ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ -

MASTER IN PUBLIC ADMINISTRATION – MPA

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ

«Η υιοθέτηση της επιχειρηματικής σκέψης ως μέσο ανάπτυξης των δημοσίων οργανισμών»

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

ΧΑΤΖΗΘΩΜΑ ΔΑΝΑΗ ΜΑΡΙΑ

Πάφος, 2017

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΤΙΤΛΟΙ	ΣΕΛΙΔΕΣ
Ευχαριστίες	**3**
Περίληψη	**4**
Abstract	**5**
ΚΕΦΑΛΑΙΑ	
Εισαγωγή	**6**
1.Επιχειρηματικότητα	**7**
1.1.Προσεγγίσεις της επιχειρηματικότητας	**7**
1.2. Κύρια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του επιχειρηματία	**9**
1.3. Επιχειρηματικότητα και Δημόσιος Τομέας	**13**
2. Μεθοδολογία Έρευνας	**18**
3. Αποτελέσματα Έρευνας	**19**
4. Συμπεράσματα και Προτάσεις	**38**
4.1. Συμπεράσματα	**38**
4.2. Προτάσεις	**39**
Βιβλιογραφία	**40**
Παράρτημα	**44**

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να αρχικά να ευχαριστήσω τους γονείς μου που με στήριξαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση, καθώς και όλους τους καθηγητές του Πανεπιστημίου Νεάπολις για τη βοήθεια και υποστήριξη που μου προσέφεραν.

Ιδιαίτερα, όμως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ Χρήστο Ακρίβο για την συνολική καθοδήγηση και κατανόηση που επέδειξε σε όλο το μήκος της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους δημοσίους υπαλλήλους που συμμετείχαν στην έρευνα, χωρίς τη συνδρομή των οποίων δεν θα ήταν δυνατόν να συλλέξω τα απαραίτητα στοιχεία, που απαιτούνταν για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου.

Περίληψη

Η μετά μνημόνιο εποχή στην Ελλάδα αναδύει την ανάγκη για ανάπτυξη της ενδοεπιχειρηματικότητας στον δημόσιο τομέα προκειμένου να συμβάλλει στην αντιμετώπιση της οικονομικής και της επακόλουθης κοινωνικής κρίσης που αντιμετωπίζει η Ελλάδα σήμερα. Ο περιορισμός των πόρων που έχει στη διάθεσή του ο δημόσιος τομέας δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί μόνο με αύξηση της φορολογίας ή του εξωτερικού δανεισμού, αφού αυτές οι επιλογές στερούνται του αειφόρου χαρακτήρα που απαιτείται για την αποτελεσματική επίλυση μακροχρόνιων προβλημάτων μιας οικονομίας.

Η παγκόσμια βιβλιογραφία έχει στη φαρέτρα της συγκεκριμένα εργαλεία που προέρχονται από την επιστήμη της οργανωσιακής συμπεριφοράς, με έμφαση στις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα. Το ερώτημα είναι πόσο ρεαλιστικό είναι αυτό το σενάριο, ποια είναι τα εμπόδια της ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας στο ελληνικό δημόσιο και πως μπορεί να επέλθει αυτή αλλαγή και σε ποιους.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία αναλύονται τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα-υποθέσεις και διασταυρώνονται με τα ευρήματα άλλων ερευνών που πραγματοποιήθηκαν σε χώρες της Ασίας και της Αμερικής. Στο ευρύτερο πλαίσιο της ανάλυσης συμπεριλαμβάνονται τέσσερις βασικοί άξονες που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και συγκεκριμένα: οι επιβαλλόμενες γραφειοκρατικές διαδικασίες του δημοσίου τομέα, το οργανωσιακό περιβάλλον, ο δημόσιος υπάλληλος και το στενό περιβάλλον (του καθήκοντος) του κάθε δημόσιου οργανισμού που μελετάται.

Από τη μελέτη δεν προκύπτουν γενικά συμπεράσματα και προτάσεις άμεσης εφαρμογής για κάθε οργανισμό του στενού και του ευρύτερου δημόσιου τομέα αλλά κατευθύνσεις που μπορεί να ακολουθήσει η διοίκηση του οργανισμού και να προσαρμόσει τις δράσεις και τη βαρύτητα που απαιτείται σε κάθε περίπτωση. Φυσικά κάθε παρέμβαση θα πρέπει να είναι σύμφωνη με τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης και να πληροί το κριτήριο της νομιμότητας και της ηθικής.

Abstract

The post-Memorandum era in Greece emerges the need for the development of intra-preneurship in the public sector in order to battle the economic and the resulting social crisis that Greece is facing today. The limitation of the resources available to the public sector cannot be tackled only by an increase in taxation or external borrowing since these options are devoid of the sustainability required to effectively resolve long-term problems of an economy.

The world literature has in its queer specific tools derived from the science of organizational behavior, with emphasis on the peculiarities of the public sector. The question is how realistic is this scenario, what are the obstacles to the development of entrepreneurship in the Greek government and how that change can be made and to whom.

This diploma thesis analyzes the above-mentioned research questions-assumptions and crosses with the findings of other surveys conducted in Asian and American countries. In the wider context of the analysis, four main axes interact with each other, namely: the bureaucratic procedures of the public sector, the organizational environment, the civil servant, and the narrow environment (of the task) of each public organization being studied.

The study does not give rise to general conclusions and proposals for direct implementation for any organization in the narrow and wider public sector, but directions that the organization's management can follow and to adapt the actions and the gravity required in each case. Naturally, any intervention should be consistent with the principles of corporate governance and meet the criterion of legality and morality.

Εισαγωγή

Η μετά το μνημόνιο εποχή έχει επιβάλλει στη δημόσια διοίκηση να λειτουργεί σε ένα καθεστώς όπου κάθε δραστηριότητά της θα πρέπει να κρίνεται υπό όρους αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, όπως άλλωστε υπαγόρευε και ο νόμος 3230 ήδη από το 2004. Προς αυτήν την κατεύθυνση οδηγούνται και πολλές πρωτοβουλίες της ΕΕ, όπως αυτή του Modern University in Modern Europe – MUME που στόχο έχει την ενίσχυση της αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα μέσω της βελτίωσης της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων που ανήκουν σε διαφορετικές ηλικιακές κατηγορίες.

Σκοπός όλων των προσπαθειών είναι η μείωση του κόστους λειτουργίας του δημοσίου μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας. Στο ερώτημα αυτό της αύξησης της παραγωγικότητας η διοικητική επιστήμη εστιάζει τις προτάσεις, και τις λύσεις που προτείνει, στην καινοτομία (Uppenberg, Strauss, 2010). Η καινοτομία έχει ως προϋπόθεση την αλλαγή, αφού σύμφωνα με τον Ηράκλειτο ¨τα πάντα ρει¨ ή όπως το έχει αποδώσει ο Peter Drucker ¨Το μόνο σταθερό στη ζωή είναι η αλλαγή¨. Η αλλαγή προκειμένου να είναι προς το καλύτερο (Kearney, Hisrich, Roche, 2010) προϋποθέτει ότι η μεταφορά πόρων πρέπει να γίνει από μία περιοχή μικρότερης παραγωγικότητας σε μία άλλη περιοχή μεγαλύτερης παραγωγικότητας. Την τελευταία πρόταση χρησιμοποίησε ο Jean Baptiste Say το 1800 προκειμένου να ορίσει για πρώτη φορά το περιεχόμενο της επιχειρηματικότητας, το οποίο μάλιστα είναι και σήμερα επίκαιρο για τον ελληνικό δημόσιο τομέα, με αφορμή τις αλλαγές που επιδιώκει να επιβάλλουν τα μνημόνια στη δημόσια διοίκηση (Schnellenbach, 2007).

Συνεπώς μνημόνια και επιχειρηματικότητα συνδέονται σημαντικά μεταξύ τους και το ερώτημα που έχει απασχολήσει τη βιβλιογραφία και την έρευνα είναι κατά πόσο η κουλτούρα των δημοσίων οργανισμών επιτρέπει την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας από τους δημοσίους υπαλλήλους (Currie et all, 2008). Σε περίπτωση αρνητικής απάντησης η επιχειρηματικότητα στο δημόσιο κρίνεται ως ουτοπία… είναι όμως κάθε μορφή ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο ουτοπία και ποιες μορφές είναι περισσότερο εφικτές.

1. Επιχειρηματικότητα

1.1. Προσεγγίσεις της επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα επιδέχεται πολλών ορισμών και προσεγγίσεων, που εκτείνονται από το δημιουργείν έως το επιβιώνειν**,** από την ανάληψη ρίσκου έως την άσκηση ηγεσίας για τη πραγμάτωση του στόχου και από την επιθυμία αυταπασχόλησης έως την πραγμάτωσή της.

Πάνω απ' όλα όμως, η επιχειρηματικότητα είναι νοοτροπία, κυρίως ατόμων που ανήκουν σε μια ετερογενή ομάδα και που έχουν το ταλέντο να αναγνωρίζουν ευκαιρίες εκεί που οι άλλοι δεν τις βλέπουν και να οργανώνονται για να επιτύχουν το τελικά επιδιωκόμενο όφελος.

Η επιχειρηματικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την καινοτομία, που αναζητά διαρκώς κάτι νέο, το οποίο να ανταποκρίνεται στις εξελισσόμενες (ή και τεχνητές) ανάγκες του ανθρώπου και για το σκοπό αυτό αναπλάθει το παλιό. Οφείλει όμως να είναι το ίδιο συνδεδεμένη και με τη κοινωνική υπευθυνότητα και το σεβασμό στη οικολογική ισορροπία, προκειμένου να παραμείνει ωφέλιμη και επομένως βιώσιμη.

Η επιχειρηματικότητα μπορεί έτσι να συμβάλλει στη δημιουργία θέσεων εργασίας και πλούτου, απελευθερώνοντας εν γένει το ανθρώπινο δυναμικό, επιτρέποντας την μετατροπή νέων ιδεών σε επιτυχημένες προσπάθειες και συσσωρεύοντας σχετική γνώση.

Είναι όμως σημαντικό να επισημάνουμε εξ αρχής τον αντιφατικό χαρακτήρα του επιχειρηματία, που φυσικά δεν έχει μόνο φωτεινές πλευρές, αλλά και αρκετές σκοτεινές, ιδίως σε μεταβατικές εποχές σαν τη σημερινή. Το κυρίαρχο και αναπαραγόμενο στερεότυπο του επιχειρηματία (ως στυγνού εκμεταλλευτή, που αδιαφορεί για το περιβάλλον και το γενικότερο καλό) είναι μια καρικατούρα του αρχέτυπου της επιχειρηματικότητας, που προσωποποιούσε ο αρχαίος θεός Ερμής. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Ερμής ήταν ταυτοχρόνως κερδώος και κατεργάρης, αλλά και ψυχοπομπός και αγγελιοφόρος των θεών.

Η εγγενής αυτή αντιφατικότητα εκδηλώνεται έντονα στους καιρούς μας, όπου το αληθινό πνεύμα της επιχειρηματικότητας δεν ενθαρρύνεται ουσιαστικά κι έτσι το έντονα επινοητικό πνεύμα του Έλληνα, που εκφραζόταν από τον πολυμήχανο Οδυσσέα, μένει αναξιοποίητο ή αναζητά αλλού διέξοδο.

Από τη μια, πολλές μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν επί πολλά έτη σοβαρότατα προβλήματα επιβίωσης, λόγω του ισχυρού πλέον ανταγωνισμού, της συχνά γραφειοκρατικής μεταχείρισης και της παραμορφωμένης αντίληψης για την αγορά, αλλά και λόγω της έλλειψης ουσιαστικών διοικητικών γνώσεων και επιχειρηματικής στρατηγικής από τους ιδρυτές – ιδιοκτήτες –διευθυντές τους.

Από την άλλη όμως και η κοινωνία στέκεται ιδιαίτερα επιφυλακτική ως προς το ήθος και τις πρακτικές που αρκετοί επιχειρηματίες μετέρχονται, άλλοι για να επιβιώσουν και άλλοι για να συσσωρεύσουν. Το δίπολο αυτό δημιουργεί σημαντικές στρεβλώσεις και εμπόδια στις προσπάθειες για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.

Η κυρίαρχη άποψη των ειδικών σήμερα είναι ότι οι επιχειρηματίες γίνονται μέσα από τις εμπειρίες της ζωής τους και μάλιστα σε κάθε στιγμή αυτής. Τονίζουν ότι το μεν ταλέντο και η προδιάθεση είναι έμφυτα, χρειάζεται όμως να υπάρχουν και οι απαραίτητες συνθήκες για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.

Στην αρχή της προσπάθειάς τους οι επιχειρηματίες έχουν το όραμα να ιδρύσουν μιαν επιχείρηση, που θα τους ανήκει και θα την διευθύνουν. Πρόκειται λοιπόν για ένα τρίπτυχο δημιουργίας –ιδιοκτησίας – διοίκησης, που προϋποθέτει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, γνώσεις και δεξιότητες.

Σε όλη τη διάρκεια του ταξιδιού τους αυτού και ιδιαίτερα μπροστά στη λήψη αποφάσεων και την επιλογή ανάμεσα σε εναλλακτικές λύσεις, οι επιχειρηματίες πρέπει (Μιχιώτης, 2006) να συνδυάζουν τέσσερα στοιχεία:

- Την ικανότητα να «ακούν» και να «βλέπουν» τις συλλογικές ανάγκες και να είναι δεκτικοί στο καινούργιο,
- Τη δυνατότητα να συνθέτουν τις υπάρχουσες γνώσεις και τις νέες ιδέες, προκειμένου να ανταποκριθούν στις επερχόμενες συλλογικές ανάγκες,
- Τη καλλιέργεια της διαίσθησής τους που θα τους επιτρέψει να σταθμίζουν τα δεδομένα πέρα από τις όποιες αναλύσεις και να «μπαίνουν στη φωτιά» και
- Τη πρακτικότητά τους που θα τους εφοδιάζει με τα απαραίτητα εργαλεία και μέσα για την εφαρμογή των στόχων που βάζουν.

Στα κοινά χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών περιλαμβάνονται ο κατά τεκμήριο ευφάνταστος και δημιουργικός χαρακτήρας τους, η επιθυμία τους για ανεξαρτησία και αυτοπραγμάτωση, η αποφασιστικότητά τους για σκληρή και πειθαρχημένη εργασία και η ετοιμότητά τους για ανάληψη ρίσκου.

Οι επιχειρηματίες είναι πρόσωπα που αντιλαμβάνονται μια ευκαιρία και δημιουργούν μια οργάνωση για να την κυνηγήσουν. Έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν από τις εμπειρίες του πραγματικού κόσμου και να μετασχηματίζουν αυτή τη γνώση σε νέες καταστάσεις, προϊόντα και υπηρεσίες.

Χαρακτηρίζονται από καινοτομικές ιδέες και τρόπο σκέψης που τους επιτρέπει να συσχετίζουν τις προσωπικές τους γνώσεις με πρακτικές εφαρμογές, που ανταποκρίνονται σε υπαρκτές ανάγκες και επιλύουν πρακτικά προβλήματα.

Είναι επίμονοι και αποφασιστικοί στο κυνήγι των στόχων τους και στην αντιμετώπιση και επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν κατά τη διάρκεια του αγώνα τους. Είναι ακόμη δημιουργικοί με έναν δικό τους ιδιαίτερο τρόπο, που τους επιτρέπει να επικεντρώνουν και να αξιοποιούν τα ισχυρά τους σημεία, παρά να εγκλωβίζονται στις αδυναμίες τους.

Οι επιχειρηματίες έχουν μάθει να παίρνουν την εξέλιξη της καριέρας τους στα ίδια τους τα χέρια. Έτσι πολλές φορές, ενώ σκέφτονται μια ιδέα τους, δεν διστάζουν να κάνουν άλλες δουλειές – συχνά άσχετες – που τους εξασφαλίζουν στο μεταξύ χρόνο και χρήμα.

Από την άλλη, σαν άνθρωποι της πράξης, είναι έτοιμοι να αναλάβουν το ρίσκο να εγκαταλείψουν την ασφάλεια της σταθερής τους εργασίας, όταν νοιώσουν ότι είναι έτοιμοι να κυνηγήσουν το στόχο τους, ή ακόμα κι όταν αισθανθούν ότι η δουλειά τους αυτή είναι ανιαρή, τους «πνίγει» και δεν τους οδηγεί πουθενά παραπέρα.

Έχουν επίσης τη δυνατότητα να ανοίγουν νέους δρόμους, έχοντας μεγάλη αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, γεγονός όμως που συχνά τους οδηγεί στη παγίδα της ψευδαίσθησης ότι «ξέρουν καλύτερα απ' τον καθένα» να κάνουν κάτι. Γι αυτό και σχεδόν πάντα επιζητούν και αναγνωρίζουν ένα άτομο έμπιστο, για να παίξει το ρόλο του μέντορά τους.

Είναι ακόμη ευέλικτοι, όχι κατ' ανάγκη ιεραρχικοί, ενθουσιώδεις και εξωστρεφείς και δίνουν μεγάλη σημασία στην αξιοποίηση της δυναμικής των ομάδων, γι αυτό και είναι έντονα συνεργατικοί.

Όπως προαναφέρθηκε, το μεν ταλέντο και η προδιάθεση είναι έμφυτα σε έναν/μία επιχειρηματία, χρειάζεται όμως να υπάρχουν και οι απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για την επιτυχή έκβαση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Οι επιχειρηματίες δεν απαιτείται να γνωρίζουν σε βάθος τις επιστήμες αλλά σε εύρος, προκειμένου να είναι σε θέση να σχηματίσουν μια γενική ιδέα και μια συνολική εικόνα, παρά να διαμορφώσουν μια εξειδικευμένη άποψη για κάτι συγκεκριμένο.

Επίσης, δεν χρειάζονται ιδιαίτερα ερευνητικές ικανότητες για να αναλύσουν στοιχεία, αλλά μάλλον επικοινωνιακές και κοινωνικές δεξιότητες για να έρθουν σε επαφή με ανθρώπους.

Έτσι, οι απαραίτητες ***γνώσεις*** τους αφορούν:
- Τη λειτουργικότητα του προϊόντος τους
- Την ικανοποίηση των πελατών τους
- Τη δυναμική της αγοράς στην οποία απευθύνονται
- Τα στοιχεία marketing του προϊόντος τους
- Τα χρηματοδοτικά ιδρύματα με τα οποία συνεργάζονται
- Την απόδοση της λειτουργίας της επιχείρησής τους και
- Το νομικό σύστημα μέσα στο οποίο λειτουργούν

Επίσης, οι απαραίτητες ***δεξιότητές*** τους αφορούν:
- Την ικανότητα διοίκησης του έργου που αναλαμβάνουν
- Την ικανότητά τους να αντιλαμβάνονται δεδομένα προϋπολογισμών
- Την ικανότητα επικοινωνίας και κινητοποίησης των ανθρώπων
- Τις διαπραγματευτικές τους ικανότητες
- Τη σαφήνεια και τη διεισδυτικότητα των παρουσιάσεών τους και
- Τη χρήση των νέων τεχνολογιών (Η/Υ κλπ)

1.2. Κύρια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του επιχειρηματία

Όπως είδαμε στις τελευταίες γραμμές της προηγούμενης ενότητας, υπάρχουν τα εξής σημαντικά χαρακτηριστικά που συνοδεύουν τον επιχειρηματία:

(1) Θέληση για επιτυχία
(2) Αξιολόγηση και προδιάθεση για ανάληψη κινδύνων
(3) Εργατικότητα και επιμονή
(4) Ηγετικές ικανότητες
(5) Ικανότητα ρεαλιστικού προγραμματισμού.
(6) Ικανότητα προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών.
(7) Υπευθυνότητα και εντιμότητα
(8) Προσαρμοστικότητα και ικανότητα καινοτομίας.
(9) Ικανότητα στην οργάνωση και διοίκηση
(10) Επικοινωνιακή ικανότητα

Τα χαρακτηριστικά αυτά θα τα εξετάσουμε λεπτομερέστερα ώστε ο ενδιαφερόμενος ν' αποκτήσει την δυνατότητα να διακρίνει από όλα αυτά, εκείνα που θεωρεί ότι τον χαρακτηρίζουν. Επίσης ν' αναγνωρίσει αυτά τα οποία δεν θεωρεί ότι τον χαρακτηρίζουν. Έχοντας έτσι επίγνωση του που υστερεί, θα είναι σε θέση να προσπαθήσει να βελτιωθεί ή να επιδιώξει την συνεργασία με άλλο άτομο ανάλογων προσόντων που θα το συμπληρώνει και η συνεργασία τους αυτή να αποδίδει μια άρτια λειτουργία της επιχειρηματικότητας.

1.2.1 Θέληση για επιτυχία

Ο άνθρωπος που παρακινείται ισχυρά να κάνει δική του επιχείρηση είναι άνθρωπος της δράσης που τον διακρίνει η αυτοπεποίθηση και επιδιώκει να κάνει κάτι καινούργιο που θα τον αναβιβάσει στην δική του συνείδηση αλλά και «στα μάτια του κόσμου».

Είναι άνθρωπος, που πιστεύοντας στον εαυτό του και στις ικανότητές του, επιθυμεί να αξιοποιήσει τις διάφορες ευκαιρίες που θα του παρουσιασθούν για να επιτύχει τον στόχο του. Έλκεται δηλαδή, πολύ από τις προκλήσεις και θέλει να δουλέψει σκληρά για να επιτύχει κάτι καινούριο στη ζωή του. Πολλοί άνθρωποι όμως δεν αισθάνονται μεγάλη έλξη από τις προκλήσεις της ζωής για να δράσουν ούτε και επιθυμούν έντονα να επιτύχουν κάτι καινούριο.

Είναι σημαντικό να κατανοηθεί ότι η θέληση για επιτυχία και η εμπιστοσύνη κάποιου στις δικές του δυνάμεις και ικανότητες, είναι βασικά χαρακτηριστικά που όχι μόνο τον ενθαρρύνουν να γίνει επιχειρηματίας, αλλά και τον υποβοηθούν σημαντικά στο έργο του.

1.2.2 Αξιολόγηση και προδιάθεση για ανάληψη κινδύνων

Σωστός επιχειρηματίας θεωρείται εκείνος ο οποίος γνωρίζοντας τις δυνατότητές του, θέτει στόχους που είναι μέσα στα πλαίσια των δυνατοτήτων του. Η στοχοθεσία του επιχειρηματία προϋποθέτει ανάληψη κινδύνων κυρίως οικονομικών, των οποίων το ύψος δεν είναι ακραίο και καθαρά αποτέλεσμα της τύχης, αλλά ελέγχεται κατά ένα μέρος από τη καλή προετοιμασία και έρευνα της αγοράς του επιχειρηματία.

Οι κίνδυνοι που αναλαμβάνει ο επιχειρηματίας μπορεί να είναι της άμεσης εποπτείας του, να τους ελέγχει και να τους διαχειρίζεται σύμφωνα με τις ικανότητες και πεποιθήσεις του. Υπάρχει όμως περίπτωση η ανάληψη των κινδύνων, όπως είδαμε προηγουμένως να είναι εκτός του άμεσου ελέγχου του (π.χ. προμηθευτές τον προμηθεύουν με ακατάλληλες πρώτες ύλες) και τότε οι κίνδυνοι αυτοί χρειάζονται περισσότερη προσοχή, ώστε να μειώνονται ή και να ελαχιστοποιούνται μιας και ένα κύριο συνοδευτικό χαρακτηριστικό της επιχειρηματικής πρωτοβουλίας είναι η αβεβαιότητα.

Μια από τις σημαντικότερες διαφορές μεταξύ του επιχειρηματία και του μισθωτού διευθυντή επιχειρήσεων είναι η στάση τους ως προς την ανάληψη κινδύνων. Για παράδειγμα, οι επιχειρηματίες όταν μιλούν για την επιχείρησή τους έχουν περισσότερο προσωπική ένταση και δείχνουν ισχυρότερη θέληση να προχωρήσουν σε ενέργειες που ενέχουν κίνδυνο αναλαμβάνοντας πλήρως την ευθύνη. Αντίθετα, οι μισθωτοί διευθυντές είναι πιο επιφυλακτικοί όταν πρόκειται να αναλάβουν ριψοκίνδυνες οικονομικές ενέργειες και το κάνουν αποφεύγοντας να αναφερθούν στο άτομό τους και για την ευθύνη τους.

1.2.3 Εργατικότητα και επιμονή

Οι περισσότεροι αθλητές και αθλήτριες αποτελούν ένα καλό παράδειγμα για τον επιχειρηματία. Επιδεικνύουν πολύ μεγάλο δυναμισμό και αυτοπειθαρχία στην προετοιμασία τους. Πρέπει να εργασθούν πολύ σκληρά για να τελειοποιήσουν τις αθλητικές τους ικανότητες εάν θέλουν να πρωταγωνιστήσουν. Θεωρούν το άθλημα με το οποίο ασχολούνται ως το πιο σπουδαίο πράγμα στη ζωή τους και δίνουν τα πάντα γι' αυτό. Η διατροφή τους, οι ώρες ανάπαυσής τους, η διασκέδασή τους, όλες οι καθημερινές τους δραστηριότητες έχουν ως επίκεντρο την αθλητική τους πρόοδο. Όσο προσπαθούν για την επίτευξη του στόχου τους, άλλο τόσο είναι προετοιμασμένοι και για την αποτυχία σε κάποια αθλητική οργάνωση. Η αποτυχία

όμως αυτή δεν θα τους αποδυναμώσει τη θέληση για βελτίωση. Αντίθετα, θα τους κάνει να εργασθούν περισσότερο προγραμματισμένα για να μην ξανασυμβεί στο μέλλον.

Ο επιχειρηματίας λοιπόν, όπως ο αθλητής, χρειάζεται να διαθέτει ένα υψηλό βαθμό ενεργητικότητας και επιμονής, δηλαδή να τον διακρίνει η εργατικότητα και η προσκόλληση στον σκοπό της επιχειρηματικής του προσπάθειας καθώς και να μην απογοητεύεται από τις αποτυχίες του. Αντίθετα, μια αναλυτική μελέτη και ένας προσεκτικός προσδιορισμός των λαθών του ή και των συγκυριών που ευθύνονται για την αποτυχία του θα είναι πολύ εποικοδομητική διαδικασία για την παραπέρα επιχειρηματική πορεία του.

Ο επιχειρηματίας, όταν αντιμετωπίζει μια πρόκληση ή μια δυσκολία, διαθέτοντας επιμονή προσπαθεί περισσότερο και δεν εγκαταλείπει εύκολα τον αγώνα μετά από μια αποτυχία. Ειδικότερα, εάν κάνει κάτι το καινούριο αυξάνει τις προσπάθειές του γιατί θέλει να αποδείξει στον εαυτό του και τους άλλους ότι η ιδέα του ήταν καλή.

1.2.4 Ηγετικές ικανότητες

Είναι δύσκολο να διακρίνουμε εάν ένας άνθρωπος γεννιέται με κάποιο ηγετικό «χάρισμα» ή το αποκτά. Κοινωνιολογικά πάντως δεχόμαστε ότι η προσωπικότητα του ατόμου διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση γενετικών δεδομένων και στοιχείων του περιβάλλοντος.

Ένας ηγέτης θεωρείται ότι γεννιέται με τα ηγετικά χαρακτηριστικά τα οποία και αναπτύσσονται μέσα σε ένα ευνοϊκό κοινωνικό περιβάλλον. Αυτό το ηγετικό χάρισμα εκφράζεται με τη δυνατότητα ενός ατόμου να «περάσει» τη γνώμη και την άποψή του στους άλλους και έτσι να τους εμπνέει και να τους καθοδηγήσει.

Έχει διαπιστωθεί, σε γενικές γραμμές, ότι μερικά άτομα κατά την διάρκεια της ενηλικίωσής τους και αμέσως μετά δείχνουν μεγαλύτερες, σε σχέση με άλλα άτομα, ηγετικές ικανότητες και προσπαθούν να τις αξιοποιήσουν. Η επιχειρηματική δράση είναι μια διαδικασία στην οποία γίνεται αξιοποίηση αυτών των ικανοτήτων.

Εκτός από το ηγετικό χάρισμα, το οποίο, όπως είπαμε είναι προϊόν αλληλεπίδρασης γενετικών και επίκτητων στοιχείων του επίδοξου επιχειρηματία, είναι φανερό ότι θα πρέπει να διαθέτει και ειδικές γνώσεις οι οποίες βεβαίως είναι προϊόν εκπαίδευσης, κατάρτισης, συνεχούς πληροφόρησης και εμπειρίας στο αντικείμενο των επιχειρηματιών εργασιών με το οποίο ασχολείται.

1.2.5 Ικανότητα ρεαλιστικού προγραμματισμού.

Όπως είπαμε, ο επιχειρηματίας επιδιώκει σκοπούς που μολονότι υψηλοί θα είναι μέσα στα πλαίσια των δυνατοτήτων του. Το να βάλει κανείς προκλητικούς αλλά και πρακτικούς στόχους είναι δείγμα ρεαλιστικού προγραμματισμού. Ο επιχειρηματίας, αφού πρώτα έχει συλλέξει και μελετήσει όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για την επίτευξη του σκοπού του, σκέφτεται και αποφασίζει ψυχρά και αντικειμενικά για την πορεία της δράσης του. Αυτό προϋποθέτει ότι ο επιχειρηματίας γνωρίζει να διαχειρίζεται τα χρήματά του χωρίς ν' αφήνει να του διαφεύγουν ευκαιρίες εισπράξεων και χωρίς να έχει απώλειες από την μη αποδοτική του χρήση.

Ο επιχειρηματίας όμως θέτει στόχους, σχεδιάζει, επιλέγει και διαμορφώνει ένα «σχέδιο δράσης» το οποίο θα υλοποιηθεί κι από τρίτους. Μια κρίσιμη λοιπόν απόφαση είναι η αντικειμενική επιλογή συνεργατών-εργαζομένων που θα έχουν τα κατάλληλα προσόντα για την

υλοποίηση των σχεδίων του. Πρέπει να τονισθεί ότι στην εξέταση των στοιχείων των συνεργατών του δεν «χωράει» ούτε συναισθηματισμός ούτε η υποκειμενική προτίμηση του επιχειρηματία, αλλά η αξιολόγηση των αντικειμενικών (τυπικών και ουσιαστικών) ικανοτήτων του υπό πρόσληψη ατόμου.

Υπάρχουν, σε γενικές γραμμές, δύο αιτίες που μπορεί να οδηγήσουν σε «λανθασμένο» προϋπολογισμό τις οποίες θα πρέπει να αποφεύγει ο επίδοξος επιχειρηματίας. Η πρώτη είναι, όταν ο επιχειρηματίας υπερεκτιμά τις δυνάμεις του και πιστεύει ότι μπορεί να «προχωρήσει» την επιχείρησή του γρηγορότερα από ότι οι οικονομικές συνθήκες το «επιτρέπουν». Τα πρώτα βήματα μιας επιχείρησης, τις περισσότερες φορές, απαιτούν περισσότερο χρόνο από ότι πιστεύει ο επίδοξος επιχειρηματίας. Η δεύτερη, προέρχεται από τη «ψυχολογική δέσμευση» που αισθάνεται ο επιχειρηματίας, λόγω του χρόνου και την εργασία που έχει επενδύσει στην επιχειρηματική του ιδέα και δεν είναι πολύ πρόθυμος να αλλάξει τα σχέδιά του, ακόμα κι όταν οι συνθήκες το απαιτούν! Θα πρέπει όμως ο επιχειρηματίας να είναι έτοιμος να αλλάξει τα σχέδιά του όταν μεταβάλλονται οι οικονομικές καταστάσεις που τον αφορούν.

1.2.6 Ικανότητα προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών.

Οι πωλήσεις είναι ο βασικός στόχος κάθε επιχείρησης. Ο επιχειρηματίας που θέλει να προωθήσει την επιχείρησή του, στους περισσότερους κλάδους θα πρέπει να διαθέτει ικανότητα πωλήσεων του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγει, δηλαδή κάποια επιδεξιότητα πειθούς προς αυτή την κατεύθυνση που θα του προσδώσει ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του.

1.2.7 Υπευθυνότητα και εντιμότητα

Οι επιχειρηματίες συνήθως διαθέτουν υψηλό το αίσθημα της ευθύνης των πράξεών τους, αφού αναπτύσσοντας την επιχειρηματική τους δραστηριότητα απευθύνονται με πολλούς τρόπους στη κοινωνία, τα μέλη της οποίας τους εμπιστεύονται και αναμένουν από αυτούς ανάλογη συμπεριφορά. Λειτουργώντας λοιπόν στα πλαίσια μιας δεοντολογίας που περιγράφεται με τυπικούς και άτυπους κανόνες, θεωρούν την υπευθυνότητα που πρέπει να επιδείξουν ως κάτι το άμεσα αλληλένδετο με τη δραστηριότητά τους.

Ένα σημαντικό συστατικό του υπευθύνου ατόμου είναι και η εντιμότητά του, αφού όσο περισσότερο έντιμος είναι τόσο το περιβάλλον του (οι πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες του, δηλαδή η «αγορά»), θα του το αναγνωρίσει, θα επικροτήσει αυτό το βασικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητάς του και θα τον επιβραβεύσει ανάλογα.

1.2.8 Προσαρμοστικότητα και ικανότητα καινοτομίας.

Ο επιχειρηματίας, όταν αντιμετωπίσει δυσκολίες που δεν είχε λάβει υπόψη του ή δε γνώριζε ή δεν πρόβλεψε, δεν εγκαταλείπει το σχέδιό του αλλά προσαρμόζει τον τρόπο δράσης του στις νέες συνθήκες, διαθέτει δηλαδή «προσαρμοστικότητα».

Αυτοί που ασκούν επιχειρηματικότητα είναι άνθρωποι που προσαρμόζονται εύκολα και γρήγορα στις μεταβολές του κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος διαθέτοντας πάντα γι' αυτόν τον σκοπό εφεδρείες μέσων, μεθόδων ακόμη και ανθρώπινου δυναμικού. Αν οι απρόβλεπτες αυτές μεταβολές αντιμετωπιστούν κατάλληλα, μπορεί να επιφέρουν όφελος στον επιχειρηματία. Και αυτή η στρατηγική πρέπει να ακολουθείται ειδικά στην εποχή μας που πολύ

συχνά μεταβάλλεται το τεχνολογικό περιβάλλον κι ενδυναμώνεται ο ανταγωνισμός σε παγκόσμιο πλέον επίπεδο και όχι μόνο σε τοπικό.

Οι επιχειρηματίες που έχουν προσαρμοστικότητα συνήθως είναι κι ικανοί καινοτόμοι. Όποιος μπορεί να ερευνήσει και να βρει νέες μεθόδους παραγωγής αγαθών, νέα αγαθά, να βελτιώσει τα υπάρχοντα αγαθά ή τις μεθόδους παραγωγής τους, θεωρείται σωστός επιχειρηματίας. Αυτές οι καινοτομικές του δραστηριότητες δείχνουν ότι ο επιχειρηματίας σκέφτεται και ενεργεί κοιτάζοντας μπροστά στο μέλλον και προσπαθεί να βρει και να προβλέψει δυνατότητες που βρίσκονται σ' έναν ευρύτερο χρονικό ορίζοντα. Ένα βασικό χαρακτηριστικό αυτής της επιχειρηματικής προσπάθειας είναι η δημιουργική φαντασία που πολλοί επιχειρηματίες έχουν επιδείξει στις διάφορες καινοτομικές τους επιδιώξεις.

1.2.9 Ικανότητα στην οργάνωση και διοίκηση.

Η ικανότητα στην οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης είναι κάτι που πρέπει να διαθέτει ή να προσπαθήσει να αποκτήσει ο φιλόδοξος επιχειρηματίας. Αυτή η ικανότητα φαίνεται με τις εξής βασικές αποφάσεις που θα κληθεί να λάβει:

- Να καθορίσει τους στόχους του και ως ηγέτης της επιχείρησης να στρέψει τη δραστηριότητά του και των υπαλλήλων του στην επίτευξη αυτών των στόχων.
- Να επιλέξει το πλέον ειδικευμένο και ικανό συνεργάτη του για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας.
- Να τοποθετήσει υπαλλήλους ως υπεύθυνους τομέων της επιχείρησής του, ώστε να του μένει χρόνος να ασχοληθεί για να αναπτυχθεί η επιχείρησή του.

1.2.10 Επικοινωνιακή ικανότητα

Όπως είπαμε ο επιχειρηματίας θα πρέπει να διαθέτει κοινωνικές δεξιότητες ο πυρήνας των οποίων είναι η επικοινωνιακή δυνατότητα. Ο επιχειρηματίας λοιπόν πρέπει να διαθέτει σημαντική ικανότητα επικοινωνίας με τους άλλους, αφού η επιχείρησή του λειτουργεί στο ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον. Θα πρέπει να είναι «κοινωνικός» εάν θέλει να μην αποξενωθεί η επιχείρησή του από αυτό το περιβάλλον.

Η αρχή ότι ο επιχειρηματίας είναι ανεξάρτητος, στην πραγματικότητα είναι ουτοπική. Ο επιχειρηματίας εξαρτάται από τους πελάτες του, από τους δανειστές του, από τους υπαλλήλους του, με όλους αυτούς με τους οποίους πρέπει να συνδιαλέγεται δημιουργικά. Εάν η συμπεριφορά του προς τους άλλους δεν είναι η πρέπουσα, τότε έχει ένα σοβαρό μειονέκτημα που πρέπει να διορθώσει. Επίσης, θα πρέπει να είναι πρόθυμος να ακούει τα προβλήματα των άλλων και να δέχεται τον χαρακτήρα και τις ιδιοτροπίες τους. Είναι καλό ν' αντιληφθεί ο επίδοξος επιχειρηματίας ότι η ανταπόδοση στις κοινωνικές του σχέσεις είναι απαραίτητη και οι κοινωνικές γνωριμίες είναι κάτι που ίσως τον βοηθήσουν στις δύσκολες καταστάσεις που πιθανόν να αντιμετωπίσει.

Για να καταλάβουμε το πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η επικοινωνία των επιχειρήσεων με το περιβάλλον τους, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας, ότι τα τελευταία χρόνια οι μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις στο οργανόγραμμα τους έχουν προσθέσει την ειδική λειτουργία των δημοσίων σχέσεων, της οποίας κύριο μέλημα είναι η σωστή επικοινωνία της επιχείρησης με το περιβάλλον τους.

1.3. Επιχειρηματικότητα και Δημόσιος Τομέας

Αξίζει να αναφερθεί όμως ότι η επιχειρηματικότητα πέραν των πιέσεων του μνημονίου αποτελεί και μία αναγκαιότητα (Zampetakis, Moustakis, 2007, 2010) για το ελληνικό δημόσιο αφού:

1. Ο πολίτης αισθάνεται ότι πληρώνει πολύ (πιο) ακριβά τις υπηρεσίες που δέχεται από το κράτος.
2. Οι πολίτες έχουν μία αρνητική άποψη για τη γραφειοκρατία, η λέξη έχει αρνητικό περιεχόμενο
3. Οι πολίτες ζητούν δίκαιη μεταχείριση από το κράτος, ξεκάθαρο-διαφανές νομικό πλαίσιο, σαφείς υποχρεώσεις κ.λπ.
4. Η επιχειρηματικότητα είναι παράγοντας στρατηγικής σημασίας για τη βελτίωση της απόδοσης του δημοσίου

Σχετικά με το ερώτημα που αναφέρεται στο περιεχόμενο και το είδος της επιχειρηματικότητας που μπορεί να εφαρμοστεί στο δημόσιο, σίγουρα η απάντηση δεν μπορεί να συμπεριλαμβάνει λέξεις όπως ανάληψη υψηλού ρίσκου και διακινδύνευσης της δημόσιας υπηρεσίας από τα στελέχη του δημοσίου, όπως θα συνέβαινε ενδεχομένως σε μία επιχείρηση ιδιωτικού δικαίου (Kearney et all, 2009) αλλά θα πρέπει να εστιαστεί (Roberts, 2006,)σε προσδιορισμούς όπως:

1. Επιχειρηματικότητα είναι η ηγεσία που τολμά να αμφισβητεί το κατεστημένο - status quo ενός δημόσιου οργανισμού και να ανταμείβει τους υπαλλήλους που απλοποιούν τις διοικητικές διαδικασίες.
2. Επιτυγχάνεται μέσω της διατύπωσης πολιτικών - γενικών κατευθυντήριων αρχών που διευκολύνουν τη διαδικασία εξυπηρέτησης του πολίτη και της κοινωνίας ως σύνολο, με στόχο κάθε φορά που προκύπτει πρόβλημα αυτό να επιλύεται γρήγορα και αποτελεσματικά.
3. Είναι αυτή που εκτός από την επιβράβευση των δημοσίων υπαλλήλων, που έχουν το κουράγιο να αναλαμβάνουν κίνδυνο και να καινοτομούν, θα πρέπει να επιβάλει και την τιμωρία σε αυτούς που παραβιάζουν τους κανόνες για να εμποδίζει την εμφάνιση φαινομένων διαφθοράς, εκβιασμού και δωροδοκίας.

Μάλιστα στην έννοια της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα σημαντική εφαρμογή έχει και η έννοια της ενδοεπιχειρηματικότητας (Antoncic, Hisrich, 2003, Nielsen, 2003), η οποία εστιάζεται στη συμπεριφορά των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες και έχει εσωτερικό προσανατολισμό. Η ιδιαιτερότητα του δημοσίου, σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα είναι η έλλειψη της παρουσίας του «ιδιοκτήτη» ή των «μετόχων» στο χώρο εργασίας ως παράγοντα ενίσχυσης της παραγωγικότητάς τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ανάδειξη της ανάγκης, σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι στον ιδιωτικό τομέα, της ενδοεπιχειρηματικότητας ως παράγοντα sine qua non της αύξησης της απόδοσης του δημοσίου. Η ενδοεπιχειρηματικότητα υπό αυτήν την έννοια:

1. Εμπεριέχει την εισαγωγή καινοτομιών σε αρμονία με το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο λειτουργίας του δημόσιου οργανισμού και του δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα.
2. Στοχεύει στον εντοπισμό νέων ευκαιριών, την απόκτηση επιπλέον πόρων, την αξιοποίησή τους και όπου είναι εφικτό την εμπορευματοποίησή τους π.χ. spin offs.

Συνεπώς σε μία οικονομία της αγοράς το δημόσιο έχει ρόλο κλειδί στη διευκόλυνση της μεγέθυνσης και της ανάπτυξης της οικονομίας και αυτή μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν το

δημόσιο «σκέφτεται» επιχειρηματικά. Η αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα απαιτεί την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας ώστε η αλλαγή να έχει καινοτόμο και προδραστικό χαρακτήρα έτσι ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του δημοσίου. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό θα μπορούσε να εφαρμοστεί η λογική του τετραπλού έλικα που ακολουθεί στο σχήμα 1.

Σχήμα 1.1.
Ο Τετραπλούς Έλικας της Επιχειρηματικότητας στον Δημόσιο Τομέα



Ο έλικας αυτός εμπεριέχει τέσσερα κρίσιμα στοιχεία τα οποία μπορούν να λειτουργήσουν είτε ως μοχλοί ανάπτυξης είτε ως τροχοπέδη ανάλογα με τον τρόπο αξιοποίησής τους από τη δημόσια διοίκηση. Για παράδειγμα η γραφειοκρατία διασφαλίζει την εγκυρότητα των συναλλαγών του δημοσίου αλλά η κατάχρησή της οδηγεί σε σπατάλη πόρων με αρνητικές επιπτώσεις στο εξωτερικό περιβάλλον π.χ. στους πολίτες-εξυπηρετούμενους.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι που έχουν τη δυνατότητα να λειτουργήσουν ως επιχειρηματίας, μπορεί να βρίσκονται σε οποιοδήποτε επίπεδο της ιεραρχίας, και να ανήκει σε κάποια από τις επόμενες ομάδες – κατηγορίες υπαλλήλων:

- Πολιτικοί επιχειρηματίες: Εκλεγμένα δημόσια πρόσωπα (υπουργοί, βουλευτές, δήμαρχοι κ.λπ.)
- Ανώτατα διοικητικά στελέχη: Πρόσωπα που τους ανατίθεται η ηγεσία δημοσίων οργανισμών και κατέχουν θέσεις με εξουσίες εντός του κυβερνητικού συστήματος

- Γραφειοκράτες επιχειρηματίες: Στελέχη και υπάλληλοι του δημοσίου με καινοτόμες ιδέες
- Επιχειρηματίες σύμβουλοι**:** Στελέχη που δραστηριοποιούνται έξω από τα όρια του κυβερνητικού συστήματος και μπορούν να εισηγηθούν αλλαγές στις πολιτικές της κυβέρνησης

Το οργανωσιακό περιβάλλον αναφέρεται στην οργανωσιακή κουλτούρα του δημοσίου με τις αρχές, τις αξίες, τις δοξασίες, τα σύμβολα, τις ιστορίες κ.λπ. που την προσδιορίζουν.

Οι τέσσερις αυτές πτυχές ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας έχουν αντίκτυπο στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του δημοσίου οργανισμού και η επιτυχία τους μετράται με τη χρήση των παρακάτω τριών δεικτών, όπως απεικονίζονται στο σχήμα 2.

Σχήμα 1.2.
Δείκτες Επιτυχημένης Επιχειρηματικότητας στο Δημόσιο



Φυσικά για να μπορέσει το δημόσιο και οι δημόσιοι υπάλληλοι να αναπτύξουν επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα θα πρέπει να υπερβούν ορισμένα εμπόδια (Kearney et all, 2009) που χαρακτηρίζουν την οργάνωση και τη λειτουργία του δημοσίου, όπως είναι ότι:

1. Τα στελέχη του δημοσίου κατευθύνονται από το νόμο και τους κανονισμούς, δηλαδή από το εξωτερικό του οργανισμού, με συνέπεια την ακαμψία και τη δυσκολία εισαγωγής αλλαγών.
2. Πολλές δημόσιες πολιτικές κατευθύνονται από κομματικές πολιτικές
3. Οι περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες παρέχονται σε συνθήκες μονοπωλίου
4. Στο δημόσιο τομέα δίνεται έμφαση στη συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο.
5. Οι δημόσιοι υπάλληλοι σπάνια αναγνωρίζονται ή ανταμείβονται επειδή έκαναν πολύ καλά τη δουλειά τους ή επειδή αναλαμβάνουν κίνδυνο.
6. Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι θεσμικά προστατευμένοι και συνεπώς δεν είναι εύκολο να απαλλαχτείς από άτομα που δεν μπορούν ή δεν θέλουν να προσφέρουν.

7. Τα έσοδα του δημοσίου προέρχονται από υποχρεωτικά τέλη και εισφορές και από επιβαλλόμενη φορολογία.
8. Τα έσοδα του δημοσίου προέρχονται από υποχρεωτικά τέλη και εισφορές και από επιβαλλόμενη φορολογία.
9. Τα έσοδα του δημοσίου προέρχονται από υποχρεωτικά τέλη και εισφορές και από επιβαλλόμενη φορολογία.

2. Μεθοδολογία Έρευνας

Έγινε μια πρωτογενή ποσοτική έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού τύπου με βάση συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία συγκεκριμένα ήταν τα εξής:

1. Μπορεί να αναπτυχθεί η επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα;
2. Ποιες από τις διαστάσεις της επιχειρηματικότητας είναι εφικτό να αναπτυχθούν στον ελληνικό δημόσιο τομέα;
3. Ποια τα εμπόδια στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας;

Το προφίλ της έρευνας που έγινε τον Ιούνιο του 2017 έχει ως εξής:

- Απάντησαν συνολικά 40 δημόσιοι υπάλληλοι.
- Η κατανομή του πληθυσμού ήταν 59% άντρες και 41% γυναίκες.
- Έγινε χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, που επισυνάπτεται στο παράρτημα.
- Για την ανάλυση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκαν δείκτες της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης - SPPS v. 19

3. Αποτελέσματα Έρευνας

Με βάση την καταγραφή και την επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας προέκυψαν οι παρακάτω κατανομές της περιγραφικής στατιστικής, που δίνουν απαντήσεις στα ερωτήματα της έρευνας.

ΦΥΛΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	23	57,5	59,0	59,0
	ΓΥΝΑΙΚΑ	16	40,0	41,0	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
Total		40	100,0		

ΗΛΙΚΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΧΡΙ 35	4	10,0	10,0	10,0
	36-45	10	25,0	25,0	35,0
	46-55	14	35,0	35,0	70,0
	56 ΚΑΙ ΑΝΩ	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΓΓΑΜΟΣ	33	82,5	82,5	82,5
	ΑΓΑΜΟΣ	6	15,0	15,0	97,5
	3,00	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΧΡΙ 10	8	20,0	20,0	20,0
	11-20	9	22,5	22,5	42,5
	20+	23	57,5	57,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΙΔΙΩΤΙΚΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΧΡΙ 5	11	27,5	29,7	29,7
	6-10	7	17,5	18,9	48,6
	11+	19	47,5	51,4	100,0
	Total	37	92,5	100,0	
Missing	System	3	7,5		
Total		40	100,0		

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΤΕ	18	45,0	45,0	45,0
	ΠΕ	18	45,0	45,0	90,0
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	40	100,0	100,0	100,0

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ	40	100,0	100,0	100,0

ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΟΝΙΜΟΣ	30	75,0	78,9	78,9
	ΑΟΡΙΣΤΟΥ	7	17,5	18,4	97,4
	ΣΥΜΒΑΣΗ	1	2,5	2,6	100,0
	Total	38	95,0	100,0	
Missing	System	2	5,0		
Total		40	100,0		

1. ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΩΣ	1	2,5	2,6	2,6
	ΠΟΛΥ	12	30,0	31,6	34,2
	ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ	25	62,5	65,8	100,0
	Total	38	95,0	100,0	
Missing	System	2	5,0		
Total		40	100,0		

Σε μεγάλο βαθμό θεωρείται πως είναι αναγκαία η επιχειρηματική σκέψη των προϊσταμένων διευθύνσεων.

2. ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΩΣ	1	2,5	2,6	2,6
	ΠΟΛΥ	17	42,5	44,7	47,4
	ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ	20	50,0	52,6	100,0
	Total	38	95,0	100,0	
Missing	System	2	5,0		
Total		40	100,0		

Το 50% θεωρεί πως είναι αναγκαία σε μεγάλο βαθμό η επιχειρηματική σκέψη των προϊσταμένων τμημάτων.

3. ΤΩΝ ΑΠΛΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΡΙΚΩΣ	12	30,0	31,6	31,6
	ΠΟΛΥ	20	50,0	52,6	84,2
	ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ	6	15,0	15,8	100,0
	Total	38	95,0	100,0	
Missing	System	2	5,0		
Total		40	100,0		

Το 65% θεωρεί πως είναι πολύ αναγκαία η επιχειρηματική σκέψη των απλών υπαλλήλων.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΕΝΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΤΟΛΜΑ ΝΑ ΑΜΦΙΣΒΗΤΕΙ ΤΟ ΚΑΤΕΣΤΗΜΕΝΟ - STATUS QUO ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	1	2,5	2,5	2,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ	9	22,5	22,5	25,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	30	75,0	75,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Το 75% συμφωνεί απόλυτα πως η ηγεσία ενός δημόσιου οργανισμού πρέπει να τολμά να αμφισβητεί το κατεστημένο - status quo του δημοσίου οργανισμού.

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΤΑΜΕΙΒΕΙ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΠΟΥ ΜΕ ΔΙΚΗ ΤΟΥΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΑΠΛΟΠΟΙΟΥΝ ΤΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ	27	67,5	67,5	67,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνεί πως η διοίκηση των οργανισμών θα πρέπει να ανταμείβει τους υπαλλήλους, που με δική τους πρωτοβουλία απλοποιούν τις διοικητικές διαδικασίες.

ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΝΑ ΔΙΝΟΥΝ ΜΟΝΟ ΤΙΣ ΓΕΝΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΩΣΤΕ ΝΑ ΥΠΑΡΧΕΙ ΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΕΛΙΓΜΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	2	5,0	5,0	5,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	27	67,5	67,5	72,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνεί πως οι δημόσιες πολιτικές πρέπει να δίνουν μόνο τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές ώστε να υπάρχει το περιθώριο ελιγμών από τη δημόσια διοίκηση.

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΕΠΕΜΒΑΙΝΕΙ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ ΩΣΤΕ ΝΑ ΕΠΙΛΥΕΙ ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΣΤΗΝ ΠΗΓΗ ΤΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	5	12,5	12,5	12,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ	32	80,0	80,0	92,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Το 87,5% συμφωνεί πως η διοίκηση των οργανισμών πρέπει να μπορεί να επεμβαίνει στη διαδικασία εξυπηρέτησης του πολίτη ώστε να επιλύει το πρόβλημα στην πηγή του.

ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΠΟΥ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥΝ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΟΝΤΑΙ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	1	2,5	2,5	2,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ	32	80,0	80,0	82,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Το 97,5% συμφωνεί πως οι δημόσιοι υπάλληλοι που καινοτομούν θα πρέπει να επιβραβεύονται

ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΠΟΥ ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΡΙΣΚΟ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΟΝΤΑΙ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	3	7,5	7,5	7,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ	22	55,0	55,0	62,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Το 55% συμφωνεί πως οι δημόσιοι υπάλληλοι που αναλαμβάνουν ρίσκο θα πρέπει να επιβραβεύονται

ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΠΟΥ ΤΗΡΟΥΝ ΤΗΝ ΤΥΠΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΠΑΡΕΜΠΟΔΙΣΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΚΑΛΥΨΗ ΦΑΙΝΟΜΕΝΩΝ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΤΙΜΩΡΟΥΝΤΑΙ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,5	2,5	2,5
	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	5,0	5,0	7,5
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	5	12,5	12,5	20,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	14	35,0	35,0	55,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Οι περισσότεροι ερωτώμενοι πιστεύουν πως οι δημόσιοι υπάλληλοι που τηρούν την τυπική διαδικασία προκειμένου να παρεμποδίσουν την αποκάλυψη φαινομένων διαφθοράς θα πρέπει να τιμωρούνται

Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ ΕΝΤΟΣ ΤΩΝ ΟΡΙΩΝ ΠΟΥ ΟΡΙΖΕΙ Ο ΝΟΜΟΣ ΚΑΙ Ο ΔΗΜΟΣΙΟΫ́ΠΑΛΛΗΛΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,5	2,5	2,5
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	7	17,5	17,5	20,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	17	42,5	42,5	62,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Οι περισσότεροι πιστεύουν πως η εισαγωγή καινοτομιών θα πρέπει να γίνεται εντός των ορίων που ορίζει ο νόμος και ο δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας

ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΒΑΘΜΙΔΩΝ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΑΖΗΤΟΥΝ ΝΕΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΥΣ ΚΑΙ ΝΑ ΤΟΥΣ ΑΞΙΟΠΟΙΟΥΝ ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΟΠΟΥ ΑΥΤΟ ΕΙΝΑΙ ΕΦΙΚΤΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	1	2,5	2,5	2,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ	21	52,5	52,5	55,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνεί πως οι δημόσιοι υπάλληλοι όλων των βαθμίδων θα πρέπει να αναζητούν νέες ευκαιρίες και πόρους και να τους αξιοποιούν εμπορικά όπου αυτό είναι εφικτό

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΤΟ ΒΑΣΙΚΟ ΜΟΧΛΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΜΙΑΣ ΧΩΡΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	2	5,0	5,0	5,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	22	55,0	55,0	60,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνεί πως η επιχειρηματική σκέψη των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί τον βασικό μοχλό ανάπτυξης της οικονομίας μιας χώρας και το αντίστροφο.

ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΝΟΝΤΑΙ ΣΥΧΝΑ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ	26	65,0	65,0	65,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Όλοι συμφωνούν, πως οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να αναδιοργανώνονται συχνά με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας τους.

ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΔΕΝ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΑΖΗΤΟΥΝ ΤΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΑΛΛΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΧΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΕ ΟΛΑ ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ	29	72,5	72,5	72,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Όλοι οι ερωτώμενοι συμφωνούν πως οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν θα πρέπει να αναζητούν τη σταθερότητα αλλά τη συνεχή εισαγωγή αλλαγών σε όλα τα επίπεδα.

Η ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΝΤΑΧΘΟΥΝ ΣΤΟ ΔΙΚΑΙΟ ΠΟΥ ΔΙΕΠΕΙ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ	26	65,0	65,0	65,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Όλοι οι ερωτώμενοι συμφωνούν πως η αλλαγή και η καινοτομία θα πρέπει να ενταχθούν στο δίκαιο που διέπει τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών.

ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΜΕΤΑΚΙΝΗΘΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗ ΛΟΓΙΚΗ ΤΟΥΣ ΠΩΣ ΞΟΔΕΥΩ ΤΑ ΧΡΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΛΟΓΙΚΗ ΤΟΥ ΠΩΣ ΚΕΡΔΙΖΩ ΧΡΗΜΑΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	6	15,0	15,0	15,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	12	30,0	30,0	45,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	12	30,0	30,0	75,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	7	17,5	17,5	92,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Ο ΜΟΝΟΠΩΛΙΑΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΕΜΠΟΔΙΖΕΙ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,5	2,5	2,5
	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,5	2,5	5,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	3	7,5	7,5	12,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ	25	62,5	62,5	75,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνεί πως ο μονοπωλιακός χαρακτήρας του δημοσίου εμποδίζει την ανάπτυξη επιχειρηματικής σκέψης των υπαλλήλων του.

ΤΟ ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΠΡΟΚΑΛΕΙ ΑΚΑΜΨΙΑ ΚΑΙ ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΣΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	5	12,5	12,5	12,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ	26	65,0	65,0	77,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Οι περισσότεροι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι το κανονιστικό νομικό πλαίσιο της λειτουργίας του δημοσίου προκαλεί ακαμψία και δυσκολία στην εισαγωγή αλλαγών.

ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΕΝ ΕΧΟΥΝ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΑΛΛΑ ΚΟΜΜΑΤΙΚΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	4	10,0	10,0	10,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	24	60,0	60,0	70,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Οι περισσότεροι ερωτώμενοι συμφωνούν πως οι δημόσιες πολιτικές δεν έχουν αναπτυξιακό περιεχόμενο αλλά κομματικό.

ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΕΤΑΙ Ο ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΟΡΦΩΝΕΤΑΙ ΠΑΡΑ ΑΥΤΟΣ ΠΟΥ ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΙ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	4	10,0	10,3	10,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ	23	57,5	59,0	69,2
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	12	30,0	30,8	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
Total		40	100,0		

Το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνεί πως στο δημόσιο τομέα επιβραβεύεται ο υπάλληλος που συμμορφώνεται παρά αυτός που καινοτομεί.

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΕΙΝΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΜΙΑΣ ΧΩΡΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	10	25,0	25,0	25,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	21	52,5	52,5	77,5
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	5	12,5	12,5	90,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	2	5,0	5,0	95,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Οι περισσότεροι ερωτώμενοι διαφωνούν πως η επιχειρηματική σκέψη στο δημόσιο τομέα είναι ιδιαίτερα επικίνδυνη για την ασφάλεια μιας χώρας.

ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΔΕΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΩΝ ΙΔΕΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,5	2,5	2,5
	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	5,0	5,0	7,5
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	3	7,5	7,5	15,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	23	57,5	57,5	72,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Οι περισσότεροι ερωτώμενοι συμφωνούν πως οι δημόσιοι υπάλληλοι λόγω της μονιμότητας της απασχόλησης δεν ενδιαφέρονται για εισαγωγή νέων ιδεών και αλλαγών.

ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΔΕΝ ΕΧΟΥΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΑΛΛΑ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ – ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΤΙΚΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,5	2,5	2,5
	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,5	2,5	5,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	1	2,5	2,5	7,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ	22	55,0	55,0	62,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Οι περισσότεροι ερωτώμενοι συμφωνούν πως οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν έχουν στρατηγική σκέψη αλλά καθημερινή – διεκπεραιωτική.

ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΔΕΝ ΣΚΕΦΤΟΝΤΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	5,0	5,0	5,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	5	12,5	12,5	17,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ	19	47,5	47,5	65,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνεί πως οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν σκέφτονται ανταγωνιστικά ως προς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΔΕΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	4	10,0	10,0	10,0
	ΟΥΤΕ ΟΥΤΕ	4	10,0	10,0	20,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	18	45,0	45,0	65,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Οι περισσότεροι συμφωνούν πως η ταχύτητα και ευελιξία δεν χαρακτηρίζουν τον ελληνικό δημόσιο τομέα.

ΑΤΙΜΩΡΗΣΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	22	55,0	55,0	55,0
	3,00	1	2,5	2,5	57,5
	4,00	3	7,5	7,5	65,0
	5,00	3	7,5	7,5	72,5
	6,00	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ΔΙΑΠΛΟΚΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	7,5	7,5	7,5
	2,00	26	65,0	65,0	72,5
	3,00	2	5,0	5,0	77,5
	4,00	2	5,0	5,0	82,5
	5,00	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ΔΙΑΦΘΟΡΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	7,5	7,5	7,5
	2,00	5	12,5	12,5	20,0
	3,00	25	62,5	62,5	82,5
	4,00	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ΑΝΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	12,5	12,5	12,5
	2,00	1	2,5	2,5	15,0
	3,00	11	27,5	27,5	42,5
	4,00	23	57,5	57,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	8	20,0	20,0	20,0
	3,00	1	2,5	2,5	22,5
	4,00	5	12,5	12,5	35,0
	5,00	25	62,5	62,5	97,5
	6,00	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ΈΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	7	17,5	17,5	17,5
	5,00	5	12,5	12,5	30,0
	6,00	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Από τις παραπάνω απαντήσεις προκύπτει ότι κατά σειρά τα εμπόδια στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στον δημόσιο τομέα είναι:

1. Διαπλοκή
2. Ατιμωρησία
3. Διαφθορά
4. Πολιτικές παρεμβάσεις
5. Αναξιοκρατία
6. Έλλειψη κινήτρων για επιχειρηματική συμπεριφορά

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,5	2,5	2,5
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	6	15,0	15,0	17,5
	ΜΕΡΙΚΩΣ	17	42,5	42,5	60,0
	ΑΡΚΕΤΑ	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ΑΝΑΛΗΨΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	10,0	10,3	10,3
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	16	40,0	41,0	51,3
	ΜΕΡΙΚΩΣ	14	35,0	35,9	87,2
	ΑΡΚΕΤΑ	5	12,5	12,8	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
Total		40	100,0		

ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ (ΣΤΑ ΑΙΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	10,0	10,0	10,0
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	17	42,5	42,5	52,5
	ΜΕΡΙΚΩΣ	15	37,5	37,5	90,0
	ΑΡΚΕΤΑ	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ΠΡΟΔΡΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	5,0	5,0	5,0
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	16	40,0	40,0	45,0
	ΜΕΡΙΚΩΣ	18	45,0	45,0	90,0
	ΑΡΚΕΤΑ	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΕΠΙΘΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,5	2,5	2,5
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	8	20,0	20,0	22,5
	ΜΕΡΙΚΩΣ	20	50,0	50,0	72,5
	ΑΡΚΕΤΑ	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ΛΙΤΟΤΗΤΑ – ΑΠΟΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,5	2,5	2,5
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	8	20,0	20,0	22,5
	ΜΕΡΙΚΩΣ	18	45,0	45,0	67,5
	ΑΡΚΕΤΑ	12	30,0	30,0	97,5
	ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,5	2,5	2,5
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	6	15,0	15,0	17,5
	ΜΕΡΙΚΩΣ	22	55,0	55,0	72,5
	ΑΡΚΕΤΑ	10	25,0	25,0	97,5
	ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	7,5	7,5	7,5
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	19	47,5	47,5	55,0
	ΜΕΡΙΚΩΣ	11	27,5	27,5	82,5
	ΑΡΚΕΤΑ	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Από τις παραπάνω διαστάσεις της επιχειρηματικότητας προκύπτει ότι αυτές που μπορούν να εφαρμοστούν περισσότερο στο δημόσιο είναι κατά σειρά αυτές που φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 3.1. Εφικτές Επιχειρηματικές Δράσεις στον Δημόσιο Τομέα

1. Καινοτομία Διαδικασίας
2. Μελλοντικός Προσανατολισμός
3. Λιτότητα – Απομείωση Κόστους
4. Ανταγωνιστικότητα – Επιθετικότητα
5. Προδραστικότητα
6. Ανάληψη Κινδύνου
7. Ταχύτητα Ανταπόκρισης (στα αιτήματα των πολιτών)
8. Εκμετάλλευση Ευκαιριών του Περιβάλλοντος

4. Συμπεράσματα και Προτάσεις

4.1. Συμπεράσματα

Από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων της έρευνας προκύπτει ένα γενικό συμπέρασμα ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν επιχειρηματικές πρωτοβουλίες αλλά το σύστημα λειτουργίας του Ελληνικού δημοσίου δεν τους το επιτρέπει ή τουλάχιστον δεν τους διευκολύνει να το επιτύχουν.

Στα συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα δίνονται οι παρακάτω απαντήσεις:

Ε1. Μπορεί να αναπτυχθεί η επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα;

Σύμφωνα με το δείγμα της έρευνας η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στον δημόσιο τομέα είναι αναγκαία και θα πρέπει να ξεκινά από την ανώτατη διοίκηση και να ενθαρρύνονται ή να επιβραβεύονται οι υπάλληλοι που σκέφτονται επιχειρηματικά.

Ε2.Ποιες από τις διαστάσεις της επιχειρηματικότητας είναι εφικτό να αναπτυχθούν στον ελληνικό δημόσιο τομέα;

Όπως αναφέρθηκε και στα ευρήματα της έρευνας οι διαστάσεις της επιχειρηματικότητας που μπορούν να αναπτυχθούν στον δημόσιο τομέα, κατά σειρά εφεκτικότητας, είναι:

1. Η εισαγωγή καινοτόμων διαδικασιών.
2. Ο μελλοντικός προσανατολισμός των δημοσίων υπαλλήλων.
3. Ο έλεγχος του κόστους και της υιοθέτησης μιας λιτής οργανωτικής δομής.
4. Η ανταγωνιστικότητα και η επιθετικότητα σε κάθε μορφής ανταγωνισμού που θα εμφανιστεί στην αγορά.
5. Η προδραστικότητα των υπαλλήλων, αφού δεν χρειάζεται να πάθουν για να μάθουν.
6. Η προθυμία στην ανάληψη κινδύνου εκ μέρους των δημοσίων υπαλλήλων.
7. Η ταχύτητα ανταπόκρισης (στα αιτήματα των πολιτών), ως δείκτης ποιότητας και Ανταγωνιστικότητας.
8. Η εκμετάλλευση των ευκαιριών του περιβάλλοντος ώστε ο οργανισμός να αποκτήσει

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ε.3.Ποια τα εμπόδια στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας;

Τα εμπόδια που εντοπίστηκαν είναι κατά σειρά:

1. Η διαπλοκή των δημοσίων υπαλλήλων.
2. Η ατιμωρησία κάθε μορφής παράβασης και απόκλισης από το στόχο του οργανισμού.
3. Η διαφθορά των δημοσίων υπαλλήλων.
4. Οι πολιτικές παρεμβάσεις στο έργο των δημοσίων υπαλλήλων.
5. Η αναξιοκρατία και αντίστοιχα η έλλειψη δικαιοσύνης.
6. Η έλλειψη κινήτρων για επιχειρηματική συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων.

4.2. Προτάσεις

Με δεδομένη τη θετική διάθεση των δημοσιών υπαλλήλων απέναντι στην υιοθέτηση επιχειρηματικών πρακτικών προτείνεται κατά αρχάς η υιοθέτηση του επιχειρηματικού πνεύματος από τους δημόσιους οργανισμούς και τους υπαλλήλους που τους στελεχώνουν.

Για την επίτευξη αυτού του στόχου της εισαγωγής της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο θα πρέπει να αμβλυνθούν ή ακόμη και να εξαλειφθούν τα εμπόδια στην επιχειρηματικότητα, όπως αυτά αναφέρθηκαν πιο πάνω. Συγκεκριμένα θα πρέπει να μειωθεί η διαπλοκή και η διαφθορά του δημόσιου τομέα και να επικρατήσει η αξιοκρατία χωρίς πολιτικές παρεμβάσεις στο έργο των δημοσίων υπαλλήλων.

Για την επιτυχημένη εισαγωγή της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο μια πρόταση, με βάση τα πορίσματα της έρευνας, είναι αυτή να ξεκινήσει μέσω της εισαγωγής καινοτόμων διαδικασιών και να φτάσει μέχρι τη δυνατότητα εκμετάλλευσης των ευκαιριών του περιβάλλοντος για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των δημοσίων οργανισμών.

Βιβλιογραφία

- Antoncic Bostjan, Hisrich D. Robert, 2003. Clarifying the intrapreneurship concept, Journal of Small Business and Enterprise Development Vol. 10, No. 1, pp. 7-24.
- Antoncic Bostjan, Hisrich D. Robert, 2003. Clarifying the intrapreneurship concept, Journal of Small Business and Enterprise Development Vol. 10, No. 1, pp. 7-24.
- Bartlett Dean, Dibben Pauline, 2002. Public Sector Innovation and Entrepreneurship: Case Studies from Local Government, Local Government Studies, Vol.28, No.4, pp.107–121.
- Belinda Luke, Martie-Louise Verreynne, 2006. Exploring strategic entrepreneurship in the public sector, Qualitative Research in Accounting & Management, Vol. 3, No. 1, pp. 4-26.
- Bloomington Lewis Eugene, 1984, Public Entrepreneurship: Toward a Theory of Bureaucratic Political Power, Indiana University Press, pp.274.
- Capabilities And Strategic Entrepreneurship In Public Organizations, Strategic Entrepreneurship Journal, Vol. 7, pp. 70–91.
- Charles Edwardsa, Geoff Jonesb, Alan Lawtonc, Nick Llewellynd, 2002. Public Entrepreneurship: Rhetoric, Reality, and Context, International Journal of Public Administration, Vol. 25, No. 12, pp. 1539-1554.
- Claudine Kearney, Robert Hisrich, Frank Roche, 2007. A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship, International Entrepreneurship Management Journal, Vol. 4, pp. 295–313.
- Claudine Kearney, Robert Hisrich, Frank Roche, 2007. Facilitating Public Sector Corporate Entrepreneurship Process: A Conceptual Model, Journal of Enterprising Culture, Vol. 15, No.3, pp. 275-299.
- Currie Graeme, Humphreys Mike, Ucbasaran Deniz, McManus Steve, 2008. Entrepreneurial Leadership In The English Public Sector: Paradox Or Possibility?, Public Administration, Vol. 86, No. 4, pp. 987–1008.
- Currie Graeme, Humphreys Mike, Ucbasaran Deniz, McManus Steve, 2008. Entrepreneurial Leadership In The English Public Sector: Paradox Or Possibility?, Public Administration, Vol. 86, No. 4, pp. 987–1008.
- Dobell A. R. 2001. The Public Administrator: God? or Entrepreneur? Or Are They the Same in the Public Service?,
- Elinor Ostrom, 1964. Public Entrepreneurship: A Case Study in Ground Water Basin Management, pp. 1-609.
- Evans, Dylan, Steward, Fred, Balazs, Katalin, Todorov, Kyril, 1998. Public Sector Entrepreneurship In Central And Eastern Europe: A Study Of Academic Spin-Offs In Bulgaria And Hungary, Journal of Applied Management Studies, Vol. 7, No. 1, pp. 1-31.
- Farhad Analoui Seyed, Mohmmad Moghimi, Hossein Khanifar, 2009. Public sector

managers and entrepreneurship in Islamic Republic of Iran Journal of Management Development, Vol. 28, No. 6, pp. 522-532.

- Green Deanna, Vedlitz Arnold, Mack W.R., 2008. Innovation and Implementation in the Public Sector: An Examination of Public Entrepreneurship, The Policy Studies Organization, Vol 25, No. 3, pp. 233-252.
- Hammami Hajer, Affes Habib, 2013. Factors of Entrepreneurial Intention of the Public Civil Servant: Empirical Evidence in the case of Tunisia, Int. J. Buss. Mgt. Eco. Res., Vol. 4, No. 1, pp. 673-687.
- Hood Christopher , Bernier Luc, Hafsi Taïeb, 2007. The Changing Nature of Public Entrepreneurship, International Innovations, pp. 488-503.
- Inder P Nijhawan, Khalid Dubas, 2007, Entrepreneurship: Public or Private Good?, Academy of Entrepreneurship Journal, Vol. 13, No. 2, pp. 99-108.
- Jan Inge Jenssen, Per Andres Havnes, 2002. Public intervention in the entrepreneurial process: A study based on three Norwegian cases, International journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 8, No. 3, pp. 173-187.
- Javed Nayyar Malik, Rosli Bin Mahmood, 2012. Facilitating Corporate Entrepreneurship in Public Sector Higher Education Institutions: A Conceptual Model, Issues in Social and Environmental Accounting, Vol. 6, No. 1/2, pp. 26-49.
- Katsios Stavros, 2006. The shadow economy and corruption In Greece, South-Eastern Europe Journal of Economics, Vol. 1, pp. 61-80
- Kearney Claudine, Hisrich D. Robert, Roche W. Frank, 2009. Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination?, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 16, No. 1, pp. 26-46
- Kearney Claudine, Hisrich D. Robert, Roche W. Frank, 2009. Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination?, ournal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 16, No. 1, pp. 26-46
- Kearney Claudine, Hisrich D. Robert, Roche W. Frank, 2010. Change Management through Entrepreneurship In Public Sector Enterprises, World Scientific Publishing Company, Vol. 15, No. 4, pp. 415–437.
- Kearney Claudine, Hisrich D. Robert, Roche W. Frank, 2010. Change Management through Entrepreneurship In Public Sector Enterprises, World Scientific Publishing Company, Vol. 15, No. 4, pp. 415–437.
- Keys R. Paul , 1988. Administrative Entrepreneurship in the Public Sector, The Haworth Press, pp. 59-68.
- Llewellyn Nick, Jones Geoff, 2003. Controversies and Conceptual Development: Examining public entrepreneurship, Public Management Review, Vol. 5, No. 2, pp. 245–266.
- Llewellyn Nick, Lewis Patricia, Woods Adrian, 2007. Public Management And the expansion Of an Entrepreneurial Ethos, Public Management Review Vol. 9, No. 2 pp.

253–267.

- Luke Belinda, Verreynne Martie-Louise, Kearins Kate, 2010. Innovate and Entrepreneurial activity in the public sector: The changing Face of public sector institutions, Innovation: Management, Policy & Practice, Vol. 12, No. 2, 138-153.
- Mack W.R., Green Deanna, Vedlitz Arnold, 2008. Innovation and Implementation in the Public Sector: An Examination of Public Entrepreneurship, Review of Policy Research, Vol. 25, No. 3, pp. 233-252.
- Marcial Bóo, 2008. Debate: An Entrepreneurial Public Sector, Public Money & Management, October, pp. 264-266.
- McClough David, 2008. Public Sector Entrepreneurship: Evidence from Trade Policy, Politics & Policy, Vol. 36, No. 2, pp. 250- 267.
- Meyer Martin, 2003. Academic entrepreneurs or entrepreneurial academics? Research-based ventures and public support mechanisms, Blackwell Publishing, Vol. 33, No. 2, pp.107-115.
- Morris H. Michael, Jone F. Foard, 1999. Entrepreneurship Established Organizations: The Case of the Public Sector, ET&P, Fall, pp. 71-91.
- Nancy C. Roberts, 2006. Public Entrepreneurship As Social Creativity, World Futures, Vol. 62, pp. 595–609.
- Nielsen P. Richard, 2003. Intrapreneurship as a Peaceful and Ethical Transition strategy Toward Privatization Journal of Business Ethics Vol. 25, pp. 157–167.
- Osborne David, Gaebler Ted, 1993. Extended Review Entrepreneurial Management in the Public Sector, Work, Employment and Society, Vol. 7, No. 4, pp. 643-648.
- Peter G. Klein, Joseph T. Mahoney, Anita M. Mcgahan, Christos N. Pitelis, 2013. Capabilities and Strategic Entrepreneurship in Public Organizations, Strategic Entrepreneurship Journal, Vol. 7:1, pp. 70-91.
- Prokopenko Joseph, Igor Pavlin, 1991. Entrepreneurship Development in Public Enterprises, International Labour Office, Geneva.
- Richard P. Nielsen, 2003. Intrapreneurship as a Peaceful and Ethical Transition trategy Toward Privatization Journal of Business Ethics Vol. 25, pp. 157–167.
- Robert J. Sadler. 2000. Corporate Entrepreneurship in the Public Sector, AJPA, Vol. 59, pp. 25-43.
- Robert John Sadler, 1999. Corporate entrepreneurship and government business enterprises: the pre-paradigmatic dance of the chameleon, Southern Cross University.
- Roberts C. Nancy, 2006. Public Entrepreneurship As Social Creativity, World Futures, Vol. 62, pp. 595–609.
- Sadler J. Robert, 2000. Corporate Entrepreneurship in the Public Sector: The Dance of the Chameleon, Australian Journal of Public Administration, Vol. 59, No. 2. pp. 25–43.
- Schnellenbach Jan, 2007. Public entrepreneurship and the economics of reform, Journal

of Institutional Economics, Vol. 3, No. 2, pp. 183–202.

- Schnellenbach Jan, 2007. Public entrepreneurship and the economics of reform, Journal of Institutional Economics, Vol. 3, No. 2, pp. 183–202.
- Silverstein Michael. The Public Entrepreneurship Revolution, Business and Society Review, pp. 15-18.
- Stefania Zerbinati, Vangelis Souitaris, 2005. Entrepreneurship in the public sector: a framework of analysis in European local governments, Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 17, pp. 43-64.
- Uppenberg Kristian, Strauss Hubert, 2010. Innovation and productivity growth in the EU services sector, European Investment Bank.
- Windrum P., Koch, P., 2008. Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management, Oxford University Press, Vol. 11, No. 3, pp. 393–396.
- Windrum P., P. Koch, 2009. Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management, Public Management Review, Vol. 11, No. 3, pp. 393–396.
- Zampetakis A. Leonidas, Moustakis Vassilis, 2007. Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 13, No. 1, pp. 19-38.
- Zampetakis A. Leonidas, Moustakis Vassilis, 2007. Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 13, No. 1, pp. 19-38.
- Zampetakis A. Leonidas, Moustakis Vassilis, 2007. Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing Implications for change in the public sector, European Journal of Innovation Management, Vol. 10, No. 4, pp. 413-433.
- Zampetakis A. Leonidas, Moustakis Vassilis, 2010. An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector, International Journal of Manpower, Vol. 31, No. 8, pp.871 – 887.
- Zampetakis A. Leonidas, Moustakis Vassilis, 2010. An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector, International Journal of Manpower, Vol. 31, No. 8, pp.871 – 887.
- Μιχιώτης Σ., 2006. Επιχειρηματικότητα, Εθνικό Ίδρυμα Νεότητας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ -

MASTER IN PUBLIC ADMINISTRATION – MPA

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΘΕΜΑ

«Η υιοθέτηση της επιχειρηματικής σκέψης ως μέσο ανάπτυξης των δημοσίων οργανισμών»

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για στατιστικούς λόγους στην συγκεκριμένη εργασία.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

ΧΑΤΖΗΘΩΜΑ ΔΑΝΑΗ ΜΑΡΙΑ

Πάφος, 2017

Ι. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΥΛΟ: **Άνδρας** ☐ **Γυναίκα** ☐

ΗΛΙΚΙΑ: **μέχρι 35** ☐ **36 – 45** ☐

4 6 - 55 ☐ **56 και άνω** ☐

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ: **Έγγαμος/η** ☐ **Άγαμος/η** ☐

ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ: **μέχρι 10** ☐ **11-20** ☐ **20+** ☐

ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ: μέχρι 5 ☐ **6-10** ☐ **11 και πλέον** ☐

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ : **ΤΕ** ☐ **ΠΕ** ☐ **Μεταπτυχιακό** ☐

Διδακτορικό ☐

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΣΗΜΕΡΑ: ……

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ:…….

ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: **Μόνιμος** ☐ **Αορίστου Χρόνου** ☐ **Με Σύμβαση** ☐

ΙΙ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ-ΔΡΑΣΗ

1. **Θεωρείτε ότι η επιχειρηματική σκέψη είναι αναγκαία για τις παρακάτω κατηγορίες των δημοσίων υπαλλήλων; Χρησιμοποιείστε την παρακάτω κλίμακα και σημειώστε τον κατάλληλο για εσάς αριθμό στη δεξιά στήλη για κάθε κατηγορία υπαλλήλων.**

1=Καθόλου 2=Ελάχιστα 3=Μερικώς 4=Πολύ 5=Σε μεγάλο βαθμό

Κατηγορίες Υπαλλήλων	**Βαθμός Αναγκαιότητας**
1. Των προϊσταμένων διευθύνσεων	
2. Των προϊσταμένων τμημάτων	
3. Των απλών υπαλλήλων	

2. **Στις προτάσεις που ακολουθούν σημειώστε με ✓ τον βαθμό που συμφωνείτε να εφαρμόζονται στους δημοσίους οργανισμούς. Χρησιμοποιείστε την κλίμακα από το ένα έως το πέντε όπου:**

1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3= Ούτε/Ούτε, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα

Προτάσεις	**Βαθμός Συμφωνίας** **Διαφωνώ…….....Συμφωνώ Απόλυτα**				
	1	2	3	4	5
1. Η ηγεσία ενός δημοσίου οργανισμού πρέπει να τολμά να αμφισβητεί το κατεστημένο - status quo του δημόσιου οργανισμού					
2. Η διοίκηση των οργανισμών θα πρέπει να ανταμείβει τους υπαλλήλους που με δική τους πρωτοβουλία απλοποιούν τις διοικητικές διαδικασίες					
3. Οι δημόσιες πολιτικές να δίνουν μόνο τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές ώστε να υπάρχει το περιθώριο ελιγμών από τη δημόσια διοίκηση					

Προτάσεις	Βαθμός Συμφωνίας Διαφωνώ……...Συμφωνώ Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
4. Η διοίκηση των οργανισμών πρέπει να μπορεί να επεμβαίνει στη διαδικασία εξυπηρέτησης του πολίτη ώστε να επιλύει το πρόβλημα στην πηγή του					
5. Οι δημόσιοι υπάλληλοι που καινοτομούν θα πρέπει να επιβραβεύονται					
6. Οι δημόσιοι υπάλληλοι που αναλαμβάνουν ρίσκο θα πρέπει να επιβραβεύονται					
7. Οι δημόσιοι υπάλληλοι που τηρούν την τυπική διαδικασία προκειμένου να παρεμποδίσουν την αποκάλυψη φαινομένων διαφθοράς θα πρέπει να τιμωρούνται					
8. Η εισαγωγή καινοτομιών θα πρέπει να γίνεται εντός των ορίων που ορίζει ο νόμος και ο δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας					
9. Οι δημόσιοι υπάλληλοι όλων των βαθμίδων θα πρέπει να αναζητούν νέες ευκαιρίες και πόρους και να τους αξιοποιούν εμπορικά όπου αυτό είναι εφικτό					
10. Η επιχειρηματική σκέψη των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί το βασικό μοχλό ανάπτυξης της οικονομίας μιας χώρας και το αντίστροφο					
11. Οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να αναδιοργανώνονται συχνά με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους					
12. Οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν θα πρέπει να αναζητούν τη σταθερότητα αλλά την συνεχή εισαγωγή αλλαγών σε όλα τα επίπεδα					
13. Η αλλαγή και η καινοτομία θα πρέπει να ενταχθούν στο δίκαιο που διέπει τη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών					

Προτάσεις	**Βαθμός Συμφωνίας** **Διαφωνώ……...Συμφωνώ Απόλυτα**				
	1	2	3	4	5
14. Οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να μετακινηθούν από τη λογική τους πως ξοδεύω τα χρήματα του προϋπολογισμού στη λογική του πως κερδίζω χρήματα					
15. Ο μονοπωλιακός χαρακτήρας του δημοσίου εμποδίζει την ανάπτυξη επιχειρηματικής σκέψης των υπαλλήλων του					
16. Το κανονιστικό νομικό πλαίσιο της λειτουργίας του δημοσίου προκαλεί ακαμψία και δυσκολία στην εισαγωγή αλλαγών					
17. Οι δημόσιες πολιτικές δεν έχουν αναπτυξιακό περιεχόμενο αλλά κομματικό					
18. Στο δημόσιο τομέα επιβραβεύεται ο υπάλληλος που συμμορφώνεται παρά αυτός που καινοτομεί					
19. Η επιχειρηματική σκέψη στο δημόσιο τομέα είναι ιδιαίτερα επικίνδυνη για την ασφάλεια μιας χώρας					
20. Οι δημόσιοι υπάλληλοι λόγω της μονιμότητας της απασχόλησης δεν ενδιαφέρονται για εισαγωγή νέων ιδεών και αλλαγές					
21. Οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν έχουν στρατηγική σκέψη αλλά καθημερινή – διεκπεραιωτική					
22. Οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν σκέφτονται ανταγωνιστικά ως προς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών					
23. Η ταχύτητα και η ευελιξία δεν χαρακτηρίζουν τον ελληνικό δημόσιο τομέα					

3. Στον πίνακα που ακολουθεί ιεραρχείστε τα εμπόδια της ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα δίνοντας τον αριθμό ένα στο μεγαλύτερο πρόβλημα-εμπόδιο στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και καταλήγοντας στον αριθμό έξι στο μικρότερο εμπόδιο.

ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΕΜΠΟΔΙΩΝ 1-6
1. Ατιμωρησία	
2. Διαπλοκή	
3. Διαφθορά	
4. Αναξιοκρατία	
5. Πολιτικές παρεμβάσεις	
6. Έλλειψη κινήτρων για επιχειρηματική συμπεριφορά	

4. Στον πίνακα που ακολουθεί αξιολογείστε τις διαστάσεις της επιχειρηματικότητας, επιλέγοντας με √ το κατάλληλο κουτάκι, με βάση τη δυνατότητας εφαρμογής τους στον Ελληνικό δημόσιο τομέα. Χρησιμοποιείστε την κλίμακα από το ένα έως το πέντε ως εξής:

1= Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3= Μερικώς, 4=Αρκετά, 5=Απόλυτα

Διαστάσεις Επιχειρηματικότητας	**Δυνατότητα Εφαρμογής** Καθόλου…….....Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
Καινοτομία Διαδικασίας					
Ανάληψη Κινδύνου					
Ταχύτητα Ανταπόκρισης (στα αιτήματα των πολιτών)					
Προδραστικότητα					
Ανταγωνιστικότητα - Επιθετικότητα					
Λιτότητα – Απομείωση Κόστους					
Μελλοντικός Προσανατολισμός					
Εκμετάλλευση Ευκαιριών του Περιβάλλοντος					

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ!