



Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
(MBA)

Διπλωματική Εργασία

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ:
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

ΓΡΑΦΑΚΟΥ Λ. ΜΑΡΙΑ

Επιβλέπων Καθηγητής: Νταλιάνης Φιλόθεος

Πειραιάς, 2024




ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ...ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ...ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ...ΠΟΡΩΝ...Ο...ΡΟΛΟΣ...ΤΗΣ...ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΜΟΤΗΤΑΣ...ΣΤΗΝ...ΚΑΙΜΑΤΟΛΙΑ...ΤΩΝ...ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο ΓΡΑΦΑΕΩΝ ΜΑΡΙΑ

Ημερομηνία 24/04/2024

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 6.3.1.1 Αξιοπιστία Εργασιακής Συμμετοχικότητας.....	322
Πίνακας 6.3.2.1 Αξιοπιστία Καινοτομίας.....	33
Πίνακας 6.3.2.2 Αξιοπιστία Διαστάσεων Καινοτομίας.....	33
Πίνακας 7.1.1 Ηλικία Δείγματος.....	36
Πίνακας 7.1.2 Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας Δείγματος.....	38
Πίνακας 7.2.1 Παρουσία Εργασιακής Συμμετοχικότητας.....	38
Πίνακας 7.2.1.1. Εργασιακή Συμμετοχικότητα με βάση την Ηλικία των Ερωτηθέντων	39
Πίνακας 7.2.1.2 Εργασιακή Συμμετοχικότητα με βάση την Εκπαίδευση των Ερωτηθέντων.....	39
Πίνακας 7.2.1.3 Εργασιακή Συμμετοχικότητα με βάση την Εργασιακή Εμπειρία των Ερωτηθέντων.....	40
Πίνακας 7.3.1 Παρουσία Καινοτομίας.....	41
Πίνακας 7.3.1.1 Καινοτομία με βάση την Ηλικιακή Ομάδα των Ερωτηθέντων.....	41
Πίνακας 7.3.1.2 Παραγωγή Καινοτόμων Ιδεών με βάση την Ηλικιακή Ομάδα των Ερωτηθέντων.....	43
Πίνακας 7.3.1.3 Προώθηση Καινοτόμων Ιδεών με βάση την Ηλικιακή Ομάδα των Ερωτηθέντων.....	43
Πίνακας 7.3.1.4 Υλοποίηση Καινοτόμων Ιδεών με βάση την Ηλικιακή Ομάδα των Ερωτηθέντων.....	43
Πίνακας 7.3.1.5 Παραγωγή Καινοτόμων Ιδεών με βάση το Επίπεδο Εκπαίδευσης των Ερωτηθέντων.....	44
Πίνακας 7.3.1.6 Προώθηση Καινοτόμων Ιδεών με βάση το Επίπεδο Εκπαίδευσης των Ερωτηθέντων.....	44
Πίνακας 7.3.1.7 Υλοποίηση Καινοτόμων Ιδεών με βάση το Επίπεδο Εκπαίδευσης των Ερωτηθέντων.....	45
Πίνακας 7.3.1.8 Παραγωγή Καινοτόμων Ιδεών με βάση τα χρόνια Εργασιακής Εμπειρίας των Ερωτηθέντων.....	445
Πίνακας 7.3.1.9 Προώθηση Καινοτόμων Ιδεών με βάση τα χρόνια Εργασιακής Εμπειρίας των Ερωτηθέντων.....	46
Πίνακας 7.3.1.10 Υλοποίηση Καινοτόμων Ιδεών με βάση τα χρόνια Εργασιακής Εμπειρίας των Ερωτηθέντων.....	45
Πίνακας 7.4.1.Συσχέτιση Μεταβλητών (Correlation).....	48
Πίνακας 7.5.1.Περίληψη Μοντέλου.....	49
Πίνακας 7.5.2 Ανάλυση Διακόμανσης.....	49
Πίνακας 7.5.3 Αποτελέσματα Γραμμικής Παλινδρόμησης.....	49

ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

<i>Γράφημα 7.1.1 Φύλο Δείγματος.....</i>	<i>36</i>
<i>Γράφημα 7.1.2 Είδος Επαγγέλματος.....</i>	<i>37</i>
<i>Γράφημα 7.1.3 Επίπεδο Εκπαίδευσης.....</i>	<i>37</i>
<i>Γράφημα 7.5.1 Ανάλυση Καταλοίπων.....</i>	<i>50</i>
<i>Γράφημα 10.1.1. Box-plots:Έλεγχος Ακραίων Τιμών Εργασιακής Συμμετοχικότητας.....</i>	<i>59</i>
<i>Γράφημα 10.1.2. Box-plots:Έλεγχος Ακραίων Τιμών Καινοτομίας.....</i>	<i>59</i>
<i>Γράφημα 10.1.3. Καμπύλη Κατανομής Κλίμακας Μέτρησης Εργασιακής Συμμετοχικότητας..</i>	<i>59</i>
<i>Γράφημα 10.1.4. Καμπύλη Κατανομής Κλίμακας Μέτρησης Καινοτομίας.....</i>	<i>60</i>
<i>Γράφημα 10.1.5. Γραφική Παράσταση Q-Q Κλίμακα Μέτρησης Εργασιακής Συμμετοχικότητας.....</i>	<i>60</i>
<i>Γράφημα 10.1.6. Γραφική Παράσταση Q-Q Κλίμακα Μέτρησης Καινοτομίας.....</i>	<i>60</i>
<i>Γράφημα 10.1.7. Εργασιακή Συμμετοχικότητα και Συνολικά έτη Εργασιακής Εμπειρίας.....</i>	<i>61</i>
<i>Γράφημα 10.1.8. Καινοτομία και Συνολικά έτη Εργασιακής Εμπειρίας.....</i>	<i>61</i>
<i>Γράφημα 10.1.9. Εργασιακή Συμμετοχικότητα και Εκπαίδευση.....</i>	<i>61</i>
<i>Γράφημα 10.1.10. Καινοτομία και Εκπαίδευση.....</i>	<i>62</i>
<i>Γράφημα 10.1.11. Εργασιακή Συμμετοχικότητα και Καινοτομία ανά Ηλικιακή Ομάδα.....</i>	<i>62</i>

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ABSTRACT	8
<i>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</i>	9
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
2. ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑ (OWNERSHIP).....	11
2.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	11
2.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑΣ	13
2.3. ΑΙΤΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ	15
3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (HR)	18
3.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	18
3.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	20
3.3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	21
4. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	22
4.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	22
4.2. ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	24
4.3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	26
5. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	28
6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	29
6.1. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	29
6.2. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	30
6.3. ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ.....	31
6.3.1. ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑΣ (OWNERSHIP).....	31
6.3.2. ΚΛΙΜΑΚΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	32
6.4. ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	33
6.4.1. ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΚΡΑΙΩΝ ΤΙΜΩΝ	33
6.4.2. ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	33
6.4.3. ΕΛΕΓΧΟΣ ΟΜΟΣΚΕΔΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ Ή ΟΜΟΙΟΓΕΝΕΙΑΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ	35
7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	35

7.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ	35
7.2. ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑ (OWNERSHIP)	38
7.2.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	39
7.3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	40
7.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	41
7.4. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	47
7.5. ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ	48
8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	50
8.1. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	50
8.2. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ	52
8.3. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	53
8.4. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ	53
9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	56
10. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	59
10.1. ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ	59
10.3. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	63

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ:
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη διενεργήθηκε με σκοπό να ερευνηθεί η σχέση ανάμεσα στη συμμετοχικότητα και την καινοτομία στον εργασιακό χώρο ως αποτέλεσμα της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων που ακολουθεί ο οργανισμός. Συγκεκριμένα, μελετάται ο τρόπος με τον οποίο το αίσθημα της εργασιακής συμμετοχικότητας επιδρά στην καινοτόμο συμπεριφορά των εργαζόμενων σε μια επιχείρηση. Για τον σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε εργαζόμενους, στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα. Οι συνολικά 200 συμμετέχοντες στην μελέτη κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με το αίσθημα συμμετοχικότητας στους στην επιχείρηση την οποία εργάζονται και κατά πόσο συμβάλλει στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών από τους εργαζόμενους. Από την ποσοτική επεξεργασία των δεδομένων προέκυψε πως η εργασιακή συμμετοχικότητα έχει θετική επίδραση στην καινοτόμο συμπεριφορά των εργαζόμενων.

Σημαντικοί όροι: Εργασιακή Συμμετοχικότητα, Καινοτομία, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ABSTRACT

The present study was conducted to research the relationship between Employee Ownership and Innovation in the workplace as a result of the Strategic Human Resource Management followed by the organization. Specifically, it studies the way in which the feeling of Employee Ownership affects the innovative behavior of employees in the workplace. For this purpose, a quantitative survey was conducted using a questionnaire, which was distributed electronically to employees, both in the public and private sectors in Greece. A total of 200 participants in the survey were asked to answer questions regarding the feeling of employee ownership to the company they work for and whether it contributes to the development of innovative ideas by employees. Quantitative processing of the data indicated that Employee Ownership has a positive impact on innovation behavior.

Key-words: Employee Ownership, Innovative Behavior, Human Resource Management

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας ολοκληρώνονται οι σπουδές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου στην παρούσα διπλωματική εργασία, κο Νταλιάνη Φιλόθεο, για τη συμβουλευτική του καθοδήγηση σε όλα τα στάδια της μεταπτυχιακής μου εργασίας και καθ'όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ θα ήθελα να εκφράσω στην οικογένεια μου για τη συνεχή υποστήριξη της σε όλα τα στάδια των σπουδών μου, ώστε να γίνουν πραγματικότητα όσα έχω επιτύχει μέχρι σήμερα.

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στον όλο και πιο ανταγωνιστικό κόσμο των επιχειρήσεων σήμερα, η επιλογή στρατηγικής συνήθως αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία που ενέχει κινδύνους και ρίσκα για τον οργανισμό. Η ευθυγράμμιση των στρατηγικών με όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας της επιχείρησης βάσει των στόχων και της αποστολής που έχει θέσει, είναι δυνατόν να την οδηγήσει στην υιοθέτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κρίσιμο για την επιβίωση της. Στο πλαίσιο αυτό, η ύπαρξη επιχειρηματικής κουλτούρας στον οργανισμό περιλαμβάνει την έννοια της καινοτομίας και την ανάληψη του κινδύνου, δηλαδή το κατά πόσο ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι με βάση του πόσο έντονο είναι το αίσθημα της εργασιακής ιδιοκτησίας, προκειμένου να είναι καινοτόμοι και να αναλαμβάνουν ευθύνες (Johnson et al., 2017).

Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να αναλύσει και να συσχετίσει την κρίσιμη λειτουργία που διαδραματίζει το αίσθημα της εργασιακής συμμετοχικότητας - ιδιοκτησίας των εργαζόμενων στην επίδραση της καινοτομίας κουλτούρας στους οργανισμούς. Πιο αναλυτικά, η μελέτη προτείνει ένα πλαίσιο για τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζόμενων και της αίσθησης συμμετοχικότητας τους στην ιδιοκτησία της επιχείρησης, υπό το πρίσμα της ανάπτυξης μιας κουλτούρας καινοτομίας. Σε αυτό συμβάλλει δραστικά η σωστή επιλογή στρατηγικής διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Για την εξέταση και συσχέτιση των βασικών μεταβλητών, χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος ανάλυσης με ερωτηματολόγιο. Οι ερωτήσεις αφορούσαν σε δημογραφικά στοιχεία, στην παρούσα εργασιακή τους κατάσταση, στο αίσθημα συμμετοχικότητας τους στην εργασία τους και στην επίδραση τους στην καινοτομία του οργανισμού.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από δέκα (10) κεφάλαια. Πιο συγκεκριμένα, ο βασικός κορμός της παρούσας εργασίας ακολουθεί αρχικά, μια εννοιολογική επεξήγηση των βασικών υπό εξέταση μεταβλητών, της Εργασιακής Συμμετοχικότητας (Employee Ownership) και της Καινοτομίας (Innovation) υπό την επιρροή της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που ακολουθεί ο οργανισμός. Στο πλαίσιο αυτό αναλύονται χαρακτηριστικά, αίτια και συνέπειες που τις συνοδεύουν, αλλά και η πιθανότητα συσχέτισής τους σε θεωρητικό υπόβαθρο (Κεφάλαια 2,3,4,5). Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία έρευνας, με ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε (Κεφάλαια 6,7). Στο τελευταίο κεφάλαιο του κορμού (κεφάλαιο 8), παρατίθενται τα στατιστικά αποτελέσματα και πρακτικές προέκτασης της έρευνας.

2. ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑ (OWNERSHIP)

2.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η ανοδική πορεία του ανταγωνισμού στις επιχειρήσεις έχει οδηγήσει σε ένα συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για το αίσθημα συμμετοχικότητας των εργαζομένων στη βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων τις τελευταίες δεκαετίες. Σε αυτό πιθανόν να έχει συμβάλει και ο μεγαλύτερος πλέον αριθμός επιχειρήσεων αλλά και ο αυξημένος αριθμός των εργαζόμενων σε αυτές. Η ύπαρξη δυνατού αισθήματος συμμετοχικότητας ενός εργαζόμενου στην επιχείρηση που βρίσκεται, αποτελεί κύριο παράγοντα ενίσχυσης της αποδοτικότητας του προς αυτή. Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να κρατήσουν ικανοποιημένους τους εργαζόμενους τους, επιχειρούν με διάφορους τρόπους να ενισχύσουν το αίσθημα αυτό, μέσω στρατηγικών που συνδέονται στενά με το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων του οργανισμού (Ali & Anwar, 2021).

Στο πλαίσιο αυτό, είναι αρχικά σημαντικό, να γίνει μια εννοιολογική προσέγγιση της έννοιας της Εργασιακής Συμμετοχικότητας (Employee Ownership) των εργαζόμενων. Πιο αναλυτικά, η συμμετοχικότητα των εργαζόμενων ορίζεται σύμφωνα με το Ινστιτούτο NCEO (National Center of Employee Ownership) ως η κατοχή ουσιαστικού ή σημαντικού μεριδίου της επιχείρησης από τους εργαζόμενους της, υπό την έννοια της κατοχής μεριδίου μετοχών της επιχείρησης ή την ενεργή συμμετοχή και έκφραση στην λήψη αποφάσεων στον οργανισμό (Kruse, 2002). Η τελευταία παραπέμπει περισσότερο στο αίσθημα του «ανήκειν» στον οργανισμό από τους εργαζόμενους θεωρώντας την επιχείρηση σημαντικό κομμάτι της ζωής τους.

Πολλοί ακόμα ορισμοί έχουν δοθεί για την έννοια της συμμετοχικότητας. Πιο αναλυτικά, η εργασιακή συμμετοχικότητα είναι μια πολυδιάστατη έννοια, έτσι, ώστε να ορίζεται ως η δυνατότητα που διευρύνει την κατανομή πλούτου και βελτιώνει την οικονομική απόδοση μέσω της ενίσχυσης του περιβάλλοντος συνεργασίας και ροής της πληροφορίας στην επιχείρηση (Kruse, 1987). Η σχέση της εργασιακής συμμετοχικότητας στην οικονομική απόδοση εξαρτάται από τις συνθήκες στις οποίες εφαρμόζεται, την ιστορία των εργασιακών σχέσεων της επιχείρησης και από το πόσο άλλες πολιτικές που ακολουθεί η εταιρεία, ενισχύουν ή όχι τις θετικές συνέπειες της εργασιακής συμμετοχικότητας (Stefurak et al., 2020).

Εστιάζοντας στους παράγοντες που προάγουν τη διαρκή προσπάθεια, την απόδοση, την καινοτομία και την ευημερία, η έρευνα για την οργανωσιακή συμπεριφορά εστιάζει στους τρόπους με τους οποίους αισθάνονται ψυχολογικά δεμένοι με τον οργανισμό και το έργο τους. Βασική μεταβλητή στον τομέα αυτό είναι η ψυχολογική συμμετοχικότητα - ιδιοκτησία (Psychological Ownership), η οποία ορίζεται ως μια κατάσταση στην οποία τα άτομα αισθάνονται ότι ο στόχος της ιδιοκτησίας ή ένα κομμάτι αυτού είναι και δικός τους (Pierce, Kostova & Dirks, 2003). Σύμφωνα με έναν άλλον ορισμό, είναι μια διπλή δημιουργία: το ένα μέρος μιας διάστασης, ένα μέρος ενός αντικειμένου, ένα μέρος του μυαλού, εν μέρει πραγματικό, υπό την έννοια ότι η ψυχολογική συμμετοχικότητα - ιδιοκτησία σχετίζεται τόσο με συναισθηματικά όσο και με γνωστικά στοιχεία (Etzioni, 1991).

Ως εκ τούτου έχουν προταθεί δύο ανεξάρτητες μορφές ψυχολογικής συμμετοχικότητας - ιδιοκτησίας, η προαγωγική και η προληπτική. Αυτό σύμφωνα με τον Higgins (1997, 2009, 2012) σημαίνει ότι τα άτομα έχουν δυο συστήματα αυτορρύθμισης, το πρώτο σχετίζεται με τα επιτεύγματα και τις φιλοδοξίες, ενώ το σύστημα προληπτικής αυτορρύθμισης αφορά στα καθήκοντα και στις υποχρεώσεις. Έτσι, τα άτομα στην πρώτη περίπτωση αναπτύσσουν στόχους, ελπίδες και προσδοκίες, ενώ στην δεύτερη προσπαθούν να μειώσουν την πιθανότητα τιμωρίας και την τήρηση των κανόνων και των υποχρεώσεων.

Παραδοσιακά, υπήρχαν δύο σχολές σκέψης αναφορικά με τη λειτουργία της έννοιας της συμμετοχικότητας. Από τη μία πλευρά οι μελετητές υποστηρίζουν ότι είναι έμφυτη η ανάγκη στα άτομα για κατοχή ιδιοκτησίας (Ownership), ως ενστικτώδες στοιχείο στον άνθρωπο (McDougall, 1923). Από την άλλη, πολλοί υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία για την ενστικτώδη διάσταση της ιδιοκτησίας, και ότι πρόκειται για μια μαθημένη γνωστική συμπεριφορά, η οποία εμφανίζεται ως πρώιμη αναπτυξιακή διαδικασία (Seligman, 1975). Έχει υποστηριχθεί, ότι η ψυχολογική ιδιοκτησία εξυπηρετεί τρεις θεμελιώδεις ανθρώπινες ανάγκες: της αποδοτικότητας, του αυτοπροσδιορισμού και του ανήκειν (Pierce et al., 2001). Η αποδοτικότητα αντανάκλα την ανάγκη του ανθρώπου να αισθάνεται ικανός για κυριαρχία (Bandura, 1997), αντίστοιχα και οι αντιλήψεις του «δικού μου» οδηγούν στον προσδιορισμό του «εαυτού μου» (Dittmar, 1992), ενώ το αίσθημα του ανήκειν είναι σημαντικό, ώστε να ενισχύονται τα αισθήματα άνεσης, ευχαρίστησης και ασφάλειας (Heidegger, 1967).

Η έννοια του «ανήκειν» στον οργανισμό έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές καθώς συνδέεται με την ψυχολογική ικανοποίηση των εργαζόμενων που επηρεάζει άμεσα την εργασιακή τους απόδοση. Μελέτες της συμπεριφοράς έχουν δείξει ότι υφίσταται μια υψηλότερη δέσμευση μεταξύ υπαλλήλων και ιδιοκτητών, αλλά δεν συμβαίνει το ίδιο όσο αφορά την ικανοποίηση, τα κίνητρα και άλλα μέτρα όπου παρατηρούνται ανάμεικτα αποτελέσματα. Η συμμετοχή επίσης στη λήψη αποφάσεων δεν είναι απαραίτητα

συνδεδεμένη με την υιοθέτηση πολιτικών συμμετοχικότητας στους οργανισμούς. Σε μια έρευνα που πραγματοποίησε ο Douglas Kruse στο National Bureau of Economic Research (1995) εξέτασε κατά πόσο η συμμετοχικότητα των εργαζόμενων στις επιχειρήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, τα κίνητρα, την αφοσίωση και την εργασιακή συμπεριφορά και την απόδοση. Η έρευνα έδειξε ότι πρωταρχικός λόγος για την υιοθέτηση σχεδίων ιδιοκτησίας, είναι η παροχή πρόσθετου οφέλους στους εργαζόμενους, όπως η βελτίωση της παραγωγικότητας και η απόκτηση φορολογικών πλεονεκτημάτων. Όπως επισημαίνει ο Kruse, η υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών μπορεί να γίνει για λόγους επιβίωσης της επιχείρησης σποραδικά, αλλά κυρίως για να διατηρούνται ως επιτυχημένες επιχειρήσεις. Τέλος, η μελέτη έδειξε ότι υπάρχει μία θετική σχέση μεταξύ ιδιοκτησίας των εργαζόμενων και αφοσίωσης τους στον οργανισμό, ενώ πιο ουδέτερη χαρακτηρίστηκε η σχέση με τα κίνητρα και την εργασιακή ικανοποίηση.

Σε κάθε επίπεδο της κοινωνικής ζωής το αίσθημα του «ανήκειν» επιδρά ευεργετικά στην αυτοπεποίθηση και στην ικανοποίηση των ανθρώπων. Η ενίσχυση του αισθήματος στο εργασιακό περιβάλλον έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται πραγματικά για τα προβλήματα της επιχείρησης που εργάζονται και την εύρεση λύσεων για την αντιμετώπιση τους. Το αίσθημα του «ανήκειν» αποτελεί ουσιαστικά μια ευρύτερη αποδοχή του ατόμου από το εργασιακό του περιβάλλον, έτσι, ώστε να λειτουργεί με βάση το «εμείς» και όχι το «εγώ».

2.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η εργασιακή συμμετοχικότητα είναι μια μέθοδος επιχειρηματικής οργάνωσης όπου οι εργαζόμενοι κατέχουν σημαντικό μερίδιο στην εταιρεία που εργάζονται. Ουσιαστικά λαμβάνουν ένα ποσοστό συμμετοχικότητας - ιδιοκτησίας στον οργανισμό, έχοντας έτσι άμεσο ενδιαφέρον για την επιτυχία και την επιβίωση της. Αυτός ο τρόπος λειτουργίας έχει δείξει ότι μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στους εργαζόμενους, συμπεριλαμβανομένης της εργασιακής ικανοποίησης, μεγαλύτερου κινήτρου και αφοσίωσης και δυνητικά μεγαλύτερων αποδοχών. Εταιρείες που έχουν υιοθετήσει την εργασιακή συμμετοχικότητα έχει φανεί να είναι πιο κερδοφόρες, πιο καινοτόμες και πιο βιώσιμες και για τους εργοδότες και για τους εργαζόμενους.

Η υιοθέτηση της εργασιακής συμμετοχικότητας παρότι θα φαινόταν πιο πιθανή σε μικρές επιχειρήσεις, όπου οι σχέσεις εταιρείας και εργαζόμενων είναι πιο κλειστές, η εργασιακή συμμετοχικότητα παρατηρείται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις με στόχο την βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος συνεργασίας και της αποδοτικότητας (Kruse, 1994). Δεν

υφίσταται, ωστόσο, αυτόματη σύνδεση της απλής εφαρμογής της εργασιακής συμμετοχικότητας με τις αλλαγές στη λειτουργία του εργασιακού περιβάλλοντος, στις στάσεις και στην απόδοση των εργαζομένων. Βασικό μειονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι όσο περισσότεροι είναι οι εργαζόμενοι και η ατομική απόδοση αυξάνεται, η παροχή επιβραβεύσεων ως κίνητρα γίνεται ασθενέστερη (Kruse & Blasi, 1995).

Χρειάζεται κάτι περισσότερο για να δημιουργηθεί μια συνεργατική κουλτούρα η οποία να δίνει έμφαση στο πνεύμα της επιχείρησης, στην προαγωγή της συνεργασίας των ομάδων και να ενθαρρύνει τους κοινωνικούς μηχανισμούς στο εσωτερικό του οργανισμού (Weitzman & Kruse, 1990). Σημαντικό ρόλο στο «κάτι παραπάνω» έχει το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων στην επιχείρηση με την υιοθέτηση και ενίσχυση της εργασιακής συμμετοχικότητας στην λήψη αποφάσεων, με την δημιουργία νέων καναλιών, ώστε να παρέχουν πληροφορίες στους εργαζόμενους και να αναζητούν περισσότερες ιδέες από τους ίδιους με σκοπό να δημιουργηθεί μια ισχυρότερη δέσμευση με τους υπαλλήλους και να ενισχυθεί η παρακίνηση τους.

Σύμφωνα με τον Kruse υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις από τις οποίες επηρεάζεται και εξαρτάται η εργασιακή συμπεριφορά. Αυτές είναι: το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων, το ποσοστό της συμμετοχικότητας που κατέχεται από τους εργαζόμενους της επιχείρησης, την ανισότητα των μεριδίων ιδιοκτησίας μεταξύ εργαζομένων και ιδιοκτητών και τα προνόμια και τα δικαιώματα που η συμμετοχικότητα παρέχει στους εργαζόμενους. Αυτές οι διαστάσεις επηρεάζονται ανάλογα με το αν η εργασιακή συμμετοχικότητα είναι άμεση, δηλαδή εάν οι εργαζόμενοι μπορούν ελεύθερα να αγοράσουν και να πουλήσουν μερίδιο τους από μετοχές της επιχείρησης ή έμμεση, όπου οι μετοχές διαχειρίζονται από ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων (Kruse, 2002).

Πιο αναλυτικά, η εργασιακή συμμετοχικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και αντικατοπτρίζει την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση σε μια επιχείρηση έχει 3 μορφές. Η πρώτη είναι η συναισθηματική δέσμευση, δηλαδή η επιθυμία του εργαζόμενου να παραμείνει στην εταιρεία. Η συναισθηματική δέσμευση αναμένεται να αναπτυχθεί πάνω στην εργασιακή εμπειρία και να αυξήσει τα συναισθήματα πρόκλησης και «άνεσης» του εργαζόμενου στον οργανισμό. Η συναισθηματική δέσμευση συνήθως αρχίζει να μειώνεται μετά τον πρώτο χρόνο εργασίας στην επιχείρηση, καθώς οι προσδοκίες μπορεί να μην ικανοποιούνται (Allen and Meyer, 1990). Η δεύτερη είναι η συνεχής δέσμευση η οποία προκύπτει από την σκέψη ότι το κόστος αποχώρησης θα είναι υψηλότερο. Αυτή η μορφή δέσμευσης συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τον αριθμό και το μέγεθος των επενδύσεων που κάνουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό. Τέλος, η κανονιστική δέσμευση είναι μια μορφή υποχρεωτικής δέσμευσης και παραμονής στον οργανισμό, όπου

περιλαμβάνονται οι πρώιμες κοινωνικές εμπειρίες όπως αυτές στα αρχικά στάδια της εργασίας στον οργανισμό (Allen & Meyer, 1993). Κατά τα διάφορα στάδια εργασίας στον οργανισμό είναι δυνατόν να αλλάζει η μορφή δέσμευσης προς αυτόν. Έχει αποδειχθεί ότι η συναισθηματική δέσμευση σχετίζεται θετικά με την ηλικία και την εργασιακή θητεία (Adler & Aranya, 1984). Συσχετίσεις μεταξύ ηλικίας και αφοσίωσης μπορεί να υπάρχουν καθώς οι παλαιότεροι εργαζόμενοι μπορεί να είναι περισσότερο αφοσιωμένοι - δεσμευμένοι, επίσης μπορεί να έχουν περισσότερες θετικές εμπειρίες. Αυτό μπορεί να συμβαίνει είτε διότι οι παλαιότεροι εργαζόμενοι έχουν πιο ελκυστικές θέσεις στην εταιρεία, είτε επειδή οι νεότεροι υπάλληλοι με χαμηλότερη δέσμευση είναι πιο εύκολο και πιθανό να αποχωρήσουν.

Τα αποτελέσματα διαφόρων ερευνών (Meyer & Allen, 1987, 1988; Modway & MacDade, 1980) έχουν δείξει ότι υπάρχουν διαφορές στα επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης με βάση το στάδιο της σταδιοδρομίας.¹ Με τον όρο οργανωτική δέσμευση εννοείται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι ταυτίζονται και είναι πιστοί στον οργανισμό τους. Γενικά διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι στα αρχικά στάδια της σταδιοδρομίας έχουν χαμηλά επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης επειδή εξακολουθούν να διερευνούν τις επιλογές σταδιοδρομίας τους και μπορεί να μην έχουν δεσμευτεί πλήρως στον τρέχοντα οργανισμό τους. Μπορεί επίσης να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και στην απόκτηση εμπειρίας (Wanous, 1980). Οι εργαζόμενοι στην μέση της καριέρας τους τείνουν να έχουν υψηλότερα επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης. Αυτό συμβαίνει επειδή έχουν έντονη την αίσθηση πίστης και ταύτισης με τον οργανισμό τους. Συνήθως επικεντρώνονται στην επίτευξη μεγαλύτερων επιτυχιών και δεν αναζητούν άλλες ευκαιρίες σταδιοδρομίας (Modway et al., 1982). Στο τέλος της σταδιοδρομίας τους είναι πιθανό να παρουσιάσουν μείωση της οργανωτικής δέσμευσης. Αυτό οφείλεται στο ότι επενδύουν πλέον λιγότερα στην εταιρεία τους, αφού δεν επιδιώκουν ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης σε αυτήν.

Καταλήγοντας, οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν τις πληροφορίες για την ανάπτυξη στρατηγικών αύξησης της οργανωτικής δέσμευσης στα διάφορα στάδια σταδιοδρομίας.

2.3. ΑΙΤΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ

Η εργασιακή συμμετοχικότητα έχει επιστήσει την προσοχή αρκετά τα τελευταία χρόνια και αυτό διότι είναι μια πολυδιάστατη έννοια. Κυρίως έχει απασχολήσει τους μάνατζερ ως

¹ Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? In *Journal of Business Research* (Vol. 26, Issue 1, pp. 49–61)

πρακτική στρατηγικής για την βελτίωση της οικονομικής απόδοσης της εταιρείας γενικότερα, με την ενίσχυση της κινητοποίησης των εργαζόμενων και την αφοσίωση τους στον οργανισμό. Ειδικότερα, η οικονομική κατάσταση των εργαζομένων μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά αν συμμετέχουν απευθείας και έχουν μερίδιο στις αποδόσεις τις επιχείρησης (Kruse, 2002). Έτσι, η εργασιακή συμμετοχικότητα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό θετικά ή αρνητικά τις στάσεις και την συμπεριφορά των εργαζόμενων.

Αναλυτικότερα, τα διάφορα αυτά χαρακτηριστικά της εργασιακής συμμετοχικότητας είναι δυνατόν να δημιουργήσουν διαφορετικά αποτελέσματα στην συμπεριφορά των εργαζόμενων και στην επιχείρηση ευρύτερα. Θετικά αποτελέσματα, διότι, αν οι αξίες του εργαζόμενου συμφωνούν με αυτές τις εργασιακής συμμετοχικότητας, θα πιστεύει ότι θα έχει υψηλότερο εισόδημα, μεγαλύτερη ασφάλεια στη δουλειά, ή τον έλεγχο του εργασιακού περιβάλλοντος (Nalbantian, 1987).

Συγκεκριμένα, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την οικονομική ενίσχυση των εργαζόμενων. Σε εργασιακό επίπεδο η υιοθέτηση πρακτικών συμμετοχικότητας επηρεάζει τον διαμερισμό του πλούτου ισόποσα στους εργαζόμενους (Gates, 1998). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να συμμετέχουν στα κέρδη και να κερδίζουν υψηλότερους και πιο σταθερούς μισθούς. Ακόμη μια συνέπεια είναι η εστίαση των εργαζόμενων σε μακροπρόθεσμους στόχους και αποφάσεις που θα επηρεάσουν το μέλλον της επιχείρησης και όχι στα βραχυπρόθεσμα κέρδη. Στο πλαίσιο αυτό, η παροχή αυτονομίας που προσφέρεται σε συνδυασμό με τη λήψη αποφάσεων αποτελούν βασικό παράγοντα που ενισχύει την αφοσίωση στον οργανισμό (Buchko, 1993).

Οι περισσότεροι υποστηρίζουν πως η εργασιακή συμμετοχικότητα συμβάλλει, ώστε οι εργαζόμενοι να δουλεύουν καλύτερα και να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα της δουλειάς τους. Με αυτόν τον τρόπο, η εργασιακή συμμετοχικότητα εύκολα λαμβάνει κοινωνικοπολιτικές διαστάσεις και συζητήσεις, αφού θέτει ζητήματα όπως του διαμοιρασμού του πλούτου και τη μείωση των εντάσεων μεταξύ εργαζόμενων και εργοδοτών (Gates, 1998). Επιπρόσθετα, ενισχύει την κοινωνική συνοχή μέσα στον οργανισμό με τη ροή πληροφοριών και υιοθετεί μια βελτιωμένη εταιρική κουλτούρα. Ακόμη, παρακινεί τους εργαζόμενους να εξελιχθούν και να δουλέψουν καλύτερα με στόχο την επιτυχία του οργανισμού, ενισχύει την αφοσίωση τους στον οργανισμό καθώς και την ποιότητα της δουλειάς τους μέσω της εργασιακής ικανοποίησης που νιώθουν (Kruse, 2002).

Αντίθετα, μπορεί να έχει σοβαρό αντίκτυπο στην ζωή των εργαζόμενων και στην επιχείρηση, αν τα άτομα δε μπορούν να διαχειριστούν το ρίσκο που χρειάζεται και δεν είναι διατεθειμένοι να αλλάξουν τον τρόπο εργασίας τους, ώστε να προσαρμοστούν στις νέες τους υποχρεώσεις (Logur & Yates, 2001). Επιπρόσθετα, είναι πιθανόν με την ευθύνη της

συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων να υπάρξουν αρνητικές συνέπειες, όπως η έκθεση των εργαζόμενων σε κίνδυνο, έχοντας ως αποτέλεσμα, πολλοί να μην είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν. Ακόμη, μπορεί να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζόμενων λόγω της πολυπλοκότητας και της συμμετοχής πολλών ατόμων στη λήψη αποφάσεων (Kruse & Blasi, 1997). Οι εταιρείες πρέπει να είναι προετοιμασμένες, ώστε να αντιμετωπίζουν τέτοιες δυσκολίες και να εξασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του μοντέλου της εργασιακής συμμετοχικότητας.

Μέσα στο πλαίσιο της επιχείρησης, η εργασιακή συμμετοχικότητα εκτός από την επιβίωση της, λόγω της ταύτισης των στόχων της με εκείνων των εργαζόμενων, μπορεί να προκαλέσει αλλαγή στην απόδοση της επιχείρησης ως σύνολο αλλά και την ενίσχυση του ανταγωνισμού της. Αυτό προκύπτει ως γενικότερο αποτέλεσμα της βελτίωσης του τρόπου που λαμβάνονται οι αποφάσεις, με την ενεργή συμμετοχή των εργαζόμενων οι οποίοι είναι πιθανό να γνωρίζουν καλύτερα τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση στις εσωτερικές διεργασίες του οργανισμού. Σημαντικό ρόλο έχουν, επίσης, και η κινητοποίηση των εργαζόμενων και η προώθηση της καινοτόμου κουλτούρας εστιάζοντας, έτσι, στην μακροχρόνια βελτίωση των αποδόσεων του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να επιτευχθεί εργασιακή και οικονομική σταθερότητα και ανάπτυξη (Kruse & Blasi, 1995).

Προκειμένου να υπάρξουν θετικές επιδράσεις της συμμετοχικότητας των εργαζόμενων είναι σημαντικό οι ίδιοι να νιώθουν ασφάλεια, υπό την έννοια ότι η υψηλότερη παραγωγικότητα δεν θα οδηγήσει σε απολύσεις. Η προστασία των εργασιακών ενώσεων αποτρέπει την αυθαίρετη απόλυση και μπορεί να ενισχύσει τις δυνατότητες συμμετοχής των εργαζόμενων (Levine, 1995 & Cooke, 1994). Οι επιχειρήσεις μπορούν να παρέχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη στους εργαζόμενους τους, ώστε να λαμβάνουν ηγετικούς ρόλους ενισχύοντας έτσι το αίσθημα δέσμευσης τους στην επιχείρηση (Allen & Meyer, 1993).

Καταληκτικά, έχει δοθεί μεγάλη ανάλυση και έμφαση όσο αφορά στο αντικείμενο εργασίας και στον οργανισμό σχετικά με την ανάλυση της εργασιακής συμμετοχικότητας. Αυτό σημαίνει ότι είναι απαραίτητο να εστιαστεί σε ποιες ομάδες εργάζονται τα άτομα και επηρεάζονται από αυτές, οι οποίες αποτελούν μέρος του ευρύτερου οργανισμού, μέρος της κοινωνίας (Liu et al., 2012). Ακόμη και κάποια αρνητικά αποτελέσματα της ψυχολογικής συμμετοχικότητας θα έπρεπε να διερευνηθούν περαιτέρω, όπως αυτά που προκύπτουν από τις έντονες εργασιακές απαιτήσεις και επηρεάζουν την ψυχολογική υγεία των εργαζόμενων (Warr, 1990). Το ευρύτερο περιβάλλον και η κουλτούρα είναι, τέλος, ένας σημαντικός παράγοντας μέσα στον οποίο αναπτύσσεται και επηρεάζεται η ψυχολογική συμμετοχικότητα των εργαζόμενων. Ο πολιτισμός διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό το αίσθημα

συμμετοχικότητας με διαφορετικό τρόπο σε κολεκτιβοποιημένες ανατολικές κουλτούρες και σε δυτικές κουλτούρες (Peng & Pierce, 2015).

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (HR)

3.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Οι επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια εξελίσσονται με ταχύτατους ρυθμούς χάρη στην τεχνολογία. Στο πλαίσιο αυτό, το εσωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται με καθοριστικές συνέπειες στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Το νέο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον διευρύνει συνεχώς τις απαιτήσεις για επιβίωση, παραγωγικότητα, ανταγωνιστικότητα, ποιότητα και τέλος αποδοτικότητα (Lepak et al, 2006). Οι ανθρωπίνοι πόροι είναι ο μόνος παράγοντας που μπορεί να αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής, ώστε να είναι σε θέση μια επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της.

Στη σημερινή εποχή, η ανάγκη για σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και επηρεάζεται από διάφορες αλλαγές που συμβαίνουν στο παγκόσμιο περιβάλλον (Winkler, 2012). Ο αυξημένος ανταγωνισμός, σε συνδυασμό με την ελεύθερη κυκλοφορία των εργαζόμενων, αλλάζει τον τρόπο λειτουργίας και τις πρακτικές των επιχειρήσεων, προκειμένου να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα τους και να προσελκύσουν νέους εργαζόμενους. Η νομοθεσία σε εθνικό και διακρατικό επίπεδο, οι παγκοσμιοποιημένες αγορές και οι εξαγορές επιχειρήσεων επηρεάζουν την εταιρική κουλτούρα και απαιτούν αλλαγές στο λειτουργικό σύστημα του οργανισμού (Lepak & Snell, 1998). Τέλος, για να γίνουν οι επιχειρήσεις πιο ανταγωνιστικές, υπάρχει αυξανόμενη ανάγκη υιοθέτησης νέων διοικητικών εννοιών και νέων μορφών εργασίας, προκαλώντας, έτσι, αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Ο κύριος στόχος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαχείριση, έτσι, ώστε το εργατικό δυναμικό να γίνεται πιο αποτελεσματικό και παραγωγικό συμβάλλοντας στην επίτευξη της επιχειρηματικής στρατηγικής (Jackson, 2014). Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι οι ικανοί υπάλληλοι, εάν εργάζονται ως ομάδα, μπορούν να επιτύχουν τους στόχους της διοίκησης. Ως νοητική, συναισθηματική, κοινωνική και τεχνολογική οντότητα, τα ανθρώπινα όντα συμβάλλουν ενεργά στη δημιουργία και υλοποίηση κανόνων.

Διάφοροι ορισμοί έχουν χρησιμοποιηθεί σε μια προσπάθεια να εξηγηθεί και να οριστεί με ακρίβεια η έννοια της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, εστιάζοντας σε διαφορετικά στοιχεία. Ο Storey (2007) ορίζει τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως μια μοναδική προσέγγιση στη διαχείριση της απασχόλησης που στοχεύει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ιδιαίτερα αφοσιωμένου και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας μια σειρά πολιτισμικών, διαρθρωτικών και ανθρωποκεντρικών προσεγγίσεων. Μια δεκαετία αργότερα ο Armstrong (2017) υποστήριξε πως η διοίκηση ανθρώπινων πόρων μπορεί να οριστεί ως μια ολοκληρωμένη και συνεκτική προσέγγιση για την απασχόληση, την ανάπτυξη και την ευημερία των ανθρώπων που εργάζονται σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση.

Το εύρος εφαρμογής της διοίκησης ανθρώπινων πόρων μπορεί να αναλυθεί σε μικρο-περιβάλλον, το οποίο αφορά σε πρακτικές διοίκησης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, όπως ο προγραμματισμός και διαμοιρασμός των εργασιών. Σε δεύτερο επίπεδο, πραγματοποιείται η ευθυγράμμιση της επιχειρηματικής στρατηγικής με την στρατηγική ανθρώπινων πόρων, καθορίζοντας, έτσι, την επιχειρηματική απόδοση του οργανισμού. Σε διεθνές επίπεδο αφορά σε ενέργειες για την διαχείριση θεμάτων εταιρικής κουλτούρας, επαναπατρισμού και πολιτισμικών διαφορών (Χυτήρης, 2018).

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται πρωτίστως με τον τρόπο διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων εστιάζοντας σε διάφορες πολιτικές και συστήματα. Ορισμένες από τις ενέργειες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων αφορούν σε μια σειρά από αρμοδιότητες, όπως στον προγραμματισμό, στην προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, την υποδοχή και την ένταξη τους στον οργανισμό, την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, την αξιολόγηση και τις ανταμοιβές των εργαζόμενων και την διαχείριση των εργασιακών σχέσεων, μέσω οργανωτικών πρακτικών και κανονισμών που απορρέουν από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και τους κυβερνητικούς νόμους (Rihan, 1998). Έχοντας εξασφαλίσει αυτά, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων καλείται σήμερα να διευρύνει και να προσαρμόσει στα νέα δεδομένα τον τρόπο λειτουργίας της. Έτσι, οφείλει να εξασφαλίσει δίκαιη μεταχείριση και ίσες ευκαιρίες στο προσωπικό της, να δώσει κίνητρα για βελτίωση και εξέλιξη, να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες και να εξασφαλίσει την ευημερία, υγιεινή και ασφάλεια του προσωπικού (Price, 2007).

Όλα τα παραπάνω επηρεάζονται από διάφορες διαστάσεις των εργασιακών σχέσεων που υφίστανται στον επιχειρησιακό κόσμο. Αυτές είναι η οικονομική, η οποία αντανάκλα την έννοια της εργασίας ως προσπάθεια η οποία συνοδεύεται από μία ανταλλαγή - επιβράβευση (Wilton, 2022). Η κοινωνικοπολιτική που σχετίζεται με την δύναμη και την εξουσία. Ακόμη, η νομική ή συμβατική η οποία αναφέρεται σε ένα δεσμευτικό περιβάλλον εργασίας και τέλος,

η ψυχολογική σύμβαση, όπου χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο σιωπηρών και άγραφων πεποιθήσεων με το τι περιμένει ο εργαζόμενος αλλά και ο εργοδότης και ποιες από τις υποχρεώσεις αναγνωρίζει ο καθένας (Dawkins, Tian, Newman & Martin, 2015).

3.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Στη βιβλιογραφία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σημειώνεται ότι κάθε ομάδα, για να φτάσει στους στόχους της, πρέπει να συντονίζεται και να οργανώνεται με τρόπο που να επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα.² Στον χώρο των επιχειρήσεων, αυτός ο συντονισμός είναι δουλειά του μάνατζερ. Οι μάνατζερ πρέπει να συντονίζουν σωστά και αποτελεσματικά όλους τους παράγοντες παραγωγής και τους διαθέσιμους πόρους για να επιτύχουν την αποδοτικότητα (efficiency) και την αποτελεσματικότητα (effectiveness) που απαιτεί η επιχείρηση. Ο όρος αποδοτικότητα αναφέρεται στον συνδυασμό εισροών και εκροών σε έναν οργανισμό για την επίτευξη υψηλής απόδοσης με χαμηλότερες εισροές. Η αποτελεσματικότητα, αντίθετα, εστιάζει στην ικανοποίηση των αποτελεσμάτων με τους επιδιωκόμενους στόχους. Η δουλειά του μάνατζερ είναι να συνδυάσει αυτές τις δύο αντίθετες μεταβλητές και να τις κάνει να λειτουργήσουν (Losey, 1999).

Υπάρχει μια αναδυόμενη ομάδα επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού που διακρίνουν την ευκαιρία να μετατρέψουν την στρατηγική ανθρώπινου κεφαλαίου σε μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Wilton, 2022). Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον οι μάνατζερ επιδιώκουν να βελτιώσουν και να ενισχύσουν τις ικανότητες και τις γνώσεις τους, προκειμένου να διατηρήσουν, έτσι, το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Προσδιορίζοντας τις ικανότητες αναφορικά με τους ανθρώπινους πόρους συγκαταλέγονται η νοημοσύνη, η εμπειρία, η εκπαίδευση, η ηθική και τα ενδιαφέροντα. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι ζωτικής σημασίας στοιχεία για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, τα οποία όμως δεν συγκεντρώνονται στον ίδιο βαθμό σε έναν άνθρωπο και διαφέρουν από άτομο σε άτομο (Ramlall, 2006).

Οι διευθυντές των επιχειρήσεων καλούνται να υιοθετήσουν διάφορους ρόλους. Αρχικά, ενσαρκώνουν έναν διαπροσωπικό ρόλο ως σύμβολο - ηγέτης και αποτελούν σύνδεσμο μεταξύ της ηγεσίας και των υπαλλήλων. Αναλαμβάνουν, επίσης, ρόλους διαχείρισης πληροφοριών, υπό την έννοια ότι λειτουργούν ταυτόχρονα ως δέκτης και ως πομπός πληροφοριών για τους υφισταμένους τους. Τέλος, τους ζητείται να αναλάβουν τον ρόλο λήψης αποφάσεων σχετικά με μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες στρατηγικές σχετικά

² Χυτήρης, Σ. Α., (2018). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: ΜΠΕΝΟΥ.

με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, καθώς και θέματα διαχείρισης συγκρούσεων, διαπραγματεύσεων και κατανομής πόρων. Οι δεξιότητες που χρειάζονται οι διευθυντές για να επιτύχουν αποτελεσματικά όλα τα παραπάνω περιλαμβάνουν αντιληπτικές, διαπροσωπικές και τεχνικές δεξιότητες, οι οποίες σχετίζονται με το πώς οι διευθυντές αντιλαμβάνονται το οργανωτικό περιβάλλον, τις επικοινωνιακές - κοινωνικές δεξιότητες του μάνατζερ, και την ικανότητα του να μπορεί να διαχειρίζεται την τεχνολογία και τον απαραίτητο εξοπλισμό (Χυτήρης, 2018).

Ένα ακόμα ζήτημα που έχει απασχολήσει πολύ την βιβλιογραφία της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων είναι η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη. Ο Daniel Goleman (1990) χρησιμοποίησε τον όρο για να περιγράψει τις γνωστικές διεργασίες του εγκεφάλου και την επίδραση των συναισθημάτων στη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Είναι σημαντικό για τους διευθυντές να μπορούν να διαχειρίζονται τα προσωπικά τους συναισθήματα, ώστε να μην επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους στην εργασία, να ενεργούν ανάλογα ως συναισθηματικά ευφυείς άνθρωποι και να λειτουργούν ως καθοδηγητές για τις ομάδες τους. Οι προσωπικές ικανότητες των διευθυντών που συνθέτουν το πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η γνώση της προσωπικής τους κατάστασης, η αυτοαξιολόγηση, η εμπιστοσύνη στην αξία και τις ικανότητές τους, η επίγνωση των αδυναμιών τους και η συναισθηματική αυτοδιαχείριση. Για τις κοινωνικές ικανότητες, η εν συναίσθηση, η κατανόηση, οι κατάλληλες αντιδράσεις στη διαφορετικότητα, η επίλυση των διαφορών και η παρακίνηση και η έμπνευση των άλλων είναι καθοριστικής σημασίας.

3.3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Από την δεκαετία του 1980 και μετά διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις για την στρατηγική διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων άρχισαν να εμφανίζονται στην προσπάθεια αποσαφήνισης εννοιών για την καλύτερη λειτουργία της διοίκησης, τον στρατηγικό χαρακτήρα της και την διασύνδεση της με το ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο αυτό, η πρώτη θεωρία των πόρων (Resource Based view - RBV) υποστηρίζει ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού εξασφαλίζει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Σύμφωνα με τον Barney (1991), οι ξεχωριστές δεξιότητες, η εμπειρία και η ευφυΐα των ανθρώπων ενός οργανισμού συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Για τις επιχειρήσεις, οι πόροι είναι πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία, ιδίως εκείνα που προσθέτουν αξία, είναι σπάνια και δεν μπορούν να

αντικατασταθούν ή να μιμηθούν.³ Οι άνθρωποι πόροι με αυτά τα χαρακτηριστικά προσδίδουν στις επιχειρήσεις ένα πολύτιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο μπορεί να διατηρηθεί με την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου και την προσαρμογή στις νέες αλλαγές. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την οικοδόμηση μιας ισχυρής στρατηγικής διαχείρισης εντός του οργανισμού που επιδιώκει την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου (Bratton & Gold, 2003).

Γενικότερα, οι προκλήσεις του 21ου αιώνα μεταβάλλουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν στο εσωτερικό και διαμορφώνουν τις στρατηγικές τους τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η παγκοσμιοποίηση, η διαφορετικότητα, η τεχνολογία, το διανοητικό κεφάλαιο επιδρούν καταλυτικά στην υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών και μιας κουλτούρας καινοτομίας προκειμένου η επιχείρηση να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Οι αλλαγές που συντελούνται επιτυγχάνονται όλο και ταχύτερα, ο κύκλος ζωής των προϊόντων γίνεται όλο και μικρότερος με αποτέλεσμα οι εταιρείες να ανταγωνίζονται λιγότερο σε προϊόντα και περισσότερο σε εργασιακές σχέσεις, ικανότητες και νέες ιδέες. Τα ταλέντα, από τα πιο σπάνια αγαθά, είναι τα πιο ανθεκτικά, ανανεώσιμα και προσαρμοστικά. Άλλωστε ο άνθρωπος παράγοντας είναι το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο στους οργανισμούς (Lepak & Snell, 1998).

4. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

4.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Η παγκοσμιοποίηση και ο συνεχής ανταγωνισμός που υφίσταται μεταξύ των επιχειρήσεων καθιστούν αναγκαία την ανάπτυξη της καινοτομίας στον εργασιακό χώρο. Με τον όρο καινοτομία εννοείται η διαδικασία επινόησης και εφαρμογής νέων και καινοτόμων ιδεών για την επίτευξη ενός στόχου και αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της τεχνολογίας και της επιχειρηματικότητας. Απαραίτητη είναι η διάκριση μεταξύ τεχνολογικής και μη τεχνολογικής καινοτομίας. Η μη τεχνολογική καινοτομία είναι η εφαρμογή νέων μεθόδων στις υφιστάμενες οργανωτικές δομές και τις πρακτικές της επιχείρησης με στόχο την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

³ Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, Vol.17, No.1, pp 99-120.

Πιο συγκεκριμένα, η καινοτομία είναι η διαδικασία μετατροπής νέων ιδεών ή γνώσης σε ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία. Ο Joseph Schumpeter (1950) ορίζει την καινοτομία ως την δραστηριότητα, η οποία οδηγεί σε νέες παραγωγικές διαδικασίες και τελικά σε ένα νέο προϊόν. Περιγράφει την διαδικασία αυτή, από την παρουσίαση ενός νέου προϊόντος στην παρουσίαση μιας νέας μεθόδου παραγωγής προϊόντος, στην στόχευση νέων αγορών, την εύρεση των κατάλληλων πηγών για πρώτες ύλες και τέλος, την εγκαθίδρυση ενός νέου οργανισμού στην αγορά (Ostas, 2003).

Έτσι, μπορούμε να διακρίνουμε την καινοτομία σε καινοτομίες προϊόντων (ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος), καινοτομίες στις υπηρεσίες (προσφέροντας καινούργιες ή βελτιωμένες υπηρεσίες), καινοτομίες διεργασιών (βρίσκοντας νέους τρόπους οργάνωσης και συνδυασμού των εισροών στην διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας) και τέλος καινοτομίες διοίκησης, υπό την έννοια εύρεσης νέων τρόπων οργάνωσης και διοίκησης της επιχειρηματικής λειτουργίας (Bowonder et al, 2010).

Προσεγγίζοντας την καινοτομία από την πλευρά των καταναλωτών, σημαίνει ότι τα προϊόντα που αναζητούν θα έχουν καλύτερη ποιότητα και καλύτερες υπηρεσίες. Από την πλευρά των επιχειρήσεων, η καινοτομία στοχεύει σε βιώσιμη σταθερότητα και ανάπτυξη που θα επιφέρει μεγαλύτερα κέρδη. Για τους εργαζόμενους, η καινοτομία είναι νέα πιο ενδιαφέρουσα εργασία, η οποία μπορεί να επιφέρει βελτιωμένες οικονομικές απολαβές. Για όλη την οικονομία, γενικότερα, η καινοτομία αυξάνει την παραγωγικότητα και βελτιώνει το βιοτικό περιβάλλον (Paudel, 2019).

Η έννοια της καινοτομίας συχνά συγχέεται με την έννοια της εφεύρεσης ή της δημιουργικότητας. Όμως, η καινοτομία είναι κάτι τελείως μοναδικό από αυτά. Η εφεύρεση αφορά κυρίως σε κάτι το οποίο αποτελεί τη πρώτη ύπαρξη της ιδέας για ένα νέο προϊόν ή μια υπηρεσία, ενώ η καινοτομία είναι η πρώτη προσπάθεια για την υλοποίηση μιας ιδέας. Η δημιουργικότητα από την άλλη, είναι η ικανότητα σκέψης διάφορων ιδεών και τρόπων επίλυσης προβλημάτων, η ικανότητα να παράγει έργο χρήσιμο και καινούργιο, ενώ η καινοτομία είναι η ικανότητα εφαρμογής των δημιουργικών λύσεων. Επομένως, καινοτομία, εφεύρεση και δημιουργικότητα μπορούν σε συνδυασμό να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση (Zimmerer & Scarborough, 2002).

Επιπλέον, οι ανάγκες των ανθρώπων για ανάληψη πρωτοβουλιών και αυτοπραγμάτωση έχουν σημαντικό ρόλο στην απόδοση των εργαζόμενων. Γι' αυτό απαιτείται ένα εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και επικρατεί κλίμα ελεύθερης επικοινωνίας και διάδρασης. Απαραίτητες προϋποθέσεις για ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον είναι, επίσης, η δυνατότητα πειραματισμού, η ελευθερία έκφρασης και η ευελιξία συμμετοχής και συνεργασίας, που ενθαρρύνει την ανάπτυξη ιδεών. Η συμβολή των εργαζομένων στην

επιτυχία της επιχείρησης, μπορεί να αυξηθεί σημαντικά, καθώς με την δημιουργικότητα τους μπορούν να παράγουν καινούργιες ιδέες και να χρησιμεύουν ως σημείο διαφοροποίησης από άλλες επιχειρήσεις (Bowonder, Dambal, 2010). Έτσι, η καινοτομία σε συνδυασμό με τη δημιουργικότητα μπορεί να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα βοηθήσει μία επιχείρηση να επιβιώσει και να αναδειχτεί στο χώρο δραστηριοποίησης της.

Γενικότερα, υπάρχουν δύο βασικοί τύποι καινοτομίας. Η ραγδαία (radical) και η σταδιακή καινοτομία (incremental). Η ραγδαία καινοτομία εστιάζει σε προϊόντα, διεργασίες ή υπηρεσίες, ενώ η σταδιακή καινοτομία εστιάζει στο κόστος ή σε βελτιώσεις στις διεργασίες προϊόντων ή υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τον Drucker (1993) υπάρχουν 4 βασικοί τύποι καινοτομίας: η σταδιακή, η προσθετική, η συμπληρωματική και η ραγδαία. Η σταδιακή καινοτομία αφορά στη βελτίωση των προϊόντων ή των υπηρεσιών που ήδη προσφέρει η επιχείρηση. Η προσθετική, στοχεύει στην αξιοποίηση των ήδη υπαρχόντων πόρων με την επέκταση σειρών προϊόντων, χωρίς βέβαια να επηρεάζονται οι βασικές σειρές παραγωγής και να μην αποτελούν τέτοιες ενέργειες ρίσκο για την επιχείρηση. Στην συμπληρωματική καινοτομία, περιλαμβάνεται η προσφορά καινούργιων προϊόντων και αλλαγές στην δομή της επιχείρησης. Τέλος, η ραγδαία καινοτομία αφορά στην θεμελιακή αλλαγή της επιχείρησης για νέες αγορές και κλάδους με στόχο την αύξηση του πλούτου του οργανισμού.

4.2. ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Σήμερα, ο ανταγωνισμός στις επιχειρήσεις βασίζεται όλο και περισσότερο στην ευφυΐα. Δεν συνδέεται πλέον με στοιχεία που διακρίνονται εύκολα, αλλά με χαρακτηριστικά που ίσως κανείς δεν μπορεί εύκολα να διακρίνει. Αυτό ακριβώς οδηγεί μια επιχείρηση να συμπεριφέρεται καινοτόμα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Η διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές του κλάδου επιτυγχάνεται είτε μέσω της καινοτομίας, να κάνεις δηλαδή κάτι διαφορετικό, είτε να κάνεις το ίδιο πράγμα με διαφορετικό τρόπο (Zeb et al, 2021). Η καινοτομία αυτούσια δεν είναι δυνατόν να προκαλέσει την ύπαρξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό που χρειάζονται οι εταιρείες είναι να υιοθετήσουν καινοτόμες στρατηγικές, ώστε να χρησιμοποιούν καινοτόμες συμπεριφορές με τον καταλληλότερο τρόπο (Sigalas, 2015).

Σύμφωνα με τον Gary Hamel (2008), η καλύτερη στρατηγική καινοτομίας που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση είναι αυτή που αλλάζει γρήγορα και δημιουργεί ένα όραμα για το μέλλον, καθιστώντας, έτσι, τον οργανισμό ηγέτη που ακολουθούν οι ανταγωνιστές. Η

οικονομική ανάπτυξη μέσω ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αυξάνει την απασχόληση και την παραγωγή και οδηγεί σε αυξημένη οικονομική ανάπτυξη και οικονομική ευημερία. Όταν η οικονομία αναπτύσσεται, οι εταιρείες αναγκάζονται να υιοθετήσουν καινοτόμες συμπεριφορές για να βελτιώσουν την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται σε νέες απαιτήσεις, νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Λόγω του παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος, η αγορά αλλάζει συνεχώς και το παραγωγικό μοντέλο αναζητά συνεχώς νέες μεθόδους στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης (Sigalas, 2013). Σήμερα, σε αυτό το πλαίσιο, οι δυνάμεις της αγοράς δεν μπορούν να καθοδηγήσουν τις εταιρείες να αποκτήσουν δεσπόζουσα θέση, επομένως, ο μετασχηματισμός των στρατηγικών με βάση το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον είναι απαραίτητος. Η δημιουργία συμβατών οργανωτικών δομών με στόχο την ανάπτυξη καινοτόμων δεξιοτήτων και τη διαχείριση της τεχνολογίας αποτελεσματικά εκ μέρους των επιχειρήσεων αποτελεί πλέον επιτακτική ανάγκη (Bowonder et al, 2010).

Επιπρόσθετα, η τεχνολογία είναι το θεμέλιο των περισσότερων επιχειρήσεων, καθώς είναι η κύρια πηγή καινοτομίας και το κλειδί για την επιτυχία και την επιβίωση. Η τεχνολογία είναι ουσιαστικά το σύστημα που χρησιμοποιεί μια κοινωνία μέσω του οποίου καλύπτει τις όποιες ανάγκες και επιθυμίες της (Tohibi & Jabbari, 2011). Χωρίς την υποστήριξη της τεχνολογίας, είναι αδύνατο να επιτευχθεί ανταγωνιστικότητα. Η δημιουργία αξίας για τους καταναλωτές είναι βασικός στόχος της καινοτομίας, δηλαδή η δημιουργία και η εισαγωγή αλλαγών. Η καινοτομία μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια οικονομική έννοια, δηλαδή στόχος της είναι η δημιουργία πλούτου. Για να αναπτυχθεί μια καινοτομία στην αγορά, πρέπει πρώτα να εξυπηρετήσει πολλούς καταναλωτές προκειμένου να γίνει κυρίαρχη και να δοθεί κίνητρο (Scilling, 2023). Πιο συγκεκριμένα, μια εφεύρεση γίνεται καινοτομία σε εύθετο χρόνο, ικανοποιεί μια μεγάλη ανάγκη, ικανοποιεί μια βασική ανάγκη και υιοθετείται από πολλούς ανθρώπους (Delinchant et al. 2002). Η καινοτομία επιτυγχάνεται είτε με τη διαφοροποίηση, έτσι, ώστε να μπορεί να πουληθεί κάτι ακριβότερα είτε με το να γίνει η επιχείρηση πιο παραγωγική. Είναι εφικτό να ελεγχθεί αν σε μια επιχείρηση υπάρχει καινοτόμος συμπεριφορά. Αυτό φαίνεται, αρχικά, από το πόσες νέες τεχνολογίες και ιδέες λανσάρεται σε ένα χρονικό διάστημα και δεύτερον ανάλογα με το κέρδος που έχει από τα καινούργια προϊόντα σε σχέση με τα παλιά (Bogers et al, 2019). Η τεχνολογική καινοτομία δημιουργεί νέους οικονομικούς κλάδους άρα έχει θετικό αντίκτυπο στην απασχόληση και στην οικονομική ευημερία γενικότερα.

Κάθε τεχνολογικό προϊόν επιφέρει ρίσκο, καθώς δεν εγγυάται ότι θα δουλέψει έτσι όπως έχει σχεδιαστεί, αλλά ακόμη και αν κάνει αυτό για το οποίο σχεδιάστηκε, μπορεί να μην είναι τελικά αποδεκτό από την αγορά. Για τον λόγο αυτόν είναι σημαντικό η τεχνολογική στρατηγική να είναι σε εναρμόνιση με την στρατηγική της επιχείρησης. Μια νέα καινοτομία

για να μπορεί να πραγματοποιηθεί ίσως να χρειαστεί υποστήριξη και από άλλα συμπληρωματικά προϊόντα (Schilling, 2023).

Τέλος, οι πιο διαδεδομένες πηγές της καινοτομίας, αποτελούν οι επιχειρήσεις, τα πανεπιστήμια, φυσικά πρόσωπα, νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και οργανισμοί που χρηματοδοτούνται από το κράτος. Όλοι οι παραπάνω είναι αδύνατον να λειτουργήσουν μεμονωμένα. Οι επιχειρήσεις επενδύουν μεγάλα κεφάλαια στην έρευνα και ανάπτυξη (Research & Development) για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής τους θέσης. Η καινοτομία μπορεί να ακολουθεί την επιστημονική εξέλιξη (science push) ή την πίεση από την πλευρά της ζήτησης (demand pull) προσαρμοζόμενη δηλαδή στις ανάγκες της κοινωνίας (Schilling, 2023).

4.3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η απελευθέρωση του παγκόσμιου εμπορίου σε συνδυασμό με τον έντονο ανταγωνισμό έχει ενισχύσει σημαντικά την ανάγκη για τις εταιρείες να αποκτήσουν πλεονεκτική θέση στο παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η δημιουργία αξίας και η σωστή στρατηγική είναι ζωτικής σημασίας (Sigalas, 2013). Η παρουσία καινοτόμων ανταγωνιστών κάνει το επιχειρηματικό περιβάλλον πιο ανταγωνιστικό. Οι εταιρείες προσπαθούν να αναπτύξουν καινοτόμες δεξιότητες για να εξασφαλίσουν την οργανωτική κερδοφορία, να ανοιχτούν σε νέες αγορές και να ενισχύσουν την υπάρχουσα παραγωγικότητα. Είναι απαραίτητο για τις επιχειρήσεις να παράγουν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες με νέους τρόπους και διαδικασίες, να βελτιώνουν τις οργανωτικές διαδικασίες και να προσαρμόζουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της κοινωνίας. Η τεχνική και οργανωτική καινοτομία θα πρέπει να ενσωματωθεί στην οργανωτική κουλτούρα (Schilling, 2023).

Για τις επιχειρήσεις, ο τρόπος για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι να αναπτύξουν μια ανταγωνιστική στρατηγική που να είναι σύμφωνη με τις τάσεις του κλάδου και κατάλληλη για τους πόρους και τις δυνατότητες που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση μέσω της καινοτομίας. Ενώ οι προηγούμενες καινοτομίες επικεντρώνονταν περισσότερο σε θεμελιώδεις αλλαγές που σχετίζονται με ριζικές νέες τεχνολογίες ή νέο υλικό, οι σημερινές καινοτομίες σχετίζονται περισσότερο με νέο λογισμικό, διαδικαστικές προσεγγίσεις και τεχνολογικές προσεγγίσεις (Utterback, 1994). Η καινοτομία έχει επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούν τις αγορές τους οι καταναλωτές, καθώς πλέον αγοράζουν προϊόντα όχι μόνο για τον θεμελιώδη λόγο ύπαρξης τους αλλά και με βάση τις

πρόσθετες νέες δυνατότητες που προσφέρουν (π.χ. κινητά τηλέφωνα) (Bowonder et al, 2010).

Ένας οργανισμός μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εστιάζοντας σε διαφορετικές λειτουργίες στο εσωτερικό περιβάλλον (Fingar, 2006). Εστιάζοντας στη λειτουργική καινοτομία, όπου σχετίζεται με τη μεταμόρφωση του τρόπου με τον οποίο συνδυάζονται και είναι οργανωμένοι οι πόροι και οι στρατηγικές της επιχείρησης. Στην οργανωτική καινοτομία, εστιάζοντας στην οριζόντια ολοκλήρωση συνδυάζοντας την εκτέλεση της κύριας δραστηριότητας σε συνεργασία με άλλες δευτερεύουσες δραστηριότητες. Κατά κύριο λόγο βασίζεται στην εξωτερική ανάθεση (outsourcing) σε εξειδικευμένους συνεργάτες που εκτελούν διαφορετικές δραστηριότητες στην εταιρεία. Ακόμη, εστιάζει στην καινοτομία από την πλευρά της προσφοράς, κατά την οποία, οι οργανισμοί προσανατολίζονται στη χρήση πόρων με υψηλή ποιότητα και χαμηλή τιμή. Για παράδειγμα, η ταχύτητα προμήθειας πρώτων υλών έχει μεγάλη σημασία για τις βιομηχανίες. Επίσης, στη καινοτομία του βασικού πυρήνα, συνήθως προσανατολίζονται στην εξωτερική ανάθεση για δευτερεύουσες δραστηριότητες και όχι για τις βασικές. Η επιλογή της εξωτερικής ανάθεσης δραστηριοτήτων τα τελευταία χρόνια αυξάνεται ως μορφή στρατηγικής με ραγδαία βήματα. Υπάρχει και η καινοτομία που εστιάζει στις πωλήσεις. Πλέον, οι οργανισμοί αναζητούν νέους τρόπους για να βρίσκονται πιο κοντά στους καταναλωτές, να δημιουργήσουν μια ισχυρή επωνυμία και τέλος, νέα κανάλια διανομής, ώστε να μπορούν να είναι πιο ανταγωνιστικοί. Επιπρόσθετα, μέσω της καινοτομίας προϊόντων και υπηρεσιών στοχεύουν στην ευρύτερη κάλυψη των αναγκών αλλά και των προσδοκιών των καταναλωτών τους. Τέλος, η καινοτόμος λειτουργία λαμβάνεται υπόψη ως μια συστηματική και συνεχής διαδικασία η οποία ενσωματώνεται σε ολόκληρο τον οργανισμό (Davenport, 2005).

Ο Hamilton (2007) παρουσίασε τη στατιστική ανάλυση ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος χιλίων εταιρειών καινοτομίας παγκοσμίως, χωρίζοντας τις σε τρεις διακριτές κατηγορίες. (Jaruzelski and Dehoff, 2007): στην πρώτη κατηγορία, ανήκουν επιχειρήσεις οι οποίες επικεντρώνονται στο να φέρουν πρώτες τα προϊόντα στην αγορά. Δίνουν μεγάλη έμφαση στην έρευνα και ανάπτυξη με την συνεχή ενημέρωση και συλλογή πληροφοριών από τους πελάτες (seekers). Η δεύτερη κατηγορία, αφορά στους αναγνώστες της αγοράς (market readers), οι οποίοι παρακολουθούν τις αλλαγές στην αγορά και επικεντρώνονται στην δημιουργία αξίας μέσω σταδιακής αλλαγής. Η τρίτη κατηγορία, αφορά στις κινητήριες δυνάμεις της τεχνολογίας, όπου δίνουν λιγότερη βάση στους πελάτες και περισσότερη έμφαση στη τεχνολογία προκειμένου να οδηγηθούν, είτε σε μια πρωτοποριακή τεχνολογία, είτε σε μια σταδιακή αλλαγή.

Συμπερασματικά, η καινοτομία αποτελεί βασικό κομμάτι των επιχειρήσεων και ενισχύει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού (Baumol, 2002). Ωστόσο, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ενιαίο στοιχείο που αφορά ολόκληρο τον οργανισμό και όχι μόνο συγκεκριμένες πτυχές. Επιπλέον, στην καινοτομία μπορούν να συμμετάσχουν ενεργά εργαζόμενοι από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και γι' αυτό θα πρέπει να δίνονται ευκαιρίες σε όλους να αναπτύξουν τις ιδέες και τις διεργασίες τους στο πλαίσιο του οργανισμού (Davenport, 2005). Η οικονομία της καινοτομίας στοχεύει στο να αποκτηθούν περισσότερες θέσεις εργασίας και περισσότερη ανάπτυξη, εστιάζοντας στο μυαλό των ανθρώπων. Σημαντική είναι και η συμβολή των πανεπιστημίων στην οικοδόμηση νέας και καινοτόμας γνώσης. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόζουν την καινοτομία στο προϊόν ή τις υπηρεσίες τους πέρα από τις προσδοκίες των καταναλωτών, μιας που ο στόχος θα πρέπει να είναι η υπερκάλυψη των αναγκών τους. Οι καινοτομίες έχουν τη δυνατότητα να καλύπτουν ένα πρόβλημα ή μια ανάγκη για ένα χρονικό διάστημα, αλλά όχι να λύσουν μόνιμα το πρόβλημα. Συνεπώς, θα πρέπει να εφαρμόζονται σε συνεχή βάση σε ολόκληρο τον οργανισμό (Tohidi & Jabbari, 2011).

5. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η κουλτούρα της καινοτομίας περιγράφει νέα οικοσυστήματα και έννοιες παραγωγής σε επιχειρηματικούς τομείς. Οι διαφορές μεταξύ χωρών και περιφερειών στη διαχείριση, την επιστήμη, τη μηχανική, την τεχνολογία και την ποιότητα της εργασίας έχουν αναδειχθεί ως παράγοντες που εξηγούν τη σύνθετη δυναμική του 21ου αιώνα. Ως εκ τούτου, είναι εξαιρετικά σημαντικό σε αυτόν τον αιώνα να βελτιωθεί η διεθνής ανταγωνιστικότητα των τοπικών επιχειρήσεων και να βελτιωθούν οι δυνατότητες τοπικής επιχειρηματικότητας και καινοτομίας στο πλαίσιο των πολιτικών περιφερειακής ανάπτυξης. Σε αυτή τη διαδικασία, η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (SHRM) αποτελεί βασική δραστηριότητα της εταιρείας.

Σε αυτή τη μελέτη, τα αποτελέσματα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συζητούνται με τους ρόλους του διαμεσολαβητή της κουλτούρας της καινοτομίας και της ιδιοκτησίας των εργαζομένων. Αυτή η έρευνα αναπτύσσει ένα πλαίσιο για τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης μέσω της ιδιοκτησίας των εργαζομένων, υπό το φως των πρόσφατων εξελίξεων στην κουλτούρα της καινοτομίας. Ο στόχος είναι να εντοπιστεί η μεσολαβητική επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην κουλτούρα καινοτομίας, μέσω της στρατηγικής διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το

αίσθημα ιδιοκτησίας των εργαζομένων ως κρίσιμος ψυχολογικός παράγοντας δημιουργεί ένα βήμα της καινοτομίας και της εργασιακής ικανοποίησης.

Η πραγματικότητα του τρέχοντος ανταγωνιστικού περιβάλλοντος υπαγορεύει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να καινοτομούν, αλλά και να είναι αποτελεσματικές οι επενδύσεις με βάση τους πόρους τους. Οι δαπάνες για Έρευνα & Ανάπτυξη είναι ένα παραδοσιακό εργαλείο που χρησιμοποιούν οι εταιρείες με την ελπίδα να αναπτύξουν περαιτέρω την καινοτομία. Για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα οι επιχειρήσεις πρέπει να καινοτομήσουν και να βρουν τρόπους χρήσης των πόρων τους στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Ένας τρόπος που μπορούν να το κάνουν αυτό είναι να βεβαιωθούν ότι οι υπάλληλοι που διαθέτουν έχουν κίνητρα και αφοσίωση στον οργανισμό.

6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Σκοπό της παρούσας μελέτης αποτελεί η μελέτη της σχέσης ανάμεσα στην εργασιακή συμμετοχικότητα και την καινοτομία στον εργασιακό χώρο ως αποτέλεσμα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που ακολουθεί ο οργανισμός. Μέσω της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε, έγινε προσπάθεια να συσχετιστούν οι δύο βασικές μεταβλητές, με σκοπό να εντοπιστεί η επίδραση του αισθήματος συμμετοχικότητας στην καινοτομία των επιχειρήσεων με βάση το κατά πόσο επενδύει ένας οργανισμός στο ανθρώπινο δυναμικό του.

Για τη συλλογή των δεδομένων που απαιτούνται για την παρούσα μελέτη, διεξήχθη ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου ως εργαλείου μέτρησης, το οποίο διευκολύνει την ταχεία συλλογή πληροφοριών και την επεξεργασία και ανάλυση μεγάλου όγκου πληροφοριών. Ταυτόχρονα, το εργαλείο μέτρησης είναι εύκολο να δημιουργηθεί από μεμονωμένους ερευνητές και η δομή που χρησιμοποιείται εξασφαλίζει ότι οι απαντήσεις του δείγματος της έρευνας είναι απλές και κατανοητές, η ανωνυμία διατηρείται και η διαδικασία συναίνεσης για τις απαντήσεις είναι εύκολη. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με τη χρήση του Google Forms και διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε υπαλλήλους ιδιωτικών και δημόσιων επιχειρήσεων μέσω ενός συνδέσμου. Για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η ποσοτική ανάλυση με τη χρήση ερωτηματολογίου, καθώς, σε σχέση με την ποιοτική έρευνα, δίνεται η δυνατότητα να γενικευτούν τα αποτελέσματα αξιόπιστα για τις μεταβλητές της

έρευνας. Τέλος, η στατιστική ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου επιτρέπει μια πιο αντικειμενική ερμηνεία σε αντίθεση με την ποιοτική έρευνα, όπου περιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό υποκειμενικές πτυχές.

Η μέθοδος που επιλέχθηκε για την συλλογή των παρατηρήσεων της έρευνας ήταν η μέθοδος της μη πιθανής δειγματοληψίας και συγκεκριμένα της «δειγματοληψίας κρίσεως» (judgement sampling), σύμφωνα με την οποία είναι δυνατή η συλλογή παρατηρήσεων εξασφαλίζοντας εύκολη και άμεση πρόσβαση των ερωτηθέντων, έτσι ώστε να συγκεντρώνεται ένα όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού. Οι εργαζόμενοι συμμετέχοντες είχαν διάστημα 30 ημερών για να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο. Οι συμμετέχοντες προέρχονταν από διαφορετικούς κλάδους του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, όπως νομικά, εκπαίδευση, υγεία, πληροφορική, τουρισμός, χρηματοοικονομικά και τεχνικά - μηχανολογικά επαγγέλματα.

Χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα JASP (έκδοση 0.16.2), για την επεξεργασία και ανάλυση των παρατηρήσεων προκειμένου να διαπιστωθεί η συσχέτιση των μεταβλητών της μελέτης.

6.2. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, χωρισμένο σε 5 ενότητες. Αρχικά, εξασφαλιζόταν η συναίνεση του συμμετέχοντα στην έρευνα και η επεξεργασία των απαντήσεων του. Με την θετική του απάντηση μεταφερόταν στην κύρια πλατφόρμα του ερωτηματολογίου για την καταγραφή και υποβολή των απαντήσεών του.

Στην δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις αφορούσαν στα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, δηλαδή το φύλο, την ηλικία και την εργασιακή τους εμπειρία. Στην τρίτη ενότητα, οι ερωτήσεις αφορούσαν στην παρούσα επαγγελματική τους κατάσταση, όπως ο τρέχον τομέας απασχόλησης τους, το είδος του επαγγέλματος (ιδιωτικός ή δημόσιος υπάλληλος, ελεύθερος επαγγελματίας), τα έτη εργασίας τους στην επιχείρηση και τη θέση ιεραρχίας τους στον οργανισμό. Στην τέταρτη ενότητα, οι ερωτήσεις αφορούσαν στο κατά πόσο τους εκφράζουν οι προτάσεις του ερωτηματολογίου σε σχέση με την επιχείρησή τους, σχετικά με το αίσθημα συμμετοχικότητας τους, σε μία 5-βάθμια κλίμακα Likert 10 προτάσεων. Σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5, με το 1 να αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ Απόλυτα» και το 5 στο «Συμφωνώ Απόλυτα», μπορούσαν οι συμμετέχοντες να επιλέξουν την απάντηση που τους εκφράζει καλύτερα. Στην πέμπτη ενότητα, οι ερωτηθέντες της έρευνας κλήθηκαν να εκφέρουν άποψη στο κατά πόσο η επιχείρηση που εργάζονται ενισχύει πρακτικές καινοτομίας και προωθεί κατά τη γνώμη τους μια κουλτούρα καινοτομίας, με βάση

μια 5-βάθμια κλίμακα Likert 9 ερωτήσεων. Οι απαντήσεις κλιμακώνοντας από το 1 έως το 5, όπου το 1 αντιστοιχούσε στο «Ποτέ» και το 5 στο «Πάντα» (Βλ. Παράρτημα 10.3 Ερωτηματολόγιο Έρευνας).

Η βασική υπόθεση της παρούσας έρευνας είναι το εάν το αίσθημα συμμετοχικότητας των εργαζόμενων επηρεάζει και επιδρά στην καινοτόμο συμπεριφορά των εργαζόμενων. Αρχικά, συλλέχθηκαν τα δεδομένα και βρέθηκαν οι μέσοι όροι των διαστάσεων των ερωτημάτων και των δύο βασικών μεταβλητών, της εργασιακής συμμετοχικότητας και της καινοτομίας. Έπειτα, ελέγχθηκε η αξιοπιστία των δεδομένων και χρησιμοποιήθηκαν τα εργαλεία της περιγραφικής στατιστικής, της συσχέτισης των μεταβλητών και της γραμμικής παλινδρόμησης. Για την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το Microsoft Excel και η έκδοση 0.16.2.0. του προγράμματος JASP.

6.3. ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

6.3.1. ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑΣ (OWNERSHIP)

Στο πλαίσιο της μελέτης, επιχειρήθηκε να εντοπιστεί ο βαθμός και η ένταση της εργασιακής συμμετοχικότητας στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Έτσι, χρησιμοποιήθηκε η «Κλίμακα μέτρησης της Συμμετοχικότητας (Ownership)» (Uslu, 2015). Στόχος της μελέτης του αποτέλεσε ο προσδιορισμός της μεσολαβητικής επίδρασης της συμμετοχικότητας των εργαζόμενων στη σχέση της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και την εργασιακή ικανοποίησή τους. Στην εν λόγω κλίμακα, η οποία παρουσιάστηκε στο άρθρο του «Innovation Culture and Strategic Human Resource Management in Public and Private Sector within the Framework of Employee Ownership», περιλαμβάνονται (10) προτάσεις οι οποίες αφορούν στην ανάλυση του αισθήματος της συμμετοχικότητας, σε μια 5-βάθμια κλίμακα Likert, στην οποία το 1 αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ Απόλυτα» και το 5 στο «Συμφωνώ Απόλυτα».

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας ελέγχθηκε το ερωτηματολόγιο από επιστημονικά άρθρα και κρίθηκε αξιόπιστο για την εφαρμογή του στην διεξαγωγή της έρευνας. Συγκεκριμένα, τα ερωτήματα της Συμμετοχικότητας (Employee Ownership) βρέθηκαν σε επιστημονική μελέτη με αξιοπιστία Cronbach $\alpha = 0.97$ (Uslu, 2014).

Στην παρούσα μελέτη, για να ελέγξουμε την κανονικότητα των δεδομένων χρησιμοποιούμε το εργαλείο Cronbach α . Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach α πρέπει να είναι μεγαλύτερος

από 0.70 ($\alpha > 0.70$), ώστε να θεωρούνται αξιόπιστα τα δεδομένα. Στο δείγμα που χρησιμοποιήθηκε παρατηρήθηκε ότι είναι αρκετά υψηλός σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις. Το ερωτηματολόγιο της εργασιακής συμμετοχικότητας έχει υψηλή αξιοπιστία αφού το α είναι 0.94, με υψηλή συσχέτιση μεταξύ των 10 ερωτήσεων που την απαρτίζουν.

Πίνακας 6.3.1.1 Αξιοπιστία Εργασιακής Συμμετοχικότητας

Αξιοπιστία Εργασιακής Συμμετοχικότητας	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.943
95 % CI lower bound	0.931
95 % CI upper bound	0.954

6.3.2. ΚΛΙΜΑΚΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Για τη μέτρηση της καινοτομίας στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα της έρευνας, ως αποτέλεσμα της στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της ενίσχυσης του αισθήματος συμμετοχικότητας, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς 5-βάθμιας κλίμακας Likert (Janssen, 2000). Οι απαντήσεις των προτάσεων κλιμακώνονται από 1 ως το 5, με το 1 να αντιστοιχεί με το «Ποτέ» και το 5 με το «Πάντα». Οι διαστάσεις του ερωτηματολογίου από τις οποίες αποτελείται η καινοτόμος συμπεριφορά είναι: η παραγωγή ιδεών, η προώθηση και η υλοποίηση ιδεών.

Όσο αφορά το ερωτηματολόγιο της Εργασιακής Καινοτόμου Συμπεριφοράς, η κλίμακα μέτρησης κρίθηκε αξιόπιστη. Χρησιμοποιήθηκε η μεταφρασμένη εκδοχή στα Ελληνικά από τους Μάρκοβιτς και Επιτροπάκη, για την αξιολόγηση της καινοτόμου συμπεριφοράς με Cronbach $\alpha = 0.95$ και της καινοτόμου συμπεριφοράς του ηγέτη με Cronbach $\alpha = 0.96$.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε στα δεδομένα ανάλυση της αξιοπιστίας. Για το ερωτηματολόγιο της καινοτομίας ο βαθμός Cronbach α είναι 0.94. Συγκεκριμένα, η παραγωγή ιδεών έχει $\alpha = 0.80$, η προώθηση ιδεών έχει 0.87 και η υλοποίηση ιδεών $\alpha = 0.86$. Επομένως η κλίμακα κρίνεται απόλυτα αξιόπιστη για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης.

Πίνακας 6.3.2.1 Αξιοπιστία Καινοτομίας

Αξιοπιστία Καινοτομίας	
Estimate	Cronbach's a
Pointe estimate	0.943
95 % CI lower bound	0.931
95 % CI upper bound	0.954

Πίνακας 6.3.2.2 Αξιοπιστία Διαστάσεων Καινοτομίας

Αξιοπιστία Διαστάσεων			
	Παραγωγή Ιδεών	Προώθηση Ιδεών	Υλοποίηση Ιδεών
Estimate	Cronbach's a	Cronbach's a	Cronbach's a
Pointe estimate	0.804	0.874	0.867
95 % CI lower bound	0.751	0.840	0.832
95 % CI upper bound	0.847	0.902	0.896

6.4. ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

6.4.1. ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΚΡΑΙΩΝ ΤΙΜΩΝ

Ένα εργαλείο για τον έλεγχο της κανονικότητας των δεδομένων είναι η περιγραφική στατιστική ανάλυση των δεδομένων του δείγματος. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να ελεγχθεί αν υπάρχουν ακραίες τιμές οι οποίες επηρεάζουν τα αποτελέσματα. Γενικά υπήρξαν ακραίες τιμές όπως έδειξε η χρήση των box - plots στην περιγραφική ανάλυση (Βλ. Παράρτημα Γράφημα 10.1.1 και Γράφημα 10.1.2). Τα διαγράμματα Q - Q Plots έδειξαν ότι τα περισσότερα δεδομένα κυμαίνονταν πάνω ή κοντά στη γραμμή αναφοράς, επομένως δικαιολογούνται οι ακραίες τιμές στα θηκογράμματα (Βλ. Παράρτημα Γράφημα 10.1.5 και Γράφημα 10.1.6).

6.4.2. ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Στην παρούσα μελέτη έγιναν ορισμένες παραδοχές για τα δεδομένα της έρευνας και κρίθηκε σκόπιμο να ελεγχθεί η παραβίαση των παραδοχών της κανονικότητας και της

ομαλότητας της διακύμανσης (ή αλλιώς της ομοιογένειας της διακύμανσης) για την αποφυγή δειγματοληπτικών σφαλμάτων στα δεδομένα.

Για την εξέταση της υπόθεσης της κανονικότητας χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης της κύρτωσης (kurtosis) και της σκίασης (skewness). Για να είναι η κατανομή κανονική, και οι δύο παραπάνω τιμές θα πρέπει να είναι κοντά στο μηδέν (0). Αναλυτικότερα από τα αποτελέσματα της ανάλυσης προέκυψε αρνητική ασυμμετρία στις τιμές της Εργασιακής Συμμετοχικότητας (Skewness = -0.570), που υποδηλώνει πως τα δεδομένα κατανέμονται περισσότερο προς τα δεξιά, δηλαδή η τιμή του αριθμητικού μέσου του δείγματος βρίσκεται αριστερά της κορυφής της καμπύλης της κατανομής (Βλ. Παράρτημα Γράφημα 10.1.3). Επίσης, αρνητική εμφανίζεται η κυρτότητα της μεταβλητής της Εργασιακής Συμμετοχικότητας (Kurtosis = -0.288). Η αρνητική κύρτωση σημαίνει ότι η κατανομή σχηματίζεται από μια πλατύκυρτη καμπύλη (Βλ. Παράρτημα Γράφημα 10.1.3). Στη συνέχεια εξετάζοντας την μεταβλητή της Καινοτομίας, η κατανομή των δεδομένων φαίνεται αρνητικά ασύμμετρη (Skewness = -1,680), που σημαίνει ότι ο δειγματικός μέσος βρίσκεται αριστερά της κορυφής της κατανομής (Βλ. Παράρτημα Γράφημα 10.1.4). Επιπλέον, παρατηρείται αρνητική κύρτωση (Kurtosis = 0,526), η οποία συνεπάγεται μία λεπτόκυρτη καμπύλη κατανομής (Βλ. Παράρτημα Γράφημα 10.1.4). Συμπεραίνουμε, ότι τα αποτελέσματα είναι καλά και στις δύο μεταβλητές και δεν παρατηρείται ούτε πρόβλημα σκίασης, ούτε κύρτωσης αφού τα αποτελέσματα είναι μικρότερα από $<1,96$, και επομένως πληρείται η υπόθεση της κανονικότητας στην κατανομή των δεδομένων.

Στη συνέχεια, χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης της ομοσκεδαστικότητας των δεδομένων Shapiro - Wilk Test, ο οποίος δείχνει αν τα δεδομένα έχουν παρόμοια - ομοιόμορφη εξάπλωση ή αν υπάρχει πρόβλημα ετεροσκεδαστικότητας στην εξάπλωσή τους. Αν ο δείκτης είναι κάτω από 0.05 ($p < 0.05$) τότε σημαίνει ότι τα αποτελέσματα είναι στατιστικά σημαντικά και άρα υπάρχει ομοιόμορφη εξάπλωση. Συγκεκριμένα, οι δείκτες στο δείγμα λαμβάνουν τιμές μεγαλύτερες από το 0.05 τόσο στην εργασιακή συμμετοχικότητα όσο και στην καινοτομία. Επομένως, σε αυτές τις περιπτώσεις τα δεδομένα δεν θεωρούνται στατιστικά σημαντικά.

Ένας άλλος τρόπος για τον έλεγχο της κανονικότητας των δεδομένων αποτελεί η γραφική παράσταση Q-Q. Αναλυτικότερα, τα γραφήματα Q-Q απεικονίζουν το τεταρτημόριο των πραγματικών δεδομένων έναντι εκείνων που αναμένονταν για κανονική κατανομή (Goss-Sampson, 2020). Στο γράφημα 10.1.5 (Βλ. Παράρτημα), παρατηρείται μία ελαφριά ουρά των δεδομένων, επιβεβαιώνοντας πως τα δεδομένα είναι σημαντικά κυρτά. Στη γραφική

απεικόνιση 10.1.6 (Βλ. Παράρτημα) των δεδομένων της Κλίμακας Μέτρησης της Καινοτομίας εμφανίζεται και πάλι μία μικρή ουρά.

6.4.3. ΕΛΕΓΧΟΣ ΟΜΟΣΚΕΔΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ Ή ΟΜΟΙΟΓΕΝΕΙΑΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

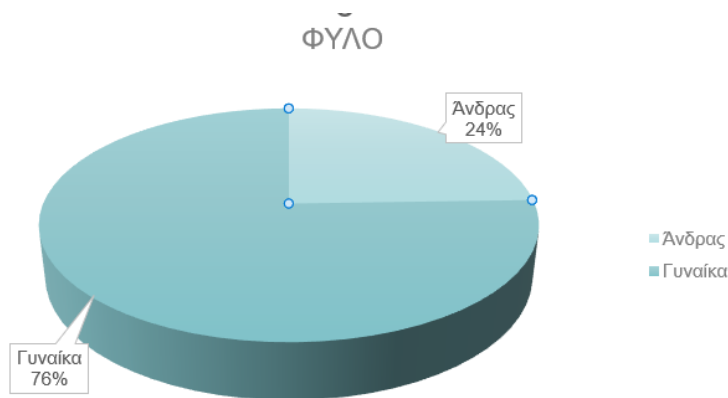
Προκειμένου να πραγματοποιηθεί έλεγχος της μηδενικής υπόθεσης, ότι δηλαδή οι διακυμάνσεις σε διαφορετικές ομάδες είναι ίσες, χρησιμοποιείται το τεστ Levene (Goss-Sampson, 2020). Από τα αποτελέσματα διαπιστώνεται πως στην Κλίμακα Μέτρησης της Εργασιακής Συμμετοχικότητας η τιμή δεν είναι στατιστικά σημαντική ($p = 0.810$), επομένως η μηδενική υπόθεση ισχύει, και άρα οι διακυμάνσεις είναι ίσες. Το ίδιο παρατηρείται και για την Κλίμακα Μέτρησης της Καινοτομίας όπου, επίσης, η τιμή δεν είναι στατιστικά σημαντική ($p = 0.991$).

7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Συνολικά συγκεντρώθηκαν ως τελικό δείγμα της έρευνας διακόσιες παρατηρήσεις ($n = 200$), όπου οι 151 (76%) προέρχονταν από τον γυναικείο πληθυσμό και οι 49 (24%) από τον ανδρικό πληθυσμό (Βλ. Γράφημα 7.1.1 Φύλο Δείγματος σελ. 36).

Όσο αφορά στην ηλικία των συμμετεχόντων, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι κυμαινόταν από τα δεκαεννέα (19) έως και τα εξήντα οκτώ (68) έτη, με μέσο όρο (mean) τα τριάντα έξι (36) περίπου έτη (Βλ. Πίνακας 7.1.1 Ηλικία Δείγματος σελ. 36).



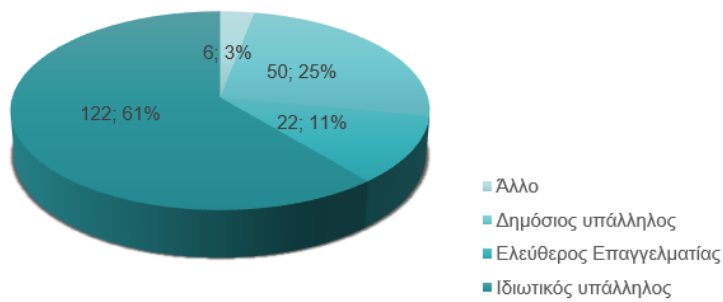
Γράφημα 7.1.1 Φύλο Δείγματος

Πίνακας 7.1.1 Ηλικία Δείγματος

Ηλικία Δείγματος	
Valid	200
Missing	0
Mean	36.7
Std. Deviation	12.96
Minimum	19
Maximum	68

Όσο αφορά στην εργασιακή κατάσταση των συμμετεχόντων, το μεγαλύτερο μέρος, σχετικά με το είδος του επαγγέλματος, αφορούσε σε «Ιδιωτικούς Υπαλλήλους», με ποσοστό 122,61% επί του συνόλου του δείγματος, ενώ ακολουθούσαν οι «Δημόσιοι Υπάλληλοι», με ποσοστό 50,25%. Το υπόλοιπο μέρος του δείγματος δήλωσαν «Ελεύθεροι Επαγγελματίες» (22,11%) και απάντησαν «Άλλο» (6,3%) (Βλ. Γράφημα 7.1.2 Επαγγελματική Κατάσταση Δείγματος σελ. 37).

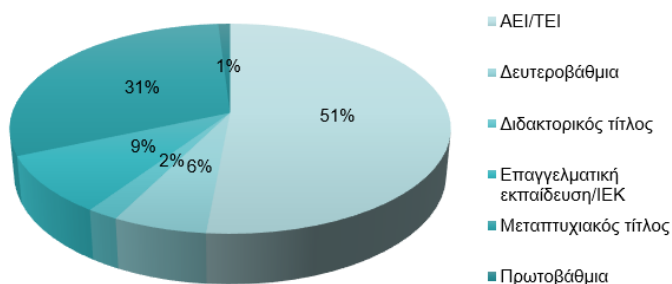
Είδος Επαγγέλματος



Γράφημα 7.1.2 Είδος Επαγγέλματος

Στη συνέχεια, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με το επίπεδο της εκπαίδευσής τους και την εργασιακή τους εμπειρία. Πιο αναλυτικά, το 51% του δείγματος ανέφεραν «Απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης». Ακολούθησαν με ποσοστό 31% οι «Κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου», ενώ το 9% δήλωσαν «Απόφοιτοι Επαγγελματικής Εκπαίδευσης», το 6% «Απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης», το 2% «Κάτοχοι Διδακτορικού Τίτλου» και το 1% «Απόφοιτοι Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης» (Βλ. Γράφημα 7.1.3 Επίπεδο Εκπαίδευσης Δείγματος σελ. 37).

Επίπεδο Εκπαίδευσης



Γράφημα 7.1.3 Επίπεδο Εκπαίδευσης

Τέλος, τα συνολικά εργασιακά έτη εμπειρίας των συμμετεχόντων στο δείγμα κυμαίνονταν από (0) έως και σαράντα τρία (43) έτη, με μέσο όρο (mean) αυτών τα δεκατρία (13) έτη (Βλ. Πίνακα 7.1.2 Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας Δείγματος σελ. 38).

Πίνακας 7.1.2 Συνολικά Έτη Εργασιακής Εμπειρίας Δείγματος

Έτη Εργασιακής Εμπειρίας	
Valid	200
Missing	0
Mean	13
Std. Deviation	11.5
Minimum	0
Maximum	43

7.2. ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑ (OWNERSHIP)

Στην τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου οι ερωτήσεις αφορούσαν το κατά πόσο εκφράζουν τους ερωτηθέντες οι προτάσεις σχετικά με το αίσθημα ιδιοκτησίας που νιώθουν ως προς την παρούσα εργασία τους. Χρησιμοποιήθηκε, όπως προαναφέρθηκε 5-βάθμια κλίμακα Likert της Εργασιακής Συμμετοχικότητας. Οι απαντήσεις στις 10 προτάσεις μέσω της 5-βάθμιας κλίμακας κυμαίνονταν από το 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως το 5 (Συμφωνώ Απόλυτα). Από τα αποτελέσματα των απαντήσεων διαπιστώθηκε κατά πόσο οι ερωτηθέντες αισθάνονται ότι ανήκουν στον οργανισμό που εργάζονται.

Κάνοντας χρήση των εργαλείων της περιγραφικής στατιστικής και σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων παρατηρείται χαμηλό με μέτριο αίσθημα εργασιακής ιδιοκτησίας - συμμετοχικότητας (mean 3.665). Η διασπορά των απαντήσεων είναι μικρή 0.943 με εύρος απαντήσεων 4.000 (Βλ. Πίνακα 7.2.1 Παρουσία Εργασιακής Συμμετοχικότητας).

Πίνακας 7.2.1 Παρουσία Εργασιακής Συμμετοχικότητας

Εργασιακή Συμμετοχικότητα	
Valid	200
Missing	0
Mean	3.665
Std. Deviation	0.943
Range	4.000
Minimum	1.000
Maximum	5.000

7.2.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Με στόχο να διενεργηθεί μια πιο διεξοδική ανάλυση της μεταβλητής της Εργασιακής Συμμετοχικότητας, ακολουθείται μια περιγραφική απεικόνιση των απαντήσεων του δείγματος. Με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, δόθηκε η δυνατότητα να διαπιστωθεί η ύπαρξη αισθήματος ιδιοκτησίας - συμμετοχικότητας στις επιχειρήσεις σε συνδυασμό με την ηλικία, την εκπαίδευση και την εργασιακή εμπειρία.

Πίνακας 7.2.1.1. Εργασιακή Συμμετοχικότητα με βάση την Ηλικία Ερωτηθέντων

Εργασιακή Συμμετοχικότητα ανά ηλικιακή ομάδα					
	Ηλικίες 18-25 ετών	Ηλικίες 25-35 ετών	Ηλικίες 35-45 ετών	Ηλικίες 45-55 ετών	Ηλικίες 55-70 ετών
Valid	48	52	41	37	22
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.246	3.533	3.941	3.862	4.045
Std. Deviation	0.929	1.025	0.863	0.760	0.852
Minimum	1.200	1.400	1.000	2.000	2.400
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Από τα αποτελέσματα του πίνακα 7.2.1.1 φαίνεται πως η Εργασιακή Συμμετοχικότητα κατά μέσο όρο αυξάνεται ανά ηλικιακή ομάδα με μεγαλύτερο ποσοστό στις ηλικίες 55-70 ετών (Μ.Ο. = 4.045). Επίσης, φαίνεται πως υπάρχει διασπορά απαντήσεων, αφού η τυπική απόκλιση των υπό εξέταση μεταβλητών κυμαίνεται από 0.760 έως 1.025.

Πίνακας 7.2.1.2 Εργασιακή Συμμετοχικότητα με βάση την Εκπαίδευση των Ερωτηθέντων

Εργασιακή Συμμετοχικότητα με βάση την Εκπαίδευση						
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	Επαγγελματική Εκπαίδευση	Μεταπτυχιακός Τίτλος	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	Διδακτορικός τίτλος	Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση
Valid	10.3	18	61	12	4	2
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3.640	3.633	3.734	3.600	3.675	3.500
Std. Deviation	0.954	0.987	0.976	0.694	0.350	2.121
Minimum	1.200	1.700	1.000	2.200	3.300	2.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	4.600	4.100	5.000

Ο πίνακας 7.2.1.2 αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, όπου συμπεραίνεται, ότι τα υψηλότερα ποσοστά κατά μέσο όρο στην ύπαρξη αισθήματος Εργασιακής Συμμετοχικότητας, εντοπίζονται στις κατηγορίες «κατοχή Μεταπτυχιακού τίτλου» (Μ.Ο. = 3.734) και ακολουθεί η «κατοχή Διδακτορικού τίτλου» και η «Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση» με μικρή διαφορά (Μ.Ο. = 3.675 και 3.600 αντίστοιχα). Και στον πίνακα αυτόν παρατηρείται διασπορά απαντήσεων με τιμές από 0.350 έως 2.121.

Πίνακας 7.2.1.3 Εργασιακή Συμμετοχικότητα με βάση την Εργασιακή Εμπειρία των Ερωτηθέντων

Εργασιακή Συμμετοχικότητα με βάση την Εργασιακή Εμπειρία					
	0-10 χρόνια	10-20 χρόνια	20-30 χρόνια	30-40 χρόνια	40 και άνω
Valid	101	36	38	20	5
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.401	4.036	3.808	3.990	3.940
Std. Deviation	0.952	0.845	0.833	0.931	1.009
Minimum	1.400	1.000	1.200	2.000	2.800
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Παρατηρείται ότι ο μέσος όρος Εργασιακής Συμμετοχικότητας είναι υψηλότερος στην ηλικιακή ομάδα με 10 έως 20 χρόνια εργασίας (Μ.Ο. = 4.036), ενώ χαμηλότερο αίσθημα εργασιακής συμμετοχικότητας παρατηρείται στην πρώτη κατηγορία με 0 έως 10 χρόνια εργασιακής εμπειρίας (Μ.Ο. = 3.401). Επιπλέον, στον πίνακα αυτόν υπάρχει σχετικά μικρή διασπορά απαντήσεων από 0.845 έως 1.009.

7.3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η πέμπτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου, αφορούσε σε ερωτήσεις σχετικά με την καινοτομία κουλτούρας που επικρατεί στην επιχείρηση που εργάζονται οι ερωτηθέντες. Χρησιμοποιήθηκε 5-βάθμια κλίμακα Likert του ερωτηματολογίου της Καινοτομίας, 9 προτάσεων, όπου το 1 αντιστοιχούσε στο «Ποτέ» και το 5 στο «Πάντα». Με τις απαντήσεις τους οι συμμετέχοντες στην έρευνα εξέφρασαν τη γνώμη τους για το κατά πόσο υπάρχει και προάγεται η ύπαρξη καινοτόμων ιδεών από τους εργαζόμενους και κατά πόσο στηρίζεται η ύπαρξη κουλτούρας καινοτομίας στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Πίνακας 7.3.1. Παρουσία Καινοτομίας

Παρουσία Καινοτομίας				
	Καινοτομία	Παραγωγή Ιδεών	Προώθηση Ιδεών	Υλοποίηση Ιδεών
Valid	200	200	200	200
Missing	0	0	0	0
Mean	3.278	3.453	3.227	3.153
Std. Deviation	0.763	0.751	0.889	0.889
Range	3.890	4.000	4.000	4.000
Minimum	1.110	1.000	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000

Αυτό που παρατηρήθηκε στη μελέτη είναι ότι υπάρχει χαμηλή έως μέτρια ύπαρξη της καινοτόμου κουλτούρας στις επιχειρήσεις των εργαζομένων (Μ.Ο. = 3.278). Ακόμη, η διασπορά των απαντήσεων των ερωτηθέντων με βάση την τυπική απόκλιση είναι 0.763 και το εύρος των απαντήσεων 3.890. Αναλύοντας τις διαστάσεις της καινοτομίας, παρατηρείται ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η υλοποίηση των καινοτόμων ιδεών δεν έχει αντίκρισμα στις επιχειρήσεις που εργάζονται αφού συγκεντρώνει τον χαμηλότερο μέσο όρο (Μ.Ο. = .153) από την προώθηση καινοτόμων ιδεών, με επίσης χαμηλά ποσοστά (Μ.Ο. = 3.227), ενώ φαίνεται ότι υπάρχει μεγαλύτερη δυνατότητα παραγωγής καινοτόμων ιδεών από τους συμμετέχοντες (Μ.Ο. = 3.453).

7.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Για την εκτενέστερη ανάλυση της μεταβλητής της Καινοτομίας στην έρευνα πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση των δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα, εξετάστηκε η καινοτομία με βάση τις διαστάσεις της σε σχέση με την ηλικία, την εκπαίδευση και τα έτη εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων.

Πίνακας 7.3.1.1 Καινοτομία με βάση την Ηλικιακή Ομάδα των Ερωτηθέντων

Καινοτομία ανά ηλικιακή ομάδα					
	Ηλικίες 18-25 ετών	Ηλικίες 25-35 ετών	Ηλικίες 35-45 ετών	Ηλικίες 45-55 ετών	Ηλικίες 55-70 ετών
Valid	48	52	41	37	22
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2.937	3.288	3.420	3.466	3.413
Std. Deviation	0.765	0.766	0.648	0.789	0.726
Minimum	1.110	1.330	1.560	1.780	1.780
Maximum	4.440	5.000	4.560	5.000	4.440

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρείται μια μέτρια έως χαμηλή καινοτόμος κουλτούρα στις επιχειρήσεις των ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα, φαίνεται ότι η μεγαλύτερη τάση προς καινοτόμες ιδέες έχει η ηλικιακή ομάδα 45-55 ετών (M.O. = 3.466), ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 35-45 (M.O. = 3.420) με μικρή διαφορά, έπεται η ηλικιακή ομάδα 55-70 (M.O. = 3.413), στη συνέχεια ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 25-35 (M.O. = 3.288) και τέλος χαμηλότερες δυνατότητες για καινοτομία παρουσιάζουν οι ηλικίες 18-25 (M.O. = 2.937).

Πιο αναλυτικά, εστιάζοντας στις διαστάσεις της Καινοτομίας, παρατηρούμε στον Πίνακα 7.3.1.2, ότι η παραγωγή ιδεών με βάση την ηλικία είναι πιο έντονη επίσης στην ηλικιακή ομάδα 45-55 (M.O. = 3.721), ενώ η ηλικιακή ομάδα 25-35 (M.O. = 3.519) παρατηρείται ότι βρίσκεται πολύ κοντά με την ηλικιακή ομάδα 35-45 (M.O. = 3.520) στις επόμενες θέσεις. Στην τελευταία θέση βρίσκεται πάλι η ηλικιακή ομάδα 18-25 (M.O. = 3.110) στην παραγωγή καινοτόμων ιδεών.

Πίνακας 7.3.1.2 Παραγωγή Καινοτόμων Ιδεών με βάση την Ηλικιακή Ομάδα

Παραγωγή Ιδεών ανά ηλικιακή ομάδα					
	Ηλικίες 18-25 ετών	Ηλικίες 25-35 ετών	Ηλικίες 35-45 ετών	Ηλικίες 45-55 ετών	Ηλικίες 55-70 ετών
Valid	48	52	41	37	22
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.110	3.519	3.520	3.721	3.470
Std. Deviation	0.892	0.60	0.711	0.665	0.647
Minimum	1.000	2.000	1.670	2.670	2.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	4.330

Επιπρόσθετα, αναλύοντας την δεύτερη διάσταση της καινοτομίας, την προώθηση καινοτόμων ιδεών στις επιχειρήσεις, διαπιστώνεται ότι στην ηλικιακή ομάδα 55-70 (M.O. = 3.440) οι καινοτόμες ιδέες τους προωθούνται πιο εύκολα από την επόμενη ηλικιακή ομάδα που είναι οι ηλικίες 35-45 (M.O. = 3.382) και 45-55 (M.O. = 3.324), ενώ στην τελευταία θέση βρίσκεται η ηλικιακή ομάδα 18-25 (M.O. = 2.903).

Πίνακας 7.3.1.3. Προώθηση Καινοτόμων Ιδεών με βάση την Ηλικιακή Ομάδα των Ερωτηθέντων

Προώθηση Ιδεών ανά ηλικιακή ομάδα					
	Ηλικίες 18-25 ετών	Ηλικίες 25-35 ετών	Ηλικίες 35-45 ετών	Ηλικίες 45-55 ετών	Ηλικίες 55-70 ετών
Valid	48	52	41	37	22
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2.903	3.244	3.382	3.324	3.440
Std. Deviation	0.819	0.929	0.755	0.996	0.870
Minimum	1.000	1.000	1.670	1.000	1.330
Maximum	4.330	5.000	5.000	5.000	4.670

Η τελευταία διάσταση της Καινοτομίας, η υλοποίηση των καινοτόμων ιδεών φαίνεται να επικρατεί στις ηλικίες 35-45 και 45-55 με μέσους όρους αντίστοιχα 3.357 και 3.351, έπειτα στην ηλικιακή ομάδα 55-70 (Μ.Ο. = 3.334), ακολουθούν οι ηλικίες 25-35 (Μ.Ο. = 3.103) και τέλος, η ηλικιακή ομάδα 18-25 (Μ.Ο. = 2.799).

Πίνακας 7.3.1.4. Υλοποίηση Καινοτόμων Ιδεών με βάση την ηλικία

Υλοποίηση Ιδεών ανά ηλικιακή ομάδα					
	Ηλικίες 18-25 ετών	Ηλικίες 25-35 ετών	Ηλικίες 35-45 ετών	Ηλικίες 45-55 ετών	Ηλικίες 55-70 ετών
Valid	48	52	41	37	22
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2.799	3.103	3.357	3.351	3.334
Std. Deviation	0.813	0.926	0.736	0.906	1.003
Minimum	1.000	1.000	1.330	1.000	1.000
Maximum	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Στη συνέχεια, έγινε ανάλυση των τριών διαστάσεων της καινοτομίας με βάση την εκπαίδευση των ερωτηθέντων. Επομένως, διαπιστώθηκε όσο αφορά στην πρώτη διάσταση της καινοτομίας, την παραγωγή ιδεών, ότι υψηλότερα ποσοστά στην παραγωγή καινοτόμων ιδεών εμφανίζουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν Διδακτορικό τίτλο (Μ.Ο. = 3.833) σπουδών ή Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (Μ.Ο. = 3.590). Σε όλες τις άλλες κατηγορίες τα επίπεδα κυμαίνονταν πολύ κοντά, με χαμηλότερο ποσοστό στην παραγωγή καινοτόμων ιδεών στους εργαζόμενους που έχουν ολοκληρώσει μια Επαγγελματική Εκπαίδευση.

Πίνακας 7.3.1.5. Παραγωγή Καινοτόμων Ιδεών με βάση το Επίπεδο Εκπαίδευσης

Παραγωγή Καινοτόμων Ιδεών με βάση την Εκπαίδευση						
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	Επαγγελματική Εκπαίδευση	Μεταπτυχιακός Τίτλος	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	Διδακτορικός τίτλος	Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση
Valid	103	18	61	12	4	2
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3.437	3.259	3.590	3.057	3.833	3.500
Std. Deviation	0.766	0.919	0.675	0.802	0.795	0.707
Minimum	1.000	1.330	1.670	1.670	3.000	3.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	4.330	4.670	4.000

Αναλύοντας τα δεδομένα της δεύτερης διάστασης της καινοτομίας διαπιστώνεται από τους μέσους όρους ότι τα αποτελέσματα παρουσιάζουν μικρές αποκλίσεις στους μέσους όρους. Επομένως, η προώθηση καινοτόμων ιδεών φαίνεται ότι είναι σχεδόν ίδια με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων, με μεγαλύτερο ποσοστό στην κατηγορία «Διδακτορικός Τίτλος Σπουδών» (Μ.Ο. = 3.417) και χαμηλότερο στην κατηγορία «Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση» (Μ.Ο. = 3.165).

Πίνακας 7.3.1.6. Προώθηση Ιδεών με βάση το Επίπεδο Εκπαίδευσης

Προώθηση Καινοτόμων Ιδεών με βάση την Εκπαίδευση						
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	Επαγγελματική Εκπαίδευση	Μεταπτυχιακός Τίτλος	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	Διδακτορικός τίτλος	Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση
Valid	10.3	18	61	12	4	2
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3.175	3.186	3.317	3.223	3.417	3.165
Std. Deviation	0.869	1.062	0.862	0.978	0.877	1.648
Minimum	1.000	1.000	1.670	1.330	2.670	2.000
Maximum	5.000	4.330	5.000	5.000	4.670	4.330

Τέλος, η τρίτη διάσταση της καινοτομίας, η υλοποίηση καινοτόμων ιδεών, συγκεντρώνει μεγαλύτερη ένταση στην κατηγορία που έχει «Διδακτορικό τίτλο σπουδών» (Μ.Ο. = 3.583), ενώ λιγότερη ένταση στην υλοποίηση των καινοτόμων ιδεών τους εμφανίζει η κατηγορία της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και την ολοκλήρωσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Μ.Ο. = 3.000).

Πίνακας 7.3.1.7 Υλοποίηση Καινοτόμων Ιδεών με βάση το Επίπεδο Εκπαίδευσης των Ερωτηθέντων

Εργασιακή Συμμετοχικότητα με βάση την Εκπαίδευση						
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	Επαγγελματική Εκπαίδευση	Μεταπτυχιακός Τίτλος	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	Διδακτορικός τίτλος	Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση
Valid	10.3	18	61	12	4	2
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3.159	3.000	3.185	3.054	3.583	3.000
Std. Deviation	0.856	1.090	0.847	1.144	0.686	1.414
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000	3.000	2.000
Maximum	5.000	5.330	5.000	5.000	4.330	4.000

Σε τελική ανάλυση, παρατηρήθηκε η επίδραση της εργασιακής εμπειρίας σε συνδυασμό με τις τρεις διαστάσεις της Καινοτομίας. Πιο αναλυτικά, εξετάστηκε η εργασιακή εμπειρία τι επιρροή έχει με βάση την πρώτη διάσταση της καινοτομίας, την παραγωγή ιδεών. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι μεγαλύτερη ένταση στην παραγωγή καινοτόμων ιδεών εμφανίζει η κατηγορία που έχει 30-40 (Μ.Ο. = 3.734) χρόνια εργασιακής εμπειρίας, ακολουθεί η κατηγορία με 20-30 χρόνια (Μ.Ο. = 3.579), ενώ την χαμηλότερη ένταση στην παραγωγή καινοτόμων ιδεών εμφανίζει η κατηγορία με 40 και πάνω χρόνια εργασιακής εμπειρίας.

Πίνακας 7.3.1.8 Παραγωγή Καινοτόμων Ιδεών με βάση τα χρόνια Εργασιακής Εμπειρίας των Ερωτηθέντων

Παραγωγή Ιδεών με βάση την Εργασιακή Εμπειρία					
	0-10 χρόνια	10-20 χρόνια	20-30 χρόνια	30-40 χρόνια	40 και άνω
Valid	101	36	38	20	5
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.333	3.537	3.579	3.734	3.200
Std. Deviation	0.763	0.696	0.819	0.626	0.959
Minimum	1.000	2.000	1.000	2.670	2.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	4.330

Στη συνέχεια εμφανίζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης της προώθησης των καινοτόμων ιδεών με βάση τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα, φαίνεται ότι η ομάδα η οποία προωθεί πιο εύκολα τις καινοτόμες ιδέες της είναι εκείνη με 30-40 χρόνια εργασιακής εμπειρίας (Μ.Ο. = 3.501) αλλά και με 10-20 χρόνια

(M.O. = 3.462) σε αντίθεση με τα την ομάδα που έχει 40 και άνω χρόνια εμπειρίας (M.O. = 3.132).

Πίνακας 7.3.1.9 Προώθηση Καινοτόμων Ιδεών με βάση τα χρόνια Εργασιακής Εμπειρίας των Ερωτηθέντων

Προώθηση Ιδεών με βάση την Εργασιακή Εμπειρία					
	0-10 χρόνια	10-20 χρόνια	20-30 χρόνια	30-40 χρόνια	40 και άνω
Valid	101	36	38	20	5
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.119	3.462	3.158	3.501	3.132
Std. Deviation	0.879	0.770	0.848	1.063	1.262
Minimum	1.000	2.000	1.000	1.000	1.330
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	4.330

Σε τελευταία ανάλυση, εξετάστηκε με βάση την τρίτη διάσταση της καινοτομίας, την υλοποίηση των ιδεών, σε τι ρόλο επηρεάζεται από τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας των συμμετεχόντων στην έρευνα. Αυτό που παρατηρήθηκε είναι ότι η υλοποίηση ιδεών συγκεντρώνει μεγαλύτερη ένταση στην ομάδα που έχει 10-20 χρόνια εργασιακής εμπειρίας (M.O. = 3.333) ακολουθούν οι ομάδες με 20-30 χρόνια και 30-40 χρόνια εργασιακής εμπειρίας, ενώ χαμηλότερη ένταση εμφανίζει η ομάδα με 0-10 χρόνια εργασιακής εμπειρίας ως προς την υλοποίηση τελικά των καινοτόμων ιδεών της.

Πίνακας 7.3.1.10 Υλοποίηση Καινοτόμων Ιδεών με βάση τα χρόνια Εργασιακής Εμπειρίας των Ερωτηθέντων

Υλοποίηση Ιδεών με βάση την Εργασιακή Εμπειρία					
	0-10 χρόνια	10-20 χρόνια	20-30 χρόνια	30-40 χρόνια	40 και άνω
Valid	101	36	38	20	5
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.026	3.333	3.272	3.267	3.068
Std. Deviation	0.887	0.756	0.842	1.080	1.278
Minimum	1.000	2.000	1.330	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000

7.4. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Η συσχέτιση της Εργασιακής Συμμετοχικότητας με την Καινοτομία πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος JASP (έκδοση 0.16.2.0). Η ανάλυση ελέγχει τη μηδενική υπόθεση (H_0), δηλαδή πως δεν υφίσταται συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της μελέτης. Η ανάλυση της Συσχέτισης (Correlation) δείχνει πόσο δυνατή είναι η σχέση που υπάρχει μεταξύ των μεταβλητών. Αν ο δείκτης της Συσχέτισης είναι μικρότερος από 0.1, η σχέση μπορεί να είναι στατιστικά σημαντική, αλλά να μην είναι δυνατή. Το εργαλείο που χρησιμοποιείται για τον έλεγχο της Συσχέτισης είναι το Pearson's r p-value. Όπως φαίνεται στα αποτελέσματα της ανάλυσης στον Πίνακα 7.4.1 (σελ. 47), εντοπίζεται ισχυρή συσχέτιση (p-value <0.01) ανάμεσα στις δύο βασικές μεταβλητές της έρευνας, γεγονός που οδηγεί στην απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης (Jasp-stats.org).

Πιο αναλυτικά, διαπιστώνεται θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της Εργασιακής Συμμετοχικότητας και της Καινοτομίας ($r = 0.547$, p-value <0.01), που σημαίνει ότι οι υψηλές τιμές της μεταβλητής της Εργασιακής Συμμετοχικότητας αντιστοιχούν σε υψηλές τιμές της μεταβλητής της Καινοτομίας και το αντίστροφο. Παράλληλα, ισχυρή θετική συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ εργασιακής εμπειρίας και ηλικίας ($r = 0.858$) και Εργασιακής Συμμετοχικότητας και ηλικίας ($r = 0.287$). Επίσης, δυνατή θετική συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ της Εργασιακής Συμμετοχικότητας και της Καινοτομίας ($r = 0.547$). Μέτρια σημαντική συσχέτιση εντοπίζεται μεταξύ της εκπαίδευσης και της ηλικίας ($r = 0.227$), της Καινοτομίας με την ηλικία ($r = 0.225$), και της Εργασιακής Συμμετοχικότητας με την εργασιακή εμπειρία ($r = 0.228$). Τέλος, χαμηλή συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ εργασιακής εμπειρίας και εκπαίδευσης ($r = 0.177$).

Πίνακας 7.4.1 Συσχέτιση μεταβλητών (Correlation)

Pearson's Correlations						
Μεταβλητή		Ηλικία	Εκπαίδευση	Εργασιακή Εμπειρία	Καινοτομία	Εργασιακή Συμμετοχικότητα
Ηλικία	Pearson's r	-				
	p-value	-				
Εκπαίδευση	Pearson's r	0.227**	-			
	p-value	0.001	-			
Εργασιακή Εμπειρία	Pearson's r	0.858***	0.177*	-		
	p-value	<.001	0.012	-		
Καινοτομία	Pearson's r	0.225**	0.039	0.120	-	
	p-value	0.001	0.585	0.092	-	
Εργασιακή Συμμετοχικότητα	Pearson's r	0.287***	0.018	0.228**	0.547***	-
	p-value	<.001	0.797	0.001	<.001	-

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

7.5. ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ

Η Γραμμική Παλινδρόμηση δείχνει στη συνέχεια ποια μεταβλητή επηρεάζει την άλλη και πόσο δυνατή είναι η σχέση μεταξύ τους. Υπάρχει πάντα μια Ανεξάρτητη μεταβλητή (x) και μια Εξαρτημένη μεταβλητή (y). Στην παρούσα μελέτη η Ανεξάρτητη μεταβλητή (x) είναι η Εργασιακή Συμμετοχικότητα και η Εξαρτημένη μεταβλητή (y) είναι η Καινοτομία συμπεριφορά.

Στον Πίνακα 7.5.1 Περίληψη Μοντέλου παρατίθενται οι εναλλακτικές υποθέσεις του μοντέλου (H_0 vs H_1). Συγκεκριμένα, το R^2 δείχνει πως οι ανεξάρτητες μεταβλητές μπορούν να προβλέψουν το 29,9% της διακύμανσης του μοντέλου. Αυτό σημαίνει ότι η Εργασιακή Συμμετοχικότητα ερμηνεύει κατά 54,7% την Καινοτομία και την διακύμανση της κατά 29,9%. Οι έλεγχοι Durbin – Watson παρατηρείται ότι βρίσκονται εντός φυσιολογικών ορίων τιμών (1 έως 3).

Πίνακας 7.5.1 Περίληψη Μοντέλου

Linear Regression							
					Durbin-Watson		
Model	R	R2	Adjusted R2	RMSE	Autocorrelation	Statistic	p
H0	0.000	0.000	0.000	0.943	0.084	1.821	0.203
H1	0.547	0.299	0.295	0.792	-0.003	2.001	0.995

Στον Πίνακα 7.5.2 παρουσιάζεται η ανάλυση της διακύμανσης (ANOVA) με την οποία επιβεβαιώνεται η στατιστική σημαντικότητα του μοντέλου της έρευνας [$F(1,198) = 84.33$, $p < 0.01$]. Με βάση τα αποτελέσματα της ANOVA η τιμή p ισούται με 0,01 ($<0,05$) άρα το F statistic είναι 94,33 και άρα στατιστικά σημαντικό και το μοντέλο είναι καλός εκτιμητής. Σχετικά με την ανάλυση καταλοίπων (residuals vs predicted) το Γράφημα 7.5.1(σελ. 50) παρουσιάζει ισορροπημένη, τυχαία κατανομή των καταλοίπων γύρω από την γραμμή (προβλεπόμενη τιμή) υποδηλώνοντας ότι η υπόθεση της ομοσκεδαστικότητας δεν έχει παραβιαστεί.

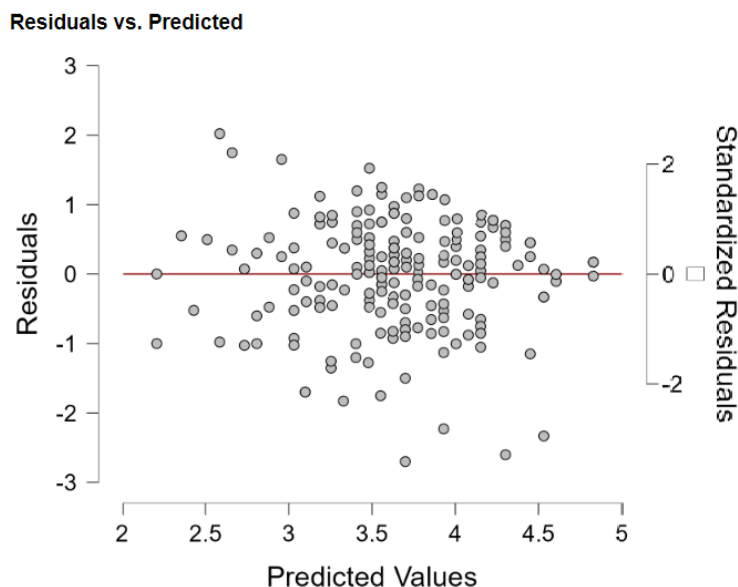
Πίνακας 7.5.2 Ανάλυση Διακύμανσης

ANOVA						
Model	Sum of Squares		df	Mean Square	F	p
H1	Regression	52.883	1	52.883	84.325	<.001
	Residual	124.172	198	0.627		
	Total	177.055	199			

Ο παρακάτω πίνακας 7.5.3 δείχνει τα αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης για την ανεξάρτητη μεταβλητή που εισήχθησε στο μοντέλο. Προκύπτει πως η Εργασιακή Συμμετοχικότητα (Ownership) επηρεάζει θετικά την Καινοτομία ($\beta = 0.54$, $p < .001$).

Πίνακας 7.5.3 Αποτελέσματα Γραμμικής Παλινδρόμησης

Coefficients					
Model	Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	P
H0	3.228	0.054		66.753	<.001
H1	1.675	0.182		9.099	<.001
	0.442	0.048	0.547	9.183	<.001



Γράφημα 7.5.1 Ανάλυση Καταλοίπων

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

8.1. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η παρούσα έρευνα διενεργήθηκε ώστε να μελετηθεί η σχέση ανάμεσα στην Εργασιακή Συμμετοχικότητα και την Καινοτομία στις επιχειρήσεις ως αποτέλεσμα της Στρατηγικής Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Για τη συλλογή των απαιτούμενων δεδομένων της μελέτης πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα, και μάλιστα η χρήση ερευνητικού ερωτηματολογίου, στο οποίο απάντησαν διακόσιοι (200) εργαζόμενοι ελληνικών επιχειρήσεων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα απασχόλησης. Σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος της έρευνας, το 76% ήταν γυναίκες και το υπόλοιπο 24% άνδρες. Οι ηλικίες των συμμετεχόντων στην μελέτη κυμαίνονταν από τα 19 έως τα 68 έτη, με μέσο όρο περίπου τα 43 έτη. Το μεγαλύτερο ποσοστό δήλωσε ότι απασχολείται σε επιχειρήσεις του Ιδιωτικού τομέα και μικρότερο ποσοστό στον Δημόσιο τομέα. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσαν Απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (51%) και κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών (31%), ενώ μικρότερο ποσοστό δήλωσαν Απόφοιτοι Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (9%), Απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (6%), κ

άτοχοι Διδακτορικού Τίτλου (2%) και μόλις 1% Απόφοιτοι Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Συνολικά τα έτη εργασιακής εμπειρίας των ερωτηθέντων κυμαίνονταν από 0 έως 43 έτη, με δειγματοληπτικό μέσο αυτών τα 13 περίπου έτη.

Η ύπαρξη και ο βαθμός αισθήματος Εργασιακής Συμμετοχικότητας από τους ερωτηθέντες προσδιορίστηκε με βάση τις απαντήσεις τους, σχετικά με την άποψη τους για την σχέση που έχουν με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Με τη βοήθεια των εργαλείων της περιγραφικής στατιστικής, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι δήλωσαν ένα μέτριο επίπεδο Εργασιακής Συμμετοχικότητας στο εργασιακό τους περιβάλλον, με τα υψηλότερα επίπεδα να παρατηρούνται σε μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες και περισσότερα έτη εργασιακής εμπειρίας στον οργανισμό.

Λαμβάνοντας, στη συνέχεια, υπόψη τις τρεις διαστάσεις της Καινοτομίας παρατηρήθηκε ότι η παραγωγή, προώθηση και τελικά η υλοποίηση των Καινοτόμων Ιδεών συγκεντρώνουν υψηλότερα ποσοστά σε μεγαλύτερες ηλικιακά ομάδες και εμφανίζονται σε άτομα τα οποία έχουν στην κατοχή τους έναν Διδακτορικό ή Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Σε ένα γενικό πλαίσιο, εντοπίστηκε κάποια επίδραση της Εργασιακής Συμμετοχικότητας στην Καινοτομία των επιχειρήσεων σε συνάρτηση με την ηλικιακή ομάδα των εργαζόμενων, το επίπεδο εκπαίδευσης τους και τα έτη εργασιακής τους εμπειρίας.

Με την περιγραφική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε ανάμεσα στις δύο βασικές μεταβλητές της μελέτης, παρατηρήθηκε μία θετική σχέση. Συγκεκριμένα, το αίσθημα εργασιακής συμμετοχικότητας φαίνεται να επηρεάζει την παραγωγή, προώθηση και υλοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζόμενων και κατ' επέκταση την ύπαρξη κουλτούρας καινοτομιών στην επιχείρηση. Με την ανάλυση της συσχέτισης παρατηρήθηκε μια ισχυρή θετική σχέση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, της Εργασιακής Συμμετοχικότητας και της Καινοτομίας. Η εν λόγω συσχέτιση γίνεται αντιληπτή επίσης και από την ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της Εργασιακής Συμμετοχικότητας και των διαστάσεων της Κλίμακας της Καινοτομίας. Παράλληλα, ισχυρή θετική σχέση παρατηρήθηκε ανάμεσα στην εργασιακή εμπειρία και την ηλικιακή ομάδα με την Εργασιακή Συμμετοχικότητα και την Καινοτομία.

Τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνουν την προσέγγιση των Dawkins, S., Tian, A. W., Newman, A., & Martin, A. (2015) κατά την οποία οι εργαζόμενοι που έχουν έντονα ανεπτυγμένο το αίσθημα της Εργασιακής Συμμετοχικότητας παρουσιάζουν χαμηλότερες πιθανότητες να παραιτηθούν και έχουν πιο ανεπτυγμένα τα αισθήματα της εργασιακής ικανοποίησης, της εργασιακή αφοσίωσης και της πρόθεσης να παραμείνουν στον οργανισμό. Τέλος, επιβεβαιώνεται και το ποιοτικό σκέλος της έρευνας του Garret (2010) ότι η Εργασιακή Συμμετοχικότητα αυξάνει την Καινοτομία στις επιχειρήσεις, βασισμένος στο ότι

το αίσθημα της Εργασιακής Συμμετοχικότητας δίνει κίνητρο στους εργαζόμενους για εξέλιξη και νέες δυνατότητες.

8.2. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αρκετοί περιορισμοί σχετικά με την παρούσα έρευνα θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Αρχικά, η χρήση της μεθόδου (μη πιθανοτικής) που χρησιμοποιήθηκε είναι δυνατόν να οδηγήσει σε λιγότερο ακριβή αποτελέσματα από μια πιθανοτική δειγματοληψία. Ακόμη, το εύρος των απαντήσεων του ερωτηματολογίου ήταν σχετικά μικρό, αντιπροσωπεύοντας ένα μικρό δείγμα του πληθυσμού. Συνεπώς αυξάνεται η πιθανότητα δειγματοληπτικού σφάλματος, αν το δείγμα δεν είναι αντιπροσωπευτικό.

Στην ανάλυση που πραγματοποιήθηκε σχετικά με την ακεραιότητα των δεδομένων στην παρούσα μελέτη, διαπιστώθηκε η ύπαρξη ακραίων τιμών στα δεδομένα, κυρίως στην Κλίμακα της Καινοτομίας. Παρ'όλα αυτά είναι δυνατόν να υπάρξουν ακραίες τιμές και όταν τα δεδομένα είναι κανονικά κατανεμημένα, επομένως, δεν λαμβάνεται ως βασικός περιορισμός της παρούσας έρευνας. Αντίθετα, σημαντικό περιορισμό αποτελεί το γεγονός ότι κατά τον έλεγχο των δεδομένων της μελέτης ως προς την κανονικότητα, μέσω από τα διαγράμματα της κανονικής κατανομής, του τεστ Shapiro – Wilk και των γραφικών παραστάσεων Q-Q, εντοπίστηκαν οι τιμές της Κλίμακας Εργασιακής Συμμετοχικότητας σημαντικά κυρτές και μη κανονικά κατανεμημένες, καθώς και στην Κλίμακα της Καινοτομίας εντοπίστηκαν οι τιμές σχετικά κυρτές. Στο ίδιο πλαίσιο, με τον έλεγχο των τιμών των παρατηρήσεων ως προς την ομοσκεδαστικότητα διαπιστώθηκε, η ετεροσκεδαστικότητα τους. Ωστόσο, λόγω της οριακότητας των τιμών των Κλιμάκων Μέτρησης της Εργασιακής Συμμετοχικότητας και της Καινοτομίας, τα δεδομένα θεωρήθηκαν κανονικά κατανεμημένα.

Εκτός από τα παραπάνω, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να εκφέρουν την άποψή τους σχετικά με τα αισθήματα τους προς τον οργανισμό που ήδη εργάζονται. Αυτό περιορίζει την δυνατότητα από πλευράς των ερωτηθέντων για μια πιο αντικειμενική οπτική, καθώς παράλληλα αποτελεί και μια αυτοαξιολόγηση της παρούσας εργασιακής τους κατάστασης. Τέλος, σε συνδυασμό με την ανώνυμη συλλογή δεδομένων δεν δίνεται η δυνατότητα για περαιτέρω ανάλυση των απαντήσεων.

8.3. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η μελλοντική έρευνα σχετικά με το πώς η ιδιοκτησία - αίσθημα συμμετοχικότητας των εργαζόμενων επηρεάζει την καινοτομία σε επιχειρηματικούς οργανισμούς είναι δυνατόν να παρέχει σημαντικές δυνατότητες για την βέλτιστη αντίληψη του τρόπου με τον οποίο η ιδιοκτησία των εργαζόμενων μπορεί να οδηγήσει και να διαμορφώσει τις διαδικασίες καινοτομίας. Η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ της ιδιοκτησίας των εργαζόμενων και της καινοτομίας μπορεί να αποκαλύψει τους μηχανισμούς μέσω των οποίων οι στρατηγικές του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να τονώσουν τη δημιουργικότητα, τα κίνητρα και τη δέσμευση των εργαζόμενων, οδηγώντας σε βελτιωμένα αποτελέσματα καινοτομίας. Αυτή η ερευνητική περιοχή μπορεί, επίσης, να παρέχει πληροφορίες για το πώς διαφορετικές μορφές ιδιοκτησίας εργαζόμενων, όπως δικαιώματα προαίρεσης στην αγοράς μετοχών ή σχέδια κατανομής κερδών, επηρεάζουν την οργανωτική κουλτούρα, τις πρακτικές ηγεσίας και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που στηρίζουν την καινοτομία στους οργανισμούς. Τέλος, η διερεύνηση του ρόλου της ιδιοκτησίας των εργαζόμενων στην καλλιέργεια κλίματος συνεργασίας, ανάληψης κινδύνων και ανταλλαγής γνώσεων μπορεί να έχει βαθιές επιπτώσεις για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να ενισχύσουν τις καινοτόμες ικανότητές τους σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό και συνεχώς εξελισσόμενο τοπίο της αγοράς.

8.4. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ

Υπάρχουν πολλά πρακτικά βήματα που μπορούν να ληφθούν, ώστε να συμβάλλουν στην ενίσχυση του αισθήματος της εργασιακής ιδιοκτησίας των εργαζομένων σε επιχειρηματικούς οργανισμούς. Αρχικά, η εφαρμογή σχεδίων ιδιοκτησίας (ESOPs) είναι μια δημοφιλής μέθοδος για την αύξηση της συμμετοχικότητας των εργαζομένων. Οι ESOP επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αποκτούν μετοχές της εταιρείας, είτε μέσω άμεσης αγοράς είτε ως μέρος του πακέτου αποζημίωσής τους. Αυτό δίνει στους εργαζόμενους ένα μερίδιο στην επιτυχία της εταιρείας και ευθυγραμμίζει τα συμφέροντά τους με αυτά του οργανισμού. Επιπλέον, είναι δυνατόν να δημιουργηθούν προγράμματα κατανομής κερδών, έτσι, ώστε να παρακινούνται οι εργαζόμενοι συνδέοντας τις οικονομικές ανταμοιβές τους απευθείας με την απόδοση της εταιρείας.

Ακόμη, μια πρακτική θα μπορούσε να θεωρηθεί η συμπερίληψη εκπροσώπων των εργαζόμενων στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης με στόχο να μπορεί να διασφαλιστεί ότι τα συμφέροντα και οι προοπτικές των εργαζόμενων λαμβάνονται υπόψη κατά τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Αυτό μπορεί να προωθήσει μια κουλτούρα χωρίς

αποκλεισμούς και συνεργασία εντός του οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό, η εμπιστοσύνη και η ανοιχτή επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της ιδιοκτησίας των εργαζόμενων. Η τακτική κοινή χρήση εταιρικών πληροφοριών, δεδομένων απόδοσης, στόχων και προκλήσεων με τους υπαλλήλους προάγει τη διαφάνεια και τους δίνει τη δυνατότητα να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις. Η συμμετοχή των εργαζόμενων στις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων, ανάπτυξης στρατηγικής και λήψης αποφάσεων μπορεί επίσης να ενισχύσει τη νοοτροπία ιδιοκτησίας τους.

Στην πράξη είναι σημαντικό να δίνεται περισσότερη έμφαση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζόμενων. Πιο αναλυτικά, η παροχή ευκαιριών κατάρτισης και ανάπτυξης στους υπαλλήλους όχι μόνο μπορεί να βελτιώσει τις δεξιότητές τους αλλά, επίσης, είναι δυνατόν να ενισχύσει την αίσθηση της αξίας και του ανήκειν εντός του οργανισμού. Αυτή η επένδυση στην ανάπτυξή τους μπορεί να τονώσει τη δέσμευση, τα κίνητρα και τη νοοτροπία ιδιοκτησίας τους. Επιπλέον, η αναγνώριση και η επιβράβευση της εξαιρετικής απόδοσης των εργαζόμενων ενισχύει την κουλτούρα συμμετοχικότητας, υπό την έννοια ότι η αναγνώριση μπορεί να είναι με τη μορφή χρηματικών ανταμοιβών, προαγωγών, δημόσιας αναγνώρισης ή μη οικονομικών κινήτρων, όπως πρόσθετη άδεια, ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας ή ειδικές αναθέσεις. Τέλος, η οικοδόμηση ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη συνεργασία, την καινοτομία και την αυτονομία μπορεί να ενισχύσει το αίσθημα ιδιοκτησίας μεταξύ των εργαζομένων. Η ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος εργασίας, η ενδυνάμωση των εργαζομένων να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και η παροχή εποικοδομητικής ανατροφοδότησης και ευκαιριών για ανάπτυξη συμβάλλουν σε μια θετική εργασιακή κουλτούρα. Συμπερασματικά, η δημιουργία μιας κουλτούρας ιδιοκτησίας των εργαζομένων απαιτεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που περιλαμβάνει οικονομικούς μηχανισμούς, διαφανή επικοινωνία, συμμετοχή, αναγνώριση και θετικό εργασιακό περιβάλλον.

Όσο αφορά στην ενίσχυση της καινοτόμου κουλτούρας σε έναν οργανισμό, υπάρχουν διάφορες ενέργειες που μπορούν να ληφθούν στην πράξη για τη βελτίωση της καινοτομίας μέσω της ιδιοκτησίας των εργαζόμενων στην επιχείρηση. Αρχικά, η επένδυση σε Έρευνα & Ανάπτυξη (E&A) περιλαμβάνουν εντατική έρευνα και εξερεύνηση, που βοηθούν στη δημιουργία νέων ιδεών και εννοιών. Μέσω πειραματισμού και ανάλυσης, οι ομάδες E&A ανακαλύπτουν καινοτόμες λύσεις σε υπάρχοντα προβλήματα. Τα τμήματα E&A ενθαρρύνουν μια κουλτούρα δημιουργικότητας και σκέψης έξω από το πλαίσιο. Παρέχουν στους εργαζόμενους την ελευθερία να εξερευνούν διαφορετικές δυνατότητες και να αναπτύσσουν καινοτόμες λύσεις στις προκλήσεις. Ακόμη, η E&A συμβάλλει στην καινοτομία βελτιώνοντας συνεχώς τα υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες. Μέσω έρευνας και δοκιμών, οι

ομάδες E&A εντοπίζουν τομείς βελτίωσης και αναπτύσσουν νέες δυνατότητες ή λειτουργίες για τη βελτίωση της συνολικής εμπειρίας χρήστη.

Επιπρόσθετα, οι επενδύσεις σε E&A συχνά περιλαμβάνουν την υπέρβαση των ορίων της τεχνολογίας. Επενδύοντας στην έρευνα, οι εταιρείες μπορούν να πρωτοστατήσουν σε νέες τεχνολογίες, υλικά ή διαδικασίες παραγωγής που μπορούν να φέρουν επανάσταση στις βιομηχανίες και να οδηγήσουν στην καινοτομία. Επιπλέον, μπορούν να δώσουν στους οργανισμούς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εισάγοντας μοναδικά και καινοτόμα προϊόντα ή τεχνολογίες. Παραμένοντας στην πρώτη γραμμή της καινοτομίας, οι εταιρείες επιδιώκουν να είναι σε θέση να διαφοροποιηθούν από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές αλλά και να προσελκύσουν πελάτες που αναζητούν νέες λύσεις. Τέλος, οι εταιρείες οφείλουν να μπορούν να προσαρμοστούν προληπτικά στη μεταβαλλόμενη δυναμική της αγοράς και στις προτιμήσεις των πελατών. Επενδύοντας στην έρευνα, οι οργανισμοί μπορούν να προβλέψουν τις τάσεις, να εντοπίσουν αναδυόμενες ευκαιρίες και να αναπτύξουν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες ανάλογα. Συνολικά, η E&A προωθεί την καινοτομία ενισχύοντας μια κουλτούρα δημιουργικότητας, βελτιώνοντας τις υπάρχουσες προσφορές, αναπτύσσοντας νέα προϊόντα, προάγοντας την τεχνολογία.

9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ελληνόγλωσση

Μπουραντάς, Δ., (2008), *Ηγεσία – Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα : Κριτική.

Χυτήρης, Σ. Λ., (2018). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: ΜΠΕΝΟΥ.

Ξενόγλωσση

Abdel-Halim, A. A. (1981). *A reexamination of ability as a moderator of role perceptions-Satisfaction Relationship*. Personnel Psychology.

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1993). *Organizational commitment: Evidence of career stage effects*. Elsevier BV.

Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). *Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation*. Elsevier BV

Bartkus, B.R. (1997). *Employee ownership as catalyst of organizational change*. Emerald.

Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2019). *Strategic Management of Open Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective*. SAGE Publications.

Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). *A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement*. SAGE Publications.

Bowonder, B., Dambal, A., Kumar, S., & Shirodkar, A. (2010). *Innovation Strategies for Creating Competitive Advantage*. Informa UK Limited.

Bratton, J., Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice*. 4th rev.Ed., Basingstoke: Palgrave-Macmillan.

Buchko, A. A. (1993). *The effects of Employee Ownership on Employee Attitudes: an integrated causal model and path analysis*. Wiley.

Davenport, T. (2005). *The Coming Commodization of Processes*. Harvard business review.

Dawkins, S., Tian, A. W., Newman, A., & Martin, A. (2015). *Psychological ownership: A review and research agenda*. Wiley.

- Drucker, P. F. (1974). *Management tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper and Row.
- Garrett, R. (2010). *"Does Employee Ownership Increase Innovation?". Emerald.*
- Guest, D. E. (1997). *Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda*. Informa UK Limited.
- Hajjali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., Sufri, M. M., & Sudirman, A. (2022). *Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance*. Manunggal Halim Jaya.
- Jamal Ali, B., & Anwar, G. (2021). *An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction*. AI Publications.
- Leo, D. (2022). *Management Principles and Applications Custom*. 4th Edition. Zovio, Inc.
- Koontz H., Donnell, C.O., (1989), *Principles of Management*, 4th ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, N.J.
- Kruse, Douglas. (2002). *Research Evidence on the Prevalence and Effects of Employee Ownership*. Journal of Employee Ownership Law and Finance.
- Kruse, D., & Blasi, J. (1995). *Employee Ownership, Employee Attitudes, and Firm Performance*. National Bureau of Economic Research.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1998). *Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century*. Elsevier BV.
- Losey, M. R. (2022). *Mastering the competencies of HR management*. Wiley.
- Ostas, D. T. (2003). *Entrepreneurship and Innovation: An Economic Approach*. Informa UK Limited.
- Österberg, M., (2009), *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (Manual for a human resources manager)*, 3th ed., Helsinki: Gummerus Kirjapaino.
- Paudel, S. (2019). *Entrepreneurial leadership and business performance*. Emerald
- Pearson, A. W. (1990). *Innovation strategy*. Elsevier BV.

Ramlall, S. J. (2006). *HR competencies and their relationship to organizational practices*. In Performance Improvement.

Roehling, M. V., Boswell, W. R., Caligiuri, P., Feldman, D., Graham, M. E., Guthrie, J. P., Morishima, M., & Tansky, J. W. (2005). *The future of HR management: Research needs and directions*. Wiley.

Schilling, M. A. (2023). *Strategic Management of Technological Innovation*. 7th Ed. McGraw Hill.

Sigalas, C. (2015). *Competitive advantage: the known unknown concept*. Emerald.

Stewart, R. (1967). *Managers and their jobs*. London: MacMillan.

Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). *Innovation as a Success Key for Organizations*. Elsevier BV.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*, 7th ed. Edinburg: Pearson Education Limited.

Uslu, T. (2015). *Innovation Culture and Strategic Human Resource Management in Public and Private Sector within the Framework of Employee Ownership*. Elsevier BV.

Wilton, N. (2016). *An Introduction to Human Resource Management*. London: Sage.

Wood, S. (1999). *Human resource management and performance*. Wiley.

Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). *The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance*. Emerald

Zimmerer, T, Norman M. Scarborough. (2002). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. Prentice Hall.

Ηλεκτρονικές Πηγές

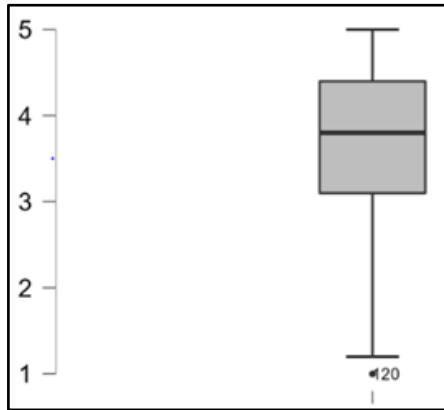
Εγχειρίδιο JASP : <https://jasp-stats.org/>

National Center of Employee Ownership: <https://www.nceo.org/>

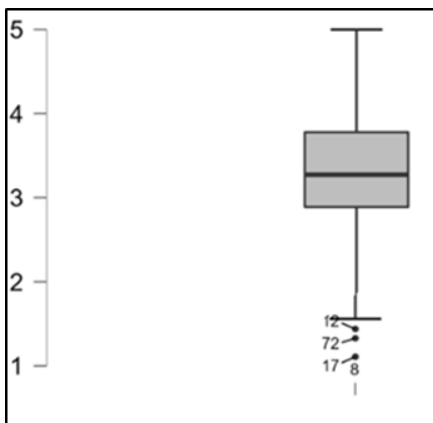
Επιτροπάκη, Ο., (2005), «Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη: πολυτέλεια ή αναγκαιότητα;».

10. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

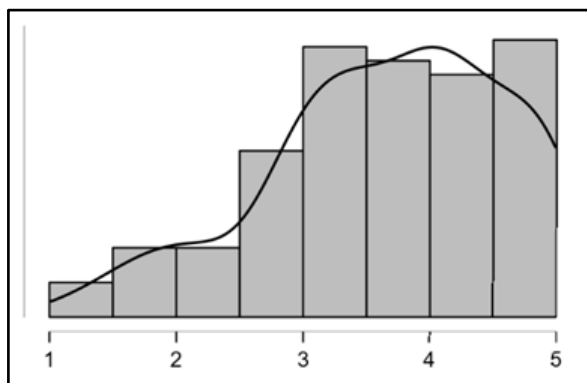
10.1. ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ



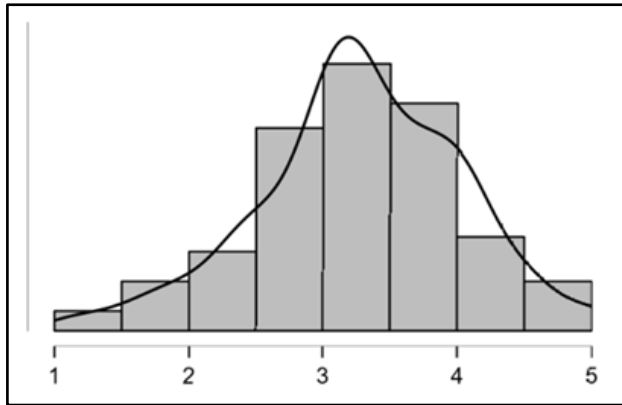
Γράφημα 10.1.1 Box Plots: Έλεγχος Ακραίων Τιμών Εργασιακής Συμμετοχικότητας



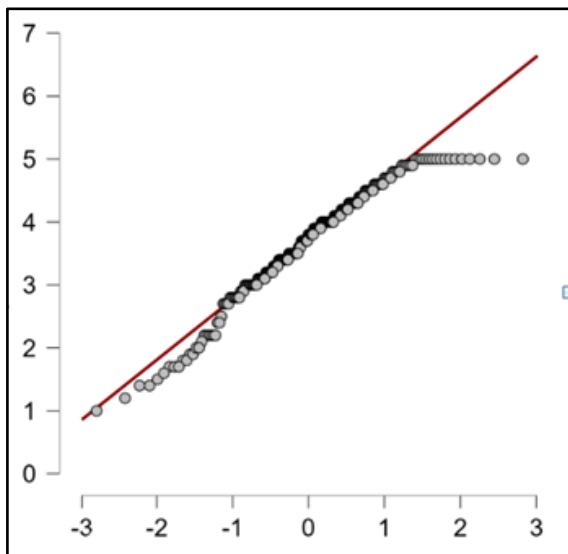
Γράφημα 10.1.2 Box Plots: Έλεγχος ακραίων τιμών Καινοτομίας



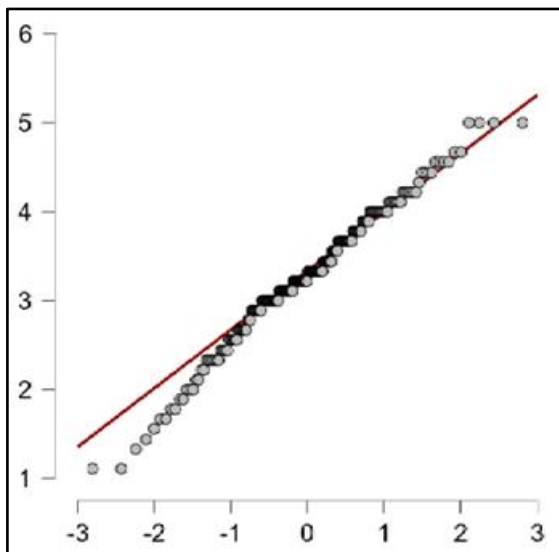
Γράφημα 10.1.3 Καμπύλη Κατανομής Κλίμακας Μέτρησης Εργασιακής Συμμετοχικότητας



Γράφημα 10.1.4 Καμπύλη Κατανομής Κλίμακας Μέτρησης Καινοτομίας

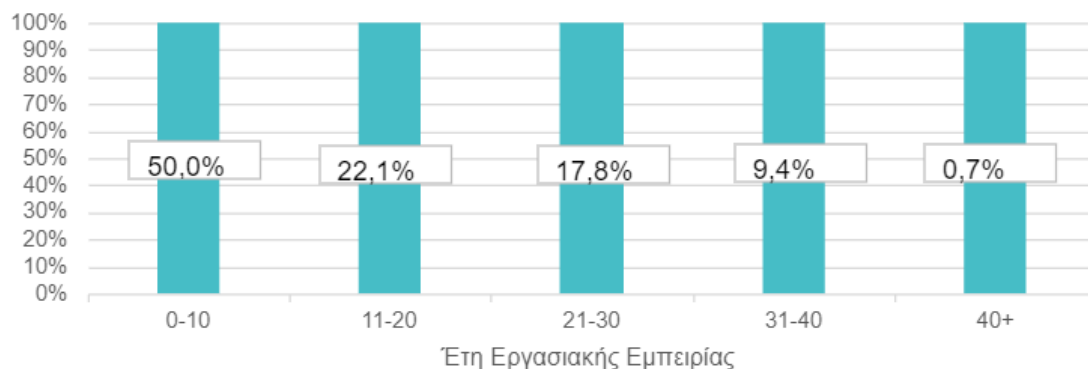


Γράφημα 10.1.5 Γραφική Παράσταση Q-Q Κλίμακα Μέτρησης Εργασιακής Συμμετοχικότητας



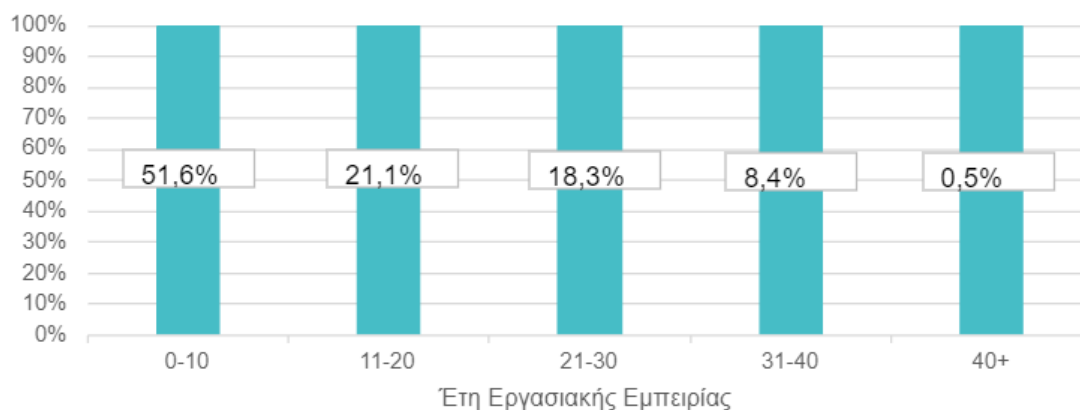
Γράφημα 10.1.6 Γραφική Παράσταση Q-Q Κλίμακα Μέτρησης Καινοτομίας

Εργασιακή Συμμετοχικότητα και Συνολικά έτη Εργασιακής Εμπειρίας



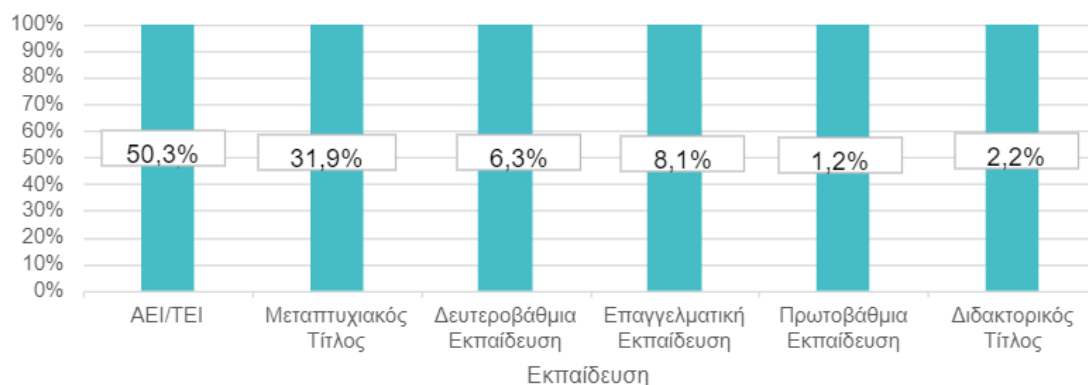
Γράφημα 10.1.7. Εργασιακή Συμμετοχικότητα και Συνολικά έτη Εργασιακής Εμπειρίας

Καινοτομία και Συνολικά έτη Εργασιακής Εμπειρίας

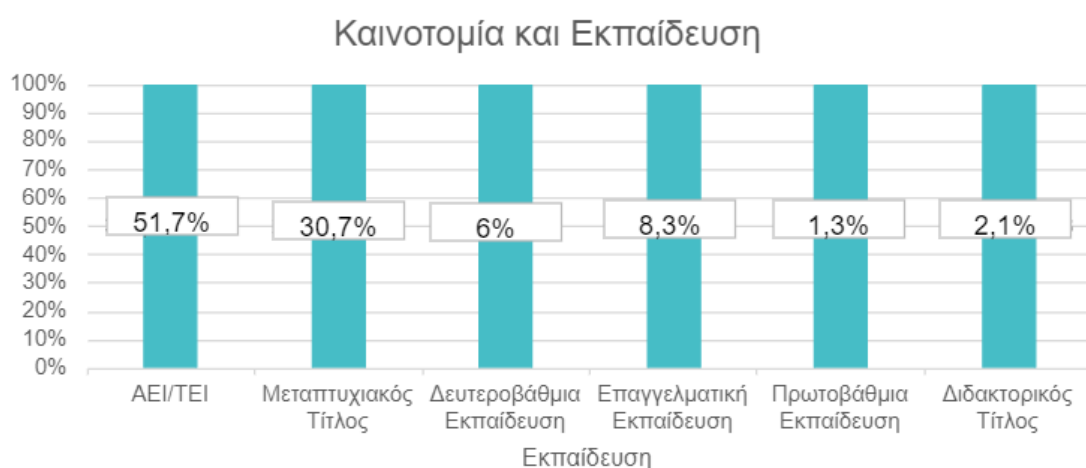


Γράφημα 10.1.8. Καινοτομία και Συνολικά έτη Εργασιακής Εμπειρίας

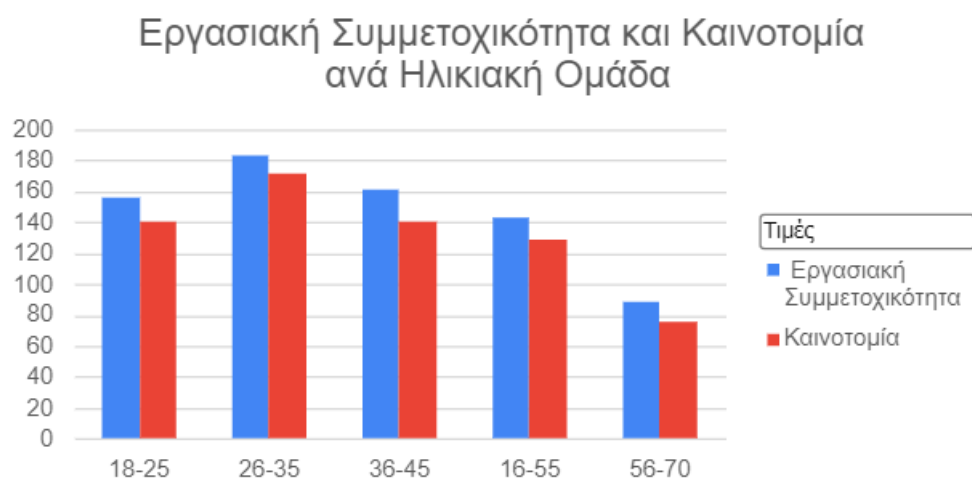
Εργασιακή Συμμετοχικότητα και Εκπαίδευση



Γράφημα 10.1.9. Εργασιακή Συμμετοχικότητα και Εκπαίδευση



Γράφημα 10.1.10. Καινοτομία και Εκπαίδευση



Γράφημα 10.1.11. Εργασιακή Συμμετοχικότητα και Καινοτομία ανά Ηλικιακή Ομάδα

10.3. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Γραφάκου Μαρίας

Το παρόν ερωτηματολόγιο διεξάγεται με σκοπό να συμβάλλει στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος MBA Full Time του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Όλες οι απαντήσεις που θα δοθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της εν λόγω έρευνας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο και τη βοήθεια σας. Μαρία Γραφάκου (mariaagrafakou@gmail.com)

mariaagrafakou@gmail.com [Εναλλαγή λογαριασμού](#)



Δεν κοινοποιήθηκε

* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

Επιθυμώ να συμμετάσχω στην έρευνα *

Ναι

Όχι

Επόμενο

Εκκαθάριση φόρμας

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο *

Επιλογή

2. Ηλικία *

Η απάντησή σας

3. Εκπαίδευση *

- Πρωτοβάθμια
- Δευτεροβάθμια
- Επαγγελματική εκπαίδευση/ΙΕΚ
- ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακός τίτλος
- Διδακτορικός τίτλος

4. Εργασιακή εμπειρία (έτη) *

π.χ. 7 (αναγράψτε μόνο τον αριθμό)

Η απάντησή σας

Πίσω

Επόμενο

Εκκαθάριση φόρμας

ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

5. Είδος επαγγέλματος *

Επιλογή



6. Τρέχον τομέας απασχόλησης *

Επιλογή



7. Έτη εργασίας στην παρούσα απασχόληση σας *

π.χ. 3 (αναγράψτε μόνο τον αριθμό)

Η απάντησή σας

8. Η θέση σας στην ιεραρχία της εργασίας σας *

Επιλογή



Πίσω

Επόμενο

Εκκαθάριση φόρμας

Ενότητα 1

Χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα δείξτε σε τι βαθμό οι προτάσεις εκφράζουν τη σχέση σας με την επιχείρησή σας.

1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ Απόλυτα

1. Νιώθω αγάπη για την επιχείρησή μου. *

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

2. Πιστεύω ότι κανείς πρέπει να νιώθει υπερήφανος που είναι εργαζόμενος σε *
αυτή την επιχείρηση.

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

3. Το αίσθημα συμμετοχικότητάς μου σε αυτή την επιχείρηση είναι αρκετά *
βαθύ.

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

4. Νιώθω συναισθηματικά δεμένος/η με τη δουλειά μου. *

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

5. Νιώθω έντονα ότι ανήκω στην επιχείρηση που εργάζομαι. *

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

6. Το μέλλον της επιχείρησής μου είναι σημαντικό για εμένα. *

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

7. Νιώθω τον εαυτό μου ως "μέλος της οικογένειας" αυτής της επιχείρησής. *

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

8. Νιώθω τις υποθέσεις αυτής της επιχείρησής σαν δικά μου προσωπικά ζητήματα. *

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

9. Το να παραμείνω για το υπόλοιπο της επαγγελματικής μου πορείας σε αυτήν την επιχείρηση με κάνει πολύ χαρούμενο/η. *

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

10. Ενστερνίζομαι τους στόχους αυτής της επιχείρησής. *

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

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)

[Εκκαθάριση φόρμας](#)

Ενότητα 2

Χρησιμοποιώντας τη παρακάτω κλίμακα δείξτε σε τι βαθμό ισχύουν οι ακόλουθες προτάσεις.

1= Ποτέ, 2= Σπάνια, 3= Κάποιες φορές, 4= Συχνά, 5= Πάντα

1. Πόσο συχνά έχεις νέες ιδέες για διαφορετικά θέματα; *

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

2. Πόσο συχνά φτιάχνεις νέες εργασιακές μεθόδους ή εργαλεία; *

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

3. Πόσο συχνά παράγεις καινούργιες λύσεις σε προβλήματα; *

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

4. Πόσο συχνά κινητοποιείς υποστήριξη για καινοτόμες ιδέες που είχες; *

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

5. Πόσο συχνά εγκρίνονται οι καινοτόμες ιδέες σου; *

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

6. Πόσο συχνά ενθουσιάζονται τα σημαντικά μέλη της εταιρείας/υπηρεσίας για τις καινοτόμες ιδέες σου; *

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

7. Πόσο συχνά μεταμορφώνεις τις καινοτόμες ιδέες σου σε χρήσιμες εφαρμογές; *

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

8. Πόσο συχνά εισάγεις καινοτόμες ιδέες στο εργασιακό σου περιβάλλον με συστηματικό τρόπο; *

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

9. Πόσο συχνά αξιολογείς τη χρησιμότητα των καινοτόμων ιδεών που έχεις; *

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

[Πίσω](#)

[Υποβολή](#)

Εκκαθάριση φόρμας