



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

Καλές πρακτικές και διάχυση γνώσης στον ΟΑΕΔ

της

ΣΩΣΑΝΝΑΣ ΠΡΩΤΙΔΟΥ του ΙΩΑΝΝΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση

Ιανουάριος 2019

Αφιερώσεις

Στο σύζυγο μου, φίλο και συνοδοιπόρο
στο αέναο ταξίδι της γνώσης, Βασίλη
Στα γλυκά μου παιδιά, Ευγενία και Χριστόδουλο

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία υλοποιήθηκε στο πλαίσιο της λήψης μεταπτυχιακού διπλώματος από το Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Το θέμα που πραγματεύεται είναι η διαχείριση γνώσης στο δημόσιο τομέα και δη η περίπτωση ενός δημόσιου οργανισμού, του ΟΑΕΔ (Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού).

Πρωταρχικά, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Γ. Τσιότρα για την έμπνευση, καθοδήγηση, επίβλεψη και πολύτιμη συμβολή και βοήθεια που μου προσέφερε, καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Θερμό ευχαριστώ επίσης και σε όλους τους διδάσκοντες του μεταπτυχιακού προγράμματος «Δημόσια Διοίκηση», τα μαθήματα των οποίων είχα τη χαρά να παρακολουθήσω. Προερχόμενη από ένα θεωρητικό καθαυτό πρωταρχικό τομέα σπουδών, μου έδωσαν την ευκαιρία, διευρύνοντας τους τομείς ενδιαφέροντος και οδηγώντας με σε νέες ατραπούς έρευνας και μελέτης, να ατενίσω τον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης μέσα από μια νέα οπτική γωνία.

Δεν θα ήταν πρόπον, βέβαια, να μην ευχαριστήσω από καρδιάς και όλους τους συναδέλφους μου, γνωστούς και άγνωστους, από όλη την Ελλάδα, που αφιέρωσαν λίγο από τον πολύτιμο ελεύθερο χρόνο τους, όχι μόνο για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας, αλλά και για να μου στείλουν εύστοχες παρατηρήσεις και θερμές ευχές για επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας.

Τέλος, χίλια ευχαριστώ σε όλους όσους στάθηκαν συμπαραστάτες και συνοδοιπόροι μου τη δύσκολη αυτή περίοδο της έρευνας και μελέτης, στους γονείς μου, συγγενείς και φίλους, πρωτίστως όμως στην οικογένειά μου, το σύζυγο και τα παιδιά μου, για την υπομονή, κατανόηση και ευαισθησία που επέδειξαν, καθώς και την ηθική και ψυχολογική τους υποστήριξη.

Η διαχείριση γνώσης αποτελεί μια πρακτική ιδιαίτερα δημοφιλή στο πεδίο της διοικητικής επιστήμης τα τελευταία χρόνια. Έχει ήδη αναγνωριστεί ως ένα σημαντικό στοιχείο στη θεωρία του μάνατζμεντ και ιδιαίτερα στην εποχή της πληροφορίας που διανύουμε μπορεί να είναι καθοριστική για τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Με την επιπρόσθετη συμβολή των ΤΠΕ σε αυτές τις προσπάθειες, ο ιδιωτικός τομέας φαίνεται ότι έχει ωφεληθεί από την αξιοποίηση της γνώσης τα τελευταία χρόνια. Ο δημόσιος τομέας έχοντας να αντιμετωπίσει πολλά προβλήματα και εμπόδια, φαίνεται ότι αναγνώρισε και αυτός την ανάγκη υιοθέτησης πρακτικών ΔΓ για να μπορέσει να παρέχει ποιοτικότερες υπηρεσίες στους πολίτες.

Στην παρούσα εργασία, ο ελληνικός δημόσιος τομέας θα είναι το επίκεντρο του ενδιαφέροντος και μάλιστα ένας μεγάλος οργανισμός που ασχολείται με την απασχόληση. Ο οργανισμός αυτός είναι ο ΟΑΕΔ, στους υπαλλήλους του οποίου απευθυνθήκαμε για τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου με ερωτήσεις σχετικές με την απόκτηση και το διαμοιρασμό γνώσης, τα εργαλεία διαχείρισης γνώσης που χρησιμοποιούνται και την αξιολόγηση της αποδοτικότητας του Οργανισμού. Ο Οργανισμός αυτός διανύει μια περίοδο διοικητικής ανασυγκρότησης, η οποία από ότι προκύπτει έχει προσδώσει στον οργανισμό αρκετά στοιχεία που βοηθούν στη διαδικασία διαχείρισης και αξιοποίησης της γνώσης. Πιο συγκεκριμένα, από την ανάλυση που ακολούθησε, προέκυψε ότι οι υπάλληλοι του οργανισμού κατανοούν την αξία της γνώσης, χρησιμοποιούν αρκετά εργαλεία απόκτησης και διάχυσης γνώσης, αρκετά από τα οποία προέρχονται από τις ΤΠΕ. Γενικά, οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται αξιολογούνται ως επαρκείς και διαπιστώνεται ότι έχουν οδηγήσει τους υπαλλήλους, αλλά και τον οργανισμό συνολικά, σε επίπεδα μεγαλύτερης αποδοτικότητας.

Λέξεις – κλειδιά: Διαχείριση γνώσης, Διαμοιρασμός γνώσης, Δημόσιος τομέας, ΤΠΕ, Αποδοτικότητα

Abstract

Knowledge management is a practice especially popular in the field of management science, the last years. It has already recognized as an important element in the theory of management, and particularly in the era of information which we experience, it can be decisive for the sustainability of the organizations. With the additional contribution of the ICT in these efforts, private sector seem to have benefited from knowledge exploitation lately. Public sector having to cope with many problems and obstacles, has also recognized the need to adopt KM practices, in order to provide more quality services to the citizens.

In the present study, Greek public sector will be the centre of interest and more particularly a big organization dealing with employment. This organization is OAED, in whose employees we addressed to answer a questionnaire, with topics concerning the acquisition and sharing of knowledge, the Knowledge Management's elements that are used and the evaluation of organization's productivity. This organization is in the middle of a administrative reorganization period, which as it is evident, has provided in the organization many elements that contribute in the process of managing and exploit knowledge. More specifically, from the analysis that followed, it has resulted that the employees of the organization, understand the value of knowledge, they use many tools to obtain and share knowledge, many of which originate from ICT. In general, the procedures implemented, are evaluated as sufficient and it has been realized that they have lead the employees and the organization in total, in greater productivity levels.

Keywords: Knowledge management, Knowledge sharing, Public sector, ICT, Productivity.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	1
------------------------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Διαχείριση γνώσης – ορισμοί

1.1	Τι είναι γνώση : Ιστορική παρακολούθηση της έννοιας.....	3
1.2	Εννοιολογικές τοποθετήσεις για τη Διαχείριση Γνώσης.....	6
1.3	Η Πυραμίδα της γνώσης.....	9
1.4	Φύση της γνώσης: ρητή και άρρητη γνώση.....	12
1.5	Διαδικασίες και εργαλεία διαχείρισης γνώσης.....	17
1.6	Παράγοντες επιτυχίας διαχείρισης γνώσης.....	21
1.7	Πλεονεκτήματα από εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης γνώσης.....	23
1.8	Οργανισμός που μαθαίνει.....	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: Διαχείριση γνώσης και ποιότητα

2.1	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – αρχές και στόχοι	29
2.2	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Γνώσης.....	32
2.2	Πρακτικές ΔΟΠ – Re-engineering και Balanced scorecard - και συμβολή τους στη διαχείριση γνώσης.....	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: Διαχείριση γνώσης στη δημόσια διοίκηση: Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

3.1	Διαχείριση γνώσης: πρόκληση για το Δημόσιο τομέα.....	40
-----	---	----

3.2	Εφαρμογή της γνώσης στη Δημόσια διοίκηση.....	42
3.3	Ρόλος των ΤΠΕ (ICT) και e-government.....	43
3.4	Οφέλη εφαρμογής διαδικασιών διαχείρισης γνώσης	45
3.5	Προβλήματα εφαρμογής διαδικασιών διαχείρισης γνώσης.....	46
3.6	Προηγθείσες ερευνητικές εργασίες.....	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: Διαχείριση γνώσης: Η περίπτωση του ΟΑΕΔ

4.1	Ίδρυση και ιστορική εξέλιξη του Οργανισμού.....	57
4.2	Διοικητική διάρθρωση – Οργανόγραμμα.....	60
4.3	Υπηρεσίες που προσφέρει ο Οργανισμός.....	63
4.4	Πληροφοριακή υποδομή ΟΑΕΔ.....	66
4.5	Όραμα και αποστολή του Οργανισμού.....	69
4.6	Σύντομο ιστορικό Επανασχεδιασμού επιχειρησιακών διεργασιών.....	70
4.7	Οργανωσιακές αλλαγές που υιοθετήθηκαν στο πλαίσιο του BPR.....	75
4.8	Αναμενόμενα οφέλη για τον Οργανισμό από εφαρμογή BPR.....	85

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ : Εμπειρική μελέτη

5.1	Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	87
5.2	Μεθοδολογία και δείγμα έρευνας.....	88
5.3	Προβλήματα που προέκυψαν.....	90
5.4	Ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	90
5.5	Περιγραφική ανάλυση των δεδομένων.....	93
5.5.1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	93
5.5.2	Περιγραφική ανάλυση των ερωτήσεων των ενοτήτων 1,2,3,4,5,9,10.....	97
5.5.3	Περιγραφική ανάλυση των ερωτήσεων των ενοτήτων 6,7 και 8.....	106

5.6	Γενικά αποτελέσματα έρευνας.....	110
5.7	Αποτελέσματα ανά ενότητα ερωτηματολογίου.....	111
5.8	Επίδραση των δημογραφικών μεταβλητών στις ερωτήσεις του ερωτ/γίου.....	113
5.9	Συγκεντρωτικά αποτελέσματα - Σύγκριση με συναφείς εργασίες.....	120

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: Περιορισμοί έρευνας - Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....</u>	128
---	------------

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ: Συμπεράσματα.....</u>	131
--	------------

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	138
-----------------------------------	------------

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	141
-------------------------------------	------------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	150
-------------------------	------------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	151
--------------------------	------------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ.....	153
---------------------------	------------

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1: Επίπεδα και αξία γνώσης (Beckman, 1999).....	11
Πίνακας 1.2: Χαρακτηριστικά Reengineering, προσαρμογή από Μπουραντά (2002)...	
.....	36
Πίνακας 5.3: Ενότητες του ερωτηματολογίου.....	91
Πίνακας 5.4: Κωδικοποίηση μεταβλητών.....	93
Πίνακας 5.5: Υπάλληλοι ανά εκπαιδευτικό επίπεδο.....	94
Πίνακας 5.6: Υπάλληλοι ανά κατηγορία ηλικίας.....	95
Πίνακας 5.7: Υπάλληλοι ανά έτη υπηρεσίας.....	96
Πίνακας 5.8: Υπάλληλοι ανά φύλο.....	96
Πίνακας 5.9: Υπάλληλοι ανά θέση εργασίας.....	96
Πίνακας 5.10: Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων της 1 ^{ης} ενότητας.....	97
Πίνακας 5.11: Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων της 2 ^{ης} ενότητας.....	98
Πίνακας 5.12: Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων της 3 ^{ης} ενότητας.....	99
Πίνακας 5.13: Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων της 4 ^{ης} ενότητας.....	101
Πίνακας 5.14: Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων της 5 ^{ης} ενότητας.....	103
Πίνακας 5.15: Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων της 9 ^{ης} ενότητας.....	104
Πίνακας 5.16: Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων της 10 ^{ης} ενότητας.....	105
Πίνακας 5.17: Απόλ. Συχν. και ποσοστά των ερωτήσεων της 6 ^{ης} (α) ενότητας.....	106
Πίνακας 5.18: Απόλ. Συχν. και ποσοστά των ερωτήσεων της 6 ^{ης} (β) ενότητας.....	107
Πίνακας 5.19: Απόλ. Συχν. και ποσοστά των ερωτήσεων της 7 ^{ης} ενότητας.....	108
Πίνακας 5.20: Απόλ. Συχν. και ποσοστά των ερωτήσεων της 8 ^{ης} (α)ενότητας.....	108
Πίνακας 5.21: Απόλ. Συχν. και ποσοστά των ερωτήσεων της 8 ^{ης} (β) ενότητας.....	109
Πίνακας 5.22: Μέσοι όροι ανά κατηγορία δημογραφικής μεταβλητής.....	113
Πίνακας 5.23: Διαφορές μέσων στις ερωτήσεις λόγω των δημογραφικών μεταβλητών.	
.....	115
Πίνακας 5.24: Οι ερωτήσεις με τις περισσότερες διαφορές που προκαλούνται από	

δημογραφικές μεταβλητές.....	116
Πίνακας 5.25: Ανάλυση μέσων της μεταβλητής έτη υπηρεσίας με τις 51 ερωτήσεις....	
.....	117
Πίνακας 5.26: Ενέργειες δημοσίων οργανισμών.....	136

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1.1: Η Πυραμίδα της νόησης (Bender and Fish, 2000).....	11
Εικόνα 1.2: Ρητή – Άρρητη γνώση κατά Beijerse.....	13
Εικόνα 1.3: Το μοντέλο SECI των Nonaka and Takeuchi (1995).....	15
Εικόνα 1.4: Το σπινάλ της γνώσης (Nonaka and Takeuchi (1995)).....	16
Εικόνα 2.5: EFQM Excellence Model.....	32
Εικόνα 2.6: Ο κύκλος του Deming.....	33
Εικόνα 2.7: Προσαρμογή από Liderman et al (2004).....	34
Εικόνα 2.8: Βασικές διαστάσεις Balanced Scorecard, Norton and Kaplan (1996).....	38
Εικόνα 2.9: Προϋποθέσεις εφαρμογής Balanced Scorecard, προσαρμογή από Zervopoulos and Palaskas (2010).....	39
Εικόνα 4.10: Άξονες υλοποίησης Β' φάσης-Reengineering.....	72
Εικόνα 5.11: Επίπεδο εκπαίδευσης υπαλλήλων.....	94
Εικόνα 5.12: Υπάλληλοι ανά κατηγορία ηλικίας.....	95
Εικόνα 5.13: Πολιτικές διαμοιρασμού και επικοινωνίας.....	99
Εικόνα 5.14: Ποσοστά ερωτήσεων 5 ^{ης} ενότητας ανά βαθμό της κλίμακας (1-5).....	104
Εικόνα 5.15: Ποσοστά ερωτήσεων 6 ^{ης} (6 ^A) ενότητας.....	107

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΟΑΕΔ: Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού

ΟΕΚ: Οργανισμός Εργατικής Κατοικίας

ΟΕΕ: Οργανισμός Εργατικής Εστίας

BPR: Business Process Reengineering (Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών διαδικασιών)

ΤΠΕ: Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας

ΟΟΣΑ: Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

Εισαγωγή

Στα κεφάλαια της παρούσας διπλωματικής που έπονται, επιχειρείται μια προσπάθεια εννοιολογικού ορισμού του όρου «διαχείριση γνώσης», παρουσίαση των απαραίτητων προϋποθέσεων και των απαιτούμενων εργαλείων για την εφαρμογή της, καθώς και των τυχόν εμποδίων, που τις περισσότερες φορές εμφανίζονται και δυσχεραίνουν την εκτέλεση και παγίωσή της.

Επιπρόσθετα, στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται απόπειρα να αποδειχθεί η συμβολή της διαχείρισης γνώσης στην επίτευξη και διασφάλιση ενός ανώτατου επιπέδου ποιότητας στη λειτουργία των οργανισμών και στην βελτιστοποίηση της εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του πελάτη, καθώς επίσης και να γίνει εμφανής η αλληλοσυμπληρούμενη και αμφίδρομη σχέση μεταξύ Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Διαχείρισης Γνώσης.

Στο τρίτο κεφάλαιο, σε ένα ειδικότερο πλαίσιο, επιχειρείται να καταδειχθεί η συμβολή της απόκτησης, διατήρησης, αποθήκευσης και διάχυσης γνώσης στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από φορείς του δημόσιου τομέα. Γίνεται ταυτόχρονα μια βιβλιογραφική ανασκόπηση συναφών εργασιών, που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, και αφορούν στη διαχείριση γνώσης σε υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης.

Στη συνέχεια, στο πλαίσιο του τέταρτου κεφαλαίου, δίνεται μια συνοπτική παρουσίαση του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), στον οποίο επικεντρώνεται και στον οποίο αφορά η παρούσα έρευνα, της διοικητικής διάρθρωσης και των προσφερόμενων υπηρεσιών του, ώστε ο αναγνώστης να έχει μια υποτυπώδη ενημέρωση και να αποκτήσει μια «εικόνα» της φυσιογνωμίας του, με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι περισσότερο εύληπτα για αυτόν και τα αποτελέσματα της έρευνας που θα αναλυθούν παρακάτω. Ιδιαίτερη μνεία γίνεται στο εγχείρημα του επανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών (BPR), το οποίο υλοποιείται από το 2012 στις υπηρεσίες του Οργανισμού, και παρατίθενται ενδεικτικά οι κυριότερες αλλαγές στη λειτουργία και την κουλτούρα του οργανισμού που έχουν υιοθετηθεί στο πλαίσιο του ως άνω ανασχεδιασμού.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία και οι στόχοι της παρούσας εμπειρικής μελέτης. Σκόπιμη θεωρήθηκε αρχικά η καταγραφή της μεθόδου έρευνας που ακολουθήθηκε, η περιγραφή της δομής και του περιεχομένου του ερωτηματολογίου που προωθήθηκε στους υπαλλήλους, καθώς και τα αποτελέσματα και συμπεράσματα που προέκυψαν μέσω στατιστικών αναλύσεων από την ως άνω έρευνα.

Τέλος, στα δύο τελευταία κεφάλαια, καταγράφονται περιορισμοί που αποτυπώθηκαν από μια συνολική θέαση της έρευνας και προτείνονται ιδέες για μελλοντικές ερευνητικές εργασίες, καθώς επίσης και μια σειρά από συμπεράσματα, τα οποία απορρέουν από μια πρώτη ανάγνωση των αποτελεσμάτων της έρευνας, και ενέργειες που θα διευκόλυναν ίσως την εφαρμογή μιας νοοτροπίας συνεχούς μάθησης και διαχείρισης γνώσης στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Διαχείριση γνώσης – Ορισμοί

«Πάντες άνθρωποι του ειδέναι ορέγονται φύσει»

Όλοι οι άνθρωποι από τη φύση τους επιζητούν τη γνώση

Αριστοτέλης, Μετά τα Φυσικά Α΄

1.1. Τι είναι γνώση: Ιστορική παρακολούθηση της έννοιας

Η μελέτη της ανθρώπινης γνώσης είναι τόσο παλιά όσο είναι και η ανθρώπινη ιστορία. Από την αρχαιότητα, αρκετοί άνθρωποι με ανήσυχο πνεύμα έχουν αποπειραθεί να ορίσουν, να κατατάξουν και να μετρήσουν αυτήν την συχνά ψευδαισθητική έννοια της γνώσης. Από πολλούς θεωρείται ότι η αξιοποίησή της μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση και ανάπτυξη όλων των επιστημών. Χαρακτηριστική είναι η φράση ‘η γνώση είναι δύναμη’ (Allee, 2002; Burke 1999; Leonard 1998).

Οι αρχαίοι Έλληνες ήταν οι πρώτοι που άρχισαν να σκέπτονται για την διαδικασία του σκέπτεσθαι. Συνειδητοποίησαν ότι η αναζήτηση της γνώσης απαιτεί κατάλληλη μεθοδολογία, προκειμένου να κατανοηθεί, ‘το άδηλον’. Η αναγκαιότητα τέτοιας μεθοδολογίας συνοψίστηκε στο ακόλουθο ρητό του Αναξαγόρα, το οποίο υποστηρίχθηκε θερμά και από το Δημόκριτο: ‘όψις γάρ τών αδήλων τά φαινόμενα’.

Στο πλαίσιο των φιλοσοφικών αναζητήσεων από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα, το ερώτημα «τι είναι γνώση;» κατέχει ίσως την πιο σημαίνουσα θέση. Σύμφωνα με τον Popper, ήδη οι Προσωκρατικοί φιλόσοφοι και η επιστημονική παράδοση που εγκαινίασαν ανέδειξε την πρωτοκαθεδρία της εικασίας ως πηγή γνώσης.

Το πρόβλημα της γνώσης ήταν πάντα εκεί, στη βάση του φιλοσοφικού τους στοχασμού. Όχι απλώς έθεσαν τις βάσεις για την μετέπειτα σαφέστερη διατύπωση του, αλλά το διαχειρίστηκαν δείχνοντας με τη στάση τους το δρόμο που πρέπει να ακολουθούμε εάν αναζητούμε τη γνώση.

Αυτό που αναδεικνύει το μεγαλείο και την μεγάλη κληρονομιά των πρώτων αυτών φιλοσόφων, καθώς ήταν οι πρώτοι που το εφάρμοσαν, υπήρξε το γεγονός πως θεωρούσαν ότι κάθε λανθασμένη πεποίθηση που ανακαλύπτεται μας φέρνει πιο κοντά στην αληθινή φύση των πραγμάτων. Κάθε ανασκευή είναι νέα γνώση.

Στον πλατωνικό διάλογο Μένων η γνώση ορίζεται ως «αληθής (ορθή) δόξα δεμένη με αιτίας λογισμώ» (98a). Θεμελιώθηκε δηλαδή ως προτιμότερη η αληθής πεποίθηση που είναι δεμένη με «αιτίας λογισμώ», δηλ. η επιστήμη, από την απλή αληθή πεποίθηση. Στον Θεαίτητο (μετέπειτα πιθανόν διάλογο) εισάγεται ο ορισμός της γνώσης ως «αληθής κρίση μετά λόγου» (201d & 202c8-10).

Εκείνος όμως που περισσότερο από όλους συνέβαλε στη μελέτη της έννοιας και των διαφορών εκφάνσεων της γνώσης δεν είναι άλλος από τον Αριστοτέλη. Σύμφωνα με τη διατύπωση του Barnes (Αριστοτέλης, σ. 1), «κανένας πριν από αυτόν δεν είχε συνεισφέρει τόσο πολύ στη γνώση και κανένας ύστερα από αυτόν δεν μπορεί να φιλοδοξεί να συναγωνιστεί τα επιτεύγματά του». Ο Αριστοτέλης δεν ήταν ούτε μόνο εμπειρικός ούτε μόνο λογοκρατικός. Πίστευε δηλαδή ότι οι εντυπώσεις μας διαμορφώνονται πάντα από τις ιδιότητες των πραγμάτων και ότι τα λάθη μας οφείλονται ή σε ελαττωματικές συνδέσεις ή σε ελαττωματικά παρακόλουθα. Χώρισε τη γνώση σε άμεση, που την αποκτούμε εννοιακά, και σε έμμεση, που την αποκτούμε με την παρατήρηση, την εμπειρία και την αφαίρεση.

Η σημαντικότητα της μελέτης της γνώσης αποδεικνύεται περίτρανα και από την ύπαρξη ενός ολόκληρου κλάδου φιλοσοφίας που ασχολείται με αυτήν, της γνωσιολογίας ή επιστημολογίας, που ως αυτοτελής επιστήμη διαμορφώθηκε στα μέσα του 19^{ου} αιώνα. Σύμφωνα με τη Wikipedia, Γνωσιολογία ή επιστημολογία (Epistemology) είναι ένας κλάδος της φιλοσοφίας που μελετάει την ουσία, τις μορφές, τις πηγές, τις δυνατότητες, την αξία και τα όρια της αληθινής γνώσης του εξωτερικού κόσμου και του Εγώ.

Ως αρχή της Επιστημολογίας της νεότερης εποχής θεωρείται το έργο του Rene Descartes. Ο Descartes (2009) ανήκε στον ευρωπαϊκό ορθολογισμό και υποστήριξε πως κάτι δεν πρέπει να θεωρείται ως αληθές παρά μόνο αν αναγνωριστεί σαφώς ως τέτοιο (μέθοδος της αμφιβολίας).

Σύμφωνα με τον John Locke , που υπήρξε ο ιδρυτής του βρετανικού εμπειρισμού, το ανθρώπινο μυαλό μοιάζει με tabula rasa (λευκό χαρτί), που δεν φέρει καμία εκ των προτέρων ιδέα. Υποστήριξε λοιπόν πως η εμπειρία, μέσω της αίσθησης και του στοχασμού, μπορεί να ενεργοποιήσει και να εφοδιάσει τον ανθρώπινο νου με εικόνες, ιδέες και νοήματα.

Ο Kant (1999), από την άλλη πλευρά, πρότεινε μία δομή της γνώσης, που αποτελείται από δύο διακριτές μορφές γνώσης/κατανόησης του κόσμου. Η μία αποτελείται από εμπειρικές δηλώσεις ή προτάσεις, οι οποίες εξαρτώνται από την αισθητήρια αντίληψη (upon sensory perception). Η άλλη αποτελείται από a priori προτάσεις, που είναι θεμελιωδώς έγκυρες και δεν είναι αποτέλεσμα αισθητήριας αντίληψης.

Ξεφεύγοντας από τα όρια της καθαυτό φιλοσοφικής αναζήτησης, μπορούμε να ανιχνεύσουμε και κάποιες προσπάθειες ορισμού της γνώσης από θεωρητικούς των οικονομικών σχολών, που τα τελευταία χρόνια με την παγκοσμιοποίηση και την ανάπτυξη της τεχνολογίας, έχουν γνωρίσει τεράστια άνθηση και ανάπτυξη.

Ενδεικτικά αναφέρουμε πως ο Hayek (1945) υποστήριξε πως η αγορά είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η ατομική γνώση διαχέεται κοινωνικά, ενώ ο Marshall (1956), πατέρας των νέο κλασικών οικονομικών, ανέφερε πως το κεφάλαιο συνίσταται κατά μεγάλο μέρος σε γνώση και οργάνωση και πως η γνώση είναι η πιο ισχυρή μηχανή της παραγωγής.

Κατά τους Davenport and Prusak (2000), γνώση είναι ένα ρευστό μίγμα στοιχείων πλαισιωμένης εμπειρίας, αξιών, σχετικής πληροφορίας, εξειδικευμένης άποψης και αποδεδειγμένης διαίσθησης που προσφέρει το περιβάλλον και το πλαίσιο για την αξιολόγηση και την ενσωμάτωση νέων εμπειριών και πληροφοριών.

Τέλος, σύμφωνα με τον ορισμό που παρατίθεται στο Oxford dictionary (American English), **Γνώση** είναι τα γεγονότα, οι πληροφορίες και δεξιότητες που αποκτώνται μέσω της εμπειρίας ή της εκπαίδευσης. Είναι η θεωρητική ή πρακτική αντίληψη ενός αντικειμένου ή θέματος, η περίληψη των όσων γνωρίζει κανείς, η αληθινή, επιβεβαιωμένη πεποίθηση, η σίγουρη πεποίθηση σε αντίθεση με τη γνώμη .

1.2 Εννοιολογικές τοποθετήσεις για τη Διαχείριση Γνώσης

Αν και όπως προαναφέρθηκε, οι Έλληνες αρχαίοι φιλόσοφοι και πολλοί ακόμη αργότερα, είχαν ασχοληθεί αρκετά με τη γνώση, μόνο τα τελευταία χρόνια έχει διαπιστωθεί το ενδεχόμενο όφελος από την αξιοποίησή της σε επιχειρηματικό επίπεδο. Αυτό συνέβη για πολλούς λόγους, κάποιιοι από τους οποίους αναφέρονται παρακάτω.

Η εκτεταμένη εξάπλωση της πληροφορίας, την τελευταία δεκαετία του 20^{ου} αιώνα, και την αρχή του 21^{ου}, έκανε τον κόσμο ένα πολύ μικρό μέρος. Η εξέλιξη στις τεχνολογίες τηλεπικοινωνίας και το ίντερνετ εισχώρησαν σε κάθε πτυχή της ανθρώπινης ζωής. Καθώς ο κόσμος έγινε και ακόμη γίνεται, μικρότερος και ευκολότερα προσβάσιμος από πολλούς, η πληροφορία και η γνώση μεγαλώνουν με ακόμη μεγαλύτερο ρυθμό. Γινόμαστε μία “knowledge economy” (Mokyr, (2002); Stewart, (2001)) και μία “knowledge society” (Fuller (2001); Leyderdorff,(2003)).

Η γνώση είναι τώρα παγκοσμίως αποδεκτή ως μία κινητήρια δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης και ένας ισχυρός παράγοντας διαμόρφωσης κοινωνικών σχέσεων (Geisler, 2008).

Οι διάφοροι οργανισμοί, ιδιωτικοί και δημόσιοι, είναι τώρα ικανοί, λόγω της αλματώδους αυτής, με γεωμετρική πρόοδο, τεχνολογικής ανάπτυξης, να κωδικοποιήσουν, να αποθηκεύσουν και να επεξεργαστούν τεράστιες ποσότητες πληροφοριών, προερχόμενες τόσο από την καταγραφή των εσωτερικών τους διαδικασιών όσο και από την παρατήρηση και μελέτη του εξωτερικού, άμεσου και έμμεσου, περιβάλλοντος τους. Ο Drucker (1993) και άλλοι (A.Toffler (1990); J.B.Quinn, (1992); R.Reich, (1991)) προαναγγέλλουν την άφιξη μιας νέας οικονομίας ή κοινωνίας αποκαλώντας την « κοινωνία γνώσης». Ειδικότερα, ο Drucker (1993) αναφέρει πως εισερχόμαστε ή έχουμε ήδη εισέλθει στην κοινωνία της γνώσης στην οποία ο βασικός οικονομικός πόρος είναι η γνώση και όπου ο εργαζόμενος γνώσης (knowledge worker) θα διαδραματίσει πρωταρχικό ρόλο.

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) , που είναι διακυβερνητικός οργανισμός που ιδρύθηκε από βιομηχανικά κράτη, αναφέρθηκε με

έκθεσή του το 1996 στην “Οικονομία που βασίζεται στη Γνώση” (Knowledge-based economy), στην εμφάνιση δηλαδή οικονομιών που βασίζονται στη μετάδοση και χρήση της γνώσης. Σύμφωνα με αυτήν, οι οικονομίες των χωρών –μελών του ΟΟΣΑ είναι εξαρτημένες από τη χρήση της γνώσης στη σημερινή εποχή πολύ περισσότερο από ότι στο παρελθόν.

Έτσι η αναζήτησή και αξιοποίησή της, έχει πλέον εισέλθει στο πεδίο του μάνατζμεντ και μάλιστα οι προαναφερθείσες τεχνολογικές εξελίξεις, έχουν προσθέσει ένα επιπλέον εργαλείο που συμβάλλει στις ενέργειες για τη σύλληψη, αποθήκευση και διάχυσή της. Οι ειδικοί του μάνατζμεντ αναφέρουν και εξερευνούν με αυξανόμενο ενδιαφέρον το αντικείμενο της γνώσης και του ρόλου της στους οργανισμούς. Ταυτοχρόνως, όμως, οφείλουν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να αντιληφθούν την νέα αναγκαιότητα της δια βίου μάθησης, της ανταπόκρισης στην αλλαγή και της συμβολής στην βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω της καινοτομικής διαχείρισης της ήδη υπάρχουσας γνώσης.

Οι Nonaka and Takeuchi (1995), διατύπωσαν τις αρχές και προοπτικές της επιχειρηματικής γνώσης και έκαναν την αρχή για την αξιοποίηση της γνώσης από τους οργανισμούς.

Καταρχήν, την όρισαν ως μία δραστηριότητα που περιλαμβάνει τις ικανότητες και εμπειρίες των στελεχών της εταιρείας, τις δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, τις βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, τις πατέντες, τη γνώση που η επιχείρηση έχει συσσωρεύσει για την αγορά και τους πελάτες της, καθώς και τη γνώση για τους ανταγωνιστές της.

Επίσης τόνισαν ότι η επιχειρηματική γνώση δεν αποτελεί το άθροισμα μόνο της γνώσης των στελεχών της, αλλά το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί την πλήρη αξιοποίηση της συλλογικής επιχειρηματικής γνώσης μιας εταιρείας. Τέλος, ανέφεραν ότι η δημιουργία οργανωσιακής γνώσης είναι η ικανότητα του οργανισμού ως μίας ολότητας, να δημιουργεί νέα γνώση, να τη διαχύει εντός του οργανισμού και να την ενσωματώνει σε προϊόντα, υπηρεσίες και συστήματα.

Ο Sieloff (1999) υποστήριξε πως πρέπει οι επιχειρήσεις να γνωρίζουν τι γνωρίζουν – “know what they know”. Αυτή η γνώση όμως, κατά τους Davenport and Prusak (1998), προκειμένου να αποτελέσει σημαίνον περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης ή του

οργανισμού ή αλλιώς στοιχείο του ενεργητικού κεφαλαίου της επιχείρησης (“valuable corporate asset”), θα πρέπει να είναι προσβάσιμη, να αναπτύσσεται και να χρησιμοποιείται.

Ο Hedlund (1994) τονίζει ότι η διαχείριση γνώσης καταπιάνεται με τη δημιουργία, απεικόνιση, αποθήκευση, μεταφορά, μετατροπή, εφαρμογή, ενσωμάτωση και προστασία της οργανωσιακής γνώσης, ενώ οι Swan et al. (1999) ορίζουν τη διαχείριση γνώσης ως μια οποιαδήποτε διαδικασία ή πρακτική που στοχεύει στη δημιουργία, απόκτηση, σύλληψη, διάχυση και χρήση γνώσης, όπου κι αν βρίσκεται αυτή, με σκοπό να διευρύνει τη μάθηση και απόδοση των οργανισμών.

Σύμφωνα με τους Bukowitz and Williams (1999), διαχείριση γνώσης είναι η διεργασία με την οποία ο οργανισμός δημιουργεί πλούτο από τα περιουσιακά στοιχεία που βασίζονται στη διάνοηση ή γνώση (intellectual or knowledge-based assets). Ο πλούτος αυτός προκύπτει όταν ο οργανισμός κάνει χρήση της γνώσης για να απλοποιήσει και να δημιουργήσει αποδοτικότερες διαδικασίες και για να δημιουργήσει customer value – αξία για τον πελάτη.

Κατά τους Laudon and Laudon (2002), η διαχείριση γνώσης αναφέρεται στο σύνολο των διαδικασιών που αναπτύσσει ο οργανισμός για να δημιουργήσει, μαζέψει, αποθηκεύσει, συντηρήσει και διαχύσει την εταιρική γνώση.

Ο Drucker (2002) ορίζει ως Διαχείριση Γνώσης το συντονισμό και την εκμετάλλευση των γνωστικών πόρων ενός οργανισμού με σκοπό να αποκομίσει/δημιουργήσει όφελος και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι Barclay et al. (1997) προσδίδουν στον όρο την έννοια της δραστηριότητας μιας επιχείρησης που έχει δύο σκοπούς: να αντιμετωπίσει τη γνώση ως δραστηριότητα που αντανακλά στη στρατηγική, πολιτική και τις πρακτικές της επιχείρησης και να συνδέσει τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε επίπεδο τόσο ρητής όσο και άρρητης γνώσης. Άλλωστε, ρητή και άρρητη γνώση αλληλοσυμπληρώνονται σε αμοιβαίο βαθμό κατά τους Nonaka et al. (2003).

Ο Bhatt (2001) ισχυρίζεται ότι είναι δύσκολο να οριστεί η Διαχείριση Γνώσης μονοσήμαντα και πως πιο σωστό θα ήταν να ορίζεται ανά οργανισμό στον οποίο εφαρμόζεται, ή πρόκειται να εφαρμοστεί. Την περιγράφει ως μια διαδικασία πέντε

φάσεων, οι οποίες παρέχουν στον οργανισμό την δυνατότητα να δημιουργήσει, να αξιολογήσει, να εκφράσει, να υποστηρίξει και να ανανεώσει το βασικό πυρήνα ικανοτήτων του. Οι φάσεις αυτές είναι οι εξής: δημιουργία, επιβεβαίωση, κωδικοποίηση, διάχυση και εφαρμογή της Γνώσης.

Κατά τον Skyrme (2002), η διαχείριση γνώσης είναι η σαφής και συστηματική διαχείριση της ζωτικής γνώσης και των διεργασιών της, που αποσκοπεί στη δημιουργία, συλλογή, οργάνωση, διάχυση, χρήση και εκμετάλλευση της γνώσης για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών. Η πρόκληση λοιπόν έγκειται από τη μια στη διαχείριση της ρητής γνώσης με τεχνικές παρόμοιες της διαχείρισης πληροφοριακών πόρων και από την άλλη, στη δημιουργία γόνιμου περιβάλλοντος, όπου τα άτομα θα παρακινούνται να αναπτύξουν και να διαμοιραστούν τη γνώση τους.

Ανατρέχοντας στην ελληνική βιβλιογραφία και σε μια απόπειρα αποδελτίωσης τυχόν ορισμών που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί όσον αφορά στη διαχείριση γνώσης, μπορεί να αναφερθεί αρχικά πως, σύμφωνα με τους Ιακώβου et al. (2007) η διαχείριση γνώσης αφορά τη συλλογική δημιουργία και τη διάχυση της γνώσης των επιχειρήσεων ώστε να επιτευχθεί η βέλτιστη δυνατή οργανωτική αποδοτικότητα.

Ο Μάντζαρης και Μάντζαρη (2007) αναφέρουν πως είναι η κατεύθυνση του μάνατζμεντ που ασχολείται με την εφαρμογή και την ανάπτυξη της γνώσης στις επιχειρήσεις, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο.

Κατά την Ιορδάνογλου (2008) η διαχείριση γνώσης περιλαμβάνει ένα σύστημα ενεργειών με στόχο την απόκτηση γνώσης, την αναπαράσταση, αποθήκευση, διάδοση και αξιοποίηση τους προς όφελος της επιχείρησης.

1.3. Η Πυραμίδα της γνώσης

Επειδή συχνά οι όροι δεδομένα, πληροφορία και γνώση συγχέονται, είναι σημαντικό να γίνει μία αναφορά στις έννοιες τους και τη λειτουργία τους. Κάτι αντίστοιχο αναφέρει και ο Wilson (2002), σχετικά με τη γνώση και την πληροφορία, λέγοντας ότι

είναι ουσιαστικό να καθοριστούν τα όρια μεταξύ της γνώσης και της πληροφορίας, διαφορετικά το αποτέλεσμα είναι οι δύο όροι να θεωρούνται συνώνυμοι.

Τα δεδομένα (data) ορίζονται συχνά ως οι μη επεξεργασμένες αναπαραστάσεις γεγονότων ή εννοιών και οι οποίες μπορούν να επεξεργαστούν και να ερμηνευτούν από τους ανθρώπους ή τους υπολογιστές. Τα δεδομένα αποκτούν έννοια και χρησιμότητα από τη στιγμή που θα συνδεθούν μεταξύ τους και θα παρουσιαστούν σε σχέση με άλλα στοιχειώδη δεδομένα. Κατά τους Davenport and Prusak (1998), η σπουδαιότητά τους βέβαια για τους οργανισμούς είναι δεδομένη και μη αμφισβητήσιμη, αφού θα αποτελέσουν τα απαραίτητα ακατέργαστα συστατικά για τη δημιουργία της γνώσης. Σε οργανωσιακό επίπεδο, η πιο διαδεδομένη περιγραφή για τα δεδομένα, είναι ότι αποτελούν δομημένους φακέλους και αρχεία συναλλαγών.

Η πληροφορία από την άλλη, παράγεται όταν τα δεδομένα αξιολογηθούν μέσα από τις συγκεκριμένες συνθήκες και κανόνες που τα περιβάλλουν κάθε φορά, με τη βοήθεια ταξινομήσεων, ομαδοποιήσεων και φιλτραρισμάτων. Με άλλα λόγια, ο συνδυασμός δεδομένων εντός ορισμένου πλαισίου και με καθορισμένο στόχο, παρέχει πληροφόρηση. Ο Drucker (1999) ισχυρίζεται πως πληροφορία είναι δεδομένα εμπλουτισμένα (προικισμένα) με σπουδαιότητα, αξία και σκοπό.

Οι πληροφορίες μετατρέπονται σε γνώση όταν η κριτική σκέψη, η αξιολόγηση, οι δομές και η οργάνωση περιεχομένου εφαρμόζονται για να υποστηρίξουν τη λήψη αποφάσεων και τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου και νοητικά επεξεργασμένου συνόλου πληροφοριών για ένα συγκεκριμένο αντικείμενο.

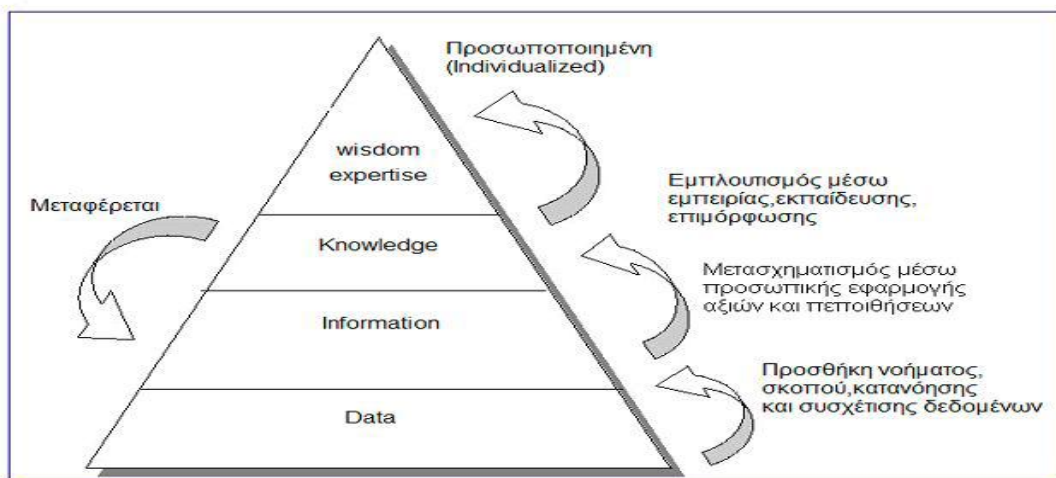
Δηλαδή, τελικά, η γνώση στηρίζεται σε πληροφορίες οι οποίες οργανώνονται, συντίθενται ή συνοψίζονται ώστε να ενισχυθεί η κατανόηση και η επίγνωσή τους, τότε προσθέτουν αξία στο χρήστη και χρησιμοποιούνται για συγκεκριμένο σκοπό (Guah & Currie, 2004; Xirogiannis, Glykas & Staikouras, 2004). Οι Nonaka & Takeuchi (1995) έχουν αναφέρει πιο απλά, ότι η γνώση είναι ‘actionable information’. – πληροφορία σε δράση, ενώ ο Wilson (2002) ορίζει τη γνώση ως καθετί που ξέρουμε, και δηλώνει ότι η γνώση περιλαμβάνει τις διανοητικές διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα στο νου μας.

Κατά τους Davenport and Prusak (1998), η γνώση είναι ένα ρευστό μίγμα από πλαισιωμένες εμπειρίες, αξίες, πληροφορίες εξαρτώμενες από τα συμφραζόμενα,

θεωρήσεις ειδικών , που παρέχει ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση και ενσωμάτωση νέων εμπειριών και πληροφοριών. Η γνώση πηγάζει και εφαρμόζεται από το νου των επαϊόντων. Στους οργανισμούς η γνώση συχνά ενσωματώνεται όχι μόνο σε έγγραφα ή αποθήκες αλλά και σε οργανωσιακές ρουτίνες, διαδικασίες, πρακτικές και πρότυπα.

Αν και αρκετοί θεωρητικοί (Davenport and Prosa, (1998); Wigg, (1993)), αναφέρουν τη σημασία της διάκρισης μεταξύ πληροφορίας, δεδομένων και γνώσης, τα όρια ανάμεσά τους και οι διαφορές τους δεν είναι πάντα ευδιάκριτες.

Στην πυραμίδα αυτή, που αποτελείται από τα τρία αυτά συστατικά στοιχεία, οι Bender and Fish (2000) προσθέτουν ένα τέταρτο επίπεδο, αυτό της εμπειρογνωμοσύνης (expertise), βαθιάς δηλαδή και εξειδικευμένης γνώσης και αντίληψης για ένα συγκεκριμένο πεδίο, το οποίο είναι άνω του μέσου επιπέδου (όπως φαίνεται στην Εικόνα 1).



Εικόνα 1: Η πυραμίδα της Νόησης (Bender and Fish, 2000)

Ο Beckman (1999) προσθέτει και ένα πέμπτο επίπεδο, της οργανωσιακής ικανότητας (capacity), της οργανωσιακής δηλαδή εμπειρογνωμοσύνης, που περιλαμβάνει αποθήκες γνώσης, ολοκληρωμένο σύστημα υποστήριξης των επιδόσεων του οργανισμού ανταγωνιστική ικανότητα.

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 1) παρουσιάζονται τα επίπεδα της γνώσης και καθίσταται εμφανές πως, όσο ανεβαίνει κανείς επίπεδο, τόσο αυξάνει και η

ωφελιμότητα και αποδοτικότητα της υπάρχουσας αλλά και δημιουργούμενης γνώσης, τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό πλαίσιο.

Πίνακας 1: επίπεδα και αξία γνώσης (Beckman, 1999)

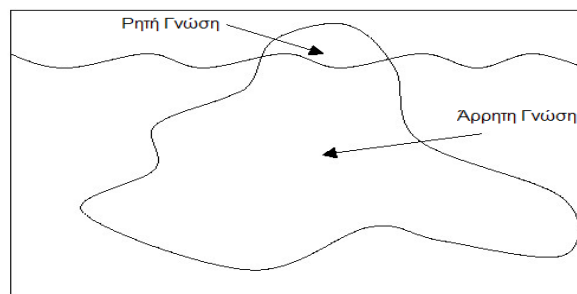
ΕΠΙΠΕΔΑ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΑ ΓΝΩΣΗΣ			
Επίπεδο	Περιγραφή	Μετάβαση στο επόμενο επίπεδο	Αξία Γνώσης
1. Δεδομένα (Data)	Κείμενο, γεγονότα, εικόνες, ήχος, κώδικας	+ νόημα + δομή)	Αξία χαρακτηριστικού
2. Πληροφορία (Information)	Οργανωμένα, Δομημένα, Ερμηνευμένα, Συνοπτικά δεδομένα	+ συλλογισμός + αφαίρεση + συσχετίσεις)	Αξία χαρακτηριστικών αντικειμένου
3. Γνώση (Knowledge)	Περίπτωση, Κανόνες, Διαδικασία, Μοντέλο	+ επιλογή + εμπειρία + αρχές + περιορισμοί + μάθηση	Αξία χαρακτηριστικών συσχετισμένων αντικειμένων
4. Εμπειρο-γνωμοσύνη (Expertise)	Γρήγορη και εύστοχη συμβουλή, επεξήγηση και αιτιολόγηση του αποτελέσματος με συλλογιστική	+ ολοκλήρωση + διανομή + πλοήγηση	Αξία χαρακτηριστικών συσχετισμένων αντικειμένων αναμφισβήτητης σπουδαιότητας
5. Ικανότητα (Capability)	Οργανωσιακή εμπειρογνωμοσύνη: αποθήκες γνώσης, ολοκληρωμένο σύστημα υποστήριξης της επίδοσης, βασική ανταγωνιστική ικανότητα		

1.4. Φύση της γνώσης: Ρητή και άρρητη γνώση

Στην εξερεύνηση της γνώσης σε έναν οργανισμό, έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχουν δύο διαφορετικά είδη γνώσης, η ρητή και η άρρητη. Η ρητή γνώση είναι αυτή που είναι διατυπωμένη σε δομημένη γλώσσα και όπως αναφέρουν οι Nonaka & Takeuchi (1995), μπορεί να μεταδοθεί ανάμεσα σε διαφορετικά άτομα, σε επίσημη μορφή και με εύκολο τρόπο.

Άρρητη γνώση είναι αυτή που είναι αδόμητη και υποκειμενική, καθώς υπάρχει στο νου των ανθρώπων και είναι ενστικτώδης (Ρωσσίδης και Ασπρίδης, 2017). Όπως είναι σαφές, αυτή η μορφή της γνώσης είναι δυσκολότερο να εκφραστεί σε μία κατανοητή και εύκολα διαχειρίσιμη μορφή. Οι Nonaka and Takeuchi (1995) αναφέρουν ότι είναι η άρρητη γνώση, είναι μια μορφή προσωπικής γνώσης, που είναι ενσωματωμένη στην προσωπική εμπειρία και συμπεριλαμβάνει άυλους παράγοντες, όπως προσωπική πίστη, αντίληψη και το σύστημα αξιών.

Όπως είναι κατανοητό, η γνώση για να είναι αξιοποιήσιμη πρέπει να είναι σε ρητή μορφή, αλλά όπως έχει αναφέρει ο Polanyi (1966), οι άνθρωποι γνωρίζουν πολλά περισσότερα, από εκείνα που μπορούν να πουν. Ο Beijerse (1999) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι η άρρητη γνώση μπορεί να θεωρηθεί σαν δεξιότητα, σαν κάτι που δεν μπορεί να ειπωθεί. Η ρητή γνώση, δηλαδή αυτή που μπορεί να εκφραστεί με λέξεις και αριθμούς αποτελεί μόνο την κορυφή του παγόβουνου, όπως παραστατικά φαίνεται στην εικόνα που ακολουθεί (Εικόνα 2):



Εικόνα 2: Ρητή - Άρρητη Γνώση κατά Beijerse (1999)

Οι Nonaka & Takeuchi (1995) αναφέρουν ότι οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η γνώση που αποτυπώνεται σε λέξεις ή αριθμούς, είναι μόνο η κορυφή του παγόβουνου και ισχυρίζονται ότι η γνώση είναι πρωταρχικά άρρητη και όπως ισχυρίζεται ο Levitt (1991), η πιο πολύτιμη γνώση δε μπορεί να διδαχθεί ούτε να διαδοθεί.

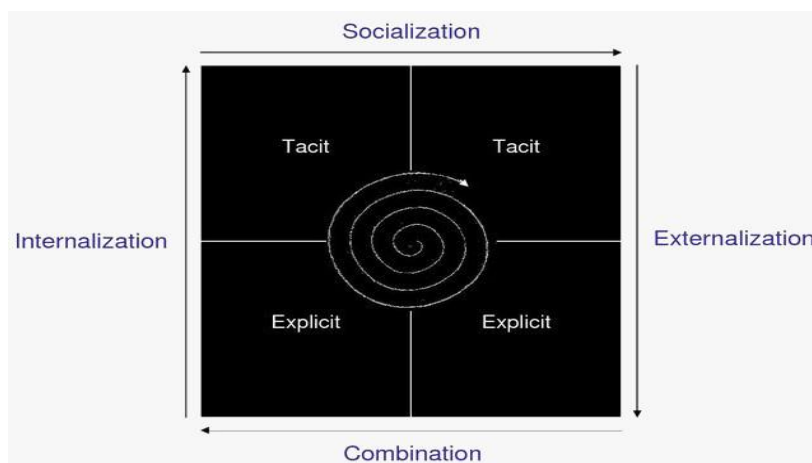
Πιο συγκεκριμένα, ο (Geisler, 2008) έχει αναφέρει ότι όλη η γνώση είναι άρρητη, καθώς είναι μία πολύ προσωπική υπόθεση, αφού ο γνώστης αντιμετωπίζει μεγάλη δυσκολία στο να μοιραστεί τις γνωστικές νοητικές του απολήξεις και έτσι αυτές σε μεγάλο βαθμό περιορίζονται σε αυτόν. Έτσι η διάκριση ανάμεσα σε ρητή και άρρητη

είναι συνήθως τεχνητή, καθώς οι όροι αυτοί υποδηλώνουν απλώς μία προσωρινή τοποθεσία της γνώσης, μόλις αυτή αναγνωρίζεται.

Η άρρητη και η ρητή γνώση δεν θεωρούνται ξεχωριστές οντότητες, αλλά αμοιβαία συμπληρωματικές οντότητες. Μέσα από την κοινωνική αλληλεπίδραση της άρρητης με τη ρητή γνώση, μια αλληλεπίδραση που οι Nonaka & Takeuchi (1995) ονόμασαν «μετασχηματισμό γνώσης», επιτυγχάνεται η δημιουργία γνώσης. Αφού έχει καταγραφεί η γνώση σε κάποια από τις δύο παραπάνω μορφές της, αυτή είναι δυνατόν να μετατραπεί σε άλλη μορφή με συγκεκριμένους τρόπους. Οι Nonaka & Takeuchi (1995), έχουν καταγράψει τέσσερις μορφές μετατροπής της γνώσης, οι οποίες αναφέρονται παρακάτω

- Socialization (κοινωνικοποίηση): αφορά στη μεταφορά άρρητης γνώσης από άτομο σε άλλα άτομα
- Externalization (εξωτερίκευσης): αφορά στη μετατροπή της άρρητης γνώσης που ενυπάρχει σε ένα άτομο σε ρητή
- Combination (συνδυασμού): αφορά στο μετασχηματισμό γνώσης από ρητή σε ρητή κατά τον οποία ένας συνδυασμός διαφόρων σωμάτων ρητής γνώσης συνενώνεται μέσω μιας διεργασίας δημιουργίας ενός συστήματος γνώσης. Σε αυτό το μοντέλο γίνεται ευρεία χρήση της τεχνολογίας
- Internalization (εσωτερίκευσης): στο πλαίσιο της η ρητή γνώση ενσωματώνεται σε ατομικό επίπεδο σε άρρητη γνώση. Όλες οι εμπειρίες που προκύπτουν μέσω της κοινωνικοποίησης, εξωτερίκευσης και συνδυασμού, ενσωματώνονται στην άρρητη γνώση του κάθε ατόμου και αυξάνουν το νοητικό του κεφάλαιο, μετατρέποντας το σε πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο.

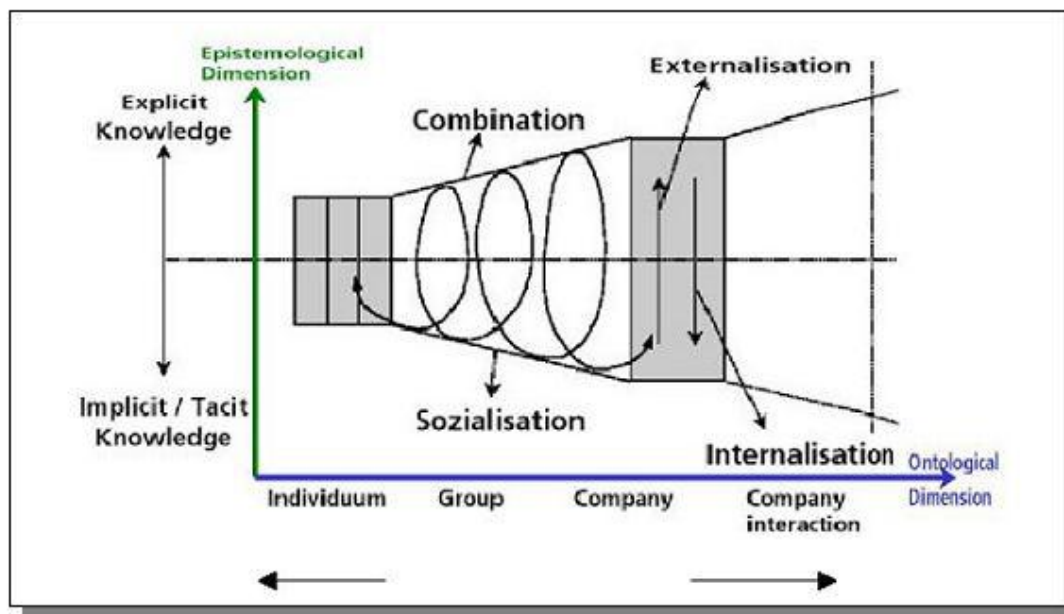
Όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, απεικονίζονται στην Εικόνα 3 που ακολουθεί και αφορά στο μοντέλο SECI ή μοντέλο «μετασχηματισμού γνώσης» (από τα αρχικά των διεργασιών στα αγγλικά Socialization, Externalization, Combination, Internalization)



Εικόνα 3: Το μοντέλο SECI των Nonaka and Takeuchi (1995)

Η δημιουργία της γνώσης λαμβάνει μέρος σε τρία επίπεδα: το ατομικό, το ομαδικό και το οργανωσιακό (Nonaka and Takeuchi, 1995). Φυσικά έχει διαπιστωθεί ότι το κύριο εργαλείο δημιουργίας, αλλά και μέσο διακίνησης της γνώσης είναι ο άνθρωπος. Είναι ο δημιουργός της και ο κύριος διακινητής της (Nonaka and Takeuchi, 1995) και αυτό είναι ίσως το στοιχείο που κάνει τη διαχείριση της γνώσης πιο περίπλοκη. Έτσι οι κοινωνικές σχέσεις, η κουλτούρα και το περιβάλλον που λειτουργούν οι άνθρωποι, είναι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τον τρόπο που γίνεται αντιληπτή, που μεταδίδεται κλπ.

Η άρρητη γνώση του ατόμου είναι η βάση της δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης. Επομένως κάθε επιχείρηση ή οργανισμός οφείλει να αξιοποιήσει την άρρητη γνώση που έχει δημιουργηθεί και συσσωρευτεί σε ατομικό επίπεδο. Επίσης είναι σημαντικό να αναζητηθεί και να εξερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο το άτομο αλληλεπιδρά με τον οργανισμό διαμέσου της γνώσης (Nonaka and Takeuchi, 1995). Η διαδικασία αυτή καλείται «ανέλιξη γνώσης» και δημιουργεί το «σπирάλ της γνώσης», στο οποίο φαίνεται πως η δημιουργία οργανωσιακής γνώσης είναι μια σπειροειδής διαδικασία, που ξεκινά από το ατομικό επίπεδο και κινείται προς τα επάνω με κορυφή τον ίδιο τον Οργανισμό, σύμφωνα με την Εικόνα 4:



Εικόνα 4: Το σπιδάλ της Γνώσης (Nonaka and Takeuchi, 1995)

Οι Nonaka and Takeuchi (1995) υποστήριξαν πως η γνώση στηρίζεται στην καινοτομία και στις κοινωνικές διεργασίες όπου εμπλέκονται οι εργαζόμενοι. Αφού λοιπόν **ανθρώπινος παράγοντας** είναι ο αρχικός δημιουργός και φορέας της γνώσης, η επιτυχής διαχείριση της γνώσης μπορεί να επιτευχθεί, ελέγχοντας κατάλληλα τους συνδέσμους μεταξύ των ατόμων σε έναν οργανισμό (McDermott, 1999). Έχει επίσης αναφερθεί ότι όλες οι δουλειές συμπεριλαμβάνουν κάποιες διεργασίες γνώσης και έτσι όλοι εργαζόμενοι μπορούν να θεωρηθούν “εργάτες γνώσης” (Drucker, 1993).

Επιπλέον έχει αναγνωριστεί η αξία της συνεργασίας και αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων ή αλλιώς η συμβολή του κοινωνικού κεφαλαίου (Nahapiet and Ghoshla, 1998; Schultz, 2001), που δείχνει ότι το μοίρασμα με άλλους, μπορεί να οδηγήσει σε συγκεκριμένα οφέλη. Σε εργασία της Amayha (2013) αναφέρεται ότι ο ισχυρότερος παράγοντας ενίσχυσης του διαμοιρασμού γνώσης είναι community-related πρακτικές και για αυτό το λόγο πρέπει να ενισχύεται η πλήρης εμπλοκή και συνεργασία των εργαζομένων στις διαδικασίες διαχείρισης γνώσης.

Ο διαμοιρασμός γνώσης αναφέρεται στην παροχή συγκεκριμένων πληροφοριών και τεχνογνωσίας, για τη διαδικασία παροχής βοήθειας σε άλλους, αλλά και συνεργασίας ώστε να επιλυθούν προβλήματα, να αναπτυχθούν νέες ιδέες ή να εφαρμοστούν πολιτικές ή διαδικασίες (Wang and Noe, 2010). Η γνώση μπορεί να διαμοιραστεί με

αλληλεπιδράσεις που πραγματοποιούνται πρόσωπο με πρόσωπο, μπορεί επίσης να διαμοιραστεί με άλλα μέσα όπως τηλέφωνο, ηλεκτρονική αλληλογραφία κλπ. (Turban, 1998).

Σύμφωνα με τον Von Krogh et al. (2000), η γνώση διαμοιράζεται άτυπα ακόμη και σε οργανισμούς highly structured και οι υπάλληλοι ενός οργανισμού συχνά διαμοιράζουν τη γνώση ασυναίσθητα διαμέσου άτυπων αλληλεπιδράσεων (Swan et al., 2001; Taminiou et al., 2009). Τα παραπάνω αναφερθέντα είναι ένδειξη ότι η γνώση μπορεί να διαμοιραστεί χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένη πρόθεση και μπορεί να είναι απλά μία καθημερινή συνήθεια των υπαλλήλων ενός οργανισμού.

Τα αποκτήματα γνώσης είναι το κύριο αποτέλεσμα της διαδικασίας της διαχείρισης γνώσης σε έναν οργανισμό. Δηλαδή είναι η γνώση που κατέχει ο οργανισμός και μπορεί να έχει διαφορετικές μορφές, όπως: πληροφορία, ιδέες, μάθηση, κατανόηση, μνήμη, οξυδέρκεια-διορατικότητα, γνωστικές και τεχνικές επιδεξιότητες, και ικανότητες, βάσεις δεδομένων, έγγραφα, οδηγοί-guides, πολιτικές και διαδικασίες, λογισμικό, και πατέντες.

Καθώς η γνώση έχει καθοριστεί ως το διανοητικό κεφάλαιο ενός οργανισμού, έχει θεωρηθεί από αρκετούς ερευνητές ένα στοιχείο παρόμοιο με το κεφάλαιο, τη γη και τον εξοπλισμό, δηλαδή ως μέσο παραγωγής προϊόντων ή/και υπηρεσιών (Geisler, 2008). Μάλιστα ο Drucker (1993), ισχυρίζεται ότι στη νέα οικονομία, η γνώση δεν είναι απλώς ακόμη ένας πόρος, μαζί με τους παραδοσιακούς (εργατικό δυναμικό, κεφάλαιο και γη), αλλά είναι ο μόνος που έχει σημασία, και έτσι θεωρεί ότι η γνώση έχει γίνει “ο πόρος”. Σχετικοί όροι που έχουν αναφερθεί, όπως οικονομία γνώσης και η εποχή της γνώσης, είναι υποστηρικτές της παραπάνω τάσης (Stewart T., 2001).

1.5. Διαδικασίες και εργαλεία διαχείρισης γνώσης

Στη βιβλιογραφία (Bhatt, 2001) αναφέρονται συγκεκριμένα βήματα που ακολουθούνται για να ολοκληρωθεί η διαδικασία εφαρμογής της γνώσης:

- i. Δημιουργία γνώσης
- ii. Επιβεβαίωση της γνώσης
- iii. Κωδικοποίηση της γνώσης
- iv. Διάχυση της γνώσης
- v. Εφαρμογή γνώσης

Κατά τους Drew (1996), Alavi and Leidner (2001), Danskin et al (2005), Halawi et al. (2006), οι διαδικασίες οι σχετικές και απαιτούμενες για την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης είναι οι εξής:

- ❖ Απόκτηση γνώσης (knowledge acquisition)
- ❖ Δημιουργία γνώσης (knowledge creation)
- ❖ Αποθήκευση γνώσης (storage)
- ❖ Ανάκτηση γνώσης (retrieval)
- ❖ Επικοινωνία της γνώσης (knowledge sharing)
- ❖ Εφαρμογή της γνώσης (knowledge application)

Οι Jackson et al. (2003) εισήγαγαν μια ακόμη έννοια, την ανανέωση της γνώσης (update knowledge). Σύμφωνα με αυτούς, οι οργανισμοί ή επιχειρήσεις για να αποκτήσουν γνώση μπορούν είτε να προσλάβουν άτομα με τις επιθυμητές γνώσεις είτε να παρέχουν στους ήδη εργαζόμενους σε αυτές κίνητρα για την απόκτηση των επιθυμητών γνώσεων. Επιπρόσθετα, οι υπάλληλοι δεν αρκεί να έχουν την γνώση, θα πρέπει να ξέρουν και οι ίδιοι συνειδητά ότι την κατέχουν και να υποκινούνται με τα κατάλληλα κίνητρα να την χρησιμοποιούν και να τη μοιράζονται .

Κατά τους Alavi and Tiwana (2003), ιδιαίτερα σημαίνουσας σημασίας είναι η αποθήκευση της γνώσης, ούτως ώστε να δημιουργούνται σε έναν οργανισμό αποθήκες δεδομένων γνώσης ή οργανωσιακής μνήμης που καλούνται και αποθέματα γνώσης (stocks of knowledge). Σε έναν οργανισμό ενδέχεται να υπάρχει και γνώση που είναι αδρανής, που δεν εφαρμόζεται δηλαδή και επομένως δεν είναι χρήσιμη και δεν δημιουργεί ή προσδίδει αξία. Βέβαια, η δημιουργία και αποθήκευση της γνώσης τότε

μόνο έχει ουσιαστική σημασία για έναν οργανισμό ή επιχείρηση, όταν μπορεί να διαμοιραστεί και να διαχυθεί στο προσωπικό με αποτελεσματικό τρόπο.

Είναι αλήθεια πως ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών είναι το ότι δε γνωρίζουν πραγματικά τι διαθέτουν σε επίπεδο γνώσης (Huber, 1991). Η διάχυση λοιπόν της γνώσης αφορά στη ροή της μέσα στον εκάστοτε οργανισμό, είτε σε ατομικό είτε σε συλλογικό επίπεδο, και η ικανότητα αυτή είναι άμεσα συνυφασμένη με τη συνειδητοποίηση εκ μέρους του οργανισμού της αξίας της γνώσης που διαθέτει και την θεώρησή της ως πάγιο περιουσιακό στοιχείο του (Argote and Ingram, 2000). Κάθε οργανισμός επομένως οφείλει να φροντίζει για τη συνεχή επιμόρφωση και κατάρτιση του προσωπικού του, για την παροχή κινήτρων και ευκαιριών για τη διάδοση των γνώσεων και εμπειριών και για την καλλιέργεια κλίματος συνεργασίας και ομαδικής εργασίας στους κόλπους του.

Κατά συνέπεια, γίνεται αντιληπτό πως οι εργαζόμενοι δεν πρέπει απλώς να κατέχουν τη γνώση, πρέπει να έχουν συναίσθηση της κατεχόμενης γνώσης τους και να παρακινούνται βάσει κινήτρων για τη χρησιμοποίηση της (Jackson et al, 2003). Μέσα στο σύγχρονο, δυναμικά εξελισσόμενο τεχνολογικό και οικονομικό γίγνεσθαι, οι εργαζόμενοι οφείλουν να ανανεώνουν τις τεχνικές γνώσεις τους, να αναβαθμίζουν τις ικανότητες και δεξιότητές τους, άρα προφανής καθίσταται η ζήτηση για συνεχή μάθηση, προσαρμογή και αλλαγή (Chan, 1994; Zetie, 2002; Goh, 2003).

Για το λόγο αυτό δημιουργήθηκαν πληροφοριακά συστήματα, που είχαν στόχο τόσο την αποθήκευση όσο και την ευκολότερη διάχυση της υπάρχουσας γνώσης, αλλά και τη διευκόλυνση της επικοινωνίας, της ανταλλαγής απόψεων και της συνεργατικότητας των υπαλλήλων. Τα εργαλεία αυτά της διαχείρισης γνώσης είχαν ως στόχο την αποτελεσματική παραγωγή, την κωδικοποίηση και τη συμμετοχή στη μεταφορά της γνώσης (Ruggles, 1997).

Οι Merono-Cerdan et al. (2007) διέκριναν τα εργαλεία αυτά σε δύο κατηγορίες: τα τεχνολογικά και τα μη τεχνολογικά. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Davenport and Prusak (1998), η διαχείριση γνώσης είναι κάτι πολύ περισσότερο από τεχνολογία, αλλά η τεχνολογία αποτελεί ξεκάθαρα κομμάτι της διαχείρισης γνώσης.

Οι Laudon and Laudon (2002) κατέγραψαν τα κυριότερα πληροφοριακά και γνωσιακά συστήματα, καθώς και τα τεχνολογικά εργαλεία που υποστηρίζουν άμεσα

την Διαχείριση της Γνώσης και διευκολύνουν βασικές διεργασίες της, όπως η δημιουργία, κωδικοποίηση, κοινή χρήση και διανομή της γνώσης

- Συστήματα Αυτοματισμού Γραφείου (OAS): Εφαρμόζονται για τη διανομή της γνώσης: ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (E-mail), φωνητικό ταχυδρομείο (voice mail), ηλεκτρονικά συστήματα απαντήσεων (digital answering systems), τηλεσυνδιάσκεψη (videoconferencing), εφαρμογές υποστήριξης ομάδων (Groupware), ενδοδίκτυα (intranets), ηλεκτρονικά ημερολόγια, συστήματα ψηφιοποίησης εγγράφων, ψηφιακή αρχειοθέτηση, διαχείριση ροής εργασιών (work flow management), Βάσεις δεδομένων Η/Υ γραφείου (desktop databases), λογιστικά φύλλα (spreadsheets), λογισμικό σύζευξης με κεντρικές βάσεις δεδομένων

- Συστήματα Γνωστικής Εργασίας (KWS): Εφαρμόζονται για τη δημιουργία και συνδυασμό νέας γνώσης με προϋπάρχουσα στον Οργανισμό: Συστήματα Υποβοήθησης Σχεδίασης (CAD: Computer Aided Design), Συστήματα Υποβοήθησης Βιομηχανικής Παραγωγής (CAM: Computer Aided Manufacturing), Συστήματα εικονικής πραγματικότητας (virtual reality systems), Εξειδικευμένοι σταθμοί εργασίας επενδύσεων

- Συστήματα Συνεργασίας Ομάδων (GCS: Group Collaboration Systems): Εφαρμόζονται για την κοινή χρήση της γνώσης: εφαρμογές υποστήριξης ομάδων (Groupware), ενδοδίκτυα (intranets), επιχειρησιακές πύλες πληροφορίας (Enterprise Information Portals), Λογισμικό υποστήριξης ομαδικής εργασίας (teamware)

- Εφαρμογές Τεχνητής Νοημοσύνης (AI: Artificial Intelligence Applications): Εφαρμόζονται για τη σύλληψη (capture) και κωδικοποίηση της γνώσης: Φυσικής γλώσσας (physical language) που έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν γλώσσες, Ρομποτικής (robotics) που μπορούν να εκτελούν εργασίες ρουτίνας, Αντιληπτικά συστήματα (Perceptive systems), έμπειρα συστήματα (expert systems) που έχουν τη δυνατότητα μίμησης (emulate) της ανθρώπινης εμπειρίας και λήψης αποφάσεων, ευφυείς μηχανές (intelligent machines).

Από την άλλη πλευρά, τα κυριότερα μη τεχνολογικά εργαλεία είναι τα εξής:

- ❖ Ο αυθορμητισμός στη διάχυση γνώσης, όπως τα δωμάτια συζητήσεων όπου γίνεται ανταλλαγή απόψεων και γνώσεων με άτυπο χαρακτήρα (Gray, 2001)

- ❖ Η συμβουλευτική πάνω στην εργασία – mentoring, συνήθως μεταξύ ενός έμπειρου στελέχους και ενός αρχαρίου στον οποίο μεταλαμπαδεύει τις γνώσεις του (Singh et al., 2002)
- ❖ Δημιουργία ομάδων πρακτικής εξάσκησης από άτομα διαφορετικών ειδικοτήτων που συνδυάζουν τις γνώσεις τους και δημιουργούν τις προϋποθέσεις για παραγωγή νέων, καινοτόμων ιδεών και προϊόντων (Bain et al., 2001)

Πρέπει όμως να επισημανθεί πως είναι σκόπιμο να υπάρξει μια ιδεατή ισορροπία μεταξύ τεχνολογικού και ανθρώπινου παράγοντα στη διαχείριση γνώσης. Άλλωστε, όπως και οι Nonaka and Takeuchi (1995) υποστηρίζουν, η τεχνολογία από μόνη της δεν αποτελεί λύση, αλλά χωρίς αυτήν η διαχείριση γνώσης είναι καταδικασμένη να παραμείνει μια θεωρία χωρίς πρακτική διέξοδο.

1.6. Παράγοντες επιτυχίας της Διαχείρισης Γνώσης

Σύμφωνα με τον Μέντζα (2001), πολλοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να συνδράμουν για την επίτευξη μιας επιτυχούς και αποτελεσματικής εφαρμογής διαχείρισης της γνώσης:

- ❖ υποστήριξη από την ηγεσία: καθοριστικός είναι ο ρόλος της ηγεσίας, που οφείλει να παραμένει προσηλωμένη στο σκοπό που έχει θέσει και να καθοδηγεί, να ενθαρρύνει και να υποστηρίζει την συλλογική προσπάθεια
- ❖ ευθυγράμμιση με την επιχειρησιακή στρατηγική: οι επιχειρήσεις επιβεβλημένο είναι να καθορίσουν τη σημαίνουσα στρατηγική γνώσης που θα ακολουθήσουν, σε άμεση συνάρτηση με τους λοιπούς στόχους, επιδιώξεις και χρηματοοικονομικές τους στρατηγικές Σύμφωνα με τους Hansen, Nohria και Tierney, η επιλογή της στρατηγικής της διαχείρισης της γνώσης, κάθε άλλο παρά αυθαίρετη και παρορμητική θα πρέπει να είναι για μια εταιρεία. Θα πρέπει να αντανακλά την ανταγωνιστική στρατηγική της, δηλαδή πως δημιουργεί αξία για τους πελάτες της.

- ❖ ανάπτυξη των διαδικασιών διαχείρισης
- ❖ καθορισμός οργανωτικών ρόλων – επιχειρηματική κουλτούρα: με τη δημιουργία νέων θέσεων που προορισμό θα έχουν την υποστήριξη των μηχανισμών διαχείρισης γνώσης, με το χτίσιμο ενός συστήματος αμοιβών και κινήτρων και με την θεμελίωση μιας κουλτούρας διάδοσης αλλά και συνεχούς δημιουργίας νέας γνώσης στο εταιρικό περιβάλλον
- ❖ σύστημα μέτρησης της επίδοσης: η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας μιας προσπάθειας ή επένδυσης προσφέρει στην εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμό την ευκαιρία αποτίμησης του κέρδους, αλλά και στους υπαλλήλους και εταίρους της την ευκαιρία να πειστούν για τη σκοπιμότητα των προσπαθειών τους και κατ' επέκταση στη δημιουργία κλίματος ευφορίας
- ❖ χρήση κατάλληλης τεχνολογίας: ευνόητο είναι πως ο ρόλος των τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφορικής είναι καταλυτικός στην προσπάθεια διαχείρισης της γνώσης. Τα ενδοδίκτυα (intranets), οι τεχνολογίες διαχείρισης εγγράφων και ροών εργασίας (workflow management), τα συστήματα συνεργασίας ή υποστήριξης ομάδων (collaboration systems, groupware), οι έξυπνοι πράκτορες (intelligent agents), οι αποθήκες δεδομένων (data warehouses), τα εργαλεία συγχρονισμένης επικοινωνίας και ανταλλαγής μηνυμάτων, οι εταιρικές πύλες πληροφοριών (enterprise information portals) είναι ενδεικτικά κάποια από τα τεχνολογικά εργαλεία, που οι επιχειρήσεις του αιώνα μας κατέχουν στην φαρέτρα τους στη μάχη τους για την «κατάληψη» του ανώτερου επιπέδου γνώσης, την αποθήκευση, διάχυση και αξιοποίηση του, προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους.

Σύμφωνα με την Omotayo (2015), για να καταφέρει ένας οργανισμός να εφαρμόσει στρατηγική διαχείρισης γνώσης οφείλει να έχει δημιουργήσει γόνιμες συνθήκες στο εσωτερικό του περιβάλλον για:

- κατάρτιση και κινητοποίηση των εργαζομένων με απώτερο στόχο την αποδοχή εκ μέρους τους της οργανωσιακής κουλτούρας μάθησης
- ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης γνώσης και υιοθέτησης καλών πρακτικών

- διατήρηση και ενίσχυση θέσεων που διαθέτουν υψηλή γνώση στον οργανισμό, καθώς και προσέλκυση σε αυτόν εργαζομένων με χρήσιμες γνώσεις
- δημιουργία συστημάτων αποθήκευσης της γνώσης και πρόσβασης στη γνώση (χάρτες γνώσης). Άλλωστε έχει πολλάκις διαπιστωθεί πως πολλοί οργανισμοί δεν πάσχουν από έλλειψη γνώσεων αλλά από αδυναμία εύκολης πρόσβασης σε αυτήν και αξιοποίησής της
- δημιουργία κουλτούρας γνώσης στον οργανισμό
- ενεργοποίηση αποτελεσματικών διαύλων επικοινωνίας ώστε να επιτυγχάνεται η βέλτιστη δυνατή λήψη αποφάσεων
- ανώτατη διοίκηση που συμμετέχει ενεργά στο όλο εγχείρημα, το υποστηρίζει και το καθοδηγεί
- δημιουργία διαδικασιών ελέγχου και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των συστημάτων γνώσης, προκειμένου να εντοπισθούν τυχόν αβλεψίες και λάθη και να βελτιστοποιηθούν οι αποδόσεις

1.7. Πλεονεκτήματα από εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης γνώσης

Από τότε που η διοικητική επιστήμη στράφηκε προς τη γνώση και τη διαχείρισή της, η διαχείριση γνώσης θεωρήθηκε μία πολύ σημαντική πτυχή της επιχειρηματικής λειτουργίας, καθώς διαπιστώθηκε ότι μπορεί να προσδώσει πολλά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις. Έτσι διαμορφώθηκε ένα καινούριος και ξεχωριστός κλάδος στο μάνατζμεντ για να ασχοληθεί με το συγκεκριμένο ζήτημα. Πιο συγκεκριμένα ο Prusak (2001) αναφέρει ότι η διαχείριση γνώσης είναι μια επιστημονική περιοχή, η οποία διαχειρίζεται την απόκτηση, αναπαράσταση, επεξεργασία, αποθήκευση και διανομή της γνώσης ενός οργανισμού για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων του, όπως μία σημαντική από αυτές, η λήψη αποφάσεων.

Σχετικά με τη χρησιμότητά της, οι Nonaka and Takeuchi (1995) για παράδειγμα, θεωρούν ότι η διαχείριση και αξιοποίηση της γνώσης είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας στη προσπάθεια συνεχούς καινοτομίας, αλλά και τελικά και πιο σημαντικό αποτέλεσμα είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σε ατομικό επίπεδο η διαχείριση γνώσης (Ρωσσίδης και Ασπρίδης, 2017) παρέχει ευκαιρίες στο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να αξιοποιήσει και να ενισχύσει τις δεξιότητές του, καθώς ενθαρρύνει το περιβάλλον μάθησης. Επίσης ενθαρρύνει τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα και οδηγεί σε καλύτερη ανάπτυξη καριέρας (Cong and Pandya, 2003).

Ταυτόχρονα, σε οργανωσιακό επίπεδο μπορεί να προσφέρει τα κάτωθι (Ρωσσίδης και Ασπρίδης, 2017):

- Αυξάνεται η αποδοτικότητα και παραγωγικότητα του οργανισμού, βελτιώνεται η ποιότητα και ενισχύεται η καινοτομία.
- Η γνώση θεωρείται ένα άυλο περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού και η ενίσχυσή της προσδίδει μεγαλύτερη αξία στον οργανισμό.
- Ο οργανισμός που αξιοποιεί κατάλληλα τη γνώση που υπάρχει εντός του, αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επίσης οι Cong and Pandya (2003) αναφέρουν ότι ο οργανισμός καταλήγει σε καλύτερες αποφάσεις, μειώνει τις αστοχίες, καινοτομεί και κατά συνέπεια έχει υψηλότερα ποσοστά παραγωγικότητας. Αποκτά λοιπόν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η αξία του οργανισμού αυξάνεται, καθώς βελτιώνεται και η αποδοτικότητά του.

Τέλος, σύμφωνα με το Λύτρα (2003), σε στρατηγικό επίπεδο η διαχείριση γνώσης φαίνεται πως βοηθά ουσιαστικά

- i. Στη διαρκή βελτίωση και ανάπτυξη του οργανισμού
- ii. Στην οικοδόμηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- iii. Στην κοινωνικοποίηση της πληροφορίας
- iv. Στην ανάπτυξη ανταγωνιστικών ικανοτήτων και
- v. Στη συλλογική ευφυΐα

1.8. Οργανισμός που μαθαίνει

Η ανάγκη των οργανισμών, ειδικά στην σημερινή εποχή των συνεχών τεχνολογικών και οικονομικών ανατροπών και εξελίξεων, να αντιμετωπίζουν τα νέα δεδομένα και να μεταμορφώνονται αναλόγως, προκειμένου να αυξήσουν την αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητά τους, βρίσκεται στο επίκεντρο των θεωριών περί οργανωσιακής μάθησης.

Ο Senge (1990) πρότεινε τον «μαθησιακό οργανισμό» (learning organization) ως ένα μοντέλο για την ενδυνάμωση της ικανότητας ενός οργανισμού για μάθηση. Υποστήριξε πως ένας τέτοιος οργανισμός έχει τη δυνατότητα τόσο ενεργητικής – δημιουργικής μάθησης όσο και παθητικής – προσαρμοστικής, που δημιουργούν και οι δυο εξίσου ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τον Senge (1990), πέντε (5) είναι οι συστατικές αρχές, που οφείλει να οικοδομήσει και να ακολουθήσει ένας οργανισμός μάθησης:

- Προσωπική αφοσίωση στην συνεχή απόκτηση εξειδικευμένης γνώσης
- Νοητικά μοντέλα, που βοηθούν στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας και στην υιοθέτηση νοοτροπίας αλλαγής
- Θεμελίωση κοινού οράματος που θα εμπνέει όλο τον οργανισμό
- Διευκόλυνση ομαδικής μάθησης, ώστε να μη δημιουργούνται στεγανά γνώσης
- Συστημική θεώρηση, να βλέπει δηλαδή τον εαυτό του ο οργανισμός ως τμήμα του περιβάλλοντός του

Θέλοντας να επισημάνει τη σπουδαιότητα της οργανωσιακής μάθησης, αναφέρει στο έργο του πως οι οργανισμοί που πραγματικά θα υπερέχουν στο μέλλον θα είναι οι οργανισμοί που θα ανακαλύψουν πώς να αντλήσουν τη δέσμευση των ανθρώπων τους και την ικανότητά τους να μαθαίνουν σε όλα τα επίπεδα μέσα σε ένα οργανισμό. Πολλοί ακόμη μελετητές έχουν επισημάνει την ανάγκη αυτή οι οργανισμοί να

αναπτύξουν την ικανότητα της οργανωσιακής μάθησης σε ταχέως μεταβαλλόμενα και ανταγωνιστικά περιβάλλοντα (Hamel and Prahalad, 1994); Senge, (1992); Nonaka, (1991)).

Οι Argyris and Schoen (1978) είχαν ήδη αναφέρει πως η διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης υλοποιείται όταν τα μέλη ενός οργανισμού δρουν ως συντελεστές μάθησης, ανταποκρινόμενοι στις αλλαγές τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος ανιχνεύοντας και διορθώνοντας λάθη. Επισημάναν την ύπαρξη δύο επιπέδων μάθησης στο πλαίσιο ενός οργανισμού, την μάθηση απλού και τη μάθηση διπλού βρόγχου. Στην πρώτη περίπτωση ένας οργανισμός ανταποκρίνεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος χωρίς να αλλοιώνονται οι οργανωσιακές δομές του, ενώ στη δεύτερη ανταποκρίνεται αλλάζοντας τη δομή του.

Οι Nonaka and Takeuchi (1995) ορίζουν τον «οργανισμό που προάγει τη γνώση» ως την ικανότητα του εκάστοτε οργανισμού να προσαρμόζεται στο περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει, με τη δημιουργία νέας γνώσης, την επιτυχή διάχυσή της και την ενσωμάτωσή της στην πράξη. Σύμφωνα με αυτούς, η βασική ενασχόληση ενός οργανισμού που δημιουργεί γνώση είναι η συνεχής καινοτομία.

Ο Choo (1996) πρότεινε το μοντέλο του γνωστικού οργανισμού - knowing organization, στο οποίο χρησιμοποιεί με στρατηγικό τρόπο την πληροφορία επιχειρώντας να επιτύχει τη ευφυή δράση. Συνδυάζει τρεις προϋπάρχουσες προσεγγίσεις της διαχείρισης γνώσης, την εξαγωγή νοήματος του Weick (1979), τη δημιουργία γνώσης των Nonaka and Takeuchi (1995) και τη λήψη αποφάσεων.

Οι Wheelen and Hunger (2002) αναφέρουν πως οι οργανισμοί προσαρμόζονται αμυντικά στις αλλαγές του περιβάλλοντος τους και χρησιμοποιούν επιθετικά τη γνώση για να βελτιώσουν το ταίριασμά τους με το περιβάλλον.

Σύμφωνα με τον Garvin (1993) , άλλωστε, «ένας οργανισμός που μαθαίνει (“learning organization”) διαθέτει τις δεξιότητες, ώστε να δημιουργεί, να αποκτά και να μεταφέρει γνώση, όπως επίσης να τροποποιεί τη συμπεριφορά του για να αντανακλά νέα γνώση και ενόραση».

Σε μεταγενέστερο άρθρο του, ο Garvin (1998) ορίζει τις ακόλουθες πέντε δραστηριότητες στις οποίες ένας οργανισμός θα πρέπει να αποκτήσει δεξιότητες:

συστηματική επίλυση προβλημάτων, πειραματισμός με νέες προσεγγίσεις, μάθηση από τις δικές του εμπειρίες αλλά και από την ιστορία του, μάθηση από τις εμπειρίες και τις άριστες πρακτικές (“best practices”) των άλλων, μεταφορά γνώσης γρήγορα και αποτελεσματικά σε όλα τα τμήματα του οργανισμού.

Οι Leithwood et al. (1995) προσδιορίζουν τον οργανισμό που μαθαίνει (“learning organization”) ως μια ομάδα ανθρώπων που έχουν κοινούς σκοπούς (όπως και ατομικούς) και συλλογική δέσμευση να αναθεωρούν τακτικά αυτούς τους σκοπούς για να τους τροποποιούν, όταν αυτό χρειάζεται, και να αναπτύσσουν συνεχώς πιο αποτελεσματικούς και ικανοποιητικούς τρόπους πλήρωσης των σκοπών τους. Άλλωστε και για τον Schein (1985), οργανωσιακή κουλτούρα δεν ήταν τίποτε άλλο παρά προϊόν μάθησης μέσω της ομαδικής εμπειρίας.

Ο Noe (1999) υπογραμμίζει τα ουσιώδη χαρακτηριστικά των οργανισμών που μαθαίνουν, που είναι τα ακόλουθα:

- Συνεχής μάθηση: θεώρηση του οργανισμού από το προσωπικό ως μέσο για την απόκτηση και δημιουργία νέας γνώσης
- Μοίρασμα γνώσης: συστηματοποίηση στρατηγικών για μοίρασμα γνώσης
- Κριτική σκέψη: ανάπτυξη νέων μεθόδων παραγωγής
- Ευελιξία και ενθάρρυνση από τις εμπειρίες: ελευθερία για ανάληψη ρίσκου και εφαρμογή καινοτομιών
- Στήριξη στο προσωπικό: παροχή κατάλληλου περιβάλλοντος για αυτό-ανάπτυξή του (“self-development”) προσωπικού

Καθίσταται, επομένως, σαφές ότι η μάθηση που εφαρμόζεται στους οργανισμούς επικεντρώνεται στις μαθησιακές ιδιότητες των ομάδων, και όχι στο άτομο.

Σύμφωνα λοιπόν με τους προηγούμενους ορισμούς, "Μαθησιακός Οργανισμός" (Learning Organisation) είναι η επιχείρηση (ή οργανισμός) που με το συνεχή μετασχηματισμό των εμπειριών σε γνώση και το συνεχή πειραματισμό μαθαίνει διαρκώς και δημιουργεί νέα γνώση, αναπτύσσει νοητικά μοντέλα μεταξύ των ανθρώπων, έτσι ώστε να προβαίνει σε συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές, που προωθούν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της.

Πιο πρακτικά, "η επιχείρηση ή ο οργανισμός που μαθαίνει", χαρακτηρίζεται από:

- Ανάπτυξη συνεργατικής κουλτούρας,
- Δέσμευση σε κοινό όραμα και στόχους, ικανό να κινητοποιήσει τα άτομα
- Καλλιέργεια συνεργατικού μαθησιακού περιβάλλοντος,
- Καλλιέργεια ευελιξίας και προσαρμοστικότητας,
- Καταμερισμό ευθυνών σε όλο το φάσμα του προσωπικού
- Μετακύλιση εταιρικού ήθους και αξιών στα μέλη του
- Αδιάλειπτη αξιολόγηση και επανατροφοδότηση
- Ενθάρρυνση διαλόγου και ελεύθερης διακίνησης ιδεών
- Αξιοποίηση εμπειριών, επιστημονικής γνώσης και δεξιοτήτων μελών του

Ακόμη και όταν η διοικητική ιεραρχία ενός οργανισμού είναι ακλόνητα προσανατολισμένη στο στόχο της, να τον μετατρέψει δηλαδή σε οργανισμό που μαθαίνει, τα εμπόδια που μπορεί να ανακύψουν είναι πολλά.

Η Hodgkinson (2000) υπογραμμίζει την απροθυμία που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι στην έκθεση των προσωπικών αδυναμιών μαζί με τα δυνατά τους σημεία, δηλώνει πως το γρήγορα εναλλασσόμενο περιβάλλον αποτελεί πρόβλημα και σημειώνει, επίσης, ότι οι μάνατζερ συχνά προκαλούν μπλοκάρισμα ("blocking") ενισχύοντας τις πιέσεις της ιεραρχίας και τις εγωιστικές αντιλήψεις. Όσον αφορά την ομαδική μάθηση, δυσχεραίνεται από την έλλειψη οργανωσιακής υποστήριξης και κινήτρων, καθώς και από λόγους που απορρέουν προσωπικά από κάθε εργαζόμενο, όπως ο φόβος για την απώλεια εξουσίας (ας μην ξεχνάμε πως η πληροφορία είναι δύναμη) ή γοήτρου, ενώ η συστημική σκέψη ("systems thinking") εμποδίζεται από τη ραθυμία, τον ωχαδελφισμό και την απάθεια για τους άλλους.

Επιγραμματικά λοιπόν, όπως και ο Senge (1990) αναφέρει στο έργο του οι Οργανισμοί που μαθαίνουν είναι αυτοί όπου οι άνθρωποι συνεχώς διευρύνουν την ικανότητά τους να δημιουργήσουν τα αποτελέσματα που αληθινά επιθυμούν, όπου νέα και όλο και ευρύτερα πρότυπα σκέψης καλλιεργούνται, όπου η συλλογική φιλοδοξία αφήνεται ελεύθερη και όπου οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν να βλέπουν τη συνολική εικόνα μαζί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: Διαχείριση γνώσης και ποιότητα

*«αν ο 20ος χαρακτηρίστηκε, επιχειρησιακά,
ως ο αιώνας της παραγωγικότητας, ο 21ος
θα χαρακτηριστεί ως ο αιώνας της ποιότητας»*

Joseph Juran

2.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – αρχές και στόχοι

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM) κάνει την πρώτη της εμφάνιση στην πράξη το 1949 από την Ένωση Ιαπόνων Επιστημόνων, κατόπιν γίνονται οι πρώτες απόπειρες εφαρμογής της στις ΗΠΑ τη δεκαετία του 1980 και ακολουθεί μεταλαμπάδευση της στην Ευρώπη. Πρόκειται για μια διοικητική διαδικασία ή φιλοσοφία που τη διακρίνει μια προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης των ατόμων, των ομάδων και ολόκληρου του οργανισμού (Kanjii and Asher (1995), (1996), Hsu and Shen, 2005). Επιτυγχάνει όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν όχι μόνο τι αλλά και το πώς πρέπει να κάνουν κάτι.

Καλείται ολική γιατί προτείνει την εμπλοκή όλων των δομικών στοιχείων και κυρίως των εργαζομένων στην διαδικασία παραγωγής και αφορά στην ποιότητα, αφού θέτει ως βασικό στόχο όχι το κέρδος αλλά την ποιότητα των παραγομένων προϊόντων ή υπηρεσιών επιδιώκοντας την ικανοποίηση του πελάτη. Επομένως, είναι η τέχνη της διοίκησης του συνόλου για την επίτευξη της αριστείας (Besterfield et al., 1995)

Σύμφωνα με τον Τσιότρα (2016), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζομένους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Ο Κέφης (2005) υποστήριξε πως η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μια φιλοσοφία διοίκησης, που απώτερο στόχο έχει την ικανοποίηση του πελάτη,

εσωτερικού και εξωτερικού, με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων και τη συνεχή βελτίωση. Σύμφωνα με τον Atkinson (1990), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σηματοδοτεί μια βαθιά δέσμευση του οργανισμού να κάνει τα πράγματα σωστά.

Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελούν η δέσμευση για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και την καινοτομία, η επιστημονική γνώση των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών και η συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα, του ανθρώπινου δυναμικού στο σύνολό του (Oakland, 1989; Ciampa, 1992; Grant et al., 1994; Λογοθέτης, 2005).

Κατά το Λογοθέτη (1993), τρία είναι τα αξιώματα της ΔΟΠ: η δέσμευση όλου του δυναμικού για διαρκή βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, η γνώση, εκπαίδευση και ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών και η συμμετοχή όλου του προσωπικού, διοίκησης και εργαζομένων, στη διαμόρφωση κοινής αναζήτησης και πολιτικής.

Για να επιτευχθεί μια αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα πρέπει οι επιχειρήσεις/οργανισμοί να αποδεχθούν και να τηρήσουν κάποιες αρχές (Τσιότρας, 2002; Δερβιτσιώτης, 2001), εκ των οποίων οι βασικές είναι οι εξής:

- ❖ Δέσμευση και ενεργός συμμετοχή της ηγεσίας
- ❖ Συμμετοχή όλων στην βελτίωση της ποιότητας (ακόμη και προμηθευτών και της τοπικής κοινωνίας)
- ❖ Εστίαση στις ανάγκες του πελάτη
- ❖ Συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων
- ❖ Έμφαση στη συνεχή βελτίωση
- ❖ Συστηματική μέτρηση της ποιότητας και ανατροφοδότηση με τη χρήση δεικτών μέτρησης

Η τήρηση και η εφαρμογή των αρχών λοιπόν που προαναφέρθηκαν, θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων, τους οποίους προσπαθεί να κατακτήσει η Διοίκηση ολικής ποιότητας (Κέφης, 2005; Τσιότρας, 2002; Δερβιτσιώτης, 2001):

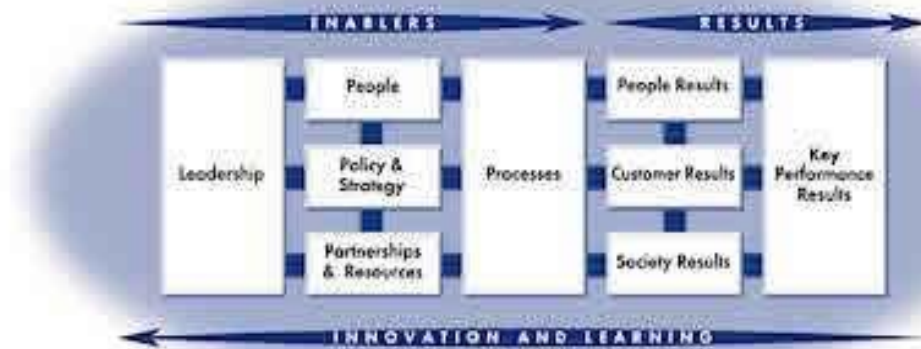
- ❖ Αύξηση ικανοποίησης του πελάτη
- ❖ Αύξηση ικανότητας για καινοτομία

- ❖ Διασφάλιση βέλτιστης δυνατής αποτελεσματικότητας
- ❖ Αύξηση αξιοποίησης νέας τεχνολογίας
- ❖ Δημιουργία και καλλιέργεια μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζομένους

Το 1992 ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (European Foundation of Quality Management – EFQM) με την υποστήριξη του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ποιότητας (EOQ) και της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) καθιέρωσε το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award – EQA), το οποίο απονέμεται σε αυτόν που πιο επιτυχημένα εφαρμόζει συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ευρώπη στο χρόνο που πέρασε (Λογοθέτης, 2005). Συγχρόνως, απονέμεται ένας αριθμός Ευρωπαϊκών Επάθλων Ποιότητας (European Quality Prize) σε επιχειρήσεις που έχουν αποδείξει ικανότητα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Η αξιολόγηση των οργανισμών πραγματοποιείται σύμφωνα με εννέα κριτήρια ενός Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model), τα οποία καταρχήν φαίνονται στην παρακάτω εικόνα (Εικόνα 5) και βασίζονται στα αποτελέσματα βελτιωμένης απόδοσης στους τομείς:

- Ικανοποίηση πελατών – Customer Results (20%)
- Ικανοποίηση προσωπικού στον οργανισμό – People Results (9%)
- Επιχειρησιακή επίδοση – Key Performance Results (15%)
- Επίδραση στην κοινωνία – Society Results (6%), ενώ αξιολογείται το πώς επιτεύχθηκαν τα ανωτέρω αποτελέσματα μέσω:
- Ηγεσίας – Leadership (10%)
- Πολιτικής και στρατηγικής – Policy and Strategy (8%)
- Διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού – People (9%)
- Συνεργασιών και πόρων – Partnerships and Resources (9%)
- Διαδικασιών – Processes (14%) (Λογοθέτης, 2005)

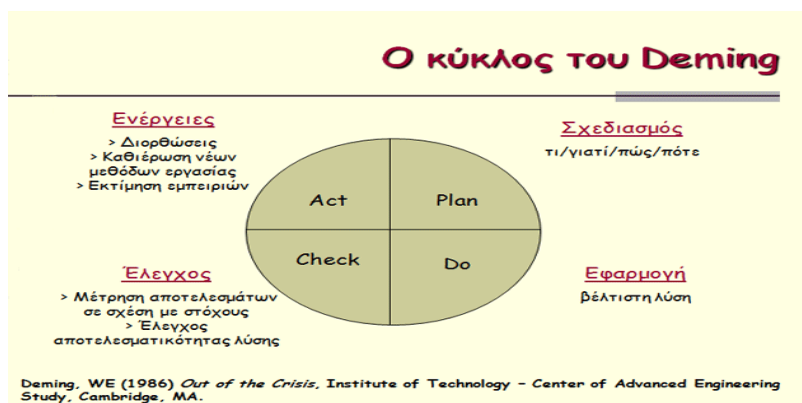


Εικόνα 5: EFQM Excellence Model

2.2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση γνώσης

Ο Deming (1986), γκουρού της ποιότητας, ανέπτυξε μια θεωρία ποιότητας που έδινε έμφαση στη χαρά της εργασίας. Είχε πει ότι η ποιότητα θα πρέπει να παρακολουθείται σε κάθε βήμα της παραγωγικής διαδικασίας κι όχι να περιορίζεται στον έλεγχο του παραγόμενου προϊόντος/υπηρεσίας όταν αυτό/ή ολοκληρωθεί. Τέλος υποστήριξε πως τα περισσότερα προβλήματα του παραγόμενου προϊόντος προέρχονται από λάθη της διοίκησης κι όχι από λάθη εργαζομένων.

Πρώτος λοιπόν αυτός μίλησε για υπέρβαθη γνώση (profound knowledge) που αποτελεί δομικό στοιχείο της ποιότητας, ενώ ο περίφημος κύκλος του (κύκλος του Deming), σύμφωνα με το Λογοθέτη (2005) καθρεπτίζει τη βάση ενός προγράμματος για την ποιότητα. Ο Deming (1986) περιγράφει αυτόν τον κύκλο ως «κύκλο μάθησης» - learning cycle, που οδηγεί στη συνεχή βελτίωση (Εικόνα 6 που ακολουθεί).



Εικόνα 6: Ο κύκλος του Deming

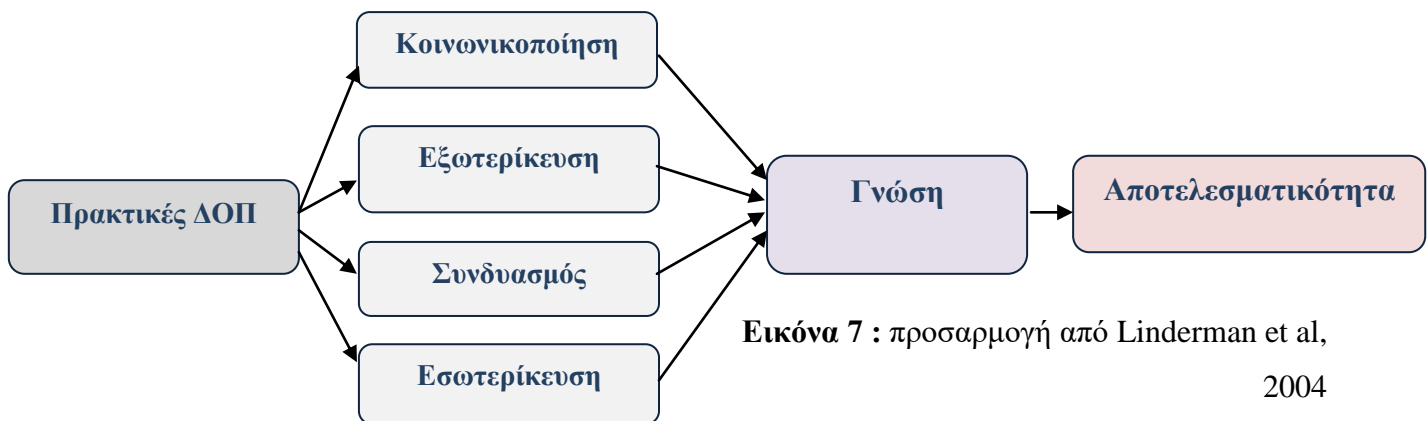
Σύμφωνα με τους Waddell και Stewart (2008), η διοίκηση ολικής ποιότητας και η διαχείριση γνώσης είναι αλληλοσυμπληρούμενες έννοιες, αφού και οι δύο έχουν ως στόχευσή τους τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της επιχείρησης/οργανισμού. Επιπρόσθετα, αναφέρουν πως η διαχείριση γνώσης θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μια διαδικασία που σκοπό έχει ουσιαστικά την επίτευξη και διασφάλιση της ποιότητας.

Ο Ishikawa (1982) υποστήριξε πως η ποιότητα ξεκινά και τελειώνει με την εκπαίδευση. Επομένως, για να μπορέσει ένας οργανισμός/ επιχείρηση να κατορθώσει να επιτύχει την βελτίωση της ποιότητάς του, θα πρέπει να αποκτά συνεχώς νέα γνώση και δεξιότητες, προκειμένου να προσαρμοστεί στις αλλαγές του περιβάλλοντός του/της. Η γνώση λοιπόν, ως σημαντικός πόρος, δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού/ επιχείρησης (Grant, 1996; Davenport και Prusak, 1998).

Αξίζει επίσης στο σημείο αυτό να τονιστεί και η σημασία των κύκλων ποιότητας του Ishikawa (1985) για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας, που καλούνται επίσης και ομάδες επίλυσης προβλημάτων. Η δημιουργία τους βασίζεται στην αυτό-ανάπτυξη, στον εθελοντισμό, τη συμμετοχή όλων των μελών. Όλοι οι εργαζόμενοι δουλεύοντας σε ομάδες ψάχνουν τα αίτια των προβλημάτων που ανακύπτουν, συζητούν, ανταλλάσσουν απόψεις και ιδέες, βρίσκουν τη λύση, τη διαχέουν και την εφαρμόζουν (Zetie, 2002). Οι ομάδες αυτές ανασύρουν από τη μνήμη τις κοινότητες εξάσκησης, που αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, και αναπτύσσονται και υλοποιούνται σε οργανισμούς μάθησης. Ουσιαστικά λοιπόν οι κύκλοι ποιότητας αποτελούν κατά βάθος διαχείριση γνώσης (Zetie, 2002; Lyons et al., 2008)

Όπως σε προηγούμενο κεφάλαιο αναλύθηκε, στην πυραμίδα της νόησης, τα δεδομένα, που βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας, μπορούν να μετατραπούν σε χρήσιμες πληροφορίες, μέσω της διαδικασίας διαχείρισης γνώσης που εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό (Waddell and Stewart, 2008). Αυτήν ακριβώς τη διαδικασία υποστηρίζουν τα εργαλεία ελέγχου ποιότητας, όπως η ανάλυση pareto, τα διαγράμματα ροής, αιτίας και αποτελέσματος, τα φύλλα ελέγχου ή ο καταγιγισμός ιδεών (Johannsen, 2000).

Ο Nonaka (1994), υποστήριξε πως η δημιουργία γνώσης υλοποιείται μέσα από την κοινωνικοποίηση, την εξωτερίκευση, το συνδυασμό και την εσωτερίκευση. Αυτές τις διαδικασίες υποβοηθούν πολλές πρακτικές της Διοίκησης ολικής ποιότητας, όπως η δημιουργία ομάδων ευνοεί την κοινωνικοποίηση και η ανάλυση δεδομένων το συνδυασμό. Οι οργανισμοί, επομένως, έχουν τη δυνατότητα να γίνουν αισθητά πιο αποτελεσματικοί, ενώ δημιουργούν νέα γνώση, κάνοντας χρήση πρακτικών ποιότητας που υποστηρίζουν διαδικασίες διαχείρισης γνώσης, όπως απεικονίζεται στην παρακάτω Εικόνα 7:



Εικόνα 7 : προσαρμογή από Linderman et al, 2004

Θα μπορούσε λοιπόν κανείς να ισχυριστεί πως η Διαχείριση Γνώσης και η Διοίκηση ολικής Ποιότητας επιδιώκουν και οι δύο σφόδρα την δημιουργία περισσότερης και χρηστικής οργανωσιακής γνώσης, έτσι ώστε να επιτευχθεί η βελτίωση σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού/επιχείρησης και η συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη. Θα ήταν αξιοσημείωτο να επισημανθεί πως η διοίκηση ολικής ποιότητας και η διαχείριση γνώσης δύνανται να συνεργαστούν μεταξύ τους με αγαστό τρόπο, ως συνεργάτες πότερο κι όχι ως πολεμιστές – ανταγωνιστές.

Άλλωστε, όπως οι Zairi et al (1999) υποστηρίζουν οι οργανισμοί που έχουν φτάσει σε σημείο ολοκλήρωσης προγραμμάτων Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, πιθανόν να έχουν πλέον επιτύχει την κατάλληλη κουλτούρα και τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη προγραμμάτων αριστείας της Διαχείρισης Γνώσης.

Σε μια προσπάθεια συνόψισης των λόγων για τους οποίους κρίνεται χρήσιμη η εφαρμογή προγραμμάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τους οργανισμούς ή επιχειρήσεις, θα μπορούσε κανείς να επισημάνει κυρίως τους παρακάτω, οι οποίοι αποτελούν και τα σημεία επαφής που συνδέονται με τη Διαχείριση Γνώσης:

- ✚ Η δημιουργία της κατάλληλης κουλτούρας και περιβάλλοντος
- ✚ Η ποιοτικώς εξαιρετική στρατηγική
- ✚ Η έμφαση στην ομάδα και την ομαδική εργασία
- ✚ Η συνεχής βελτίωση
- ✚ Η ενδυνάμωση

Όπως και η Ξηροτύρη (2010) αναφέρει στο έργο της, ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων κρίνεται στο επίπεδο της γνώσης και της γρήγορης ανταπόκρισης. Όποιος δημιουργεί καινούρια γνώση και προσαρμόζεται πιο γρήγορα στις αλλαγές, είναι αυτός που θα επιβιώσει έναντι των ανταγωνιστών του.

2.3. Πρακτικές ΔΟΠ - Reengineering και Balanced Scorecard - και συμβολή τους στη διαχείριση γνώσης

Για να καταστεί δυνατό ένας οργανισμός να εφαρμόσει πρακτικές διαχείρισης γνώσης, αντιλαμβανόμενος τα πλεονεκτήματα και τα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα αποκτήσει μέσα σε ένα ιδιαίτερα δύσκολο επιχειρηματικό περιβάλλον, ενδέχεται να χρησιμοποιήσει διοικητικά εργαλεία ή μεθόδους του σύγχρονου επιχειρησιακού μάνατζμεντ.

Μια από αυτές είναι η μέθοδος του Ανασχεδιασμού επιχειρησιακών Διεργασιών – Business Process Reengineering. Η τεχνική αυτή έχει ως στόχο την πλήρη και ριζική αναδιάρθρωση των υφιστάμενων επιχειρησιακών λειτουργιών μέσω ενός συστήματος λιτών και ευέλικτων δομών. Κατά τους Hammer and Champy (2005), αποτελεί τη θεμελιώδη αναθεώρηση των επιχειρησιακών διαδικασιών με σκοπό την επίτευξη σημαντικών επιδόσεων σε τομείς της απόδοσης, όπως η ταχύτητα, το κόστος και η ποιότητα εξυπηρέτησης.

Σύμφωνα με το Muthu et al.(1999), το BPR προϋποθέτει το ριζικό και πλήρη ανασχεδιασμό, επανεξετάζοντας τη δομή ενός οργανισμού και αποσκοπώντας στην επανίδρυσή του.

Ο Μπουραντάς (2002) επισημαίνει πως τα κύρια χαρακτηριστικά του BPR είναι τα περιεχόμενα του πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 2):

Πίνακας 2: Χαρακτηριστικά Reengineering, προσαρμογή από Μπουραντά (2002)

1. Απλούστευση διαδικασιών ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις ποιότητας και ευελιξίας
2. Οριζόντια ολοκλήρωση διεργασιών με ενοποίηση πολλών καθηκόντων σε μια θέση εργασίας
3. Κάθετη ολοκλήρωση διεργασιών με λήψη αποφάσεων από τους φορείς εκτέλεσης των εργασιών
4. Έμφαση στη φυσική σειρά των εργασιών, εστιάζοντας στο τι πρέπει να γίνει
5. Διεργασίες με πολλές παραλλαγές κι όχι πολλές διεργασίες
6. Εκτέλεση εργασία από το σωστό πρόσωπο στο σωστό σημείο
7. Μείωση ελέγχων και εποπτείας και τοποθέτηση τους στα κατάλληλα σημεία παραγωγής
8. Ένας υπεύθυνος – ένα σημείο επαφής

Η διαδικασία εφαρμογής του BPR περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια (Geary and Alan, 1995):

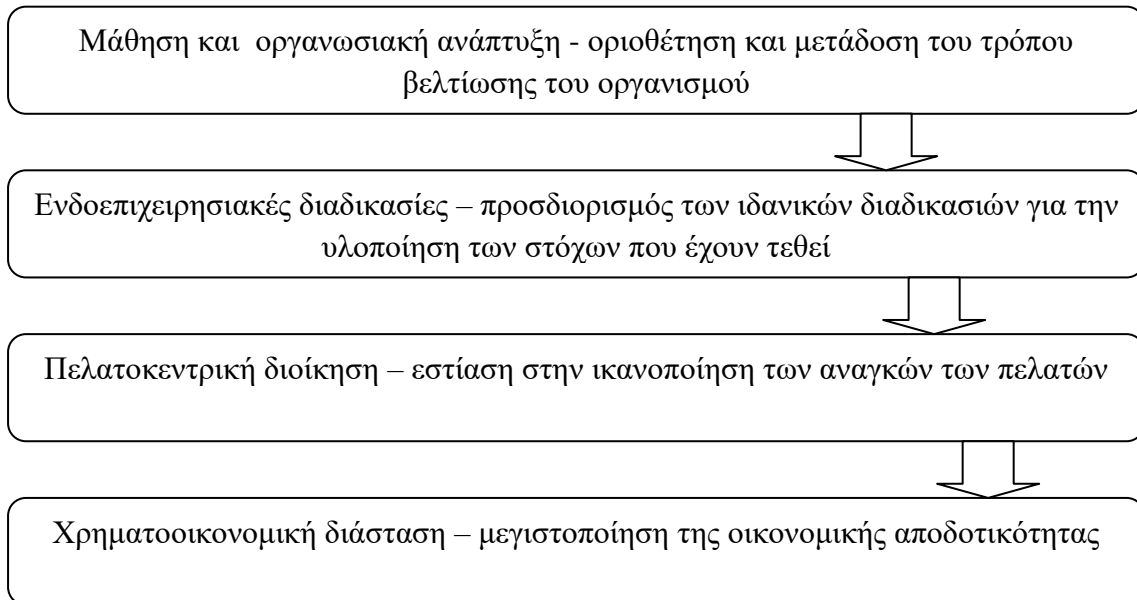
- ❖ Σχεδιασμός της αναδιάρθρωσης: καθορίζεται το όραμα του οργανισμού, προσδιορίζονται οι στρατηγικές που απαιτούνται, καθορίζεται η ιεραρχία των εργασιών, αναπτύσσεται το λεπτομερές σχέδιο και συγκροτούνται ομάδες εργασίας και υποστηρικτικές δομές
- ❖ Οργάνωση του ανασχεδιασμού: υλοποιείται νέος καταμερισμός εργασιών, επαναπροσδιορίζεται η ιεραρχία του οργανισμού και καθορίζονται στόχοι
- ❖ Ανάλυση της διαδικασίας: χαρτογράφηση της λειτουργίας του οργανισμού, SWOT analysis, προσδιορισμός νέων διαδικασιών και προτάσεις βάσει ανάλυσης κόστους –οφέλους
- ❖ Εφαρμογή του Ανασχεδιασμού: θέτει σε λειτουργία ο οργανισμός τις νέες διαδικασίες
- ❖ Διαχείριση και παρακολούθηση του BPR: καταγράφεται η απόδοση του οργανισμού και συγκρίνεται με τους στόχους που είχαν τεθεί. Τα συμπεράσματα που εξάγονται συμβάλλουν στην ανατροφοδότηση και αέναη εξέλιξη του συστήματος.

Η πρακτική αυτή του BPR – Ανασχεδιασμού μπορεί να επιφέρει θεαματικά και εξαιρετικής ωφέλειας αποτελέσματα στους οργανισμούς, χάρη στις ουσιώδεις αλλαγές που προτείνει (Janakiraman and Gopal, 2006). Δύναται λοιπόν μέσω της ανάλυσης της υφιστάμενης δομής ενός οργανισμού και του επανασχεδιασμού της, να απαλλάξει το δημόσιο τομέα από πολύπλοκες γραφειοκρατικές αγκυλώσεις με την απλοποίηση των διαδικασιών και τη στόχευση στο τελικό αποτέλεσμα (Corrigan and Joyce, 1997).

Μια δεύτερη μέθοδος, αυτή της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων (Balanced Scorecard), δύναται να χρησιμοποιηθεί και να υποστηρίξει σθεναρά τη μέτρηση και αξιοποίηση των συστημάτων διαχείρισης γνώσης. Η τεχνική αυτή συνίσταται στη στοχοθέτηση και μέτρηση των επιδόσεων του οργανισμού. Ο Μπουρσανίδης (2005) αναφέρει πως ξεκινάει από τη διατύπωση του οράματος και τη χάραξη στρατηγικής, προχωρά στον προσδιορισμό των παραγόντων επιτυχίας, συνεχίζει στη κατασκευή

συστήματος δεικτών μέτρησης απόδοσης και ολοκληρώνεται με την ανάπτυξη πλέγματος δράσεων και μέτρων.

Κατά την προσέγγιση των Norton and Kaplan (1996) οι βασικές διαστάσεις της Balanced Scorecard είναι αυτές που αναλύονται στην παρακάτω εικόνα (εικόνα 8):



Εικόνα 8: Βασικές διαστάσεις Balanced Scorecard, προσαρμογή από Norton and Kaplan, 1996

Γίνεται επομένως κατανοητό ότι η Balanced Scorecard δεν είναι μόνο μια απλή πρακτική ελέγχου ή μέτρησης της αποδοτικότητας ενός οργανισμού/επιχείρησης. Αντιθέτως, πρόκειται για ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, με το οποίο δίνεται η δυνατότητα ανάλυσης των στρατηγικών στόχων σε μέτρα και δείκτες απόδοσης για όλες τις λειτουργίες του οργανισμού.

Βέβαια για την εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας επίδοσης, αναγκαία είναι η ύπαρξη κάποιων προϋποθέσεων, όπως επισήμαναν οι Zervopoulos and Palaskas (2010). Οι προϋποθέσεις αυτές απεικονίζονται αναλυτικά στην Εικόνα 9 που ακολουθεί :

Υπαρξη τεχνογνωσίας στο τομέα μέτρησης απόδοσης

Διαθεσιμότητα έγκυρων δεδομένων

Πολιτοκεντρικός προσανατολισμός του οργανισμού

Διαρκής εξέλιξη και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού

Αβίαστη επικοινωνία των εργαζομένων όλων των ιεραρχικών βαθμίδων

Εικόνα 9: Προϋποθέσεις εφαρμογής Balanced Scorecard, προσαρμογή από Zervopoulos and Palaskas (2010)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: Διαχείριση γνώσης στη δημόσια διοίκηση: Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

*«Η γνώση δεν έχει καμιά αξία,
εκτός αν την εφαρμόσεις κάπου»*

Άντον Τσέχωφ

3.1. Διαχείριση γνώσης: πρόκληση για το Δημόσιο τομέα

Η διαχείριση γνώσης θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία στη διοίκηση των σύγχρονων επιχειρήσεων. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί που προσπαθούν να την οριοθετήσουν και να την περιγράψουν και ακόμη και σήμερα αναζητούνται και καταγράφονται νέες πτυχές της.

Αρχικά προέκυψε και χρησιμοποιήθηκε σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, τα τελευταία όμως χρόνια η χρήση της θεωρείται από πολλούς επιβεβλημένη και στο δημόσιο τομέα. Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες τάσεις, που ενδεχομένως επηρεάζουν τον τρόπο δράσης των δημόσιων οργανισμών στη σύγχρονη οικονομία (Agora, 2011) και ίσως έχουν συντελέσει στην υιοθέτηση μεθόδων διαχείρισης γνώσης:

- Η παγκοσμιοποίηση της κοινωνίας και της οικονομίας, που δημιουργεί συνεχείς αλληλεπιδράσεις παγκοσμίως σε όλους τους τομείς
- Η τάση χρήσης μεθόδων αγοράς από τους δημόσιους φορείς και η επιτακτική ανάγκη ιδιωτικοποίησης κι άλλων κρατικών υπηρεσιών
- Συνεχείς αλλαγές και εξελίξεις σε επιστήμη και τεχνολογία συντελούνται καθημερινά
- Εντείνεται η επιτακτική ανάγκη διατήρησης και βελτίωσης της ποιότητας ζωής των πολιτών.
- Οι μάνατζερ του δημοσίου με την συνεχή αλλαγή των κυβερνητικών δομών και τη χρήση εργαλείων, όπως το e-government, του ψηφιακού μετασχηματισμού

δηλαδή του δημόσιου τομέα με την υιοθέτηση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας, αντιμετωπίζουν συνεχείς προκλήσεις

- Συνεχής απαίτηση προς τις κυβερνήσεις, να παρέχουν περισσότερα με λιγότερους πόρους.

Ταυτοχρόνως όμως, η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στο δημόσιο τομέα, οφείλει να αντιμετωπίσει κάποιες σημαντικές προκλήσεις (OECD -ΟΟΣΑ, 2003), όπως

- Η γνώση έχει καταστεί κύριο στοιχείο της ανταγωνιστικότητας του δημόσιου τομέα
- Επειδή οι πελάτες είναι αποδέκτες προϊόντων και υπηρεσιών εξατομικευμένων από τον ιδιωτικό τομέα, έχουν ανάλογες απαιτήσεις και από το δημόσιο
- Στο δημόσιο τομέα υπάρχει απώλεια ανθρώπινου δυναμικού λόγω συνταξιοδοτήσεων και μετακινήσεων.
- Το ταίριασμα ενός προσώπου (με τις ικανότητές του) και της δουλειάς που επιτελεί συνήθως δεν λειτουργεί αποτελεσματικά.

Βεβαίως, δεν είναι δυνατόν να μεταφερθούν οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα, με την ίδια μορφή στο δημόσιο, καθώς αυτός παρουσιάζει αρκετές ιδιαιτερότητες και αγκυλώσεις. Ο δημόσιος τομέας ανεξαρτήτως χώρας, θεωρείται πιο δυσκίνητος και γραφειοκρατικός και συνήθως παρουσιάζει φαινόμενα διατήρησης ενός καθεστώτος με δομές που δύσκολα αλλάζουν ή δέχονται την αλλαγή. Επίσης, από χώρα σε χώρα ή από τον τύπο ενός οργανισμού σε άλλο, υπάρχουν ιδιαιτερότητες, που επίσης πρέπει να ληφθούν υπόψη. Για τους παραπάνω λόγους, η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στο δημόσιο τομέα παρουσιάζει μία σημαντική χρονική υστέρηση.

Το σίγουρο είναι ότι ο δημόσιος τομέας είναι ένα σημαντικός μοχλός διατήρησης και βελτίωσης της οικονομίας, καθώς και της ποιότητας ζωής των πολιτών. Αυτός είναι ο λόγος που οι δημόσιοι φορείς και οι κεντρικές κυβερνήσεις ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο για το πεδίο του μάνατζμεντ. Θεωρείται ότι η συμβολή της γνώσης στην προσπάθεια παροχής ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες είναι σημαντική. Πιο συγκεκριμένα η διαχείριση γνώσης μπορεί να αντιμετωπίσει ορισμένα σημαντικά

προβλήματα της δημόσιας διοίκησης, όπως τα παρακάτω (Theocharis & Tsihrintzis, 2016):

- Όταν υπάρχει ανάγκη για συγκεκριμένη εξειδίκευση και κανένα μέλος του προσωπικού δεν έχει τέτοια γνώση
- Όταν η λύση σε ένα πρόβλημα απαιτεί κάποια εμπειρία και το πρόσωπο που την κατέχει, απουσιάζει
- Όταν υπάρχει γνώση σε ορισμένα άτομα, αλλά ή δεν χρησιμοποιείται καθόλου ή δε χρησιμοποιείται αποτελεσματικά
- Όταν ένας οργανισμός αποφασίζει να εφαρμόσει πολιτικές εκπαίδευσης του προσωπικού, αλλά οι ανάγκες εκπαίδευσης που αφορούν συγκεκριμένα κενά γνώσης δεν είναι γνωστά και δεν έχουν καταγραφεί.

Έχει αναφερθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία ότι οι δημόσιοι οργανισμοί θεωρούνται ως οργανισμοί που βασίζονται στη γνώση και επικεντρώνονται στην ανάπτυξη και παροχή γνώσης προς τη διοίκησή τους (ή stakeholders) (Luen and Al-Hawamdeh, 2001; Huang, 2014). Αρκετές φορές αυτό σημαίνει ότι η γνώση θεωρείται ο κυριότερός πόρος τους (Willem and Buelens, 2007; Sandhu et al., 2011; Siong et al., 2011). Για τους παραπάνω λόγους, η προώθηση και ενθάρρυνση του διαμοιρασμού της γνώσης και η βελτίωση της διαδικασίας διαχείρισης της γνώσης, θεωρούνται πολύ σημαντικές προκλήσεις στο δημόσιο τομέα (Silvi and Cuganesan, 2006; Kim and Lee, 2006).

3.2 Εφαρμογή της γνώσης στη Δημόσια διοίκηση

Οι Lettieri et al., (2004) αναφέρουν ένα κύκλο επτά βημάτων για εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στο δημόσιο τομέα. Όπως είναι σαφές, από την ανάλυση των βημάτων που ακολουθεί, η διαδικασία αυτή έχει έξι βασικά βήματα, καθώς το έβδομο είναι η επανεκκίνηση της διαδικασίας:

- Απόκτηση γνώσης
- Κωδικοποίηση

- Αποθήκευση
- Ανάκτηση
- Διάχυση και παρουσίαση
- Εφαρμογή
- Δημιουργία (επανεκκίνηση της διαδικασίας)

Επίσης ο OECD - ΟΟΣΑ (2003) σε μία μεγάλη έρευνα που έκανε σχετικά με τη διαχείριση γνώσης στο δημόσιο τομέα, επεσήμανε συγκεκριμένες ενέργειες και μεθόδους, που πρέπει απαραίτητα να εφαρμόζονται από τη διοίκηση:

- Χρήση μεθόδων διάχυσης της γνώσης στο προσωπικό
- Χρήση σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής
- Σταδιακή αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας
- Συνεργασία και άντληση καλών πρακτικών από τον ιδιωτικό τομέα
- Αναδιάρθρωση οργανωτικής και διοικητικής δομής.

3.3. Ρόλος των ΤΠΕ (ICT) και e-government

Ένας καίριος παράγοντας που συντελεί στην αναγνώριση της αξίας της γνώσης και της διαχείρισής της, είναι οι ταχύτερες τεχνολογικές εξελίξεις και οι διαρκώς μεταβαλλόμενες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες. Ειδικά οι εξελίξεις στο χώρο της πληροφόρησης και επικοινωνίας είναι ραγδαίες και όλοι οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμοστούν στην εποχή που διανύουμε, που συχνά αναφέρεται ως εποχή της πληροφορίας ή εποχή της γνώσης.

Οι τεχνολογίες πληροφόρησης και επικοινωνίας (ΤΠΕ) μπορούν να εφοδιάσουν το χώρο της διαχείρισης γνώσης, με εργαλεία απαραίτητα για την κατάλληλη υποστήριξή της. Η τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο σύλληψης, αποθήκευσης, διαμόρφωσης, και διάχυσης της πληροφορίας (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004). Έτσι η

πληροφορία που υπάρχει σε τοπικό, περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο, αν αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες. Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στο πεδίο της γνώσης έχει θεωρηθεί ένας από τους κύριους καθοριστικούς παράγοντες διαμόρφωσης της διαχείρισης γνώσης (Davenport & Prusak, 2000). Μάλιστα οι περισσότεροι οργανισμοί θεωρούν τη διαδικασία διαχείρισης της γνώσης, το ισοδύναμο της παροχής τεχνολογικής υποδομής (Yayha, 2009).

Με την έκρηξη της ψηφιακής συνδεσιμότητας, οι κυβερνητικοί οργανισμοί σε όλο τον κόσμο, χρησιμοποιούν εφαρμογές ΤΠΕ για να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, να βελτιώσουν την λογοδοσία (απόδοση ευθυνών), να ενισχύσουν τη διαφάνεια και να διευκολύνουν τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα. Η σωστή εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης είναι αναγκαία σε κυβερνητικούς οργανισμούς που λειτουργούν σε εθνικό, περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο, γιατί οι κυβερνητικοί οργανισμοί είναι οργανισμοί που βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη γνώση. Έχει λοιπόν ήδη γίνει μια πρακτική που συντελείται μέσα στα e-Government προγράμματα αρκετών χωρών (Yuen, H.Y., 2007).

Καθώς η διαχείριση γνώσης είναι μία πρακτική που χρησιμοποιείται στα προγράμματα e-Government, οι προκλήσεις που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για μία επιτυχή εφαρμογή ενός τέτοιου προγράμματος, πρέπει να είναι παρόμοιες με αυτές των προγραμμάτων διαχείρισης γνώσης. Αυτές οι προκλήσεις συμπεριλαμβάνουν (Ndou, 2004):

1. Ρόλος των ηγετών και καθορισμός στρατηγικής
2. Μάνατζμεντ αλλαγής - Change management
3. Ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου και δια-βίου μάθηση
4. Παροχή δομών ΤΠΕ
5. Συνεργασίες
6. Πολιτικές και νομοθεσία-Policies and legislation

3.4. Οφέλη εφαρμογής διαδικασιών διαχείρισης γνώσης

Για να έχει η διαδικασία διαχείρισης γνώσης τα βέλτιστα αποτελέσματα θα πρέπει να ενσωματωθεί στη στρατηγική του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού. Μάλιστα η στρατηγική αυτή θα πρέπει να είναι γραπτή και να παρουσιαστεί στα ανώτερα στελέχη (διευθυντές και προϊσταμένους), ώστε να διασφαλιστεί η ευθυγράμμιση με τους οργανωσιακούς στόχους (Lam & Chua, 2005).

Ορισμένα από τα οφέλη τα οποία μπορεί να προσφέρει η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης, σύμφωνα με τους Riege and Lindsay (2006), είναι τα εξής:

- Παροχή καλύτερων και λιγότερο κοστοβόρων υπηρεσιών
- Ανάπτυξη νέων συστημάτων εύκολα προσβάσιμης γνώσης
- Διασύνδεση δημόσιων φορέων διαφορετικών επιπέδων
- Διαφάνεια στις αποφάσεις και στην επίλυση των προβλημάτων

Πιο συγκεκριμένα, οι πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται στα πλαίσια της διαχείρισης γνώσης, μπορεί να συμπεριλαμβάνουν τα παρακάτω αντικείμενα (Riege and Lindsay, 2006):

- ✚ Μεγιστοποίηση αποτελεσματικότητας σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες, συνδέοντας ποσότητες πληροφοριών ανάμεσα σε διαφορετικά επίπεδα κυβερνητικής διοίκησης, αλλά επίσης επιδιώκοντας και διασυνοριακές συνδέσεις
- ✚ Ανάπτυξη καινούριων ή αναβάθμιση υπαρχόντων συστημάτων για να βελτιωθεί η συνολική απόδοση και να δημιουργηθεί μια ευκολότερα προσβάσιμη βάση γνώσης.
- ✚ Βελτίωση λογοδοσίας και μείωση του ρίσκου παίρνοντας αποφάσεις που βασίζονται σε καλή πληροφόρηση και επίλυση των προβλημάτων με

ταχύτερους ρυθμούς, με ταυτόχρονη πρόσβαση σε ολοκληρωμένη και διάφανη πληροφορία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

- ✚ Παράδοση καλύτερων και χαμηλότερου κόστους βασικών υπηρεσιών, με ενίσχυση των συνεργασιών και πάντα με υπευθυνότητα προς τους πολίτες.

3.5. Προβλήματα εφαρμογής διαδικασιών διαχείρισης γνώσης

Η διαδικασία εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης στο δημόσιο τομέα παρουσιάζει αρκετά προβλήματα, που μπορεί να αποβούν καθοριστικά για την επιτυχία της. Αυτά τα προβλήματα παρουσιάζονται σε οργανωσιακό, αλλά και σε ατομικό επίπεδο, που αφορούν δηλαδή πιο άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό.

Κατά τους Ρωσσίδη και Ασπρίδη (2017), τα προβλήματα αυτά σταχυολογούνται και επικεντρώνονται στα κάτωθι αναφερόμενα

- Προκαλείται διόγκωση των βάσεων δεδομένων και είναι μία δύσκολη, χρονοβόρα και ακριβή διαδικασία
- Ανάλωση πολλών εργατοωρών για εκπαίδευση
- Η προσπάθεια μεταφοράς στρατηγικών από τον ιδιωτικό τομέα, μπορεί να είναι ελλιπής και αναποτελεσματική
- Διαμορφώνονται σύνθετες και πολύπλοκες διαδικασίες κατά τις προσπάθειες συλλογής, καταγραφής και ανάλυσης
- Έντονη αντίδραση υπαλλήλων στις αλλαγές (αυτό συμβαίνει σε ατομικό επίπεδο)

Πιο συγκεκριμένα, τα προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν και να δυσχεράνουν την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης σε ατομικό επίπεδο (Theocharis and Tsihrintzis, (2016) , συναντώνται συνήθως στο ότι:

- Οι υπάλληλοι έχουν γνώση που αποκτήθηκε πριν από το ξεκίνημα της εργασιακής τους καριέρας ή αποκτήθηκε κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, αλλά δεν τους επιτρέπεται να τη χρησιμοποιούν για διάφορους λόγους
- Οι εργαζόμενοι, κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους, απαιτείται να κατέχουν γνώσεις, τις οποίες όμως οι περισσότεροι δεν τις μεταδίδουν σε άλλους υπαλλήλους, που ασκούν συναφή καθήκοντα
- Συχνά υπάρχει το κατάλληλο πρόσωπο για να λύσει το πρόβλημα, αλλά λίγοι ξέρουν πώς να το εντοπίσουν
- Κάθε οργανισμός θέλει τους καλύτερους υπαλλήλους, αλλά μόλις τους προσλάβει και τους εκπαιδεύσει κατάλληλα, για διάφορους λόγους, αυτοί ή αλλάζουν αντικείμενο εργασίας ή ακόμη και οργανισμό.
- Οι υπάλληλοι, όταν καλούνται να λύσουν ένα πρόβλημα, ρωτούν και αναζητούν τη γνώση των συναδέρφων τους, αλλά συχνά κρατούν αυτή τη γνώση (ή ένα σημαντικό μέρος της) για τον εαυτό τους
- Οι υπάλληλοι πρέπει να καταγράφουν τα πεπραγμένα τους πλήρως, αλλά συχνά δεν έχουν πρόσβαση στα σχετικά αρχεία καταγραφής.

Έχοντας υπόψη τη βιβλιογραφία για τα παραπάνω θέματα (Εφαρμογή της γνώσης στο δημόσιο τομέα, ρόλος των ΤΠΕ, ανθρώπινος παράγοντας, Στρατηγική, Προβλήματα, Εργαλεία διαχείρισης γνώσης, Κουλτούρα Οργανισμού που μαθαίνει), αναζητήθηκαν σχετικές ερωτήσεις/προτάσεις που να μπορούν να τα αποτυπώσουν. Οι ερωτήσεις που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας, παρουσιάζονται στο πέμπτο κεφάλαιο της παρούσας.

3.6. Προηγούμενες ερευνητικές εργασίες

Στην υποενότητα αυτή, επιπρόσθετα, επιχειρείται και μια προσπάθεια αναδίφησης και παρουσίασης άλλων εργασιών, που έχουν διεξαχθεί σε ελληνικό ή διεθνές επίπεδο, με

αντικείμενο σχετικό με την παρούσα, δηλαδή τη γνώση και τη διαχείρισή της στο δημόσιο τομέα. Αναζητήθηκαν εργασίες που περιείχαν σχετικά ερωτηματολόγια και χρονικά θεωρήθηκε βέλτιστο να υπάρχει περιορισμός της έρευνας στα δέκα τελευταία χρόνια, γιατί οι εξελίξεις είναι ραγδαίες και συνεχείς στον τομέα που αναφερόμαστε. Όταν όμως, βάσει εικασίας της γράφουσας, κάποια εργασία θεωρήθηκε ότι είναι επαρκώς ενδιαφέρουσα, αναφέρθηκε στην παρούσα εργασία και αυτή. Είναι πάντως χαρακτηριστικό ότι δεν υπάρχουν πολλές έρευνες διεθνώς και το πεδίο της διαχείρισης γνώσης στο δημόσιο τομέα είναι ακόμη μη εξιχνιασμένο ολοκληρωτικά και εξερευνείται ακόμη.

Αρχικά θα αναφερθούν οι έρευνες που δημοσιεύτηκαν σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά και ακολούθως αυτές που αφορούν ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς. Αξίζει φυσικά να επισημανθεί η ιδιαίτερα αξιόλογη προσπάθεια που έχει γίνει από το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας και το τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια, καθώς με σχετικά μεταπτυχιακά προγράμματα που έχει ιδρύσει και αναπτύξει, έχει προσφέρει αρκετές έρευνες στο πεδίο της διαχείρισης γνώσης στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.

Στην εργασία των Sandhu et al., (2011), η οποία διεξήχθη σε δημόσιο οργανισμό στη Μαλαισία, συγκεντρώθηκαν 170 ερωτηματολόγια από εργαζόμενους. Αναζητήθηκαν απαντήσεις σε θέματα σχετικά με τη σημασία και τα οφέλη του διαμοιρασμού γνώσης, την ύπαρξη πρωτοβουλιών διαμοιρασμού γνώσης και τη διάθεση των υπαλλήλων να δώσουν, αλλά και να λάβουν γνώση από τους συναδέλφους τους. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων θεώρησε πολύ σημαντική τη γνώση και το διαμοιρασμό της, μέσα σε έναν οργανισμό. Όμως ταυτόχρονα δήλωσαν ότι αυτή η σημαντικότητα δεν έχει αναφερθεί από τη διοίκηση και πως δεν είναι σίγουροι αν υπάρχει συγκεκριμένη στρατηγική. Επίσης, οι υπάλληλοι, όταν ρωτήθηκαν για τη διάθεσή τους να προσφέρουν γνώση, επέδειξαν μία συμπεριφορά προστασίας του εαυτού και των συμφερόντων τους. Τα πιο σημαντικά εμπόδια στη διαδικασία διαμοιρασμού γνώσης θεωρήθηκαν ότι είναι οργανωσιακά (όπως έλλειψη μέσων ΤΠΕ) και έλλειψη κινήτρων και επιβραβεύσεων. Σε ατομικό επίπεδο, τα εμπόδια συμπεριλάμβαναν έλλειψη χρόνου, αλληλεπίδρασης με άλλους και δεξιοτήτων, που ενθαρρύνουν τις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι πιο συχνά προτιμώμενες πρωτοβουλίες

που ενθαρρύνουν το διαμοιρασμό γνώσης ήταν η χρήση συστημάτων e-mail και η χρήση άλλων μέσων ΤΠΕ.

Στην εργασία των Henttonen et al. (2015), ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από 595 υπαλλήλους ενός φιλανδικού δημόσιου οργανισμού. Υπήρχαν ερωτήσεις σχετικά με την τάση (διάθεση) και την πρακτική του διαμοιρασμού γνώσης και την ατομική απόδοση των υπαλλήλων στην εργασία τους. Τα αποτελέσματα απέδειξαν ότι η θετική τάση για διαμοιρασμό γνώσης επηρεάζει θετικά την πρακτική για το διαμοιρασμό, δηλαδή τις ενέργειες που διευκολύνουν το διαμοιρασμό γνώσης. Επίσης αποδείχθηκε ότι αυτή η τάση επηρεάζει θετικά και την απόδοση των υπαλλήλων. Τέλος διαφάνηκε ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο επηρεάζει τη συμπεριφορά προς το διαμοιρασμό γνώσης και έτσι οι περισσότεροι μορφωμένοι ήταν πιο θετικά διακείμενοι προς αυτόν, ειδικά όταν αυτός θεωρείτο ως μία εξειδίκευση σε ανάλογα θέματα.

Στην εργασία της Amayah (2013) απαντήθηκαν 461 ερωτηματολόγια σε έναν δημόσιο οργανισμό στις ΗΠΑ. Υπήρχαν ερωτήματα για τις δραστηριότητες διαμοιρασμού γνώσης, τους διευκολυντές, τα κίνητρα και τα εμπόδια του. Οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαμόρφωση μίας κοινότητας και η ενθάρρυνση των κοινωνικών σχέσεων, μέσα σε ένα οργανισμό, θεωρήθηκαν ο πιο σημαντικός παράγοντας που διευκολύνει το διαμοιρασμό γνώσης. Επίσης αποδείχθηκε ότι τα προσωπικά οφέλη σχετίζονται αρνητικά με τη διάθεση διαμοιρασμού γνώσης. Όσο πιο πολύ αυξάνονται τα προσωπικά οφέλη, τόσο μειώνεται η διάθεση κάθε ατόμου να θέλει να μοιραστεί τη γνώση. Πάντως το συγκεκριμένο συμπέρασμα δεν είναι σύμφωνο με άλλες σχετικές έρευνες (Ardichvili, 2008; Chiou et al., 2006; McLure Wasko and Faraj, 2005). Ένα ακόμη αποτέλεσμα που αναφέρθηκε ήταν ότι υπάρχει αρνητική σχέση ανάμεσα στο διαμοιρασμό γνώσης και τις δύο διαστάσεις του οργανωσιακού κλίματος (αναμονή ανταμοιβών και οργανωσιακή υποστήριξη).

Με την έρευνα του Matzkin (2008), ερευνήθηκαν μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί στο Περού και τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από 106 μανάτζερς αυτών των οργανισμών. Ερευνήθηκαν θέματα σχετικά με την αντίληψη που υπήρχε σε αυτούς για τη διαχείριση γνώσης και οι μανάτζερς των περουβιανών οργανισμών επέδειξαν από χαμηλή ως μέτρια εκτίμηση. Παρόλα αυτά, υπήρχαν πρακτικές διαχείρισης άρρητης γνώσης, χωρίς να είναι κατάλληλα σχεδιασμένες και να εφαρμόζονται συστηματικά. Γενικά φάνηκε ότι στη χώρα του Περού, οι πρακτικές αυτές είναι αρκετά

υποβαθμισμένες, συγκριτικά με τις αναπτυγμένες χώρες της Βόρειας Αμερικής και της Ευρώπης.

Οι Syed-Ikhsan και Rowland (2004a;b) διαμόρφωσαν ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο απαντήθηκε από 154 υπαλλήλους ενός δημόσιου οργανισμού στη Μαλαισία και παρουσίασαν τα αποτελέσματα της εργασίας τους σε δύο διαφορετικά άρθρα. Στο πρώτο άρθρο (Syed-Ikhsan και Rowland 2004a), εξετάζουν τη σχέση μεταξύ οργανωσιακών στοιχείων και την απόδοση στο διαμοιρασμό γνώσης. Οι συγγραφείς τόνισαν ότι για να έχει ένας οργανισμός επιτυχημένη στρατηγική διαχείρισης γνώσης, πρέπει να εξετάσει το ζήτημα συνολικά. Οι τεχνολογικές πλατφόρμες διαδραματίζουν εξέχοντα ρόλο στην ανάπτυξη και διαμοιρασμό της γνώσης, αλλά χωρίς την δέουσα προσοχή στο οργανωσιακό επίπεδο και στην κουλτούρα, με τα οποία οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να μοιράσουν τη γνώση, η τεχνολογία δε θα μπορέσει να αποτυπώσει τη ροή της γνώσης. Σε έτερο άρθρο τους, οι Syed-Ikhsan και Rowland (2004b) εξέτασαν την ύπαρξη στρατηγικής για τη γνώση σε δημόσιο οργανισμό, καθώς και τα οφέλη, προβλήματα και τα τεχνολογικά εργαλεία που σχετίζονται με τη διαχείριση της σε έναν οργανισμό. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων απάντησε ότι ο οργανισμός που εργάζεται έχει μία γραπτή στρατηγική για τη διαχείριση γνώσης, ενώ το 19,7% είπε ότι δεν υπάρχει. Το σύνολο σχεδόν των ερωτηθέντων (96,8%) απάντησε θετικά στο ερώτημα αν είναι σημαντικό να υπάρχει τέτοια στρατηγική στον οργανισμό. Σχετικά με τα οφέλη που προκύπτουν, στις απαντήσεις ως το σημαντικότερο αναφέρθηκε η βελτίωση της ποιότητας της εργασίας, και ακολούθησαν η κατοχή κατάλληλης και ενημερωμένης πληροφορίας και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Στο ερώτημα ποιος έχει την ευθύνη για την εφαρμογή της, μόνο το 48,3% δήλωσε ότι οφείλει να είναι δουλειά του καθενός ξεχωριστά. Από τα προβλήματα που είναι πιο δύσκολο να διαχειριστούν, το σημαντικότερο ήταν η προσπάθεια αλλαγής στην νοοτροπία των υπαλλήλων, ενώ άλλα προβλήματα που αναφέρθηκαν ήταν η συντήρηση δεδομένων και οι τεχνολογικοί περιορισμοί.

Επιχειρώντας τώρα μια αναδρομή σε έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στην ελληνική επικράτεια και αφορούν στον ελληνικό δημόσιο τομέα και οργανισμούς αυτού, οι Michalopoulos & Psychogios (2002), εξέτασαν το ρόλο των middle managers του δημοσίου τομέα στη διαχείριση γνώσης, με ένα ερωτηματολόγιο που απευθύνθηκε σε 250 μανάτζερς. Διαπιστώθηκε πως ο ρόλος τους στην οργανωσιακή μάθηση είναι

άκρως σημαντικός. Παρόλα αυτά, στην έρευνα που διεξήχθη δεν φάνηκε ότι στην πράξη γίνεται εκμετάλλευση των δυνατοτήτων τους. Έτσι οι μάνατζερς δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ούτε μηχανικοί της γνώσης, ούτε και συντελεστές - διευκολυντές της διαδικασίας.

Οι Trivella & Nasiopoulos (2014), σε έρευνα που αφορούσε τα ελληνικά δημόσια πανεπιστήμια, διαπίστωσαν ότι υπάρχουν αρκετά εμπόδια για την εφαρμογή μίας στρατηγικής γνώσης στα ελληνικά πανεπιστήμια. Ο σημαντικότερος λόγος είναι οι συντηρητικές πολιτικές που εφαρμόζονται στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, και οι οποίες έχουν δημιουργήσει ένα περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από ελάχιστη ευελιξία. Καθώς φαίνεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο σημαντικότερος παράγοντας του δημόσιου πανεπιστημίου, δεν γίνονται ενέργειες εγκαθίδρυσης στρατηγικών που να μπορούν να διαχειριστούν τον όγκο της γνώσης, ώστε να παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες και να μπορέσουν να ελληνικά πανεπιστήμια να ανταγωνιστούν τα ξένα, αλλά και να συμμορφωθούν με τα πρότυπα που ορίζουν ευρωπαϊκές οδηγίες και κανονισμοί.

Οι Κοτζαϊβάζογλου κ.α. (2017), εξετάζοντας τη συμβολή της στρατηγικής διοίκησης της γνώσης ως εργαλείο ανασυγκρότησης του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, αναφέρονται στα πολλά και ισχυρά πλεονεκτήματα που μπορούν να προκύψουν. Θεωρούν ότι η στρατηγική προσέγγιση που εστιάζει στη διοίκηση της γνώσης αποτελεί μία μετεξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ, η οποία βασίζεται στη δυνατότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της αξιοποίησης των ιδιαίτερων στοιχείων γνώσης που κατέχει ή μπορεί να αποκτήσει. Θεωρούν ότι η ενσωμάτωση της στρατηγικής που αξιοποιεί τη γνώση, είναι κομμάτι των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, και μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερα επίπεδα αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

Οι Ρωσίδης και Ασπρίδης (2015), σε μία θεωρητική εργασία αναφέρονται στις βασικές εννοιολογικές οριοθετήσεις της διαχείρισης γνώσης, παρουσιάζοντας ενδεικτικούς ορισμούς που έχουν δοθεί και την ιστορική εξέλιξη της έννοιας. Επίσης παρουσιάζονται προτάσεις σχετικά με την οργάνωση και την αξιοποίηση της γνώσης, τον κύκλο ζωής της διαχείρισης γνώσης, τα μοντέλα και τα διοικητικά συστήματα της διαχείρισης γνώσης. Υποστηρίζεται ότι η ιδιαίτερη απήχηση της διαχείρισης της γνώσης οφείλεται στο γεγονός ότι, ο ιδιωτικός τομέας αρχικά και ο δημόσιος τομέας

στη συνέχεια, αναγνώρισαν τη «γνώση» ως έναν πολύτιμο άυλο πόρο, ο οποίος στη σύγχρονη εποχή των πληροφοριών, δύναται να αποβεί καθοριστικός για τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού (McAdam, 2000). Η αξία της διοίκησης γνώσης, όπως διαπιστώθηκε τόσο από ιδιωτικούς, όσο και από δημόσιους φορείς, είναι πολύπλευρη. Η στρατηγική διαχείριση της γνώσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην ανάπτυξη της οικονομικής αποτελεσματικότητας (καλύτερη διαχείριση πόρων), στη διαμόρφωση της κατάλληλης αποστολής και κουλτούρας (αποσαφήνιση στόχων και οράματος), στη βελτίωση του προγραμματισμού και του οργανωτικού σχεδιασμού (παροχή στρατηγικής πληροφόρησης στην ανώτατη διοίκηση), στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας (δυνατότητα ανάπτυξης καινοτόμων ενεργειών), στη διαμόρφωση βελτιωμένων διαύλων επικοινωνίας, στην παροχή κινήτρων για το ανθρώπινο δυναμικό και άλλα. Υπό αυτά τα δεδομένα, η διαχείριση γνώσης συμβάλλει ενεργά στην επίτευξη υψηλών επιδόσεων των οργανισμών προάγοντας τις έννοιες της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της παραγωγικότητας και της ποιότητας. Παράλληλα, η επιτυχής εφαρμογή των αρχών της, προσδίδει σε ένα οργανισμό χαρακτηριστικά που ευνοούν την προσαρμοστικότητα, την καινοτομία, την εγρήγορση και την ευκινησία, δημιουργώντας μαθησιακούς βρόγχους που αναπροσαρμόζουν αυτόματα τη γνωστική βάση, ανάλογα με τις εξωγενείς και ενδογενείς επιχειρησιακές εξελίξεις (Yunva, 2002).

Στην έρευνα της Γραμματικού (2018) σε υπαλλήλους πολεοδομίας, διαπιστώθηκε ότι παρόλο που το επίπεδο της θεωρητικής γνώσης των ερωτηθέντων είναι υψηλό, η γνώση αυτή δεν είναι «ορατή» στον οργανισμό. Η σημαντικότερη αιτία για αυτό φαίνεται να είναι η έλλειψη ουσιαστικής και ωφέλιμης επικοινωνίας μεταξύ των εργαζόμενων. Πάντως διαπιστώθηκε ότι οι υπάλληλοι είναι δεκτικοί και δεν απορρίπτουν τα μέσα και τις μεθόδους επικοινωνίας. Ένα ακόμη σημαντικό πρόβλημα είναι η έλλειψη δέσμευσης της διοίκησης. Στη διαδικασία διαχείρισης γνώσης, που διευκολύνει την απόκτηση, δημιουργία, ανταλλαγή και διαμοιρασμό της γνώσης, οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν μία προσωποκεντρική προσέγγιση, που υποκρύπτει μία κουλτούρα μη συνεργασίας και τελικά διαπιστώνεται ότι η διαδικασία γίνεται αντιληπτή σε ατομικό επίπεδο και όχι σε οργανωσιακό. Στον οργανισμό και γενικά στις υπηρεσίες πολεοδομίας, δε υπάρχουν κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα για αξιοποίηση της γνώσης. Τελική διαπίστωση είναι ότι παρόλο που και οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα οφέλη, δεν γίνεται συστηματική και οργανωμένη προσπάθεια,

αλλά ούτε και οι εργαζόμενοι κάνουν ενέργειες για να συνεισφέρουν στη προσπάθεια εφαρμογής διαχείρισης γνώσης.

Η Καραμανάβη (2018), σε μία βιβλιογραφική ανασκόπηση, καταλήγει ότι στο πεδίο της αξιολόγησης πρακτικών εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης, υπάρχει έλλειψη κοινού πλαισίου. Όμως το επιστημονικό ενδιαφέρον για αυτήν στο δημόσιο τομέα είναι τεράστιο, λόγω της οικονομικής κρίσης και του υποχρεωτικού συγκερασμού της με τις αυξημένες απαιτήσεις των πελατών, των διαφορών μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα που μπορούν να αποτελέσουν και πλεονεκτήματα, της διαχείρισης της εμπειρογνομosύνης με την κατάλληλη χρήση της τεχνολογίας.

Στην εργασία της Καρύδη (2010) σε υπαλλήλους της Γενικής Γραμματείας Μακεδονίας-Θράκης, διερευνήθηκαν στοιχεία σχετικά με το ενδεχόμενο εφαρμογής ενός συστήματος γνώσης. Διαπιστώθηκε ότι παρόλο που υπάρχουν συστήματα προηγμένης τεχνολογίας και εξειδικευμένο προσωπικό, η πλειονότητα των υπαλλήλων δεν είναι εξοικειωμένη με την τεχνολογία, και συνεπώς τα περισσότερα από αυτά τα εργαλεία δεν χρησιμοποιούνται. Επιπρόσθετα, δεν υπάρχουν ξεκάθαροι στρατηγικοί στόχοι για τη διαχείριση γνώσης, ούτε και η κουλτούρα του φορέα ενθαρρύνει την ανάπτυξη ενός τέτοιου συστήματος. Ένα ακόμη σημαντικό πρόβλημα ήταν ότι δεν υπάρχουν κατάλληλα διαμορφωμένες αρμοδιότητες και αντικείμενα για τις θέσεις εργασίας και δε δίνονται κατάλληλα κίνητρα στους υπαλλήλους προς αξιοποίηση της γνώσης. Τέλος, ένα ακόμη σημαντικό γεγονός είναι ότι ο οργανισμός είναι δύσκαμπτος σε αλλαγές, οι υπάλληλοι δεν αλλάζουν εύκολα αντικείμενο και τρόπο εργασίας και η προσθήκη νέας γνώσης είναι δύσκολη.

Η Ματαπά (2017), σε έρευνά της, ασχολήθηκε με την ανάλυση του θεωρητικού υποβάθρου της διαχείρισης της γνώσης σε ένα ελληνικό δημόσιο νοσοκομείο, απευθυνόμενη σε ηγετικά στελέχη. Η ηγεσία αναγνώρισε τη σημαντικότητα της γνώσης και της δυνατότητας να παρέχει ανταγωνιστικό αποτέλεσμα, επισημαίνοντας ιδιαίτερα τον ανθρώπινο παράγοντα. Στην διάκριση ρητής και άρρητης γνώσης, διαπιστώθηκε ότι αρκετά στελέχη δε γνωρίζουν τη διαφορά τους, αλλά αναγνωρίζουν την ανάγκη ύπαρξης και των δύο. Σχετικά με την ύπαρξη κουλτούρας μάθησης στον οργανισμό, οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι αυτοί εντοπίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό στη νοσηλευτική υπηρεσία και όχι στη διοικητική. Στην ερώτηση που εξέταζε τον τρόπο που τα ηγετικά στελέχη επηρεάζουν τις δομές μάθησης του οργανισμού, διαπιστώθηκε ότι όλα τα

ηγετικά στελέχη συμβάλλουν στο σχεδιασμό και τη διαμόρφωση του περιεχομένου της μάθησης.

Άξια επισήμανσης επίσης είναι η εργασία της Περδικάκη (2009), που αφορούσε στην αποτύπωση της κατάστασης σε ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, με ένα ερωτηματολόγιο απευθυνόμενο σε υπαλλήλους. Οι υπάλληλοι κατέταξαν τα εκπαιδευτικά σεμινάρια της Τράπεζας ως τη σημαντικότερη πηγή δημιουργίας νέας γνώσης και απάντησαν ότι χρησιμοποιούν αρκετά συχνά τις ηλεκτρονικές βάσεις γνώσης που τους διατίθενται. Σε άλλες ερωτήσεις, που αφορούσαν στο διαμοιρασμό γνώσης, διαπιστώθηκε ότι μετά την εκπαιδευτική διαδικασία, η βοήθεια και η εμπειρία που αντλούν οι εργαζόμενοι από τους συναδέλφους τους είναι η δεύτερη σημαντικότερη πηγή γνώσης, ενώ ακολουθούσε η προσωπική εργασία και εμπειρία. Οι υπάλληλοι υποστήριξαν πώς αναζητούν πληροφόρηση ανάμεσα σε συναδέλφους τους και δεν αντιμετωπίζουν δυσκολία να εντοπίσουν τους εκάστοτε αρμόδιους. Τέλος, πρόσθεσαν πως ενθαρρύνονται στη μετάδοση της γνώσης, όταν επικρατεί κλίμα κοινού οράματος.

Στην έρευνα της Σταυρακίδου (2011), εξετάζεται αν ορισμένα νοσοκομεία μπορούν να χαρακτηριστούν οργανισμοί που μαθαίνουν. Διαπιστώθηκε ότι στα συγκεκριμένα νοσοκομεία δεν μπορεί να αποδοθεί ο παραπάνω χαρακτηρισμός. Βασικός παράγοντας για την παραπάνω διαπίστωση ήταν ότι η συνεργασία υπάρχει επειδή επιβάλλεται στην πράξη και όχι γιατί την επιδιώκουν οι εργαζόμενοι. Στο πεδίο της μάθησης, διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχει επιβράβευση της, ούτε και κίνητρα που να ενθαρρύνουν ενέργειες σχετικές με αυτή. Η ηγεσία των οργανισμών που ερευνήθηκαν δεν φαίνεται να ενισχύει το συμμετοχικό χαρακτήρα του οργανισμού, ούτε να προσφέρει ένα κοινό όραμα. Στο τέλος της εργασίας, παρατίθενται ορισμένες προτάσεις που θα διευκόλυναν τα νοσοκομεία να γίνουν οργανισμοί μάθησης. Πρωταρχικά, θα πρέπει να κατανοήσουν την έννοια του οργανισμού που μαθαίνει και να θέσουν στόχους. Η ενίσχυση της συνεργασίας πρέπει να επιτευχθεί σε όλους τους τομείς, και επίσης πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση των προσπαθειών που γίνονται. Η εκπαίδευση οφείλει να είναι συνεχής, η διοίκηση να γίνει συμμετοχική και να υπάρχει διάχυση της πληροφορίας σε όλα τα επίπεδα μέσα στα όρια του οργανισμού.

Η Χείλη (2012) απευθύνθηκε σε υπαλλήλους δύο κεντρικών διευθύνσεων του ΟΑΕΕ. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι ο ΟΑΕΕ δε δύναται να

χαρακτηριστεί οργανισμός που μαθαίνει, αλλά ούτε ένας ανοικτός οργανισμός. Δεν αναπτύσσει τις γνώσεις και δεξιότητες των εργαζόμενων, δεν ενθαρρύνει τη συμμετοχή στους στη λήψη αποφάσεων, ούτε την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ τους. Επίσης δεν τους υποκινεί με τη μορφή ανταμοιβών να νιώσουν ικανοποίηση και να προσδώσουν αξία στο έργο τους. Τέλος, επαναλαμβάνει ορισμένα χαρακτηριστικά που απαντώνται σε όλη την ελληνική δημόσια διοίκηση, όπως τη μη ύπαρξη περιγραφής θέσης, τη μη ύπαρξη σαφών κριτηρίων αξιολόγησης και τη δυσκολία διαμόρφωσης ενός σαφούς προσδιορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών.

Στην εργασία της Τριγλινάου (2018) σε δικαστικές υπηρεσίες, ερευνήθηκε σε ποιο βαθμό και με ποιους τρόπους υποστηρίζεται, προωθείται και διευκολύνεται η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης. Γενικά διαπιστώνεται ότι ο δρόμος προς την υιοθέτηση μιας στρατηγικής εντοπισμού, αποθήκευσης και διάχυσης γνώσης είναι μακρύς. Ο τομέας αυτός δεν φαίνεται να απολαμβάνει της κατάλληλης προσοχής, αφού δεν υπάρχει καταγεγραμμένη στρατηγική γνώσης, αλλά ούτε και σαφής προσανατολισμός προς αυτήν την κατεύθυνση. Οι υπάλληλοι των δικαστηρίων δεν είναι ευχαριστημένοι από τη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων στην υπηρεσία τους. Είναι ταυτοχρόνως δυσαρεστημένοι από την τοποθέτησή τους στις θέσεις που κατέχουν, καθώς δεν θεωρούν ότι συμβαδίζουν με τα προσόντα, τα ενδιαφέροντα και τις εμπειρίες τους. Ένα ακόμη αποτέλεσμα που αξίζει να αναφερθεί, είναι ότι οι εργαζόμενοι με περισσότερα τυπικά προσόντα, εμφανίζονται πιο αρνητικοί σχετικά με την ευκολία μεταφοράς της γνώσης. Επιπλέον, οι απόφοιτοι Λυκείου δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη συμβολή των τεχνολογιών στη διάδοση της γνώσης. Σχετικά με την τοποθέτηση στη θέση που κατέχουν, οι Διευθυντές και όσοι είναι πάνω από 50 ετών, είναι πιο ευχαριστημένοι, σε σχέση με τους υπόλοιπους.

Η Τσαγκαλίδου (2011) απευθύνθηκε σε υπαλλήλους των Δημόσιων οικονομικών υπηρεσιών για να διαπιστωθεί το επίπεδο της ατομικής, ομαδικής και οργανωσιακής μάθησης του οργανισμού, καθώς και η δυνατότητα της μετεξέλιξης του σε οργανισμό που μαθαίνει. Σε ατομικό επίπεδο απόκτησης γνώσης διαπιστώθηκε ότι ο οργανισμός δεν ενθαρρύνει, ούτε δίνει τα κατάλληλα κίνητρα στους υπαλλήλους για να αποκτούν νέες γνώσεις και ότι γενικά δεν υπάρχει επαρκής σχεδιασμός ατομικής μάθησης. Πάντως, αν και άτυπα και χωρίς παροχή κινήτρων, η ομαδική μάθηση ενθαρρύνεται. Σε οργανωσιακό επίπεδο τα συστήματα που υπάρχουν δεν επαρκούν για την κατάκτηση

και διάχυση της μάθησης, αλλά ούτε και υπάρχει συλλογικό όραμα για αυτόν τον σκοπό.

Κλείνοντας την προσπάθεια αυτή ανασκόπησης, αξίζει να αναφερθεί η εργασία του Σταμπέλου (2018), σε υπαλλήλους της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου, στην οποία καταγράφηκε η υπάρχουσα κατάσταση της γνώσης που κατέχουν οι υπάλληλοι σε ατομικό, αλλά και η περιφέρεια σε οργανωσιακό επίπεδο. Οι υπάλληλοι συμφώνησαν ότι κατέχουν γνώση και εμπειρία, που θα μπορούσε να ωφελήσει τους συναδέλφους τους, αλλά και ο οργανισμός γνωρίζει ότι οι υπάλληλοι κατέχουν αυτήν την γνώση. Οι υπάλληλοι συμφώνησαν ότι η υπηρεσία τους έχει πρότυπες διαδικασίες, και πληροφοριακά συστήματα, παρ'όλα αυτά η πρόσβαση στα παραπάνω δεν χαρακτηρίστηκε εύκολη, ενώ τα αρχεία ή οι βάσεις δεδομένων χαρακτηρίστηκαν ως μη ενημερωμένες. Για την απόκτηση της γνώσης οι υπάλληλοι ανέφεραν ότι χρησιμοποιούν ως επί το πλείστον ηλεκτρονικές πηγές.

Από τη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης, της κουλτούρας και των κινήτρων προκύπτει ότι οι ερωτώμενοι θα επιθυμούσαν να εφαρμοζόταν ένα σύστημα κινήτρων-ανταμοιβών για τους υπαλλήλους που μεταφέρουν και διαμοιράζονται τη γνώση που κατέχουν. Επίσης δηλώνουν ότι στην Υπηρεσία που απασχολούνται, οι υπάλληλοι μαθαίνουν μέσα από την πράξη («πάνω στη δουλειά»). Σε ότι αφορά στην άποψη των ερωτώμενων σχετικά με τη συνεργασία των υπαλλήλων μεταξύ τους, δηλώνουν ότι είναι ιδιαίτερα περιορισμένη.

Σύμφωνα με τις απόψεις των ερωτώμενων, η γνώση έχει πολλαπλά οφέλη τόσο για την ίδια τη Υπηρεσία όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους, καθώς μπορεί να βελτιώσει την εικόνα της Υπηρεσίας προς τους πολίτες, να μειώσει την πιθανότητα λαθών των υπαλλήλων, να μειώσει το χρόνο της εργασίας και να αυξήσει την παραγωγικότητα, αλλά και να συνδράμει τη διοίκηση στη διαδικασία λήψης των σωστών αποφάσεων.

Κεφάλαιο Τέταρτο: Διαχείριση γνώσης: Η περίπτωση του ΟΑΕΔ

«Η ποιότητα δεν είναι ποτέ τυχαία.

Είναι το αποτέλεσμα μιας έξυπνης προσπάθειας»

John Ruskin, 1819 – 1900

4. 1. Ίδρυση και ιστορική εξέλιξη του οργανισμού

Πριν την ίδρυσή του ΟΑΕΔ, στην ελληνική επικράτεια λειτουργούσαν τα Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας (Γ.Ε.Ε.), που είχαν ιδρυθεί το 1922, τα οποία όμως δεν διέπονταν από νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας και ουσιαστικά απετέλεσαν την πρόδρομη δομή του.

Ο ΟΑΕΔ συστήνεται το 1955 (Ν.Δ. 2961/54) με την ονομασία Οργανισμός Απασχολήσεως και Ασφαλίσεως Ανεργίας (ΟΑΑΑ) ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και υπάγεται στο Υπουργείο Εργασίας. Σκοπός του είναι η ανάπτυξη της απασχόλησης με την κινητοποίηση του διαθέσιμου εργατικού δυναμικού για να εξυπηρετεί μισθωτούς και εργοδότες. Αποτελεί το κύριο όργανο εφαρμογής της κυβερνητικής πολιτικής του Υπουργείου Εργασίας και ο αρμόδιος φορέας για την εξεύρεση εργασίας σε αιτούντες απασχόληση, για την επαγγελματική εκπαίδευση των εργαζομένων, για το θεσμό της μαθητείας, για την ασφάλιση κατά της ανεργίας και για την καταβολή επιδομάτων στράτευσης του ν. 2054/52.

Ο Οργανισμός Απασχολήσεως και Ασφαλίσεως Ανεργίας (ΟΑΑΑ) μετονομάζεται σε Οργανισμό Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) το 1969 με το Ν.Δ. 212/69 «Περί Οργανώσεως και Διοικήσεως του Οργανισμού Απασχολήσεως». Με το συγκεκριμένο Νομοθετικό Διάταγμα ορίζεται ο ΟΑΕΔ ως το κύριο όργανο εφαρμογής της κυβερνητικής πολιτικής για την απασχόληση, συστήνεται θέση Διοικητή και καθορίζονται οι αρμοδιότητες Διοικητή και Διοικητικού Συμβουλίου. Ταυτόχρονα,

περνούν στο νεοσύστατο Οργανισμό τα Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας, τα Κέντρα Επαγγελματικής Μορφώσεως, τα Κέντρα Ψυχοτεχνικών Ερευνών, οι Σχολές Μαθητείας, Μετεκπαιδεύσεως και Ταχύρρυθμοι Εκπαιδεύσεως του Υπουργείου Εργασίας και τα Οικοτροφεία των σχολών αυτών.

Επιπρόσθετα, με το Β.Δ. 405/1971 «Περί Οργανώσεως συγκροτήσεως και λειτουργίας των υπηρεσιών του ΟΑΕΔ» καθορίζεται η οργάνωση και οι αρμοδιότητες των Υπηρεσιών του ΟΑΕΔ, καθώς και οι θέσεις, τα προσόντα και η διαδικασία ένταξης του προσωπικού. Η σημερινή οργάνωση και λειτουργία του Οργανισμού καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το Βασιλικό αυτό Διάταγμα. Συστήνονται τότε δύο (2) Γενικές Διευθύνσεις, η Γενική διεύθυνση Εργατικού Δυναμικού με έξι διευθύνσεις (Απασχόλησης, Ασφάλισης και τέσσερις (4) Εκπαίδευσης), η Γραμματεία Διοικητή, η Νομική Υπηρεσία, η Διεύθυνση Επιθεώρησης, η Υπηρεσία Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτων Αναγκών και οι Περιφερειακές Διευθύνσεις.

Στον νεοπαγή τότε Οργανισμό λειτουργούν Γραφεία Εργασίας, στη βάση καινοτόμων για την εποχή προδιαγραφών (Β.Δ. 405/18.06.71), καθώς επίσης και Υπηρεσία Εξυπηρέτησης και Έρευνας Παραπόνων Πολιτών (Υ.Ε.ΕΠ.Π.).

Το 1996, με τον ν. 2434/96, ο ΟΑΕΔ ορίζεται ως Εθνικός Φορέας Απασχόλησης, καθώς και η νέα τριμερούς εκπροσώπησης σύνθεση του Διοικητικού του Συμβουλίου (κράτος και κοινωνικοί εταίροι). Ακόμη, μεταξύ άλλων, συστήνεται ο «Λογαριασμός για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση (ΛΑΕΚ)» και καθορίζονται οι πόροι και η αξιοποίησή τους.

Ο ΟΑΕΔ λαμβάνει όμως τη σύγχρονη μορφή του το 2001. Με το ν. 2956/2001 «Αναδιάρθρωση ΟΑΕΔ και άλλες διατάξεις» επαναπροσδιορίζεται ο σκοπός λειτουργίας του και το αντικείμενό του, ορίζονται τα νέα όργανα διοίκησής του και συστήνονται τα Κέντρα Προώθησης Απασχόλησης ως νέες καινοτόμες Υπηρεσίες σε αντικατάσταση των Γραφείων Εργασίας.

Το 2003, με το ν. 3144/2003 «Κοινωνικός διάλογος για την προώθηση της απασχόλησης και την κοινωνική προστασία και άλλες διατάξεις (θέματα ΟΑΕΔ)», δημιουργείται η Ειδική Υπηρεσία ΚΠΑ, με κριτήρια λειτουργίας που συμβαδίζουν τη λογική λειτουργίας της ιδιωτικής οικονομίας, και το 2004 με τον ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και

άλλες διατάξεις», καθιερώνεται σύστημα Διοίκησης μέσω στόχων για επίτευξη βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών.

Το 2006, τα ΚΠΑ μετονομάζονται σε ΚΠΑ2 (ν. 3518/2006), ώστε να μετεξελιχθούν σε one – stop shops (υπηρεσίες μίας στάσης) για την προώθηση στην απασχόληση και τις επιδοματικές πολιτικές.

Επιπλέον, στο πλαίσιο της διαχείρισης, του ελέγχου και της εφαρμογής αναπτυξιακών προγραμμάτων για την περίοδο 2007-2013 με χρηματοδότηση από το ΕΣΠΑ, οι υπηρεσίες του Οργανισμού που εμπλέκονται σχετικά, πιστοποιούνται με το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001:2008 (ν. 2614/2007), αφού ο ΟΑΕΔ έχει οριστεί ως Ενδιάμεσος Φορέας Διαχείρισης (ΕΦΔ).

Με τον ν. 3996/2011 «Αναμόρφωση του Σώματος Επιθεωρητών Εργασίας, ρυθμίσεις θεμάτων Κοινωνικής Ασφάλισης και άλλες διατάξεις», συστήνεται η Διεύθυνση Συντονισμού και Ανάπτυξης Δικτύου Υπηρεσιών Απασχόλησης και καταργείται η ειδική Υπηρεσία ΚΠΑ. Αρμοδιότητα της νέας υπηρεσίας είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, ο συντονισμός και η ανάπτυξη της αποτελεσματικότερης επιχειρησιακής λειτουργίας του Δικτύου των υπηρεσιών Απασχόλησης.

Τέλος, με το ν. 4144/ 2013 «Αντιμετώπιση της παραβατικότητας στην Κοινωνική Ασφάλιση και στην αγορά εργασίας και λοιπές διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας», επικαιροποιείται ο σκοπός του Ο.Α.Ε.Δ., που δεν είναι άλλος από την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής για την απασχόληση, την καταπολέμηση της ανεργίας, την ενίσχυση και διευκόλυνση της ένταξης του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας στην αγορά εργασίας, την ασφάλιση κατά της ανεργίας, την προώθηση της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και την σύνδεσή της με την απασχόληση, την πνευματική και κοινωνική ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και των οικογενειών του, τη χορήγηση παροχών για τη στεγαστική προστασία και τη συνδρομή στη συλλογική οργάνωση και δράση του, ενόψει της βελτίωσης του βιωτικού του επιπέδου.

Επίσης, προστίθεται η συμμετοχή του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) στο ΔΣ ΟΑΕΔ ως ισότιμου κοινωνικού εταίρου και συστήνεται κλάδος με την επωνυμία «Λογαριασμός Κοινωνικής Πολιτικής» που ενοποιείται με τον ΛΑΕΚ στον «Ένιαίο Λογαριασμό για την Εφαρμογή κοινωνικών πολιτικών»-ΕΛΕΚΠ

με απόλυτη διαχειριστική αυτοτέλεια. Ταυτοχρόνως, ο ΟΑΕΔ καθίσταται καθολικός διάδοχος και υπεισέρχεται σε όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των καταργηθέντων από 14.2.2012 με την παρ. 6 του άρθρου 1 του ν. 4046/2012, όπως ισχύει, νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου με τις επωνυμίες Οργανισμός Εργατικής Εστίας (Ο.Ε.Ε.) και Οργανισμός Εργατικής Κατοικίας (Ο.Ε.Κ.).

Ανακεφαλαιωτικά, θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει λοιπόν πως ο Οργανισμός Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) αποτελεί σήμερα το κύριο όργανο εφαρμογής της Κυβερνητικής Πολιτικής για την απασχόληση, την επιδοματική πολιτική και την στεγαστική πολιτική. Η λειτουργία του διέπεται από το καθεστώς του Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου και βρίσκεται υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Είναι διοικητικά αυτόνομος και διοικείται από το Διοικητή και το Διοικητικό Συμβούλιο, που αποτελεί το ανώτατο διοικητικό όργανο του Οργανισμού και το εκτελεστικό όργανο των σχετικών νόμων, αποφάσεων και κανονισμών. Η συγκρότηση του ΔΣ, που στηρίζεται στην αρχή της τριμερούς εκπροσώπησης, δημιουργεί ευνοϊκότερους όρους διαλόγου μεταξύ της Πολιτείας και των Κοινωνικών Εταίρων. Σημερινή διοικήτρια του ΟΑΕΔ (από τις 9 Μαρτίου 2015, οπότε και εγκρίθηκε ο διορισμός της από το Ελληνικό Κοινοβούλιο) είναι η καθηγήτρια Οικονομικών του Παντείου Πανεπιστημίου, Μαρία Καραμεσίνη.

4.2. Διοικητική διάρθρωση - Οργανόγραμμα

Σε μια προσπάθεια συνοπτικής περιγραφής της διάρθρωσης του Οργανισμού, θα μπορούσε κανείς να κάνει την εξής διάκριση και ιεράρχηση των υπηρεσιών:

- i. Κεντρική Υπηρεσία (Διοίκηση),**
- ii. επτά (7) Περιφερειακές Διευθύνσεις,**
- iii. δίκτυο εκατόν δεκαοχτώ (118) Κέντρων Προώθησης Απασχόλησης (ΚΠΑ2),**

- iv. εκπαιδευτικές μονάδες (51 επαγγελματικές σχολές μαθητείας **ΕΠΑΣ**, 23 Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης **ΣΕΚ**, 2 Πειραματικές Σχολές επαγγελματικής κατάρτισης **ΠΣΕΚ**, 29 Ινστιτούτων Επαγγελματικής Κατάρτισης **ΙΕΚ**, 6 Κέντρων επαγγελματικής κατάρτισης ενηλίκων **ΚΕΚ**, 2 Σχολών **ΚΕΚ ΑΜΕΑ** και 30 γραφείων διασύνδεσης Επαγγελματικής εκπαίδευσης **ΓΔΕΕ**)
- v. είκοσι πέντε (25) Βρεφονηπιακοί σταθμοί του τ. Οργανισμού Εργατικής Εστίας που περιήλθαν στην αρμοδιότητα του ΟΑΕΔ

Συνολικά, οι υπηρεσίες που παρέχονται από την Κεντρική Διοίκηση, τις Περιφερειακές διευθύνσεις, τα ΚΠΑ2, τις ΕΠΑΣ, τα ΙΕΚ και ΚΕΚ, τους Βρεφονηπιακούς σταθμούς του Οργανισμού στεγάζονται σε 253 κτίρια σε όλη την Ελλάδα και το δίκτυο είναι με τέτοιο τρόπο οργανωμένο, ώστε να καλύπτει τις ανάγκες των δικαιούχων για πρόσβαση στις παρεχόμενες υπηρεσίες του Οργανισμού σε όλη την γεωγραφική επικράτεια της χώρας.

Σε σημεία της Ελληνικής επικράτειας που ο Οργανισμός δεν έχει τοπικές Υπηρεσίες, η εξυπηρέτηση του κοινού επιτυγχάνεται με την ανάθεση του σχετικού έργου σε πολλούς ανταποκριτές, που λειτουργούν μέσα στο πλαίσιο μικρών Δήμων.

Ο βασικός ιστός της σημερινής διάρθρωσης και οργανωτικής δομής του Οργανισμού εικονοποιείται στο Οργανόγραμμα, που παρατίθεται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας (Παράρτημα Ι, σελ. 150) και αντλήθηκε από την επίσημη ιστοσελίδα του ΟΑΕΔ (www.oaed.gr), καθορίστηκε βάσει όλων των ως άνω αναφερθέντων σχετικών Διαταγμάτων και νόμων. Με την πάροδο δε των χρόνων, τις μεταβολές των κοινωνικών αναγκών και τις οικονομικές ή τεχνολογικές εξελίξεις μεσολάβησαν πολλαπλές διαρθρωτικές αλλαγές, πριν το οργανωτικό πλαίσιο πάρει τη συγκεκριμένη αυτή μορφή.

Στην κορυφή λοιπόν του οργανωσιακού πλέγματος βρίσκεται ο Διοικητής και οι Α και Β αντιπρόεδροι, καθώς και το Διοικητικό Συμβούλιο. Ο Διοικητής είναι το ανώτατο διοικητικό όργανο του ΟΑΕΔ και το εκτελεστικό όργανο των νόμων, των κανονισμών και των αποφάσεων του Δ.Σ.

Ως Πρόεδρος συγκαλεί το Δ.Σ., διευθύνει τις συνεδριάσεις του και καθορίζει τα θέματα της ημερήσιας διάταξης Σε περίπτωση κωλύματος του Διοικητή, αυτός μπορεί να εκχωρεί τα δικαιώματά του στους δυο αντιπροέδρους του ΔΣ. Προϊσταται όλων των υπηρεσιών και του προσωπικού του ΟΑΕΔ, διευθύνει και ελέγχει το έργο τους και λαμβάνει κάθε αναγκαίο μέτρο για την καλή λειτουργία τους. Εκπροσωπεί τον ΟΑΕΔ δικαστικώς και εξωδίκως και προεδρεύει του Συστήματος Ποιότητας, το οποίο αποτελεί ένα συλλογικό όργανο της Διοίκησης, που έχει ως αντικείμενο την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων και την επεξεργασία θεμάτων σχετιζομένων με την Ποιότητα και την λειτουργία του Συστήματος Ποιότητας.

Το Διοικητικό Συμβούλιο καθορίζει τα μέσα εφαρμογής της πολιτικής για την πληρέστερη εκπλήρωση των σκοπών του Οργανισμού και διατηρεί δικαίωμα απόφασης για κάθε θέμα που δεν ανήκει στην αρμοδιότητα του Διοικητή.

Με βάση την αρχή της τριμερούς εκπροσώπησης, στο ΔΣ συμμετέχουν πέντε (5) εκπρόσωποι της Κυβέρνησης, τέσσερις (4) εκπρόσωποι των μισθωτών (Γ.Σ.Ε.Ε) από τους οποίους ο ένας καταλαμβάνει τη θέση αντιπροέδρου, πέντε (5) εκπρόσωποι των εργοδοτών (Σ.Ε.Β, Ε.Σ.Ε.Ε., ΓΣΕΒΕΕ, Σ.Ε.Τ.Ε) από τους οποίους ο ένας καταλαμβάνει επίσης θέση αντιπροέδρου, δύο (2) εκπρόσωποι των υπαλλήλων ΟΑΕΔ. Το ΔΣ του ΟΑΕΔ αποφασίζει για θέματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων του ΟΑΕΔ.

Στην κεντρική διοίκηση ανήκουν τρεις Γενικές Διευθύνσεις: η Γενική Διεύθυνση Εργατικού Δυναμικού, (αρμόδια για ζητήματα που αφορούν στην εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής για την απασχόληση του εργατικού δυναμικού και την επιδοματική πολιτική), η Γενική Διεύθυνση Υποστήριξης, (ζητήματα που αφορούν στην υποστήριξη του έργου των μονάδων του Οργανισμού) και η Γενική Διεύθυνση Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, (θέματα που αφορούν στην επαγγελματική κατάρτιση και μαθητεία).

Επιπρόσθετα, υπηρεσίες που υπάγονται απευθείας στο Διοικητή είναι οι: Διεύθυνση Εκπαίδευσης Προσωπικού, Νομική Υπηρεσία, Διεύθυνση Επιθεώρησης, Υπηρεσία Πολιτικής Προστασίας Έκτακτης ανάγκης και Διεύθυνση Γραμματείας Διοικητή.

Τις αποφάσεις που λαμβάνει η Κεντρική Διοίκηση καλούνται να εκτελέσουν οι Περιφερειακές διευθύνσεις του οργανισμού, τα ΚΠΑ2, οι τοπικές υπηρεσίες και οι εκπαιδευτικές μονάδες (ΕΠΑΣ μαθητείας, ΙΕΚ, ΚΕΚ). Οι Περιφερειακές Διευθύνσεις είναι επτά (7), εποπτεύουν το σύνολο των υπηρεσιών (ΚΠΑ2, ΕΠΑΣ, ΙΕΚ, ΚΕΚ) που ανήκουν γεωγραφικά στο πεδίο αρμοδιότητάς τους και λειτουργούν σε επίπεδο Διεύθυνσης : Κρήτης, Κεντρικής και Δυτικής Μακεδονίας, Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, Αττικής και Νήσων, Θεσσαλίας, Ηπείρου και Πελοποννήσου.

Τα Κέντρα προώθησης Απασχόλησης, όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι μια καινοτομία για το ελληνικό δημόσιο, αφού είχαν ως στόχο να αποτελέσουν υπηρεσίες μίας στάσης (one – stop shops) και η λειτουργία τους αποσκοπεί στην προσφορά υπηρεσιών στον άνεργο και στον επιχειρηματία σε ένα, ενιαίο σημείο εξυπηρέτησης, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

Ταυτόχρονα, λειτουργούν και **6 Γραφεία Εργασίας Ειδικών Κοινωνικών Ομάδων**, τα οποία έχουν ως στόχο την ένταξη στην αγορά εργασίας των ομάδων που απειλούνται από κοινωνικό αποκλεισμό: Άτομα με αναπηρία, αποφυλακισθέντα και απεξαρτημένα άτομα, νεαρά παραβατικά άτομα ή άτομα σε κοινωνικό κίνδυνο και άλλες ευπαθείς ομάδες.

Τέλος, οι εκπαιδευτικές μονάδες του ΟΑΕΔ λειτουργούν σε επίπεδο Τμήματος υπό την παρακολούθηση των Περιφερειακών Διευθύνσεων. Ο Οργανισμός εφαρμόζει το σύστημα της Μαθητείας, που συνδυάζει την επαγγελματική εκπαίδευση στην τάξη με την αμειβόμενη πρακτική άσκηση σε επιχειρήσεις.

4.3. Υπηρεσίες που προσφέρει ο Οργανισμός

Ένα από τα σημαντικότερα πεδία δραστηριοτήτων του ΟΑΕΔ αποτελεί η παροχή ασφάλισης, μέσω της οποίας επιδιώκεται η άσκηση μιας δικαιότερης κοινωνικής

πολιτικής, με αποδέκτες τους άνεργους και τους εργαζόμενους που έχουν ανάγκη, καθώς αποτελεί ένα αναδιανεμητικό μηχανισμό.

Τα επιδόματα που παρέχει ο ΟΑΕΔ, σε όσους πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις, διακρίνονται σε:

- ✚ Επίδομα Τακτικής Ανεργίας,
- ✚ Επίδομα μακροχρονίως ανέργων,
- ✚ Παροχή μητρότητας,
- ✚ Βοήθημα ανεργίας αυτοτελώς και ανεξαρτήτως απασχολουμένων (ΟΑΕΕ, ΕΤΑΠ-ΜΜΕ) και
- ✚ Ειδικά Βοηθήματα (Ειδικό βοήθημα λόγω επίσχεσης εργασίας ή διακοπής εργασιών, Ειδικό εποχικό Βοήθημα, Βοήθημα μετά από τρίμηνη παραμονή στο μητρώο Ανέργων, Ειδικό βοήθημα αποφυλακισθέντων, βοήθημα μετά τη λήξη της τακτικής επιδότησης ανεργίας)

Το ύψος των ποσών των επιδομάτων υφίσταται κατά καιρούς αναπροσαρμογές, ενώ ο ΟΑΕΔ προσφέρει στους ασφαλισμένους του τη δυνατότητα μεταφοράς του δικαιώματος επιδότησης ανεργίας σε άλλο κράτος μέλος της Ε.Ε., εφόσον πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις.

Επιπρόσθετα, μία από τις σημαντικότερες επιδιώξεις του Οργανισμού είναι η εξεύρεση μίας κατάλληλης θέσης εργασίας για κάθε άνεργο. Η πληροφόρηση των ανέργων για τις ευκαιρίες κατάρτισης και απασχόλησης που προσφέρονται στην αγορά εργασίας και η **εφαρμογή ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης** για τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης αποτελεί τον πρωταρχικά επιδιωκόμενο στόχο του Οργανισμού. Ειδικότερα, οι άξονες στους οποίους κινείται ο ΟΑΕΔ για την αύξηση της απασχόλησης είναι:

- ❖ Συνεργασία με τοπικούς και κοινωνικούς φορείς σε Τοπικά προγράμματα απασχόλησης
- ❖ Προγράμματα ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας
- ❖ Προγράμματα κοινωφελούς χαρακτήρα

- ❖ Προγράμματα προώθησης στην αγορά εργασίας νεοεισερχόμενων σε αυτήν ηλικίας ως 24 και ως 29 ετών
- ❖ Πρόγραμμα για απασχόληση σπουδαστών ΤΕΙ –ΑΣΠΑΙΤΕ
- ❖ Προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης εργαζομένων σε επιχειρήσεις (ΛΑΕΚ)
- ❖ Εγγραφή στο μητρώο ανέργων και Υπηρεσίες Συμβουλευτικής (επαγγελματικός προσανατολισμός, αναζήτηση εργασίας, ανάληψη Επιχειρηματικών πρωτοβουλιών)
- ❖ Σύζευξη προσφοράς – ζήτησης εργασίας σε ευρωπαϊκό επίπεδο μέσω EURES
- ❖ Σύζευξη προσφοράς – ζήτησης εργασίας με την υποστήριξη εργασιακών συμβούλων, αλλά και μέσω του portal
- ❖ Προγράμματα μείωσης του μισθολογικού και μη μισθολογικού κόστους για τις επιχειρήσεις, δημιουργώντας έτσι θέσεις απασχόλησης και βοηθώντας εν μέσω οικονομικής ύφεσης στη διατήρηση των ήδη υπαρχουσών

Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα, Ο ΟΑΕΔ κατέστη καθολικός διάδοχος του τ. ΟΕΚ (Οργανισμός Εργατικής Κατοικίας) και του τ. ΟΕΕ (Οργανισμός Εργατικής Εστίας) (ν. 4144/2013) διευρύνοντας τους σκοπούς και το αντικείμενό του με το αντίστοιχο των ως άνω φορέων. Έχει λοιπόν τη δυνατότητα και την υποχρέωση:

α. όσον αφορά στο τμήμα της **στεγαστικής πολιτικής**: να παραχωρεί μεμονωμένες κατοικίες έπειτα από διαδικασία απογραφής και κλήρωσης, να εκδίδει προσωρινούς ή οριστικούς τίτλους μεταβίβασης, να παραχωρεί τη χρήση κτιρίων σε φορείς Δημοσίου για εξοικονόμηση δημόσιου χρήματος, να παραχωρεί καταστήματα τ. ΟΕΚ και τ. ΟΕΕ σε φορείς συλλογικής δράσης στο πλαίσιο ενίσχυσης της συνδικαλιστικής έκφρασης, να χορηγεί β' και γ' δόσεις δανείων επισκευής – αποπεράτωσης – επέκτασης (εκκρεμείς), να παρακολουθεί τις πάσης φύσεως οφειλές των δικαιούχων τ. ΟΕΚ, να διασφαλίζει την ακίνητη περιουσία και τα εμπράγματα δικαιώματα του τ. ΟΕΚ και τ. ΟΕΕ στο Κτηματολόγιο και να διαχειρίζεται την ακίνητη τους περιουσία και εκτελεί τεχνικούς περιοδικούς ελέγχους για την επικαιροποίηση της κατάστασης των περιουσιακών στοιχείων

β. όσον αφορά στον τομέα **Επιδότησης Κοινωνικού τουρισμού και Κατασκηνωτικού επιδόματος**: να χορηγεί σε δικαιούχους επιταγή για δωρεάν

διαμονή 15 ημερών σε κατασκήνωση για παιδιά ηλικίας 6-16 ετών και να χορηγεί σε δικαιούχους επιταγές επιδότησης διαμονής σε τουριστικά καταλύματα που μετέχουν του Προγράμματος

γ. όσον αφορά στους **Βρεφονηπιακούς Σταθμούς**: να λειτουργεί 24 πρότυπους βρεφονηπιακούς Σταθμούς που είχαν λειτουργήσει από τον τ. ΟΕΕ, όπου φιλοξενούνται βρέφη και νήπια από 8 μηνών έως την εγγραφή στο νηπιαγωγείο και η φιλοξενία είναι δωρεάν.

Πρέπει τέλος να επισημανθεί πως ο ΟΑΕΔ ενεργά συμμετέχει στον τομέα της **επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης** με τη λειτουργία 51 επαγγελματικών σχολών ΕΠΑΣ, 23 σχολών Επαγγελματικής κατάρτισης (ΣΕΚ), 2 Πειραματικών Σχολών Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΠΣΕΚ), 29 Ινστιτούτων Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.) μεταλυκειακού επιπέδου, που εποπτεύονται από τη Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης του ΥΠΕΠΘ, 6 Κέντρων Επαγγελματικής Κατάρτισης Ενηλίκων (ΚΕΚ), 2 Σχολών ΚΕΚ ΕΚΟ και 30 γραφείων Διασύνδεσης Επαγγελματικής Εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας.

Επιπρόσθετα, ο ΟΑΕΔ, στα πλαίσια των υπηρεσιών του, παρεμβαίνει δυναμικά με το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός εθνικού σχεδίου ενίσχυσης και ενσωμάτωσης των πληθυσμιακών ομάδων, οι οποίες πλήττονται ιδιαίτερα ή κινδυνεύουν άμεσα ή έμμεσα από κοινωνικό αποκλεισμό (παλινοστούντες, πρόσφυγες, μονογονεϊκές οικογένειες, άτομα με ειδικές ανάγκες, απεξαρτημένα, αποφυλακισθέντα, με γλωσσικές, πολιτισμικές ή άλλες ιδιαιτερότητες). Ο σχεδιασμός, η κατάρτιση, ο συντονισμός των προγραμμάτων και των μέτρων στήριξης, καθώς και η παρακολούθησή τους είναι αρμοδιότητα της Διεύθυνσης **Ειδικών Κοινωνικών Ομάδων**, η οποία λειτουργεί σε επίπεδο Διοίκησης και ενεργεί μέσα στα πλαίσια που ορίζονται από τον ν. 2643/98.

4. 4. Πληροφοριακή Υποδομή ΟΑΕΔ

Ο ΟΑΕΔ συνδέεται με τα Πληροφοριακά Συστήματα των φορέων του Δημοσίου αλλά και των οργάνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με τα οποία επικοινωνεί και συνεργάζεται για το σχεδιασμό και την εφαρμογή των πολιτικών και των προγραμμάτων

αρμοδιότητάς του, καθώς και αυτών που προκύπτουν από την ιδιότητά του ως Ενδιάμεσος Φορέας Υλοποίησης.

Ακόμη, χρησιμοποιεί και αναπτύσσει πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές για τη λειτουργία των υπηρεσιών του και την εξυπηρέτηση των υπηρεσιακών αναγκών του, τη διασύνδεση των υπηρεσιών της κεντρικής Διοίκησης και των περιφερειακών μονάδων, την υλοποίηση των Προγραμμάτων που σχεδιάζει και υλοποιεί αποκλειστικά και την εξυπηρέτηση των πολιτών

- Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό σύστημα (Ο.Π.Σ.) εξυπηρέτησης ανέργων και εργοδοτών
- Πληροφοριακό Σύστημα Οικονομικής Διαχείρισης και Διαχείρισης Προμηθειών και Υλικών
- Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Εκπαιδευτικών μονάδων
- Πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης κρατικών ενισχύσεων (ΕΣΠΑ)
- Σύστημα Μισθοδοσίας
- Σύστημα Διαχείρισης Προσωπικού
- Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο
- Σύστημα ΑΠΔ-ΙΚΑ για την καταχώρηση και δημιουργία των ασφαλιστικών εισφορών των παροχών του Οργανισμού
- Πληροφοριακό Σύστημα τ. ΟΕΚ με κύριες λειτουργίες την παρακολούθηση των δανειοδοτικών προγραμμάτων, των προγραμμάτων επιδότησης ενοικίου, τις κληρώσεις, τα έργα κλπ.
- Πληροφοριακό σύστημα ρύθμισης οφειλών δανειοληπτών και δικαιούχων εργατικών κατοικιών τ. ΟΕΚ
- Πληροφοριακό Σύστημα τ. ΟΕΕ για την αποπληρωμή των Δήμων και ισολογισμό,
- Εσωτερικό σύστημα Διοικητικής Υποστήριξης Υπηρεσιών (INTRANET)
- Σύστημα Τηλεδιάσκεψης για τις ανάγκες κυρίως των συμβούλων EURES και της Διοίκησης-Π.Δ.

Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες Διαδικτύου

Οι προσφερόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες μέσω του διαδικτύου περιλαμβάνουν αφενός μεν την ενημέρωση του κοινού σε θέματα που αφορούν τις δράσεις του ΟΑΕΔ αφετέρου δε την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες (g2c), τις επιχειρήσεις (g2b) και εξωτερικούς φορείς (g2g).

Οι Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες του ΟΑΕΔ είναι οι εξής:

1. Διαδικτυακή Πύλη PORTAL-OAED (www.oaed.gr): Περιλαμβάνει την παρουσίαση και προβολή των στόχων και δράσεων του ΟΑΕΔ, ανακοινώσεων, θεμάτων που αφορούν σε Επιδόματα, Προγράμματα, συχνές ερωτήσεις, δελτία τύπου, στατιστικά στοιχεία, κλπ.
2. Σύστημα Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών (eservices.oaed.gr): Περιλαμβάνει ηλεκτρονικές υπηρεσίες για την υποβολή αιτήσεων σε προγράμματα απασχόλησης, ασφάλισης, εκπαίδευσης, κοινωνικού τουρισμού, την υποβολή ενστάσεων, την υποβολή βιογραφικών, την υποβολή αγγελιών για θέσεις εργασίας, την ηλεκτρονική ανανέωση κάρτας ανεργίας, την ηλεκτρονική έκδοση βεβαιώσεων, την πληροφόρηση για την κατάσταση των αιτήσεων ή ενστάσεων κλπ.
3. Διαδικτυακή Πύλη Εκπαίδευσης & Κατάρτισης: Περιλαμβάνει την μαθητεία ΕΠΑΣ, ΙΕΚ, Πρακτική Άσκηση, e-Υπηρεσίες όπως την υποβολή αιτήσεων υποψηφίων μαθητών για την εισαγωγή τους στις σχολές του Οργανισμού, την υποβολή θέσεων για πρακτική εργασία μαθητών από εργοδότες, την αναζήτηση σχολών και ειδικοτήτων ανά σχολή, το περίγραμμα κάθε ειδικότητας, ανακοινώσεις, συχνές ερωτήσεις κλπ.
4. Διαδικτυακή Πύλη ΕΛΕΚΠ (laek.oaed.gr): Περιλαμβάνει Διαχείριση καρτέλας Επιχείρησης, υποβολή, υλοποίηση και έλεγχο προγραμμάτων κατάρτισης ΕΛΕΚΠ, υποβολή δικαιολογητικών για την αποπληρωμή των προγραμμάτων κατάρτισης
5. Πληροφοριακό Σύστημα Ηλεκτρονικών Αιτήσεων και διαχείρισης προγραμμάτων απασχόλησης «e-Αίτηση»

6. Web Services για εξωτερικούς φορείς όπως ΑΣΕΠ, ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ-VOUCHER, ΥΠΕΣ, ΚΕΠ, ΔΕΗ, ΔΙΑΥΓΕΙΑ, ΙΚΑ, ΕΡΓΑΝΗ κλπ.
7. Διασύνδεση με την ευρωπαϊκή πύλη προσφορά-ζήτησης εργασίας EURES

4.5. Όραμα και αποστολή του Οργανισμού

Σε παρουσίαση που πραγματοποίησε η Διοικήτρια του Οργανισμού, το όραμα του ΟΑΕΔ αποκρυσταλλώθηκε σε μια και μόνο φράση:

Ο ΟΑΕΔ να αποτελεί υποδειγματικό δημόσιο φορέα απασχόλησης στην Ευρώπη

Το ως άνω όραμα διακρίνεται από όλα εκείνα τα στοιχεία που θα μπορούσαν να το καταστήσουν αποτελεσματικό: είναι περιεκτικό, κοινοποιείται και μεταδίδεται εύκολα, διεγείρει και εμπνέει την ομάδα.

Προς επίτευξη του οράματος αυτού, και προκειμένου ο Οργανισμός να ανταποκριθεί επιτυχώς στις αυξανόμενες προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και της συνεχιζόμενης ύφεσης στην αγορά εργασίας, επικαιροποιήθηκε και επαναπροσδιορίστηκε η αποστολή του ΟΑΕΔ:

Η αποστολή του ΟΑΕΔ είναι να καταστεί ένας σύγχρονος Δημόσιος Φορέας Απασχόλησης μέσω του οποίου θα σχεδιάζονται και θα υλοποιούνται αποτελεσματικές πολιτικές, που θα αποσκοπούν στην προώθηση της απασχόλησης, στην προστασία των ανέργων, της μητρότητας και της οικογένειας και στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση

4.6. Σύντομο ιστορικό Επανασχεδιασμού επιχειρησιακών διεργασιών

Μέσα σε ένα τεχνολογικό πλαίσιο διαρκώς εξελισσόμενο και σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο, τόσο οικονομικό όσο και κοινωνικό περιβάλλον, και προκειμένου να ανταποκριθεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό στις αρμοδιότητες και στοχεύσεις του, ο ΟΑΕΔ ξεκίνησε το 2012 ένα δύσκολο εγχείρημα Αναδιοργάνωσης (BPR) του επιχειρησιακού και λειτουργικού του μοντέλου.

Στόχος απώτερος να καταστεί ο ΟΑΕΔ προσιτός και φιλικός στον πολίτη, πιο ευέλικτος, μέσω της απελευθέρωσης του προσωπικού από περιττό γραφειοκρατικό βάρος και της μετάλλαξης των παρεχομένων υπηρεσιών από διεκπεραιωτικές σε ποιοτικές και ουσιαστικές, ώστε να επιτευχθεί η βελτιστοποίηση της εξυπηρέτησης του συναλλασσομένου, ανέργου και επιχειρηματία, και η ικανοποίησή του από το επίπεδο παροχής υπηρεσιών.

Βέβαια, αξίζει να επισημανθεί το γεγονός πως η υλοποίηση ενός τόσο περίπλοκου και χρονοβόρου σχεδίου, αποτελούσε μνημονιακή υποχρέωση της χώρας, προκειμένου να συνεχιστεί η χρηματοδότηση της χώρας. Για αυτόν ακριβώς το λόγο, η όλη διαδικασία απέκτησε και μια χροιά επιπρόσθετης σοβαρότητας και βαρύτητας και, εν τη γενέσει του, το όλο εγχείρημα επιβαλλόταν να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί με τις βέλτιστες τεχνικές και διαδικασίες, προκειμένου να επιτευχθεί άρτιο και άριστο αποτέλεσμα.

Ενδεικτικά παρατίθεται το παρακάτω απόσπασμα από το 3^ο μνημόνιο:

« 4. Διαρθρωτικές πολιτικές για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της ανάπτυξης. 4.1. Αγορά εργασίας και Ανθρώπινο κεφάλαιο... Μεσοπρόθεσμα, θα ενισχυθεί η ικανότητα του Υπουργείου να διαμορφώνει, να υλοποιεί και να παρακολουθεί πολιτικές προκειμένου να αυξήσει την ικανότητά του να πραγματοποιεί μεταρρυθμίσεις της κοινωνικής πρόνοιας και ενεργητικές πολιτικές αγοράς εργασίας, και να επιτύχει την εμπροσθοβαρή απορρόφηση της χρηματοδότησης από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά Ταμεία. Αυτό περιλαμβάνει τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών απασχόλησης μέσω της ολοκλήρωσης της αναδιοργάνωσης του ΟΑΕΔ»

Σύμφωνα με όσα αναφέρονται στην επίσημη ιστοσελίδα του Οργανισμού (www.oaed.gr), ο **Οδικός Χάρτης** (roadmap) του έργου του επαναπροσδιορισμού του επιχειρησιακού μοντέλου του ΟΑΕΔ - “Reengineering” οριστικοποιήθηκε στις **22/11/2012**, μετά από συνεργασία του ΟΑΕΔ με τις Δημόσιες Υπηρεσίες Απασχόλησης (ΔΥΑ) της Σουηδίας, του Ηνωμένου Βασιλείου και της Γερμανίας, με τη Διεύθυνση Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Ένταξης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και με εκπροσώπους της Τεχνικής Βοήθειας προς την Ελλάδα (Task Force for Greece), που πρόσφεραν την τεχνογνωσία και εμπειρία τους σε θέματα αναδιοργάνωσης οργανισμών.

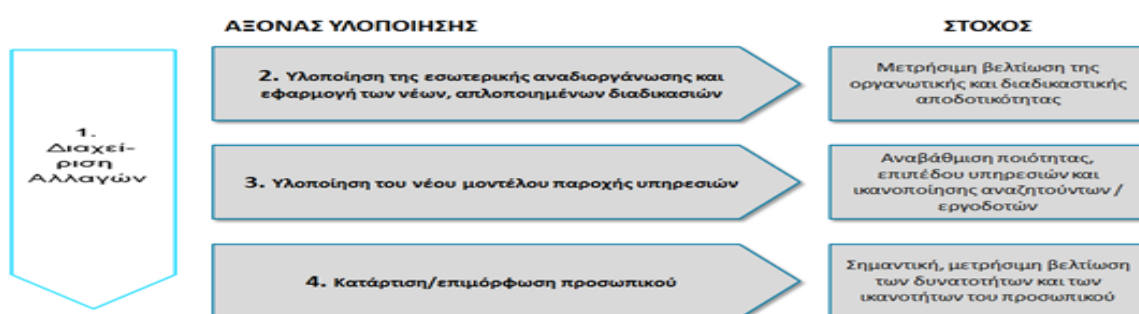
Αποτέλεσε παράρτημα του «Συμφωνητικού Συνεργασίας», το οποίο συνυπέγραψαν όλα τα ως άνω μέρη και περιελάμβανε **οκτώ άξονες** στους οποίους ο ΟΑΕΔ χρειαζόταν υποστήριξη. Οι άξονες ήταν οι εξής :

- i. Καλύτερη οργανωτική και διοικητική διάρθρωση
- ii. Ανάπτυξη σχέσεων με τους εργοδότες
- iii. Ανάπτυξη νέας διαδικτυακής πύλης που επιτρέπει τη σύζευξη προσφοράς και ζήτησης εργασίας (job portal)
- iv. Επανασχεδιασμός των ενεργητικών μέτρων απασχόλησης σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας
- v. Παροχή υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των αναζητούντων εργασία
- vi. Υποστήριξη των νεαρών μαθητευομένων των ΕΠΑΣ Μαθητείας του ΟΑΕΔ.
- vii. Επιλογή μοντέλου διοίκησης – βελτίωση παρεχόμενων υπηρεσιών
- viii. Ανάπτυξη συμπράξεων στο πλαίσιο της παροχής υπηρεσιών.

Η Α΄ Φάση του Προγράμματος Επανασχεδιασμού διήρκησε από το 2013 – 2015, συγχώνευσε τους παραπάνω άξονες σε πέντε και υλοποιήθηκε από πέντε ομάδες εργασίας από υπαλλήλους του ΟΑΕΔ, με την υποστήριξη πέντε τεχνικών συμβούλων – αναδόχων. Αρχικά, βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων (γεωγραφική διασπορά, αντιπροσωπευτικότητα, οργανωτικές δυνατότητες, δεκτικότητα στις αλλαγές και μέγεθος υπηρεσιών), επιλέχθηκαν τα Πιλοτικά ΚΠΑ2, στα οποία εφαρμόστηκε το Πρόγραμμα επανασχεδιασμού. Η σταδιακή αυτή εισαγωγή των αλλαγών στις

υπηρεσίες βοήθησε στην άντληση χρήσιμων πληροφοριών και στην εξαγωγή συμπερασμάτων, σχετικά με τις σχεδιαζόμενες δράσεις, πριν την εφαρμογή του Προγράμματος στο σύνολο των υπηρεσιών του Οργανισμού.

Ο ΟΑΕΔ σε συνεργασία με τους εταίρους του κατήρτισε σχέδιο υλοποίησης της Β΄ φάσης, η οποία στα τέλη του 2016 υιοθετήθηκε πλήρως στο σύνολο των υπηρεσιών του ΟΑΕΔ και αρθρωνόταν γύρω από τρεις άξονες, όπως φαίνεται παρακάτω στην Εικόνα 10, ο καθένας από τους οποίους περιελάμβανε μια σειρά δράσεων:



Εικόνα 10: Άξονες υλοποίησης Β΄ φάσης Reengineering (Πηγή: www.oaed.gr)

- ❖ Κατάρτιση/εκπαίδευση προσωπικού: Εκπαίδευση προσωπικού τόσο σε οριζόντια όσο και κάθετα προσόντα, σε νέα εργαλεία και τεχνικές, γεγονός που επισημάνθηκε από τα αποτελέσματα της πιλοτικής υλοποίησης του Προγράμματος στην α΄ φάση. Επιπρόσθετα, ενημερωτικές εκδόσεις, φυλλάδια, σεμινάρια, ερωτηματολόγια για καταγραφή απόψεων και δημιουργία ομάδων επίλυσης προβλημάτων, προκειμένου να σφυρηλατηθεί κουλτούρα αλλαγής, να εδραιωθεί η δέσμευση του προσωπικού στη συμμετοχή στο Πρόγραμμα και να διασφαλιστεί άριστο κλίμα εργασίας
- ❖ Νέο portal πιο φιλικό στον πολίτη και δυνατότητα σύζευξης ζήτησης και προσφοράς εργασίας (job portal)
- ❖ Τηλεφωνική γραμμή εξυπηρέτησης κοινού – call canter- που παρέχει σαφή και ακριβή πληροφόρηση στους συναλλασσομένους με τον Οργανισμό
- ❖ Ενεργητική προσέγγιση των εργοδοτών σε τοπικό επίπεδο, ώστε να δημιουργηθεί αρχικά μητρώο εργοδοτών και φορέων, με τους οποίους μπορούν να αναπτυχθούν σχέσεις συνεργασίας με απώτερο στόχο την αύξηση των δημιουργηθέντων θέσεων απασχόλησης στην αγορά εργασίας

- ❖ Απλοποίηση διαδικασιών . Μετά την καταγραφή και κωδικοποίηση των διαδικασιών των υπηρεσιών που παρέχει ο Οργανισμός, επιχειρείται η δυναμική απλοποίησή τους, προκειμένου να απαλλαγεί το προσωπικό και οι εξυπηρετούμενοι ταυτόχρονα από πρόσθετο γραφειοκρατικό βάρος
- ❖ Νέο οργανωτικό και διοικητικό μοντέλο με δημιουργία μηχανισμών επανατροφοδότησης (feedback), συνεργασίας και οριζόντιας ροής πληροφορίας μεταξύ των ιεραρχικών βαθμίδων του Οργανισμού, καθώς και παρακολούθηση καθημερινή ποιοτικών και ποσοτικών παραμέτρων της λειτουργίας των ΚΠΑ2 μέσω δεικτών επίδοσης (performance indicators)
- ❖ Επανασχεδιασμό σε νέα βάση των ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης, με προγραμματισμό, σχεδιασμό και υλοποίηση των Προγραμμάτων που εξαγγέλλονται κατά καιρούς με τρόπο που αυξάνει την αποτελεσματικότητα της συνεισφοράς τους στην αύξηση της απασχολησιμότητας του πληθυσμού
- ❖ Αναδιοργάνωση των ΚΠΑ2 (και χωροταξικά) με λειτουργία νέων ρόλων και νέων τεχνικών εξυπηρέτησης του πολίτη, με περισσότερο συμμετοχικό τρόπο από πλευράς προσωπικού

Οι στόχοι, τους οποίους ο ΟΑΕΔ επεδίωκε να επιτύχει μέσω της διαδικασίας επανασχεδιασμού, ήταν οι εξής:

- Να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του Οργανισμού
- Να βελτιώσει την εξωστρέφεια του Οργανισμού και να τονώσει την ανάπτυξη σχέσεων αμφίδρομης επικοινωνίας με τους συναλλασσόμενους ανέργους, εργοδότες και άλλους ωφελούμενους των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Να αναπτύξει συμπράξεις με τοπικούς φορείς, κοινωνικούς εταίρους και λοιπούς φορείς του ιδιωτικού τομέα, προκειμένου να επιτύχει την αύξηση των διατιθέμενων θέσεων απασχόλησης στην αγορά εργασίας
- Να ενδυναμώσει το ρόλο του και την αποτελεσματικότητά του στο πεδίο της υλοποίησης πολιτικών απασχόλησης και της εναρμόνισης με τις τρέχουσες ανάγκες της αγοράς εργασίας

- Να εφαρμόσει νέο μοντέλο υπηρεσιών, που περιλαμβάνει περισσότερους διαύλους επικοινωνίας με τους πολίτες και πολύ μεγαλύτερο εύρος εξατομικευμένων υπηρεσιών που θα παρέχονται επιτόπου ή προσωποποιημένων που παρέχονται εξ αποστάσεως
- Να αναπτύξει νέα οργανωτική δομή που δίνει έμφαση στο στρατηγικό προγραμματισμό, τη δημιουργία μηχανισμών ανατροφοδότησης (feedback) μεταξύ των μονάδων σχεδιασμού, υλοποίησης και αποτίμησης πολιτικών και την αμφίδρομη ροή πληροφόρησης μεταξύ ιεραρχικών επιπέδων
- Να υλοποιήσει νέο διοικητικό μοντέλο που στηρίζεται στα αποτελέσματα, τη συμμετοχή των εργαζομένων και τη διαρκή επιμόρφωση του προσωπικού
- Να εφαρμόσει σύγχρονα προγράμματα πλοήγησης (browsers) για την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων και των πληροφοριακών συστημάτων
- Να αξιοποιήσει στο μέγιστο δυνατό βαθμό των δυνατοτήτων που παρέχει η Πληροφορική Τεχνολογία στην εξυπηρέτηση του πολίτη – εργοδότη (portal, εξατομικευμένη ενημέρωση με ατομικό κλειδάριθμο, e-αιτήσεις, ψηφιακή υπογραφή, προσωπικό εργασιακό e-mail, intranet)
- Να αναπτύξει νέες τεχνικές, εργαλεία και μηχανισμούς κατάρτισης, υποστήριξης και ενίσχυσης της κινητικότητας των αναζητούντων εργασία μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον που διαρκώς μεταλλάσσεται
- Να διευρύνει την ποσότητα και το φάσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς το εργατικό δυναμικό της χώρας (ανέργους και εργαζόμενους) και να βελτιώσει την ποιότητά τους
- Να ανασχεδιάσει και να αναβαθμίσει τις διαδικασίες σχεδιασμού και υλοποίησης Ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης, με μετρήσιμους στόχους προκειμένου ανά πάσα στιγμή να είναι δυνατή η αξιολόγησή τους
- Να αυξήσει την εσωτερική του απόδοση, αξιοποιώντας καλύτερα το προσωπικό και τις νέες τεχνολογίες και εφαρμόζοντας νέους τρόπους οργάνωσης και διοίκησης

- Τέλος, να επιτευχθούν όλοι οι ανωτέρω αναφερόμενοι στόχοι με το ελάχιστο δυνατό κόστος για τον Οργανισμό, σε συνδυασμό με το μέγιστο δυνατό παραγόμενο επίπεδο αποδοτικότητας (Lean Management)

4.7. Οργανωσιακές αλλαγές που υιοθετήθηκαν στο πλαίσιο του BPR

Στο πλαίσιο των ως άνω παρατιθέμενων στόχων και επιδιώξεων, υιοθετήθηκε από το σύνολο των υπηρεσιών του Οργανισμού ένας αξιόλογος αριθμός «καλών» πρακτικών, δηλαδή «προσεγγίσεων που δουλεύουν καλά και μπορούν να επαναληφθούν παντού», σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο.

α. Διαδικασία υποδοχής συναλλασσομένων

Στην είσοδο της Υπηρεσίας, σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο, υπάρχει υπάλληλος υποδοχής, ο οποίος αναφέρεται απευθείας στον Προϊστάμενο και κατά κύριο λόγο ως αρμοδιότητες έχει τις εξής:

- Υποδέχεται τους πολίτες και τους παραπέμπει στα αρμόδια τμήματα
- Τηρεί σειρά προτεραιότητας
- Συνεργάζεται με όλα τα τμήματα
- Διαχειρίζεται και προωθεί ενημερωτικό υλικό
- Βοηθά το κοινό στους υπολογιστές κοινού
- Προωθεί το ερωτηματολόγιο «Πείτε μας τη γνώμη σας»
- Καταγράφει στο δίκτυο καθημερινά το σύνολο και το είδος των αιτημάτων
- Δίνει αναφορά για τον καθημερινό συνολικό αριθμό εξυπηρετούμενων

Τα κυριότερα οφέλη για την υπηρεσία, που προκύπτουν από την ως άνω διευθέτηση, είναι τα εξής:

- ❖ Αποφυγή άσκοπης περιφοράς συναλλασσομένων εντός υπηρεσίας
- ❖ Ολοκλήρωση συναλλαγών χωρίς αναβολές– Ομαλή ροή εργασιών

- ❖ Μείωση χρόνου αναμονής εντός υπηρεσίας
- ❖ Μείωση συγκρουσιακών καταστάσεων και διενέξεων
- ❖ Μείωση εργασιακού άγχους και καλύτερο εργασιακό περιβάλλον

β. Ερωτηματολόγια «Πείτε τη γνώμη σας»

Ανάμεσα στις λοιπές αρμοδιότητες του/της υπαλλήλου υποδοχής, όπως προειπώθηκε, είναι η προώθηση έντυπου ερωτηματολογίου «πείτε μας τη γνώμη σας», το οποίο αποτελεί έρευνα ικανοποίησης των πολιτών – εξωτερικών πελατών του Οργανισμού. Πρόκειται για ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, που καλούνται να απαντήσουν οι συναλλασσόμενοι, εξυπηρετούμενοι πολίτες ή προμηθευτές. Αποτελείται από τύπους ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής, ανοικτού κειμένου και τύπου Likert – 5 βαθμών (Καθόλου, Λίγο, Μέτρια, Πολύ, Πάρα πολύ). Στο τέλος αναγράφονται προαιρετικά τα προσωπικά στοιχεία και τα στοιχεία επικοινωνίας του εξυπηρετηθέντος, ενώ επισημαίνεται σε όλους τους συμμετέχοντες πως οι πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν για στατιστικούς λόγους.

Η συλλογή των εντύπων γίνεται καθημερινά, το πλήθος των πληροφοριών καταχωρείται στο εσωτερικό δίκτυο του Οργανισμού, ενώ η κύρια επιδίωξη από την πρακτική αυτή είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών μέσω της ανατροφοδότησης (feedback) και της αξιολόγησης των απαντήσεων. Παρακάτω στο παράρτημα II της παρούσας (σελ. 151 - 152) παρατίθεται αυτούσιο το ενημερωτικό έντυπο προς τους πολίτες.

γ. Ενδιάμεσος επικεφαλής διοικητικού επιπέδου – middle manager

Βασική αρμοδιότητά του είναι η αποδοχή και η υποστήριξη του εκάστοτε μεταρρυθμιστικού οράματος του Οργανισμού για την αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία του ΚΠΑ2. Τελεί υπό την άμεση εποπτεία και έγκριση του Προϊσταμένου

ΚΠΑ2, με τον οποίον συνεργάζεται, σε καθημερινή βάση. Επιπροσθέτως τον συνεπικουρεί ως προς την αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία του ΚΠΑ2.

- Αναλαμβάνει τον προγραμματισμό, το συντονισμό και την αποτίμηση των τακτικών ή έκτακτων εσωτερικών συναντήσεων της Υπηρεσίας από κοινού με τον/την προϊστάμενο/η της Υπηρεσίας
- Εποπτεύει και παρακολουθεί τους τιθέμενους κάθε φορά στόχους, την παροχή στοιχείων και δεδομένων προς τη Διοίκηση και τέλος, τη σύνταξη αναφορών σχετικά με τη λειτουργία του ΚΠΑ2
- Συμμετέχει στον προγραμματισμό των εβδομαδιαίων συναντήσεων των εργασιακών συμβούλων με τις επιχειρήσεις και τους αναζητούντες εργασία αλλά και στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους
- Αναλαμβάνει την ευθύνη για την συλλογή και επεξεργασία ερωτηματολογίων που διατίθενται σε τοπικό επίπεδο, σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή, και αφορούν σε έρευνες ικανοποίησης συναλλασσομένων με το ΚΠΑ2.

δ. Scorecard – Παρακολούθηση δεικτών

Ο Ενδιάμεσος Επικεφαλής Διοικητικού Επιπέδου (middle manager) έχει την αποκλειστική ευθύνη συλλογής (από τους υπεύθυνους του κάθε αντικειμένου εργασίας) και συμπλήρωσης όλων των δεικτών που περιλαμβάνονται στη scorecard μετά το τέλος του εκάστοτε μήνα (μέσα στο πρώτο 5νθήμερο του επόμενου μήνα). Η συμπλήρωση της scorecard γίνεται μέσω του Εσωτερικού Δικτύου του ΟΑΕΔ.

Με λίγα λόγια, θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς πως αποτελεί ένα εύχρηστο εργαλείο αποτύπωσης και μέτρησης δεικτών λειτουργίας και απόδοσης της Υπηρεσίας και της δίνει τη δυνατότητα να:

- Υλοποιήσει άμεσα και αποτελεσματικά τη στρατηγική που έχει υιοθετήσει, μετατρέποντας την σε μετρήσιμους στόχους απόδοσης

- Να αποκτήσει, πρωταρχικά η διοίκηση, μια ολοκληρωμένη εικόνα για τη λειτουργία της επιχείρησης
- Να επιτύχει διαρκή αξιολόγηση, παρακολούθηση της απόδοσης και συνεχή βελτίωση των διαδικασιών
- Να διαθέτει χρήσιμη ανατροφοδότηση πάνω σε θέματα στρατηγικής και ευκαιρίες για ενίσχυση της γνώσης και
- Να κατανοήσουν όλα τα στελέχη πώς η εργασία του καθενός ξεχωριστά συνεισφέρει στο γενικό καλό και να παρακολουθούν την πρόοδο των προσπαθειών τους

ε. Καθιέρωση μηνιαίας συνάντησης συντονισμού και στοχοθέτησης

Σε κάθε υπηρεσία ΚΠΑ2, καθιερώθηκε να πραγματοποιείται μία μηνιαία συνάντηση όλων των υπαλλήλων, του Προϊσταμένου συμμετέχοντος, τα θέματα της οποίας έχουν, κατά τη διάρκεια του μήνα, αποτυπωθεί γραπτώς σε σημείωμα υπηρεσιακό, στο οποίο όλοι οι υπάλληλοι έχουν δικαίωμα να αναφέρουν τυχόν προβλήματα ή ανησυχίες τους και θέματα, τα οποία θεωρούν πως πρέπει να απασχολήσουν την συνάντηση. Εκτάκτως, μπορούν να πραγματοποιηθούν και περισσότερες συναντήσεις το μήνα, αν κριθεί πως είναι αναγκαίο και επιβαλλόμενο από έκτακτες συνθήκες, που απαιτούν γρήγορες και ξεκάθαρες αποφάσεις και ενέργειες. Τα πρακτικά των συναντήσεων συγκεντρώνονται από τον Προϊστάμενο της υπηρεσίας και τηρούνται σε ηλεκτρονική μορφή.

Απώτερος στόχος των συναντήσεων αυτών είναι ο καλύτερος συντονισμός δράσεων, η επιτάχυνση λήψης αποφάσεων, η βελτιστοποίηση της εσωτερικής επικοινωνίας, η εδραίωση νέου πνεύματος διοίκησης μέσω της βελτίωσης του περιβάλλοντος των Υπηρεσιών, η ενθάρρυνση της συνεργασίας των στελεχών, που με τη σειρά της διευκολύνει τη δέσμευση των υπαλλήλων στο ιδανικό της βέλτιστης λειτουργίας για την εξυπηρέτηση του πολίτη, και φυσικά ο απολογισμός ως προς την επίτευξη στόχων που είχαν τεθεί στο παρελθόν.

στ. Χαρτογράφηση τοπικής αγοράς εργασίας

Ο Οργανισμός, προκειμένου να ανταπεξέλθει στο έργο του μέσα σε ένα τρομερά δυσχερές οικονομικό περιβάλλον, και κατανοώντας πως ένας οργανισμός πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά το άμεσο εξωτερικό του περιβάλλον, ώστε να μπορέσει να αποφύγει ολισθήματα και να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες, προχώρησε σε χαρτογράφηση της τοπικής αγοράς εργασίας. Κάθε υπηρεσία ΚΠΑ2 λοιπόν κατέγραψε και καταχώρισε σε ενιαία βάση, στο εσωτερικό δίκτυο του ΟΑΕΔ, όλους τους τοπικούς φορείς της περιφέρειας αρμοδιότητας των Υπηρεσιών (Επιμελητήρια, ΟΤΑ, Εργατικά κέντρα), καθώς και τις συναντήσεις που είχε ήδη πραγματοποιηθεί με αυτούς.

Δημιούργησε επίσης και στελέχωσε μία μονάδα μεγάλων εργοδοτών, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις αυξημένες ανάγκες, απαιτήσεις και προσδοκίες των μεγάλων επιχειρήσεων και ξεκίνησε διάλογο με stakeholders (πελάτες, προμηθευτές, τοπικούς φορείς), προκειμένου να επιτύχει τη μέγιστη δυνατή ανατροφοδότηση (feedback) και μέσω αυτής την ανταπόκριση του στις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας και την αύξηση της αξίας του στην τοπική αγορά.

ζ. Δράσεις επιμόρφωσης και εκπαίδευσης προσωπικού

Μέσα σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο και με ταχύτατους ρυθμούς αναπτυσσόμενο επιστημονικό και τεχνολογικό περιβάλλον, ένας οργανισμός δε γίνεται να μην υιοθετήσει την τακτική της δια βίου μάθησης και επιμόρφωσης του προσωπικού του, ώστε να είναι σε θέση να παρακολουθεί τις εξελίξεις και να προσαρμόζεται στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών.

Για αυτό το λόγο ο ΟΑΕΔ προχώρησε σε χαρτογράφηση των αναγκών του προσωπικού για επιμόρφωση, διεξάγοντας έρευνα με αποστολή ερωτηματολογίου σε όλους τους υπαλλήλους, αρχικά σε αυτούς που θα αναλάμβαναν νέους ρόλους ενόψει re-engineering, και κατόπιν στους προϊσταμένους ώστε να λάβει τόσο μια γενική εικόνα για τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού, όσο και μια εξειδικευμένη αντίληψη για

το είδος της επιμόρφωσης που πρέπει να υλοποιηθεί ανάλογα με τα καθήκοντα και τη φύση εργασίας κάθε υπαλλήλου.

Παράλληλα λειτούργησε και help desk, για τους υπαλλήλους που ήθελαν κάποιες διευκρινήσεις ή να υποβάλουν προτάσεις ή ερωτήματα για την ακολουθούμενη διαδικασία. Στο πλαίσιο δε του ανασχεδιασμού του επιχειρησιακού μοντέλου του ΟΑΕΔ (Re-engineering), συνεχείς ήταν και εξακολουθούν να είναι οι επιμορφωτικές ημερίδες, οι συνεδρίες αλλά και τα πολυήμερα σεμινάρια των υπαλλήλων, προκειμένου να επιτευχθεί η επιτυχής υιοθέτηση και εφαρμογή του επανασχεδιασμού και ο εντοπισμός τυχόν ατελειών ή λαθών σε αρχικό στάδιο, ώστε να προβεί η Διοίκηση σε διορθωτικές ενέργειες.

η. Αναβάθμιση συστημάτων και εφαρμογών πληροφορικής (Portal)

Η νέα διαδικτυακή πύλη τέθηκε δοκιμαστικά σε λειτουργία τον Απρίλιο του 2016. Αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του έργου “Οργανωτικός Ανασχεδιασμός και επαναπροσδιορισμός του Επιχειρησιακού Μοντέλου ΟΑΕΔ” και παρέχει ενημέρωση για τρέχοντα προγράμματα κατάρτισης και απασχόλησης, θέσεις εργασίας, επιδόματα, απαιτούμενα δικαιολογητικά και προθεσμίες υποβολής αιτήσεων.

Ανταποκρίνεται στη γεωμετρία συσκευών τύπου tablet και smart phone, ενώ στο προσεχές διάστημα, θα υπάρχει δυνατότητα ζωντανής συνομιλίας με χρήση φωνής ή video, με το προσωπικό του Οργανισμού. Είναι άμεσα προσανατολισμένη στο χρήστη και αναλόγως με την κατηγορία στην οποία ανήκει εμφανίζεται όλο το φάσμα των υπηρεσιών στις οποίες δυνητικά έχει πρόσβαση.

θ. Έκδοση ατομικού κλειδαρίθμου για on line εξυπηρέτηση

Με την έκδοση και την ανανέωση κάρτας ανεργίας, οι υπάλληλοι προχωρούν στην άμεση και αυτόματη έκδοση κλειδαρίθμου με απώτερο σκοπό το μεγαλύτερο μέρος των

εγγεγραμμένων ανέργων να διαθέτει κωδικό πρόσβασης στη διαδικτυακή πύλη του ΟΑΕΔ (portal) και να μπορεί να εξυπηρετείται ηλεκτρονικά και χωρίς φυσική παρουσία στην υπηρεσία. Ο κωδικός αυτός είναι μοναδικός και δεν επανεκδίδεται ο ίδιος.

Αντίστοιχο κλειδάριθμο παίρνουν και οι επιχειρήσεις που θέλουν να ενταχθούν σε προγράμματα επιδότησης νέων θέσεων εργασίας ή νέων ελευθέρων επαγγελματιών, γεγονός που τους γλιτώνει από άσκοπο χάσιμο χρόνου μετάβασης στην υπηρεσία και από γραφειοκρατική καθυστέρηση.

ι. Εξατομικευμένες υπηρεσίες – Profiling

Η εξατομικευμένη προσέγγιση αποτελεί ευθύνη του εργασιακού συμβούλου αναζητούντων εργασίας, ο οποίος υποστηρίζει τον/την άνεργο/η που αναζητά τρόπο να ενταχθεί στην αγορά εργασίας. Εξατομικευμένη Προσέγγιση αποτελεί μια από τις βασικότερες λειτουργίες του ΚΠΑ και εφαρμόζεται από τους Εργασιακούς Συμβούλους με τη μέθοδο της ατομικής συνέντευξης. Αποτελεί απαραίτητη διαδικασία για τη σύζευξη προσφοράς – ζήτησης εργασίας και προϋπόθεση για τη σύνδεση των ανέργων με τις ενεργητικές μορφές απασχόλησης. Παράλληλα συμβάλλει στην αποτύπωση και συλλογή τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών δεδομένων..

Στο πλαίσιο του Σχεδίου Δράσης υλοποίησης του Προγράμματος Επαναπροσδιορισμού του Επιχειρησιακού Μοντέλου του Οργανισμού, έχει προγραμματιστεί η δράση τμηματοποίησης-κατηγοριοποίησης ανέργων, (profiling/segmentation) η οποία βασίζεται σε όσο το δυνατόν αντικειμενικά κριτήρια ταξινόμησης, λαμβάνοντας υπόψη στοιχεία του προφίλ του ανέργου, αλλά και δεδομένα της αγοράς εργασίας. Ο κύριος σκοπός της διαδικασίας είναι να εκτιμηθεί άμεσα και αντικειμενικά ο κίνδυνος μακροχρόνιας ανεργίας, με την αξιοποίηση των δεδομένων που έχουν προγνωστική αξία.

Ως συμβουλευτική Εργοδοτών, νοείται η εκτεταμένη παροχή συμβουλών στους Εργοδότες προσφέροντας μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών και υποστήριξη κατά τη διαδικασία πλήρωσης των θέσεων εργασίας. Με την πρακτική αυτή, της εξατομικευμένης εξυπηρέτησης, ο Οργανισμός προσαρμόζει τις υπηρεσίες του στις

ανάγκες κάθε επιχείρησης και παρέχει ταχύτητα, αξιοπιστία, υποστήριξη και επαγγελματική παροχή συμβουλών από την πρώτη κιόλας επαφή.

ια. Εσωτερικό δίκτυο - intranet

Το εσωτερικό δίκτυο του ΟΑΕΔ σχεδιάστηκε και αναπτύχθηκε από υπάλληλο της Περιφερειακής Δ/σης Αττικής και Νήσων μέσω ελεύθερου λογισμικού (με το ΕΛΛΑΚ "Joomla") και είναι συμβατό με IE 10+, Firefox 10+, Chrome, Opera. Περιλαμβάνει:

- Βιβλιοθήκη εγκυκλίων διαταγών και νομοθεσίας και προτύπων εγγράφων
- Εξατομικευμένη πληροφόρηση **με ατομικό κωδικό πρόσβασης** για παρακολούθηση αδειών, αδειών εξόδου, μετακινήσεων, επετηρίδας
- Καταχώρηση δυναμολογίου και καθηκόντων υπαλλήλων
- Ευρετήριο υπηρεσιακών e-mails και τηλεφώνων, διευθύνσεων υπηρεσιών
- Καταχώρηση εκκρεμοτήτων προγραμμάτων, συγχρηματοδοτούμενων ή μη
- Φόρουμ – χώρος επικοινωνίας μεταξύ συναδέρφων, ανταλλαγή απόψεων με δυνατότητα εισαγωγής προτάσεων υπαλλήλων (feedback)
- Βιβλιοθήκη Reengineering και οδηγό για το νέο ΚΠΑ
- Ανακοινώσεις, εφαρμογές, φυλλάδια προγράμματος Re-engineering

ιβ. Παροχή χώρου cloud και προσωπικού e-mail στο προσωπικό

Στο πλαίσιο της αναβάθμισης και του ανασχεδιασμού, δόθηκε σε όλους τους υπαλλήλους προσωπικός λογαριασμός cloud - σε κάθε χρήστη χώρος 1GB - , γεγονός που επέτρεψε τη

- δημιουργία προσωπικού χώρου για αντίγραφα ασφαλείας (Backup) αρχείων

- διαμοιρασμό αρχείων με οποιοδήποτε άλλο χρήστη ή ομάδα χρηστών
- δημιουργία μιας δεξαμενής γνώσης και εμπειρίας
- δυνατότητα εύκολης πρόσβασης στα αποθηκευμένα αρχεία από οποιονδήποτε Η/Υ του δικτύου του ΟΑΕΔ και μόνο (πρακτικά κατάργηση USB flash για μεταφορά αρχείων)
- υποστήριξη προσωπικού ημερολογίου και προσωπικού καταλόγου επαφών

Επιπρόσθετα, παραχωρήθηκε σε κάθε υπάλληλο του Οργανισμού προσωπικό e-mail , προκειμένου να:

- ❖ Βελτιωθεί η εσωτερική επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων
- ❖ Να διευκολυνθεί η ενδοϋπηρεσιακή διακίνηση εγγράφων
- ❖ Να διευκολυνθεί η επικοινωνία με άλλους φορείς του δημοσίου τομέα
- ❖ Να διευκολυνθούν οι συναλλαγές με τους εξωτερικούς πελάτες του Οργανισμού

ιγ. Τηλεφωνικό κέντρο για το κοινό (Call center – Help desk)

Το 2016 ο ΟΑΕΔ εγκαινίασε τη νέα υπηρεσία τηλεφωνικής εξυπηρέτησης – Call Center – μέσω του αριθμού 11320, στον οποίο οι πολίτες μπορούν να καλούν από σταθερό ή κινητό τηλέφωνο. Το Call Center στελεχώθηκε από έμπειρο προσωπικό για παροχή πληροφοριών στο κοινό για όλες τις υπηρεσίες του Οργανισμού και οδηγίες για τη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του. Με την πρακτική αυτή, ο Οργανισμός στόχευε στην εξασφάλιση της προσβασιμότητας και της άμεσης τηλεφωνικής εξυπηρέτησης όλων των πολιτών και, επομένως, στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και στην αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών.

ιδ. Συμμετοχή Οργανισμού στο EFQM και «Αιέν Αριστεύειν»

Στις 15 Νοεμβρίου 2012 ο Οργανισμός έλαβε τη διάκριση «Απονομή Διεθνούς Πιστοποίησης Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM Levels of Excellence - Committed to Excellence in Europe» για το Δημόσιο Τομέα. Η διάκριση αυτή αφορά σε επιχειρήσεις /οργανισμούς που μόλις ξεκινούν το «ταξίδι» προς την επιχειρηματική αριστεία και για την συμμετοχή δίνεται έμφαση στην κατανόηση της τρέχουσας κατάστασης και στην θέσπιση προτεραιοτήτων για την βελτίωση της.

Επιπρόσθετα, το ίδιο χρονικό διάστημα έλαβε και την διάκριση «Απονομή Εθνικής Πιστοποίησης Επιχειρηματικής Αριστείας ΕΕΔΕ «ΑΙΕΝ ΑΡΙΣΤΕΥΕΙΝ» - «Υιοθέτηση Αρχών Επιχειρηματικής Αριστείας» στο 1ο επίπεδο για το Δημόσιο Τομέα. Η διάκριση αυτή έχει σχεδιαστεί για οργανισμούς (Ιδιωτικού & Δημοσίου Τομέα) και επιχ/κές μονάδες που έχουν αποφασίσει να υιοθετήσουν τις βασικές αρχές Επιχειρηματικής Αριστείας.

Η επιτυχής διαδικασία πιστοποίησής του ΟΑΕΔ αποτελεί ορόσημο στην προσπάθεια βελτίωσης των εσωτερικών λειτουργιών του και αναβάθμισης των παρεχόμενων Υπηρεσιών του, ώστε να μετατραπεί σε έναν εύστροφο, σύγχρονο και αποτελεσματικό δημόσιο οργανισμό.

ιε. Social media marketing

Τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης αποτελούν τη νέα τάση στην προώθηση μέσω Διαδικτύου (Internet Marketing). Η χρήση τους από επιχειρήσεις και οργανισμούς θεωρείται ένας οικονομικός τρόπος προώθησης, αλλά απαιτεί αρκετό χρόνο σε καθημερινή βάση και συνεχή ανανέωση περιεχομένου. Ο ΟΑΕΔ δημιούργησε λογαριασμό στο Facebook το Νοέμβριο του 2015, που έχει 28.671 followers, άνοιξε λογαριασμό στο Twitter τον Ιούλιο 2016 που έχει 548 ακολούθους και δημιούργησε κανάλι στις 05/07/2016 με 84.139 προβολές. Επικοινωνήσε λοιπόν τις αλλαγές, που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο του επανασχεδιασμού, στα μέσα κοινωνικής

δικτύωσης και βελτίωσε αισθητά την προβολή του , αφού καθημερινά χιλιάδες χρήστες συνδέονται σε Facebook, Twitter και YouTube, ανταλλάσσοντας μηνύματα και προτιμήσεις.

4.8. Αναμενόμενα οφέλη για τον Οργανισμό από εφαρμογή BPR

Τα οφέλη που προσδοκά ο ΟΑΕΔ να αποκομίσει από μια τόσο ριζική και δραστική αλλαγή, με την υιοθέτηση του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών, δικαιολογούν όλη αυτή τη χρονοβόρα και κοπιώδη προσπάθεια. Είναι αναμφισβήτητο πως με την υλοποίηση των ως άνω αναφερόμενων τεχνικών και πρακτικών, επιδιώκει να αποκτήσει:

- ❖ Αναδιαμορφωμένο δίκτυο ΚΠΑ2, που θα παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας ως προς την ταχύτητα και την ευκολία εξυπηρέτησης του πολίτη και επιχειρηματία
- ❖ Νέο μοντέλο υπηρεσιών, που θα περιλαμβάνει περισσότερους διαύλους επικοινωνίας με τους πολίτες και πολύ μεγαλύτερο εύρος εξατομικευμένων υπηρεσιών που θα παρέχονται επιτόπου ή προσωποποιημένων που θα παρέχονται εξ αποστάσεως
- ❖ Νέο μηχανισμό σχεδιασμού, υλοποίησης και παρακολούθησης ενεργητικών Πολιτικών Απασχόλησης, που θα παρέχει αποτελεσματικότερα προγράμματα
- ❖ Ενεργητική προσέγγιση των εργοδοτών με στόχο να αυξηθούν οι κενές θέσεις που δηλώνονται και οι προσφερόμενες θέσεις μαθητείας
- ❖ Νέα οργανωτική δομή που θα δίνει έμφαση στο στρατηγικό προγραμματισμό, στη δημιουργία μηχανισμών ανατροφοδότησης (feedback) και στην αμφίδρομη ροή πληροφόρησης μεταξύ ιεραρχικών επιπέδων
- ❖ Νέο διοικητικό μοντέλο που θα στηρίζεται στα αποτελέσματα, στη συμμετοχή των εργαζομένων και στη διαρκή επιμόρφωση του προσωπικού

- ❖ Σύγχρονα προγράμματα πλοήγησης (browsers) για την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων και των πληροφοριακών συστημάτων
- ❖ Αξιοποίηση στο μέγιστο δυνατό βαθμό των δυνατοτήτων που παρέχει η Πληροφορική Τεχνολογία στην εξυπηρέτηση του πολίτη – εργοδότη (portal, εξατομικευμένη ενημέρωση με ατομικό κλειδάριθμο, e-αιτήσεις, ψηφιακή υπογραφή, προσωπικό εργασιακό e-mail, intranet, cloud)

Κεφάλαιο Πέμπτο: Εμπειρική μελέτη

«Causa latet, vis est notissima»

Η αιτία είναι κρυμμένη,
το αποτέλεσμα εμφανέστατο.

Οβίδιος , 43 – 17 μ. Χ.

5.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Όπως προαναφέρθηκε, η έρευνα πραγματοποιήθηκε στον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού, επειδή η υπογράφουσα την παρούσα διπλωματική εργασία υπηρετεί ως τακτική υπάλληλος στην υπηρεσία του ως άνω Οργανισμού, ΚΠΑ2 Έδεσσας, από το 2012. Για το συγκεκριμένο Οργανισμό, δεν υπήρχε κάποια άλλη ερευνητική εργασία σχετικά με τη διαχείριση γνώσης στα πλαίσια των υπηρεσιών του.

Σκοπός, επομένως, της παρούσας έρευνας, ήταν να βρεθεί η απάντηση εκ των έσω και με τη συμβολή του προσωπικού του Οργανισμού, σε ερωτήματα που αφορούν στην αποθήκευση γνώσης, στην παραγωγή και διάχυση της σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό, να εξεταστεί η διαφοροποίηση των απόψεων των υπαλλήλων και κατά πόσο η διαφοροποίηση αυτή οφείλεται και υπαγορεύεται από την ηλικία, την ιεραρχική θέση και την εκπαίδευση των ερωτηθέντων, καθώς και να καταδειχθεί πόσο συνέβαλε το εγχείρημα του BPR, που τα τελευταία χρόνια σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε στο σύνολο των υπηρεσιών, στη δημιουργία κουλτούρας ενός Οργανισμού που μαθαίνει.

Εν κατακλείδι, σκοπός ήταν να διαφανεί κατά πόσο ο Οργανισμός εντοπίζει, αποκτά και διανέμει, διαχειρίζεται δηλαδή και αξιοποιεί τις δεξαμενές γνώσης που διαθέτει και οι θετικές επιπτώσεις στην βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη και κατά συνέπεια στη δημιουργία αξίας.

Εξετάστηκαν ερωτήματα σχετικά με το πώς αντιμετωπίζεται η γνώση από τους υπαλλήλους και τη διοίκηση και ποια προβλήματα υπάρχουν κατά τη διαδικασία απόκτησης και μεταφοράς της γνώσης. Επιπλέον ερευνήθηκε με ποιους τρόπους μεταδίδεται η γνώση και πώς αξιοποιείται. Αναζητήθηκαν λοιπόν τρόποι διαμοιρασμού και μεταφοράς της γνώσης και κίνητρα που ενδεχομένως ενθαρρύνουν το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να μεταδώσει την υπάρχουσα γνώση. Επιπροσθέτως, αξιολογήθηκε η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα του οργανισμού, ως αποτέλεσμα των ενεργειών της απόκτησης, διαχείρισης και μετάδοσης της γνώσης.

Τέλος ζητήθηκε να αξιολογηθεί από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ένα σημαντικό εγχείρημα του οργανισμού, που έχει εφαρμοστεί τα τελευταία χρόνια και έχει συμβάλει σε όλες τις διαδικασίες που συντελούνται από τότε ως και σήμερα. Το εγχείρημα αυτό είναι ο επανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών, το reengineering, με τη ριζική αναθεώρηση και εκ νέου σχεδίαση της λειτουργίας του Οργανισμού.

Συνεπώς θα μπορούσαμε να καταγράψουμε τους παρακάτω ερευνητικούς στόχους για την παρούσα εργασία:

- Καταγραφή του επιπέδου της ρητής και άρρητης γνώσης σε προσωπικό και οργανωσιακό επίπεδο, καθώς και των ενδεχόμενων προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά την καθημερινή εργασία των υπαλλήλων.
- Καταγραφή της κουλτούρας, των κινήτρων και του τρόπου που μαθαίνουν οι υπάλληλοι.
- Διαδικασίες και εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την απόκτηση, αποθήκευση και διαμοιρασμό γνώσης στον οργανισμό.
- Διερεύνηση των ωφελειών που προκύπτουν από την αξιοποίηση της γνώσης και από το εγχείρημα του BPR - Reengineering.

5.2 Μεθοδολογία και Δείγμα έρευνας

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας είναι το δομημένο ερωτηματολόγιο, που αναλύεται διεξοδικά στην Ενότητα 5.3 και παρατίθεται αυτούσιο στο Παράρτημα III (σελ. 153 κ.ε.) της παρούσας. Το ερωτηματολόγιο αυτό

απευθύνθηκε σε όλους τους εν ενεργεία υπαλλήλους του ΟΑΕΔ. Δημιουργήθηκε στην εφαρμογή google forms (το link στο οποίο ήταν δυνατή η συμπλήρωσή του, είναι το <https://docs.google.com/forms/d/1jcm6xwPZIaxxmWXewGfE5tNYcvd1DyoCAnCUERXZW80/prefill>). Θεωρήθηκε ότι με αυτόν τον τρόπο εξοικονομείται χρόνος για τη διεξαγωγή της έρευνας, αλλά και τα αποτελέσματα είναι άμεσα διαθέσιμα προς επεξεργασία, καθώς η παραπάνω εφαρμογή τα εμφανίζει άμεσα σε αρχείο Excel.

Δημιουργήθηκε επίσης ένα εισαγωγικό κείμενο που στάλθηκε μαζί με το ερωτηματολόγιο, στο οποίο αναφερόταν ο σκοπός της έρευνας και επίσης τονιζόταν η απόλυτη εμπιστευτικότητα και ανωνυμία των στοιχείων που θα παραληφθούν. Στην παραπάνω εφαρμογή υπάρχει επιλογή της μη καταγραφής των ηλεκτρονικών διευθύνσεων αυτών που απαντάνε, η οποία και επιλέχθηκε για να εξασφαλισθεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δώδεκα (12) ενότητες. Οι ενότητες των ερωτήσεων αφορούν, κατά σειρά αρίθμησης, την αντίληψη των εργαζομένων για την κατεχόμενη από αυτούς γνώση, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά στην εργασία τους, τις πηγές πληροφόρησης/γνώσης που διαθέτουν και την υπάρχουσα τεχνολογία στην Υπηρεσία, ερωτήσεις σχετικές με την κουλτούρα μάθησης, την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και τα κίνητρα, τις δυνατότητες που προσφέρει η διάχυση γνώσης, τις πολιτικές επικοινωνίας μεταξύ υπαλλήλων και μεταξύ υπαλλήλων και Διοίκησης, την αντίληψη για το κίνητρο που θα ενεργοποιούσε τη διαδικασία μάθησης, την εφαρμογή διαδικασιών και τεχνολογικών εργαλείων διάχυσης γνώσης, τη μέτρηση Οργανισμού που μαθαίνει και την συμβολή του BPR στην προώθηση της διαχείρισης γνώσης.

Η διαδικασία αποστολής και παραλαβής των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά, διαμέσου των υπηρεσιακών διευθύνσεων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που διαθέτουν οι υπάλληλοι. Για να γίνει εφικτή η αποστολή των μηνυμάτων σε όλους τους υπαλλήλους του ΟΕΑΔ, ζητήθηκε άδεια από τη Διεύθυνση Διοικητικού Προσωπικού του οργανισμού. Η άδεια αυτή δόθηκε άμεσα και το Νοέμβριο του 2018 έγινε η αποστολή των μηνυμάτων σε όλα τα e-mail των υπαλλήλων, που συνολικά είναι περίπου 3200 άτομα (2.891 ηλεκτρονικά μηνύματα, αφού ορισμένες κατηγορίες υπαλλήλων δε διαθέτουν ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, όπως κλητήρες και καθαρίστριες). Τα μηνύματα εστάλησαν εντός δύο ημερών και μέσα σε χρονικό διάστημα μίας

εβδομάδας (17 - 23 Νοεμβρίου) παρελήφθησαν 300 ερωτηματολόγια. Το ποσοστό απόκρισης ήταν δηλαδή περίπου 10,38%, το οποίο θεωρείται ικανοποιητικό για ανάλογες έρευνες (Ζαφειρόπουλος, 2015). Τα πλήρως απαντημένα ερωτηματολόγια ήταν 293 και αυτά αναλύθηκαν περαιτέρω.

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό IBM-SPSS και το Microsoft Excel 2007 για ορισμένα γραφήματα. Στην περιγραφική ανάλυση των δεδομένων, αναφέρονται η συχνότητα, ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση. Για την αναζήτηση του ελέγχου της διαφοράς που ενδεχομένως δημιουργούν οι δημογραφικές μεταβλητές, χρησιμοποιήθηκαν οι μη-παραμετρικοί έλεγχοι Mann-Whitney U test και Kruskal-Wallis.

5.3. Προβλήματα που προέκυψαν

Πολλοί από τους ερωτηθέντες υπαλλήλους δεν απάντησαν το ερωτηματολόγιο επιδεικνύοντας καχυποψία και δυσπιστία ως προς την ανωνυμία και την εχεμύθεια των απαντήσεων και φοβούμενοι μήπως διαρρεύσουν τα στοιχεία και οι απαντήσεις τους και στοχοποιηθούν στην Υπηρεσία τους.

Άλλοι πάλι δυσκολεύτηκαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, επιδεικνύοντας, με τις ερωτήσεις που υπέβαλαν, σχετική άγνοια του όρου «διαχείριση γνώσης», καθώς και αμφισβήτηση κατά πόσο όλα αυτά τα θεωρητικά σχήματα μπορούν να έχουν εφαρμογή στο δημόσιο τομέα.

5.4 Ερωτηματολόγιο της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας όπως αναφέρθηκε παραπάνω είχε ως κύριο σκοπό την καταγραφή των απόψεων των υπαλλήλων του ΟΑΕΔ σε θέματα σχετικά με την αξιοποίηση της γνώσης, η οποία ενυπάρχει στους κόλπους του Οργανισμού.

Για την επιλογή των ερωτήσεων που θα συμπεριλαμβάνονταν στην έρευνα αναζητήθηκαν έρευνες με παρόμοιο γνωστικό αντικείμενο, που είχαν πραγματοποιηθεί είτε στην Ελλάδα, είτε στο εξωτερικό και παρουσιάζονται στην ίδια ενότητα.

Το ερωτηματολόγιο περιείχε πέντε δημογραφικές μεταβλητές που είχαν σκοπό την αποτύπωση ορισμένων χαρακτηριστικών των υπαλλήλων, όπως έτη υπηρεσίας, ηλικία, φύλο, εκπαιδευτικό επίπεδο και θέση στην ιεραρχία. Η θέση στην ιεραρχία αποτυπώνει αν ο υπάλληλος έχει ή όχι θέση ευθύνης στον οργανισμό.

Οι υπόλοιπες ερωτήσεις της έρευνας χωρίστηκαν σε δέκα θεματικές ενότητες. Σε 51 ερωτήσεις των ενότητων 1-5 και 9,10 υπήρχαν προτάσεις σε 5-θμια κλίμακα Likert (1:διαφωνώ απόλυτα - 5:συμφωνώ απόλυτα). Οι υπόλοιπες ερωτήσεις των ενότητων 6-8, δέχονταν περισσότερες από μία απαντήσεις, που σημαίνει ότι ο ερωτώμενος είχε την επιλογή να δώσει παραπάνω από μία απαντήσεις.

Έλεγχος αξιοπιστίας

Όπως αναφέρθηκε ήδη παραπάνω, θεωρήθηκε ότι το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δέκα διαφορετικές ενότητες, οι οποίες εξετάζουν διαφορετικά ζητήματα. Για κάθε ενότητα υπολογίστηκε ο συντελεστής Cronbach α , ο οποίος ήταν ικανοποιητικός ($>0,70$) σε όλες τις περιπτώσεις. Ο συντελεστής αυτός μετράει την αξιοπιστία της εσωτερικής συνέπειας της κλίμακας που χρησιμοποιείται.

Ακολουθεί στον παρακάτω Πίνακα 3, η περιγραφή, η κλίμακα καθώς και η προέλευση των δέκα θεματικών ενότητων του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 3: Ενότητες του ερωτηματολογίου

Ενότητα	Τι εξετάζει	Αρ. ερωτ.	Κλίμακα	Προέλευση
1. Κατεχόμενη από τους εργαζόμενους γνώση	Υπάρχουσα κατεχόμενη (ρητή και άρρητη γνώση), εκπαίδευση, εμπειρία, αξιοποίηση κατεχόμενης γνώσης από ΟΑΕΔ	11 (α.α 1-11)	Likert 1-5	Syed-Ikhsan & Rowland, 2004b; Σταμπέλος, 2018
2. Προβλήματα που εμφανίζονται στην καθημερινή εργασία	Πιθανά προβλήματα γνώσης (Τι, Πως, Ποιος, Που)	4 (α.α 12-15)	Likert 1-5	Henttonen et al., 2016; Σταμπέλος, 2018

3. Πηγές πληροφόρησης/ γνώσης	Πηγές καταγεγραμμένης γνώσης και ενέργειες υπαλλήλων (α.α 21-24)	9 (α.α 16-24)	Likert 1-5	Kangas, 2005, Syed-Ikhsan & Rowland, 2004b; Σταμπέλος, 2018
4. Αποτελεσματικότητα εκπαίδευσης, κουλτούρα υπηρεσίας, κίνητρα	Πως μαθαίνουν οι υπάλληλοι (α.α 25-26), πώς ενθαρρύνει η υπηρεσία (α.α 29, 31-34). Ομαδικότητα (α.α 27,28,30)	10 (α.α 25-34)	Likert 1-5	Kangas, 2005, Syed-Ikhsan & Rowland, 2004b, Σταμπέλος, 2018
5. Η αξιοποίηση γνώσης που κατέχετε ή διαμοιράζεσθε μπορεί να:	Οφέλη από απόκτηση και διαμοιρασμό γνώσης σε ατομικό, ομαδικό (α.α 36,37) και οργανωσιακό επίπεδο (α.α 35,38,39)	5 (α.α 35-39)	Likert 1-5	Marshick & Watkins, 2003; Σταμπέλος, 2018
6Α. Πολιτικές διαμοιρασμού και επικοινωνίας στο χώρο εργασίας	Μέθοδοι διαμοιρασμού και επικοινωνίας υπαλλήλων	7	Πολλαπλές επιλογές	Kim & Lee, 2006; Καρύδη, 2010.
6Β. Πολιτικές διαμοιρασμού και επικοινωνίας με Διοίκηση	Μέθοδοι διαμοιρασμού και επικοινωνίας με Διοίκηση	7	Πολλαπλές επιλογές	Kim & Lee, 2006; Καρύδη, 2010.
7.Τι είδους κίνητρο θα επηρέαζε την απόφασή σας για μετάδοση της γνώσης	Κίνητρα για μετάδοση γνώσης	4	Πολλαπλές επιλογές	Kim & Lee, 2006; Καρύδη, 2010.
8Α. Εφαρμογή διαδικασιών για απόκτηση γνώσης στην υπηρεσία	Ποιες διαδικασίες και εργαλεία χρησιμοποιεί ο ΟΑΕΔ για απόκτηση/σύλληψη γνώσης (capture)	9	Πολλαπλές επιλογές	Syed-Ikhsan & Rowland, 2003; Καρύδη, 2010; Τριγλιανού 2018.
8Β. Τεχνολογικά εργαλεία για διαμοιρασμό γνώσης στην υπηρεσία	Ποια τεχνολογικά εργαλεία χρησιμοποιούνται στον ΟΑΕΔ για διαμοιρασμό γνώσης και διάχυση γνώσης	9	Πολλαπλές επιλογές	Syed-Ikhsan & Rowland, 2004b; Καρύδη, 2010; Τριγλιανού, 2018

9. Μέτρηση οργανισμού που μαθαίνει- Learning organization	Αξιολόγηση της παραγωγικότητας και απόδοσης του οργανισμού που μαθαίνει	6 (α.α 40-45)	Likert 1-5	Marshick & Watkins, 2003
10. Συμβολή του re-engineering στην προώθηση της ΔΓ	Συμβολή του re-engineering στη ΔΓ και στην αποδοτικότητα	6 (α.α 46-51)	Likert 1-5	-

Ακολουθεί στις επόμενες ενότητες η ανάλυση των δεδομένων των 293 απαντημένων και πλήρως συμπληρωμένων ερωτηματολογίων.

5.5 Περιγραφική ανάλυση των δεδομένων

5.5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι δημογραφικές μεταβλητές που συμπεριλαμβάνονται στην εργασία είναι οι παρακάτω: Φύλο, Ηλικία, Εκπαιδευτικό επίπεδο, Έτη υπηρεσίας, Θέση στην ιεραρχία. Οι μεταβλητές αυτές, κωδικοποιήθηκαν στο SPSS ως εξής (Πίνακας 4):

Πίνακας 4. Κωδικοποίηση μεταβλητών

Μεταβλητή	SPSS	Μεταβλητή	SPSS	Μεταβλητή	SPSS	Μεταβλητή	SPSS
<i>Ηλικία</i>	<i>Age</i>	<i>Φύλο</i>	<i>Sex</i>	<i>Χρ.υπ ηρ.</i>	<i>Years of empl.</i>	<i>Θέση εργασίας</i>	<i>Empl.status</i>
27-35	1	Ανδρας	1	<5	1	Υπάλληλος	1
36-45	2	Γυναίκα	2	6-15	2	Αναπλ. Προϊστ	2
46-55	3			16-25	3	Προϊστ.Τμήματος	3
55+	4			25+	4	Διευθυντής	4

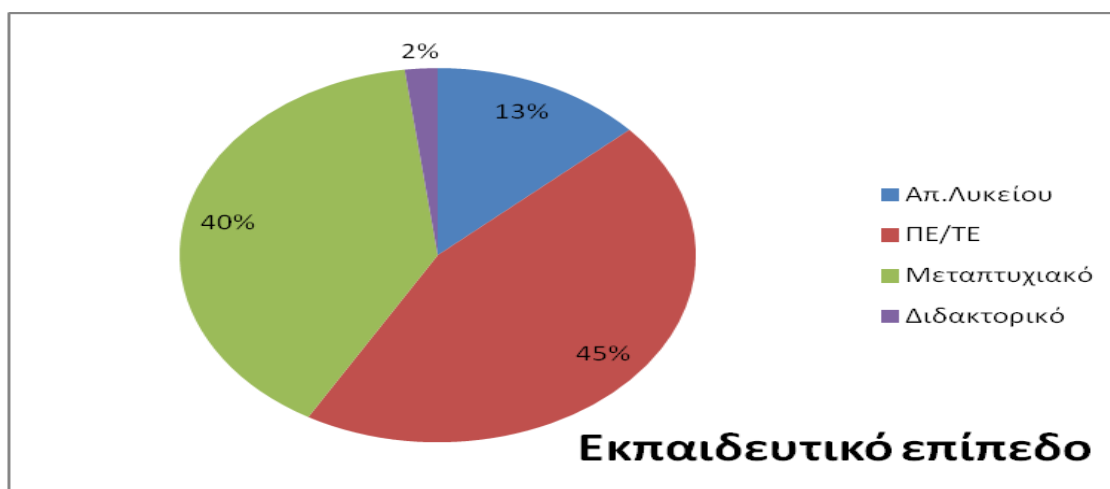
						<i>Εκπ.επίπεδο</i>	
						<i>Απ.Λυκείου</i>	<i>1</i>
						<i>ΠΕ/ΤΕ</i>	<i>2</i>
						<i>Μεταπτυχιακό</i>	<i>3</i>
						<i>Διδακτορικό</i>	<i>4</i>

Στον Πίνακα 5, όπου καταγράφεται το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων, παρατηρείται ότι το 86,69% όσων απάντησαν είναι πτυχιούχοι. Αυτό είναι πιθανόν μία ένδειξη του καλού μορφωτικό επιπέδου των υπαλλήλων του ΟΑΕΔ. Να αναφερθεί ότι δεν υπήρχε υπάλληλος ΥΕ που να απάντησε στο ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 5. Υπάλληλοι ανά εκπαιδευτικό επίπεδο

Εκπ.επίπεδο	Αρ.υπαλ.	Ποσοστό %
Απ.Λυκείου	39	13,31
ΠΕ/ΤΕ	132	45,05
Μεταπτυχιακό	116	39,59
Διδακτορικό	6	2,05

Ακολουθεί και το διάγραμμα (Εικόνα 11) του παραπάνω πίνακα.



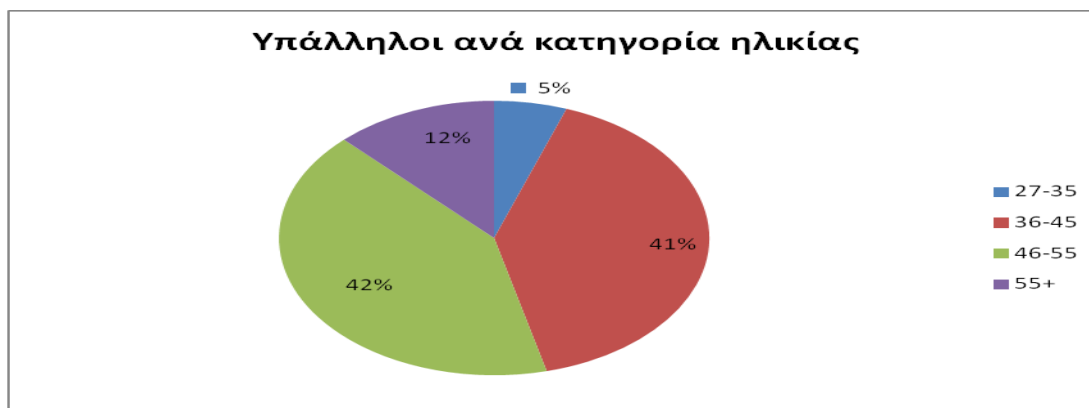
Εικόνα 11: Επίπεδο εκπαίδευσης υπαλλήλων

Στον παρακάτω Πίνακα 6, καταγράφονται οι υπάλληλοι που απάντησαν στα ερωτηματολόγια, ανά κατηγορία ηλικίας. Οι περισσότερες παρατηρήσεις (ποσοστό 82,25)% καταγράφονται στις δύο μεσαίες κατηγορίες 36-45 και 46-55, που σημαίνει ότι ο μέσος όρος ηλικίας αυτών που απάντησαν, ήταν περίπου 46.

Πίνακας 6: Υπάλληλοι ανά κατηγορία ηλικίας

Ηλικία:	Αρ.υπαλ.	Ποσοστό
27-35	16	5,46
36-45	119	40,61
46-55	122	41,64
55+	36	12,29

Ακολουθεί η Εικόνα 12 με τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα.



Εικόνα 12: Υπάλληλοι ανά κατηγορία ηλικίας

Στον Πίνακα 7, απεικονίζονται οι υπάλληλοι ανά έτη υπηρεσίας, όπου είναι σαφές ότι οι παρατηρήσεις συγκεντρώνονται στις δύο μεσαίες κατηγορίες. Πιο συγκεκριμένα οι περισσότεροι υπάλληλοι 39,25% έχουν 6-15 έτη υπηρεσίας και το 35,15% έχουν 16-25 έτη.

Πίνακας 7: Υπάλληλοι ανά έτη υπηρεσίας

Χρόνια υπηρεσίας	Αρ. υπαλλήλων	Ποσοστό
<5	24	8,19
6-15	115	39,25
16-25	103	35,15
25+	51	17,41
Σύνολο	293	100

Στον Πίνακα 8, που απεικονίζει τον αριθμό των υπαλλήλων ανά φύλο, είναι σαφές ότι η πλειοψηφία αυτών που απάντησαν είναι γυναίκες, σχεδόν το 65%, κάτι βέβαια που ισχύει και στο σύνολο των υπαλλήλων του ΟΑΕΔ.

Πίνακας 8: Υπάλληλοι ανά φύλο

Φύλο	Αρ.υπαλ.	Ποσοστό
Άνδρας	104	35,49
Γυναίκα	189	64,51

Στον Πίνακα 9 καταγράφονται οι υπάλληλοι ανά θέση εργασίας. Η μεγάλη πλειοψηφία 86,01% είναι απλοί υπάλληλοι, ενώ το 14% κατέχει θέση ευθύνης.

Πίνακας 9: Υπάλληλοι ανά θέση εργασίας

Θέση	Αρ.υπαλ.	Ποσοστό
Υπάλληλος	252	86,01
Αν.προϊστάμενος	11	3,75
Προϊστάμενος	19	6,48
Διευθυντής	11	3,75
Σύνολο	293	100

5.5.2. Περιγραφική ανάλυση των ερωτήσεων των ενοτήτων 1,2,3,4,5,9,10.

Στους επόμενους πίνακες απεικονίζονται τα ποσοστά (ανά κατηγορία της μεταβλητής), οι μέσοι όροι (μ.ο.) και τυπικές αποκλίσεις (τ.α.) των 51 ερωτήσεων των ενοτήτων 1,2,3,4,5,9,10.

Πίνακας 10: Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων της 1^{ης} ενότητας

Ερώτηση	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφω -νώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.ο .	Τ.α.
1. Η θεωρητική μου γνώση (εκπαίδευση) χρησιμεύει στην εργασία μου	1,52	6,44	13,64	51,52	26,89	3,96	0,89
2. Η προηγούμενη επαγγελματική μου εμπειρία χρησιμεύει στην τρέχουσα εργασία μου	7,95	8,33	18,94	43,56	21,21	3,62	1,14
3. Οι συνάδελφοί μου θα μπορούσαν να ωφεληθούν από τις γνώσεις και την εμπειρία μου	0,38	0,38	13,64	56,06	29,55	4,14	0,68
4. Οι συνάδελφοί μου γνωρίζουν τη θεωρητική γνώση και την επαγγελματική μου εμπειρία	0,76	9,47	26,89	44,32	18,56	3,70	0,90
5. Η υπηρεσία (ιεραρχικά ανώτερα κλιμάκια-Διοίκηση) γνωρίζει τη θεωρητική μου γνώση (εκπαίδευση) και την επαγγελματική μου εμπειρία	8,71	14,77	27,27	35,23	14,02	3,31	1,15
6. Όταν προσλήφθηκα, ρωτήθηκα από τη Διοίκηση για την προηγούμενη γνώση και εμπειρία μου	26,14	28,03	19,32	18,56	7,95	2,54	1,28
7. Η τοποθέτησή μου στη θέση εργασίας μου έγινε σύμφωνα με την εμπειρία και	20,45	18,94	23,11	25,38	12,12	2,90	1,32

τις γνώσεις μου							
8.Η τοποθέτησή μου είναι ενδεδειγμένη σύμφωνα με τα ενδιαφέροντά μου	10,61	17,42	27,65	29,55	14,77	3,20	1,20
9.Η αποχώρηση ενός συναδέλφου με γνώσεις και εμπειρία αποτελεί μεγάλη απώλεια για την υπηρεσία	1,14	2,27	12,12	34,85	49,62	4,30	0,85
10.Όταν αποχωρεί ένας έμπειρος υπάλληλος υπάρχει η δυνατότητα αποθήκευσης της γνώσης που κατέχει	14,02	29,17	33,33	19,70	3,79	2,70	1,06
11.Υπάλληλοι έμπειροι που έχουν συνταξιοδοτηθεί, επιστρέφουν ως μέντορες στην υπηρεσία	43,56	28,41	20,08	6,44	1,52	1,94	1,02

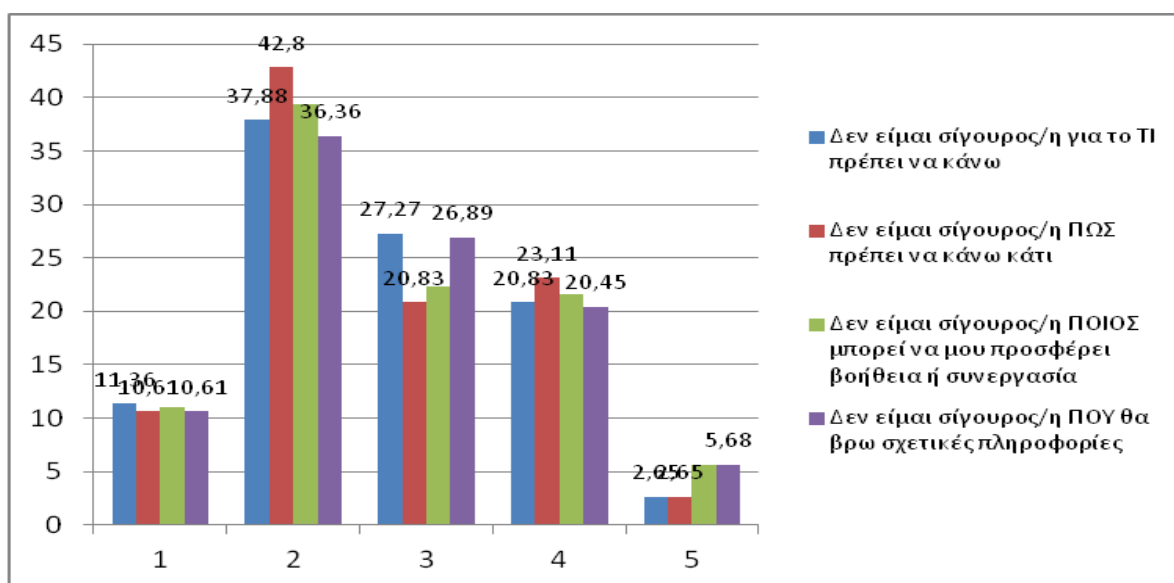
Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι, όπως δήλωσαν οι περισσότεροι υπάλληλοι του ΟΑΕΔ, η αποθήκευση της γνώσης ενός υπαλλήλου που αποχωρεί από την υπηρεσία, είναι δύσκολη. Επίσης υπάρχει μία αμφιβολία σχετικά με το αν η τοποθέτηση των υπαλλήλων στην εργασία τους, γίνεται συνήθως με κριτήριο την εμπειρία και τις γνώσεις τους, καθώς το 39% δε συμφωνεί με αυτή τη δήλωση και συμφωνεί το 37,5%.

Πίνακας 11: Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων της 2^{ης} Ενότητας

Ερώτηση	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα	Μ.ο.	Τ.α.
12.Δεν είμαι σίγουρος/η για το ΤΙ πρέπει να κάνω	11,36	37,88	27,27	20,83	2,65	2,66	1,02
13.Δεν είμαι σίγουρος/η ΠΩΣ πρέπει να κάνω κάτι	10,61	42,80	20,83	23,11	2,65	2,65	1,03
14.Δεν είμαι σίγουρος/η ΠΟΙΟΣ μπορεί να μου προσφέρει βοήθεια	10,98	39,39	22,35	21,59	5,68	2,73	1,10

ή συνεργασία							
15. Δεν είμαι σίγουρος/η ΠΟΥ θα βρω σχετικές πληροφορίες	10,61	36,36	26,89	20,45	5,68	2,75	1,08

Από τα προβλήματα που αναφέρονται παραπάνω φάνηκε ότι το χειρότερο ήταν το “που” μπορεί ο υπάλληλος να βρει τη σχετική πληροφορία και το αμέσως επόμενο το “ποιος” μπορεί να προσφέρει βοήθεια. Οι τυπικές αποκλίσεις ήταν σχεδόν ίδιες σε όλες τις ερωτήσεις, αλλά επίσης και σχετικά μεγάλες σε σχέση με άλλες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, που σημαίνει ότι οι παραπάνω ερωτήσεις, απαντήθηκαν διαφορετικά από τους υπαλλήλους του ΟΑΕΔ (βλ. Εικόνα 13).



Εικόνα 13: Ποσοστά ερωτήσεων 2^{ης} ενότητας ανά βαθμό της κλίμακας (1-5)

Πίνακας 12: Ποσοστά, μ.ο, και τ.α. των ερωτήσεων της 3^{ης} Ενότητας

Ερώτηση	διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.ο.	Τ.α.
16. Η Υπηρεσία μου έχει πρότυπες διαδικασίες/πρότυπα	8,33	20,45	29,92	35,98	5,30	3,09	1,05

έγγραφα							
17.Η Υπηρεσία μου διαθέτει πληροφοριακά συστήματα ή/και βάσεις δεδομένων, στα οποία είναι καταχωρημένα στοιχεία/πληροφορίες/αρχεία	4,17	8,33	20,45	57,20	9,85	3,60	0,93
18.Υπάρχουν αρχεία/βάσεις δεδομένων/πληροφοριακά συστήματα, αλλά η πρόσβαση ή η χρήση μου είναι δύσκολη	9,85	35,98	34,09	17,05	3,03	2,67	0,97
19.Υπάρχουν αρχεία/βάσεις δεδομένων/πληροφοριακά συστήματα αλλά δεν είναι ενημερωμένα και σύγχρονα	3,79	25,76	33,33	28,79	8,33	3,12	1,01
20.Τα ηλεκτρονικά μέσα είναι ικανοποιητικά για την εξεύρεση πληροφοριών και την πρόσβαση στη γνώση	5,68	20,08	28,41	40,15	5,68	3,20	1,01
21.Οι πηγές πληροφόρησης που έχω στη διάθεσή μου καθημερινά βοηθούν να κερδίζω χρόνο κατά την εξυπηρέτηση του πολίτη	2,65	15,15	35,61	40,53	6,06	3,32	0,90
22.Είμαι ενήμερος για όλες τις δυνατότητες αποθήκευσης και διάχυσης γνώσης που παρέχει η υπηρεσία μου (πχ. intranet, cloud, forum, chat rooms)	6,06	20,08	26,89	37,88	9,09	3,24	1,06
23.Χρησιμοποιώ καθημερινά εργαλεία και τεχνικές διαμοίρασης γνώσης	3,03	18,56	35,23	36,74	6,44	3,25	0,93

και ενημερώνομαι συνεχώς για νέες δυνατότητες							
24.Προτιμώ τη χρήση ΤΠΕ (e-mail, forum, cloud) καθημερινά λόγω ταχύτερης επικοινωνίας με πολίτες, συναδέλφους και Διοίκηση	1,52	6,44	18,56	45,45	28,03	3,92	0,93

Τα πρώτα πέντε από τα παραπάνω ερωτήματα αφορούν τις πηγές πληροφόρησης και τα υπόλοιπα το πώς αυτές χρησιμοποιούνται από τους εργαζόμενους. Αρκετοί υπάλληλοι αναφέρουν ότι τα αρχεία/βάσεις δεδομένων δεν είναι κατάλληλα ενημερωμένα. Πάντως από τις απαντήσεις τους δεν προκύπτει ότι χρησιμοποιούν καθημερινά εργαλεία και τεχνικές διαμοίρασης γνώσης. Από την άλλη πλευρά, είναι εμφανές ότι η χρήση ΤΠΕ προτιμάται από τους περισσότερους υπαλλήλους, καθώς σχεδόν το 75,5% δηλώνει την προτίμησή του.

Πίνακας 13: Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων της 4^{ης} Ενότητας

Ερώτηση	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα	Μ.ο.	Τ.α.
25.Οι υπάλληλοι στην υπηρεσία μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο	3,41	8,71	23,11	53,41	11,36	3,61	0,92
26.Μαθαίνουν μέσα από την πράξη ("πάνω στη δουλειά")	0,38	1,14	8,71	68,56	21,21	4,09	0,61
27.Κάθε φορά που καταθέτουν τις προτάσεις τους ζητούν και τη γνώμη των υπολοίπων συναδέλφων	2,27	21,21	38,64	33,33	4,55	3,17	0,89
28.Βοηθούν ο ένας τον άλλο στην απόκτηση γνώσεων	2,27	15,15	32,20	43,56	6,82	3,38	0,90

29.Ενθαρρύνονται και χρηματοδοτούνται να αποκτήσουν γνώσεις/να επιμορφώνονται	25,76	28,03	23,11	19,32	3,79	2,47	1,18
30.Αφιερώνουν χρόνο να εκπαιδεύσουν συναδέλφους τους μετά από σεμινάριο σε αντικείμενο της υπηρεσίας	17,42	24,62	36,36	18,94	2,65	2,65	1,06
31.Η υπηρεσία ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων και μεταξύ των υπαλλήλων και Διοίκησης	15,15	25,38	32,20	23,11	4,17	2,76	1,10
32.Εφαρμόζει σύστημα κινήτρων - ανταμοιβών (ηθικών ή/και οικονομικών) για τους υπαλλήλους που προάγουν τη γνώση	48,86	30,68	13,26	5,68	1,52	1,80	0,97
33.Παρέχει στους υπαλλήλους ευκαιρίες παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων εντός ή και εκτός υπηρεσίας που σχετίζονται με τα καθήκοντά τους	15,91	21,97	27,27	29,17	5,68	2,87	1,17
34.Παρέχει στους υπαλλήλους ευκαιρίες παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων εντός ή και εκτός υπηρεσίας που σχετίζονται με τα ενδιαφέροντά τους	26,14	22,35	27,27	20,08	4,17	2,54	1,20

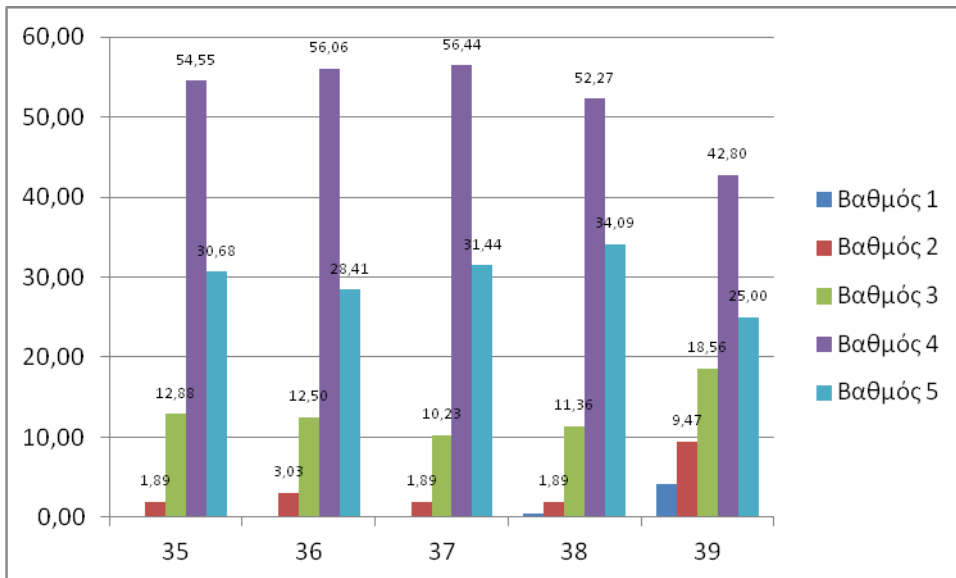
Διαπιστώνεται από τα παραπάνω ποσοστά απαντήσεων, όπως είναι εμφανές, ότι δεν υπάρχει συστηματικό πλαίσιο κινήτρων που να ανταμείβει τους υπάλληλους που προάγουν τη γνώση. Τα δε κίνητρα για απόκτηση γνώσεων που υφίστανται θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι δεν είναι αποτελεσματικά. Επιπρόσθετα, το πιο

αποτελεσματικό εργαλείο μάθησης βάσει απαντήσεων αποδεικνύεται ότι είναι η μάθηση μέσω της πράξης («πάνω στη δουλειά»).

Πίνακας 14: Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων της 5^{ης} Ενότητας

Ερώτηση	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα	Μ.ο.	Τ.α.
35.Να βελτιώσει την εικόνα της υπηρεσίας προς τους πολίτες	0,00	1,89	12,88	54,55	30,68	4,14	0,70
36.Να μειώσει την πιθανότητα λαθών κατά την εργασία	0,00	3,03	12,50	56,06	28,41	4,10	0,72
37.Να μειώσει το χρόνο που χρειάζεται για την εκτέλεση μιας εργασίας	0,00	1,89	10,23	56,44	31,44	4,17	0,68
38.Να αυξήσει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα της υπηρεσίας	0,38	1,89	11,36	52,27	34,09	4,18	0,73
39.Να βοηθήσει τη Διοίκηση στη λήψη αποφάσεων	4,17	9,47	18,56	42,80	25,00	3,75	1,06

Από τον παραπάνω πίνακα είναι σαφές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων θεωρεί καίριας σημασίας την αξιοποίηση της γνώσης, αφού αυτή συντελεί στην βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού, στην ταχύτερη εκτέλεση των εργασιών, στην βελτίωση της εικόνας του Οργανισμού και στον περιορισμό λαθών ή αστοχιών. Παρά μόνο η συνεισφορά της διαχείρισης γνώσης στη λήψη αποφάσεων από τη Διοίκηση δεν εκτιμήθηκε ως σημαντική (βλ. Εικόνα 14).



Εικόνα 14: Ποσοστά ερωτήσεων 5^{ης} ενότητας ανά βαθμό της κλίμακας (1-5)

Πίνακας 15: Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων της 9^{ης} Ενότητας

Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.ο.	Τ.α.
40.Στην υπηρεσία, ο χρόνος εξυπηρέτησης του πολίτη είναι μικρότερος απ' ότι στο παρελθόν	2,65	9,09	26,52	49,62	12,12	3,59	0,91
41.Ο χρόνος εξεύρεσης μιας πληροφορίας έχει μειωθεί σε σχέση με το παρελθόν	1,14	4,55	14,02	66,67	13,64	3,87	0,74
42.Ο αριθμός υπαλλήλων που επιμορφώνονται/αποκτούν νέες δεξιότητες είναι μεγαλύτερος από το παρελθόν	5,30	16,29	31,82	39,77	6,82	3,27	0,99
43.Υπάρχουν περισσότερες δυνατότητες διαμοιρασμού της γνώσης μέσω τεχνολογικών εργαλείων απ' ότι στο παρελθόν	1,52	3,41	13,64	65,53	15,91	3,91	0,75
44.Η μέση παραγωγικότητα ανά υπάλληλο αυξήθηκε σε σχέση με παρελθόντα έτη	3,41	9,85	39,02	39,39	8,33	3,39	0,90
45.Επιβραβεύονται οι προσπάθειες υπαλλήλων που δημιουργούν γνώση περισσότερο απ' ότι στο παρελθόν	27,27	31,82	29,17	10,23	1,52	2,27	1,02

Από τα παραπάνω ευρήματα, διαπιστώνεται ότι οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι ο χρόνος εξεύρεσης μιας πληροφορίας έχει μειωθεί σε σχέση με το παρελθόν και ότι τώρα υπάρχουν περισσότερες δυνατότητες αποθήκευσης και διαμοιρασμού/διάχυσης της γνώσης. Από τις απαντήσεις πάλι των ερωτηθέντων όμως διαπιστώνεται και η αντίληψη ότι η επιβράβευση δε λειτουργεί στο πλαίσιο του Οργανισμού κατά τους εργαζομένους του.

Πίνακας 16: Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων της 10^{ης} Ενότητας

Ερώτηση	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα	Μ.ο.	Τ.α.
46.Το εγχείρημα του Re-engineering (ανασχεδιασμός διαδικασιών) ήταν αναγκαίο για την βελτίωση της παραγωγικότητας του οργανισμού	3,41	6,44	32,20	40,53	17,42	3,62	0,96
47.Συνέβαλε στην βελτίωση της εικόνας του οργανισμού (υποδοχή πολιτών, ηλεκτρονικές υπηρεσίες)	4,55	7,95	29,55	43,18	14,77	3,56	0,99
48.Συνέβαλε στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και στην αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων	4,55	11,74	36,36	35,61	11,74	3,38	0,99
49.Μέσω της τεχνολογικής αναβάθμισης, πρόσφερε εργαλεία διαχείρισης γνώσης στους υπαλλήλους	3,41	12,88	29,92	43,18	10,61	3,45	0,96
50.Συνέβαλε στην βελτίωση της συνεργασίας και της επικοινωνίας των υπαλλήλων	6,44	14,77	33,71	37,50	7,58	3,25	1,01

51. Συνέβαλε στην ευκολότερη επίλυση των προβλημάτων και στην άμεση λήψη αποφάσεων	7,95	13,64	40,15	30,68	7,58	3,16	1,02
--	------	-------	-------	-------	------	------	------

Σύμφωνα με τους εργαζόμενους του Οργανισμού και όπως μπορεί κανείς να συμπεράνει από τις απαντήσεις που εδόθησαν στις σχετικές ερωτήσεις, το εγχείρημα του reengineering θεωρείται ότι ήταν αναγκαίο και επιβεβλημένο για τον Οργανισμό και ότι συνέβαλε στη βελτίωση της εικόνας απέναντι στους εσωτερικούς και εξωτερικούς του πελάτες. Ταυτόχρονα, όμως, οι υπάλληλοι δε θεωρούν ότι συνέβαλε ουσιαστικά και ότι λειτούργησε επικουρικά ως παράγοντας επίλυσης προβλημάτων.

5.5.3. Περιγραφική ανάλυση των ερωτήσεων των ενοτήτων 6,7 και 8

Στις ερωτήσεις των ενοτήτων 6 έως και 8, υπήρχε η δυνατότητα περισσότερων της μίας επιλογής. Θεωρήθηκε σκόπιμο να αναφερθεί το πλήθος των παρατηρήσεων (απόλυτη συχνότητα) από κάθε κατηγορία και το ποσοστό, στοιχεία που ακολουθούν στους Πίνακες 17-21.

Πίνακας 17: Απόλυτες συχνότητες και ποσοστά των ερωτήσεων της 6^{ης} (6^α) Ενότητας

Πολιτική	Απολ. Συχν.	%
Συναντήσεις σταθερής ημερομηνίας όλου του προσωπικού, ευρείας θεματολογίας και συζήτησης	224	76,45
Έκτακτες συναντήσεις όλου του προσωπικού σε αναζήτηση επειγουσών λύσεων	226	77,13
Κατ' ιδίαν συναντήσεις με τον προϊστάμενο/διευθυντή	249	84,98
Πίνακας ανακοινώσεων	66	22,53
Υπηρεσιακά σημειώματα	69	23,55
E-mails, τηλεφωνικές συνδιαλέξεις και διαλογική συζήτηση στα διαλείμματα	236	80,55
Άλλο	25	8,53

Διαπιστώνεται από τον παραπάνω πίνακα ότι οι συναντήσεις με τον προϊστάμενο είναι το πιο συνηθισμένο εργαλείο που χρησιμοποιείται για την επικοινωνία του προσωπικού, όπως εικονοποιείται στην παρακάτω εικόνα (εικόνα 15):



Εικόνα 15: Ποσοστά ερωτήσεων 6^{ης} (6^A) ενότητας

Πίνακας 18: Απόλυτες συχνότητες και ποσοστά των ερωτήσεων της 6^{ης} (6B) Ενότητας

Πολιτική	Απολ. Συχν.	%
Ηλεκτρονικό σύστημα εγκυκλίων διαταγών (intranet)	267	91,13
Παραδοσιακό σύστημα εντύπων εγκυκλίων διαταγών	133	45,39
Σύστημα ηλεκτρονικών ανακοινώσεων	222	75,77
Ομαδική αποστολή ηλεκτρονικής αλληλογραφίας	241	82,25
Ομαδική αποστολή έντυπης αλληλογραφίας	85	29,01
Ομαδική αποστολή fax	23	7,85
Άλλο τρόπο	22	7,51

Στους τρόπους επικοινωνίας με τη διοίκηση, φαίνεται πως το ηλεκτρονικό σύστημα εγκυκλίων διαταγών προτιμάται σε σχέση με τον παραδοσιακό τρόπο. Επίσης η

ηλεκτρονική αλληλογραφία, αλλά και η χρήση ηλεκτρονικών ανακοινώσεων αποτελούν διαδεδομένες μεθόδους στο εσωτερικό του Οργανισμού.

Πίνακας 19: Απόλυτες συχνότητες και ποσοστά των ερωτήσεων της 7^{ης} Ενότητας

Πολιτική	Απολ. Συχν.	%
Ηθική επιβράβευση από τους ανωτέρους	176	60,00
Καταγραφή της κίνησης και προσμέτρηση στη γενικότερη αξιολόγηση της απόδοσης	194	66,21
Γνωστοποίηση του ονόματος ως κατόχου ιδέας/γνώσης ή επιτεύγματος (φήμη)	70	23,89
Οικονομική επιβράβευση με χορήγηση extra bonus	144	49,15

Από τον παραπάνω πίνακα, που καταγράφει τα κίνητρα που θα ήθελαν οι υπάλληλοι να τους παρέχονται για να μεταδώσουν την υπάρχουσα και για να αποκτήσουν νέα γνώση, το προτιμότερο είναι η καταγραφή της κίνησης και η προσμέτρηση της στη γενικότερη αξιολόγηση της απόδοσης τους, ενώ σε δεύτερο βαθμό αξιολογούν ως επωφελέστερη την ηθική επιβράβευση από τους ανωτέρους τους.

Πίνακας 20: Απόλυτες συχνότητες και ποσοστά των ερωτήσεων της 8^{ης} (8^A) Ενότητας

Διαδικασία	Απολ. Συχν.	%
Προγράμματα κατάρτισης/επιμόρφωσης	228	77,82
Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)	75	25,60
Διατήρηση μίας δεξαμενής γνώσης (υλικό συνεδρίων, διαλέξεων, αποδελτίωση κτλ)	40	13,65
Συστηματοποίηση του συστήματος στρατολόγησης αξιοποίησης προσωπικού	14	4,78
Συμμετοχή/επισκέψεις σε εκθέσεις	12	4,10
Mentoring	26	8,88

Βοήθεια από εξωτερικούς συνεργάτες/συμβούλους	28	9,56
Χάρτες γνώσης (knowledge maps)	8	2,73
Μοίρασμα ιδεών, προτάσεων, καλών πρακτικών	126	43,00

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι οι υπάλληλοι του ΟΑΕΔ δεν χρησιμοποιούν (πιθανότατα γιατί δε γνωρίζουν τον τρόπο λειτουργίας και τα οφέλη από την αξιοποίησή τους) αρκετές διαδικασίες από αυτές που θεωρούνται πιο σύγχρονες και εξελιγμένες, όπως το mentoring και οι χάρτες γνώσης - knowledge maps.

Πίνακας 21: Απόλυτες συχνότητες και ποσοστά των ερωτήσεων της 8^{ης} (8B) Ενότητας

Διαδικασία	Απόλ. Συχν.	%
Video - conferencing	21	7,17
Brainstorming (Καταιγισμός ιδεών)	27	9,22
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)	244	83,28
Intranet (εσωτερικό δίκτυο)	152	51,88
Internet	98	33,45
Καθημερινές συνεργασίες του προσωπικού	101	34,97
Ομαδική εργασία/ομάδες ποιότητας (Groupware)	39	13,31
Αποθήκευση πληροφοριών (Data Warehousing)	38	12,97
Εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων (decision support tools)	26	8,87

Από τις απαντήσεις των εργαζομένων είναι ξεκάθαρο πως το πιο σύνθητες εργαλείο διαμοιρασμού γνώσης μέσα στο πλαίσιο του Οργανισμού είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και ακολουθεί το Ίντρανετ (εσωτερικό δίκτυο). Πιο εξελιγμένα σύγχρονα τεχνολογικά και μη εργαλεία, όπως video-conference, brainstorming, groupware και εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων, σχεδόν αγνοούνται από τους υπαλλήλους του ΟΑΕΔ.

5.6 Γενικά αποτελέσματα έρευνας

Από την περιγραφική στατιστική ανάλυση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, που προηγήθηκε μπορούμε να συνάγουμε τα παρακάτω γενικά αποτελέσματα:

- ❖ Οι περισσότεροι υπάλληλοι που απάντησαν στο παρόν ερωτηματολόγιο ήταν μορφωμένοι, μέσης ηλικίας και επίσης είχαν περίπου 16 έτη υπηρεσίας. Αυτό σημαίνει ότι και σχετική εμπειρία είχαν, αλλά και σχετικά υψηλή μόρφωση.
- ❖ Ο ΟΑΕΔ φαίνεται ότι είναι ένας δημόσιος οργανισμός που πρωτοπορεί στην εφαρμογή μεθόδων διοίκησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Το μοντέλο του Επανασχεδιασμού - Reengineering, που έχει εφαρμόσει ήδη από το 2012 πιλοτικά και από το 2015 στο σύνολο των υπηρεσιών του, έχει προσδώσει στον οργανισμό, στις διεργασίες που επιτελεί, αλλά και στη νοοτροπία των υπαλλήλων, πολλά καινοτόμα χαρακτηριστικά.
- ❖ καθίσταται σαφές πως είναι συχνή και σχεδόν καθημερινή η χρήση μεθόδων και πηγών πληροφόρησης, τις οποίες παρέχει ο οργανισμός, ενώ ταυτόχρονα είναι εμφανές ότι αυτές οι μέθοδοι έχουν διεισδύσει και στις καθημερινές εργασίες των υπαλλήλων. Οι ΤΠΕ φαίνεται ότι κατέχουν μία σημαντική θέση σε αυτή τη διαδικασία, καθώς χρησιμοποιούνται εκτενώς από τους υπαλλήλους του οργανισμού. Παρόλα αυτά πιο εξελιγμένες τεχνικές μετάδοσης γνώσης, όπως mentoring, knowledge maps, δε φαίνεται να έχουν ακόμη εφαρμογή στον οργανισμό.
- ❖ Οι υπάλληλοι κατανοούν απόλυτα τις ωφέλειες που προκύπτουν από την αξιοποίηση της γνώσης, χρησιμοποιούν αρκετές τεχνικές για το διαμοιρασμό της, θεωρούν ότι το μοντέλο διοίκησης στον ΟΑΕΔ έχει αρκετά πλεονεκτήματα και είναι διαθέσιμοι να προσφέρουν και να συμμετέχουν στις δράσεις του οργανισμού.

5.7 Αποτελέσματα ανά ενότητα ερωτηματολογίου

- Σχετικά με τη γνώση που κατέχουν λόγω προηγούμενης επαγγελματικής εμπειρίας ή θεωρητικής εκπαίδευσης, οι υπάλληλοι δε θεωρούν ότι γίνεται αντιληπτή από τη Διοίκηση, αλλά ούτε και ότι έχουν τοποθετηθεί σε θέσεις ανάλογες των παραπάνω προσόντων τους. Επίσης, παρόλο που γενικά θεωρείται ότι χρησιμοποιούνται αρκετά εργαλεία για την αποθήκευση της γνώσης, όταν ένας υπάλληλος αποχωρεί από την υπηρεσία, αρκετή από τη γνώση που αυτός κατέχει δεν αποθηκεύεται και δεν αξιοποιείται ως πόρος του οργανισμού και τμήμα του νοητικού του κεφαλαίου.
- Από τα προβλήματα γνώσης που μπορεί να εμφανίζονται καθημερινά, το σημαντικότερο ήταν το ‘‘ΠΟΥ’’ μπορεί να βρεθούν οι πληροφορίες, κάτι που σημαίνει ότι εξακολουθεί να υπάρχει πρόβλημα στην αποθήκευση και ανάκτηση της γνώσης. Κι αν υποθέσει κανείς πως το πρόβλημα δεν βρίσκεται εκεί, αφού ο Οργανισμός προσφέρει πολλές και σύγχρονες τεχνολογικές επιλογές και εργαλεία, τότε σίγουρα υπάρχει κάποιου είδους δυσλειτουργία στην ενημέρωση των υπαλλήλων και στην εκπαίδευσή τους όσον αφορά στη χρήση όλων αυτών των εναλλακτικών που έχουν στη διάθεσή τους.
- Ο οργανισμός παρέχει αρκετές πηγές γνώσης και οι υπάλληλοι είναι πρόθυμοι, αλλά και χρησιμοποιούν τις περισσότερες από αυτές. Υπάρχουν κάποιες επιφυλάξεις από αρκετούς υπαλλήλους για το κατά πόσο είναι σύγχρονα τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται.
- Επισημαίνεται πάλι το πρόβλημα της διακίνησης της γνώσης ανάμεσα στους υπαλλήλους, οι οποίοι παρόλο που είναι πρόθυμοι να συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία, θεωρούν πως τελικά, παρά τις τυχόν προσπάθειές τους, πάλι τα περισσότερα πράγματα τα μαθαίνουν στην πράξη («πάνω στη δουλειά») και όχι από διάχυση γνώσης.
- Οι υπάλληλοι του ΟΑΕΔ δε θεωρούν ότι επιβραβεύονται από τον οργανισμό για ενέργειες που κάνουν με στόχο την προώθηση της γνώσης, αλλά ούτε και ότι

έχουν τοποθετηθεί στη θέση εργασίας τους, ανάλογα με τα προσόντα, την εμπειρία ή τις γνώσεις τους.

- Σύμφωνα με τους υπαλλήλους του Οργανισμού, η αξιοποίηση της γνώσης μέσα στο πλαίσιο λειτουργίας ενός φορέα μπορεί να προσφέρει αύξηση παραγωγικότητας, μείωση του χρόνου εκτέλεσης των εργασιών, αλλά και βελτίωση της εικόνας του οργανισμού στο εξωτερικό του περιβάλλον, επομένως έχει καθαρά θετικό πρόσημο η όλη τυχόν προσπάθεια που καταβάλλει για την διαχείριση της γνώσης της.
- Οι πολιτικές διαμοιρασμού που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι εξ' αποστάσεως, αλλά φαίνεται ότι οι υπάλληλοι επιθυμούν και τις κατ' ιδίαν συναντήσεις με τους συναδέλφους τους, αλλά και με τον προϊστάμενο.
- Στην επικοινωνία με τη Διοίκηση, προτιμώνται οι ηλεκτρονικοί τρόποι διακίνησης σε σχέση με την παραδοσιακή ροή των εγκυκλίων εγγράφων, γεγονός φυσικά που βοηθά στην ταχύτερη λήψη αποφάσεων και εκτέλεσή τους.
- Οι υπάλληλοι επιθυμούν να τους παρέχονται κίνητρα για τη γνώση που μεταδίδουν, αλλά επειδή στη ελληνική Δημόσια Διοίκηση, δεν υπάρχει κάποια σχετική διάταξη θεσμοθετημένη ειδικά για την παροχή οικονομικών κινήτρων, οι υπάλληλοι περιορίζονται στην επιλογή της προσμέτρησης των θετικών ενεργειών τους στη γενικότερη αξιολόγηση της αποδοτικότητάς τους και κατά δεύτερο λόγο στην ηθική τους επιβράβευση από τους ανωτέρους τους.
- Οι διαδικασίες που χρησιμοποιεί ο ΟΑΕΔ για την απόκτηση γνώσης είναι κατά κύριο λόγο τα σεμινάρια επιμόρφωσης και κατάρτισης του προσωπικού, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, και μάλιστα με μεγάλη ποσοστιαία διαφορά από τις υπόλοιπες επιλογές τους, ενώ άλλες πιο εξειδικευμένες και σχετικές με τη διαχείριση γνώσης τεχνικές, αγνοούνται.
- Τα τεχνολογικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται σε μέγιστο βαθμό είναι τα πιο συνηθισμένα στο κοινό και τετριμμένα, καθώς είναι η χρήση τους ευρέως διαδεδομένη εδώ και αρκετά χρόνια, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το intranet, ενώ οι πιο σύγχρονες μέθοδοι, όπως το video-conferencing, από λίγους

έχει απαντηθεί ότι αποτελεί βασικό εργαλείο διαχείρισης γνώσης, αφού πιθανότατα η πλειοψηφία αγνοεί τη χρήση και ωφελιμότητά του.

- Διαπιστώθηκε από τις απαντήσεις των υπαλλήλων πως το εγχείρημα του επανασχεδιασμού – reengineering, σύμφωνα με την πλειοψηφία, βελτίωσε την εικόνα του οργανισμού, επιτάχυνε την εκτέλεση των εργασιών, μείωσε τα ποσοστά λαθών και αβλεψιών και ενθάρρυνε την πιο συχνή χρήση τεχνολογικών εργαλείων.

5.8 Επίδραση των δημογραφικών μεταβλητών στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου

Ακολούθως υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των ερωτήσεων ανά ενότητα και για κάθε ξεχωριστή κατηγορία των δημογραφικών μεταβλητών, για τις ενότητες 1,2,3,4,5,9 και 10 και ακολουθούν στον Πίνακα 22. Να αναφερθεί ότι οι ερωτήσεις της ενότητας 2 καταγράφονται σε μία κλίμακα που είναι αντίθετη σε σχέση με τις άλλες, δηλαδή μεγάλες τιμές στην κλίμακα θεωρείται ότι προσδίδουν αρνητικό αποτέλεσμα. Το ίδιο συμβαίνει και για τις ερωτήσεις 3 και 4 στην Ενότητα 3, οι οποίες δεν υπολογίστηκαν στο μέσο όρο που αναφέρεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 22: Μέσοι όροι ανά κατηγορία δημογραφικής μεταβλητής

Ενότητες	1 ^η – Κατεχόμενη γνώση	2 ^η - Προβλήματα (αρνητική βαθμολόγηση)	3 ^η - Πηγές πληροφόρησης (εκτός 3 ^{ης} και 4 ^{ης} ερώτησης)	4 ^η – Εκπαίδευση, κουλτούρα	5 ^η - Οφέλη αξιοποίησης γνώσης	9 ^η - Οργανισμός που μαθαίνει	10 ^η - Reengineering
Θέση στην ιεραρχία							
Υπαλλ.	3,29	2,70	3,37	2,92	3,42	3,36	3,36
Αν.Προϊστ.	3,14	2,95	2,87	2,86	3,45	3,30	3,32
Προϊστ.	3,26	2,65	3,45	3,05	3,47	3,41	3,68
Διευθ.	3,79	2,32	3,78	3,16	3,78	3,83	3,97

Φύλο							
Ανδρας	3,23	2,65	3,31	2,91	3,45	3,42	3,44
Γυναίκα	3,35	2,69	3,42	2,96	3,46	3,38	3,40
Έτη υπηρεσίας							
<5	3,48	2,68	3,37	3,28	3,51	3,59	3,62
6-15	3,22	2,70	3,38	2,86	3,43	3,38	3,32
16-25	3,28	2,61	3,33	2,88	3,39	3,29	3,37
>25	3,44	2,86	3,49	3,03	3,57	3,52	3,56
Επίπεδο εκπαίδευσης							
ΔΕ	3,12	2,71	3,27	2,91	3,41	3,34	3,42
ΠΕ/ΤΕ	3,27	2,60	3,37	2,93	3,39	3,32	3,38
ΜΕΤΑΠΤ	3,38	2,78	3,43	2,94	3,53	3,44	3,40
ΔΙΔΑΚ	3,45	2,67	3,14	2,88	3,19	3,81	3,75
Ηλικία ερωτηθέντων							
27-35	3,49	2,62	3,25	3,17	3,42	3,59	3,27
36-45	3,26	2,70	3,36	2,81	3,42	3,33	3,26
46-55	3,33	2,74	3,46	3,02	3,47	3,40	3,51
55+	3,24	2,52	3,17	2,95	3,42	3,39	3,57

Από τον παραπάνω πίνακα, και από μία απλή παρατήρηση των μέσων όρων ανά θεματική ενότητα, διαπιστώνει κανείς ότι το φύλο είναι η μοναδική μεταβλητή που δε δημιουργεί διαφορές στις ενότητες του ερωτηματολογίου. Οι υπόλοιπες δημογραφικές μεταβλητές φαίνεται ότι ασκούν κάποια επίδραση, η οποία θα παρουσιαστεί αναλυτικότερα και με τη βοήθεια στατιστικών ελέγχων, παρακάτω.

Ανάλυση διαφοράς μέσων (Mann-Whitney U test, Kruskal-Wallis) σε σχέση με τις δημογραφικές μεταβλητές:

Εδώ οι 51 ερωτήσεις των εννοιών 1,2,3,4,5,9 και 10 αναλύθηκαν μία προς μία, για να διαπιστωθεί η ενδεχόμενη επίδραση που έχουν σε αυτές οι δημογραφικές μεταβλητές. Χρησιμοποιήθηκαν το Mann-Whitney U test (για το φύλο), και το Kruskal-Wallis (για

τις υπόλοιπες μεταβλητές) για να ελεγχθεί αν παρατηρούνται διαφορές σε σχέση με τις κατηγορίες των δημογραφικών μεταβολών. Τα δύο παραπάνω τεστ, είναι μη παραμετρικά, καθώς διαπιστώθηκε ότι τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Για να ελεγχθεί η στατιστική υπόθεση της ισότητας των μέσων, χρησιμοποιήθηκε το προεπιλεγμένο επίπεδο σημαντικότητας 5%, το οποίο και συγκρίθηκε με το παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας, που προκύπτει από τον στατιστικό έλεγχο.

Όπως προαναφέρθηκε, αλλά και διαπιστώθηκε και με τον στατιστικό έλεγχο, η μεταβλητή φύλο δε διαφοροποίησε σχεδόν καθόλου τις ερωτήσεις. Αυτό σημαίνει ότι ανεξαρτήτως φύλου, οι υπάλληλοι του ΟΑΕΔ είχαν κοινές απόψεις για τα θέματα στα οποία ρωτήθηκαν. Οι υπόλοιπες μεταβλητές δημιούργησαν διαφορές, οι οποίες αναφέρονται αναλυτικότερα παρακάτω. Ο Πίνακας 23 περιέχει τις ερωτήσεις όπου υπήρχε διαφορά λόγω των πέντε δημογραφικών ερωτήσεων.

Πίνακας 23: Διαφορές μέσων στις ερωτήσεις λόγω των δημογραφικών μεταβλητών

Μεταβλητή	Ερωτήσεις με στατιστικά σημαντική διαφορά (α.α)	Πλήθος ερωτήσεων
Φύλο	-	0
Θέση στην ιεραρχία	1,2,4,5,8,16,21,24,34,48,56	11
Εκπαιδευτικό επίπεδο	5,8,16,22,37,38	6
Ηλικία	23,25,28,34,55,56	7
Έτη υπηρεσίας	3,6,7,11,28,30,34,50,52,53,55,56	12

Από τον παραπάνω πίνακα, διαπιστώνεται ότι η μεταβλητή έτη υπηρεσίας δημιούργησε τις περισσότερες διαφορές και ακολουθούν η θέση, η ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο.

Από τους ελέγχους αναλύσεων διαφοράς μέσων προέκυψε και ένα άλλο ενδιαφέρον στοιχείο. Υπήρχαν έξι ερωτήσεις που είχαν 2 ή 3 σημαντικές διαφορές σε σχέση με τις

δημογραφικές και αναφέρονται παρακάτω στον Πίνακα 24. Ο πίνακας αυτός παρουσιάζει τους μέσους όρους αυτών των έξι ερωτήσεων ανά κατηγορία των πέντε μεταβλητών.

Πίνακας 24: Οι ερωτήσεις με τις περισσότερες και σημαντικότερες διαφορές που προκαλούνται από τις δημογραφικές μεταβλητές

Ενότητα και α/α ερώτησης	Ενότητα 1 ^η - Ερώτ. 8	Ενότητα 3 ^η - Ερώτ. 16	Ενότητα 4 ^η – Ερώτ. 28	Ενότητα 4 ^η – Ερώτ. 34	Ενότητα 10 ^η –Ερώτ. 55	Ενότητα 10 ^η – Ερώτ. 56
	Η τοποθέτησή μου είναι ενδεδειγμένη σύμφωνα με τα ενδιαφέροντά μου	Η Υπηρεσία μου έχει πρότυπες διαδικασίες/πρότυπα έγγραφα	Βοηθούν ο ένας τον άλλο στην απόκτηση γνώσεων	Παρέχει στους υπαλλήλους ευκαιρίες παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων εντός ή και εκτός υπηρεσίας που σχετίζονται με τα ενδιαφέροντά τους	Συνέβαλε στην βελτίωση της συνεργασίας και της επικοινωνίας των υπαλλήλων	Συνέβαλε στην ευκολότερη επίλυση των προβλημάτων και στην άμεση λήψη αποφάσεων
Θέση Υπάλληλος	3,13	3,06	3,37	2,46	3,20	3,10
Αναπλ. προϊστάμενος	3,20	2,70	3,30	2,80	3,20	3,20
Προϊστάμενος	3,59	3,29	3,47	2,76	3,53	3,53
Διευθυντής	4,09	3,91	3,36	3,45	3,82	3,91
Φύλο Άνδρας	3,27	2,96	3,35	2,62	3,33	3,18
Γυναίκα	3,19	3,17	3,40	2,51	3,22	3,17
Έτη υπηρεσίας <5	3,57	3,29	3,95	2,81	3,33	3,38
6-15	3,05	2,96	3,22	2,49	3,18	3,09
16-25	3,15	3,10	3,42	2,36	3,20	3,11
>25	3,48	3,27	3,34	2,93	3,48	3,34
Επίπεδο εκπαίδευσης ΔΕ	2,77	3,14	3,37	2,46	3,31	3,23
ΠΕ/ΤΕ	3,30	2,95	3,32	2,53	3,22	3,17
ΜΕΤΑΠΤ	3,28	3,18	3,44	2,57	3,24	3,15

ΔΙΔΑΚΤ	2,50	4,17	3,33	2,50	3,67	3,00
Ηλικία						
27-35	3,80	2,87	3,93	2,46	3,07	3,13
36-45	3,04	2,96	3,30	2,80	3,05	2,93
46-55	3,29	3,30	3,42	2,76	3,41	3,30
55+	3,18	2,94	3,18	3,45	3,45	3,45
T.α.	1,20	1,05	0,90	1,20	1,01	1,02

Από τον ανωτέρω πίνακα παρατηρείται ότι πράγματι στις συγκεκριμένες ερωτήσεις οι διαφορές που δημιουργούν οι δημογραφικές μεταβλητές είναι περισσότερο εμφανείς. Δηλαδή οι υπάλληλοι στις παραπάνω ερωτήσεις απάντησαν με αρκετή διαφοροποίηση αναλόγως με τα έτη προϋπηρεσίας ή τη θέση τους στην ιεραρχία. Μικρότερες διαφορές παρατηρούνται λόγω ηλικίας και εκπαιδευτικού επιπέδου και σχεδόν καμία διαφορά λόγω φύλου.

Ενδεικτικά θα αναφερθεί η ανάλυση μέσω των 51 ερωτήσεων (ενοτήτων 1,2,3,4,5,9 και 10) με τα έτη υπηρεσίας. Αναφέρονται στον Πίνακα 25 μόνο όσες ερωτήσεις είχαν σημαντικές διαφορές στο Kruskal-Wallis τεστ που χρησιμοποιήθηκε. Πιο συγκεκριμένα αναφέρονται αυτές που είχαν παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας 0.

Πίνακας 25: Ανάλυση μέσω της μεταβλητής “έτη υπηρεσίας” με τις ερωτήσεις με τις σημαντικότερες διαφορές

		Πλήθος	Μ. ο.	T. α.	Λάθος
3. Οι συνάδελφοι μου θα μπορούσαν να ωφεληθούν από τις γνώσεις και την εμπειρία μου	Κάτω από 5	21	4,0952	,62488	,13636
	6-15	93	4,1398	,73116	,07582
	16-25	106	4,0472	,66736	,06482
	>25	44	4,3864	,57933	,08734
	Σύνολο	264	4,1402	,68057	,04189

6. Όταν προσλήφθηκα, ρωτήθηκα από τη Διοίκηση για την προηγούμενη γνώση και εμπειρία μου	Κάτω από 5	21	3,2857	1,34695	,29393
	6-15	93	2,4194	1,21872	,12638
	16-25	106	2,6038	1,32147	,12835
	>25	44	2,2955	1,13259	,17074
	Σύνολο	264	2,5417	1,27500	,07847
7. Η τοποθέτησή μου στη θέση εργασίας μου έγινε σύμφωνα με την εμπειρία και τις γνώσεις μου	Κάτω από 5	21	3,3810	1,35927	,29662
	6-15	93	2,6559	1,22025	,12653
	16-25	106	2,9528	1,35494	,13160
	>25	44	3,0455	1,36321	,20551
	Σύνολο	264	2,8977	1,31998	,08124
8. Η τοποθέτησή μου είναι ενδεδειγμένη σύμφωνα με τα ενδιαφέροντά μου	Κάτω από 5	21	3,5714	1,16496	,25422
	6-15	93	3,0538	1,17367	,12170
	16-25	106	3,1509	1,24053	,12049
	>25	44	3,4773	1,15111	,17354
	Σύνολο	264	3,2045	1,20353	,07407
11. Υπάλληλοι έμπειροι που έχουν συνταξιοδοτηθεί, επιστρέφουν ως μέντορες στην υπηρεσία	Κάτω από 5	21	2,5714	1,16496	,25422
	6-15	93	1,8065	,94706	,09821
	16-25	106	1,8679	,98634	,09580
	>25	44	2,0909	1,05253	,15868
	Σύνολο	264	1,9394	1,01515	,06248
28. Βοηθούν ο ένας τον άλλο στην απόκτηση γνώσεων	Κάτω από 5	21	3,9524	,74001	,16148
	6-15	93	3,2151	,93075	,09651
	16-25	106	3,4151	,88229	,08570
	>25	44	3,3409	,86113	,12982
	Σύνολο	264	3,3750	,90178	,05550
33. Παρέχει στους υπαλλήλους ευκαιρίες	Κάτω από 5	21	3,4762	1,03049	,22487

παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων που σχετίζονται με τα καθήκοντά τους	6-15	93	2,6882	1,14188	,11841
	16-25	106	2,8396	1,21997	,11849
	>25	44	3,0227	1,06724	,16089
	Σύνολο	264	2,8674	1,16730	,07184
34. Παρέχει στους υπαλλήλους ευκαιρίες παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων που σχετίζονται με τα ενδιαφέροντά τους	Κάτω από 5	21	2,8095	1,24976	,27272
	6-15	93	2,4946	1,18527	,12291
	16-25	106	2,3585	1,20466	,11701
	>25	44	2,9318	1,08687	,16385
	Σύνολο	264	2,5379	1,19508	,07355
42. Ο αριθμός υπαλλήλων που επιμορφώνονται/αποκτούν νέες δεξιότητες είναι μεγαλύτερος από το παρελθόν	Κάτω από 5	21	3,6190	,66904	,14600
	6-15	93	3,1935	1,00280	,10399
	16-25	106	3,1226	1,03926	,10094
	>25	44	3,5909	,87120	,13134
	Σύνολο	264	3,2652	,98937	,06089
45. Επιβραβεύονται οι προσπάθειες υπαλλήλων που δημιουργούν γνώση περισσότερο απ'ότι στο παρελθόν	Κάτω από 5	21	2,7143	,78376	,17103
	6-15	93	2,3656	,99766	,10345
	16-25	106	2,0283	1,01847	,09892
	>25	44	2,4318	1,06526	,16059
	Σύνολο	264	2,2689	1,02052	,06281

Είναι σαφές από τον παραπάνω πίνακα ότι οι υπάλληλοι με περισσότερα έτη υπηρεσίας (παραπάνω από 25) έχουν απαντήσει στις παραπάνω ερωτήσεις με μεγάλη διαφοροποίηση σε σχέση με τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Επίσης και οι υπάλληλοι με λιγότερα από πέντε χρόνια υπηρεσίας έχουν διαφορετικές απαντήσεις σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους.

5.9 Συγκεντρωτικά αποτελέσματα - Σύγκριση με συναφείς εργασίες

Σε αυτήν την ενότητα θα παρουσιαστούν συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα από την παρούσα εργασία και θα γίνει σύγκριση με άλλες αντίστοιχες εργασίες σε Ελλάδα και εξωτερικό. Ειδικά για τον ελλαδικό χώρο αναζητήθηκαν όσες εργασίες έχουν γίνει στο δημόσιο τομέα με σχετικό αντικείμενο τα τελευταία δέκα χρόνια.

Ο ΟΑΕΔ είναι ένας δημόσιος οργανισμός που από ότι προέκυψε από την εξέταση των χαρακτηριστικών του σε αυτήν την εργασία, πρωτοπορεί σε μεθόδους διοίκησης στην Ελλάδα. Το μοντέλο του Reengineering που έχει εφαρμόσει ήδη από το 2012, έχει προσδώσει στον οργανισμό, στις διεργασίες που επιτελεί, αλλά και στη νοοτροπία των υπαλλήλων, αρκετά καινοτόμα χαρακτηριστικά. Πράγματι, σε σχέση με έρευνες που έχουν δημοσιευτεί για άλλους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς, παρατηρείται ότι ο ΟΑΕΔ και οι υπάλληλοί του συμμετέχουν σε μία διαδικασία, κατά τη διενέργεια της οποίας αντιλαμβάνονται ότι η χρήση και η αξιοποίηση της γνώσης, με τη βοήθεια του οργανισμού και της Διοίκησης, που τους παρέχει τα κατάλληλα τεχνολογικά και μη εργαλεία, μπορεί να προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα στην εργασία τους. Τελικά, διαπιστώνεται ότι συντελείται μία προσπάθεια μέσα στον οργανισμό, η οποία συγκλίνει στο να ωφελούνται όλοι οι εμπλεκόμενοι από αυτές τις διαδικασίες.

Στην παρούσα έρευνα είναι σαφής η συχνή χρήση μεθόδων και πηγών πληροφόρησης τις οποίες παρέχει ο οργανισμός, αλλά επίσης είναι κατανοητό ότι οι μέθοδοι αυτές έχουν διεισδύσει και στις καθημερινές εργασίες των υπαλλήλων. Οι ΤΠΕ φαίνεται ότι κατέχουν μία σημαντική θέση σε αυτή τη διαδικασία, καθώς χρησιμοποιούνται εκτενώς.

Τα οφέλη από την διαδικασία διαχείρισης της γνώσης ήταν ποικίλα, όπως οι δυνατότητες που δημιουργούνται για διαμοιρασμό της γνώσης και η μείωση του χρόνου εξεύρεσης μιας πληροφορίας. Επίσης, ο χρόνος εξυπηρέτησης του πολίτη-πελάτη έχει βελτιωθεί αρκετά, αλλά και ταυτόχρονα, επισημαίνεται από τους ερωτηθέντες ότι δεν υπάρχει επιβράβευση για τις ενέργειες που διευκολύνουν τις διαδικασίες διαχείρισης γνώσης.

Οι υπάλληλοι κατανοούν απόλυτα τις ωφέλειες από την αξιοποίηση της γνώσης, χρησιμοποιούν αρκετές τεχνικές για το διαμοιρασμό της, θεωρούν ότι το μοντέλο διοίκησης στον ΟΑΕΔ έχει αρκετά πλεονεκτήματα και είναι διαθέσιμοι να προσφέρουν και να συμμετέχουν στις διαδικασίες απόκτησης και διαμοιρασμού γνώσης.

Ωστόσο στη διαδικασία διακίνησης γνώσης ανάμεσα στους υπαλλήλους, παρατηρείται το φαινόμενο, ότι παρόλο του ότι οι υπάλληλοι είναι πρόθυμοι να συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία, είναι σαφές ότι οι περισσότερες πληροφορίες μαθαίνονται στην πράξη και όχι από μεταφορά γνώσης.

Κίνητρα

Από την παρούσα έρευνα ήταν σαφές ότι οι υπάλληλοι του ΟΑΕΔ δε θεωρούν ότι επιβραβεύονται από τον οργανισμό για ενέργειες που κάνουν και προωθούν τη γνώση. Δηλαδή, τα κίνητρα προς τους υπαλλήλους για τις προσπάθειες δημιουργίας και διαμοιρασμού γνώσης δεν είναι ορατά και βέβαια αυτό είναι ένα γενικότερο χαρακτηριστικό του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, ο οποίος δεν παρέχει κατάλληλες και αξιόπιστες διαδικασίες για την αξιολόγηση και αξιοποίηση του προσωπικού του.

Αυτό ήταν εμφανές και στην εργασία της Τσαγκαλίδου, (2011) σε υπαλλήλους των ΔΟΥ, όπου στο ατομικό επίπεδο γνώσης διαπιστώθηκε ότι ο οργανισμός δεν ενθαρρύνει ούτε δίνει τα κατάλληλα κίνητρα στους υπαλλήλους. Στην ίδια έρευνα αναφέρεται ότι ενθαρρύνεται η ομαδική μάθηση και η συνεργασία αλλά άτυπα και χωρίς σύστημα, ενώ οι ομαδικές επιτυχίες δεν επιβραβεύονται.

Στην εργασία του Σταμπέλου (2018), οι περισσότεροι υπάλληλοι ανέφεραν ότι θα επιθυμούσαν τη εφαρμογή ενός συστήματος κινήτρων-ανταμοιβών, που να ανταμείβει όσους υπαλλήλους μεταφέρουν και διαμοιράζονται τη γνώση που κατέχουν.

Τοποθέτηση – τρόπος επιλογής

Ένα άλλο πρόβλημα που αναφέρθηκε από τους υπαλλήλους του ΟΑΕΔ, είναι ότι οι περισσότεροι θεωρούν ότι δεν τοποθετήθηκαν στη κατάλληλη θέση ανάλογα με τα προσόντα και την εμπειρία τους. Κάτι ανάλογο αναφέρεται και στην εργασία της Τριγλινάου (2018), σε υπαλλήλους δικαστηρίων, όπου οι υπάλληλοι φαίνονται δυσαρεστημένοι από την τοποθέτησή τους στις θέσεις που κατέχουν, καθώς πιστεύουν ότι δε συμβαδίζουν με τα προσόντα, τα ενδιαφέροντα και τις εμπειρίες τους.

Κάτι αντίστοιχο έχει αναφερθεί και στην εργασία της Παπαιωάννου (2018), που πραγματοποιήθηκε σε υπαλλήλους της Δ/ση Ανάπτυξης μίας Περιφερειακής ενότητας. Επίσης οι ερευνώμενοι διατυπώνουν την άποψη ότι η κατάρτιση και η εμπειρία των υπαλλήλων παραμένει ανεκμετάλλευτη και εκφράζουν παράπονα για τον τρόπο επιλογής και στελέχωσης της υπηρεσίας.

Ενώ αντίθετα σε εργασία σε δημόσιο οργανισμό στη Μαλαισία (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004b) παρατηρήθηκε ότι η τοποθέτηση των υπαλλήλων στη θέση τους, ήταν ανάλογη της εμπειρίας τους, τα ενδιαφέροντα και τα προσόντα τους.

Γενικά για διαχείριση γνώσης και οργανισμό που μαθαίνει

Στην παρούσα εργασία και στην ερώτηση που αναφέρεται στον τρόπο που μαθαίνουν οι υπάλληλοι, η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε ότι μαθαίνει στην πράξη («πάνω στη δουλειά»). Κάτι ανάλογο παρουσιάστηκε και στην έρευνα της Γραμματικού (2018), όπου αναφέρεται ότι γενικότερα η διαχείριση γνώσης γίνεται αντιληπτή σε ατομικό επίπεδο και όχι σε οργανωσιακό.

Πάντως σε γενικότερο πλαίσιο, από τις απαντήσεις που συνελέγησαν, ο ΟΑΕΔ μοιάζει να αποτελεί έναν οργανισμό που μαθαίνει και ήδη έχει υιοθετήσει - και μέσα από τη διαδικασία του επανασχεδιασμού - πολλές τεχνικές διαχείρισης γνώσης, ενώ έχει αποκομίσει πλείστες ωφέλειες που αντανακλούν στη γενικότερη λειτουργία του, στην βελτίωση της εικόνας του, στην αύξηση της αποδοτικότητάς του και φυσικά στην ποιοτικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη – πελάτη του. Σε αντίστοιχη έρευνα της Σταυρακίδου, (2011) διαπιστώθηκε σε γενική ανάλυση ότι τα νοσοκομεία που εξετάστηκαν, δε μπορούν να χαρακτηριστούν ως οργανισμοί που μαθαίνουν. Το ίδιο αποτέλεσμα αναφέρθηκε και στην εργασία της Χείλη (2012) σε υπαλλήλους ορισμένων διευθύνσεων του ΟΑΕΕ.

Εμπόδια για διαχείριση γνώσης (Διοίκηση, ΤΠΕ, Ατομικότητα)

Στον οργανισμό του ΟΑΕΔ, η διοίκηση επιδεικνύει ένα σαφή προσανατολισμό και μία σαφή δέσμευση σε διαδικασίες αλλαγής του τρόπου άσκησης των καθηκόντων των υπαλλήλων και στη στροφή προς την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται. Όμως και από την πλευρά της διοίκησης, παρόλα τα πρώτα ενθαρρυντικά βήματα που έχουν γίνει, είναι επιβεβλημένο να επεκταθεί περαιτέρω η προσπάθεια

αυτή, με την παροχή κινήτρων και επιβράβευσης και με το συνεχή εμπλουτισμό του οργανισμού με σύγχρονες ΤΠΕ. Διαπιστώνεται ακόμη και εδώ μία ατομο-κεντρικότητα σε θέματα γνώσης και επίσης υπάρχει το πρόβλημα που είναι γενικότερο σε όλη τη δημόσια διοίκηση σχετικά με την σωστή τοποθέτηση, αξιοποίηση και αξιολόγηση του προσωπικού.

Στην έρευνα της Γραμματικού (2018) σε υπαλλήλους πολεοδομίας αναφέρθηκε ότι η έλλειψη δέσμευσης της διοίκησης για διαχείριση γνώσης και η έλλειψη χρόνου αξιολογούνται ως σημαντικότερα εμπόδια, σε σχέση με την έλλειψη προθυμίας. Επίσης διακρίνεται μια προσωπο-κεντρική προσέγγιση των εργαζομένων σε ζητήματα γνώσης, υποκρύπτεται κουλτούρα μη συνεργασίας και ένα αίσθημα από την πλευρά τους πως οφείλουν να γνωρίζουν και να επιλύουν τα προβλήματα μόνοι τους.

Σε έρευνα της Καρύδη (2010) σε υπαλλήλους τις Γ.Γ. Μακεδονίας Θράκης, διαπιστώθηκε ότι η πλειονότητα των υπαλλήλων δεν είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία.

Στην εργασία της Παπαϊωάννου (2018) (Δ/νση Ανάπτυξης), αναφέρθηκε ότι σημαντικά προβλήματα στη διαχείριση γνώσης είναι η στάση της διοίκησης και η απουσία πίστης και δέσμευσης. Επιπλέον μένει ανεκμετάλλευτη η κατάρτιση και εμπειρία των υπαλλήλων. Οι τρόποι επιλογής και στελέχωσης του προσωπικού δεν είναι κατάλληλοι, υπάρχει μείωση του προσωπικού και έλλειψη εξειδικευμένων συστημάτων και προγραμμάτων πληροφορικής για ανταλλαγή της γνώσης.

Προβλήματα Γνώσης (ΤΙ, ΠΩΣ, ΠΟΙΟΣ, ΠΟΥ)

Στην παρούσα εργασία και στην αξιολόγηση των προβλημάτων γνώσης σχετικά με το ‘τι’, ‘πώς’, ‘ποιος’ και ‘που’ πρέπει να απευθυνθεί ο υπάλληλος για να αναζητήσει τη γνώση, διαπιστώθηκε ότι οι υπάλληλοι του ΟΑΕΔ ήταν σχεδόν μοιρασμένοι σε αυτές τις ερωτήσεις. Δηλαδή κάποιες φορές ήξεραν και κάποιες όχι.

Σε αντίστοιχα ερωτήματα στην έρευνα της Γραμματικού (2018) υπήρχε μεγαλύτερο πρόβλημα στο ‘ποιος’ μπορεί να βοηθήσει και ‘που’ μπορούν να βρεθούν οι πληροφορίες. Αντιθέτως στην έρευνα του Σταμπέλου (2018) διαπιστώθηκαν σχεδόν τα ίδια αποτελέσματα με την παρούσα.

Χρήση ΤΠΕ - ρόλος της τεχνολογίας

Αποθησαυρίζοντας τις απαντήσεις των υπαλλήλων του ΟΑΕΔ, διαπιστώθηκε ότι χρησιμοποιούνται αρκετά εργαλεία που προέρχονται από τον κλάδο των ΤΠΕ. Μάλιστα τα ποσοστά χρήσης τους είναι αρκετά μεγάλα, που σημαίνει ότι οι υπάλληλοι έχουν ήδη προσαρμοστεί στο νέο ηλεκτρονικό περιβάλλον που έχει δημιουργηθεί στον οργανισμό.

Αντιθέτως, σε άλλες έρευνες σε ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς, παρατηρήθηκαν διαφορετικά αποτελέσματα σε σχέση τη χρήση εργαλείων ΤΠΕ. Έτσι στην έρευνα της Παπαϊωάννου (2018) σε Δ/ση ανάπτυξης, διαπιστώθηκε έλλειψη εξειδικευμένων συστημάτων και προγραμμάτων πληροφορικής για ανταλλαγή της γνώσης. Επίσης, στην εργασία της Καρύδη (2010) σε υπαλλήλους τις Γ.Γ. Μακεδονίας Θράκης, αναφέρθηκε ότι η πλειονότητα των υπαλλήλων δεν είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία.

Στην εργασία των Syed-Ikhsan & Rowland, 2004) διαπιστώθηκε ότι η χρήση εργαλείων ΤΠΕ διευκόλυνε αρκετά την απόκτηση γνώσης, αν και επίσης διαπιστώθηκε ότι ο διαμοιρασμός δεν ευνοήθηκε.

Στρατηγική από Διοίκηση - Δέσμευση

Στην παρούσα εργασία είναι σαφές ότι ο ΟΑΕΔ έχει αναλάβει το σχεδιασμό και διεκπεραίωση ενός σημαντικού έργου στον οργανισμό, το οποίο αφενός επανασχεδίασε όλη τη διοικητική του δομή και αφετέρου εφαρμόζει πρακτικές διοίκησης που ενθαρρύνουν την δημιουργία και το διαμοιρασμό γνώσης. Για να διευκολύνει την εργασία των υπαλλήλων σε αυτόν τον τομέα, παρέχει και αρκετά τεχνολογικά εργαλεία. Εκεί που ο οργανισμός δε μπορεί να παρέμβει είναι στην πολιτική αμοιβών και κινήτρων για ενέργειες που προωθούν τη γνώση, καθώς αυτό είναι μία πολιτική της κεντρικής κυβέρνησης και πρέπει να παρθούν αποφάσεις που θα αφορούν το σύνολο των δημόσιων υπαλλήλων στην Ελλάδα.

Στην εργασία της Παπαϊωάννου (2018), που πραγματοποιήθηκε σε υπαλλήλους της Δ/σης Ανάπτυξης μίας Περιφερειακής ενότητας, οι υπάλληλοι θεώρησαν ότι η Διοίκηση παρουσιάζει φαινόμενα απουσίας πίστης, αλλά και δέσμευσης σχετικά με τις διαδικασίες διαχείρισης γνώσης. Επίσης, στη έρευνα της Τριγλινάου (2018), σε

δικαστήρια, αναφέρθηκε ότι δεν υπάρχει καταγεγραμμένη στρατηγική διαχείρισης γνώσης, αλλά ούτε και σαφής προσανατολισμός προς αυτή την κατεύθυνση. Αντιθέτως στην εργασία της Ματαπά (2017) σε νοσοκομείο, διαπιστώθηκε ότι η ηγεσία αναγνωρίζει τη γνώση ως πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού, επισημαίνοντας μάλιστα τον ανθρώπινο παράγοντα.

Αναγνώριση της αξίας της γνώσης, βελτίωση οργανωσιακής και ατομικής επίδοσης

Οι υπάλληλοι του ΟΑΕΔ φαίνεται ότι αναγνωρίζουν την αξία της γνώσης και συμμετέχουν ενεργά και καθημερινά στις διαδικασίες που έχει σχεδιάσει ο οργανισμός. Έχουν διαπιστώσει ότι η αξιοποίηση της γνώσης μπορεί να προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο. Κάτι ανάλογο έχει αναφερθεί και στην εργασία της Παπαιωάννου (2018), σε Δ/ση Ανάπτυξης, όπου οι εργαζόμενοι κατανοούν και αναγνωρίζουν τη σημασία της γνώσης ως κύριο μηχανισμό που συμβάλλει στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της εργασίας τους.

Σε εργασία των Ritala et al. (2015) έχει αναφερθεί ότι ο διαμοιρασμός της γνώσης οδηγεί σε βελτιωμένη επίδοση του οργανισμού και σε άλλη εργασία των Henttonen et al. (2016), καταγράφηκε το ίδιο αποτέλεσμα, αλλά σε ατομικό επίπεδο.

Προσωποκεντρική προσέγγιση - κουλτούρα μη συνεργασίας και επικοινωνίας και μάθηση στην πράξη

Στην παρούσα εργασία, φαίνεται ότι ακόμη επικρατεί μία ατομοκεντρική κουλτούρα, και οι περισσότεροι υπάλληλοι μαθαίνουν στην πράξη. Πολλές φορές, ο διαμοιρασμός γνώσης θεωρείται ότι εξασθενεί τη θέση και ισχύ του υπαλλήλου στον οργανισμό (Probst et al., 2000). Ειδικά στα τωρινά χρόνια της οικονομικής κρίσης και της εργασιακής ανασφάλειας, υπάρχουν φόβοι μεταξύ των εργαζόμενων ότι ο διαμοιρασμός γνώσης μπορεί να κάνει τη θέση εργασίας τους λιγότερο ασφαλή, γιατί οι εργαζόμενοι είναι αβέβαιοι για τα αντικείμενα που πρέπει να διαμοιράζονται και δε γνωρίζουν επακριβώς τις προθέσεις της Διοίκησης (Lelic, 2001). Ένας λόγος λοιπόν για τη συσσώρευση γνώσης σχετίζεται με την πιθανή απώλεια αξίας και δύναμης διαπραγμάτευσης και συνεπώς της προστασίας των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ενός εργαζόμενου (Husted and Michailova, 2002). Στην εργασία των Henntonen et al., (2016), υποστηρίχθηκε το επιχείρημα ‘‘η γνώση είναι δύναμη’’, με την έννοια ότι η

εκπομπή εξειδικευμένης γνώσης, σηματοδοτεί μία επιθυμητή θέση στον οργανισμό (Cross and Gray, 2013).

Στην έρευνα της Γραμματικού (2018), διακρίνεται μια προσωποκεντρική προσέγγιση των εργαζόμενων σε ζητήματα γνώσης, υποκρύπτεται κουλτούρα μη συνεργασίας και ένα αίσθημα από την πλευρά των εργαζόμενων ότι οφείλουν να γνωρίζουν και να επιλύουν τα προβλήματα μόνοι τους. Τελικά, διαπιστώνεται ότι η διαχείριση γνώσης γίνεται αντιληπτή σε ατομικό και όχι οργανωσιακό επίπεδο. Επίσης ο Σταμπέλος (2018) αναφέρει ότι οι υπάλληλοι μαθαίνουν περισσότερο πάνω στη δουλειά, δηλαδή στην πράξη.

Στην εργασία του Σταμπέλου (2018), οι ερωτώμενοι καταγράφουν την άποψη ότι η συνεργασία των υπαλλήλων μεταξύ τους είναι ιδιαίτερα περιορισμένη. Επίσης στην εργασία της Γραμματικού (2018) αναφέρεται ότι η θεωρητική γνώση των υπαλλήλων δεν είναι απολύτως ορατή στον οργανισμό λόγω έλλειψης (ουσιαστικής και ωφέλιμης για τον οργανισμό) επικοινωνίας μεταξύ των εργαζόμενων.

Επίπεδο εκπαίδευσης

Στην παρούσα εργασία, το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων του ΟΑΕΔ, δημιούργησε αρκετές διαφορές σχετικά με το αντικείμενο της διαχείρισης γνώσης. Διαφαίνεται ότι οι περισσότεροι μορφωμένοι υπάλληλοι δεν είναι τόσο ενθουσιασμένοι με το εγχείρημα του ΟΑΕΔ, αντιθέτως οι λιγότερο μορφωμένοι είναι πιο ενθουσιασμένοι και θεωρούν τις διαδικασίες που επιτελούνται στον ΟΑΕΔ στα πλαίσια του BPR, ως μια πολύ καλή εξέλιξη και συμμετέχουν ενεργά σε αυτές.

Στην εργασία της Τριγλινιάου (2018), σε υπαλλήλους δικαστηρίων, αναφέρθηκε ότι οι υπάλληλοι ΔΕ δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη συμβολή των τεχνολογιών στη διάδοση της γνώσης.

Σε άλλη εργασία του Σταμπέλου (2018), διαπιστώθηκε ότι οι υπάλληλοι με μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης, μπορούν να βρουν ευκολότερα λύση στα προβλήματα γνώσης.

Ηλικία

Στην παρούσα εργασία ήταν σαφές ότι η ηλικία επηρεάζει κάποια χαρακτηριστικά στις διαδικασίες διαχείρισης γνώσης. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία είχαν πιο θετική άποψη για

τις ΤΠΕ και τα υπόλοιπα εργαλεία απόκτησης, αποθήκευσης και διαμοιρασμού της γνώσης.

Αντιθέτως στην εργασία της Γραμματικού, (2018) σε υπαλλήλους πολεοδομίας δεν παρατηρήθηκε σημαντική ανομοιογένεια σε σχέση με τις ηλικιακές ομάδες, αναφορικά με τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται.

Θέση εργασίας

Στην παρούσα εργασία υπήρχαν κάποιες διαφορές σε σχέση με τη θέση στην ιεραρχία των υπαλλήλων του ΟΑΕΔ και την άποψή τους για τη διαχείριση γνώσης. Έτσι αυτοί που είχαν ανώτερη θέση εργασίας, διατύπωναν την άποψη ότι καλώς έχουν τοποθετηθεί στη θέση τους και γενικά είχαν καλύτερη άποψη για τις διαδικασίες και για την απόδοση του οργανισμού. Αντιθέτως όσο χαμηλότερα στην κλίμακα ιεραρχίας (π.χ. υπάλληλοι) βρισκόταν κάποιος τόσο πιο αρνητική ήταν η άποψη για τις διαδικασίες, για την αποδοτικότητα του οργανισμού και για την τοποθέτηση στη θέση εργασίας τους.

Σε άλλη εργασία που πραγματοποιήθηκε σε δημόσιο οργανισμό στη Μαλαισία (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004b), δεν παρατηρήθηκε διαφορά σε σχέση με την απόδοση που είχαν οι υπάλληλοι στο διαμοιρασμό γνώσης και τη θέση που κατείχαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ : Περιορισμοί έρευνας - Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Από την παρούσα εργασία και τις βιβλιογραφικές αναφορές που παρουσιάστηκαν, προκύπτει ότι το ζήτημα της διαχείρισης γνώσης στο δημόσιο τομέα, απασχολεί έντονα την ακαδημαϊκή κοινότητα, αλλά και άλλους φορείς, κυβερνητικούς ή πολιτικούς. Έχει πλέον εισαχθεί δυναμικά στο πεδίο του μάνατζμεντ, με ενέργειες που ξεκίνησαν στον ιδιωτικό τομέα, αλλά η ανάγκη εκσυγχρονισμού και του δημόσιου τομέα, και η εποχή της πληροφορίας που διανύουμε, κατέστησαν επιτακτική την ανάγκη χρήσης της και στο δημόσιο τομέα.

Αυτή η ανάγκη έχει δημιουργήσει πλήθος ερευνών, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι το θέμα έχει αναλυθεί διεξοδικά, καθώς ο δημόσιος τομέας έχει αρκετές ιδιαιτερότητες. Αυτό που πρέπει να επισημανθεί ιδιαίτέρως είναι ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα, της κουλτούρας που περιβάλλει τον οργανισμό, καθώς και των ΤΠΕ, που με τις κατάλληλες ενέργειες και σε συνεργασία με ένα σύστημα εφαρμογής τόσο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όσο και διαχείρισης Γνώσης θα ήταν δυνατό να αναμορφώσουν ολοκληρωτικά και προς το καλύτερο φυσικά έναν δημόσιο οργανισμό.

Η παρούσα εργασία αναζήτησε πτυχές της διαχείρισης γνώσης σε έναν ελληνικό δημόσιο οργανισμό. Ο οργανισμός αυτός έχει εφαρμόσει μία σημαντική ενέργεια αναθεώρησης των διαδικασιών του και ακριβούς προσδιορισμού των καθηκόντων κάθε θέσης. Έχει διαθέσιμα προς χρήση αρκετά εργαλεία ΤΠΕ και φαίνεται ότι είναι ένα αξιοσημάντο παράδειγμα του πώς μπορούν οι διαδικασίες της διαχείρισης γνώσης να εφαρμοστούν σε ένα δημόσιο οργανισμό, ο οποίος διεκπεραιώνει πολλές εργασίες που απευθύνονται σε πολίτες.

Η έρευνα που διενεργήθηκε είχε δείγμα από όλο το φάσμα του οργανισμού και έχει εκπληρώσει την αποστολή, να καταγράψει τις μορφές και το επίπεδο διαχείρισης γνώσης στον οργανισμό. Έτσι περιοριζόμενοι σε ένα ερωτηματολόγιο, έγινε προσπάθεια να καταγραφούν οι περισσότερες πτυχές των ανωτέρω ζητημάτων. Παρόλα τα θετικά στοιχεία, και την έκταση του ερωτηματολογίου (που δεν ήταν μικρή), θα ήταν πρόπον να εξεταστούν και άλλα ζητήματα.

Θα μπορούσε να υπάρχει ένα ερώτημα δημογραφικής φύσης, που κάθε υπάλληλος θα κατάγραφε το αντικείμενο ή το τμήμα που εργάζεται, ώστε να εξεταστεί η διαφοροποίηση και σε αυτόν τον τομέα. Ο ΟΑΕΔ καλύπτει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών (υπηρεσίες στέγασης, πιστοδοτήσεων, εκπαίδευσης, επαγγελματικής συμβουλευτικής, απασχόλησης και ασφάλισης), οπότε οι υπάλληλοί του έρχονται αντιμέτωποι και παρέχουν υπηρεσίες διαφορετικού είδους, αλλά και προς διαφορετικού επιπέδου και υποβάθρου πολίτες.

Υπάρχει ακόμη η πιθανότητα να προκύψουν διαφορές και λόγω μεγέθους της μονάδας, αλλά και λόγω της γεωγραφικής της θέσης. Π.χ. σε μία μονάδα του οργανισμού που υπηρετούν λίγα άτομα, να υπάρχει καλύτερη συνεργασία και επικοινωνία, ή στις μονάδες που βρίσκονται στην Κρήτη για παράδειγμα να ισχύει το ίδιο. Αυτό βέβαια μπορεί να μην ήταν εφικτό, καθώς πρέπει να διασφαλιστεί η ανωνυμία αυτών που απαντάνε, οπότε τέτοιες ερωτήσεις, ίσως δυσκολεύουν αυτό το εγχείρημα.

Επίσης ίσως θα έπρεπε να ερωτηθούν οι υπάλληλοι πιο συγκεκριμένα για τη στρατηγική που θεωρούν ότι εφαρμόζει ο οργανισμός τους σχετικά με τη διαχείριση γνώσης και πώς την αξιολογούν. Τέλος, ίσως θα ήταν χρήσιμο να εκφράσουν την άποψή τους για το πώς αξιολογούν την κατάσταση του οργανισμού τους σε σχέση με άλλους οργανισμούς του δημόσιου και να επιχειρηθεί μια συγκριτική μελέτη.

Γενικά η αξιολόγηση της διαχείρισης στον ελληνικό δημόσιο τομέα θα μπορούσε να διερευνηθεί επιπλέον, καθώς οι υπόλοιπες έρευνες, που αναφέρθηκαν στο τρίτο κεφάλαιο, έγιναν σε τοπικό επίπεδο και η παρούσα ήταν η πρώτη που έγινε απευθυνόμενη σε εργαζόμενους όλου του δικτύου των υπηρεσιών ενός οργανισμού. Η αξιοποίηση της γνώσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα, σε όλες τις αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες οικονομίες, είναι ένα αίνιγμα λοιπόν που χρειάζεται επίλυση, καθώς οι προκλήσεις και οι ιδιαιτερότητές του είναι αρκετές.

Τέλος, θα μπορούσε να επισημανθεί η αναγκαιότητα μιας μελλοντικής έρευνας, που θα μελετήσει και θα ερμηνεύσει τη σχέση της εφαρμογής διαχείρισης γνώσης σε οργανισμούς δημόσιας διοίκησης και της μέτρησης με ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες της συμβολής της στην βελτίωση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας

των οργανισμών. Και φυσικά η μελέτη αυτή θα μπορούσε να διευρυνθεί και να συμπεριλάβει και συγκριτική μελέτη των ευρημάτων από διαφορετικούς οργανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ : Συμπεράσματα

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, που αναφέρθηκαν διεξοδικά και αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, ο ΟΑΕΔ είναι ένας δημόσιος οργανισμός, ίσως από τους ελάχιστους στον ελλαδικό χώρο, που έχει υλοποιήσει πολύ σημαντικά βήματα προς την κατεύθυνση εφαρμογής ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης.

Το εγχείρημα του Επανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών (BPR), που υιοθετήθηκε στους κόλπους του Οργανισμού, αποτέλεσε ένα ιδιαίτερος κρίσιμο στοίχημα για τη βιωσιμότητα, την ανάπτυξη και εξέλιξη του στο μέλλον. Το μεταβατικό αυτό στάδιο αποτελεί ένα χρονικό σημείο ορόσημο για την πορεία του Οργανισμού, ενώ ταυτοχρόνως θέτει τις βάσεις και την τεχνογνωσία για τη μελλοντική διάχυση τέτοιων τεχνικών και μεθόδων και σε άλλους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης, που ακόμη χαρακτηρίζονται από φαινόμενα παθογένειας και γραφειοκρατίας.

Θα μπορούσε επομένως κάποιος να υποστηρίξει πως ο ΟΑΕΔ έχει πραγματοποιήσει ένα τεράστιο άλμα προς το μετασχηματισμό του σε «Οργανισμό που μαθαίνει», αφού συγκεντρώνει τα εξής χαρακτηριστικά, που κατά τον Senge (1990) τον προσδιορίζουν:

- ❖ Έχει υιοθετηθεί από το σύνολο του προσωπικού, ανωτέρων και κατωτέρων ιεραρχικά επιπέδων, Διοίκησης και υπαλλήλων, μια νοοτροπία αλλαγής. Οι εργαζόμενοι δηλώνουν πρόθυμοι να συμμετάσχουν και να υλοποιήσουν τις σχεδιαζόμενες αλλαγές αλλά και τυχόν νέες που θα κριθούν επωφελείς για την βιωσιμότητα και βελτίωση του οργανισμού
- ❖ Ενυπάρχει κοινό όραμα και αποστολή, το οποίο μέσα από συναντήσεις με υπαλλήλους, αποκρυσταλλώθηκε και κοινοποιήθηκε από τη Διοίκηση του Οργανισμού στο σύνολο του προσωπικού
- ❖ Ο Οργανισμός βλέπει τον εαυτό του ως τμήμα του εξωτερικού του περιβάλλοντος και για αυτό χαρτογραφεί την περιρρέουσα ατμόσφαιρα, αναλύει εξωτερικούς κινδύνους και ευκαιρίες και αναπτύσσει σχέσεις αμφίδρομης επικοινωνίας με άλλους φορείς και πολίτες

- ❖ Η συμμετοχή του Οργανισμού στη διαδικασία βράβευσης EFQM μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη αποτελεσματικότερης λειτουργίας και βελτίωσης της υπηρεσίας σε όλους τους τομείς
- ❖ Έγινε καταγραφή των μαθησιακών κενών των υπαλλήλων, διαγνώστηκαν γνωστικά κενά και η Διοίκηση προχώρησε σε στοχευμένα προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης των υπαλλήλων. Όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις των εργαζομένων, έχει δημιουργηθεί σε αυτούς μια νοοτροπία συνεχούς μάθησης κυρίως μέσω των επιμορφωτικών σεμιναρίων που προγραμματίζει η Διοίκηση.
- ❖ Ενισχύεται η ομαδική προσπάθεια επίλυσης των προβλημάτων και καταμερίζονται ευθύνες και στα κατώτερα επίπεδα, κυρίως χάρη στην εφαρμογή του θεσμού του middle manager στις κατά τόπους υπηρεσίες και στην υλοποίηση των μηνιαίων συναντήσεων του προσωπικού, κάτι που θυμίζει τους κύκλους ποιότητας και τις κοινότητες εξάσκησης που αναφέρθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας. Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να εκφράζουν τις απόψεις, να αξιοποιούν τις γνώσεις και εμπειρίες των συναδέλφων τους και να λειτουργούν συμμετοχικά.
- ❖ Έχει αναπτυχθεί μέσα στον Οργανισμό ένα διευρυμένο και συνεχώς αναπτυσσόμενο δίκτυο παρεχομένων υπηρεσιών ΤΠΕ. Οι περισσότεροι υπάλληλοι χρησιμοποιούν καθημερινά τις σύγχρονες μεθόδους επικοινωνίας και διαχείρισης γνώσης που τους προσφέρονται, παρότι παρατηρείται μια υστέρηση σε ορισμένες πιο πρόσφατες τεχνολογικά μεθόδους, όπως το video – conferencing.
- ❖ Η ικανοποίηση του πολίτη – πελάτη αποτελεί βασικό στόχο της νέας φιλοσοφίας του Οργανισμού, ο οποίος φροντίζει να ανατροφοδοτείται καθημερινά (feedback) μέσω του ερωτηματολογίου που απευθύνει τόσο σε εξωτερικούς όσο και σε εσωτερικούς πελάτες (προμηθευτές) του για τη διατύπωση παραπόνων και βελτιωτικών προτάσεων
- ❖ Η διασφάλιση της μέγιστης δυνατής αποτελεσματικότητας στηρίζεται σε ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης, ελέγχου και τυχόν διορθωτικών ενεργειών. Με την Balanced Scorecard που κάθε μήνα συμπληρώνει και αποστέλλει στη

Διοίκηση κάθε υπηρεσία χωριστά υπάρχει η δυνατότητα καταγραφής και αξιοποίησης σε πραγματικό χρόνο δεδομένων και εξαγωγής στατιστικών αποτελεσμάτων.

Ανάμεσα όμως στα προβλήματα που επισημάνθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα και σκόπιμο θα ήταν να βρεθούν τρόποι αντιμετώπισης και απαλοιφής τους, τα κυριότερα ήταν τα εξής:

- ✚ Σύμφωνα με τους υπαλλήλους, εξακολουθεί η θέση στην οποία απασχολούνται να μην ταιριάζει με τις γνώσεις, δεξιότητες και τα ενδιαφέροντά τους. Θα μπορούσε λοιπόν να υπάρχει σαφής καθορισμός καθηκόντων, αρμοδιοτήτων αλλά και προσόντων για κάθε θέση εργασίας στον Οργανισμό και φυσικά «ταίριασμα» της εκάστοτε θέσης εργασίας με τον υπάλληλο που καλύπτει τα απαιτούμενα προσόντα
- ✚ Μεγάλος αριθμός υπαλλήλων τα τελευταία χρόνια έχει συνταξιοδοτηθεί. Το κεφάλαιο γνώσης λοιπόν αυτών των ανθρώπων καθώς και το πλήθος των εμπειριών τους δεν υπάρχει καταγεγραμμένο σε γνωστικές βάσεις, ενώ όπως τονίζουν οι υπάλληλοι δε λειτουργεί θεσμός mentoring που θα μπορούσε να οδηγήσει, μαζί με χάρτες γνώσης, στην αξιοποίηση του νοητικού κεφαλαίου αυτών που αποχωρούν από την υπηρεσία
- ✚ Ο Οργανισμός θα μπορούσε να στραφεί στην προσέλκυση υποψηφίων για πρόσληψη με γνώσεις εξειδικευμένες, έτσι ώστε να διαχυθεί νέα γνώση και να ενισχυθεί η μαθησιακή κουλτούρα. Βέβαια, ακριβώς αυτό επιδίωξε με τον τελευταίο διαγωνισμό του ΑΣΕΠ για πρόσληψη εργασιακών συμβούλων σε υπηρεσίες του, όπου οι υποψήφιοι όφειλαν να κατέχουν υψηλό επίπεδο μόρφωσης (μεταπτυχιακού επιπέδου) και η εξειδίκευση τους αυτή να αφορά στον τομέα της συμβουλευτικής
- ✚ Η Διοίκηση, παρότι από την αρχή υποστηρίζει την προσπάθεια που υλοποιείται στον Οργανισμό, οφείλει συνεχώς να ανανεώνει αυτή τη σχέση εμπιστοσύνης και συνεργασίας με το προσωπικό της, το οποίο πρέπει να συνεχίσει να καθοδηγεί και να εμπνέει. Σε αυτό θα συνέβαλαν διάφορες ενημερωτικές συναντήσεις με υπαλλήλους όλων των ιεραρχικών βαθμίδων, η συζήτηση στο πλαίσιο ημερίδων και παρουσιάσεων και η δημιουργία forum για υποβολή

προτάσεων ή ιδεών από εργαζομένους, στο οποίο η διοίκηση να έχει καθημερινή πρόσβαση και ενημέρωση

- ✚ Οι εργαζόμενοι με τις απαντήσεις τους επισήμαναν το γεγονός της έλλειψης κινήτρων για την απόκτηση νέας και τη διάχυση της προϋπάρχουσας γνώσης μέσα στα όρια του Οργανισμού. Επιβεβλημένη λοιπόν ενέργεια για μια διοίκηση που ενδιαφέρεται για την αξιοποίηση του νοητικού της κεφαλαίου είναι ο καθορισμός συγκεκριμένων κινήτρων, οικονομικών και ηθικών, που θα δώσουν ώθηση και θα αναπτύξουν τη διαδικασία διεύρυνσης του γνωστικού υποβάθρου των μελών του Οργανισμού, και κατ' επέκταση του ίδιου του Οργανισμού. Και επειδή η θέσπιση οικονομικών κινήτρων και ανταμοιβών είναι μια διαδικασία ασυνήθιστη και ξένη στο δημόσιο τομέα, έστω θα μπορούσε να περιοριστεί στην προσμέτρηση στη συνολική αξιολόγηση των υπαλλήλων και στην ηθική επιβράβευσή τους, επιλογές που με τις απαντήσεις τους στην έρευνα πρότειναν και οι ίδιοι οι υπάλληλοι
- ✚ Θα πρέπει κατά καιρούς να υλοποιείται ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων, ώστε να διαπιστώνονται και να καλύπτονται τυχόν γνωστικά κενά, ειδικά στην εποχή αυτή της συνεχώς μεταβαλλόμενης και αναπτυσσόμενης τεχνολογίας
- ✚ Τέλος, όπως διαπιστώθηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας, παρότι οι εργαζόμενοι σε μεγάλο ποσοστό χρησιμοποιούν τεχνικές και εργαλεία ΤΠΕ για τη διαχείριση γνώσης στην υπηρεσία τους, υπάρχει μια σχετική ανασφάλεια και άγνοια για πιο πρόσφατες τεχνολογικά μεθόδους. Για να επεκταθεί λοιπόν η χρήση τους, σκόπιμο θα ήταν να υλοποιηθούν σεμινάρια επιμόρφωσης και κατάρτισης των υπαλλήλων.

Γενικότερα, αναφερόμενοι επιγραμματικά στο σύνολο του Δημόσιου τομέα, θα άξιζε να επισημανθεί πως για να μπορέσει η Δημόσια Διοίκηση και μάλιστα η ελληνική, να υιοθετήσει και να επωφεληθεί από πρακτικές εφαρμογής διαχείρισης γνώσης, θα μπορούσε να προβεί στις εξής ενέργειες:

- Εισαγωγή ΤΠΕ αναλόγως με τις ανάγκες και τις δυνατότητες κάθε δημόσιου φορέα

- Παροχή κινήτρων για την εξασφάλιση της συμμετοχής και προθυμίας των εργαζομένων για απόκτηση, αποθήκευση και διάχυση γνώσης
- Δημιουργία γραφείων με υπεύθυνους διαχείρισης γνώσης σε κάθε φορέα, που θα προωθούν την εφαρμογή πολιτικών ενίσχυσης μαθησιακής κουλτούρας
- Ενίσχυση της διαφάνειας και της απομάκρυνσης από τον πολιτικό χώρο, αφού εδώ και πολλά χρόνια έχει διαπιστωθεί πως ο δημόσιος τομέας αποτελούσε δεκανίκι χρόνιων αγκυλώσεων και τυχόν αλλαγές και διορθωτικές κινήσεις απαξιωνόνταν εξυπηρετώντας πολιτικές σκοπιμότητες
- Δημιουργία κλίματος ελεύθερης έκφρασης και καταπολέμησης της ευθυνοφοβίας και του ωχαδελφισμού πολλών εργαζομένων, τονίζοντας την ομαδικότητα και συμμετοχικότητα στη λήψη αποφάσεων
- Σχεδιασμός ξεκάθαρου οράματος, αποστολής κάθε δημόσιου φορέα και επικοινωνία του στο σύνολο του προσωπικού του, καθώς και σχεδιασμός ξεκάθαρης στρατηγικής για την υλοποίησή του
- Ανταμοιβή παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο
- Οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει επίσης να εξασφαλίσουν ότι η εκμετάλλευση του τεράστιου όγκου δεδομένων που διαχειρίζονται, θα γίνει διασφαλίζοντας την ιδιωτικότητα των πολιτών
- εκτεταμένη παρουσίαση των πλεονεκτημάτων της διαχείρισης γνώσης προς όλους τους υπαλλήλους, ώστε να μην εκφράζουν καταρχήν άγνοια, αλλά και να μπορέσουν να την αποδεχτούν πιο εύκολα

Ο Wiig (2002) αναφέρει δραστηριότητες που πρέπει να αναλάβουν οι δημόσιοι οργανισμοί σε τρία διαφορετικά επίπεδα: κυβερνητικό, υποδομής και επιχειρησιακό. Ενδεικτικά παραδείγματα αυτών ενεργειών ακολουθούν στον Πίνακα 26.

Πίνακας 26: Ενέργειες δημόσιων οργανισμών

Επίπεδο	Ενέργεια
Κυβερνητικό	Δημιουργία ενός οράματος για το τι θα προσφέρει η ΔΓ στη δημόσια διοίκηση μίας συγκεκριμένης περιφέρειας
Κυβερνητικό	Δημιουργία στρατηγικής, τακτικών, και βραχυπρόθεσμων σχεδίων για τη χρήση και μόχλευση ΤΠΕ
Κυβερνητικό	Αναγνώριση και εφαρμογή βημάτων σχετικών με τη γνώση
Υποδομής	Ενίσχυση των εκπαιδευτικών δυνατοτήτων του οργανισμού
Υποδομής	Δημιουργία τμήματος διοίκησης γνώσης και εγκαθίδρυση μόνιμου προσωπικού σχετικού με το αντικείμενο
Επιχειρησιακό	Κατάκτηση καινοτομιών, γνώσης στην πράξη, εφαρμογή σε κατάλληλη μορφή και εφαρμογή της
Επιχειρησιακό	Κινητοποίηση και ανταμοιβή δημόσιων υπαλλήλων για το διαμοιρασμό της γνώσης και για τη χρήση ιδεών άλλων ατόμων και ειδικών, ώστε να βελτιωθεί η εργασία τους

Πηγή: Προσαρμογή από Wiig (2002)

Τέλος, αξίζει να επισημανθεί πως όπως διαφαίνεται και από τα παραπάνω αναφερόμενα, έχουν αρχίσει και σε φορείς της Δημόσιας Διοίκησης να πραγματοποιούνται βήματα εφαρμογής διαχείρισης γνώσης και προσανατολισμού προς ένα νέο τρόπο διοίκησης με στόχο την βελτίωση της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών.

Οι Μιχαλόπουλος και Ψυχογιός (2002) αναφέρουν ότι παρόλο που υπάρχουν συγκεκριμένες παθολογίες στους δημόσιους οργανισμούς, θα πρέπει να εδραιωθεί μια συγκρατημένη αισιοδοξία και προσδοκία αλλαγής νοοτροπίας. Άλλωστε, η Ελλάδα, στα πλαίσια των μνημονιακών της υποχρεώσεων τα τελευταία χρόνια, υποχρεούται να εκσυγχρονιστεί και να συμβαδίσει με τις επιταγές της ΕΕ. Σε αυτή την υποχρέωσή της άλλωστε οφείλεται και ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της διαδικασίας επανασχεδιασμού (BPR) που πραγματοποιήθηκε στον ΟΑΕΔ.

Προς αυτή την κατεύθυνση, σχεδιασμού και εδραίωσης μιας νέας νοοτροπίας, κινούνται και οι νόμοι, ν. 3230/2004 και ν. 4369/2016, περί εφαρμογής Συστήματος «Διοίκησης μέσω Στόχων» στους δημόσιους οργανισμούς και της παρακολούθησης της υλοποίησης του μέσω της χρήσης δεικτών μέτρησης. Φανερώνουν επομένως την υιοθέτηση μιας νοοτροπίας για την οποία η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα αποτελούν τους κύριους άξονες λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης. Το γεγονός βέβαια πως η σχετική διάταξη του νόμου έχει ψηφιστεί από το 2004, αλλά δεν έχει υλοποιηθεί ακόμη στο σύνολο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, φανερώνει ακριβώς τις αγκυλώσεις, τις παθογένειες και ιδιομορφίες, καθώς και τα γραφειοκρατικά αναχώματα που πολλές φορές συνειδητά μπαίνουν για να ανακόψουν την εφαρμογή της. Ας ελπίσουμε πως πολύ σύντομα τα παραδείγματα οργανισμών που μετεξελίσσονται και βελτιώνονται ως προς το επίπεδο των παρεχομένων τους υπηρεσιών, όπως ο ΟΑΕΔ που προαναφέρθηκε, θα πληθύνουν στον ελλαδικό χώρο και θα συμβάλλουν στη γενικότερη οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη του τόπου μας.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αριστοτέλης, *Μετά τα Φυσικά, Α΄*, εισ.-κειμ.-μτφρ.: Η.Tredennick, The Loeb Classical Library, Harvard University Press, 1961

Βασιλικογιαννάκης Γ., (2003), *Διαχείριση γνώσης: μεθοδολογία και στρατηγικές*, Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, τμήμα Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Γραμματικού Ε., (2018), *Η Διαχείριση Γνώσης ως εργαλείο βελτίωσης ποιότητας στις υπηρεσίες πολεοδομίας*, Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία που υποβλήθηκε στο τμήμα Οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Δερβιτσιώτης, Κ.Ν., (2001), *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Εκδ. Interbooks, Αθήνα

Ζαφειρόπουλος, Κ., (2015), *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία*; 2η έκδ., Αθήνα: Κριτική

Ζωχίου, Μ., (2011), *Εσωτερικό μαθησιακό κλίμα, διαχείριση γνώσης και η αντιλαμβανόμενη ικανοποίηση από την εφαρμογή της. Απόδοση των εργαζομένων στις ελληνικές τράπεζες*. Πτυχιακή Εργασία. ΤΕΙ Καβάλας, (σ. 78, 80,117-119)

Ιακώβου, Ε., Βλάχος, Δ., Ψωινός, Δ., (2007), *Ένα μεθοδολογικό πλαίσιο για τη δημιουργία μνήμης οργανισμού με τη χρήση διαχείρισης γνώσης*, πρακτικά του 1^{ου} Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας

Ιορδάνογλου, Δ., (2008), *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις*, Αθήνα: Κριτική

Ιωάννου Α., Λουκόπουλος Α., (2017), *Συστήματα διαχείρισης γνώσης σε οργανισμούς*, Πτυχιακή εργασία τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πάτρας

Καραγεώργου Α., (2009), *Διαχείριση γνώσης και βελτίωση ποιότητας*, Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία που υποβλήθηκε στο διατμηματικό πρόγραμμα MBA τμήματος Οικονομικών και Κοινωνικών επιστημών του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Καραμανάβη Β., (2018), *Αξιολόγηση εφαρμογής πρακτικών διαχείρισης γνώσης στο δημόσιο τομέα*, Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία που υποβλήθηκε στο τμήμα Οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Καρύδη, Α., (2010), *Η Διαχείριση της γνώσης στο Δημόσιο τομέα. Η περίπτωση της Γενικής Γραμματείας Μακεδονίας Θράκης*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Κέφης, Β.Ν., (2005), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα*. Εκδ. Κριτική ΑΕ, Αθήνα

Κοτζαϊβάζογλου, Ι., Ασπρίδης Γ., Ρωσσίδης, Ι., Σδρόλιας, Λ., (2017), *Η Στρατηγική Διοίκηση της Γνώσης ως Εργαλείο Ανασυγκρότησης του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα*, 2ο Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο «Παραγωγική Ανασυγκρότηση της Ελλάδας: Οικονομική Κρίση και Προοπτικές Ανάπτυξης», Σέρρες, 5-6 Μαΐου 2017

Λογοθέτης, Ν., (1993), *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας*. Εκδ. Interbooks, Αθήνα

Λύτρας, Μ., (2003), *Διαχείριση γνώσης και μάθησης*, Αθήνα, Παπασωτηρίου

Ματαπά Ελ., (2017), *Διαχείριση γνώσης από τη νοσηλευτική υπηρεσία - η περίπτωση ενός δημόσιου νοσοκομείου*, Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία που υποβλήθηκε στο τμήμα Οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Μέντζας, Γ., (2000), *Η επιχειρηματική πρόκληση του 21^{ου} αιώνα*, εισήγηση στο ALBA Conference «New Times, New Challenges: Managing people in the Knowledge Organization

Μπουραντάς, Δ., (2002), *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Πρακτικές*, Αθήνα: εκδ. Γ. Μπένου, σελ 527-533

Μπουρσανίδης, Χ., (2005), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση*, τόμος Εισηγήσεων του 1^{ου} Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων. Αθήνα: Εκδ. Αντ. Σάκκουλα

Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., (2010), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Κτίζοντας τα Θεμέλια για τη Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρώπων*, 4η Εμπλουτισμένη Έκδοση, Εκδόσεις Ανικούλα

Παπαιωάννου Χρ., (2018), *Τεχνικές και εργαλεία διάχυσης και ανταλλαγής γνώσης ως μηχανισμός αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στην παροχή υπηρεσιών του δημόσιου τομέα*, Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία που υποβλήθηκε στο τμήμα Οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Περδικάκη Β., (2008), *Η διοίκηση διαχείρισης γνώσης στα ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα*, Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία που υποβλήθηκε στο τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Πλάτων, *Θεαίτητος* (Μτφρ. Ι.Ν. Θεοδωρακόπουλος), Αθήνα: Ακαδημία Αθηνών, 1980

Πλάτων, *Μένων (ή Περί αρετής), Κλειτόφων (ή Προπεπτικός), Μίνως (ή Περί νόμου)*, (Μτφρ. Φιλολογική Ομάδα Κάκτου), Αθήνα: Εκδόσεις Κάκτος, 1993

Ρωσσίδης, Ι., (2014), *Εφαρμογές του επιχειρησιακού μάνατζμεντ στην ελληνική δημόσια διοίκηση*, Αθήνα: Σταμούλης

Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., (2015), *Η Διαχείριση της Γνώσης – Μια Θεωρητική Προσέγγιση*, 15-17 October, 10th MIBES Conference – Larisa, Greece, σ. 396- 406

Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., (2017), *Διαχείριση της Γνώσης*, Αθήνα: Σταμούλης

Σταμπέλος, Ξ., (2018), *Διαχείριση γνώσης στο δημόσιο τομέα. Αναγκαιότητα ή πολυτέλεια; Η συμβολή του Knowledge Management, στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Η περίπτωση της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου*, Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία που υποβλήθηκε στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου, ΜΠΣ Οικονομική & Διοίκηση για Μηχανικούς

Σταβρακίδου Π., (2011), *Οι οργανισμοί που μαθαίνουν στον τομέα υγείας: η περίπτωση του νοσοκομείου*, Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία που υποβλήθηκε στο τμήμα Οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Τσαγκαλίδου, Σ., (2011), *Διαχείριση γνώσης στη Δημόσια Διοίκηση*. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία που υποβλήθηκε στο τμήμα Οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Τσιγγέλης Θ., (2011), *Η Διαχείριση γνώσης ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς του 21^{ου} αιώνα*, Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία που υποβλήθηκε στο Πανεπιστήμιο Πειραιά

Τσιότρας, Γ., (2002), *Βελτίωση Ποιότητας*. Εκδ. Ε. Μπένου, Αθήνα

Τσιότρας Γ.,(2016), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Broken Hill Publishers LTD, Λευκωσία

Τριγλιανού Ε., (2018), *Διαχείριση γνώσης στο δημόσιο τομέα: πρόταση εφαρμογής της ΔΓ στις δικαστικές υπηρεσίες της χώρας*, Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία που υποβλήθηκε στο τμήμα Οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Χείλη Ε., (2012), *Οργανισμός που μαθαίνει: η περίπτωση ενός δημόσιου οργανισμού (ΟΑΕΕ)*, Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία που υποβλήθηκε στο τμήμα Οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Alavi, M. and Tiwana, A., (2003), *Knowledge management: The information technology dimension*, in Easterby-Smith, M. and Lyles, M.A. (Eds), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell Publishing, Malden, MA.

Alazmi, M. and Zairi, M., (2003), Knowledge management critical success factors, *Total Quality Management*, 14 (2), pp. 199–204

Amaya, A.T., (2013), “Determinants of knowledge sharing in a public sector organization”, *Journal of knowledge management*, vol. 17 (3), pp. 454- 471

Ardichvili, A., (2008), “Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: motivators, barriers, and enablers”, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 10 (4), pp. 541-554

Argote, L., and Ingram, P., (2000), “Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82 (1) – pp.150-169

Arora, E., (2011), “*Knowledge Management In Public Sector*”, *Journal of Arts Science and Commerce*, Vol.2 (1), pp.165-171

Bain, R.G, Mann, L. and Pirola - Merlo, A., (2001), “The Innovation Imperative: The Relationship Between Team Climate, Innovation, and Performance in Research and Development Teams”, *Small Group Research*. Vol.32 (1), pp. 55-73

Barclay, R. and Muraay, Ph., (1997), *What is knowledge management?*, Knowledge Management Association, <http://www.media-access.com/whsatis.htm>

Barnes, J., (1982), *Aristotle*, OUP, Oxford

Barnes J., (1975), *Aristotle's Posterior Analytics*, Clarendon Press, Οξφόρδη

Barnes, J., (1995), *The Cambridge Companion to Aristotle*, Cambridge University Press, Cambridge)

Beckman, Th. J., (1999), *Chapter 1th: The current state of Knowledge Management*, from *Knowledge Management Handbook*, by LIEBOWITZ, JAY (editor), CRS Press LLC

Bender, S. and Fish, A., (2000), “The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 4 (2), MCB University Press

Besterfield, D.H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G.H., and Besterfield-Sacre, M., (1995), *Total Quality Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ

Bhatt, G.D., (2001), “Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people”, *Journal of Knowledge Management*, Volume 5 (1), pp. 68-75

Bukowitz, W. R. and Williams, R.L., (1999), *The knowledge management fieldbook*, Financial Times/Prentice Hall, ch.1

Chan, , K.C., (1994), “Learning for Total Quality: An action Learning Approach”, *The Learning Organization*, Vol. 1 (1), pp. 17-22

Chiu, C.M., Hsu, M.H. and Wang, E.T.G., (2006), “Understanding knowledge sharing in virtual communities: an integration of social capital and social cognitive theories”, *Decision Support Systems*, Vol. 42 (3), pp. 1872-1888

Choo, C.W., (1996), “The Knowing Organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions”, *International Journal of Information Management*. Vol. 16 (5): pp. 329-340

Cong, X. and Pandya, K.V., (2003), “Issues of Knowledge Management in the Public Sector”, *Electronic journal of knowledge Management*, vol. 1 (2), University of Luton, UK, www.ejkm.com

Corrigan, P. and Joyce, P., (1997), “Reconstructing Public Management: A new responsibility for the public and a case study of a local government”, *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 10 (6)

Cross, R. and Gray, P., (2013), “Where has the time gone? Addressing collaboration overload in a networked economy”, *California Management Review*, Vol. 56 (1), pp. 50-66

Davenport, T. H. and Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press

Deming, W.E.,(1986), *Out of the Crisis*. MIT Press, Cambridge, MA

Deming, W.E., (1994), *The New Economics for Industry*. Education Government, 2nd ed. MIT Press, Cambridge, MA

Descartes, R., (2009), *Στοχασμοί περί της πρώτης φιλοσοφίας*, Εκκρεμές, Αθήνα

Drucker P., (1993), *Post-capitalist society*, Oxford, Butterworth Heinemann

- Drucker, P., (1999), “Knowledge –worker productivity: The biggest challenge”, *CMR (California Management Review)*, Vol. 41 (2)
- Fuller, S., (2001), *Knowledge management foundations*. London: butterworth-Heinemann
- Garvin, D., (1998), “Building a learning organization”, *Harvard Business Review on knowledge management*, Harvard: Harvard Business School Press (47-80)
- Geisler, E., (2008), *Knowledge and knowledge systems*, IGI Publishing, Hershey, New York
- Goh, S.C., (2003), “Improving Organizational Learning Capability: Lessons from Two Case Studies”. *The Learning Organization*, Vol. 10 (4), pp. 216-227
- Gray, P.H., (2001), “A Problem – solving Perspective on Knowledge Management Practices”. *Decision Support Systems*, Vol. 31 (1), pp. 87-102
- Hamel, G. and Prahalad, C. K., (1994), “Competing for the Future”. *Harvard Business Review*, 72 (4), pp. 122-29
- Hammer, M. and Champy, J., (2005), *Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution*. London: Harper Collins
- Hansen M., Nohria N. and Tierney Th.,(1999), “What’s Your Strategy for Managing Knowledge?”, *Harvard Business Review*, issue March-April 1999
- Hedlund, G., (1994), “A model of knowledge management and the N-form corporation”, *Strategic management journal*, 15, 73-90 - Wiley Online Library
- Henttonen, K, Kianto, A., and Ritala, P., (2016), “Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organization”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20(4), pp. 749 – 768
- Hodgkinson, M., (2000), "Managerial perceptions of barriers to becoming a “learning organization”", *The Learning Organization*, Vol. 7 (3), pp. 156-167
- Holsapple, C. W. and Joshi, K.D.,(1999), *Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks*, Proceedings of the 32th Hawaii International Conference on System Sciences IEEE
- Huang, K., (2014), “Knowledge sharing in a third-party-governed health and human services network”, *Public Administration Review*, Vol. 74 (5), pp. 587-598.
- Huber, G.P., (1991), “Organizational learning: the contributing processes and the literatures”, *Organization Science*, Vol. 2 (1)
- Husted, K. and Michailova, S., (2002), “Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility”, *Organizational Dynamics*, Vol. 31 (1), pp. 60-73.

Jackson, S.E., Hitt, M.A. and DeNisi, A.S., (2003), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management*. The Organizational Frontiers Series

Janakiraman, B. and Gopal, R., (2006), *Total Quality Management. Text and Cases*. New Delhi: Prentice Hall of India, σελ 166-180

Johannsen, C.G., (2000), "Total Quality Management in A Knowledge Management Perspective". *Journal of Documentation*, vol. 56 (1), pp. 42-54

Ishikawa, K., (1982), *Guide to Quality control*. Unipud –Krans International Publications, White Plains, New York

Ishikawa, K., (1985), *What is Total Quality Control? The Japanese way*. trns. D.j.Lu, Prentice Hall, Englewood-Cliffs, N.J

Kangas, L. M., (2005), *An assessment of the relationship between organizational culture and continuous knowledge management initiatives*. Doctoral Dissertation, Capella University

Kant E., (1999), *Critique of pure reason*, Cambridge University Press

Kenny, A. and al., (2005), *Ιστορία της Δυτικής φιλοσοφίας*, Νεφέλη

Kim, S. and Lee, H., (2006), "The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities", *Public Administration Review*, Vol. 68 (3), pp. 370-385.

Laudon, C. K. and Laudon, P. J., (2002), *Management Information Systems: Managing the Digital firm*, 7th edition, Prentice Hall

Matzkin, D.S., (2008), "Knowledge management in the Peruvian non-profit sector", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 (4), pp.147-159

McLure W., M. and Faraj, S., (2005), "Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic communities of practice", *MIS Quarterly*, Vol. 29 (1), pp. 35-57

McNabb, D., (2007), *Knowledge management in the public sector : a blueprint for innovation in government* M.E. USA, Sharpe, Inc.

Michalopoulos, N. and Psychogios, A., (2002), *Knowledge Management and Public Organizations: How Well does the Coat Fit? The Case of Greece*, 3rd European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Athens

Mokyr, J., (2002), *The gifts of Athena: historical origins of the knowledge economy*. Princeton, NJ: Princeton University Press

- Lam, W., and Chua, A., (2005), “The mismanagement of knowledge management”, *Alsip Proceedings*, Vol. 57 (5), pp. 424-433
- Lettieri, E.M., Borga, F. and Savoldelli, A., (2004), “Knowledge management in non-profit organizations”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 (6), pp. 16-30
- Lelic, S., (2001), “Creating a knowledge sharing culture”, *Knowledge Management*, Vol. 4 (5), pp. 6-9
- Leydesdorff, L., (2003), *The mutual information of university-industry-government relations: An indicator of the Triple Helix dynamics*. *Scientometrics* 58, 445-467
- Linden, Russ, (άγνωστο έτος), What Does Value Added Mean in the Public Sector?, Ανακτήθηκε ηλεκτρονικά στις 22 ΟΚΤ 2018, from Russ Linden Articles on Management Innovations database, http://www.russlinden.com/html/article_1.htm.
- Luen, T.W. and Al-Hawamdeh, S., (2001), “Knowledge management in the public sector: principles and practices in police work”, *Journal of Information Science*, Vol. 27 (5), pp. 311-318
- Lyons, K., Acsente, D. and Van Waesberghe, M., (2008), “Intergrating Knowledge Management and Quality Management to Sustain knowledge Enabled Excellence in Performance”, *The Journal of Information and Knowledge management Systems*, Vol. 38 (2), pp. 241-253
- Marsick, V. and Watkins, K., (2003), “Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organizations questionnaire”, *Advances in developing human resources*, Vol. 5 (2), pp. 132-151.
- Matzkin, D.S., (2008), “Knowledge management in the Peruvian non-profit sector”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 (4), pp.147-159
- McNabb, D., (2007), *Knowledge management in the public sector : a blueprint for innovation in government* M.E. USA, Sharpe, Inc. σ. 25-26
- McDermott, R., (1999), “Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management”, *California Management Review*, Vol. 41(4), pp. 103–117.
- Meroño-Cerdan, A.L., Lopez-Nicolas, C., and Sabater-Sánchez, R., (2007), “Knowledge management strategy diagnosis from KM instruments use”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 (2), pp. 60-72
- Muthu, S., Whitman, L. S. and Cheraghi H.,(1999), *Business Process Reengineering: A Consolidated Methodology*, Proceedings of the 4th Annual International Conference on Industrial Engineering Theory. 17-20 November 1999, San Antonio, Texas, USA, σελ. 1-2

- Nahapiet, J. and Ghoshal, S., (1998), “Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage”, *Academy of Management Review*, Vol. 23 (2), pp. 242-266
- Ndou, V., (2004), “E-Government for Developing Countries: Opportunities and Challenges”, *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, (18), pp. 1-24
- Nonaka, I., and Takeuchi, H., (1995), *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press
- Nonaka, I. and Takeuchi, H., (2003), *Η επιχείρηση της γνώσης – Η διαχείριση της γνώσης στη σύγχρονη επιχείρηση*, Αθήνα: Καστανιώτης
- Norton, D. and Kaplan, R., (1996), *The Balanced Scorecard*, Boston: Harvard Business School Press, Boston
- OECD (1996), *The Knowledge-based Economy*, Science, Technology, and Industry Outlook 1996, OECD, Paris
- OECD (2003), *Conclusions from the results of the survey of Knowledge Management Practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Government in OECD Member Countries*, OECD
- Omotayo, F. O., (2015), Knowledge Management as an Important Tool in Organizational Management: A Review of Literature, Library Philosophy and Practice (e-journal). Paper 1238
- Polanyi, M., (1966), *The Tacit Dimension*, Routledge, London
- Popper, K. R., (1962), “Back to the presocratics”. In K. R. Popper (Ed.) *Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge* (pp. 136-165), New York: Basic Books
- Probst, G., Raub, S. and Rombhardt, K., (2000), *Managing Knowledge*, John Wiley & Sons, Chichester
- Prusak, L., (2001), “Where did knowledge management come from?”, *IBM Systems Journal*, Vol. 40 (4), pp. 1002-1007
- Riege, A. and Lindsay, N., (2006), “Knowledge Management in the Public Sector: Stakeholder Partnerships in the Public Policy Development”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 10 (3), pp. 24-39
- Ritala, P., Olander, H., Michailova, S. and Husted, K., (2015), “Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: an empirical study”, *Technovation*, Vol. 35 (1), pp. 22-31
- Ruggles, R.L., (1997), *Knowledge Management Tools*, Butterworth-Heinemann, Boston, MA

- Samuelowicz K. and Bain J. D.,(2001), «Revisiting academics' beliefs about teaching and learning», *Higher Education*, Volume 41 (3), pp. 299–325
- Sandhu, M., Kishore, K. and Umi, K., (2011), “Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 24 (3), pp. 206-226
- Schein, E.H., (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco, CA: Jossey-Bass
- Schultz, M., (2001), “The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44 (4), pp. 661-681
- Senge, P.M., (1990), *The fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*, Boubleday, New York
- Sieloff, Ch.G., (1999), ““If only HP knew what HP knows”: the roots of knowledge management at Hewlett-Packard”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3 (1), pp. 47-53
- Singh, V., Bains, D. and Vinnicombe, S., (2002), “Informal Mentoring as an organizational Recourse”, *Long Range Planning*, Vol. 35 (4), pp. 389-405
- Singh P., Lin Th., Mueller E.T., Lim G., Perkins Tr. and Zhu W.L., (2002), *Open Mind Common Sense: Knowledge Acquisition from the General Public*, Part of the Lecture Notes in Computer Science book series (LNCS, volume 2519)
- Silvi, R. and Cuganesan, S., (2006), “Investigating the management of knowledge for competitive advantage: a strategic cost management perspective”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7 (3), pp. 309-323
- Siong, C.C., Salleh, K., Syed Noh Syed, A. and Syed-Ikhsan, S.O.S., (2011), “KM implementation in a public sector accounting organization: an empirical investigation”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 (3), pp. 497-512
- Skyrme, D. J., (2002), *Knowledge Management: Approaches and Policies*, DEEDS Policy Group Meeting, Brussels, July 2002, David Skyrme Accosiates Limited
- Stewart, T.A., (2001), *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization*, Doubleday New York, NY
- Syed-Ikhsan, S. and Rowland, R., (2004a), “Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 (2), pp. 95-111

- Syed-Ikhsan, S. and Rowland, F., (2004b) "Benchmarking knowledge management in a public organization in Malaysia", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11 (3), pp. 238-266
- Swan j., Newell S., Scarbrough H. and Hislop D., (1999), "Knowledge management and innovation: networks and networking", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3 (4), pp.262-275
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M. and Abrams, L., (2001), "Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 (1), pp. 95-114
- Taminiau, Y., Smit, W. and de Lange, A., (2009), "Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 (1), pp. 42-55
- Theocharis S.A. and Tsihrintzis, G.A., (2016), "Knowledge Management Systems in the Public Sector: Critical Issues", *Lecture Notes on Software Engineering*, Vol. 4 (1), pp.59-65
- Trivella, L. and Nasiopoulos K. D., (2015), "Knowledge Management Strategy within the Higher Education. The case of Greece", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.175, pp.488 – 495. International Conference on Strategic Innovative Marketing, IC-SIM 2014, September 1-4, 2014, Madrid, Spain
- Truran, W.R., (1998), "Pathways for knowledge: how companies learn through people", *Engineering Management Journal*, Vol. 10 (4), pp. 15-20
- Yahya, K., (2009), "Power-influence in decision making, competence, and organizational culture in public organizations", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (2), pp. 385- 408
- Yuen, H. Y., (2007), *Overview of Knowledge Management in the Public Sector*. 7th Global Forum on Reinventing Government: Workshop on Building Trust in Government, 26-27 June 2007 in Vienna Προσπελάστηκε στις 16 Δεκ 2018: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unpan/unpan026041.pdf>
- Xirogiannis, G., Glykas, M. and Staikouras, C., (2004), "Fuzzy cognitive maps as a back end to knowledge-based systems in geographically dispersed financial organizations", *Knowledge and Process Management*, Vol.11 (2), pp.137-154
- Waddell, D., and Stewart, D.,(2008), "Knowledge Management as Perceived by Quality Practitioners", *The TQM journal*, Vol. 20 (1), pp. 31-44
- Wang, S. and Noe, R.A., (2010), "Knowledge sharing: a review and directions for future research", *Human Resource Management Review*, Vol. 20 (2), pp. 115-131

Wheelen, L. Th. and Hunger, J. D., (2002), *Strategic Management and Business policy*, Prentice-Hall, Inc. ,ch. 1 and 3

Weick, K. E., (1979), *The social psychology of organizing* (2nd ed) Reading, NJ: Addison-Wesley. In: Ouchi, W.G., Wilkins, A.L.(1985), Organizational culture. Annual Review of Sociology, 11:457-483

Wiig, K.M., (2002), "Knowledge management in public administration", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 (3), pp. 224-239

Willem, A. and Buelens, M., (2007), "Knowledge sharing in public sector organizations: the effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 17 (4), pp. 581-606

Wilson T.D., (2002), *The nonsense of 'knowledge management*, Information Research, Vol. 8 (1)

Venters, W., (2002), *Literature review for C-Sand: Knowledge Management*, C-Sand

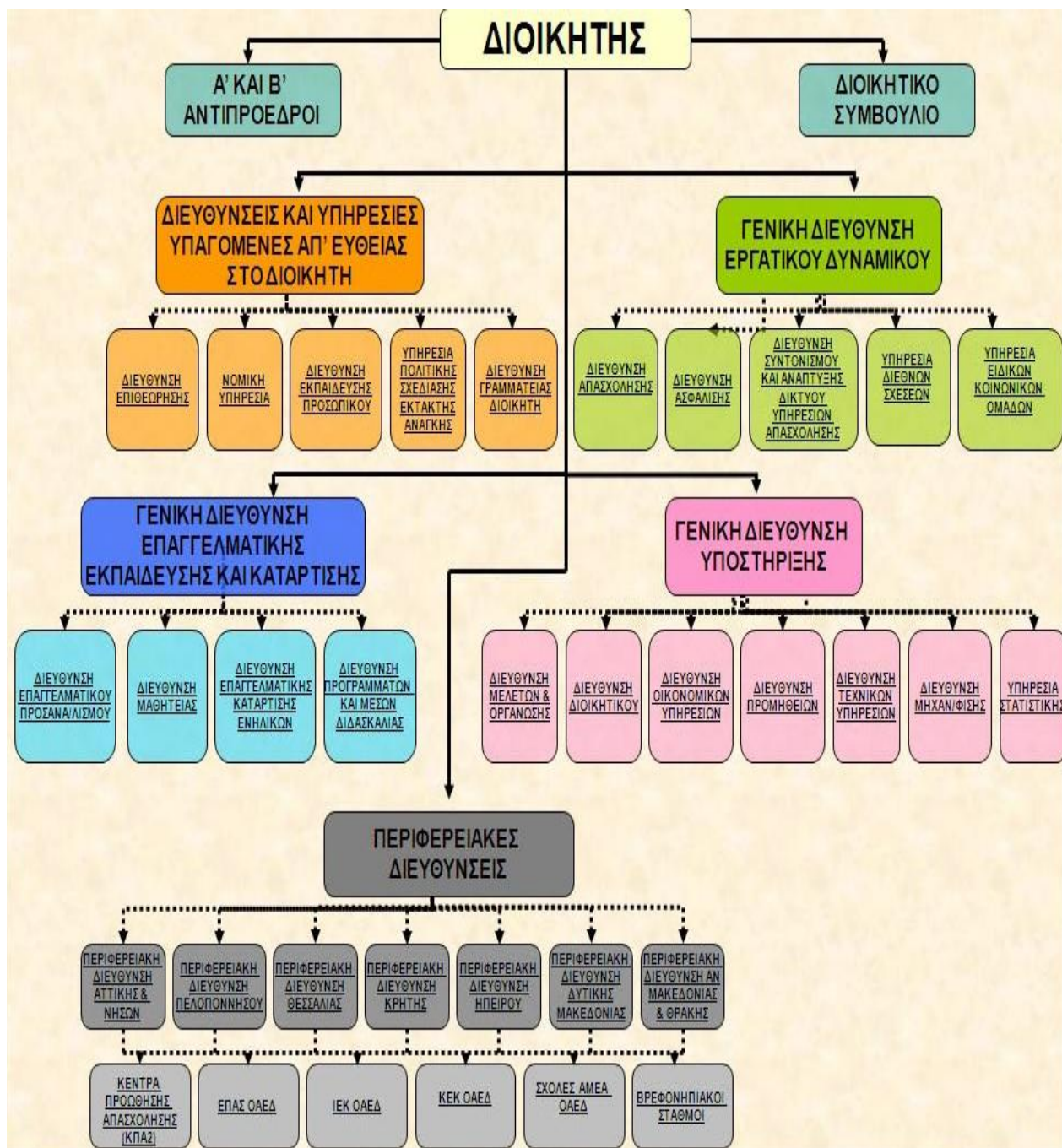
Von Krogh, G., Ichijo K. and Nonaka, I., (2000), *Enabling Knowledge Creation How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford University Press, New York

United Nations E-Government Survey, 2018
https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018_FINAL%20for%20web.pdf, ανακτήθηκε στις 27/12/2018.

Zetie, S., (2002), "The Quality Circle Approach to Knowledge Management", *Managerial Managing Journal*, Vol. 17 (6): 317-321

Παράρτημα I

Οργανόγραμμα ΟΑΕΔ, πηγή www.oaed.gr



Παράρτημα II

Έντυπο «Πείτε μας τη γνώμη σας»

Ημερομηνία

___/___/____

ΠΡΩΤΑ Ο ΠΟΛΙΤΗΣ

ΠΕΙΤΕ ΜΑΣ ΤΗ ΓΝΩΜΗ ΣΑΣ...

Αξιότιμη Κυρία, αξιότιμε Κύριε

Ο ΟΑΕΔ ως βασικός φορέας προώθησης στην απασχόληση και κοινωνικών παροχών, έχει θέσει ως πρώτη προτεραιότητα τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του.

Κύριο μέλημά μας αποτελεί η αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών και ως εκ τούτου είμαστε πρόθυμοι να υιοθετήσουμε τις προτάσεις σας που θα μας βοηθήσουν να γίνουμε καλύτεροι.

Παρακαλούμε αφιερώστε λίγο από το χρόνο σας και συμπληρώστε το παρόν ερωτηματολόγιο. Η αξιολόγηση και τα σχόλιά σας είναι πολύτιμα και θα μας βοηθήσουν στην προσπάθεια αυτή.

Σας ευχαριστούμε θερμά.

1. Είστε (παρακαλώ κυκλώσατε ένα):

- α. Άνεργος/η
- β. Εργοδότης/εκπρόσωπος επιχείρησης
- γ. Εργαζόμενος/η
- δ. Άλλο (παρακαλώ αναφέρατε).....

2. Ποιος ήταν ο σκοπός της σημερινής σας επίσκεψης; (παρακαλώ κυκλώσατε όσα ισχύουν)

- α. **Συναλλαγές Μητρώου** (πληροφορίες, εγγραφή/επικαιροποίηση στοιχείων, κατάθεση αιτήσεων/ενστάσεων/δικαιολογητικών, λήψη βεβαιώσεων, υποχρεωτική παρουσία κ.ο.κ.)
- β. **Συνάντηση με Εργασιακό Σύμβουλο** (αναζήτηση εργασίας/ανέργων για πρόσληψη, ενημέρωση για προγράμματα/ευκαιρίες απασχόλησης ή κατάρτισης, υπηρεσίες συμβουλευτικής κ.ο.κ.)
- γ. **Απασχόληση** (Κατάθεση αίτησης σε πρόγραμμα απασχόλησης, διεκπεραίωση εκκρεμοτήτων , ενημέρωση)
- δ. **Ασφάλιση/Επιδότηση ανεργίας και Επιδοματικές Παροχές** (επιδότηση ανεργίας, παροχές, ειδικά βοηθήματα κ.ο.κ.)
- ε. **Οικονομικές συναλλαγές** (παραστατικά πληρωμών, οφειλές, έλεγχος οικονομικών εκκρεμοτήτων κλπ.)
- στ. **Άλλες κοινωνικές παροχές** (προγράμματα κοινωνικού τουρισμού, κατασκηνωτικά προγράμματα κλπ.)
- ζ. **Άλλο** (παρακαλώ αναφέρατε).....

3. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από:

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
α. Τον χρόνο εξυπηρέτησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β. Την αντιμετώπισή σας από το προσωπικό (προθυμία, ευγένεια, σεβασμός κλπ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
γ. Την κατάλληλότητα του χώρου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
δ. Την επάρκεια της πληροφόρησης που λάβατε	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ε. Την κατανόηση των αναγκών σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Τελικά, εκπληρώθηκε ο σκοπός της σημερινής σας επίσκεψης;

Ναι Όχι

5. Χρειάζεται να επισκεφθείτε και πάλι το ΚΠΑ2 (για τον ίδιο σκοπό);

Ναι Όχι

6. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το επίπεδο της υπηρεσίας που σας προσφέρθηκε σήμερα;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

7. Παρατηρήσεις ή προτάσεις βελτίωσης (ελεύθερο κείμενο)

.....
.....
.....
.....

8. Στοιχεία επικοινωνίας (προαιρετικά)

Όνοματεπώνυμο:

Φορέας/Επιχείρηση:

Τηλέφωνο :

E-mail:

Οι πληροφορίες του ερωτηματολογίου θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά για στατιστικούς σκοπούς και σε καμία περίπτωση δεν πρόκειται να δημοσιοποιηθούν τα ατομικά στοιχεία.

Ερωτηματολόγιο

Διαχείριση γνώσης στο Δημόσιο τομέα - Η περίπτωση του ΟΑΕΔ

Το ερωτηματολόγιο αυτό θα χρησιμοποιηθεί για την εκπόνηση διπλωματικής εργασίας στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο "Δημόσια Διοίκηση" του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Σκοπός της εργασίας είναι να διαφανεί κατά πόσο ο Οργανισμός διαχειρίζεται και αξιοποιεί τις δεξαμενές γνώσης που διαθέτει και οι θετικές επιπτώσεις στην βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη και κατά συνέπεια στη δημιουργία αξίας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο (δεν καταγράφεται η ηλεκτρονική σας διεύθυνση μέσω αυτής της φόρμας), οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας και δεν θα χρειαστείτε περισσότερο από δέκα λεπτά.

Ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για το χρόνο σας και την πολύτιμη συνεισφορά σας.

1. Αναφέρατε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις που σχετίζονται με την κατεχόμενη από τους εργαζόμενους γνώση, λαμβάνοντας υπόψη την εμπειρία σας

Mark only one oval per row.

	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα
Η θεωρητική μου γνώση (εκπαίδευση) χρησιμεύει στην εργασία μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η προηγούμενη επαγγελματική μου εμπειρία χρησιμεύει στην τρέχουσα εργασία μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι συνάδελφοί μου θα μπορούσαν να ωφεληθούν από τις γνώσεις και την εμπειρία μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι συνάδελφοί μου γνωρίζουν τη θεωρητική γνώση και την επαγγελματική μου εμπειρία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία (ιεραρχικά ανώτερα κλιμάκια-Διοίκηση) γνωρίζει τη θεωρητική μου γνώση (εκπαίδευση) και την επαγγελματική μου εμπειρία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Όταν προσλήφθηκα, ρωτήθηκα από τη Διοίκηση για την προηγούμενη γνώση και εμπειρία μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η τοποθέτησή μου στη θέση εργασίας μου έγινε σύμφωνα με την εμπειρία και τις γνώσεις μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η τοποθέτησή μου είναι ενδεδειγμένη σύμφωνα με τα ενδιαφέροντά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η αποχώρηση ενός συναδέλφου με γνώσεις και εμπειρία αποτελεί μεγάλη απώλεια για την υπηρεσία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Όταν αποχωρεί ένας έμπειρος υπάλληλος υπάρχει η δυνατότητα αποθήκευσης της γνώσης που κατέχει	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάλληλοι έμπειροι που έχουν συνταξιοδοτηθεί, επιστρέφουν ως μέντορες στην υπηρεσία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Τα παρακάτω "προβλήματα " εμφανίζονται συχνά κατά την καθημερινή εργασία

Mark only one oval per row.

	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα
Δεν είμαι σίγουρος/η για το ΤΙ πρέπει να κάνω	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δεν είμαι σίγουρος/η ΠΩΣ πρέπει να κάνω κάτι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δεν είμαι σίγουρος/η ΠΟΙΟΣ μπορεί να μου προσφέρει βοήθεια ή συνεργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δεν είμαι σίγουρος/η ΠΟΥ θα βρω σχετικές πληροφορίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Πηγές πληροφόρησης/γνώσης και υπάρχουσα τεχνολογία στην Υπηρεσία

Mark only one oval per row.

	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα
Η Υπηρεσία μου έχει πρότυπες διαδικασίες/ πρότυπα έγγραφα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η Υπηρεσία μου διαθέτει πληροφοριακά συστήματα ή/και βάσεις δεδομένων, στα οποία είναι καταχωρημένα στοιχεία/πληροφορίες/ αρχεία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχουν αρχεία/ βάσεις δεδομένων/ πληροφοριακά συστήματα, αλλά η πρόσβαση ή η χρήση μου είναι δύσκολη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχουν αρχεία/ βάσεις δεδομένων/ πληροφοριακά συστήματα αλλά δεν είναι ενημερωμένα και σύγχρονα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα ηλεκτρονικά μέσα είναι ικανοποιητικά για την εξεύρεση πληροφοριών και την πρόσβαση στη γνώση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι πηγές πληροφόρησης που έχω στη διάθεσή μου καθημερινά βοηθούν να κερδίζω χρόνο κατά την εξυπηρέτηση του πολίτη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είμαι ενήμερος για όλες τις δυνατότητες αποθήκευσης και διάχυσης γνώσης που παρέχει η υπηρεσία μου (πχ. intranet, cloud, forum, chat rooms)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Χρησιμοποιώ καθημερινά εργαλεία και τεχνικές διαμοίρασης γνώσης και ενημερώνομαι συνεχώς για νέες δυνατότητες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προτιμώ τη χρήση ΤΠΕ (e-mail, forum, cloud) καθημερινά λόγω ταχύτερης επικοινωνίας με πολίτες, συναδέλφους και Διοίκηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Αναφέρατε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, την κουλτούρα της Υπηρεσίας και τα κίνητρα

Mark only one oval per row.

	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα
Οι υπάλληλοι στην υπηρεσία μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μαθαίνουν μέσα από την πράξη ("πάνω στη δουλειά")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κάθε φορά που καταθέτουν τις προτάσεις τους ζητούν και τη γνώμη των υπολοίπων συναδέλφων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Βοηθούν ο ένας τον άλλο στην απόκτηση γνώσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενθαρρύνονται και χρηματοδοτούνται να αποκτήσουν γνώσεις/ να επιμορφώνονται	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αφιερώνουν χρόνο να εκπαιδεύσουν συναδέλφους τους μετά από σεμινάριο σε αντικείμενο της υπηρεσίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων και μεταξύ των υπαλλήλων και Διοίκησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εφαρμόζει σύστημα κινήτρων - ανταμοιβών (ηθικών ή/και οικονομικών) για τους υπαλλήλους που προάγουν τη γνώση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παρέχει στους υπαλλήλους ευκαιρίες παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων εντός ή και εκτός υπηρεσίας που σχετίζονται με τα καθήκοντά τους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παρέχει στους υπαλλήλους ευκαιρίες παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων εντός ή και εκτός υπηρεσίας που σχετίζονται με τα ενδιαφέροντά τους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε πως η αξιοποίηση γνώσης που κατέχετε ή διαμοιράζεσθε με τους συναδέλφους μπορεί:

Mark only one oval per row.

	καθόλου	ελάχιστα	μέτρια	πολύ	πάρα πολύ
Να βελτιώσει την εικόνα της υπηρεσίας προς τους πολίτες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να μειώσει την πιθανότητα λαθών κατά την εργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να μειώσει το χρόνο που χρειάζεται για την εκτέλεση μιας εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να αυξήσει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα της υπηρεσίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να βοηθήσει τη Διοίκηση στη λήψη αποφάσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Πολιτικές διαμοιρασμού και επικοινωνίας στο χώρο εργασίας

Check all that apply.

- Συναντήσεις σταθερής ημερομηνίας όλου του προσωπικού, ευρείας θεματολογίας και συζήτησης
- Έκτακτες συναντήσεις όλου του προσωπικού σε αναζήτηση επείγουσών λύσεων
- Κατ'ίδιαν συναντήσεις με τον προϊστάμενο/διευθυντή
- Πίνακας ανακοινώσεων
- Υπηρεσιακά σημειώματα
- E-mails, τηλεφωνικές συνδιαλέξεις και διαλογική συζήτηση στα διαλείμματα
- Άλλο

7. Πολιτικές διαμοιρασμού και επικοινωνίας υπαλλήλων - Διοίκησης

Check all that apply.

- Ηλεκτρονικό σύστημα εγκυκλίων διαταγών (intranet)
- Παραδοσιακό σύστημα εντύπων εγκυκλίων διαταγών
- Σύστημα ηλεκτρονικών ανακοινώσεων
- Ομαδική αποστολή ηλεκτρονικής αλληλογραφίας
- Ομαδική αποστολή έντυπης αλληλογραφίας
- Ομαδική αποστολή fax
- Άλλο τρόπο

8. Τι είδους κίνητρο θα επηρέαζε περισσότερο την απόφασή σας να μεταδώσετε τη γνώση σας

Check all that apply.

- Ηθική επιβράβευση από τους ανωτέρους
- Καταγραφή της κίνησης και προσμέτρηση στη γενικότερη αξιολόγηση της απόδοσης
- Γνωστοποίηση του ονόματος ως κατόχου ιδέας/γνώσης ή επιτεύγματος (φήμη)
- Οικονομική επιβράβευση με χορήγηση extra bonus

9. Εφαρμογή διαδικασιών για την απόκτηση γνώσης - Ποια από τα παρακάτω χρησιμοποιεί η υπηρεσία σας:

Check all that apply.

- Προγράμματα κατάρτισης/επιμόρφωσης
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)
- Διατήρηση μίας δεξαμενής γνώσης (υλικό συνεδρίων, διαλέξεων, αποδελτίωση κτλ)
- Συστηματοποίηση του συστήματος στρατολόγησης αξιοποίησης προσωπικού
- Συμμετοχή/επισκέψεις σε εκθέσεις
- Mentoring
- Βοήθεια από εξωτερικούς συνεργάτες/συμβούλους
- Χάρτες γνώσης (knowledge maps)
- Μοίρασμα ιδεών, προτάσεων, καλών πρακτικών

10. Χρήση τεχνολογικών εργαλείων για διαμοιρασμό γνώσης στην υπηρεσία

Check all that apply.

- Video - conferencing
- Brainstorming (Καταιγισμός ιδεών)
- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)
- Intranet (εσωτερικό δίκτυο)
- Internet
- Καθημερινές συνεργασίες του προσωπικού
- Ομαδική εργασία/ομάδες ποιότητας (Groupware)
- Αποθήκευση πληροφοριών (Data Warehousing)
- Εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων (decision support tools)

11. Μέτρηση οργανισμού που μαθαίνει

Mark only one oval per row.

	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Στην υπηρεσία, ο χρόνος εξυπηρέτησης του πολίτη είναι μικρότερος απ' ότι στο παρελθόν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο χρόνος εξεύρεσης μιας πληροφορίας έχει μειωθεί σε σχέση με το παρελθόν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο αριθμός υπαλλήλων που επιμορφώνονται/ αποκτούν νέες δεξιότητες είναι μεγαλύτερος από το παρελθόν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχουν περισσότερες δυνατότητες διαμοιρασμού της γνώσης μέσω τεχνολογικών εργαλείων απ' ότι στο παρελθόν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η μέση παραγωγικότητα ανά υπάλληλο αυξήθηκε σε σχέση με παρελθόντα έτη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιβραβεύονται οι προσπάθειες υπαλλήλων που δημιουργούν γνώση περισσότερο απ' ότι στο παρελθόν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Συμβολή του εγχειρήματος του Re-engineering στην προώθηση της διαχείρισης γνώσης

Mark only one oval per row.

	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα
Το εγχείρημα του Re-engineering (ανασχεδιασμός διαδικασιών) ήταν αναγκαίο για την βελτίωση της παραγωγικότητας του οργανισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνέβαλε στην βελτίωση της εικόνας του οργανισμού (υποδοχή πολιτών, ηλεκτρονικές υπηρεσίες)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνέβαλε στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και στην αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μέσω της τεχνολογικής αναβάθμισης, πρόσφερε εργαλεία διαχείρισης γνώσης στους υπαλλήλους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνέβαλε στην βελτίωση της συνεργασίας και της επικοινωνίας των υπαλλήλων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνέβαλε στην ευκολότερη επίλυση των προβλημάτων και στην άμεση λήψη αποφάσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Φύλο

Mark only one oval.

- Άνδρας
 Γυναίκα

14. Ηλικία

Mark only one oval.

- Κάτω των 26 ετών
 27 - 35
 36 - 45
 46 - 55
 άνω των 55

15. Εκπαιδευτικό επίπεδο

Mark only one oval.

- Κάτοχος διδακτορικού
- Κάτοχος μεταπτυχιακού
- Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ (ΠΕ/ΤΕ)
- Απόφοιτος Λυκείου (ΔΕ)
- Απόφοιτος Υποχρεωτικής εκπαίδευσης (ΥΕ)

16. Έτη υπηρεσίας

Mark only one oval.

- Λιγότερα από 5 έτη
- 6 - 15
- 16 - 25
- Περισσότερα από 25 έτη

17. Τωρινή θέση στην ιεραρχία

Mark only one oval.

- Διευθυντής/ντρια
 - Προϊστάμενος/η διεύθυνσης
 - Προϊστάμενος/η τμήματος
 - Αναπληρωτής προϊστάμενος/η
 - Υπάλληλος
-