγηση των διοικητικών σεναρίων τα οποία περιλαμβάνουν παράγοντες προώθησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

### **9.3.2 Μεθοδολογικές και θεωρητικές προεκτάσεις**

Τα αποτελέσματα από την Ανάλυση Συζυγιών (βλέπε § 8.3.1) δείχνουν ότι ο παράγοντας με τη μεγαλύτερη σχετική σημασία για τους δημοσίους υπαλλήλους είναι η «Δόκιμη Υπηρεσία» με ποσοστό σημαντικότητας 27,88%. Ακολουθεί η «Ευκνότητα Εκπαίδευσης» (26,43%), τα «Ευστήματα Αμοιβών» (24,75%) και τέλος η «Εναλλαγή Βάσεων εργασίας» (20,94%). Η σχετική μικρή διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στην σημασία των παραγόντων δείχνει ότι όλοι θεωρούνται σημαντικοί από τους δημοσίους υπαλλήλους.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι κατατάσσουν στην πρώτη θέση από πλευράς σημαντικότητας τον παράγοντα «Δόκιμη Υπηρεσία» και όχι για παράδειγμα τον «Παράγοντα Συστήματα Αμοιβών» ο οποίος εξετάζει την αύξηση στο μισθό τους. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν πρόσφατες έρευνες στο δημόσιο τομέα άλλων χωρών που δείχνουν ότι από τα βασικά κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων είναι η εργασιακή ασφάλεια και η κοινωνική αξία της εργασίας τους και όχι τόσο η αμοιβή που λαμβάνουν (Crawson (1995), Brewer et al. (2000), Frank και Lewis (2004), Emery και Glauque (2005)).

Σύμφωνα με το Sadler (2000, σελ. 39) δεν είναι σωστό να θεωρούμε ότι ο δημόσιος τομέας αποτελεί μια ενιαία λειτουργική δομή ως προς τους παράγοντες που προωθούν την επιχειρηματική συμπεριφορά. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επεκτείνουν την άποψη αυτή και στο επίπεδο του δημοσίου υπαλλήλου. Με απλά λόγια δεν είναι όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι το ίδιο.

Τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Συστάδων υπέδειξαν την ύπαρξη τρισάδρων επί μέρους ομάδων δημοσίων υπαλλήλων με κοινές προτιμήσεις στους παράγοντες που προωθούν την επιχειρηματική συμπεριφορά (βλέπε § 8.4.2 - § 8.4.5). Όπως θα αναφέρουμε παρακάτω οι ομάδες αυτές έχουν νόημα και είναι χρήσιμες γεγονός το οποίο συνηγορεί υπέρ της εγκυρότητας της ανάλυσης (Punj and Stewart 1983).

Η **πρώτη ομάδα** (N=27) αποτελεί το 12,1% των υπαλλήλων της έρευνας. Περιλαμβάνει άτομα τα οποία μεγάλη έμφαση δίνουν στον παράγοντα τα «Συστήματα Αμοιβών» δηλαδή στην αύξηση του μισθού τους ενώ οι υπόλοιποι παράγοντες φαίνεται να έχουν πολύ μικρή σημασία για αυτούς. Επιπλέον τα αποτελέσματα από την Μπαύσειανή επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση δείχνουν ότι σε επίπεδο ομάδας η έννοια της επιχειρηματικής συμπεριφοράς δεν έχει νόημα να μετρηθεί. Οι δημόσιοι υπάλληλοι της ομάδας αυτής φαίνεται ότι με αύξηση του μισθού (το επίπεδο με τη μεγαλύτερη χρησιμότητα είναι αυτό του 30%) είναι διατεθειμένοι να ακολουθήσουν οποιασδήποτε διοικητικές πρωτοβουλίες ληφθούν. Αρκεί να αυξηθεί ο μισθός τους. Ονομάζουμε τα άτομα τις ομάδας αυτή ως οι **«Παραδοτάτοι»**.

Η **δεύτερη** ομάδα (N=83), αποτελεί το 37,2% των υπαλλήλων του δείγματος. Περιλαμβάνει άτομα για τα οποία δεν υπάρχει κάποιος παράγοντας που να είναι πολύ πιο σημαντικός από τους υπόλοιπους. Όλοι οι παράγοντες φαίνεται να είναι εξίσου σημαντικοί. Ξεκινάει ο παράγοντας «Δόκιμη υπηρεσία» με σχετική σημασία 27,6% και ακολουθεί η «Διυνότητα εκπαιδευσης» με σημασία 25,16%. Χαρακτηριστικό της ομάδας αυτής είναι ότι στον παράγοντα «Δόκιμη Υπηρεσία» τη μεγαλύτερη χρησιμότητα δίνει το επίπεδο «10 χρόνια» με χρησιμότητα  $U = 0,3097$ . Επιπλέον τα απο-

τελέσματα από την Μπαυερσιανή επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση δείχνουν ότι σε επίπεδο ομάδας, η επιχειρηματική συμπεριφορά εκδηλώνεται περισσότερο με την **τάση για αλλαγή** με τις άλλες δύο πτυχές να είναι επίσης σημαντικές. Παράλληλα η πρόσβαση σε διοικητικές πληροφορίες και η ενθάρρυνση για τη ανάληψη πρωτοβουλιών αποτελούν ισχυρά παράγοντα πρόβλεψης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Από τα παραπάνω μπορούμε να βγάλουμε το συμπέρασμα ότι η ομάδα αυτή περιλαμβάνει άτομα τα οποία έχουν την τάση να υιοθετήσουν τις πρωτοβουλίες για την προώθηση της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο αρκεί η διοίκηση (στην προκειμένη περίπτωση η κυβέρνηση) να τους πείσει ότι οι αλλαγές που επιχειρούνται στοχεύουν στη βελτίωση των υπηρεσιών για τους πολίτες. Ονομάζουμε την ομάδα αυτή **«Πείσε με»**.

Η τρίτη ομάδα (N=78), αποτελεί το 38% των ατόμων του δείγματος. Τα άτομα της ομάδας αυτής δηλώνουν ως τον πιο σημαντικό παράγοντα τη «Συνέπεια εκπαίδευσης». «Ένα σεμινάριο το χρόνο» είναι η πιο επιθυμητή συνένδεση (U = 1,101). Ο παράγοντας «Ευστήματα αμοιβών» έχει τη μικρότερη σημασία για την ομάδα αυτή (με σχετική σημασία 18,83%). Από την Μπαυερσιανή ανάλυση διαπιστώνουμε ότι η επιχειρηματική συμπεριφορά για την ομάδα αυτή εκδηλώνεται κυρίως μέσω του **«Επισημικού Οράματος»**. Ενώ η πτυχή της επιχειρηματικής συμπεριφοράς «Τάση για αλλαγή» παρουσιάζει τη μικρότερη πιθανότητα να εμφανιστεί (Βλέπε § 8.3.4). Στην ομάδα αυτή ανήκουν άτομα τα οποία κατά κάποιο τρόπο θα πρέπει να δελεαστούν. Τα άτομα αυτά αντιλαμβάνονται το ρόλο της εκπαίδευσης στην εκπλήρωση του στρατηγικού οράματος που έχουν για την υπηρεσία τους. Επομένως η κυβέρνηση θα πρέπει να παράξει τα λιμνάζοντα ύδατα της δημόσιας διοίκησης δελεάζοντας κατά κάποιο τρόπο τα άτομα της ομάδας αυτής (ενδεχομένως μέσω της προσφοράς εκπαιδευτικών σεμιναρίων). Ονομάζουμε τα άτομα της ομάδας αυτής **«Δελέασε με»**.

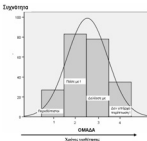
Τέλος, η τέταρτη ομάδα περιλαμβάνει 35 άτομα (ποσοστό 15,7% του δείγματος) η «Δόκιμη υπηρεσία» αποτελεί τον παράγοντα με την μεγαλύτερη σημασία (44,2%) ακολουθούμενο από την «Εναλλαγή θέσεων εργασίας», τα «Ευστήματα αμοιβών» και τέλος από την «Συνέπεια εκπαίδευσης». Εξετάζοντας τις μερικές χρησιμότητες για τα άτομα της ομάδας αυτής διαπιστώνουμε ότι τα μέλη της ομάδας προτιμούν τη χαμηλότερη σε διάρκεια «Δόκιμη υπηρεσία» (κάθε 6 χρόνια), την μικρότερη συνένδεση «εναλλαγής θέσεων εργασίας» (κάθε 6 χρόνια), την μικρότερη συνένδεση «εκπαίδευσης με σεμινάρια» (ένα σεμινάριο κάθε τρία χρόνια) και τέλος τη μεγαλύτερη αύξηση στο μισθό (30%). Στην ομάδα αυτή η επιχειρηματική συμπεριφορά εκδηλώνεται κυρίως με τη δημιουργία **«συνεργατικού κλίματος»** ενώ η «τάση για αλλαγή» και το «στρατηγικό όραμα» είναι λιγότερο πιθανό να εκδηλωθούν. Για την ομάδα αυτή το υποστηρικτικό περιβάλλον αποτελεί ισχυρό παράγοντα πρόβλεψης της επιχειρηματικής συμπεριφο-

ράς. Ονομάζουμε αυτήν την ομάδα *«δεν υπάρχει περίπτωση...!»*.

Αφού έχουμε προσδιορίσει το προφίλ της κάθε ομάδας προχωράμε τη συζήτηση ένα βήμα παραπέρα. Από τη θεωρία διάχυσης της καινοτομίας και της αντίστασης στην αλλαγή (βλέπε § 4.3) γνωρίζουμε ότι δεν υιοθετούν όλα τα άτομα τις καινοτομίες με στον ίδιο χρόνο. Στο Σχήμα 9.1 παρουσιάζουμε υποθετική αλλά ρεαλιστική, με βάση τις αναλύσεις μας, κατανομή των ατόμων που ανήκουν στις τέσσερις ομάδες ως προς το χρόνο που θα υιοθετήσουν τους παράγοντες που ευνοούν την επιχειρηματική συμπεριφορά.

Πιο συγκεκριμένα όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν έχουν τις ίδιες προμήθειες αναφορικά με τους παράγοντες που προωθούν την επιχειρηματική συμπεριφορά. Από το Σχήμα 9.1 φαίνεται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι κατανέμονται κατά ένα τρόπο που προσομοιάζει το μοντέλο διάχυσης της καινοτομίας του Rogers (1995) καθώς και με το μοντέλο διακίνησης της αντίστασης στην αλλαγή του Bradley (2000).

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας υποδεικνύουν ότι οι ομάδες των δημοσίων υπαλλήλων που προσδιορίσαμε αντιστοιχούν στις ομάδες του Bradley (2000) με τους «παραδόξιστους» της παρούσας έρευνας να αντιστοιχούν στους «ενθουσιώδη» του Bradley ή στους καινοτόμους του Rogers. Η ομάδα *«Πίσω με»* αντιστοιχεί στους «παραρροπιστές», η ομάδα *«Δελέσσε με»* αντιστοιχεί στην κατηγορία των «παρατηρητών» και τέλος η ομάδα *«δεν υπάρχει περίπτωση...!»* αντιστοιχεί στους «κυνικούς» του Bradley.



Σχήμα 9.1. Κατανομή των 4 ομάδων στην καμπύλη υιοθέτησης της καινοτομίας.

Στο σημείο αυτό εστιάζεται και η **πέμπτη συμβολή** της παρούσας διατριβής η οποία είναι θεωρητική. Τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας υποδεικνύουν ότι οι παράγοντες που ευνοούν την επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα γίνονται αντιληπτοί ως «καινοτομία» από τους δημοσίου υπαλλήλους. Η εισαγωγή νέων καινοτομιών στο δημόσιο τομέα ακολουθεί ένα πρότυπο παρόμοιο με το μοντέλο διάχυσης της τεχνολογικής καινοτομίας που προτείνει ο Rogers (1995).

Το παραπάνω γεγονός αποτελεί πολύτιμη βοήθεια για τη στρατηγική ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα δεδομένου ότι οι ομάδες που προσδιορίστηκαν μπορούν να δειθούν εστιασμένες παρεμβάσεις ανάλογα με τις προμήθειες τους.

Τα άτομα που ανήκουν στις παραπάνω ομάδες παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά τα οποία δημιουργούν θα λέγαμε μια εσωτερική συνείδηση στην ομάδα. Το γεγονός αυτό, μπορεί να βοηθήσει σημαντικά τη διοίκηση του οργανισμού για την διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή.

Ακολουθώντας τις υποδείξεις του Bradley (2000) οποιοδήποτε πρόγραμμα αλλαγής προς την κατεύθυνση προώθησης της εταιρικής επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να εστιάζεται στην ομάδα **«Πείσε με»**. Αν οι προσπάθειες εστιαστούν στην ομάδα **«Δελέσσε με»**, τότε ο μισός σχεδόν πληθυσμός θα παραμείνει ανεπηρέαστος. Αν η διοίκηση εστιάζει τις προσπάθειες της στο να πείσει τα άτομα του οργανισμού που χρειάζεται να πεισθούν τότε οι παραπάνω ομάδες όντως θα πεισθούν. Ο αριθμός των ατόμων που θα έχουν πεισθεί μπορεί στη συνέχεια να μεταφράσει και κάποιο μικρό ποσοστό των ατόμων της ομάδας **«Δεν υπάρχει περίπτωση...!»**.

### 9.3.3 Ποια διοικητικά σενάρια προτιμούν τα άτομα τα οποία παρουσιάζουν υψηλή επιχειρηματική συμπεριφορά

Από τα αποτελέσματα της Μηδενισανής επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης (βλέπε § 8.4.3) παρατηρούμε ότι μόνο στα άτομα της ομάδας 2 δηλαδή της ομάδας «Πείσε με» η επιχειρηματική συμπεριφορά εκδηλώνεται περίπου το ίδιο και με τις τρεις πτυχές της. Μάλιστα μία μονάδα αύξηση στην επιχειρηματική συμπεριφορά οδηγεί σε 0,91 μονάδες αύξηση στην *Ίσση* για αλλαγή καθώς και σε 0,95 και 0,83 μονάδες αύξηση στην *Δημιουργία Συνεργατικού κλίματος* και στο *Στρατηγικό όραμα* αντίστοιχα.

Επομένως μπορούμε να θεωρήσουμε ότι τα άτομα της ομάδας αυτής παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη πιθανότητα να εκδηλώσουν επιχειρηματική συμπεριφορά. Για την ομάδα αυτή, το πλέον επιθυμητό διοικητικό σενά-

ριο περιλαμβάνει (βλέπε § 8.4.3) 10 χρόνια δόκιμης υπηρεσίας, εναλλαγή θέσεων εργασίας κάθε 4 χρόνια, ένα σεμινάριο το χρόνο και 30 % αύξηση του μισθού «εφόσον επιτευχθούν προκαθορισμένοι στόχοι».

### 9.3.4 Συνοψίζοντας

Εξετάσαμε τις απόψεις δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με διοικητικά σεμινάρια τα οποία δημιουργήθηκαν με βάση παράγοντες που ευνοούν την επιχειρηματική συμπεριφορά χρησιμοποιώντας Ανάλυση Συζυγίων.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο σημαντικότερος παράγοντας για τους δημοσίους υπαλλήλους είναι αυτός της «δόκιμης υπηρεσίας». Παράλληλα εντοπίσαμε 4 ομάδες υπαλλήλων με κοινές προτιμήσεις χρησιμοποιώντας Ανάλυση συστάδων. Η εγκυρότητα των ομάδων θεμελιώθηκε εξετάζοντας το προφίλ της κάθε ομάδας τόσο με βάση τις προτιμήσεις των υπαλλήλων στους παράγοντες που ευνοούν την επιχειρηματική συμπεριφορά, όσο και με βάση την μέτρηση πτυχών της επιχειρηματικής συμπεριφοράς με τη βοήθεια της Μπαύσεισονής επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης.

Τέλος διατυνώσαμε τον ισχυρισμό ότι οι παράγοντες που εξετάστηκαν αναφορικά με την προώθηση της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα γίνονται αντιληπτοί ως «διάδοση κοινοτήτων» από τους δημοσίους υπαλλήλους. Το γεγονός αυτό έχει σημαντικές επιπτώσεις στην προσπάθεια στρατηγικής προώθησης της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα.

### **9.4 Εφαρμογή των της προτεινόμενης μεθοδολογίας στη διοίκηση των δημόσιων οργανισμών**

Δύο είναι οι βασικές υποθέσεις πάνω στην οποία στηρίχθηκε η παρούσα διατριβή. Αυτή της **επεραγένειας** των δημοσίων υπαλλήλων και της **συμμετοχής** των υπαλλήλων σε θέματα που αφορούν με την εργασία τους.

Όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν έχουν τις ίδιες απόψεις, τις ίδιες τάσεις και αντιλήψεις για θέματα που αφορούν με την εργασία τους και για το μέλλον της υπηρεσίας τους. Μάλιστα υπό το πρίσμα των ραγδαίων διεθνών εξελίξεων και της παγκοσμιοποίησης το θέμα της επεραγένειας του εργατικού δυναμικού των οργανισμών έχει αρχίσει να λαμβάνει εκτεταμένη προσηχή στη διεθνή βιβλιογραφία (Ashkanasy et al. 2002). Η επεραγένεια των υπαλλήλων είναι απαραίτητη σε όλους τους οργανισμούς, ενώ αρκετά νωρίς έχει αναγνωριστεί το γεγονός ότι οι οργανισμοί αποτελούνται από άτομα τα οποία έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα



Η αναγνώριση της ετερογένειας που υπάρχει στους δημοσίους υπαλλήλους αποτελεί το πρώτο ουσιαστικό βήμα για την επιτυχή εισαγωγή πρωτοβουλιών που αετιζονται με την προσπάθεια στρατηγικής αναδιοργάνωσης του δημόσιου τομέα. Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής αποκαλύφθηκε η ετερογένεια ελληνικών δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με παράγοντες που ευνοούν την επιχειρηματική συμπεριφορά. Η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε, καθώς και οι στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν δεν περιορίζονται μόνο στα πλαίσια του ελληνικού δημόσιου τομέα. Έχουν εφαρμογή στο δημόσιο τομέα άλλων χωρών καθώς αλλά και στον ιδιωτικό τομέα. Επιπλέον, η μεθοδολογία που αναπτύχθηκε δεν περιορίζεται μόνο στην επιχειρηματική συμπεριφορά. Απεναντίας μπορεί να γενικευτεί σε οποιαδήποτε ανθρώπινη συμπεριφορά όπως για παράδειγμα η αντίσταση στην αλλαγή αλλά και πολλές άλλες.

Η συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων για θέματα που αετίζονται με την εργασία τους αλλά και την σταδιοδρομία τους στο δημόσιο τομέα αποτελεί ένα δεύτερο εβασ σημαντικό σημείο. Πρόσφατες έρευνες στο δημόσιο τομέα άλλων χωρών δείκνουν ότι η συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων συμβάλλει ουσιαστικά στην διαδικασία της αλλαγής (Drake et al. (2005), Keast και Waterhouse (2006), Macdonachie (2006)). Η μεθοδολογία που αναπτύχθηκε στην παρούσα διατριβή αποτελεί ένα έγκυρο και ευέλικτο εργαλείο προς την κατεύθυνση της συμμετοχής των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων που αετίζονται με θέματα της υπηρεσίας τους.

Παράλληλα από τα αποτελέσματα των αναλύσεων γίνεται φανερό ότι μικρές κλίμακας αλλαγές σε διοικητικές πρακτικές όπως η πρόσβαση των υπαλλήλων σε διοικητικές πληροφορίες και η ενθάρρυνση από τη διοίκηση για τη λήψη πρωτοβουλιών, μπορούν να ενθαρρύνουν την εμφάνιση επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Η πρόσβαση των υπαλλήλων στις διοικητικές πληροφορίες μπορεί εύκολα να γίνει, χρησιμοποιώντας για παράδειγμα ένα εσωτερικό online δίκτυο ενημέρωσης των υπαλλήλων. Σύμφωνα με την έρευνα από το Γετμή και τους συνεργάτες του (2005, σελ. 81) τα επόμενα δύο χρόνια προβλέπεται να χρησιμοποιούν υπολογιστή πάνω από το 50% των υπαλλήλων στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις της χώρας. Επομένως μπορούν να αξιοποιηθούν τα ευρήματα της παρούσας έρευνας προς τη κατεύθυνση προώθησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς των υπαλλήλων.

Αναφορικά με την ενθάρρυνση της λήψης πρωτοβουλιών οι παρούσα κατάσταση είναι μάλλον αποθαρρυντική. Στην έρευνα του Γετμή και των συνεργατών του (2005, σελ. 141) διαπιστώνεται ότι οι Νομάρχες που προάγονται των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, δεν διαθέτουν μια συγκεκριμένη πολιτική ενθάρρυνσης του προσωπικού τους προς την λήψη πρωτοβουλιών. Επομένως θα ήταν συνετό οι Νομάρχες της χώρας

να προχωρήσουν σε τέτοιες στρατηγικές, συμβάλλοντας στην προώθηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς των υπαλλήλων.

### **9.5 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Παρά το γεγονός ότι η παρούσα έρευνα αποτελεί μια πρώτη προσπάθεια μέτρησης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς καθώς και των προτιμήσεων των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με παράγοντες που ευνοούν την προώθηση της επιχειρηματικότητας, θα πρέπει ένα επόμενο βήμα την προσοχή του αναγνώστη στους περιορισμούς της έρευνας.

Ο πρώτος περιορισμός αναφέρεται στο γεγονός ότι δεν καταγράψαμε πραγματική επιχειρηματική συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα της έρευνας μας βασίστηκαν στις απόψεις των ίδιων των δημοσίων υπαλλήλων (*self reports*) και δεν ελέγξαμε την πιθανότητα τα δεδομένα μας να παρουσιάζουν λάθη μέτρησης εξαιτίας κοινωνικά αποδεκτών απαντήσεων (*social desirability bias*). Πρέπει όμως να αναφέρουμε ότι οι Pearce et al. (1997) δεν ανέφεραν σχετικό πρόβλημα κατά τη χρησιμοποίηση της κλίμακας μέτρησης τυχιών επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Παράλληλα, η πιθανότητα ύπαρξης κοινωνικά αποδεκτών απαντήσεων περιορίζεται εξαιτίας της εθελοντικής συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων από τους δημόσιους υπαλλήλους. Εντούτοις η πιθανότητα αυτή δεν μηδενίζεται, οπότε προτείνουμε μελλοντικοί ερευνητικοί σχεδιασμοί να λάβουν υπόψη τους τον παραπάνω περιορισμό.

Ο δεύτερος περιορισμός σχετίζεται με το γεγονός ότι χρησιμοποιήσαμε μόνο τέσσερις παράγοντες που ευνοούν την εταιρική επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα σε μια προσπάθεια να δημιουργήσουμε ένα όσο το δυνατόν πιο μικρό και συμπαγές ερωτηματολόγιο. Μελλοντικοί ερευνητικοί σχεδιασμοί θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν και άλλους παράγοντες.

Ενδεχομένως ο αναγνώστης να εντοπίσει ως περιορισμό και το γεγονός της χρησιμοποίησης στα πλαίσια της παρούσας διαρθέτης μιας μικρής κλίμακας (οκτώ ερωτήσεις) για την μέτρηση ενός πολύπλοκου φαινομένου όπως αυτό της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Στη βιβλιογραφία όμως αναφέρεται ότι είναι πολύ συχνή η χρησιμοποίηση σύντομων κλιμάκων σε ερωτηματολόγια για την μέτρηση χαρακτηριστικών της ανθρώπινης συμπεριφοράς, προκειμένου να αντιμετωπιστούν φαινόμενα «κόπωσης» κατά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων (βλ.π.π. για παράδειγμα την έρευνα των Gosling et al. (2003), οι οποίοι χρησιμοποίησαν μόλις 10 ερωτήσεις για να περιγράψουν τα πέντε βασικά χαρακτηριστικά (Big Five Personality Factors) της ανθρώπινης προσωπικότητας). Η χρησιμοποίηση σύντομων κλιμάκων δεν αποτελεί περιορισμό δεδομένου ότι αυτές διατηρούν τις

ψυχομετρικές ιδιότητες μεγαλύτερων κλιμάκων ενώ συμβάλλουν στην αύξηση της εγκυρότητας της έρευνας (Gosling et al. 2003, σελ. 505).

Ενας άλλος πιθανός περιορισμός της έρευνας ίσως να αποτελεί το γεγονός ότι, επιλέξαμε τυχαίο δείγμα από συγκεκριμένο πληθυσμό δημοσίων υπαλλήλων. Η απόφαση μας αυτή δεν αποτελεί περιορισμό δεδομένου ότι ο σκοπός της έρευνας δεν είναι η γενίκευση των αποτελεσμάτων αλλά η ανάπτυξη μεθοδολογίας. Επιπλέον τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι ακόμα και ανάμεσα στα άτομα τα οποία έλαβαν τελικά μέρος στην έρευνα, υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις απόψεις και στις προτιμήσεις τους. Το γεγονός αυτό αφήνει να εννοηθεί ότι ενδεχομένως τα άτομα αυτά να μη διαφέρουν πολύ από το σύνολο του πληθυσμού των δημοσίων υπαλλήλων. Η άποψη αυτή όμως χρίζει περαιτέρω διερεύνησης.

Η παρούσα έρευνα θέτει τις βάσεις για μια σειρά από νέα ερευνητικά ερωτήματα. Για παράδειγμα χρειάζεται περαισσότερη έρευνα για να προσδιοριστούν οι διαφορές στην επιχειρηματική συμπεριφορά μεταξύ των δύο φύλων καθώς μεταξύ ατόμων με διαφορετικό επίπεδο μόρφωσης. Σημαντικό επίσης είναι να διερευνηθεί αν υπάρχει σχέση ανάμεσα στη Διεύθυνση στην οποία εργάζεται ο υπάλληλος με την επιχειρηματική συμπεριφορά. Επιπλέον, υπάρχουν άραγε διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις ίδιες της Νομαρχίες αναφορικά με την επιχειρηματική συμπεριφορά των υπαλλήλων. Αν ναι ποιοι εσωτερικοί ή εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν αυτή τη διαφοροποίηση; Παιζει άραγε ρόλο το ευρύτερο κοινωνικό σύστημα στο οποίο ανήκει η κάθε Νομαρχία στην εμφάνιση επιχειρηματικής συμπεριφοράς από τους δημοσίους υπαλλήλους (μήπως για παράδειγμα η ύπαρξη έντονης επιχειρηματικής δραστηριότητας στον ιδιωτικό τομέα σε ένα νομό, ευνοεί την ανάπτυξη της επιχειρηματικής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων του νομού αυτού)?

Σε μελλοντικές έρευνες θα ήταν πολύ χρήσιμο να εξεταστούν και οι απόψεις συνδικαλιστών αφού βρίσκονται σε στενή σχέση με το προσωπικό και ενδεχομένως να ασκούν και σημαντική επιρροή. Επιπλέον, αξίζει περαιτέρω διερεύνηση των παραγόντων οι οποίοι μπορούν να προβλέψουν την επιχειρηματική συμπεριφορά. Μελλοντικές έρευνες μπορούν να αξιοποιήσουν ως ανεξάρτητες μεταβλητές τους τέσσερις παράγοντες, τη σημασία των οποίων εξετάσαμε στην παρούσα διατριβή και ως εξαρτημένη μεταβλητή την επιχειρηματική συμπεριφορά.

Ολοκληρώνοντας τα βήματα της μεθοδολογίας που αναπτύχθηκε στην παρούσα διατριβή είναι δυνατόν να ενσωματωθούν σε ένα ολοκληρωμένο πληροφορικό σύστημα, για τη γρήγορη καταγραφή των απόψεων των υπαλλήλων και την υποβοήθηση της λήψης αποφάσεων από τα ανώτατα στελέχη.

# Βιβλιογραφία

## Ελληνική

Αλεξιάδης, Α. Δ. 1994. Το πρόβλημα της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Διδακτορική Διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.

Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ). 2005. Ετήσια έκθεση 2004 και ανασκόπηση δεκαετίας 1994-2004. Αθήνα.

Βλαστόπουλος, Γ. 1999. Διωκοποίηση: Το συνταγματικό πλαίσιο μιας πολιτικής απόφασης. Αθήνα - Κομοτηνή: Ιάκωβος.

Γετζίης, Π., Χιάπας, Ν., Γρηγοριάδου, Δ., Νηρούτσου, Ε. 2005. Αρμοδιότητες και συγκρότηση της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα: Προοπτικές αναβάθμισης. Ερευνητικό Πανεπιστημιακό Ινστιτούτο Αστικού Περιβάλλοντος & Ανθρώπινου Δυναμικού. Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Γεωργιάδης, Γ. 2003. Σύνδεση αμοιβής - παραγωγικότητας στη δημόσια διοίκηση. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης.

Ζαμπέτακης, Α. Α., Ανδριάδης, Κ., Γοτσί, Μ., & Μουσιάκης, Β. 2006. Η Επίδραση της δημοκρατικότητας στην πρόβλεψη επιχειρησιακών προθέσεων φοιτητών. Αποτελέσματα από την Ελλάδα και την Μεγάλη Βρετανία. Εργασία που παρουσιάστηκε στο 3ο Φοιτητικό Συνέδριο Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας. Οικονομικό Παν/μιο Αθηνών, 10-Μαΐου-2006.

ΕΣΥ.ΑΝ. 2006. Ετήσια Έκθεση για την ανταγωνιστικότητα 2005. Αθήνα: Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας.

Καλαγιάνη, Ι., Καραύνος, Θ., Καραύνου, Β., Κορμπέτη, Δ., Πρίφτη, Θ., & Πρωτόγεργου, Α. 2006. Δήμοι στη Κοινωνία της Πληροφορίας. Αθήνα: ΚΕΔΚΕ.

Καρκασιάδης, Π. 2004. Το κράτος σε μετάβαση. Από τη "δικτατορική μεταρρύθμιση" και το "νέο δημόσιο μάνατζμεντ" στη διακυβέρνηση. Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Ιωόρητος.

Καρίλης, Δ. 2003. Πολυμεταβλητή Στατιστική Ανάλυση. Αθήνα: Εκδόσεις του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Κουκούρης, Ν. 2001. Οι ανεξάρτητες διοικητικές αρχές. Στο Ε. Π. Σπηλιωτόπουλος & Α. Μακρυδημήτρης (Επιμέλεια). Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα. Αθήνα - Κομοτηνή: Ιάκωβος.

Μουσιάκης, Μ. 2000. Οι αρμοδιότητες της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης.

Αθήνα - Κομοτηνή: Ιάκκους.

Μητσάο-Βήλα, Μ. 1998. Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης ως φορείς επιχειρηματικής δραστηριότητας. Θεσσαλονίκη: Ιάκκους.

Παναγοπούλου, Μ. Ε. 1986. Η συνταγματική κατοχύρωση της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων και η νομολογική επεξεργασία του θεσμού. Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.

Σαουνάκης, Τ. 1999. Η επιχειρηματική δραστηριότητα της τοπικής αυτοδιοίκησης. Τοπική Αυτοδιοίκηση-Αποκέντρωση, 1 (119): 34.

Σημίτης, Κ. 2005. Πολιτική για μια δημιουργική Ελλάδα. Αθήνα: Εκδόσεις ΠΟΛΙΣ.

Σούτη, Γ. Π. 2001. Αποκέντρωση. In Ε. Π. Σπηλιωτόπουλος & Α. Μακρυδημήτρης (Εδκ.), Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα. Αθήνα - Κομοτηνή: Ιάκκους.

Σάρδος, Γ. Κ. 2004. Μέθοδοι Πολυμεταβλητής Στατιστικής Ανάλυσης. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτη.

Σπηλιωτόπουλος, Ε. Π. & Μακρυδημήτρης, Α. 2001. Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα. Αθήνα-Κομοτηνή: Ιάκκους.

Τάκος, Α. & Συμεωνίδου, Ι. 1999. Εγχειρίδιο του υπαλλήλικού κώδικα. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ιάκκους.

ΥΠ.Ε.Δ.Δ.Α. 2006. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΠΟΛΥΤΕΙΑ. Η επανδρωση της Δημόσιας Διοίκησης: 130. Αθήνα: Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

ΥΠ.Ε.Δ.Δ.Α. 2005. Μισθολογία Υπηρεσιών και Φορέων της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών - Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Φαροάκης, Θ. 2001. Ο Δημόσιος τομέας: Περιεχόμενο, όρια, ιδιωτικοποιήσεις. Στο Ε. Π. Σπηλιωτόπουλος & Α. Μακρυδημήτρης (Επιμέλεια), Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα: 145-167. Αθήνα - Κομοτηνή: Ιάκκους.

Χλέπας, Ν. Κ. 2001. Τοπική Αυτοδιοίκηση. Στο Ε. Π. Σπηλιωτόπουλος & Α. Μακρυδημήτρης (Επιμέλεια), Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα. Αθήνα - Κομοτηνή: Ιάκκους.

Χριστοφάκης, Μ. 2001. Τοπική Ανάπτυξη και Περιφερειακή Πολιτική. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Χρυσανθάκης, Γ. 2001. Το σώμα των δημοσίων υπαλλήλων. Στο Ε. Π. Σπηλιωτόπουλος & Α. Μακρυδημήτρης (Επιμέλεια), Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα: 87-101. Αθήνα - Κομοτηνή: Εκδόσεις Ιάκκους.

## Ξενογλώσσα

Adonisi, M. 2003. *The relationship between corporate entrepreneurship, market orientation, organisational flexibility and job satisfaction*. Unpublished PhD Thesis, University of Pretoria, Pretoria.

Afonso, A., Schuknecht, L., & Tanzi, V. 2003. *Public sector efficiency: An international comparison*. Frankfurt: European Central Bank.

Ahmed, P. K. & Rafiq, M. 1995. The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 1(4): 32-51.

Ahmed, P. K. & Rafiq, M. 2003. Internal marketing issues and challenges. European Journal of Marketing, 37(9): 1177-1186.

Allison, D. B., Allison, R. L., Faith, M. S., Pautre, F., & Pi-Sunyer, X. 1997. Power and money: Designing statistically powerful studies while minimizing financial costs. Psychological Methods, 2(1): 30-33.

Alvarez, S. A. & Busenitz, L. W. 2001. Entrepreneurship of resource-based theory. Journal of Management, 27: 755-775.

Alvord, S. H., Brown, L. D., & Lefts, C. W. 2004. Social entrepreneurship and societal transformation. Journal of Applied Behavioral Science, 40(3): 260-282.

Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. Academy of Management Journal, 39(5): 1154-1184.

Anderson, P. 1982. Marketing, strategic planning and the theory of the firm. Journal of Marketing, 46(2): 15-26.

Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. 1988. Structural Equation Modeling in practice: A review and recommended two-step approach. Psychological Bulletin, 103: 411-423.

Anderson, J. C. & Narus, J. A. 1998. Business marketing: Understand what customer's value. Harvard Business Review, 76(6): 51-65.

Angle, H. L. & Van de Ven, A. H. 1989. Suggestions for Managing the Innovation Journey. New York: Harper & Rowe.

Ansari, A., Jedidi, K., & Jagpal, S. 2000. A hierarchical Bayesian Methodology for treating heterogeneity in structural equation models. Marketing Science, 19(328-347).

- Ansari, A., Jedidi, K., & Dube, L. 2002. Heterogeneous factor analysis models: A Bayesian approach. Psychometrika, 67(1): 49-78.
- Ansoff, H. I. 1979. Strategic Management. New York: Wiley.
- Ansoff, I. 1988. The New Corporate Strategy. New York: John Wiley & Sons.
- Antonic, B. & Harich, R. D. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. Journal of Small Business and Enterprise Development, 10(1): 7-24.
- Arbouh, J. 1997. Government Boards: Where to Now? Company Director, 13(7): 8-15.
- Arbuckle, J. L. 2005. Amos (Version 4.1) (Computer Software).: SPSS Inc, Chicago, IL.
- Arbuckle, J. L. 2006. Amos 4.1 User's Guide. Spring House, PA: Amos Development Corporation.
- Arichvili, A. & Cardozo, R. N. 2000. A model of the entrepreneurial opportunity recognition process. Journal of Enterprising Culture, 8(2): 103-119.
- Athandris, G. B., Stowb, C. A., Steinberg, L. J., Kenney, M. A., Lathrop, R. C., McBride, S. J., & Rockhova, K. H. 2006. Exploring ecological patterns with structural equation modeling and Bayesian analysis. Ecological Modeling, 192: 385-409.
- Atkinson, M. 1995. Ministerial Directions: The Battle of the Prerogatives. Public Law Review, 6: 86-88.
- Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., & Daus, C. S. 2002. Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. Journal of Management, 28(3): 307-338.
- Aucott, P. 1990. Administrative reform in public management: Paradigms, principles, paradoxes and pendulums. Governance, 3: 115-137.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skille, J. 2003. Social entrepreneurship and commercial entrepreneurship: Some different or both?: Harvard Business School-Working Paper Series, No. 04-029.
- Auteri, M. 2003. The Entrepreneurial establishment of a nonprofit organization. Public Organization Review: A Global Journal, 3: 171-189.
- Aufy, S. 1995. Using Conjoint Analysis in Industrial Marketing. Industrial Marketing Management, 24: 191-206.
- Bacher, J. 2002. Cluster Analysis. Nuremberg: University Erlangen-Nuremberg.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. 1991. Assessing construct validity in organizational research. Administrative Science Quarterly, 36: 421-458.

Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. 2001. The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. Journal of Quality Management, 6: 61-76.

Baron, R. A. 1998. Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. Journal of Business Venturing, 13: 275-294.

Barst, H. 1989. The Entrepreneur in Microeconomic Theory, Disappearance and Explanation, London: Routledge.

Barrett, H. & Weinstein, A. 1998. The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship. Entrepreneurship: Theory & Practice, 23(1): 57-67.

Boringer, B. R. & Bluedorn, A. C. 1999. The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. Strategic Management Journal, 20: 421-444.

Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. 2001. A multidimensional model of venture growth. Academy of Management Journal, 44(2): 292-303.

Baumgartner, H. & Homburg, C. 1996. Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review. International Journal of Research in Marketing, 12(2): 139-161.

Baumol, W. J. 1968. Entrepreneurship in Economic Theory. The American Economic Review, 58: 64-71.

Becherer, R. C. & Maurer, J. G. 1997. The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneurial firms. Entrepreneurship: Theory & Practice, 22(1): 47-58.

Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. 1990. Why change programs don't produce change. Harvard Business Review (November - December): 158-166.

Beetham, D. 1987. Bureaucracy. Bristol: Bristol Publishing.

Behn, R. D. 1998. The New Public Management: Search for democratic accountability. Paper presented at the International Public Management Network Conference, Willamette University, Salem, Oregon, June 28-29.

Bennett, R. 2006. Business lecturers' perceptions of the nature of entrepreneurship. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 12(3): 166-188.

Bentler, P. M. 2003. EQS 6.1 for Windows (Computer software). Encino, CA: Multivariate Software.



Beery, L. L. & Parasuraman, A. 1991. Marketing Services - Competing through Quality. New York: The Free Press.

Beery, D. A. 1996. Statistics: A Bayesian Perspective. London: Duxbury.

Bessant, J. 2003. High-Involvement Innovation: Building and sustaining competitive advantage through continuous change. Chichester, OH: Wiley & Sons.

Bessant, J. 2003. High-Involvement management: Building and sustaining competitive advantage through continuous change. Chichester: Wiley.

Bird, B. J. 1989. Entrepreneurial Behaviour. Illinois: Scott-Foresman.

Birkinshaw, J. 1999. The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations. Entrepreneurship: Theory & Practice, 24(1).

Blawatt, K. 1995. Defining the Entrepreneur: A Conceptual Model of Entrepreneurship. Paper presented at the 12th Annual Conference of the Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship, Thunder Bay, Ontario.

Boer, H. & Duling, W. 2001. Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organizational innovation. International Journal of Technology Management, 22(1): 83-107.

Bok, D. 1993. The Cost of Talent: How Executives and Professionals Are Paid and How It Affects America. New York: The Free Press.

Bollen, K. A. & Stine, R. A. 1993. Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural equation models. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), Testing structural equation models: 111-135. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Bollen, K. A. 2002. Latent variables in psychology and the social sciences. Annual Review of Psychology, 53: 605-634.

Boomsa, A. 2000. Reporting Analyses of covariance structures. Structural Equation Modeling, 7(3): 461-483.

Bolins, S. 1998. Innovating with Integrity: How Local Heroes are Transforming American Government. Washington D.C.: Georgetown University Press.

Bolins, S. 2000. Loose canons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. Public Administration Review, 60: 498-507.

Bolins, S. 2002. Leadership and innovation in the public sector. Leadership and Organization Development Journal, 28(3): 467-476.

Borsboom, D., Mellenbergh, G. J., & Heerde, J. 2003. The theoretical status of latent variables. Psychological Review, 110(2): 203-219.

Boachee, J. 1995. Social Entrepreneurship. Across the Board, 32(3): 20-25.

Bouckaert, G. & Peters, B. G. 2002. Performance Measurement and Management: The Achilles heel in administrative modernization. Public Performance and Management Review, 24(5): 359-382.

Bouma, B. J., Van der Meulen, J. H. P., Van den Brink, R. B. A., Smidts, A., & Cherix, E. C. 2004. Validity of conjoint analysis to study clinical decision making in elderly patients with aortic stenosis. Journal of Clinical Epidemiology, 57: 815-823.

Bouma, B. J., Van der Meulen, J. H. P., Van den Brink, A., Smidts, A., Cherix, E. C., Hamers, H. P., Arnold, A. E. R., Zwillemang, A. H., Ueda, K. I., & Tijssen, J. 2004. Validity of conjoint analysis to study clinical decision making in elderly patients with aortic stenosis. Journal of Clinical Epidemiology, 57(815-823).

Bowman, C. & Ambrosini, V. 2000. Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. British Journal of Management, 11: 1-15.

Boyett, I. 1997. The Public Sector Entrepreneur - a definition. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 3(2): 77-92.

Bozeman, B. 1987. All organizations are public. San Francisco: Josse-Bass.

Bozeman, B. & Loveless, S. 1987. Sector context and performance: A comparison of industrial and government research units. Administration and Society, 19(197-235).

Bozeman, B. & Bratschneider, S. 1994. The 'Publicness Puzzle' in organizational theory: A test of alternative explanations of differences between public and private organizations. Journal of Public Administration Research and Theory, 4(2): 197-223.

Bozeman, B. & Scott, P. 1996. Bureaucratic red tape and formalization: Untangling conceptual knots. American Review of Public Administration, 26: 1-13.

Bozeman, B. & Kingsley, G. 1998. Risk Culture in Public and Private Organizations. Public Administration Review, 58(March-April): 109-118.

Bozeman, B. & Rainey, H. 1998. Organizational rules and the bureaucratic personality. American Journal of Political Science, 42(January): 163-189.

Bradley, C. 2000. Managing Change. Training and Development in Australia, 27(1): 10-14.

Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facet, R. L. 2000. Individual conceptions of public service motivation. Public Administration Review, 60(3): 254-264.

Brief, A. P. 1998. Attitudes in and around organizations. New York: Sage Publications.

Bright, L. 2005. Public employees with high levels of public service motivation. Review of Public Personnel Administration, 25(2): 138-154.

Brockhaus, R. H. & Nord, W. R. 1979. An Exploration of factors affecting the entrepreneurial decision: Personal characteristics vs. environmental conditions. Paper presented at the Proceedings of the Thirty Ninth Annual Meeting of the Academy of Management: 364-368.

Brockhaus, R. H. 1982. The Psychology of the Entrepreneur. In C. A. Kent & D. L. Sexton & K. H. Vesper (Eds.), Encyclopedia of Entrepreneurship: 39-57. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Brockhaus, R. H. & Horwitz, P. S. 1986. The psychology of the entrepreneur. In D. Sexton & R. Smilor (Eds.), The art and science of entrepreneurship: 25-48. Cambridge, MA.: Ballinger.

Broshi, W. G. 1978. The Village Entrepreneur. Change Agents in India's Rural Development., Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. 2001. An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. Strategic Management Journal, 22: 953-968.

Bryat, C. & Julien, P. A. 2000. Defining the field of research in entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 16: 165-180.

Bryson, J. 1988. Strategic planning for public and non-profit organisations. San Francisco: Jossey - Bass.

Brytting, T. & Tollestad, C. 2000. Managerial Thinking on Value-based Management. International Journal of Value-Based Management, 13: 55-77.

Buchanan, J. M. & Di Piero, A. 1980. Cognition, Choice and Entrepreneurship. Southern Economic Journal, 46: 693-701.

Burgelman, R. A. 1983. Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. Administrative Science Quarterly, 29: 1349-1364.

Burns, B. 2004. Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. Journal of Management Studies, 41(6): 977-1002.

Busenitz, L. W. & Barney, J. B. 1997. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and Heuristics in strategic decision making. Journal of Business Venturing, 12: 9-30.

Busenitz, L. W., West, G. P., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G. N., & Zacharakis, A. 2003. Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions. Journal of Management, 29(3): 285-308.

Buhy, A. a. J. K. R. t. I. B. P. N. & 62-64., M. 1993. Response to innovation: Behavioral patterns. Nursing Management, 24(3): 62-64.

Byrne, B. M. 2001. Structural Equation Modeling with AMOS. London: Lawrence & Erlbaum.

Caird, S. 1990. What does it mean to be enterprising. British Journal of Management, 1: 137-145.

Caird, S. 1991. Testing the enterprising tendency in occupational groups. British Journal of Management, 2: 177-186.

Canals, J. 2001. How to think about corporate growth? European Management Journal, 19(5): 587-598.

Cannon, T. 1993. How to Get Ahead in Business. Virgin Books: London.

Cantillon, R. 1755. Essai sur la nature du commerce en general (English version, with other material, by Harry Higgs, 1931, Cambridge, London: Macmillan. ed.). London: Fletcher Gyles.

Caruana, A., Ewing, M. T., & Ramaseshan, B. 2002. Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities. The Service Industries Management Journal, 22(1): 43-58.

Cason, M. 1982. The Entrepreneur: An Economic Theory. Oxford: Martin Robinson.

Cattin, P. & Wittink, D. R. 1982. Commercial use of Conjoint Analysis: A survey. Journal of Marketing, 46: 44-53.

Chandler, G. N., Keller, C., & Lyon, D. W. 2000. Unraveling the determinants and consequences of an innovation supportive culture. Entrepreneurship Theory & Practice, 25(1): 59-76.

Chandler, G. N. & Lyon, D. W. 2001. Issues of research design and construct measurement in entrepreneurship research: The past decade. Entrepreneurship Theory & Practice, Summer(4): 101-113.

Chaston, I. 2000. Internal marketing in small manufacturing firms: Extending the concept to encompass organizational learning. In R. Vasey & B. R. Lewis

(Eds.), Internal Marketing: Directions for management. New York: Taylor & Francis.

Chell, E. 1985. The entrepreneurial personality: A few ghosts laid to rest? International Small Business Journal, 3(3): 43-54.

Chesbrough, H. W. 2003. The era of open innovation. Sloan Management Review, 44(3): 35-41.

Chittipeddi, K. & Walleff, T. A. 1991. Entrepreneurship and competitive strategy for the 1990s. Journal of Small Business Management, 29(1): 94-98.

Chung, L. & Gibbons, P. I. 1997. Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital. Group and Organization Management, 22: 10-30.

Chung, L. & Gibbons, P. I. 1997. Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital. Group and Organization Management, 22: 10-30.

Churchill, N. C. & Lewis, V. L. 1986. Entrepreneurship research directions and methods. In D. L. Sexton & R. Smilor (Eds.), The Art and Science of Entrepreneurship. Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Co.

Clark, J. B. T. 1899. The Distribution of Wealth: A Theory of Wages, Interest and Profits. New York and London: Macmillan.

Clarke, M. & Meldrum, M. 1998. Creating change from below: Early lessons for agents of change. The Leadership & Organization Development Journal, 20(2): 70-80.

Cohen, J. 1992. A Power Primer. Psychological Bulletin, 112(1): 155-159.

Collins, O. F. & Moore, D. G. 1970. The Organization Makers: A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs. New York: Appleton-Century-Crofts (Meredith Corp).

Congdon, P. 2001. Bayesian Statistical Methodology. New York: John Wiley.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. 1998. The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review, 13: 471-482.

Cornwall, J. R. & Perlman, B. 1990. Organisational Entrepreneurship. Homewood, IL: Irwin.

Covin, J. G. & Covin, T. J. 1990. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. Entrepreneurship: Theory & Practice, 14(4): 35-51.

- Covin, J. G. & Slevin, D. P. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. Entrepreneurship: Theory & Practice, 16(1): 7-25.
- Covin, J. G. & Miles, M. P. 1999. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. Entrepreneurship: Theory and Practice, 23(3): 47-63.
- Crowson, P. E. 1995. A comparative analysis of public and private sector entrant quality. American Journal of Political Science, 39(August): 628-639.
- Crossan, M. M. & Berdrow, I. 2003. Organizational learning and strategic renewal. Strategic Management Journal, 24: 1087-1105.
- Daley, D. 1987. Merit pay enters with a whimper: The initial federal civil service reform experiences. Review of Public Personnel Administration, 7(2): 73-79.
- Damanpour, F. & Evan, W. 1984. Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. Administrative Science Quarterly, 29(3): 392-410.
- Damanpour, F. 1991. Organizational innovation: A meta analysis of effects of determinant and moderators. Academy of Management Journal, 34: 355-390.
- Damboise, G. & Muldowney, M. 1988. Management theory for small business: Attempts and requirements. Academy of Management Review, 13(2): 226-240.
- Damon, R. Y. & Rouzies, D. 1999. Internal validity of conjoint analysis under alternative measurement procedures. Journal of Business Research, 46: 67-81.
- Davidson, J. D. 1973. Forecasting traffic on STOL. Operational Research Quarterly, 561-569.
- Davison, A. C. & Hinkley, D. V. 1997. Bootstrapping methods and their application. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Deal, T. & Kennedy, A. 2000. Corporate Cultures. New York: Perseus Publishing.
- Deemer, I. & Eate, L. 2004. Searching for entrepreneurship. Industrial and Commercial Training, 36(3): 99-103.
- Dees, J. G. 1998. Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short? Harvard Business Review, Jan.-Feb.: 55-67.
- Degeling, P., Kennedy, J., & Hill, M. 1998. Do professionals' subcultures set the limits to hospital reform? Clinician in Management, 7: 89-98.
- Denison, D. R. 1990. Corporate culture and organizational effectiveness. New York: Wiley.

- Dennis, A. R. & Valacich, J. S. 2001. Conducting research in information systems. Communications of the Association for Information Systems, 7(5): 1-41.
- Dery, R. & Toulouse, J. M. 1996. Social structuration of the field of entrepreneurship: A case study. Canadian Journal of Administrative Sciences, 13(4): 285-298.
- DeSarbo, W. S., Ramaswamy, A., & Cohen, S. H. 1995. Market segmentation with choice based conjoint analysis. Marketing Letters, 6: 137-147.
- Dess, G. G., Ireland, D. R., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. 2003. Emerging issues in Corporate Entrepreneurship. Journal of Management, 29(3): 351-378.
- Dickson, M. W., Resick, C. J., & Hanges, P. J. 2006. When organizational climate is unambiguous, it is also strong. Journal of Applied Psychology, 91(2): 351-364.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. Academy of Management Review, 20(1): 65-91.
- Dooley, L. & O'Sullivan, D. 2001. Structuring innovation: a conceptual model and implementation methodology. Enterprise and Innovation Management Studies, 2(3): 177-194.
- Dorsch, J. & Yasin, M. 1998. A Framework for benchmarking in the public sector. International Journal of Public Sector Management, 11(2): 91-115.
- Dover, P. A. 2003. Change agents at work: Lessons from Siemens Nixdorf. Journal of Change Management, 3(3): 243-257.
- Doyle, P. 2000. Value-based marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value. Chichester: John Wiley & Sons.
- Drake, S. M., Gulman, M. J., & Roberts, S. M. 2005. Light Their Fire: Using internal marketing to ignite employee performance and wow your customers. Chicago, IL: Dearborn Trade.
- Driver, R. W., Hatfield, J. D., & Huseman, R. C. 1981. A proposed method for analyzing employee benefit preferences: Conjoint measurement. Human Resources Management, Spring(19): 18-23.
- Drucker, P. 1973. Managing in the public service institution. The Public Interest, 33(Fall): 43-60.
- Drucker, P. F. 1985. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. London: Butterworth-Heinemann.

Du Gay, P. 2000. In Praise of Bureaucracy. London: Sage.

Dubnick, M. J. 2005. Accountability and the promise of performance: in search of the mechanisms. Public Performance and Management Review, 28(3): 376-417.

Duncan, R. B. 1976. The Ambidextrous Organisation: Designing Dual Structures for Innovation. In K. R.H (Ed.), Management of Organisations. New York: North-Holland.

Dunson, D. B., Palomo, J., & Bollen, K. 2005. Bayesian Structural Equation Modeling: Statistical and Applied Mathematical Sciences Institute, Technical Report No. 2005-05.

Eagle, K. S. 2005. *New Public Management in Charlotte, North Carolina: A case study of managed competition*. Unpublished PhD Thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University, Richmond, Virginia.

Eail, L. 2002. Innovation and Change in the Public Sector: A Seeming Oxymoron. Survey of Electronic Commerce and Technology. Ottawa: Statistics Canada (Science, Innovation and Electronic Information Division).

Eail, L. 2004. An historical comparison of technological change, 1998-2000 and 2000-2002, in the private and public sectors. Ottawa: Statistics Canada (Science, Innovation and Electronic Information Division).

Echols, A. E. & Neck, C. P. 1998. The impact of behaviors and structure on corporate entrepreneurial success. Journal of Managerial Psychology, 13(1/2): 38-46.

Eddy, S. R. 2004. What is Bayesian Statistics. Nature Biotechnology, 22(9): 1177-1179.

Edwards, J. R. 2001. Multidimensional constructs in organizational research: An integrative analytical framework. Organizational Research Methods, 4(2): 144-192.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71(500-507).

Elizabeth, S., O'Loughlin, A., & McFadzean, E. 2006. Corporate entrepreneurship and innovation part 2: A role- and process-based approach. European Journal of Innovation Management, 8(4): 393-408.

By, R. T. & Hest, R. H. 1893. Outline of Economics. New York: Macmillan.

Emery, Y. & Glauque, D. 2005. Employment in the public and private sectors: toward a confusing hybridization process. International Review of Administrative Sciences, 71(4): 639-657.



Emy, H. V. & Hughes, O. E. 1991. Australian Politics: Realities in Conflict. 2nd ed. Melbourne: Macmillan.

Everitt, B. S. 1999. Making sense of statistics in psychology. New York: Oxford University Press Inc.

Ewing, M. T. & Caruana, A. 1999. An internal marketing approach to public sector management. The marketing and human resources interface. European Journal of Marketing. 37(9): 1117-1186.

Filion, L. J. 1997. From Entrepreneurship to Entreprenology. Paper presented at the 42nd ICSE World Conference, June 21-24, 1997. San Francisco, California.

Forster, J., Graham, P., & J., W. 1996. The New Public Entrepreneurialism. In J. Wanna & J. Forster & P. Graham (Eds.), Entrepreneurial Management in the Public Sector: 1 - 14. South Melbourne: Macmillan.

Follett, M. D. 1981. Is management really generic? Academy of Management Review. 6(1): 1-12.

Frank, S. A. & Lewis, G. B. 2004. Working hard or hardly working? American Review of Public Administration. 34(1): 36-51.

Frank, S. A. & Lewis, G. B. 2004. Government Employees. Working Hard or hardly working? American Review of Public Administration. 34(1): 36-51.

Frederickson, G. H. 1997. The Spirit of Public Administration. San Francisco: Josse-Bass.

Frederickson, G. H., Johnson, G. A., & Wood, C. 2004. The changing structure of American cities: A study of the diffusion of innovation. Public Administration Review. 64(3): 320-330.

Freeman, R. E. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.

Fryback, D. G., Stout, N. K., & Rosenberg, M. A. 2001. An elementary introduction to Bayesian computing using WinBUGS. International Journal of Technology Assessment in Health Care. 14(1): 98-113.

Ganai, R. 1998. What's Wrong With Pay for Performance? Training. 35(December): 35-40.

Garcia, R. & Calantone, R. 2002. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. Journal of Product Innovation Management. 19(2): 110-13.

Garner, W. B. 1985. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. Academy of Management Review. 10(4): 696-706.

- Gartner, W. B. 1988. Who is an entrepreneur? Is the wrong question. Entrepreneurship: Theory & Practice, Summer: 47-68.
- Gartner, W. B. 1990. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? Journal of Business Venturing, 5(1): 15-29.
- Garvin, D. 2000. Learning in action: A Guide to putting the learning organization to work. Boston: Harvard Business School Press.
- Gasco, M. 2003. New technologies and institutional change in public administration. Social Science Computer Review, 21(1): 6-14.
- Gefen, D., Straub, D. W., & Boudreau, M. 2000. Structural equation modeling and regression: guidelines for research practice. Communications of the AIS, 1(7): 1-78.
- Gelman, A. & Rubin, D. B. 1992. Inference from iterative simulation using multiple sequences. Statistical Science, 7: 457-472.
- Gelman, A., Carlin, J. B., Stern, H. S., & Rubin, D. B. 2004. Bayesian Data Analysis. New York: Chapman & Hall.
- Gendron, G. 1996. Rashes of Genius, Inc., 18: 30-38.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. 1996. Rebuilding behavioral context: a blueprint for corporate renewal. Sloan Management Review, 37(2): 23-36.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. 1994. Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. Strategic Management Journal, 15: 91-112.
- Giangreco, A. 2000. A review of the literature and a discussion of six issues in the analysis of resistance to change. Sette Economia Aziendale, 7(Ottobre): 1-27.
- Gibb, A. 1987. Enterprise culture-its meaning and implications for education and training. Journal of European Industrial Training, 11: 2-8.
- Goodman, P. S. & Rousseau, D. M. 2004. Organizational change that produces results: The linkage approach. Academy of Management Executive, 18(3): 7-19.
- Gowda, M. V. R. 1999. Heuristics, biases and the regulation of risk. Policy Science, 32: 69-78.
- Graham, P. & Haaker, M. 1996. Skills for Entrepreneurial Management. In J. Wana & J. Foster & P. Graham (Eds.), Entrepreneurial Management in the Public Sector: 65-66. Melbourne: Macmillan, pp.: Melbourne: Macmillan, pp.7.

Green, P. E., Camone, F. J., & Wind, Y. 1972. Subjective evaluation models and conjoint measurement. Behavioral Science, 17: 288-299.

Green, P. E. & Srinivasan, V. 1990. Conjoint analysis in marketing: new developments with implications for research and practice. Journal of Marketing, 54: 3-19.

Greenberger, D. B. & Sexton, D. L. 1988. An interactive model of new venture formation. Journal of Small Business Management, 26(3): 1-7.

Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J. 1994. Internal Marketing. The key to external marketing success. Journal of Services Marketing, 8(4): 5-13.

Gurteen, D. 1998. Knowledge, creativity and innovation. Journal of Knowledge Management, 21(1): 5-13.

Gustafsson, A., Hermann, A., & Huber, F. 2003. Conjoint Analysis as an instrument of market research practice. In A. Gustafsson & A. Hermann & F. Huber (Eds.), Conjoint Measurement: Methods and Applications: 5-46. Berlin: Springer - Verlag.

Guth, W. D. & Ginsberg, A. 1990. Guest editor's introduction: corporate entrepreneurship. Strategic Management Journal, 11(5-15).

Hahn, E. D. & Doh, J. P. 2004. Using Bayesian methods in strategy research. Strategic Management Journal, 27: 783-798.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. 1998. Multivariate Data Analysis. New Jersey: Prentice Hall.

Haksever, C., Chaganti, R., & Cook, R. G. 2004. A model of value creation: Strategic view. Journal of Business Ethics, 49(291-305).

Hall, G. R. & Steinbauer, P. 1999. Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. Journal of Public Administration Research and Theory, 9: 1-32.

Halachmi, A. & Bovaidd, T. 1997. Process reengineering in the public sector: Learning some private sector lessons. Technovation, 17(5): 227-235.

Haid, W. 2000. From hierarchy to enterprise: Internal markets are the foundation for a knowledge economy. In R. Varay & B. R. Lewis (Eds.), Internal Marketing. Directions for management: 1-25. New York: Taylor & Francis.

Hales, C. 2002. Bureaucrasy-life and continuities in managerial work. British Journal of Management, 13: 51-66.

Halvorsen, T., Haukenes, J., Miles, I., & Rosta, R. 2005. On the differences between public and private sector innovation. Oslo.

Hambrick, D. C. 1983. An Empirical Typology of Mature Industrial-Product Environments. Academy of Management Journal, 26: 213-230.

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

Hansen, M. H., Perry, L. T., & Reese, S. C. 2004. A Bayesian operationalization of the resource based view. Strategic Management Journal, 25: 1279-1295.

Hartakis, N. & Pitelis, C. 1998. Privatization in Greece. In D. Parker (Ed.), Privatization in European Union. Theory and policy perspectives: 123-138. London: Routledge.

Hassell, G. D. & Fors, M. F. 1992. Internal marketing of a service'. Industrial Marketing Management, 21: 299-306.

Hassell, G. D. & Fors, M. F. 1995. Marketing services to satisfy internal customers. Logistics Information Management, 8(4): 22-27.

Hartley, J., Benington, J., & Binns, P. 1997. Researching the roles of internal change agents in the management of organizational change. British Journal of management, 8: 61-73.

Hartley, J. 2005. Innovations in governance and public services: Past and present. Public Money & Management(January): 27-34.

Hartmann, A. & Sattler, H. 2002. Commercial use of conjoint analysis in Germany, Austria and Switzerland. Hamburg: University of Hamburg.

Harwood, P. L. 2005. Employee surveys in the public service: Experiences and success factors: Canadian Center for Management Development.

Hayek, F. A. 1959. The Use of Knowledge in Society. American Economic Review, 35: 519-530.

Hayton, J. C. 2005. Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. Human Resource Management Review, 15: 21-41.

Hebert, R. F. & Link, A. N. 1989. In Search of the Meaning of Entrepreneurship. Small Business Economics, 1: 39-49.

Hegelson, S. 1990. The female advantage. New York: Doubleday.

Hellbroner, R. L. 1955. The Great Economists: Their Lives and their Conceptions of the World. London: Eyre & Spottwoode.

Henderson, J., Lentz, C., & Christine, M. A. 1996. Learning, working, and innovation: a case study in the insurance industry. Journal of Management Information Systems, 12(3): 43-65.

Herring, T. J. 1996. Adoption of computer technology by communication faculty: Resistance to innovation. Mass Comm Review, 23(1-4): 48-64.

Hershberger, S. L. 2003. The growth of structural equation modeling: 1994-2001. Structural Equation Modeling, 10(1): 35-46.

Higgins, B. H. 1959. Economic Development: Principles, Problems, and Policies. New York: Norton.

Higgins, J. M. & McCallister, G. 2004. If you want strategic change, don't forget your cultural artifacts. Journal of Change Management, 4(1): 63-73.

Hirschhorn, L. 2002. Campaigning for change. Harvard Business Review, July: 2-7.

Hirsch, R. D. & Brush, C. G. 1984. The woman entrepreneur: management skills and business problems. Journal of Small Business Management, 22(1): 30-37.

Hitt, M., Ireland, R., Camp, S., & Sexton, D. 2001. Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. Strategic Management Journal, 22: 479-491.

Hood, C. 1991. A Public Management for All Seasons. Public Administration Review, 69(1): 3-19.

Hood, C. 2002. Control bargains, and cheating: the politics of public - service reform. Journal of Public Administration Research and Theory, 12(3): 309-333.

Homaday, J. A.L, et al. (eds.) & . 1982. Research about Living Entrepreneurs. In C. A. Kent, Sexton, D.L (Ed.), Encyclopedia of Entrepreneurship: 20-34. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Hornsby, J. S., Kuratko, R. V., & Montagna, D. F. 1999. Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. Managers. Entrepreneurship Theory and Practice, 24(2): 9-28.

Hornsby, J. S., Kuratko, D., & Zahra, S. A. 2002. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. Journal of Business Venturing, 17(253-273).

Hoselitz, B. F. (Ed.). 1968. The Role of Small Industry in the Process of Economic Growth. Paris: Mouton.

Hoyle, R. H. & Panter, A. T. 1995. Writing about Structural Equation Models. In R. H. Hoyle (Ed.), Structural Equation Modeling: Concepts Issues and Applications: 158-176. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hoyle, R. H. 2000. Confirmatory factor analysis. In E. A. Tinsley & S. D. Brown (Eds.), Handbook of applied multivariate statistics and mathematical models: 465-497. New York: Academic Press.

Heblich, L. G. & Joyce, W. F. 1984. Implementing Strategy. New York: Macmillan.

Hu, L. T. & Bentler, P. M. 1995. Evaluating Model Fit. In R. H. Hoyle (Ed.), Structural Equation Modeling: Concepts Issues and Applications: 76-99. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Huber, J. 1997. What we have learned from 20 years of Conjoint Analysis Research. Paper presented at the Sawtooth software Conference Proceedings, Seattle, USA.

Ingraham, P. W. 2005. Performance: Promises to keep and miles to go. Public Administration Review, 64(4): 390-395.

Innis, H. A. 1930. The Fur-Trade in Canada: An Introduction to Canadian Economic History. Toronto: University of Toronto Press.

Innis, M. Q. (Ed.). 1956. Essays in Canadian Economic History. Toronto: University of Toronto Press.

Island, R. D., Hill, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. 2001. Integrating entrepreneurship actions and strategic management to create firm wealth. Academy of Management Review Executive, 15(1): 95-105.

Itanda, J. M., Alberts, M., & Escudero, M. 2003. Structural equation modelling: an alternative for assessing causal relationships in threatened plant populations. Biological Conservation, 113: 367-377.

Jablecka, J. 2001. Entrepreneurship, innovation, and quality: The successful strategy of a newly established institution: The example of Wyższa Szkoła Biznesu-National Louis University in Nowy. Higher Education in Europe, XXV(3): 367-379.

Jarvis, C. B., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. 2003. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. Journal of Consumer Research, 30: 199-218.

Jas, P. & Skelcher, C. 2005. Performance decline and turnaround in public organizations: A theoretical and empirical analysis. British Journal of Management, 16: 195-210.

Jennings, D. F. 1986. A Process model of organizational entrepreneurship, strategic actions, and performance, Phd Thesis Submitted to the Graduate College of Texas A&M University.

Jennings, D. F. & Lumpkin, J. R. 1989. Functionally Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis. Journal of Management, 15(3): 485.

Jennings, D. F. 1994. Multiple Perspectives of Entrepreneurship. Ohio: South Western Publishing.

Jick, T. 1991. Implementing Change. Boston: Harvard Business School.

Johnson, B. R. 1990. Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur. Entrepreneurship, Theory & Practice, 14(3): 39-54.

Johnson, M., Hermann, A., & Huber, F. 1998. Growth through product sharing services. Journal of Service Research, 11(121-127).

Jones, G. 2006. Why public sector reform does not transform. A processual explanation of the 1989-1997 French experience. International Journal of Public Sector Management, 19(1): 79-94.

Joreskog, K. G. & Sorbom, D. 2003. LISREL 8.54 for Windows. (Computer software). Lincolnwood, IL: Scientific Software International.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Puck, V., & Welbourne, T. M. 1999. Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. Journal of Applied Psychology, 84(1): 107-122.

Julien, P. A. & Marchesnay, M. 1996. L'entrepreneuriat. Paris: Economica.

Kamaick, E. 2004. Government innovation around the world: Harvard University. J.F.K. School of Government.

Kanter, R. M. 1985. Supporting innovation and venture development in established companies. Journal of Business Venturing, 1: 47-60.

Katila, R. 2002. Measuring innovation performance. In A. Neely (Ed.), Business performance measurement: Theory & Practice: 304-318. Cambridge: Cambridge University Press.

Kaufmann, P. J. & Dant, R. P. 1998. Franchising and the domain of entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 14: 5-16.

Kaul, M. 1997. The new public administration: management innovations in government. Public Administration and Development, 17: 13-26.

Kautz, K. & Pries-Haje, J. 1995. Diffusion and Adoption of Information Technology. London: Chapman & Hall.

Kearf, R. & Waterhouse, J. 2006. Participatory evaluation: A missing component in the sustainable social change equation for public services. Strategic Change, 15: 23-35.

Kegan, R. & Lahey, L. L. 2001. The real reason people won't change. Harvard Business Review. Product Number 8121.

- Kelly, J. M. 2005. The dilemma of the unsatisfied customer in a market model of public administration. Public Administration Review, 65(1): 76-84.
- Kent, C. A., Sexton, D. L., Vesper, K. H., & (1982). (Eds.). 1982. Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kihstrom, R. E. & Laffont, J. J. 1979. A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion. Journal of Political Economy, 4: 719-748.
- Kim, M. & Hunter, J. 1993. Relationships among attitudes, intentions and behavior. Communication Research, 20(331-364).
- Kisner, I. M. 1973. Competition and Entrepreneurship. Chicago: University of Chicago Press.
- Kline, R. B. 2005. Principles and Practice of Structural Equation Modeling. New York: Guilford Publications.
- Knight, F. H. 1921. Risk, Uncertainty and Profit. New York: Houghton Mifflin.
- Knight, R. M. 1986. Corporate Innovation and Entrepreneurship - A Canadian Study. Ontario, Canada.: School of Business Administration, University of Western Ontario.
- Knox, S. 2002. The boardroom agenda: developing the innovative organization. Corporate Governance, 2(1): 27-39.
- Kotler, J. P. 1995. Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, March-April: 59-67.
- Kotler, J. P. & Cohen, D. S. 2002. The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations. Harvard Business School Press.
- Kulidou, S., Petlidou, E., & Mihail, D. 1997. Upgrading managerial work in the Greek civil service. International Journal of Public Sector Management, 10(4): 244-253.
- Kuhlheid, W. F., Tobias, R. D., & Garoff, M. 1994. Efficient experimental design with marketing research applications. Journal of Marketing Research, November: 545-557.
- Kuratko, D. F., Montagna, R. V., & Hensby, J. S. 1990. Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. Strategic Management Journal, 11(49-58).
- Kuratko, D. F., Ireland, D. R., & Hensby, J. S. 2004. Corporate entrepreneurship behavior among managers: A review of theory, research, and practice. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, 7: 7-45.



Kuratko, D. F., Ireland, D. R., Covin, J. G., & Owsby, J. S. 2005. A model of middle manager's entrepreneurial behavior. Entrepreneurship: Theory & Practice, November: 699-716.

Kwaku, A. & Ko, A. 2001. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. Organization Science, 12(1): 54-74.

Lapsley, I. & Wright, E. 2004. The diffusion of management accounting innovations in the public sector: a research agenda. Management Accounting Research, 15: 355-374.

Law, K. S. & Wong, C. S. 1999. Multidimensional constructs in SEM: An illustration using job perception and job satisfaction constructs. Journal of Management, 25(2): 143-160.

Lawrence, P. R. 1999. How to deal with resistance to change. Harvard Business Review, July - February: 1-10.

Leadbeater, C. 1997. The Rise of the Social Entrepreneur. London: Demos.

Leadbeater, C. & Goss, S. 1999. Civic Entrepreneurship. London: Demos Publication.

Lee, S. Y., Florida, R., & Acs, Z. J. 2004. Creativity and Entrepreneurship: A Regional Analysis of New Firm Formation. Regional Studies, 38(8): 879-891.

Lee, P. M. 2004. Bayesian statistics: an introduction. Arnold: London.

Lee, S. Y. & Song, X. Y. 2004. Bayesian model comparison of non linear structural equation models with missing continuous and ordinal data. British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 57: 131-150.

Left, N. H. 1978. Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: The economic groups. Economic Development and Cultural Change, 28(4): 661-675.

Left, N. H. 1979. Entrepreneurship and Economic Development: The Problem Revisited. Journal of Economic Literature, 17(46-64).

Leibenstein, H. 1978. General X-Efficiency Theory and Economic Development. London: Oxford University Press.

Leibenstein, H. 1979. The General X-Efficiency Paradigm and the Role of the Entrepreneur. In M. J. Rizzo (Ed.), Time, Uncertainty and Disequilibrium: 127-139. Lexington Mass., D.C: Heath.

Lemmink, J., de Ruyter, K., & Wetzels, M. 1998. The role of value in the delivery process of hospitality services. Journal of Economic Psychology, 19(2): 159-177.

Liebeap, D. G. 1986. Do large corporations provide an environment for entrepreneurs? In D. G. Liebeap (Ed.), Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth. Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Light, P. 1998. Sustaining Innovation: Creating nonprofit and government organizations that innovate naturally. San Francisco: Jossey-Bass.

Lilien, G. L. & Rangaswamy, A. 2003. Marketing Engineering, 2nd Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Lindgreena, A. & Wynstrab, F. 2005. Value in business markets: What do we know? Where are we going? Industrial Marketing Management, 34: 732-748.

Llewellyn, N. & Jones, G. 2003. Controversies and conceptual development. Examining public entrepreneurship. Public Management Review, 5(2): 245-266.

Llewellyn, D. & Wilson, K. 2003. The controversial role of personality traits in entrepreneurial psychology. Education & Training, 45(6): 341-345.

Low, M. B. & MacMillan, I. C. 1988. Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. Journal of Management, 14(2): 139-161.

Luchsinger, V. & Bagby, R. D. 1987. Entrepreneurship and intrapreneurship: Behavior, comparisons, contrasts. Advanced Management Journal, 52(3): 10-13.

Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management, 21(1): 135-173.

Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. Journal of Business Venturing, 16(5): 429-451.

MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. 1996. Power analysis and determination of sample size for covariance structure modelling. Psychological Methods, 1(2): 130-149.

MacCallum, R. C. & Austin, J. T. 2000. Applications of Structural Equation Modeling in Psychological Research. Annual Review of Psychology, 51: 201-226.

Macleod, A. & Baxter, L. 2001. The contribution of business excellence models in restoring failed improvements initiatives. European Management Journal, 19: 392-403.

- Maconachie, G. 2005. Strategic worker change: A public sector case study. 1, 14: 423-429.
- Mair, J. 2002. Value creation through entrepreneurial activity: A multiple constituency approach. Barcelona: IESE-University of Navarra-Research paper, No. 468.
- Mair, J. & Noboa, E. 2003. Social entrepreneurship: How intentions to create a social enterprise get formed. Barcelona: IESE Business School-Working Paper No.521.
- Mair, J. & Marti, I. 2006. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. Journal of World Business, 41: 36-44.
- Malhotra, N. K. & Bries, M. 2003. Marketing research: An applied approach, (2nd Edition). Harlow UK: Pearson Education.
- March, J. G. & Sutton, R. I. 1997. Organizational performance as a dependent variable. Organization Science, 8(6): 698-706.
- Matheson, C. 1996. Organizational structures in the Australian public sector. Australian Journal of Public Administration, 55(2): 36-46.
- Maurer, R. 1996. Using resistance to build support for change. Journal for Quality & Participation, June: 56-63.
- Maurer, R. 1997. Transforming resistance. Human Resource Focus, 74(10): 9-15.
- McClelland, D. C. 1961. The Achieving Society. Princetown, N.J.: Van Nostrand.
- McDaniel, J., C.D. & Gates, R. 1993. Contemporary marketing research. Minneapolis, St. Paul: West Publishing Co.
- McDonald, R. P. & Ho, M. R. 2002. Principles and practice in reporting structural equation analyses. Psychological Methods, 7(1): 64-82.
- McFadzean, E., O'Loughlin, A., & Shaw, E. 2005. Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. European Journal of Innovation Management, 8(3): 350-372.
- McQuitty, S. 2004. Statistical power and Structural Equation Modeling in business research. Journal of Business Research, 57: 175-183.
- Menon, S. T. 2001. Employee empowerment: An integrative psychological approach. Applied Psychology: An International Review, 50(1): 153-180.
- Mento, A. J., Jones, R. M., & Dindorfer, W. 2002. A change management process: Grounded in both theory and practice. Journal of Change Management, 3(1): 45-59.

Meredith, G. G., Nelson, R. E., & Neck, P. A. 1982. The Practice of Entrepreneurship. Geneva: International Labour Office.

Mill, J. S. 1848. Principles of Political Economy with Some of Their Applications to Social Philosophy. 9th edition, London: Longmann, Green.

Miller, D. & Friesen, P. H. 1982. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. Strategic Management Journal, 1: 1-25.

Miller, W. & Morris, L. 1999. Fourth Generation R&D: Managing Knowledge, Technology and Innovation. Chichester: John Wiley & Sons.

Milligan, G. W. & Hittle, S. C. 2003. Clustering and classification methods. In J. A. Schinka & W. F. Velicer (Eds.), Handbook of Psychology: Volume 2: Research Methods in Psychology: 165-186. Hoboken, NJ: Wiley & Sons.

Mintzberg, H. 1996. Managing Government: Governing Management. Harvard Business Review, 74(3): 75-83.

Mitchell, R. K., Smith, J. B., Morse, E. A., Seawright, H. W., Perera, A. M., & McKenzie, B. 2002. Are entrepreneurial cognition universal? Assessing entrepreneurial cognition across cultures. Entrepreneurship: Theory & Practice, Summer: 9-32.

Montgomery, D. B. 1985. Conjoint calibration of the customer/competitor interface in industrial markets. Marketing Science Institute Report:- 85-112.

Moogan, Y. J., Baron, S., & Bainbridge, S. 2001. Timings and trade-offs in the marketing of higher education courses: a conjoint approach. Marketing Intelligence and planning, 19(3): 179-187.

Moore, M. H. 1993. Accounting for change: Reconciling the demands for accountability and innovation in the public sector. Washington DC: Council for Excellence in Government.

Moore, M. H., Sparrow, M., & Spelman, W. 1997. Innovation in policing: From production line to jobs shops. In A. Alchuler & R. Behn (Eds.), Innovation in American Government. Washington, D.C.: Brookings Institution.

Morris, M. H. & Jones, F. F. 1999. Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. Entrepreneurship: Theory & Practice, 24(1): 71-91.

Moris, M., Krafko, D., & Schindshuffs, M. 2001. Towards integration: Understanding integration through frameworks. International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 3(1): 35-49.

- Marrs, M. & Kuratko, D. 2002. Corporate Entrepreneurship. Ed. Harcourt.
- Muthin, L. & Muthin, B. 2003. Mplus (Version 2.13) (Computer software). Los Angeles, CA.
- Nachtigall, C., Kroehne, U., Funke, F., & Steyer, R. 2003. (Why) should we use SEM? Pros and cons of Structural Equation Modeling. Methods of Psychological Research, 8(2): 1-22.
- Naim, A., Ede, L., & Naude, P. 2004. Multivariate statistics in industrial marketing management: A practitioner toolkit. Industrial Marketing Management, 33(7): 573-582.
- Naschold, F. 1996. New frontiers in public sector management: Trends and issues in state and local government in Europe. Berlin: Walter De Gruyter.
- Neale, M. C., Baker, S. M., Xia, G., & Maes, H. H. 2002. Mc Statistical modeling (6th ed.). Richmond, VA: Virginia Commonwealth University.
- Nelson, L. 2002. Developing an understanding of theory in organizational change. Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management, 8(1): 32-43.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Noordhoek, P. & Sauer, R. 2005. Beyond New Public Management: Answering the claims of both politics and society. Public Organization Review: A Global Journal, Vol. 5, pp. 35-53, 5: 35-53.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. 1994. Psychometric theory. New York: McGraw-Hill.
- Nutt, P. C. & Backoff, R. W. 1993. Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership. Journal of Management, 19(2): 299-347.
- O'Hall, H. M., Poudar, R. W., & Buchholtz, A. K. 1998. Patterns in the diffusion of strategies across organizations: insights from the innovation diffusion literature. Academy of Management Review, 23: 98-114.
- OECD (2004). 2004. Public sector modernization: Governing for performance. Policy Brief, Paris: OECD.
- Ohagan, A., Luce, B. R., & Fryback, D. G. 2003. A primer on Bayesian Statistics in health economics and outcomes research. Sheffield, UK: Center for Bayesian Statistics in Health Economics.

Oreg, S. 2003. Resilience to change: Developing an individual differences measure. Journal of Applied Psychology, 88(4): 680-693.

Oma. 2003. Which conjoint method should I use? Paper presented at the Proceedings of the Sawtooth Software Conference, July 1996, Sequim, WA.

Osborne, D. & T., G. 1992. Reinventing Government: How the Entrepreneurial spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.

Osborne, S. P. 1998. Voluntary Organizations and Innovation in Public Services. London: Routledge.

Ostroff, C. 1992. The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. Journal of Applied Psychology, 77: 963-974.

Owensfeldt, A. R. 1943. New Firms and Free Enterprise: Pre-war and Post-war Aspects. Washington, D.C: American Council on Public Affairs.

Ozman, J. A. & Smith, B. D. 2003. The limits of structural change. MIT Sloan Management Review, 45(1): 77-82.

Palich, L. E. & Bagby, D. R. 1995. Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. Journal of Business Venturing, 10: 425-438.

Papasolomou, I. 2006. Can internal marketing be implemented within bureaucratic organizations? International Journal of Bank Marketing, 24(3): 194-212.

Parker, C. P., Ballas, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altamann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. 2003. Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. Journal of Organizational Behavior, 24: 389-416.

Pearce, J.A., Kramer, T.R. and Robbins, K.D. 1997. Effects of managed entrepreneurial behaviour on subordinates, Journal of Business Venturing, 12: 147-160.

Penrose, E. T., Oxford: Basil Blackwell. 1959. The Theory of the Growth of the Firm. New York: Wiley.

Peredo, A. M. & McLean, M. 2006. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. Journal of World Business, 41: 56-65.

Perry, J. 1997. Antecedents of public service motivation. Journal of Public Administration Research & Theory, 2: 181-197.

Philippou, S. S., Soderquist, K. E., & Protopacos, G. P. 2004. Towards new public management in greek public organisations and the path to implementation. Public Organization Review: A Global Journal, 4: 317-337.

Pinchot, G. 1985. Intrapreneuring, or why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. New York: Harper & Row.

Pittaway, L. 2005. Philosophies in entrepreneurship: A focus on economic theories. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 11(3): 145-159.

Pitts, D. W. Leadership, empowerment and public organizations. Review of Public Personnel Administration, 25(1): 5-28.

Politt, C. & Bouckaert, G. 2000. The nature of public management reform, Public Management reform: A comparative analysis: 6-23. New York: Oxford University Press.

Politt, C. & Bouckaert, G. 2003. Evaluating public management reform: An international perspective. In H. Woolmann (Ed.), Evaluation in Public Sector Reform. Concepts and Practice in International Perspective. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Proctor, T. & Doukakis, I. 2003. Change management: The role of internal communication and employee development. Corporate Communications: An International Journal, 8(4): 268-277.

Prokopenko, J. & Pavlin, I. 1991. Entrepreneurship Development in Public Enterprises. Geneva: International Labour Office.

Przykova, A. & Stauffer, D. 2002. Social percolation and the influence of mass media. Physica A: Statistical Mechanics and its Applications, 312(1-2): 300-304.

Pryor, A. K. & Shays, M. E. 1993. Growing the business with intrapreneurs. Business Quarterly, 57(3): 42-60.

Pugesek, B. H., Tomer, A., & Von Eye, A. 2003. Structural Equation Modeling: Applications in ecological and evolutionary biology. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Punj, G. & Stewart, D. W. 1983. Cluster analysis in marketing research: review and suggestions for application. Journal of Marketing Research, 20: 134-148.

Roop, R. 2002. What are the advantages of MCMC based inference in latent variables models? Stat. Neer, 56: 2-22.

Rafiq, M. & Ahmed, P. K. 2000. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. Journal of Services Marketing, 14(6): 449-462.

- Rafopoulos & Theodosopoulou. 2002. Scale validation methodology. Archives of Hellenic Medicine, 19(5): 577-589.
- Rainey, H. G., Pandey, S., & Bozeman, S. 1995. Research Note: Public and private managers' perceptions of red tape. Public Administration Review, 55(November - December): 565-573.
- Ramamurti, R. 1986. Public entrepreneurs: Who they are and how they operate. California Management Review, 28(3): 142-158.
- Riger, S. 1993. What's wrong with empowerment? American Journal of Community Psychology, 21(3): 279-292.
- Ritz, A. 2008. Evaluation of New Public Management. Bern: Haupt.
- Roberts, E. B. & Barry, C. A. 1985. Entering new businesses: selecting strategies for success. Sloan Management Review, 26(3): 3-17.
- Roberts, N. C. 2002. Public Entrepreneurship and Innovation. Policy Studies Review, 11(1): 57-74.
- Robinson, R. B., Stimpson, V., & Huefner, J. C. 1991. An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. Entrepreneurship: Theory & Practice, 15(2): 13-31.
- Rogers, E. M. 1995. Diffusion of Innovation. New York: Free Press.
- Ross, P. E. & Allenby, G. M. 2003. Bayesian statistics and Marketing. Marketing Science, 22(3): 304-328.
- Rothwell, R. 1994. Towards the fifth generation innovation process. International Marketing Review, Vol. 11 No.1, pp.7-31, 11(1): 7-31.
- Rule, E. G. & Irwin, D. W. 1988. Fostering intrapreneurship: The new competitive edge. Journal of Business Strategy, 9(3): 44-47.
- Runkel, P. J. & McGrath, J. E. 1972. Research on Human Behavior: A Systematic Guide to Method. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Rupp, A. A., Dey, D. K., & Zumbo, B. D. 2004. To Bayes or not to Bayes, from whether to when: applications of bayesian methodology to modeling. Structural Equation Modeling, 11: 424-451.
- Ryan, A. M., Schmitt, M. J., & Johnson, R. 1996. Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. Personnel Psychology, 49: 853-882.
- Sadler, R. J. 2000. Corporate entrepreneurship in the public sector: The dance of the chameleon. Australian Journal of Public Administration, 59(2): 25-43.



Sagawa, S. & Segal, E. 2000. Common interest common good: reating value through business and social sector partnership. California Management Review, 42(2): 105-122.

Sathe, V. 1989. Fostering entrepreneurship in large diversified firm. Organizational Dynamics, 18(1): 20-32.

Sattler, H. & Bomer, H. S. 2003. A comparison of conjoint measurement with self explicated approaches. In A. Gustafsson & A. Herrmann & F. Huber (Eds.), Conjoint measurement: Methods and Applications, 121-133. Berlin: Springer Verlag.

Saunderson, R. 2004. Survey findings of the effectiveness of employee recognition in the public sector. Public Personnel Management, 33(3): 255-275.

Say, J. B. 1803. Traite d'economie politique: ou, simple exposition de la maniere dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses. (translation: (1964) Treatise on Political Economy: On The Production, Distribution and Consumption of Wealth). New York: Kelley.

Schaffer, R. W. & Segal, W. 2005. Unlocking the door to major change. Consulting to Management, 16(4): 12-18.

Schein, E. H. 1990. Organizational Culture. American Psychologist, 45(2): 109-119.

Schein, E. H. 1999. The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco: Jossey-Bass.

Scheines, R., Houfink, H., & Boosma, H. 1999. Bayesian estimation and testing of Structural Equation Models. Psychometrika, 64(1): 37-52.

Schloss, H. H. 1988. The Concept of Entrepreneurship in Economic Development. Journal of Economic Issues(June): 228-232.

Schneider, M., Teske, P., & Mintrom, M. 1995. Public entrepreneurs: Agents for change in American government. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, B. D., & Salvaggio, A. N. 2003. Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market Performance? Journal of Applied Psychology, 88(5): 836-851.

Schumpeter, J. A. (Ed.). 1928. Der Unternehmer - Handwörterbuch der Staatswissenschaften: Ludwig Ester (4th edition).

Schumpeter, J. A. 1934. The Theory of Economic Development published in German (1912). 1st edition in English: Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Schumpeter, J. A. 1954. History of Economic Analysis. New York: Oxford University Press.

Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. 2003. The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. HRB: Health Services Research, 38(3): 923-945.

Seelos, C. & Mait, J. 2005. Sustainable development, sustainable profit. European Business Forum, 20: 49-53.

Seltzer, M. H. 1993. Sensitivity Analysis for Fixed effects in the hierarchical model: A Gibbs Sampling Approach. Journal of Educational Statistics, 18: 207-235.

Sexton, D. L. & Bowman, N. 1984. Entrepreneurship education: suggestions for increasing effectiveness. Journal of Small Business Management, 22(2): 18-25.

Sexton, D. L. & Bowman, N. (Eds.). 1985. Validation of a personality index: Comparative psychological characteristics. Analysis of female entrepreneurs, managers, entrepreneurship students, and business students. Boston, MA.: Babson College.

Shah, R. & Goldstein, S. M. 2006. Use of structural equation modeling in operations management research: Looking back and forward. Journal of Operations Management, 24(1): 27-52.

Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25: 217-236.

Shapero, A. 1975. The Displaced Uncomfortable Entrepreneur. Psychology Today: 83-89.

Sharma, P. & Christman, J. J. 1999. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. Entrepreneurship: Theory & Practice, 23(2): 11-27.

Shatzer, L., Schwartz, L., & . 1991. Managing Intrapreneurship. Management Decision, 29(8): 15-18.

Shaw, E., O'Loughlin, A., & McFadzean, E. 2005. Corporate entrepreneurship and innovation part 2: a role- and process-based approach. European Journal of Innovation Management, 8(4): 393-408.

Shipley, B. 2000. Cause and correlation in environment: A users guide to path analysis, SEM and Causal Inference. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.

Shipton, H., A., M., West, M. A., Dawson, J., Bird, K., & Patterson, M. 2005. HRM as a predictor of innovation. Human Resource Management Journal, 16(1): 3-27.

Shockley, G. E., Frank, P. M., & Stough, R. R. 2002. Towards a theory of public sector entrepreneurship. Paper presented at the paper presented at the NCIIA 7th Annual Meeting: Big ideas in a small world, March, 20-22, Boston, Massachusetts.

Shock, C. L., Priem, R. L., & McGee, E. 2003. Venture creation and the enterprising individual: A review and synthesis. Journal of Management, 19(3): 379-399.

Shock, C. L., Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., & Kacmar, K. M. 2004. An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. Strategic Management Journal, 25(4): 397-404.

Simpson, S. & Cacioppe, R. 2001. Unwritten ground rules: Transforming organization culture to achieve key business objectives and outstanding customer service. Leadership & Organization, 22(8): 394-401.

Sinclair, R. R., Tucker, J. S., & Wright, C. 2005. Performance differences among four organizational commitment profiles. Journal of Applied Psychology, 90(6): 1280-1287.

Slevin, D. P. & Covin, J. G. 1990. Juggling entrepreneurial style and organisational structure - How to get your act together.  Sloan Management Review, Winter: 43-53.

Smith, A. 1776. An Enquiry into the Nature and Cause of the Wealth of Nations. London: Edwin Cannon.

Smith, G. T., Fischer, S., & Rater, S. M. 2003. Incremental validity principles in test construction. Psychological Assessment, 15(4): 467-477.

Solomon, G. T. & Winslow, E. K. 1988. Toward a descriptive profile of the entrepreneur. Journal of Creative Behavior, 23(3): 162-171.

Spanou, C. 1998. European integration in administrative terms. A framework for analysis and the Greek case. Journal of European Public Policy, 5(3): 467-484.

Spector, P. E. 1992. Summated Rating Scale Construction: An Introduction. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Speece, D. L. 2000. Cluster Analysis in Perspective. Exceptionality, 5(1): 34-44.

SPSS, I. 2005. SPSS Conjoint v. 14 (software). Chicago, IL.

Stage, F. K., Carter, H. C., & Nora, A. 2004. Path Analysis: An introduction and Analysis of a decade of research. Journal of Education Research, 98(1): 5-12.

StatSoft, I. 2001. STATISTICA (data analysis software system)/v. 6.

Stevenson, H. H., Roberts, M. J., & Grousbeck, H. I. 1985. New Business Ventures and the Entrepreneur. Homewood: Irwin.

Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. 1990. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. Strategic Management Journal, 11: 17-27.

Steyvaert, C. & Katz, J. 2004. Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions. Entrepreneurship & Regional Development, 16: 179-196.

Storham, P. 1995. New view of strategy: An interview with C.K. Prahalad. European Management Journal, 13(2): 130-138.

Strobel, P. 1996. Why do employees resist change? Harvard Business Review, May - June: 86-92.

Styhre, A. 2004. Becoming empowered: organization change in a telecom company. International Journal of Human Resources Management, 15(8): 1145-1462.

Tharenou, P. & Burke, E. 2002. Training and organizational effectiveness. In I. Robertson & M. Collinon & D. Barham (Eds.), Organizational Effectiveness: The role of psychology. Chichester: Wiley.

Thompson, J. L. 2002. The world of the social entrepreneur. The International Journal of Public Sector Management, 15(5): 412-431.

Thompson, J. L. 2004. The facets of the entrepreneur: Identifying entrepreneurial potential. Management Decision, 42(2): 243-258.

Thomson, K. M. 1990. The employee revolution. Corporate Internal Marketing. London: Pitman.

Thornberry. 2001. Corporate entrepreneurship: Antidote or Oxymeron? European Management Journal, 19(5): 526-533.

Tichy, N. & Sandstrom, T. 1974. Organizational innovations in Sweden. Columbia Journal of World Business, 9(2): 18-20.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. 2001. Managing innovation: Integrating technological market and organizational change. Chichester: John Wiley & Sons.

Timmons, J. A. 1978. Characteristics and Role Demands of Entrepreneurship. American Journal of Small Business, 3: 5-17.

Tomarken, A. J. & Waller, N. G. 2005. Structural Equation Modeling: Strengths, Limitations and misconceptions. Annual Review of Clinical Psychology, 1(31-35).

Torres, L. 2004. Trajectories in the modernization of public administration in European continental. Australian Journal of Public Sector Management, 63(3): 99-112.

Tountas, Y., Karaki, P., & Pavi, E. 2002. Reforming the reform: the greek national health system in transition. Health Policy, 62: 15-29.

Tzokas, N. & Saran, M. 1999. Value transformation in relationship marketing. Australasian Marketing Journal, 7(1): 52-62.

Van De Walle, S. 2005. Measuring Bureaucratic Quality in Governance Indicators Study Group II: Productivity and Quality in the Public Sector. Paper presented at the EGPA annual conference., Bern: Switzerland.

Van Dooren, W. 2006. Performance measurement in the Flemish public sector: A supply and demand approach. Unpublished PhD Thesis, Katholieke Universiteit Leuven, Leuven, België.

Varey, R. J. 1995. Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. International Journal of Service Industry Management, 6(1): 40-63.

Varey, R. J. & Lewis, B. R. 1999. A broadened conception of internal marketing. European Journal of Marketing, 33(9/10): 926-944.

Vavra, T. G., Green, P. E., & Kleger, A. M. 1999. Evaluating EZ pass: Using conjoint analysis to assess consumer response to a new tollway technology. Marketing Research, 11(2): 5-16.

Venkataraman, S. 1997. The distinctive domain of entrepreneurship research. In J. Katz & R. Brockhaus (Eds.), Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth: 119-138. Greenwich, CT: JAI Press.

Venkataraman, S. & Sarasvathy, S. 2001. Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story. In M. Hitt & R. Freeman & J. Harrison (Eds.), The Blackwell Handbook of Strategic Management: 650-668. Oxford: Blackwell.

Venkataraman, N. & Grant, J. H. 1986. Construct measurement in organizational strategy research: A critique and proposal. Academy of Management Review, 11(1): 71-87.

Vera, D. & Crossan, M. M. 2004. Strategic leadership and organizational learning. Academy of Management Review, 29: 222-240.

Verin, H. 1982. Entrepreneurs, entreprises, histoire d'une idée. Paris: University of Paris.

Verma, R. & Goodale, J. C. 1995. Statistical Power in operations management research. Journal of Operations Management, 13: 139-152.

Vesper, K. H. 1984. Three faces of corporate entrepreneurship: A pilot study. In J. A. Homaday & F. Tarpley & J. A. Timmons & K. A. Vesper (Eds.), Frontiers of Entrepreneurship Research: 294-320. Wellesley, MA.: Babson College.

Vincent, J. Managing risk in public services: A review of international literature. International Journal of Public Sector Management, 9(2): 57-64.

Virtanen, M. 1997. The Role of Different Theories in Explaining Entrepreneurship. Paper presented at the Paper presented at the 42nd ICSE World Conference, 21-24, June 1997, San Francisco, California.

Vozakis, G. S., Garry, D., Bruton, P. D., & Merikas, A. A. 1999. Linking corporate entrepreneurship to financial theory through additional value creation. Entrepreneurship: Theory & Practice, 24(2): 33-45.

Waddell, D. & Sohail, A. S. 1998. Resistance: A constructive tool for change management. Management Decision, 36(8): 543-548.

Waddock, S. A. 1988. Building successful partnerships. Sloan Management Review, 29(4): 17-23.

Walker, R. M., Jeanes, E., & Rowlands, R. 2002. Measuring innovation- Applying the literature-based innovation output indicator to public services. Public Administration, 80(1): 201-214.

Wanberg, C. R. & Banas, J. T. 2000. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. Journal of Applied Psychology, 89(132-142).

Wanna, J., O'Faircheallaigh, C., & Weller, P. 1992. Public Sector Management in Australia. Melbourne: MacMillan.

Watkins, D. & Stone, G. 1999. Entrepreneurship education in UK HEIs: origins, development and trends. Industry and Higher Education, 13(6): 382-389.

Webb, J. 1999. Work and the New Public Service Class. Sociology, 33(4): 747-766.

Webb, T. L. & Sheeran, p. 2006. Does changing behavioral intentions engender behavior change? A meta-analysis of the experimental evidence. Psychological Bulletin, 132(2): 249-268.

Weber, M. 1930. The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism. London: Allen & Unwin.

Weber, M. 1947. The Theory of Social and Economic Organisation (translated by Henderson A.M. & Talcott Parsons). Glencoe, Ill: Free Press.

Webster, A. E. 1977. Entrepreneurs and Ventures: An Attempt of Classification and Clarification. Academy of Management Review, 2: 54-61.

Weerawardena, J. & Mort, G. S. 2006. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. Journal of World Business, 41(1): 21-35.

West, S. G., Finch, J. F., Cusan, P. J., & , in (Ed.), s., 1995. Structural Equation Models with non normal data variables: problems and remedies. In R. H. Hoyle (Ed.), Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications: 56-75. London: Sage.

West, A. & Aitink, W. 1996. Innovation at work: Individual, group, organizational and social-historical perspectives. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(1): 3-11.

Wilson, J. Q. 1966. Innovation in organisations: Notes toward a theory. In T. J.D. (Ed.), Approaches to organizational design. Pittsburgh:: University of Pittsburgh Press.

Wittink, D. R. & Coffin, P. 1981. Alternative estimation methods for conjoint analysis: A Monte Carlo study. Journal of Marketing Research, 18(February): 101-106.

Wittink, D., Vliens, M., & Buijtheim, W. 1994. Commercial use of conjoint in europe: Results and critical reflections. International Journal of Research in Marketing, 11: 41-52.

Wolmann, H. 2003. Evaluation in public-sector reform: Towards a 'third wave' of evaluation. In H. Wolmann (Ed.), Evaluation in Public Sector Reform: 1-12. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Wood, V. R., Bhuiyan, S., & Klecker, P. 2002. Market orientation and organizational performance in Not-for-Profit hospitals. Journal of Business Research, 48(3): 213-226.

Worall, L., Cooper, C. L., & Campbell-Jamison, F. 2000. The impact of organizational change on the work experiences and perceptions of public sectors managers. Personnel Review, 29(5): 613-636.

Yu, T. F. L. 2001. Entrepreneurial alertness and discovery. Review of Austrian Economics, 14(1): 47-63.

Zahra, S. A. 1986. Canonical analysis of corporate entrepreneurship antecedents and impact on performance. Proceedings of the National Academy of Management, 46(71-75).

Zahra, S. A. 1993. Environment corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach. Journal of Business Venturing, 8: 319-340.

Zahra, S. 1994. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. Entrepreneurship: Theory & Practice, 16: 5-21.

- Zahra, S. A. 1995. Corporate entrepreneurship and financial performance: the case of management leveraged buyouts. Journal of Business Venturing, 10(3): 225-247.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F., & Kuratko, D. F. 1999. The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: the state of the field. Entrepreneurship: Theory & Practice, 24: 45-63.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. 1984. Innovations and Organizations. Florida: Krieger Publications.
- Zampetakis, L. A., Manias, T., & Moustakis, V. 2006. 'Greening' the entrepreneurship syllabus: An exploratory approach. Environmental Engineering & Management Journal, 5(2): 135-144.
- Zampetakis, L. A. & Moustakis, V. 2006a. Linking creativity with entrepreneurial intentions: A structural approach. International Entrepreneurship & Management Journal, 2(3): in press.
- Zampetakis, L. A. & Moustakis, V. 2006b. Public entrepreneurship as innovation diffusion. Paper presented at the Paper presented at 6th Annual Conference of European Academy of Management (EURAM), 16-20 May 2006, Oslo, Norway.
- Zampetakis, L. A., Tsironi, L., & Moustakis, V. (in press). Creativity development in engineering education: The case of mind mapping. Journal of Management Development, 26.
- Zeppou, M. & Sotiropoulou, I. 2003. The STAIR model. A comprehensive approach for managing and measuring government performance in the post-modern era. International Journal of Public Sector Management, 16(4): 320-332.
- Zerbini, S. & Soutaris, V. 2006. Entrepreneurship in the public sector: A framework of analysis in European local governments. Entrepreneurship & Regional Development, 17: 43-64.
- Zhao, F. 2005. Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 11(1): 25-41.
- Zhao, H. & Seibert, S. E. 2006. The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytic review. Journal of Applied Psychology, 91(2): 259-271.





## ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

Γραφείο Μεταπτυχιακών Προγραμμάτων & Διδακτορικών  
Εργαστήριο Διασποράς Γλωσσολογίας  
Μουσικής, Βιολογίας, Αρχαιολογίας

Πολυτεχνειούπολη  
71500, Χανιά  
Κρήνη

Τηλ.: 28210-71711  
Fax: 28210-45448  
Email: [info@polytechnic.gr](mailto:info@polytechnic.gr)

Χανιά, 15-06-2005

Αγαπητέ συνάδελφε,

Ευχαρίστησα θερμά την πρόσκλησή σας στην επιμέλεια της Νοσηλευτικής Λοιμωδολογίας Κρήτης (τηλέφωνο επικοινωνίας 2821071725, 2821071740). Παράλληλα σπεύδω τη δικτατοράκι μου διαγραφί στο Πολυτεχνείο Κρήτης.

Είπατε της διαγραφής μου είναι να διαγραφεί και οι άλλοι κάτοχοι **απορριπτικής συμπεριφοράς** στους εργαζόμενους των Νοσηλευτικών Λοιμωδολογικών της χώρας, καθώς και να καταργηθεί ης προσπάθειες των ίδιων των εργαζομένων έμφυτος, και ίσα προσπάθειες να αποδοθούν διακριτικά ακόμα, τα οποία μπορούν να απορριπτούν από τη πολιτική τους την κατάσταση της αναδιοργάνωσης των Νοσηλευτικών Λοιμωδολογικών. Να σημειωθεί ότι, η έννοια της απορριπτικής συμπεριφοράς, είναι απορριπτική μόνο από την άποψή μου, ίσα αγνοείται με το συνηθισμένο κίνητρο αλλά με μια γρηγορότερη κατανόηση άλλων, διαφορετική σχέση και δραστηριότητα στο κοινωνικό σύνολο.

**Ζητώ τη βοήθεια** τη δική σας, καθώς και άλλων συνάδελφων μαζί για την ένταξη διαγραφών, για την δικτατοράκι μου διαγραφί, συμπληρώνοντας τα εργαστηριακά μου στοιχεία στο email. Η συμπεριφορά μου στην άποψή είναι ακλόνητα **απορριπτική, αβυσσική** και **απορριπτική**. Η άποψή αυτή αποτελεί την πρώτη προσπάθεια, οι συνάδελφοι κίτρινα, ίσα ζήτησα από τους ίδιους της επιμέλειας των Νοσηλευτικών Λοιμωδολογικών να διακριθούν τη σχέση τους είναι οι διακριτικά θέματα.

Το εργαστηριακό μου στοιχείο, είναι οι μερικοί εργαζόμενοι δική ("ανάπτυξη" με πρόγραμμα World. Άποψή "ανάπτυξη" το εργαστηριακό, μπορεί να συμπληρωθεί ακόμα τις απαντήσεις μου. Στη συνέχεια, και αφού "σύνολο," το εργαίο με τις απαντήσεις μου, μπορεί να μου το στείλετε στο email μου: [info@polytechnic.gr](mailto:info@polytechnic.gr)

Αν επιθυμείτε αντίγραφο των αποτελεσμάτων της άποψής σε παλαιότερα στοιχεία μαζί μου και θα λάβω άμεσα απάντηση.

Σε ευχαριστώ θερμά για την απάντησή σας απαντώντας να γίνει μέχρι 30 Ιουνίου 2005

Σε ευχαριστώ θερμά για τη βοήθεια που στη διάθεσή της έχετε.

Με εκτίμηση,  
Αντώνης Σαραντάνης

<b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ</b> ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	<b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ</b> ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ
--	--

# **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ** **ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ** **ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΕΚΔΟΣΕΩΝ** **ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ**

Η παρούσα έχει ως στόχο να διασφαλίσει τον έλεγχο της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τους φορείς που ανήκουν στο σύστημα της εκπαίδευσης, με βάση τα κριτήρια που ορίζονται στην παρούσα.

Η παρούσα έχει ως σκοπό να διασφαλίσει τον έλεγχο της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τους φορείς που ανήκουν στο σύστημα της εκπαίδευσης, με βάση τα κριτήρια που ορίζονται στην παρούσα.

Η παρούσα έχει ως σκοπό να διασφαλίσει τον έλεγχο της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τους φορείς που ανήκουν στο σύστημα της εκπαίδευσης, με βάση τα κριτήρια που ορίζονται στην παρούσα.

Η παρούσα έχει ως σκοπό να διασφαλίσει τον έλεγχο της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τους φορείς που ανήκουν στο σύστημα της εκπαίδευσης, με βάση τα κριτήρια που ορίζονται στην παρούσα.

## **ΜΕΡΟΣ Α'**

Η παρούσα έχει ως σκοπό να διασφαλίσει τον έλεγχο της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τους φορείς που ανήκουν στο σύστημα της εκπαίδευσης, με βάση τα κριτήρια που ορίζονται στην παρούσα.

Η παρούσα έχει ως σκοπό να διασφαλίσει τον έλεγχο της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τους φορείς που ανήκουν στο σύστημα της εκπαίδευσης, με βάση τα κριτήρια που ορίζονται στην παρούσα.

	Ερωτήσεις						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Ολοκληρώθηκε η διαδικασία της αξιολόγησης σύμφωνα με τα κριτήρια που ορίζονται στην παρούσα.							
2. Ολοκληρώθηκε η διαδικασία της αξιολόγησης σύμφωνα με τα κριτήρια που ορίζονται στην παρούσα.							
3. Ολοκληρώθηκε η διαδικασία της αξιολόγησης σύμφωνα με τα κριτήρια που ορίζονται στην παρούσα.							
4. Ολοκληρώθηκε η διαδικασία της αξιολόγησης σύμφωνα με τα κριτήρια που ορίζονται στην παρούσα.							
5. Ολοκληρώθηκε η διαδικασία της αξιολόγησης σύμφωνα με τα κριτήρια που ορίζονται στην παρούσα.							
6. Ολοκληρώθηκε η διαδικασία της αξιολόγησης σύμφωνα με τα κριτήρια που ορίζονται στην παρούσα.							
7. Ολοκληρώθηκε η διαδικασία της αξιολόγησης σύμφωνα με τα κριτήρια που ορίζονται στην παρούσα.							
8. Ολοκληρώθηκε η διαδικασία της αξιολόγησης σύμφωνα με τα κριτήρια που ορίζονται στην παρούσα.							
9. Ολοκληρώθηκε η διαδικασία της αξιολόγησης σύμφωνα με τα κριτήρια που ορίζονται στην παρούσα.							
10. Ολοκληρώθηκε η διαδικασία της αξιολόγησης σύμφωνα με τα κριτήρια που ορίζονται στην παρούσα.							





[illegible]

	1	2	3	4	5	6	7
1. The following are the results of a survey of 100 people who were asked to rate the quality of service at a restaurant on a scale of 1 to 7. The results are as follows:							
2. The following are the results of a survey of 100 people who were asked to rate the quality of service at a restaurant on a scale of 1 to 7. The results are as follows:							
3. The following are the results of a survey of 100 people who were asked to rate the quality of service at a restaurant on a scale of 1 to 7. The results are as follows:							
4. The following are the results of a survey of 100 people who were asked to rate the quality of service at a restaurant on a scale of 1 to 7. The results are as follows:							
5. The following are the results of a survey of 100 people who were asked to rate the quality of service at a restaurant on a scale of 1 to 7. The results are as follows:							
6. The following are the results of a survey of 100 people who were asked to rate the quality of service at a restaurant on a scale of 1 to 7. The results are as follows:							
7. The following are the results of a survey of 100 people who were asked to rate the quality of service at a restaurant on a scale of 1 to 7. The results are as follows:							
8. The following are the results of a survey of 100 people who were asked to rate the quality of service at a restaurant on a scale of 1 to 7. The results are as follows:							
9. The following are the results of a survey of 100 people who were asked to rate the quality of service at a restaurant on a scale of 1 to 7. The results are as follows:							
10. The following are the results of a survey of 100 people who were asked to rate the quality of service at a restaurant on a scale of 1 to 7. The results are as follows:							

Στα γράμματα υπάρχει της θρησκείας, τα δόγματα, οι δοξασίες, οι λατρευτικές λειτουργίες, οι αγιότητες, τα μοναστηριακά κέντρα για να τα αναζητήσουμε των προηγούμενων.

\_\_\_\_\_



11/11/2011

114

--

[More updates to the application](#) | [Feedback](#)  
[Site information](#) | [Contact us](#) | [Help](#)



1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031, 2032, 2033, 2034, 2035, 2036, 2037, 2038, 2039, 2040, 2041, 2042, 2043, 2044, 2045, 2046, 2047, 2048, 2049, 2050, 2051, 2052, 2053, 2054, 2055, 2056, 2057, 2058, 2059, 2060, 2061, 2062, 2063, 2064, 2065, 2066, 2067, 2068, 2069, 2070, 2071, 2072, 2073, 2074, 2075, 2076, 2077, 2078, 2079, 2080, 2081, 2082, 2083, 2084, 2085, 2086, 2087, 2088, 2089, 2090, 2091, 2092, 2093, 2094, 2095, 2096, 2097, 2098, 2099, 2100, 2101, 2102, 2103, 2104, 2105, 2106, 2107, 2108, 2109, 2110, 2111, 2112, 2113, 2114, 2115, 2116, 2117, 2118, 2119, 2120, 2121, 2122, 2123, 2124, 2125, 2126, 2127, 2128, 2129, 2130, 2131, 2132, 2133, 2134, 2135, 2136, 2137, 2138, 2139, 2140, 2141, 2142, 2143, 2144, 2145, 2146, 2147, 2148, 2149, 2150, 2151, 2152, 2153, 2154, 2155, 2156, 2157, 2158, 2159, 2160, 2161, 2162, 2163, 2164, 2165, 2166, 2167, 2168, 2169, 2170, 2171, 2172, 2173, 2174, 2175, 2176, 2177, 2178, 2179, 2180, 2181, 2182, 2183, 2184, 2185, 2186, 2187, 2188, 2189, 2190, 2191, 2192, 2193, 2194, 2195, 2196, 2197, 2198, 2199, 2200, 2201, 2202, 2203, 2204, 2205, 2206, 2207, 2208, 2209, 2210, 2211, 2212, 2213, 2214, 2215, 2216, 2217, 2218, 2219, 2220, 2221, 2222, 2223, 2224, 2225, 2226, 2227, 2228, 2229, 2230, 2231, 2232, 2233, 2234, 2235, 2236, 2237, 2238, 2239, 2240, 2241, 2242, 2243, 2244, 2245, 2246, 2247, 2248, 2249, 2250, 2251, 2252, 2253, 2254, 2255, 2256, 2257, 2258, 2259, 2260, 2261, 2262, 2263, 2264, 2265, 2266, 2267, 2268, 2269, 2270, 2271, 2272, 2273, 2274, 2275, 2276, 2277, 2278, 2279, 2280, 2281, 2282, 2283, 2284, 2285, 2286, 2287, 2288, 2289, 2290, 2291, 2292, 2293, 2294, 2295, 2296, 2297, 2298, 2299, 2300, 2301, 2302, 2303, 2304, 2305, 2306, 2307, 2308, 2309, 2310, 2311, 2312, 2313, 2314, 2315, 2316, 2317, 2318, 2319, 2320, 2321, 2322, 2323, 2324, 2325, 2326, 2327, 2328, 2329, 2330, 2331, 2332, 2333, 2334, 2335, 2336, 2337, 2338, 2339, 2340, 2341, 2342, 2343, 2344, 2345, 2346, 2347, 2348, 2349, 2350, 2351, 2352, 2353, 2354, 2355, 2356, 2357, 2358, 2359, 2360, 2361, 2362, 2363, 2364, 2365, 2366, 2367, 2368, 2369, 2370, 2371, 2372, 2373, 2374, 2375, 2376, 2377, 2378, 2379, 2380, 2381, 2382, 2383, 2384, 2385, 2386, 2387, 2388, 2389, 2390, 2391, 2392, 2393, 2394, 2395, 2396, 2397, 2398, 2399, 2400, 2401, 2402, 2403, 2404, 2405, 2406, 2407, 2408, 2409, 2410, 2411, 2412, 2413, 2414, 2415, 2416, 2417, 2418, 2419, 2420, 2421, 2422, 2423, 2424, 2425, 2426, 2427, 2428, 2429, 2430, 2431, 2432, 2433, 2434, 2435, 2436, 2437, 2438, 2439, 2440, 2441, 2442, 2443, 2444, 2445, 2446, 2447, 2448, 2449, 2450, 2451, 2452, 2453, 2454, 2455, 2456, 2457, 2458, 2459, 2460, 2461, 2462, 2463, 2464, 2465, 2466, 2467, 2468, 2469, 2470, 2471, 2472, 2473, 2474, 2475, 2476, 2477, 2478, 2479, 2480, 2481, 2482, 2483, 2484, 2485, 2486, 2487, 2488, 2489, 2490, 2491, 2492, 2493, 2494, 2495, 2496, 2497, 2498, 2499, 2500, 2501, 2502, 2503, 2504, 2505, 2506, 2507, 2508, 2509, 2510, 2511, 2512, 2513, 2514, 2515, 2516, 2517, 2518, 2519, 2520, 2521, 2522, 2523, 2524, 2525, 2526, 2527, 2528, 2529, 2530, 2531, 2532, 2533, 2534, 2535, 2536, 2537, 2538, 2539, 2540, 2541, 2542, 2543, 2544, 2545, 2546, 2547, 2548, 2549, 2550, 2551, 2552, 2553, 2554, 2555, 2556, 2557, 2558, 2559, 2560, 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, 2566, 2567, 2568, 2569, 2570, 2571, 2572, 2573, 2574, 2575, 2576, 2577, 2578, 2579, 2580, 2581, 2582, 2583, 2584, 2585, 2586, 2587, 2588, 2589, 2590, 2591, 2592, 2593, 2594, 2595, 2596, 2597, 2598, 2599, 2600, 2601, 2602, 2603, 2604, 2605, 2606, 2607, 2608, 2609, 2610, 2611, 2612, 2613, 2614, 2615, 2616, 2617, 2618, 2619, 2620, 2621, 2622, 2623, 2624, 2625, 2626, 2627, 2628, 2629, 2630, 2631, 2632, 2633, 2634, 2635, 2636, 2637, 2638, 2639, 2640, 2641, 2642, 2643, 2644, 2645, 2646, 2647, 2648, 2649, 2650, 2651, 2652, 2653, 2654, 2655, 2656, 2657, 2658, 2659, 2660, 2661, 2662, 2663, 2664, 2665, 2666, 2667, 2668, 2669, 2670, 2671, 2672, 2673, 2674, 2675, 2676, 2677, 2678, 2679, 2680, 26

100

Agar dapat menghemat biaya dan waktu, maka sebaiknya Anda melakukan hal-hal berikut ini:

AMERICAN AIRLINES REPORT TO DIRECTOR 3000

## Παραρτήματα

### *Παράρτημα Α. Η Δυναμειτική επιστολή και το ερωτηματολόγιο της έρευνας*

Η τεχνική *Markov Chain Monte Carlo* (MCMC), αποτελεί στην ουσία μια υπολογιστική επανάσταση για την συμπερασματολογία κατά Bayes. Η βασική ιδέα της τεχνικής MCMC, είναι ότι καταλήγουμε σε κάποιο συμπεέρασμα μέσα από την τυχαία επιλογή ενός μεγάλου δείγματος από την *posterior* κατανομή των παραμέτρων που εξετάζουμε. Με άλλα λόγια, αν έχουμε ένα αρκετά μεγάλο δείγμα από οποιαδήποτε κατανομή, τότε στην ουσία έχουμε σχεδόν όλη την κατανομή στη διάθεση μας. Οπότε, ποτε χρειάζεται να γνωρίζουμε για την κατανομή, μπορούμε να το υπολογίζουμε με αρκετή ακρίβεια από το δείγμα που λαμβάνουμε.

Λέγοντας «δείγμα», δεν αναφερόμαστε στα δεδομένα του πραγματικού δείγματος μας, αλλά σε ένα «εικονικό δείγμα», παραμέτρων το οποίο δημιουργείται από μια μέθοδο τυχαίας προσομοίωσης η οποία έχει φτιαχτεί κατά τρόπο τέτοιο, που να μας δίνει το δυνατότητα της τυχαίας δειγματοληψίας από την *posterior* κατανομή των παραμέτρων.

Για να είμαστε ακριβείς, η ιδέα της τυχαίας δειγματοληψίας από την *posterior* κατανομή ονομάζεται, *Monte Carlo*. Η προσομοίωση *Monte Carlo*, χρησιμοποιείται ευρύτατα στην επιστήμη, για την έμμεση επίλυση προβλημάτων, τα οποία δεν μπορούν να επιλυθούν χρησιμοποιώντας απευθείας μαθηματική ανάλυση. Αυτό που διαφοροποιεί την MCMC, είναι ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται η δειγματοληψία. Η απλή *Monte Carlo*, προσομοίωση, μοιάζει σαν να το «παίξω-ζαριών»: με άλλα λόγια ο αλγόριθμος «πετάει» σημεία κατά τυχαίο τρόπο στο χώρο όλων των δυνατών τιμών των παραμέτρων μας. Κάθε σημείο είναι ανεξάρτητο από τα υπόλοιπα. Για την Μπαϊεσιανή ανάλυση, αυτή η προσέγγιση δεν είναι πρακτική, επειδή για ένα μοντέλο με πολλές παραμέτρους είναι εξαιρετικά δύσκολο να φτάσουμε ένα αποδεκτικό αλγόριθμο για την τυχαία ρήψη των σημείων των παραμέτρων με βάση την επιθυμητή *posterior* κατανομή. Η MCMC, λειτουργεί έχοντας στην ουσία ένα **σημείο να «περιπλανιέται»** στο χώρο των τιμών των παραμέτρων, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



### **Διειργασοληψία από την posterior κατανομή**

Στην ουσία, ένα μοντέλο πιθανότητας το οποίο ονομάζεται Αλυσίδα Markov (Markov Chain), δημιουργεί αυτό το περιπλανώμενο σημείο. Διαδοκικά βήματα σε αυτή την αλυσίδα, παράγουν το δείγμα από την posterior κατανομή.

Είναι φανερό ότι, αυτές η διαδοκικές τιμές της αλυσίδας Markov, είναι συνδεδεμένες και άι ανεξάρτητες όπως στην περίπτωση της απλής Monte Carlo. Μόλις αν υπάρχει υψηλή εξάρτηση τότε τα σημεία «ηρακωρούν» πολύ αργά στο χώρο των πιθανών τιμών, με αποτέλεσμα να χρειάζεται ένα πολύ μεγάλο «τεχνητό δείγμα» ηρακωμένου να αντιπροσωπεύσει κανονιστικά την posterior κατανομή. Επομένως η αποδοτικότητα της MCMC, εξαρτάται από τη δυνατότητα της αλυσίδας Markov, να κινείται γρήγορα στο χώρο των πιθανών τιμών (ιδιότητα γνωστή ως good mixing).

Ενα άλλο χαρακτηριστικό του αλγορίθμου MCMC, είναι ότι απαιτεί μια περίοδο burn-in, για το «περιπλανώμενο σημείο» να βρεθεί σε εκείνο το σημείο του χώρου των παραμέτρων που υποστηρίζεται από την posterior κατανομή. Γενικά δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί επακριβώς τότε η αλυσίδα Markov έχει τρέξει αρκετά.

Περισσότερες πληροφορίες για τους αλγορίθμους Monte Carlo καθώς για τις αλυσίδες Markov, ο ενδιαφερόμενος αναγνώστης μπορεί να βρει στις πανεπιστημιακές σημειώσεις των: Κουϊκόγλου, Β. (2002). Προσεμσίωση. Σημειώσεις μαθήματος. Πολυτεχνείο Κρήτης, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης και Φίλης, Ι. (2005). Στατιστικές Διαδικασίες. Πολυτεχνείο Κρήτης, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, οι οποίες είναι διαθέσιμες στην ιστοσελίδα [www.dpem.tuc.gr](http://www.dpem.tuc.gr).

Ο πιο διαδεδομένος τρόπος για να αποφασίσει ο ερευνητής τη σύγκλιση του αλγορίθμου MCMC, είναι κυρίως μέσω διαγνωστικών γραφημάτων. Τα πιο συνηθισμένα γραφήματα που χρησιμοποιούνται είναι τα *trace plots*, τα *autocorrelation plots*. Παράλληλα, χρησιμοποιείται και το *Convergence Statistic*, CS, όπως προτείνει ο Gelman et al., 2004: 296-297).

Τα *trace plots* (συνικά αναφέρονται και ως *time-series plot*), δείχνουν τις τιμές που λαμβάνει η παράμετρος που μας ενδιαφέρει, κατά το «τρέξιμο» της αλυσίδας Markov. Αυτό το γράφημα, βοηθάει τον ερευνητή να κρίνει το πόσο γρήγορα συγκλίνει η MCMC.

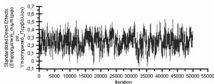
Τα *autocorrelation plots*, δείχνουν τη συσχέτιση ανάμεσα στην τιμή της παραμέτρου σε κάθε επανάληψη και στην τιμή της παραμέτρου μετά από  $k$  επαναλήψεις μετά ( $k=1,2,3,\dots$ ). Υπό φυσιολογικές συνθήκες, αναμένουμε οι συσχετίσεις να φθίνουν, καθώς συγκλίνει η MCMC και να φθάσουν κοντά στο μηδέν να παραμείνουν εκεί.

Το *Convergence Statistic* (CS), είναι βασισμένο στην ιδέα ότι δεν έχει νόημα να λάβουμε ένα πολύ μεγάλο δείγμα προκειμένου να ελαττωποιηθεί το λάθος της MCMC. Το *Convergence Statistic*, αποτελεί στην ουσία ένα μέτρο το πόσο μπορούμε να ελαττώσουμε την αβεβαιότητα μας, αναφορικά με μια εκτίμηση, αν αυξήσουμε τον αριθμό των MCMC παρατηρήσεων στο άπειρο. Σύμφωνα με το Gelman et al., (2004) το CS, θα πρέπει να βρίσκεται κοντά στην μονάδα.

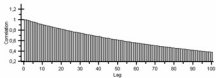
Στις επόμενες σελίδες παραθέτουμε τις *posterior* κατανομές, μαζί με τα διαγνωστικά γραφήματα του Πίνακα 9.14(σελίδα 256).



*Die ro delgaa (N=223)*

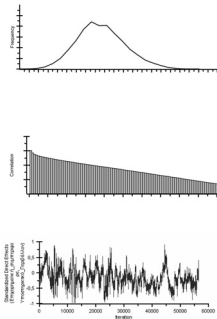


Group number 1: Standardized Direct Effects (Empoorgenerd\_maympapop, Ympoorgenerd\_Tuppliloon)

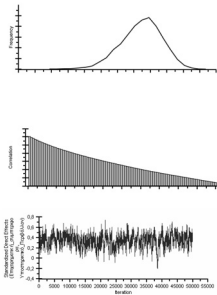


*n=223)*

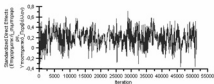
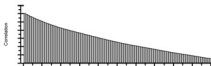
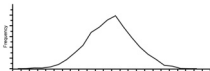
*Figure 1 (N=27)*



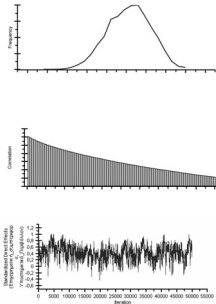
*Opinion 2 (N=83)*



*Opinion 3 (N=78)*



*Figure 4 (N=35)*



**Παράρτημα 8. Βασικές αρχές του αλγόριθμου MCMC**

**Ομάδα 1 (N=27)**

**Νομαρχία που υπηρετεί ο υπάλληλος**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
ΑΘΗΝΩΝ	2	7,4	7,4
ΑΧΑΪΑΣ	1	3,7	11,1
ΓΡΕΒΕΝΩΝ	1	3,7	14,8
ΔΡΑΜΑΣ	1	3,7	18,5
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	1	3,7	22,2
ΔΟΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	1	3,7	25,9
ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	4	14,8	40,7
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	4	14,8	55,6
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	1	3,7	59,3
ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	2	7,4	66,7
ΚΕΡΚΥΡΑΣ	1	3,7	70,4
ΚΟΖΑΝΗΣ	1	3,7	74,1
ΠΕΡΦΑΣ	1	3,7	77,8
ΠΙΕΡΙΑΣ	2	7,4	85,2
ΣΑΜΟΥ	1	3,7	88,9
ΦΘΙΩΔΑΣ	1	3,7	92,6
ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	2	7,4	100,0
<b>Σύνολο</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>	

**Ομάδα 2 (N=83)**

**Νομαρχία που υπηρετεί ο υπόλλογος**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
ΑΘΗΝΩΝ	5	6,0	6,0
ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΙ	2	2,4	8,4
ΑΡΚΑΔΙΑΙ	1	1,2	9,6
ΔΡΑΜΑΙ	1	1,2	10,8
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	2	2,4	13,2
ΕΥΒΟΙΑΙ	1	1,2	14,5
ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΙ	1	1,2	15,7
ΗΛΕΙΑΙ	2	2,4	18,1
ΗΜΑΘΙΑΙ	1	1,2	19,3
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	8	9,6	28,9
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	2	2,4	31,3
ΚΑΡΔΙΤΣΑΙ	9	10,8	42,2
ΚΕΡΚΥΡΑΙ	4	4,8	47,0
ΚΕΣΣΑΛΩΝΙΑΙ	1	1,2	48,2
ΚΟΡΙΝΘ	3	3,6	51,8
ΚΟΖΑΝΗΣ	1	1,2	53,0
ΚΟΡΙΝΘΙΑΙ	3	3,6	56,6
ΛΑΚΩΝΙΑΙ	3	3,6	60,2
ΛΕΥΚΑΔΑ	3	3,6	63,9
ΜΑΓΝΗΣΙΑΙ	1	1,2	65,1
ΜΕΣΣΟΝΙΑΙ	5	6,0	71,1
ΠΕΙΡΑΙΑ	9	10,8	81,9
ΠΕΡΕΔΕΣΑΙ	2	2,4	84,3
ΡΕΘΥΜΝΗΣ	4	4,8	89,2
ΡΟΔΟΠΗΣ	3	3,6	92,8
ΦΘΙΟΤΙΔΙΑΙ	1	1,2	94,0
ΦΛΩΡΙΝΑΙ	3	3,6	97,6
ΦΩΚΙΑΙ	1	1,2	98,8
ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	1	1,2	100,0
Σύνολο	83	100,0	

Ομάδα 3 (N=78)

Νομαρχία που υπηρετεί ο υπόψηληλος

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
ΑΘΗΝΩΝ	1	1,3	1,3
ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΩΝΙΑΣ	2	2,6	3,8
ΑΡΤΑΣ	1	1,3	5,1
ΑΧΑΪΑΣ	2	2,6	7,7
ΒΟΙΩΤΙΑΣ	1	1,3	9,0
ΓΡΕΒΕΝΩΝ	1	1,3	10,3
ΔΡΑΜΑΣ	2	2,6	12,8
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	1	1,3	14,1
ΕΒΡΟΥ	1	1,3	15,4
ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	3	3,8	19,2
ΗΛΕΙΑΣ	1	1,3	20,5
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	7	9,0	29,5
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	10	12,8	42,3
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	2	2,6	44,9
ΚΑΡΔΙΤΙΑΣ	2	2,6	47,4
ΚΕΡΚΥΡΑΣ	2	2,6	50,0
ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	3	3,8	53,8
ΚΙΛΙΚΙΑΣ	6	7,7	61,5
ΚΟΖΑΝΗΣ	2	2,6	64,1
ΛΑΚΩΝΙΑΣ	4	5,1	69,2
ΛΑΡΙΣΑΣ	1	1,3	70,5
ΛΑΣΙΘΙΟΥ	1	1,3	71,8
ΛΕΣΒΟΥ	1	1,3	73,1
ΛΕΥΚΑΔΑΣ	2	2,6	75,6
ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	2	2,6	78,2
ΠΕΙΡΑΙΑΣ	5	6,4	84,6
ΠΕΡΙΑΣ	1	1,3	85,9
ΠΡΕΒΕΖΑΣ	3	3,8	89,7
ΡΟΔΩΠΗΣ	3	3,8	93,6
ΣΑΜΟΥ	1	1,3	94,9
ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	2	2,6	97,4
ΧΙΟΥ	2	2,6	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	78	100,0	



Ομάδα 4(N=35)

Νομάρχια που υπηρετεί ο υπόψηός σας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
ΑΘΗΝΑ	2	5,7	5,7
ΑΙΤΟΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	2	5,7	11,4
ΑΡΤΑΣ	1	2,9	14,3
ΓΡΕΒΕΝΟΝ	1	2,9	17,1
ΔΡΑΜΑΣ	2	5,7	22,9
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	1	2,9	25,7
ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	3	8,6	34,3
ΗΛΕΙΑΣ	2	5,7	40,0
ΗΜΑΘΙΑΣ	1	2,9	42,9
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	4	11,4	54,3
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	1	2,9	57,1
ΚΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	1	2,9	60,0
ΛΑΚΩΝΙΑΣ	1	2,9	62,9
ΛΑΡΙΣΣΟΥ	3	8,6	71,4
ΛΕΥΚΑΔΑ	1	2,9	74,3
ΠΕΡΑΙΑ	2	5,7	80,0
ΠΕΡΙΑΙ	1	2,9	82,9
ΠΡΕΒΕΖΑΣ	2	5,7	88,6
ΡΟΔΟΠΗΣ	1	2,9	91,4
ΣΑΜΟΥ	1	2,9	94,3
ΦΛΩΡΙΝΑΣ	2	5,7	100,0
Σύνολο	35	100,0	



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΤΟΜΕΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

*Μεθοδολογία για την ανάπτυξη  
της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα*

ΧΑΝΙΑ 2007