

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ευκαιρία της ολοκλήρωσης της εργασίας αυτής θα ήθελα να ευχαριστήσω και να εκφράσω την ιδιαίτερη ευγνωμοσύνη μου στον επιβλέποντα Διδάσκων κ. Ζαμπετάκη Λεωνίδα για την συνεχή βοήθειά του, το απεριόριστο ενδιαφέρον του και την αμέριστη στήριξή του από την αρχή ως το τέλος της έρευνάς μου. Χωρίς αυτόν δεν θα είχε πότε ολοκληρωθεί αυτή η εργασία.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Μουστάκη Βασίλη, Καθηγητή στο τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης, που μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα.

Ευχαριστώ θερμά τους φίλους και την οικογένεια μου για την ενθάρρυνση και την συμπαράστασή τους

Και τέλος την Ελπίδα και τον Δημήτρη που με αντέξανε και με στήριξαν πραγματικά όλα αυτά τα χρόνια της φοιτητικής μας ζωής.

Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	1
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	2
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ-ΣΧΗΜΑΤΩΝ-ΠΙΝΑΚΩΝ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	13
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	13
2.2 ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ.....	13
2.3. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	15
2.4 ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	21
2.5. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ.....	25
2.6. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	29
2.7.ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ.....	32
2.8.ΜΕΤΡΗΣΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	41
3.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	41
3.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	41
3.3 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	43
3.3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΓΡΑΜΜΑ.....	44
3.3.2. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	44
3.3.3. ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ KEYS.....	44
3.3.3.1.ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΥΝΟΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	46
3.3.3.2.ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΥΝΟΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	51
3.3.3.3.ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΤΑ ΖΗΤΟΥΜΕΝΑ ΣΕ ΕΝΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	53
3.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	55
3.4.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ	55
3.4.2. ONE SAMPLE WILCOXON RANK TEST	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ. ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	59
4.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	59
4.2.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	60
4.3.ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ	66

4.4.ΑΝΑΛΥΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ	73
4.5.ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΜΕ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΑΠΟ ΤΗ ΒΑΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ KEYS	77
4.6.ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥΣ.....	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	87
5.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ	88
5.2.ΣΥΝΟΨΗ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	88
5.3.ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	91
5.4.ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙΛΟΓΟΣ	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	95
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	101

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1. Δημιουργία Οργανωτικής Κουλτούρας	17
Σχήμα 2.2. Δομή Οργανωτικής Κουλτούρας	20
Σχήμα 2.3. Εννοιολογικό μοντέλο στο οποίο στηρίζεται η αξιολόγηση του περιβάλλοντος εργασίας σε σχέση με τη δημιουργικότητα.	40
Σχήμα 4.1. Κατανομή της βαθμολογίας για τον παράγοντα «Εργασία με προκλήσεις»	75
Σχήμα 4.2. Κατανομή της βαθμολογίας για τον παράγοντα «Διαθέσιμοι πόροι	76
Σχήμα 4.3. Δημιουργικότητα Ελληνικών επιχειρήσεων	85

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4.1. Στατιστικά αποτελέσματα	60
Πίνακας 4.2. Κατανομή φύλου.	61
Πίνακας 4.3. Κατανομή ηλικίας ερωτηθέντων	62
Πίνακας 4.4. Κατανομή επιπέδου εκπαίδευσης ερωτηθέντων.	62
Πίνακας 4.5. Ποσοστό αριθμού εργαζομένων	63
Πίνακας 4.6. Ποσοστό χρόνων λειτουργίας των επιχειρήσεων.	64
Πίνακας 4.7 Ποσοστά κλάδων δραστηριοποίησης δείγματος.	65
Πίνακας 4.8. Συντελεστές αξιοπιστίας παραγόντων	66
Πίνακας 4.9. Βαθμολογία κάθε παράγοντα για κάθε επιχείρηση	73
Πίνακας 4.10. Βάση εταιριών της Amabile	77
Πίνακας 4.11. Βαθμολογία κάθε παράγοντα για κάθε επιχείρηση	78
Πίνακας 4.12. Αποτελέσματα του One sample Wilcoxon Signed Rank Test	79

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αποσκοπεί στη μελέτη του κλίματος ανάπτυξης της δημιουργικότητας σε κορυφαίες ελληνικές επιχειρήσεις και στη διεξαγωγή αποτελεσμάτων όσον αφορά τη σύγκριση των επιχειρήσεων αυτών με Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις.

Η παρούσα έρευνα έλαβε χώρα κατά το χρονικό διάστημα μεταξύ Μαρτίου και Αυγούστου του 2010. Αρχικά δημιουργήθηκε μια βάση δεδομένων που περιλάμβανε τις πεντακόσιες (500) πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις για το έτος 2008 σύμφωνα με σχετική έρευνα της ICAP δημοσιευμένη στο ΒΗΜΑ(Κυριακή 20 Σεπτεμβρίου 2009). Στη συνέχεια έγινε τυχαία επιλογή εκατό (100) εξ αυτών των επιχειρήσεων και κατόπιν επικοινωνίας με βασικά τους στελέχη όπως διευθυντές Πωλήσεων, Ανθρώπινου Δυναμικού, Marketing και Εταιρικής Επικοινωνίας, Αντιπροέδρους και Εντεταλμένους Συμβούλους, Υπεύθυνους Παραγωγής και Διευθυντές Εργοστασίου, στάλθηκε το ερωτηματολόγιο πάνω στο οποίο στηρίχτηκε η έρευνα, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, φαξ ή τηλεφωνικής επικοινωνίας. Ο ρυθμός απόκρισης ήταν 26%.

Το ερωτηματολόγιο που επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας ήταν κατάλληλα διαμορφωμένο σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του οποίου έχει διαπιστωθεί σε προηγούμενες έρευνες. Απαρτιζόταν από τρία μέρη: Α) την εισαγωγή, Β) τα γενικά στοιχεία, Γ) τη μέτρηση του κλίματος ανάπτυξης της δημιουργικότητας μέσω του KEYS (Amabile et al., 1996). Το KEYS περιλαμβάνει εβδομήντα οχτώ (78) ερωτήσεις, μετρώντας συνολικά δέκα (10) παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί ήταν: η Εργασία με προκλήσεις, η Ελευθερία, η Οργανωτική ενθάρρυνση, οι Διαθέσιμοι πόροι, η Ενθάρρυνση από προϊσταμένους, η Υποστήριξη ομαδικής εργασίας, τα Οργανωτικά εμπόδια, η Εργασιακή πίεση, η Δημιουργικότητα

του οργανισμού και η Παραγωγικότητα του οργανισμού. Από αυτούς, οι έξι (6) παράγοντες ευνοούν την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και οι δύο (2) την παρεμποδίζουν. Τέλος, υπήρχαν και οι δύο (2) παράγοντες criterion scales (Creativity, Productivity). Ο συμμετέχοντας έπρεπε να βαθμολογήσει κάθε μία από τις εβδομήντα οχτώ (78) ερωτήσεις ανάλογα με τη συχνότητα που συμβαίνουν στην επιχείρηση του μέσω μιας τεταρτοβάθμιας κλίμακας (όπου το 1 αντιστοιχούσε στο ποτέ και το 4 στο πάντα). Στη συνέχεια έγινε έλεγχος εσωτερικής αξιοπιστίας των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου μέσω του συντελεστή α του Cronbach και διαπιστώθηκε ότι τα ερωτήματα με τα οποία κατασκευάστηκε το ερωτηματολόγιο αξιολογούσαν τους παράγοντες για τους οποίους είχαν προορισθεί με υψηλή αξιοπιστία με εξαίρεση τον παράγοντα «Ελευθερία».

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος σύμφωνα με την οποία το 57,7% των στελεχών που έλαβαν μέρος στην έρευνα ήταν άντρες, ο μέσος όρος ηλικίας των ερωτηθέντων ήταν 39,85 χρόνια και το 69% κατείχε μεταπτυχιακό τίτλο. Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα άνηκαν κατά το ήμισυ στο κλάδο της βιομηχανίας, απασχολούσαν κατά μέσο όρο 1043,38 εργαζόμενους και λειτουργούσαν κατά μέσο όρο 45,42 χρόνια.

Ακολούθως, αθροίστηκαν οι επιμέρους ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και εξήχθη μια βαθμολογία για κάθε παράγοντα σε κάθε Ελληνική επιχείρηση του δείγματος. Στο σημείο αυτό χρησιμοποιήθηκε η βάση δεδομένων KEYS της Amabile η οποία περιλάμβανε τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις κάθε παράγοντα για ένα δείγμα Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Για τη σύγκριση των Διαμέσων (Median) των Ελληνικών επιχειρήσεων με τους μέσους όρους της Amabile εφαρμόστηκε μια στατιστική διαδικασία γνωστή ως One sample Wilcoxon Signed Rank Test η οποία εξετάζει αν ο μέσος όρος των

παραγόντων του δείγματος της παρούσας έρευνας είναι διαφορετικός από τον μέσο όρο ενός πληθυσμού.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη σύγκριση αυτή έδειξαν ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις στέκονται αξιοπρεπέστατα δίπλα στις διεθνείς και μάλιστα σε αρκετούς από τους παράγοντες υπερέχουν. Πιο συγκεκριμένα, οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν περισσότερες θετικές προκλήσεις στην εργασία τους, πιο σωστή ενθάρρυνση από τους προϊσταμένους τους, μεγαλύτερη ενθάρρυνση για ομαδική εργασία, λιγότερη εργασιακή πίεση και λιγότερα Οργανωτικά εμπόδια από τις διεθνείς. Επίσης, υπερέχουν έναντι των διεθνών και όσον αφορά τη δημιουργικότητα και τη παραγωγικότητά τους. Ύστερα από μια πιο εκτεταμένη παρατήρηση όσον αφορά τον παράγοντα της δημιουργικότητας προέκυψε το συμπέρασμα ότι η δημιουργικότητα μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται απλά από το πόσο δημιουργικοί είναι οι εργαζόμενοι, αλλά και από τη δυνατότητα και τα περιθώρια που έχουν να εκφραστούν δημιουργικά μέσα στην επιχείρησή τους.

Συνοψίζοντας, θα πρέπει να τονιστεί ότι παρά τα θετικά ως προς τις ελληνικές επιχειρήσεις αποτελέσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα, δεν πρόκειται παρά για ένα δείγμα μέσα από τις 100 πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις σε αντίθεση με τις διεθνείς που αποτελούν ένα τυχαίο δείγμα. Συνεπώς, υπάρχουν ακόμα αρκετά περιθώρια βελτίωσης. Με την προώθηση όμως των ανθρώπινων ταλέντων, της ικανότητας των ανθρώπων να καινοτομούν και τη μετάφραση των καινοτομικών αυτών δραστηριοτήτων σε τελικά αποτελέσματα, είναι δυνατό να αναπτυχθεί πλήρως το οικονομικό και κοινωνικό δυναμικό της Ελλάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει τη σημασία της δημιουργικότητας και της καινοτομίας στο πλαίσιο του παγκοσμιοποιημένου, και ιδιαίτερα ανταγωνιστικού, οικονομικού περιβάλλοντος του 21^{ου} αιώνα. Τώρα όσο ποτέ, σε μια περίοδο εθνικής και παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ότι ένα μεγάλο μέρος της οικονομικής και κοινωνικής ανάκαμψης θα εξαρτηθεί από το βαθμό της δημιουργικότητας και την καινοτομία των ατόμων και των κοινωνιών. Οι νέες οικονομικές συνθήκες, λοιπόν, απαιτούν την εύρεση νέων λύσεων και η δημιουργικότητα και η καινοτομία θα είναι έννοιες κλειδιά για τη διέξοδο από την οικονομική κρίση.

Η ΕΕ έχει προ πολλού αναγνωρίσει τη δημιουργική σκέψη ως κλειδί στην επιτυχία της παγκόσμιας οικονομίας. Η καινοτομία αποτελεί σημαντική συνιστώσα για την ανάκαμψη της ευρωπαϊκής οικονομίας, η οποία πλήττεται σήμερα από τη χειρότερη ύφεση των τελευταίων δεκαετιών. Η σημερινή κοινωνία δίνει μεγάλη σημασία στη γρήγορη προσαρμογή και στις καινοτόμες λύσεις. Καθώς η ευρωπαϊκή οικονομία βασίζεται όλο και περισσότερο στη γνώση, είναι αναγκαία η αξιοποίηση του δημιουργικού της δυναμικού. Συγκεκριμένα, οι Ευρωπαίοι πρέπει να μάθουν να δέχονται τις αλλαγές και να είναι ανοιχτοί σε νέες στρατηγικές προσεγγίσεις. Σύμφωνα με δημοσίευση στο ΒΗΜΑ online στις 7/9/2010, στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού έτους Δημιουργικότητας και Καινοτομίας το 2009, ο επίτροπος της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την εκπαίδευση και τον πολιτισμό, Γιαν Φίγκελ, δήλωσε ότι «Τόσο η δημιουργικότητα όσο και η ικανότητα για καινοτομία αποτελούν θεμελιώδη γνωρίσματα του ανθρώπου – τα οποία είναι εγγενή σε όλους μας και τα οποία χρησιμοποιούμε σε διάφορες καταστάσεις και τρόπους, είτε συνειδητά είτε όχι.

Με αυτό το ευρωπαϊκό έτος θα ήθελα να γίνει εμφανές ότι οι πολίτες της Ευρώπης θα κατανοήσουν καλύτερα το γεγονός ότι με την προώθηση των ανθρώπινων ταλέντων και της ικανότητας των ανθρώπων να καινοτομούν, μπορούμε ενεργά να διαμορφώσουμε μια Ευρώπη προς το καλύτερο, να συμβάλουμε στην πλήρη ανάπτυξη τόσο του οικονομικού όσο και του κοινωνικού δυναμικού της». Πρόσθεσε στη συνέχεια ότι «Οι εκπαιδευτικοί έχουν καίριο, αλλά και δύσκολο ρόλο. Καλούνται ολοένα και περισσότερο να εξισορροπήσουν τις παραδοσιακές απαιτήσεις εκπαίδευσης με την ανάγκη να εφοδιαστούν οι νέοι και με άλλα προσόντα αναγκαία για την προσωπική τους εξέλιξη, όπως η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών».

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία έχουν μεγάλη σημασία για το μελλοντικό βιοτικό μας επίπεδο. Η Ευρώπη και κατ' επέκταση η Ελλάδα, πρέπει να γίνει πιο εφευρετική και καινοτόμος και να αντιδρά καλύτερα στις τάσεις τις αγορές. Η ικανότητα καινοτομίας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Η δημιουργικότητα είναι ένας από αυτούς. Ο δεσμός «δημιουργικότητα-καινοτομία» επιβάλλει έξυπνες επενδύσεις που θα δώσουν βιώσιμες λύσεις και οφέλη για την οικονομία και κοινωνία μας γενικότερα.

Σήμερα οι δύο μεγαλύτερες ανησυχίες των μετόχων των εταιρειών είναι η βιωσιμότητά τους και η κερδοφορία. Με την ύφεση να βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη, οι εταιρείες προσπαθούν να ανακτήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, έτσι ώστε να ξαναχτίσουν την κερδοφορία τους. Αντιμετωπίζοντας ένα παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον γεμάτο προκλήσεις, η δυνατότητα καινοτομίας στον τομέα της ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και νέων λειτουργικών μεθόδων για την μείωση του κόστους και την αύξηση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας, αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία για τις εταιρείες στον αγώνα διατήρησης της ανταγωνιστικότητας.

Ποια είναι η κατάσταση των Ελληνικών Επιχειρήσεων σε σχέση με την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και κατ' επέκταση τη παραγωγή

καινοτομιών; Σε τι επίπεδο βρίσκονται σε σχέση με τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις;

Σε αυτό ακριβώς το ερώτημα καλείται να απαντήσει η συγκεκριμένη έρευνα.

Αυτή η μελέτη αποτελεί επισκόπηση του πυρήνα της βιβλιογραφίας που ασχολείται εν γένει με το «κλίμα» στις επιχειρήσεις, την κουλτούρα των οργανισμών, τη δημιουργικότητα και τη καινοτομία, τη σχέση - σύνδεση των εννοιών αυτών και τις διαδικασίες μέτρησης της δημιουργικότητας.

Η παρούσα έρευνα έλαβε χώρα κατά το χρονικό διάστημα μεταξύ Μαρτίου και Αυγούστου του 2010. Αρχικά ενημερωθήκαμε από σχετική έρευνα της ICAP δημοσιευμένη στο ΒΗΜΑ (Κυριακή 20 Σεπτεμβρίου 2009, <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=46&ct=19&artid=273308&dt=20/09/2009>) για τις 500 πιο κερδοφόρες Ελληνικές επιχειρήσεις για το έτος 2008. Στη συνέχεια, οργανώσαμε μια βάση δεδομένων στο Excel που περιλάμβανε τα βασικά στοιχεία των επιχειρήσεων αυτών.

Αφού ολοκληρώθηκε η βάση δεδομένων μας, ήρθαμε σε επαφή με βασικά στελέχη των επιχειρήσεων αυτών όπως Διευθυντές Πωλήσεων, Ανθρώπινου Δυναμικού, Marketing και Εταιρικής Επικοινωνίας, Αντιπροέδρους και Εντεταλμένους Συμβούλους, Υπεύθυνους Παραγωγής και Διευθυντές Εργοστασίου. Ενημερώσαμε τα στελέχη αυτά σχετικά με τη φύση, το σκοπό και τη θεματική της συγκεκριμένης έρευνας. Στη συνέχεια αποστείλαμε το ερωτηματολόγιο που στηρίχτηκε η έρευνα, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, φαξ ή τηλεφωνικής επικοινωνίας, σε 100 τυχαία επιλεγμένες επιχειρήσεις και τελικά δεχτήκαμε απαντήσεις από 26 από αυτές.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας επιλέξαμε ένα κατάλληλα διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία του οποίου η εγκυρότητα και αξιοπιστία έχει διαπιστωθεί σε προηγούμενες έρευνες.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε απαρτίζεται από τρία μέρη: Α) την εισαγωγή, Β) τα γενικά στοιχεία, Γ) τη μέτρηση του κλίματος ανάπτυξης της δημιουργικότητας μέσω του KEYS (Amabile et al., 1996). Το KEYS περιλαμβάνει εβδομήντα οχτώ (78) ερωτήσεις, μετρώντας συνολικά δέκα (10) παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι: η Εργασία με προκλήσεις, η Ελευθερία, η Οργανωτική ενθάρρυνση, οι Διαθέσιμοι πόροι, η Ενθάρρυνση από προϊσταμένους, η Υποστήριξη ομαδικής εργασίας, τα Οργανωτικά εμπόδια, η Εργασιακή πίεση, η Δημιουργικότητα του οργανισμού και η Παραγωγικότητα του οργανισμού. Από αυτούς, οι έξι (6) παράγοντες ευνοούν την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και οι δύο (2) την παρεμποδίζουν. Τέλος, υπάρχουν και οι δύο (2) παράγοντες criterion scales (Creativity, Productivity). Ο συμμετέχοντας καλείται να βαθμολογήσει κάθε μία από τις εβδομήντα οχτώ (78) ερωτήσεις ανάλογα με τη συχνότητα που συμβαίνουν στην επιχείρηση του μέσω μιας τεταρτοβάθμιας κλίμακας (όπου το 1 αντιστοιχεί στο ποτέ και το 4 στο πάντα).

Βασικός στόχος στην έρευνά μας ήταν να εξασφαλισθεί τόσο η αξιοπιστία των δεδομένων, όσο και η αξιοπιστία των μετρήσεων. Για την επίτευξη της αξιοπιστίας των δεδομένων το ερωτηματολόγιο, προέκυψε από την σύνθεση ερωτηματολογίων τα οποία προτείνονται στη διεθνή βιβλιογραφία και έχουν αποδεδειγμένα υψηλό δείκτη αξιοπιστίας. Επίσης το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε προήλθε από είκοσι έξι (26) διαφορετικές επιχειρήσεις, γεγονός που επιτρέπει μια ευρύτερη θεώρηση του αποτελέσματος. Επιπλέον, για την επίτευξη αξιοπιστίας και στις μετρήσεις χρησιμοποιήθηκε μεγάλος αριθμός ερωτήσεων (78), γεγονός που αυξάνει την ακρίβεια τους. Έγινε έλεγχος της εσωτερικής αξιοπιστίας μέσω του συντελεστή α του Cronbach,

παρατηρήσαμε τα αποτελέσματα και συμπεράναμε ότι με εξαίρεση τον παράγοντα «Freedom – Ελευθερία», τα ερωτήματα με τα οποία κατασκευάστηκε το ερωτηματολόγιο αξιολογούν τους παράγοντες για τους οποίους έχουν προορισθεί, με υψηλή αξιοπιστία.

Με βάση τα αποτελέσματα τις έρευνάς μας συμπεραίνουμε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι αντίστοιχες ή καλύτερες στους παράγοντες KEYS σε σχέση με τη βάση ξένων εταιριών της Amabile. Ο μόνος παράγοντας στον οποίο υστερούν σημαντικά είναι αυτός της Ελευθερίας. Βέβαια, όπως είχαμε προαναφέρει παραπάνω, οι ερωτήσεις που αναφέρονται στο παράγοντα «Freedom – Ελευθερία » δεν μετράνε την έννοια της ελευθερίας αξιόπιστα επομένως δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι για τα συμπεράσματά μας όσον αφορά τον τομέα αυτό. Πιο συγκεκριμένα, καταλήξαμε στο ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν περισσότερες θετικές προκλήσεις στην εργασία τους, πιο σωστή ενθάρρυνση από τους προϊσταμένους τους, μεγαλύτερη ενθάρρυνση για ομαδική εργασία, λιγότερη εργασιακή πίεση και λιγότερα Οργανωτικά εμπόδια από τις διεθνείς. Επίσης παρατηρούμε ότι υπερέχουν έναντι των διεθνών και όσον αφορά τη δημιουργικότητα και τη παραγωγικότητά τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό ορίζουμε έννοιες όπως το Οργανωτικό κλίμα, η Οργανωτική κουλτούρα, η Δημιουργικότητα και η Καινοτομία. Στη συνέχεια προσδιορίζουμε τις σχέσεις που τις συνδέουν και παρουσιάζουμε πώς τελικά μπορούμε να μετρήσουμε τη Δημιουργικότητα σε μια επιχείρηση.

2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ

Οργανωτικό κλίμα είναι ένα σύνολο ιδιοτήτων του περιβάλλοντος εργασίας το οποίο είναι άμεσα αντιληπτό από τους εργαζόμενους και αποτελεί σημαντική δύναμη στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς τους. Ορίζεται συχνά ως τα επαναλαμβανόμενα πρότυπα συμπεριφοράς, στάσεις και συναισθήματα που χαρακτηρίζουν τη ζωή σε ένα οργανισμό. Ενώ το κλίμα περιγράφεται συστηματικά ως η αντίληψη των εργαζομένων για τις εταιρίες- οργανισμούς τους, κατά τη διάρκεια των ετών υπήρξαν πολλοί αντικρουόμενοι ορισμοί και ασυνέπειες στη λειτουργικότητα.

Η κυρίαρχη προσέγγιση αντιλαμβάνεται το κλίμα ως τις κοινές αντιλήψεις των υπαλλήλων για τα οργανωτικά γεγονότα, τις πρακτικές και τις διαδικασίες. Αυτές οι αντιλήψεις υποτίθεται ότι ήταν πρώτιστα περιγραφικές παρά συναισθηματικές ή αξιολογικές (Schneider & Reichers, 1983). Πιο πρόσφατη έρευνα έρχεται σε αντίθεση με αυτήν την άποψη προτείνοντας ισχυρά αξιολογικές ή συναισθηματικές συνιστώσες (Patterson, Warr, & West, 2004).

Οι περισσότερες εμπειρικές μελέτες έχουν χρησιμοποιήσει μια συνολική μονάδα ανάλυσης, όπως μια ομάδα εργασίας, ένα τμήμα ή έναν οργανισμό. Τα κλίματα σε αυτές τις μονάδες ανάλυσης έχουν κατασκευαστεί λειτουργικά με τη συνάθροιση μεμονωμένων αποτελεσμάτων στο κατάλληλο επίπεδο και τη χρησιμοποίηση του μέσου όρου για να αντιπροσωπεύσουν το κλίμα σε εκείνο το επίπεδο.

2.3 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

«Μία εμπνευσμένη κουλτούρα προσφέρει κοινές αξίες που βεβαιώνουν την παραμονή όλων μέσα στον οργανισμό, στο ίδιο μονοπάτι» (Robbins, 1996).

Ο Schein (1985) υποστηρίζει ότι η κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές οι οποίες έχουν αναπτυχθεί, ανακαλυφθεί ή εφευρεθεί από μία δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης. Οι παραδοχές αυτές ήταν αποδοτικές στο παρελθόν τόσο ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά. Συνεπώς, μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ένας σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά. Αποτελεί δηλαδή, τον συλλογικό τρόπο με τον οποίο υλοποιούνται κάποιες ενέργειες μέσα σε μία εταιρεία ή έναν οργανισμό και περιλαμβάνει το σύνολο των συμπεριφορών που αποτελεί κοινή γνώση για όλους τους συμμετέχοντες μέσα στον οργανισμό αυτό.

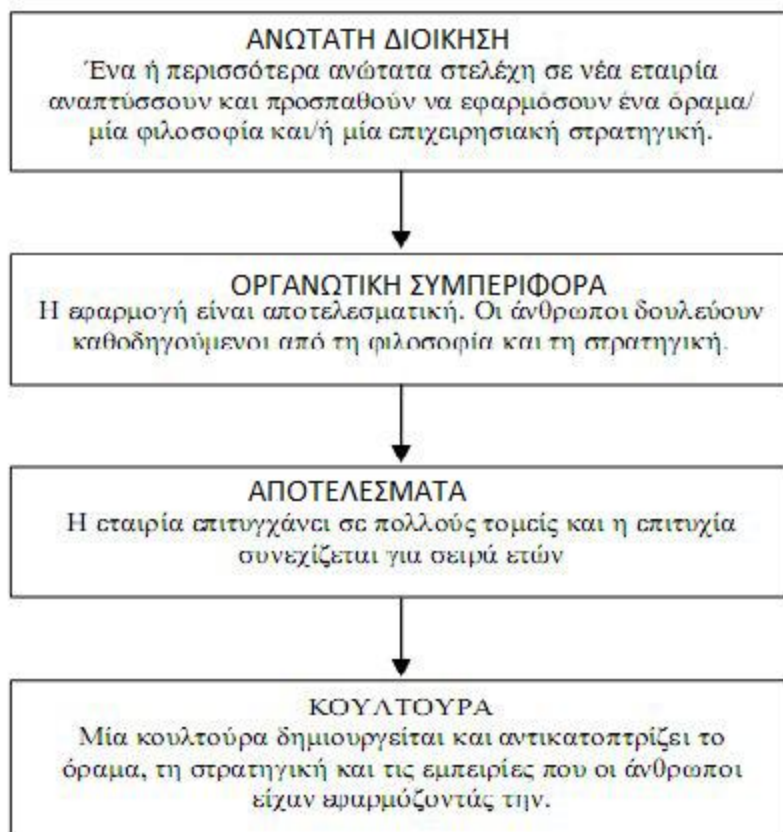
Όπως αναφέρει και ο καθηγητής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών σε μια διάλεξή του, επιστημονικές έρευνες πανεπιστημίων όπως το Stanford και το Harvard έχουν δείξει ότι η κατάλληλη εταιρική κουλτούρα αποτελεί σπουδαίο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο δεν αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό ενώ στη περίπτωση που αυτή είναι ακατάλληλη μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστικό μειονέκτημα μέχρι και αιτία αποτυχίας. Η κατάλληλη εταιρική κουλτούρα προσδιορίζοντας βέβαια τις αποφάσεις, τις συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων και στελεχών της, μπορούμε να πούμε ότι εξασφαλίζει την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα, την εξυπηρέτηση των πελατών, τη συνεχή μάθηση με αποτέλεσμα τη προσαρμογή στις συνεχείς αλλαγές, την εστίαση στις πωλήσεις, την πρωτοβουλία, την πειθαρχία καθώς και τη δέσμευση των ανθρώπων.

Πολλές φορές η Οργανωτική Κουλτούρα παρομοιάζεται με την προσωπικότητα ενός ανθρώπου. Αποτελεί μια δύναμη η οποία είναι πάντα παρούσα και ουσιαστικά δίνει τη σημασία, τη κατεύθυνση, αλλά και τη βάση μίας πράξης. Οι πράξεις και συμπεριφορές ενός ατόμου επηρεάζονται από τη προσωπικότητα του. Κατά τον ίδιο τρόπο και σε έναν οργανισμό, ο οποίος ουσιαστικά αποτελεί ένα σύνολο ανθρώπων, οι κοινές αξίες, οι νόρμες και τα «πιστεύω» επηρεάζουν τη συμπεριφορά της διεύθυνσης και των υπαλλήλων στην εξυπηρέτηση των πελατών, στην αντιμετώπιση των προβλημάτων, στη συμπεριφορά με τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές και γενικότερα σε κάθε δραστηριότητά του (Oden, 1997). Ουσιαστικά, δηλαδή, όπως υποστηρίζει ο Brown (1998), ο οργανισμός αποτελεί μια μικρογραφία της κοινωνίας και συνεπώς υπάρχει μια σχέση «αιτίου – αιτιατού» μεταξύ αυτού και της κουλτούρας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να ορίσουμε την οργανωτική κουλτούρα ως ένα σύστημα κοινών αξιών, αντιλήψεων, βασικών παραδοχών, σημασιών άτυπων κανόνων το οποίο αποτελεί το κοινό πλαίσιο αναφοράς. Ενώνει δηλαδή τους εργαζόμενους ενός οργανισμού-επιχείρησης προσδιορίζοντας τον τρόπο συμπεριφοράς, δράσης και σκέψης τους μέσα στον οργανισμό με στόχο την μέγιστη απόδοσή του. Η οργανωτική κουλτούρα δημιουργείται είτε από τους εργαζόμενους στη βάση αυτού του οργανισμού είτε από ανώτερα στελέχη στη διοίκηση. Επίσης, συχνά ορίζεται και από τα συστήματα διοίκησης και ποιότητας που χρησιμοποιούνται εντός της εταιρείας, από τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που ακολουθούνται, από τα «τελετουργικά», από τα σύμβολα, ακόμα και από τον τρόπο που καλούνται και πραγματοποιούνται οι συναντήσεις του προσωπικού. Οι αρχικοί ιδρυτές της κουλτούρας μιας επιχείρησης πολλές φορές εισάγουν τις ιδέες και τις φιλοδοξίες τους στο όραμα, στη στρατηγική και στη φιλοσοφία της επιχείρησης. Για αυτό οι επιχειρήσεις που έχουν ισχυρή κουλτούρα συχνά

συσχετίζονται με αυτούς. Στο σχήμα 2.1 παρουσιάζεται σχηματικά ο τρόπος που δημιουργείται η κουλτούρα σε μια επιχείρηση (Kotte & Heskett, 1992).

Δημιουργία Οργανωτικής Κουλτούρας



Σχήμα 2.1. Δημιουργία οργανωτικής κουλτούρας

Πηγή: John P. Kotter, James L. Heskett, "Corporate Culture and Performance", 1992

Γενικότερα στις μέρες μας, είναι εξαιρετικά δύσκολη η δημιουργία και η διατήρηση μιας κοινής κουλτούρας. Τούτο διότι δεν υπάρχει κοινός χώρος συνεύρεσης των εργαζομένων ώστε να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και να

μοιράζονται κοινές αξίες και αρχές. Από την άλλη μεριά αυτό είναι που κάνει την ύπαρξη και τη ανταλλαγή μιας κοινής κουλτούρας σπουδαιότερη από ποτέ διότι αποτελεί τον μοναδικό «συνδετικό κρίκο» μεταξύ των εργαζομένων και τους προσφέρει την αίσθηση κοινής ταυτότητας, σιγουριάς και εμπιστοσύνης.

Σύμφωνα με τους Deshapande και Webster (1989), για την διαμόρφωση μιας κοινής κουλτούρας κρίνονται απαραίτητα επτά βήματα τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

- ❖ η συγκέντρωση του εργατικού δυναμικού
- ❖ η οριοθέτησή του
- ❖ η εκπαίδευση
- ❖ τα μέτρα και οι απολαβές
- ❖ οι κοινές αξίες
- ❖ οι μύθοι και οι παραδόσεις
- ❖ οι ρόλοι και
- ❖ τα μοντέλα.

Τα παραπάνω βήματα κρίνονται απαραίτητα τόσο για μία παραδοσιακή όσο και για μία σύγχρονη οργάνωση. Είναι βέβαια εμφανές ότι η διεκπεραίωση των ανώτερων βημάτων γίνεται δυσκολότερη σε μία σύγχρονη οργάνωση εξ' αιτίας της απόστασης μεταξύ των εργαζομένων. Απ' την άλλη μεριά η διαμόρφωση μιας κοινής κουλτούρας κρίνεται ακόμα πιο επιτακτική ώστε οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι να εστιάσουν σε κοινούς σκοπούς. Οι παραδοσιακές μέθοδοι έχουν εκλείψει και μοναδικές δικλίδες ασφαλείας

τείνουν να είναι η αφοσίωση σε κοινά ιδανικά και αξίες και σε μία κοινή κουλτούρα (Neuhauser, Bender & Stomberg, 2002)

Ο Ρεγκούζας (2009) υποστηρίζει ότι κάθε συνιστώσα της οργανωτικής κουλτούρας πρέπει να δηλώνει το τι απαιτείται από όλους τους κοινωνικούς εταίρους προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι μιας εταιρείας. Αναπόφευκτα, επομένως, η οργανωτική κουλτούρα συνδέεται άμεσα ίσως με το πιο σημαντικό κομμάτι του πάζλ, αυτό που λέμε επιχειρηματική ηθική και εταιρική υπευθυνότητα.

Με τον όρο εταιρική υπευθυνότητα αναφερόμαστε στις ενέργειες των επιχειρήσεων που αποσκοπούν στην συμβολή αντιμετώπισης περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων. Συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις αποτελούν οντότητες οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, επηρεάζουν και επηρεάζονται από τα δεδομένα της εποχής και του χώρου δράσης τους. Οφείλουν επομένως να αναγνωρίζουν την ευθύνη που τους αναλογεί, απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον.

Τονίζει επίσης ότι η επιχειρηματική ηθική στο πλαίσιο εσωτερικής λειτουργίας είναι αναγκαίο να μεταδοθεί κατάλληλα στο προσωπικό υπογραμμίζοντας την αδιαπραγμάτευτη δέσμευση της διοίκησης για τήρηση της ηθικής μέσα από έναν κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας και συμπεριφοράς. Συνεχίζει υποστηρίζοντας ότι στην εποχή της αειφόρου ανάπτυξης, της κλιματικής αλλαγής, της υποβάθμισης του περιβάλλοντος αλλά και της επιχειρηματικής εξωστρέφειας, προκύπτει η ανάγκη διαμόρφωσης ενός στρατηγικού πλαισίου αρχών εταιρικής υπευθυνότητας με έμφαση στην κοινωνία και το περιβάλλον, το οποίο θα ορίζει ξεκάθαρα τους άξονες δράσης συνυφασμένους με την εκάστοτε επιχειρηματική δραστηριότητα, καθώς και το πλέγμα ενεργειών ανά άξονα δράσεων.

Παρακάτω παρουσιάζεται σχηματικά η δομή οργανωτικής κουλτούρας. Σχήμα 2.2.

ΔΟΜΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ



Σχήμα 2.2. Δομή οργανωτικής κουλτούρας

Πηγή: Ρεγκούζα: "Η Εταιρική Κουλτούρα με επίκεντρο την Επιχειρηματική Ηθική & την Εταιρική Υπευθυνότητα", 2009

Συνοψίζοντας, η κουλτούρα αποτελεί ένα αναπόσπαστο συστατικό της στρατηγικής ενός οργανισμού. Δεν υπάρχει μία και απόλυτη κουλτούρα. Δεδομένου ότι ο όρος κουλτούρα είναι σχετικός και όχι αυστηρά καθορισμένος, κάθε ανθρώπινη ομάδα δύναται να δημιουργήσει τη δική της κουλτούρα, η οποία στη συνέχεια θα καθορίσει τις μελλοντικές αποφάσεις που θα λαμβάνονται, κατά τη διάρκεια της ζωής μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού.

2.4 ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Το κλίμα και η κουλτούρα είναι δύο σημαντικές πτυχές του γενικότερου πλαισίου του περιβάλλοντος. Όλα τα μέλη μιας κοινωνικής ομάδας μοιράζονται μια οργανωτική κουλτούρα. Είναι αυτό που παλαιότερα μέλη μιας ομάδας συνήθως προσπαθούν να περάσουν στα νεότερα. Κουλτούρες έχουν ερευνηθεί και κατανοηθεί σε εθνικά επίπεδα. Η κουλτούρα περιλαμβάνει βαθιά ριζωμένες αξίες, πεποιθήσεις και παραδοχές, σύμβολα, ήρωες, έθιμα και τελετουργικά. Η κουλτούρα όμως μπορεί επίσης να μελετηθεί και σε οργανωτικό επίπεδο. Η κύρια διαφορά μεταξύ οργανωτικής και εθνικής κουλτούρας είναι ότι οι άνθρωποι μπορούν να επιλέξουν να ενταχθούν σε μια θέση εργασίας με μια ανάλογη οργανωτική κουλτούρα αλλά συνήθως γεννιούνται σε μια εθνική κουλτούρα. Το οργανωτικό κλίμα, από την άλλη μεριά, ορίζεται συχνά ως τα επαναλαμβανόμενα πρότυπα συμπεριφοράς, στάσεις και συναισθήματα που χαρακτηρίζουν τη ζωή σε ένα οργανισμό σε αντίθεση με τη κουλτούρα που τείνει να είναι κάτι πιο βαθύ και σταθερό. Μολονότι το κλίμα και η κουλτούρα είναι συναφείς έννοιες, το κλίμα αποδεικνύεται συχνά πιο εύκολο να εκτιμηθεί και να αλλάξει. Σε ατομικό επίπεδο ανάλυσης της έννοιας αυτής, ονομάζεται ατομικό ψυχολογικό κλίμα. Οι εν λόγω ατομικές αντιλήψεις συχνά συγκεντρώνονται ή συλλέγονται για ανάλυση και κατανόηση της ομάδας σε ομαδικό επίπεδο ή το συνολικό οργανωτικό επίπεδο.

Η συναίνεση δεν επιτυγχάνεται εύκολα σε αυτόν τον τομέα δεδομένου ότι υπάρχουν θεωρητικές και πειθαρχικές διαφορές σε αυτά που το κλίμα αντιπροσωπεύει. Πολλές από αυτές τις διαφορές αποκαλύπτονται στη συζήτηση για τη διάκριση μεταξύ του οργανωτικού κλίματος και της κουλτούρας. Πράγματι, οι δύο όροι χρησιμοποιούνται μερικές φορές εναλλακτικά. Ο Goodman και ο Svyantek (1999), παραδείγματος χάριν, χρησιμοποίησαν το «Οργανωτικό Ερωτηματολόγιο Κλίματος» (Organizational

Climate Questionnaire) για να καθορίσουν λειτουργικά τις διαστάσεις της επιχειρησιακής κουλτούρας.

Οι συντάκτες του OCQ, Litwin και Sringer (1968), περιέγραψαν τις μεταβλητές που μετρήθηκαν ως αξιολόγηση των κοινών πεποιθήσεων και αξιών των επιχειρησιακών μελών που αποτελούν το αντιληπτό περιβάλλον εργασίας. Συχνά αυτές οι κοινές πεποιθήσεις και αξίες ενσωματώνονται ως κεντρικά στοιχεία στους ορισμούς της επιχειρησιακής κουλτούρας. Ως εκ τούτου τα εννοιολογικά και προσδιοριστικά προβλήματα συμπίπτουν.

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι η κουλτούρα και το κλίμα είναι παρόμοιες έννοιες δεδομένου ότι και τα δύο περιγράφουν την εμπειρία των υπαλλήλων στις επιχειρήσεις τους. Το οργανωτικό κλίμα, σύμφωνα με τον Schneider (2000), αντιπροσωπεύει τις περιγραφές των πραγμάτων που συμβαίνουν στους υπαλλήλους σε μια επιχείρηση. Το κλίμα – κατά αυτόν- είναι συμπεριφοριστικά προσανατολισμένο. Τα κλίματα για την ασφάλεια ή την υπηρεσία, παραδείγματος χάριν, αντιπροσωπεύουν τα πρότυπα συμπεριφοράς που υποστηρίζουν την ασφάλεια ή την υπηρεσία. Η οργανωτική κουλτούρα, αντίθετα, έρχεται στο φως όταν ερωτούνται οι υπάλληλοι γιατί υπάρχουν αυτά τα πρότυπα συμπεριφοράς. Η ερώτηση απαντάται σε σχέση με κοινές τιμές, κοινές υποθέσεις, και πρότυπα πεποιθήσεων που κατέχουν τα οργανωτικά μέλη, και είναι αυτά που καθορίζουν τελικά την οργανωτική κουλτούρα.

Σύμφωνα με τον Denison, η κουλτούρα είναι ένα συγκεκριμένο πλαίσιο μέσα στο οποίο δρουν ποικίλοι παράγοντες όπως η διαφορετικότητα των θέσεων, των φύλων και των επαγγελματικών ομάδων και που επηρεάζουν την εργασία σε κάθε οργανισμό. Συγκρίνει τους δύο όρους και παραθέτει τις διαφορές τους με βάση επτά επίπεδα σύγκρισης. Ερευνητές της κουλτούρας (Mirvis & Sales, 1990; Mohr, 1982; Pettigrew, 1979; Rohlen, 1974; Schein, 1985, 1990; Van Maanen, 1979) ενδιαφέρθηκαν για την εξέλιξη των κοινωνικών

και ανθρωπολογικών συστημάτων με την πάροδο του χρόνου και υποστήριξαν τη σημασία μιας βαθιάς κατανόησης των ελλοχευουσών υποθέσεων (Kunda, 1992; Schein, 1985, 1990), την προσωπική εκτίμηση (Geertz, 1973; Pondy, Frost, Morgan, & Dandridge, 1983) καθώς και την προσωπική άποψη μελών του οργανισμού. Από την άλλη μεριά οι ερευνητές του κλίματος ενδιαφέρθηκαν περισσότερο για την επίδραση που ασκούν τα οργανωτικά συστήματα στις ομάδες και τα άτομα (Ekvall, 1987; Joyce & Slocum, 1984; Koys & DeCotiis, 1991) και λιγότερο για την εξέλιξη των κοινωνικών συστημάτων. Ακόμη, έδωσαν μεγαλύτερη έμφαση στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις αισθητές πρακτικές και διαδικασίες που αφορούν στην επιφάνεια της οργανωτικής ζωής (Guion, 1973; James & Jones, 1974) και στη κατηγοριοποίηση αυτών των πρακτικών και αντιλήψεων σε αναλυτικές διαστάσεις που όρισαν οι ερευνητές.

Ο Svyantek και ο Bott (2004), εν συνεχεία, προτείνουν τους ορισμούς που βοηθούν τη διάκριση μεταξύ του κλίματος και κουλτούρας. Η οργανωτική κουλτούρα ορίζεται ως ένα σύνολο κοινών αξιών και κανόνων που κατέχουν οι υπάλληλοι που καθοδηγεί τις αλληλεπιδράσεις τους με τους συναδέλφους τους, τη διοίκηση, και τους πελάτες. Το οργανωτικό κλίμα είναι πιο συμπεριφοριστικά προσανατολισμένο δεδομένου ότι τα κλίματα για τη δημιουργικότητα, την καινοτομία, την ασφάλεια, ή την εξυπηρέτηση παραδείγματος χάριν, μπορούν να βρεθούν στον εργασιακό χώρο. Αυτά τα κλίματα αντιπροσωπεύουν τις αντιλήψεις των υπαλλήλων για τις οργανωτικές πολιτικές, τις πρακτικές και τις διαδικασίες και τα επακόλουθα πρότυπα αλληλεπιδράσεων και συμπεριφορών που υποστηρίζουν τη δημιουργικότητα, την καινοτομία, την ασφάλεια ή την εξυπηρέτηση σε μια επιχείρηση. Κατά συνέπεια το κλίμα μπορεί να γίνει κατανοητό ως επιφανειακή εκδήλωση κουλτούρας (Schein, 1985; Schneider, 1990). Η έρευνα των οργανωτικών πολιτιστικών αξιών και υποθέσεων σε σχέση με τον ατομικισμό/ κολεκτιβισμό, παραδείγματος χάριν, μπορεί να εξηγήσει τις

αντιλήψεις των υπαλλήλων όσον αφορά το κλίμα για την ομαδική εργασία στις επιχειρήσεις τους.

Η αναζήτηση για τη διαφοροποίηση των εννοιών έχει επηρεάσει τις προσεγγίσεις στη μέτρηση, με την περισσότερη έρευνα κλίματος να χρησιμοποιεί τα ποσοτικά βασισμένα ερωτηματολόγια που εφαρμόζονται συγκριτικά σε διάφορες επιχειρήσεις, ενώ οι περισσότεροι ερευνητές κουλτούρας έχουν υποστηρίξει τη χρήση των ποιοτικών μέτρων και την εστίαση στις ενιαίες επιχειρήσεις.

2.5 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολυάριθμοι ορισμοί που προσπαθούν να προσεγγίσουν την έννοια της δημιουργικότητας. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι γενικότερα η δημιουργικότητα είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας που καταλήγει στην παραγωγή μιας ιδέας, μιας επίδοσης, ενός αντικείμενου, μιας συμπεριφοράς ή ενός οποιοδήποτε άλλου είδους αποτελέσματος. Μερικοί ορισμοί της δημιουργικότητας εστιάζουν στη φύση των σκεπτόμενων διαδικασιών και της διανοητικής δραστηριότητας που χρησιμοποιούνται για να παραγάγει τις νέες ιδέες ή τις λύσεις στα προβλήματα. Άλλοι ορισμοί εστιάζουν στα προσωπικά χαρακτηριστικά και τις διανοητικές δυνατότητες των ατόμων, και ακόμα άλλα εστιάζουν στο προϊόν όσον αφορά το διαφορετικό (Arad *et al.*, 1997; Udwadia, 1990).

Ο όρος της δημιουργικότητας άλλοτε εκτιμάται ότι συνιστά ένα γενικότερο πλαίσιο που περικλείει την καινοτομία και άλλοτε θεωρείται μέρος της τελευταίας. Η δημιουργικότητα ως ένα πλαίσιο συγκεκριμένης αξιολόγησης μπορεί να ποικίλει από μια ομάδα, έναν οργανισμό και μία κουλτούρα σε άλλη και μπορεί επίσης να αλλάξει με την πάροδο του χρόνου. Η αξιολόγηση της δημιουργικότητας πρέπει επομένως να εξεταστεί στο επίπεδο ενός προσώπου, οργανισμού, βιομηχανίας, επαγγέλματος και ευρύτερα (Ford, 1995). Σύμφωνα με τους Sternberg και Lubart (1999) η δημιουργικότητα είναι η ικανότητα να παράγει κανείς έργο που είναι καινοφανές, για παράδειγμα αυθεντικό και απρόσμενο, και παράλληλα κατάλληλο λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς του έργου. Στην ίδια βάση, η Boden (2004, σ.1) ορίζει τη δημιουργικότητα ως την ικανότητα να προκύπτουν ιδέες ή τεχνουργήματα που είναι νέα, προκαλούν έκπληξη και είναι χρήσιμα.

Τα τελευταία χρόνια επισημάνθηκε η σπουδαιότητα της δημιουργικότητας στους οργανισμούς. Αναγνωρίστηκε ότι η δημιουργικότητα αποτελεί ένα καταλυτικής σημασίας πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις και για αυτό το λόγο

παρατηρείται ένα συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη διερεύνηση του φαινομένου αυτού (Andriopoulos, 2001; Shalley & Gilson, 2004). Το ερώτημα που απασχολεί τους ερευνητές συχνά είναι αν η δημιουργικότητα αποτελεί μια ανθρώπινη ιδιότητα ή μια ιδιότητα ενός προϊόντος ή μιας διαδικασίας που κρίνεται δημιουργική. Οι ερευνητές μη έχοντας τη δυνατότητα να απαντήσουν στο ερώτημα αυτό προσπάθησαν να οργανώσουν το φαινόμενο της δημιουργικότητας προκειμένου να το αναλύσουν και να το μελετήσουν και κατέληξαν σε τέσσερα επίπεδα ανάλυσης ή αλλιώς τέσσερις διαστάσεις του φαινομένου. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

- ❖ το προϊόν της δημιουργίας
- ❖ η διαδικασία της δημιουργίας
- ❖ το άτομο που είναι δημιουργικό αλλά και
- ❖ το περιβάλλον στο οποίο συμβαίνει η δημιουργία. (Tardif και Sternberg, 1988; Taylor, 1988).

Κατά τον Taylor (1988, σσ.101-111), το δημιουργικό περιβάλλον ουσιαστικά είναι αυτό που περιλαμβάνει τη κατάσταση στην οποία η δημιουργική διαδικασία αρχικά κινητοποιείται και αρκετές φορές διατηρείται μέχρι την ολοκλήρωσή της. Από την άλλη μεριά, το δημιουργικό προϊόν περιλαμβάνει συμπεριφορές, επιδόσεις, ιδέες, αντικείμενα και άλλα είδη αποτελεσμάτων που μπορούν να εκδηλωθούν με οποιοδήποτε κανάλι ή τύπο έκφρασης. Για το δημιουργικό άτομο, τέλος, παρατηρεί ότι η προσωπικότητα, το κίνητρο και η νόηση παρέχουν μια τιμή που χρησιμοποιείται για να προβλεφθεί η δημιουργικότητά του.

Η Amabile (1996, σσ.20-22) επισημαίνει επίσης ότι παρά το γεγονός ότι αρχικά επικράτησαν προσεγγίσεις επικεντρωμένες στη διαδικασία και στη συνέχεια στο άτομο, οι ορισμοί της δημιουργικότητας σπάνια οριοθετούνται σε αυτή τη βάση. Κατά τα λεγόμενα της, στη πράξη αναδεικνύεται η

χρησιμότητα προσδιορισμών επικεντρωμένων στο δημιουργικό προϊόν και συχνά η δημιουργικότητα ορίζεται σε αυτή τη βάση ακόμη και από ερευνητές που μελετούν το δημιουργικό άτομο ή τη δημιουργική διαδικασία. «Αυτό που τελικά μετράει είναι το προϊόν» (Simonton, 2004). Η διαδικασία και το άτομο παρέχουν μόνο τα μέσα για αυτό το σκοπό γιατί το προϊόν είναι αυτό παρέχει το τελικό κριτήριο για να κριθεί αν η διαδικασία ή το άτομο μπορούν να θεωρηθούν δημιουργικά. Τελικά, η δημιουργική διαδικασία προσδιορίζεται ως η νοητική λειτουργία που καταλήγει σε ένα δημιουργικό προϊόν και το δημιουργικό άτομο είναι αυτό που έχει την ικανότητα να παράγει δημιουργικά προϊόντα (Mayer, 1999; /Simonton, 2004).

Ο Csikszentmihalyi (1988, σ.325), από την άλλη μεριά, υποστηρίζει ότι δεν είναι δυνατό να απομονώσουμε τα υποκείμενα και τη δουλειά τους από το κοινωνικό και ιστορικό τους περιβάλλον. Τονίζει μάλιστα ιδιαίτερα ότι αυτό το προϊόν που ονομάζουμε δημιουργικό δεν είναι ποτέ αποτέλεσμα μόνο μιας ατομικής πράξης, αλλά αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης τριών βασικών δυνάμεων. Οι δυνάμεις αυτές αναλυτικότερα είναι οι παρακάτω:

- ❖ Η πρώτη είναι το σύνολο των κοινωνικών θεσμών ή αλλιώς το πεδίο, που επιλέγει από μια ποικιλία παραγόμενων από τα άτομα προϊόντων, αυτά που αξίζουν να διασωθούν.
- ❖ Η δεύτερη είναι ο σταθερός πολιτιστικός τομέας που θα διασώσει και θα μεταδώσει τις επιλεγμένες νέες ιδέες στις επόμενες γενεές.
- ❖ Η τρίτη δύναμη είναι το άτομο που επιφέρει κάποια αλλαγή στον τομέα, αλλαγή που το πεδίο θα τη θεωρήσει δημιουργική ή μη.

Οι Csikszentmihalyi και Sawyer (1995, σσ.167-8), τέλος, υποστηρίζουν ότι δεν αρκούν μονάχα οι καλές και δημιουργικές ιδέες, θεωρώντας πάντα ότι η δημιουργικότητα στους οργανισμούς επικεντρώνεται σε κοινωνικές και ομαδικές διαδικασίες, αλλά ότι ουσιαστικά χρειάζεται ένα ολόκληρο σύστημα να διαχειριστεί την έρευνα και την ανάπτυξη αυτών των ιδεών. Παρόλο που

οι δημιουργικές εμπνεύσεις των ατόμων, μελών ή εργαζόμενων του οργανισμού, είναι απαραίτητες, αποτελούν πολύ μικρότερης σημασίας παράγοντα σε σχέση με τη συνολική ικανότητα του οργανισμού να παράγει καινοτομία. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι το οργανωτικό πλαίσιο είναι αυτό που διοχετεύει τελικά την ατομική δυνατότητα για παραγωγή δημιουργικών ιδεών σε μια δημιουργική σύλληψη.

2.6 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

«Αληθινά καινοτόμο είναι ό,τι παρά τον χρόνο δε γερνάει».

Yasujiro Ozu , σκηνοθέτης

Απόσπασμα από το έργο του «Munekata shimai-Οι αδερφές Munekata»,1950

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι ορισμοί της καινοτομίας ποικίλλουν σύμφωνα με το επίπεδο ανάλυσης που χρησιμοποιείται. Αν η προσέγγιση είναι κοινωνική- πολιτιστική υπάρχει ακόμα μεγαλύτερη ποικιλία στους ορισμούς [West and Farr, 1990)]. Μερικοί ορισμοί είναι γενικοί και ευρείς, ενώ άλλοι εστιάζουν σε συγκεκριμένες καινοτομίες όπως την εφαρμογή μιας ιδέας για ένα νέο προϊόν ή μια υπηρεσία. Καινοτομία θα μπορούσε να είναι από μια νέα υπηρεσία-προϊόν, ένα νέο σχέδιο για τους εργαζόμενους αλλά και τους πελάτες μιας επιχείρησης, μέχρι και η υιοθέτηση ενός συστήματος, μιας πολιτικής ή ενός προϊόντος- υπηρεσίας που κρίνονται «νέα» από μια επιχείρηση.

Σύμφωνα με τους West και Farr (1990) καινοτομία είναι «η σκόπιμη εισαγωγή και εφαρμογή ιδεών, διαδικασιών, προϊόντων ή υπηρεσιών, μέσα σε μια ομάδα ή έναν οργανισμό με σκοπό να ωφελήσει σημαντικά το άτομο, την ομάδα, τον οργανισμό ή την ευρύτερη κοινωνία». Ο Martins (2000) εν συνεχεία υποστηρίζει ότι για να θεωρηθεί μια ιδέα, ένα προϊόν, μια δραστηριότητα ή μια υπηρεσία ως καινοτόμες θα πρέπει το πλαίσιο μέσα στο οποίο εφαρμόζονται να καθορίζει αν θεωρούνται καινοτόμες μέσα σε αυτό. Σύμφωνα με τον Drucker (1985), η καινοτομία συνδέεται συχνά με την

αλλαγή. Θεωρείται ως κάτι νέο που οδηγεί στην αλλαγή. Από την άλλη μεριά, δεν μπορεί να θεωρηθεί πάντα καινοτομία μια αλλαγή γιατί δεν είναι σίγουρο ότι περιλαμβάνει πάντα νέες ιδέες ή δεν οδηγεί πάντα στη βελτίωση σε μια οργάνωση (West and Farr, 1990). Συνοψίζοντας, γενικότερα ως καινοτομία ορίζεται η γέννηση και υλοποίηση μίας νέας ιδέας, μιας προσέγγισης που αλλάζει την παρούσα τάξη πραγμάτων. Όταν αυτή η ιδέα εκλαμβάνεται από τα άμεσα εμπλεκόμενα άτομα ως κάτι νέο τότε όντως συνιστά μια καινοτομία παρόλο που για κάποιους άλλους μπορεί να είναι κάτι ήδη δοκιμασμένο. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί η άποψη του Van de Ven (1986) ο οποίος υποστηρίζει ότι καινοτομία συνίσταται στην ανάπτυξη και την εφαρμογή νέων ιδεών από ανθρώπους, οι οποίοι εμπλέκονται κατά τη διάρκεια του χρόνου σε αλλαγές με άλλους στο πλαίσιο μίας θεσμικής λειτουργίας. Αυτός ο ορισμός εμπλέκει τέσσερις βασικούς παράγοντες: τις νέες ιδέες, τους ανθρώπους, τις συναλλαγές και το θεσμικό πλαίσιο.

Από την άλλη μεριά, οι Martin και Terblanche (2003) ορίζουν τη καινοτομία ως την εφαρμογή μιας νέας ιδέας που πιθανόν θα λύσει ορισμένα προβλήματα, μιας πρακτικής ή ενός υλικού χειροπιαστού αντικειμένου (π.χ. ένα προϊόν) που θεωρείται νέα από τον σχετικό οργανισμό και μέσω της οποίας επέρχεται η αλλαγή.

Η καινοτομία μπορεί επίσης να εκφραστεί επίσης ως εξής: Το παραγόμενο προϊόν είναι αποτέλεσμα της κατάλληλης διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, δηλαδή ατομικής και ομαδικής δημιουργικότητας, των τεχνικών ανάπτυξης δημιουργικότητας και της επιχειρησιακής κουλτούρας δηλαδή της πιθανότητας για εμφάνιση δημιουργικότητας. Ο Drucker (1985) υποστηρίζει ότι «η καινοτομία είναι το εργαλείο που διαθέτουν οι επιχειρηματίες για να εκμεταλλευθούν την αλλαγή, η οποία αποτελεί την ευκαιρία μιας διαφορετικής επιχειρηματικής δραστηριότητας».

Συνοψίζοντας, στη σημερινή εποχή που η πρόσβαση στη πληροφορία είναι άμεση και ταχύτατη λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας και του διαδικτύου, η καινοτομία είναι απαραίτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιβίωση των επιχειρήσεων. Οι εταιρίες συνειδητοποιούν πόσο σημαντική είναι η μόρφωση και η γνώση των μελών τους ώστε να είναι προετοιμασμένες να βελτιώνονται συνεχώς, να παράγουν νέες ανταγωνιστικές ιδέες και να δημιουργούν ουσιαστικά νέες πραγματικότητες.

Η καινοτομία, λοιπόν, οφείλει να αποτελεί βασική φιλοσοφία και αποστολή της επιχείρησης. Αυτό έχει ως επακόλουθο η καινοτομική δραστηριότητα να μην αφορά μόνον ένα ή δύο τμήματα της επιχείρησης, αλλά όλα τα τμήματα και τις διευθύνσεις τους. Να αποτελεί στρατηγική κατεύθυνση όλων των λειτουργιών της, είτε αυτές αφορούν την οργανωτική και διοικητική διάρθρωση, είτε τις σχέσεις με τους πελάτες της, τις σχέσεις με τους προμηθευτές, με τους ανταγωνιστές, με τους συνεργάτες και με το προσωπικό της. Μόνο σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση θα επιβιώσει το διεθνή ανταγωνισμό και θα στηρίξει την ανταγωνιστικότητά της. Η καινοτομία μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται από το αν έχει τμήμα «έρευνας και ανάπτυξης», όπως παλαιότερα, αλλά από το αν η καινοτομία αποτελεί κεντρικό στρατηγικό της στόχο.

2.7 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά στη λογοτεχνία. Για τη δημιουργικότητα, χαρακτηριστικά αναφέρεται, ότι θα μπορούσε να οριστεί ως ένας συνδυασμός σκέψεων ο οποίος είναι τέτοιος ώστε τελικά το σύνολο που προκύπτει να είναι μεγαλύτερο από τα συστατικά που έλαβαν μέρος. Τούτο διότι το σύνολο δεν είναι μόνο άθροισμα των μερών του αλλά κάτι ουσιαστικότερο που προκύπτει από τις σχέσεις ανάμεσα στα μέρη του.

Από την άλλη μεριά, κατά τους West και Farr, 1990, Anderson και West, 1998, Cumming, 1998 και Amabile και Conti, 1999, ως καινοτομία ορίζεται η εμπρόθετη εισαγωγή και εφαρμογή ή υιοθέτηση νέων και ωφέλιμων ιδεών, μεθόδων, προϊόντων ή διαδικασιών στα πλαίσια μιας ομάδας, ενός οργανισμού ή και ολόκληρης της κοινωνίας.

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, η Δημιουργικότητα είναι η ικανότητα παραγωγής ιδεών. Ωστόσο, οι ιδέες από μόνες τους δεν είναι παραγωγικά δημιουργικές σε μία επιχείρηση, εάν δεν πλαισιώνονται από μία προγραμματισμένη ακολουθία δράσεων. Το πιο δύσκολο κομμάτι είναι η μετατροπή μιας αξιόλογης ιδέας σε μια κερδοφόρα πράξη. Σε αυτό το σημείο εμφανίζεται και η σχέση μεταξύ δημιουργικότητας και καινοτομίας. Η καινοτομία συνιστά την εφαρμογή ιδεών που παράγονται βάσει δημιουργικότητας.

Η δημιουργικότητα, δηλαδή, μπορεί να οριστεί ως ο προσδιορισμός προβλήματος και η παραγωγή ιδέας ενώ η καινοτομία μπορεί να οριστεί ως η επιλογή, η ανάπτυξη και η εμπορευματοποίηση ιδέας. Το αποτέλεσμα, με άλλα λόγια, της δημιουργικής σκέψης. Η Δημιουργικότητα και η καινοτομία συνήθως είναι συμπληρωματικές δραστηριότητες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η δημιουργικότητα αποτελεί τη βάση για τη καινοτομία, η οποία με τη

σειρά της κατά την εφαρμογή της παρουσιάζει δυσκολίες οι οποίες λύνονται πάλι με τη δημιουργικότητα.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι είναι λάθος να χρησιμοποιούνται αυτοί οι δύο όροι εναλλακτικά αφού αντιπροσωπεύουν διαφορετικές έννοιες που συνδέονται μεταξύ τους. Όταν εμφανίζεται η δημιουργικότητα στο κατάλληλο επιχειρησιακό περιβάλλον το αποτέλεσμα οδηγεί στην καινοτομία. «Δημιουργικότητα είναι η σπίθα που εγείρει κάθε διαδικασία καινοτομίας» (Cumming, 1998; Janssen et al., 2004).

2.8 ΜΕΤΡΗΣΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Όπως προαναφέρθηκε παραπάνω η έννοια της δημιουργικότητας προσδιορίζεται από ποικίλους ορισμούς. Λόγω αυτής της ποικιλίας υπάρχουν και διαφορετικές μέθοδοι μέτρησής της οι οποίες εστιάζουν κάθε φορά σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης. Το μεγαλύτερο τμήμα της βιβλιογραφίας εστιάζεται στη μέτρηση της δημιουργικότητας μιας διαδικασίας μέσω του τελικού προϊόντος. Θεωρούμε ότι κάθε δημιουργική δράση αποτυπώνεται τελικά σε ένα προϊόν μέσω του οποίου είναι δυνατόν να διερευνηθούν πολύ σημαντικές όψεις του φαινομένου της δημιουργικότητας.

Οι Mumford και Gustafson (1988) αναφέρουν ότι υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες κριτηρίων τα οποία μπορούν να προσδιορίζουν τη δημιουργικότητα.

- ❖ Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τα κριτήρια παραγωγής, τα οποία προσδιορίζουν τη δημιουργικότητα ανάλογα με τη συχνότητα με την οποία παράγονται καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες αναγνωρισμένης κοινωνικής αξίας.
- ❖ Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τα κριτήρια επαγγελματικής αναγνώρισης, τα οποία προσδιορίζουν τη δημιουργικότητα με βάση τις βραβεύσεις που λαμβάνουν άτομα, για την παραγωγή προϊόντων και ιδεών σε ένα ορισμένο επαγγελματικό πεδίο.
- ❖ Τέλος, τα κριτήρια κοινωνικής αναγνώρισης, τα οποία προσδιορίζουν τις κρίσεις από κοινωνικά καταξιωμένα άτομα. Οι κρίσεις αυτές μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για τον προσδιορισμό της δημιουργικής συμβολής του ατόμου αυτού σε κάποια θεματική περιοχή.

Είναι φανερό ότι κοινό χαρακτηριστικό των παραπάνω κριτηρίων είναι ότι αναφέρονται στην παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία παρουσιάζουν κοινωνική αξία.

Οι El-Murad και West (2004, σ.192), από την άλλη, υποστηρίζουν ότι οι μέθοδοι μέτρησης ή αποτίμησης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δυο ευρείες κατηγορίες: τα ψυχομετρικά εργαλεία, τα οποία σύμφωνα με την Amabile (1996) έχουν χρησιμοποιηθεί από τους περισσότερους επιστήμονες, και τις μεθόδους που βασίζονται σε κρίσεις προσώπων.

Η ίδια στη συνέχεια, διακρίνοντας τα διάφορα εργαλεία αυτής της κατηγορίας προτείνει τρεις μεγάλες ομάδες τεχνικών μέσω των οποίων μπορεί να μετρηθεί η δημιουργικότητα. Οι ομάδες αυτές παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω:

- ❖ ΤΕΣΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ (*personality tests*). Αυτά τα τεστ περιλαμβάνουν ερωτηματολόγια προσωπικότητας από τα οποία μπορούμε να υπολογίσουμε «κλίμακες δημιουργικότητας».
- ❖ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ (*biographical inventories*) Τα ερωτηματολόγια αυτά χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της δημιουργικής προσωπικότητας.
- ❖ ΤΕΣΤ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ (*behavioral tests*) τα οποία συνήθως περιλαμβάνουν μια σειρά από επιμέρους τεστ βασιζόμενα πολύ σε μετρήσεις της αποκλίνουσας σκέψης

Επιπροσθέτως, ο E. Paul Torrance δημιούργησε το 1974 το λεγόμενο Torrance Tests of Creative Thinking (ΤΤCT) το οποίο αποτελείται από διάφορες εργασίες που προσδιορίζουν την διαδικασία της αποκλίνουσας σκέψης καθώς και άλλες ικανότητες επίλυσης προβλημάτων. Το ΤΤCT αποδείχτηκε ένα από τα πιο διαδομένα τεστ για τη μέτρηση της ατομικής δημιουργικότητας.

Η Amabile και οι συνεργάτες της ανέπτυξαν άλλη μια τεχνική αξιολόγησης της δημιουργικότητας, τη λεγόμενη «τεχνική της συναινετικής αξιολόγησης (consensual assessment technique), σύμφωνα με την οποία ο εκάστοτε κριτής καλείται να αξιολογήσει τη δημιουργικότητα των προϊόντων δίνοντας απλά τον δικό του υποκειμενικό ορισμό χωρίς να χρησιμοποιεί κριτήρια τα οποία θα ήταν αδύνατο ούτως ή άλλως να είναι αντικειμενικά για την αξιολόγηση ενός προϊόντος ως δημιουργικού. «Αν κατάλληλοι κριτές, ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο, συμφωνούν ότι ένα προϊόν είναι δημιουργικό, τότε αυτό μπορεί και πρέπει να γίνεται αποδεκτό ως τέτοιο» (Amabile, 1996, Hennessey, 2003, Hennessey και Amabile, 1988, Hickey, 2001).

Συγκεκριμένα για τη μέτρηση του δημιουργικού προϊόντος έχουν αναπτυχθεί ειδικές κλίμακες όπως η «σημασιολογική κλίμακα του δημιουργικού προϊόντος» (Creative Product Semantic Scale) που αναπτύχθηκε από τους Besemer και O'Quin το 1989 και επιτρέπει στους βαθμολογητές να κρίνουν την καινοφάνεια, την ανάλυση του προβλήματος, την επεξεργασία και τη σύνθεση που αποδίδεται σε ένα προϊόν προκειμένου να εκτιμηθεί η δημιουργικότητά του.

Στην παρούσα έρευνα το αντικείμενο μελέτης είναι το φαινόμενο της δημιουργικότητας στα πλαίσια ενός οργανωτικού πλαισίου. Για τη διερεύνηση των παραμέτρων του οργανωτικού περιβάλλοντος που σχετίζονται με την εκδήλωση του φαινομένου στους οργανισμούς χρησιμοποιούνται κυρίως ερωτηματολόγια. Από αυτά τα ερωτηματολόγια εμείς χρησιμοποιήσαμε τη κλίμακα KEYS που αναπτύχθηκε από την Amabile (1996) και χρησιμοποιείται ευρέως από επιστήμονες. Η κλίμακα KEYS είναι ένα σχετικά πρόσφατο και επικυρωμένο μέσο για την αξιολόγηση του δημιουργικού κλίματος της επιχείρησης. Αποτελεί αναθεώρηση του έργου για το περιβάλλον εργασίας που δημοσιεύτηκε από τους Amabile και Grysiewicz (1989) και ποσοτικό

εργαλείο αξιολόγησης. Η Amabile και οι συνεργάτες της (1996) ισχυρίζεται ότι παρά τη μεγάλη θεωρητική δουλειά που έχει γίνει καθώς και την κάποια εμπειρική εργασία, δεν έχουν αναπτυχθεί αξιόπιστες μέθοδοι για την αξιολόγηση του κλίματος για δημιουργικότητα ενός οργανισμού-επιχείρησης και τονίζει ότι το KEYS είναι ένα από τα μόνα δύο εργαλεία που ουσιαστικά μας παρέχει η βιβλιογραφία για τη διερεύνηση της δημιουργικότητας του οργανωτικού περιβάλλοντος

Η κλίμακα KEYS και το εννοιολογικό αυτό μοντέλο αναπτύχθηκαν για να παρέχουν μια έγκυρη μέθοδο για την επαρκή αξιολόγηση των διαφόρων διαστάσεων του περιβάλλοντος εργασίας που τις οποίες είχε προτείνει η προγενέστερη θεωρητική και εμπειρική εργασία. Το εννοιολογικό μοντέλο της Amabile et al. (1996) αντανάκλα τις πτυχές ενός μοντέλου που αναπτύχθηκε από τον Woodman (1993). Επίσης αντικατοπτρίζει σαφώς ορισμένες από τις βασικές πτυχές των πορισμάτων των Scott και τον Bruce (1994). Τόσο το εννοιολογικό μοντέλο όσο και η κλίμακα KEYS επικεντρώνονται στις αντιλήψεις που έχουν τα άτομα για το περιβάλλον εργασίας τους. Η έρευνα της Amabile et al. (1996) για να δοκιμάσει τη κλίμακα KEYS επικεντρώθηκε στις προσωπικές αντιλήψεις των εργαζομένων για το περιβάλλον εργασίας τους και στη σχέση μεταξύ αυτών των αντιλήψεων και της δημιουργικότητας των εργασιών που τους ανατέθηκαν.

Το Σχήμα 2.3 δείχνει το εννοιολογικό μοντέλο που αποτελεί το θεμέλιο της κλίμακας KEYS. Στο πλαίσιο του μοντέλου υπάρχουν ορισμένες εννοιολογικές κατηγορίες οργανωτικού κλίματος οι οποίες, κατά τη συγγραφέα, επηρεάζουν την δημιουργικότητα. Οι εννοιολογικές κατηγορίες αναπτύχθηκαν από δύο προγενέστερες πηγές. Η μελέτη αυτή ζήτησε από εργαζόμενους να περιγράψουν υψηλές και χαμηλές εκδηλώσεις δημιουργικότητας από την δική τους εργασιακή εμπειρία. (Amabile, 1988; Amabile και Grysiewicz, 1987). Οι εννοιολογικές κατηγορίες που είχαν

καθοριστεί για το εννοιολογικό μοντέλο είναι οι εξής: Εργασία με προκλήσεις, Ελευθερία, Οργανωτική ενθάρρυνση, Διαθέσιμοι πόροι, Ενθάρρυνση από προϊστάμενους και Υποστήριξη ομαδικής εργασίας. Οι κατηγορίες αυτές ουσιαστικά αποτελούν περιβαλλοντικά κίνητρα για τη δημιουργικότητα. Σύμφωνα με την Amabile (1997, σσ.44-47) ένα οργανωτικό περιβάλλον που διαθέτει αυτά τα χαρακτηριστικά δημιουργεί ένα οργανωτικό κλίμα που οδηγεί στη κινητοποίηση των εργαζομένων μιας επιχείρησης και κατά συνέπεια στη δημιουργική επίδοση. Στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται δυο ακόμη διαστάσεις που εστιάζονται στα περιβαλλοντικά εμπόδια για τη δημιουργικότητα οι οποίες είναι τα Οργανωτικά εμπόδια και η Εργασιακή πίεση.

Πιο συγκεκριμένα, η Εργασία με προκλήσεις αναφέρεται στην αίσθηση ότι ο απασχολούμενος πρέπει να εργαστεί σκληρά σε κάτι που τον ενδιαφέρει και τον προκαλεί θετικά. Η Ελευθερία αφορά στη δυνατότητα του απασχολούμενου να επιλέγει τι θα κάνει και να έχει τον έλεγχο της δουλειάς του. Οι Διαθέσιμοι πόροι αναφέρονται στην πρόσβαση σε κατάλληλους πόρους περιλαμβάνοντας χρηματοδότηση, υλικά, εγκαταστάσεις και πληροφορίες. Η Υποστήριξη των ομαδικής εργασίας αναφέρεται σε ομάδες εργασίας με άτομα ανοιχτά σε νέες ιδέες, που συνεργάζονται δημιουργικά, εμπιστεύονται και βοηθούν το ένα το άλλο και νιώθουν αφοσιωμένα στο έργο τους. Η Ενθάρρυνση από προϊστάμενους συνιστά έναν επόπτη – ηγέτη με στόχους που υποστηρίζει και εμπιστεύεται τους εργαζόμενους και πάνω από όλα αποτελεί εργασιακό πρότυπο. Η Οργανωτική ενθάρρυνση αναφέρεται ουσιαστικά σε μια οργανωτική κουλτούρα που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, έχει μηχανισμούς για την ανάπτυξη νέων ιδεών και ένα κοινό όραμα για το τι προσπαθεί να επιτύχει ο οργανισμός. Από την άλλη μεριά οι παράγοντες που αποτελούν εμπόδια για τη δημιουργικότητα όπως τα Οργανωτικά εμπόδια αναφέρονται σε μια κουλτούρα που εμποδίζει τη δημιουργικότητα μέσω εσωτερικών πολιτικών προβλημάτων, καταστροφικών

εσωτερικών ανταγωνισμών, αποφυγής του ρίσκου και υπερβολικής έμφασης στο κατεστημένο. Η Εργασιακή πίεση , τέλος, αναφέρεται σε ακραία πίεση χρόνου, μη ρεαλιστικές προσδοκίες για παραγωγικότητα και αποσπάσεις από τη δημιουργική εργασία (Amabile κ.ά., 1996, σ.1166).

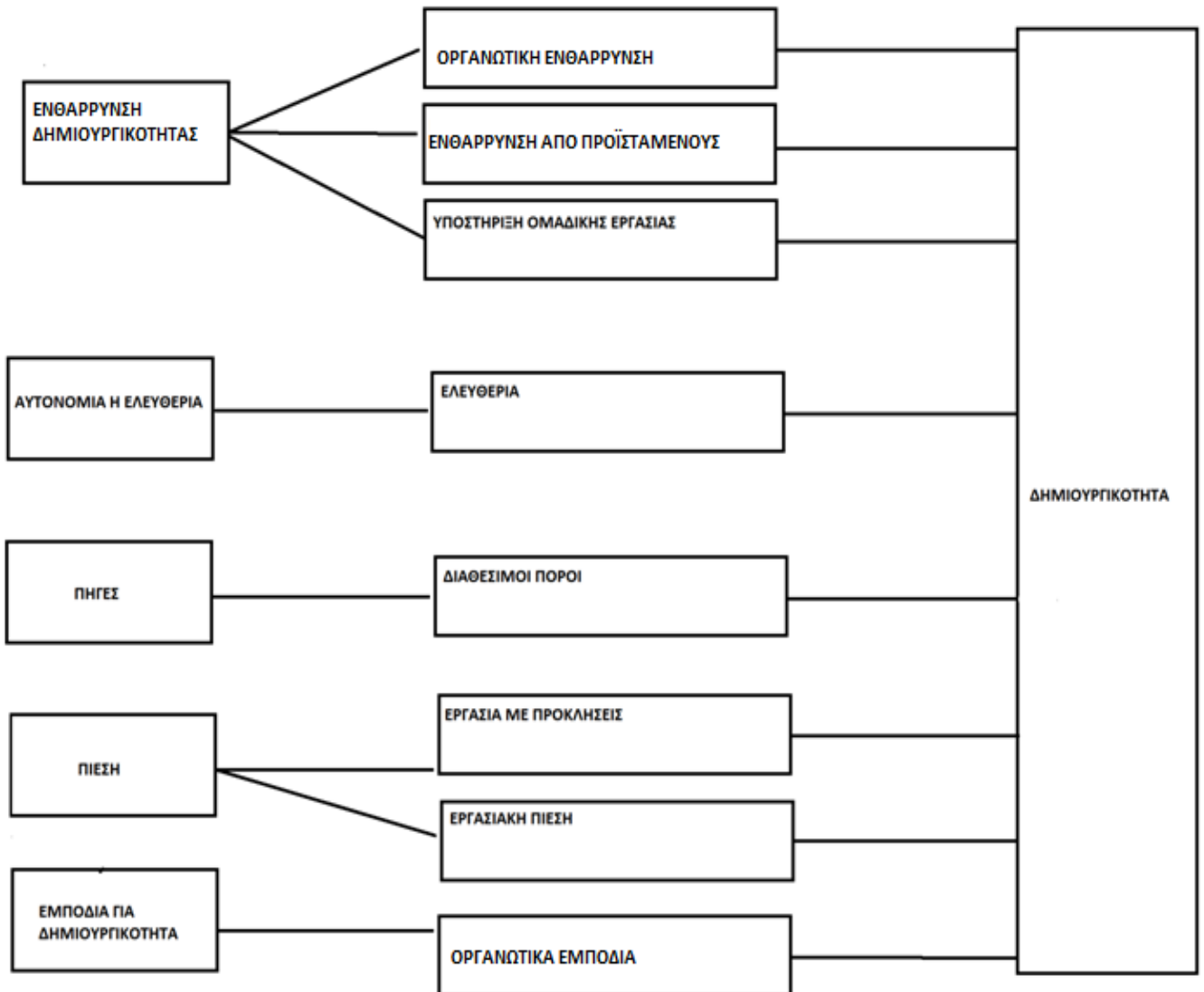
Η Amabile (1999) χρησιμοποίησε έρευνες που έγιναν σε 78 ομάδες από 50 οργανώσεις-επιχειρήσεις για την κατασκευή μιας βάσης δεδομένων των αποτελεσμάτων και ένα σύνολο κανόνων. Τα αποτελέσματα αυτά και οι σχετικοί κανόνες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάσεις πάνω στις οποίες μπορούν να συγκριθούν τα αποτελέσματα τις έρευνάς μας.

Η Amabile et al. (1996) ανέπτυξε ποσοτικές κλίμακες αξιολόγησης για τη δοκιμή των υποθέσεων επί των οποίων βασίζεται κάθε εννοιολογική κατηγορία. Αυτή είναι η κλίμακα KEYS. (Σχήμα 2.3)

Εννοιολογικό μοντέλο στο οποίο στηρίζεται η αξιολόγηση του περιβάλλοντος εργασίας σε σχέση με τη δημιουργικότητα.

**Εννοιολογικές κατηγορίες
Αποτέλεσμα**

Κλίμακα αξιολόγησης KEYS



Σχήμα 2.3. Εννοιολογικό μοντέλο στο οποίο στηρίζεται η αξιολόγηση του περιβάλλοντος εργασίας σε σχέση με τη δημιουργικότητα.

ΠΗΓΗ: Amabile (1999)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου, καθώς και η διαδικασία της έρευνας. Παρουσιάζονται αναλυτικά τα μέρη που αποτελείται το ερωτηματολόγιο και γίνεται εκτενής αναφορά της στατιστικής μεθοδολογικής προσέγγισης της έρευνας, του SPSS.

3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η παρούσα έρευνα έλαβε χώρα κατά το χρονικό διάστημα μεταξύ Μαρτίου και Αυγούστου του 2010. Αρχικά ενημερωθήκαμε από σχετική έρευνα της ICAP δημοσιευμένη στο ΒΗΜΑ (Κυριακή 20 Σεπτεμβρίου 2009) για τις 500 πιο κερδοφόρες Ελληνικές επιχειρήσεις για το έτος 2008. Στη συνέχεια, οργανώσαμε μια βάση δεδομένων στο Excel που περιλάμβανε τα βασικά στοιχεία των επιχειρήσεων αυτών. Τα στοιχεία αυτά ήταν η ονομασία της εταιρίας, η ιστοσελίδα, τα τηλέφωνα επικοινωνίας - fax, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το όνομα και τηλέφωνο του υπεύθυνου Ανθρωπίνου Δυναμικού, ο αριθμός εργαζομένων, και τέλος τα οικονομικά της στοιχεία.

Αφού ολοκληρώθηκε η βάση δεδομένων μας, επιλέξαμε τυχαία 100 από αυτές τις επιχειρήσεις και ήρθαμε σε επαφή με βασικά στελέχη τους όπως Διευθυντές Πωλήσεων, Ανθρώπινου Δυναμικού, Marketing και Εταιρικής Επικοινωνίας, Αντιπροέδρους και Εντεταλμένους Συμβούλους, Υπεύθυνους

Παραγωγής και Διευθυντές Εργοστασίου. Ενημερώσαμε τα στελέχη αυτά σχετικά με τη φύση, το σκοπό και τη θεματική της συγκεκριμένης έρευνας. Στη συνέχεια τους αποστείλαμε το ερωτηματολόγιο που στηρίχτηκε η έρευνα και στο οποίο θα αναφερθώ εκτενέστερα παρακάτω, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, φαξ ή τηλεφωνικής επικοινωνίας.

Με βασικό σκοπό την έγκυρη και αντικειμενική εξαγωγή αποτελεσμάτων, στείλαμε ερωτηματολόγια σε ένα τυχαίο δείγμα 100 επιχειρήσεων από τις πιο κερδοφόρες για το 2008 και τελικά δεχτήκαμε απαντήσεις από 26 Εταιρίες. Ο ρυθμός απόκρισης στην περίπτωση αυτή είναι 26%, ο οποίος θεωρείται αποδεκτός αφού τα δεδομένα πάρθηκαν από ανώτατα στελέχη τα οποία δεν απαντούν εύκολα σε ερωτηματολόγια. Για να εξασφαλίσουμε ότι ένα δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό εξαρτόμαστε από δύο παράγοντες. Ο πρώτος είναι όλα τα μέλη που συνυπολογίζονται στο δείγμα από τον πληθυσμό στον οποίον θα γίνει η γενίκευση να είναι διαθέσιμα. Ο δεύτερος είναι τα μέλη αυτά να είναι πρόθυμα να συμμετάσχουν στην έρευνα. Συνήθως όμως αυτό δεν είναι εφικτό στην πράξη και ο ερευνητής είναι αναγκασμένος να χρησιμοποιεί ένα δείγμα απλά και μόνο επειδή είναι διαθέσιμο.

Για να διασφαλίσουμε όσο το δυνατό ειλικρινέστερη και κατά συνέπεια αντιπροσωπευτικότερη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων μας, ενημερώσαμε τους συμμετέχοντες ότι οι ερωτήσεις δεν αποτελούν κάποιο είδος αξιολόγησης, αλλά ότι απλά καταγράφουν την κατάσταση της επιχείρησης μέσα από τη δική τους οπτική. Τους ενημερώσαμε επίσης, ότι η έρευνα αυτή στοχεύει στη συγκέντρωση πρωτογενών στοιχείων για τις απόψεις στελεχών Ελληνικών επιχειρήσεων αναφορικά με θέματα καίριας σημασίας για τη λειτουργία τους και την ανταγωνιστικότητά τους, όπως η καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός και η ανάληψη ρίσκου. Τέλος, τους βεβαιώσαμε ότι δεν θα δημοσιοποιήσουμε το όνομα κανενός οργανισμού ή στελέχους που συμμετείχε στην έρευνα

καθώς επίσης και ότι τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα αξιοποιηθούν για συγκεντρωτικές και μόνο αναλύσεις και δε θα γνωστοποιηθούν δεδομένα από μεμονωμένες επιχειρήσεις.

3.3 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Στην έρευνά μας ασχολούμαστε με τη μέτρηση εννοιών ή αλλιώς λανθανουσών μεταβλητών, οι οποίες ναι μεν υπάρχουν αλλά δεν είναι άμεσα ορατές. Θεωρούμε όμως ότι μπορούμε να μετρήσουμε τις έννοιες αυτές με μια σειρά από ερωτήσεις, η οποίες καλύπτουν τον «εννοιολογικό χώρο» της μεταβλητής. Γενικότερα για να καταστεί εφικτή η μέτρηση μιας έννοιας θα πρέπει πρωτίστως να προσδιοριστούν συγκεκριμένες ενέργειες ή συμπεριφορές, οι οποίες αναδεικνύουν την συγκεκριμένη έννοια. Ενίοτε μια έννοια μπορεί να προσδιορισθεί και να αποβεί μετρήσιμη με την χρήση μιας και μόνο μεταβλητής, τις περισσότερες όμως φορές απαιτούνται περισσότερες από μια μεταβλητές. Ο εντοπισμός των προσδιοριστικών μεταβλητών που θα χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση των υπό διερεύνηση εννοιών βασίζεται συνήθως στην βιβλιογραφία. Υπάρχουν διάφορα μοντέλα μέτρησης εννοιών που κατασκευάστηκαν κατά καιρούς από ερευνητές τα οποία συνοδεύονται από δείκτες αξιοπιστίας και εγκυρότητας.

Στη προκειμένη περίπτωση επιλέξαμε ένα ερωτηματολόγιο κατάλληλα διαμορφωμένο σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία του οποίου η εγκυρότητα και αξιοπιστία είναι εξαιρετική.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρία μέρη: Α) την εισαγωγή, Β) τα γενικά στοιχεία, Γ) τη μέτρηση παραγόντων του KEYS. Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά τα τρία μέρη του ερωτηματολογίου.

3.3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΓΡΑΜΜΑ

Στο εισαγωγικό γράμμα αναφέρουμε το σκοπό της έρευνας μας, τα θέματα που διαπραγματεύεται και το τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες μπορούν να επικοινωνήσουν μαζί μας. Τέλος το εισαγωγικό γράμμα περιλαμβάνει και μια δήλωση εχεμύθειας από εμάς ότι δεν θα δημοσιοποιήσουμε το όνομα κανενός οργανισμού ή στελέχους που συμμετείχε στην έρευνα.

3.3.2 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται τα γενικά στοιχεία του ερωτώμενου, δηλαδή ερωτήσεις που σχετίζονται με αυτόν και την εταιρία στην οποία ανήκει και συλλέγονται καθαρά για στατιστικούς λόγους.

Ο συμμετέχοντας αρχικά καλείται να δώσει πληροφορίες σχετικά με την ηλικία, το φύλλο, την εκπαίδευση, τη θέση που κατέχει στην επιχείρηση, το αριθμό των ετών που λειτουργεί η επιχείρηση και τον αριθμό των ατόμων που εργάζονται σε αυτή. Καλείται επίσης να απαντήσει σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, αν παράγει προϊόντα ή προσφέρει υπηρεσίες και σε ποια Περιφέρεια βρίσκεται η έδρα της.

3.3.3 ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ KEYS

Στο τρίτο μέρος ασχολούμαστε με τη μέτρηση των εννοιών ή αλλιώς λανθανουσών μεταβλητών μέσω μιας σειράς εβδομήντα οχτώ (78) ερωτήσεων οι οποίες καλύπτουν τον « εννοιολογικό χώρο» της μεταβλητής. Το ερωτηματολόγιο KEYS μετράει συνολικά δέκα (10) παράγοντες. Από αυτούς οι έξι (6) παράγοντες ευνοούν την ανάπτυξη της δημιουργικότητας

και οι δύο (2) την παρεμποδίσουν. Τέλος, υπάρχουν και οι δύο (2) παράγοντες που αποτελούν το ζητούμενο για τον οργανισμό (criterion scales), η Δημιουργικότητα (Creativity) και η Παραγωγικότητα (Productivity).

Ο συμμετέχοντας καλείται να βαθμολογήσει κάθε μία από τις εβδομήντα οχτώ (78) ενέργειες ανάλογα με τη συχνότητα που συμβαίνουν στην επιχείρηση του μέσω μιας τεταρτοβάθμιας κλίμακας (όπου το 1 αντιστοιχεί στο ποτέ και το 4 στο πάντα).

Οι εβδομήντα οχτώ αυτές ερωτήσεις έχουν προέλθει από το ερωτηματολόγιο της Amabile (1996). Οι ερωτήσεις που μετράνε το κλίμα ανάπτυξης της δημιουργικότητας μέσα στις επιχειρήσεις αξιολογούνται με βάση 10 παράγοντες:

1^{ος} Παράγοντας : « *Challenging Work* –Εργασία με προκλήσεις»

2^{ος} Παράγοντας: «*Freedom*-Ελευθερία »

3^{ος} Παράγοντας: «*Organizational encouragement*- Οργανωτική ενθάρρυνση »

4^{ος} Παράγοντας : «*Resources* –Διαθέσιμοι πόροι»

5^{ος} Παράγοντας : «*Supervisory encouragement* – Ενθάρρυνση από προϊσταμένους»

6^{ος} Παράγοντας : «*Work group supports* – Υποστήριξη ομαδικής εργασίας»

7^{ος} Παράγοντας : «*Organizational impediments*– Οργανωτικά εμπόδια»

8^{ος} Παράγοντας : «*Workload pressure* – Εργασιακή πίεση»

9^{ος} Παράγοντας: «*Creativity* – Δημιουργικότητα του οργανισμού»

10^{ος} Παράγοντας: «*Productivity* – Παραγωγικότητα του οργανισμού»

3.3.3.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΥΝΟΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

❖ 1^{ος} Παράγοντας: «Challenging Work –Εργασία με προκλήσεις»

Σύνολο ερωτήσεων που τον περιγράφουν: 5. Οι ερωτήσεις: 2, 7, 36, 38, 53

2. Νιώθω ότι ασχολούμαι με σημαντικές για την επιχείρηση εργασίες.

7. Η εργασία μου είναι απαιτητική και ενθουσιώδης, με πολλές προκλήσεις.

36. Οι απαιτήσεις της δουλειάς μου με προκαλούν να βγάλω τον καλύτερό μου εαυτό.

38. Η επιχείρηση έχει μεγάλη ανάγκη να ολοκληρώσω με επιτυχία την εργασία(ες) που μου έχει ανατεθεί αυτή την περίοδο.

53. Η εργασία μου αποτελεί πρόκληση για μένα.

❖ 2^{ος} Παράγοντας : «Freedom-Ελευθερία »

Σύνολο ερωτήσεων που τον περιγράφουν: 4. Οι ερωτήσεις: 1, 12, 23, 44.

1.Είμαι ελεύθερος να αποφασίσω με ποιο τρόπο θα ολοκληρώσω την εργασία μου στην επιχείρηση.

12. Νιώθω αρκετή πίεση όταν κάποιος άλλος μου υποδεικνύει πως να κάνω τη δουλειά μου.

23. Δεν έχω την ελευθερία να αποφασίσω σε ποιες εργασίες θα εμπλακώ.

44. Στο καθημερινό περιβάλλον εργασίας μου, έχω την αίσθηση πως ελέγχομαι πάνω στη δουλειά μου και τις ιδέες μου.

❖ 3^{ος} Παράγοντας: «Organizational encouragement- Οργανωτική ενθάρρυνση»

Σύνολο ερωτήσεων που τον περιγράφουν: 15. Οι ερωτήσεις: 8, 14, 18, 22, 28, 35, 40, 42, 45, 49, 50, 56, 61, 62, 64.

8. Στην επιχείρηση αυτή, η ροή των ιδεών είναι υπαρκτή και συνεχής.

14. Γενικά, τα άτομα στην επιχείρηση αυτή έχουν κοινό «όραμα» για την πορεία αυτής, καθώς και των στόχων που προσπαθούμε να επιτύχουμε.

18. Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτή την επιχείρηση.

22. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι δίκαιη σε αυτή την επιχείρηση.

28. Στην επιχείρηση αυτή η διοίκηση προσδοκά από τους εργαζομένους να κάνουν την εργασία τους με δημιουργικό τρόπο.

35. Στην επιχείρηση οι άνθρωποι αναγνωρίζονται για τη δημιουργική τους εργασία.

40. Υπάρχει πολύ καλό εργασιακό κλίμα στην επιχείρηση.

42. Όλες οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτή την επιχείρηση.

45. Η αποτυχία είναι αποδεκτό αποτέλεσμα στην επιχείρηση, αν η συνολική προσπάθεια ήταν καλή.

49. Η επιχείρηση ενθαρρύνει τους ανθρώπους της να επιλύουν δημιουργικά τα όποια προβλήματα.

50. Οι άνθρωποι ανταμείβονται για τη δημιουργική εργασία τους από την επιχείρηση.

56. Τα στελέχη της επιχείρησης μπορούν να εκφράσουν κάθε είδους ασυνήθιστη ιδέα, χωρίς να φοβούνται να θεωρηθούν αφελείς.

61. Η επιχείρηση αυτή διαθέτει έναν καλό μηχανισμό για να ενθαρρύνει την ανάπτυξη δημιουργικών ιδεών.

62. Η επιχείρηση ενθαρρύνει τους ανθρώπους της να παίρνουν ρίσκα.

64. Νιώθω πως η διεύθυνση της επιχείρησης είναι ενθουσιασμένη με τη δουλειά μου.

❖ 4^{ος} Παράγοντας: « Resources – Διαθέσιμοι πόροι»

Σύνολο ερωτήσεων που τον περιγράφουν: 6. Οι ερωτήσεις: 26, 32, 46, 57, 63, 75.

26. Τα μέσα που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των εργασιών μου, είναι πάντοτε άμεσα διαθέσιμα σε εμένα.

32. Γενικά, έχω πρόσβαση στα μέσα που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.

46. Ο προϋπολογισμός για την ολοκλήρωση των εργασιών μου κρίνεται επαρκής.

57. Μπορώ να έχω όλα τα δεδομένα που χρειάζονται για την εκπλήρωση της εργασίας μου.

63. Αντιμετωπίζω προβλήματα προσβασιμότητας στα εργαλεία που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της εργασίας μου.

75. Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για την ολοκλήρωση της δουλειάς μου είναι εύκολα προσβάσιμες.

❖ 5^{ος} Παράγοντας: «Supervisory encouragement – Ενθάρρυνση από προϊστάμενους»

Σύνολο ερωτήσεων που τον περιγράφουν: 11. Οι ερωτήσεις: 9, 21, 27, 33, 37, 51, 59, 60, 68, 72, 73.

9. Ο προϊστάμενος μου, μου θέτει ξεκάθαρα γενικούς στόχους.

21. Ο προϊστάμενος μου έχει φτωχές διαπροσωπικές ικανότητες.

27. Ο προϊστάμενος μου αποτελεί ένα καλό εργασιακό πρότυπο.

33. Οι απαιτήσεις του ανώτερου μου από τη δουλειά μου δεν είναι ξεκάθαρες.

37. Ο προϊστάμενος μου δεν μπορεί να κάνει καλό σχεδιασμό εργασιών.

51. Ο προϊστάμενος μου στην επιχείρηση υποστηρίζει το τμήμα μου.

59. Ο προϊστάμενος μου δεν επικοινωνεί καλά με την ομάδα εργασίας μας.

60. Λαμβάνω εποικοδομητικά σχόλια για την εργασία μου.

68. Ο προϊστάμενος μου, δείχνει εμπιστοσύνη στη δουλειά της ομάδας μου.

72. Ο προϊστάμενος μου αποτιμά τις όποιες ατομικές συνεισφορές στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

73. Ο προϊστάμενος μου είναι ανοιχτός σε νέες ιδέες.

❖ 6^{ος} Παράγοντας : «Work group supports – Υποστήριξη ομαδικής εργασίας»

Σύνολο ερωτήσεων που τον περιγράφουν: 8. Οι ερωτήσεις: 6, 15, 19, 25, 29, 41, 58, 67.

6. Οι συνάδελφοί μου κι εγώ αποτελούμε μια καλή ομάδα.

15. Υπάρχει ένα αίσθημα εμπιστοσύνης μεταξύ όσων έχουμε στενή συνεργασία.

19. Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, υπάρχει εποικοδομητική κριτική των ιδεών.

25. Τα άτομα στην ομάδα εργασίας μου είναι ανοιχτά σε νέες ιδέες.

29. Στην ομάδα εργασίας μου, τα μέλη είναι πρόθυμα να αλληλοβοηθηθούν.

41. Υπάρχει καλή μίξη ικανοτήτων στο τμήμα μου.

58. Οι άνθρωποι στο τμήμα μου είναι αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.

67. Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας εργασίας μου.

3.3.3.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΥΝΟΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

❖ 7^{ος} Παράγοντας: «Organizational impediments – Οργανωτικά εμπόδια»

Σύνολο ερωτήσεων που τον περιγράφουν: 12. Οι ερωτήσεις: 4, 10, 16, 20, 24, 30, 34, 39, 43, 66, 77, 78.

4. Η επιχείρηση αυτή διοικείται αυστηρά από τα ανώτερα στελέχη.

10. Στην επιχείρηση δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο να κάνουμε τα πράγματα με τον ίδιο τρόπο που τα κάναμε πάντα.

16. Τα άτομα στην επιχείρηση ενδιαφέρονται πολύ για τη διασφάλιση του χώρου εργασίας τους.

20. Υπάρχει καταστροφικός συναγωνισμός μέσα στην επιχείρηση.

24. Υπάρχουν πολλά προβλήματα «πολιτικής» στην επιχείρηση.

30. Οι κανονισμοί και η δομή της επιχείρησης είναι πολύ αυστηροί.

34. Οι άνθρωποι στην επιχείρηση ενδιαφέρονται αρκετά για την άσκηση αρνητικής κριτικής στη δουλειά τους.

39. Τα στελέχη της επιχείρησης νιώθουν πίεση να προκειμένου να παράγουν οτιδήποτε, ακόμα κι αν η ποιότητα είναι φτωχή.

43. Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης αποφεύγει να παίρνει ρίσκα.

66. Οι άνθρωποι της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα επικριτικοί στις νέες ιδέες.

77. Άλλα τμήματα της επιχείρησης παρεμποδίζουν την εργασία μου.

78. Η σκληρή και καταστροφική κριτική αποτελεί πρόβλημα μέσα στην επιχείρηση αυτή.

❖ 8^{ος} Παράγοντας : «Workload pressure – Εργασιακή πίεση»

Σύνολο ερωτήσεων που τον περιγράφουν: 5. Οι ερωτήσεις: 3, 11, 17, 31, 70

3. Έχω πολλά να κάνω σε πολύ λίγο χρόνο.

11. Ο χρόνος που έχω στη διάθεσή μου για να ολοκληρώσω τη δουλειά μου είναι επαρκής .

17. Υπάρχουν πολλοί περισπασμοί από το βασικό στόχο μέσα στην επιχείρηση.

31. Η επιχείρηση έχει απαιτήσεις από τους εργαζομένους, που είναι αδύνατο να επιτευχθούν.

70. Νιώθω ότι πιέζομαι χρονικά για να ολοκληρώσω την εργασία μου.

3.3.3.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΤΑ ΖΗΤΟΥΜΕΝΑ ΣΕ ΕΝΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ – CRITERION SCALES.

❖ 9^{ος} Παράγοντας: «Creativity – Δημιουργικότητα του οργανισμού»

Σύνολο ερωτήσεων που τον περιγράφουν: 6. Οι ερωτήσεις: 5, 47, 52, 55, 69, 76.

5. Το τμήμα της επιχείρησης που εργάζομαι είναι καινοτόμο.

47. Ο τομέας που εργάζομαι στην επιχείρηση είναι δημιουργικός.

52. Συνολικά, το παρόν περιβάλλον εργασίας μου συντελεί στην ανάπτυξη της δημιουργικότητάς μου.

55. Η καθημερινή μου εργασία απαιτεί να είμαι ιδιαίτερα δημιουργικός.

69. Συνολικά, το περιβάλλον που εργάζομαι συμβάλλει στην περαιτέρω ανάπτυξη της δημιουργικότητας μέσα στην ομάδα εργασίας μου.

76. Πιστεύω πως στην παρούσα φάση είμαι πολύ δημιουργικός στη δουλειά μου

❖ 10^{ος} Παράγοντας: «Productivity – Παραγωγικότητα του οργανισμού»

Σύνολο ερωτήσεων που τον περιγράφουν: 6. Οι ερωτήσεις: 13, 48, 54, 65, 71, 74.

13. Γενικά, η επιχείρηση αυτή είναι αποδοτική.

- 48. Ο τομέας που εργάζομαι στην επιχείρηση είναι παραγωγικός.
- 54. Το τμήμα της επιχείρησης στο οποίο εργάζομαι είναι αποδοτικό.
- 65. Συνολικά, η επιχείρηση κρίνεται παραγωγική.
- 71. Συνολικά, η επιχείρηση αυτή είναι αποδοτική.
- 74. Ο τομέας της επιχείρησης που εργάζομαι είναι αποδοτικός.

3.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για τις ανάγκες των στατιστικών αναλύσεων που εφαρμόσαμε, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο Statistical Package for Social Science SPSS v.15.0.(SPSS,2006).

Οι στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιούμε είναι οι εξής:

- A) Ανάλυση Αξιοπιστίας Παραγόντων (Reliability analysis)
- B) One sample Wilcoxon Signed Rank Test

3.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (RELIABILITY ANALYSIS)

Η αξιοπιστία εκτιμά την εσωτερική συνέπεια των στοιχείων ενός ερωτηματολογίου, δηλαδή αν τα στοιχεία αυτά έχουν την τάση να καταμετρούν το ίδιο πράγμα. Εναλλακτικά, η αξιοπιστία είναι ο συσχετισμός μιας μεταβλητής, ενός παράγοντα, ή ενός μοντέλου με κάτι υποθετικό που μετρά αληθινά αυτό που επιθυμείται να μετρηθεί (Cronbach, 1951). Η αξιοπιστία σαν όρος προσδιορίζει τον βαθμό κατά τον οποίο τα αποτελέσματα που αποκομίζονται από μια έρευνα παραμένουν τα ίδια, αν η έρευνα γίνει για δεύτερη φορά.(Raftoroylos, Theodosorouloy, 2002).Συνεπώς μια μέτρηση θεωρείτε αξιόπιστη αν έχει μικρή ή ακόμη και μηδενική μεταβλητότητα, αν επαναλαμβάνεται κάτω από παρόμοιες συνθήκες.

Γενικότερα, όλοι οι δείκτες αξιοπιστίας είναι μορφές συντελεστών συσχετισμού, αλλά αντιπροσωπεύουν διαφορετικές έννοιες της αξιοπιστίας, και μπορούν να χρησιμοποιηθούν περισσότεροι του ενός σε μία έρευνα. Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach alpha είναι ο πιο ευρέως διαδεδομένος από τους δείκτες αξιοπιστίας διότι μπορεί να ερμηνευθεί σαν ο

μέσος όρος όλων των πιθανών τιμών της αξιοπιστίας διχοτόμησης για το ερωτηματολόγιο και για αυτό προτιμάται , αφού δεν εξαρτάται από την διάταξη των στοιχείων.

Ο δείκτης alpha κυμαίνεται από το 0 έως το 1. Επαρκής συνάφεια και επομένως καλή αξιοπιστία έχουμε όταν ο δείκτης αυτός είναι πάνω από 0,65, ενώ χαμηλή αξιοπιστία έχουμε στην περίπτωση που ο δείκτης είναι μικρότερος από 0,65. Να τονίσουμε σε αυτό το σημείο ότι ο δείκτης α του Cronbach δεν είναι ένα στατιστικό τεστ αλλά ένα μέτρο εσωτερικής συνοχής.

Ο δείκτης α του Cronbach μπορεί να γραφεί σαν μία συνάρτηση του αριθμού των ερωτήσεων (στην προκειμένη περίπτωση N) και της μέσης αυτοσυσχέτισης ανάμεσα στις ερωτήσεις(r).

Ο γενικός τύπος είναι:

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N - 1) \cdot \bar{r}}$$

Όπου:

N: Αριθμός ερωτήσεων

r: Μέση αυτοσυσχέτιση

Όπως φαίνεται από τον τύπο εάν αυξηθούν οι ερωτήσεις που εξετάζουν το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, θα αυξηθεί και ο δείκτης του Cronbach. Αντίστοιχα εάν η εσωτερική αυτοσυσχέτιση είναι μικρή τότε θα μειωθεί και η τιμή του δείκτη. Αυτό το γεγονός εξηγείται και διαισθητικά αφού εάν η εσωτερική αυτοσυσχέτιση είναι υψηλή τότε λογικά όλα τα χαρακτηριστικά θα μετρούν το ίδιο αντικείμενο. Αυτό εννοείται όταν λέμε ότι έχουμε υψηλή

αξιοπιστία δηλαδή όταν όλες οι ερωτήσεις μετρούν πραγματικά το χαρακτηριστικό το οποίο έχουν προοριστεί να μετρούν.

Βασικός στόχος στην έρευνά μας ήταν να εξασφαλισθεί τόσο η αξιοπιστία των δεδομένων , όσο και η αξιοπιστία των μετρήσεων. Για την επίτευξη της αξιοπιστίας των δεδομένων το ερωτηματολόγιο , προέκυψε από την σύνθεση ερωτηματολογίων τα οποία προτείνονται στη διεθνή βιβλιογραφία και έχουν αποδεδειγμένα υψηλό δείκτη αξιοπιστίας. Επίσης το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε προήλθε από είκοσι έξι(26) διαφορετικές επιχειρήσεις , γεγονός που επιτρέπει μια ευρύτερη θεώρηση του αποτελέσματος. Επιπλέον, για την επίτευξη αξιοπιστίας και στις μετρήσεις χρησιμοποιήθηκε μεγάλος αριθμός ερωτήσεων (78), γεγονός που αυξάνει την ακρίβεια τους.

Στην έρευνά μας εξετάζουμε δέκα μεταβλητές, δηλαδή έχουμε δημιουργήσει ένα πολυμεταβλητό ερωτηματολόγιο. Στο παρόν τμήμα της έρευνας, ξεχωρίζουμε τις ερωτήσεις που μετρούν το κάθε χαρακτηριστικό και βρίσκουμε δέκα δείκτες α του Cronbach έναν για κάθε μεταβλητή. Η διεργασία αυτή θα γίνει με τη βοήθεια του προγράμματος SPSS και τα αποτελέσματα θα δοθούν σε επόμενο κεφάλαιο. Συντελεστής αξιοπιστίας μεγαλύτερος από 0.65 θεωρείται πολύ ικανοποιητικός υποδηλώνει ότι πράγματι τα επιμέρους στοιχεία ανήκουν στο ίδιο δημιούργημα. Αν ο συντελεστής λάβει τιμή κάτω από 0.65 αυτό σημαίνει ότι κάποιο από τα στοιχεία πρέπει να απαλειφθεί (Krowinski Wi, Steiber Sr, 1996). Τιμές μικρότερες του 0.6 επιβάλλουν την επινόηση νέων ερωτήσεων και την επανάληψη της έρευνας με νέα αναβαθμολόγηση των απαντήσεων και υπολογισμό νέου συντελεστή αξιοπιστίας.

3.4.2 ONE SAMPLE WILCOXON RANK TEST

Το Wilcoxon signed-rank test είναι μια μη παραμετρική στατιστική δοκιμή για την περίπτωση δυο ερωτηματολογίων ή επαναλαμβανόμενων μετρήσεων στο ίδιο δείγμα. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εναλλακτική λύση των t -test, όταν ο πληθυσμός δεν ακολουθεί κανονική κατανομή. Η δοκιμή αυτή πήρε το όνομά της από τον Frank Wilcoxon (1892-1965). Χρησιμοποιείται όταν οι μεταβλητές δεν ακολουθούν κανονική κατανομή, και όταν έχουμε μικρά δείγματα.

Το One-Sample Wilcoxon Signed Rank test έχει σχεδιαστεί για να εξετάσει τη μέση τιμή του πληθυσμού σε σχέση με συγκεκριμένες τιμές. Σε αντίθεση με το t -test, το One-Sample Wilcoxon Signed Rank test δεν απαιτεί την παραδοχή ότι ο πληθυσμός διανέμεται κανονικά. Έτσι, όταν η ομαλότητα είναι αμφισβητήσιμη, το One-Sample Wilcoxon Signed Rank test θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί στη θέση του one-sample t -test. Είναι μια ισχυρή εναλλακτική λύση αλλά προϋποθέτει παράλληλα η κατανομή πιθανοτήτων του πληθυσμού να είναι συμμετρική.

Πρόκειται ουσιαστικά, για ένα στατιστικό έλεγχο μέσω του οποίου εξετάζουμε αν ο μέσος όρος των παραγόντων μας είναι διαφορετικός από το μέσο όρο ενός πληθυσμού. Στη παρούσα έρευνα εξετάζουμε αν ο μέσος όρος των παραγόντων που υπολογίζουμε είναι διαφορετικός από τον μέσο όρο του πληθυσμού των εταιριών που υπάρχουν στη βάση δεδομένων μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρατίθενται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την επεξεργασία των δεδομένων και παρουσιάζονται αναλυτικά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα παρουσιάζεται ο έλεγχος αξιοπιστίας της έρευνας ο οποίος ουσιαστικά προσδιορίζει τον βαθμό στον οποίο οι μετρήσεις μας είναι απαλλαγμένες από σφάλματα. Εκτιμάται η εσωτερική συνάφεια των στοιχείων του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήσαμε, δηλαδή αν τα στοιχεία αυτά έχουν τη τάση να καταμετρούν το ίδιο πράγμα. Στη συνέχεια αφού διαπιστώσουμε ότι οι μετρήσεις μας είναι αξιόπιστες, συγκρίνουμε τα αποτελέσματα που βρήκαμε για τις ελληνικές επιχειρήσεις του δείγματος μας με αυτά μιας βάσης δεδομένων για διεθνείς επιχειρήσεις.

4.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ –

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Το δείγμα που συμμετείχε στη συγκεκριμένη έρευνα ελήφθη από είκοσι έξι (26) επιχειρήσεις από όλη την Ελλάδα. Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε σε στελέχη τα οποία κατέχουν υψηλές διοικητικές θέσεις στις επιχειρήσεις όπως Διευθυντές Πωλήσεων, Ανθρώπινου Δυναμικού, Marketing και Εταιρικής Επικοινωνίας, Αντιπροέδρους και Εντεταλμένους Συμβούλους, Υπεύθυνους Παραγωγής και Διευθυντές Εργοστασίου. Έπειτα από στατιστική ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων που περιλαμβάνονται στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, προέκυψαν τα ακόλουθα αποτελέσματα (Πίνακας 4.1).

Πίνακας 4.1. Στατιστικά αποτελέσματα

	Ηλικία ερωτώμενου	Φύλο*	Επίπεδο εκπαίδευσης**	Χρόνια λειτουργίας επιχείρησης	Αριθμός εργαζομένων
Μέσος Όρος	39,85	1,42	3,58	45,42	1043,38
Τυπική απόκλιση	8,245	0,504	0,758	21,838	1790,209

*Φύλο: 1=άντρας, 2=Γυναίκα

**Επίπεδο εκπαίδευσης: 1=Μέση εκπαίδευση, 2=Ανώτερη, 3=Ανώτατη, 4=Μεταπτυχιακό τίτλο

Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικότερα τα ποσοστά που προέκυψαν από την ανάλυση των δημογραφικών αυτών στοιχείων.

- ❖ Η κατανομή φύλου για τα 26 στελέχη που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι 15 άνδρες και 11 γυναίκες όπως φαίνεται στον πίνακα 4.2.

Πίνακας 4.2. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΦΥΛΟΥ

Φύλο ερωτηθέντων	Αριθμός γυναικών – ανδρών δείγματος	Ποσοστό επί %
ΑΝΔΡΑΣ	15	57,7%
ΓΥΝΑΙΚΑ	11	42,3%

- ❖ Ο μέσος όρος ηλικίας των 26 συμμετεχόντων είναι 39,85 χρόνια με τυπική απόκλιση 8,245 μεγαλύτερη την ηλικία των 63 ετών και μικρότερη των 28 ετών. Πιο συγκεκριμένα, όπως θα δούμε και στο διάγραμμα παρακάτω, το δείγμα αποτελείται από 2 συμμετέχοντες ηλικίας 26 έως 35 ετών, 19 συμμετέχοντες από 36 έως 44 ετών, 3 συμμετέχοντες από 45 έως 53 ετών, 1 συμμετέχοντα από 54 έως 61 ετών και τέλος 1 συμμετέχοντα 62 ετών και πάνω. Τα παραπάνω ποσοστά φαίνονται στον Πίνακα 4.3.

Πίνακας 4.3.ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΗΛΙΚΙΑΣ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ

Ηλικία ερωτηθέντων	Αριθμός ερωτηθέντων	Ποσοστό επί %
26-35	2	8%
36-44	19	73%
45-53	3	11%
54-61	1	4%
61<	1	4%

- ❖ Στη συνέχεια εξετάστηκε το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα το δείγμα μας αποτελείται από 1 συμμετέχοντα που είναι απόφοιτος μέσης εκπαίδευσης, 1 συμμετέχοντα απόφοιτο ανώτερης εκπαίδευσης, 6 συμμετέχοντες απόφοιτους ανώτατης εκπαίδευσης και 18 συμμετέχοντες που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο. Τα παραπάνω στοιχεία παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.4.

Πίνακας 4.4.ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ

Επίπεδο εκπαίδευσης	Αριθμός ερωτηθέντων	Ποσοστό επί %
Μέση εκπαίδευση	1	4%
Ανώτερη εκπαίδευση	1	4%
Ανώτατη εκπαίδευση	6	23%
Μεταπτυχιακό τίτλο	18	69%

- ❖ Ο μέσος όρος του αριθμού των υπαλλήλων που εργάζονται στις επιχειρήσεις οι οποίες πήραν μέρος στην έρευνα είναι 1043,38 και η τυπική απόκλιση είναι 1790,209. Ο μικρότερος αριθμός εργαζομένων είναι 35 και ο μεγαλύτερος 7150 εργαζόμενοι. Πιο συγκεκριμένα 16 επιχειρήσεις απασχολούν μέχρι 500 άτομα, 3 επιχειρήσεις απασχολούν 501 έως 1000 άτομα, 3 επιχειρήσεις απασχολούν 1001 έως 1500 άτομα, 1 επιχείρηση απασχολεί 1501 έως 2000 άτομα και τέλος 3 επιχειρήσεις απασχολούν πάνω από 2000 άτομα. Τα παραπάνω ποσοστά φαίνονται στον Πίνακα 4.5.

Πίνακας 4.5.ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΡΙΘΜΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Αριθμός εργαζομένων στις επιχειρήσεις	Αριθμός επιχειρήσεων που απασχολεί τους εργαζόμενους	Ποσοστό επί %
>500	16	63%
501-1000	3	11%
1001-1500	3	11%
1501-2000	1	4%
2000<	3	11%

- ❖ Ο μέσος όρος λειτουργίας των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα είναι 45,42 και η τυπική απόκλιση είναι 21,84. Ο ελάχιστος αριθμός λειτουργίας είναι τα 15 και ο μέγιστος τα 94 χρόνια. Πιο συγκεκριμένα 2 επιχειρήσεις λειτουργούν 10 με 20 χρόνια, 8 επιχειρήσεις λειτουργούν 21 με 30 χρόνια, 5 επιχειρήσεις 31 με 40 χρόνια, 2 επιχειρήσεις 51 με 60 χρόνια, 1 επιχείρηση 61 με 70 χρόνια, 2 επιχειρήσεις 81 με 90 χρόνια και τέλος 1 επιχείρηση λειτουργεί 91 με 100 χρόνια. Τα παραπάνω ποσοστά παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.6.

Πίνακας 4.6. ΠΟΣΟΣΤΟ ΧΡΟΝΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης	Αριθμός επιχειρήσεων	Ποσοστό επί %
10-20	2	7%
21-30	8	31%
31-40	5	19%
41-50	2	8%
51-60	5	19%
61-70	1	4%
71-80	0	0%
81-90	2	8%
91-100	1	4%

- ❖ Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα άνηκαν κατά το ήμισυ στο κλάδο της βιομηχανίας. Στη συνέχεια ακολουθεί ο κλάδος του εμπορίου με 34%, τα χρηματοοικονομικά με 8%, και τέλος οι τεχνικές – οικοδομικές και οι συμμετοχικές εταιρίες με μόλις 4%. Τα παρακάτω ποσοστά παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.7.

Πίνακας 4.7. ΠΟΣΟΣΤΑ ΚΛΑΔΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Κλάδοι δραστηριοποίησης επιχειρήσεων	Αριθμός επιχειρήσεων που ανήκει στους κλάδους	Ποσοστό επί %
Βιομηχανία	13	50%
Χρηματοοικονομικά	2	8%
Εμπόριο	9	34%
Συμμετοχικές εταιρίες	1	4%
Τεχνικές οικοδομικές	1	4%

4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Η αξιοπιστία μιας έρευνας , όπως προαναφέρθηκε και στο τρίτο κεφάλαιο, προσδιορίζει τον βαθμό στον οποίο οι μετρήσεις μιας έρευνας είναι απαλλαγμένες από σφάλματα. Εκτιμά την εσωτερική συνέπεια των στοιχείων ενός ερωτηματολογίου, δηλαδή αν τα στοιχεία αυτά έχουν τη τάση να καταμετρούν το ίδιο πράγμα. Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας alpha του Cronbach είναι ο μέσος όρος όλων των πιθανών τιμών της αξιοπιστίας διχοτόμησης για το ερωτηματολόγιο και για αυτό προτιμάται, αφού δεν εξαρτάται από τη διάταξη των στοιχείων. Ο δείκτης alpha κυμαίνεται από το 0 έως το 1. Επαρκής συνάφεια και επομένως καλή αξιοπιστία έχουμε όταν ο δείκτης αυτός είναι πάνω από 0,65, ενώ χαμηλή αξιοπιστία έχουμε στην περίπτωση που ο δείκτης είναι μικρότερος από 0,65. Στην παρούσα μελέτη ο συγκεκριμένος δείκτης υπολογίσθηκε συνολικά δέκα φορές με την βοήθεια του λογισμικού SPSS.

Πίνακας 4.8. Συντελεστές αξιοπιστίας παραγόντων.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Σύνολο Ερωτήσεων</i>
<i>Εργασία με προκλήσεις</i>	<i>0,848</i>	<i>5</i>
<i>Ελευθερία</i>	<i>0,241</i>	<i>4</i>

<i>Οργανωτική ενθάρρυνση</i>	<i>0,864</i>	<i>15</i>
<i>Διαθέσιμοι πόροι</i>	<i>0,726</i>	<i>6</i>
<i>Ενθάρρυνση από προϊστάμενους</i>	<i>0,726</i>	<i>11</i>
<i>Υποστήριξη ομαδικής εργασίας</i>	<i>0,840</i>	<i>8</i>
<i>Οργανωτικά εμπόδια</i>	<i>0,671</i>	<i>12</i>
<i>Εργασιακή πίεση</i>	<i>0,685</i>	<i>5</i>
<i>Δημιουργικότητα</i>	<i>0,684</i>	<i>4</i>
<i>Παραγωγικότητα</i>	<i>0,880</i>	<i>6</i>

Δείκτης αξιοπιστίας 1^{ου} Παράγοντα : « Challenging Work –Εργασία με προκλήσεις»

Ο δείκτης Cronbach α του παράγοντα 1 προσδιορίζεται από τις ερωτήσεις 2,7,36,38,53.

$$\bullet \alpha = (Q_2 + Q_7 + Q_{36} + Q_{38} + Q_{53})/5$$

Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στον παράγοντα « Challenging Work – Εργασία με προκλήσεις» είναι αξιόπιστες αφού ο συντελεστής α είναι 0,848.

Δείκτης αξιοπιστίας 2^{ου} Παράγοντα «Freedom-Ελευθερία »

Ο δείκτης Cronbach α του παράγοντα 2 προσδιορίζεται από τις ερωτήσεις 1,12,23,44.

$$\bullet \alpha = (Q_1 + Q_{12} + Q_{23} + Q_{44})/4$$

Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στο παράγοντα «Freedom – Ελευθερία » δεν μετράνε την έννοια της ελευθερίας αξιόπιστα αφού παρατηρούμε ότι ο συντελεστής α είναι 0,241, δηλαδή πολύ μικρότερος από το όριο του 0,65.

Δείκτης αξιοπιστίας 3^{ου} Παράγοντα «Organizational encouragement-Οργανωτική ενθάρρυνση »

Ο δείκτης Cronbach α του παράγοντα 3 προσδιορίζεται από τις ερωτήσεις 8,14,18,22,28,35,40,42,45,49,50,56,61,62,64.

$$\bullet \alpha = (Q_8 + Q_{14} + Q_{18} + Q_{22} + Q_{28} + Q_{35} + Q_{40} + Q_{42} + Q_{45} + Q_{49} + Q_{50} + Q_{56} + Q_{61} + Q_{62} + Q_{64})/15$$

Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στο Παράγοντα «Organizational encouragement - Οργανωτική ενθάρρυνση» είναι αξιόπιστες αφού ο συντελεστής α είναι 0,864.

Δείκτης αξιοπιστίας 4^{ου} Παράγοντα « Resources – Διαθέσιμοι πόροι»

Ο δείκτης Cronbach α του παράγοντα 4 προσδιορίζεται από τις ερωτήσεις 26,32,46,57,63,75.

$$\bullet \alpha = (Q_{26} + Q_{32} + Q_{46} + Q_{57} + Q_{63} + Q_{75}) / 6$$

Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στο Παράγοντα « Resources – Διαθέσιμοι πόροι» είναι αξιόπιστες αφού ο συντελεστής α είναι 0,726.

Δείκτης αξιοπιστίας 5^{ου} Παράγοντα «Supervisory encouragement – Ενθάρρυνση από προϊσταμένους»

Ο δείκτης Cronbach α του παράγοντα 5 προσδιορίζεται από τις ερωτήσεις 9,21,27,33,37,51,59,60,68,72,73.

$$\bullet \alpha = (Q_9 + Q_{21} + Q_{27} + Q_{33} + Q_{37} + Q_{51} + Q_{59} + Q_{60} + Q_{68} + Q_{72} + Q_{73}) / 11$$

Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στο Παράγοντα «Supervisory encouragement – Ενθάρρυνση από προϊσταμένους» είναι αξιόπιστες αφού ο συντελεστής α είναι 0,726.

Δείκτης αξιοπιστίας 6^{ου} Παράγοντα «Work group supports – Υποστήριξη ομαδικής εργασίας»

Ο δείκτης Cronbach α του παράγοντα 6 προσδιορίζεται από τις ερωτήσεις 6,15,19,25,29,41,58,67

$$\bullet \alpha = (Q_6 + Q_{15} + Q_{19} + Q_{25} + Q_{29} + Q_{41} + Q_{58} + Q_{67})/8$$

Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στο Παράγοντα «Work group support – Υποστήριξη ομαδικής εργασίας» είναι αξιόπιστες αφού ο συντελεστής α είναι 0,840.

Δείκτης αξιοπιστίας 7^{ου} Παράγοντα «Organizational impediments – Ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια»

Ο δείκτης Cronbach α του παράγοντα 7 προσδιορίζεται από τις ερωτήσεις 4,10,16,20,24,30,34,39,43,66,77,78.

$$\bullet \alpha = (Q_4 + Q_{10} + Q_{16} + Q_{20} + Q_{24} + Q_{30} + Q_{34} + Q_{39} + Q_{43} + Q_{66} + Q_{77} + Q_{78})/12$$

Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στο Παράγοντα «Organizational impediments – Οργανωτικά εμπόδια» είναι αξιόπιστες αφού ο συντελεστής α είναι 0,671.

Δείκτης αξιοπιστίας 8^{ου} Παράγοντα «Workload pressure –Εργασιακή πίεση»

Ο δείκτης Cronbach α του παράγοντα 8 προσδιορίζεται από τις ερωτήσεις 3,11,17,31,70

- $\alpha = (Q_3 + Q_{11} + Q_{17} + Q_{31} + Q_{70})/5$

Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στο Παράγοντα «Workload pressure – Εργασιακή πίεση» είναι αξιόπιστες αφού ο συντελεστής α είναι 0,685.

Δείκτης αξιοπιστίας 9^{ου} Παράγοντα «Creativity – Δημιουργικότητα του οργανισμού»

Ο δείκτης Cronbach α του παράγοντα 9 προσδιορίζεται από τις ερωτήσεις 5,47,52,55,69,76.

- $\alpha = (Q_5 + Q_{47} + Q_{52} + Q_{55} + Q_{69} + Q_{76})/6$

Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στο Παράγοντα «Creativity – Δημιουργικότητα του οργανισμού» είναι αξιόπιστες αφού ο συντελεστής α είναι 0,864.

Δείκτης αξιοπιστίας 10^{ου} Παράγοντα «Productivity – Παραγωγικότητα του οργανισμού»

Ο δείκτης Cronbach α του παράγοντα 10 προσδιορίζεται από τις ερωτήσεις 13,48,54,65,71,74.

- $\alpha = (Q_{13} + Q_{48} + Q_{54} + Q_{65} + Q_{71} + Q_{74})/6$

Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στο Παράγοντα «Productivity – Παραγωγικότητα του οργανισμού» είναι αξιόπιστες αφού ο συντελεστής α είναι 0,880.

Παρατηρώντας το σύνολο των δεικτών Cronbach α συμπεραίνουμε ότι με εξαίρεση τον παράγοντα «Freedom – Ελευθερία » , τα ερωτήματα με τα οποία κατασκευάστηκε το ερωτηματολόγιο αξιολογούν τα χαρακτηριστικά για τα οποία έχουν προορισθεί με υψηλή αξιοπιστία.

4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Εφόσον έχει προκύψει ότι οι ερωτήσεις μας (ή αλλιώς κλίμακες) είναι αξιόπιστες (μέσω του συντελεστή Cronbach alpha), μπορούμε να αθροίσουμε τις επιμέρους ερωτήσεις για να βγάλουμε μια βαθμολογία σε κάθε παράγοντα και για κάθε επιχείρηση.

Παρακάτω παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα για κάθε παράγοντα για όλο το δείγμα(ΠΙΝΑΚΑΣ 4.9.).

Πίνακας 4.9. Βαθμολογία κάθε παράγοντα για κάθε επιχείρηση

	Εργασία με προκλήσεις	Ελευθερία	Οργανωτική ενθάρρυνση	Διαθέσιμοι πόροι	Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Υποστήριξη ομαδικής εργασίας	Οργανωτικά εμπόδια	Εργασιακή πίεση	Δημιουργικότητα του οργανισμού	Παραγωγικότητα του οργανισμού
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,33	2,23	2,97	3,24	3,28	3,37	2,10	2,31	3,06	3,42
ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	0,5	0,27	0,37	0,34	0,28	0,39	0,28	0,37	0,46	0,41

Τα παραπάνω στοιχεία ερμηνεύονται ως εξής:

- Ο παράγοντας « **Εργασία με προκλήσεις**» έχει μέσο όρο 3,33 (δηλαδή οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις : 2, 7, 36, 38, 53 κυμαίνονται ανάμεσα στο «αρκετά συχνά» και το «πάντα») και τυπική απόκλιση 0,5.
- Ο παράγοντας «**Ελευθερία**» έχει μέσο όρο 2,23 (δηλαδή οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις : 1, 12, 23, 44

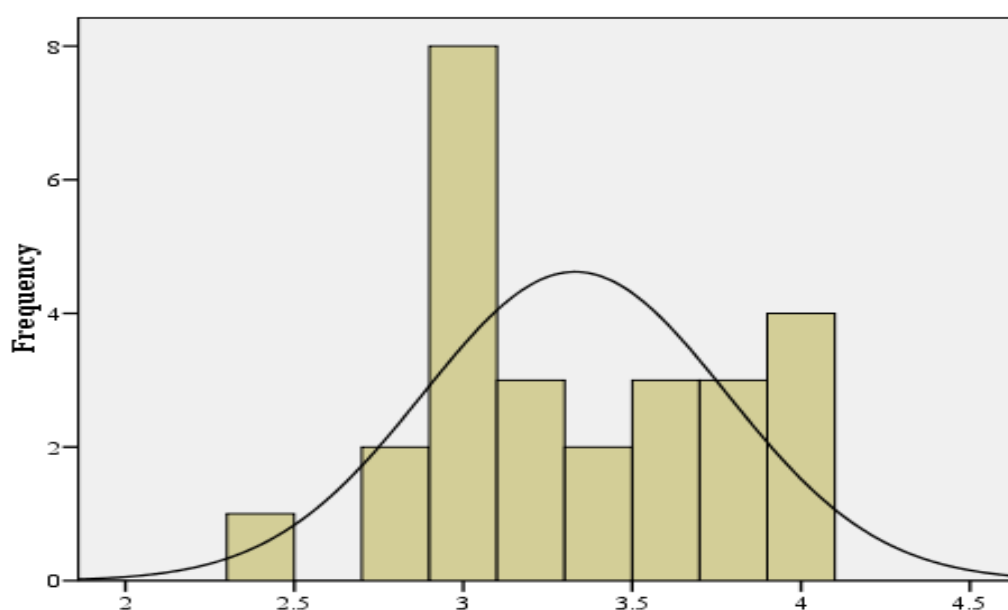
κυμαίνονται ανάμεσα στο «μερικές φορές» και στο «αρκετά συχνά») και τυπική απόκλιση 0,27.

- Ο παράγοντας « **Οργανωτική ενθάρρυνση**» έχει μέσο όρο 2,97 (δηλαδή οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις : 8, 14, 18, 22, 28, 35, 40, 42, 45 49, 50, 56, 61, 62, 64 κυμαίνονται ανάμεσα στο «μερικές φορές» και στο «αρκετά συχνά») και τυπική απόκλιση 0,37.
- Ο παράγοντας « **Διαθέσιμοι πόροι**» έχει μέσο όρο 3,24 (δηλαδή οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις : 26, 32, 46, 57, 63, 75 κυμαίνονται ανάμεσα στο «αρκετά συχνά» και το «πάντα») και τυπική απόκλιση 0,34.
- Ο παράγοντας « **Ενθάρρυνση από προϊστάμενους** » έχει μέσο όρο 3,28 (δηλαδή οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις : 9, 21, 27, 33, 37, 51, 59, 60, 68, 72, 73 κυμαίνονται ανάμεσα στο «αρκετά συχνά» και το «πάντα») και τυπική απόκλιση 0,28.
- Ο παράγοντας «**Υποστήριξη ομαδικής εργασίας** » έχει μέσο όρο 3,37 (δηλαδή οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις : 6, 15, 19, 25, 29, 41, 58, 67 κυμαίνονται ανάμεσα στο «αρκετά συχνά» και το «πάντα») και τυπική απόκλιση 0,39.
- Ο παράγοντας «**Οργανωτικά εμπόδια**» έχει μέσο όρο 2,10 (δηλαδή οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις : 4, 10, 16, 20, 24, 30, 34, 39, 43, 66, 77, 78 κυμαίνονται ανάμεσα στο «μερικές φορές» και στο «αρκετά συχνά») και τυπική απόκλιση 0,28.
- Ο παράγοντας «**Εργασιακή πίεση**» έχει μέσο όρο 2,31 (δηλαδή οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις : 3, 11, 17, 31, 70, κυμαίνονται ανάμεσα στο «μερικές φορές» και στο «αρκετά συχνά») και τυπική απόκλιση 0,37.
- Ο παράγοντας «**Δημιουργικότητα του οργανισμού** » έχει μέσο όρο 3,06 (δηλαδή οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις : 5, 47

52, 55, 69, 76 κυμαίνονται ανάμεσα στο «αρκετά συχνά» και το «πάντα») και τυπική απόκλιση 0,46.

- Ο παράγοντας **«Παραγωγικότητα του οργανισμού»** έχει μέσο όρο 3,42 (δηλαδή οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις : 13, 48, 54, 65, 71, 74 κυμαίνονται ανάμεσα στο «αρκετά συχνά» και το «πάντα») και τυπική απόκλιση 0,41.

Παρακάτω παρουσιάζεται η σχηματική απεικόνιση της κατανομής της βαθμολογίας δύο παραγόντων:



Σχήμα 4.1. Κατανομή της βαθμολογίας για τον παράγοντα «Εργασία με προκλήσεις»



Σχήμα 4.2. Κατανομή της βαθμολογίας για τον παράγοντα «Διαθέσιμοι πόροι»

4.5 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΜΕ ΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΑΠΟ ΤΗ ΒΑΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ KEYS

Η Amabile (1999), όπως προαναφέρθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο, χρησιμοποίησε έρευνες που έγιναν σε 78 ομάδες από 50 οργανώσεις-επιχειρήσεις προερχόμενες από όλους τους επιχειρηματικούς τομείς, για την κατασκευή μιας βάσης δεδομένων με τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις κάθε παράγοντα καθώς και ένα σύνολο κανόνων.

Τα αποτελέσματα αυτά και οι σχετικοί κανόνες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάσεις πάνω στις οποίες μπορούν να συγκριθούν τα αποτελέσματα της έρευνάς μας.

Στο σημείο αυτό θα εξετάσουμε τους μέσους όρους της βάσης δεδομένων KEYS της Amabile σε σχέση με τις διαμέσους και τυπικές αποκλίσεις που υπολογίσαμε για το δικό μας δείγμα των Ελληνικών Επιχειρήσεων.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις της βάσης εταιριών της Amabile.(Πίνακας 4.10).

Πίνακας 4.10.Βάση εταιριών της Amabile

	Εργασία με προκλήσεις	Ελευθερία	Οργανωτική ενθάρρυνση	Διαθέσιμοι πόροι	Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Υποστήριξη ομαδικής εργασίας	Οργανωτικά εμπόδια	Εργασιακή πίεση	Δημιουργικότητα του οργανισμού	Παραγωγικότητα του οργανισμού
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	2,62	3,02	2,94	3,12	2,99	2,92	2,79	2,42	2,70	2,94
ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	0,23	0,17	0,18	0,17	0,22	0,22	0,24	0,18	0,22	0,24

Για να συγκρίνουμε τις δικές μας Διαμέσους (Median) με τους μέσους όρους της Amabile εφαρμόζουμε μια στατιστική διαδικασία γνωστή ως One sample Wilcoxon Signed Rank Test η οποία, όπως προαναφέρθηκε στο τρίτο κεφάλαιο , εξετάζει αν ο μέσος όρος των παραγόντων μας είναι διαφορετικός από τον μέσο όρο ενός πληθυσμού και χρησιμοποιείται όταν οι μεταβλητές ακολουθούν κανονική κατανομή και όταν έχουμε μικρά δείγματα όπως το δικό μας.

Για το δείγμα μας οι διάμεσοι για κάθε παράγοντα είναι :

Πίνακας 4.11. Βαθμολογία κάθε παράγοντα για κάθε επιχείρηση

	Εργασία με προκλήσεις	Ελευθερία	Οργανωτική ενθάρρυνση	Διαθέσιμοι πόροι	Ενθάρρυνση από προϊστάμενους	Υποστήριξη ομαδικής εργασίας	Οργανωτικά εμπόδια	Εργασιακή πίεση	Δημιουργικότητα του οργανισμού	Παραγωγικότητα του οργανισμού
ΔΙΑΜΕΣΟΣ	3,2	2,25	2,96	3,33	3,36	3,37	2,08	2,20	2,91	3,50
ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	0,45	0,27	0,37	0,34	0,28	0,39	0,28	0,37	0,46	0,41

Τα αποτελέσματα του One sample Wilcoxon Signed Rank Test παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.12. Στη πρώτη στήλη αναφέρονται οι εξεταζόμενοι παράγοντες. Στη δεύτερη στήλη παρουσιάζεται η διάμεσος του δείγματός μας για τον αντίστοιχο παράγοντα, ενώ στη τρίτη στήλη καταγράφεται η διάμεσος των διεθνών επιχειρήσεων στους αντίστοιχους παράγοντες σύμφωνα με τη βάση της Amabile. Τέλος στη τελευταία στήλη παρουσιάζεται ο δείκτης στατιστικής σημαντικότητας P ο οποίος ορίζει αν η σύγκριση των διαμέσων αυτών είναι στατιστικά σημαντική. Αν το P είναι μεγαλύτερο από 0.05 τότε η όποια διαφορά υπάρχει δεν είναι στατιστικά σημαντική. Υπάρχει, με άλλα λόγια, μεγάλη πιθανότητα η διαφορά να είναι αποτέλεσμα της δειγματοληψίας, δηλαδή να είναι τυχαία. Από την άλλη μεριά, αν το P είναι μικρότερο από 0.05 τότε η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική, δηλαδή δεν είναι αποτέλεσμα τυχαίων παραγόντων αλλά όντως υπάρχει διαφορά στις μεταβλητές που εξετάζονται.

Πίνακας 4.12. Αποτελέσματα του One sample Wilcoxon Signed Rank Test .

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	ΔΙΑΜΕΣΟΣ ΒΑΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΤΗΣ AMABILE	ΔΕΙΚΤΗΣ P
<i>Εργασία με προκλήσεις</i>	3,200	2,620	0,0000
<i>Ελευθερία</i>	2,250	3,020	0,0000

<i>Οργανωτική ενθάρρυνση</i>	2,965	2,940	1,0000
<i>Διαθέσιμοι πόροι</i>	3,330	3,120	0,5572
<i>Ενθάρρυνση από προϊστάμενους</i>	3,360	2,990	0,0005
<i>Υποστήριξη ομαδικής εργασίας</i>	3,380	2,920	0,0001
<i>Οργανωτικά εμπόδια</i>	2,080	2,790	0,0000
<i>Εργασιακή πίεση</i>	2,200	2,420	0,0290
<i>Δημιουργικότητα</i>	2,915	2,700	0,0094
<i>Παραγωγικότητα</i>	3,500	2,940	0,0000

Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα για τον κάθε παράγοντα που μπορούν να εξαχθούν από τον παραπάνω πίνακα.

Για τον παράγοντα «Εργασία με προκλήσεις»

Συγκρίνουμε τη τιμή που βρήκαμε για τη διάμεσο του δείγματος μας (3,2) με τη τιμή από τη βάση δεδομένων της Amabile (2,62) και παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα ότι ο δείκτης στατιστικής σημαντικότητας P είναι $P < 0,05$ επομένως η σύγκριση αυτή είναι στατιστικά σημαντική και όχι τυχαία. Με άλλα λόγια στις ελληνικές επιχειρήσεις του δείγματος μας η εργασία των συμμετεχόντων έχει περισσότερες προκλήσεις, με την «καλή έννοια», για τον εργαζόμενο σε σχέση με αυτές του διεθνούς δείγματος επιχειρήσεων.

Για τον παράγοντα «Ελευθερία»

Παρατηρούμε ότι ο δείκτης στατιστικής σημαντικότητας P είναι $P < 0,05$ επομένως η σύγκριση αυτή είναι στατιστικά σημαντική και όχι τυχαία. Επομένως, σύμφωνα με τη σύγκριση των τιμών από τη βάση δεδομένων της Amabile και του δείγματός μας συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις του δείγματος μας έχουν λιγότερη ελευθερία από τον δείγμα της Amabile.

Για τον παράγοντα «Οργανωτική Ενθάρρυνση»

Στο παράγοντα αυτό δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά μεταξύ των Ελληνικών Επιχειρήσεων και της βάσης της Amabile, αλλά το τεστ μας δείχνει ότι η διαφορά αυτή είναι τυχαία και όχι σημαντική εφόσον ο δείκτης στατιστικής σημαντικότητας είναι $P > 0,05$.

Για τον παράγοντα « Διαθέσιμοι πόροι»

Εδώ παρατηρούμε ότι υπάρχει διαφορά στις τιμές, με τις ελληνικές επιχειρήσεις να υπερτερούν, αλλά το τεστ όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.12, μας δείχνει ότι η διαφορά αυτή είναι τυχαία και όχι πραγματική εφόσον ο δείκτης στατιστικής σημαντικότητας είναι 0,5572, δηλαδή μεγαλύτερος του ορίου 0,05.

Για τον παράγοντα «Ενθάρρυνση από προϊστάμενους»

Παρατηρούμε ότι ο δείκτης στατιστικής σημαντικότητας P είναι $P < 0,05$ επομένως η σύγκριση αυτή είναι στατιστικά σημαντική και όχι τυχαία. Επομένως, σύμφωνα με τη σύγκριση των τιμών από τη βάση δεδομένων της Amabile και του δείγματός μας συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις του δείγματος μας έχουν περισσότερη ενθάρρυνση από τους προϊσταμένους τους από αυτούς του δείγματος της Amabile.

Για τον παράγοντα «Υποστήριξη ομαδικής εργασίας»

Παρατηρούμε ότι ο δείκτης στατιστικής σημαντικότητας P είναι $P < 0,05$ επομένως η σύγκριση αυτή είναι στατιστικά σημαντική και όχι τυχαία. Επομένως, σύμφωνα με τη σύγκριση των τιμών από τη βάση δεδομένων της Amabile και του δείγματός μας συμπεραίνουμε ότι η υποστήριξη ομαδικής εργασίας είναι μεγαλύτερη στις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Για τον παράγοντα «Οργανωτικά Εμπόδια»

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.12, η διάμεσος του δείγματός μας για τον παράγοντα αυτό είναι μικρότερη από την αντίστοιχη διάμεσο της βάσης εταιριών της Amabile. Παρατηρούμε επίσης, ότι ο δείκτης στατιστικής σημαντικότητας P είναι $P < 0,05$ επομένως η σύγκριση αυτή είναι στατιστικά σημαντική και όχι τυχαία. Συμπεραίνουμε, επομένως, ότι τα πράγματα είναι καλύτερα για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Για τον παράγοντα « Εργασιακή πίεση»

Παρατηρούμε ότι ο δείκτης στατιστικής σημαντικότητας P είναι $P < 0,05$ επομένως η σύγκριση αυτή είναι στατιστικά σημαντική και όχι τυχαία. Παρατηρούμε επίσης ότι τα πράγματα είναι καλύτερα για τις ελληνικές επιχειρήσεις όσον αφορά την εργασιακή πίεση εφόσον η τιμή για το δείγμα μας είναι μικρότερη από αυτή της βάσης της Amabile.

Για τον παράγοντα «Δημιουργικότητα»

Παρατηρούμε ότι το δείγμα των ελληνικών επιχειρήσεων είναι πιο δημιουργικό από αυτό της βάσης δεδομένων της Amabile και η παρατήρηση μας αυτή επιβεβαιώνεται και από τον δείκτη P που δείχνει ότι όντως υπάρχει αυτή η στατιστική διαφορά.

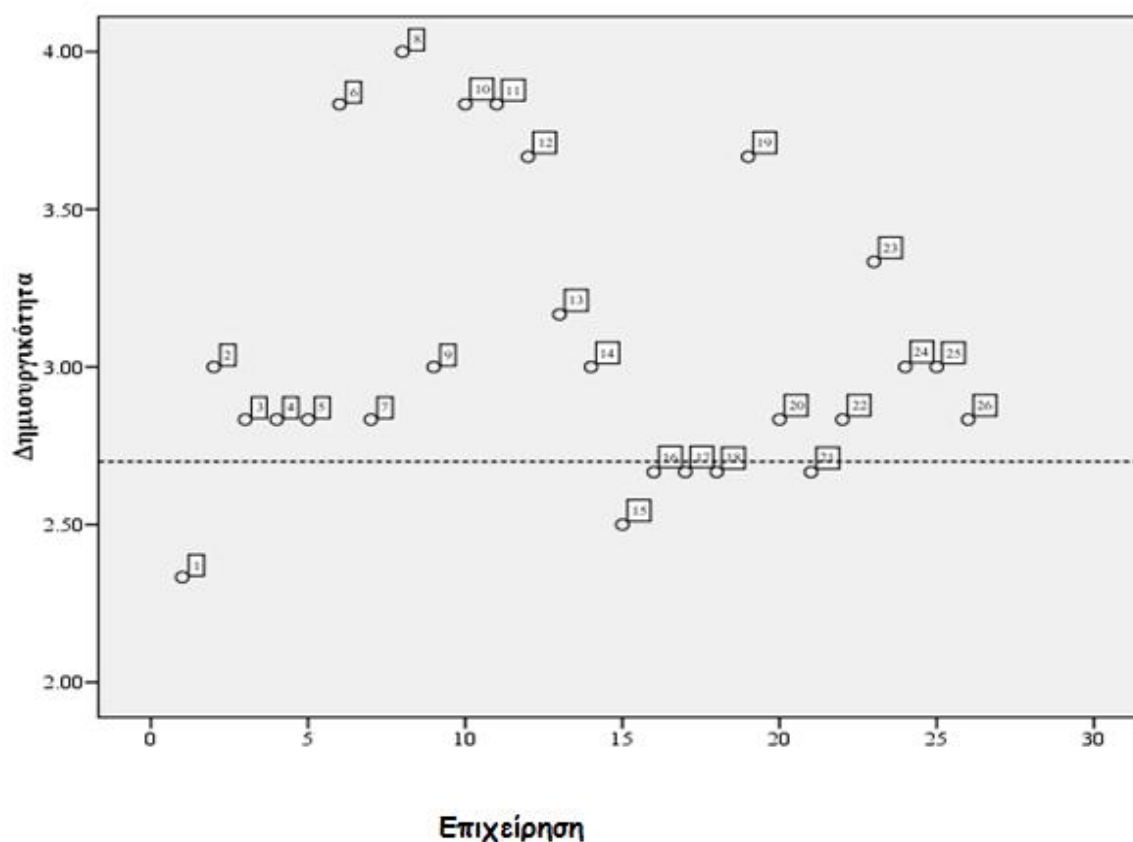
Για τον παράγοντα «Παραγωγικότητα»

Αντίστοιχα παρατηρούμε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν πιο υψηλή παραγωγικότητα και η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική εφόσον ο δείκτης P είναι $P < 0,05$ που αποτελεί το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι αντίστοιχες ή καλύτερες στους παράγοντες KEYS σε σχέση με τη βάση ξένων εταιριών της Amabile. Αυτό είναι απολύτως λογικό εφόσον το δείγμα μας αποτελείται από κορυφαίες Ελληνικές επιχειρήσεις ενώ αντίστοιχα η βάση των ξένων εταιριών αποτελεί ένα μέσο δείγμα διεθνών επιχειρήσεων . Ο μόνος παράγοντας στον οποίο υστερούμε σημαντικά είναι αυτός της Ελευθερίας. Βέβαια , όπως είχαμε προαναφέρει παραπάνω, οι ερωτήσεις που αναφέρονται στο παράγοντα «Freedom – Ελευθερία » δεν μετράνε την έννοια της ελευθερίας αξιόπιστα επομένως δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι για τα συμπεράσματά μας όσον αφορά τον τομέα αυτό. Επίσης, στους παράγοντες Οργανωτική ενθάρρυνση και Διαθέσιμες πηγές δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά μεταξύ της βάσης εταιριών και του δείγματος των ελληνικών επιχειρήσεων. Συνεπώς θα μπορούσε να υπάρξει μια βελτίωση στους τομείς αυτούς.

4.6 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥΣ

Εξετάζοντας τον παράγοντα Δημιουργικότητα (ο παράγοντας Νο. 9), προκύπτουν αρκετά ενδιαφέροντα στοιχεία για το δείγμα των επιχειρήσεων μας τα οποία θα αναλύσουμε στη συνέχεια. Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα η διακεκομμένη γραμμή είναι ο μέσος όρος στον παράγοντα Δημιουργικότητα από τη βάση δεδομένων της Amabile και οι κύκλοι αντιστοιχούν στις τιμές του συγκεκριμένου παράγοντα για τις ελληνικές επιχειρήσεις του δείγματος. Τα τετράγωνα είναι ο αύξων αριθμός της επιχείρησης. (Σχήμα 4.8. Δημιουργικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων).



Σχήμα 4.3. Δημιουργικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων

Παρατηρώντας το διάγραμμα καθώς και το Sign Test for Median: Creativity-Δημιουργικότητα προσέχουμε ότι υπάρχουν έξι επιχειρήσεις οι οποίες είναι κάτω από τη διακεκομμένη γραμμή και είκοσι πάνω από αυτήν. Οι έξι αυτές επιχειρήσεις έχουν χαμηλότερη δημιουργικότητα από το μέσο όρο της βάσης εταιριών της Amabile. Παρατηρούμε επίσης ότι υπάρχουν αντίστοιχα άλλες έξι επιχειρήσεις οι οποίες κυμαίνονται μεταξύ των τιμών 3,5 και 4,0 δηλαδή έχουν πολύ υψηλή δημιουργικότητα. Ερευνώντας τους τομείς στους οποίους δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις αυτές διαπιστώνουμε ότι η εταιρία με την υψηλότερη δημιουργικότητα είναι τράπεζα και ασχολείται με χρηματοοικονομικά, τρεις από αυτές ανήκουν στο κλάδο του εμπορίου, η άλλη ανήκει στο κλάδο της βιομηχανίας και η τελευταία είναι συμμετοχική κατασκευαστική εταιρία. Παράλληλα παρατηρούμε ότι η επιχείρηση με τη χαμηλότερη δημιουργικότητα ανήκει στο κλάδο της βιομηχανίας και ασχολείται με μάρμαρο και λιγνίτη. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι είναι πολύ λογικό μια τράπεζα η οποία ακολουθεί μια αρκετά επιθετική στρατηγική να έχει μεγαλύτερη δημιουργικότητα από μια επιχείρηση η οποία ασχολείται με μάρμαρα.

Τούτο διότι η δημιουργικότητα μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται απλά από το πόσο δημιουργικοί είναι οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε αυτή, αλλά και από τη δυνατότητα και τα περιθώρια που έχουν να εκφραστούν δημιουργικά. Εξαρτάται επίσης, από το δημιουργικό δυναμικό της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι εμπλέκονται σε δημιουργικές προσπάθειες καθώς και από τα διάφορα προφίλ των εργαζομένων με βάση τον τρόπο που προσλαμβάνουν το οργανωτικό τους περιβάλλον και τις ιδέες που παράγουν.

Η δημιουργική επίδοση του οργανισμού, ως ένα σύνθετο κοινωνικό σύστημα, είναι συνάρτηση της δημιουργικής επίδοσης των ομάδων που τον αποτελούν αλλά και των πτυχών του ίδιου του οργανισμού που διευκολύνουν ή

παρεμποδίζουν τη δημιουργικότητα (όπως, για παράδειγμα, είναι η κουλτούρα, η δομή, η διαθεσιμότητα των πόρων, η ροή πληροφορίας και το σύστημα ανταμοιβών του οργανισμού) (Woodman et al., 1993, σ.308-309).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΝΤΕ

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο συνοψίζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Αναφέρονται οι προεκτάσεις που προκύπτουν από αυτά και καταγράφονται εισηγήσεις προς βελτίωση των εννοιών που μελετήθηκαν διεξοδικά από την παρούσα έρευνα. Ακολούθως αναφέρονται μειονεκτήματα και περιορισμοί που παρουσιάστηκαν κατά την διεξαγωγή της έρευνας.

5.2 ΣΥΝΟΨΗ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στην εποχή του διαδικτύου, της έκρηξης των πληροφοριών και της επικοινωνίας, αλλά και της ανάδειξης της καινοτομίας ως απαραίτητου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι εταιρείες όλο και περισσότερο συνειδητοποιούν ότι το σημαντικότερο τους κεφάλαιο είναι το διανοητικό κεφάλαιο, οι γνώσεις δηλαδή των μελών τους και η ικανότητα τους να τις αναπτύσσουν και να τις θέτουν σε εφαρμογή. Σε αυτό το νέο περιβάλλον η επιχείρηση θα πρέπει να είναι προετοιμασμένη να εγκαταλείψει την απαρχαιωμένη γνώση και να μάθει να δημιουργεί νέες πραγματικότητες μέσω:

1. της συνεχούς βελτίωσης όλων των δραστηριοτήτων
2. της ανάπτυξης νέων εφαρμογών μέσα από τις ίδιες τις επιτυχίες της
3. της συνεχούς καινοτομίας ως μια οργανωμένη διαδικασία

4. την αύξηση της παραγωγικότητας των "εργατών γνώσης" και των υπηρεσιών (Drucker, 1993).

Οι Martensen και Dahlgaard αναφέρουν ότι οι οργανισμοί που θέλουν να είναι επιτυχημένοι πρέπει να αναπτύξουν ένα σύστημα, το οποίο, αφενός, να καλλιεργεί ένα δημιουργικό περιβάλλον και από την άλλη πλευρά να είναι ικανοί να χειρίζονται τη δημιουργική διαδικασία. (1999, σελ. 879).

Αν λοιπόν μια επιχείρηση έχει την ικανότητα να είναι δημιουργική και παράλληλα να μπορεί να διαχειρίζεται σωστά τη δημιουργικότητά της αυτή, τότε μπορεί να είναι επιτυχής στη συνεχή παραγωγή δημιουργικών αποτελεσμάτων.

Με βάση τα αποτελέσματα τις έρευνάς μας συμπεραίνουμε ότι σε γενικές γραμμές οι ελληνικές επιχειρήσεις στέκονται αξιοπρεπέστατα δίπλα στις διεθνείς και μάλιστα σε αρκετούς από τους παράγοντες που διερευνήσαμε υπερέχουν. Πιο συγκεκριμένα, μετά τη σύγκριση που εφαρμόσαμε μεταξύ των τιμών μας και αυτών από τη βάση της Amabile καταλήξαμε στο ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν περισσότερες θετικές προκλήσεις στην εργασία τους, πιο σωστή ενθάρρυνση από τους προϊσταμένους τους, μεγαλύτερη ενθάρρυνση για ομαδική εργασία, λιγότερη εργασιακή πίεση και λιγότερα Οργανωτικά εμπόδια από τις διεθνείς. Επίσης παρατηρούμε ότι υπερέχουν έναντι των διεθνών και όσον αφορά τη δημιουργικότητα και τη παραγωγικότητά τους.

Σε μια πιο εκτεταμένη παρατήρηση όσον αφορά τον παράγοντα της δημιουργικότητας καταλήξαμε σε κάτι πολύ ενδιαφέρον. Παρατηρώντας το διάγραμμα της δημιουργικότητας καθώς και το Sign Test for Median: Creativity-Δημιουργικότητα προσέχουμε ότι υπάρχουν έξι

επιχειρήσεις οι οποίες είναι κάτω από τη διακεκομμένη γραμμή που αναπαριστά τον μέσο όρο των διεθνών επιχειρήσεων και είκοσι πάνω από αυτήν. Παρατηρούμε επίσης ότι υπάρχουν αντίστοιχα άλλες έξι επιχειρήσεις οι οποίες κυμαίνονται μεταξύ των τιμών 3,5 και 4,0 δηλαδή έχουν πολύ υψηλή δημιουργικότητα. Ερευνώντας τους τομείς στους οποίους δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις αυτές διαπιστώνουμε ότι η εταιρία με την υψηλότερη δημιουργικότητα είναι τράπεζα και ασχολείται με χρηματοοικονομικά, τρεις από αυτές ανήκουν στο κλάδο του εμπορίου, η άλλη ανήκει στο κλάδο της βιομηχανίας και η τελευταία είναι συμμετοχική κατασκευαστική εταιρία. Παράλληλα παρατηρούμε ότι η επιχείρηση με τη χαμηλότερη δημιουργικότητα ανήκει στο κλάδο της βιομηχανίας και ασχολείται με μάρμαρο και λιγνίτη. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι είναι πολύ λογικό μια τράπεζα η οποία ακολουθεί μια αρκετά επιθετική στρατηγική να έχει μεγαλύτερη δημιουργικότητα από μια επιχείρηση η οποία ασχολείται με μάρμαρα.

Τούτο διότι η δημιουργικότητα μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται απλά από το πόσο δημιουργικοί είναι οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε αυτή, αλλά και από τη δυνατότητα και τα περιθώρια που έχουν να εκφραστούν δημιουργικά. Για να είναι ένας οργανισμός δημιουργικός δεν αρκεί να είναι δημιουργικά τα άτομα που τον απαρτίζουν αλλά πρέπει και ο ίδιος οργανισμός να παρέχει μέσω της κουλτούρας και του περιβάλλοντός του στα άτομα αυτά τη δυνατότητα να παράγουν ιδέες τις οποίες μετά θα μπορεί να τις μεταφράζει σε καινοτομίες.

"Η δημιουργικότητα δεν αρκεί," Harvard Business Review, Αύγουστος 2002

5.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Παρά την προσπάθεια για τον προσδιορισμό σχέσεων ανάμεσα σε έννοιες που μετρούνται για πρώτη φορά με αυτόν τον τρόπο , και κυρίως παρά την αμέριστη βοήθεια που πήραμε από την βιβλιογραφία και τις τεκμηριωμένες έρευνες , η συγκεκριμένη έρευνα ενέχει κάποιους περιορισμούς οι οποίοι όπως αποδείχθηκε από τα αποτελέσματα των αναλύσεων , δεν δημιουργούν κάποιο πρόβλημα στην εγκυρότητα και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

Ο πρώτος περιορισμός έγκειται στο γεγονός ότι τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στα στελέχη μία φορά, και επομένως δεν έχουμε μια διαχρονική εξέλιξη των χαρακτηριστικών. Βέβαια αυτός ο περιορισμός εξαλείφθηκε κατά 99% από τη στατιστική επεξεργασία , αφού όπως έχει τονιστεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η πιθανότητα να μην βρεθούν τα ίδια αποτελέσματα επαναλαμβάνοντας την έρευνα είναι της τάξεως του 1%.

Ένας άλλος περιορισμός έγκειται στο γεγονός ότι τα αποτελέσματα της έρευνας μας δεν μπορούν να γενικευτούν και σε άλλες χώρες του κόσμου αφού το δείγμα της έρευνας αποτελείται μόνο από Ελληνικές επιχειρήσεις και μάλιστα από τις 500 πιο κερδοφόρες.

Επιπλέον, άλλο ένα μειονέκτημα της έρευνάς μας είναι ότι τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε μια χρονική στιγμή. Το γεγονός αυτό καθιστά αδύνατο να καθοριστεί ποιο είναι το αίτιο και ποιο το αποτέλεσμα της έρευνας μας.

Τέλος, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι τέσσερις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που αναφέρονται στον παράγοντα «Freedom-Ελευθερία» δεν μετράνε την έννοια της ελευθερίας αξιόπιστα. Τούτο δεν είναι παράλογο αφού οι ερωτήσεις δεν είχαν αναπτυχθεί εξ αρχής για Έλληνες. Επομένως σε μια μελλοντική ίσως έρευνα θα έπρεπε να δοθεί περισσότερη προσοχή στο παράγοντα αυτό και να αναπτυχθούν καλύτερες ερωτήσεις ή μάλλον πιο συμβατές με την ελληνική πραγματικότητα.

5.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Παρά τα θετικά ως προς τις ελληνικές επιχειρήσεις αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνά μας, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι πρόκειται για ένα δείγμα μέσα από τις 100 πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις σε αντίθεση με τις διεθνείς που αποτελούν ένα τυχαίο δείγμα. Ουσιαστικά δηλαδή οι πιο κερδοφόρες ελληνικές επιχειρήσεις είναι σε καλύτερη θέση ως προς τον μέσο όρο των διεθνών. Επομένως, αυτό δεν σημαίνει ότι ισχύουν τα ίδια και για τις υπόλοιπες ελληνικές επιχειρήσεις. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι υπάρχουν ακόμα αρκετά περιθώρια βελτίωσης στις εταιρίες του δείγματος μας και πόσο μάλλον στις υπόλοιπες ελληνικές επιχειρήσεις γενικότερα. Θα μπορούσαμε να πούμε μάλιστα ότι είναι αναγκαίο να επενδύσουμε πιο πολύ στη δημιουργικότητα αν θέλουμε να αντιμετωπίσουμε το παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον της εποχής μας και να βγούμε όσο το λιγότερο επηρεασμένοι από την οικονομική κρίση.

Το βασικό λοιπόν ερώτημα που προκύπτει είναι: *Πώς οι άριστες ελληνικές επιχειρήσεις μπορούν να γίνουν ακόμα καλύτερες και να αντιμετωπίζουν με επιτυχία το διεθνή ανταγωνισμό;*

Όπως συμπέρανε και το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο (13-14 Μαρτίου 2008), ο βασικός παράγοντας για τη μελλοντική οικονομική αύξηση είναι η πλήρης ανάπτυξη της καινοτομίας και δημιουργικότητας των Ευρωπαίων πολιτών με βάση τον ευρωπαϊκό πολιτισμό και την επιστημονική αριστεία. Τι προτείνουμε:

- Επενδύσεις στη καινοτομία. Δεδομένου ότι η καινοτομία είναι βασικός παράγοντας για τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη παγκόσμια αγορά, αυτές οι σημαντικές επενδύσεις έχουν τη δυνατότητα να τονώσουν , να επιταχύνουν και να υποστηρίξουν την

οικονομική και κοινωνική μεταμόρφωση των Ελληνικών επιχειρήσεων και της Ελλάδας συνολικά.

- Να προωθηθεί η συνεργασία στις χώρες της Ευρώπης που έχει στόχο την ανταλλαγή εμπειριών και καλών πρακτικών που στηρίζουν την καινοτομία. Έπειτα τα συμπεράσματα και οι ιδέες που θα αναπτυχθούν να μετατραπούν σε συγκεκριμένη δράση.
- Να επιδιώκεται η «συμφιλίωση» της δημιουργικότητας στην εκπαίδευση με την καινοτομία στις επιχειρήσεις. Διάρκης στόχος, ένα εκπαιδευτικό σύστημα που αναπτύσσει τον ενεργό πολίτη-δημιουργό, που προάγει την επιστήμη, την τέχνη, τον πολιτισμό και την οικονομία, μέσα από νέες ιδέες και καινοτόμες πρακτικές, χρήσιμες για το κοινωνικό σύνολο.
- Το σχολικό σύστημα και τα Πανεπιστήμια θα πρέπει να ωθούν τους νέους να σκέφτονται σε παγκόσμιο επίπεδο γιατί αλλιώς δεν θα μπορούν να φανούν πιο καινοτόμοι και δημιουργικοί από τους άλλους. Η Επιστήμη είναι παγκόσμια εδώ και πολύ καιρό, οι επιστημονικές εκδόσεις διατίθενται σε όλο τον κόσμο και οι επιστήμονες συνεργάζονται σε παγκόσμιο επίπεδο. Οφείλουμε να ενθαρρύνουμε αυτό τον τρόπο εργασίας.
- Το εργασιακό κλίμα και η κουλτούρα των κορυφαίων ελληνικών επιχειρήσεων να έχουν υψηλό επίπεδο ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, οι νέες ιδέες να γίνονται αποδεκτές και η γραφειοκρατία να ελαχιστοποιείται.
- Η καινοτομία να ξεκινάει από την κορυφή, με ηγέτες οι οποίοι προσφέρουν ισχυρή κατεύθυνση όσον αφορά στην καινοτομία και που δημιουργούν επιχειρησιακό κλίμα και κουλτούρα που προάγουν τις καινοτομικές δραστηριότητες.
- Το εργασιακό κλίμα στις εταιρείες θα πρέπει να εστιάζεται στην παροχή μεγάλης σαφήνειας όσον αφορά στους στρατηγικούς στόχους και στην προώθηση και διατήρηση υψηλών προτύπων απόδοσης. Οι στόχοι της

εταιρείας και το τι αναμένεται από τους ανθρώπους της, οι οποίοι καλούνται να δώσουν το καλύτερο εαυτό τους, είναι σαφώς καθορισμένοι και έχουν κοινοποιηθεί.

- Οι εργαζόμενοι θα πρέπει δρουν σ' ένα εργασιακό κλίμα και μια επιχειρησιακή κουλτούρα στην οποία διαθέτουν την κατάλληλη ελευθερία δράσης και ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.

Παρόλο που δεν υπάρχει «μαγική συνταγή» για τη δημιουργία μιας καινοτομικής επιχείρησης, τα αποτελέσματά μας δείχνουν ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις του δείγματος μας είναι επιτυχημένες συνολικά. Είναι σε θέση να δημιουργούν το περιβάλλον και την κουλτούρα που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη νέων ιδεών και να εξασφαλίζουν ότι υπάρχουν οι σωστές διαδικασίες και πρακτικές έτσι ώστε να μεταφραστούν οι καινοτομικές δραστηριότητες σε τελικά αποτελέσματα.

Με την προσπάθεια εφαρμογής όμως των παραπάνω προτάσεων στις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις, με την προώθηση των ανθρώπινων ταλέντων καθώς και της ικανότητας των ανθρώπων να καινοτομούν, μπορούμε ενεργά να διαμορφώσουμε μια Ελληνική οικονομία προς το καλύτερο και να συμβάλουμε στην πλήρη ανάπτυξη τόσο του οικονομικού όσο και του κοινωνικού δυναμικού της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Amabile, T. (1996). Creativity in Context. Westview Press.

Amabile, T. και Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. Academy of Management Journal, 42 (6), 630-640.

Amabile, T.M. (1997), Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. California Management Review, 40 (1), 39-59.

Amabile, T.M. και Grysiewicz, N. (1989), The creative environment scales: the work environment inventory. Creativity Research Journal, 2, 231-54.

Amabile, T.M., Burnside, R.M. and Grysiewicz, S.S. (1999), User's Manual for KEYS, Center for Creative Leadership. Greensboro, NC.

Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: a literature review. Management Decision, 39 (10), 834-840.

Anderson, N. R. και West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation :development and validation of the team climate inventory. Journal of Organizational Behavior, 19, 235-258

Andy Field , (2009). Discovering statistics using SPSS

Boden, M. A. (2004). The creative mind: myths and mechanisms. London, N.Y.: Routledge.

Brown D. (1998). Presentation to the Compensation Forum Meeting, Academy of Management Journal. 3, 392-409

Cronbach, L. J. 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16, 297-334.

Csikszentmihalyi, M. (1988). Society, culture, and person: a system view of creativity. The nature of creativity: contemporary psychological perspectives. Cambridge University Press.

Cumming, B. S. (1998). Innovation overview and future challenges. European Journal of Innovation Management, 1(1), 21-29.

Denison R. D. (1996). What is the difference between organizational culture & organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of Management Review .

Deshapande,R. και Webster,F.E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. Journal of Marketing.

Drucker (1985). Entrepreneurship and Innovation. Practice and Principles, Harper Business, New York.

Ekvall, G. (1987). The climate metaphor in organizational theory. B. Bass & P. Drenth. Advances in organizational psychology, 177-190

El-Murad, J. και West, D. C. (2004). The Definition and Measurement of Creativity: What do we know? Journal of Advertising Research, 44 (2), 188-201.

Geertz, C. (1973). The interpretation of cultures. New York: Basic Books.

Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: do shared values matter? Journal of Vocational Behavior, 55, 254-275.

Guion, R. (1973). A note on organizational climate. Organizational behavior and Human Performance, 9,120-125.

Hennessey, B. (2003). The Social Psychology of Creativity. Scandinavian Journal of Educational Research, 4 (3), 253-271.

Hennessey, B. και Amabile, T. (1988). The conditions of creativity. The nature of creativity: contemporary psychological perspectives. Cambridge University Press.

Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2007). Assessing the context for change: A technical manual for the Situational Outlook Questionnaire. Orchard Park, NY: The Creative Problem Solving Group.

Ivancevich, Konopaske, and Matteson (2007). Organizational Behavior & Management, 8th Edition.

James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. Journal of Applied Psychology, 67, 219–229.

James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. Psychological Bulletin, 81, 1096–1112.

James, L. R., & Sells, S. B. (1981). Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research. Toward a psychology of situations: An interactional perspective, 275–292.

James, L., & Jones, A. (1974) . Organizational climate: A review of theory an research. Psychological Briefing,18, 1096-1112.

Janssen, O., van de Vliert, E. and West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation. Journal of Organizational Behavior, 25, 129-145.

Kotter J.P. and Heskett J. L. (1992). Corporate Culture and Performance, The free Press, New York. 15-44.

Koys, D., & Decotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. Human Relations, 44, 265-285.

Krowinski Wi Steiber Sr (1996). Measuring and managing satisfaction, 2nd edition.

Kunda, G. (1992). Engineering culture. Philadelphia, Temple University Press.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A.(1968). Motivation and organizational climate. Boston, MA: Harvard University Press.

Martensen, A. & Dahlgaard, J.J. (1999). Strategy and planning for innovation management - supported by creative and learning organisations. International Journal of Quality and Reliability Management, 16 (9), 878-891.

- Martin, J. (1995). Organizational Culture, N. Nicolson (ED), The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior. Cambridge, MA: Blackwell, 376-382.
- Martins E.C., Terblanche F. (2003), Building organizational culture that stimulates creativity and innovation, European Journal of Innovation Management, 6 (1), 64-74.
- Mayer, R. E. (1999). Fifty years of creativity research, R. Sternberg (ED), Handbook of Creativity. Cambridge University Press.
- Mohr, L. 1982. Explaining organizational behavior. San Francisco, Jossey-Bass.
- Mumford, M. D. ;S. B. Gustafson (1988). Creativity Syndrome: Integration, Application and Innovation. Psychological Bulletin 100 (1), 27-43.
- Neuhauser, P.C.; Bender, R. ; Stromberg, K.L. (2002). Building corporate culture in the connected workplace. Culture. Com, New York: John Wiley & Sons.
- O'Quin, K. and Besemer, S. (2006). Using the Creative Product Semantic Scale as a metric for results-oriented business. Creativity and Innovation Management, 15 (1), 34-44.
- Oden (1997),Managing corporate culture, innovation, and entrepreneurship, Quorum Books, United States of America.
- Patterson, M. G.,Warr, P. B., &West, M. A. (2004). Organizational climate and company performance: the role of employee affect and employee level. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 193-216.
- Peter F. Drucker (1993), Post-Capitalist Society.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. Administrative Science Quarterly,24,570-581
- Pondy, L., Frost, P., Morgan, G., & Dandridge, T. 1983. Organizational symbolism. Greenwich, CT: JAI Press.

Raftopoulos & Theodosopoulou (2002). Scale validation methodology. Archives of Hellenic medicine, 19(5), 577-589.

Rohlen, T. (1974). For harmony and strength: Japanese white-collar organization in anthropological perspective. Berkeley: University of California Press.

Schein (1990). *Organizational culture*, American Psychologist, 45, 109-119.

Schein, E. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, B. (1990). The climate for service: an application of the climate construct. In B. Schneider (Ed.), Organizational climate and culture. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 383-412.

Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon, & M. F. Peterson (Ed.), Handbook of organizational culture and climate. Thousand Oaks, CA: Sage.

Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. Personnel Psychology, 36, 19-39.

Scott, S.G., Bruce, R.A. (1994), Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. The Academy of Management Journal, 37 (3), 580-607.

Shalley, C., Gilson, L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. The Leadership Quarterly, 15 (1), 33-53.

Simonton, D. (2004). Creativity in science: change, logic, genius, and zeitgeist. Cambridge University Press.

Sternberg, R. και Lubart, T. (1999). The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. In R. Sternberg (ED), Handbook of Creativity. Cambridge University Press.

Svyantek, D. J., & Bott, J. P. (2004). Organizational culture and organizational climate measures: an integrative review. In J. C. Thomas (Ed.), Comprehensive handbook of psychological assessment

Tardif, T. και Sternberg, R (1988). What do we know about creativity? In R. Sternberg (ED), The nature of creativity: contemporary psychological perspectives. Cambridge University Press.

Taylor, C. (1988). Various approaches to and definitions of creativity. In R. Sternberg (ED), The nature of creativity: contemporary psychological perspectives. Cambridge University Press.

Torrance, E. P. (1974). Torrance Tests of Creative Thinking. Lexington, MA

Van de Ven (1986). Central problems in the management of innovation, Management science, USA, 32 (5) , 590-607.

Van Maanen, J. (1979). Qualitative research. Administrative Science Quarterly, 24, 570-581.

West, M.A., Farr, J.L. (1990). Innovation at work. In West, M.A., Farr, J.L. (ED), Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies, Wiley, Chichester, 3-13.

Woodman, R.W., Sawyer, J.E. and Griffin, R.W. (1993), Toward a theory of organizational creativity. Academy of Management Review, 18, 293-321.

B. Ρεγκούζα (2009). Η Εταιρική Κουλτούρα με επίκεντρο την Επιχειρηματική Ηθική & την Εταιρική Υπευθυνότητα, EuroCharity Yearbook.

Καφαντάρης Τάσος (2009). Δημιουργικότητα και καινοτομία πάσχουν στην Ελλάδα, ΤΟ ΒΗΜΑ online, Τρίτη 7 Σεπτεμβρίου 2010.

http://en.wikipedia.org/wiki/Organisation_climate

http://en.wikipedia.org/wiki/Organisation_climate#Climate_and_culture

http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture

http://www.executivemba.aueb.gr/bourantas/pdfs/corporate_culture.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

	ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Εργαστήριο Διοικητικών Συστημάτων www.logistics.tuc.gr
---	---

ΕΡΕΥΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΚΛΙΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Αγαπητή/έ ,

Η έρευνα που κρατάτε στα χέρια σας στοχεύει στη συγκέντρωση πρωτογενών στοιχείων για τις απόψεις στελεχών Ελληνικών επιχειρήσεων αναφορικά με θέματα καίριας σημασίας για τη λειτουργία τους και την ανταγωνιστικότητα τους, όπως η καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός και η ανάληψη ρίσκου.

Το παρόν ερωτηματολόγιο δεν αποτελεί αξιολόγηση, απλά καταγράφει την κατάσταση της επιχείρησης, μέσα από τη δική σας οπτική και δε χρειάζεται παραπάνω από 10 λεπτά για να συμπληρωθεί.

Σε τέτοιου είδους ερωτηματολόγια **δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις**, γι' αυτό σας παρακαλώ να απαντήσετε με ειλικρίνεια όλα τα ερωτήματα. Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια θα τύχουν ποιοτικής και ποσοτικής επεξεργασίας. Στείλτε το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο με email ή με fax στο 28210-69410.

Σας ευχαριστώ πολύ για τη βοήθεια σας και είμαι στη διάθεση σας για οποιαδήποτε πληροφορία.

Φιλικά ,

Μυρτώ Στάθη (mirtous@hotmail.com)

Φοιτήτρια

Τμήματος Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης

Πολυτεχνείο Κρήτης

ΕΡΕΥΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΚΛΙΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ & ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. Ηλικία σας:

2. Φύλο	
Άνδρας	
Γυναίκα	

3. Η εκπαίδευσή σας

- Μέση Εκπαίδευση
- Ανώτερη Εκπαίδευση
- Ανώτατη Εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακό τίτλο

4. Η θέση σας στην επιχείρηση

5. Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρηση;

6. Πόσα άτομα εργάζονται στην
επιχείρησή; _____

7. Η έδρα της επιχείρησής είναι στην Περιφέρεια _____

(π.χ Περιφέρεια Κρήτης)

8. Η επιχείρησή σας:	
Παράγει κυρίως προϊόντα	
Προσφέρει κυρίως υπηρεσίες	
Και τα δύο παραπάνω	

9. Σε ποιον κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρηση ;

ΜΕΡΟΣ Β : Εσωτερικοί παράγοντες της επιχείρησης

ΟΔΗΓΙΕΣ: Παρακαλώ βαθμολογήστε κάθε μία από τις παρακάτω ενέργειες ανάλογα με τη συχνότητα που συμβαίνουν στην επιχείρησή σας, ως εξής:

Ποτέ	Μερικές Φορές	Αρκετά Συχνά	Πάντα
1	2	3	4

		1	2	3	4
1	Είμαι ελεύθερος να αποφασίσω με ποιο τρόπο θα ολοκληρώσω την εργασία μου στην επιχείρηση				
2	Νιώθω ότι ασχολούμαι με σημαντικές για την επιχείρηση εργασίες.				
3	Έχω πολλά να κάνω σε πολύ λίγο χρόνο.				
4	Η επιχείρηση αυτή διοικείται αυστηρά από τα ανώτερα στελέχη.				
5	Το τμήμα της επιχείρησης που εργάζομαι είναι καινοτόμο.				
6	Οι συνάδελφοί μου κι εγώ αποτελούμε μια καλή ομάδα.				
7	Η εργασία μου είναι απαιτητική και ενθουσιώδης, με πολλές προκλήσεις.				
8	Στην επιχείρηση αυτή, η ροή των ιδεών είναι υπαρκτή και συνεχής.				
9	Ο προϊστάμενός μου, μου θέτει ξεκάθαρα γενικούς στόχους.				
10	Στην επιχείρηση δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο να κάνουμε τα πράγματα με τον ίδιο τρόπο που τα κάναμε πάντα.				
11	Ο χρόνος που έχω στη διάθεσή μου για να ολοκληρώσω τη δουλειά μου είναι επαρκής.				
12	Νιώθω αρκετή πίεση όταν κάποιος άλλος μου υποδεικνύει πως να κάνω τη δουλειά μου.				
13	Γενικά, η επιχείρηση αυτή είναι αποδοτική.				
14	Γενικά, τα άτομα στην επιχείρηση αυτή έχουν κοινό «όραμα» για την πορεία αυτής, καθώς και των στόχων που προσπαθούμε να επιτύχουμε.				
15	Υπάρχει ένα αίσθημα εμπιστοσύνης μεταξύ όσων έχουμε στενή συνεργασία.				
16	Τα άτομα στην επιχείρηση ενδιαφέρονται πολύ για τη διασφάλιση του χώρου εργασίας τους.				
17	Υπάρχουν πολλοί περισπασμοί από το βασικό στόχο μέσα στην επιχείρηση.				
18	Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτή την επιχείρηση.				
19	Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, υπάρχει εποικοδομητική κριτική των ιδεών.				
20	Υπάρχει καταστροφικός συναγωνισμός μέσα στην επιχείρηση.				
21	Ο προϊστάμενός μου έχει φτωχές διαπροσωπικές ικανότητες.				
22	Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι δίκαιη σε αυτή την επιχείρηση.				
23	Δεν έχω την ελευθερία να αποφασίσω σε ποιες εργασίες θα εμπλακώ.				
24	Υπάρχουν πολλά προβλήματα «πολιτικής» στην επιχείρηση.				
25	Τα άτομα στην ομάδα εργασίας μου είναι ανοιχτά σε νέες ιδέες.				

26	Τα μέσα που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των εργασιών μου, είναι πάντοτε άμεσα διαθέσιμα σε εμένα.	1	2	3	4
27	Ο προϊστάμενος μου αποτελεί ένα καλό εργασιακό πρότυπο.				
28	Στην επιχείρηση, αυτή η διοίκηση προσδοκά από τους εργαζομένους να κάνουν την εργασία τους με δημιουργικό τρόπο.				
29	Στην ομάδα εργασίας μου, τα μέλη είναι πρόθυμα να αλληλοβοηθηθούν.				
30	Οι κανονισμοί και η δομή της επιχείρησης είναι πολύ αυστηροί.				
31	Η επιχείρηση έχει απαιτήσεις από τους εργαζομένους, που είναι αδύνατο να επιτευχθούν.				
32	Γενικά, έχω πρόσβαση στα μέσα που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.				
33	Οι απαιτήσεις του ανώτερού μου από τη δουλειά μου δεν είναι ξεκάθαρες.				
34	Οι άνθρωποι στην επιχείρηση ενδιαφέρονται αρκετά για την άσκηση αρνητικής κριτικής στη δουλειά τους.				
35	Στην επιχείρηση οι άνθρωποι αναγνωρίζονται για τη δημιουργική τους εργασία.				
36	Οι απαιτήσεις της δουλειάς μου με προκαλούν να βγάλω τον καλύτερό μου εαυτό.				
37	Ο προϊστάμενος μου δεν μπορεί να κάνει καλό σχεδιασμό εργασιών				
38	Η επιχείρηση έχει μεγάλη ανάγκη να ολοκληρώσω με επιτυχία την εργασία(ες) που μου έχει ανατεθεί αυτή την περίοδο.				
39	Τα στελέχη της επιχείρησης νιώθουν πίεση να προκειμένου να παράγουν οτιδήποτε, ακόμα κι αν η ποιότητα είναι φτωχή.				
40	Υπάρχει πολύ καλό εργασιακό κλίμα στην επιχείρηση.				
41	Υπάρχει καλή μίξη ικανοτήτων στο τμήμα μου.				
42	Όλες οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτή την επιχείρηση.				
43	Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης αποφεύγει να παίρνει ρίσκα.				
44	Στο καθημερινό περιβάλλον εργασίας μου, έχω την αίσθηση πως ελέγχομαι πάνω στη δουλειά μου και τις ιδέες μου.				
45	Η αποτυχία είναι αποδεκτό αποτέλεσμα στην επιχείρηση, αν η συνολική προσπάθεια ήταν καλή.				
46	Ο προϋπολογισμός για την ολοκλήρωση των εργασιών μου κρίνεται επαρκής.				
47	Ο τομέας που εργάζομαι στην επιχείρηση είναι δημιουργικός.				
48	Ο τομέας που εργάζομαι στην επιχείρηση είναι παραγωγικός.				
49	Η επιχείρηση ενθαρρύνει τους ανθρώπους της να επιλύουν δημιουργικά τα όποια προβλήματα.				
50	Οι άνθρωποι ανταμείβονται για τη δημιουργική εργασία τους από την επιχείρηση.				
51	Ο προϊστάμενος μου στην επιχείρηση υποστηρίζει το τμήμα μου.				
52	Συνολικά, το παρόν περιβάλλον εργασίας μου συντελεί στην ανάπτυξη της δημιουργικότητάς μου.				

		1	2	3	4
53	Η εργασία μου αποτελεί πρόκληση για μένα.				
54	Το τμήμα της επιχείρησης στο οποίο εργάζομαι είναι αποδοτικό.				
55	Η καθημερινή μου εργασία απαιτεί να είμαι ιδιαίτερα δημιουργικός.				
56	Τα στελέχη της επιχείρησης μπορούν να εκφράσουν κάθε είδους ασυνήθιστη ιδέα, χωρίς να φοβούνται να θεωρηθούν αφελείς.				
57	Μπορώ να έχω όλα τα δεδομένα που χρειάζονται για την εκπλήρωση της εργασίας μου.				
58	Οι άνθρωποι στο τμήμα μου είναι αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.				
59	Ο προϊστάμενος μου δεν επικοινωνεί καλά με την ομάδα εργασίας μας.				
60	Λαμβάνω εποικοδομητικά σχόλια για την εργασία μου.				
61	Η επιχείρηση αυτή διαθέτει έναν καλό μηχανισμό για να ενθαρρύνει την ανάπτυξη δημιουργικών ιδεών.				
62	Η επιχείρηση ενθαρρύνει τους ανθρώπους της να παίρνουν ρίσκα.				
63	Αντιμετωπίζω προβλήματα προσβασιμότητας στα εργαλεία που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της εργασίας μου.				
64	Νιώθω πως η διεύθυνση της επιχείρησης είναι ενθουσιασμένη με τη δουλειά μου.				
65	Συνολικά, η επιχείρηση κρίνεται παραγωγική.				
66	Οι άνθρωποι της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα επικριτικοί στις νέες ιδέες.				
67	Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας εργασίας μου.				
68	Ο προϊστάμενος μου, δείχνει εμπιστοσύνη στη δουλειά της ομάδας μου.				
69	Συνολικά, το περιβάλλον που εργάζομαι συμβάλλει στην περαιτέρω ανάπτυξη της δημιουργικότητας μέσα στην ομάδα εργασίας μου.				
70	Νιώθω ότι πιέζομαι χρονικά για να ολοκληρώσω την εργασία μου.				
71	Συνολικά, η επιχείρηση αυτή είναι αποδοτική.				
72	Ο προϊστάμενος μου αποτιμά τις όποιες ατομικές συνεισφορές στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.				
73	Ο προϊστάμενος μου είναι ανοιχτός σε νέες ιδέες.				
74	Ο τομέας της επιχείρησης που εργάζομαι είναι αποδοτικός.				
75	Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για την ολοκλήρωση της δουλειάς μου είναι εύκολα προσβάσιμες.				
76	Πιστεύω πως στην παρούσα φάση είμαι πολύ δημιουργικός στη δουλειά μου.				
77	Άλλα τμήματα της επιχείρησης παρεμποδίζουν την εργασία μου.				
78	Η σκληρή και καταστροφική κριτική αποτελεί πρόβλημα μέσα στην επιχείρηση αυτή.				

ΒΑΣΗ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΤΗΣ AMABILE

Scale	Raw mean	Standard deviation
Organisational encouragement	2.94	0.18
Supervisory encouragement	2.99	0.22
Work group supports	2.92	0.22
Freedom	3.02	0.17
Sufficient resources	3.12	0.17
Challenging work	2.62	0.23
Organisational impediments	2.79	0.24
Workload pressure	2.42	0.18
Creativity	2.70	0.22
Productivity	2.94	0.24

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
1.	Είμαι ελεύθερος να αποφασίσω με ποιο τρόπο θα ολοκληρώσω την εργασία μου στην επιχείρηση	Freedom
2.	Νιώθω ότι ασχολούμαι με σημαντικές για την επιχείρηση εργασίες.	Challenging Work
3.	Έχω πολλά να κάνω σε πολύ λίγο χρόνο.	Workload pressure
4.	Η επιχείρηση αυτή διοικείται αυστηρά από τα ανώτερα στελέχη.	Organizational impediments
5.	Το τμήμα της επιχείρησης που εργάζομαι είναι καινοτόμο.	Creativity
6.	Οι συνάδελφοί μου κι εγώ αποτελούμε μια καλή ομάδα.	Work group supports
7.	Η εργασία μου είναι απαιτητική και ενθουσιώδης, με πολλές προκλήσεις.	Challenging Work
8.	Στην επιχείρηση αυτή, η ροή των ιδεών είναι επαρκής και συνεχής.	Organizational encouragement
9.	Ο προϊστάμενός μου, μου θέτει ξεκάθαρα γενικούς στόχους.	Supervisory encouragement
10.	Στην επιχείρηση δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο να κάνουμε τα πράγματα με τον ίδιο τρόπο που τα κάναμε πάντα.	Organizational impediments
11.	Ο χρόνος που έχω στη διάθεσή μου για να ολοκληρώσω τη δουλειά μου είναι επαρκής .	Workload pressure
12.	Νιώθω αρκετή πίεση όταν κάποιος άλλος μου υποδεικνύει πως να κάνω τη δουλειά μου.	Freedom

13.	Γενικά, η επιχείρηση αυτή είναι αποδοτική.	Productivity
14.	Γενικά, τα άτομα στην επιχείρηση αυτή έχουν κοινό «όραμα» για την πορεία αυτής, καθώς και των στόχων που προσπαθούμε να επιτύχουμε.	Organizational encouragement
15.	Υπάρχει ένα αίσθημα εμπιστοσύνης μεταξύ όσων έχουμε στενή συνεργασία.	Work group supports
16.	Τα άτομα στην επιχείρηση ενδιαφέρονται πολύ για τη διασφάλιση του χώρου εργασίας τους.	Organizational impediments
17.	Υπάρχουν πολλοί περισπασμοί από το βασικό στόχο μέσα στην επιχείρηση.	Workload pressure
18.	Οι νέες ιδέες ενθαρρύνονται σε αυτή την επιχείρηση.	Organizational encouragement
19.	Μέσα στην ομάδα εργασίας μου, υπάρχει εποικοδομητική κριτική των ιδεών.	Work group supports
20.	Υπάρχει καταστροφικός συναγωνισμός μέσα στην επιχείρηση.	Organizational impediments
21.	Ο προϊστάμενος μου έχει φτωχές διαπροσωπικές ικανότητες.	Supervisory encouragement
22.	Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι δίκαιη σε αυτή την επιχείρηση.	Organizational encouragement
23.	Δεν έχω την ελευθερία να αποφασίσω σε ποιες εργασίες θα εμπλακώ.	Freedom
24.	Υπάρχουν πολλά προβλήματα «πολιτικής» στην επιχείρηση.	Organizational impediments
25.	Τα άτομα στην ομάδα εργασίας μου είναι ανοιχτά σε νέες ιδέες.	Work group supports
26.	Τα μέσα που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των εργασιών μου, είναι πάντοτε άμεσα διαθέσιμα σε εμένα.	Resources
27.	Ο προϊστάμενος μου αποτελεί ένα καλό εργασιακό πρότυπο.	Supervisory encouragement

28.	Στην επιχείρηση, αυτή η διοίκηση προσδοκά από τους εργαζομένους να κάνουν την εργασία τους με δημιουργικό τρόπο.	Organizational encouragement
29.	Στην ομάδα εργασίας μου, τα μέλη είναι πρόθυμα να αλληλοβοηθηθούν.	Work group supports
30.	Οι κανονισμοί και η δομή της επιχείρησης είναι πολύ αυστηροί.	Organizational impediments
31.	Η επιχείρηση έχει απαιτήσεις από τους εργαζομένους, που είναι αδύνατο να επιτευχθούν.	Workload pressure
32.	Γενικά, έχω πρόσβαση στα μέσα που χρειάζομαι για τη δουλειά μου.	Resources
33.	Οι απαιτήσεις του ανώτερού μου από τη δουλειά μου δεν είναι ξεκάθαρες.	Supervisory encouragement
34.	Οι άνθρωποι στην επιχείρηση ενδιαφέρονται αρκετά για την άσκηση αρνητικής κριτικής στη δουλειά τους.	Organizational impediments
35.	Στην επιχείρηση οι άνθρωποι αναγνωρίζονται για τη δημιουργική τους εργασία.	Organizational encouragement
36.	Οι απαιτήσεις της δουλειάς μου με προκαλούν να βγάλω τον καλύτερό μου εαυτό.	Challenging Work
37.	Ο προϊστάμενός μου δεν μπορεί να κάνει καλό σχεδιασμό εργασιών	Supervisory encouragement
38.	Η επιχείρηση έχει μεγάλη ανάγκη να ολοκληρώσω με επιτυχία την εργασία(ες) που μου έχει ανατεθεί αυτή την περίοδο.	Challenging Work
39.	Τα στελέχη της επιχείρησης νιώθουν πίεση να προκειμένου να παράγουν οτιδήποτε, ακόμα κι αν η ποιότητα είναι φτωχή.	Organizational impediments
40.	Υπάρχει πολύ καλό εργασιακό κλίμα στην επιχείρηση.	Organizational encouragement
41.	Υπάρχει καλή μίξη ικανοτήτων στο τμήμα μου.	Work group supports

42.	Όλες οι ιδέες κρίνονται δίκαια σε αυτή την επιχείρηση.	Organizational encouragement
43.	Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης αποφεύγει να παίρνει ρίσκα.	Organizational impediments
44.	Στο καθημερινό περιβάλλον εργασίας μου, έχω την αίσθηση πως ελέγχομαι πάνω στη δουλειά μου και τις ιδέες μου.	Freedom
45.	Η αποτυχία είναι αποδεκτό αποτέλεσμα στην επιχείρηση, αν η συνολική προσπάθεια ήταν καλή.	Organizational encouragement
46.	Ο προϋπολογισμός για την ολοκλήρωση των εργασιών μου κρίνεται επαρκής.	Resources
47.	Ο τομέας που εργάζομαι στην επιχείρηση είναι δημιουργικός.	Creativity
48.	Ο τομέας που εργάζομαι στην επιχείρηση είναι παραγωγικός.	Productivity
49.	Η επιχείρηση ενθαρρύνει τους ανθρώπους της να επιλύουν δημιουργικά τα όποια προβλήματα.	Organizational encouragement
50.	Οι άνθρωποι ανταμείβονται για τη δημιουργική εργασία τους από την επιχείρηση.	Organizational encouragement
51.	Ο προϊστάμενος μου στην επιχείρηση υποστηρίζει το τμήμα μου.	Supervisory encouragement
52.	Συνολικά, το παρόν περιβάλλον εργασίας μου συντελεί στην ανάπτυξη της δημιουργικότητάς μου.	Creativity
53.	Η εργασία μου αποτελεί πρόκληση για μένα.	Challenging Work
54.	Το τμήμα της επιχείρησης στο οποίο εργάζομαι είναι αποδοτικό.	Productivity
55.	Η καθημερινή μου εργασία απαιτεί να είμαι ιδιαίτερα δημιουργικός.	Creativity
56.	Τα στελέχη της επιχείρησης μπορούν να εκφράσουν κάθε είδους ασυνήθιστη ιδέα, χωρίς να φοβούνται να θεωρηθούν αφελείς.	Organizational encouragement

57.	Μπορώ να έχω όλα τα δεδομένα που χρειάζονται για την εκπλήρωση της εργασίας μου.	Resources
58.	Οι άνθρωποι στο τμήμα μου είναι αφοσιωμένοι στη δουλειά μας.	Work group supports
59.	Ο προϊστάμενος μου δεν επικοινωνεί καλά με την ομάδα εργασίας μας.	Supervisory encouragement
60.	Λαμβάνω εποικοδομητικά σχόλια για την εργασία μου.	Supervisory encouragement
61.	Η επιχείρηση αυτή διαθέτει έναν καλό μηχανισμό για να ενθαρρύνει την ανάπτυξη δημιουργικών ιδεών.	Organizational encouragement
62.	Η επιχείρηση ενθαρρύνει τους ανθρώπους της να παίρνουν ρίσκα.	Organizational encouragement
63.	Αντιμετωπίζω προβλήματα προσβασιμότητας στα εργαλεία που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της εργασίας μου.	Resources
64.	Νιώθω πως η διεύθυνση της επιχείρησης είναι ενθουσιασμένη με τη δουλειά μου.	Organizational encouragement
65.	Συνολικά, η επιχείρηση κρίνεται παραγωγική.	Productivity
66.	Οι άνθρωποι της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα επικριτικοί στις νέες ιδέες.	Organizational impediments
67.	Υπάρχει ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας εργασίας μου.	Work group supports
68.	Ο προϊστάμενος μου, δείχνει εμπιστοσύνη στη δουλειά της ομάδας μου.	Supervisory encouragement
69.	Συνολικά, το περιβάλλον που εργάζομαι συμβάλλει στην περαιτέρω ανάπτυξη της δημιουργικότητας μέσα στην ομάδα εργασίας μου.	Creativity
70.	Νιώθω ότι πιέζομαι χρονικά για να ολοκληρώσω την εργασία μου.	Workload pressure
71.	Συνολικά, η επιχείρηση αυτή είναι αποδοτική.	Productivity

72.	Ο προϊστάμενος μου αποτιμά τις όποιες ατομικές συνεισφορές στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.	Supervisory encouragement
73.	Ο προϊστάμενος μου είναι ανοιχτός σε νέες ιδέες.	Supervisory encouragement
74.	Ο τομέας της επιχείρησης που εργάζομαι είναι αποδοτικός.	Productivity
75.	Οι πληροφορίες που χρειάζομαι για την ολοκλήρωση της δουλειάς μου είναι εύκολα προσβάσιμες.	Resources
76.	Πιστεύω πως στην παρούσα φάση είμαι πολύ δημιουργικός στη δουλειά μου.	Creativity
77.	Άλλα τμήματα της επιχείρησης παρεμποδίζουν την εργασία μου.	Organizational impediments
78.	Η σκληρή και καταστροφική κριτική αποτελεί πρόβλημα μέσα στην επιχείρηση αυτή.	Organizational impediments

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ONE SAMPLE WILCOXON SIGNED RANK TEST

Sign Test for Median: Freedom – Ελευθερία

Sign test of median = 3.020 versus not = 3.020

	N	Below	Equal	Above	P	Median
Freedom	26	26	0	0	0.0000	2.250

Sign Test for Median: Organizational encouragement - Οργανωτική Ενθάρρυνση

Sign test of median = 2.940 versus not = 2.940

	N	Below	Equal	Above	P	Median
Organizational_encouragement	26	13	0	13	1.0000	2.965

Sign Test for Median: Resources – Διαθέσιμοι πόροι

Sign test of median = 3.120 versus not = 3.120

	N	Below	Equal	Above	P	Median
Resources	26	11	0	15	0.5572	3.330

Sign Test for Median: Supervisory_encouragement - Ενθάρρυνση από προϊστάμενους

Sign test of median = 2.990 versus not = 2.990

	N	Below	Equal	Above	P	Median
Supervisory_encouragement	26	4	0	22	0.0005	3.360

Sign Test for Median: Workgroup support – Υποστήριξη ομαδικής εργασίας

Sign test of median = 2.920 versus not = 2.920

	N	Below	Equal	Above	P	Median
WorkGroup_support	26	3	0	23	0.0001	3.380

Sign Test for Median: Organizational impediments –Οργανωτικά Εμπόδια

Sign test of median = 2.790 versus not = 2.790

	N	Below	Equal	Above	P	Median
Organizational_impediments	26	26	0	0	0.0000	2.080

Sign Test for Median: Workload pressure – Εργασιακή πίεση

Sign test of median = 2.420 versus not = 2.420

	N	Below	Equal	Above	P	Median
Workload_pressure	26	19	0	7	0.0290	2.200

Sign Test for Median: Creativity - Δημιουργικότητα

Sign test of median = 2.700 versus not = 2.700

	N	Below	Equal	Above	P	Median
Creativity	26	6	0	20	0.0094	2.915

Sign Test for Median: Productivity - Παραγωγικότητα

Sign test of median = 2.940 versus not = 2.940

	N	Below	Equal	Above	P	Median
Productivity	26	2	0	24	0.0000	3.500