

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

**Διπλωματική Εργασία**

**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

**ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

**της**

**Αγλαΐας Ε. Νάταλη**

**Επιβλέπων Καθηγητής : κ. Γεώργιος Τσιότρας**

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

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ**

**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2019**

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γεώργιο Τσιότρα για την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπό μου, την άριστη συνεργασία και την πολύτιμη καθοδήγησή του.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους συναδέλφους στην υπηρεσία μου για τις πληροφορίες και τη βοήθεια που μου παρείχαν.

Στο τέλος αφήνω την οικογένειά μου, με την οποία διανύσαμε μαζί αυτό το ταξίδι και την οποία ευχαριστώ από τα βάθη της καρδιάς μου. Ειδικότερα ευχαριστώ και ευγνωμονώ ..

Το σύντροφο της ζωής μου Γιώργο, που είναι σιωπηλά δίπλα μου  
και πάντα εκεί .....

Την κόρη μου Μαρία, που με τον ενθουσιασμό της, την αγάπη και  
την αγκαλιά της με βοήθησε να συνεχίσω.....

αφιερώνω στην Μαρία μου αυτή την εργασία  
με την ευχή να αξιοποιήσει τη δύναμη που έχει μέσα της. ....

## Περίληψη

Με εφελτήριο το γεγονός ότι η Διαχείριση Γνώσης και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνδέονται στενά, στόχο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτέλεσε η διερεύνηση της ύπαρξης πρακτικών διαχείρισης γνώσης, καθώς επίσης και η συμβολή των πρακτικών την διοίκησης ολικής ποιότητας στη διαχείριση της γνώσης, με έμφαση στη διάχυση και στο διαμοιρασμό της γνώσης στο Δήμο Θεσσαλονίκης.

Για το λόγο αυτό στο **Α' Μέρος** διεξήχθη δευτερογενής έρευνα, μέσω της αναζήτησης σε πηγές της διεθνούς και εγχώριας βιβλιογραφίας – αρθρογραφίας, αλλά και σε συμπεράσματα διαφόρων ερευνητών, με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών, ώστε να αναδειχθεί το πλήθος των παραμέτρων που αφορούν στη διαχείριση της γνώσης. Ειδικότερα, προκειμένου να διερευνηθούν στοιχεία σχετικά με την εξελικτική πορεία και τον εννοιολογικό προσδιορισμό της διαχείρισης της γνώσης, καθώς και τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία της μέσα σε ένα οργανισμό και δη σε έναν δημόσιο οργανισμό. Όλα αυτά υπό το πρίσμα μιας κριτικής ματιάς.

Ενόψει του γεγονότος ότι στο **Β' Μέρος** η έρευνα αφορούσε στο Δήμο Θεσσαλονίκης, που συνιστά φορέα τοπικής αυτοδιοίκησης, γεννήθηκε η ανάγκη να διερευνηθεί εάν η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει εντρυφήσει στην κουλτούρα της Διαχείρισης της Γνώσης, καθώς επίσης και να αξιολογηθούν οι μέθοδοι υλοποίησης της που εντοπίστηκαν. Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν στο Α' Μέρος κρίθηκαν χρήσιμες και απαραίτητες για την έρευνα που επακολούθησε στο Β' Μέρος.

Βασικό εργαλείο έρευνας στο Β' Μέρος αποτέλεσε μια δομημένη συνέντευξη με στελέχη του Δήμου. Η συνέντευξη προκρίθηκε, ως αποτελεσματικότερο του ερωτηματολογίου μέσο, για την εξαγωγή σχετικών συμπερασμάτων, υπό τη σκέψη ότι η έννοια της Διαχείρισης της Γνώσης είναι πολύ καινούρια στην Ελλάδα και ίσως άγνωστη στο μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων. Η χρήση ενός ερωτηματολογίου, που θα απευθυνόταν σε μεγαλύτερο δείγμα θεωρήθηκε ότι δεν θα μπορούσε να περιγράψει με σαφήνεια την κατάσταση, να προμηθεύσει με τις κατάλληλες πληροφορίες και να οδηγήσει σε ασφαλή συμπεράσματα.

## Εισαγωγή

Η εποχή όπου οι κανόνες ήταν σταθεροί, η ιεραρχία δομημένη, οι ανταγωνιστές γνωστοί, οι πελάτες πιστοί και το μέλλον προβλέψιμο έχει περάσει ανεπιστρεπτί. Η απαίτηση για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς του 21<sup>ου</sup> αιώνα, εν μέσω μάλιστα της οικονομικής κρίσης, είναι διπλή : πρέπει να προσαρμόσουν το εσωτερικό τους περιβάλλον για να αντιμετωπίσουν αυτές τις συνθήκες, αλλά και να διαμορφώσουν νέες σχέσεις με τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές τους. Σε αυτό το πλαίσιο οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί καλούνται να δημιουργήσουν με δυναμικό και συνεχή τρόπο πληροφορίες και να διαχειριστούν τη γνώση και όχι να την επεξεργάζονται απλώς με αποδοτικό τρόπο.

Η έννοια της γνώσης αποτελούσε θέμα συζήτησης πολλούς αιώνες και στα έργα των αρχαίων Ελλήνων φιλοσόφων η γνώση εκπορεύεται από τους ανθρώπους. Αποτελούσε καθοριστικό παράγοντα δύναμης και εξουσίας και σε όλες τις κοινωνίες ήταν προνόμιο των κρατικών και θρησκευτικών ηγεσιών.

Ο Πλάτων υποστήριζε ότι η ορθή πεποίθηση μπορεί να μετουσιωθεί σε γνώση εάν εδραιωθεί μέσω της λογικής και της αιτίας. Ο Αριστοτέλης πίστευε ότι η γνώση τινός προϋποθέτει την κατανόησή του βάσει των αιτιών του. Στη Δυτική Φιλοσοφία, η γνώση γίνεται αντιληπτή ως κάτι αφηρημένο, οικουμενικό, αμερόληπτο και λογικό. Θεωρείται ως αυτοτελές τεχνούργημα (υλικό αρχείο), το οποίο μπορεί να απαθανατιστεί μέσω της τεχνολογίας και το οποίο είναι, κατ' ουσίαν, αληθινό.

Αυτή η προσέγγιση της γνώσης επηρέασε, σε μεγάλο βαθμό, την φύση των πρώτων εργαλείων Διαχείρισης Γνώσης, που αναπτύχθηκαν κατά την διάρκεια της δεκαετίας του '90. Τα περισσότερα εργαλεία και πρότυπα Διαχείρισης Γνώσης, κατά την διάρκεια εκείνης της περιόδου, προσπαθούσαν να διαχειριστούν τη γνώση ως τεχνούργημα και όχι ως στοιχείο βαθιά ριζωμένο στην ανθρώπινη κατανόηση, την ανθρώπινη συμπεριφορά και την κοινωνική διάδραση στον χώρο της εργασίας. Σύμφωνα με έρευνες

Την τελευταία δεκαετία και πολύ περισσότερο τα τελευταία χρόνια, όπου η Ελλάδα διέρχεται μια φάση οικονομικής κρίσης το μέλλον και η επιτυχία της επιχείρησης καθορίζονται πλέον από την ικανότητά της να αξιοποιεί τον πιο πολύτιμο πόρο της : την επιχειρηματική γνώση ( *Η Επιχείρηση της Γνώσης* , 2003 Nonaka & Takeuchi)

***‘ΕΑΝ ΤΑ ΧΡΗΜΑΤΑ ΕΙΝΑΙ Η ΕΛΠΙΔΑ ΣΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ, ΔΕΝ ΘΑ ΤΗΝ ΕΧΕΤΕ ΠΟΤΕ.***

***Η ΜΟΝΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΠΟΥ ΕΝΑ ΑΤΟΜΟ ΘΑ ΕΧΕΙ ΣΕ ΑΥΤΟΝ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΕΙΝΑΙ Η ΕΠΙΦΥΛΑΞΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ, ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ’***      *Henry Ford*

## Πίνακας Περιεχομένων

|   |     |
|---|-----|
| Ευχαριστίες   |     |
| Περίληψη  |     |
| Εισαγωγή  |     |
| Περιεχόμενα   |     |
| <b>A ' Μέρος</b>  |     |
| 1. Κεφάλαιο 1. ....   | 6   |
| Ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη της Διαχείρισης της Γνώσης .....                                   |     |
| 1.1 Τάσεις και Εξελίξεις στην χώρα μας .....  | 9   |
| 2. Κεφάλαιο 2. ....   | 9   |
| Ορισμός γνώσης .....  | 9   |
| 2.1 Η έννοια της γνώσης στις οικονομικές θεωρίες<br>και στις θεωρίες Οργάνωσης και Διοίκησης..... | 10  |
| 2.2 Είδη γνώσης .....   | 14  |
| 3. Κεφάλαιο 3. ....   | 21  |
| Ορισμός διαχείρισης γνώσης & εννοιολογικές προσεγγίσεις .....                                     | 21  |
| 4. Κεφάλαιο 4 .....   | 27  |
| Διαχείριση Γνώσης και Οργανωσιακή Μάθηση .....  | 27  |
| 5. Κεφάλαιο 5 .....   | 28  |
| Η Διαχείριση της Γνώσης ως βάση για την δημιουργία προστιθέμενης αξίας .....                      | 28  |
| και την παραγωγή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας  |     |
| 6. Κεφάλαιο 6 .....   | 30  |
| Εργαλεία – Τεχνικές- Πρακτικές Διαχείρισης Γνώσης.....  | 30  |
| 7. Κεφάλαιο 7 .....   | 33  |
| Τα Στάδια της Διαχείρισης της Γνώσης - Κύκλος Γνώσης .....  | 33  |
| 8. Κεφάλαιο 8 .....   | 69  |
| Η διαχείριση γνώσης είναι στρατηγικό εργαλείο που .....   | 69  |
| θα πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού .....                     | 69  |
| 9. Κεφάλαιο 9   |     |
| Η Διαχείριση της Γνώσης στη διάθεση της Δημόσιας Διοίκησης .....                                  | 73  |
| 9.1 Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση .....   | 81  |
| 10. Κεφάλαιο 10 .....   | 90  |
| Η Διαχείριση Γνώσης και Βελτίωση της Ποιότητας – .....  | 90  |
| Ο συσχετισμός της Διαχείρισης της Γνώσης με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....                    | 90  |
| 10.1 Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, .....  | 93  |
| που συνεισφέρουν στη διάχυση της γνώσης. ....   | 93  |
| Α. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης .....  | 93  |
| Β. Πιστοποίηση ISO .....  | 96  |
| <b>B' Μέρος</b> .....   | 99  |
| Μεθοδολογία .....   | 99  |
| Μελέτη Περίπτωσης .....   | 100 |
| Αντί επιλόγου .....   | 122 |
| Βιβλιογραφία .....  | 123 |

## Α' Μέρος

### Κεφάλαιο 1

#### Ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη της Διαχείρισης της Γνώσης

Η ιδέα της διαχείρισης της γνώσης διαμορφώθηκε σχετικά πρόσφατα και σταδιακά. Σύμφωνα με τους Davenport και Prusak (2000) πέρασε την νηπιακή της φάση μόλις το 1998.

Η ουσιαστική ανάπτυξη αυτού του κλάδου της διοικητικής επιστήμης επήλθε τη δεκαετία του 2000, οπότε και οι επιχειρήσεις κατανόησαν την αξία που μπορεί να προσφέρει η διαχείριση της γνώσης, στη διαδικασία επίτευξης των στόχων τους.

Ο A.Satyadas επιχειρηματικός ηγέτης της εταιρίας IBM Knowledge Center σημειώνει σε άρθρο του ότι παρότι η έννοια της διαχείρισης της γνώσης είναι ήδη γνωστή από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, η αποδοχή της ως εργαλείο για την επίλυση συγκεκριμένων επιχειρηματικών ζητημάτων αναγνωρίστηκε πρόσφατα (2003).

Στο άρθρο τους Knowledge Praxis οι Barclay και Murray παραθέτουν μία πλήρη περιγραφή της ιστορικής εξέλιξης της διαχείρισης της γνώσης, η οποία κατά τη γνώμη τους χαρακτηρίζεται από δύο γενιές.

Η **Διαχείριση Γνώσης πρώτης γενιάς**, που είχε τις ρίζες της στη χρήση της τεχνολογίας, περιελάμβανε τη δέσμευση πληροφορίας και εμπειρίας, έτσι ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμες σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον. Στη φάση αυτή η Διαχείριση Γνώσης αντιμετωπίστηκε ως ζήτημα αποθήκευσης και ανάκτησης πληροφοριών.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η προσέγγιση πρώτης γενιάς οδήγησε σε μία απότομη αύξηση των συμβουλευτικών εταιρειών και την ανάπτυξη των τεχνολογιών γνώσης. Η προσέγγιση αυτή οδήγησε τους οργανισμούς σε βαριές επενδύσεις πάνω στην τεχνολογία και ακολούθως στη διαπίστωση ότι η τεχνολογία που επέλεξαν είχε μικρή και πολλές φορές αρνητική επίδραση στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονταν τη γνώση.

Στη **Διαχείριση Γνώσης δεύτερης γενιάς** δόθηκε έμφαση στον τρόπο με τον οποίο η γνώση δημιουργείται και μοιράζεται και δόθηκε προτεραιότητα στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι κατασκευάζουν και χρησιμοποιούν τη γνώση. Το ιεραρχικό μοντέλο αντικαταστάθηκε από το οργανικό μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο οι οργανισμοί είναι αποτελεσματικοί όταν μπορούν να αλλάξουν τη δομή τους, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στο περιβάλλον.

Η εξέλιξης της Διαχείρισης της Γνώσης στις παρελθούσες δεκαετίες:

Η δεκαετία του 1950 κατακλύζεται από την ηλεκτρονική επεξεργασία δεδομένων (electronic data processing). Η συγκεκριμένη περίοδος σχετίζεται κυρίως με ποσοτικές τεχνικές διαχείρισης της γνώσης, όπως είναι η Τεχνική Αξιολόγησης και Αναθεώρησης Προγράμματος – Program Evaluation and Review Technique (PERT) και οι υψηλά δομημένες προσεγγίσεις management, όπως η διοίκηση με στόχους – Management by Objectives (MBO).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1960 ένας από τους πρωτεργάτες στη διαχείριση της γνώσης, ο Peter Drucker στο έργο του *“The Landmarks of tomorrow – Τα ορόσημα του*

αύριο “ εισήγαγε τον όρο *εργάτης γνώσης* (knowledge worker) αναφερόμενος στους εργαζόμενους, που το κύριο κεφάλαιό τους είναι η γνώση, δηλ. η δουλειά τους απαιτεί να σκέφτονται. Ο Drucker παρατήρησε πως τα memos και οι αναφορές που απλώς μαζεύουν σκόνη στα ράφια των επιχειρήσεων είναι πολύ πιθανό να περιέχουν πολύ περισσότερη γνώση από όλες τις βιβλιοθήκες του κόσμου (1959). Την ίδια περίοδο στη διεθνή βιβλιογραφία χρησιμοποιείται ο όρος « Κοινωνία της Γνώσης ».

Την δεκαετία αυτή εμφανίζονται μία σειρά από θεωρητικούς της επιστήμης της διοίκησης, οι οποίοι μελετούν διάφορες εκφάνσεις της διαχείρισης της γνώσης. Οι Barclay και Murray (1997) ξεχωρίζουν τους Peter Drucker, Paul Strassmann, Peter Senge ( του οποίου οι μελέτες επικεντρώθηκαν κατά κύριο λόγο στον « οργανισμό που μαθαίνει » learning organization ) και Chris Argyris του Πανεπιστημίου Harvard. Οι Everett Rogers (Πανεπιστήμιο Stanford) και Thomas Allen (Πανεπιστήμιο Mit) με τις μελέτες που πραγματοποίησαν προσέφεραν τη συμβολή τους στον τρόπο με τον οποίο η γνώση παράγεται, χρησιμοποιείται και μεταδίδεται μέσα στους οργανισμούς

Με την έλευση της δεκαετίας του 1980 το management έστρεψε το ενδιαφέρον του στην εταιρική κουλτούρα, τον περιορισμό της παραγωγής με σκοπό τη μείωση των εξόδων (downsizing), τη διερευνητική διοίκηση, το Management By Walking Around και το Total Quality Management (TQM). Ο όρος “ Knowledge Management “ άρχισε να εμφανίζεται σε διάφορα επιστημονικά περιοδικά όπως το Harvard Business Review και το Sloan Management Review. Παρόλαυτα οι κλασικοί θεωρητικοί της οικονομικής επιστήμης εξακολούθησαν να αγνοούν την αξία της (Barclay & Murray, 1997).

Στη διάρκεια αυτής της δεκαετίας κοινοπραξία επιχειρήσεων στην Αμερική καθιέρωσε την «Πρωτοβουλία για τη διαχείριση των γνωστικών πόρων» και ασχολήθηκε με τη συγγραφή κειμένων για την οργανωσιακή μάθηση.

Ταυτόχρονα στην Ευρώπη ιδρύθηκε το International Knowledge Management Network, που το 1994 δημιούργησε τη δική του ιστοσελίδα. Από εκείνη τη στιγμή η έννοια άρχισε να διαδίδεται με γρηγορότερους ρυθμούς.

Τη δεκαετία του 1990 το ενδιαφέρον επικεντρώθηκε ακόμη πιο έντονα στην απελευθέρωση της ανταγωνιστικής δυναμικής των ανθρώπινων πόρων. Το management τη συγκεκριμένη περίοδο έδειξε ακόμη μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τη μάθηση και τη σημασία της εμπειρίας. Αρκετές γνωστές Αμερικάνικες, Ευρωπαϊκές και Ιαπωνικές εταιρείες θεσμοθέτησαν την εφαρμογή εστιασμένων (focused) προγραμμάτων διαχείρισης γνώσης.

Το 2001, ο Thomas A. Stewart, πρώην συντάκτης του περιοδικού Fortune και μετέπειτα συντάκτης του περιοδικού Harvard Business Review, εξέδωσε ένα άρθρο που υπογράμμιζε την σπουδαιότητα του πνευματικού κεφαλαίου των οργανισμών.

Ο A.Satyadas επιχειρηματικός ηγέτης της εταιρίας IBM Knowledge Center σημειώνει σε άρθρο του ότι παρότι η έννοια της διαχείρισης της γνώσης είναι ήδη γνωστή από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, η αποδοχή της ως εργαλείο για την επίλυση συγκεκριμένων επιχειρηματικών ζητημάτων αναγνωρίστηκε πρόσφατα (2003).

Μόλις τον Ιανουάριο του 2003 στο 24<sup>ο</sup> Παγκόσμιο Συνέδριο για τη διαχείριση του Πνευματικού Κεφαλαίου οι θεωρητικοί της επιστήμης της διοίκησης, που είχαν συνεισφέρει στην εξέλιξη της διαχείρισης της γνώσης, απέστειλαν αίτημα στην



ακαδημαϊκή κοινότητα προκειμένου η διαχείριση της γνώσης να ενταχθεί στα προγράμματα σπουδών τους, αναδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο την σπουδαιότητά τους. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι στο συνέδριο αυτό συμμετείχαν καθηγητές από την Αμερική όπως οι Debra Amidon (MIT Sloan School of Management) και Hubert Saint Onge (IT University) και την Ευρώπη όπως οι Karl Sveiby<sup>1</sup> (Business School of Helsinki) και Leif Edvinsson<sup>2</sup> (University of Sweden/ στέλεχος της εταιρίας οικονομικών υπηρεσιών Scandia) καθώς και σύμβουλοι επιχειρήσεων από όλο τον κόσμο με πλούσια έρευνα και εμπειρία στο σχετικό αντικείμενο.

Την ίδια χρονιά στην Ελλάδα το έργο των Nonaka Ikujiro και Takeuchi Hirotaka, με το οποίο η διαχείριση γνώσης κέρδισε ακαδημαϊκή νομιμότητα, κυκλοφορεί στα ελληνικά από τις εκδόσεις Καστανιώτη με τον τίτλο « Η επιχείρηση της γνώσης – Η διαχείριση της γνώσης στη σύγχρονη επιχείρηση ».

Τη σημασία της Διαχείρισης της Γνώσης στην Ευρώπη ανέδειξε το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισαβόνας, το Μάρτιο του 2000, όταν όρισε για την Ευρωπαϊκή Ένωση « το στρατηγικό στόχο να γίνει δυναμικότερη η οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο, στόχος ο οποίος περιλαμβάνει βασικά στοιχεία όπως η ανάπτυξη της διά βίου μάθησης για όλους ». Οι στόχοι της Στρατηγικής της Λισαβόνας περιελάμβαναν μεταξύ των βασικών της σημείων τη δημιουργία ενός ευρωπαϊκού χώρου γνώσεων, την έμφαση στην εκπαίδευση και στην κατάρτιση και την ανταπόκριση στις νέες συνθήκες της κοινωνίας της γνώσης.

Σε παγκόσμιο επίπεδο βρισκόμαστε πλέον **στην τρίτη γενιά της Διαχείρισης Γνώσης**, η οποία επανακαθορίζει τη σχέση μεταξύ γνώσης και δράσης ( Paraponaris, 2003). Η τρίτη γενιά προσανατολίζεται σε νέα αντιμετώπιση σε σχέση με τα πληροφοριακά συστήματα και την χρήση τους, σύμφωνα με τις στρατηγικές του οργανισμού και τις κοινωνικές του αποδόσεις.

Τα τελευταία χρόνια διαπιστώνεται ότι η διαχείριση γνώσης είναι λιγότερο συνδεδεμένη με την τεχνολογία και περισσότερο με τους ανθρώπους και τις οργανωτικές δομές ( Mishen 2015). Για το λόγο αυτό οι περισσότερες μελέτες εστιάζουν κυρίως στον ανθρώπινο δυναμικό και όχι στις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας, τις οποίες αντιμετωπίζουν ως βοηθητικό υποστηρικτικό εργαλείο.<sup>3</sup> Η Διαχείριση Γνώσης δεν επιτυγχάνεται πλέον μέσω των διαδικασιών, για τις οποίες μέχρι τώρα υπήρχε η ανάγκη μέτρησής τους. Βασικό χαρακτηριστικό της τρίτης γενιάς είναι η ατομική γνώση, δηλ. ο εντοπισμός του υπαλλήλου που την κατέχει και μπορεί να την χρησιμοποιήσει λαμβάνοντας άμεσα απόφαση και εκτελώντας την, χωρίς την διαμεσολάβηση πολύπλοκων διαδικασιών και εγκρίσεων ή ελέγχων. Η επιλογή ταλέντων και στελεχών αναδεικνύεται στο πλέον σημαντικό θέμα, ενώ διατυπώνεται η άποψη ότι η συζήτηση για τα μεσαία στελέχη ατονεί για να αποδοθεί αξία στην κοινωνικοποίηση του υπαλλήλου.

<sup>1</sup> Ο Karl- Eric Sveiby (ή Sveibysis) είναι Καθηγητής της Διαχείρισης της Γνώσης στο Hanken Business School στο Ελσίνκι και σύμβουλος επιχειρήσεων. Πολλοί θεωρούν ότι είναι ένας από αυτούς που καθιέρωσαν την έννοια. Το 1986 δημοσίευσε το πρώτο βιβλίο του για τη διαχείριση της γνώσης στα Σουηδικά (Ρωσσίδης Ασπρίδης 2017).

<sup>2</sup> Η Scandia στις αρχές της δεκαετίας του 1990 προσέλαβε τον Leif Edvinsson ως Διευθύνοντα Σύμβουλο Γνώσης (Chief Knowledge Officer). Ο Edvinsson γίνεται ο πρώτος που αναλαμβάνει αντίστοιχη θέση (Ρωσσίδης – Ασπρίδης 2017).

<sup>3</sup> Knowledge Management Initiatives Benefits for the Slovenian Public Sector, Simon Colnar, Vlado Dimovski, Journal Of Contemporary Management Issues, Vol. 22 2017 pp 145-161



## 1.1 Τάσεις και Εξελίξεις στην χώρα μας

Η Διαχείριση Γνώσης αναπτύχθηκε σε μία σημαντική θεωρία και πρακτική που ξεπέρασε τα όρια της πρόσκαιρης «μόδας» και αντιμετώπισε ορισμένα κρίσιμα προβλήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων. Σε αυτό βοήθησε ιδιαίτερα η αναβάθμιση του παγκόσμιου ιστού στο Web 2.0.

Η πρώτη φάση ανάπτυξης (από το 1997 μέχρι σήμερα) χαρακτηρίστηκε από υπερβολή και σύγχυση. Αρκετές εταιρείες πειραματίστηκαν σε πιλοτική βάση με νέες τεχνολογίες, ενώ οι πιο συντηρητικές εστίασαν είτε σε μη τεχνικά θέματα είτε στην ανάπτυξη βασικών υποδομών πληροφορικής, όπως τα εταιρικά intranets (εταιρεία ερευνών Onum).

Σήμερα πλέον εισέρχεται σε μία νέα φάση που χαρακτηρίζεται με τη σειρά της από δύο κατευθύνσεις.

Η **πρώτη κατεύθυνση** υιοθετείται κυρίως από τις πρωτοπόρες στο χώρο εταιρίες που αρχίζουν να αναπτύσσουν εφαρμογές και δομές σε μεγαλύτερη κλίμακα, καθώς και να εφαρμόζουν εξειδικευμένες τεχνολογίες και τεχνικές διαχείρισης της γνώσης. Η **δεύτερη κατεύθυνση** αφορά κυρίως μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες, συνήθως στα πλαίσια ανάπτυξης της τεχνολογικής τους υποδομής (π.χ εταιρικά συστήματα intranet) διαμορφώνουν προγράμματα διαχείρισης γνώσης.

Οι ελληνικές εταιρίες –ανάλογα με την επιχειρηματική τους στρατηγική, το μέγεθος και τη τεχνολογική τους υποδομή – μπορούν να υιοθετήσουν την πρώτη ή τη δεύτερη κατεύθυνση. Παραδείγματος χάριν, επιχειρήσεις που έχουν επιτύχει υψηλό βαθμό ολοκλήρωσης της πληροφοριακής τους υποδομής (όπως οι τράπεζες και οι ασφαλιστικοί οργανισμοί) είναι σε θέση να εντοπίσουν συγκεκριμένες περιοχές ή / και λειτουργίες, στις οποίες η διαχείριση γνώσης θα δημιουργήσει ανταγωνιστικά οφέλη. Από την άλλη πλευρά, οι μικρο-μεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις, που τώρα σχεδιάζουν ή αναπτύσσουν τα πληροφοριακά τους συστήματα έχουν την ευκαιρία να διαμορφώσουν μία συνολική στρατηγική διαχείρισης της γνώσης που να αντιμετωπίζει τυχόν τεχνολογικές ελλείψεις

Είναι πιθανόν η δημοτικότητα του όρου της διαχείρισης της γνώσης να μειωθεί στο μέλλον, ενώ παράλληλα αναδεικνύεται η ηθική διάσταση της διαχείρισης της γνώσης μέσα από σειρά σκανδάλων στους χώρους της αυτοκινητοβιομηχανίας και της υψηλής τεχνολογίας (Ρωσίδης – Ασπρίδης, 2017).

Σε κάθε περίπτωση όμως η ανάγκη εστίασης στο γνωστικό ενεργητικό μίας επιχείρησης σαν βασικό συγκριτικό πλεονέκτημα θα παραμείνει επίκαιρη<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Διαχείριση Γνώσης : Η επιχειρηματική Πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα, Γρηγόρης Μέντζας

## Κεφάλαιο 2

### Ορισμός Γνώσης

#### Γενικά

Στη φιλοσοφία η μελέτη της γνώσης καλείται γνωσιολογία. Στην ιστορία του δυτικού πολιτισμού κυριαρχούν δύο αντίθετες, πλην όμως συμπληρωματικές παραδόσεις.

Η μία είναι ο «*ορθολογισμός*», που στην ουσία λέει ότι η γνώση μπορεί να αποκτηθεί μέσω παραγωγικής λογικής, με την προσφυγή σε διανοητικές κατασκευές όπως είναι οι έννοιες, οι νόμοι και οι θεωρίες. Η άλλη είναι ο «*εμπειρισμός*», που ουσιαστικά λέει ότι η γνώση μπορεί να επιτευχθεί επαγωγικά μέσω των αισθήσεων, δηλ. μέσω συγκεκριμένων αισθητηριακών εμπειριών.

Τα θεμέλια της ευρωπαϊκής επιστημολογίας τέθηκαν από τον Πλάτωνα και τον μαθητή του τον Αριστοτέλη. Ο Πλάτωνας, λειτούργησε ως εκπρόσωπος του ορθολογισμού και δημιούργησε ένα εκλεπτυσμένο πλαίσιο σκέψης σχετικά με τη γνώση από την ορθολογιστική οπτική γωνία. Υποστήριξε ότι *ο άνθρωπος προσεγγίζει το κάθε πράγμα, όσο το δυνατόν περισσότερο, μόνο με τη λογική, χωρίς να εισάγει στη σκέψη του ούτε την όραση, ούτε κάποια από τις άλλες αισθήσεις*. Ο Πλάτωνας όρισε τη γνώση ως «τεκμηριωμένη και αληθή πεποίθηση».

Ο Αριστοτέλης, μαθητής του Πλάτωνα, επέκρινε το δάσκαλό του υποστηρίζοντας ότι η ιδέα δεν μπορεί να απομονωθεί από το φυσικό αντικείμενο και ούτε έχει ύπαρξη ανεξάρτητη από την αισθητηριακή αντίληψη και καθιερώθηκε ως εκπρόσωπος του εμπειρισμού. Τις Πλατωνικές και Αριστοτελικές απόψεις κληρονόμησαν μέσω ενδιάμεσων φιλοσόφων τα δύο κύρια ρεύματα της σύγχρονης επιστημολογίας : ο ορθολογισμός της Ηπειρωτικής Ευρώπης και ο βρετανικός εμπειρισμός.

### 2.1 Η έννοια της γνώσης στις οικονομικές θεωρίες και στις θεωρίες Οργάνωσης και Διοίκησης.

Οι περισσότερες οικονομικές θεωρίες έχουν αντιμετωπίσει τη γνώση είτε άρρητα είτε ρητά, ως σημαντικό παράγοντα στα οικονομικά φαινόμενα. Σύμφωνα με τον Marshall, 1956 « *Το Κεφάλαιο συνίσταται κατά ένα μεγάλο μέρος σε γνώση και οργάνωση..... Η γνώση είναι η πιο ισχυρή μηχανή παραγωγής.....Η οργάνωση βοηθάει τη γνώση* ». Στους οργανισμούς συνήθως εμπεριέχεται όχι μόνο στα έγγραφα και στα αρχεία, αλλά και στις εταιρικές ρουτίνες, διεργασίες, πρακτικές και νόρμες.

Οι οικονομολόγοι έτειναν να αποδεχθούν την άποψη του Καρτέσιου για τη γνώση, που διαχωρίζει την οικονομική γνώση από το οικονομικό υποκείμενο. Στο πλαίσιο αυτό οι Hayek ( 1945) και Schumpeter (1951) εστίασαν την προσοχή τους στην ιδιαίτερη γνώση και κυρίως την άρρητη, που κατέχει κάθε οικονομικό υποκείμενο και όχι στην κοινή γνώση που είναι κτήμα όλων των οικονομικών αντικειμένων.

Ωστόσο οι νεοκλασικοί οικονομολόγοι, οι οποίοι επικεντρώθηκαν στην κατασκευή θεωρητικών μοντέλων, αγνόησαν την τεράστια ποσότητα της άρρητης αλλά και της ρητής γνώσης των οικονομικών υποκειμένων που δεν συμπεριλαμβάνεται στις πληροφορίες

σχετικά με τις τιμές. Δεν τους απασχόλησε η δημιουργία της γνώσης και δεν εξέτασαν τη θέση της επιχείρησης ως δημιουργού γνώσης.

Σύμφωνα με τους Nonaka & Takeuchi (1995) κανένας από τους στοχαστές της Δύσης πάνω στην οικονομία και το μάνατζμεντ, που ασχολήθηκαν με τη γνώση δεν εξέφρασε ικανά την δυναμική ιδέα ότι τα ανθρώπινα όντα μπορούν ενεργά να δημιουργήσουν γνώση .

Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας ωστόσο προκύπτει ότι κατά τα επόμενα χρόνια η άποψη τους ανετράπη, καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας αποτέλεσε καθοριστικό στοιχείο στη γνώση. Ενδεικτικά παρατίθενται σχετικοί ορισμοί από θεωρητικούς της Οργάνωσης και Διοίκησης με πρώτο τον ορισμό που δόθηκε στο ευρωπαϊκό forum που διοργανώθηκε για τη Διαχείριση Γνώσης :

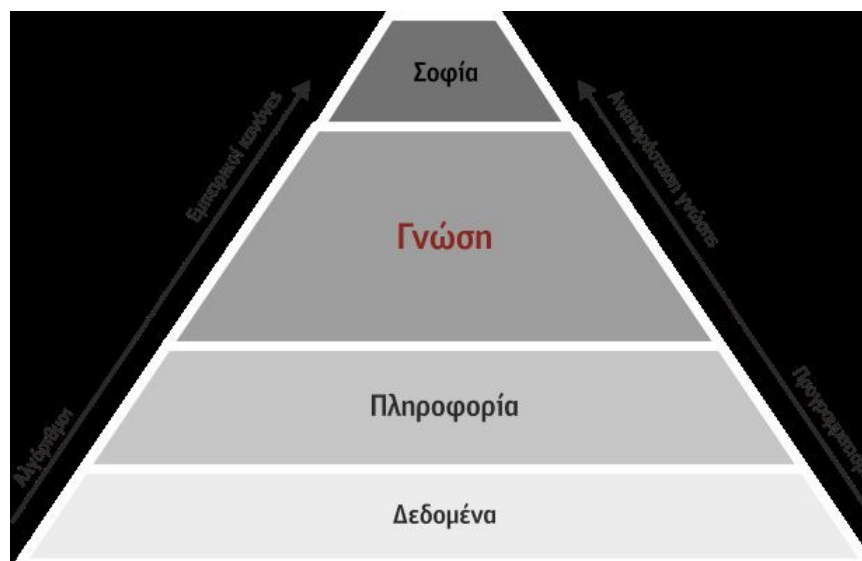
Η Γνώση είναι η εξ' ολοκλήρου εκμετάλλευση της πληροφορίας και των δεδομένων, συνδυασμένη με τις ενδεχόμενες υπάρχουσες επιδεξιότητες, ικανότητες, ιδέες, διαίσθηση, δεσμεύσεις και κίνητρα του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού (KM Forum 2002 ).

Σύμφωνα με τους Davenport και Prusak (1998) η γνώση είναι ένα ρευστό μείγμα 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. Ξεκινά και εφαρμόζεται στο μυαλό όσων γνωρίζουν.

Οι Gamble & Blackwell (2004) στο βιβλίο τους επαναλαμβάνουν ότι *δεν υπάρχει σωστή ή λανθασμένη απάντηση στην ερώτηση τι είναι γνώση. Αυτό που έχει σημασία είναι να επιλέξουμε έναν ορισμό και να μείνουμε σταθεροί στη χρήση του.* Γνώση για αυτούς είναι κάτι που υπάρχει μέσα στο μυαλό των ανθρώπων και τους οδηγεί σε δράση .

Σύμφωνα με τον Grey η γνώση ταυτίζεται με τα εξής επιμέρους στοιχεία : τον άνθρωπο, το χρήμα, την ισχύ, την μάθηση, την ευελιξία του οργανισμού και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αξίζει τέλος να σημειωθεί ότι οι αναφορές που γίνονται στον όρο γνώση ανατρέχουν πάντα στο θεμελιώδες τετράπτυχο « δεδομένα – πληροφορία – γνώση – σοφία » παρουσιάστηκε πρώτη φορά με συστηματικό τρόπο ως «Πυραμίδα ή Ιεραρχία της Γνώσης» (Zeleny 1987) και σήμερα είναι γνωστό με το αρκτικόλεξο



**Data Information Knowledge and Wisdom Hierarchy –DIKW (Σχ. 1)**

Στην πυραμίδα αυτή η γνώση αναφέρεται ως ένα από τα συστατικά στοιχεία ενός συστήματος, του οποίου τα υπόλοιπα συστατικά είναι τα **δεδομένα (data)**, η **πληροφορία (information)** και η **σοφία (wisdom)** και τα οποία βρίσκονται σε μια κατάσταση διαρκούς κίνησης και μετάβασης από το ένα στο άλλο. Η γνώση βρίσκεται ανάμεσα στην πληροφορία και τη σοφία.

Τα **δεδομένα (data)** αποτελούν τα ακατέργαστα στοιχεία που έχουν συλλεγεί από πλήθος πηγών εντός και εκτός οργανισμού ( π.χ αριθμητικές ποσότητες, οικονομικά στοιχεία, στοιχεία χρόνου, ιδέες, γεγονότα, ανθρώπινο παράγοντα, διαδικασίες, λειτουργίες).

Προσφάτως άρχισε να χρησιμοποιείται ο όρος μετα- δεδομένα (meta – data), ο οποίος παρότι σχετίζεται με την ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορικής, εν τούτοις τα μετά-δεδομένα χρησιμοποιούνται από πολύ παλιά, με διαφορετική κατά περίπτωση ονομασία ( Π.χ. ο κατάλογος των βιβλίων μιας δημόσιας βιβλιοθήκης, ο οποίος περιλαμβάνει για κάθε βιβλίο το όνομα του συγγραφέα, το έτος έκδοσης, το θεματικό πεδίο στο οποίο ανήκει και, ενδεχομένως, και άλλες πληροφορίες για το περιεχόμενό του, αποτελεί μια συλλογή ή ένα αρχείο μετα-δεδομένων) Τα μετα-δεδομένα αποκτούν ιδιαίτερα μεγάλη σημασία στα σύγχρονα αυτοματοποιημένα οργανωτικά περιβάλλοντα, κυρίως για δύο λόγους: α) είναι δυνατό να δημιουργηθούν από λογισμικό και β) είναι δυνατό να «διαβαστούν» από λογισμικό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εξαιρετικά μεγάλη αύξηση της ταχύτητας, της ευκολίας, αλλά και της πληρότητας της αναζήτησης της πληροφορίας, στο μέτρο που η αναζήτηση δεν γίνεται πλέον από τον άνθρωπο, αλλά από τη μηχανή.. Οι παραπάνω ιδιότητες τα καθιστούν εξαιρετικά χρήσιμα στη δόμηση της υπάρχουσας στο οργανωτικό περιβάλλον πληροφορίας, κατά τρόπο ιεραρχικό και ταυτόχρονα «σχεσιακό» δηλαδή με πολλαπλούς δεσμούς συσχέτισης, αποκαθιστώντας την τάξη σε ένα σχεδόν χασοτικό πληροφοριακό περιβάλλον, στο οποίο έχουν οδηγηθεί να λειτουργούν οι οργανισμοί με την ανάπτυξη των ΤΠΕ ( Οικονόμου).<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Συστήματα διαχείρισης γνώσης στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Θεόδωρος Οικονόμου , Διδάκτωρ Πανεπιστημίου Αθηνών, Διευθυντής Υπουργείου Εσωτερικών

Οι **πληροφορίες (information)** συνίστανται στο αποτέλεσμα που εκπορεύεται από τη διαδικασία επεξεργασίας δεδομένων. Με άλλα λόγια πληροφορία είναι η έννοια ή η σημασία που αποδίδεται στα δεδομένα. Π.χ. η παράσταση «1,80μ» καθίσταται πληροφορία μόνον όταν της αποδοθεί η έννοια «ύψος ορισμένου ανθρώπου».

Πληροφορία για ένα σύστημα είναι μόνον εκείνη, η οποία μειώνει την αβεβαιότητα του συστήματος για κάποιο ζήτημα ή αντικείμενο που οπωσδήποτε το αφορά και το ενδιαφέρει, δηλαδή έχει σχέση με τους επιδιωκόμενους από αυτό στόχους. Έτσι, πληροφορία για το σύστημα είναι εκείνη που μπορεί να επηρεάσει την κατάσταση (state) ή τις εκροές του (output). Οποιαδήποτε άλλη διαθέσιμη "πληροφορία" είναι όχι μόνον αδιάφορη ή άχρηστη, αλλά και επιβλαβής, διότι αυξάνει την πολυπλοκότητα και την εντροπία (αταξία) του συστήματος και δυσχεραίνει τη λήψη αποφάσεων, αλλά και την εύρυθμη λειτουργία του (Οικονόμου).

Ήδη χρησιμοποιείται ο όρος μετα – πληροφορίες, ως μια ειδική κατηγορία πληροφοριών, που αναφέρονται στο περιεχόμενο, την προέλευση, τη χρησιμότητα κ.λπ. άλλων πληροφοριών, ή τυποποιούν τον τρόπο αναπαράστασης, αναζήτησης και μετάδοσής τους.

Η **γνώση (knowledge)** αποτελεί το συστηματικό εντοπισμό, καταγραφή, αποθήκευση, επεξεργασία και στοχευμένη διάχυση πληροφοριών, προκειμένου ένας οργανισμός να καταστεί ικανός να διαχειρίζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις πληροφορίες που έχει στην κατοχή του. Η **σοφία (wisdom)** αναφέρεται στην κατάσταση που μπορεί (υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις) να περιέλθει ένας οργανισμός, διαμορφώνοντας ένα εξελιγμένο σύστημα κεκτημένων γνώσεων.

Η αποσαφήνιση της έννοιας της γνώσης έχει ιδιαίτερη σημασία αν θέλουμε να μπορούμε να μιλάμε για Διαχείρισης Γνώσης και όχι πληροφορίας ή δεδομένων. Η μελέτη του συγκεκριμένου προβληματισμού οδήγησε σε κάποιες σκέψεις οι οποίες συμπυκνώνονται ως εξής :

Αν και είναι δυνατόν να αναγνωριστούν τα όρια ανάμεσα στα δεδομένα, την πληροφορία και την γνώση, εντούτοις σε ορισμένες περιπτώσεις οι όροι πληροφορία και γνώση αντιμετωπίζονται στη βιβλιογραφία ως συναφείς οντότητες σε βαθμό που πολλές φορές χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Παρόλα αυτά στη θεωρία της Διαχείρισης Γνώσης αναγνωρίζεται η διαφορετικότητά τους (Boisot, 1995, Davenport, 1997). Η βασική διαφορά μεταξύ γνώσης και πληροφορίας είναι ότι η γνώση προϋποθέτει αξίες και πιστεύω και σχετίζεται με την ανθρώπινη δράση.

Τα τελευταία χρόνια επίσης κυριαρχεί η αντίληψη ότι δεν αρκεί η ύπαρξη πληροφορίας για την αντιμετώπιση μιας κατηγορίας προβλημάτων που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την προσαρμοστικότητα των οργανισμών, αλλά αντίθετα απαιτείται ουσιαστική γνώση τόσο του οργανωτικού περιβάλλοντος, όσο και αυτής της ίδιας της ύπαρξης, της αξίας, της χρησιμότητας των πληροφοριών που αυτό διαθέτει και επεξεργάζεται. Δεν αρκεί δηλαδή μια Οργάνωση να διαθέτει ή να έχει πρόσβαση σε πληροφορίες, αλλά πρέπει και να γνωρίζει τι πληροφορίες διαθέτει, πως μπορεί να τις αξιοποιήσει, πως μπορεί να διακρίνει τις χρήσιμες από τις άχρηστες και με ποιο τρόπο μπορεί να παρακολουθήσει τη δυναμική της χρησιμότητάς τους για την Οργάνωση, ώστε να είναι σε θέση να τοποθετεί στο περιθώριο, ή να αποβάλλει τις πληροφορίες που καθίστανται ξεπερασμένες, απαρχαιωμένες, άχρηστες, και ως εκ τούτου επιβλαβείς για το οργανωτικό-διοικητικό σύστημα. Για αυτό το λόγο αναπτύχθηκε μια



ειδική κατηγορία πληροφοριών οι μετα – πληροφορίες, στη σημασία των οποίων αναφερθήκαμε πρωτότερα (Οικονόμου).

## 2.2 Είδη γνώσης

Στη βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα κατηγοριοποιήσεων της γνώσης. Σε αυτές συγκαταλέγονται διακρίσεις της γνώσης ως προς την φύση της ( ως αντικείμενο, ως διαδικασία), το περιβάλλον της (κοινωνικό, οργανωσιακό, ατομικό) και την τοποθεσία της (ρουτίνες, σύμβολα, ανθρώπινο μυαλό). Η διάκριση ωστόσο σε **τυπική / ρητή (explicit)** και **άτυπη / άρρητη (tacit)** είναι αυτή που έχει επικρατήσει (Nonaka & Takeuchi 1995).

Η ρητή γνώση μπορεί να διατυπωθεί γλωσσικά και να αποδοθεί από γραμματικούς όρους, μαθηματικούς τύπους, προδιαγραφές, εγχειρίδια και ούτω καθεξής. Αυτό το είδος γνώσης, που μπορεί να μεταδοθεί από άτομο σε άτομο επίσημα και εύκολα, είναι το κυρίαρχο είδος γνώσης στον δυτικό κόσμο. Η άρρητη γνώση είναι δύσκολο να διατυπωθεί γλωσσικά. Πρόκειται για προσωπική γνώση, ριζωμένη στην ατομική εμπειρία και περιλαμβάνει απροσδιόριστους παράγοντες όπως προσωπικές πεποιθήσεις, συγκεκριμένη οπτική γωνία και συστήματα αξιών.

Ειδικότερα :

Η **ρητή ή τυπική γνώση (explicit knowledge)**<sup>6</sup> αναφέρεται στη σαφή, αναμφίβολη γνώση που βρίσκεται σε βιβλία, έγγραφα, θεωρίες, πίνακες, γραφήματα στις διεργασίες (αυτό που οι άνθρωποι στην ουσία κάνουν στην εργασία τους) και στα προϊόντα. Δεν είναι αμφισβητήσιμη, καθώς επιβεβαιώνεται από επιστημονικά αποδεδειγμένες θεωρίες και συνήθως είναι αποδεκτή από όλους. Είναι εύκολα μεταβιβάσιμη στο εσωτερικό της επιχείρησης ή του οργανισμού, αλλά και έξω από αυτό. Η επικοινωνία της ρητής γνώσης μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων έχει θετικά αποτελέσματα, αφού αυτή εμπλουτίζεται και εξελίσσεται.

Από την άλλη πλευρά, η **άρρητη ή σιωπηρή γνώση (tacit knowledge)**<sup>7</sup>, **κατ' άλλους θεωρητικούς έχει αποδοθεί και με τους όρους εσωτερική ή κεκτημένη ή μη εκφρασμένη γνώση**, αφορά στη γνώση που έχει αποκτηθεί από εμπειρία και πρακτικές μεθόδους. Είναι η προσωπική γνώση που ενώ βρίσκεται στο μυαλό κάθε ατόμου, δεν έχει ξεκάθαρα διατυπωθεί. Σχετίζεται με την εκπαίδευση, τη νύηση, τις προτιμήσεις, τις εντυπώσεις, τη συσσωρευμένη εμπειρία, τη διορατικότητα και τη διαίσθηση του κάθε ατόμου, που του επιτρέπει -τουλάχιστον τις περισσότερες φορές – να κάνει τις σωστές επιλογές. Εμπνευστής της άρρητης γνώσης θεωρείται ο M. Polanyi<sup>8</sup>.

Η βασική διαφορά των δύο έγκειται στο ότι η πρώτη μπορεί να αποθηκευτεί σε ένα χειροτέγνημα, όπως ένα κομμάτι χαρτί, μια ζωγραφιά ή έναν υπολογιστή. Για το λόγο αυτό η ρητή γνώση έχει το πλεονέκτημα ότι μπορεί εύκολα να γίνει κτήμα πολλών στο πλαίσιο ενός οργανισμού π.χ διαμέσου των συστημάτων e-mail ή των ηλεκτρονικών συστημάτων αποθήκευσης και μεταβιβάζεται πιο γρήγορα ανάμεσα στους εργαζόμενους (EKETA 2006).

<sup>6</sup> Το είδος αυτό γνώσης έχει αποδοθεί και με τον όρο εκφρασμένη γνώση.

<sup>7</sup> Το είδος αυτό γνώσης από τους θεωρητικούς έχει αποδοθεί και με τους όρους εσωτερική/ κεκτημένη / μη εκφρασμένη γνώση

<sup>8</sup> Michael Polanyi (1891-1976) χαρακτηρίζεται ως πολυμαθές πρόσωπο με σημαντικές θεωρητικές συνεισφορές στη φυσική χημεία, την οικονομία και τη φιλοσοφία. Στη συγγραφή της Προσωπικής Γνώσης (1966) αναγνώρισε τη δομή της σιωπηρής γνώσης, η οποία και θεωρείται η σημαντικότερη ανακάλυψή του.

Αντίθετα η κεκτημένη γνώση είναι προσωπική. Αφορά στις προσωπικές πεποιθήσεις, αντιλήψεις και αξίες και υπάρχει ενσωματωμένη στις λειτουργίες, τα προϊόντα, τους κανόνες και τις διαδικασίες. Έτσι ο άνθρωπος θεωρείται το μέσο αποθήκευσης για την κεκτημένη γνώση (Gamble & Blackwell 2004). Όπως επισημαίνουν οι Borghoff & Pareschi (1998) η τυπική γνώση προσδιορίζει την ταυτότητα και τις δεξιότητες ενός οργανισμού ανεξάρτητα όμως από τους υπαλλήλους του. Μπορεί επομένως να συνιστά οργανωσιακή γνώση, αλλά η διατήρηση και η εξέλιξή της δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί παρά μόνο μέσα από ένα πλούσιο υπόβαθρο άτυπης γνώσης.

Κλασικό παράδειγμα μεταφοράς άρρητης γνώσης αποτελεί ο απολυμένος εργαζόμενος, ο οποίος κατέχει σημαντικό μέρος της γνώσης της επιχείρησης όπου εργαζόταν. Με την πρόσληψή του σε ανταγωνίστρια επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τις γνώσεις αυτές και να μην αχρηστευθεί η γνώση που είχε αποκτήσει (Ρωσίδης – Ασπρίδης 2017).

Έχει διατυπωθεί ότι όσο πιο σιωπηρή είναι η γνώση τόσο πιο πολύτιμη είναι η τάση της. Το πρόβλημα είναι ότι η άρρητη γνώση από τη φύση της, δεν είναι εύκολο να τυποποιηθεί και κωδικοποιηθεί έτσι ώστε να είναι χρήσιμη και σε άλλους έκτος από αυτόν που την κατέχει. Η άρρητη γνώση μόλις εντοπιστεί καθίσταται αυτόματα για τον οργανισμό ένα εξαιρετικά πολύτιμο και μοναδικό περιουσιακό στοιχείο που είναι δύσκολο για τους άλλους οργανισμούς να αναπαράξουν. Ως εκ τούτου η άρρητη γνώση είναι ζωτικής σημασίας για την ορθή λειτουργία του οργανισμού και τη δημιουργία της αξίας για αυτό τον οργανισμό. Κατά συνέπεια για ένα οργανισμό είναι απαραίτητη η ανακάλυψη, η διάδοση και η χρησιμοποίηση της άρρητης γνώσης των εργαζομένων. Καθώς επίσης η Διοίκηση και οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν να διαμοιράζουν και να διαμοιράζονται τις γνώσεις τους που έχουν αποκτήσει από την εμπειρία τους.

Ο Polanyi (1966), ο οποίος είχε περικλείσει το νόημα της άτυπης γνώσης στη φράση « Γνωρίζουμε περισσότερα από όσα μπορούμε να εκφράσουμε (We know more than we can tell ) » αναφέρει ότι είναι προφανώς αδύνατο ένας επαγγελματίας να μεταφέρει τα όσα διαισθητικά έχει κατανοήσει και έχει αποκτήσει μέσω της εμπειρίας του και της πρακτικής, ενώ είναι πιθανότερο να αντιμετωπίσει ένα πρόβλημα με βάση την εμπειρία και τη διαίσθησή του. Τα εξειδικευμένα άτομα δυσκολεύονται να εκφράσουν την τεχνογνωσία τους και τους είναι πολύ δύσκολο να κωδικοποιήσουν τις γνώσεις τους σε ένα έγγραφο. Σε αντίθεση με έναν αρχάριο, που είναι πιο κατάλληλος να εκφράσει τι κάνει επειδή συνήθως ακολουθεί μία χειροκίνητη διαδικασία.

Η οπτική των Nonaka και Takeuchi φαίνεται ότι διέπει τις περισσότερες προσπάθειες ορισμού και διάκρισης της γνώσης, που έχουν κάνει κατά καιρούς την εμφάνισή τους στο πεδίο της Διαχείρισης της Γνώσης. Ως πολύ σημαντικό πλεονέκτημα της θεώρησης των Nonaka & Takeuchi αναγνωρίζεται το γεγονός ότι οι μελέτες που πραγματοποίησαν στηρίζονται σε πραγματικές περιστατικά που έλαβαν χώρα σε μεγάλες εταιρείες όπως οι Canon και η Honda.

Οι ίδιοι επιστήμονες υποστηρίζουν ότι οι κορυφαίοι Δυτικοί ερευνητές που ασχολούνται με το χώρο των επιχειρήσεων και της κοινωνίας έχουν δώσει μεγάλη προσοχή στο ζήτημα της γνώσης, ωστόσο κανείς δεν έχει μελετήσει σε βάθος τους μηχανισμούς και τις διαδικασίες δημιουργίας της. Κατά τη γνώμη τους ο λόγος που οι Δυτικοί παρατηρητές τείνουν να μην ασχολούνται με το θέμα είναι η δεδομένη αντίληψη ότι η οργάνωση είναι μια μηχανή « επεξεργασίας πληροφοριών ». Η αντίληψη αυτή



θεωρεί τη γνώση υποχρεωτικά «ρητή», κάτι μεθοδικό και συστηματικό. Η ρητή γνώση μπορεί να εκφραστεί με λέξεις και αριθμούς, επικοινωνείται και μοιράζεται εύκολα με τη μορφή δεδομένων επιστημονικών τύπων, κωδικοποιημένων διαδικασιών και καθολικών αρχών. Έτσι η γνώση θεωρείται κάτι σαν κώδικας ηλεκτρονικού υπολογιστή, χημικός τύπος ή σειρά γενικών κανόνων.

Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις έχουν μια πολύ διαφορετική αντίληψη γνώσης : Θεωρούν ότι η γνώση που εκφράζεται με λέξεις και αριθμούς αποτελεί μόνο την κορυφή του παγόβουνου. Θεωρούν τη γνώση πρωταρχικά « άρρητη » - κάτι που δεν γίνεται εύκολα ορατό και δεν εκφράζεται εύκολα.

Ο δημόσιος τομέας ειδικότερα αντιμετωπίζει μία πρόκληση, καθώς οι δημόσιες οργανώσεις και επιχειρήσεις επωφελούνται από τη σιωπηρή γνώση προσώπων, που δεν μπορούν εύκολα να μεταφερθούν σε άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς και η οποία τελικώς ενσωματώνεται σε αυτές. Ωστόσο παρότι το προσωπικό διατηρείται για μεγάλο χρονικό διάστημα και δίνεται η ευκαιρία να αξιοποιούνται οι γνώσεις και οι δυνατότητες του, αναδεικνύεται σε μείζον ζήτημα το γεγονός ότι η Ανώτατη Διοίκηση δεν γνωρίζει ποιος έχει ποια πληροφορία.<sup>9</sup>

Από την έρευνα της βιβλιογραφίας και της αρθρογραφίας προέκυψε ότι μια μερίδα θεωρητικών της διοικητικής επιστήμης υποστηρίζουν ότι η διάκριση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης πρόκειται για μια απλοϊκή διχοτόμηση, καθώς το ίδιο περιεχόμενο μπορεί να είναι σαφές για κάποιο πρόσωπο και σιωπηρό για άλλο και αυτό που είναι εύκολα διαρθρωμένο από ένα άτομο είναι δύσκολο να εξωτερικοποιηθεί από άλλο.

Οι Barclay και Murray (1997) σε σχετικό άρθρο τους<sup>10</sup> αναφέρουν ότι σύμφωνα με τις παραδοσιακές αντιλήψεις για το ρόλο της γνώσης στους οργανισμούς η *σιωπηρή γνώση* θεωρείται το πραγματικό κλειδί για να γίνουν τα πράγματα και να δημιουργηθεί νέα αξία. Για το λόγο αυτό, κατά τη γνώμη τους, δίνεται έμφαση στον ‘‘ οργανισμό που μαθαίνει’’ (learning organization) και σε προσεγγίσεις που τονίζουν την εσωτερίκευση των πληροφοριών (μέσω εμπειρίας και δράσης) και την δημιουργία νέων γνώσεων μέσω διαχειριζόμενης αλληλεπίδρασης.

Εντούτοις οι ίδιοι θεωρούν ότι η διάκριση αυτή δεν είναι πολύ σημαντική, στην περίπτωση που επιτυγχάνονται θετικά αποτελέσματα, καθώς δεν έχει μεγάλη σημασία εάν η λύση είναι αποτέλεσμα κάποιας καταγεγραμμένης διαδικασίας ή προϊόν σκέψης ενός εμπειρογνώμονα. Αντίθετα θεωρούν πολύ πιο σημαντικό τον τρόπο που η γνώση - ρητή ή σιωπηρή - αποκτάται και χρησιμοποιείται έτσι ώστε ο οργανισμός να μπορεί να επιτυγχάνει θετικά αποτελέσματα ανταποκρινόμενος στις απαιτήσεις τους.

<sup>9</sup> Issues of Knowledge Management in the Public Sector Xiaoming Cong and Kaushik V. Pandya\* University of Luton, UK Xiaoming.cong@luton.ac.uk [Kaushik.pandya@luton.ac.uk](mailto:Kaushik.pandya@luton.ac.uk), 2003

<sup>10</sup> What is Knowledge ? Journal of Knowledge Management (1997)

**Πίνακας : Βασικές διαφορές μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης**

|   | ΡΗΤΗ ΓΝΩΣΗ   | ΑΡΡΗΤΗ ΓΝΩΣΗ  |
|---|--|---|
| 1 | Η γνώση είναι δομημένη και αντικειμενική.  | Η γνώση είναι αδόμητη και υποκειμενική  |
| 2 | Η γνώση αρθρώνεται σε δομημένη γλώσσα.   | Η γνώση ενσωματώνεται στην προσωπική εμπειρία των συμμετεχόντων   |
| 3 | Η γνώση μπορεί να αποτυπωθεί σε κείμενα, βιβλία, πίνακες, γραφήματα και σε βάσεις δεδομένων. | Η γνώση στηρίζεται στο ένστικτο, στις ικανότητες και στη διάραση των συμμετεχόντων.                       |
| 4 | Η γνώση μεταφέρεται με τη γλώσσα και τις πληροφορίες.  | Προσωπική γνώση   |
| 5 | Συστηματική γνώση  | Σχετίζεται με την εκπαίδευση, τη νόηση, τις προτιμήσεις, τις εντυπώσεις και την εμπειρία των εργαζομένων. |
| 6 | Μεταβιβάζεται εύκολα στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.             | Η γνώση βρίσκεται στο μυαλό του κάθε εργαζόμενου.   |
| 7 | Είναι θεωρητική, ανακαλείται και χρησιμοποιείται εύκολα                                      | Είναι δυνατό να παραποιηθεί και δύσκολο να μεταδοθεί.   |
| 8 | Κυριαρχεί στη δυτική κουλτούρα   | Συνυπάρχει με τις προσωπικές αξίες και πεποιθήσεις.   |

Πηγές : Nonaka et al 1995/ Wallace 2014

Για τον διαχωρισμό της γνώσης σε τύπους / κατηγορίες υφίστανται και άλλες διαφορετικές προσεγγίσεις.

Σύμφωνα με τους **Gamble & Blackwell (2004)** η γνώση μπορεί να αποθηκευτεί σε πολλά και διαφορετικά είδη, ενώ μέσα στον οργανισμό θα μπορούσαμε να συναντήσουμε καθένα είδος ξεχωριστά και όλα μαζί. Η προσβασιμότητα ή η ικανότητά να επεξεργαστούμε τη γνώση θα μπορούσε να αλλάξει ανάλογα με τη δυνατότητά μας να την κωδικοποιήσουμε ή να την καθοδηγήσουμε.

Οι ίδιοι μάλιστα διακρίνουν τρεις ευρείες κατηγορίες γνώσης την **εσωτερική**, που αντιστοιχεί στη σιωπηρή, την **αντιπροσωπευόμενη**, η οποία είναι κωδικοποιημένη γνώση που μπορεί να προέρχεται είτε από τη σιωπηρή είτε από τη συγκεκριμένη γνώση και την **πάγια ή ενσωματωμένη (embedded)** γνώση, που βρίσκεται στις διεργασίες (αυτό που κάνουν οι άνθρωποι στη δουλειά) και στα προϊόντα. Οι ίδιοι υποστηρίζουν ότι η

διαχείριση γνώσης αφορά στη γαλούχηση της εσωτερικής ή σιωπηρής γνώσης και την ταυτόχρονη έξυπνη χρήση της αντιπροσωπευόμενης ή πάγιας γνώσης. Στο πλαίσιο αυτό η μετατροπή της υποκειμενικής και βασιζόμενης στην εμπειρία άρρητης γνώσης σε αντικειμενική ρητή γνώση είναι μια από τις βασικότερες προκλήσεις για τη διαχείριση της γνώσης στο πλαίσιο των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Για τη γνώση υφίσταται επίσης και η εξής διάκριση : α) οι βασικές γνώσεις που αποτελούν τον « *πυρήνα της γνώσης* » και β) η δυνατότητα της γνώσης ή « *επιτρεπόμενη ή ενεργοποιημένη γνώση* ».

Σε κάθε οργανισμό, ορισμένες περιοχές της γνώσης είναι πιο σημαντικές από άλλες. Το είδος της γνώσης που είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη του στόχου του οργανισμού και την εκπλήρωση της στρατηγικής του είναι ο « *πυρήνας της γνώσης* ». Αυτή η γνώση θα πρέπει να αναπτυχθεί και να καλλιεργηθεί στο εσωτερικό του οργανισμού και φυσικά θα πρέπει να διατηρείται εντός του, (Uriarte, 2008). Ωστόσο ο « *πυρήνας της γνώσης* » από μόνος του δεν μπορεί να υποστηρίξει πλήρως έναν οργανισμό και να τον κάνει ανταγωνιστικό. Υπάρχει ανάγκη για γνώση που μπορεί να διατηρήσει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Οι γνώσεις αυτές είναι γνωστές ως « *επιτρεπόμενες ή ενεργοποιημένες γνώσεις* » και όταν συνδυάζονται με τον « *πυρήνα της γνώσης* », οδηγεί στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, διαδικασιών και υπηρεσιών. Αυτή η οργανωσιακή γνώση καθιστά δυνατή κάθε εστιασμένη και συλλογική δράση. Και ενώ ένα μεγάλο μέρος της οργανωσιακής γνώσης είναι διαθέσιμο ως ρητή γνώση, ένα σημαντικό τμήμα του « *πυρήνα της γνώσης* » και της « *επιτρεπόμενης ή ενεργοποιημένης γνώσης* » παραμένει άρρητη. Η προθυμία των υπαλλήλων να μοιραστούν την άρρητη γνώση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις διαχειριστικές προσεγγίσεις για τον εντοπισμό, τη σύλληψη, και την ενσωμάτωση αυτής της γνώσης. Αυτές οι προσεγγίσεις περιλαμβάνουν συστήματα « *βραβείων* », « *τιμωρίας* », ή/και οργανωτικές διαδικασίες για την αξιολόγηση των ατομικών επιδόσεων των εργαζομένων<sup>11</sup>.

Ολοκληρώνοντας την επισκόπηση στον ορισμό και τους τύπους της γνώσης αξίζει να γίνει αναφορά στη διάκριση της γνώσης σε ατομική και οργανωσιακή, κυρίως δε στο μοντέλο, που προτείνει ο Τσούκας (2004), με το οποίο περιγράφεται η διαδικασία μετατροπής των ατομικών γνώσεων ή αλλιώς του ανθρώπινου διανοητικού κεφαλαίου σε οργανωσιακές γνώσεις ή οργανωσιακό διανοητικό κεφάλαιο.

Ξεκινώντας από τις κωδικοποιημένες εντολές και τους κανόνες που καλούνται να εφαρμόσουν οι εργαζόμενοι (τεταρτημόριο 1 ) και επιτρέποντας παράλληλα την πρωτοβουλία, την αυτενέργεια και τον πειραματισμό (τεταρτημόριο 2) οδηγούμαστε σε παραγωγή προσωπικής γνώσης με τη μορφή άριστων πρακτικών, ανάλυσης λαθών, μελέτης περιπτώσεων (case studies) ή ιστοριών που κυκλοφορούν άτυπα μέσα στον οργανισμό (τεταρτημόριο 3). Εάν η επιχείρηση διαθέτει θεσμοθετημένους μηχανισμούς επεξεργασίας και μετατροπής αυτής της προσωπικής γνώσης σε οργανωσιακή, μπορεί να την ενσωματώσει σε εγκυκλίους, εντολές, ρουτίνες, εγχειρίδια (τεταρτημόριο 4). Έτσι το οργανωσιακό κεφάλαιο εμπλουτίζεται και μεταφέρεται εκ νέου στους εργαζόμενους για εφαρμογή. Ο κύκλος δηλαδή από το τεταρτημόριο 1 στο 4 είναι συνεχής (Πηγή : Ιορδάνογλου, 2008).

<sup>11</sup> Διαχείριση Γνώση στο Δημόσιο Τομέα. Αναγκαιότητα ή Πολυτέλεια, Διπλωματική Εργασία Σταμπέλος (2018)

|   |   |
|---|---|
| <p><b>4</b></p> <p>Εντολές</p> <p>Ρουτίνες</p> <p>Εγκύκλιοι</p> <p>Εγχειρίδια</p> | <p><b>3</b></p> <p>Ιστορίες</p> <p>Case studies</p> <p>Άριστες πρακτικές</p> <p>Ανάλυση λαθών</p> |
| <p><b>1</b></p> <p>Πιστή εφαρμογή<br/>κανόνων και εντολών</p>                     | <p><b>2</b></p> <p>Πρωτοβουλία</p> <p>Αυτενέργεια</p> <p>Πειραματισμός</p>                        |

**Η επιχείρηση ως μηχανισμός παραγωγής και συνδυασμού γνώσης (Σχ. 2)**

Το μοντέλο αυτό προσιδιάζει στη συλλογιστική και φιλοσοφία της Διαχείρισης της Γνώσης, όπως θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

Τέλος πολλοί οργανισμοί προσπαθώντας να φέρουν τη γνώση κοντά στην κατανόησή τους δημιούργησαν τυπολογίες οι οποίες αναφέρονται στις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος τους. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν η γνώση για τους πελάτες, τα προϊόντα, τις διαδικασίες και τους ανταγωνιστές (Alavi & Leidner, 2001).

Η τυπολογία που έχει αρκετό ενδιαφέρον είναι αυτή που αναφέρεται στη γνώση για τις διαδικασίες, καθώς η Διαχείριση Γνώσης μπορεί να αξιοποιήσει τις εκδηλώσεις, που απορρέουν από την έννοια των διαδικασιών τόσο για την απεικόνιση της τυπικής και της άτυπης γνώσης στον χώρο εργασίας όσο και για τη διάχυση αυτής μέσα στον οργανισμό.

Η χρήση των επιχειρηματικών διαδικασιών από τη διαχείριση γνώσης αφορά ασφαλώς στην αξιοποίηση του περιεχομένου των διαδικασιών και όχι στον τρόπο οργάνωσης των διαδικασιών, το οποίο αποτελεί μέλημα των πρακτικών ανασχεδιασμού (business process reengineering).

Οι Erppler (1999) πρότειναν μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση πάνω στο θέμα συνδέοντας το περιβάλλον της γνώσης με τους πραγματικούς στόχους της διαδικασίας. Η ανάλυσή τους συνοψίστηκε σε τρία είδη γνώσης :

- Την γνώση για μια διαδικασία (knowledge about)
- Την γνώση μέσα στην διαδικασία ( knowledge within)
- Την γνώση από μία διαδικασία (knowledge from)

Ο πρώτος τύπος γνώσης αποτελείται από όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες που σχετίζονται με τη λειτουργία της διαδικασίας. Οι αναπαραστάσεις σχετικά με τη δομή και την εκτέλεση της διαδικασίας είναι σημαντικές για την μεταφορά της γνώσης σε αρχάριους, αλλά και στη διαπραγμάτευση οποιασδήποτε αλλαγής στη διαδικασία.

Ο δεύτερος τύπος γνώσης αναφέρεται στην γνώση, που δημιουργείται κατά την εκτέλεση της. Σε αυτή την περίπτωση η γνώση σχετίζεται με τα δρώμενα της διαδικασίας, όπως είναι απρόβλεπτα γεγονότα ξαφνικές συναντήσεις, κρίσιμες καταστάσεις και άλλες σχετικές πληροφορίες. Αυτού του είδους η γνώση, η οποία δημιουργείται από την επανάληψη της διαδικασίας είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς παρέχει ένα νοητικό σύνδεσμο μεταξύ της τυπικής και άτυπης γνώσης ενός οργανισμού.

Στον τελευταίο τύπο γνώσης συγκαταλέγονται οδηγίες που δόθηκαν από ειδικούς σχετικά με την απόδοση μιας διαδικασίας, χρήσιμα μαθήματα και ενδείξεις για βελτίωση. Αυτού του τύπου η γνώση κρίνεται υποκειμενική, διότι στηρίζεται σε κρίσεις ειδικών.

Το ερώτημα ωστόσο που δημιουργείται είναι πως οι διαδικασίες μπορούν να αξιολογηθούν από τη Διαχείριση Γνώσης. Η απάντηση σχετίζεται με το γεγονός ότι οι διαδικασίες έχουν δύο οπτικές, την στατική και την δυναμική, έτσι όπως υποδηλώνει η παραπάνω κατηγοριοποίηση. Η στατική οπτική αναπαρίσταται στα μοντέλα διαδικασιών, στα οποία εκφράζονται τυπικές μορφές γνώσης και τα οποία αποτελούν απλά σημεία αναφοράς, όταν λείπουν δεδομένα ή πληροφορίες. Η έλλειψη δεδομένων και πληροφοριών καλύπτεται από τη δυναμική οπτική των διαδικασιών. Η οπτική αυτή αποσπά δεδομένα από τα περιστατικά εκτέλεσης των διαδικασιών, ενδυναμώνοντας με αυτό τον τρόπο τη διαδικασία με ανθρώπινες αντιδράσεις και αποφάσεις<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Πηγή : Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης για Προηγμένες Εφαρμογές Ηλεκτρονικού Επιχειρείν, 2008 Υπουργείο Ανάπτυξης.

### Κεφάλαιο 3

#### Ορισμός της Διαχείρισης της Γνώσης – Εννοιολογικές προσεγγίσεις

Η Διαχείριση της Γνώσης αποτελεί έναν ιδιαίτερο επιστημονικό κλάδο, που εντάσσεται στο πολυεπίπεδο γνωστικό αντικείμενο του management. Ανέκαθεν οι οργανισμοί επιζητούσαν τρόπους διοικητικής και τεχνολογικής υποστήριξης των λειτουργιών τους, προκειμένου να διατηρούν και να αυξάνουν την αποδοτικότητά τους. Στη διαδρομή αυτή υπήρξαν πολλές προτάσεις για οργανωσιακή βελτίωση, που αναδείχθηκαν είτε μέσα από οργανωσιακές αναγκαιότητες ή από επινοήσεις των επιχειρηματικών συμβούλων. Η Διαχείριση Γνώσης αποτελεί την πιο πρόσφατη έκφραση αυτών των προτάσεων. Αν και ιδιαίτερα επικριμένη τα τελευταία χρόνια (Fahey & Prusak, 1998, Newell et al 1999, Storey & Barnett, 2000) τα οφέλη της και η αναγκαιότητά της κατάφεραν να αναγνωριστούν<sup>13</sup>.

Το «φαινόμενο» της Διαχείρισης της Γνώσης σχετίζεται με γνωστικούς πόρους (knowledge resources), οι οποίοι πρέπει να προσδιοριστούν και να διαχειριστούν προκειμένου να συμβάλουν σε κάποια λιγότερο ή περισσότερο σαφή αποτελεσματικότητα (Λύτρας, 2003).

Στην ενότητα αυτή παρατίθενται οι πιο αντιπροσωπευτικοί ορισμοί της διαχείρισης της γνώσης. Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας γίνεται αντιληπτό ότι πρόκειται για μια πολύπλοκη έννοια. Χαρακτηριστικό της πολυπλοκότητάς της είναι ότι για να την ορίσουμε αλλά και για την εξέλιξή της στο πλαίσιο της επιχείρησης συνεργάζονται πολλοί επιστημονικοί κλάδοι, όπως είναι η τεχνολογία, η πληροφορική, τα οικονομικά, οι κοινωνικές επιστήμες. Προσφάτως δε και άλλοι τομείς όπως τα μέσα ενημέρωσης, η δημόσια υγεία και δημόσια πολιτική έχουν αρχίσει να συνεισφέρουν στην έρευνα για τη Διαχείριση της Γνώσης.

Μία κατηγορία θεωρητικών και ερευνητών με πρώτους τους Nonaka και Takeuchi (1995) ορίζει τη **Διαχείριση της Γνώσης** ως μια διαδικασία πέντε φάσεων – κύκλος ζωής της γνώσης - που αποσκοπεί από τη δημιουργία και τη διάχυση της γνώσης να καταλήξει στην εφαρμογή της μέσα στον οργανισμό, ώστε να επιτευχθεί η βέλτιστη δυνατή οργανωτική αποδοτικότητα και βιωσιμότητα του οργανισμού (Ryan 1995, F.T. Liu 2003, Ιακώβου et al, 2007. Σύμφωνα με την Ιορδάνογλου (2008) ) η διαχείριση της γνώσης αποτελεί ουσιαστικά ένα σύστημα ενεργειών που έχουν σαν στόχο την απόκτηση γνώσης, την αναπαράσταση, την αποθήκευση, τη διάδοση και την αξιοποίηση της προς όφελος του οργανισμού.

Σχετικός είναι και ο ορισμός που δίνεται από το ευρωπαϊκό consortium εταιριών Know-Net<sup>14</sup>, τον οποίο υιοθετεί ο Καθηγητής Γρηγόρης Μέντζας (σχ. το άρθρο του « Διαχείριση Γνώσης : Η Επιχειρηματική Πρόκληση του 21<sup>ου</sup> Αιώνα » ).

<sup>13</sup>Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης για Προηγμένες Εφαρμογές Ηλεκτρονικού Επιχειρείν, 2008 Υπουργείο Ανάπτυξης.

<sup>14</sup> Στα πλαίσια του ευρωπαϊκού έργου Know -Net έχει αναπτυχθεί μία καινοτομική μέθοδος και ένα εργαλείο διαχείρισης της γνώσης με κύριο προσανατολισμό τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών. Η μέθοδος και το εργαλείο έχουν εφαρμοσθεί στην τράπεζα UBS και στην αγγλική εταιρία NAI Gooh Webster.



*« Η διαχείριση γνώσης είναι μία νέα διοικητική πρακτική (management discipline) που αφορά στη συστηματική και συλλογική δημιουργία, διάχυση και χρήση της επιχειρηματικής γνώσης, με σκοπό τη ριζική βελτίωση της οργανωτικής αποδοτικότητας, τη βελτίωση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη της καινοτομίας»*

Στους περισσότερους από τους ορισμούς αυτούς η διαχείριση της γνώσης γίνεται αντιληπτή σαν μια αναπόσπαστη διοικητική λειτουργία που είναι σαφώς προσανατολισμένη σε επίτευξη ποιοτικών στόχων, στη δυνατότητα ανάπτυξης καινοτομίας και στη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας. Θεωρείται ως μια λειτουργία της επιχείρησης, που έχει στόχο την ανανέωση της βάσεως των γνώσεων της με τη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και τη δημιουργία υποστηρικτικών δομών (Λύτρας 2003, ΕΚΕΤΑ, 2006).

Γενικά η διαχείριση της γνώσης συμβάλλει ώστε η οργάνωση να επιλέγει, οργανώνει, διαχέει, μεταδίδει και τελικά να εφαρμόζει τα στοιχεία της γνώσης της, τα οποία και αποτελούν μέρος της μνήμης του οργανισμού και συνήθως διατηρούνται στην οργάνωση σε αδόμητη μορφή. (Ταραμπάνης, χχ).

Σε αυτή την κατεύθυνση η συγκέντρωση, η διατήρηση, η κατανομή, η διάχυση, η πρόσβαση και η χρήση της γνώσης (accumulation, retention, sharing, dissemination, access & use) είναι κρίσιμες διαδικασίες. Αυτό που απαιτείται σε ένα υψηλό διοικητικό επίπεδο είναι η χάραξη στρατηγικών που θα προωθούν την διαχείριση της γνώσης ως κρίσιμης πρακτικής.

Από την επισκόπηση των παραπάνω προκύπτει ότι η Διαχείριση της Γνώσης θεωρείται μια δραστηριότητα του οργανισμού που αντανακλά στην κουλτούρα του οργανισμού, στο στρατηγικό σχεδιασμό και στην ενίσχυση του συστήματος της λήψης αποφάσεων.

Σε κάποιους άλλους ορισμούς η **Διαχείριση της Γνώσης** αποδίδεται ως μια δραστηριότητα που έχει αντανάκλαση στην Τεχνολογία και στα Πληροφοριακά Συστήματα και στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η Microsoft, ως εταιρία που ασχολείται με πληροφοριακά και τεχνολογικά προϊόντα δίνει μεγάλη έμφαση στην τεχνολογία όταν αναφέρεται στη Διαχείριση της Γνώσης. Διατυπώνει τον εξής ορισμό *«η διαχείριση της γνώσης αφορά τη χρήση της τεχνολογίας για να μπορέσει η πληροφορία να γίνει συναφής ή σημαντική και προσβάσιμη, οπουδήποτε και αν βρίσκεται η πληροφορία αυτή. Για να γίνει αυτό απαιτείται η κατάλληλη εφαρμογή με την κατάλληλη τεχνολογία .....»*.

Κατ' άλλους θεωρείται ότι η Διαχείριση της Γνώσης είναι μια λειτουργία της επιχείρησης που έχει στόχο την ανανέωση της βάσης των γνώσεων της με τη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και τη δημιουργία υποστηρικτικών δομών, προκειμένου να δημιουργηθεί επιχειρηματική αξία (ΕΚΕΤΑ, 2006 Υλικό Κατάρτισης στη Διαχείριση της Οργανωσιακής Γνώσης, Επιστημ. Υπευθ. Καθ. Κυπαρισσίδης Κων/νος ).

Άλλοι συγγραφείς όπως οι Davenport και Prusak (1998) συμπεριλαμβάνουν άλλες προσεγγίσεις δίνοντας έμφαση κυρίως στο περιβάλλον και στην κουλτούρα, όπου θα αναπτυχθεί η γνώση. Ο Davenport άσκησε σκληρή κριτική στις τεχνολογικές προσεγγίσεις της Διαχείρισης της Γνώσης, διατυπώνοντας την άποψη ότι πολλά άρθρα εστιάζουν στην ανάπτυξη βάσεων δεδομένων, παρά την άποψη ότι τα επόμενα δέκα



χρόνια, οι πιο δραματικές βελτιώσεις στη Διαχείριση της Γνώσης θα στηρίζονται στον άνθρωπο.

Ο Καθηγητής Συστημάτων Διοίκησης του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου Γρηγόρης Μέντζας (1995) περιγράφει μια επίσης διαφορετική διάσταση, που αφορά στη σύγχρονη διαχείριση της γνώσης, αναφέροντας ότι *ο στόχος της σύγχρονης αντιμετώπισης για τη διαχείριση της γνώσης δεν είναι η έμφαση σε μεθόδους διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού – αλλά η δημιουργία εκείνου του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που θα διευκολύνει και θα υποστηρίξει με συστηματικό τρόπο τις διαδικασίες ανάπτυξης της γνώσης, με τελικό σκοπό την δημιουργία επιχειρηματικής αξίας*<sup>15</sup>.

Σύμφωνα με τον Malhotra (1997) « η διαχείριση της γνώσης είναι ο συνδυασμός των συνεργιών μεταξύ δεδομένων, πληροφορίας, πληροφοριακών συστημάτων και της δημιουργικής και καινοτομικής ικανότητας των ανθρώπων ».

Στο πλαίσιο αυτό ο Sveiby (KM Forum 2002) σημειώνει ότι είναι δύσκολο να δοθεί ορισμός για τη Διαχείριση της Γνώσης και για τον λόγο αυτό γίνεται προσπάθεια ορισμού σε δύο επιμέρους τμήματα και σε δύο επίπεδα προσέγγισης. Τα επιμέρους τμήματα της Διαχείρισης της Γνώσης αφορούν **στην διαχείριση πληροφορίας και στην διαχείριση ατόμου ανθρώπου :**

**Διαχείριση πληροφορίας.** Οι ερευνητές και χρήστες έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση πάνω σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές ή γενικότερα στην επιστήμη της πληροφορικής και ασχολούνται με τη δημιουργία πληροφοριακών συστημάτων, τεχνητής νοημοσύνης κτλ. Η γνώση ταυτίζεται με τα αντικείμενα τα οποία είναι αναγνωρίσιμα και μπορούν να χρησιμοποιηθούν στα πληροφοριακά συστήματα.

**Διαχείριση ατόμου ανθρώπου.** Οι ερευνητές έχουν εκπαιδευτεί στην φιλοσοφία, την ψυχολογία, την κοινωνιολογία ή την διοίκηση και ασχολούνται με την αξιολόγηση και την βελτίωση των ανθρώπινων επιδεξιοτήτων και της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η γνώση ταυτίζεται με διαδικασίες, την σύνθεση μιας ομάδας επιδεξιοτήτων, know – how, οι οποίες συνεχώς μεταβάλλονται.

Στην ίδια κατεύθυνση οι Choi και Lee ( 2002) υποστήριξαν ότι υπάρχουν δύο διαστάσεις της Στρατηγικής Διαχείρισης Γνώσης, **η Συστημική και η Ανθρωποκεντρική.** Σύμφωνα με την άποψή τους **η συστημική προσέγγιση επικεντρώνεται στην κωδικοποίηση και αποθήκευση της γνώσης μέσω της τεχνολογίας της πληροφορικής και προσπαθεί επίσημα να διαχέει αυτή τη γνώση.** Από τη άλλη η **ανθρωποκεντρική προσέγγιση** τονίζει το διάλογο μέσω των κοινωνικών δικτύων και των διαπροσωπικών επαφών, επικεντρώνεται στην απόκτηση γνώσεων μέσα από έμπειρα και εξειδικευμένα άτομα και προσπαθεί να διανείμει τις γνώσεις ανεπίσημα.

Η άποψη των **Gamble και Blackwell (2004)** αξίζει να αναφερθεί, καθώς πέτυχε να συγκεράσει όλες τις επικρατούσες θεωρίες και αντιλήψεις. Σχολιάζουν ότι είναι πρακτικά αδύνατο να υλοποιηθεί ένα πρόγραμμα διαχείρισης γνώσης χωρίς IT (Information Technology). Ωστόσο η τεχνολογία από μόνη της δεν είναι αρκετή. Η πρόσβαση σε εκείνους που κατέχουν τη γνώση είναι πιο σημαντική. Η διαχείριση της γνώσης δεν είναι απλά μία τεχνολογία, μία μέθοδος ή συστηματικές δραστηριότητες. Η διαχείριση της γνώσης στοχεύει σε στη δημιουργία ενός ανθρωποκεντρικού

<sup>15</sup> Πηγή : Διαχείριση Γνώσης : Η Επιχειρηματική Πρόκληση του 21<sup>ου</sup> Αιώνα. Γρηγόρης Μέντζας (1995)

περιβάλλοντος για την προώθηση και την ενθάρρυνση της προσωπικής ενασχόλησης με όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη γνώση. Αποσκοπεί στη δημιουργία και στην αξιοποίηση ενός κεφαλαίου γνώσης. Με το γνωστικό πεδίο της διαχείρισης της γνώσης συνδέονται άμεσα τόσο η οργανωσιακή μάθηση και μνήμη όσο και η γενικότερη οργανωσιακή κουλτούρα. (Ταραμπάνης Κ, *χχ* Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, σημειώσεις στο πλαίσιο του μαθήματος)

Στην κατεύθυνση αυτή αναπτύχθηκαν επίσης ενδιαφέρουσες απόψεις από έλληνες θεωρητικούς της διοικητικής επιστήμης.

Ο Καθηγητής Βασιλειάδης διαπιστώνει σε μια δεύτερη πιο λεπτομερή προσέγγιση του θέματος ότι η διαχείριση γνώσης δεν είναι τεχνολογία, αλλά την χρησιμοποιεί για να πετύχει τους στόχους της, δεν είναι επανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών, αλλά μια συνεχής διαδικασία ανταλλαγής γνώσεων, μάθησης, οργανωσιακών αλλαγών. Δεν αποτελεί πνευματική περιουσία κανενός, δεν είναι η διαχείριση της πληροφορίας και η ροή αυτής και , *χχ*, όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης συνεισφέρουν σε αυτή τη προσπάθεια (Βασιλειάδης διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://lpis.csd.auth.gr/mtrpx/km/index.htm>).

Ομοίως ο Καθηγητής Ταραμπάνης διαπιστώνει ότι η διαχείριση της γνώσης δεν αποσκοπεί στην αύξηση του οικονομικού οφέλους, δεν είναι απλά μια τεχνολογία, μια μέθοδος ή συστηματικές δραστηριότητες/

Στοχεύει στη δημιουργία ενός ανθρωποκεντρικού περιβάλλοντος για την προώθηση και την ενθάρρυνση της προσωπικής ενασχόλησης με όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη γνώση. Αποσκοπεί στη δημιουργία και στην αξιοποίηση ενός κεφαλαίου γνώσης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ενσωμάτωση της γνώσης στην επιχείρηση, την προτυποποίηση μιας σειράς πρακτικών, την εξασφάλιση ευρεσιτεχνιών με σκοπό τη γνώση και τη δημιουργία του κατάλληλου δικτύου για τη διάχυση της γνώσης. Για να δημιουργηθεί η στρατηγική της διαχείρισης της γνώσης μπορεί και πρέπει να απαντηθούν σειρά από ερωτήματα, όπως ποιο είναι το αντικείμενο γνώσης ζωτικής σημασίας, σε ποιο βαθμό τεκμηριώνεται, ποια είναι η ροή της γνώσης, πώς δημιουργείται η γνώση και ποιες είναι οι μέθοδοι αξιολόγησης (Russ, 2010 Παπαθεοδώρου).

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι πολλοί ερευνητές διαφωνούν με τον όρο *διαχείριση* ισχυριζόμενοι ότι για να γίνει διαχείριση γνώσης, η οποία κατά κύριο λόγο υπάρχει στο μυαλό των ανθρώπων (υπαλλήλων), πρώτα είναι απαραίτητο να γίνει διαχείριση της ειδικής συμπεριφοράς των ανθρώπων που αφορά η γνώση. (**ΕΚΕΤΑ 2006 Υλικό Κατάρτισης στη Διαχείριση Οργανωσιακής Γνώσης** υπεύθυνος έκδοσης Κ.Κυπαρισσίδης, Αθήνα).

Τέλος χαρακτηριστική είναι η αναφορά που έγινε σε μια μελέτη που διενεργήθηκε το 2008 από Ομάδα Εργασίας, υπό την αιγίδα του Υπουργείου Ανάπτυξης για το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα “Κοινωνία της Πληροφορίας” και αξίζει στα πλαίσια της παρούσας εργασίας να αναφερθεί.

Σύμφωνα με τη σχετική αναφορά η Διαχείριση Γνώσης αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο ανάμεσα στις προσπάθειες των οργανισμών να διαχειριστούν τους πόρους τους, όπως είναι η γνώση και το ανθρώπινο δυναμικό και να αναπτύξουν βασικές οργανωτικές δεξιότητες. Η άποψη αυτή βασίζεται στο νοητικό μοντέλο των Wright et al (2001), το οποίο απεικονίζει τη συνεργασία των χωρών της στρατηγικής και του ανθρώπινου

δυναμικού, καθώς κατά την άποψη τους η ΔΓ ξεκίνησε και οφείλει την ύπαρξη και τη βιωσιμότητά της μέχρι σήμερα στη στρατηγική διοίκηση. Το μοντέλο αυτό παρουσιάζει από τα αριστερά τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπων, τις βασικές δεξιότητες δεξιά, το διανοητικό κεφάλαιο/γνώση και την διαχείριση γνώσης, ως γέφυρα των άλλων δύο (Πηγή : Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης για Προηγμένες Εφαρμογές Ηλεκτρονικού Επιχειρείν, Μελέτη Καταγραφής Πορισμάτων, 2008 Υπουργείο Ανάπτυξης) .

Κοινό σημείο αναφοράς, παρά τις διαφορετικές προσεγγίσεις, που υφίστανται στο θέμα του εννοιολογικού προσδιορισμού της Διαχείρισης της Γνώσης αποτελούν τα στοιχεία της τεχνολογίας και του ανθρώπινου δυναμικού, στοιχεία στα οποία δίνει έμφαση κάθε ορισμός. Ποιο από τα δύο κρίνεται πιο σημαντικό και υπερέχει εξακολουθεί να αποτελεί αντικείμενο συζήτησης. Παραλοαυτά και πέρα από κάθε άλλη διαπίστωση όλοι συμφωνούν ότι η συμβολή και των δύο στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος, όπου πρόκειται να εφαρμοστεί η Διαχείριση Γνώσης είναι εξίσου απαραίτητη.

Η ισορροπία μεταξύ του τεχνολογικού και του ανθρώπινου παράγοντα στη διαχείριση γνώσης συνιστά ένα σημείο έντονης διαμάχης, εξαιτίας κυρίως του διαφορετικού προσανατολισμού αυτών που έχουν διαδραματίσει ρόλο στη διαμόρφωση της νέας διοικητικής πρακτική.

Σύμφωνα με τον Καθηγητή Γ. Μέντζα αυτό που είναι κοινά αποδεκτό είναι ότι η τεχνολογία από μόνη της δεν αποτελεί λύση αλλά και χωρίς αυτήν η διαχείριση γνώσης είναι καταδικασμένη να μένει μια θεωρία χωρίς πρακτικές διεξόδους ( Μέντζας).

Από την άλλη υπάρχει και η άποψη ότι η τεχνολογία από μόνη της δεν πρόκειται να λειτουργήσει. Πρέπει να έχει κάποια αξία. Η διαχείριση γνώσης έχει να κάνει με τους ανθρώπους και τις ιδέες τους. Με τη λογική αυτή, θα πρέπει να βρει κάποιος τον τρόπο να βελτιώσει την παραγωγικότητα ανθρώπων και ιδεών. Εάν αυτός είναι ο αντικειμενικός σκοπός, το βασικό πράγμα που πρέπει να κάνει κάποιος είναι να βρεθεί στα γραφεία των ανθρώπων, στον τόπο όπου αυτοί ξεκινούν την εργασία τους κάθε Δευτέρα πρωί και να τους πείσει ότι πρόκειται να εισάγει κάτι καινούριο, που θα αλλάξει τον τρόπο που εργάζονται, τα άτομα με τα οποία επικοινωνούν, και να τους εξηγήσει ποιος γνωρίζει ποιον και να τους μάθετε ποιος γνωρίζει τι.

Όλη αυτή η πρακτική θέτει στο επίκεντρο τους ανθρώπους, την αλλαγή του τρόπου εργασίας τους, του τρόπου συμπεριφοράς και των συναισθημάτων τους, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να συνυπάρχουν και να επικοινωνούν με άλλα άτομα στην ίδια επιχείρηση.

Ολοκληρώνοντας τίθεται και μια διαφορετική διάσταση. Η Διαχείριση Γνώσης συνιστά μια παρέμβαση σε συγκεκριμένες πτυχές του οργανισμού. Η παρέμβαση αυτή θα πρέπει να βρίσκει απήχηση στις στρατηγικές υποθέσεις του οργανισμού και φυσικά να υλοποιεί τους βασικούς του στόχους. Για να θεωρηθούμε επιτυχημένοι, η διαχείριση γνώσης θα πρέπει να σχετίζεται με την επιχείρησή μας. Πρέπει να διαθέτει περιεχόμενο αλλά και επιχειρηματικούς οδηγούς Ενδέχεται ωστόσο αυτές οι πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους προσεγγίσεις να αποπροσανατολίσουν μεγάλους οργανισμούς, οι οποίοι δεν έχουν κατανοήσει ξεκάθαρα τι αντιπροσωπεύει η Διαχείριση Γνώσης και πως θα πρέπει να διαχειριστούν το διανοητικό κεφάλαιο του οργανισμού τους. Χαρακτηριστική είναι η άποψη του Bill Gates, ο οποίος μεταξύ άλλων σημειώνει ότι η Διαχείριση Γνώσης έχει εμπλουτιστεί με κάθε έννοια που κάποιος θέλει να τις προσδώσει και το εξηγε;ι δίνοντας ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα. Αν ένας δημοσιογράφος απευθυνθεί σε μια εταιρία

πληροφορικής που εξειδικεύεται στις βάσεις δεδομένων, θα αντιληφθεί ότι η Διαχείριση Γνώσης αναφέρεται σε ότι έχει σχέση με τις βάσεις δεδομένων και ότι ανακαλύπτεται σχετικά με αυτό.

Για το λόγο αυτό τα τελευταία χρόνια, όπως προκύπτει από τη διεθνή βιβλιογραφία διαμορφώνεται ένα εξελιγμένο μοντέλο, στα πρότυπα των μοντέλων αριστείας ΔΟΠ, που αποτελείται από συγκεκριμένα κριτήρια και διαδικασίες. Το μοντέλο αυτό είναι δυνατό να διευκολύνει την εφαρμογή και ανάπτυξη της γνώσης, που κατέχει ο κάθε οργανισμός και που τελικώς οδηγεί στην αριστεία της Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management Excellence - ( Knowledge Management Forum 2002, Marr & Spender, 2004, Angelika Mitellmann, Irene Hantschel).

Τα προγράμματα αριστείας στη Διαχείριση της Γνώσης και η αυτοαξιολόγηση (self assessment) του οργανισμού, σχετικά με το αν ικανοποιούνται ή όχι τα απαιτούμενα του ίδιου του συστήματος διαχείρισης γνώσης κρίνονται απολύτως αναγκαία για την ανασκόπηση των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού.

## Κεφάλαιο 4

### Διαχείριση Γνώσης και Οργανωσιακή Μάθηση

Οι προκλήσεις και τα πλεονεκτήματα της Διαχείρισης Γνώσης συνδέονται με τις προκλήσεις και τα πλεονεκτήματα της οργανωσιακής μάθησης, η οποία θεωρείται μια εξαιρετικά σημαντική διαδικασία, που λειτουργεί συμπληρωματικά προς τη διαχείριση γνώσης.

Ο Senge (1990) στο έργο του υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί μια ιδιαίτερος σημαντική επιχειρησιακή διαδικασία, η οποία συμβάλλει ενεργά στη διάχυση, στην αξιοποίηση της γνώσης και στην ευρύτερη αξιοποίηση στοιχείων που εκπορεύονται από τη διαχείριση της γνώσης. Η οργανωσιακή μάθηση συνίσταται στη συντονισμένη διαμόρφωση και απορρόφηση γνώσης κατ' επιλογήν του οργανισμού αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωσή του (Ρωσσίδης Ασπρίδης, 2017).

Η μάθηση σε επίπεδο συστήματος «είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί διαχρονικά τα οφέλη της μάθησης» ακόμα και όταν ολόκληρα τμήματα της επιχείρησης έχουν καταργηθεί. Παρόλα αυτά η γνώση τους συνεχίζει να παραμένει (Noe et al 2009, Ρωσσίδης, 2017).

Η συγκεκριμένη προσέγγιση προσπερνάει τη διαδικασία μάθησης των μεμονωμένων μελών του οργανισμού και εστιάζει στην προσπάθεια της ολότητας των μελών διατηρώντας τη γνώση σε επίπεδο οργανισμού. Ειδικότερα η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί τη διαδικασία διαρκούς βελτίωσης της λειτουργίας ενός οργανισμού μέσω της ανάπτυξης κοινών γνώσεων και κατανοήσεων.

Στόχοι της μάθησης είναι η ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και η μείωση του χρόνου μάθησης των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή et al 2002).

Σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά (2002) η οργανωσιακή μάθηση αναφέρεται : α) στην ύπαρξη κοινών στοιχείων γνώσεων ως σημείων αναφοράς για τα άτομα ή τις ομάδες β) στη διαμόρφωση μιας οργανωσιακής μνήμης, βάσει της οποίας αποθηκεύονται γνώσεις σε επίπεδο οργανισμού οι οποίες είναι διαθέσιμες προς το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού γ) στη δυνατότητα του οργανισμού να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του ανάλογα με τις αλλαγές που υφίσταται το γνωσιακό του κεφάλαιο (π.χ εισαγωγή νέων δεδομένων, μετασχηματισμός υφιστάμενων γνώσεων). Με αυτή τη διαδικασία ο οργανισμός αποσκοπεί στη διαρκή βελτίωση των λειτουργιών του μέσα από : τις γνώσεις που αποκτώνται, την υποστήριξη της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών, την καλλιέργεια δημιουργικής και πρωτότυπης σκέψης.

Με αλλά λόγια μέσω της οργανωσιακής μάθησης και της ανταλλαγής γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων, ο οργανισμός μετατρέπεται σε έναν οργανισμό που μαθαίνει (learning organization)<sup>16</sup>. Ο οργανισμός της μάθησης είναι « η εταιρεία της οποίας οι υπάλληλοι προσπαθούν συνεχώς να μαθαίνουν νέα αντικείμενα και να τα εφαρμόζουν για να βελτιώσουν την ποιότητα του προϊόντος και των παρεχόμενων υπηρεσιών (Noe et al,2009).

<sup>16</sup> Η « επιχείρηση που μαθαίνει» (learning organization), ως έννοια αναπτύχθηκε στις Η.Π.Α. και γρήγορα επεκτάθηκε σε ολόκληρο τον κόσμο.



## Κεφάλαιο 5

### Η Διαχείριση της Γνώσης ως βάση για την δημιουργία προστιθέμενης αξίας και την παραγωγή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας.

Τα τελευταία χρόνια σύμφωνα με τον De Geus (1999) επήλθε μετατόπιση από την κυριαρχία του κεφαλαίου στην κυριαρχία της γνώσης. Ο Benjamin Franklin, σημαντική φιγούρα του Διαφωτισμού και της φυσικής, ήδη το 17<sup>ο</sup> αιώνα δήλωνε ότι η επένδυση στη γνώση πληρώνει την καλύτερη απόδοση, επισημαίνοντας με αυτό τον τρόπο την αξία της γνώσης.

Η γνώση φάνηκε να προωθείται αρχικά ως αναγκαίος παράγοντας επιβίωσης και συντήρησης ενός οργανισμού. Στην πορεία η κυριαρχία των οργανισμών και επιχειρήσεων στην αγορά δεν βασιζόταν στο κεφάλαιο αλλά στην ανθρώπινη γνώση, η οποία αποτελούσε το κλειδί για την επιτυχία των οργανισμών και για το λόγο αυτό αναδειχτηκε στον πλέον πολύτιμο επιχειρησιακό πόρο (Drucker, 1999). Οι Davenport και Prusak (2000) συμπυκνώνουν σε μία φράση τους λόγους, για τους οποίους η γνώση, ως επιχειρησιακός πόρος βρίσκεται σε εξέχουσα θέση και θεωρείται πηγή δημιουργίας αξίας « η γνώση μπορεί να παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, χάρη στην ικανότητά της να αυξάνει τις επιδόσεις των οργανισμών, χωρίς να μειώνεται η έκταση/το μέγεθός της από τη χρήση της, όπως συμβαίνει στα υλικά αγαθά. Αντίθετα, η γνώση μπορεί να παράγει γνώση και να εμπλουτίσει το πνευματικό κεφάλαιο του οργανισμού ».

Ο Syllivan (1998) διαπιστώνει ότι η αιχμή του δόρατος είναι η εξειδικευμένη γνώση, που έχει να κάνει με τον τρόπο που ένας εργαζόμενος - στέλεχος εφαρμόζει αυτό που ξέρει ή έμαθε (know – how) και όχι η γενική γνώση στην οποία έχει πρόσβαση ο καθένας.

Σήμερα πάνω από τα 4/5 των ηγετικών οργανισμών στην Ευρώπη και στην Αμερική εφαρμόζουν προγράμματα διαχείρισης γνώσης και θεωρούν περισσότερο τη γνώση και λιγότερο το κεφάλαιο ως το περιουσιακό εκείνο στοιχείο με τη μεγαλύτερη στρατηγική σημασία. (H. James Harrington & Frank Voehl). Λογίζεται δε ως καθοριστικής σημασίας, καθώς αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ τεχνολογίας, ανθρώπινων γνώσεων και διοίκησης, συνδέεται με την αποτελεσματικότητα που αποκτά ο οργανισμός μέσα από αυτή (Τζωρτζάκης, 2010) και δημιουργεί τον απαραίτητο ιστό για την επίτευξη και υποστήριξη της επιχειρηματικής ευφυίας (Λύτρας, 2003).

Μέσω της διαχείρισης της γνώσης οι οργανισμοί δημιουργούν αξία και παράγουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας με βάση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποκτούν στηριζόμενοι στο γνωστικό ενεργητικό τους, καθώς :

- διευκολύνεται η έρευνα πληροφοριών και πόρων και ενισχύεται η επαναχρησιμοποίηση ιδεών, εγγραφών και τεχνογνωσίας, οπότε ο οργανισμός λαμβάνει ταχύτερα αποφάσεις, αποφεύγοντας κάθε περιττή προσπάθεια και επανάληψη του ίδιου λάθους δύο φορές

- αξιοποιούνται οι υφιστάμενες ειδικές γνώσεις και εμπειρίες, προωθούνται πρότυπα, διαδικασίες και κανόνες, παρέχονται μέθοδοι, εργαλεία, τεχνικές και παραδείγματα, ανακυκλώνονται οι καλύτερες εμπειρίες επίλυσης προβλημάτων

- διαφοροποιείται η θέση του οργανισμού στους πελάτες, οι οποίοι οφελούνται από τη σωστή χρήση της γνώσης και την ταχύτερη παράδοση των προϊόντων τους

Ο βαθμός μάλιστα που η γνώση δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό, υποδεικνύει την επιτυχία στην υλοποίηση του προγράμματος διαχείρισης γνώσης. (Πηγή : Ρωσσίδης – Ασπρίδης, 2017)

Με αυτό τον τρόπο η εφαρμογή προγραμμάτων Διαχείρισης Γνώσης ενισχύει τη δημιουργία Μνήμης στον Οργανισμό (Organizational Memory ), η οποία συμβάλει στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας σε ένα οργανισμό, καθώς στην πλειοψηφία των οργανισμών και επιχειρήσεων – δημόσιων και ιδιωτικών – παρατηρείται έλλειψη μνήμης των μεθόδων, διαδικασιών, κανόνων και οδηγιών που χρησιμοποιούνται.

Με τη δημιουργία Μνήμης στον Οργανισμό επιτυγχάνεται η καταγραφή των διαδικασιών, η αναγώριση των φορέων γνώσης (ανθρώπινο δυναμικό, πληροφοριακά συστήματα, αρχεία σε χαρτί ) που χρησιμοποιούνται σε καθεμιά από τις διαδικασίες και η ανάπτυξη ενός οργανωτικού – πληροφοριακού συστήματος, ενώ αντιμετωπίζονται πολλές δυσλειτουργίες με τις αντίστοιχες συνέπειες τους όπως η ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού για το χειρισμό θεμάτων της αρμοδιότητάς του ή η πλήρης εξάρτηση της λειτουργίας του συστήματος από συγκεκριμένα έμπειρα και καλά καταρτισμένα στελέχη, που «μεταφέρουν » την γνώση και την μνήμη του οργανισμού. Έτσι, οι συνέπειες της προσωρινής ή μόνιμης αποχώρησης τους από τον οργανισμό (άδεια, συνταξιοδότηση ) μπορεί να είναι οδυνηρές για τον οργανισμό (Ιακώβου, Βλάχος, Ψωινός, 2007).



## Κεφάλαιο 6

### Εργαλεία – Τεχνικές- Πρακτικές Διαχείρισης Γνώσης

Ο επιστημονικός κλάδος της Διαχείρισης της Γνώσης κατά την πρόσφατη ιστορία του έχει σταδιακά αναπτύξει πλήθος **εργαλείων, τεχνικών και πρακτικών**. Τα εργαλεία διαχείρισης της γνώσης (Knowledge Management tools) καθιστούν ικανή την παραγωγή, την κωδικοποίηση και τη μεταφορά της γνώσης (Ruggles, 1997; Rao, 2005). Οι Merono-Cerdan et al. (2007) διακρίνουν τα εργαλεία αυτά σε τεχνολογικά (technological) και μη τεχνολογικά (non-technological) ή διαφορετικά διοικητικά εργαλεία, όπως τα ονομάζει ο R. Young (2010).

Τα **βασικά τεχνολογικά εργαλεία (Information Technology tools-IT)** της διαχείρισης γνώσης είναι:

- οι τεχνολογίες υποστήριξης αποφάσεων (decision support technologies - data mining, simulators, artificial intelligence), οι οποίες καθιστούν διαθέσιμη τη σωστή πληροφόρηση στη σωστή στιγμή με το σωστό τρόπο σε αυτούς που λαμβάνουν αποφάσεις, ενδυναμώνοντας τα άτομα, έτσι ώστε να γίνουν «εργάτες της γνώσης» (Drucker, 1993) με την ικανότητα να λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις και να λύνουν τα προβλήματα, «ανορθώνοντας» στρατηγικά τον οργανισμό (Heinrichs και Lim, 2003)

- τα ηλεκτρονικά συστήματα (groupware), τα οποία είναι σχεδιασμένα για να επιτρέπουν στα άτομα τη μεταξύ τους επικοινωνία, τη συνεργασία σε αναθέσεις έργων και την ανταλλαγή πληροφοριών, είτε εργάζονται στον ίδιο, είτε σε διαφορετικό χώρο (π.χ. electronic mail, on-line calendars of employees; Project management, (Gunnlaugsdottir, 2003).

Στα παραπάνω εργαλεία οι Young (2010) προσθέτουν και τα εξής :

- τις υπηρεσίες κοινωνικών δικτύων ( Socian Network Services) αποτελούν ομάδες, στις οποίες συσπειρώνονται πρόσωπα που μοιράζονται κοινές ιδέες και πεποιθήσεις σχετικά με ένα συγκεκριμένο τομέα ενδιαφέροντος.
- τις βάσεις γνώσεων (Knowledge Bases), οι οποίες συνίστανται σε ένα είδος βάσεων δεδομένων με τη διαφορά ότι δεν περιλαμβάνουν κατηγοριοποιημένα δεδομένα και αναφέρονται σε σύγχρονες ψηφιακές αποθήκες γνώσης
- το Σύστημα Διαχείρισης Εγγράφων, που αποτελεί μια μέθοδο ψηφιακής διαχείρισης εγγράφων, βάσει της οποίας παρέχεται η δυνατότητα ψηφιακής αποθήκευσης, ταξινόμησης, αρχειοθέτησης και κατηγοριοποίησης, προκειμένου οι γνώσεις και οι πληροφορίες να είναι εύκολα και έγκαιρα διαθέσιμες, υποστηρίζοντας σημαντικά τη διαδικασία λήψης απόφασης.

Τα **βασικά μη τεχνολογικά (διοικητικά ) εργαλεία της διαχείρισης γνώσης (Non – IT Methods and Tools)**, σύμφωνα με τους Merono- Cerdan et al. (2007), είναι:

- οι αυθόρμητες πρωτοβουλίες μεταφοράς της γνώσης (spontaneous knowledge transfer initiatives), όπου οι οργανισμοί προσπαθούν να δημιουργήσουν χώρους στις οποίους οι εργαζόμενοι μπορούν να συζητούν και η γνώση να «ρέει» άτυπα (talk rooms (Gray, 2001). Οι χώροι αυτοί ονομάζονται αίθουσες συνομιλίας. Σε αυτές τις αίθουσες δεν πραγματοποιούνται συνεδριάσεις και δεν υπάρχουν οργανωμένες συζητήσεις. Υπάρχει

ωστόσο η προσδοκία ότι τα στελέχη θα πάνε σ' αυτές τις αίθουσες και θα συζητήσουν για την τρέχουσα εργασία τους με όποιον βρουν, και αυτές οι αυθόρμητες συζητήσεις θα επιτρέψουν την ανταλλαγή γνώσης και τελικά την δημιουργία αξίας για την επιχείρηση

- η εκπαίδευση πάνω στην εργασία (on the job training, mentoring) βοηθά τη μεταφορά της γνώσης, την οργανωσιακή μάθηση και τη διατμηματική επικοινωνία (Singh et al., 2002)

- οι ομάδες ενδιαφέροντος και οι «κοινότητες πρακτικής» (teams, communities of practice- CoP (Brown και Duguid, 1991/1998), στα πλαίσια των οποίων συνδυάζεται η γνώση και η εξειδίκευση των ατόμων, το καθένα από τα οποία έχει διαφορετικές γνώσεις, δεξιότητες, προοπτικές και υπόβαθρο, δημιουργούνται οι ιδανικές συνθήκες για την παραγωγή νέων και χρήσιμων προϊόντων και υπηρεσιών (Bain et al., 2001). Οι κοινότητες πρακτικής μπορεί να αποτελούνται από εργαζομένους ενός τμήματος ή μιας διεύθυνσης, από επιστήμονες / επαγγελματίες με κοινό αντικείμενο ενασχόλησης, από στελέχη με κοινά καθήκοντα /προβλήματα/επιδιώξεις. Οι κοινότητες πρακτικής μπορούν να εξελιχθούν σ' ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για την ανταλλαγή και διάχυση γνώσεων, χωρίς κόστος, παρά μόνο με την εφαρμογή μιας τακτικής ενθάρρυνσης. Στις ομάδες τα άτομα τοποθετούνται από τους ανωτέρους τους, ενώ στις κοινότητες πρακτικής η συμμετοχή των ατόμων είναι εθελοντική. Σύμφωνα με τους Coffee και Jones η διατήρηση μιας κοινότητας πρακτικής απαιτεί υψηλή κοινωνικότητα και συντροφικότητα.

- τα καφέ γνώσης (knowledge cage) συνίστανται σε μια μέθοδο διενέργειας ομαδικών συναντήσεων, κατά τις οποίες αναπτύσσονται σκέψεις πάνω σε προκαθορισμένα επιχειρησιακά ζητήματα.

- ο καταιγισμός ιδεών (Brainstorming) αποτελεί μια τεχνική γέννησης πρωτότυπων και καινοτόμων ιδεών μέσω μιας συμμετοχικής διαδικασίας, δια της οποίας όλα τα μέλη θα έχουν την ευκαιρία να παραθέσουν τις τοποθετήσεις τους απαλλαγμένα από οποιοδήποτε περιορισμό.

- η αξιολόγηση μετά τη δράση (after action review), που ως τεχνική βασίζεται στην αξιολόγηση και σύλληψη γνώσης κατόπιν της ολοκλήρωσης μιας διοικητικής δράσης

- η περιγραφή/αφήγηση γεγονότων/εμπειριών (storytelling) αποτελεί μια διαδικασία καταγραφής εκτλεσμένων δράσεων.

- οι δεξαμενές γνώσης (knowledge repositories), οι οποίες είναι δομημένες συλλογές από έγγραφα που συχνά είναι γραμμένα από ειδικούς της ίδιας της επιχείρησης. Ο σκοπός τους είναι η διοχέτευση της γνώσης και εμπειρίας του συγγραφέα σε ένα συγκεκριμένο θέμα. Τα έγγραφα των δεξαμενών γνώσης συχνά κατηγοριοποιούνται σε ξεχωριστές βάσεις δεδομένων με βάση το τμήμα της επιχείρησης, αν αφορούν συγκεκριμένο έργο ή με βάση κάποιο άλλο θέμα και καταχωρούνται αλφαβητικά για να είναι εύκολη η αναζήτησή τους από τους εργαζόμενους.

- Οι εκθέσεις γνώσης είναι σαν εσωτερικές εμπορικές εκθέσεις που πραγματοποιούνται από τους εργαζόμενους για τους εργαζόμενους. Σε ένα σχετικά χαλαρό κλίμα οι εργαζόμενοι στήνουν «περίπτερα» όπου «εκθέτουν» τα επιτυχημένα αποτελέσματά τους και μοιράζονται βέλτιστες πρακτικές. Οι εκθέσεις γνώσης βοηθούν στην αυθόρμητη ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των εργαζομένων οι οποίοι δεν θα είχαν την

ευκαιρία να έρθουν σε επικοινωνία σε στην καθημερινή τους εργασία. Οι εκθέσεις γνώσης φέρνουν τους εργαζόμενους πιο κοντά, χωρίς να καθορίζεται ποιος θα πρέπει να μιλήσει με ποιόν, δίνοντας στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να περιπλανηθούν, να σχηματίσουν «πηγαδάκια» και να μιλήσουν.

Από τις παραπάνω τεχνικές και εργαλεία αναγνωρίζονται στη βιβλιογραφία ως πιο σημαντικά οι κοινότητες πρακτικής, η διήγηση ιστοριών ( Snowden, 2000 ), η δημιουργία δικτύου γνώσεων ( Lincoln et al 1992), συστήματα ανταμοιβών (Lee & Ahn, 2007) και τα intranets (Stoddart, 2001)

Ο Dixon (2000) υποστηρίζει ότι η επιλογή της κατάλληλης πρακτικής διάχυσης της γνώσης σε έναν οργανισμό εξαρτάται από το είδος της γνώσης (ρητή/ άρρητη), τη ρουτίνα και τη συχνότητα της διαδικασίας που ακολουθείται καθώς και τους ανθρώπους, που πρόκειται να εισπράξουν τη γνώση (μεμονωμένοι υπάλληλοι, ομάδες ή το σύνολο του οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση οι πρακτικές διαχείρισης της γνώσης, διάχυσης και ανταλλαγής γνώσεων θα αποδειχτούν ένα σημαντικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς, ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες χώρες όπου οι πόροι είναι περιορισμένοι.

## Κεφάλαιο 7

### Τα Στάδια της Διαχείρισης της Γνώσης - Κύκλος Γνώσης

Είναι χαρακτηριστικό ότι για τον κύκλο της διαχείρισης της γνώσης έχουν διατυπωθεί διαφορετικές εκδοχές από τους επιστήμονες που έχουν ασχοληθεί με το θέμα. Για παράδειγμα ο **Dalkir**<sup>17</sup> (2005) διατύπωσε οκτώ στάδια του κύκλου, ο **Wiing** (1993) επτά κύκλους, ομοίως και πολλοί άλλοι συγγραφείς.

Ωστόσο η πλειοψηφία των ερευνητών (Nissen 1999, Despres & Chaveul 1999, Davenport & Prusak 1998, Gartner Group 1998) όπως αναφέρουν οι Ιακώβου et al (2007) συγκλίνει στην άποψη ότι το μεθοδολογικό πλαίσιο της διαχείρισης της γνώσης, που αλλιώς είναι γνωστός και ως **Κύκλος Ζωής της Γνώσης περιλαμβάνει πέντε στάδια – πέντε φάσεις**<sup>18</sup>. Ο συντονισμός των φάσεων αυτών θεωρείται πολύ σημαντικός, ενώ όλες οι φάσεις έχουν την ίδια βαρύτητα για την επίτευξη της βέλτιστης Διαχείρισης Γνώσης.

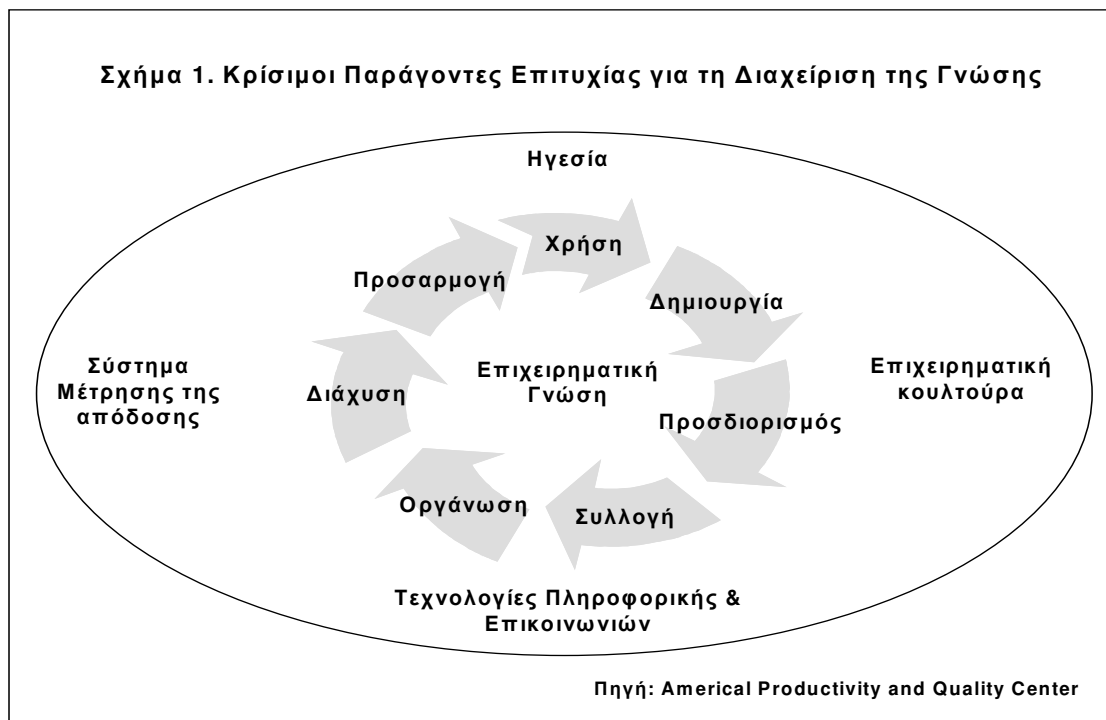
1. Δημιουργία / Σύλληψη / Απόκτηση Γνώσης
2. Κωδικοποίηση / Τυποποίηση Γνώσης
3. Διάδοση / Διαμοιρασμός Γνώσης
4. Εφαρμογή / Χρήση / Αξιοποίηση Γνώσης
5. Ανανέωση / Αξιολόγηση Γνώσης

Χαρακτηριστικό είναι το μοντέλο διαχείρισης της γνώσης που έχει αναπτυχθεί από το Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας των Η.Π.Α. (American Productivity and Quality Center).

Στο μοντέλο αυτό προσδιορίζονται τέσσερις καταλυτικοί παράγοντες (enabling factors) για την επιτυχή διαχείριση της γνώσης : **η ηγεσία, η επιχειρηματική κουλτούρα, το σύστημα μέτρησης της απόδοσης και η τεχνολογία ( σχήμα 3).**

<sup>17</sup>Αναπληρωτής Καθηγητής & Διευθυντής στο Mc Gill Σχολή Πληροφοριακών Μελετών Μοντρεάλ Κεμπεκ Καναδάς

<sup>18</sup>Πηγή Διαχείριση Γνώσης, Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2017, εκδ. Σταμούλης



**Στάδιο 1<sup>ο</sup> : δημιουργία / σύλληψη / απόκτηση (ή ανακάλυψη) της γνώσης**

Το πρώτο στάδιο αυτής της κυκλικής διαδικασίας ασχολείται με τη δημιουργία γνώσης, η οποία ξεκινά πάντα από ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων, που είτε ατομικά είτε ως ομάδα καταλήγουν σε νέες ιδέες, έννοιες, καινοτομίες που αφορούν προϊόντα ή διαδικασίες. Σύμφωνα με τη δυτική φιλοσοφία το άτομο είναι ο κύριος φορέας που κατέχει και επεξεργάζεται τη γνώση (Nonaka & Takeuchi, 1998).

Η γνώση μπορεί να δημιουργηθεί ενδογενώς, δηλαδή εσωτερικά στην οργάνωση π.χ συλλογή πληροφοριών από τις υφιστάμενες δεξαμενές δεξιοτήτων, αξιοποίηση ατομικών γνώσεων των μελών ή να αποκτηθεί από το εξωτερικό περιβάλλον π.χ γνώση της αγοράς, μεταφορά τεχνογνωσίας, αγορά πληροφοριών κ.α..

Η δημιουργία γνώσης δεν είναι απαραίτητο να ξεκινήσει από το μηδέν, μπορεί να προκύψει από τις ήδη υπάρχουσες πληροφορίες, την αλληλεπίδραση μεταξύ τους ή την προσέγγισή τους από μία άλλη οπτική γωνία.

Η δημιουργία γνώσης μπορεί να λάβει χώρα ακόμα και σαν αποτέλεσμα εφαρμοσμένων πειραμάτων, έρευνας, έργων καινοτομίας και παρατηρήσεων.<sup>19</sup> Η σύλληψη της γνώσης εκτείνεται σε όλες τις δραστηριότητες ενός οργανισμού και μπορεί να αφορά τόσο τη ρητή όσο και την άρρητη γνώση, όσο δύσκολο και αν είναι αυτό σε ορισμένες περιπτώσεις.

Χρησιμοποιείται πλήθος τεχνικών για τη σύλληψη της γνώσης όπως η μάθηση από τα λεγόμενα άλλων, η μάθηση μέσω παρατήρησης, η μάθηση από άλλους, οι δομημένες συνεντεύξεις – κυρίως κατά την αποχώρηση των υπαλλήλων λόγω συνταξιοδότησης -, η τεκμηρίωση, η συμμετοχή, η ανάλυση καθηκόντων, η αφήγηση ιστοριών, ο καταγισμός σκέψης (brainstorming), οι διδακτικές ιστορίες – ενημέρωση για παθήματα – μαθήματα -.

<sup>19</sup> Πηγή : Υλικό Κατάρτισης στη Διαχείριση Οργανωσιακής Γνώσης. Επιστημ. Υπευθ. Κων. Κυπαρισσιδής /Διευθυντής ΚΔ και Πρόεδρος ΔΣ ΕΚΕΤΑ

Οι Alavi και Tiwana (2003) επιχειρούν να προσεγγίσουν το θέμα της δημιουργίας της γνώσης με όρους αγοράς. Σύμφωνα με τους ίδιους οι επιχειρήσεις έχουν δύο γενικές επιλογές απόκτησης της γνώσης : μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να αποκτήσουν την απαραίτητη γνώση ή να αποκτήσουν εργαζόμενους που ήδη έχουν τη γνώση αυτή. Συνήθως οι επιχειρήσεις διευκολύνουν την απόκτηση της γνώσης μέσω εκπαίδευσης και προγραμμάτων ανάπτυξης.

Σε κάποιες όμως περιπτώσεις, οι υπάρχοντες εργαζόμενοι μπορεί να υστερούν σε ικανότητες απαραίτητες για την κτήση της γνώσης, ή μπορεί να χρειάζεται πολύς χρόνος. Σε αυτού του είδους τις περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις μπορούν να διευκολύνουν την απόκτηση της γνώσης μέσω του κατάλληλου σχεδιασμού της εργασίας, για παράδειγμα μέσω της ανάθεσης καθηκόντων σε ομάδες εργασίας και όχι σε μεμονωμένα άτομα, καθώς και μέσω του σωστού σχεδιασμού, διαχείρισης και επίβλεψης των ομάδων αυτών ή ακόμη και στη λήψη πιο δραστικών μέτρων όπως οι συγχωνεύσεις, εξαγορές, στρατηγικές συμμαχίες και εργολαβίες για να αποκτήσουν καινούρια μέλη με την απαραίτητη γνώση.

Η απόκτηση γνώσης από άτομα ή ομάδες μπορεί να οριστεί ως μεταφορά και μετασχηματισμός πολύτιμης εμπειρογνωμοσύνης από μία πηγή γνώσης (π.χ. έγγραφο) σε ένα χώρο αποθήκευσης γνώσης (π.χ. ενδοδίκτυο)<sup>20</sup>

Οι Firestone προτείνουν ότι η παραγωγή γνώσης ξεκινά με την διατύπωση της απαιτούμενης γνώσης, και, στην συνέχεια ακολουθούν η ατομική ή ομαδική μάθηση, η απόκτηση πληροφοριών, η αξιολόγηση της απαιτούμενης γνώσης και τέλος η οικοδόμηση της οργανωσιακής γνώσης.

Σύμφωνα με τους Nonaka & Takeuchi<sup>21</sup>, η δημιουργία της γνώσης λαμβάνει χώρα σε τρία επίπεδα : το ατομικό, το ομαδικό και το οργανωσιακό. Τα άτομα που έχουν αποκτήσει γνώση (ατομική γνώση) αλληλεπιδρούν με άλλα άτομα στα πλαίσια της λειτουργίας μιας ομάδας, με αποτέλεσμα να δημιουργείται η ομαδική γνώση, η οποία με τη σειρά της μετασχηματίζεται σε οργανωσιακή γνώση. Σημαντικό ρόλο για αυτούς διαδραματίζει η διάδραση μεταξύ άρρητης και ρητής γνώσης. Οι ίδιοι πιστεύουν ότι η επιτυχία των ιαπωνικών (ιδιωτικών) επιχειρήσεων βασίζεται στο γεγονός πως έχουν τις δεξιότητες και έχουν ειδικευτεί στη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης. Πλην όμως στον όρο αυτό ενσωματώνουν την ικανότητα της επιχείρησης όχι μόνο να δημιουργεί νέα γνώση, αλλά και να τη διαχέει σε ολόκληρη την οργάνωση και να την ενσωματώνει στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.

Σημειώνεται ότι οι απόψεις των Nonaka & Takeuchi παρότι αφορούν κατά κύριο λόγο τις ιαπωνικές επιχειρήσεις και προκύπτουν από την έρευνα στην ιαπωνική αγορά, εκτιμάται ότι είναι κρίσιμη η αναφορά τους, καθώς η Ιαπωνία θεωρήθηκε πρωτοπόρος σε θέματα της Διοίκησης Επιχειρήσεων όπως π.χ η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Οι ίδιοι υποστηρίζουν ότι η συζήτηση σχετικά με τη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης περιστρέφεται γύρω από δύο διαστάσεις. Η μία διάσταση είναι η οντολογική. Με τη στενή έννοια, γνώση δημιουργούν μόνο τα άτομα (άτομο – ομάδα – οργάνωση). Η οργάνωση δεν είναι σε θέση να δημιουργήσει γνώση χωρίς αυτά. Η οργάνωση υποστηρίζει τα δημιουργικά άτομα ή τους παρέχει το κατάλληλο πλαίσιο δημιουργίας γνώσης. Η δεύτερη διάσταση είναι η επιστημολογική, η οποία αφορά στη διάκριση που έκανε ο

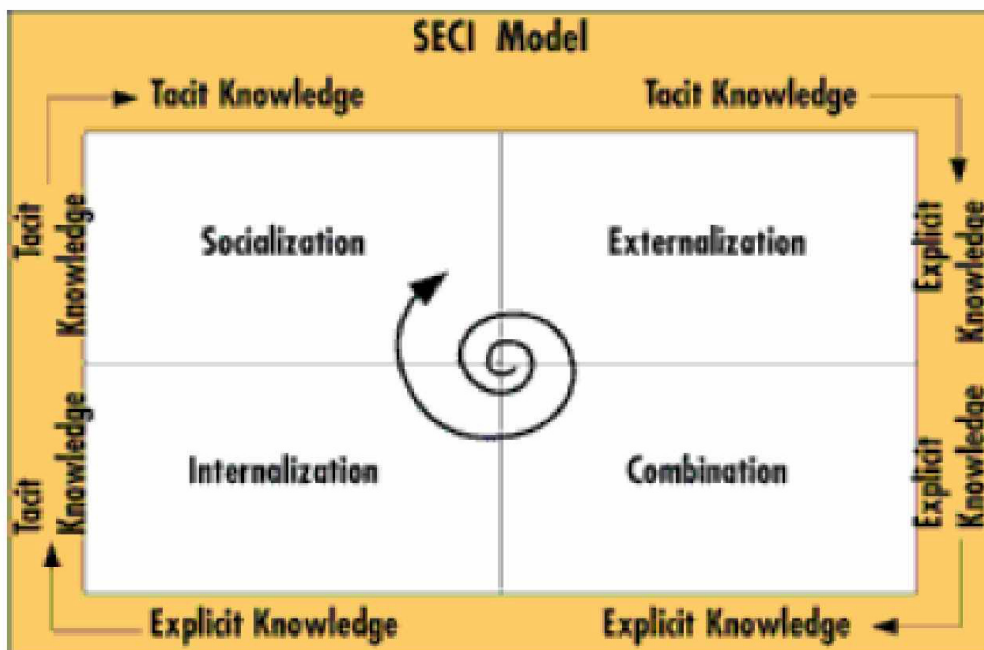
<sup>20</sup> Kimiz Dalkir, Knowledge Management in Theory and Practice Elsevier Inc Oxford 2005

<sup>21</sup> Nonaka & Takeuchi The Knowledge Creating Company Oxford University Press 1995



Michael Polanyi ( 1966) μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης. Κατά την άποψή τους και παρά τις κυρίαρχες αντιλήψεις σε Ανατολή και Δύση, όπου οι μεν Ιάπωνες τείνουν προς την άρρητη γνώση και οι δε Δυτικοί λαοί προς τη ρητή γνώση η άρρητη και η ρητή γνώση αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλεπιδρούν στις δημιουργικές δραστηριότητες των ανθρώπων

Οι δύο μορφές αλληλεπίδρασης μεταξύ άρρητης και ρητής γνώσης και μεταξύ ατόμου και οργάνωσης καθιερώνουν τέσσερις διαδικασίες δημιουργίας ή μετασχηματισμού γνώσης, οι οποίες απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα :



Σχήμα 2.1: Το μοντέλο SECI

Μοντέλο SECI, Μετασχηματισμός Γνώσης (Σχ.4).

Πηγή : Nonaka & Takeuchi (1995)



|   |
|---|
| <b>1. Κοινωνικοποίηση ( Socialization ) - από άρρητη σε άρρητη γνώση.</b>   |
| Η κοινωνικοποίηση είναι μια διαδικασία ανταλλαγής εμπειριών π.χ κατά τη διάρκεια συζητήσεων, επικοινωνιών, συναντήσεων κλπ και επομένως δημιουργίας άρρητης γνώσης. Ένα άτομο μπορεί να αποκτήσει άρρητη γνώση απευθείας από άλλους, χωρίς τη χρήση γλώσσας. Η κοινωνικοποίηση στοχεύει στην επικοινωνία της άρρητης γνώσης.  |
| <b>2. Εξωτερίκευση ( Externalization ) – από άρρητη σε ρητή γνώση.</b>  |
| Εξωτερίκευση ονομάζεται η διαδικασία κατά την οποία η άρρητη γνώση διατυπώνεται με ρητές έννοιες. Αποτελεί την πεμπουσία της διαδικασίας δημιουργίας γνώσης. Όπως σημείωσε ο Nisbet (1969) πολλά από αυτά τα στοιχεία που ο Polanyi (1966) ονόμασε άρρητη γνώση μπορούν να εκφραστούν μεταφορικά, υπό την προϋπόθεση ότι είναι εκφράσιμα. Η ρητή γνώση που δημιουργείται καταγράφεται σε έγγραφα, εγχειρίδια κλπ. |
| <b>3. Συνδυασμός ( Combination ) – από ρητή σε ρητή γνώση.</b>  |
| Ο συνδυασμός είναι μια διαδικασία συστηματοποίησης των ιδεών και δημιουργίας ενός συστήματος γνώσης. Τα άτομα ανταλλάσσουν και συνδυάζουν τις γνώσεις τους με τη χρήση μέσων όπως έγγραφα, συναντήσεις, τηλεφωνικές συνδιαλέξεις και ηλεκτρονικά δίκτυα επικοινωνίας.   |
| <b>4. Εσωτερίκευση ( Internalization ) – από ρητή σε άρρητη γνώση .</b>   |
| Η εσωτερίκευση είναι μια διαδικασία ενσωμάτωσης της ρητής γνώσης σε άρρητη γνώση. Συνδέεται στενά με τη μάθηση διά της πράξης.  |

Κατά τη διάρκεια των διαδικασιών δημιουργίας και σύλληψης της γνώσης αναπτύσσονται νέες έννοιες ή απαιτήσεις γνώσης οι οποίες, κατά κανόνα, χρειάζονται εξέταση σε αργότερο στάδιο, προκειμένου να διαπιστωθεί η ελικρίνεια και η αξία τους. Αυτό συνεπάγεται ότι οι νέες έννοιες έχουν μεγαλύτερη αξία από τις ήδη υπάρχουσες.

Δεν θα πρέπει να ξεχνούμε, ωστόσο, ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ή οργανισμών και των εργαζομένων συσσωρεύουν και συλλαμβάνουν την γνώση ασυνείδητα μέσω διαφόρων μεθόδων, πρακτικών και καταστάσεων. Ορισμένες από αυτές αποτελούν αντικείμενο διαχείρισης από τη διοίκηση της επιχείρησης ενώ άλλες όχι, αφού προκύπτουν κατά τη διάρκεια της καθημερινής εργασίας και πρακτικής (πχ μάθηση μέσω της πράξης, ανεπίσημες συναντήσεις, παρατήρηση των άλλων και παρακολούθηση των λεγομένων τους, «παθήματα – μαθήματα» κλπ).

Δεδομένου ότι η δημιουργία γνώσης αποτελεί σύνθετη και ασαφή διαδικασία, ο κύριος ρόλος του οργανισμού είναι να παράσχει το κατάλληλο πλαίσιο. Σύμφωνα με τους Nonaka & Takeuchi υπάρχουν πέντε στοιχεία, που οδηγούν στην κατεύθυνση αυτή : πρόθεση, αυτονομία, διακύμανση και δημιουργικό χάος, περίσσεια και απαιτούμενη ποικιλότητα.

### Στάδιο 2ο : κωδικοποίηση & τυποποίηση της γνώσης – αναπαράσταση της γνώσης

Η αναπαράσταση της γνώσης γίνεται με την κωδικοποίηση της σε βάσεις δεδομένων ή εγχειρίδια, ώστε να είναι προσβάσιμη από τους εργαζόμενους και να αποτελεί τη βάση για παραγωγή νέας γνώσης, αλλά και τη δημιουργία οργανωσιακής μνήμης (organizational memory) ή αλλιώς τη δημιουργία «αποθεμάτων γνώσης» (stocks of knowledge).

Οι Alavi και Tiwana (2003) διακρίνουν δύο τύπους οργανωσιακής μνήμης: την **εσωτερική**, η οποία αφορά τα αποθέματα γνώσης που ανήκουν στα άτομα ή στις ομάδες ενός οργανισμού, και την **εξωτερική**, η οποία περιέχει κωδικοποιημένη και ρητή οργανωσιακή γνώση, περιλαμβανομένων των επίσημων πολιτικών και διαδικασιών, εγχειριδίων και αρχείων.

Σύμφωνα με τους Alavi & Leidner (2001) η πληροφορική τεχνολογία μπορεί να παίξει σπουδαίο ρόλο στην ανάπτυξη της οργανωσιακής μνήμης σε έναν οργανισμό.

Οι Gamble & Blackwell (2004) επισημαίνουν ότι ουσιαστικά όλοι οι οργανισμοί κατέχουν ένα σύνολο γνώσης, όμως οι περισσότεροι ούτε έχουν πρόσβαση ούτε μπορούν να τη προσεγγίσουν για να μπορούν ακολούθως και να τη χρησιμοποιήσουν και υποστηρίζουν ότι κατά το στάδιο αυτό πρέπει να επινοηθεί μια μέθοδος για την κωδικοποίηση της γνώσης. Με άλλα λόγια υποστηρίζουν ότι θα πρέπει με κάποιον τρόπο η γνώση να ταξινομηθεί και να αξιολογηθεί σύμφωνα με το περιεχόμενο, τη σχέση και το χρόνο ζωής που μπορεί να έχει μέσα στον οργανισμό και να επιλεγεί το μέσο -μηχανικό ή προσωπικό- που θα δίνει την πρόσβαση στη γνώση αυτή. Σύμφωνα με την άποψή τους ένα από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία αποθήκευσης πληροφορίας, που προέρχεται από τις γνώσεις που έχουν αποκτήσει τα άτομα ενός οργανισμού είναι οι βάσεις δεδομένων.

Οι τρόποι παρουσίασης (κωδικοποίηση) των δεδομένων, των πληροφοριών και της γνώσης μπορεί να είναι διαφορετικοί, ανάλογα με τον τομέα του οργανισμού στον οποίο παρουσιάζονται, με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται δυσκολίες στον εντοπισμό και την αναγνώρισή τους (τα δεδομένα ή πληροφορίες ταυτίζονται, σύγχυση λόγω της διαφορετικής μορφής παρουσιάσής τους). Για το λόγο αυτό θα πρέπει να επιλέγει κατ' ανάγκη από τον εκάστοτε οργανισμό, ένας καθορισμένος και σταθερός τρόπος κωδικοποίησης, για την αποφυγή οποιασδήποτε σύγχυσης ή παρανόησης (Alavi & Leidner, 2001). Σε κάθε περίπτωση πάντως μεγάλο μέρος της προσπάθειας αναλώνεται στο σχεδιασμό εκείνων των κοινωνικών διαδικασιών που κάνουν δυνατή τη χρήση του τρόπου που επιλέχτηκε (Tuomi, 2000).

Οι άνθρωποι χρησιμοποιούσαν πάντα ένα είδος κωδικοποίησης της γνώσης κατά τη διάρκεια των καθημερινών τους δραστηριοτήτων, προκειμένου να κάνουν την επικοινωνία τους και τις συζητήσεις τους πιο αποτελεσματικές. Τέτοια παραδείγματα είναι η εργασιακή φρασεολογία ή το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Παρουσιάζοντας τη γνώση υπό ρητή -απτή- μορφή, όπως για παράδειγμα υπό τη μορφή ενός εγγράφου η γνώση κοινοποιείται ευρέως και με πολύ μικρό κόστος. Ωστόσο είναι αδύνατον να κωδικοποιηθούν η γνώση, οι δεξιότητες ή το πάθος ενός εργαζόμενου σε ένα έγγραφο ή μία βάση δεδομένων. Σε αυτήν την περίπτωση, η καλύτερη λύση είναι να δημιουργηθεί μία διασύνδεση με τις πηγές της γνώσης, χρησιμοποιώντας τον τηλεφωνικό κατάλογο.

Άλλα εργαλεία με τα οποία μπορεί να κωδικοποιηθεί η ρητή γνώση είναι τα δέντρα αποφάσεων, οι ταξινομίες γνώσης και οι γνωσιακοί χάρτες ( ΕΚΕΤΑ, 2006).

Η κωδικοποίηση της γνώσης διαδραματίζει σημαντικότατο ρόλο, καθώς επιτρέπει, αυτά που είναι γνωστά εντός ενός οργανισμού ή φορέα να διαμοιραστούν και να χρησιμοποιηθούν συλλογικά, και διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων.

### **Η αποθήκευση της γνώσης**

Η γνώση συγκεντρώνεται και αποθηκεύεται σε βάσεις δεδομένων ή εγχειρίδια, προκειμένου να καθίσταται διαχειρίσιμη, προς όφελος των συμφερόντων του οργανισμού. Σύμφωνα με την επικρατούσα άποψη αυτό το βήμα λαμβάνει χώρα παράλληλα με την διαδικασία της αναπαράστασης και κωδικοποίησης της γνώσης, οπότε ως διαδικασία ενσωματώνεται στο δεύτερο στάδιο.

### **Στάδιο 3<sup>ο</sup> : Διάχυση της Γνώσης**

Από το κομμάτι αυτό που αναφέρεται στη Διαχείριση της Γνώσης, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στη Διάχυση ή Διαμοίραση της Γνώσης. Η απόκτηση ή η δημιουργία της γνώσης καθ' αυτές, δεν εγγυώνται την επιτυχία για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό που ανταγωνίζεται με βάση τη γνώση. Για να επωφεληθεί ο οργανισμός από τη γνώση των μελών του, πρέπει **η γνώση αυτή να μοιράζεται**, επειδή οι γνώσεις που δεν είναι καλά διαχειριζόμενες και κοινές διαβρώνουν εύκολα. Ιδιαίτερα, η σιωπηρή γνώση που βρίσκεται στα μυαλά των ανθρώπων που συσσωρεύονται με την πάροδο του χρόνου πρέπει να μοιραστεί

Η διαχείριση της γνώσης και η ανταλλαγή γνώσεων υπήρξαν ο χώρος έλξης για τους μελετητές και τους επαγγελματίες σε πολλά επιστημονικά πεδία. Οι διάφορες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν κατέδειξαν το προφανές κενό στη λογοτεχνία σχετικά με το θέμα (Asrar – ul – Haq , Nisar, 2016) .

Επί της ουσίας όλοι οι οργανισμοί κατέχουν ένα σύνολο « γνώσης », όμως οι περισσότεροι από αυτούς δεν γνωρίζουν, ούτε έχουν πρόσβαση, ούτε μπορούν να προσεγγίσουν τη γνώση και να τη χρησιμοποιήσουν. Πράγματι, σε αρκετές περιπτώσεις μεγάλο μέρος αυτής της γνώσης δεν είναι καν ορατό. Η τυπική ωστόσο αντίδραση των περισσότερων στελεχών στον όρο διαχείριση γνώσης είναι πως ήδη διαχειρίζονται τη γνώση.

Μία ενδιαφέρουσα οπτική στο θέμα δόθηκε από τους Bart van de Hoff και Jan A. de Ridder – καθηγητές του Πανεπιστημίου του Άμστερνταμ στον τομέα της Επικοινωνίας και Έρευνας -, όπου σε σχετικό τους άρθρο <sup>22</sup> διακρίνουν τη Διάχυση της Γνώσης σε δύο κατηγορίες ανάλογα με το πως συμπεριφέρονται οι υπάλληλοι και ειδικότερα με τη διάθεσή τους να μοιραστούν τη γνώση (Knowledge Donating) αλλά και τη διάθεση των υπόλοιπων να μοιραστούν γνώση, που να μπορούν να εισπράξουν (Knowledge Receiving). Στο τελευταίο αυτό κομμάτι, παρότι τα αποτελέσματα των ερευνών ήταν αρκετά θετικά και ενθαρρυντικά, η πλειοψηφία των υπαλλήλων υποστήριξε ότι οι συνάδελφοί τους δεν ήταν ιδιαίτερα πρόθυμοι να μοιραστούν γνώση για την εργασία , η οποία δεν αφορούσε στα καθήκοντά τους. Αυτό οφείλεται στην έλλειψη θετικού και υποστηρικτικού

<sup>22</sup>“Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing”, Journal of Knowledge Management, Vol. 8 No. 6, pp. 117□30. [

περιβάλλοντος που να προωθεί την διάχυση της γνώσης μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού

Έρευνες έχουν δείξει ότι η κατακόρυφη διάχυση της γνώσης, δηλ. από τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού προς τους εργαζόμενους, αποδεικνύεται ως μη επικοινωνιακή σε αντίθεση με την οριζόντια (μεταξύ των εργαζομένων), με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) ή intranet, που επιτρέπει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ του προσωπικού διαφόρων τμημάτων του οργανισμού, τις συζητήσεις και την ερμηνεία των υπερεχουσών πληροφοριών από διαφορετικές οπτικές γωνίες, αυξάνοντας έμμεσα τις δυνατότητες επανεξέτασης της εγκυρότητας της γνώσης.

Η διαμοίραση της γνώσης δεν είναι, πιθανώς, το πρώτο πράγμα που σκέφτονται οι περισσότεροι άνθρωποι όταν προσπαθούν να επιζήσουν συγχωνεύσεων και επιχειρηματικών ενοποιήσεων. Μπορεί να ασχολούνται περισσότερο με την προστασία της θέσης τους παρά με την προσφορά της πολύτιμης γνώσης τους σε άλλους. Εντούτοις η κατανόηση και η έμφαση στη συμπεριφορά διαμοίρασης γνώσεων μπορεί να αποτελέσει τον ακρογωνιαίο λίθο μίας προσωπικής αλλά και μίας επιχειρηματικής στρατηγικής επιτυχίας σε τέτοιες στιγμές.

Η διάχυση της γνώσης μέσα σε μια επιχείρηση αναφέρεται και ως ροή γνώσης. Όταν η γνώση «ρέει» μέσα στην επιχείρηση, αυξάνεται η ατομική, η ομαδική και η επιχειρησιακή μάθηση. Ροές γνώσης υπάρχουν όταν οι επιχειρησιακές πρακτικές παρέχουν στους εργαζόμενους πληροφορίες που είναι χρήσιμες για να κάνουν τη δουλειά τους. Πρόσθετα, ροές γνώσης υπάρχουν όταν οι εμπειρίες των ατόμων και των ομάδων χρησιμοποιούνται για την πληροφόρηση στρατηγικών αποφάσεων. Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, τα συστήματα κατάθεσης προτάσεων, οι «κοινότητες εξάσκησης» (communities of practice-CoP (Brown και Duguid, 1998) είναι επίσης διαδικασίες που σχετίζονται με τέτοιου είδους ροές (Jackson et al., 2003). Η επικοινωνία και η διανομή της γνώσης ενισχύει τη διάχυση της μάθησης και ελαχιστοποιεί την πιθανότητα σπατάλης πόρων, για παράδειγμα, για την επίλυση προβλημάτων που επαναλαμβάνονται (Jackson et al., 2003).

Η διάχυση της γνώσης μπορεί να επιτευχθεί μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου. Το επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τη συνολική εικόνα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, παρέχει πληροφορίες για τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, αναδεικνύει και γνωστοποιεί τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης και πολλά άλλα (Κέφης et al, 2013).

Σύμφωνα με άλλους το ενδιαφέρον πρέπει να στραφεί κυρίως στο γεγονός της ύπαρξης καναλιών, με τα οποία μπορεί να μεταφερθεί και να διαμοιραστεί η γνώση. Εάν προκύψει ότι υφίστανται αυτά τα κανάλια, τότε θα πρέπει σε δεύτερο χρόνο να μπορούν να εμπλουτιστούν. Οι Davenport & Prusak (1998) υποστηρίζουν ότι ο καλύτερος τρόπος για να μεταφέρει ένας οργανισμός γνώση αποτελεσματικά είναι να προσλάβει έξυπνους ανθρώπους και να τους αφήσει να συζητήσουν. Οι οργανισμοί προσλαμβάνουν έξυπνους ανθρώπους, χωρίς ωστόσο να ενθαρρύνουν τις συζητήσεις και τις αυθόρμητες ανταλλαγές απόψεων. Ακόμα μεγαλύτερη πρόκληση για τους περισσότερους οργανισμούς είναι ο διαμοιρασμός ή κοινοποίηση της άρρητης γνώσης, που μπορεί να γίνει με διάφορους μηχανισμούς όπως συζητήσεις, εργαστήρια, εκπαιδεύσεις εντός του οργανισμού.

Οι Gamble & Blackwell (2004) αναφέρουν ότι οι περισσότεροι οργανισμοί είτε προσλαμβάνουν έμπειρα στελέχη που έχουν τις ικανότητες να ολοκληρώσουν τη δουλειά

είτε εκπαιδεύουν ανειδίκευτο προσωπικό, για να κάνουν τις δουλειές τους ακόμη καλύτερα. Στη συνέχεια, εγκαθιστούν διεργασίες (processes) και διαδικασίες (procedures) για να συλλάβουν και να καταγράψουν τη γνώση που απέκτησαν με τη μορφή των memos και των αναφορών. Το πρόβλημα είναι πως αυτή η διαδικασία είναι η μισή αλήθεια. Γυρίζοντας στη δεκαετία του '50 ο Peter Drucker, ένας από τους πρωτεργάτες στη διαχείριση της γνώσης, παρατήρησε πως τα memos και οι αναφορές, που απλώς μαζεύουν σκόνη στα ράφια των επιχειρήσεων είναι πολύ πιθανό να περιέχουν περισσότερη γνώση από όλες τις βιβλιοθήκες του κόσμου.

Ο Mc Dermott (1999) σημειώνει ότι η διάχυση της γνώσης αφορά στο ότι ένας εργαζόμενος βοηθά κάποιον άλλο μέσω της γνώσης που κατέχει και της σκέψης να αντιληφθεί την κατάστασή του καλύτερα. Το πρόσωπο που μοιράζεται και διανέμει τη γνώση θα πρέπει ιδανικά να γνωρίζει σε τι αποσκοπεί η γνώση που χρησιμοποιείται, τη χρήση της καθώς επίσης τις ανάγκες και τα κενά του προσώπου που λαμβάνει τη γνώση. Αυτό σύμφωνα με τον Mc Dermott (1999) υποδεικνύει ότι δεν χρειάζεται όλοι οι άνθρωποι να μοιραστούν γνώση, διότι είναι πολύ πιθανό να μην επαναχρησιμοποιηθεί πουθενά<sup>23</sup>.

Οι Nonaka & Takeuchi(1997) υποστηρίζουν ότι η ρητή γνώση είναι εύκολα επεξεργάσιμη από τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, μεταδίδεται ηλεκτρονικά και αποθηκεύεται σε βάσεις δεδομένων. Η άρρητη γνώση κατά τη γνώμη τους για να επικοινωνηθεί και να διαχυθεί μέσα σε έναν οργανισμό πρέπει να μετατραπεί σε λέξεις ή αριθμούς που όλοι καταλαβαίνουν. Τη στιγμή που συμβαίνει αυτό δημιουργείται οργανωσιακή γνώση.

Η βασικότερη πρόκληση πάντως που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, κατά την εφαρμογή πρακτικών διάχυσης της γνώσης είναι η προστασία και η μεγιστοποίηση της αξίας που παράγεται από την άρρητη γνώση, δηλ.τη γνώση που κατέχουν οι εργαζόμενοι, οι πελάτες και γενικότερα τα ενδιαφερόμενα μέρη – stakeholders (Andreas Riege,2005) .Η γνώση των πελατών βοηθά τις επιχειρήσεις σε πολλά επίπεδα και ειδικότερα στο να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες των πελατών τους (Lesser, 2000, Schotte 2003).

Σε πρόσφατη έρευνα που διενεργήθηκε σε οργανισμό του σουηδικού δημόσιου τομέα ( μελέτη περίπτωσης των σουηδικών συμβουλίων κομητείας το 2017) προέκυψε ότι οι οργανισμοί μοιράζονται τη γνώση σε νέους υπαλλήλους, αυτό γίνεται πιο συνηθισμένο μέσω της καθοδήγησης, της ομάδας εργασίας και των διαφόρων προγραμμάτων εισαγωγής. Η έρευνα αποκάλυψε ότι σε ορισμένες περιπτώσεις δεν υπάρχουν τέτοιες δραστηριότητες. Πολλοί εργαζόμενοι διαθέτουν χρόνια εμπειρίας και μεμονωμένες ειδικές γνώσεις. Έχει επίσης γίνει πιο κοινό για τους ανθρώπους να αλλάζουν θέσεις εργασίας πιο συχνά, γεγονός που καθιστά πιο σημαντικό να διατηρηθεί η γνώση μέσα στον οργανισμό. Η προσωποποίηση επικρατεί έναντι της κωδικοποίησης. Η γνώση εγκαταλείπει την οργάνωση με υπαλλήλους που φεύγουν. Συχνά δεν υπάρχει σχέδιο διαχείρισης εγγράφων και τα εργαλεία βασίζονται σ κάθε άτομο και έργο. Τα ανεπίσημα δίκτυα φαίνεται να είναι εξαιρετικά πολύτιμα για την ανταλλαγή γνώσεων και μια βάση δεδομένων για τις γνώσεις του έργου είναι κάτι που ζητείται. Δύο βασικοί φραγμοί στην ανταλλαγή γνώσεων είναι η έλλειψη χρόνου και η μοναδικότητα ενός έργου. Η πρόταση είναι να αναπτυχθεί ένα

<sup>23</sup>Πηγή : Three – dozen knowledge – sharing barriers managers must consider ,Andreas Riege, 2005 Journal of Knowledge Management Vol. 9 Issue 3 pp 18-35



ενοποιημένο σχέδιο διαχείρισης εγγράφων και μια κουλτούρα που να υποστηρίζει την ανταλλαγή γνώσεων<sup>24</sup>

Προφανώς, πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού όπως η στρατολόγηση και επιλογή νέων εργαζομένων και η εκπαίδευση των εργαζομένων, επηρεάζουν το «απόθεμα» τέτοιων ικανοτήτων (stock of competencies) και προωθούν τη μάθηση. Επίσης, τα συστήματα αμοιβών της επιχείρησης μπορούν να παρέχουν κίνητρα στους εργαζόμενους να αναπτύξουν τέτοιου είδους ικανότητες και τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης μπορούν να παρακολουθούν τα «αποθέματα» αυτών των ικανοτήτων. Για να παραμένει όμως αυτό το «απόθεμα» αξιοποιήσιμο, οι εργαζόμενοι πρέπει να ανανεώνουν την τεχνική τους γνώση, να προσθέτουν νέες δεξιότητες, να αναβαθμίζουν τις ικανότητές τους.

Ένα εργαλείο που μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά χρήσιμα και προσδίδει προστιθέμενη αξία στην διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού, και κατά συνέπεια στην ανταλλαγή γνώσης είναι οι Κοινότητες Πρακτικής, για τις οποίες έχει γίνει αναφορά στο κεφάλαιο για τα εργαλεία, τις τεχνικές και πρακτικές της διαχείρισης γνώσης (Lesser & Fontaine 2004, Sandhu 2011)<sup>25</sup>.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά της κοινής γνώσης. Διάφοροι ερευνητές έχουν εντοπίσει στοιχεία όπως : τα προσωπικά χαρακτηριστικά π.χ δημογραφικές μεταβλητές , όπως ηλικία και φύλο (Constant, Kiesler & Sproull 1994) όπως και ορισμένες εγγενείς ιδιότητες των ατόμων (Ψαβρερα, 2006).

Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας και σε ένα γενικό πλαίσιο τοποθετημένοι, οι κρίσιμοι παράγοντες, που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους είναι **η τεχνολογία, η οργανωσιακή δομή, η κουλτούρα και το ανθρώπινο δυναμικό** ενός οργανισμού.

### **1.Η χρήση της κατάλληλης τεχνολογίας**

Όλοι συμφωνούν ότι ο ρόλος της τεχνολογίας είναι καταλυτικής σημασίας στη Διαχείριση Γνώσης, ειδικά σε διαδικασίες όπως η μετάδοση και η διαμοίραση γνώσεων με άλλους, καθώς ένα μεγάλο ποσοστό γνώσης υπάρχει σε μορφή κειμένων και ηλεκτρονικών εγγράφων. Ακόμη και αυτοί που υποστηρίζουν ότι δεν χρειάζεται απαραίτητα νέα τεχνολογία για να γίνει η διάχυση της γνώσης, καθώς αυτή μπορεί να ξεκινήσει με συναντήσεις και συζητήσεις (ακόμα και τηλεφωνικές), συμφωνούν ότι όταν υπάρχει η ανάγκη για ανταλλαγή γνώσεων από απόσταση με άλλα γραφεία και οργανισμούς, τότε η χρήση της τεχνολογίας είναι απαραίτητη. Μέσω της χρήσης των Η/Υ μπορεί να διαμορφωθεί ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει την πρόσβαση όλων των άμεσα ενδιαφερομένων σε ένα μεγάλο όγκο εγγράφων, την πρόσβαση σε βιβλία και εκπαιδευτικό υλικό.

Ενδεικτικό της σημασίας της τεχνολογίας είναι το γεγονός ότι στον τραπεζικό χώρο το σύστημα της διαχείρισης της γνώσης αναφέρεται σε ένα σύστημα, το οποίο δημιουργήθηκε χάρη στις τεχνολογίες της πληροφορικής. Η ιδέα ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης είναι να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να έχουν πρόσβαση σε τεκμηριωμένη βάση των γεγονότων, όλων των πηγών πληροφόρησης και λύσεων στα

<sup>24</sup> Η ανταλλαγή γνώσεων σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Μια μελέτη περίπτωσης των σουηδικών συμβουλίων κομητείας ( Niklas Streijffert , Examensarbete – Institutionen för bygg – och miljöteknik, 2017 Γκετεμποργκ)

<sup>25</sup> Πηγή : άρθρο Knowledge sharing among public sector employees : evidence from Malaysia, International Journal of Public Sector Management, Vol. 24 Issue 3 pp 206-226.



προβλήματα που προκύπτουν σε μία τράπεζα { πρόκειται για την Τράπεζα Αττικής, η οποία ιδρύθηκε το 1925 και ο μεγαλύτερος μέτοχός της είναι το Ταμείο Σύνταξης Μηχανικών Εργοληπτών και Δημοσίων Έργων και ήδη Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων Πηγή : Διαχείριση Γνώσης Ρωσσίδης Ασπρίδης, 2017 } .

Στο χώρο των πολυεθνικών επιχειρήσεων τα δεδομένα είναι παρόμοια. Συγκεκριμένα, σε πολυεθνική οικογενειακή επιχείρηση, δηλαδή επιχείρηση που δεν είναι εισηγμένη σε κάποιο Χρηματιστήριο, με έδρα τις Μπαχάμες και με δραστηριότητες και στην Ελλάδα ακολουθείται το σύστημα 10 -20 -70. Πιο συγκεκριμένα, το 10% αναφέρεται στην επίσημη εκπαίδευση που παρέχει η επιχείρηση, το 20% σε συμβουλές από τους προϊσταμένους και το 70% στην εκπαίδευση επί της θέσης εργασίας (on the job training). Εντός της επιχείρησης έχει δημιουργηθεί μια βάση δεδομένων, στην οποία έχουν πρόσβαση με ειδικούς κωδικούς όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από θέση και τόπο εργασίας. Στη βάση δεδομένων περιλαμβάνονται οι βέλτιστες πρακτικές διοίκησης, η ανταλλαγή απόψεων, το εσωτερικό δίκτυο διάχυσης πληροφοριών ακόμη και πρόσβαση στη βάση δεδομένων του Πανεπιστημίου Harvard. Ένας εργαζόμενος έχει εκπαιδευτεί στο εξωτερικό και στη συνέχεια μεταφέρει αυτές τις γνώσεις του στους συναδέλφους του στο εσωτερικό της κάθε χώρας { Πηγή : Διαχείριση Γνώσης Ρωσσίδης Ασπρίδης, 2017 } .

Για να είναι δυνατό να διαμορφωθεί ένα περιβάλλον διαχείρισης γνώσης, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με μια σειρά επιμέρους συστημάτων, όπως είναι τα συστήματα αυτοματισμού γραφείου (π. χ οι επεξεργαστές κειμένων, τα λογιστικά φύλλα, οι παρουσιάσεις και άλλα), τα συστήματα παροχής υπηρεσιών και οργανωτικής υποστήριξης, η ικανότητα χειρισμού ψηφιακών συστημάτων και τα back office. Επίσης, τα πληροφοριακά συστήματα οικονομικών λειτουργιών και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, τα κοινά συστήματα οργανωτικής υποστήριξης (π.χ το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο, το γεωγραφικό σύστημα πληροφοριών κ.α ). Εμφανίζονται τα οργανωσιακά συστήματα που περιλαμβάνουν εργαλεία και τεχνικές που αφορούν τη διαχείριση έργων, το business process management, την ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Οι τεχνολογίες που υποστηρίζουν τις διεργασίες διαχείρισης της γνώσης θα πρέπει να έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Gamble & Blackwell, 2004) :

- Θα πρέπει να είναι ευπρόσδεκτες από την κοινότητα που πρόκειται να τις χρησιμοποιήσει.
- Θα πρέπει να επιτρέπουν και να υποστηρίζουν την πλούσια επικοινωνία με απλό και αποτελεσματικό τρόπο.
- Θα πρέπει να έχουν έναν τρόπο μετάδοσης συναισθηματικών φορτίων, όπως είναι οι γνώμες και οι προκαταλήψεις.
- Θα πρέπει να υποστηρίζουν την ανεπίσημη επικοινωνία, καθώς και πολλαπλούς τρόπους έκφρασης ιδεών και σκέψεων.
- Πάνω από όλα οι τεχνολογίες αυτές δεν θα πρέπει να επιβάλλονται αλλά να θεωρούνται φυσικές. Εάν θέλουμε να τις δώσουμε έναν συγκεκριμένο χαρακτηρισμό, η τεχνολογία θα πρέπει να μοιάζει διαφανής.

**Ποιες τεχνολογίες βοηθούν στη διαχείριση της γνώσης ;**

- **E – mail** : Το email είναι η πιο απλή και μια από τις πιο αποτελεσματικές τεχνολογίες για τη διαμοίραση της γνώσης από απόσταση (και όχι μόνο από απόσταση). Η ηλεκτρονική αλληλογραφία είναι ένα μέσο, όπου γίνονται εκτενείς συζητήσεις, ανταλλάσσονται ιδέες και λύσεις.
- **Intranet (ενδοδίκτυα)** : Ένα ενδοδίκτυο μπορεί να λειτουργήσει σαν ένα εταιρικό σύστημα αρχειοθέτησης της γνώσης του οργανισμού. Δυστυχώς πολλοί οργανισμοί δαπανούν πολλά χρήματα και εργατοώρες, προκειμένου να σχεδιάσουν ένα ενδοδίκτυο, το οποίο είναι προορισμένο μόνο για να εντυπωσιάσει, παραβλέποντας το βασική λειτουργία του, το γεγονός δηλαδή ότι είναι κατά βάση ένα εργαλείο αρχειοθέτησης και διαμοίρασης αρχείων. Το ενδοδίκτυο πρέπει να είναι δομημένο με βάση της κρίσιμες δραστηριότητες του οργανισμού ενώ η δημοσίευση του σχετικού υλικού πρέπει να είναι γρήγορη και εύκολη.
- **Εργαλεία επικοινωνίας** : Υπάρχουν πολλά εργαλεία ηλεκτρονικής επικοινωνίας, τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στη δόμηση δικτύων μέσα στον οργανισμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το λογισμικό για κουβέντα ανάμεσα στους χρήστες - msn messenger- , το οποίο διατίθεται δωρεάν από τη Microsoft, καθώς μπορεί να δώσει πολλές δυνατότητες οργάνωσης συζητήσεων σε ανθρώπους που βρίσκονται όχι μόνο σε απομακρυσμένα μέρη αλλά και εντός του οργανισμού.
- **Εργαλεία συνεργασίας** : Οι τηλεσυνεδρίες είναι ένας δυναμικός αλλά και δαπανηρός τρόπος να έρθουν κοντά απομακρυσμένες τοποθεσίες. Μια οικονομικότερη εναλλακτική λύση είναι η χρήση ενός λογισμικού (π.χ Microsoft Net Meeting).
- **Video** : Ένας από τους καλύτερους τρόπους για τη μεταβίβαση γνώσης είναι μέσα από ιστορίες. Αυτό είναι ακόμα πιο ισχυρό όταν αυτοί που κατέχουν τη γνώση να μπορούν να πουν την ιστορία με δικά τους λόγια. Μια εικόνα λέει χίλιες λέξεις και μια κινούμενη εικόνα ακόμα περισσότερες, για αυτό το λόγο λάβετε υπόψη τη χρήση του video για την καταγραφή και μεταβίβαση της γνώσης.
- **Απλή τεχνολογία** : Μερικές φορές οι απλούστερες τεχνολογίες είναι οι καλύτερες. Οι τηλεφωνικές επικοινωνίες είναι ένας υπέροχος τρόπος για να διατηρηθεί η επικοινωνία και η επαφή μιας ομάδας. Τα ενημερωτικά δελτία είναι ένας καλός τρόπος μεταβίβασης γνώσης όπως και οι συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο.

(Πηγή : ΕΚΕΤΑ)

- **Τράπεζες δεδομένων** : Για την ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν διάφορες λειτουργικές εφαρμογές και βάσεις δεδομένων, όπως είναι τα Συστήματα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού (ERP), τα οποία ενσωματώνουν όλες τις πηγές εσωτερικής και εξωτερικής πληροφόρησης σε μια επιχείρηση, όπως είναι οι πωλήσεις, οι παρεχόμενες υπηρεσίες, η διαχείριση των πελατών και άλλα. Θεωρείται και είναι μια βάση δεδομένων για παροχή πληροφοριών. Άλλη βάση είναι η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM), η οποία διαχειρίζεται την αλληλεπίδραση της επιχείρησης με τους πελάτες της. Επίσης για τη διάχυση της γνώσης είναι δυνατό να χρησιμοποιούνται το διαδίκτυο, το εσωτερικό δίκτυο της επιχείρησης, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, οι εταιρικοί

ηλεκτρονικοί κατάλογοι (Corporate Yellow Pages ), τα εργαλεία ενδυνάμωσης συνεργασίας (groupware), εργαλεία που βασίζονται στον Ιστό 2.0, οι βάσεις δεδομένων, η δημιουργία εικονικών περιβάλλοντων.

Το Web 2.0 (Ιστός 2.0) χρησιμοποιείται ευρέως για να περιγράψει τη νέα γενιά του Παγκόσμιου Ιστού, όπου βασίζεται στη μεγαλύτερη δυνατή ικανότητα των χρηστών του διαδικτύου να μοιράζονται πληροφορίες άμεσα και γρήγορα και να συνεργάζονται online. Στηρίζεται στην αλληλεπίδραση των χρηστών, οι οποίοι δεν χρειάζονται να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις στους Η/Υ. Η αυξημένη χρήση του Web 2.0 οφείλεται στο φθηνό κόστος και στη δυνατότητα να παρέχει λύσεις σε θέματα διαχείρισης γνώσης. ( Πηγή : Διαχείριση Γνώσης, Ρωσσίδης Ασπρίδης, 2017 εκδ. Σταμούλης σελ. 97 κ.ε) Στο σχήμα που ακολουθεί αποτυπώνονται τεχνολογίες διαχείρισης γνώσης χωρισμένες σε οκτώ διαφορετικούς πυλώνες ( Πηγή : Λύτρας 2003)

## **2.Οργανωτική Δομή**

Η σημασία της οργανωτικής δομής στην επιτυχή μεταφορά της γνώσης μπορεί να χαρακτηριστεί από το γεγονός ότι η σύγχρονη έρευνα για την ανταλλαγή γνώσεων και τη μεταφορά έχει δώσει έμφαση στην οργανωτική δομή ως σημαντικό παράγοντα που διευκολύνει ή εμποδίζει τη μεταφορά γνώσης στον οργανισμό.

Η οργανωτική δομή ορίζεται ως ο τρόπος με τον οποίο τα καθήκοντα είναι τυπικά διαχωρισμένα, ταξινομημένα και συντονισμένα. Επιπλέον δε είναι αυτή που κατευθύνει και διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη του οργανισμού ρυθμίζει τα πρότυπα επικοινωνίας, τον τρόπο λήψης αποφάσεων και τον συντονισμό μεταξύ των εργαζομένων.

Οι Islam et al (2015) υποστηρίζουν πως η οργανωτική δομή είναι ο τρόπος με τον οποίο τα καθήκοντα είναι τυπικά διαχωρισμένα, ταξινομημένα και συντονισμένα. Κατά συνέπεια η οργανωτική δομή μπορεί να οριστεί ως η επίσημη κατανομή των ρόλων εργασίας. Για το λόγο αυτό οι οργανισμοί θα πρέπει να δώσουν μεγάλη σημασία στον ιεραρχικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης, ιδιαίτερα σε ότι αφορά στην ενδυνάμωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Οι ίδιοι υποστηρίζουν επίσης ότι η οργανωτική δομή ρυθμίζει τα πρότυπα επικοινωνίας, την κοινωνική δικτύωση και τη συμμετοχή των μελών του οργανισμού σε δίκτυα ανταλλαγής γνώσεων . Η γνώση δεν μπορεί να αξιοποιηθεί πλήρως, αν δεν υπάρχει η κατάλληλη οργανωτική δομή.

Η επιλογή της οργανωτικής δομής που θα υιοθετήσει μια οργάνωση αποτελεί μια στρατηγική απόφαση καθοριστικής σημασίας για τη συνολική της πορεία. Η εκάστοτε διοίκηση καλείται να επιλέξει το κατάλληλο μοντέλο οργάνωσης αντιστοιχίζόμενο με τον καλύτερο δυνατό τρόπο λειτουργίας βάσει των ξεχωριστών χαρακτηριστικών της κάθε οικονομικής μονάδας. Συνεπώς η αναζήτηση της ιδανικής οργανωτικής δομής πρέπει να προσαρμόζεται στις ειδικές προδιαγραφές της, αποσκοπώντας στη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας.

Εάν η οργανωτική δομή ενός οργανισμού έχει σχεδιαστεί για να διευκολύνει τα άτομα να εντοπίζουν όσους γνωρίζουν και τι γνωρίζουν, τότε η μεταφορά της γνώσης γίνεται εύκολη στην οργάνωση (O ‘ Dell & Grayson, 1998, Szulanski, 1996). Οι ισχυρές ενδοοργανωτικές σχέσεις επιδρούν θετικά στη διάχυση της γνώσης. Ακόμη και όταν η δομή του οργανισμού είναι κάθετη ιεραρχική, αλλά επιτρέπει στους ανθρώπους να έχουν πρόσβαση ο ένας στον άλλο όταν απαιτούν επιθυμητή γνώση δεν εμποδίζεται η μεταφορά γνώσης (Fahey & Prusak, 1998).

### *ι) Το μοντέλο των Nonaka & Takeuchi*

Στο μεγαλύτερο διάστημα του 20ού αιώνα, η οργανωσιακή δομή ταλαντεύτηκε μεταξύ δύο βασικών τύπων οργάνωσης : της **γραφειοκρατίας** και της **ομάδας έργου**. Καθώς η γνώση γίνεται ολοένα και περισσότερο απαραίτητη για τους οργανισμούς, δεν θα πρέπει να μας εκπλήσσει το γεγονός της αυξανόμενης αίσθησης ανεπάρκειας των παραδοσιακών δομών οργάνωσης. Αυτό που απαιτείται είναι ένας συνδυασμός ή μια σύνθεση των δύο ( Nonaka & Takeuchi, 1995).

Η **γραφειοκρατική δομή** λειτουργεί καλά όταν οι συνθήκες είναι σταθερές, δεδομένου ότι η δομή αυτή δίνει έμφαση στον έλεγχο και την προβλεψιμότητα συγκεκριμένων λειτουργιών. Η γραφειοκρατική δομή, η οποία είναι εξαιρετικά τυπική, εξειδικευμένη, συγκεντρωτική και σε μεγάλο βαθμό εξαρτημένη από την τυποποίηση των διαδικασιών για λόγους οργανωσιακού συντονισμού είναι κατάλληλη για τη διεξαγωγή εργασιών ρουτίνας με αποδοτικό τρόπο και σε μεγάλη κλίμακα

Ωστόσο ο γραφειοκρατικός έλεγχος λειτουργεί σε βάρος της ατομικής πρωτοβουλίας και μπορεί να αποβεί εξαιρετικά δυσλειτουργικός σε περιόδους αβέβαιων και ραγδαίων αλλαγών. Η γραφειοκρατία μπορεί επίσης να δημιουργήσει άλλες δυσλειτουργίες όπως ενδο – οργανωσιακή αντίσταση, εντάσεις, ευθυνοφοβία μετατροπή των μέσων σε σκοπούς (Μερτον 1940, Gouldner 1954, Nonaka, 1995). Μπορεί επίσης να παρεμποδίσει την υποκίνηση των μελών της οργάνωσης. Πολλοί κοινωνικοί ψυχολόγοι έχουν υποστηρίξει ότι μια οργανική και συμμετοχική οργανωσιακή δομή μπορεί να είναι αποτελεσματικότερη από τη γραφειοκρατία στην καλλιέργεια της υποκίνησης (Argyris, 1964).

Η **ομάδα έργου** είναι μια δομή οργάνωσης σχεδιασμένη να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες της γραφειοκρατίας, ως μη ιεραρχική και αυτό – οργανούμενη δομή, παρολαυτά έχει επίσης τα όριά του. Εξαιτίας της προσωρινής της φύσης, η γνώση που δημιουργείται στις ομάδες αυτές δεν μεταφέρεται εύκολα σε άλλα μέλη του οργανισμού. Συνεπώς η ομάδα έργου δεν είναι κατάλληλη για τη μεταφορά και διάχυση της γνώσης στο σύνολο του οργανισμού (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Στην πορεία αναπτύχθηκαν νέα μοντέλα οργάνωσης, κυρίως εκδοχές του μοντέλου της ομάδας έργου, όπως η « απεριόριστα επίπεδη οργάνωση », ο « ιστός της αράχνης », η « αντεστραμμένη πυραμίδα », τα οποία όμως αποδείχθηκαν λιγότερο αποτελεσματικά από την γραφειοκρατία στις περιπτώσεις όπου δεν είχε γίνει κατάλληλος σχεδιασμός.

Για το λόγο αυτό οι Nonaka & Takeuchi (1995) υποστήριξαν ότι η παραδοσιακή γραφειοκρατία και η ομάδα έργου είναι αλληλοσυμπληρούμενες και όχι αμοιβαία αποκλειόμενες οργανωσιακές προσεγγίσεις. Αυτό το νέο οργανωσιακό μοντέλο ονόμασαν « υπερκειμενική οργάνωση », στα πλαίσια του οποίου η αποδοτικότητα και σταθερότητα της γραφειοκρατίας συνδυάζεται με την αποτελεσματικότητα και το δυναμισμό της ομάδας έργου.

Ειδικότερα υποστήριξαν ότι η γραφειοκρατική δομή είναι η πιο κατάλληλη δομή για την αξιοποίηση και τη συσσώρευση της γνώσης, ενώ η ομάδα έργου η πιο κατάλληλη για την επικοινωνία και τη δημιουργία της γνώσης. Ως κυρίαρχο δόγμα αυτού του νέου οργανωσιακού μοντέλου θεωρήθηκε η «επικοινωνία των πληροφοριών» και ενδεικτικοί μηχανισμοί που εξασφαλίζουν αυτή τη διάχυση θεωρήθηκαν οι « ανοιχτές συσκέψεις », « η ρευστή αλλαγή προσωπικού », « ο ενιαίος χώρος εργασίας » και η « ελεύθερη πρόσβαση στις πληροφορίες ». Η ιαπωνική εταιρεία Kao Corporation που ξεκίνησε να

δραστηριοποιείται στο χώρο των οικιακών και χημικών προϊόντων από το 1887 (μέχρι σήμερα ) και επεκτάθηκε στο χώρο των καλλυντικών καθώς και η εταιρεία ηλεκτρονικών ειδών Sharp συνιστούν πετυχημένο παράδειγμα εφαρμογής αυτού του μοντέλου.

Επειδή τα παραπάνω στοιχεία αντλήθηκαν από τη βιβλιογραφία και αφορούσαν στον ιδιωτικό τομέα κρίθηκε απαραίτητο να μελετηθεί ο (ιαπωνικός) δημόσιος τομέας, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν η χρήση του προαναφερόμενου μοντέλου είχε τις ίδιες θετικές επιπτώσεις στον ιαπωνικό δημόσιο τομέα.

Από τη μελέτη της αρθρογραφίας προέκυψε ότι για πολλά χρόνια επικράτησε ένα μοντέλο παραδοσιακής δημόσιας διοίκησης, άκαμπτης και γραφειοκρατικής με διαδικασίες χρονοβόρες και δαπανηρές, ενώ η εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ ήταν μάλλον περιορισμένη. Για πρώτη φορά το 1998 η κυβέρνηση του πρωθυπουργού Hashimoto εισήγαγε μεταρρυθμίσεις ( Όραμα Hashimoto ), οι οποίες θεωρήθηκαν μέσο εξορθολογισμού της κυβέρνησης και επιδίωξη αποτελεσματικότητας<sup>26</sup>. Ωστόσο οι γραφειοκράτες εξακολούθησαν να αντιτίθεται σθεναρά, καθώς το πλαίσιο των κυβερνητικών συστημάτων καθορίζεται ριζικά από τους νόμους.

#### *ii) Συγκεντρωτική και ευέλικτη οργανωτική δομή*

Οι Janicijevic (2013 ) κα Islam (2015) διακρίνουν τη δομή ενός οργανισμού σε συγκεντρωτική και ευέλικτη. Ο συγκεντρωτικός έχει σχετικά χαμηλή αποκέντρωση και πολυπλοκότητα, λειτουργεί με συγκεκριμένους κανόνες και κανονισμούς με προκαθορισμένους λειτουργικούς ρόλους, ενώ οι οργανικές δομές χαρακτηρίζονται από ανεπίσημους μηχανισμούς ελέγχου, προσαρμοστικότητα και ανοιχτή επικοινωνία. Αντίθετα σε μία ευέλικτη οργανωτική δομή δημιουργείται ένα συμμετοχικό περιβάλλον, που διευκολύνει και αυξάνει την επικοινωνία, τη δέσμευση και τη συμμετοχή των μελών του οργανισμού, αλλά και ενθαρρύνει τη συνεργασία.

Μια ευέλικτη δομή, δηλ. μια οριζόντια οργάνωση, με λιγότερα επίπεδα, αντί για μια γραφειοκρατική, δηλ. παραδοσιακή και ιεραρχική, προτιμάται προκειμένου να διαμοιραστεί η γνώση. Σε αρκετές περιπτώσεις ενδέχεται η υπακοή σε κανόνες και διαδικασίες να περιορίσει τους εργαζόμενους όσον αφορά τη διαμοίραση της γνώσης. Αντίθετα η λιγότερο τυπική δομή εκθέτει λιγότερους τυπικούς κανόνες και κανονισμούς. Ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους μοιράζοντας τις γνώσεις τους, δημιουργώντας μεγαλύτερη ευελιξία και δημιουργικότητα.

#### *iii) Η επιχειρηματική, η γραφειοκρατική και η μικτή οργανωτική δομή*

Η οργανωτική δομή είναι δυνατόν να κατηγοριοποιηθεί επίσης σε τρεις τύπους: τον επιχειρηματικό, τον γραφειοκρατικό και τον μικτό. Αυτή η τριμερής κατηγοριοποίηση είναι περισσότερο ένα μέσο ανάλυσης, παρά μια περιγραφή τριών διακριτών τύπων, καθώς καμία οργάνωση δεν ακολουθεί σαφώς μόνο μία από τις τρεις.

**Η επιχειρηματική μορφή** βασίζεται στην κεντρική εξουσία. Η **γραφειοκρατική μορφή** δίνει έμφαση στη διανομή αντί για τη συγκέντρωση των εξουσιών και των αρμοδιοτήτων. Σπάνια η προσέγγιση αυτή έχει την ευελιξία να αντιμετωπίσει ένα

<sup>26</sup> New Public Management – Japan’s practice by Hiromi Yamamoto, IIPS January 2003 Japanese Public Administration and its Adaptation to New Public Management (2002),



ευμετάβλητο περιβάλλον, ιδίως αν είναι προβληματικό και οι διαδικασίες μπορούν να γίνουν αυτοσκοπός αντί μέσα για σκοπούς. Η γραφειοκρατία έχει υιοθετηθεί κυρίως από μεγάλους οργανισμούς, τουλάχιστον από την εποχή της οικοδόμησης των αιγυπτιακών πυραμίδων και παραμένει κυρίαρχη προσέγγιση μέχρι τις μέρες μας. Έχει δεχτεί έντονη κριτική εξαιτίας της ακαταλληλότητάς της σε καιρούς αλλαγών, καθώς και λόγω της τάσης της να ματαιώνει τις προσωπικές πρωτοβουλίες. Η «γραφειοκρατία» είναι ασφαλώς αρνητικά φορτισμένη λέξη γι' αυτό και οι εταιρείες καταβάλλουν μεγάλες προσπάθειες για να υπερβούν τα ελαττώματά της. Η **πλεγματική (μικτή) μορφή** δίνει έμφαση στον συντονισμό της τεχνογνωσίας των ομάδων ανθρώπων που ασχολούνται σε διαφορετικά έργα και διαθέτουν ξεχωριστές αρμοδιότητες. Αναπτύχθηκε προκειμένου να αντιμετωπιστούν ορισμένες από τις δυσκολίες της επιχειρηματικής και της γραφειοκρατικής δομής. Σε κάθε περίπτωση για τη διεκπεραίωση μιας εργασίας διορίζεται ένας υπεύθυνος έργου (project manager). Η πλεγματική μορφή δίνει τη δυνατότητα στα κατώτερα επίπεδα της επιχείρησης να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες τους και να αναλάβουν ευθύνες. Προσφάτως πάντως έχει χάσει έδαφος διότι μπορεί να χρειαστεί δαπανηρά συστήματα υποστήριξης.

Κατά κοινή ομολογία δεν υπάρχει μόνο μία ιδανική οργανωτική μορφή, καθώς αντικατοπτρίζει τις αποφάσεις που λαμβάνουν οι οργανισμοί όσον αφορά τα ζητήματα της τυποποίησης, της διαφοροποίησης και του συγκεντρωτισμού, σε σχέση πάντα και με την ιεραρχία.

Η ιεραρχία δημιουργεί ένα προβλέψιμο σύστημα ρόλων και καθηκόντων. Η ιεραρχία κατανέμει επίσης την εξουσία και διασφαλίζει ότι οι άνθρωποι αποδέχονται την εξουσία των άλλων μέσα στο σύστημα : η εξουσία κατανέμεται και μοιράζεται. Παραδοσιακά, οι μεγάλοι οργανισμοί διαθέτουν ψηλές ιεραρχίες (είναι δηλαδή πολυεπίπεδες) με στενά όρια ελέγχου (κάθε άτομο είναι υπεύθυνο για την επίβλεψη μόνο ολιγομελών ομάδων). Από τη δεκαετία του 1980 και μετά, ωστόσο, έχει αναπτυχθεί μια τάση για πιο επίπεδες ιεραρχίες, με πολύ μεγαλύτερο εύρος ελέγχου. Η τάση αυτή λέγεται « μείωση ιεραρχικών επιπέδων » και είναι η διαδικασία της απάλειψης διοικητικών επιπέδων στην ιεραρχία, προκειμένου να επιταχυνθεί ο χρόνος ανταπόκρισης και να γίνει η λειτουργία πιο αποτελεσματική σε επίπεδο εξουσίας λήψης αποφάσεων.

Μέχρι πρότινος, η δημόσια διοίκηση στηριζόταν στο βεμπεριανό γραφειοκρατικό μοντέλο, που αναπτύχθηκε στα πρότυπα του συγκεντρωτικού μοντέλου διοίκησης. Πρωτεύουσα αποστολή της δημόσιας διοίκησης, σύμφωνα με το σύστημα αυτό, που ονομάζεται βεμπεριανό από τον Weber<sup>27</sup>, αποτελούσε η εφαρμογή των διαδικασιών όπως επέτασσε το εκάστοτε κανονιστικό σύστημα. Βασική ιδέα του συστήματος αυτού είναι ότι ένα γραφειοκρατικό σύστημα έχει την ικανότητα να πετύχει τον πιο υψηλό βαθμό απόδοσης<sup>28</sup>.

Η γραφειοκρατία στα πλαίσια του βεμπεριανού μοντέλου διέπεται από τα εξής χαρακτηριστικά :

- Εξειδίκευση και καταμερισμός της εργασίας από τους εργαζομένους

<sup>27</sup> Γερμανός κοινωνιολόγος και πολιτικός οικονομολόγος, του οποίου οι ιδέες επηρέασαν την κοινωνική θεωρία, την κοινωνική έρευνα και το σύνολο της επιστήμης της κοινωνιολογίας (1864-1920)

<sup>28</sup> Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Ρωσίδης Ασπρίδης 2014



- Λειτουργία με βάση την προσκόλληση σε συγκεκριμένους κανόνες και διατάξεις (κανονιστικό σύστημα), που ρυθμίζουν τη διαδικασία εκτέλεσης των εργασιών και των καθηκόντων (Κέφης Β. 2003 & 2005).
- Ιεραρχική δομή οργάνωσης (πυραμίδα) βάσει της ιεράρχησης καθηκόντων, εξουσίες που συγκεντρώνονται στην κεντρική διοίκηση, αφοσίωση στην αρχή της ενότητας της εντολής που συνδέεται με την από πάνω προς τα κάτω ροή πληροφοριών.

Το εν λόγω μοντέλο κατά τα πρώτα χρόνια της εμφάνισής του πρόσφερε σημαντικές λύσεις σε δυσεπίλυτα προβλήματα, δεδομένου ότι συγκρότησε ένα αυστηρό σύστημα κανόνων, το οποίο πιστοποιούσε τη νομιμότητα της διοίκησης, καθώς μέχρι τότε λειτουργούσαν μόνο άναρχα διοικητικά συστήματα, που στελεχώνονταν από προσωπικό χαμηλού μορφωτικού επιπέδου. Η εφαρμογή του γραφειοκρατικού μοντέλου απέδωσε ιδιαίτερα σε μεγάλους και πολυπληθείς οργανισμούς, δραστηριοποιούμενους σε εσωστρεφή περιβάλλοντα. Σήμερα όμως τα πράγματα είναι τελείως διαφορετικά.

Οι γραφειοκρατικοί οργανισμοί διογκώθηκαν σε υπέρμετρο βαθμό, μετατράπηκαν σε στατικές οργανώσεις οι οποίες αδυνατούν να παρακολουθήσουν οποιαδήποτε πολιτική, κοινωνική ή οικονομική εξέλιξη, το διοικητικό προσωπικό επιμορφώθηκε μεν αλλά σταδιακά απώλεσε το εργασιακό του ενδιαφέρον, ενώ οι διοικητικές δομές σταδιακά μετατράπηκαν σε δαιδαλώδεις. Στην παρούσα χρονική στιγμή απαιτούνται δραστικές μεταρρυθμίσεις αναδεικνύοντας την ανάγκη κοινωνικής αυτοσυντήρησης.

### **3. Η κουλτούρα**

Η κουλτούρα κάθε επιχείρησης είναι ξεχωριστή και μοναδική. Αυτή η μοναδικότητα διαφοροποιεί τη θέση της τόσο μεταξύ των επιχειρήσεων από άλλες χώρες και διαφορετικούς πολιτισμούς όσο και μεταξύ των επιχειρήσεων που σε εθνικό επίπεδο ανήκουν στον ίδιο ή σε άλλους κλάδους. Οι οργανισμοί συχνά στοχεύουν στην οικοδόμηση μίας ισχυρής κουλτούρας, προκειμένου να διατηρήσουν τους εργαζόμενούς τους.

Η « *Οργανωσιακή Κουλτούρα* » αποτελεί το μοντέλο του συνδυασμένου συνόλου των κοινών αξιών, ατομικών πιστεύω, κανόνων και προτύπων, των δραστηριοτήτων και συμπεριφορών που αναπτύσσονται από τα μέλη του προσωπικού ενός οργανισμού και που το χαρακτηρίζουν απόλυτα (McManus και Loughridge, 2002).

Ο πυρήνας μιας οργανωσιακής κουλτούρας είναι οι κοινές αξίες μεταξύ των εργαζομένων και η αίσθηση της ομαδικής ταυτότητας ( Hofstede 1990, Alvesson 2004, Schein 2010). Σύμφωνα με τον Hofstede η κουλτούρα είναι πολύ δύσκολο να αλλάξει, αφού οι άνθρωποι δεν αλλάζουν τις αξίες και τις αντιλήψεις τους πολύ εύκολα, ενώ παράλληλα συνδέεται με σύμβολα και είναι ένας τρόπος σκέψης. Μια κουλτούρα δημιουργεί προϋποθέσεις για τους εργαζόμενους του οργανισμού να χρησιμοποιούν μια κοινή γλώσσα και συμπεριφορά ( Alvesson και Sveningsson, 2015).

Πολλές και σημαντικές είναι οι ρητορικές ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν και πιο συγκεκριμένα: Ο στρατηγικός σχεδιασμός οφείλει να είναι μακροπρόθεσμος ή να αναπροσαρμόζονται κάθε φορά οι στόχοι στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες ; Η

διοίκηση της επιχείρησης θα δίνει έμφαση στην αυστηρή πειθαρχία των εργαζόμενων ή θα ευνοεί την ανάληψη των πρωτοβουλιών ; Ποιές είναι οι διαδικασίες που ακολουθούνται για την αντιμετώπιση μικρών ή μεγάλων προβλημάτων ; Οι αποφάσεις παίρνονται συλλογικά ή μόνο από ένα άτομο ; Υπάρχουν ηθικοί περιορισμοί στα μέσα που χρησιμοποιούνται ή αυτό που ενδιαφέρει είναι μόνο το αποτέλεσμα ; Ποιες είναι οι δίοδοι επικοινωνίας από τα κατώτερα στρώματα της διοικητικής ιεραρχίας προς τα ανώτερα ; Είναι εύκολη η πρόσβαση σε αυτά ; Υπάρχουν σχεδιασμένοι και αυστηρά προκαθορισμένοι μέθοδοι αντίδρασης στις κινήσεις των ανταγωνιστών ή προτιμάται μια ριψοκίνδυνη και επιθετική πολιτική ; Ακόμα, πώς ντύνονται οι εργαζόμενοι, πώς είναι σχεδιασμένος ο χώρος δουλειάς τους, χρησιμοποιείται πληθυντικός ευγενείας μεταξύ τους ( Μαντζάρης et al, 2007).

Οι περισσότεροι μελετητές κατάφεραν να καταλήξουν σε ένα, γενικό έστω, ορισμό της κουλτούρας ως εξής :« *Η εταιρική κουλτούρα περιλαμβάνει τις κοινές αξίες και αρχές, τις κοινές πεποιθήσεις και συμπεριφορές, τους κανόνες, τις διαδικασίες και τις αποφάσεις για την επίτευξη των εταιρικών στόχων*». Το « *σύνολο των κοινών πεποιθήσεων*» για το οποίο γίνεται λόγος στον ορισμό αυτό , δεν είναι τίποτα άλλο από τις αποκρυσταλλωμένες απόψεις των μελών της επιχείρησης γύρω από το περιβάλλον της επιχείρησης, τις ανθρώπινες σχέσεις και τον τρόπο που γίνονται οι δουλειές.

Η επικρατούσα άποψη υποστηρίζει ότι η επιχειρηματική κουλτούρα δημιουργείται, συντηρείται και μεταμορφώνεται από τους ανθρώπους, κυρίως δε από την ηγεσία της επιχείρησης. Ειδικότερα οι ηγέτες σε διοικητικό επίπεδο είναι η κύρια πηγή για τη γένεση της ιδεολογίας της επιχείρησης, της διατύπωσης των βασικών της αξιών και της εξειδίκευσης των κανόνων. Οι επιχειρηματικές αξίες εκφράζουν προτιμήσεις σε ορισμένες συμπεριφορές ή σε ορισμένα αποτελέσματα. Οι επιχειρηματικοί κανόνες εκφράζουν συμπεριφορές αποδεκτές από άλλους, είναι οι πολιτιστικά αποδεκτοί τρόποι επιδίωξης στόχων. Οι ηγέτες καθιερώνουν επίσης τις παραμέτρους για τις επίσημες επικοινωνίες και το περιεχόμενο των μηνυμάτων. Μόλις μεταδοθούν οι αξίες και οι κανόνες μέσα στην επιχείρηση, καθιερώνεται η επιχειρηματική κουλτούρα. (EKETA 2006).

Οι Bradley & Parker ( 2001) περιγράφουν τέσσερα μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας στη βάση του μοντέλου ανταγωνιστικών αξιών (Competing Values Framework). Βασικές συνιστώσες των μοντέλων αυτών είναι ο διαχωρισμός μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και ο διαχωρισμός μεταξύ ελέγχου και ευελιξίας. Από τη μελέτη των μοντέλων αυτών προκύπτει ότι οι οργανισμοί, που εστιάζουν στο εξωτερικό περιβάλλον υπογραμμίζουν την απόκτηση πόρων, ενώ οι οργανισμοί που εστιάζουν στο εσωτερικό περιβάλλον υπογραμμίζουν την επικοινωνία και τη διαχείριση πληροφοριών. Από την άλλη οι οργανισμοί με επίκεντρο τον έλεγχο τονίζουν τη σταθερότητα και τη συνοχή, ενώ οι οργανισμοί με επίκεντρο την ευελιξία υπογραμμίζουν την προσαρμοστικότητα και τον αυθορμητισμό.

Στελέχη ελληνικών επιχειρήσεων προσεγγίζουν τον ορισμό με πελατοκεντρική διάθεση αναφέροντας ότι η εταιρική κουλτούρα είναι η φιλοσοφία που αντιλαμβάνονται και εισπράττουν οι πελάτες, χαρακτηριστικό που χτίζεται με τα χρόνια. Επομένως η ιστορία και η παράδοση του οργανισμού προσδιορίζουν την αντίληψη που δημιουργείται για αυτόν (Πέτρος Χριστοδούλου, 2017 Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας) . Όπως επίσης υπάρχουν και στελέχη που προσεγγίζουν την έννοια της εταιρικής κουλτούρας με άξονα τις συμπεριφορές των εργαζομένων του οργανισμού. Ενδεικτικά ο κ. Αρτέμης Θεοδωρίδης (alpha bank) θεωρεί πως η κουλτούρα συγκεντρώνει τις αυθόρμητες

αντιδράσεις των εργαζομένων, ενώ ο κ. Γιάννης Ρόκας ( Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς ) θεωρεί ότι η κουλτούρα προκύπτει από τους άτυπους κανόνες στους οποίους βασίζεται η συμπεριφορά των ανθρώπων (Hellenic Alumni Association, 2014 – Πηγή Ρωσίδης Ασπρίδης 2017).

Η κατανόηση της κουλτούρας και ο μετασχηματισμός της είναι μία κρίσιμη ικανότητα για τους ηγέτες που προσπαθούν να επιτύχουν στρατηγικά αποτελέσματα στη διαχείριση της γνώσης (EKETA 2006). Στην κατεύθυνση αυτή και στα πλαίσια λήψης απόφασης για το που θα στηριχτεί η προσέγγιση στη Διαχείριση της Γνώσης, είναι σημαντικό να λάβουμε υπόψη η κουλτούρα του οργανισμού. Για παράδειγμα μερικές επιχειρήσεις είναι δομημένες πάνω στην τεχνολογία, οπότε κατά συνέπεια έχει νόημα η Διαχείριση Γνώσης να βασιστεί πάνω σε έργα και πρωτοβουλίες σχετικά με την τεχνολογία. Εκτός αυτού είναι καθοριστικής σημασίας οι εργαζόμενοι να νιώσουν αρκετά αφοσιωμένοι και να βιώσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης, ώστε να μοιραστούν τις γνώσεις τους με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους.

Είναι εξαιρετικά σημαντικό τα άτομα ενός οργανισμού να κατανοήσουν τη σημασία της ανταλλαγής και της ανάπτυξης της γνώσης τους. Η διεύθυνση πρέπει να παροτρύνει και να ενθαρρύνει το προσωπικό να μοιράζεται τη γνώση δημιουργώντας μια κουλτούρα εμπιστοσύνης, παρέχοντας κίνητρα αλλά και τον απαραίτητο χρόνο και πόρους για την ανταλλαγή γνώσης.

Η οργανωτική κουλτούρα έχει αναγνωριστεί ως σημαντικό εμπόδιο στην ανταλλαγή γνώσεων από πολλούς ερευνητές και ηγέτες (David & Fahey, 2000). Σε μια υψηλή κολεκτιβιστική κουλτούρα, οι δεσμοί μεταξύ των ατόμων είναι ισχυροί και τα άτομα τα θεωρούν ως μέρος της ομάδας. Από την άλλη πλευρά, σε μια υψηλή ατομικιστική κουλτούρα, τα άτομα έχουν χαλαρούς ή αδύναμους δεσμούς μεταξύ τους και υπάρχει επικράτηση του συμφέροντος.

Σε μια κουλτούρα αποφυγής υψηλού κινδύνου αβεβαιότητας τα άτομα αντιμετωπίζουν κινδύνους και τείνουν να δείχνουν χαμηλή αποδοχή απέναντι σε αυστηρούς νόμους, κανόνες, πολιτικές και κανονισμούς. Σε μια κουλτούρα υψηλής αρρενωπότητας επικρατεί η εξάρτηση της παραδοσιακής εξουσίας. Μεγάλα ερευνητικά ευρήματα έχουν αποδείξει ότι μια κουλτούρα χαμηλού ατομικισμού, υψηλότερης αρρενωπότητας και υψηλής αποφυγής αβεβαιότητας λειτουργεί ως εμπόδιο για την ανταλλαγή γνώσεων και τη μεταφορά γνώσεων σε κινεζικές οργανώσεις, καθώς αποτρέπει τα άτομα από την ανάληψη κινδύνων και τον πειραματισμό (McAdam, Moffett & Peng, 2012).

Παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας που οδηγούν στη διαμοίραση της γνώσης (Chmielewska – Muciek, 2013) :

### **ι)Μοντέλο Διοίκησης**

Σύμφωνα με τους Nonaka και Takeuchi (1995) η πλέον αρμόζουσα διοικητική διαδικασία στη διαχείριση της γνώσης είναι ριζικά διαφορετική από τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης, δηλαδή τα μοντέλα τύπου « κορυφής – βάσης » και « βάσης – κορυφής », που διαμορφώθηκαν στη Δύση.

Η διοίκηση τύπου « κορυφής – βάσης » (Weber, Taylor Shimon) αποτελεί ουσιαστικά το κλασικό μοντέλο ιεραρχίας, όπου απλές και επιλεγμένες πληροφορίες

μεταφέρονται προς την κορυφή της πυραμίδας και στη συνέχεια χρησιμοποιούνται από την κεντρική διοίκηση για τη δημιουργία σχεδίων και εντολών, που τελικά μεταφέρονται προς τη βάση της ιεραρχίας. Οι ιδέες της κεντρικής διοίκησης μετατρέπονται σε συνθήκες λειτουργίας για τα μεσαία διευθυντικά στελέχη, τα οποία αποφασίζουν με ποια μέσα θα τις υλοποιήσουν. Οι αποφάσεις των μεσαίων διευθυντικών στελεχών, με τη σειρά τους, αποτελούν τους κανόνες λειτουργίας για τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής, οι οποίοι θέτουν σε εφαρμογή τις αποφάσεις. Η υπόρρητη παραδοχή που κρύβεται πίσω από αυτό το παραδοσιακό μοντέλο οργάνωσης είναι ότι μόνο η κεντρική διοίκηση είναι ικανή και δικαιούται να δημιουργεί και να διαχέει τη γνώση.

Το μοντέλο διοίκησης τύπου « κορυφής – βάσης » δέχτηκε αρκετές επικρίσεις. Οι επικριτές του επινόησαν ένα εναλλακτικό μοντέλο διοίκησης, που στη συνέχεια έγινε γνωστό ως διοίκηση τύπου « βάσης – κορυφής », όπου η γνώση δημιουργείται, διαχέεται και σε μεγάλο βαθμό ελέγχεται από τη βάση. Έχοντας εξαλείψει την ιεραρχία και τον καταμερισμό εργασίας, η οργάνωση μπορεί να έχει μόνο τρία ή τέσσερα στρώματα διοίκησης ανάμεσα στην κορυφή και στην πρώτη γραμμή. Η κεντρική διοίκηση δίνει ελάχιστες εντολές και οδηγίες, και λειτουργεί, απλώς ως χρηματοδότης των εργαζομένων της πρώτης γραμμής, οι οποίοι διαθέτουν επιχειρηματικό πνεύμα.

Τα δύο αυτά παραδοσιακά μοντέλα εμφανίζονται ως συμπληρωματικά. Το μοντέλο « κορυφής – βάσης » ταιριάζει στη διαχείριση της ρητής γνώσης. Από την άλλη πλευρά το μοντέλο « βάσης – κορυφής » είναι κατάλληλο για τη διαχείριση της άρρητης γνώσης.

Ωστόσο και στα δύο αυτά μοντέλα ένας προφανής και σημαντικότερος περιορισμός είναι η έλλειψη συγκεκριμένου ρόλου των μεσαίων διευθυντικών στελεχών. Οι ιαπωνικές εταιρίες που μελέτησαν οι Nonaka & Takeuchi υπέδειξαν ένα τρίτο τρόπο διαχείρισης της γνώσης, ο οποίος δεν κατευθύνεται ούτε από την κορυφή προς τη βάση, ούτε από την βάση προς την κορυφή, αλλά « από το μέσο προς την κορυφή και προς τη βάση ». Η διαδικασία αυτή τοποθετεί τα μεσαία στελέχη στο επίκεντρο της διαχείρισης της γνώσης ανάμεσα στην κεντρική διοίκηση (δηλαδή, την κορυφή) και τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής (δηλαδή, τη βάση).

Με το μοντέλο αυτό διαφώνησαν πολλοί κορυφαίοι δυτικοί θεωρητικοί και στοχαστές του management (Peters, Kanter, Quinn) ενώ και η βιβλιογραφία συνήθως περιέγραφε τα μεσαία διευθυντικά στελέχη ως άτομα απογοητευμένα, των οποίων οι φιλοδοξίες και οι προσδοκίες παγιδεύτηκαν στο μέσο της ιεραρχίας.

Παρ' όλα αυτά υπήρξαν μελετητές μεταξύ αυτών και οι Nonaka & Takeuchi, που θεώρησαν ότι τα μεσαία διευθυντικά στελέχη παίζουν κυρίαρχο ρόλο στη διαχείριση της γνώσης και το εξήγησαν ως εξής :

Οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής γνωρίζουν καλύτερα από όλους την πραγματικότητα της επιχείρησης. Ενώ όμως αυτοί οι υπάλληλοι κατακλύζονται από εξαιρετικά εξειδικευμένες πληροφορίες, τους είναι ιδιαίτερα δύσκολο να μετατρέψουν τις πληροφορίες αυτές σε χρήσιμη γνώση. Το κύριο έργο των μεσαίων διευθυντικών στελεχών είναι να προσανατολίσουν αυτή τη χαοτική κατάσταση προς την κατεύθυνση της διαχείρισης γνώσης. Όμως, το εννοιολογικό πλαίσιο που αναπτύσσουν τα μεσαία στελέχη είναι αρκετά διαφορετικό από αυτό της κεντρικής διοίκησης, η οποία παρέχει κατευθυντήριες γραμμές ως προς το που θα πρέπει να οδηγηθεί η επιχείρηση. Στο συγκεκριμένο μοντέλο η κεντρική διοίκηση δημιουργεί ένα όραμα, ένα όνειρο, ενώ τα μεσαία στελέχη αναπτύσσουν πιο συγκεκριμένες ιδέες. Ιδέες τις οποίες μπορούν να

κατανοήσουν και να θέσουν σε εφαρμογή οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής. Τα μεσαία στελέχη προσπαθούν να επιλύσουν την αντίφαση μεταξύ αυτού που η κεντρική διοίκηση ελπίζει να δημιουργήσει και αυτού που ισχύει στον πραγματικό κόσμο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού του μοντέλου συνιστά η εταιρία Canon.

### **ii) Δέσμευση της Διοίκησης**

Η δέσμευση της Διοίκησης είναι ένας άλλος εξίσου καθοριστικός παράγοντας. Η ανώτερη Διοίκηση πρέπει να υποστηρίζει ενεργά κάθε πράξη, που έχει σαν στόχο την αλλαγή του τρόπου λειτουργίας ενός οργανισμού. Η Διοίκηση είναι υπεύθυνη να δημιουργήσει την κατάλληλη εργασιακή κουλτούρα όπου ενθαρρύνεται η διαμοίραση της γνώσης και η συνεισφορά κάθε υπαλλήλου στο γνωστικό κεφάλαιο του οργανισμού, τυχαίνει ανάλογης αναγνώρισης.

### **iii) Εμπιστοσύνη**

Οι Asrar – ul- Haq, Anwar και Nisar σε έρευνά τους, η οποία συμπεριελάμβανε την ανασκόπηση 63 δημοσιευμένων ερευνών μεταξύ των ετών 2010 – 2015 σχετικών με τη διάχυση και ανταλλαγή γνώσεων σε οργανισμούς, διαπιστώνουν ότι η εμπιστοσύνη είναι ο σημαντικότερος και πιο καθοριστικός παράγοντας<sup>29</sup>. Η εμπιστοσύνη στο κλίμα της ομάδας τείνει να επηρεάσει τη συμπεριφορά ανταλλαγής γνώσεων μεταξύ ατόμων τόσο εξωτερικά όσο και εσωτερικά. (Liang et al, 2011).

Η διαπροσωπική εμπιστοσύνη επιτρέπει την ανταλλαγή γνώσεων στην οργάνωση, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για την ανταλλαγή σιωπηρής γνώσης (Holste & Fields, 2010).

Η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης αποτελεί ένα από τα πιο καθοριστικά στοιχεία της επιτυχίας ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης. Η εμπιστοσύνη αντικατοπτρίζει την πεποίθηση ότι ο λόγος ή η υπόσχεση ενός από τους συμβαλλόμενους είναι αξία εμπιστοσύνης και πως όλα τα μέρη θα περατώσουν με επιτυχία τις υποχρεώσεις που έχουν αναλάβει. Αν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη δεν είναι δυνατόν να πιστέψει κανείς την αξία της πληροφορίας που ανταλλάσσεται.

Η εμπιστοσύνη στηρίζεται άμεσα στις προσωπικές σχέσεις. Ακόμη και στις περιπτώσεις που τα δύο μέρη εργοδότης – εργαζόμενος ξεκινούν με άκρως προστατευτική διάθεση, με το πέρασμα του χρόνου οι ατομικές σχέσεις που θα αναπτυχθούν μεταξύ τους είναι αυτές που θα φέρουν την εμπιστοσύνη και την κατανόηση. Από τη στιγμή που θα επιχειρήσουν να θεμελιώσουν στενότερη συνεργασία, θα αυξηθεί και η μεταφορά της γνώσης.

Στις έρευνες που έχουν γίνει κυρίαρχη εμφανίζεται η άποψη ότι ισχυρότεροι δεσμοί εμπιστοσύνης αναπτύσσονται μεταξύ των στελεχών που βρίσκονται στο μεσαίο διοικητικό επίπεδο, όταν συναντώνται για να επιλύσουν λειτουργικά προβλήματα, καθώς αυτοί είναι που διασφαλίζουν ότι ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών του. Συμβαίνει επίσης οι σχέσεις εμπιστοσύνης που αναπτύσσουν οι managers που βρίσκονται στη μεσαία βαθμίδα ιεραρχίας να μην απολαμβάνουν της αποδοχής της διοίκησης. Σε υψηλότερο επίπεδο διοίκησης είναι δυνατόν να υπάρχει εμφανής έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών, καθώς κινούνται προς την επίτευξη διαφορετικών επιχειρηματικών στόχων (EKETA 2006).

<sup>29</sup> Μια συστηματική ανασκόπηση της διαχείρισης της γνώσης και της ανταλλαγής γνώσεων. Τάσεις, θέματα και προκλήσεις, Muhammad Asrar –ul- Haq & Sadia Anwar, Cogent Business Management, τόμος 3, τεύχος 1, 6-1-2016



Με βάση την εμπιστοσύνη οι εταίροι καθορίζουν την έκταση και τη φύση της διαμοίρασης γνώσεων (Chen et al, 2014).

Η έλλειψη εμπιστοσύνης έχει αποδειχθεί ότι είναι το πιο σημαντικό και εκτενώς μελετημένο εμπόδιο που εμποδίζει την ανταλλαγή γνώσεων. Τα ερευνητικά ευρήματα διαφόρων μελετών που πραγματοποιήθηκαν το 2010 σχετικά με την ανταλλαγή γνώσεων και τη μεταφορά αποκάλυψαν ότι η έλλειψη εμπιστοσύνης και η διαπροσωπική δυσπιστία είναι τα μεγαλύτερα εμπόδια.

Τα ζητήματα εμπιστοσύνης και αφοσίωσης τόσο στην παραδοσιακή όσο και στην ψηφιακή επιχείρηση έχουν τεράστια σημασία. Κάθε άνθρωπος χρειάζεται να έχει ένα σύνολο κεντρικών αξιών που τον χαρακτηρίζουν και περικλείουν έννοιες όπως η εμπιστοσύνη, η κοινή γλώσσα και οι κοινοί στόχοι.

#### **iv) Κίνητρα**

Το κίνητρο μπορεί να οριστεί με ποικίλους τρόπους, ανάλογα με το άτομο στο οποίο απευθύνεται η ερώτηση. Τα κίνητρα (enablers/motivators) αναφέρονται στην « έναρξη, κατεύθυνση, ένταση και επιμονή μιας συμπεριφοράς ». Τα κίνητρα είναι ένα χρονικό και δυναμικό στοιχείο, που δεν πρέπει να συνδέεται με την προσωπικότητα και το συναίσθημα. Κίνητρα είναι να έχεις την επιθυμία και την προθυμία να κάνεις κάτι (EKETA, 2006).

Τα σημαντικότερα κίνητρα είναι μάλλον τα αλτρουιστικά κίνητρα και ίσως και οι χρηματικές ανταμοιβές. Η βιβλιογραφία διακρίνει τα κίνητρα που διευκολύνουν την ανταλλαγή και διάχυση της γνώσης σε εξωτερικά και εσωτερικά ή αλλιώς ενδογενή. Άτομα τα οποία αναλαμβάνουν μια δραστηριότητα επειδή ικανοποιεί τις άμεσες ανάγκες τους έχουν ενδογενή κίνητρα. Αυτά τα πρόσωπα είναι δυνατόν με τη στάση τους απέναντι στην εργασία να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στον οργανισμό. Οι Husted, Michailova & Minbaeva (2005) υπέδειξαν ότι τα άτομα αυτά μπορούν να ακολουθήσουν τους προσωπικούς τους στόχους, αντί τους στούχους του οργανισμού. Τα άτομα θεωρούνται ότι έχουν εξωγενή κίνητρα, όταν ικανοποιούν τις ανάγκες τους έμμεσα μέσω χρηματικής ανταμοιβής ( Michailova, 2005). Οι μέχρι σήμερα έρευνες υπογραμμίζουν τη σημασία των ανταμοιβών και των κινήτρων για την ανταλλαγή γνώσεων και τη μεταφορά, διευκρινίζοντας ότι η έλλειψη ανταμοιβών και κινήτρων αποτελούν σοβαρά εμπόδια στην ανταλλαγή και μεταφορά γνώσεων. Για το λόγο αυτό πρέπει οι οργανισμοί να προσφέρουν επαρκή κίνητρα. Οι Jeon, Kim και Koh (2011) υποστηρίζουν ότι τόσο τα εξωτερικά όσο και τα εσωτερικά κίνητρα έχουν θετική επίδραση στη στάση της κοινής γνώσης των ατόμων, λειτουργούν προγενέστερα της ανταλλαγής γνώσεων και συνιστούν προγνωστικούς παράγοντες συμπεριφοράς γνώσης (Tangaraja, Mohd Rasdi, Ismail, & Abu Samah 2015). Πολλοί συγγραφείς θεωρούν ότι ο συνδυασμός εξωγενών και ενδογενών κινήτρων συμβάλλει στην αποτελεσματική παραγωγικότητα της επιχείρησης (Kafka 1986, Hamerstone 1987, Geber 1992, McNally 1992). Έτσι η αναγνώριση και η παροχή κινήτρων θα είναι αποτελεσματικές για όσο χρονικό διάστημα ταιριάζει με ότι εκτιμά, συμπαθεί και χρειάζεται ένας εργαζόμενος. Διαφορετικές μορφές ανταμοιβής θα έχουν διαφορετική επίδραση σε κάθε άτομο.

Όταν τα άτομα δεν έχουν κίνητρο να μοιράζονται τη γνώση και δεν υπάρχει καμία ανταμοιβή για αυτά, τείνουν να κρύβουν τη γνώση που διαθέτουν και να μην την αποκαλύπτουν ή να τη μοιράζονται με άλλους. Έρευνες σχετικά με τους παράγοντες που σχετίζονται με την ανταλλαγή και τη μεταφορά γνώσεων έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι



επιθυμούν να ανταμειφθούν για την ανταλλαγή των γνώσεων τους ή να αξιολογηθούν για αυτό στα πλαίσια της αξιολόγησης της απόδοσής τους. Για το λόγο αυτό επιβάλλεται να υπάρχουν κατάλληλοι επίσημοι και ανεπίσημοι μηχανισμοί ανταλλαγής γνώσεων. Όταν ένας οργανισμός επιβραβεύει την ανταλλαγή γνώσεων σε έναν οργανισμό, τα άτομα παρακινούνται να μοιραστούν τη γνώση και με τη σειρά τους μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο, οδηγώντας έτσι σε οργανωτική μάθηση<sup>30</sup> ..

Η βιβλιογραφία σχετικά με τα κίνητρα για την ανταλλαγή γνώσεων διακρίνει τα κίνητρα σε εξωτερικά και εσωτερικά. Σύμφωνα με τους Chung – An Chen, 2016 ( Επίκουρος Καθηγητής στο Πρόγραμμα Δημόσιας Πολιτικής και Παγκόσμιων Υποθέσεων του Nanyang Technological University στη Σιγκαπούρη) και Chih-Wei Hsieh, 2016 ( Επίκουρος Καθηγητής στο Τμήμα Δημόσιας Πολιτικής του Πανεπιστημίου του Χονγκ Κονγκ ) η θεωρία του κινήτρου ανταλλαγής γνώσεων ειδικότερα στο δημόσιο τομέα απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, δεδομένου ότι η κυρίαρχη ανησυχία της κυβέρνησης είναι η δημόσια υπηρεσία και όχι τα κέρδη<sup>31</sup> . Στην έρευνα που διενήργησαν ( κυρίως μεταξύ διευθυντών μεσαίου επιπέδου ) εισήγαγαν την έννοια του κινήτρου δημόσιας υπηρεσίας στην ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των δημόσιων υπαλλήλων. Από τη μελέτη τους προέκυψε ότι το ενδιαφέρον των πολιτικών υπαλλήλων για χάραξη πολιτικής, προσήλωση στο δημόσιο συμφέρον, συμπόνια και προθυμία για αυτοθυσία μπορεί να οδηγήσει στη διάδοση της γνώσης εξυπηρετώντας το δημόσιο συμφέρον. Κατά την άποψή τους και προκειμένου να ενθαρρυνθεί η διάχυση της γνώσης στον δημόσιο τομέα πρέπει να τονιστούν τα αλτρουιστικά κίνητρα. Ωστόσο στην πλειοψηφία των ερευνών που διενεργήθηκαν προέκυψε ότι οι μη χρηματικές ανταμοιβές κρίθηκαν λιγότερο αποτελεσματικές για τους δημόσιους Σε ένα τόσο δυναμικό περιβάλλον, όπως αυτό της διαχείρισης γνώσης, υπάρχει η ζήτηση για συνεχή μάθηση, προσαρμογή και αλλαγή (Chan, 1994; Zetie, 2002; Goh, 2003). Η παροχή κινήτρων επηρεάζει τη συμπεριφορά και την προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι. Σημαντική είναι η παροχή ελευθερίας στους εργαζόμενους ως προς τον τρόπο με τον οποίο θα εργαστούν και τα καθήκοντα τα οποία θα αναλάβουν, τις τυπικές ή άτυπες ομάδες στις οποίες θα συμμετέχουν (Jackson et al., 2003). Οι εργαζόμενοι της γνώσης (knowledge workers (Drucker, 1993)) έχοντας συμφωνήσει να συμμετέχουν σε μια επιχείρηση, καθοδηγούνται από τις περιγραφές των θέσεων εργασίας και τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης, αλλά για να οδηγήσουν την επιχείρηση στην καινοτομία, χρειάζονται αυτονομία και αυτό-καθοδήγηση. Φυσικά, η μεγιστοποίηση της προσπάθειας κινητοποιείται πάντα με την αναγνώριση και την αμοιβή. Ακόμη και αν οι εργαζόμενοι καταλάβουν ότι οι συμπεριφορές διαχείρισης της γνώσης έχουν αξία μέσα στην επιχείρηση όπου εργάζονται, ακόμη και αν έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες για να ακολουθήσουν τέτοιες συμπεριφορές, και έχουν το κίνητρο για να το κάνουν, μπορεί να αποτύχουν στη διαχείριση της γνώσης με τρόπο αποτελεσματικό, εάν δεν τους δοθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες.

Έρευνα που διενεργήθηκε σε μια αμερικάνικη πολυεθνική εταιρία στη Μαλαισία έδειξε ότι οι πιο αποτελεσματικές μέθοδοι, στη διάχυση της γνώσης συνδέονται με τις ανταμοιβές (κυρίως χρηματικές), την αξιολόγηση της απόδοσης συνοδευόμενα από την υποστήριξη και δέσμευση της ανώτερης ηγεσίας, καθώς και η αποστολή ενημερωτικών δελτίων ( Jain et al 2007, Ling et al, 2009).

<sup>30</sup> Μια συστηματική ανασκόπηση της διαχείρισης της γνώσης και της ανταλλαγής γνώσεων. Τάσεις, θέματα και προκλήσεις, Muhammad Asrar –ul- Haq & Sadia Anwar, Cogent Business Management, τόμος 3, τεύχος 1, 6-1-2016

<sup>31</sup> Πηγή : Knowledge sharing motivation in the public sector. The role of public service motivation , Sage Journal, April 2015)

Αποτελέσματα ερευνών που διεξήχθησαν στο δημόσιο τομέα σε ευρωπαϊκές χώρες (Βέλγιο, Ιρλανδία ) ανέδειξαν σε σημαντικά στοιχεία την εμπιστοσύνη, συναντήσεις μεταξύ των υπαλλήλων, προσωπικό δίκτυο και κίνητρα (Willem & Buelens, 2007). Στην Ιρλανδία οι έρευνες έδειξαν ότι παρότι λαμβάνουν χώρα εργαστήρια (workshops), συζητήσεις (discussion forums), εκπαίδευση (training) επικοινωνία κατά πρόσωπο (face to face communication ) δεν χρησιμοποιούνται με αποτελεσματικό τρόπο ( McAdam and Rheid, 2000)<sup>32</sup>.

Αξίζει επίσης να γίνει αναφορά στην σημασία της παρακίνησης και στο βαθμό που μπορεί να συμβάλει στη διάχυση της γνώσης. Η έλλειψη παρακίνησης (amotivation) στερεί από το άτομο την πρόθεση να δράσει. Στην περίπτωση αυτή τα άτομα είτε δεν λειτουργούν καθόλου είτε δρουν χωρίς κάποια πρόθεση. Αντίθετα τα άτομα που παρακινούνται – εσωτερικά ή εξωτερικά – έχουν υψηλό επίπεδο αυτό – αποτελεσματικότητας και μπορούν να επηρεάσουν τόσο τις συναισθηματικές όσο και τις γνωστικές διαδικασίες που ακολουθούν.

Στην ελληνική πραγματικότητα το φαινόμενο της «στεγανοποίησης της εργασίας», υποδηλώνει ότι κανένας μηχανισμός υποκίνησης στο δημόσιο τομέα δεν έχει σταθεί ικανός να ξεπεράσει τις επιφυλάξεις των εργαζομένων. Αντίθετα, μόνο με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων που είναι σε θέση να «συλλαμβάνουν» τη γνώση/ εμπειρία, να την «απο-προσωποποιούν», δηλαδή να την καταγράφουν, να την κωδικοποιούν, να την ανανεώνουν και να τη διαθέτουν σε όποιον την έχει ανάγκη, μπορούν να καταστήσουν βιώσιμη τη δημόσια διοίκηση (Οικονόμου ).

#### **ν) Ηγεσία-ηγετική ομάδα / Ανώτερη Διοίκηση**

Όλοι οι ερευνητές συμφωνούν ότι η ηγεσία αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της διαμοίρασης γνώσης, όπως άλλωστε και κάθε ενέργειας που σχετίζεται με αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Ηγέτης θεωρείται το άτομο που μπορεί να επηρεάσει τις σκέψεις, τα συναισθήματα, τις συμπεριφορές μίας ομάδας ανθρώπων κατά τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους (Μπουραντάς, 2005).

Στο σύγχρονο management οι ηγέτες απαιτείται να έχουν οξυδέρκεια, διορατικότητα και κοινωνική και εργασιακή ευαισθησία (Ευσταθίου, 2006). Ο σύγχρονος ηγέτης ακόμη και ο manager εκτός από όραμα οφείλει να διακρίνεται από ευρυμάθεια, ανοιχτούς ορίζοντες και να μη διαθέτει μόνο εξειδικευμένες γνώσεις (Noe et al 2009). Οι απόψεις που αντιλαμβάνονται την ηγεσία ως ένα σύνολο μόνιμων προσωπικών χαρακτηριστικών οδήγησαν σε μεγάλη δυσαρέσκεια. Αυτό που ενδιαφέρει πλέον είναι πως συμπεριφέρονται οι ηγέτες και όχι ποιοι είναι.

Στις μέρες μας χρησιμοποιείται επίσης και ο όρος « ανάπτυξη ηγετικών στελεχών », που αναφέρεται στα μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις ικανότητες εκείνες , με τις οποίες θα επιτευχθούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε ένα τομέα. Ενδεικτικά, ως τέτοιες ικανότητες μπορούν να αναφερθούν η συγκέντρωση της προσοχής στις κατάλληλες λεπτομέρειες, αντίληψη και ανάλυση των προβλημάτων μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον, η ενθάρρυνση των εργαζομένων, ώστε

<sup>32</sup> Πηγή : άρθρο Knowledge sharing among public sector employees : evidence from Malaysia, International Journal of Public Sector Management, Vol. 24 Issue 3 pp 206-226.

να επιδεικνύουν ζήλο στην εργασία τους, η δυνατότητα συνεργασίας, η εκτίμηση του παρόντος και του μέλλοντος, η σωστή κατανομή του χρόνου και άλλα (Dessler 2012).

Η ηγεσία διακρίνεται κυρίως σε μετασχηματιστική και συναλλακτική. Ο συναλλακτικός ηγέτης κινητοποιεί τους εργαζόμενους μέσω της συναλλαγής, ενώ ο μετασχηματιστικός ηγέτης εργάζεται προς μια κατεύθυνση δημιουργίας συλλογικότητας, κατανοώντας τις ανάγκες τους. Σύμφωνα με τους Hussain et al (2017) συναλλακτική ηγεσία είναι αυτή που συμβάλλει καθοριστικά στο διαμοιρασμό της γνώσης. Στην διεθνή βιβλιογραφία αναγνωρίζεται επίσης η αυθεντική ηγεσία, η οποία συνδέεται με το συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης, το οποίο κατά κανόνα περιορίζει τη διάχυση της γνώσης και η παθητική ηγεσία, η οποία δεν μπορεί να παροτρύνει τους εργαζόμενους να μοιράζονται τη γνώση.

Στο περιθώριο όλων των παραπάνω πρέπει να τονιστεί ότι η ηγεσία κάθε οργανισμού πρέπει να είναι χαρισματική. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι να δημιουργεί το κλίμα εκείνο που ενθαρρύνει τη διάχυση της γνώσης, όπου το προσωπικό αισθάνεται ασφαλές ώστε να συνεισφέρει στο γνωστικό ενεργητικό, αλλά και όπου τέτοιες συνεισφορές αναγνωρίζονται και ανταμείβονται. Ένας ηγέτης είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και την παρακίνηση να μοιραστούν και να μεταφέρουν τις γνώσεις τους.

Οι Rivera – Vasquez, Ortiz Fournier και Rogelio Flores (2009) υποστηρίζουν ότι τα διευθυντικά στελέχη λειτουργούν ως πολιτιστικός φραγμός στην ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων. Η ηγεσία προωθεί τη συμπεριφορά ανταλλαγής γνώσεων στον οργανισμό μέσω των απαραίτητων μέτρων. Οι Xue et al (2011) μελέτησαν την έννοια της ενδυνάμωσης της ηγεσίας σε σχέση με την ανταλλαγή γνώσεων. Τα ευρήματα των ερευνών τους αποκάλυψαν ότι η ενδυνάμωση της ηγεσίας επηρεάζει σημαντικά τις συμπεριφορές των ατόμων που μοιράζονται τη γνώση. Οι Arnold, Arad, Rhoades και Drasgow (2000) εισήγαγε πέντε διαστάσεις ενδυνάμωσης ηγεσίας που συνίστανται στην καθοδήγηση, τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, την ανησυχία των εργαζομένων και την ενημέρωση.

#### **vi) Συνεργασία**

Σύμφωνα με τους Islam (2015) η ενσωμάτωση της διαχείρισης γνώσης ως καλή πρακτική σε έναν οργανισμό προϋποθέτει ότι η συνεργασία είναι θεσμοθετημένη και ότι η διαμοίραση γνώσης λαμβάνει χώρα πραγματικά. Ειδικότερα η συνεργασία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού βοηθούν και υποστηρίζουν ενεργά θέματα που αφορούν στην εργασία.

#### **vii) Οργανωσιακή μνήμη**

Η οργανωσιακή μνήμη είναι εγγενώς συνδεδεμένη με την οργανωσιακή κουλτούρα και διευκολύνει τις διαδικασίες μάθησης μέσα στους οργανισμούς ( Moradi et al 2012).

Η οργανωσιακή μνήμη περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία γνώσης, από στοιχεία άρρητης γνώσης – βάσει της εμπειρίας των εργαζομένων – έως και απτά δεδομένα και πληροφορίες, τα οποία είναι δυνατόν να αποθηκευθούν στα αρχεία του οργανισμού/φορέα. Εάν η γνώση δεν αποθηκευθεί σε τέτοιου είδους απτά συστήματα ή εάν δεν υπάρχει

έμμεση πρόσβαση σε αυτή, ο οργανισμός δεν είναι σε θέση να χειριστεί τη γνώση που κατέχει το κάθε μέλος της.

Η κουλτούρα στη δημόσια διοίκηση είναι το πλαίσιο και το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι διαδικασίες της διαχείρισης γνώσης. Ποιο όμως είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί σήμερα η Δημόσια Διοίκηση; Το δημοφιλές μοντέλο αριστείας για τη διαχείριση της κουλτούρας στους ιδιωτικούς οργανισμούς είναι ακατάλληλο για πολλούς οργανισμούς του δημοσίου τομέα (Gunaraja, Venkatramaraju και Brindha, 2014). Αυτό ισχύει εξαιτίας της ιδιαίτερης φύσης που χαρακτηρίζει τους δημόσιους οργανισμούς, στη βάση των στοιχείων που πρόκειται να αναφερθούν σε επόμενο κεφάλαιο. Σύμφωνα με τους Gunaraja et al (2014) υπάρχουν διάφορα μοντέλα κουλτούρας που μπορούν να βρουν εφαρμογή στην περίπτωση του δημόσιου τομέα.

Συνοψίζοντας με βάση τα όσα αναφέρθηκαν η συμβολή της οργανωσιακής κουλτούρας στη διάχυση της γνώσης εξαρτάται σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό από τη συμβολή των παραπάνω παραγόντων. Παρολαυτά υπάρχει κάτι ακόμη πιο καθοριστικό και δυνατό, που είναι η αφοσίωση στην έννοια της αλλαγής και η εφαρμογή μιας πολιτικής αλλαγής κουλτούρας.

Οι Gamble & Blackwell πιστεύουν ότι η μετατροπή της γνώσης σε πράξη απαιτεί πρώτα από όλα αφοσίωση στην έννοια της αλλαγής, η οποία με τη σειρά της στηρίζεται στο είδος της γνώσης και της καινοτομίας που συμβάλλει αποφασιστικά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στη συνέχεια, αυτή στηρίζεται στην :

- Αναγνώριση ότι η γνώση υπάρχει τόσο κοινωνικά όσο και θεσμικά (με άλλα λόγια διαφέρει αισθητά από τα δεδομένα ή την πληροφορία).
- Κατανόηση του ποιος κατέχει τη γνώση και σε ποια μορφή.
- Διάθεση της γνώσης την κατάλληλη στιγμή.
- Διάθεσή της στο άτομο που τη χρειάζεται.

Στην έρευνα του WERS το 2011 σχεδόν οι μισοί από τους οργανισμούς βίωσαν τεχνολογικές αλλαγές κατά τη διάρκεια των δύο προηγούμενων ετών και το ένα τρίτο βίωσε αλλαγές σε κάθε ένα από τους ακόλουθους τομείς : τεχνικές εργασίας, οργάνωση της εργασίας και καινοτομία προϊόντων /υπηρεσιών (Van Wanrooy, 2013). Παρά το γεγονός ότι οι οργανισμοί καταβάλλουν βαρύ ανθρώπινο και οικονομικό τίμημα για τα προγράμματα αλλαγής , εντούτοις η αλλαγή θεωρείται αναγκαioτητα.

### **Εμπόδια**

Υφίσταται η άποψη ότι η Δυτική Κουλτούρα δεν αντιμετωπίζει τη διαμοίραση της γνώσης σαν κάτι πολύ δύσκολο. Από τα μαθητικά μας χρόνια μεγαλώνουμε με την παραδοχή ότι πρέπει να τα λύσουμε όλα μόνοι μας, ότι η επαναχρησιμοποίηση λύσεων των άλλων είναι κλέψιμο και ότι το να ζητάμε βοήθεια σημαίνει αποδοχή της αποτυχίας μας (EKETA 2006). Υπάρχουν πολλοί παράγοντες, οι πιο πολλοί από τους οποίους σχετίζονται με την κουλτούρα, που παρεμποδίζουν τη μεταβίβαση της γνώσης. Οι περισσότεροι από αυτούς τους παράγοντες επιβραδύνουν ή και εμποδίζουν τη μεταβίβαση και ίσως αλλοιώνουν μέρος της γνώσης, καθώς αυτή προσπαθεί να κυκλοφορήσει μέσα στον οργανισμό.

Οι περισσότερες συζητήσεις αναδεικνύουν ως βασικό εμπόδιο την οργανωσιακή (Chase 1998, De Long and Fahey 2000, Gurteen 1999, Mc Dermott and O Dell 2001) ή και την εθνική κουλτούρα (Michailova and Husted 2003). Σε ότι αφορά στην οργανωσιακή κουλτούρα οι μελέτες επικεντρώνονται στη φύση των οργανισμών ως κοινότητες (Kogut and Zander, 1996) και στην σημασία του κοινωνικού κεφαλαίου και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων.

Κάποιοι μελετητές επικεντρώνουν τις αναλύσεις τους στην εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται μεταξύ των εργαζομένων (π.χ von Krogh and Roos 1996, Moran 2001, Urch Druskat and Wolff 2001), στις συμπεριφορές των εργαζομένων, στην ηλικία τους, στο επίπεδο εκπαίδευσης τους στις εμπειρίες, καθώς και στο επίπεδο συνεργασίας που αναπτύσσεται μέσα στους οργανισμούς και υποστήριξης μεταξύ της ομάδας (Sveiby and Simons 2002) .

Κάποιοι άλλοι εκφράζουν την άποψη ότι η αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων και στρατηγικών της διάχυσης της γνώσης είναι δύσκολο να μετρηθεί και διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό. Αυτό είναι δυνατόν να οφείλεται στα άτομα (έλλειψη ικανοτήτων), στην οργανωτική δομή, στις διαδικασίες, στα συστήματα εντός του οργανισμού (αυστηρή ιεραρχική δομή) και στην τεχνολογία (έλλειψη κατάλληλων λογισμικών εργαλείων).

Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας πολλοί υπάλληλοι δεν αισθάνονται ασφαλείς στη θέση εργασίας που βρίσκονται και συνήθως αποκρύπτουν γνώση, η οποία θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να βελτιωθεί η αποδοτικότητά τους. Μπορεί βέβαια να κρύβουν γνώσεις γιατί πιστεύουν πως αν τις μοιραστούν με άλλους θα χάσουν το προσωπικό πλεονέκτημα γνώσης. Αυτό είναι το μεγαλύτερο εμπόδιο για κάθε δραστηριότητα Διαχείρισης Γνώσης. Οι άνθρωποι πρέπει να αισθάνονται ελεύθεροι να ανταλλάζουν ιδέες, να κάνουν λάθη ή να ρωτήσουν άλλους υπαλλήλους αν δεν γνωρίζουν κάτι. Οι άνθρωποι στο εργασιακό τους περιβάλλον δεν θα πρέπει να φοβούνται να κάνουν κουβεντούλα στην εργασία τους ή να διαβάσουν ένα βιβλίο ακόμα και την ώρα που εργάζονται για να αποκτήσουν νέα επιχειρηματική γνώση. Όλες αυτές οι ασήμαντες αλλά συγχρόνως πολύ κρίσιμες καθημερινές δραστηριότητες βοηθούν έναν οργανισμό να οικοδομήσει μια κουλτούρα Διαχείρισης Γνώσης.

Πηγή : Three – dozen knowledge – sharing barriers managers must consider ,Andreas Riege, 2005 Journal of Knowledge Management Vol. 9 Issue 3 pp 18-35 .

#### **4.Το ανθρώπινο δυναμικό ως προστιθέμενη αξία στη διάχυση της γνώσης**

Ο άνθρωπος στο πλαίσιο της Διαχείρισης Γνώσης παίζει σε σχέση με άλλους παράγοντες, το κεντρικότερο ρόλο για την αναγνώριση, τη δημιουργία, την εξοικονόμηση, τη διάρθρωση, τη μεταφορά και την αξιολόγηση των γνώσεων. Έχει ήδη αναφερθεί ότι για να είναι επιτυχής η διάχυση της γνώσης απαιτείται ουσιαστική αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων – οργανισμών. Στην καρδιά αυτής της αλλαγής θα πρέπει να βρίσκεται ο άνθρωπος. Η γνώση αποκτά αξία μόνο όταν χρησιμοποιείται ( Gamble & Blackwell, 2004).

Το πιο σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι οι δεξιότητες, η τεχνογνωσία και η εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτουν ( Αθανασόπουλος 2007).Το διανοητικό κεφάλαιο μπορεί να αποτελέσει



ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση, εάν καταφέρει να προσελκύσει και να επιλέξει τους κατάλληλους ανθρώπους. Όπως είπε και ο Collins (2001) « οι άνθρωποι δεν είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης, οι σωστοί άνθρωποι είναι » (Ιορδάνογλου 2008). Οι πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να δημιουργήσουν γνώση και να την αξιοποιήσουν, **δημιουργώντας αξία**, δηλαδή στην ουσία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση/οργανισμό.

Η σημαντικότητα της διάχυσης της γνώσης διαφαίνεται στην καθημερινότητα της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση όπου ένας πολύτιμος υπάλληλος αποχωρεί από την επιχείρηση, καθώς υπάρχει ο κίνδυνος της απώλειας των θεσμικών γνώσεων και της εμπειρίας του.<sup>33</sup> Η συγγραφέας του άρθρου υποστηρίζει ότι η διαδικασία θα κυλήσει πιο ομαλά, εάν ο οργανισμός διαθέτει ήδη εργαλεία και συστήματα που εξασφαλίζουν ότι η γνώση μεταφέρεται συνεχώς από εμπειρογνώμονες σε διάδοχους. Σύμφωνα με το John Sullivan<sup>34</sup> τα ανώτερα στελέχη και οι διευθυντές θα πρέπει να δημιουργούν ευκαιρίες ώστε οι λιγότερο έμπειροι συνάδελφοι να εργάζονται με τους πιο έμπειρους υπαλλήλους (τους ονομάζει και εμπειρογνώμονες ). Ο στόχος για το λιγότερο έμπειρο μέλος του προσωπικού είναι να μάθει πώς ο ανώτερος συνάδελφος του κάνει τα πράγματα.

Η γνώση μεταφέρεται πιο αποτελεσματικά μέσα από την αλληλεπίδραση και μάλιστα κατά προτίμηση πρόσωπο με πρόσωπο. Όσο πιο πολύ απομακρύνεται κάποιος από τη γνώση μέσω αλληλεπίδρασης, τόσο μειώνονται οι πιθανότητες να μεταδώσει αποτελεσματικά τη γνώση. Εάν υπάρχει η επιλογή να ρωτήσει κάποιος έναν συνάδελφό του ή να συμβουλευτεί μια καταχώρηση σε μια βάση δεδομένων ή ένα εγχειρίδιο, τότε οι περισσότεροι επιλέγουν το πρώτο. Πολύ συχνά εάν αυτό δε λειτουργήσει τότε βρίσκονται στην ανάγκη να αναζητήσουν μια τρίτη λύση, που σε τελική ανάλυση θα είναι να μην αναζητήσουν καθόλου τη γνώση.

Αυτό συνεπάγεται ότι έχει τεράστια σημασία η ύπαρξη αποτελεσματικών πρακτικών επιλογής, κατάρτισης και ανταμοιβής εργαζομένων. Στα πλαίσια αυτά αναδεικνύεται σε σημαντικό παράγοντα η διοίκηση των εργαζομένων και η οργάνωση Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με συγκεκριμένη ανθρωποκεντρική στρατηγική, καθορισμό αρμοδιοτήτων, την επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων και την εγκατάσταση ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Πηγή : « Πώς γεννιέται ένα τμήμα HR », Οκτώβριος 2005, Καρακάσης ).

Στις αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνονται ενδεικτικά οι **Υπεύθυνοι προσλήψεων**, οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι με την αναζήτηση υποψηφίων με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά, οι **Αναλυτές εργασίας**, που συγκεντρώνουν και εξετάζουν αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τα καθήκοντα κάθε θέσης, προκειμένου να συνταχθούν οι αντίστοιχες περιγραφές των θέσεων εργασίας, οι **Υπεύθυνοι ανταμοιβών**, που διαχειρίζονται το πρόγραμμα παροχών προς τους εργαζόμενους και οι Υπεύθυνοι κατάρτισης, που σχεδιάζουν, οργανώνουν και εποπτεύουν τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες (Dessler, 2015).

<sup>33</sup> The right way to off-board a departing employee by Rebecca Knight, 2016, Harvard Business Review

<sup>34</sup> Καθηγητής Διοίκησης στο Κρατικό Πανεπιστήμιο του San Francisco, εμπειρογνώμονας HR και συγγραφέας του βιβλίου « 1000 τρόποι για την πρόσληψη κορυφαίων ταλέντων».



Οι εργαζόμενοι που θα στελεχώσουν τη συγκεκριμένη διεύθυνση πρέπει να έχουν ή να αναπτύξουν μια σειρά χαρακτηριστικών, όπως είναι η επιστημονική κατάρτιση και το υπόβαθρο των γνώσεων στο αντικείμενο, η οξυδέρκεια και η αντίληψη. Επίσης η δυνατότητα να παράγουν νέα γνώση, η δυνατότητα μετατροπής της άρρητης σε ρητή γνώση και τέλος η μετατροπή της γνώσης των οργανώσεων σε δράσεις (Βασιλακάκη et al, 2006).

Για να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της διαχείρισης της γνώσης, είναι επίσης αναγκαίο η επιχείρηση και τα αρμόδια στελέχη που έχουν επιφορτισθεί με το αντικείμενο, να γνωρίζουν μια σειρά χρήσιμων πληροφοριών που έχουν σχέση με τη ροή της γνώσης και της πληροφορίας εντός της επιχείρησης. Για παράδειγμα, οφείλουν να γνωρίζουν τα προβλήματα στη διαχείριση της γνώσης, εάν οι εργαζόμενοι βρίσκουν την απαραίτητη γνώση τη στιγμή που τη χρειάζονται, εάν υπάρχει η απαραίτητη τεχνογνωσία και άλλα (EKETA, 2006).

Είναι όμως εξίσου σημαντική και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού διαχρονικά (training of human resources ) αναφέρεται στη διαδικασία μάθησης, που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μια προγραμματισμένη διαδικασία που στοχεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και στη βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή et al 2002, Παπαλεξανδρή 2012, Koontz et al 1980). Η επαγγελματική κατάρτιση είναι το μέρος της επαγγελματικής εκπαίδευσης, που παρέχει τις ειδικές εξειδικευμένες επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες, με τις οποίες ολοκληρώνεται η επαγγελματική επάρκεια του εκπαιδευόμενου (Καρκατσούλης, 1999 Παπαλεξανδρή 2002).

Όταν μια επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της, ελπίζει ότι με τον τρόπο αυτό είναι δυνατό να αλλάξει η συμπεριφορά των συγκεκριμένων προσώπων, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της εργασίας τους αλλά και των πελατών τους. Για να συμβεί όμως πραγματικά κάτι τέτοιο πρέπει το ίδιο το άτομο να είναι διατεθειμένο να εκπαιδευτεί, δηλαδή να μάθει. Για ένα νεοπροσλαμβανόμενο υπάλληλο το πρόβλημα είναι απλό και ανύπαρκτο. Σχετικά, όμως, με τους εργαζόμενους που ήδη απασχολούνται και χρειάζεται να εκπαιδευτούν, είτε γιατί εμφανίστηκαν καινούριες μέθοδοι εκτέλεσης του έργου το οποίο ασκούν, είτε γιατί πρόκειται να επανδρώσουν κάποιον άλλο τομέα της επιχείρησης, είτε τέλος, γιατί προορίζονται να αναλάβουν κάποια ηγετική θέση, το πρόβλημα εμφανίζεται πιο πολύπλοκο (Gomez – Mejia et al, 2015).

Ο εργαζόμενος οφείλει να συνειδητοποιήσει το λόγο για τον οποίο εκπαιδεύεται. Εάν δεν το έχει κάνει ήδη μόνος του, τότε είναι αναγκαίο ο αρμόδιος εκπαιδευτής να τον βοηθήσει και να τον πείσει για την χρησιμότητα αυτών που θα μάθει ενδεχομένως και με ανταμοιβές που μπορεί να αποκομίσει ο εργαζόμενος. Οι ανταμοιβές αυτές μπορεί να είναι είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές. Οι εξωτερικές ανταμοιβές ικανοποιούν ανάγκες κατωτέρων επιπέδων, όπως η αύξηση του μισθού, η δυνατότητα προωθήσεως, ακόμα και η εξασφάλιση της θέσης. Οι εσωτερικές ικανοποιούν ανάγκες ανώτερων επιπέδων, όπως η ολοκλήρωση που νιώθει ένα άτομο, η περαιτέρω αναγνώριση που θα έχει εκτελώντας καλύτερο το έργο του, η βελτίωση του κύρους και η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης.

Η έλλειψη επαγγελματισμού του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών οφείλεται στην αδυναμία ανάπτυξης των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων στους δημοσίους υπαλλήλους και στην έλλειψη ενός αξιόπιστου συστήματος περιγραμμάτων θέσεων και ικανοτήτων όσων τις κατέχουν. Το κλαδολόγιο είναι παρωχημένο και η διοίκησή του από

την κεντρική κυβέρνηση το έχει μετατρέψει σ' ένα αποθετήριο οιονεί επαγγελματών, το οποίο όμως ούτε την επιστημονική εξέλιξη παρακολουθεί ούτε τις ανάγκες που διαμορφώνονται στην οικονομία και την κοινωνία. Ετσι, το Δημόσιο στερείται ειδικοτήτων που έχει ανάγκη, ενώ ταυτόχρονα έχει πλεονάζον προσωπικό σε άχρηστες ειδικότητες και κλάδους.<sup>35</sup>

Σύμφωνα με τους Nonaka & Takeuchi (1995) κανένα τμήμα και καμία ομάδα ειδικών δεν έχει την αποκλειστική ευθύνη για τη διάχυση της γνώσης. Απλοί υπάλληλοι, μεσαία και ανώτερα διευθυντικά στελέχη, όλοι έχουν ένα ρόλο.

Ο Davis διακρίνει τέσσερις σημαντικές ομάδες :

1. **Οι χρήστες της γνώσης**, εμφανώς η πιο σημαντική ομάδα. Εάν η γνώση δεν χρησιμοποιείται , τότε όλες οι προσπάθειες των manager δεν έχουν καμία αξία. Οι **χρήστες** ανήκουν στο προσωπικό του οργανισμού και μετέχουν στις καθημερινές διεργασίες. Η δυσκολία εδώ εντοπίζεται στην καθυστέρηση που απαιτείται για την έναρξη της διεργασίας. Η σύλληψη και η διάδοση της βέλτιστης πρακτικής απαιτεί χρόνο.

Τυπικά, δεν συνεισφέρει άμεσα στην επιτυχή κάλυψη των στόχων ή στην ανταγωνιστική επιτυχία. Είναι επίσης δυνατόν να μην συνεισφέρει περισσότερο στο άτομο που προσέφερε τη γνώση, πράγμα το οποίο αποτελεί πρόκληση όταν η επιχείρηση προωθεί συμπεριφορές σύλληψης της γνώσης.

2. **Οι διαχειριστές της γνώσης (knowledge manager)**, καλούνται να αντιμετωπίσουν την παραπάνω πρόκληση. Για να μπορέσει ο χρήστης να αξιοποιήσει τη διαθέσιμη γνώση, θα πρέπει να έχει λάβει την απαραίτητη εκπαίδευση, ώστε να μπορέσει να χρησιμοποιήσει τα αυτοματοποιημένα εργαλεία που υπάρχουν και που θα του επιτρέψουν να βρει τη γνώση και να αποκτήσει πρόσβαση σε αυτή. Οι **χρήστες** θα πρέπει επίσης να εκπαιδευτούν στη συνεργασία με τους **διαχειριστές γνώσης**.

Οι διαχειριστές γνώσης είναι αυτοί που θα αναγνωρίσουν τα σημεία στα οποία καθένας από τους χρήστες κατέχει σημαντική εξειδικευμένη γνώση και θα βοηθήσουν τους χρήστες γνώσης να μεταφέρουν τη γνώση στη βάση γνώσεων που διατηρεί ο οργανισμός. Για να είναι αυτό επιτυχημένο θα πρέπει να όλοι να μιλούν την ίδια γλώσσα. Για κάθε συγκεκριμένη λέξη είναι εξαιρετικά σημαντικό να αντιλαμβάνονται όλοι ακριβώς το ίδιο πράγμα. Η κατάσταση αυτή είναι γνωστή και ως ελεγχόμενο λεξιλόγιο.

Ο διαχειριστής γνώσης είναι ταυτόχρονα και χρήστης της γνώσης, οπότε θα πρέπει ο ίδιος να προσθέτει και τη δική του γνώση στη βάση γνώσης της εταιρείας. Οι διαχειριστές γνώσης βοηθούν στην ανάπτυξη του ελεγχόμενου λεξιλογίου και παρέχουν μια σύντομη περιγραφή για κάθε όρο. Οι ίδιοι παραθέτουν την αρχική αξιολόγηση των στοιχείων της γνώσης και συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός συστήματος που θα αξιολογεί την απόδοση της συνολικής βάσης γνώσεων.

<sup>35</sup>

Αλλαγές στη δημόσια διοίκηση με γνώση και σθένος, Παναγιώτης Καρκατσούλης 2018

3. **Οι διαχειριστές γνώσης των δεξιοτήτων ( competency knowledge manager)** εστιάζει στις ικανότητες και τα ταλέντα, στα οποία πρέπει να διακριθεί η επιχείρηση για να πετύχει και βοηθά στην αρχική αποτίμηση των νέων στοιχείων γνώσης.

Οι διαχειριστές γνώσης των δεξιοτήτων είναι ταυτόχρονα και χρήστες και διαχειριστές γνώσης.

4. Τέλος υπάρχουν και **οι Chief Knowledge Officers (CKOs)**, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για το σύνολο του γνωσιακού κεφαλαίου μιας εταιρείας. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έχουν ευθύνη να διασφαλίζουν ότι κάθε διαδοχικά κατώτερο επίπεδο έχει πρόσβαση στη γνώση.

### **Ο ρόλος των stakeholders**

Εκτός από τους εργαζόμενους σε έναν οργανισμό που αποτελούν το βασικό μοχλό διάχυσης της γνώσης εξίσου σημαντικό ρόλο παίζουν και οι υπόλοιποι ενδιαφερόμενοι (stakeholders) μέσα στο κοινωνικό-οικονομικό περιβάλλον που λειτουργεί ένας οργανισμός.

Σύμφωνα με τους Schuler & Jackson (1996), οι ομάδες αυτές περιλαμβάνουν τους μετόχους και επενδυτές, τους στρατηγικούς εταίρους, όπως προμηθευτές, συνδικάτα και κυρίως τους πελάτες και το κοινωνικό σύνολο.

Οι R & J Denhardt (2000) υποστηρίζουν ότι η ηγεσία και τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην ενδυνάμωση των πολιτών θέτοντας αυτούς στο επίκεντρο ενός διαλόγου που θα εμπνέει εμπιστοσύνη, θα καλλιεργεί τη συνεργασία και θα προβάλλει τις αξίες της συλλογικότητας και του δημόσιου συμφέροντος.

Είναι ευθύνη των κυβερνήσεων να επιδιώξουν να αναπτύξουν πρακτικές επικοινωνίας με τους ενδιαφερόμενους δίνοντας την ευκαιρία για την διατύπωση των θέσεών τους, ενώ παράλληλα ενισχύουν και τις ευκαιρίες συμμετοχής εμπειρογνομόνων, πεδίο στο οποίο υπερέχει ο δημόσιος τομέας.

### **Ο ρόλος των Μεσαίων Στελεχών – Διευθυντών στους οργανισμούς**

**Σε ποιο βαθμό οι μεσαίοι διευθυντές μπορούν να λειτουργούν ως εκπαιδευτικοί πράκτορες σε ένα γραφειοκρατικό αλλά μη ανταγωνιστικό οργανωτικό περιβάλλον.**

Οι Μιχαλόπουλος – Ψυχογιός σε σχετικό τους άρθρο <sup>36</sup> υποστηρίζουν ότι προκειμένου να ενθαρρυνθεί η μάθηση και η δημιουργία γνώσεων οι προϊστάμενοι και διευθυντές ( τους οποίους αποκαλούν διαχειριστές ) πρέπει να (α) συλλέγουν, να αναλύουν και να συνθέτουν την πληροφορία (β) να διευκολύνουν την προσαρμοστικότητα και (γ) να υλοποιούν στρατηγικές αποφάσεις. Οι Nonaka και Takeuchi (1995) αποκαλούν τους διευθυντές μηχανικούς της γνώσης.

<sup>36</sup> <sup>36</sup> How well does the coat fit ? The case of Greece Third European Conference on Organisational Knowledge Learning and Capabilities, 2002 ‘‘ Nikos Michalopoulos – Alexandros Psychogiios

Κατά τη γνώμη τους είναι αμφίβολο κατά πόσο μπορούν οι διευθυντές να αναπτύξουν αυτό τον τρισδιάστατο ρόλο, δεδομένου ότι οι ελληνικοί δημόσιοι οργανισμοί βασίζονται στην μακρά παράδοση του ελληνικού νομικού πολιτισμού και δημιούργησαν μια τεράστια γραφειοκρατική δομή. Είναι πολύ δύσκολο για τα μεσαία στελέχη να αναπτύξουν νέους ρόλους και να αναλάβουν νέες δράσεις, όπως αυτές των συνθετών γνώσης και των διευκολυντών. Το βέβαιο είναι ότι ο ρόλος που διαδραματίζουν οι διευθυντές, ειδικά εκείνοι του μεσαίου επιπέδου, σε κάθε οργανωτικό περιβάλλον έχει αναπροσανατολιστεί ουσιαστικά.

Ο Larsen (1997) χαρακτηρίζει τα μεσαία στελέχη “ Middle Managers “ ως «στρατηγικούς πρεσβευτές». Σύμφωνα με την άποψή του, στους οργανισμούς της γνώσης οι υπάλληλοι είναι εκείνοι που έχουν άμεση επαφή με τον «εξωτερικό κόσμο» (πελάτες, προμηθευτές, κυβερνητικές πολιτικές, ανταγωνιστές κλπ). Αυτοί παρότι λαμβάνουν πολύτιμες πληροφορίες από το εξωτερικό, εντούτοις δεν είναι σε θέση να τις μεταφέρουν στην κορυφή της ιεραρχίας. Τον ρόλο αυτό πρέπει να διεκπεραιώσουν τα μεσαία στελέχη, τα οποία λαμβάνουν ανατροφοδότηση από τους υπαλλήλους τους και μπορούν από τη θέση που βρίσκονται να τη μεταδώσουν στην κορυφή της ιεραρχίας. Ουσιαστικά πρέπει να λειτουργήσουν ως γέφυρα μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των εργαζομένων.

Ο ρόλος τους εμπλουτίζεται από το γεγονός ότι τα μεσαία στελέχη συμμετέχουν στον επανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας, που σχετίζονται άμεσα με τις ευκαιρίες μάθησης και είναι υπεύθυνα για την επίσημη και άτυπη εκπαίδευση των υπαλλήλων τους.

Ο Edmonstone (1990) σημείωνε ότι οι οργανισμοί που λειτουργούν στο δημόσιο τομέα αντιμετωπίζουν, λόγω της γραφειοκρατίας, περισσότερα εμπόδια στο δρόμο να γίνουν οργανισμοί γνώσης από ότι οι ιδιωτικές επιχειρήσεις. Οι Willcocks και Harrow (1992) σε έρευνα που πραγματοποίησαν διαπίστωσαν ότι οι απόψεις των μεσαίων στελεχών αναφορικά με την ικανότητα του δημόσιου τομέα να μάθουν από τις πρακτικές διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα διαφέρουν. Πιο συγκεκριμένα εντοπίζουν τέσσερις κατηγορίες απόκρισης της μεσαίας διοίκησης : αντίσταση – αμφισβήτηση – αναπόφευκτη αποδοχή και αναμενόμενη αποδοχή.

### **Μεσαίοι διευθυντές στον ελληνικό δημόσιο τομέα.**

Πριν από τη δεκαετία το '80 και λόγω της κατάστασης των επιχειρήσεων ( οικονομικής και πολιτικής ) η δημόσια διοίκηση δεν είχε προτεραιότητα. Το αποτέλεσμα ήταν η μετριότητα, η έλλειψη προσωπικού και οι φτωχές οργανωτικές επιδόσεις. Γεγονός που οδηγούσε αναπόδραστα σε χαμηλή ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών. Είναι χαρακτηριστικό ότι η ελληνική δημόσια λογοτεχνία δεν έχει σχεδόν τίποτα να συμβάλει στις προοπτικές της διοίκησης στις σύγχρονες οργανώσεις. Η ιδέα ότι η δημόσια διοίκηση είναι επιστήμη και τέχνη καθυστέρησε πολύ να εισαχθεί στο ελληνικό δημόσιο διοικητικό σύστημα. Μόλις τις τελευταίες δύο δεκαετίες άρχισε να διαδραματίζει ολοένα και σημαντικότερο ρόλο.

Σύμφωνα με μελέτες που πραγματοποιήθηκαν κατά το παρελθόν προέκυψε ότι σε οργανισμούς με αυστηρή και άκαμπτη δομή, όπως στην Ελλάδα η μεσαία διοίκηση δεν μπορεί να εγκαταλείψει τον παραδοσιακό της ρόλο. Τα μεσαία στελέχη αναγνωρίστηκαν ως “επόπτες εξουσίας “ με λιγότερο αυτόνομο ρόλο. Κυρία ανησυχία τους η εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης (Vouzaz, Burgoyne, Livian 1997). Περαιτέρω δε

διαπίστωσαν ότι οι μεσαίοι διευθυντές στις δημόσιες υπηρεσίες ασκούν διοικητικά καθήκοντα ρουτίνας σε βάρος των διοικητικών υπαλλήλων (Kofidu et al, 1997). Συμπερασματικά αυτές οι μελέτες έδειξαν ότι η μεσαία διοίκηση στην Ελλάδα δύσκολα μπορεί να αναλάβει πρωτοβουλίες και να συμβάλει στην εισαγωγή νέων πρακτικών διαχείρισης γνώσης.

Τα συμπεράσματα αυτά επαναλαμβάνονται σε πρόσφατη έρευνα των συγγραφέων, οι οποίοι παρά την πάροδο των ετών, διαπιστώνουν ότι και σήμερα τα μεσαία στελέχη λειτουργούν περισσότερο ως εκτελεστές ή μεταφορείς των αποφάσεων της ανώτερης διοίκησης και σπανιότερα ως διευκολυντές ή συνθέτες (ακόμη σπανιότερα) της πληροφορίας με τη γνώση εντός του οργανισμού.

Η συμπεριφορά αυτή δε διαφοροποιείται από άνδρες σε γυναίκες, διαφοροποιείται με θετικές ενδείξεις από τους υπαλλήλους που έχουν υψηλό εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Αυτοί κατά τη γνώμη των συγγραφέων, εφόσον βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης στο μεσαίο ή ανώτερο διοικητικό επίπεδο αποτελούν εν δυνάμει μηχανικούς της γνώσης σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς.

Ήδη ενόψει του γεγονότος ότι διανύουμε την τρίτη γενιά στη διαχείριση της γνώσης η άποψη των Nonaka & Takeuchi για τον βαρύνοντα ρόλο των μεσαίων στελεχών θεωρείται παρωχημένη και η συζήτηση για τα μεσαία στελέχη έχει ατονήσει. Η επιλογή ταλέντων και στελεχών, καθώς και ο εντοπισμός του υπαλλήλου που κατέχει τη γνώση και μπορεί να τη χρησιμοποιήσει, λαμβάνοντας άμεσα απόφαση και εκτελώντας την αναδεικνύεται στο πλέον σημαντικό θέμα.

#### **Κριτική επί των παραγόντων που συμβάλλουν στη διάχυση της γνώσης**

Η άποψη ότι η διάχυση της γνώσης συνεισφέρει στην βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών εκφράζεται διαχρονικά από όλους τους συγγραφείς. Παρολαυτά γίνονται διάφορες συζητήσεις αναφορικά με τις πρακτικές διαμοίρασης της γνώσης και αν θα πρέπει να καθοδηγούνται από τους ανθρώπους (people - driven) ή την τεχνολογία (technology- driven), δηλ. με άλλα λόγια ποιος από τους δύο παράγοντες το ανθρώπινο δυναμικό ή η τεχνολογία παίζει τον καταλυτικότερο ρόλο.

Ο Earl (1997) με την άποψη που εκφράζει συνδυάζει και τους δύο παράγοντες τεχνολογία και ανθρώπινο δυναμικό, προτείνοντας τουλάχιστον τέσσερα στοιχεία, απαραίτητα για να «χτίσει» μια επιχείρηση μια στρατηγική ικανότητα στη γνώση: συστήματα γνώσης ("knowledge systems"), δίκτυα ("networks"), εργάτες της γνώσης ("knowledge workers" (Drucker, 1993) και οργανισμοί μάθησης.

Η επιρροή αυτού του πολυπαραγοντικού πλαισίου, όπως το περιέγραψε ο Earl (1997) αναδεικνύεται μέσα από τις απόψεις που διατυπώθηκαν μετέπειτα επί του θέματος. Αναμφίβολα η επικράτηση και η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού, που στην πλειοψηφία των περιπτώσεων συνδέεται και με την κουλτούρα ως οι πλέον σημαντικοί παράγοντες, είναι δεδομένη. Ωστόσο δεν παραγκωνίζεται η υποστηρικτική λειτουργία της Πληροφορικής Τεχνολογίας, ενώ αναδεικνύεται η χρησιμότητα των διοικητικών δομών και διαδικασιών, καθώς και της στρατηγικής που ακολουθεί ένας οργανισμός. Πιο συγκεκριμένα :

Οι θεωρητικοί του management συμφωνούν στην άποψη ότι η διάχυση – διαμοίραση της γνώσης σχετίζεται περισσότερο με τους ανθρώπους και την δυνατότητα



προσαρμογής στην κοινωνική δυναμική του εκάστοτε χώρου εργασίας ( Davenport 1997, Hickins 1999, Cross and Baird, 2000). Η γνώση έχει κοινωνική δομή και ο καλύτερος τρόπος να διαδοθεί είναι μέσα από ιστορίες και αμφίδρομους διαλόγους τα επιτυχή προγράμματα διαχείρισης γνώσης προϋποθέτουν ανθρώπους που θα αφοσιωθούν στη γνώση και τη μεταφορά της. Σε σχέση με αυτό η τεχνολογία δεν αλλάζει την ουσιαστική συμπεριφορά, ενώ η πρόσβαση στις πηγές γνώσης δεν προσθέτει από μόνη της αξία.

Στην πράξη μεγάλες εταιρίες όπως η 3M, Boeing, Hewlett Packard έχουν διαμορφώσει τις στρατηγικές τους, αναπτύσσοντας μια κουλτούρα διαχείρισης γνώσης. Μια κουλτούρα διαχείρισης γνώσης μπορεί να απαιτήσει αλλαγή στη νοοτροπία του οργανισμού και ουσιαστικά βασίζεται στη βούληση κάθε μέλους να συμμετάσχει, αλλά και στο βαθμό εμπιστοσύνης που δείχνει στα υπόλοιπα μέλη και στη διοίκηση.

Από την άλλη αναγνωρίστηκε ότι η τεχνολογία και η εξέλιξη των πληροφορικών συστημάτων έχει σημαντική υποστηρικτική λειτουργία, χωρίς την οποία οι περισσότερες πρακτικές διαμοίρασης της γνώσης θα ήταν αναποτελεσματικές και λιγότερο έγκαιρες (Brown και Duguid, 1998, Easterby-Smith και Lyles, 2003, Andreas Riege, 2005)<sup>37</sup>.

Σύντομα, όμως, έγινε φανερό ότι η εφαρμογή των παραπάνω τεχνολογιών για την υποστήριξη των υφιστάμενων οργανωτικών δομών και λειτουργιών, μπορεί μεν να επιφέρει βελτίωση στην αποτελεσματικότητα και την απόδοση του διοικητικού συστήματος, όμως δεν αξιοποιεί παρά μόνον ένα ελάχιστο μέρος των δυνατοτήτων, που οι νέες τεχνολογίες παρέχουν. Αντίθετα, βέλτιστη χρήση και αξιοποίηση μπορεί να επέλθει μόνον όταν η τεχνολογία συνδυάζεται με έναν εκ βάθρων ανασχεδιασμό των διοικητικών δομών και διαδικασιών, με γνώμονα ακριβώς τις δυνατότητες των ΤΠΕ<sup>38</sup>.

Για το λόγο αυτό από την απλή «μηχανοργάνωση» των Δημόσιων Υπηρεσιών τα δημόσια διοικητικά συστήματα πέρασαν στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, δηλαδή την «προώθηση της εκτεταμένης χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στη δημόσια διοίκηση, σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες, με σκοπό τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του κοινού, την ενδυνάμωση της δημοκρατίας και την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών (Οικονόμου ).

Στην ίδια κατεύθυνση κινείται και η άποψη των Jackson et al (2003), οι οποίοι υπερθεματίζουν των ηλεκτρονικών συστημάτων διαχείρισης της γνώσης, που δημιουργήθηκαν για να διευκολύνουν την αποθήκευση και τη διανομή της γνώσης, την επικοινωνία των εργαζομένων και τη συζήτηση και αντιμετώπιση κοινών προβλημάτων, αλλά τονίζουν και την αξία της ομαδικής εργασίας. Η ομαδική εργασία (team-based structure) δίνει ευκαιρίες για αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης, μέσα από τη συνεργασία, την ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών, τη συζήτηση και υποβολή προτάσεων. Οι δυναμικές και ευέλικτες ομάδες είναι μια λύση στην πρόκληση της διαχείρισης γνώσης, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι θα αποκτήσουν, θα δημιουργήσουν, θα μοιραστούν, θα εφαρμόσουν και θα ανανεώσουν τις γνώσεις τους (Jackson et al., 2003).

Στην ελληνική πραγματικότητα διατυπώθηκαν διάφορες απόψεις :

<sup>37</sup> Three – dozen knowledge – sharing barriers managers must consider ,Andreas Riege, 2005 Journal of Knowledge Management Vol. 9 Issue 3 pp 18-35

<sup>38</sup> Οικονόμου Θεόδωρος Συστήματα διαχείρισης γνώσης στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση Θεόδωρος Οικονόμου /Διδάκτωρ Πανεπιστημίου Αθηνών, Διευθυντής Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης

Ο Μιχάλης Ταμήλος<sup>39</sup> υποστήριξε ότι η χώρα μας βρίσκεται στην αρχική φάση ανάπτυξης των ευρυζωνικών υποδομών και επίκειται η ολοκλήρωση των δικτύων που θα επιτρέψουν την λειτουργία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-γον) και εφαρμογών υψηλού επιπέδου. Το κενό που παρουσιάστηκε στην λειτουργία του Δημόσιου Τομέα και της Αυτοδιοίκησης δύναται να συμπληρωθεί με την εγκατάσταση «ευφυλών συστημάτων» σε πολλές δομές του Δημόσιου Τομέα και την μείωση της «περιβόητης» γραφειοκρατίας.

Σύμφωνα με τον Χαρίδημο Τσούκα<sup>40</sup> η Διαχείριση Γνώσης απαιτεί εκτός από τεχνολογικές υποδομές και το κατάλληλο mindset στην κουλτούρα των ανθρώπων και της επιχείρησης. Η προσέγγισή της μπορεί ωστόσο να ξεκινήσει και από τις δύο κατευθύνσεις. Η εταιρεία μπορεί να αναπτύξει αρχικώς τα κατάλληλα συστήματα πληροφόρησης τα οποία θα την οδηγήσουν σε μεγαλύτερα επίπεδα τεχνολογικών ικανοτήτων, και τα οποία αργότερα μπορεί να περιβληθούν από παρεμβάσεις κοινωνικού τύπου. Αντίστροφα, μια επιχείρηση μπορεί να επενδύσει αρχικώς στην βελτίωση της εταιρικής κουλτούρας και των διαδικασιών της και στην συνέχεια να αξιοποιήσει τις σύγχρονες τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών. Οι πρόσφατες κοινωνικό-τεχνικές τάσεις γύρω από την κοινωνική δικτύωση έχουν δημιουργήσει τις προϋποθέσεις μιας κουλτούρας ανοιχτής επικοινωνίας και δικτύωσης η οποία μπορεί να επιτρέψει την καλύτερη οργάνωση των εξωτερικών stakeholders των επιχειρήσεων και συνεπώς την μετατόπιση του κέντρου βάρους των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες από το εσωτερικό στα σύνορα της επιχείρησης<sup>41</sup>.

#### **Στάδιο 4<sup>ο</sup> : εφαρμογή / χρήση / αξιοποίηση της γνώσης**

Σύμφωνα με τους Alavi & Leidner (2001) το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού βρίσκεται στη χρήση και στην αξιοποίηση της γνώσης και όχι απλά στην ύπαρξή της μέσα στον οργανισμό, καθώς συμβάλει στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων (Gamble & Blackwell, 2004).

Η εφαρμογή της γνώσης προϋποθέτει την αποτελεσματική συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα και τη συγκρότηση των κατάλληλων πολιτικών προκειμένου το σύστημα να αναδείξει τη δυναμική του υπόσταση( Ρωσσίδης – Ασπρίδης, 2017).

Η σημαντικότητα του σταδίου αυτού έγκειται στο γεγονός ότι η χρήση της γνώσης συμβάλει στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων και κατ' αποτέλεσμα στη δημιουργία αξίας για τα προϊόντα της επιχείρησης ή τις υπηρεσίες του οργανισμού (Gamble & Blackwell, 2004)

#### **Στάδιο 5<sup>ο</sup> : έλεγχος / αξιολόγηση / ανατροφοδότηση του συστήματος**

Επειδή η γνώση αποτελεί έναν εξαιρετικά σημαντικό επιχειρηματικό πόρο, θα πρέπει προκειμένου να καταστεί αξιοποιήσιμος να μπορεί να αναχθεί σε μετρήσιμο στοιχείο. Επί της διαδικασίας μέτρησης εντοπίζεται πλήθος διαφορετικών προσεγγίσεων. Κάποιες εξ αυτών υποστηρίζουν ότι η μέτρηση της γνώσης είναι δύσκολη αλλά εφικτή,

<sup>39</sup> Ο Μιχάλης Ταμήλος, πρώην Δήμαρχος Δήμου Τρικκαίων

<sup>40</sup> Ο Χαρίδημος Τσούκας είναι καθηγητή Οργανωσιακής Θεωρίας στο ALBA και στο Πανεπιστήμιο Warwick, και διευθυντής του διεθνούς ακαδημαϊκού περιοδικού Organization Studies

<sup>41</sup> Μελέτη Καταγραφής Πορισμάτων 2008 Ομάδα ιβ2 σελ 52 κ.ε

ενώ άλλες υποστηρίζουν ότι είναι δυνατή η μέτρηση μόνο των αποτελεσμάτων που επιφέρει η διαχείριση της γνώσης. Παρόλα αυτά υφίσταται αρκετά μεγάλος αριθμός στοιχείων (με υψηλό βαθμό αντικειμενικότητας) από την εν γένει επιχειρησιακή λειτουργία των οργανισμών, τα οποία μπορούν να προσφέρουν ιδιαίτερα χρήσιμη πληροφόρηση, αναφορικά με τις επιδόσεις των χρησιμοποιούμενων συστημάτων διαχείρισης γνώσης, προσδιορίζοντας σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο αποδοτικότητας (Ρωσσίδης – Ασπρίδης, 2017).

Μετά την εφαρμογή της γνώσης ακολουθεί η διαδικασία του ελέγχου για τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν. Στα πλαίσια του ελέγχου συγκρίνονται τα εκτιμώμενα αποτελέσματα με αυτά που πραγματοποιήθηκαν. Για τις αποκλίσεις που τυχόν θα προκύψουν επανασχεδιάζονται ενδεχόμενες επεμβάσεις ή διορθωτικές κινήσεις, οπότε με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η ανατροφοδότηση του συστήματος. Κατά την ανατροφοδότηση του συστήματος είναι δυνατόν να προκύψει νέα ή τροποποιημένη γνώση ή ακόμη και αποσυρθεί η γνώση, που έχει ξεπεραστεί η χρησιμότητά της

Η συνεισφορά κλειδί στην αποτελεσματική διοίκηση του κύκλου είναι η έννοια της μάθησης. Χωρίς το συστατικό της μάθησης, ο κύκλος στερείται γνώσης. Μετατρέπεται απλά σε μία στρατηγική διανομής της πληροφορίας, η οποία διαχωρίζεται από την εκμετάλλευση της ανθρώπινης εμπειρίας. Η εφαρμογή της γνώσης στη λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού θα έχει κάποια αρχική αξία αλλά η διανεμόμενη γνώση θα καταστεί αυτόματα ξεπερασμένη εκτός εάν ανανεώνεται συνεχώς με την ανατροφοδότηση που προκύπτει από τη μάθηση της εφαρμογής της γνώσης που διανέμεται (Πηγή : Διδακτορική Διατριβή Βασιλικής Περδικάκη, 2009)

## Κεφάλαιο 8

### **Η διαχείριση γνώσης είναι στρατηγικό εργαλείο που θα πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού**

*«Στρατηγική είναι όταν έχεις ξεμείνει από πυρομαχικά και όμως συνεχίζεις να πυροβολείς για να μην το καταλάβει ο εχθρός.»*

Η **στρατηγική** αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού, καθώς παρέχει τις απαιτούμενες κατευθύνσεις για την εκπλήρωση του οράματος και της αποστολής του, προσδιορίζοντας τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της κατανόησης των δυνατών και αδύνατων σημείων, καθώς και της αναγνώρισης ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος (Παπαδάκης 2002).

Η **στρατηγική διοίκηση της γνώσης** αποτελεί μια σύγχρονη στρατηγική θεώρηση, η οποία εξελίχθηκε βάσει της αναντίρρητης ανάγκης για προσαρμογή των οργανισμών στην εποχή των πληροφοριών και της τεχνολογίας. Οι διαμορφούμενες συνθήκες, το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις κατέστησαν σαφές ότι απαραίτητη προϋπόθεση επιβίωσης ήταν η βέλτιστη δυνατή γνώση των συνθηκών της αγοράς προκειμένου να είναι σε θέση να αντιδρούν άμεσα στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απορρέει μέσα από τους πόρους και τις ικανότητες που ελέγχει ένας οργανισμός και οι οποίοι είναι πολύτιμοι (valuable), σπάνιοι (rare), ατελώς τεθέντες προς μίμηση (imperfectly imitable) και μη αντικαταστάσιμοι (not substitutable). Υπό αυτή την έννοια οι εταιρίες ανταγωνίζονται σε επίπεδο διεκδίκησης μοναδικών πόρων στην αγορά των παραγωγικών συντελεστών. Κεντρική ιδέα του μοντέλου αυτού αποτελεί η προοπτική συγκέντρωσης ξεχωριστών παραγωγικών συντελεστών, οι οποίοι θα παράσχουν στην εταιρεία μακροπρόθεσμες ικανότητες διαμόρφωσης υψηλών επιδόσεων και ακμαία αντιμετώπιση σε αβέβαια και δυναμικά ανταγωνιστικά περιβάλλοντα (Zack, 2003)

Συνοψίζοντας, η στρατηγική της διαχείρισης της γνώσης αποτελεί μια μετεξέλιξη του στρατηγικού management, η **οποία μέσω της αξιοποίησης των ιδιαίτερων στοιχείων της γνώσης που κατέχει ή μπορεί να αποκτήσει, μπορεί να προσφέρει ισχυρά πλεονεκτήματα σε έναν οργανισμό.**

Τα πλεονεκτήματα αυτά αφορούν στη βελτίωση της απόδοσης, παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού, στη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, στην ενσωμάτωση καλών πρακτικών, καθώς και στη μείωση του κόστους και των καθυστερήσεων εντός του οργανισμού. Η διαχείριση της γνώσης σε στρατηγικό επίπεδο θεωρείται ότι βοηθά στη Διαρκή Ανάπτυξη, την Κοινωνικοποίηση της Πληροφορίας, την Ανάπτυξη των Ικανοτήτων καθώς επίσης και την Πολυσυλλεκτική Ευφυΐα (Λύτρας 2003).

Για να έχει η διαχείριση της γνώσης τα μέγιστα δυνατά οφέλη για τον οργανισμό πρέπει να συμπαταχθεί με τους πιο σημαντικούς στρατηγικούς στόχους (EKETA 2006) ή αλλιώς η επιχειρηματική στρατηγική θα πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τους στόχους της διαχείρισης της γνώσης (Μέντζας). Σύμφωνα με την Omotayo (2015) ένας οργανισμός για να εφαρμόσει τις αρχές της στρατηγικής διαχείρισης της γνώσης θα πρέπει να έχει

διαμορφώσει της κατάλληλες συνθήκες του εσωτερικού περιβάλλοντος<sup>42</sup>. Κυρίως θα πρέπει να συντρέχουν οι εξής προϋποθέσεις:

- Διαμόρφωση συστημάτων αποθήκευσης της γνώσης, όπως είναι οι βάσεις δεδομένων ή αρχειοθέτηση γνώσεων και καλών πρακτικών. Ιδιαίτερη προσήλωση πρέπει να δίδεται στη διαμόρφωση συστημάτων «αιχμαλωσίας» γνώσεων. Κατά την άποψη της συγγραφέως καθοριστικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας, καθώς αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα της ύπαρξης ενός μέντορα μέσα στον οργανισμό, δηλ. ενός έμπειρου προσώπου το οποίο θα διευκολύνει την άτυπη ανταλλαγή γνώσεων. Ωστόσο όμως δεν θα πρέπει να παραγκωνίζεται η δυνατότητα του οργανισμού να παρακολουθεί και να υιοθετεί τις τεχνολογικές εξελίξεις, καθώς θα πρέπει παράλληλα να αναπτυχθούν συστήματα πρόσβασης στη γνώση, προκειμένου να καθίσταται εύκολη η δυνατότητα ανάσυρσης και επεξεργασίας της γνώσης. Οι έρευνες που έχουν γίνει στο θέμα αυτό αναδεικνύουν τη δυσκολία που έχουν ο εργαζόμενοι να αποκτήσουν πρόσβαση στην κατάλληλη γνώση. Την άποψη αυτή ενισχύει το γεγονός ότι πολλοί οργανισμοί δεν πάσχουν από έλλειψη γνώσης, αλλά από τους τρόπους / μέσα πρόσβασης και αξιοποίησης των γνώσεων.
- Ανάπτυξη κουλτούρας γνώσης στον οργανισμό, κατά την οποία η δημιουργία, αποθήκευση και ανταλλαγή γνώσεων θα αποτελεί κυρίαρχη πεποίθηση των εργαζομένων. Κατάρτιση, κινητοποίηση και διοίκηση των εργαζομένων προκειμένου να αντληθεί η υπεραξία της γνώσης που διαθέτουν όντας οι κύριοι κάτοχοι της γνώσης.
- Διατήρηση και ενίσχυση των θέσεων εργασίας που διαχειρίζονται γνώσεις υψηλής αξίας για τον οργανισμό. Προς την κατεύθυνση αυτή θα πρέπει να εργαστεί ταυτόχρονα η αρμόδια διεύθυνση προσωπικού / η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων καθώς και η ανώτερη διοίκηση. Η τελευταία θα πρέπει να δώσει έμφαση, προκειμένου να αξιοποιούνται επαρκώς οι γνώσεις και τα άτομα που τις διαχειρίζονται, παρέχοντάς τους κίνητρα και αποτρέποντας παράλληλα το ενδεχόμενο αποχώρησής τους, το οποίο θα αποτελέσει μια ιδιαίτερα σημαντική διαρροή και απώλεια πολύτιμης γνώσης. Οι διευθύνσεις ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να προσελκύουν εργαζόμενους, οι οποίοι διαθέτουν εξαιρετικά χρήσιμες γνώσεις από τον ανταγωνισμό ή το εν γένει εξωτερικό περιβάλλον.
- Διοίκηση των εργαζομένων, προκειμένου να αντληθεί η υπεραξία της γνώσης που διαθέτουν οι κύριοι κάτοχοι της γνώσης.
- Ανάπτυξη αποτελεσματικών διαύλων επικοινωνίας. Αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για τη στρατηγική διοίκησης της γνώσης να καθίσταται δυνατή η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων, μεταξύ τμημάτων και διευθύνσεων και μεταξύ παραγωγής και διοίκησης, δηλ. από τη βάση στην κορυφή της ιεραρχίας ενός οργανισμού, μεταφέροντας απαραίτητες γνώσεις για την ορθή λήψη αποφάσεων.
- Αξιολόγηση και ανατροφοδότηση των συστημάτων γνώσης. Ανάπτυξη διαδικασιών ελέγχου και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων συστημάτων διαχείρισης της γνώσης.

<sup>42</sup> Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature, Funmilola Olubunmi Omotayo , October 2015, University of Nebraska - Lincoln DigitalCommons@University of Nebraska – Lincoln, **Library Philosophy and Practice (e-journal)**



Η μέτρηση της απόδοσης ενός τέτοιου συστήματος είναι σημαντική, τόσο για την αποτίμηση της σχετικής επένδυσης, όσο και για την επίδειξη σε όλους τους εμπλεκόμενους ότι οι προσπάθειες τους έχουν αποτέλεσμα. Έχουν αναπτυχθεί διάφορα συστήματα μέτρησης και σε χρησιμοποιούνται από σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Εξίσου σημαντικά είναι εντούτοις τα λιγότερο απτά στοιχεία που καταγράφονται σε μια επιχείρηση, όπως για παράδειγμα η αύξηση της καινοτομίας.

### **8.1 Η Στρατηγική της Διοίκησης Γνώσης στον Δημόσιο Τομέα**

Σύμφωνα με τον Milner (2007), η υλοποίηση της στρατηγικής διοίκησης της γνώσης στον δημόσιο τομέα, δεν διαφέρει σημαντικά από αυτήν στον ιδιωτικό τομέα. Το Knowledge Management, τοποθετώντας τη γνώση στο επίκεντρο της διοικητικής λειτουργίας, επιχειρεί να αντλήσει την υπεραξία που δημιουργεί σε έναν οργανισμό η διαχείριση του διανοητικού κεφαλαίου (Thompson et al, 2010). Η διαχείριση του παράγοντα «γνώση» μπορεί να υποστηρίξει σημαντικά το δημόσιο τομέα στην προσπάθεια κατανόησης του διαρκώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ παράλληλα δύναται να συμβάλει στην καλύτερη οργάνωση και αξιοποίηση του εσωτερικού περιβάλλοντος (Ρωσσίδης 2014).

Τα ιδιαίτερα στοιχεία της διοίκησης της γνώσης συνδέονται άμεσα με ένα από τα ανερχόμενα διοικητικά ρεύματα, αυτό του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management). Μεταξύ των πρακτικών της διοίκησης γνώσης και των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ υπάρχει υψηλός βαθμός συσχέτισης<sup>43</sup>.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, που μάλιστα το διαφοροποιούν από τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης και διοικητικής μεταρρύθμισης είναι τα εξής **α)** ο εξωστρεφής προσανατολισμός του προς τους πολίτες / «πελάτες» των δημόσιων οργανισμών με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και **β)** η έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα των διοικητικών δράσεων, στοιχεία που κατά τη γνώμη των εισηγητών συνδέονται άμεσα με τους στόχους και τις επιδιώξεις της διαχείρισης της γνώσης.

Κατά την εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Management συναντάμε επιτυχημένες δράσεις, όπως είναι : ο εξορθολογισμός του προγραμματισμού, ο ανασχεδιασμός της οργανωτικής δομής, η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της διοικητικής δράσης, αναφορικά με τους τεθέντες στόχους, η θέσπιση δεικτών μέτρησης και αξιολόγησης λειτουργιών του δημόσιου τομέα, η συγκριτική αξιολόγηση και ο ανταγωνισμός μεταξύ τμημάτων και υπηρεσιών κ.α.. Στη φαρέτρα των εργαλείων του Νέου Δημόσιου Management έχει ενταχθεί και το Knowledge Management.

Το 2003 ο Π. Καρκατσούλης, Καθηγητής της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης στο άρθρο του « Η Δημόσια Διοίκηση στην Ενιαία Ευρώπη » σημειώνει ότι *τα εργαλεία της διαχείρισης γνώσης εφαρμόζουν πλήρως στο νέο μεταρρυθμιστικό διοικητικό μοτίβο που αναπτύσσεται σε ευρωπαϊκό επίπεδο υποστηρίζοντας δραστικά συγκεκριμένα πεδία πολιτικής και συγκεκριμένα* (Καρκατσούλης, 2003) :

<sup>43</sup>

Η Στρατηγική Διοίκηση της Γνώσης ως Εργαλείο Ανασυγκρότησης του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα από τα πρακτικά του 2<sup>ο</sup> Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου με θέμα « Παραγωγική Ανασυγκρότηση της Ελλάδας : Οικονομική Κρίση και Προοπτικές Ανάπτυξης », Σέρρες 5-6 /5/2017

1. **Ποιότητα κανονιστικών ρυθμίσεων.** Βασική προτεραιότητα αποτελεί η βελτίωση της ποιότητας του κανονιστικού πλαισίου, μέσω της απλούστευσης και της κωδικοποίησης της νομοθεσίας ( χρησιμοποιώντας εργαλεία της διαχείρισης της γνώσης ).
2. **Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.** Ενίσχυση της χρήσης τεχνολογιών πληροφορικής προάγοντας την ηλεκτρονική διαχείριση των υποθέσεων και την ψηφιακή εξυπηρέτηση των πολιτών
3. **Καινοτομίες στη Δημόσια Διοίκηση.** Διαμορφώνεται ένα κοινό σύστημα αξιολόγησης των πολιτικών ποιότητας, καθιστώντας ως αναγκαία προϋπόθεση τη χρήση της διαχείρισης γνώσης.
4. **Πολιτική για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.** Ανάγεται σε στόχο υψηλής προτεραιότητας η βελτίωση του γνωστικού κεφαλαίου των δημόσιων υπαλλήλων δια της ανταλλαγής γνώσεων, πληροφοριών και καλών πρακτικών.

## Κεφάλαιο 9

### Η Διαχείριση της Γνώσης στη διάθεση της Δημόσιας Διοίκησης

*« Η γνώση είναι δύναμη »*

*Francis Bacon*

Σε μία εποχή όπου η διαχείριση της γνώσης αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στη λειτουργία των ιδιωτικών επιχειρήσεων, καθώς συμβάλει στην επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής ανταγωνιστικότητας μέσω της αξιοποίησης γνώσεων και πληροφοριών, αρχίζει να διαφαίνεται ο ρόλος της διαχείρισης της γνώσης στον πολύπαθο δημόσιο τομέα.

Ήδη σήμερα ο δημόσιος τομέας λειτουργεί σε παρόμοιο περιβάλλον με αυτό του ιδιωτικού. Η λειτουργία του ωστόσο επιβαρύνεται από τη διάθεση λιγότερων πόρων – οικονομικών και ανθρώπινων – από την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού, την αύξηση στις απαιτήσεις των πελατών και τις δημογραφικές μεταβολές.

Η εμπιστοσύνη στη γνώση, ως πολύτιμη πηγή για αποτελεσματική χάραξη πολιτικής επισημάνθηκε σε όλες τις χώρες του ΟΟΣΑ ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του '80. . Στις μέρες μας όλες οι έρευνες και μελέτες συνηγορούν στην άποψη ότι η διαχείριση του παράγοντα « γνώση » υποστηρίζει σημαντικά το δημόσιο τομέα στην προσπάθεια κατανόησης του διαρκώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ παράλληλα δύναται να συμβάλει και στην καλύτερη οργάνωση και αξιοποίηση του εσωτερικού του περιβάλλοντος.<sup>44</sup>

Ο Thorvald Moe, Αναπληρωτής Γενικός Γραμματέας του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης όταν καλωσόρισε τους συμμετέχοντες στο 8<sup>ο</sup> forum, που διοργανώθηκε στη Δανία το 2001, σχετικά με τη Διαχείριση της Γνώσης και με θέμα ειδικότερα την : « Μάθηση – Μεταρρύθμιση Εμπειρίες από ιδιωτικές επιχειρήσεις και δημόσιες οργανώσεις » επεσήμανε ότι ο Δημόσιος Τομέας αποτελεί ζωτικό κομμάτι της οικονομίας της γνώσης, διότι παράγει άυλα αγαθά και υπηρεσίες υψηλής σημασίας για τους πολίτες όπως δημόσια υγεία, παιδεία, καθαρό περιβάλλον, δημόσια ασφάλεια και ότι αντιμετωπίζει δύο συναφείς προκλήσεις:

Η πρώτη έχει να κάνει με την προώθηση και τη ρύθμιση της οικονομίας της γνώσης δηλ. τις ενέργειες στις οποίες θα πρέπει να προβεί προκειμένου να προωθήσει καλύτερα την οικονομία της γνώσης (π.χ μέσω της εκπαίδευσης, της έρευνας, τους νόμους και τους κανονισμούς) και η δεύτερη έχει να κάνει με τη καθαυτή διαχείριση των δικών του δραστηριοτήτων με ανταγωνιστικό τρόπο, δηλ. με άλλα λόγια πως μπορεί ο δημόσιος τομέας να αναπτύξει τον δικό του τρόπο διαχείρισης της γνώσης. (Πηγή 8<sup>th</sup> Draft

<sup>44</sup> How well does the coat fit ? The case of Greece Third European Conference on Organisational Knowledge Learning and Capabilities, 2002 \* Nikos Michalopoulos – Alexandros Psychogiios

30/1/2001 High Level Forum on Knowledge Management : Learning by Comparing Experiences from private firms and public organisations) .

Από το 2002 ο ΟΟΣΑ εκπονεί ετήσιες εκθέσεις, στη βάση ολοκληρωμένων ερευνών, για την εφαρμογή και βελτίωση τεχνικών της διαχείρισης γνώσης στους δημόσιους οργανισμούς. Από αυτές προκύπτει ότι η εφαρμογή των πρακτικών της διαχείρισης γνώσης στο δημόσιο τομέα αποτελεί μια σύγχρονη πρόκληση των κρατικών διοικήσεων και συνιστά μια εξαιρετικά σημαντική μεταρρυθμιστική προοπτική. Αποτελεί στοιχείο αυξανόμενης σπουδαιότητας για τις κρατικές διοικήσεις αναφορικά με τις προκλήσεις που δημιουργούνται από την οικονομία της γνώσης<sup>45</sup>. Για το λόγο αυτό η προσπάθεια ενσωμάτωσης της θεωρίας του knowledge management στο δημόσιο τομέα εντείνεται ολοένα και περισσότερο αναβαθμίζοντας τη θέση της στην εκάστοτε κυβερνητική ατζέντα.

Ειδικότερα τα αποτελέσματα των ερευνών έδειξαν ότι οι δημόσιοι οργανισμοί επιχειρούν να εφαρμόσουν και να βελτιώσουν τεχνικές της διαχείρισης της γνώσης μέσω:

- της χρήσης μεθόδων διάχυσης της γνώσης στο προσωπικό (σεμινάρια, εκπαιδευτικά προγράμματα, συνέδρια κ.α)
- της χρήσης σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής, στα πλαίσια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, διαμορφώνοντας κεντρικές μονάδες αποθήκευσης και διαχείρισης γνώσης.
- της σταδιακής αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας εστιάζοντας στον καθολικό αναπροσανατολισμό των στάσεων, πεποιθήσεων, των αξιών και των συμπεριφορών όλων των συμμετεχόντων κατά την προσπάθεια εναρμόνισης των συστημάτων γνώσης στη λειτουργία των οργανισμών.
- της συνεργασίας, της άντλησης καλών πρακτικών και της ανταλλαγής στοιχείων με τον προηγμένο ιδιωτικό τομέα

Το knowledge management στη διακυβέρνηση της δημόσιας διοίκησης μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη της εξωστρέφειας, στην αύξηση της αποτελεσματικότητας (αξιοποιώντας το εξαιρετικά σημαντικής αξίας γνωσιακό κεφάλαιο που διαθέτει ο δημόσιος τομέας), στη βελτίωση της ποιότητας (εξελίσσοντας τις παρεχόμενες υπηρεσίες, βελτιώνοντας το επίπεδο ικανοποίησης πολιτών και εργαζομένων, αποφεύγοντας λάθη κ.α) και στην εν γένει αναβάθμιση των λειτουργιών συμβάλλοντας δραστικά στην προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος.

Από την μελέτη της παγκόσμιας βιβλιογραφίας αλλά και την επισκόπηση των ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί προέκυψε ότι η μελέτη της Διαχείρισης της Γνώσης και δη της Διάχυσης της Γνώσης επικεντρώνεται σε φορείς και οργανισμούς τους ιδιωτικού τομέα.

Περιορισμένες είναι ωστόσο οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί για τη Διαχείριση της Γνώσης σε φορείς του δημόσιου τομέα και ακόμη λιγότερες – στην Ελλάδα σχεδόν ανύπαρκτες - για το στάδιο που αφορά ειδικότερα στη διάχυση και τη διαμοίραση της γνώσης.

<sup>45</sup> OECD, Conclusions from the results of the survey of Knowledge Management Practices for Ministries/ Departments / Agencies of Central Government in OECD Member Counties, 2003

Αυτή η έλλειψη ενδιαφέροντος, όπως προκύπτει από τις έρευνες, οφείλεται στο γεγονός ότι ο δημόσιος τομέας θεωρείται μη κερδοσκοπικός. Την διαπίστωση αυτή στην οποία προέβησαν διάφοροι θεωρητικοί και επαγγελματίες του είδους ( Gorry 2008, McAdam and Reid 2000) ακολούθησε η διαπίστωση ότι η νέα αναβαθμισμένη μορφή του δημοσίου μάνατζμεντ (το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ΝΔΜ), που υιοθετεί πλήθος ιδιωτικοοικονομικών κριτηρίων, επέβαλε τη διοίκηση της γνώσης (knowledge management) ως την αποτελεσματικότερη σύγχρονη διοικητική τεχνική, αφού η γνώση, που συνιστά τον πολυτιμότερο άυλο πόρο στη σύγχρονη εποχή των πληροφοριών δύναται να αποβεί καθοριστική για τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού.

Η υλοποίηση του knowledge management στον δημόσιο τομέα δεν διαφέρει σημαντικά από ότι στον ιδιωτικό τομέα.<sup>46</sup> Σύμφωνα με μελέτη του S. Goh, κατά την οποία αναπτύχθηκε το εννοιολογικό πλαίσιο για τη μεταφορά γνώσης στο δημόσιο τομέα, εντοπίζονται 7 καθοριστικοί παράγοντες για την αποτελεσματική μεταφορά γνώσης.<sup>47</sup> Οι παράγοντες αυτοί συνίστανται στους εξής :

1. Συνεργασία και εμπιστοσύνη μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων, ομάδων εργασίας και προσώπων εντός του οργανισμού.
2. Ανάπτυξη κοινής επιχειρησιακής κουλτούρας.
3. Εστίαση στη διαδικασία διαρκούς βελτίωσης, επιχειρώντας την επίλυση προβλημάτων εν τη γενέσει τους.
4. Διαμόρφωση οριζόντιων δομών με λίγα ιεραρχικά επίπεδα.
5. Ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού, με στόχο την ενίσχυση της παραγωγικότητας, της προσαρμοστικότητας και της πρωτοβουλίας.
6. Ενθάρρυνση της μεταφοράς γνώσης και διαμόρφωση των κατάλληλων διαύλων διανομής.
7. Διαμόρφωση συστήματος παροχών που δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την επίτευξη καθορισμένων οικονομικών αποτελεσμάτων.

Οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί από μεγάλα πανεπιστήμια του εξωτερικού σε δημόσιους οργανισμούς και υπηρεσίες έχουν αναδείξει ως βασικό συμπέρασμα ότι οι συμμετέχοντες - υπάλληλοι δημόσιων υπηρεσιών αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα της Διάχυσης της Γνώσης στον οργανισμό – χωρίς ωστόσο αυτό να επικοινωνείται από τον οργανισμό - και αντιλαμβάνονται ότι στη σύγχρονη εποχή η γνώση αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος – παρά το γεγονός ότι υπάρχει παντελής έλλειψη στρατηγικής στην κατεύθυνση αυτή.

Οι έρευνες κατέδειξαν επίσης την προκατάληψη των υπαλλήλων, αναφορικά με τη θέλησή τους να μοιράζονται τη γνώση που κατέχουν με τους συναδέλφους τους, παρά το γεγονός ότι οι ίδιοι προέκριναν ως πιο συνήθη και καταλυτικά τα εμπόδια, που προέρχονται από τον ίδιο τον οργανισμό και όχι τα ατομικά.

<sup>46</sup> Milner, E (2000) Managing information and knowledge in the public sector. London Rutledge ( από Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση Δρ. Ι. Ρωσσίδης εκδ Σταμούλης 2014)

<sup>47</sup> Goh, S. (2002) Managing effective knowledge transfer. An integrative framework and some practice implications. Journal of Knowledge Management. Vol. 6 No 1σελ. 23-30



Στα εμπόδια που προέρχονται από τον οργανισμό συγκαταλέγουν κυρίως την έλλειψη πληροφοριακών συστημάτων και συστημάτων τεχνολογίας καθώς και την έλλειψη αναγνώρισης και ανταμοιβών. Στα ατομικά εμπόδια συμπεριλαμβάνουν την έλλειψη χρόνου, αλληλεπίδρασης και προσωπικών δεξιοτήτων (άρα πρέπει να μιλήσουμε για εκπαίδευση – κατάρτιση.....).

Από την άλλη η χρήση των e-mails, οι δραστηριότητες εντός του γραφείου, η χρήση συστημάτων τεχνολογίας σε συνδυασμό με την στήριξη και δέσμευση της διοίκησης αναδεικνύονται ως οι σημαντικότερες πρωτοβουλίες μέσα σε έναν οργανισμό.

Σύμφωνα με την προαναφερθείσα έρευνα οι υπηρεσίες που πρωτοστατούν στην εφαρμογή αρχών της διαχείρισης γνώσης είναι τα Υπουργεία Οικονομικών, Εμπορίου/Βιομηχανίας και Δικαιοσύνης. Ωστόσο κατά την προσπάθεια ενσωμάτωσης αρχών της διαχείρισης γνώσης στο δημόσιο τομέα, παρουσιάζονται παράλληλα και επιμέρους προβλήματα, όπως είναι :

- Η διόγκωση των γνωσιακών βάσεων με υπέρμετρο αριθμό δεδομένων καθιστώντας εξαιρετικά δύσκολη, χρονοβόρα και ακριβή τη διαδικασία της επεξεργασίας τους.
- Ανάλωση πλήθους εργατοωρών στα πλαίσια της διενέργειας εκπαιδευτικών προγραμμάτων, συμβουλευτικών διαδικασιών, ανταλλαγής απόψεων κ.α.
- η προσπάθεια εφαρμογής ολοκληρωμένων στρατηγικών διαχείρισης γνώσης (υπό το πρότυπο των ιδιωτικών επιχειρήσεων) είναι ιδιαίτερα ελλιπής και αποσπασματική.
- σε κάποιες περιπτώσεις η διαμόρφωση σύνθετων και πολύπλοκων διαδικασιών κατά την προσπάθεια συλλογής, καταγραφής, ανάλυσης και αξιοποίησης γνώσεων και πληροφοριών ( στοιχείο το οποίο οφείλεται πολλές φορές στην έλλειψη τεχνογνωσίας των κρατικών διοικήσεων και στην εφαρμογή ελλιπών συστημάτων διαχείρισης γνώσης).
- η ύπαρξη έντονων αντιδράσεων στις επιχειρούμενες μεταρρυθμίσεις και η διαμόρφωση σημαντικής αντίστασης στις επικείμενες αλλαγές

(Πηγή : Ρωσσίδης Ασπρίδης, Ιούνιος 2017)

Τα ιδιαίτερα στοιχεία του Knowledge Management συνδέονται άμεσα με ένα από τα περισσότερα ανερχόμενα διοικητικά ρεύματα, αυτό του Νέου Δημόσιου Management. Προσφάτως στην φαρέτρα των εργαλείων του ΝΔΜ έχει ενταχθεί και το Knowledge Management που όχι μόνο εντάσσεται στη νέα διοικητική οπτική, αλλά έρχεται να συμπληρώσει επιμέρους πτυχές προσαυξάνοντας σημαντικά τις προοπτικές επίτευξης της επιδιωκόμενης αποδοτικότητας.

Σύμφωνα με μελέτη του S. Goh (2002), κατά την οποία αναπτύχθηκε εννοιολογικό πλαίσιο για τη μεταφορά γνώσης στο δημόσιο τομέα, εντοπίζονται επτά (7) καθοριστικοί παράγοντες για την αποτελεσματική μεταφορά γνώσης. Οι παράγοντες αυτοί συνίστανται στους εξής :

1. Συνεργασία και εμπιστοσύνη μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων, ομάδων εργασίας και προσώπων εντός του οργανισμού.

2. Ανάπτυξη κοινής επιχειρησιακής κουλτούρας.
3. Εστίαση στη διαδικασία διαρκούς βελτίωσης, επιχειρώντας την επίλυση προβλημάτων εν τη γενέσει τους
4. Διαμόρφωση οριζόντιων δομών με λίγα ιεραρχικά επίπεδα.
5. Ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού, με στόχο την ενίσχυση της παραγωγικότητας, της προσαρμοστικότητας και της πρωτοβουλίας.
6. Ενθάρρυνση της μεταφοράς γνώσης και διαμόρφωση των κατάλληλων διαύλων διανομής.
7. Διαμόρφωση συστήματος παροχών που δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την επίτευξη καθορισμένων οικονομικών αποτελεσμάτων<sup>48</sup>

Παρά το γεγονός ότι αναγνωρίζεται η ενεργή συμβολή των εξελεγμένων πληροφοριακών συστημάτων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων διαπιστώνεται ότι οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν μεγάλες δυσκολίες στη συλλογή γνώσης ή εμπειρογνωμοσύνης λόγω της δυσκολίας στην πρόβλεψη και στην ανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματα των δημόσιων πολιτικών στο κοινό. Εκ των προτέρων ή εκ των υστέρων αξιολογήσεις, οι οποίες είναι δυνατό να μοιράσουν γνώση χρήσιμη για τη χάραξη της πολιτικής είναι πολύπλοκες και αναποτελεσματικές.<sup>49</sup>

Οι Bridgman και Davis (2004) υποστηρίζουν ότι οι δημόσιες πολιτικές που στηρίζονται στη γνώση είναι πιο πιθανό να αποδώσουν τα επιθυμητά για την κυβέρνηση αλλά και την ευημερία της κοινωνίας αποτελέσματα. Όσο καλύτερη είναι η βάση γνώσεων κατά την οποία δημιουργούνται οι δημόσιες πολιτικές τόσο πιο πιθανό είναι να πετύχουν.

Σύμφωνα με τον Milner (2007) η υλοποίηση των αρχών της διαχείρισης της γνώσης στο δημόσιο τομέα δε διαφέρει σημαντικά από ότι στον ιδιωτικό τομέα.

Συσχετιζόμενη προσέγγιση διαμόρφωσης και διαχείρισης διοικητικών γνώσεων προς τη διοίκηση γνώσης, αποτελεί η μαθησιακή οργάνωση. Παρά τις ομοιότητες των δυο πρακτικών, εντοπίζονται ουσιαστικές διαφορές που χαρακτηρίζουν την κάθε μέθοδο. Ειδικότερα, η μαθησιακή οργάνωση εστιάζει σε συμπεριφορικά στοιχεία ενώ η διοίκηση γνώσης σε τεχνοκρατικά. Η μαθησιακή οργάνωση, αποσκοπεί στην παροχή κινήτρων για την ενθάρρυνση της μάθησης, προάγοντας την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων, θέτοντας ως τελικό στόχο τη διαμόρφωση έμπειρου και καταρτισμένου προσωπικού, εξοπλισμένου με τις κατάλληλες γνώσεις για την καλύτερη δυνατή διεκπεραίωση των εργασιών του. Σύμφωνα με τη Μ. Ραμματά, « η μαθησιακή οργάνωση επεξεργάζεται τόσο την εμπειρία όσο και τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη της μπορούν να αποκομίσουν οφέλη μέσα από τη μάθηση ».<sup>50</sup>

<sup>48</sup> Goh, S. (2002) Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. Journal of Knowledge Management Vol. 6 No 1 \sel. 23-30.

<sup>49</sup> 1<sup>st</sup> draft issues paper in Knowledge Management in the public and private sector issued by the Centre for Educational Research and Innovation. Τα βασικά συμπεράσματα του έργου της CERI έχουν δημοσιευτεί σε βιβλίο με τίτλο Διαχείριση της Γνώσης στην Ευρώπη.

<sup>50</sup> Rosidis Aspridis : Knowledge Management – A theoretical approach- 10 th MIBES Conference Larisa Greece, 15-17 October 2015 .

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης :

Οι επιστήμονες που ασχολούνται με το συγκεκριμένο αντικείμενο προτείνουν ότι υπάρχει ανάγκη για ένα πιο ολοκληρωμένο και ενιαίο πλαίσιο που να περιγράφει τη φύση της διαχείρισης της γνώσης. Ενώ αυτό το πλαίσιο έχει σχεδιαστεί για τον ιδιωτικό τομέα, ο δημόσιος τομέας είναι διαφορετικός γιατί έχει μερικά μοναδικά χαρακτηριστικά.

Σύμφωνα με τον Knight (2007) στο δημόσιο τομέα υπάρχουν αρκετοί φραγμοί, όπως:

- α) Η μικρή αλληλεπίδραση μεταξύ των οργανισμών, περιορίζοντας έτσι την ανταλλαγή γνώσεων.
- β) Οι εμβρυϊκές προσπάθειες στη διάδοση της μάθησης, των πρακτικών και των βελτιώσεων.
- γ) Η έλλειψη οδηγιών και σαφών ευθυνών στην εφαρμογή των πρακτικών της Διαχείρισης Γνώσης.
- δ) Μια επικρατούσα κουλτούρα που δεν προωθεί την ανταλλαγή γνώσεων, ούτε την ανάληψη πρωτοβουλιών για τη βελτίωση ή τη συνεργασία μεταξύ των οργανισμών.
- ε) Η έλλειψη μετρήσεων που επιτρέπουν την αξιολόγηση της δημιουργίας, της ανταλλαγής και της εφαρμογής γνώσεων για την επαλήθευση της αποτελεσματικότητας και της καινοτομίας.

Διατυπώνεται ευρέως η άποψη ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα είναι πολύ μορφωμένοι, ο δημόσιος τομέας διαχειρίζεται τεράστιο όγκο πληροφοριών, η γνώση προέρχεται από κεντρικές πηγές και υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός εμπειρογνομώνων. Το γεγονός αυτό από μόνο του αποτελεί ταυτόχρονα μεγάλο πλεονέκτημα και καθήκον της δημόσιας διοίκησης ( Dace Aizstrauta).

Παρολαυτά πρόσφατη έρευνα ( Paul Mc Evoy, Mohamed Af Ragab 3sgroup 2017) καταγράφει τη μειωμένη υιοθέτηση πρακτικών Διαχείρισης γνώσης από τον δημόσιο τομέα. Οι επιστήμονες που διενήργησαν την έρευνα πιστεύουν ότι τα περιορισμένα αποτελέσματα οφείλονται κυρίως στο γεγονός ότι οι δημόσιοι οργανισμοί υπόκεινται σε μεγαλύτερο έλεγχο από τους αντίστοιχους του ιδιωτικού και υπόκεινται σε συνεχή λογοδοσία.

Πάνω στο ζήτημα αυτό ωστόσο υπάρχουν και άλλα ενδιαφέροντα στοιχεία :

Ο δημόσιος τομέας είναι εξαρτώμενος από τα «ενδιαφερόμενα μέρη». Το πλαίσιο για τον δημόσιο τομέα είναι διαφορετικό πρωτίστως γιατί στο δημόσιο τομέα η διαδικασία είναι πιο πολύπλοκη, καθώς τα «ενδιαφερόμενα μέρη » μπορεί να είναι οι πολίτες, το κράτος, η τοπική αυτοδιοίκηση, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις. Το παραγόμενο αποτέλεσμα δε αφορά κυρίως στην παροχή υπηρεσιών και πληροφοριών.

Κατά δεύτερον το Δημόσιο τουλάχιστον μέχρι τώρα συνιστούσε ένα περιβάλλον μονοπωλιακού χαρακτήρα. Ωστόσο σήμερα οι πολίτες έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν

τον πάροχο των προσφερόμενων υπηρεσιών. Αυτό σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση και την ραγδαία αύξηση των πληροφοριών τοποθετεί τους δημόσιους οργανισμούς σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθώς οι δημόσιες υπηρεσίες ανταγωνίζονται είτε μεταξύ τους είτε με ιδιωτικούς οργανισμούς. Ακόμη όμως και στην περίπτωση των οργανισμών – υπηρεσιών που διατηρούν το μονοπωλιακό τους χαρακτήρα, η πρόκληση του ανταγωνισμού υφίσταται, καθώς η απαίτηση για ποιοτικότερες υπηρεσίες είναι πιο επίκαιρη από ποτέ.

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για τον δημόσιο τομέα έπαιξε το γεγονός ότι παρότι υπήρχε ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων, αυτοί είτε συνταξιοδοτήθηκαν λόγω ορίου ηλικίας, είτε επέσπευσαν την αποχώρησή τους από την υπηρεσία λόγω της περιστολής των δαπανών. Η κατάσταση αυτή συνετέλεσε στη σημαντική απώλεια κεφαλαίου γνώσης του οργανισμού. (Issues of Knowledge Management in the Public Sector Xiaoming et al, 2003).

Σημαντικοί σταθμοί για τη δημόσια διοίκηση :

### **1. EUPAN - ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (EUPAN) συγκεντρώνει τα υπουργεία που είναι επιφορτισμένα με θέματα δημόσιας διοίκησης και εκσυγχρονισμού των κρατών για τα 27 κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Είναι ένα δίκτυο διακυβερνητικής συνεργασίας στο οποίο η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενεργεί ως παρατηρητής. Επιτρέπει στους διαχειριστές εθνικών διοικήσεων να ανταλλάσσουν ορθές πρακτικές με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των διοικήσεων εντός της ΕΕ.

Το εν λόγω δίκτυο EUPAN αποτελείται από τέσσερις ομάδες εμπειρογνομώνων: Ομάδα Εργασίας Ανθρώπινου Δυναμικού (HRWG), Ομάδα Καινοτόμων Δημόσιων Υπηρεσιών (IPSG), Ομάδα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (eGov), Δίκτυο Διευθυντών Σχολείων και Ινστιτούτων Δημόσιας Διοίκησης (DISPA) Ομάδα Κοινωνικού Διαλόγου (SD), η οποία συγκροτήθηκε το 2008 για δοκιμαστική περίοδο δύο ετών.

Το δίκτυο λειτουργεί και ως κέντρο γνώσης (knowledge center), ενώ ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του είναι το γεγονός ότι η γνώση διαμοιράζεται μεταξύ των κρατών μελών.

### **2. EIPA – ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

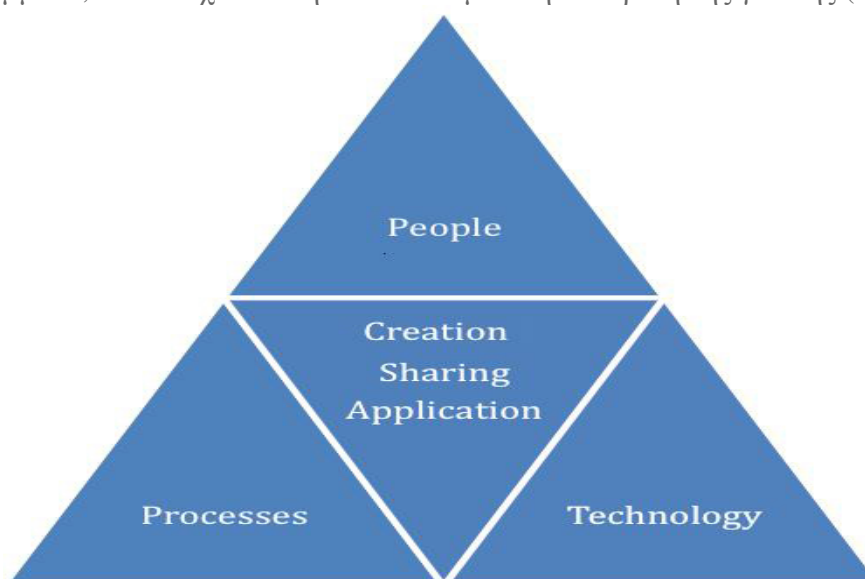
Ο EIPA δημιουργήθηκε το 1981 με την ευκαιρία του πρώτου Ευρωπαϊκού Συμβουλίου που πραγματοποιήθηκε στο Μάαστριχτ. Βασική του αποστολή είναι να προσφέρει ένα συνδυασμό βαθιών γνώσεων και πρακτικών γνώσεων σχετικά με τις πολιτικές της ΕΕ σε όλους τους επαγγελματίες που σχετίζονται με τις δημόσιες υποθέσεις της ΕΕ, με κύριο στόχο την περαιτέρω βελτίωση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους για αποτελεσματική διαχείριση των πολιτικών.

Υποστηρίζεται από τα κράτη μέλη της ΕΕ και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Εξυπηρετεί υπαλλήλους σε εθνικές και περιφερειακές δημόσιες διοικήσεις στα κράτη μέλη, στην ίδια την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και σε άλλα θεσμικά όργανα της ΕΕ. Ως εκ τούτου έχει αναπτυχθεί ένα τεράστιο και ισχυρό δίκτυο σε όλα τα κράτη μέλη και σε διάφορα θεσμικά όργανα, οργανισμούς και οργανισμούς της ΕΕ. Ο συνδυασμός αυτού του δικτύου και η εμπειρία των εμπειρογνομώνων προσφέρει τη δυνατότητα για συγκριτικές και αναλυτικές προοπτικές διεπιστημονικής αντίληψης για τις πολιτικές της ΕΕ, οι οποίες μαζί με την προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων μας καθιστούν μία από τις πιο μακροπρόθεσμες, διαρκή εμπειρογνώμονες σε θέματα δημόσιας πολιτικής της ΕΕ.

Για τη δημιουργία ενός ενιαίου πλαισίου εφαρμογής της Διαχείρισης γνώσης στο δημόσιο τομέα αναφέρονται τρία βασικά στοιχεία :

- **η τεχνολογία**, ως βασική υποστηρικτική δομή των συστημάτων διαχείρισης γνώσης (Κεκές, 2007)
- **οι διαδικασίες**, των οποίων η σχεδίαση και η εφαρμογή θα επιτρέψει τους χρήστες ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης να έχουν ανεμπόδιστη πρόσβαση στη γνώση **και**
- **οι άνθρωποι** κυρίως ως « ιδιοκτήτες» σημαντικής άρρητης γνώσης

Όπως φαίνεται στο σχήμα οι άνθρωποι, θεωρούνται ως η πιο σημαντική συνιστώσα και για αυτό το λόγο είναι τοποθετημένοι στην κορυφή της πυραμίδας. « Η συστηματική αξιοποίηση και των τριών αυτών παραμέτρων, αλλά και ο προσεκτικός σχεδιασμός των αλληλεπιδράσεων ανάμεσά τους αποτελούν τη βασική προϋπόθεση για την επιτυχία κάθε προγράμματος, που στοχεύει στην αποτελεσματική διαείριση της γνώσης (Κεκές, 2007)



Διαστάσεις διαχείρισης γνώσης (Σχ. 5)

Πηγή: AIZSTRAUTA, D. «REVEALING THE CONCEPT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION AND E-GOVERNMENTPOLICY IN LATVIA»



### 9.1 Η ελληνική δημόσια διοίκηση

Στην ελληνική πραγματικότητα πολλοί δυναμικοί οργανισμοί αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα βελτιστοποίησης της διαδικασίας αξιοποίησης των γνωσιακών στοιχείων επιχειρούν να ενσωματώσουν αρκετά εργαλεία και μοντέλα που άπτονται της θεωρίας του Knowledge Management. Μέχρι στιγμής η συνολική προσπάθεια βρίσκεται ακόμα σε πρώιμα στάδια, καθώς οι περισσότερες προσπάθειες είναι μεμονωμένες και αποσπασματικές.<sup>51</sup>

Οι λόγοι είναι προφανείς :

Η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι ένα πολύπλοκο σύστημα, αποτελούμενο από πλήθος οργανισμών διαφορετικού μεγέθους, που παρέχουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών στο κοινωνικό σύνολο.

Επιπλέον η πλειοψηφία των μελετών που αναλύουν το διοικητικό φαινόμενο συμφωνούν ότι είναι ένα γραφειοκρατικό, συγκεντρωτικό, δύσκαμπτο και αναποτελεσματικό σύστημα που χρειάζεται επείγουσες ριζικές αλλαγές για την επιβίωσή του στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον ( Argyriadis 1971, Mouzelis 1978, Makrydimitris 2003, Sotirakou – Zeppou 2005).

Ειδικότερα η ιεραρχική διοίκηση, που κυριαρχεί βασίζεται σε ένα αυστηρό σύστημα κανόνων, καθηκόντων και ευθυνών. Η διοίκηση αυτή έχει έντονο γραφειοκρατικό χαρακτήρα και κουλτούρα που δεν επιτρέπει την καταγραφή, διατήρηση, ανταλλαγή και διαμοιρασμό γνώσης. Η γνώση αυτή είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική υλοποίηση των εργασιών του δημόσιου τομέα, ειδικά αυτών που δεν εντάσσονται σε αυστηρά τυπικές διαδικασίες, και τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του δημοσίου προς τους πολίτες (Οικονόμου Θ. ).

Οι δημόσιες πολιτικές στην Ελλάδα δεν έχουν επικεντρωθεί σε κανένα επίπεδο στη διαμόρφωση στρατηγικών εστιασμένων στη διαχείριση της γνώσης. Μια σειρά από τομείς χαρακτηρίζονται έντονα από την παρουσία της γνώσης που παραμένει ανεκμετάλλευτη, όπως υπουργεία και δημόσιοι οργανισμοί. Την ίδια στιγμή, παρότι ακούγεται ακραίο, ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες όπως οι άνεργοι, οι μετανάστες και ασθενέστερες οικονομικές τάξεις αδυνατούν να έχουν πρόσβαση σε γνώση και πληροφορίες. Περισσότερο αισιόδοξα είναι τα μηνύματα για τους νέους και τις γυναίκες, οι οποίοι αξιοποιούν στην κατεύθυνση αυτή την ανάπτυξη της πληροφορικής και της τεχνολογίας, κυρίως με τη δυνατότητα που έχουν να χρησιμοποιούν το διαδίκτυο (Λύτρας, 2003, 2015).

Ένα μεγάλο ζήτημα είναι η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού, αλλά κυρίως η έλλειψη διαχρονικού οράματος και αυτό δημιουργεί έντονο προβληματισμό ανα αναλογιστεί κάποιος ότι η χώρα μας δεν έχει την πολυτέλεια να δαπανά πόρους, χωρίς αυτό να γίνεται με στρατηγικούς στόχους.

Σύμφωνα με έρευνα των Michalopoulos ang Psychogios (2002) διαπιστώθηκε ότι δεν υφίστανται οι απαιτούμενες προδιαγραφές προκειμένου να καθίσταται δυνατή η

<sup>51</sup> Η Στρατηγική της Διοίκησης Γνώσης ως εργαλείο ανασυγκρότησης του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα 2<sup>ο</sup> Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο « Παραγωγική Ανασυγκρότηση της Ελλάδας : Οικονομική Κρίση και Προοπτικές Ανάπτυξης », Σέρρες 5-6 Μαΐου 2017

επαρκής αξιοποίηση της γνώσης από στελέχη του δημοσίου τομέα. Οι βασικοί λόγοι που διαμόρφωσαν την προβληματική αυτή κατάσταση, κατηγοριοποιήθηκαν σε πολιτικούς, γραφειοκρατικούς, πολιτισμικούς και λόγους που σχετίζονται με τον τρόπο που γίνεται αντιληπτό το εξωτερικό περιβάλλον. Κατά τη γνώμη τους, εξαιτίας αυτών των στοιχείων, η ελληνική δημόσια διοίκηση απέτυχε να διαμορφώσει μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση, τοποθετώντας τον άνθρωπο στο επίκεντρο.

Στην Ελλάδα η Διαχείριση Γνώσης σαν διοικητική πρακτική έχει θετική αποδοχή στην συνείδηση των εργαζομένων και των διοικήσεων αλλά δεν είναι ξεκάθαρες πολλές πτυχές της, όπως και η βασική της ορολογία, όπως π.χ. ρητή και άρρητη γνώση(Οικονόμου).

Την τελευταία δεκαετία με την οικονομική κρίση και μετά ήρθαν στην επιφάνεια τα σημαντικότερα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας. Από την αρχή της οικονομικής κρίσης η χώρας μας έθεσε σε εφαρμογή μια σειρά από περικοπές των δαπανών, συμπεριλαμβανομένης της μείωσης του μεγέθους των μισθών και του αριθμού του προσωπικού που απασχολείται εντός του ελληνικού δημόσιου τομέα. Παρά το γεγονός ότι οι μεταρρυθμίσεις αυτές είχαν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα της μείωσης των υπέρογκων δαπανών, δεν συνοδεύτηκαν από αποτελεσματικές πολιτικές και δεν προσανατολίστηκαν στη βελτίωση των συνολικών επιπέδων της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, γεγονός που είχε αρνητικό αντίκτυπο στην οικονομική ανάπτυξη<sup>52</sup>. Η χρηματοπιστωτική κρίση αποκάλυψε επίσης τις αδυναμίες εντός του πολιτικού συστήματος, που αφορούν στις πελατειακές σχέσεις και οι οποίες δημιουργούν τεράστιο πολιτικό κόστος. Μετά από συζητήσεις με εργαζόμενους στη δημόσια διοίκηση κατέστη αντιληπτό ότι η εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών της διαχείρισης γνώσης απέτυχε στη δημόσια διοίκηση, μεταξύ άλλων και λόγω της οικονομικής κρίσης ( European Committee for Standardization από Ρωσίδης – Ασπρίδης, 2017).

Σύμφωνα με τον αρμόδιο Υπουργό Επικρατείας, Χρ. Βερναρδάκη, ένας από τους άξονες των διοικητικών μεταρρυθμίσεων είναι και αυτός που στηρίζεται στις γνώσεις του δημόσιου τομέα και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με υψηλά γνωσιακά προϊόντα (Βερναρδάκης, 2016).

Ειδικότερα σχετικά με τους ΟΤΑ οι δυνατότητες που προσδιορίζουν τις ευκαιρίες είναι τεράστιες. Η μορφή που μπορεί να έχει τη μεγαλύτερη απήχηση στην ελληνική πραγματικότητα είναι η τηλεδιάσκεψη. Η τηλεδιάσκεψη σαν τεχνική μπορεί να προσδώσει επιπλέον γνώση και ενδιαφέρον στην ανιαρή καθημερινότητα, ελαχιστοποιώντας των σημαντικότερο αρνητικό παράγοντα που είναι η απόσταση και κατ' επέκταση η μετακίνηση. Τα βασικά εμπόδια στην αξιοποίηση αυτής της προοπτικής είναι η ευρυζωνικότητα, δηλαδή η διαδραστική πρόσβαση στην πηγή της γνώσης που θα επιτρέψει στους χρήστες την διατήρηση του ενδιαφέροντος με την διαρκή ανανέωση και επικαιροποίηση του εκπαιδευτικού ή του ψυχαγωγικού περιεχομένου. Οι τρόποι με τους οποίους θα μπορούσε να τονωθεί ο ρόλος της Διαχείρισης Γνώσης είναι η επικοινωνία των πολλαπλών οφελών ( περιβαλλοντικά, οικονομίας καυσίμων ). Επίσης στην κατεύθυνση αυτή η ξεκάθαρη αναφορά στην εξοικονόμηση χρόνου και πιθανώς χρήματος με την χρήση των τεχνολογιών και η εκμετάλλευση αυτού ( χρόνου ) σε προσωπικές δραστηριότητες, θα μπορούσε να αποτελέσει την επικοινωνιακή αιχμή (Οδυσσέας Ράπτης, Διευθύνων

<sup>52</sup> Tsimboukidou I., Dionysopoulou P., Mylonaki J. (2013) Total Quality Management Systems in the Hellenic Public Administration

Σύμβουλος e-Trikala A.E. από Μελέτη Καταγραφής Πορισμάτων 2008 Ομάδα ιβ2 για τα Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης στην Ελλάδα).

Παρολαυτά δεν υπάρχει συνολικός προγραμματισμός ή ρεαλιστικό πλάνο υλοποίησης, παρά μόνο μεμονωμένες και ασυντόνιστες παρεμβάσεις. Το ακόμη βασικότερο πρόβλημα πίσω από όλα αυτά είναι η έλλειψη συνέχειας στη Δημόσια Διοίκηση, οι μεγάλες αλλαγές και ανατροπές κάθε φορά που αλλάζουν πρόσωπα και κυβερνήσεις. Επιπλέον, υπάρχουν και προβλήματα στην ίδια τη Δημόσια Διοίκηση, τα οποία περιλαμβάνουν την απουσία πολιτο-κεντρικής προσέγγισης, τον αναποτελεσματικό σχεδιασμό των γραφειοκρατικών διεργασιών, τα δομικά προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης, το προβληματικό θεσμικό και νομικό πλαίσιο (δαιδαλώδες, θολό και ασαφές), τη βαθιά πολυπλοκότητα του σχεδιασμού των προσφερόμενων υπηρεσιών, τις ασάφειες, την έλλειψη επικοινωνίας ανάμεσα στις υπηρεσίες, το προβληματικό θεσμικό πλαίσιο περί προσωπικών δεδομένων, η διαφθορά τα προβλήματα στην κουλτούρα, την εκπαίδευση, την επάρκεια και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των δημόσιων υπηρεσιών (έλλειψη επαγγελματισμού του προσωπικού, αδυναμία ανάπτυξης των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων, που οφείλεται ιδίως στην έλλειψη περιγραμμάτων θέσεων εργασίας).

Σε σχετικό του άρθρο ο Π. Καρκατσούλης (2018) τονίζει τη σημασία της δημιουργίας βάσεων γνώσης στη δημόσια διοίκηση, οι οποίες είναι δυνατόν να κωδικοποιήσουν τη γνώση, ώστε να την καταστήσουν επαναχρησιμοποιήσιμη ενώ προτείνει και τη δικτύωση αυτών των βάσεων δεδομένων<sup>53</sup>

Η πολιτική που πλησιάζει περισσότερο στη στρατηγική της διαχείρισης της γνώσης είναι η σχετικά πρόσφατη « Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020»<sup>54</sup>. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση καθιερώθηκε προκειμένου οι διαδικασίες να γίνουν περισσότερο προσανατολισμένες στο χρήστη και περισσότερο διαφανείς και αφορά στην αξιοποίηση και χρήση Τεχνολογιών, Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) από φορείς της Δημόσιας Διοίκησης<sup>55</sup>.

Μεταξύ των στρατηγικών στόχων που επιτυγχάνονται με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι η ανάπτυξη ολοκληρωμένων και διαλειτουργικών πληροφοριακών συστημάτων της Δημόσιας Διοίκησης, που της επιτρέπουν να συγκεντρώνει, να επεξεργάζεται, να αποθηκεύει και να διαθέτει πληροφορίες συνεπείς, ακριβείς και μη πλεονάζουσες, ώστε να είναι σε θέση, όχι μόνο να παρέχει τις παραπάνω υπηρεσίες, αλλά και να μπορεί να προγραμματίζει ορθολογικά τη δράσης της, να μετρά τα αποτελέσματά της και να λαμβάνει ορθές και εκτελέσιμες αποφάσεις (Οικονόμου Θ. ).

Επικρατεί ωστόσο η άποψη ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση εστιάζει περισσότερο στην αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, παρά στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης πολιτικής διαχείρισης του γνωσιακού κεφαλαίου (Κοτζαιβάζογλου, Ρωσίδης, Ασπρίδης, Σδρόλιας, 2017).

<sup>53</sup> Αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση με γνώση και σθένος, Π. Καρκατσούλης, 1-5-2018 Ινστιτούτο Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών.

<sup>54</sup> Η Στρατηγική της Διοίκησης Γνώσης ως εργαλείο ανασυγκρότησης του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα 2<sup>ο</sup> Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο « Παραγωγική Ανασυγκρότηση της Ελλάδας : Οικονομική Κρίση και Προοπτικές Ανάπτυξης », Σέρρες 5-6 Μαΐου 2017

<sup>55</sup> Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα, επιτυχίες, προβλήματα και ο δρόμος προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, Dianeosis, Μάρτιος 2018

Πρόσφατα στοιχεία αναφορικά με την αξιοποίηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης έχουν δείξει ότι η χώρα μας υστερεί στα τρία τέταρτα των δεικτών του Digital Scoreboard, ενώ στον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) το 2017, καταλαμβάνει μία από τις τελευταίες θέσεις την 21 σε σύνολο 26. Στον υπο – δείκτη «ανοικτά δεδομένα / ψηφιακή συνοχή» η Ελλάδα σημείωσε πτώση 50% την τελευταία τριετία<sup>56</sup>. Καθίσταται προφανές ότι η εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης προσκρούει σε κεντρικά προβλήματα, τα οποία δεν είναι αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας (διαθέσιμα στην ηλεκτρονική σελίδα <http://www.dianeosis.org/>) μπορούν ωστόσο να δικαιολογήσουν τα χαμηλά επίπεδα αξιοποίησης της διαχείρισης της γνώσης στο δημόσιο τομέα.

Παρολαυτά την τελευταία δεκαετία σημειώθηκαν αξιόλογες προσπάθειες κρατικής παρέμβασης για τον εκσυγχρονισμό του κράτους, με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία του και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη<sup>57</sup>. Οι σημαντικότερες δράσεις συνοψίζονται στις εξής :

#### «ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΟΛΙΤΕΙΑ 2008-2010»

Στο παρελθόν είχε καταρτισθεί το «Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση 2008 – 2010(N. 2880/2001)», Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία , σκοπός του οποίου ήταν η διαρκής και συστηματική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Βασική δέσμευση και επιδίωξη του προγράμματος αυτού ήταν η αποστασιοποίηση της δημόσιας διοίκησης από την προσήλωση σε τυπικές διαδικασίες και την επικέντρωσή της σε ενέργειες, με στόχο το αποτέλεσμα και την ικανοποίηση του πολίτη. Πρωταρχικός στόχος τέθηκε η επιμόρφωση, η εκπαίδευση και η δια βίου κατάρτιση των εργαζομένων.

Παράλληλα αναπτύχθηκε και η έννοια της Κοινωνίας της Πληροφορίας. Κοινωνία της πληροφορίας ονομάζεται μία κοινωνία όπου η παραγωγή, διανομή, χρήση, ενσωμάτωση και διαχείριση πληροφοριών αποτελεί σημαντική οικονομική, πολιτική και πολιτιστική δραστηριότητα. Σκοπός μιας κοινωνίας της πληροφορίας είναι να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διεθνώς, δια μέσου της χρήσης της πληροφορικής (IT) με δημιουργικό και παραγωγικό τρόπο. Η οικονομία της γνώσης είναι η αντίστοιχη έννοια σε οικονομικό επίπεδο. Οι άνθρωποι που έχουν τα μέσα να συμμετέχουν σε αυτή τη μορφή κοινωνίας ορισμένες φορές ονομάζονται «ψηφιακοί πολίτες».

Το 2011 το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ήδη Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης) εισήγαγε μεταρρυθμίσεις, σχετικά με την αξιολόγηση των δομών και του προσωπικού των δημόσιων οργανισμών<sup>58</sup>.

Παράλληλα ανέδειξε τη σημασία εφαρμογής της διαχείρισης της γνώσης στους δημόσιους οργανισμούς δίνοντας έμφαση κυρίως στην τεχνολογία, την ανάπτυξη των επικοινωνιών και τη δημιουργία πληροφοριακών βάσεων και δευτερευόντως στις διαδικασίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (ενώ σε παγκόσμιο επίπεδο η έμφαση στην

<sup>56</sup> Γιατί η Ελλάδα δεν μπορεί να γίνει Εσθονία, Π. Καρκατσούλης, 30-5-2018 Ινστιτούτο Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών.

<sup>57</sup> Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Γ.Τσιότρας, 2016 εκδ. Broken Hill σελ. 620 κ.ε

<sup>58</sup> Το ΚΠΑ ως εργαλείο για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλονίκη, 2010 Καζάκου Κ.

τεχνολογία είχε αρχίσει να αμφισβητείται έντονα και οι όροι είχαν αντιστραφεί με τις διοικήσεις να στρέφονται στο ανθρώπινο δυναμικό).

Την περίοδο εκείνη προκρίθηκε, ως βασική προτεραιότητα, η δημιουργία οντολογιών και βάσεων γνώσης στο πλαίσιο της αναδυόμενης Κοινωνίας της Γνώσης (διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.yap.gov.gr>).

Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά στο επίσημο κείμενο του Υπουργείου « η διαχείριση της γνώσης και της πληροφορίας με ηλεκτρονικά εργαλεία επιτρέπει στους οργανισμούς να μην ανακαλύπτουν κάθε φορά τον τροχό από την αρχή » Απόσπασμα από την επίσημη ιστοσελίδα του Υπουργείου παρατίθεται παρακάτω και είναι διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση [www.yap.gov.gr](http://www.yap.gov.gr), και [www.minadmin.gov.gr](http://www.minadmin.gov.gr)

*«Οι ικανότητες και εμπειρίες των στελεχών ενός Οργανισμού, οι δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, οι βέλτιστες πρακτικές, οι πατέντες, και η γνώση αποτελούν πλέον πολύτιμο πόρο. Αυτό το γνωστικό ενεργητικό (knowledge asset) ενός Οργανισμού είναι το μόνο διατηρήσιμο συγκριτικό του πλεονέκτημα.*

*Μέχρι πρόσφατα, πολλοί Οργανισμοί λειτουργούσαν επιτυχώς βασισμένες στην ατομική γνώση μερικών βασικών στελεχών τους. Παρότι η εξατομικευμένη γνώση είναι μέγιστης αξίας και αναντικατάστατη, το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί τη πλήρη αξιοποίηση της συλλογικής γνώσης του συνόλου ενός Οργανισμού. Η γνώση βρίσκεται ενσωματωμένη τόσο στις δεξιότητες των στελεχών του Οργανισμού, όσο και στα συστήματα που χρησιμοποιεί (τα χειρόγραφα αλλά κυρίως στα πληροφοριακά συστήματα), στα δίκτυα (είτε άτυπα είτε τυπικά) μεταξύ των στελεχών και στις εσωτερικές λειτουργίες.*

*Συνεπώς η πρόκληση για το σύγχρονο οργανισμό είναι να αναπτύξει συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης και ανάπτυξης της γνώσης, να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες και να περιορίσει τις ελλείψεις του γνωστικού του ενεργητικού. Την πρόκληση αυτή καλείται να αντιμετωπίσει η σύγχρονη διοικητική πρακτική της διαχείρισης γνώσης (Knowledge management).*

Ο στόχος όμως τη σύγχρονης αντιμετώπισης για τη διαχείριση της γνώσης δεν είναι η έμφαση σε μεθόδους διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού – αλλά η δημιουργία εκείνου του περιβάλλοντος που θα διευκολύνει και θα υποστηρίξει με συστηματικό τρόπο τις διαδικασίες ανάπτυξης της γνώσης, με τελικό σκοπό την δημιουργία επιπρόσθετης

*Η διαχείριση γνώσης σηματοδοτεί μια νέα, ολιστική αντιμετώπιση του κεντρικού ρόλου της γνώσης στο τρόπο εργασίας του σύγχρονου Οργανισμού. Ας σημειωθεί ότι παρότι οι βασικές αρχές της διαχείρισης γνώσης δεν είναι καινούριες, οι σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις στους κλάδους της πληροφορικής και των επικοινωνιών επιτρέπουν τη σαφέστερη οριοθέτηση της διαχείρισης γνώσης.*

Την ίδια περίοδο (2012) το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης εισήγαγε την αποκλειστική ηλεκτρονική διακίνηση των εγγράφων του μέσω του διαθέσιμου συστήματος ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων « ΠΑΠΥΡΟΣ», επιβάλλοντας μάλιστα την εκπαίδευση όλων των χρηστών του. Ο ΠΑΠΥΡΟΣ αποτελεί ένα πρωτοποριακό και καινοτόμο σύστημα Διαχείρισης Εγγράφων και Γνώσης και αφορά ουσιαστικά σε ένα ισχυρό σύστημα ολοκληρωμένης οργάνωσης, ελεγχόμενης πρόσβασης και δόμησης πληροφοριών και εγγράφων.



Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014 – 2016 & 2016-2018» με μότο «  
Δημόσιο 2020 : Ανθρώπινα Δυναμικά

Το 2015, κατόπιν ευρείας διαβούλευσης με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, ξεκίνησε μια σημαντική, συντονισμένη προσπάθεια για την αναμόρφωση της δημόσιας διοίκησης, τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, με τη διαμόρφωση από το υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης της «Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016» και ακολούθως της «Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2016-2018» με σύνθημα « Δημόσιο 2020 : Ανθρώπινα Δυναμικά» υπό τη σκιά των συμβατικών δεσμεύσεων της χώρας υπό τη μορφή Μνημονίων Χρηματοπιστωτικής και Οικονομικής Πολιτικής.

Το διακύβευμα της πρώτης μεταρρυθμιστικής περιόδου ήταν η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις με αναφορά μεταξύ άλλων στην κατάρτιση του προσωπικού και στα ανοιχτά διασυνδεδεμένα δεδομένα με έμφαση στην αξιοποίηση της δημόσιας πληροφορίας, χωρίς ωστόσο να γίνεται ρητή αναφορά στην έννοια της διαχείριση της γνώσης. Αντιπροσωπευτικότερες μεταρρυθμιστικές δράσεις της Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2014-2016 αποτέλεσαν η Διαύγεια, το Ορεγκον, η ενίσχυση των ΚΕΠ και της Εθνικής Δημόσιας Πύλης Δημόσιας Διοίκησης Έρμης.

ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019

Το όραμα της πλέον πρόσφατης στρατηγικής αφορά στη δημιουργία «μιας ανεξάρτητης, αποκομματικοποιημένης, αποτελεσματικής και λειτουργικής δημόσιας διοίκησης, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας, για την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, στην κατεύθυνση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης», ενώ για την επίτευξη του ανωτέρω οράματος, η στρατηγική αναπτύχθηκε σε τέσσερις θεμελιώδεις πυλώνες, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα δράσεων, ως εξής: α) Διοικητικές Δομές και Εργαλεία, β) Διοικητικές Λειτουργίες και Διαδικασίες, γ) Ανθρώπινο Δυναμικό, δ) Ενίσχυση Διαφάνειας, Λογοδοσίας και Ανοικτής Διακυβέρνησης, καθώς και μια ολοκληρωμένη επικοινωνιακή στρατηγική για την προώθηση των σχετικών δράσεων<sup>59</sup>.

Οι σημαντικότερες μεταρρυθμίσεις με έμφαση στη διαχείριση γνώσης αφορούν :

- στην κατάρτιση σχεδίου δράσης για την εφαρμογή προτύπων διοίκησης ποιότητας στους δημόσιους φορείς.
- στην ανάπτυξη μεθοδολογίας για την ανάλυση, χαρτογράφηση και ανασχεδιασμό διαδικασιών - δημιουργία μητρώου διαδικασιών, ψηφιοποίηση διαδικασιών και ενίσχυση των ΚΕΠ.
- στην ολοκλήρωση της ανάπτυξης μητρώου διαδικασιών στους φορείς της Δημόσιας διοίκησης και την πλήρη μετάβαση στο ψηφιακό ΚΕΠ.
- στην αναβάθμιση του εκπαιδευτικού επιπέδου των δημόσιων υπαλλήλων με συνεργασία του Ανοικτού Πανεπιστημίου

<sup>59</sup> Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019 Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Ιούλιος 2017

- στην υλοποίηση προγράμματος σε συνεργασία με τον ΟΟΣΑ για την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού
- στην κωδικοποίηση και την αναμόρφωση της ελληνικής νομοθεσίας με την υλοποίηση του έργου «Εθνική πύλη για την κωδικοποίηση της νομοθεσίας
- στην αναβάθμιση της διαδικασίας ανοιχτής διαβουλευσης μέσω της πύλης [opengov.gr](http://opengov.gr).
- στη διευκόλυνση της πρόσβασης στην πληροφορία
- στο ψηφιακό αποθετήριο μελετών δημοσίου και στην ενδυνάμωση της περαιτέρω χρήσης ανοιχτών δεδομένων από φορείς του δημόσιου τομέα και λοιπούς
- 
- στη δημιουργία Πλατφόρμας Διαχείρισης, Ανάρτησης και Διάθεσης Ανοιχτών Δεδομένων.

Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020.

Η χώρα μας έχει "[Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση](#)" (στο υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης από το 2014), καθώς και μια "[Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2020](#)", που δημοσιεύτηκε το Δεκέμβριο του 2016 από το νεοσύστατο υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης και ειδικότερα από τη Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής, η οποία έχει την ευθύνη για τον κεντρικό σχεδιασμό της ψηφιακής πολιτικής της χώρας. Μεταξύ άλλων οι στόχοι του Σχεδίου Δράσης, οι οποίοι συμβάλλουν στην ολοκλήρωση της Στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι η Ηλεκτρονική Διαχείριση Εγγράφων – Ψηφιοποίηση Διεργασιών, η Ψηφιακή Ένταξη και Ψηφιακός Αλφαριθμητισμός, η Διασύνδεση Βασικών Μητρώων Δημόσιας Διοίκησης και η Ανοιχτή Διάθεση Δημόσιας Πληροφορίας. Ήδη το Υπουργείο Εσωτερικών - με τους εποπτευόμενους φορείς του – από το Μάρτιο του 2018 έχει δρομολογήσει τη διακίνηση της αλληλογραφίας μέσω του Πληροφοριακού Συστήματος Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων «ΠΙΔΑ».

Όστόσο η χώρα μας στο θέμα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αλλά και γενικότερα σε θέματα ψηφιακής ανάπτυξης, είναι αρκετά πίσω από τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για παράδειγμα, στον [δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας](#) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής η χώρα μας το 2017 καταλαμβάνει την 26η θέση συνολικά και την 24η στον τομέα των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Είναι στις τελευταίες θέσεις σε μια σειρά από παρόμοιες διεθνείς αξιολογήσεις. Ειδικότερα στον υπο – δείκτη ανοιχτά δεδομένα/ ψηφιακή συνοχή» σημείωσε πτώση 50% την τελευταία τριετία. Αυτή η πτώση του δείκτη υποδεικνύει ότι η η μετάβαση από το γραφειοκρατικό και σπάταλο στο ψηφιακό και οικονομικό κράτος δεν είναι, προεχόντως, μια τεχνική υπόθεση, αλλά μια υπόθεση εξόχως κοινωνική και διοικητική, αφού στηρίζεται στην ευρεία αποδοχή των αξιών της αντικειμενικότητας, της αξιοότητας, της αποτελεσματικότητας και, βεβαίως, της οικονομικότητας.

(Πηγή: Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση Στην Ελλάδα - Μια Μελέτη, Μάρτιος 2018, δημοσιεύθηκε σε Dianeosis).

Σχετικά επί του θέματος ο Π. Καρκατσούλης αναφέρει ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στη χώρα μας χρησιμοποιείται α λα καρτ, προκειμένου να στηρίξουμε τις

αξίες τις οποίες πρεσβεύουμε και δεν χρησιμοποιείται επειδή πιστεύουμε ότι μπορεί να θεραπεύσει τα κακά του πελατειασμού που επισωρεύθηκαν, δεκαετίες τώρα, στη δημόσια διοίκηση<sup>60</sup>.

Από τη μελέτη της εμπειρίας των έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη χώρα μας αναδείχθηκαν τα εξής κεντρικά προβλήματα :

Δόθηκε έμφαση κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων η εγκατάσταση και η διασυνδεσιμότητα ενός πληροφοριακού συστήματος αποτέλεσε ζήτημα πολιτικής επιλογής (Τσιότρας, 2016).

Σε ορισμένες περιπτώσεις αυτό είχε ως αποτέλεσμα το σχεδιασμό μεμονωμένων και αποσπασματικών πληροφοριακών συστημάτων, που ναι μεν μπορεί να ήταν κατάλληλα για την υποστήριξη των αναγκών εκάστου φορέα χωριστά (νησίδες πληροφορίας), όμως δεν ήταν συμβατά με την προοπτική της μελλοντικής διασύνδεσής τους, κατά τρόπο ώστε να αποτελέσουν μέρη ενός ενιαίου πληροφοριακού δικτύου (συστήματος) της δημόσιας διοίκησης, αφού δεν υιοθέτησαν κοινά και ενιαία τεχνολογικά και λειτουργικά πρότυπα (Οικονόμου ). Σε άλλες περιπτώσεις και παρά το γεγονός ότι στον οργανισμό εγκαταστάθηκε ένα άρτιο πληροφοριακό σύστημα διαπιστώθηκε ότι το σύστημα δεν ταιριάζει με την φιλοσοφία της διαχείρισης της γνώσης, τις επιδιωκόμενες επιχειρηματικές κατευθύνσεις και πρακτικές ή δεν έχει εξασφαλιστεί εκπαίδευση για τη χρήση του.(Τσιότρας,2016).

Έλλειψη διαχρονικού οράματος για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, που αντανακλά το γενικότερο έλλειμμα στρατηγικής για το σύνολο των διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Οι όποιες εξαγγελόμενες, κατά καιρούς, στρατηγικές (π.χ. Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική/ Νέο Πλαίσιο Παραγωγής Έργων ΤΠΕ) αποτελούν συλλογές ευχολογίων και εξαγγελιών οι οποίες παραμένουν, στο μεγαλύτερο μέρος τους, ανεφάρμοστες. Εάν δε ενσκήψει κανείς στα υπό εξέλιξη έργα θα δει ότι καμία απολύτως σχέση δεν έχουν με την εξαγγελθείσα Στρατηγική, αφού σ' αυτά συμφύρονται έργα για την απόκτηση servers και switches με εφαρμογές τοπικού χαρακτήρα.

Έντονος κατακερματισμός στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των έργων. Αυτός οφείλεται, πέραν της εδραιωμένης κουλτούρας κατάτμησης και απομόνωσης που διαπερνά το σύνολο των αποφάσεων και δράσεων της δημόσιας διοίκησης, και στην ύπαρξη ιδιαίτερα περίπλοκων γραφειοκρατικών διαδικασιών από τις οποίες δεν εξαιρούνται τα έργα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Συχνά, αυτά δεν αντιμετωπίζονται ως τεχνουργήματα για τα οποία πρέπει να υπάρχει διαφοροποίηση των ακολουθούμενων διαδικασιών εκτέλεσης και παραλαβής τους. Ως συνέπεια, εμφανίζονται πολύ σημαντικές καθυστερήσεις στην παράδοσή τους και συχνά η χρησιμότητα των έργων έχει καταστεί ήδη αλυσιτελής κατά την παράδοσή τους.

Έλλειψη συντονισμού των εμπλεκόμενων στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των έργων. Πολλαπλοί θεματικοί και διακυβερνητικοί φορείς ερίζουν μεταξύ αντικρουόμενων στρατηγικών. Η Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής (ΓΓΨΠ, 2016) που αποτελεί τμήμα του Υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης, απλώς προσέθεσε ένα ακόμη διοικητικό επίπεδο στα υπάρχοντα. Δύο χρόνια μετά την ίδρυσή της, τίποτα άλλο δεν δείχνει να έχει επεξεργαστεί, πέραν του κειμένου της «Ψηφιακής

<sup>60</sup> Γιατί η Ελλάδα δεν μπορεί να γίνει Εσθονία, Π. Καρκατσούλης, 2018

Στρατηγικής». Είναι χαρακτηριστικό του ελλείμματος πολιτικής το γεγονός ότι, δύομισι χρόνια μετά την αναφορά της «ψηφιακής στρατηγικής» για την ανάγκη επικαιροποίησης του πλαισίου διαλειτουργικότητας που αποτελεί κορυφαίο ζήτημα για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ουδέν εγένετο. Ούτε καν οι ιστοσελίδες των υπουργείων δεν υπακούουν σε κάποια κοινή προδιαγραφή.

Άλυτα προβλήματα στη χρηματοδότηση των έργων. Τα σημαντικά έργα είναι συγχρηματοδοτούμενα από κοινοτικούς πόρους και πολλά εξ αυτών αντιμετωπίζουν πρόβλημα χρηματοδότησης για την περαιτέρω ανάπτυξη, συντήρηση και υποστήριξή τους από εθνικούς οικονομικούς πόρους μετά τη συμβατική ολοκλήρωσή τους.

(Πηγή: Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση Στην Ελλάδα - Μια Μελέτη, Μάρτιος 2018, δημοσιεύθηκε σε Dianeosis)

Ολοκληρώνοντας στα πλαίσια αποτύπωσης της υπάρχουσας κατάστασης γύρω από την Διαχείριση Γνώσης στην Ελλάδα - στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα - δεν θα μπορούσε να παραλείφθει η αναφορά στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2005, στα πλαίσια του έργου ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ, το οποίο χρηματοδοτήθηκε από το επιχειρησιακό πρόγραμμα "ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ" της Γενικής Γραμματείας Έρευνας & Τεχνολογίας.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα, όπως και στην υπόλοιπη Ευρώπη η Διαχείριση Γνώσης έχει δημιουργήσει πολλές φιλοδοξίες αλλά υπάρχει αναμονή ως προς τα εργαλεία και συγκεκριμένες μεθόδους προκειμένου να προχωρήσουν οι επιχειρήσεις σε αντίστοιχες επενδύσεις. Επίσης, η οικονομική σκοπιμότητα της Διαχείρισης Γνώσης συνδέεται με το μέγεθος των οργανισμών/επιχειρήσεων, ενώ θεωρείται πως θα προξενήσει μεγάλες ανατροπές στην κουλτούρα αλλά ταυτόχρονα και θετικές-μακροπρόθεσμα αλλαγές για τα δεδομένα του Ελληνικού δημοσίου και των μεγάλων επιχειρήσεων.

Σχετικά με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας αυτοί θεωρούνται περισσότερο η σοβαρή δέσμευση της ανώτατης διοίκησης (ειδικά στο δημόσιο) αλλά και η συνεισφορά του συνόλου των εργαζομένων (ειδικά στον ιδιωτικό τομέα) παρά η υποστήριξη της Διαχείρισης Γνώσης από τα τμήματα του Προσωπικού και της Πληροφορικής. Επίσης, για τους οργανισμούς μεγάλου μεγέθους φαίνεται πως για την επιτυχία παίζει ρόλο (και είναι λογικό) η υποστήριξη από ομάδα εξωτερικών συμβούλων. Η καλλιέργεια της απαραίτητης κουλτούρας φαίνεται πως είναι ένας από τους σοβαρότερους παράγοντες επιτυχίας μιας πολιτικής Διαχείρισης Γνώσης και όχι τόσο η τεχνολογίες πληροφορικής. Σχετικά με την χρήσιμη γνώση στην καθημερινή εργασία, στον ιδιωτικό τομέα και στις μικρές επιχειρήσεις φαίνεται πως δεν παίζουν και τόσο ρόλο οι βασικές γνώσεις (όπως στο δημόσιο) αλλά γνώσεις που προέκυψαν με ατομική πρωτοβουλία και που σχετίζονται με την εξειδικευμένη γνώση του οργανισμού/επιχείρησης.

Στον πρωτογενή τομέα η συνεισφορά όλου του προσωπικού αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα πρόβλημα στη διαμοίραση γνώσης (πιθανόν λόγω φύσης εργασίας). Τα απλά στελέχη επίσης διαφοροποιούνται από τους άλλους ερωτηθέντες (ανώτατη διοίκηση, διοικητικά στελέχη και υπάλληλοι) θεωρώντας πως λόγω απροθυμίας και λόγω έλλειψης οικονομικών κινήτρων οι εργαζόμενοι δεν θα υποστήριζαν μια πολιτική Διαχείρισης Γνώσης. Το πρόβλημα της σωστής κυκλοφορίας της πληροφορίας επίσης στην καθημερινή εργασία φαίνεται πως είναι πολύ πιο έντονο σε μεγάλους οργανισμούς και επιχειρήσεις. (Πηγή:Μελέτη Καταγραφής Πορισμάτων 2008 Ομάδα ιβ2 <http://diorganosi.certh.gr/> ).

## Κεφάλαιο 10

### Διαχείριση Γνώσης και Βελτίωση της Ποιότητας –

#### Ο συσχετισμός της Διαχείρισης της Γνώσης με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Knowledge Management Excellence)

Η διαχείριση της γνώσης δεν είναι δυνατό να μελετηθεί αυτοδύναμα και χωρίς τη συνεργασία και των υπόλοιπων λειτουργιών της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, η ρητή και άρρητη γνώση μιας επιχείρησης μπορεί να διαμοιράζεται χάρη στις εφαρμογές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, του Επιχειρηματικού Σχεδίου, της Οργανωσιακής Κουλτούρας και των υπόλοιπων λειτουργιών του management (Ρωσίδης-Ασπρίδης, 2017).

Ειδικότερα η μελέτη της σύνδεσης της Διαχείρισης Γνώσης με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ξεκίνησε αρκετά χρόνια πριν. Το 1982 ο Ishikawa σημείωνε ότι η βασική φιλοσοφία της ποιότητας αποτυπώνεται στην εξής φράση « η ποιότητα ξεκινά και τελειώνει με την εκπαίδευση». Επομένως, για να βελτιωθούν οι διαδικασίες, πρέπει ένας οργανισμός να αγωνίζεται για την απόκτηση περισσότερης πληροφόρησης σχετικά με αυτές και τα αποτελέσματά τους.

Αρκετά αργότερα ο Deming (1994 μίλησε για το σύστημα της υπέρβατης γνώσης (system of profound knowledge) ως « ακρογωνιάια λίθο » της ποιότητας, αποδεικνύοντας πως η μάθηση και η γνώση βρίσκονται μέσα σε κάθε διεργασία ενός οργανισμού, που ακολουθεί τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο κύκλος του Deming (PDCA cycle), που αποτελεί την πεμπτουσία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας περιγράφεται από τον ίδιο ως ένας κύκλος μάθησης (Learning cycle), που οδηγεί στη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού.

Στην διάρκεια των ετών διάφορες απόψεις διατυπώθηκαν επί του θέματος. Ο Zeite (2001) καταθέτει μια απλή εντούτοις πολύ ουσιαστική άποψη επί του θέματος, σύμφωνα με την οποία η Διαχείριση Γνώσης μπορεί να συνδεθεί με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και μέσω της συνειδητοποίησης ότι το εγχειρίδιο ποιότητας ενός οργανισμού αποτελεί την αποθήκη της γνώσης του των διαδικασιών του. Ομοίως και οι Lee et al. (2001) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι ο βαθμός απόκτησης της γνώσης από πελάτες και εργαζομένους και της διαχείρισης της γνώσης αυτής επηρεάζει την ποιότητα του προϊόντος. Συνεπώς υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση. Τέλος οι Linderman υποστηρίζουν ότι οι περισσότερες προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας απαιτούν τη δημιουργία νέας γνώσης. Κατ' αυτό τον τρόπο η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας γίνεται πηγή δημιουργίας γνώσης .

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η προσέγγιση των Gamble & Blackwell (2004) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η πρακτική της διαχείρισης της γνώσης προέρχεται ουσιαστικά από την προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς βασίζεται στους ανθρώπους και απευθύνεται σε ανθρώπους.

Σχετίζεται με βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως ο προσανατολισμός στον πελάτη και η βελτίωση των διεργασιών, με την ενίσχυση της ομαδικότητας και την καθιέρωση κύκλων ποιότητας, οι οποίοι προσομοιάζουν στον κύκλο γνώσης. Σε μια συγκριτική ανάλυση των δύο πρακτικών διαπίστωσαν τα εξής :



**Η Διαχείριση Γνώσης ( Knowledge Management )** εξετάζει πώς ένας οργανισμός μπορεί να αναπτύξει μια πρακτική για τη δράση του. Οι manager θα πρέπει να θέσουν τρεις βασικές ερωτήσεις στους εργαζόμενους: Τι γνωρίζετε ; Τι πρέπει να μάθετε ; Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να αποκτήσετε τη συγκεκριμένη γνώση ;. Η αξία ωστόσο αυτών των ερωτημάτων έγκειται στον τρόπο με τον οποίο έχουν τεθεί και στον χρόνο που έχουν τεθεί. Με άλλα λόγια η πρόκληση είναι να θέσουμε τις σωστές ερωτήσεις, την κατάλληλη στιγμή.

**Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ( Total Quality Management )** από την άλλη έχει την τάση να εξετάζει εσωτερικά έναν οργανισμό με στόχο να βελτιώσει την ποιότητα ή την αποτελεσματικότητα που παρουσιάζουν οι πρακτικές του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αποδίδεται μεγαλύτερη σημασία στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός έκανε ότι έκανε και όχι σε αυτά που πραγματικά ήξερε. Όταν ένας οργανισμός εξετάζει το πώς λειτουργεί έχει την τάση να κλείνει το στρατηγικό διακόπτη της μαθησιακής λειτουργίας, παραμελώντας με απλά λόγια να ρωτήσει : « Που πρέπει να κατευθυνθούμε ; ». Το Total Quality Management θέτει τις ερωτήσεις : « Τι πήγε λάθος ; πώς μπορούμε να το βελτιώσουμε ; τι μπορούμε να μάθουμε από αυτή την αποτυχία ; πώς θα προχωρήσουμε ;. Αυτό το οποίο αδυνατεί να αντιμετωπίσει είναι η ικανότητα να παραδεχτεί πως αν δεν γνωρίζουμε κάτι, τότε καλό θα ήταν να ρωτήσουμε !

Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι εάν υπάρχει πρόβλημα ποιότητας, οι οργανισμοί είναι πολύ πιθανόν να λάβουν την έμπνευση που αναζητούν απλώς και μόνο θέτοντας ερωτήσεις: « Πού μπορούν να βρουν συγκεκριμένη και καταγεγραμμένη γνώση;» « Πώς αναγνωρίζουν τα δεδομένα τα οποία στην πραγματικότητα δεν έχουν καμία σχέση με το περιεχόμενο ; ». Ο Κύκλος Ποιότητας εξετάζει τις τρέχουσες πρακτικές και διαδικασίες, προκειμένου ο οργανισμός να αξιοποιήσει τις σωστές δυνατότητες την κατάλληλη χρονική στιγμή, ώστε να επιλύσει τα θέματα που επιζητούν λύση εδώ και τώρα. Πλην όμως κατά τη γνώμη τους δεν είναι εύκολο να αντιληφθεί μια « εκτός πλαισίων » διάγνωση. Η διαχείριση γνώσης συνδυάζει τις συγκεντρωμένες πηγές γνώσης της επιχείρησης, ώστε αυτές να ανταποκρίνονται σε όλες τις ανάγκες της. Με αυτό τον τρόπο συμβάλει στην αναγνώριση της σταθερής αξίας που υπάρχει σε κάθε επιχείρηση.

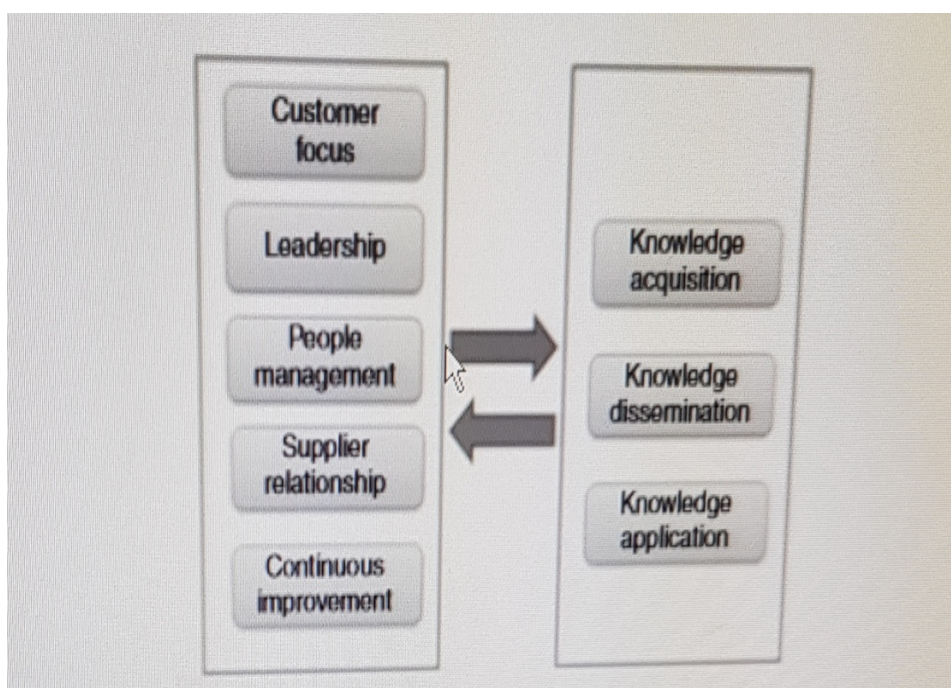
Καταλήγοντας και σχολιάζοντας αυτή τη σχέση οι συγγραφείς εκφράζουν την πεποίθηση ότι όσοι αποτύχουν στο Total Quality Management θα αποτύχουν και στη Διαχείριση Γνώσης, διότι έχουν ένα κοινό σημείο, που είναι η υπερβολική προσήλωση στη διεργασία αναδιαμόρφωσης, ή στη μείωση των εξόδων. Αυτό κατά τη γνώμη τους είναι δυνατόν να οδηγήσει στη δραματική μείωση του πολύτιμου πνευματικού κεφαλαίου και στη δυσανάλογη μείωση των κερδών. Ακόμη χειρότερα η στενή προσήλωση στη διαδικασία ή στη λειτουργία είναι δυνατόν να τροποποιήσει στο σύνολό της τη βάση της πελατειακής αξίας.

Οι οργανισμοί χρειάζονται μια συνολική διαχείριση της ποιότητας, προσέγγιση που θεωρεί τη γνώση, ως δυνητική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η άποψη για τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει το ανθρώπινο κεφάλαιο αναδεικνύεται επίσης στις μελέτες των τελευταίων ετών, οι οποίες έδειξαν ότι οι οργανισμοί πρέπει να επικεντρωθούν κυρίως στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, τονίζοντας παράλληλα ότι τα soft στοιχεία της ΔΟΠ συμβάλλουν περισσότερο στη Διαχείριση της Γνώσης.<sup>61</sup>

<sup>61</sup> The influence of Soft and Hard TQM Factors on Knowledge Management : Perspective from, 2011 Malaysia

Από την προαναφερθείσα ανάλυση προκύπτει ότι οι ερευνητές μοιράζονται ανάμεσα στη θέση που υποστηρίζει ότι η διαχείριση γνώσης συνιστά παράγοντα διευκόλυνσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Steward & Waddell 2008, Hung 2010, Obeidat 2016) και στη θέση που υποστηρίζει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνιστά προϋπόθεση για τη Διαχείριση της Γνώσης. Οι Honarpour (2017) προκρίνουν μια σχέση συνεργασίας μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διαχείρισης της Γνώσης, στη βάση της οποίας θα βελτιωθεί η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού.

Σε πρακτικό επίπεδο η Διαχείριση Γνώσης χρησιμοποιεί την πληροφορική τεχνολογία και τα εργαλεία, τις επιχειρησιακές διαδικασίες, τις καλές πρακτικές και την κουλτούρα, για να μοιραστεί τη γνώση σε έναν οργανισμό και να συνδέσει αυτούς που κατέχουν τη γνώση με αυτούς που θέλουν να την αποκτήσουν (Jennex, 2007



Σχήμα 5 Συνάφεια Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με τη Διαχείρισης Γνώσης. (Πηγή Honarpour et al , 2017)

## 10.1 Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, που συνεισφέρουν στη διάχυση της γνώσης.

### A. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Σύμφωνα με αναφορά των Staes και Thijs(2005), από τα τέλη δεκαετίας του '80 παρατηρήθηκε μια τάση για εφαρμογή εργαλείων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στο δημόσιο τομέα, ακολουθώντας την αντίστοιχη τάση του ιδιωτικού τομέα. Η εμφάνιση και υιοθέτηση εργαλείων που υποστηρίζουν τη ΔΟΠ ξεκίνησε από τα τέλη της δεκαετίας του '90 με τη χρήση αρχικά μοντέλων όπως το ISO και το EFQM και μετέπειτα το ΚΠΑ. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2002 κατέδειξε τον μεγάλο αριθμό πρωτοβουλιών που αφορούν την ποιότητα στο δημόσιο τομέα κρατών που αφορούν τη σχέση κράτους – πολιτών, την καινοτομία, τη βελτίωση της ποιότητας ζωής πολιτών, τη χρήση σύγχρονων εργαλείων διοίκησης και την μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών. Οι περισσότερες χώρες έχουν συγκεκριμένους οργανισμούς (κεντρικούς ή περιφερειακούς) που είναι υπεύθυνοι για τη διάδοση αυτών των πρωτοβουλιών. Όσον αφορά τα επικρατέστερα μοντέλα αυτά είναι για κάποιες χώρες το EFQM (Αγγλία, Ισπανία), για άλλες το ΚΠΑ (Ιταλία, Βέλγιο) ενώ υπάρχουν και κάποιες (Ολλανδία, Σουηδία) όπου έχουν αναπτύξει δικά τους μοντέλα. Διαχρονικά παρατηρείται εξάπλωση της χρήσης του εργαλείου από τους δημόσιους φορείς των ευρωπαϊκών κρατών. Στο ίδιο άρθρο αναφέρεται και ο στρατηγικός και συντονιστικός ρόλος του κέντρου υποστήριξης του ΚΠΑ εντός του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου για τη Δημόσια Διοίκηση (European Institute for Public Administration EIPA), το οποίο ιδρύθηκε το 2001.

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας ( European Foundation for Quality Management – EFQM ) ανέπτυξε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο για τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, το οποίο βοηθάει τη διαχείριση της γνώσης να πετύχει τους στόχους της. Το μοντέλο περιλαμβάνει εννέα κριτήρια, εκ των οποίων πέντε αφορούν τους παράγοντες (ηγεσία, εργαζόμενοι, πολιτικές και στρατηγική, πόροι και επεξεργασία ) και τέσσερα τα αποτελέσματα (αποτελέσματα στο ανθρώπινο δυναμικό, στους πολίτες, στην κοινωνία και τα κύρια αποτελέσματα ). Με αυτό το σύστημα οι επιχειρήσεις μπορούν να διαμοιράσουν τη γνώση σε όλο το εύρος τους. Η αυτοαξιολόγηση οδηγεί στο Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) συνιστά ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) παρουσιάστηκε σε ευρωπαϊκό επίπεδο για πρώτη φορά το 2000 και αναθεωρήθηκε το 2002, ενώ μέχρι σήμερα έχουν εγγραφεί ως χρήστες του ΚΠΑ 4000 οργανισμοί του Δημοσίου Τομέα στο Κέντρο Πόρων του ΚΠΑ ( Caf Resource Center ) του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (EIPA). Μεγάλο ενδιαφέρον όμως υφίσταται και εκτός Ευρώπης π.χ από την Κίνα, Μέση Ανατολή, τη Δομινικανή Δημοκρατία και τη Βραζιλία. Διοργανώθηκαν δύο ευρωπαϊκά συνέδρια στη Ρώμη το 2003 και στο Λουξεμβούργο το 2005, όπου συναντήθηκαν περισσότεροι από 300 χρήστες του ΚΠΑ.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποτελεί μοντέλο αυτοαξιολόγησης της επίδοσης μιας δημόσιας υπηρεσίας. Προέκυψε από τη συνεργασία των αρμόδιων υπουργείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για να εισαχθούν οι αρχές της Διοίκησης Ποιότητας στις δημόσιες

υπηρεσίες. Το μοντέλο αυτό παρέχει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να λάβουν την αποτελεσματικό περιβάλλον.

Το ΚΠΑ αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα. Μια εφαρμογή του ΚΠΑ μπορεί να διαρκέσει περίπου 4 μήνες. Κατά την πρώτη φάση προσδιορίζεται το πεδίο εφαρμογής, συγκροτείται η ομάδα και καθορίζεται επικεφαλής της ομάδας (διάρκεια περίπου 4 εβδομάδες). Στη δεύτερη φάση εκπαιδεύεται η ομάδα δράσης, προσδιορίζεται η εσωτερική λειτουργία της και κατανέμονται καθήκοντα (διάρκεια περίπου 4 εβδομάδες). Κατά την τρίτη φάση συλλέγονται και επεξεργάζονται τα προσδιορισθέντα στοιχεία τεκμηρίωσης και συντάσσεται η έκθεση αξιολόγησης και βαθμολόγησης. Τέλος κατά την τέταρτη φάση (διάρκεια περίπου 8 εβδομάδες). Τέλος κατά την τέταρτη φάση, η οποία μπορεί να διαρκέσει 1 εβδομάδα, συντάσσεται η έκθεση μέτρων βελτίωσης.

Στο πρώτο στάδιο αξιολογείται η διαδικασία αυτοαξιολόγησης που πραγματοποιήθηκε από τον οργανισμό. Στο επόμενο στάδιο εκτιμούνται οι ενέργειες για βελτίωση που λαμβάνονται από τον οργανισμό. Τέλος στο τελευταίο στάδιο γίνεται αξιολόγηση του επιπέδου ωριμότητας όσον αφορά την ποιότητα, που επιτεύχθηκε από τον οργανισμό.

Σύμφωνα με το ΚΠΑ τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες.

Αν και το ΚΠΑ εστιάζεται κυρίως στην αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης, ώστε να καταστήσει δυνατή τη διοικητική βελτίωση, ο τελικός στόχος της εφαρμογής του είναι η συνεισφορά στην καλή διακυβέρνηση. Έτσι, η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά τα εξής ζητήματα :

- την ικανότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών και τη λογοδοσία
- την επικοινωνία με το πολιτικό επίπεδο
- τη συμμετοχή των μετόχων και την εξισορρόπηση των αναγκών των μετόχων
- την άριστη παροχή υπηρεσιών
- την εξοικονόμηση πόρων
- την επίτευξη στόχων και
- τη διαχείριση του εκσυγχρονισμού, της καινοτομίας και της αλλαγής.

Το ΚΠΑ αποτελείται από εννέα κριτήρια και είκοσι οκτώ υποκριτήρια προς αξιολόγηση. Η δομή των εννέα κριτηρίων προσδιορίζει τα κύρια σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε οποιαδήποτε οργανωτική ανάλυση.

Σημαντικά στοιχεία για τα κίνητρα, τα οφέλη και τις δυσκολίες εφαρμογής του ΚΠΑ παρέχει η εργασία των Thijs και Staes (2006)<sup>62</sup>. Αναφέρεται ότι το ΚΠΑ χρησιμοποιείται κυρίως από οργανισμούς της κεντρικής δημόσιας διοίκησης και λιγότερο από οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης. Η πλειονότητα των οργανισμών που το χρησιμοποιούν έχουν μέγεθος

<sup>62</sup> Πηγή Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Γεώργιος Τσιότρας, 2016



100 – 1000 ατόμων. Οι σημαντικότεροι λόγοι για την υιοθέτηση του μοντέλου είναι η αναγνώριση των δυνατών σημείων του οργανισμού και των περιοχών που θέλουν βελτίωση, η ανάπτυξη ευαισθησίας σε ζητήματα ποιότητας και η πρόθεση να δοθούν κίνητρα στους εργαζόμενους να συμμετέχουν πιο ενεργά στη λειτουργία του οργανισμού. Η απόφαση για τη χρήση του ΚΠΑ λαμβάνεται συνήθως από την ανώτατη διοίκηση. Τα πιο σημαντικά οφέλη της αυτοαξιολόγησης αφορούν την αναγνώριση της ανάγκης για διαμοιρασμό πληροφοριών και βελτίωση της επικοινωνίας, την αναγνώριση των δυνατών σημείων του οργανισμού και των περιοχών που θέλουν βελτίωση, την αναγνώριση ενεργειών που πρέπει να ληφθούν και την καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων του οργανισμού. Το 90% των οργανισμών που εφάρμοσε το ΚΠΑ προχώρησε σε βελτιωτικές ενέργειες. Όσον αφορά τα αποτελέσματα υπάρχουν δυσκολίες στη μέτρηση της απόδοσης που μπορεί να οφείλονται στην έλλειψη πληροφοριών, στη δομή του οργανισμού είτε στο ίδιο το ΚΠΑ. Γι' αυτό οι οργανισμοί λαμβάνουν μέτρα για την βελτίωση των μεθόδων συλλογής δεδομένων. Ως δυσκολίες για την εφαρμογή του ΚΠΑ αναφέρονται η ορολογία και το σύστημα βαθμολόγησης του μοντέλου. Επίσης η επιπλέον προσπάθεια που απαιτείται από τους εργαζόμενους (και κυρίως αυτούς που είναι στην επιτροπή αξιολόγησης) και η έλλειψη κουλτούρας ανταλλαγής πληροφοριών στο εσωτερικό του οργανισμού.

Ένα σημαντικό πρόβλημα με την εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας στο δημόσιο τομέα είναι το γεγονός ότι τα διάφορα προγράμματα δεν παρουσιάζουν συνήθως διάρκεια ζωής. Στα συμπεράσματα της 4<sup>ης</sup> Ευρωπαϊκής Συνόδου για την Ποιότητα στο Δημόσιο Τομέα (4QC) γίνεται λόγος για μεγάλο αριθμό περιπτώσεων εφαρμογής προγραμμάτων ποιότητας στο δημόσιο τομέα, τα οποία μετά από μικρό χρονικό διάστημα δεν εφαρμόζονται πλέον. Για να υπάρξει διάρκεια στην εφαρμογή των προγραμμάτων ποιότητας πρέπει οι δημόσιοι οργανισμοί να ξεφύγουν από την εσωστρέφεια όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων. Η εσωστρέφεια αυτή αποτυπώνεται κατά την εφαρμογή των μοντέλων ποιότητας σε δημόσιους οργανισμούς (συμπεριλαμβανομένου και του ΚΠΑ), όπου η εστίαση δίνεται σε ζητήματα εσωτερικού ενδιαφέροντος. Ως λύση προτείνεται το άνοιγμα των δημόσιων οργανισμών προς όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους, για συμμετοχή τους στη διαδικασία. Και αυτό πρέπει να περιλαμβάνει ουσιαστική συμμετοχή τους σε όλες τις φάσεις εφαρμογής ενός προγράμματος ποιότητας και οι οποίες είναι ο σχεδιασμός, οι αποφάσεις, η εφαρμογή και η αξιολόγηση.

Η μελέτη της βιβλιογραφίας δείχνει ότι υπάρχουν αρκετές πρωτοβουλίες εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα. Παρά τα προβλήματα και τις δυσκολίες στην εφαρμογή των μοντέλων έχουν εντοπιστεί τα οφέλη αλλά και τα κίνητρα που ωθούν δημόσιους φορείς στην υιοθέτηση πρακτικών ΔΟΠ. Η εφαρμογή του ΚΠΑ παρουσιάζεται αρκετά ισχυρή μεταξύ των κρατών της Ευρώπης και αυτό γιατί θεωρείται ένα αξιόπιστο και εύχρηστο σύστημα αυτοαξιολόγησης που θα αποτελέσει το εφαλτήριο για λήψη βελτιωτικών ενεργειών. Στην Ελλάδα δίνονται κίνητρα για την εφαρμογή του ΚΠΑ μέσω της νομοθεσίας αλλά και ενός κρατικού βραβείου ποιότητας που βασίζεται στο ΚΠΑ. Επίσης διοργανώνονται πενήνθημερα εκπαιδευτικά προγράμματα και ημερίδες για το ΚΠΑ με σκοπό την εξάπλωση του μοντέλου.

Η πρώτη εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση έγινε το 2007. Παρότι τα αποτελέσματα της προσπάθειας αυτής ήταν ικανοποιητικά, εντούτοις σε ορισμένες περιπτώσεις δεν χρησιμοποιήθηκαν από τις υπηρεσίες επαρκώς, προκειμένου να ξεκινήσει σταδιακά η υιοθέτηση και χρήση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας σε όλες τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα.



Η εφαρμογή του ΚΠΑ στην Ελλάδα απέκτησε ιδιαίτερη σημασία γιατί αποτέλεσε βασικό τμήμα των ενεργειών που προβλέφθηκαν στο Σχέδιο Δράσης για τη Στοχοθεσία και την Ποιότητα 2015-2016, το οποίο εγκρίθηκε τον Μάιο του 2015 από τον Αναπληρωτή Υπουργό Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Το χρονικό όριο που δόθηκε για την εφαρμογή του ήταν δύο έως τρεις μήνες, ανάλογα με την έκταση της εφαρμογής του σε μια δημόσια οργάνωση.

Χαρακτηριστική περίπτωση εφαρμογής του ΚΠΑ αποτέλεσε η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, η οποία κατά την περίοδο 2006-2009 συμμετείχε στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο των Υπηρεσιών που εφήρμοσαν το ΚΠΑ και απέσπασε το Πρώτο Εθνικό Βραβείο Ποιότητας. Σταθμό σε αυτή τη διαδρομή αποτέλεσε η συγκρότηση του Τμήματος Ποιότητας και Αποδοτικότητας και η αναγνώριση και επιβράβευση των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών των υπαλλήλων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας (Τσιότρας 2016).

Το κείμενο του ΚΠΑ επικαιροποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα, προκειμένου να ανταποκρίνεται στις εξελίξεις της δημόσιας διοίκησης. Τον Φεβρουάριο του 2017 εκδόθηκε από το Εθνικό Τυπογραφείο ο « Οδηγός Εφαρμογής του ΚΠΑ », όπως αυτός επικαιροποιήθηκε σύμφωνα με τις τροποποιήσεις που περιλήφθηκαν στην αναθεωρημένη έκδοση του προτύπου το 2013. Ο Οδηγός περιλαμβάνει κατευθυντήριες οδηγίες (σύσταση και λειτουργία Ομάδας Αξιολόγησης, τρόποι τεκμηρίωσης αξιολόγησης κ.τ.λ.) για την υλοποίηση της διαδικασίας, καθώς και χρηστικά εργαλεία (ερωτηματολόγιο, ανάλυση βαθμολογίας κ.τ.λ.).

Με την ευκαιρία της έκδοσης του αναθεωρημένου Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, καθώς και του Οδηγού Εφαρμογής του, η υπηρεσία εξέδωσε εκ νέου εγκύκλιο τον Ιούνιο του 2017, με την οποία υπενθύμισε την επιτακτική εφαρμογή του ΚΠΑ, χαρακτηρίζοντάς το « ως ζήτημα άμεσης προτεραιότητας ». Σήμερα η εφαρμογή του ΚΠΑ βρίσκεται σε εξέλιξη, ενώ οι ενέργειες εφαρμογής του προβλέπεται να εντατικοποιηθούν στη διάρκεια αυτού του έτους, ώστε να προκύψουν τα πρώτα αποτελέσματα εντός του 2019.

Η σύνδεση του ΚΠΑ με τη διαχείριση της γνώσης είναι άρρηκτη, καθώς χάρη στη διαδικασία αυτοαξιολόγησης η γνώση μπορεί να κατανεμηθεί στο εσωτερικό της επιχείρησης και να είναι προσβάσιμη σε όλα τα « ενδιαφερόμενα μέρη », όχι μόνο σε επιμέρους τμήματα και στελέχη. Το πρόγραμμα απαιτεί προσοχή στη λεπτομέρεια και στις αλλαγές. Αυτές οι αλλαγές θα οδηγήσουν σε νέα εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία θα επιμερίσουν τη γνώση, θα ανατροφοδοτήσουν το σύστημα και θα δημιουργήσουν νέα γνώση. Στόχος είναι ο καταμερισμός της γνώσης να αποτελέσει την ευκαιρία για πιο γρήγορες και ουσιαστικές λύσεις στα προβλήματα των πελατών. Χάρη σε αυτό το μοντέλο οι εργαζόμενοι θα μάθουν να σκέπτονται εκτός πλαισίου, η συμμετοχική διοίκηση θα συμβάλει στην καινοτομία, στη δημιουργικότητα, στην ικανοποίηση των πελατών, στην εμπιστοσύνη, στην ανοχή, στην αποδοχή όλων των απόψεων, στο ομαδικό πνεύμα εργασίας, στην ηγεσία, στην ανοιχτότητα, στην αξιολόγηση, στη λογοδοσία και στην εναλλαγή σε διάφορες θέσεις εργασίας.

## **B. Πιστοποίηση ποιότητας βάσει ISO**

Το ISO είναι ακρωνύμιο του International Organization for Standards ( Διεθνής Οργανισμός Προτυποποίησης ) και προέρχεται από την ελληνική λέξη «ίσο». Είναι ο μεγαλύτερος διεθνής οργανισμός προτυποποίησης. Ιδρύθηκε το έτος 1947 και αναπτύσσει πρότυπα που καλύπτουν πολλούς διαφορετικούς βιομηχανικούς τομείς. Σήμερα έχει ως μέλη

τους εθνικούς οργανισμούς προτυποποίησης 175 χωρών. Το ISO στην Ελλάδα αντιπροσωπεύεται από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ).

Τα πρότυπα ποιότητας που χρησιμοποιούνται ευρέως σε παγκόσμιο επίπεδο είναι αυτά της σειράς ISO 9000. Η οικογένεια των προτύπων ISO 9000 είναι γνωστά ως γενικά πρότυπα διοίκησης συστημάτων και αντιπροσωπεύει μια διεθνή κοινή συναίνεση για ανάπτυξη συστημάτων ποιότητας, τα οποία έχουν ως σκοπό τη διασφάλιση ότι μια επιχείρηση παράγει ή/και προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες, οι οποίες ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών και συμμορφώνονται με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί.

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 αναφέρουν τις προδιαγραφές που πρέπει να πληροί ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας, αλλά δεν υπαγορεύουν τον τρόπο με τον οποίο οι απαιτήσεις αυτές πληρούνται από την κάθε πειχέρηση. Ο τρόπος εφαρμογής επαφίεται στην κάθε επιχείρηση, γεγονός που της δίνει μεγάλη ευελιξία να δημιουργήσει το σύστημα διασφάλισης ποιότητας σύμφωνα με τις ανάγκες της, τον ξεχωριστό τρόπο λειτουργίας της, τη δικιά της κουλτούρα και την κουλτούρα της χώρας στην οποία λειτουργεί.

Αν και τα πρότυπα ISO 9000 απευθύνονται σε όλων των ειδών τις επιχειρήσεις διαπιστώθηκε ότι το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για πιστοποίηση κατά ISO 9000 έδειξαν οι εταιρείες που ανήκουν στο μεταποιητικό τομέα, σε αντίθεση με τις εταιρείες που ανήκουν στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Ο βασικός λόγος οφείλεται στο γεγονός ότι είναι αυξημένες οι απαιτήσεις των πελατών των μεταποιητικών εταιρειών. Ο οργανισμός ISO εντόπισε την αδυναμία αυτή και φρόντισε να δώσει μεγαλύτερη έμφαση τον τομέα των υπηρεσιών.

Η διαδικασία ανάπτυξης και πιστοποίησης έχει ως εξής :

1. Απόφαση και δέσμευση της διοίκησης
- 2.Επιλογή εκπροσώπου διοίκησης
- 3.Σύσταση της συντονιστικής ομάδας
- 4.Πραγματοποίηση εσωτερικών ανασκοπήσεων (επιθεωρήσεων)
5. Τεκμηρίωση
- 6.Εκπαίδευση προσωπικού
- 7.Δοκιμαστική εφαρμογή του Συστήματος Ποιότητας
8. Επιλογή φορέα πιστοποίησης και αίτηση για πιστοποίηση
9. Προκαταρκτικές συναντήσεις και επιθεωρήσεις
10. Τελική αξιολόγηση
11. Πιστοποίηση
12. Επιτήρηση

Για να πετύχει το Σύστημα Ποιότητας πρέπει να έχει σχεδιαστεί σωστά και προσεκτικά, αφού προηγουμένως έχει προσαρμοστεί στα δεδομένα και τις ανάγκες της επιχείρησης και του οργανισμού. Προκειμένου να συμβεί αυτό απαιτείται μεταξύ άλλων η δημιουργία της κατάλληλης οργανωτικής υποδομής, η καταγραφή των διαδικασιών, η επιλογή του

κατάλληλου προσωπικού και η εκπαίδευσή του, οπότε κατ' επέκταση προϋποθέτει τη ροή, μεταφορά και διάχυση της γνώσης. Άλλωστε ένας νέος κανόνας σε έναν οργανισμό, με την μορφή ενός προτύπου διασφάλισης ποιότητας, όπως είναι το ISO9000 αποτελεί την κεντρική ώθηση για μάθηση που συνδέεται αναμφισβήτητα με τη γνώση<sup>63</sup>.

---

<sup>63</sup> Πηγή : Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Τσιότρας (2016 )

## **B' ΜΕΡΟΣ**

### **Μεθοδολογία**

Βασικό εργαλείο έρευνας στο Β' Μέρος αποτέλεσε η δομημένη συνέντευξη με στελέχη του Δήμου. Η συνέντευξη προκρίθηκε, ως αποτελεσματικότερο του ερωτηματολογίου μέσο, για την εξαγωγή σχετικών συμπερασμάτων, υπό τη σκέψη ότι η έννοια της Διαχείρισης της Γνώσης είναι πολύ καινούρια στην Ελλάδα και ίσως άγνωστη στο μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων. Η χρήση ενός ερωτηματολογίου, που θα απευθυνόταν σε μεγαλύτερο δείγμα θεωρήθηκε ότι δεν θα μπορούσε να περιγράψει με σαφήνεια την κατάσταση, να προμηθεύσει με τις κατάλληλες πληροφορίες και να οδηγήσει σε ασφαλή συμπεράσματα.

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε επίσης η παρατήρηση και η ανάλυση ποιοτικού υλικού, κυρίως τεκμηρίων και εγγράφων.

## **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : ΔΗΜΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης αποτελεί τον δεύτερο σε μέγεθος Δήμο της Χώρας, μετά τον Δήμο Αθηναίων. Με την εφαρμογή του Νόμου 3852/2010 « Πρόγραμμα Καλλικράτης », ο Δήμος Τριανδρίας συγχωνεύτηκε με τον Δήμο Θεσσαλονίκης, αποτελώντας την Δημοτική Ενότητα Τριανδρίας. Σήμερα ο Δήμος Θεσσαλονίκης διαιρείται σε πέντε Δημοτικές Κοινότητες και μία Δημοτική Ενότητα.

### **1. Οργανωτική Δομή**

Α. Βασικό ζήτημα στην οργανωτική αξιολόγηση του Δήμου Θεσσαλονίκης αποτέλεσε η παρουσία του νέου Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας, επ' αφορμής του " Καλλικράτη " (Ν. 3852/2010) στην τοπική αυτοδιοίκηση.

Μία από τις επιταγές του Προγράμματος Καλλικράτη, ήταν η εκπόνηση νέων Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας ( Ο.Ε.Υ ) των συγχωνευμένων πλέον Δήμων. Κατά την εκπόνηση του νέου οργανισμού έπρεπε να ληφθούν υπόψη οι αρμοδιότητες, που εκχωρήθηκαν στις υπηρεσίες του Δήμου μετά την κατάργηση της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Θεσσαλονίκης (πρώην Νομαρχία ). Η επεξεργασία του νέου Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας διήρκεσε περίπου ενάμιση χρόνο και περιέλαβε τις προτάσεις στελεχών ( υπαλλήλων – αιρετών ) του Δήμου, των υπηρεσιών, των συνδικαλιστικών οργανώσεων, των εργαζομένων, των δημοτικών συμβούλων, των κατευθύνσεων της ΕΕΤΑΑ και του Υπουργείου.

Όλα τα παραπάνω έγιναν αντικείμενο συστηματικής εργασίας από Ομάδα Διοίκησης Έργου ( Ο.Δ. Ε. ), η οποία τα επεξεργάστηκε με πολύ προσοχή, επιμέλεια και επιστημονική τεκμηρίωση. Το προτεινόμενο οργανόγραμμα δόθηκε σε δίμηνη δημόσια διαβούλευση. Το τελικό Οργανόγραμμα με τις αρμοδιότητες του νέου Ο.Ε.Υ. μετά από τη διαδικασία ψήφισης του από το Δημοτικό και το Υπηρεσιακό Συμβούλιο εγκρίθηκε με απόφαση του Γενικού Γραμματέα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης.

Έτσι εκπονήθηκε ο νέος Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ ) από Ομάδα Έργου, που δημοσιεύτηκε στο υπ. αρ. 3360Β'/17-12-2012 ΦΕΚ και ενεργοποιήθηκε τον Μάρτιο του 2013 με την απόφαση κατάταξης των υπαλλήλων στις νέες οργανικές μονάδες. Με το νέο Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας οι Διευθύνσεις μειώθηκαν από 34 σε 22, ενώ τα Τμήματα αυξήθηκαν από 114 σε 124. Σήμερα μετά από πέντε χρόνια εφαρμογής του " νέου " Οργανισμού ο Δήμος ολοκληρώνει την πρώτη σοβαρή τροποποίηση.

Ο Ν. 3852/2010 δεν επέβαλλε κανέναν περιορισμό σε σχέση με τον αριθμό και το είδος των οργανικών μονάδων που θα απαρτίζουν την νέα διοικητική διάρθρωση, παρά μόνο το γεγονός ότι θα έπρεπε στους νέους οργανισμούς να περιληφθούν υπηρεσιακές μονάδες με τα ακόλουθα αντικείμενα, : α) Προγραμματισμού και Ανάπτυξης β) Οικονομική Υπηρεσία γ) Τεχνική Υπηρεσία δ) Τεχνολογίας, Πληροφορικής και Επικοινωνιών, ε) Διαφάνειας στ) Νομικής Υποστήριξης ζ) Διοίκησης – Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού η) Άσκησης Κοινωνικής Πολιτικής και Πολιτικής Ισότητας των Φύλων θ) Περιβάλλοντος – Πολιτικής Προστασίας ι ) Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού, Νέας Γενιάς και ια) Γεωργίας, Κτηνοτροφίας και Αλιείας, εφόσον ασκούνται αντίστοιχες αρμοδιότητες.



Ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας έχει την εξής μορφή : Δύο (2) Γενικές Διευθύνσεις, οκτώ (8) Αυτοτελή Τμήματα, είκοσι μία (21) Διευθύνσεις, εκατόν έξι (106) Τμήματα και έξι (6) Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες με έδρες τις πέντε δημοτικές κοινότητες και τη δημοτική ενότητα.

Ο νέος Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας επέφερε δύο αναγκαίες τομές στην οργανωτική δομή του φορέα, οι οποίες συνδέονται άρρηκτα με την εξασφάλιση της διάχυσης και διάδοσης της γνώσης και της πληροφορίας στις υπηρεσίες του Δήμου και την αντιμετώπιση των παθογενειών που αναφέρθηκαν. Ειδικότερα :

Η **πρώτη τομή** αφορούσε στην **δημιουργία δύο Γενικών Διευθύνσεων**, της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών, με αρμοδιότητες επί των διευθύνσεων που επεξεργάζονται διοικητικά και οικονομικά θέματα και της Γενικής Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών με αρμοδιότητες επί των διευθύνσεων που ασχολούνται με τεχνικά θέματα

Για να αντιληφθεί κάποιος την νεωτερικότητα του εγχειρήματος αρκεί να γνωρίζει ότι μέχρι τη θέσπιση αυτών των νέων οργανικών μονάδων δεν υπήρχαν γενικές διευθύνσεις στο φορέα και κάθε Διεύθυνση απευθυνόταν στον Δήμαρχο, στον αρμόδιο Αντιδήμαρχο ή Γενικό Γραμματέα, κατά λόγο αρμοδιότητας τους ή και στους τρεις. Στο πλαίσιο αυτό το πρόβλημα του συντονισμού είχε επισημανθεί επανειλημμένα από τους Προϊσταμένους των Διευθύνσεων, ως τροχοπέδη στην υλοποίηση των αποφάσεων των πολιτικών και υπηρεσιακών οργάνων του Δήμου. Για το λόγο αυτό οι νεοσυσταθείσες Γενικές Διευθύνσεις αποκαλούνται και Κέντρα Συντονισμού.

Η **δεύτερη τομή** αφορούσε στη **δημιουργία τμημάτων διοικητικής υποστήριξης** κάθε νέας Διεύθυνσης του Δήμου με την ταυτόχρονη κατάργηση των γραφείων γραμματείας και την ενίσχυση των τμημάτων αυτών με νέες βασικές, κυρίως οργανωτικές αρμοδιότητες. Η δημιουργία των τμημάτων αυτών εντάχθηκε στη λογική της λειτουργίας περισσότερων οριζόντιων και όχι κάθετων μονάδων, προκειμένου να εξασφαλιστεί η διασυνδεσιμότητα και επικοινωνία των υπηρεσιών μεταξύ τους. Βασική σκέψη ήταν η οργάνωση των οριζόντιων υπηρεσιών με σκοπό την καλύτερη υποστήριξη των κάθετων υπηρεσιών.

Τα Τμήματα Διοικητικής Υποστήριξης του νέου Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας αποτέλεσαν τις μονάδες συνδέσμου κάθε Διεύθυνσης με τις Υπηρεσίες οριζόντιου χαρακτήρα, όπως για παράδειγμα η Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, η Διεύθυνση Οικονομικής και Ταμειακής Διαχείρισης, η Διεύθυνση Επιχειρησιακού Προγραμματισμού, η Διεύθυνση Νομικής Υποστήριξης και η Διεύθυνση Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων.

Στην πράξη, κατά κοινή ομολογία, η λειτουργία των γενικών διευθύνσεων κρίνεται απόλυτα επιτυχής, καθ' ο μέρος αφορά στο συντονισμό των υφιστάμενων υπηρεσιών.

Η θεσμοθέτηση των θέσεων των Γενικών Διευθυντών είχε εξαρχής έναν ακόμη στόχο: τον διαχωρισμό της πολιτικής λειτουργίας από τη διοικητική – εκτελεστική λειτουργία. Η επιλογή αυτή απέβλεπε στην ανάδειξη της κατ' αρχήν αυτοτέλειας των υπηρεσιών σε σχέση με τους καθ' ύλην αρμόδιους αντιδημάρχους, που θα μπορούσαν έτσι, ανεμπόδιστοι από την καθημερινή διοίκηση να επικεντρωθούν στο επιτελικό έργο του σχεδιασμού και της προώθησης των πολιτικών του Δήμου. Οι επικεφαλές των Γενικών

Διευθύνσεων αναλαμβάνουν, σύμφωνα και με τις σχετικές πράξεις μεταβίβασης αρμοδιοτήτων και εξουσιοδότησης υπογραφής από τον Δήμαρχο, τον ρόλο του συντονιστή της λειτουργίας τους και ταυτοχρόνως του κόμβου μεταβίβασης της πολιτικής εντολής από την αιρετή ηγεσία του δήμου προς την ιεραρχική υπηρεσιακή κλίμακα.

Για τη λειτουργία των τμημάτων διοικητικής υποστήριξης που δημιουργήθηκαν στο φορέα εκφράστηκε μία σοβαρή αντίρρηση, κυρίως τον πρώτο χρόνο εφαρμογής του οργανισμού, σύμφωνα με την οποία οι νέες διοικητικές δομές αύξησαν τον αριθμό των τμημάτων του φορέα, χωρίς όμως να επιτυγχάνεται η προσδοκώμενη λειτουργική αποφόρτιση των υπηρεσιών.

Στις αρχές του 2018 ξεκίνησε η αναδιάρθρωση των υπηρεσιών του Δήμου, η οποία τελικώς οδήγησε στην μερική τροποποίηση του οργανισμού. Στην παρούσα φάση ο νέος Οργανισμός ψηφίστηκε από το Δημοτικό Συμβούλιο και πρόκειται να εφαρμοστεί στο επόμενο διάστημα.

Η πενταετής εφαρμογή του υφιστάμενου Οργανισμού επιβεβαίωσε τον κατ' αρχήν ορθό προσανατολισμό των παραπάνω επιλογών. Διαπιστώθηκε ωστόσο ότι η λειτουργική διάκριση επιτελικών – εκτελεστικών λειτουργιών ήταν ανάγκη να συστηματοποιηθεί με πιο λειτουργικό τρόπο, ενώ η λειτουργία της διοικητικής υποστήριξης των υπηρεσιακών μονάδων έπρεπε να αναδιρθωθεί μερικώς ώστε να ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες που ανέδειξε η σημερινή λειτουργία του Δήμου. Σε ορισμένες περιπτώσεις παρουσιάστηκαν επιμέρους δυσλειτουργίες στη λειτουργία του Δήμου, λόγω της επικάλυψης αρμοδιοτήτων μεταξύ περισσότερων υπηρεσιακών μονάδων, της έλλειψης συντονισμού και κατ' αποτέλεσμα του κατακερματισμού του στελεχιακού δυναμικού, που είναι ανάγκη να αρθούν με τον σαφή κατά περίπτωση προσδιορισμό του αρμοδίου οργάνου /τμήματος.

Την ανάγκη αναδιάρθρωσης της οργανωτικής δομής του Δήμου, κυρίως σε ότι αφορά την οικονομική λειτουργία, αλλά και σε άλλους τομείς επέβαλε επίσης η πρόσφατη νομοθετική παρέμβαση της Πολιτείας με τη θέσπιση του «Κλεισθένη 1» (Ν. 4555/2018).

Οι διαφωνίες που διατυπώθηκαν κατά την ψήφιση και εφαρμογή του νέου οργανισμού αφορούν κυρίως στο γεγονός ότι δημιουργούνται νέες δομές (γραφεία – αυτοτελή τμήματα – διευθύνσεις), οι οποίες δεν ικανοποιούν τους διακηρυσσόμενους στόχους.

Ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας για έναν φορέα έχει την ίδια σπουδαιότητα με αυτή που έχει το Σύνταγμα και το Ευαγγέλιο για τον νομικό και θρησκευτικό μας πολιτισμό. Συνιστά ένα κανονιστικό κείμενο με υψηλή συγκέντρωση πληροφορίας, απαραίτητο για τη διοίκηση του Δήμου, καθώς προσδιορίζονται οι οργανικές μονάδες και οι αρμοδιότητές τους.

Εναλλακτικά προτείνεται ότι θα μπορούσε να συνοδεύεται από την περιγραφή των διαδικασιών και των μέσων (πρακτικά : πως γίνεται η δουλειά ), την ανάθεση των διαδικασιών σε « θέσεις» προσωπικού και τέλος τον προσδιορισμό ποσοτικών δεικτών (πρακτικά : πόση δουλειά έχουμε ).

Μετά τη σύσταση του υφιστάμενου Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας ανέκυψε η ανάγκη στελέχωσης των νέων οργανικών μονάδων με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό και τοποθέτησης των υπαλλήλων του Δήμου στις νέες δομές. Για τη διαδικασία αυτή ακολουθήθηκε μία πρακτική (περίπου στα τέλη του 2012), η οποία παρουσίασε ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς δεν είχε ακολουθήσει κάποιο πρότυπο, τουλάχιστον μέχρι εκείνη τη στιγμή, της δημόσιας διοίκησης και δη της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Στην πρώτη φάση αυτής της πρακτικής και έπειτα από πρόσκληση του Δημάρχου οι υπάλληλοι σε θέσεις ευθύνης (διευθυντές) έκαναν προτάσεις για τις υπηρεσιακές μονάδες (Διευθύνσεις) που θέλουν να ηγηθούν με την ταυτόχρονη υποβολή προτάσεων για την καλύτερη λειτουργία τους. Το ίδιο κλήθηκαν να κάνουν και οι υπάλληλοι προϊστάμενοι τμημάτων. Ο Δήμαρχος εκτιμώντας όλες τις παραπάνω προτάσεις, καθώς και τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων τοποθέτησε τους προϊσταμένους και διευθυντές των τμημάτων. Στην τρίτη και τελευταία φάση οι νέοι Διευθυντές και Προϊστάμενοι πρότειναν από κοινού τον αριθμό, τις ειδικότητες αλλά και το προσωπικό, με το οποίο θα ήθελαν να στελεχωθούν οι υπηρεσίες τους. Η τοποθέτηση των υπαλλήλων στις νέες υπηρεσιακές μονάδες έγινε σύμφωνα με τα προσόντα τους, τον αριθμό των υπαλλήλων ανά ειδικότητα.

Παράλληλα στις ανάγκες που είχαν να αντιμετωπίσουν οι υπηρεσίες περιλήφθηκαν, πέραν της διαχρονικής που αφορά στην στελέχωση των υπηρεσιών και στην επιμόρφωση του προσωπικού, η διαχείριση των αποθηκών και τακτοποίηση των αρχείων τους, η κωδικοποίηση των νομοθετικών ρυθμίσεων και η τυποποίηση των διαδικασιών και ενεργειών τους.

Με την υλοποίηση της πρακτικής αυτής άρχισε να διαφαίνεται ότι υπάρχει μια αντίληψη, η οποία καταρχήν δείχνει να αντιλαμβάνεται ότι η γνώση που υπάρχει στο Δήμο, σε οποιαδήποτε μορφή – ρητή και άρρητη – είναι αυτή που θα βοηθήσει στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Όπως επίσης δείχνει να αντιλαμβάνεται ότι η γνώση που υπάρχει πρέπει να συγκεντρωθεί και να κωδικοποιηθεί για να είναι διαθέσιμη στους υπαλλήλους και στους δημότες.

Για το λόγο αυτό επιχειρεί να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό της με βάση τη γνώση που έχει αποκομίσει από τις σπουδές του – βλέπε τυπικά προσόντα - αλλά και με βάση την γνώση που έχει προκύψει από την εμπειρία και την ενασχόλησή του με συγκεκριμένα καθήκοντα – βλέπε ουσιαστικά προσόντα –.

Αυτό που προέκυψε από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε είναι ότι οι υπάλληλοι που έχουν εξοικείωση με την έννοια της Διαχείρισης της Γνώσης είναι πολύ λίγοι (η πληροφορία αυτή αναζητήθηκε σε επίπεδο στελεχών). Από αυτούς που γνωρίζουν ή είναι εξοικειωμένοι με την έννοια της Διαχείρισης της Γνώσης έχουν ακούσει γι' αυτή, επ' ευκαιρίας της ενασχόλησής τους με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και με τα νέα διοικητικά ρεύματα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management) ή μέσω της διαδικτυακής αναζήτησής, λόγω προσωπικού ενδιαφέροντος. Αυτό ενισχύει την άποψη που υπάρχει ότι οι ενέργειες της κεντρικής διοίκησης να συστήσει τη Διαχείριση Γνώσης στους φορείς δημόσιας διοίκησης είναι λίγες και αποσπασματικές. Ωστόσο ο Δήμος μπόρεσε ευχερώς με την πρακτική αυτή να βρει και να αξιοποιήσει τους ανθρώπους, που κατέχουν συγκεκριμένη γνώση.

**Β.** Στο διάστημα που μεσολάβησε από το Μάρτιο του 2013, όπου εφαρμόστηκε ο νέος Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας μέχρι σήμερα, όπου η υπηρεσία προετοιμάζεται

να εφαρμόσει τον νέο “τροποποιημένο” Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας αξιολογήθηκαν οι οργανωτικές δομές του φορέα (Ιούλιος 2013 – Νοέμβριος 2014). Για την εκπόνηση του έργου αυτού συστήθηκε ομάδα εργασίας αποτελούμενη από Διευθυντές, Προϊστάμενους Τμημάτων και υπαλλήλους, προκειμένου να εξασφαλιστεί η εκπροσώπηση όλων των οργανικών επιπέδων. Ο Δήμος υποχρεώθηκε σε πρώτη φάση να αξιολογήσει τις δομές του και σε δεύτερη φάση να προτείνει την αναδιοργάνωση αυτών, ακολουθώντας τις προτεινόμενες από το Υπουργείο Εσωτερικών προδιαγραφές και το ερωτηματολόγιο, που συνέταξε η Ε.Ε.Τ.Α.Α. για το σκοπό αυτό.

Από την έκθεση που συντάχθηκε ως αποτέλεσμα της εργασίας αυτής προκύπτει ότι μεταξύ των τεσσάρων αξόνων, στους οποίους ο Δήμος βασίζει το στρατηγικό σχεδιασμό του είναι η βελτίωση της διοικητικής του ικανότητας (άξονας 4), τον οποίο περαιτέρω εξειδικεύει στα εξής τέσσερα μέτρα :

- Ολοκληρωμένες Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες στον Πολίτη
- Πληροφοριακά Συστήματα & Συστήματα Βελτίωσης της Διοικητικής Ικανότητας του Δήμου
- Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου και των Νομικών Προσώπων του και
- Οικονομικά

Οι υπόλοιποι τρεις άξονες αφορούν στο Περιβάλλον, στην Κοινωνική Πολιτική και στην Τοπική Οικονομία και την Απασχόληση.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη μελέτη μας παρουσιάζουν τα ομαδοποιημένα συμπεράσματα :

Από την αξιολόγηση της λειτουργίας των δομών διαπιστώθηκε ότι στο σύνολο των υπηρεσιών του Δήμου σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό προέκυψαν διάφορες γενικές ανάγκες, από τις οποίες αξίζει να αναφέρουμε, αυτές που συνδέονται με την γνώση άμεσα, όπως η ανάγκη στελέχωσης των υπηρεσιών, διαχείρισης των αποθηκών και τακτοποίησης των αρχείων, νομοθετικών ρυθμίσεων, επιμόρφωσης του προσωπικού, επικάλυψης αρμοδιοτήτων και τυποποίησης διαδικασιών και ενεργειών.

Στα γενικά προβλήματα καταγράφηκαν προβλήματα συνεργασίας μεταξύ των υπηρεσιών, λόγω της έλλειψης εξειδικευμένων λογισμικών, λογισμικών με τεχνική νομοθεσία ή την νομοθεσία των ΟΤΑ, καθώς και της περιορισμένης χρήσης του Πληροφοριακού Συστήματος από ορισμένες υπηρεσίες και όχι αυτές που στεγάζονται εκτός δημαρχιακού μεγάρου. Στα προβλήματα κατατάχθηκε επίσης η ανάγκη πρόσβασης στο διαδίκτυο και οι χαμηλές ταχύτητες σύνδεσης.

Οι υπηρεσίες πρότειναν :

- Την τροποποίηση της λειτουργίας διαχείρισης των εγγράφων από τη φυσική μορφή, στην ηλεκτρονική (ψηφιακή μορφή), μέσω του ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος που εγκαθιδρύθηκε το 2012 ( είσοδος, καταχώρηση, χρέωση, απάντηση & αποστολή, έλεγχος αποστολής και τέλος συσχέτιση εγγράφου – απάντησης ).

- Την τροποποίηση του τρόπου αρχειοθέτησης από φυσική σε ηλεκτρονική (ψηφιακή) μορφή.
- Την βελτίωση της πρόσβασης στην ψηφιακή πληροφορία και την διακίνησή της, καθώς και την βελτίωση του δικτύου των υπολογιστικών υποδομών.
- Την παροχή εξελιγμένων υπηρεσιών στους δημότες στο πλαίσιο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (υπηρεσίες 4<sup>ου</sup> και 5<sup>ου</sup> επιπέδου), μέσω της δικτυακής πύλης του Δήμου (portal).
- Την online σύνδεση με το TAXIS, με τα Υπουργεία Οικονομικών, Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων, με τους ασφαλιστικούς φορείς και τα ταμεία που χορηγούν συντάξεις γήρατος ή και λοιπές παροχές αναπηρίας και ιατροφαρμακευτική περίθαλψη στους ασφαλισμένους, με το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, με τα Δημοτολόγια και τα Ληξιαρχεία, με σκοπό να πραγματοποιείται αυτόματα η αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών με το μικρότερο δυνατό κόστος.
- Τη δημιουργία ηλεκτρονικών ολοκληρωμένων συστημάτων για την εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών του Δήμου, όπως το ηλεκτρονικό σύστημα δανεισμού της βιβλιοθήκης, την επίβλεψη λειτουργίας των αθλητικών χώρων, τη διαχείριση του στόλου των αυτοκινήτων με σύστημα τηλεματικής, την παρακολούθηση της στάθμης του καυσίμου μέσω τηλεματικής, των χαρτογράφηση των θέσεων των κάδων, την παρακολούθηση των δικτύων ηλεκτροφωτισμού μέσω GIS, τη σύνδεση νέων αδειών δόμησης που εκδίδονται με τη βάση του αρχείου αδειών, για να διευκολύνονται στις αναζητήσεις του οι πολίτες κ.α
- Την τυποποίηση των διαδικασιών και την εφαρμογή συστήματος ISO και την επικαιροποίηση του προϋφιστάμενου, ώστε να εναρμονιστεί με τις αλλαγές στη νομοθεσία και τον νέο ΟΕΥ. Το μέτρο αυτό δεν προτάθηκε από το σύνολο των υπηρεσιών, αλλά από τις οριζόντιες υποστηρικτικές υπηρεσίες, όπως την υπηρεσία ανθρώπινου δυναμικού και την οικονομική υπηρεσία.

## 2. Τεχνολογία

Για τους παραπάνω λόγους τέθηκε σε άμεση προτεραιότητα η αξιοποίηση των μέσων Τεχνολογίας, Πληροφορικής και Επικοινωνίας (Τ.Π.Ε.) και ο Δήμος εξειδίκευσε τις ενέργειές του, ως εξής :

Συνέστησε τη Διεύθυνση Επιχειρησιακού Προγραμματισμού, Συστημάτων Τεχνολογιών, Πληροφορικής και Επικοινωνιών, η οποία αποτελείται από το Τμήμα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, το Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και Παρακολούθησης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων, το Τμήμα Μηχανογραφικής Υποστήριξης και το Τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας Υπηρεσιών. Στο θέμα μας καίριο ρόλο



έπαιξαν το Τμήμα Μηχανογραφικής Υποστήριξης και το Τμήμα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Στις βασικές αρμοδιότητες (από τις περίπου 20 που απαριθμεί ) του Τμήματος Μηχανογραφικής Υποστήριξης είναι η ευθύνη της σωστής λειτουργίας των Πληροφοριακών Συστημάτων, δηλ. του λογισμικού συστήματος του Δήμου (λειτουργικό σύστημα και βάσεις δεδομένων). Αυτό περιλαμβάνει: διαρκή παρακολούθηση της λειτουργίας του Συστήματος, ανάπτυξη ειδικών προγραμμάτων για τον εντοπισμό τυχόν δυσλειτουργιών και τη σήμανση συναγερού και/ή την αυτόματη αποκατάσταση της σωστής λειτουργίας, μέριμνα για την τήρηση των αρχείων ασφαλείας (backups) των συστημάτων που υποστηρίζει και του λογισμικού εφαρμογών, που χρησιμοποιείται από τις υπηρεσίες του Δήμου.

Ο Δήμος περί τα τέλη του 1986 με υπαλλήλους του Τμήματος Μηχανογράφησης – ως επί το πλείστον πληροφορικούς και προγραμματιστές – δημιούργησε ένα πληροφοριακό σύστημα, προκειμένου αρχικά να εκδίδεται αυτοματοποιημένα η μισθοδοσία των υπαλλήλων. Το σύστημα αυτό πολύ σύντομα επεκτάθηκε στη Διεύθυνση Προσωπικού και στη Διεύθυνση Αποθηκών και Ταμείου.

Στην πορεία των ετών πληροφοριακό σύστημα απέκτησαν το Δημοτολόγιο και το Ληξιαρχείο. Είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα του πληροφοριακού συστήματος του δημοτολογίου, το οποίο δημιουργήθηκε, ενόψει επερχόμενων εθνικών και αυτοδιοικητικών εκλογών, με αφορμή τους εκλογικούς καταλόγους, οι οποίοι μέχρι τη στιγμή εκείνη τηρούνταν σε ειδικά βιβλία.

Το 2006-2007 η Διοίκηση του Δήμου αξιολογώντας τις υφιστάμενες συνθήκες και κυρίως το (αυξανόμενο) μέγεθος του Δήμου, καθώς και τις ραγδαίες εξελίξεις της πληροφορικής και της τεχνολογίας συμφώνησε στην πρόταση του Τμήματος Μηχανογραφικής Υποστήριξης για την εγκατάσταση ενός νέου πληροφοριακού συστήματος (λογισμικού).

Το έργο θα αναλάμβανε να εκπονήσει, κατόπιν διαγωνιστικής διαδικασίας, μία εξειδικευμένη εταιρεία πληροφορικής και τεχνολογίας. Οι προδιαγραφές του νέου συστήματος, οι οποίες θα αποτελούσαν τη βάση της διαγωνιστικής διαδικασίας σχεδιάστηκαν από το Τμήμα Μηχανογραφικής Υποστήριξης. Στη φάση εκείνη ο Δήμος είχε καταφέρει να βρίσκεται σε ένα πολύ καλό επίπεδο σε ότι αφορά τη δυνατότητα, του να συλλέγει, να αποθηκεύει και να ανακτά πληροφορίες. Είχε επίσης σε μεγάλο ποσοστό καταφέρει να ικανοποιεί τις ανάγκες του, οι οποίες υποδεικνύονταν από το έργο που έπρεπε να επιτελέσει και τις υπηρεσίες που έπρεπε να προσφέρει στους πολίτες. Για αυτό κυρίαρχη επιδίωξη του ήταν το νέο πληροφοριακό σύστημα να μπορέσει εξελισσόμενο να ενισχύσει τον τρόπο που οι υπάλληλοι θα χρησιμοποιούν στο εξής τις πληροφορίες, που έχουν στη διάθεσή τους. Ο διαγωνισμός ολοκληρώθηκε το 2008.

Το 2011 δημιουργήθηκε ένα πληροφοριακό σύστημα, το οποίο αρχικά υποστήριζε μόνο τις οικονομικές υπηρεσίες και ακολούθως τις διοικητικές, συμπεριλαμβανομένου του Τμήματος Προσωπικού. Την εγκατάσταση και εφαρμογή του νέου αυτού συστήματος ανέλαβε να διεκπεραιώσει η νέα Διοίκηση, που προέκυψε από τις αυτοδιοικητικές εκλογές του 2010. Τη συνέχεια στην υλοποίηση του έργου εξασφάλισαν οι υπάλληλοι και κυρίως το Τμήμα Μηχανογραφικής Υποστήριξης.

Παράλληλα στα επόμενα έτη εγκαταστάθηκαν εξειδικευμένα λογισμικά όπως π.χ το Autocad, το Photoshop, Project Management, προγράμματα επεξεργασίας εικόνας, ήχου, παρακολούθησης αναπτυξιακών προγραμμάτων, Τεχνική Νομοθεσία, Νομοθεσία Ο.Τ.Α.

Η εγκαθίδρυση διαφόρων πληροφοριακών συστημάτων από το Τμήμα Μηχανογραφικής Υποστήριξης και η μετεξέλιξή τους σε ένα κεντρικό ενιαίο πληροφοριακό σύστημα βοήθησε στην ανάπτυξη μιας αλυσίδας διαχείρισης πληροφοριών και γνώσεων σε ότι αφορά την τρέχουσα νομοθεσία, τις τρέχουσες διαδικασίες και το ανθρώπινο δυναμικό.

Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη αλλά και στη διαχείριση της αλυσίδας αυτής έπαιξε το τμήμα (Μηχανογραφικής Υποστήριξης), καθώς προκειμένου να αναλύσει τις μηχανογραφικές ανάγκες των υπηρεσιών για να επιλέξει το κατάλληλο λογισμικό προέβαινε σε επιτόπια έρευνα, συνεντεύξεις με υπαλλήλους και συλλογή γραπτών στοιχείων. Στο τμήμα αυτό σήμερα εξακολουθούν να υπηρετούν δύο μόνο υπάλληλοι, από αυτούς που υπηρέτησαν κατά το παρελθόν, εκ των οποίων ο ένας πρόκειται σύντομα να συνταξιοδοτηθεί. Θεωρούνται άνθρωποι κλειδιά, καθώς συγκεντρώνουν γνώση και τεχνογνωσία.

Πέραν βεβαίως του λογισμικού σημαντικό ρόλο παίζει και ο διαθέσιμος τεχνολογικός εξοπλισμός. Παράλληλα λοιπόν με την ανάπτυξη διαφόρων λογισμικών στη διάρκεια αυτών των ετών πολύ σημαντικό έργο ολοκληρώθηκε σε ότι αφορά την ενίσχυση της τεχνολογικής υποδομής και του εξοπλισμού των υπηρεσιών (υπολογιστές, εκτυπωτές, fax, φωτοαντιγραφικά μηχανήματα). Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι η διαδικασία ηλεκτρονικής αναβάθμισης των υπηρεσιών του Δήμου ξεκίνησε το 2003 και τελείωσε μόλις το 2010, με βασική επιδίωξη το σύνολο των υπαλλήλων να δουλεύουν σε ηλεκτρονικό υπολογιστή με πρόσβαση στο διαδίκτυο (στόχος: κάθε θέση εργασίας και ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής με πρόσβαση στο διαδίκτυο). Όταν ξεκίνησε η διαδικασία αναβάθμισης κάθε υπηρεσία διέθετε το μέγιστο δύο ηλεκτρονικούς υπολογιστές (κάποιες υπηρεσίες και κανέναν), όχι απαραίτητα με δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο και η πλειοψηφία των διοικητικών ενεργειών διεκπεραιώνονταν από το προσωπικό χειρόγραφα. Ένα τέτοιο περιβάλλον οπωσδήποτε επιτείνει τη δυσκολία πρόσβασης στην πληροφορία και στη γνώση

Περίπου το 2009 και αφού η πλειοψηφία των θέσεων εργασίας διέθετε πλέον ηλεκτρονικό υπολογιστή δημιουργήθηκε στις υπηρεσίες η ανάγκη ψηφιοποίησης των εγγράφων και των αρχείων τους. Κάποιες από τις υπηρεσίες όπως η πολεοδομία και το δημοτολόγιο έχουν ήδη ολοκληρώσει τη διαδικασία αυτή. Κριτήριο για την επιλογή τους αποτέλεσε το γεγονός ότι εξυπηρετούν πολίτες και συναλλασσόμενους με απώτερο σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Την ψηφιοποίηση ανέλαβε εταιρεία που εξειδικεύεται στο συγκεκριμένο πεδίο και το έργο υλοποιήθηκε εντός χρονοδιαγράμματος. Το αίτημα για ψηφιοποίηση των αρχείων εμφανίζεται διαχρονικά μέχρι και σήμερα.

Ήδη σήμερα ο Δήμος βρίσκεται σε διαδικασία πλήρους αναβάθμισης και επέκτασης του διαθέσιμου εξοπλισμού του (hardware) (παρακολούθηση και συντήρηση του Κεντρικού Υπολογιστικού Συστήματος (Κ.Υ.Σ.), την υποστήριξη του νέου portal του Δ.Θ., την αντιμετώπιση βλαβών, την επισκευή και αντικατάσταση μηχανογραφικού εξοπλισμού και των τηλεφώνων) συνολικού προϋπολογισμού € 400.000, διάρκειας επτά

ετών και παράλληλα αναβάθμισης και εξυγίανσης του λογισμικού του (software) διάρκειας πέντε ετών.

Η χρήση της πληροφορικής και της τεχνολογίας στο Δήμο αξιολογείται σε γενικές γραμμές πολύ θετικά. Κατά το παρελθόν εκφράστηκαν διάφορα σχόλια όπως π.χ ότι το λογισμικό δεν είναι ιδιαίτερα φιλικό στους χρήστες του και ότι υπάρχει πλημμελής υποστήριξη από την ανάδοχο εταιρία, η οποία υποστηρίζει την εφαρμογή του Πληροφοριακού Συστήματος με αποτέλεσμα την έλλειψη αξιοπιστίας στην ηλεκτρονική βάση δεδομένων και την ανάγκη για διαρκής επανέλεγχος των φακέλων / μητρώων των υπαλλήλων, που συνιστά μία επίμονη και χρονοβόρα διαδικασία. Οι οικονομικές υπηρεσίες στην αξιολόγηση του πληροφοριακού συστήματος σημείωσαν το εξής : πολλά και πολύπλοκα εκτυπωτικά, δύσχρηστα για το χρήστη, που καταλήγουν στην εξαγωγή διαφορετικών οικονομικών αποτελεσμάτων ανάλογα με το ποιος χρήστης λειτουργεί το ίδιο πρόγραμμα, αλλά λαμβάνει διαφορετική πληροφόρηση.

Η άποψη ωστόσο που έχει ενδιαφέρον είναι αυτή που τονίζει ότι το ζήτημα δεν είναι τι μπορεί αυτή (η τεχνολογία) να κάνει, αλλά πως χρησιμοποιείται – ιδιαίτερα όπως στην δική μας περίπτωση, όπου το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων βρίσκεται σε καλό επίπεδο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Internet, το οποίο χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο για την αναζήτηση και εξεύρεση πληροφοριών, παρά τις πολλαπλές δυνατότητες που παρέχει στους χρήστες του.

Η πλειοψηφία των υπαλλήλων διατυπώνει την άποψη ότι υφίσταται μια ολοκληρωμένη πολιτική εισαγωγής των νέων – καινοτόμων- Τεχνολογιών, Πληροφορικής και Επικοινωνίας, η οποία συμβάλει στη βελτίωση της καθημερινότητας των υπαλλήλων αλλά και στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Οι υπάλληλοι συμφωνούν επίσης στην άποψη ότι όλες οι σύγχρονες τεχνολογίες, όπως το διαδίκτυο ή κάποιο εσωτερικό δίκτυο διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων, κατά τη λειτουργία του φορέα.

Ωστόσο η έννοια του πληροφοριακού συστήματος δεν είναι πολύ ξεκάθαρη, καθώς φαίνεται να το αντιλαμβάνονται ως μια βάση, στην οποία καταχωρούνται και οργανώνονται ηλεκτρονικά τα δεδομένα τους και τα αρχεία της υπηρεσίας τους και κάποιοι άλλοι ως ένα σύστημα καταχώρησης στοιχείων και εξαγωγής στοιχείων στατιστικού τύπου, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν στα πλαίσια των open data.

Επιπλέον το Internet και το Intranet θεωρούνται βάσεις δεδομένων και συνιστούν ένα από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία διαχείρισης γνώσης, καθώς είναι δυνατόν να αποθηκεύουν πληροφορίες, οι οποίες προέρχονται από τη γνώση των υπαλλήλων, ώστε η γνώση να καθίσταται κοινή για όλους. Εντούτοις παρά το γεγονός ότι υπάρχει ανεπτυγμένο εσωτερικό δίκτυο και το Internet είναι αρκετά διαδεδομένο μεταξύ των υπαλλήλων, τα δύο αυτά εργαλεία δεν χρησιμοποιούνται προς την κατεύθυνση αυτή, ώστε να παραχθεί προστιθέμενη αξία, για να θεωρηθεί καλή πρακτική.

Τροχοπέδη στη συμβολή της τεχνολογίας στη διαχείριση της γνώσης αποτελεί η νομοθεσία, η οποία είναι πολυσύνθετη και μη κωδικοποιημένη. Το πληροφοριακό σύστημα του φορέα καλείται να ικανοποιήσει ανάγκες, οι οποίες όμως κατά καιρούς μεταλλάσσονται, καθώς επίσης το ίδιο κάνει και το νομοθετικό πλαίσιο που ορίζει τον τρόπο ικανοποίησής τους. Συνεπώς υπάρχει μια ανάγκη συνεχούς βελτίωσης – προσαρμογής του πληροφοριακού συστήματος στις νέες απαιτήσεις. Για το λόγο αυτό υποβάλλονται συνεχώς διαφοροποιημένα αιτήματα. Υπό την έννοια αυτή δεν ευθύνεται

πάντα και αποκλειστικά η ανάδοχος εταιρία στην υποστήριξη των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά οι εναλλασσόμενες οδηγίες που λαμβάνουν και υποδεικνύονται από τις διάφορες νομοθετικές τροποποιήσεις.

Στα πλαίσια της συζήτησης που αναπτύχθηκε επί του θέματος προτάθηκε η δημιουργία μιας ομάδας, αποτελούμενη από υπαλλήλους διαφόρων επιπέδων που κατέχουν γνώση, σχετική με τα αντικείμενα της υπηρεσίας, τις διαδικασίες και τα γενικότερα διοικητικά θέματα που απασχολούν τη δημόσια διοίκηση, προκειμένου να αποτελέσει ( η ομάδα ) τον πυρήνα για την υλοποίηση μιας στρατηγικής διαχείρισης γνώσης. Η ομάδα αυτή θα επιμελείται των θεμάτων που άπτονται της διαχείρισης γνώσης και θα προτείνει και υλοποιεί σχετικές στρατηγικές. Στις βασικές επιδιώξεις της ομάδας αυτής θα ενταχθεί επίσης ο εντοπισμός των ανθρώπων που κατέχουν τη γνώση μέσα στον οργανισμό.

Στη σκέψη αυτή μπορούν να γίνουν οι εξής παρατηρήσεις :

Η ομάδα, ως διοικητική πρακτική, είναι αρκετά διαδεδομένη μεταξύ των υπαλλήλων και υπό την έννοια αυτή μπορεί να αποτελέσει μια καλή πρακτική, καθώς η απόκτηση και μετάδοση γνώσης (κυρίως άρρητης) είναι αρκετά διαδεδομένη μεταξύ των τυπικών και άτυπων ομάδων. Είναι ωστόσο πολύ πιθανό η πρακτική αυτή να μην είναι ούτε αξιόπιστη ούτε αποτελεσματική, διότι η επιτυχία της εξαρτάται από παράγοντες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και την κουλτούρα που αναπτύσσεται εντός του οργανισμού όπως π.χ. κλίμα εμπιστοσύνης και επικοινωνίας, αφοσίωση στο έργο, τήρηση της ιεραρχίας , εμπειρία. Παρατηρείται σε ορισμένες περιπτώσεις οι νέοι υπάλληλοι να διαθέτουν πλήθος επιστημονικών γνώσεων, αλλά να στερούνται εμπειρίας ή χρόνου, λόγω οικογενειακών ή άλλων παράλληλων υποχρεώσεων. Αντίθετα στις μεγαλύτερες ηλικίες οι υπάλληλοι διαθέτουν κατά κανόνα μεγαλύτερη εμπειρία και νιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια, η οποία είναι αρκετά περιορισμένη σε υπαλλήλους μικρότερων ηλικιών. Συνεπώς η επιτυχία στη λειτουργία μιας ομάδας προϋποθέτει πρωτίστως την δημιουργία της “κατάλληλης ομάδας.

Επειτα διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τη διαχείριση γνώσης ως μία λειτουργία, η οποία θα πρέπει να υλοποιηθεί από κάποιους άλλους και όχι από τους ίδιους. Συνεπώς δεν έχουν κατανοήσει ότι στο έργο αυτό θα πρέπει να συνεισφέρουν και οι ίδιοι.

### **Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση – Ψηφιακή Στρατηγική**

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση οδηγεί στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών με τις οποίες ο Δήμος Θεσσαλονίκης παρέχει υπηρεσίες και απλοποιεί την επικοινωνία του πολίτη και της επιχείρησης με τον οργανισμό. Επιπλέον, οδηγεί σε ορθολογική χρήση και αξιοποίηση πόρων, διευκολύνει τις διοικητικές και οργανωτικές δομές του φορέα και παρέχει νέες δυνατότητες συνεργασίας και εφαρμογής καινοτόμων δράσεων. Αυτό υποδεικνύει ότι ενθαρρύνεται η απόκτηση και χρήση της ρητής γνώσης μέσα στον οργανισμό, διότι κάθε δράση που επιφέρει βελτίωση, αλλαγή και καινοτομία απαιτεί ολοκληρωμένη γνώση, προκειμένου να υλοποιηθεί.

Την εκτέλεση της ψηφιακής στρατηγικής του Δήμου Θεσσαλονίκης 2017-2030 έχει αναλάβει το Τμήμα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, που συστήθηκε το 2012 με την τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας επ’ αφορμής του Καλλικράτη. Ο χρονικός ορίζοντας της πολιτικής που χαράσσεται γύρω από τη συγκεκριμένη στρατηγική

εκτείνεται έως και το 2030 και προβλέπει επικαιροποίηση των δεδομένων σε τρία στάδια το 2020, το 2025 και το 2030 στους ακόλουθους πέντε άξονες :

- Η διασυνδεδεμένη πόλη
- Μια πόλη για όλους
- Μια πόλη που αξιοποιεί τα δεδομένα της
- Η συμμετοχική πόλη
- Μια πόλη που στηρίζει την ψηφιακή καινοτομία

#### **i).Εφαρμογή αναζήτησης των αποφάσεων των πολιτικών οργάνων**

Η υποχρέωση του Δήμου Θεσσαλονίκης σε ότι αφορά τη διάσωση, τη διατήρηση, τη διασφάλιση της χρήσης και της διάχυσης του αρχείου των Πρακτικών και Αποφάσεων του Δημοτικού Συμβουλίου αποτελεί τα τελευταία χρόνια προτεραιότητα υψίστης σημασίας. Η ανάληψη της σχετικής πρωτοβουλίας και η ψήφιση της υπ' αριθμ. 1461/19-10-2015 ομόφωνης απόφασης του Δημοτικού Συμβουλίου Θεσσαλονίκης με θέμα την παροχή ανοικτής πρόσβασης στις Αποφάσεις και Συνεδριάσεις του Δημοτικού Συμβουλίου της περιόδου 1917 - 1995, έφερε ως αποτέλεσμα την ψηφιοποίηση του φυσικού αρχείου του Δημοτικού Συμβουλίου, στο πλαίσιο της συνεργασίας του Δήμου με το Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος (Δι.Πα.Ε.). Το έργο υλοποιήθηκε χωρίς κανένα κόστος για τον Δήμο Θεσσαλονίκης, εντάχθηκε στην πράξη «Υπηρεσίες Ψηφιακής Βιβλιοθήκης Ανοικτής Πρόσβασης Ψ.» και χρηματοδοτήθηκε από πόρους του ΕΣΠΑ. Το ψηφιοποιημένο υλικό φιλοξενείται αυτή τη στιγμή στο ψηφιακό αποθετήριο ανοικτού λογισμικού (DSpace) του Πανεπιστημίου, με την προοπτική τα δεδομένα να είναι προσβάσιμα σε όλους τους διαδικτυακούς επισκέπτες. Η νέα μορφή του αρχείου θα προβληθεί και θα διαχυθεί μέσω ιστοσελίδας συμβάλλοντας έτσι στην ενημέρωση, στην υπέρβαση της γραφειοκρατικής διαδικασίας πρόσβασης και στην οριστική διακοπή χρήσης εμπειρικών και αναποτελεσματικών μεθόδων ανάκτησης δεδομένων και έρευνας αναπτύσσοντας νέες υπηρεσίες, ανταποκρινόμενος στις μεγάλες προοπτικές που ανοίγει η κοινωνία της πληροφορίας. Έγιναν κινήσεις για την απόκτηση του κατάλληλου αποθηκευτικού μέσου προκειμένου να παραληφθεί το πρωτότυπο αρχείο από την ανάδοχο εταιρεία. Για το λόγο αυτό δημιουργήθηκε μία Βιβλιοθήκη Τεκμηρίωσης (παραλαβή δωρεάς των πρώτων 50 τόμων από τη Διεύθυνση Βιβλιοθηκών & Μουσείων - Τμήμα Βιβλιοθηκονομικής Υποστήριξης και Βιβλιοδεσίας. Στις επικείμενες ενέργειες εντάσσεται η δημιουργία λογοτύπου (logo) του Ιστορικού Αρχείου του Δημοτικού Συμβουλίου, καθώς και λογαριασμού επικοινωνίας (e-mail) των χρηστών του αρχείου με τον υπεύθυνο υπάλληλο του αρχείου (opencouncil@thessaloniki.gr), η σύνταξη της Διαδικασίας Διαχείρισης του Ψηφιοποιημένου Αρχείου του Δημοτικού Συμβουλίου και του Κανονισμού Λειτουργίας του και βέβαια η δημιουργία ιστοσελίδας και προφίλ του αρχείου στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

#### **ii) Εφαρμογή αναζήτησης των πολεοδομικών αδειών**

Το ηλεκτρονικό αρχείο πολεοδομικών αδειών ενημερώνεται σε καθημερινή βάση για διόρθωση τυχόν λαθών και εισαγωγή των καινούριων αδειών.



### iii).Ανοικτά Δεδομένα (open date)

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης παράγει, συλλέγει και διαχειρίζεται σύνολα δεδομένων που αφορούν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Με τα ανοικτά δεδομένα επιτρέπεται η επαναχρησιμοποίηση των πληροφοριών επιτρέποντας μεταξύ άλλων την παραγωγή νέας γνώσης και την διάχυσή της. Ωστόσο όπως όλοι παραδέχονται όλοι οι δημόσιοι φορείς έχουν πολύ δρόμο να διανύσουν, προκειμένου να μιλήσουν για πραγματική ‘‘ανοικτότητα’’.

Η λογική των open data είναι να δίνεται ανοικτά η βασική πληροφορία, ώστε καταρχάς να ευνοείται η διαφάνεια και στη συνέχεια να αναπτύσσονται υπηρεσίες που θα βελτιώσουν την ζωή των ανθρώπων. Η κριτική που ασκείται στο θέμα αυτό έχει να κάνει με τον τρόπο που αναρτώνται τα δεδομένα αυτά, καθώς ένα δεδομένο που αναρτάται σε μη αναζητήσιμη (δυσκολία εντοπισμού) ή μη επεξεργάσιμη μορφή, μπορεί φαινομενικά να είναι δημόσιο, στην πράξη όμως δεν είναι.

### Η Θεσσαλονίκη ανάμεσα στις πόλεις που επέλεξε η IBM για το πρόγραμμα «Smarter Cities Challenge»

Στην πρόταση που κατέθεσε ο Δήμος Θεσσαλονίκης στην IBM παρουσίασε το όραμά του για μια «Εξυπνη Πόλη», επικεντρώνοντας στην ανάγκη για συνεργασία και συνέργεια όλων των φορέων της πόλης στο πεδίο της ανταλλαγής και της κοινής χρήσης δεδομένων του κάθε φορέα. Η πρόκληση που θέλει να αντιμετωπίσει η Θεσσαλονίκη με τη συνδρομή της IBM είναι να δημιουργηθεί μια ψηφιακή πλατφόρμα, συνεργατικού χαρακτήρα (δηλαδή, όλοι οι φορείς της πόλης θα συνεισφέρουν δεδομένα τους), η οποία θα παρέχει ανοικτά δεδομένα (π.χ. για τον τουρισμό, τα αξιοθέατα, τον πολιτισμό, την επιχειρηματικότητα, το περιβάλλον, την κυκλοφορία, τα απορρίμματα, οικονομικά στοιχεία, κ.ο.κ.) προς χρήση από όλους (μεμονωμένους πολίτες, ερευνητές και ακαδημαϊκούς, επιχειρηματίες, φορείς λήψης αποφάσεων, εκπαιδευτικά ιδρύματα, συλλογικούς φορείς, κ.ά.).

Η ψηφιακή, συνεργατική πλατφόρμα ανοιχτών δεδομένων θα δώσει τη δυνατότητα στον μέσο πολίτη να έχει ανά πάσα στιγμή έναν μεγάλο όγκο στοιχείων και πληροφοριών για τη Θεσσαλονίκη, αλλά και στους ερευνητές και ακαδημαϊκούς να υποστηρίξουν τις έρευνές τους, ενώ θα ανοίξει τον δρόμο για τη δημιουργία ψηφιακών εφαρμογών που διευκολύνουν την καθημερινότητα και κατά συνέπεια θα δώσει τη δυνατότητα σε έναν ολόκληρο κλάδο να αναπτυχθεί, συμβάλλοντας έτσι και στη στήριξη της επιχειρηματικότητας.

Επιπλέον, η συνεργατική πλατφόρμα ανοιχτών δεδομένων οδηγεί στη διαφάνεια, στη συμμετοχικότητα και στη λογοδοσία, ενώ επιτρέπει στους συμμετέχοντες φορείς να ελέγχουν, να επανασχεδιάζουν και να βελτιώνουν τόσο τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, όσο και τις διαδικασίες σχεδιασμού και εφαρμογής των πολιτικών και δράσεων.

Η αντιπροσωπεία της IBM θα συνεργαστεί με τα στελέχη του Δήμου Θεσσαλονίκης και τους εμπλεκόμενους φορείς προκειμένου να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο ο Δήμος μπορεί να δημιουργήσει τη συνεργατική ηλεκτρονική πλατφόρμα ανοιχτών δεδομένων για τη συλλογή, ανάλυση και ανταλλαγή δεδομένων με το οικοσύστημα της πόλης (πανεπιστήμια, επιχειρήσεις, πολίτες κ.ά.).

#### iv).Γεωγραφικό Σύστημα Πληροφοριών (GIS)

Το Γεωγραφικό Σύστημα Πληροφοριών αποτελεί ουσιαστικά το κεντρικό πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης όλων των γεωχωρικών δεδομένων του Δήμου. Καλύπτει όλους τους τομείς και τα πεδία αρμοδιοτήτων των διαφορετικών Διευθύνσεων και Τμημάτων του Δήμου και δεν περιορίζεται στα αντικείμενα της Πολεοδομίας της πόλης μας. Το GIS, ως σύστημα διαχείρισης πληροφοριών προσφέρει στρατηγική και επιχειρησιακή υποστήριξη σε όλο τον Οργανισμό, μέσω της δυνατότητας διασταύρωσης ετερόκλητων πληροφοριών. Το GIS, αποτελεί ένα εργαλείο ανάλυσης και σχεδιασμού, το οποίο βελτιώνει τις ροές εργασίας, σε κάθε τμήμα ενός Δήμου, αλλά επιφέρει και την καλύτερη οριζόντια και κάθετη διατμηματική συνεργασία και επικοινωνία. Για την εφαρμογή αυτή ο Δήμος έλαβε το 2016 το Παγκόσμιο βραβείο καλής πρακτικής πάνω στα Γεωγραφικά Συστήματα Πληροφοριών και ξεχώρισε ανάμεσα σε 100.000 εταιρίες, φορείς και οργανισμούς παγκοσμίως. Το βραβείο απονεμήθηκε στα πλαίσια του Συνεδρίου της ESRI, που διοργανώνεται κάθε έτος, επί 35 χρόνια, με σκοπό τη συγκέντρωση των χρηστών του ArcGIS σε Παγκόσμιο επίπεδο.

Στο συνέδριο συμμετείχαν εκπρόσωποι φορέων και Οργανισμών απ' όλο τον κόσμο Υπουργείων, Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς και Εταιριών κατασκευής και εμπορίας λογισμικών και τεχνολογιών (για παράδειγμα τα μη επανδρωμένα αεροσκάφη - UAV), που διαλειτουργούν με ένα Γεωγραφικό Σύστημα Πληροφοριών. Ειδικότερα, πήραν μέρος πάνω από 300 εταιρίες παγκοσμίως εύρους.

Μέσα στα πλαίσια του Συνεδρίου και προκειμένου να δημιουργηθούν περαιτέρω κίνητρα βελτίωσης και εκσυγχρονισμού παρεχομένων υπηρεσιών, έχουν θεσπιστεί βραβεία σε επιμέρους θεματικές ενότητες, τα λεγόμενα SpecialAchievementsinGIS.

Στην θεματική ενότητα με αντικείμενο τις καινοτόμες πρωτοβουλίες και εφαρμογές στην πληροφόρηση του κοινού, με τεχνολογίες GIS και λογική «έξυπνης πόλης» (ApplicationsforSmartCommunities), έθεσε υποψηφιότητα ο Δήμος Θεσσαλονίκης, παρουσιάζοντας ταυτόχρονα στις 29/6/2016, σε ειδική συνεδρία, τις εφαρμογές, το περιβάλλον του Γεωγραφικού Συστήματος Πληροφοριών που λειτουργεί στο Φορέα από το 2008, αλλά και τα σύνολα γεωχωρικών δεδομένων του. Ιδιαίτερη μνεία έγινε στη χρήση των ανοικτών γεωχωρικών δεδομένων που αποτελούν την αφετηρία ανάπτυξης και προσδίδουν προστιθέμενη αξία στη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία..

Με δεδομένες τις δύσκολες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες που διανύει η Ελλάδα στην διάρκεια των τελευταίων ετών, η βράβευση αυτή αποτελεί μία επίσημη Παγκόσμια αναγνώριση του επιπέδου και της ποιότητας των παρεχόμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών του Δήμου Θεσσαλονίκης, με τεχνολογίες Γεωγραφικών συστημάτων Πληροφοριών.

#### **v) Μετάβαση από τις Υπηρεσίες Πρωτοκόλλου στο νέο Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων (Σ.Η.Δ.Ε.) -**

#### **Ένα βήμα προς τη Διαχείριση της Γνώσης.**

Τα προϊόντα για τη Διαχείριση της Γνώσης (διαχείριση εγγράφων, αρχειοθέτηση εγγράφων, διαχείριση υποθέσεων και φακέλων, ηλεκτρονικό πρωτόκολλο, διαχείριση διαδικασιών και ροής εργασιών) κατέχουν σήμερα πρωταγωνιστικό ρόλο στην αγορά

Από το Μάρτιο του 2019 ο Δήμος Θεσσαλονίκης θα εκδίδει και θα διακινεί με ηλεκτρονικό τρόπο τα εισερχόμενα, εξερχόμενα και ενδοπηρεσιακά του έγγραφα, μέσω της εφαρμογής του Συστήματος Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων (Σ.Η.Δ.Ε.).

Υπενθυμίζεται ότι το Υπουργείο Εσωτερικών έχει θέσει σε πλήρη λειτουργία ( από τις 30 Μαρτίου 2018) το Πληροφοριακό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων «ΙΡΙΔΑ » αντικαθιστώντας την παραδοσιακή έντυπη διαχείριση της εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας. Το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης εφαρμόζει ανάλογο σύστημα από το 2012 (Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων Πάπυρος)

Από την έναρξη του Σ.Η.Δ.Ε. όλες οι υπηρεσιακές μονάδες του Δήμου, συμπεριλαμβανομένων και των γραφείων που υποστηρίζουν τους πολιτικούς προϊσταμένους καταχωρούν, πρωτοκολλούν, οργανώνουν, ταξινομούν, συντάσσουν, υπογράφουν, διακινούν και αρχειοθετούν τα ηλεκτρονικά έγγραφα που δημιουργούνται από το φορέα ή από φορείς του δημόσιου τομέα, καθώς και κάθε έγγραφο που περιέρχεται από τρίτους.

Το σύστημα υποστηρίζεται από τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας (Τ.Π.Ε.), ενώ για τη λειτουργία του είναι απαραίτητη η χρήση προηγμένης ηλεκτρονικής υπογραφής . Η ηλεκτρονική διαχείριση εγγράφων αφορά ειδικότερα στα **Εισερχόμενα έγγραφα** ( παραλαβή, έλεγχος, ψηφιοποίηση, χρέωση, πρωτοκόλληση, αποθήκευση, αρχειοθέτηση, προώθηση), στα **Εξερχόμενα έγγραφα** (σύνταξη, καταχώρηση σχολίων, προώθηση, υπογραφή, πρωτοκόλληση, αποθήκευση, αρχειοθέτηση, δημιουργία ακριβούς αντιγράφου, διεκπεραίωση) και στα **Ενδοϋπηρεσιακά έγγραφα**.

Κεντρική πύλη εισόδου εγγράφων στο Δήμο Θεσσαλονίκης αποτελεί το Τμήμα Γενικού Πρωτοκόλλου και Διοικητικής Υποστήριξης. Πλην όμως υφίστανται και περιφερειακές πύλες εισόδου, όπως είναι ενδεικτικά τα Αυτοτελή Τμήματα και τα Τμήματα Διοικητικής Υποστήριξης κάθε Διεύθυνσης. Προκειμένου για την παραλαβή και διαχείριση εισερχομένων εγγράφων καθιερώνεται μία ενιαία διαδικασία, επτά βημάτων, που ακολουθείται από όλους τους εξουσιοδοτημένους χρήστες, η οποία περιγράφεται διεξοδικά στον Κανονισμό Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων (Κ.Η.ΔΕ.), προσχέδιο του οποίου εκδόθηκε και κοινοποιήθηκε σε όλους τους Προϊσταμένους Διευθύνσεων του φορέα. Στον Κανονισμό, ο οποίος αποτελείται από οκτώ άρθρα, περιγράφονται αναλυτικά όλες οι λειτουργίες και διαδικασίες που αφορούν στο Σ.Η.Δ.Ε., προς ενημέρωση και διευκόλυνση όλων των υπαλλήλων και εν δυνάμει χρηστών του συστήματος. Επί του Προσχεδίου διατυπώθηκαν διάφορες σκέψεις, οι οποίες θα συμπεριληφθούν στο τελικό κείμενο μετά από σχετική τους επεξεργασία.

Ένας από τους βασικούς προβληματισμούς που υφίσταται αφορά στο γεγονός ότι δεν έχει ολοκληρωθεί η ψηφιοποίηση των αρχείων, γεγονός το οποίο αποκλείει την αποκλειστική ηλεκτρονική διαχείριση των εγγράφων και οδηγεί στην εν μέρει εφαρμογή του συστήματος, καθώς υποχρεώνει στη διακίνηση εγγράφων σε φυσική μορφή. Σε κάθε περίπτωση ο Κανονισμός έχει προβλέψει τα ειδικότερα ζητήματα που μπορούν να ανακύψουν, όπως για παράδειγμα τη διακίνηση εγγράφων, στα οποία περιλαμβάνονται

ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα με την επιφύλαξη των διατάξεων του Κανονισμού για την Προστασία των Προσωπικών Δεδομένων.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι η πρακτική της ψηφιοποίησης των εισερχόμενων εγγράφων έχει καθιερωθεί τα τελευταία χρόνια από υπηρεσίες του φορέα (π.χ Αυτοτελές Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης Δημάρχου ), κυρίως για λόγους που σχετίζονται με τη διευκόλυνση στην αναζήτηση των εγγράφων, τη συσχέτιση και διακίνησή τους. Η συγκεκριμένη δραστηριότητα, η οποία λειτουργούσε σε ορισμένες υπηρεσίες, στηρίχθηκε αποκλειστικά στην πρωτοβουλία κάποιων υπαλλήλων.

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης έχει ενεργοποιήσει τη διαδικασία ενημέρωσης των υπαλλήλων του για την επικείμενη εφαρμογή του Σ.Η.Δ.Ε. μέσω του Κανονισμού που εξέδωσε και της εκπαιδευτικής διαδικασίας που έχει ξεκινήσει. Στο πλαίσιο αυτό έχει ξεκινήσει μια διαδικασία εκπαίδευσης των υπαλλήλων στη χρήση του.

Αν και η εφαρμογή του Σ.Η.Δ.Ε. απορρέει κατά κανόνα από τη νομοθετική υποχρέωση που επέβαλε ο Νόμος 4440/2016 σχετικά με την “ ηλεκτρονική διαδικασία έκδοσης και διακίνησης διοικητικών πράξεων και εγγράφων στο δημόσιο τομέα “εντούτοις αναπτύχθηκε μια δυναμική διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών και γνώσεων. Όπως επίσης όλοι αναγνωρίζουν τη συμβολή του στην οργάνωση και αξιοποίηση της γνώσης, κυρίως κατά το μέρος που αφορά στην αποθήκευση, αρχειοθέτηση, επεξεργασία και διάχυση της γνώσης που απορρέει από τα διακινούμενα έγγραφα.

Ειδικότερα το Σ.Η.Δ.Ε προϋποθέτει για την επιτυχή εφαρμογή του την καταγραφή όλων των διαδικασιών του οργανισμού. Μέσω της καταγραφής των διαδικασιών επιτυγχάνεται μεγάλη συγκέντρωση πληροφοριών και γνώσεων, καθώς μοντελοποιείται μέσω του Σ.Η.Δ.Ε. ΜΕ τρόπο απλό κάθε καταγεγραμμένη διαδικασία, παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα στους υπαλλήλους εύκολης επεξεργασίας των βημάτων και των ενεργειών τους.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε το Σ.Η.Δ.Ε βάζει το έγγραφο σε ροή. Με την κατάλληλη παραμετροποίηση, η οποία απαιτεί πλήρη και βαθιά γνώση των διαδικασιών του φορέα προγραμματίζεις το σύστημα με αυτό που πρέπει να κάνει αφού πάρει την πληροφορία και στη συνέχεια το ίδιο το σύστημα καθοδηγεί κάθε υπάλληλο σε κάθε βήμα του, ώστε να αποφευχθεί κάθε πιθανό λάθος. Εν πρώτοις φαίνεται πως λειτουργεί ως ένα σύστημα καταγραφής της ροής των εγγράφων και των δραστηριοτήτων του οργανισμού, που βοηθά σε πιο πρακτικά ζητήματα όπως στην ταχύτερη διακίνηση της αλληλογραφίας του φορέα και στην εξοικονόμηση χαρτιού και μελανιών. Είναι όμως δυνατόν να εξελιχθεί σε ένα οργανωμένο σύστημα αποθήκευσης πληροφοριών και γνώσεων. Αυτή η περαιτέρω αξιοποίηση των δυνατοτήτων του συστήματος εξαρτάται ωστόσο από το ανθρώπινο δυναμικό του φορέα, όπως χαρακτηριστικά σημειώθηκε.

Επιπλέον το Σ.Η.Δ.Ε ακολουθεί το οργανόγραμμα της υπηρεσίας και τηρεί την ιεραρχία του φορέα. Για παράδειγμα ο συντάκτης του Ηλεκτρονικού Σχεδίου Εγγράφου αποστέλλει το έγγραφο του στον επόμενο κατά ιεραρχική σειρά υπογράφοντα, ο οποίος είτε συμφωνεί με το κείμενο και το αποστέλλει για υπογραφή στον επόμενο υπογράφοντα είτε διαφωνεί και το επιστρέφει με παρατηρήσεις και σχόλια στον συντάκτη του. Προκειμένου να λάβουμε γνώση του περιεχομένου ενός εγγράφου θα πρέπει να ανήκουμε στους υπογράφοντες του εγγράφου ή/και στους αποδέκτες του. Άλλως κάθε προϊστάμενος έχει το δικαίωμα να λαμβάνει γνώση των εγγράφων των υφισταμένων του, ο Διευθυντής των Προϊσταμένων του και των υπαλλήλων και ούτω καθεξής.

Ένα ουσιαστικό ζήτημα που προκύπτει είναι εάν πρόκειται η διαδικασία αυτή να υποκαταστήσει την αυθόρμητη και φυσική επικοινωνία, η οποία σε ορισμένες περιπτώσεις κρίνεται απαραίτητη. Επί τούτου το αντεπιχείρημα που τίθεται αναφέρεται στις περιπτώσεις όπου η δια ζώσης επικοινωνία δεν είναι δυνατή ή καθίσταται αναποτελεσματική για διάφορους λόγους, στην πολυπόθητη εξοικονόμηση χρόνου και στον εξορθολογισμό των διοικητικών λειτουργιών που επιδιώκεται. Τα διοικητικά όργανα φαίνεται να αποκτούν ιδιαίτερη ευελιξία, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, ειδικότερα δε στις περιπτώσεις όπου χρειάζεται η συνέργεια περισσότερων υπηρεσιών (π.χ. Διεύθυνση Πολεοδομίας με τη Διεύθυνση Μελετών Αρχιτεκτονικών Έργων). Παρέχεται επίσης η επιλογή να παρακολουθείται από τους ιεραρχικά προϊστάμενους το στάδιο, στο οποίο βρίσκεται κάθε διαδικασία και οι εκκρεμότητες σε όλα τα επίπεδα της υφιστάμενης υπηρεσιακής ιεραρχίας με δυνατότητα – υπό ορισμένες προϋποθέσεις - να παρακάμπτεται ένα στάδιο, εφόσον κρίνεται ότι υφίσταται άσκοπη ή αδικαιολόγητη καθυστέρηση. Κατ' αυτόν τον τρόπο ο μηχανισμός λήψης αποφάσεων εικάζεται ότι θα βρίσκεται σε καλύτερο επίπεδο ετοιμότητας, με αποτέλεσμα την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την αύξηση της παραγωγικότητας του φορέα .

### **3. Ανθρώπινο Δυναμικό**

Θετικό μήνυμα αποτελεί το γεγονός ότι ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη λειτουργία του Δήμου και στην αναβάθμιση των υπηρεσιών του αναβαθμίζεται τα τελευταία χρόνια. Το διακύβευμα είναι ότι πρέπει να αξιοποιούνται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού. Θεωρείται αναμενόμενο ένας υπάλληλος που ασκεί συγκεκριμένα καθήκοντα για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα να έχει αναπτύξει τεχνογνωσία σε ένα αντικείμενο. Ωστόσο το επιθυμητό θα ήταν να μπορεί να αξιοποιήσει την τεχνογνωσία αυτή και σε άλλη θέση, καθώς και να μεταφέρει τις γνώσεις του σε άλλους υπαλλήλους.

Για το λόγο αυτό προτείνεται η εναλλαγή τους / μετακίνηση τους σε διάφορες θέσεις εργασίας (job rotation), η εφαρμογή του οποίου στο Δήμο επέφερε θετικά αποτελέσματά , αλλά αντιμετώπισε ένα πολύ σοβαρό εμπόδιο, που αφορούσε στη διαχέουσα αντίληψη ότι κάθε μετακίνηση υποκρύπτει κάποια μομφή.

Το προφίλ του ιδανικού υπαλλήλου σχηματίζεται κατά πρώτον από τις ακαδημαϊκές του γνώσεις, που θα πρέπει να είναι ανάλογα της θέσης που θα καλύψει και κατά δεύτερον, αλλά εξίσου σημαντικό – ίσως και σημαντικότερο - από τις γενικές ικανότητες ή χαρακτηριστικά που καθορίζονται από τον οργανισμό ως απαραίτητα ή επιθυμητά.

Η άποψη που επικρατεί είναι ότι υπάρχει « σαφής και ολοκληρωμένη εικόνα » για τους υπαλλήλους του Δήμου. Παρατηρείται όμως στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, η εικόνα αυτή να αφορά κυρίως στα ακαδημαϊκά τους προσόντα και όχι στα ποιοτικά – προσωπικά - τους χαρακτηριστικά, τα οποία “ κυκλοφορούν στους διαδρόμους της υπηρεσίας , πλην όμως δεν είναι γραμμένα πουθενά “. Μια λύση, προς την κατεύθυνση αυτή θα ήταν να συνδεθεί κάθε θέση εργασίας με τα απαιτούμενα προσωπικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ο υπάλληλος. Ενόψει της διαδικασίας αυτής θα πρέπει να γίνονται κάποιες περιοδικές αξιολογήσεις, οι οποίες θα αφορούν στην αξιολόγηση του προσωπικού, στην αξιολόγηση της θέσης εργασίας αλλά και στην αξιολόγηση του προσωπικού ανά θέση εργασίας.



Οι Διευθυντές δεν είναι σε θέση πάντα να γνωρίζουν ποιος υπάλληλος έχει ποια πληροφορία. Συνήθως και προκειμένου να το απαντήσουν αυτό προσφεύγουν στους αρχαιότερους ή εμπειρότερους υπαλλήλους κάθε τμήματος ή διεύθυνσης. Παραδέχονται ωστόσο ότι αναλώνουν πολύτιμο χρόνο στη διαδικασία αυτή στην περίπτωση που εκλείπει ένας τέτοιος υπάλληλος, καθώς δεν υπάρχει μηχανισμός που να διασφαλίζει ότι οι γνώσεις των υπαλλήλων που αποχωρούν (π.χ λόγω συνταξιοδότησης ) ή μετακινούνται από την υπηρεσία παραμένουν στην υπηρεσία. Κατ' αποτέλεσμα υπάρχουν αποθέματα γνώσης, τα οποία χάνονται.

Στις περιπτώσεις που κατέστη εφικτό η γνώση να παραμείνει στην υπηρεσία παρατηρήθηκε ότι οι υπάλληλοι είχαν αναπτύξει ουσιαστική και ωφέλιμη επικοινωνία, διαμορφώνοντας ισχυρά δίκτυα διαπροσωπικών σχέσεων στο περιβάλλον εργασίας τους.

Από την αξιολόγηση των δομών του φορέα προέκυψε ότι τα προσόντα των υπηρετούντων υπαλλήλων κρίνονται ως επαρκή και καλύπτουν τις απαιτήσεις των διαδικασιών. Η άσκηση των αρμοδιοτήτων των υπηρεσιών απαιτεί τις ειδικότητες που διαθέτει το υφιστάμενο προσωπικό. Για τις ανάγκες δε στελέχωσης κάποιων υπηρεσιών του Δήμου προσλαμβάνεται προσωπικό με συμβάσεις ορισμένου χρόνου. Ωστόσο από την έρευνα προέκυψε ότι είναι αναγκαία η ενίσχυση του φορέα με στελέχωση από ειδικότητες εξειδικευμένες, όπως κατηγοριών ΠΕ – Ψυχολόγων, ΤΕ – Κοινωνικών Λειτουργών, καθώς και ΠΕ ή ΤΕ Τεχνικών Ασφαλείας. Στην ίδια έκθεση διατυπώνεται η άποψη ότι οι ανάγκες στελέχωσης δεν μπορούν καθ' ολοκληρία να καλυφθούν μέσω επιμόρφωσης του υφιστάμενου προσωπικού, διότι απαιτούνται επιπλέον εξειδικευμένες ειδικότητες σε κάποιες υπηρεσίες. Ωστόσο η παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων από το ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου κρίνεται απαραίτητη και για αυτό το λόγο προωθείται συστηματική πολιτική επιμόρφωσης από τη Διοίκηση.

Για τις ανάγκες επιμόρφωσης του προσωπικού ο Δήμος σύναψε το 2013 Μνημόνιο Συνεργασίας με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), με στόχο την συγκρότηση ενός πρότυπου πλαισίου Δια Βίου Μάθησης για τα στελέχη του Δήμου, προκειμένου να αξιοποιηθεί η τεχνογνωσία που διαθέτει το ΕΚΔΔΑ. Για τη διευκόλυνση του έργου συγκροτήθηκε Πενταμελής Επιτροπή Συνεργασίας των δύο φορέων.

Στα πλαίσια του Μνημονίου προτάθηκε η κατάρτιση Επιχειρησιακού Σχεδίου Εκπαίδευσης, αφού προηγουμένως ανιχνευτούν οι εκπαιδευτικές επιμορφωτικές ανάγκες του προσωπικού του φορέα. Προς την κατεύθυνση αυτή το αρμόδιο Τμήμα Κεφαλαιοποίησης της Γνώσης και Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού της Διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων αποστέλλει μία φορά το χρόνο έγγραφο, προκειμένου να αποστείλουν τα αιτήματά τους για εκπαίδευση, εξειδικεύοντάς τα με στοιχεία όπως

- Τον τίτλο του αιτήματος
- Τον επιχειρησιακό στόχο της υπηρεσίας που σχετίζεται με το αίτημα
- Την σκοπιμότητα υλοποίησης του αιτήματος και συγκεκριμένα την ανάγκη, στην οποία ανταποκρίνεται η υλοποίηση του προτεινόμενου αιτήματος και ειδικότερα αν αυτή απορρέει από α) θεσμικές αλλαγές β) δομικές ή οργανωσιακές αλλαγές γ) εφαρμογές εθνικής, ευρωπαϊκής ή περιφερειακής πολιτικής
- Την Ομάδα – Στόχο προς εκπαίδευση (υπάλληλοι, προϊστάμενοι, διευθυντές, τον κλάδο στον οποίο ανήκουν κ.α)
- Τον χρόνο υλοποίησης του επιμορφωτικού προγράμματος

- Τον εκτιμώμενο αριθμό επιμορφωτικών προγραμμάτων, τις εκτιμώμενες ώρες
- Τυχόν πρόσθετες πληροφορίες – παρατηρήσεις

Οι τομείς, στους οποίους επιμορφώνεται το προσωπικό είναι το Δημόσιο Management, τα Οικονομικά, ο Χωρικός και Περιβαλλοντικός Σχεδιασμός, η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και η Κοινωνική Πολιτική. Οι τίτλοι των επιμορφωτικών προγραμμάτων του ΕΚΚΔΑ επικαιροποιούνται και ανασχεδιάζονται συνεχώς από το επιστημονικό προσωπικό, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις εξελίξεις, τις θεσμικές αλλαγές και τις ανάγκες επιμόρφωσης των υπαλλήλων.

Η κίνηση αυτή είχε θετικό αντίκτυπο, υπό την έννοια ότι ενισχύθηκε το ενδιαφέρον των υπαλλήλων στη συμμετοχή και παρακολούθηση σεμιναρίων, που αφορούσαν ειδικότερα σε αντικείμενα σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων τους και τα ενδιαφέροντά τους.

Από τα διαθέσιμα στοιχεία του Τμήματος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού και Κεφαλοποίησης της Γνώσης οι υπάλληλοι που συμμετέχουν στα σεμινάρια είναι κατά κύριο λόγο πανεπιστημιακής και τεχνολογικής εκπαίδευσης και κατέχουν θέσεις ευθύνης. Σε αρκετές περιπτώσεις είναι οι ίδιοι υπάλληλοι που ανά τακτά χρονικά διαστήματα παρακολουθούν σεμινάρια, καθώς όπως δηλώνουν επιθυμούν να διευρύνουν τις γνώσεις τους.

Στην άποψη αυτή ότι τα σεμινάρια υπάρχει διαφωνία, καθώς υποστηρίζεται ότι η επιμόρφωση των υπαλλήλων, σπάνια προσδίδει τεχνογνωσία, εκτός και αν αφορά σε κάτι εξειδικευμένο, όπως η εκμάθηση ενός ειδικού προγράμματος. Η συμβολή επίσης αυτής της διαδικασίας στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας ενός οργανισμού είναι χαμηλή, καθώς σύμφωνα με την αντίληψη που υπάρχει οι υπάλληλοι δεν εφαρμόζουν τις γνώσεις που απέκτησαν, ακόμη και στις περιπτώσεις, που αφορούν στη βελτίωση των προσωπικών τους δεξιοτήτων.

Η διανομή της γνώσης που προκύπτει από την επιμορφωτική διαδικασία είναι υπό συζήτηση, παρά το γεγονός ότι η συχνότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δη από προϊσταμένους είναι υψηλή. Μία πρακτική, η οποία εφαρμόστηκε κατά το παρελθόν, προς την κατεύθυνση αυτή, αποτελεί η οδηγία που δόθηκε στους υπαλλήλους να καταχωρείται στον κοινό ηλεκτρονικό δικτυακό τόπο της κάθε διεύθυνσης, το εκπαιδευτικό υλικό των σεμιναρίων που παρακολουθούν οι υπάλληλοι της διεύθυνσης. Η πρακτική αυτή, στο βαθμό που τηρείται έχει επιφέρει θετικά αποτελέσματα.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, των οποίων ο ρόλος είναι καθοριστικός για την απόκτηση και ανταλλαγή γνώσης διαπιστώνεται πως είναι περιορισμένη. Μέθοδοι απόκτησης γνώσης και εκπαίδευσης όπως η επικοινωνία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς, πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα δεν είναι αρκετά διαδεδομένοι. Πρέπει να δίνεται έμφαση σε κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, όπως οι συναντήσεις μεταξύ των υπαλλήλων, τα ανεπίσημα σεμινάρια, οι συζητήσεις κατά τη διάρκεια ενός διαλλείματος, η εκπαίδευση του προσωπικού, η μαθητεία των εργαζομένων δίπλα σε παλαιότερους και εμπειρότερους κ.α.

Χαρακτηριστική είναι η πρακτική που ακολουθείται από υπηρεσία -με πρωτοβουλία του διευθυντή της υπηρεσίας - σύμφωνα με την οποία οι προϊστάμενοι με το διευθυντή πραγματοποιούν εβδομαδιαίες συναντήσεις (συγκεκριμένη ημέρα και ώρα),

προκειμένου να ενημερώνονται για τα αντικείμενα αρμοδιότητας της υπηρεσίας, να συζητούν και να ανταλλάσσουν απόψεις. Κατ' αυτό τον τρόπο δρομολογούνται όλες οι δράσεις, καλλιεργείται κλίμα συνεργασίας και επικοινωνίας.

#### **4. Εγκατάσταση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001: 2000**

Η εγκατάσταση **συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO** ξεκίνησε το 2005 σε δύο διευθύνσεις του Δήμου και ειδικότερα **στη Δ/ση Μελετών και στη Δ/ση Κατασκευών Αρχιτεκτονικών Έργων του Δήμου Θεσσαλονίκης**. Σταδιακά εντάχθηκαν στο έργο η Δ/ση Κοινωνικής Προστασίας και Δημόσιας Υγείας, η Διεύθυνση Διαφάνειας και Εξυπηρέτησης Δημοτών, η Διεύθυνση Βιώσιμης Κινητικότητας και Δικτύων, η Διεύθυνση Αστικού Σχεδιασμού και Αρχιτεκτονικών Μελετών, η Διεύθυνση Κατασκευών και Συντηρήσεων, η Διεύθυνση Διαχείρισης Αστικού Περιβάλλοντος και το Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης Δημοτικού Συμβουλίου. Διερευνήθηκε επίσης η εγκατάσταση συστήματος ISO στην οικονομική και ταμειακή υπηρεσία του δήμου. Το έργο διήρκεσε μέχρι το 2013, ενώ η πλειοψηφία των Πιστοποιητικών έληξε το 2012.

Αφορμή για το εγχείρημα στάθηκε η χρηματοδότηση των έργων από το Δ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (Δ' ΚΠΣ), για την οποία έπρεπε οι τελικοί δικαιούχοι να είναι πιστοποιημένοι ως προς την επάρκεια τους. Απόδειξη αυτής της επάρκειας συνιστούσε το πιστοποιητικό ποιότητας κατά ISO 9001:2000.

Στην έκθεση τεκμηρίωσης για την ανάγκη εφαρμογής του συγκεκριμένου Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας τονίστηκε η δημιουργία Εγχειρίδιου Ποιότητας, Εγχειρίδιου Διαδικασιών, Εγχειρίδιου Τυποποίησης και Εγχειρίδιου Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με έμφαση στα εξής στοιχεία :

Το **Εγχειρίδιο Ποιότητας** αποτελεί τον βασικό Οδηγό Λειτουργίας των Διευθύνσεων, με κατευθυντήριες οδηγίες για την ομαλή λειτουργία των λειτουργικών διεργασιών και με αναφορά στις αναλυτικές διαδικασίες, που καλύπτουν το κάθε επιμέρους αντικείμενο. Το **Εγχειρίδιο Διαδικασιών** αποτελείται από αυτόνομες λειτουργικές διαδικασίες. Μαζί με αυτές τις διαδικασίες γίνεται αναφορά στα έγγραφα και στα έντυπα που χρησιμοποιούνται, στα αρχεία, στον εξοπλισμό και στις αρμοδιότητες του κάθε τμήματος. Το **Εγχειρίδιο Τυποποίησης** περιλαμβάνει την αναλυτική οργανωτική δομή, τα καθήκοντα – τις αρμοδιότητες των θέσεων του προσωπικού, καθώς και τα προσόντα για κάθε θέση. Το εγχειρίδιο αυτό περιλαμβάνει την λεπτομερή καταγραφή όλων των εντύπων που χρησιμοποιούνται. Επίσης περιλαμβάνει την τυποποίηση και κωδικοποίηση όλων των μέσων – υλικών – εξοπλισμού που χρησιμοποιούνται. Το **Εγχειρίδιο Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων** περιλαμβάνει τις κατευθυντήριες οδηγίες για τον τρόπο διαχείρισης και διοίκησης των ανθρώπινων πόρων.

#### **Παρουσίαση αποτελεσμάτων εφαρμογής Συστήματος Ποιότητας ISO**

Η εφαρμογή του Συστήματος Ποιότητας ISO στο Δήμο Θεσσαλονίκης επέφερε σημαντικά αποτελέσματα, αναφορικά με τη Διαχείριση της Γνώσης, ειδικότερα δε σχετικά με το διαμοιρασμό αυτής, καθώς οδήγησε :

- στην αναβάθμιση της τήρησης του αρχείου με αλλαγή στη δομή του και την ηλεκτρονική καταγραφή του, που είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των αιτημάτων

- στην αναβάθμιση του τρόπου ελέγχου παρακολούθησης και καταγραφής των πόρων των υπηρεσιών (μέσα, προσωπικό, περιβάλλον εργασίας, υποδομές )
- στην ταχύτερη και πληρέστερη παρακολούθηση των αλλαγών που προκύπτουν από τη νομοθεσία
- στην μέτρηση της ικανοποίησης των συνεργαζόμενων με τη Διεύθυνση πολιτών, φορέων και άλλων υπηρεσιών με τη χρήση ερωτηματολογίων,
- τις υπηρεσίες να δώσουν βαρύτητα σε θέματα επιμόρφωσης και να διαμορφώσουν ένα πρόγραμμα επιμορφώσεων σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του προσωπικού. Ειδικότερα το 2008 έλαβε χώρα ένα εκτεταμένο πρόγραμμα επιμόρφωσης των υπαλλήλων της Διεύθυνσης σε δεξιότητες στους υπολογιστές
- στη στενότερη συνεργασία μεταξύ των Τμημάτων και των Διευθύνσεων και στη βελτίωση της οργανωτικής λειτουργίας του τμήματος με την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών
- στον προγραμματισμό των εργασιών των υπηρεσιών και ειδικά της εκπόνησης και υλοποίησης των μελετών υπηρεσιών

Ειδικότερα η αποτύπωση και τεκμηρίωση των διαδικασιών, καθώς και η τυποποίηση των βημάτων ως απαίτηση του Συστήματος Ποιότητας ISO, είχε τα εξής αποτελέσματα, έτσι όπως καταγράφονται σε σχετικές εκθέσεις των υπηρεσιών :

- την εκπαίδευση του νεοεισερχόμενου προσωπικού, καθώς ήταν διαθέσιμο, σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή, σε κάθε περίπτωση το σύνολο των διαδικασιών, που ο νέος στη Διεύθυνση υπάλληλος θα είχε να αντιμετωπίσει. Με αυτόν τον τρόπο παρέχονταν γνώση ελεγμένη και χωρίς την απασχόληση του υπόλοιπου προσωπικού.
- την άμεση ενημέρωση εργαζόμενων για τα α) αντικείμενα της υπηρεσίας που εργάζονται β) τα βήματα/ τις ενέργειες και τα σχετικά έγγραφα που απαιτούνται για την εφαρμογή των διαφόρων διαδικασιών καθώς και γ) τη νομοθεσία που διέπει την κάθε διαδικασία
- την αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων, που σύμφωνα με τους περισσότερους αναφέρονταν πολύ γενικά στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας
- τον επανέλεγχο της ορθότητας των βημάτων μιας διαδικασίας, αποφεύγοντας την διατήρηση μη βάσιμων πρακτικών.
- την διαπίστωση σφάλματος, καθυστέρησης ή ελαττωματικού προϊόντος, μέσω της ανατροφοδότησης του συστήματος, το λόγο πρόκλησης των σφαλμάτων με αποτέλεσμα να υπάρχει δυνατότητα για επανορθωτική ενέργεια στο συντομότερο χρονικό διάστημα αλλά και για τη λήψη των απαιτούμενων ενεργειών για αποφυγή επανάληψης ίδιου σφάλματος

Κατά την διαδικασία της αξιολόγησης των δομών του Δήμου τη διετία 2013-2014, η ομάδα έργου αξιολογώντας τα αποτελέσματα πρότεινε την επέκταση της εφαρμογής του ISO σε όλες τις υπηρεσίες του Δήμου, αλλά και την ανανέωσή του σε αυτές που το είχαν ήδη αποκτήσει.

Περί της επανεφαρμογής του ISO στο φορέα αξίζει να αναφερθεί η άποψη που εκφράζεται από τον Προϊστάμενο Διεύθυνσης των Κ.Ε.Π., ο οποίος υποστηρίζει ότι σε

αυτή τη φάση, δεν είναι εφικτό και υλοποιήσιμο, καθώς για να προτυποποιηθεί μια διαδικασία απαιτείται να λειτουργεί σε ένα συγκεκριμένο νομοθετικό πλαίσιο. Δυστυχώς στην υπηρεσία τους παρατηρείται μεγάλη καθυστέρηση ενημέρωσης και επικαιροποίησης της κεντρικής διαδικτυακής πύλης ΕΡΜΗΣ με τα απαιτούμενα δικαιολογητικά κάθε πιστοποιημένης διαδικασίας. Η επικαιροποίηση δε των διαδικασιών είναι πολύ συχνή δεδομένων των συχνών νομοθετικών τροποποιήσεων. Κατ' αυτόν τον τρόπο δεν μπορούν να εκτελέσουν οποιαδήποτε διαδικασία με πιστοποιημένα βήματα (αδυναμία απόκτησης ISO).

#### **5. Η καταγραφή των διαδικασιών και περιγραφή των θέσεων εργασίας**

Η συγκεκριμένη εφαρμογή αφορούσε

- στην επικαιροποίηση των διαδικασιών, που είχαν συνταχθεί για τη χορήγηση Διαχειριστικής Επάρκειας, με σκοπό τη χρηματοδότηση του Δήμου Θεσσαλονίκης από το ΕΣΠΑ.
- στην επικαιροποίηση των διαδικασιών, που είχαν καταγραφεί στο πλαίσιο του προϋπάρχοντος συστήματος ποιότητας ISO
- στην καταγραφή και τυποποίηση των διαδικασιών στο σύνολο των υπηρεσιών του Δήμου.
- στην περιγραφή των θέσεων εργασίας στις υπηρεσίες του Δήμου.

Για τη διαδικασία αυτή απαιτήθηκε να επιμορφωθεί το προσωπικό του Τμήματος Διαχείρισης Ποιότητας και να δημιουργηθεί ένα δίκτυο επικοινωνίας με τις Διευθύνσεις – Τμήματα – στελέχη του Δήμου για τη συγκέντρωση όλων των απαραίτητων στοιχείων. Οι διαδικασίες αυτές έχουν ολοκληρωθεί.

#### **6. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο Διάχυσης της Γνώσης**

Για την υλοποίηση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης το 2007 συστήθηκε με σχετική απόφαση Δημάρχου η Ομάδα Αυτοαξιολόγησης και ακολούθως πραγματοποιήθηκε η εφαρμογή του στις πρώην υπηρεσίες της Διεύθυνσης Κοινωνικών Υπηρεσιών ( Τμήμα Προγραμμάτων), Διεύθυνσης Νεολαίας και Αθλητισμού, Διεύθυνσης Οδοποιίας και Διεύθυνσης Δημοτικής Κατάστασης.

Από την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και παρά το γεγονός ότι δεν συμμετείχε το σύνολο των υπηρεσιών του Δήμου, ως μείζον ζήτημα αναδείχθηκε η ηλεκτρονική αναβάθμιση των υπηρεσιών και η έλλειψη διάχυσης της πληροφορίας στους υπαλλήλους των Υπηρεσιών. Σε ότι αφορά το πρώτο έγιναν, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, σημαντικές ενέργειες, προς την κατεύθυνση αυτή, σε ότι αφορά τη γνώση προτάθηκε συνολικά η δημιουργία κοινού ηλεκτρονικού αρχείου, στο οποίο θα καταχωρούνται κώδικες, νομοθεσίες και εγκύκλιοι, που αφορούν στη λειτουργία του Δήμου. Η πρόταση αυτή, παρότι υφίσταται από την πρώτη εφαρμογή του ΚΠΑ, πρόκειται να υλοποιηθεί το αμέσως επόμενο διάστημα με πρωτοβουλία της Γενικής Διεύθυνσης. Ειδικότερα ωστόσο έλαβαν χώρα κάποιες μικρές, διορθωτικές ενέργειες στις υπηρεσίες προκειμένου να διευκολύνεται η ενημέρωση και η διάχυση της γνώσης όπως π.χ η τοποθέτηση του ενημερωτικού υλικού (νόμοι εγκύκλιοι, έγγραφα του υπουργείου ) σε σημείο, που μπορούν να έχουν εύκολη πρόσβαση οι υπάλληλοι.



Στην κατεύθυνση της δημιουργίας ενός κοινού ηλεκτρονικού αρχείου με ενημερωτικό υλικό λειτουργεί η πρακτική που εφαρμόζει το Τμήμα Διαφάνειας του φορέα. Στα πλαίσια της πρακτικής αυτής έχει αναρτηθεί στον σχετικό διαδικτυακό τόπο το διαθέσιμο ενημερωτικό υλικό, που αφορά στην υποστήριξη και διεκπεραίωση των αντικειμένων του τμήματος, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνεται η εφαρμογή του προγράμματος Διαύγεια και του Ηλεκτρονικού Μητρώου Δημοσίων Συμβάσεων. Η ανάρτηση του υλικού αυτού αποσκοπεί στη διευκόλυνση του έργου του Τμήματος και των υπαλλήλων του Δήμου, που είναι επιφορτισμένοι με σχετικά καθήκοντα.

Ήδη σήμερα ο Δήμος βρίσκεται σε διαδικασία επανεφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.

### Αντί Επιλόγου

Η διαχείριση γνώσης είναι μια διαδικασία στα πλαίσια της οποίας δημιουργείται, συλλέγεται, αποθηκεύεται και διαχέεται η γνώση σε έναν οργανισμό. Η διαχείριση της γνώσης υπάρχει με πολλούς τρόπους και σε διαφορετικές μορφές εδώ και πολύ καιρό. Όπως συμβαίνει και σε πολλούς οργανισμούς ή επιχειρήσεις το πρόβλημα είναι η κλίμακα. Και είναι πρόβλημα, διότι τελικά οι χρήστες καταλήγουν να καλύπτουν τις ανάγκες τους με ελλιπή δεδομένα, καθώς οι πληροφορίες που έχουν στη διάθεσή τους είναι στην πλειοψηφία τους αποσπασματικές και δεν έχουν τίποτα που να υποδεικνύει την οποιαδήποτε σχέση με τα ζητήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Στο συλλογισμό αυτό προστίθεται η αδιαμφισβήτητη παραδοχή ότι οι δημόσιοι οργανισμοί βασίζονται πλέον στη γνώση, η οποία ούτως ή άλλως τις τελευταίες δεκαετίες συνιστά την κυριότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς υπό το πρίσμα αυτό γίνεται αντιληπτό το μέγεθος της πρόκλησης που έχουν να αντιμετωπίσουν οι δημόσιοι οργανισμοί.

Την πρόκληση αυτή καλείται να αντιμετωπίσει ο Δήμος Θεσσαλονίκης, διαμορφώνοντας μια κουλτούρα διαχείρισης γνώσης. Στην πράξη η διαδικασία διάχυσης της γνώσης μέσα στον οργανισμό ενθαρρύνεται με διάφορους τρόπους μέσω της συστηματικής αποθήκευσης, κωδικοποίησης και ανταλλαγής γνώσεων. Ωστόσο δεν πρόκειται για κάτι απλό ή εύκολο. Αποτελεί προϊόν αλληλεπίδρασης διαφόρων παραγόντων όπως είναι η τεχνολογία, η ευέλικτη οργανωτική δομή, η κουλτούρα και το ανθρώπινο δυναμικό, του οποίου ο ρόλος σήμερα είναι εξαιρετικά διακεκριμένος.

Ειδικότερα στη διαδικασία αναζήτησης του κατάλληλου μοντέλου καθοριστικό ρόλο πρόκειται να διαδραματίσουν οι άνθρωποι. Η έρευνα μας επαλήθευσε αυτό που υπήρχε ως αίσθηση ότι η ανθρώπινη αλληλεπίδραση είναι πολύ σημαντική και ότι οι υπάλληλοι πρέπει να απελευθερωθούν από την αυστηρή έννοια του καθήκοντος και της ευθύνης, προκειμένου να εξασφαλίσουν τη συνέχεια και επιβίωσή του. Είναι αυτοί άλλωστε που πρόκειται να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν τα θεωρητικά και οργανωτικά πλαίσια που μπορούν να δημιουργήσουν Καλές Πρακτικές.

Με τον όρο Καλές Πρακτικές περιγράφουμε «αυτό που δουλεύει» σε μια συγκεκριμένη κατάσταση ή περιβάλλον, δηλαδή μια δοκιμασμένη διαδικασία ή δράση που έχει αποδειχτεί στην πράξη ότι είναι περισσότερο αποτελεσματική από άλλες.

Για το λόγο αυτό ας μην αναζητούμε και άλλες νέες τεχνολογίες, καθώς και ειδικότερη περιγραφή καθηκόντων ή λεπτομερέστερη ανάλυση των αρμοδιοτήτων, αλλά ας επιμένουμε στον προσδιορισμό του σκοπού του οργανισμού και στη βελτίωση των διοικητικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων του.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **A. Βιβλία**

1. Λύτρας Μ Διαχείριση Γνώσης και Μάθησης , 2003 Παπασωτηρίου Αθήνα
2. Μακρυδημήτρης Α. Διοίκηση και Κοινωνία, Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα , 1999, Θεμέλιο Αθήνα
3. Κεκές Ι. Η Διαχείρισης της Γνώσης στο σύγχρονο τεχνολογικό περιβάλλον, 2007 Ατραπός Αθήνα
4. Ιορδάνογλου Δ. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις, 2008 Κριτική Αθήνα
5. Νονάκα Ι. & Τακεούτσι Χ. Η επιχείρηση της γνώσης, 2001, Καστανιώτη
6. Gamble P. & Blackwell J Knowledge Management , 2004 Διάυλος
7. Διαχείριση Γνώσης Ι. Ρωσσίδης & Γ. Ασπρίδης, 2017 Σταμούλης
8. Φαναριώτης Π. Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών. Εισαγωγή στο σύγχρονο Δημόσιο Μανατζμεντ, 1999, Σταμούλης
9. Τσιότρας Γ. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2016 Broken Hill Publishers ltd

### **B. Άρθρα – Μελέτες**

1.: Three – dozen knowledge – sharing barriers managers must consider ,Andreas Riege, 2005 Journal of Knowledge Management Vol. 9 Issue 3 pp 18-35

2..Knowledge Management for Public Administrations: Technical Realizations of an Enterprise Attention Management System Dr. Konstantinos Samiotis, Dr. Nenad Stojanovic and Dr. Spyridon Ntioudis PLANET SA, Research & Innovation Unit, 64 Louise Riencourt, 115 23 Athens, Greece

3.Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing”, Journal of Knowledge Management, Vol. 8 No. 6, pp. 117□30.

4.New Public Management – Japan’s practice by Hiromi Yamamoto, IIPJanuary 2003 Japanese Public Administration and its Adaptation to New Public Management (2002)

5. Issues of Knowledge Management in the Public Sector Xiaoming Cong and Kaushik V. Pandya\* University of Luton, UK Xiaoming.cong@luton.ac.uk [Kaushik.pandya@luton.ac.uk](mailto:Kaushik.pandya@luton.ac.uk), 2003

6. Knowledge Management In Public Administration Institutions Jaroslava Bučková \* a Catholic University in Ružomberok, Faculty of Education, Department of Management, Nábřežie Jána Pavla II. 15, 058 01 Poprad, Business Economics and Management 2015 Conference, BEM2015

7. How well does the coat fit ? The case of Greece Third European Conference on Organisational Knowledge Learning and Capabilities, 2002 ‘ Nikos Michalopoulos – Alexandros Psychogiios

8. Milner, E (2000) Managing information and knowledge in the public sector. London Rutledge ( από Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση Δρ. Ι. Ρωσσίδης εκδ Σταμούλης 2014)

9. Goh, S. (2002) Managing effective knowledge transfer. An integrative framework and some practice implications. Journal of Knowledge Management. Vol. 6 No 1 σελ. 23-30

10. 1<sup>st</sup> draft issues paper in Knowledge Management in the public and private sector issued by the Centre for Educational Research and Innovation. Τα βασικά συμπεράσματα του έργου της CERI έχουν δημοσιευτεί σε βιβλίο με τίτλο Διαχείριση της Γνώσης στην Ευρώπη.

11 Rosidis Aspridis : Knowledge Management – A theoretical approach- 10 th MIBES Conference Larisa Greece, 15-17 October 2015

12. The right way to off-board a departing employee by Rebecca Knight, 2016, Harvard Business Review

13. Tsimboukidou I., Dionysopoulou P, Mylonaki J. (2013) Total Quality Management Systems in the Hellenic Public Administration

14. The influence of Soft and Hard TQM Factors on Knowledge Management : Perspective from, 2011 Malaysia

15. Barclay R. & Murray Ph (1997) What is Knowledge Management. Knowledge Praxis

16. Alavi, M. (2000), Managing Organizational Knowledge. In: Zmud, R.W. (ed.), Framing the Domains of IT Management. Pinnaflex Educational Resources, Cincinnati, OH.

17. Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001), Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, MIS Quarterly, Vol. 25(1): 107-136.

18. 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.

19. Barclay, R.O. (2000), Leading the Knowledge Enterprise CIOs, CLOs and Beyond, Corporate Education. Biz, LCC, NY

20. Η Στρατηγική Διοίκηση της Γνώσης ως Εργαλείο Ανασυγκρότησης του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα από τα πρακτικά του 2<sup>ο</sup> Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου με θέμα « Παραγωγική Ανασυγκρότηση της Ελλάδας : Οικονομική Κρίση και Προοπτικές Ανάπτυξης », Σέρρες 5-6 /5/2017

21. Αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση με γνώση και σθένος, Π. Καρκατσούλης, 1-5-2018 Ινστιτούτο Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών.

22. Η Στρατηγική της Διοίκησης Γνώσης ως εργαλείο ανασυγκρότησης του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα 2<sup>ο</sup> Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο « Παραγωγική Ανασυγκρότηση της Ελλάδας : Οικονομική Κρίση και Προοπτικές Ανάπτυξης », Σέρρες 5-6 Μαΐου 2017

23. Γιατί η Ελλάδα δεν μπορεί να γίνει Εσθονία, Π. Καρκατσούλης, 30-5-2018 Ινστιτούτο Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών.

24. Μια συστηματική ανασκόπηση της διαχείρισης της γνώσης και της ανταλλαγής γνώσεων. Τάσεις, θέματα και προκλήσεις, Muhammad Asrar –ul- Haq & Sadia Anwar, Cogent Business Management, τόμος 3, τεύχος 1, 6-1-2016

25. Υλικό Κατάρτισης στη Διαχείρισης Οργανωσιακής Γνώσης, ΕΚΕΤΑ

26. Το ΚΠΑ ως εργαλείο για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλονίκη, 2010 Καζάκου Κ.

27. Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019 Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Ιούλιος 2017

28. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα, επιτυχίες, προβλήματα και ο δρόμος προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, Dianeosis, Μάρτιος 2018

29. Ομάδα Εργασίας IB2 « Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης για Προηγμένες Εφαρμογές Ηλεκτρονικού Επιχειρείν » Τεχνολογικές δυνατότητες, ευκαιρίες και προοπτικές.



