

2009

Διαχείριση Γνώσης

Η περίπτωση μιας εταιρείας πληροφορικής

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Κωνσταντίνιδης Ηλίας,
επιβλέπων: κα. Στέλα Ξηροτύρη - Κουφίδου, καθηγήτρια
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
7/10/2009



Περιεχόμενα

Σύνοψη	4
Εισαγωγή	5
Κεφάλαιο 1. Βιβλιογραφική ανασκόπηση	6
1.1 Η εποχή της πληροφορίας. Η γνώση ως περιουσιακό στοιχείο	6
1.2 Η γνώση είναι δύναμη και δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	7
1.3. Τί είναι Γνώση. Διαφορές Γνώσης και πληροφορίας	8
1.4 Τι είναι «Διαχείριση Γνώσης» (Knowledge Management)	9
1.5 Οργανωσιακή Γνώση. Δημιουργία Οργανωσιακής Γνώσης	10
1.6 «Επιχείρηση Γνώσης» (Learning Organization) και η «Οργανωσιακή μάθηση» (Organizational Learning)	10
1.7 Διαστάσεις δημιουργίας Γνώσης. Ρητή και άρρητη γνώση	11
1.8 Η δημιουργία της γνώσης και της οργανωσιακής γνώσης	12
1.9 Σπείρα Γνώσης	16
1.10 Συνθήκες που ευνοούν την δημιουργία οργανωσιακής γνώσης	18
1.11 Το μοντέλο των 5 φάσεων της διαδικασίας δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης	20
1.12 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της Διαχείρισης Γνώσης	23
1.13 Στρατηγικές διαχείρισης γνώσης. Στρατηγική Εξατομίκευσης, Στρατηγική Κωδικοποίησης	25
1.14 Μοντέλα Διοίκησης και πως επηρεάζουν την δημιουργία Οργανωσιακής Γνώσης	26
1.15 Nonaka & Takeuchi. Προτεινόμενο μοντέλο της υπερκειμενικής οργάνωσης	28
1.16 Διαφορές σε ανατολή και δύση	31
1.17 Στάδια υλοποίησης Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management Stage Models)	31
Κεφάλαιο 2. Εταιρίες Πληροφορικής, παραγωγής λογισμικού	34
2.1 Αναγκαιότητα της διαχείρισης γνώσης στις εταιρίες παραγωγής λογισμικού	34
2.2 Ιδιαιτερότητες του κλάδου παραγωγής λογισμικού, τα Πλεονεκτήματα	35
2.3 Ιδιαιτερότητες του κλάδου παραγωγής λογισμικού, τα Μειονεκτήματα (προβλήματα)	36
2.4 Ευκαιρίες για έρευνα	38
Κεφάλαιο 3. Ερωτήματα, Υποθέσεις έρευνας, Μεθοδολογία	39
Κεφάλαιο 4. Παρουσίαση/Ανάλυση Στοιχείων	45

1. Οι απόψεις των εργαζομένων	45
2. Οι απόψεις των διευθυντικών στελεχών.....	57
3. Γραπτά κείμενα	69
Κεφάλαιο 5. Προτάσεις για βελτίωση της κατάστασης.....	76
Κεφάλαιο 6. Μελλοντική Έρευνα/Ανάπτυξη.....	84
Βιβλιογραφία	85
Παράρτημα Α	87
Παράρτημα Β.....	90

Σύνοψη

Στον 21^ο αιώνα, το κυριότερο περιουσιακό στοιχείο των επιχειρήσεων είναι η γνώση. Συνέπεια αυτού, εδώ και περίπου μια 15ετία έχουμε αρχίσει να μιλάμε για την διαχείριση της γνώσης και πως η διαχείριση αυτή μπορεί να δώσει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η εργασία αυτή παρουσιάζει στο πρώτο της μέρος το θεωρητικό υπόβαθρο γύρω από την γνώση, τις διαστάσεις της, και την διαχείριση γνώσης. Ασχολείται με τις στρατηγικές διαχείρισης γνώσης και με τα μοντέλα διοίκησης και πως αυτά επηρεάζουν την διαχείριση γνώσης σε μια επιχείρηση.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας εστιάζει στις επιχειρήσεις του κλάδου της πληροφορικής και στον ρόλο που μπορεί να παίξει η διαχείριση γνώσης σε αυτές. Εξετάζει τις ιδιαιτερότητες αυτού του επιχειρηματικού κλάδου και πως αυτές επηρεάζουν την εφαρμογή διαχείρισης γνώσης.

Στο τρίτο μέρος εξετάζεται η περίπτωση μιας ελληνικής επιχείρησης από τον κλάδο της πληροφορικής. Σκοπός της έρευνας είναι να διαπιστωθεί κατά πόσο εφαρμόζεται στην επιχείρηση διαχείριση γνώσης, το σκεπτικό της ανώτατης διοίκησης και των εργαζομένων γύρω από αυτήν, και να γίνουν προτάσεις για βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης προς την κατεύθυνση πάντα της καλύτερης υλοποίησης διαχείρισης γνώσης.

Εισαγωγή

Την τελευταία εικοσαετία ο έντονα αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις να αντιληφθούν τον όλο και πιο σημαντικό ρόλο της πληροφορίας. Για πολλές επιχειρήσεις η πληροφορία και η γνώση θεωρούνται πλέον το κύριο περιουσιακό τους στοιχείο. Ο Drucker (2003) επισημαίνει ότι στον 21^ο αιώνα τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης είναι η γνώση της και οι “εργάτες γνώσης”. Σε ένα τέτοιο επιχειρησιακό περιβάλλον η ικανότητα να αναπτύσσεις και να αξιοποιείς τα άυλα περιουσιακά σου στοιχεία, όπως η γνώση, είναι πιο καθοριστική από την ικανότητα να επενδύεις σε υλικά περιουσιακά στοιχεία.

Κεφάλαιο 1. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

1.1 Η εποχή της πληροφορίας. Η γνώση ως περιουσιακό στοιχείο

Οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες αναγνωρίζουν πλέον την μεγάλη σημασία των άυλων περιουσιακών τους στοιχείων. Θεωρούν ότι στο περιβάλλον του ανταγωνισμού όπως έχει πια διαμορφωθεί, και διαμορφώνεται ακόμα περισσότερο με το φαινόμενο παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, τα άυλα περιουσιακά στοιχεία έχουν μεγαλύτερη σημασία από τα υλικά (Annie Green 2006).

Βρισκόμαστε πλέον στην τρίτη φάση της οικονομικής εξέλιξης. Η πρώτη φάση ήταν η φάση της αγροτικής οικονομίας. Ήταν η μεγαλύτερη σε διάρκεια φάση και κράτησε από την 8^η χιλιετία προ χριστού μέχρι και τα μέσα του 18^{ου} αιώνα. Η οικονομία σε αυτήν την φάση στηριζόταν κυρίως στον πόρο εργασία. Η δεύτερη φάση ξεκίνησε με την βιομηχανική επανάσταση στα μέσα του 18^{ου} αιώνα μέχρι και τον εικοστό αιώνα. Στηρίχτηκε στις μηχανές και στους εργάτες και τους τεχνίτες. Από το 1990 και μετά έχουμε αρχίσει να μπαίνουμε στην τρίτη φάση η οποία στηρίζεται πλέον στη τεχνολογία της πληροφορικής (information technology) και στους εργάτες γνώσης (knowledge workers).

Στην μετάβαση από την φάση της βιομηχανικής επανάστασης στην τρίτη φάση της οικονομικής εξέλιξης, την οικονομία της γνώσης (knowledge economy) όπως την αποκαλούν κάποιοι (Litan and Wallison, 2000), έγινε φανερό ότι οι παλιές πρακτικές δεν ήταν πια αποτελεσματικές στο νέο περιβάλλον του ανταγωνισμού, όπως αυτό πλέον διαμορφωνόταν. Ο ανταγωνισμός με βάση τους υλικούς πόρους της επιχείρησης δεν ήταν πια αρκετός.

Το κεφάλαιο, η γη, οι πρώτες ύλες και η τεχνολογία δεν είναι πλέον καθοριστικοί παράγοντες για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Καθοριστικός παράγοντας είναι πλέον η ικανότητα της επιχείρησης να αξιοποιεί την επιχειρηματική γνώση (Nonaka & Takeouchi, 1995).

1.2 Η γνώση είναι δύναμη και δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Στο νέο περιβάλλον ανταγωνισμού οι ταχύτητες έχουν ανέβει. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει μικρύνει και οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να εισάγουν καινούργια προϊόντα στην αγορά σε πολύ σύντομα χρονικά διαστήματα.

Ο αριθμός των ανταγωνιστών έχει αυξηθεί σε κάθε κλάδο και προϊόν. Υπάρχει λοιπόν η ανάγκη για διαφοροποίηση ώστε να μπορεί μια επιχείρηση να διατηρήσει την θέση της στην αγορά. Συγχρόνως η διαφοροποίηση και η ικανοποίηση όλου και μεγαλύτερου μεριδίου του αγοραστικού κοινού αποτρέπει την εισαγωγή νέων επιχειρήσεων και την δημιουργία νέων ανταγωνιστών.

Το αγοραστικό κοινό πλέον δίνει περισσότερη σημασία στην ποιότητα από ότι έδινε στο παρελθόν. Ίσως όχι πάντα για την ποιότητα ως απόλυτο μέτρο, αλλά για την σχετική ποιότητα. Δηλαδή ένα επίπεδο ποιότητας σε σχέση με τα χρήματα που επενδύει. Γενικά πάντως μπορούμε να πούμε ότι η απαίτηση για ποιοτικά προϊόντα έχει αυξηθεί. Επίσης, το αγοραστικό κοινό επιζητεί ευελιξία και ταχύτητα.

Έχει επίσης αυξηθεί η ανάγκη των επιχειρήσεων για καινοτόμα προϊόντα. Για να επιβιώσεις σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να καινοτομείς. Και μάλιστα πρέπει να καινοτομείς πριν από τον ανταγωνιστή σου.

Η απάντηση σε όλες τις παραπάνω ανάγκες είναι πλέον η γνώση. Αυτή είναι που θα δώσει την λύση. Θα φέρει καινοτομία, διαφοροποίηση και ποιότητα. Αλλά γίνεται φανερό ότι δεν αρκεί μόνο αυτό. Θα πρέπει η γνώση να μπορεί να αποκτηθεί σε γρήγορο χρόνο και να εφαρμοσθεί πάλι σε γρήγορο χρόνο. Ο συμπίεση του χρόνου είναι άλλη μια παράμετρος στην νέα αυτή φάση της οικονομίας (Jeffret, 2007).

Το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει λοιπόν συνεχώς και μάλιστα με γρήγορους ρυθμούς. Το μέλλον είναι αβέβαιο και δεν είναι εύκολα προβλέψιμο. Οι κανόνες δεν είναι πλέον σταθεροί. Αυτός είναι και ο λόγος που οδηγούμαστε στην ανάγκη να εστιάσουμε στην «επιχειρηματική γνώση» (Nonaka & Takeouchi, 1995).

Η γνώση είναι πλέον το νέο πεδίο ανταγωνισμού και το στοιχείο που θα προσφέρει συγκριτικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση. Όποια επιχείρηση κατέχει ή αποκτάει την γνώση ταχύτερα από τους ανταγωνιστές της, αυτή θα έχει το συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά (Halawi, 2006).

1.3. Τί είναι Γνώση. Διαφορές Γνώσης και πληροφορίας

Σύμφωνα με τους δυτικούς φιλόσοφους, «γνώση είναι μια αιτιολογημένη ορθή πίστη» (Nonaka & Takeouchi, 1995). Πρόκειται για μια έννοια που για πρώτη φορά εισήγαγε ο Πλάτωνας στα έργα του. Αυτός ο ορισμός της γνώσης αφήνει όμως ένα περιθώριο λάθους, την περίπτωση που η αιτιολογημένη πίστη τελικά αποδειχθεί λάθος. Έτσι πολλοί δυτικοί φιλόσοφοι έψαχναν για μια μέθοδο που θα τους επέτρεπε να φτάσουν στην απόλυτη αλήθεια της γνώσης. Σκοπός τους ήταν να ανακαλύψουν την «θεμελιώδη γνώση» αυτή που δεν χρειάζεται να αποδειχθεί.

Υπάρχουν πλέον δύο σχολές στην δυτική φιλοσοφία. Η πρώτη σχολή, του ορθολογισμού, υποστηρίζει ότι η γνώση δεν είναι προϊόν αισθητηριακής εμπειρίας αλλά υπάρχει κάποια εκ των προτέρων γνώση που δεν χρειάζεται να αιτιολογηθεί με βάση τις «αισθητηριακές εμπειρίες». Η δεύτερη σχολή, αυτή του εμπειρισμού, υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει εκ των προτέρων γνώση και ότι η μόνη πηγή γνώσης είναι η αισθητηριακή εμπειρία. Οι Nonaka και Takeouchi (1995), υποστηρίζουν τον ορισμό της γνώσης ως «αιτιολογημένης αληθής πεποίθησης».

Οι έννοιες της γνώσης και της πληροφορίας πολύ συχνά συγχέονται μεταξύ τους και χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Υπάρχει όμως σαφής διαφορά μεταξύ τους. Οι περισσότεροι συγγραφείς συμφωνούν ότι η πληροφορία είναι το μέσο για την δημιουργία της γνώσης. «Η πληροφορία είναι αγαθό ικανό να αποφέρει γνώση, και η πληροφορία που μεταφέρει ένα σήμα είναι ότι μπορούμε να μάθουμε από αυτό. Η γνώση ταυτίζεται με κάποια πεποίθηση που έχει παραχθεί από την πληροφορία» (Dretske 1981 από Nonaka, Takeouchi, 1995).

1.4 Τι είναι «Διαχείριση Γνώσης» (Knowledge Management)

Στην παγκόσμια βιβλιογραφία γίνεται πλέον πολύ λόγος για την «Διαχείριση Γνώσης» (Knowledge Management), την «Οργανωσιακή μάθηση» (Organizational Learning) και την «Οργάνωση που μαθαίνει» (Learning Organization).

Ο όρος «διαχείριση γνώσης» έχει χρησιμοποιηθεί στην βιβλιογραφία πολλές φορές αλλά με ασάφεια και για να περιγράψει διαφορετικές έννοιες. Όπως λένε οι Nonaka και Takeuchi (1995), «ο όρος έχει χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει ένα μεγάλο αριθμό διοικητικών πρακτικών και προσεγγίσεων που αφορούν την δημιουργία, την επεξεργασία και τη διάχυση της γνώσης και τεχνογνωσίας».

Ο όρος διαχείριση γνώσης έχει εσφαλμένα συνδυαστεί πολλές φορές με την χρήση συστημάτων που απλά είναι εργαλεία που υποβοηθούν την διαδικασία της «Διαχείρισης Γνώσης». Αυτή η σύγχυση υπάρχει κυρίως όταν γίνεται χρήση ενός πληροφοριακού συστήματος όπου όλοι έχουν την δυνατότητα να αποθηκεύουν και να ανακτούν γνώση. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι στην επιχείρηση έχουμε εφαρμόσει ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης.

«Διαχείριση Γνώσης είναι μια συστηματική διαδικασία δημιουργίας, αποθήκευσης, διάχυσης της γνώσης ώστε να γίνεται η καλύτερη χρήση της από την επιχείρηση με σκοπό να αυξηθεί η αξία της επιχείρησης και να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (F.T. Liu, 2003)

Οι Nonaka και Takeuchi (1995) έδωσαν τον παρακάτω ορισμό: «Διαχείριση Γνώσης είναι η δημιουργία, ανάπτυξη, συλλογή και διάχυση της γνώσης καθώς και η μετατροπή της ατομικής σε συλλογική γνώση».

Η διαχείριση γνώσης έχει καθιερωθεί σαν μέθοδος, σαν πρακτική από το 1995. Από τότε, σε πολλά πανεπιστήμια διδάσκεται σαν ξεχωριστό μάθημα και πολλά επιστημονικά περιοδικά έχουν αφιερωθεί σε αυτό το θέμα.

Πολλές επιχειρήσεις πλέον αφιερώνουν προσωπικό και πόρους στην Διαχείριση Γνώσης. Τις περισσότερες φορές στα πλαίσια του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων και μερικές φορές και στα πλαίσια του τμήματος Πληροφορικής (Information

Technology). Υπάρχουν και επιχειρήσεις που διατηρούν χωριστό τμήμα που είναι υπεύθυνο για την διαχείριση της γνώσης. Ωστόσο αυτές οι επιχειρήσεις είναι λίγες.

1.5 Οργανωσιακή Γνώση. Δημιουργία Οργανωσιακής Γνώσης

Μαζί με την έννοια της Διαχείρισης Γνώσης ήρθε και η έννοια της Οργανωσιακής Γνώσης. Με τον όρο «δημιουργία οργανωσιακής γνώσης» εννοούμε την ικανότητα της επιχείρησης ως συνόλου να δημιουργεί νέα γνώση, να την μεταδίδει στο σύνολο της οργάνωσης και να την ενσωματώνει στα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τα συστήματα της. (Nonaka & Takeouchi, 1995).

Οι Nonaka και Takeouchi θεωρούν ότι το χαρακτηριστικό των ιαπωνικών επιχειρήσεων που τις κάνει να συμμετέχουν επιτυχημένα στο παιχνίδι του διεθνούς ανταγωνισμού είναι ότι έχουν τις δεξιότητες και έχουν ειδικευτεί στην δημιουργία οργανωσιακής γνώσης. Θεωρούν ότι αυτό είναι το κλειδί για τον ιδιαίτερο τρόπο καινοτομίας που παρουσιάζουν, και καταφέρνουν να επιδεικνύουν συνεχείς βαθμιαίες καινοτομίες διατηρώντας παράλληλα μια σταθερά ανοδική πορεία. Η οργανωσιακή γνώση των ιαπωνικών επιχειρήσεων ξεκινάει από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις στρέφονται στους προμηθευτές τους, τους πελάτες τους, τους διανομείς, ακόμα και τους ανταγωνιστές τους. Η γνώση που μαζεύεται από το εξωτερικό περιβάλλον μοιράζεται σε όλη την επιχείρηση, αποθηκεύεται στην βάση γνώσης της και χρησιμοποιείται από αυτούς που αναπτύσσουν νέες τεχνολογίες και προϊόντα. Έτσι δημιουργείται η οργανωσιακή γνώση που με την σειρά της βοηθάει την καινοτομία και αυτή δίνει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.6 «Επιχείρηση Γνώσης» (Learning Organization) και η «Οργανωσιακή μάθηση» (Organizational Learning)

Οι όροι «Learning Organization» και «Organizational Learning» χρησιμοποιούνται για πάνω από μια δεκαετία και αρέσουν στους ερευνητές. Σε ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα για το μέλλον, οι επιχειρήσεις χρειάζεται όχι μόνο να είναι ιδιαίτερα ευέλικτες, ευπροσάρμοστες και να βελτιώνονται συνεχώς αλλά θα πρέπει να πασχίζουν να βρίσκονται στην κορυφή. Μέσω της μάθησης και της γνώσης οι επιχειρήσεις είναι πιο εξοπλισμένες για να

επιβιώσουν σε ένα τέτοιο περιβάλλον. Εδώ συναντάμε τους όρους «Learning Organization» και «Organizational Learning». Στην βιβλιογραφία υπάρχει αρκετή σύγχυση γύρω από αυτούς τους όρους.

Με τον όρο Οργανωσιακή μάθηση (Organizational learning) εννοούμε την διαδικασία της μάθησης μέσω της οποίας η Οργάνωση αποκτά γνώση. (He-Chuan 2003).

Η έννοια «Learning Organization» εμφανίστηκε γύρω στο 1990. «Η ιδέα πίσω από τον όρο είναι ότι οι επιχειρήσεις δεν θα επιβιώσουν ούτε θα αναπτυχθούν αν δεν αποκτήσουν την ικανότητα να προσαρμόζονται σε ένα όλο και πιο απρόβλεπτο μέλλον» (Pearn 1995, He-Chuan, 2003). Ο όρος περιγράφει μια οργάνωση η οποία βρίσκεται σε διαδικασία μάθησης. (He-Chuan, 2003). Οι Morris, Pedler, Burgoyne, και Boydell (Morris 1993, Pedler et al 1990 από Griego et al 2000) έχουν δώσει έναν ορισμό σύμφωνα με τον οποίο learning organization είναι η οργάνωση η οποία διευκολύνει την μάθηση των μελών της και η οποία συνεχώς μεταμορφώνεται. Ο Marquardt (Marquardt 1996 από Griego et al 2000) επεκτείνει τον ορισμό λέγοντας ότι πρόκειται για την οργάνωση η οποία μαθαίνει με δυναμισμό και συλλογικά και συνεχώς μεταμορφώνει τον εαυτό της ώστε να βελτιώνει συνεχώς την απόκτηση, διαχείριση και χρήση της γνώσης προς όφελος της εταιρικής επιτυχίας.

1.7 Διαστάσεις δημιουργίας Γνώσης. Ρητή και άρρητη γνώση.

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε τις φάσεις στην διαχείριση της γνώσης θα πρέπει να δούμε πρώτα τις διαστάσεις της δημιουργίας της γνώσης.

Οι Nonaka και Takeouchi (1995) ασχολήθηκαν με αυτό το θέμα εκτενώς. Υπάρχουν δύο διαστάσεις δημιουργίας της γνώσης:

- a) η οντολογική διάσταση
- b) η επιστημολογική διάσταση

Σύμφωνα με την οντολογική διάσταση η γνώση δημιουργείται μόνο από τα άτομα. Η οργάνωση δεν μπορεί να δημιουργήσει γνώση παρά μόνο μέσω των ατόμων. Άρα θα πρέπει να φροντίζει να παρέχει τις κατάλληλες συνθήκες που να βοηθούν τα δημιουργικά άτομα να δημιουργούν γνώση η οποία έπειτα θα γίνεται κτήμα της οργάνωσης.

Για την παρουσίαση της επιστημολογικής διάστασης στηρίχθηκαν στην διάκριση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης του Michael Polanyi (Michael Polanyi, 1966 από Nonaka, Takeouchi, 1966).

Ρητή (explicit) γνώση: η γνώση που μπορεί να διατυπωθεί γλωσσικά και να αποδοθεί από γραμματικούς όρους, μαθηματικούς τύπους, προδιαγραφές, εγχειρίδια κλπ.

Άρρητη γνώση (tacit): η προσωπική γνώση, ριζωμένη στην ατομική εμπειρία, και περιλαμβάνει απροσδιόριστους παράγοντες, όπως προσωπικές πεποιθήσεις, συγκεκριμένη οπτική γωνία και συστήματα αξιών.

Η ρητή γνώση είναι αυτή που μπορεί να μεταδοθεί από άτομο σε άτομο και μάλιστα με εύκολο τρόπο. Στην δυτική φιλοσοφία, η ρητή γνώση είναι το κυρίαρχο είδος της γνώσης. Ωστόσο οι Nonaka και Takeouchi πιστεύουν αντίθετα από τους δυτικούς ότι το πιο σημαντικό είδος γνώσης είναι η άρρητη γνώση. Θεωρούν ότι αποτελεί την σημαντική πηγή της ανταγωνιστικότητας των ιαπωνικών επιχειρήσεων. Μαζί τους συμφωνεί και ο Levitt (1991) που είπε ότι “Η πολυτιμότερη γνώση ούτε διδάσκεται ούτε μεταδίδεται”.

Στην άρρητη γνώση μπορούμε να διακρίνουμε δύο διαστάσεις:

- την Τεχνική διάσταση. Η διάσταση αυτή εκφράζει τις δεξιότητες και τις ικανότητες που έχει κάποιο άτομο και τις οποίες ονομάζουμε τεχνογνωσία. Είναι η γνώση που έχει ένας τεχνίτης ύστερα από χρόνια δουλειάς αλλά δεν μπορεί να την εκφράσει με λόγια.
- την Γνωστική διάσταση. Η διάσταση αυτή εμπεριέχει διανοητικά μοντέλα, πεποιθήσεις και αντιλήψεις οι οποίες είναι βαθιά μέσα στο μυαλό μας και θεωρούνται πλέον δεδομένες.

1.8 Η δημιουργία της γνώσης και της οργανωσιακής γνώσης

Σύμφωνα με την επιστημολογική διάσταση της γνώσης υπάρχει η ρητή και η άρρητη γνώση. Οι δύο αυτές γνώσεις είναι το κλειδί της δυναμικής της δημιουργίας της γνώσης στις επιχειρήσεις.

Υπάρχει μια συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης η οποία είναι «το κλειδί της δυναμικής δημιουργίας της γνώσης στις επιχειρήσεις» (Nonaka &

Takeouchi, 1995). «Η δημιουργία οργανωσιακής γνώσης είναι μια σπειροειδής διαδικασία κατά την οποία συντελείται αδιάκοπα η παραπάνω αλληλεπίδραση».

Οι Nonaka και Takeouchi σε αντιδιαστολή με την δυτική φιλοσοφία που υποστηρίζει ότι το άτομο είναι ο κύριος φορέας που κατέχει και επεξεργάζεται την γνώση, υποστηρίζουν ότι το άτομο αλληλεπιδρά με την οργάνωση μέσω της γνώσης.

Θεωρούν ότι η δημιουργία της γνώσης λαμβάνει χώρα σε τρία επίπεδα:

- ατομικό επίπεδο
- ομαδικό επίπεδο
- οργανωσιακό επίπεδο

Η δημιουργία της οργανωσιακής γνώσης περιστρέφεται γύρω από δύο άξονες. Τις μορφές της αλληλεπίδρασης της γνώσης και τα επίπεδα δημιουργίας της γνώσης. Έτσι έχουμε αλληλεπίδραση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης και μεταξύ ατόμου και οργάνωσης. Από αυτήν την αλληλεπίδραση προκύπτουν τέσσερις κύριες διαδικασίες μετατροπής της γνώσης. Και οι τέσσερις διαδικασίες μαζί είναι αυτές που στην ουσία δημιουργούν την γνώση.

Οι τέσσερις διαδικασίες μετατροπής της γνώσης είναι:

1. από άρρητη σε άρρητη. (κοινωνικοποίηση)
2. από άρρητη σε ρητή. (εξωτερίκευση)
3. από ρητή σε ρητή. (συνδυασμός)
4. από ρητή σε άρρητη. (εσωτερίκευση)

	Άρρητη Γνώση	σε	Ρητή Γνώση
Άρρητη Γνώση	Κοινωνικοποίηση		Εξωτερίκευση
Από			
Ρητή Γνώση	Εσωτερίκευση		Συνδυασμός

Τα είδη της μετατροπής γνώσης. (Nonaka, Takeouchi, 1995)

Ας τα δούμε λίγο πιο αναλυτικά

1. Άρρητη σε άρρητη γνώση. Κοινωνικοποίηση.

Η άρρητη γνώση μπορεί να μεταδοθεί παρότι δεν μπορεί να διατυπωθεί γλωσσικά. Η άρρητη γνώση στην ουσία δεν μεταδίδεται γλωσσικά αλλά «μέσω της παρατήρησης, της μίμησης και της πρακτικής. Το κλειδί για την απόκτηση άρρητης γνώσης είναι η εμπειρία».

Κοινωνικοποίηση μπορούμε να έχουμε σε μια ομάδα που συζητάει για ένα θέμα και ανταλλάσει ιδέες, γνώμες και εμπειρίες. Παράδειγμα οι «κατασκηνώσεις παραγωγής ιδεών» της Honda. Κοινωνικοποίηση έχουμε επίσης όταν ένας μαθητευόμενος δουλεύει δίπλα σε έναν τεχνίτη. Σε αυτήν την περίπτωση η γνώση μεταφέρεται μέσω της παρατήρησης, της μίμησης και της πρακτικής εξάσκησης. Επίσης η συνεχής επικοινωνία με πελάτες και η μεταφορά εμπειριών και ιδεών είναι περίπτωση κοινωνικοποίησης.

2. Άρρητη σε ρητή γνώση. Εξωτερίκευση.

Εξωτερίκευση είναι «διαδικασία κατά την οποία η άρρητη γνώση διατυπώνεται με ρητές έννοιες». Όπως λένε οι Nonaka και Takeouchi, πρόκειται για την «πεμπουσία της διαδικασίας δημιουργίας γνώσης». Η άρρητη γνώση γίνεται ρητή κυρίως με την χρήση μεταφορών, αναλογιών, εννοιών ή μοντέλων.

Η εξωτερίκευση προκαλείται κυρίως από τον διάλογο και εμφανίζεται κατά την διαδικασία σύλληψης νέων ιδεών.

Στην δημιουργία νέων προϊόντων πολλές φορές δίνονται από κάποιον οι έννοιες που θέλουμε να περιγράψουν το νέο προϊόν. Τις έννοιες αυτές όταν δεν μπορούμε να τις εκφράσουμε καλά τότε πολλές φορές χρησιμοποιούμε μεταφορές. Αυτές προκαλούν ένα διάλογο και μια τριβή μέσα από τα οποία συντελείται η εξωτερίκευση.

Για όλους τους συγγραφείς αυτός ο τύπος μετατροπής γνώσης είναι ο πιο σημαντικός. Αποτελεί το κλειδί στην διαδικασία δημιουργίας γνώσης γιατί από την άρρητη γνώση δημιουργούνται νέες ρητές έννοιες.

Ο καλύτερος τρόπος για την μετατροπή της άρρητης γνώσης σε ρητή είναι, όπως είπαμε και παραπάνω, με την χρήση μεταφορών, αναλογιών και

μοντέλων (Nisbet, 1969). «Οι μεταφορές δημιουργούν πρωτότυπες ερμηνείες της εμπειρίας, διότι καλούν τον ακροατή να δει ένα πράγμα ως κάτι άλλο και δημιουργούν νέους τρόπους βίωσης της πραγματικότητας» (Donnellon, Grey, Bougon, 1986).

Επίσης «επειδή η μεταφορά είναι δύο σκέψεις διαφορετικών πραγμάτων που υποστηρίζονται από μία μοναδική λέξη ή φράση, της οποίας το νόημα είναι αποτέλεσμα της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης» (Richards, 1936) «μπορούμε συνεχώς να συσχετίζουμε έννοιες που είναι εντελώς απομακρυσμένες στο μυαλό μας, να συσχετίζουμε ακόμα και αφηρημένες και συγκεκριμένες έννοιες». «Έτσι πολύ συχνά οδηγούμαστε στην ανακάλυψη ενός νέου νοήματος ή ακόμη και στην διαμόρφωση ενός νέου προτύπου» (Nonaka, Takeouchi, 1995). Και από την στιγμή που δημιουργούνται πλέον ρητές ιδέες αυτές μπορούν να μοντελοποιηθούν.

3. **Ρητή σε ρητή.** Συνδυασμός.

Σε αυτό το στάδιο γίνεται ανταλλαγή ρητών ιδεών και γνώσης από ένα άτομο σε ένα άλλο άτομο ή ομάδα. Η ανταλλαγή ιδεών και γνώσης γίνεται με τους γνωστούς τρόπους των συναντήσεων, τηλεφωνικών συνομιλιών, της ανταλλαγής εγγράφων ή email ακόμα και μέσω ηλεκτρονικών βάσεων δεδομένων.

Έτσι η γνώση μεταφέρεται σε νέα άτομα. Αλλά εκτός αυτού, μπορεί να δημιουργηθεί νέα γνώση και «μέσω της αναδιάταξης της υπάρχουσας πληροφορίας μέσω διαλογής, προσθήκης, συνδυασμού και κατηγοριοποίησης της ρητής γνώσης» (Nonaka, Takeouchi, 1995).

Στις επιχειρήσεις, πολύ κρίσιμο ρόλο στην δημιουργία νέων ιδεών παίζουν τα μεσαία στελέχη. Τα ανώτερα στελέχη συνήθως δίνουν μια κατεύθυνση και ένα όραμα. Τα μεσαία στελέχη μέσω του συνδυασμού της κωδικοποιημένης γνώσης που υπάρχει στην επιχείρηση, δημιουργούν νέα γνώση.

4. **Ρητή σε άρρητη.** Εσωτερίκευση.

Στο στάδιο της εσωτερίκευσης η ρητή γνώση ενσωματώνεται στην άρρητη γνώση. Αυτό συμβαίνει όταν η γνώση που αποκτάται από τα άλλα τρία είδη μετατροπής γνώσης «εσωτερικεύεται στις βάσεις της άρρητης γνώσης με την μορφή κοινών νοητικών μοντέλων ή τεχνογνωσίας» (Nonaka, Takeouchi,

1995). Τα άτομα εσωτερικεύουν τις εμπειρίες που αποκτούν και αυτές γίνονται πλέον τεχνογνωσία και μπορούν πλέον να χρησιμοποιηθούν ως άρρητη γνώση.

Αυτό που βοηθάει πολύ στην διαδικασία εσωτερίκευσης είναι η διατύπωση της γνώσης είτε προφορικά, είτε με διαγράμματα σε έγγραφα ή με προφορικές ιστορίες. Η αποτύπωση της γνώσης σε έγγραφα ή ηλεκτρονικά μέσα βοηθάει επιπλέον στην μετάδοση της γνώσης και σε άλλα άτομα με το να μπορούν αυτά να βιώσουν έμμεσα τις εμπειρίες άλλων ατόμων.

Αλλά εσωτερίκευση μπορούμε να έχουμε και χωρίς να ξαναβιώσει κανείς τις εμπειρίες άλλων ατόμων. Αν διαβάζοντας μια ιστορία ένα άτομο νιώσει την ουσία της ιστορίας τότε η εμπειρία του παρελθόντος μπορεί να μετατραπεί σε άρρητο νοητικό μοντέλο.

1.9 Σπείρα Γνώσης

Όπως είδαμε παραπάνω έχουμε τέσσερα είδη μετατροπής της γνώσης. Η γνώση παράγεται από την συνεχή αλληλεπίδραση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης. Η αλληλεπίδραση αυτή είναι συνεχής και δυναμική.

Σε κάθε είδος μετατροπής γνώσης παράγεται διαφορετικό είδος γνώσης όπως βλέπουμε και στο παρακάτω σχεδιάγραμμα, και το κάθε είδος γνώσης πυροδοτεί με διαφορετικό τρόπο την αλληλεπίδραση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης.

	Άρρητη Γνώση	σε	Ρητή Γνώση
Άρρητη Γνώση Από	Κοινωνικοποίηση (Συγκλίνουσα Γνώση)		Εξωτερίκευση (Εννοιολογική Γνώση)
Ρητή Γνώση	Εσωτερίκευση (Λειτουργική Γνώση)		Συνδυασμός (Συστημική Γνώση)

Περιεχόμενα γνώσης που δημιουργούνται από τα τέσσερα είδη μετατροπής γνώσης. (Nonaka, Takeouchi, 1995)

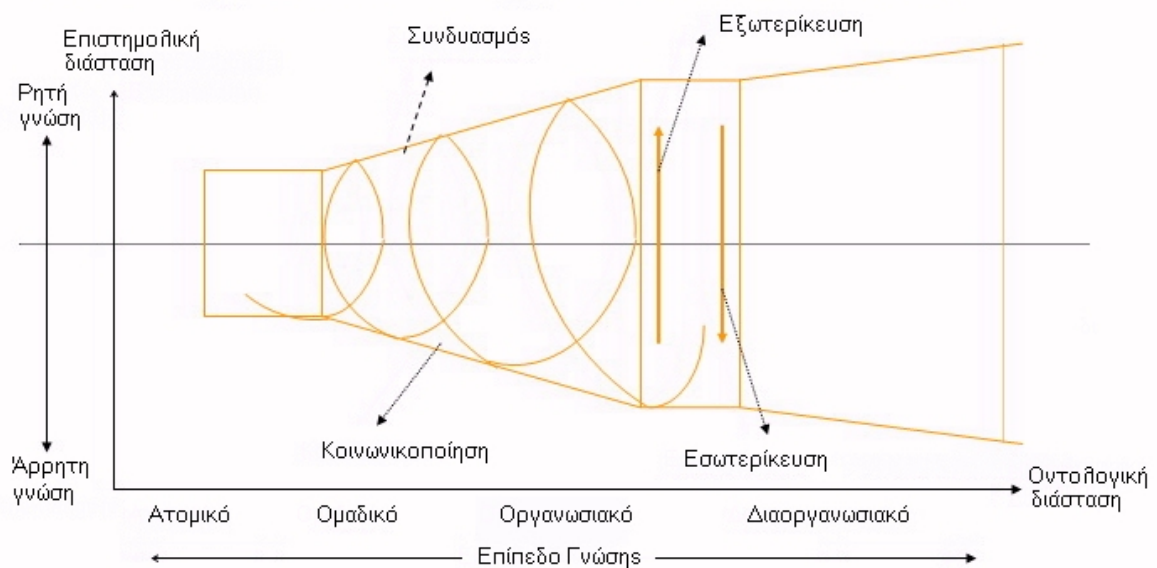
Η κοινωνικοποίηση παράγει την συγκλίνουσα γνώση. Πρόκειται για δημιουργία κοινών νοητικών μοντέλων και δεξιοτήτων. Η εξωτερίκευση μας δίνει εννοιολογική γνώση. Η γνώση αυτή είναι τεκμηριωμένη πλέον γνώση. Ο συνδυασμός μας δίνει την συστημική γνώση, στην ουσία γίνεται δημιουργία προτύπων και νέων τεχνολογιών, ενώ στην εσωτερίκευση παράγει λειτουργική γνώση όπου η ρητή γνώση μεταφράζεται ξανά σε άρρητη.

Όπως είδαμε όμως και στην οντολογική διάσταση της γνώσης, η οργάνωση παράγει γνώση μέσα από τα άτομα της και δεν μπορεί να παράγει γνώση μόνη της. Η άρρητη γνώση που υπάρχει στα άτομα διευρύνεται στο επίπεδο της επιχείρησης με τα τέσσερα είδη μετατροπής γνώσης και ανεβαίνει σε υψηλότερο οντολογικό επίπεδο. Από γνώση ατόμου περνάμε σε γνώση ομάδας και οργάνωσης.

Η σπείρα γνώσης εκφράζεται από την ρητή και άρρητη γνώση και την αλληλεπίδραση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης σε επίπεδο πρώτα ατομικό μετά ομαδικό και τέλος οργανωσιακό με αποτέλεσμα την παραγωγή οργανωσιακής γνώσης. (Nonaka, Takeouchi, 1995)

Στο παρακάτω σχήμα βλέπουμε την σπείρα δημιουργίας γνώσης.

Σπείρα Δημιουργίας Γνώσης



1.10 Συνθήκες που ευνοούν την δημιουργία οργανωσιακής γνώσης

Ο ρόλος της επιχείρησης είναι να παράσχει το κατάλληλο πλαίσιο ώστε να διευκολυνθεί η δημιουργία γνώσης τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο.

Οι Nonaka και Takeouchi (1995) επεσήμαναν πέντε συνθήκες που βοηθούν στην δημιουργία οργανωσιακής γνώσης. Τις συνθήκες αυτές θα πρέπει να φροντίσει να τις παρέχει η ίδια η οργάνωση.

Οι συνθήκες αυτές είναι:

1. Η πρόθεση
2. Η αυτονομία
3. Η διακύμανση και το δημιουργικό χάος
4. Ο πλεονασμός
5. Η απαιτούμενη ποικιλία

Η συνθήκη της πρόθεσης εκφράζει την πρόθεση και την φιλοδοξία της οργάνωσης να επιτύχει τους στόχους της. Η πρόθεση της οργάνωσης εκφράζεται κυρίως μέσω της στρατηγικής της. Δηλαδή η στρατηγική της οργάνωσης να εστιάσει στην ανάπτυξη της ικανότητας της οργάνωσης να αποκτά, να δημιουργεί και να συσσωρεύει την γνώση. Επίσης θα πρέπει να γίνει κατανοητή στους υπαλλήλους της οργάνωσης αυτή η πρόθεση και να καλλιεργήσουν την δέσμευση τους.

Η δεύτερη συνθήκη, αυτή της αυτονομίας σημαίνει ότι στα άτομα της οργάνωσης και σε ατομικό επίπεδο θα πρέπει να επιτρέπεται σε αυτά να δρουν αυτόνομα, σε επιτρεπτά πάντα όρια.

Η οργάνωση δίνοντας αυτήν την αυτονομία καταφέρνει έτσι να έχει περισσότερες πιθανότητες να προκύψουν νέες ιδέες. Η αυτονομία επίσης δρα σαν κίνητρο ή σαν παρακίνηση προς τα άτομα στο ασχοληθούν με καινούργιες ιδέες και αντικείμενα και μπορεί έτσι να προκύψει νέα γνώση προς όφελος όλης της οργάνωσης.

Οι Nonaka και Takeouchi (1995) σχολιάζουν ότι «οι νέες και πρωτότυπες ιδέες προέρχονται από αυτόνομα άτομα, διαχέονται μέσα στην ομάδα και κατόπιν γίνονται οργανωσιακές ιδέες».

Η Τρίτη συνθήκη είναι αυτή της διακύμανσης και του δημιουργικού χάους. Η συνθήκη αυτή ενισχύει την αλληλεπίδραση μεταξύ της οργάνωσης και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Όταν σε μια οργάνωση υπάρξει μια διακύμανση τα άτομα «ξυπνάνε» από την ρουτίνα στην οποία είχαν συνηθίσει. Έτσι επανεξετάζουν τον βασικό τρόπο σκέψης τους και την προσέγγισή τους. Υπάρχει λοιπόν αμφισβήτηση γύρω από διάφορες έννοιες και υπάρχει διάλογος μεταξύ των ατόμων της ομάδας. Σε αυτή την διαδικασία μπορεί να δημιουργηθεί νέα γνώση.

Χάος έχουμε σε μια επιχείρηση όταν αυτή αντιμετωπίζει μια κρίση. Μια αλλαγή στο περιβάλλον της αγοράς θα μπορούσε να προκαλέσει μια κρίση. Π.χ. η είσοδος ενός μεγάλου ανταγωνιστή. Κατάσταση χάους θα μπορούσε να προκαλέσει και η ίδια η επιχείρηση όταν π.χ. η διοίκηση θέτει προκλητικούς στόχους θέλοντας με αυτόν τον τρόπο να δημιουργήσει μια τεχνητή κρίση μέσα στην επιχείρηση και ένα κλίμα αβεβαιότητας. Με αυτόν τον τρόπο μέσα στην επιχείρηση θα επικρατήσει ένας αναβρασμός και θα εστιάσουν όλοι στην επίλυση του προβλήματος που προκαλεί την κρίση. Σε αυτήν την διαδικασία είναι δυνατόν να δημιουργηθεί νέα γνώση.

Η τέταρτη συνθήκη που ευνοεί την δημιουργία γνώσης είναι ο Πλεονασμός. Λέγοντας πλεονασμό εννοούμε ότι στα άτομα μιας ομάδας που έχει να επιτελέσει ένα έργο, θα φροντίσουμε να έχουν παραπάνω πληροφορίες από αυτές που χρειάζονται για να επιτελέσουν αυτό το έργο. Αυτό γίνεται πολλές φορές όταν έχουμε ομάδες από άτομα που προέρχονται από διαφορετικές θέσεις εργασίας και διαφορετικό υπόβαθρο. Στα πλαίσια της ομάδας γίνεται ανταλλαγή γνώσης μεταξύ τους με αποτέλεσμα να έχουμε άτομα να λαμβάνουν γνώση που δεν την χρειάζονται πραγματικά. Με την πλεονάζουσα όμως αυτή γνώση μεταφέρεται και άρρητη γνώση. Έτσι πολλές φορές άτομα που δεν έχουν άλλο αντικείμενο μέσα στην ομάδα μπορεί να δώσουν συμβουλές ή να δουν τα πράγματα από άλλη οπτική γωνιά και να δημιουργηθεί με αυτόν τον τρόπο νέα γνώση.

Ένας τρόπος δημιουργίας πλεονασμού είναι στα πλαίσια ενός νέου έργου να έχουμε συνεργασία τμημάτων υπό το καθεστώς ασαφούς καταμερισμού εργασίας. Η να έχουμε δύο ομάδες παράλληλα να αναπτύσσουν διαφορετικές προσεγγίσεις για το ίδιο έργο και μετά συζητάνε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των

προσεγγίσεων τους. Το μειονέκτημα του πλεονασμού είναι η αύξηση του κόστους του έργου, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα.

Η τελευταία συνθήκη είναι η απαιτούμενη ποικιλία. «Η εσωτερική ποικιλομορφία της οργάνωσης πρέπει να ταιριάζει με την ποικιλομορφία και την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος, ώστε να είναι σε θέση η οργάνωση να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του περιβάλλοντος» (Ashby, 1956).

Ένα μεγάλο πρόβλημα μέσα σε μια οργάνωση είναι ότι πολλές φορές τα άτομα δεν μιλάνε την ίδια γλώσσα. Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα δεν έχουν την ίδια πληροφόρηση και γνώση και έτσι δεν μπορούν να αλληλεπιδράσουν μεταξύ τους. Όταν τα άτομα δεν μπορούν να αλληλεπιδράσουν μεταξύ τους είναι όμως δύσκολο να δημιουργηθεί νέα γνώση. Έτσι πολλές επιχειρήσεις στην Ιαπωνία φροντίζουν ώστε όλοι οι υπάλληλοι της εταιρείας να έχουν ισότιμη πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες που αφορούν την εταιρεία. Τα υπολογιστικά συστήματα μπορούν πλέον άνετα να βοηθήσουν προς αυτήν την κατεύθυνση.

«Για να μεγιστοποιηθεί η ποικιλία, θα πρέπει να εξασφαλιστεί, σε κάθε μέλος της οργάνωσης, η άμεση πρόσβαση στη μέγιστη δυνατή ποικιλία απαραίτητων πληροφοριών, με τα ελάχιστα δυνατά βήματα» (Nonaka, Ohta and Nonaka, 1989).

1.11 Το μοντέλο των 5 φάσεων της διαδικασίας δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης.

Οι Nonaka και Takeouchi (1995) αφού εξέτασαν τα είδη μετατροπής γνώσης και της επιτρέπουσες συνθήκες δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης, παρουσίασαν ένα μοντέλο πέντε φάσεων στην διαδικασία δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης. Το μοντέλο μας δείχνει πως από την άρρητη γνώση φτάνουμε στην γνώση που διαχέεται σε όλη την οργάνωση και αξιοποιείται πολλαπλασιαστικά.

Το μοντέλο αποτελείται από τις παρακάτω πέντε φάσεις:

1. Επικοινωνήση της άρρητης γνώσης
2. Δημιουργία εννοιών
3. Αιτιολόγηση εννοιών
4. Κατασκευή αρχετύπου
5. Πολλαπλασιαστική αξιοποίηση της γνώσης

Φάση 1: Επικοινωνήση της άρρητης γνώσης

Όπως είδαμε η γνώση σε μια οργάνωση ξεκινάει από την άρρητη γνώση των ατόμων της. Η γνώση αυτή δεν είναι εύκολο να επικοινωνηθεί πράγμα που είναι όμως κρίσιμο ώστε να δημιουργηθεί οργανωσιακή γνώση. Με την επικοινωνήση της γνώσης τα νοητικά μοντέλα και τα συναισθήματα θα γίνουν κοινά σε όλους.

Η επικοινωνήση της γνώσης χρειάζεται για να υπάρξει κάποιο πεδίο ώστε να μπορούν τα άτομα να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και να ανταλλάσουν εμπειρίες, συναισθήματα, δεξιότητες και οτιδήποτε βοηθά στην επικοινωνήση της άρρητης γνώσης.

Ένα τέτοιο πεδίο που συναντάται στις οργανώσεις είναι η αυτο-οργανούμενη ομάδα. Πρόκειται για μια ομάδα που αποτελείται από άτομα που προέρχονται από διαφορετικά λειτουργικά τμήματα και ενώνουν τις προσπάθειες τους στα πλαίσια ενός κοινού σκοπού. Στην αυτο-οργανούμενη ομάδα, για την δημιουργία οργανωσιακής γνώσης βοηθάει πολύ το γεγονός ότι έχουμε ποικιλία στα μέλη με αποτέλεσμα να έχουμε πλεονασμό στην ανταλλαγή πληροφοριών. Βοηθάει επίσης όταν η διοίκηση εισάγει δημιουργικό χάος βάζοντας ψηλούς στόχους στην ομάδα, αλλά δίνοντας τους ταυτόχρονα μεγάλο βαθμό αυτονομίας.

Φάση 2: Δημιουργία εννοιών

Σε αυτήν την φάση δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης δημιουργούνται πλέον ρητές έννοιες. Μέσα στην ομάδα υπάρχει συνεχής διάλογος, συλλογικός στοχασμός και αναστοχασμός, και έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ άρρητης και ρητής γνώσης. Το κοινό άρρητο μοντέλο διατυπώνεται με λέξεις και γίνεται πλέον ρητό με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ρητές έννοιες.

Μπορούμε να πούμε ότι η δεύτερη φάση ταυτίζεται με την εξωτερίκευση, την διαδικασία όπου η άρρητη γνώση γίνεται ρητή.

Σε αυτήν την φάση μπορεί να φανούν ιδιαίτερα χρήσιμες διάφορες μέθοδοι συλλογισμού. Ιδιαίτερα η απαγωγική μέθοδος συλλογισμού που χρησιμοποιεί μεταφορική γλώσσα. Όπως είχαμε δει, η χρήση μεταφορών και αναλογιών βοηθάει ιδιαίτερα στην διαδικασία μετατροπής της γνώσης από άρρητη σε ρητή.

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο παίζουν σε αυτήν την φάση και οι πέντε συνθήκες που ευνοούν την δημιουργία οργανωσιακής γνώσης. Η πρόθεση, η αυτονομία, η διακύμανση και το δημιουργικό χάος, ο πλεονασμός και η απαιτούμενη ποικιλία, βοηθούν με τον τρόπο τους η κάθε μια στην εξωτερίκευση και την δημιουργία νέων εννοιών. Είναι σημαντικό να υπάρχουν αυτές οι συνθήκες ώστε να μπορέσει να λειτουργήσει καλύτερα και πιο αποτελεσματικά η ομάδα.

Φάση 3: Αιτιολόγηση εννοιών

Στην τρίτη φάση γίνεται η αιτιολόγηση των ιδεών. Πρόκειται για μια διαδικασία όπου αξιολογούνται οι ιδέες και οι έννοιες που έχουν δημιουργηθεί στην προηγούμενη φάση και αποφασίζεται ποιές είναι πραγματικά χρήσιμες για την οργάνωση.

Αξιολόγηση των εννοιών γίνεται και στις προηγούμενες φάσεις αλλά σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να γίνει πλέον με σαφή και αιτιολογημένο τρόπο. Θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι οι νέες έννοιες και ιδέες συνεισφέρουν στην ανάπτυξη της οργάνωσης. Τα κριτήρια μπορεί να είναι είτε ποσοτικά είτε ποιοτικά. Να αφορούν δηλαδή ποιοτικά χαρακτηριστικά της έννοιας-ιδέας-προϊόντος είτε ποσοτικά χαρακτηριστικά της. Επίσης μπορεί να μην είναι απολύτως αντικειμενικά αλλά να υποκειμενικά και να ενσωματώνουν συγκεκριμένες αξίες.

Στις επιχειρήσεις τα κριτήρια αξιολόγησης τίθενται από την κεντρική διοίκηση και σε κάποιο βαθμό από τα μεσαία διευθυντικά στελέχη.

Φάση 4: Κατασκευή αρχέτυπου

Στην τέταρτη φάση δημιουργείται, από τις αιτιολογημένες πλέον ιδέες, ένα αρχέτυπο. Στην περίπτωση ενός προϊόντος το αρχέτυπο μπορεί να είναι ένα πρότυπο. Στην περίπτωση μιας υπηρεσίας ή μιας καινοτομίας μπορεί να είναι ένας υποδειγματικός λειτουργικός μηχανισμός.

Αυτή η φάση είναι αρκετά περίπλοκη. Για την δημιουργία του αρχέτυπου γίνεται συνδυασμός της νέας ρητής γνώσης με την ρητή γνώση που ήδη υπήρχε. Εμπλέκονται άτομα από διάφορες ειδικότητες. Κάθε ειδικότητα θέτει προδιαγραφές οι οποίες εγκρίνονται από όλους. Βλέπουμε ότι χρειάζεται δυναμική συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων.

Από τις πέντε συνθήκες που ευνοούν την δημιουργία οργανωσιακής γνώσης, ιδιαίτερο ρόλο σε αυτήν την φάση παίζουν η απαιτούμενη ποικιλία και ο πλεονασμός. Η οργανωσιακή πρόθεση είναι επίσης χρήσιμη ενώ η αυτονομία και η διακύμανση δεν παίζουν σημαντικό ρόλο.

Φάση 5: Πολλαπλασιαστική αξιοποίηση της γνώσης

Σε αυτήν την φάση γίνεται η παραπέρα αξιοποίηση της γνώσης που δημιουργήθηκε στις προηγούμενες φάσεις. Όταν μιλάμε για αξιοποίηση της γνώσης δεν εννοούμε για το ίδιο προϊόν-αρχέτυπο της προηγούμενης φάσης αλλά για την αξιοποίηση της γνώσης σε άλλα προϊόντα ή για την πυροδότηση ενός νέου κύκλου δημιουργίας γνώσης για την δημιουργία νέων προϊόντων.

Η πολλαπλασιαστική αξιοποίηση της γνώσης γίνεται τόσο σε ενδο-οργανωσιακό επίπεδο όσο και σε διαοργανωσιακό επίπεδο. Ενδο-οργανωσιακά η γνώση που δημιουργείται μπορεί να επηρεάσει με δύο τρόπους την οργάνωση. Μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία άλλων ιδεών και προϊόντων. Μπορεί ακόμα να επηρεάσει την οργάνωση και να οδηγήσει σε αλλαγές ως προς τον τρόπο λειτουργίας της, την δομή της, τον σκοπό και το όραμα της, κάτι που είναι επίσης πολύ σημαντικό.

Αξιοποίηση της γνώσης διαοργανωσιακά έχουμε όταν η γνώση που δημιουργήθηκε επηρεάζει, μεταφέρεται και κινητοποιεί την γνώση σε θυγατρικές εταιρείες, προμηθευτές, πελάτες αλλά ακόμα και ανταγωνιστές. Και με την σειρά τους όλοι αυτές οι εξωτερικές οργανώσεις μπορούν να ξανακινητοποιήσουν την γνώση εντός της οργάνωσης.

Συνοψίζοντας μπορούμε να αναφέρουμε ότι «Για να μετατραπεί μια επιχείρηση σε οργάνωση που μαθαίνει (learning organization) θα πρέπει να προσαρμόσει τις παραπάνω φάσεις σε μια μεθοδολογία διαχείρισης γνώσης» (Liebowitz, 2001).

1.12 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της Διαχείρισης Γνώσης

Όπως είδαμε υπάρχει όλο και μεγαλύτερο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για την δημιουργία οργανωσιακής γνώσης και την εκμετάλλευσή της. Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την σημασία της και στρέφονται όλο και πιο πολύ προς την διαχείριση γνώσης. Υπάρχουν όμως κάποιοι παράγοντες οι οποίοι είναι κρίσιμοι για την επιτυχία ενός προγράμματος διαχείρισης γνώσης

Οι Snyman και Kruger (2004) ερεύνησαν ιδιαίτερα την σχέση μεταξύ της στρατηγικής της επιχείρησης και της στρατηγικής που εφαρμόζει μια επιχείρηση στην διαχείριση της γνώσης.

Όπως αρχικά αναφέρουν, δεν υπάρχει κάποιο μοντέλο ενσωμάτωσης της στρατηγικής της διαχείρισης γνώσης στην γενική στρατηγική της επιχείρησης. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος, πολλοί μάνατζερ θεωρούν λανθασμένα ότι πρόκειται για διαφορετική στρατηγική και έτσι αποτυγχάνουν να χειριστούν από κοινού και να ευθυγραμμίσουν τους εταιρικούς στόχους με τους στόχους τους στην διαχείριση γνώσης.

Ο Taylor (αναφορά από Snyman & Kruger, 2004) βλέπει την διαχείριση γνώσης από δύο διαστάσεις. Η μία διάσταση περιλαμβάνει τις ενέργειες που είναι απαραίτητες για την δημιουργία της γνώσης και της καινοτομίας, όπως επικοινωνία της γνώσης, σύλληψη και καταγραφή της, επαναχρησιμοποίηση και διάχυση της. Η δεύτερη διάσταση αποτελείται από τους παράγοντες που επηρεάζουν ή και επιτρέπουν να πραγματοποιηθούν οι ενέργειες δημιουργίας γνώσης.

Αυτή η δεύτερη διάσταση είναι πολύ σημαντική. Πρόκειται για τους παράγοντες που είναι ιδιαίτερα κρίσιμοι για την επιτυχή υλοποίηση διαχείρισης γνώσης. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

1. **Στρατηγική.** Ευθυγράμμιση της στρατηγικής διαχείρισης γνώσης με την εταιρική στρατηγική.
2. **Μέτρηση.** Μετρήσεις ώστε να διαπιστωθεί αν υπάρχει βελτίωση στην όλη εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης και εάν η εφαρμογή διαχείρισης γνώσης μας παρέχει όφελος.
3. **Πολιτική.** Η καταγραμμένη πολιτική της επιχείρησης στην διαχείριση γνώσης και παροχή γραπτών οδηγιών από αυτήν.
4. **Περιεχόμενο.** Η βάση γνώσης της επιχείρησης η οποία καταγράφεται ηλεκτρονικά.
5. **Διαδικασίες.** Οι διαδικασίες που χρησιμοποιούν οι «εργάτες γνώσης» της επιχείρησης ώστε να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης.
6. **Τεχνολογία.** Η τεχνολογία της πληροφορικής που θα βοηθήσει στην δημιουργία, αναγνώριση, προσδιορισμό και διάχυση της γνώσης τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και μεταξύ επιχειρήσεων.

7. **Κουλτούρα.** Το πλαίσιο και το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα λειτουργήσουν οι διαδικασίες της διαχείρισης γνώσης.

Συνολικά οι παραπάνω παράγοντες προσφέρουν μια μεθοδολογία μάθησης και στην ουσία οικοδομούν έναν οργανισμό που μαθαίνει (learning organization)

1.13 Στρατηγικές διαχείρισης γνώσης. Στρατηγική Εξατομίκευσης, Στρατηγική Κωδικοποίησης

Η άποψη του Hansen (Hansen 1999 από Merono-Cerdan, 2007) για τις στρατηγικές διαχείρισης γνώσης είναι η πιο πολυ-συζητημένη και αυτή στην οποία έχουν γίνει οι περισσότερες αναφορές.

Ο Hansen αναγνωρίζει δύο στρατηγικές:

1. Personalization of Knowledge. Εξατομίκευση της γνώσης.
2. Codification of Knowledge. Κωδικοποίηση της γνώσης.

Η στρατηγική της Κωδικοποίησης εστιάζει στην κωδικοποίηση και καταγραφή της γνώσης. Πρόκειται για μια προσέγγιση του τύπου «από τον άνθρωπο στο έγγραφο». Η γνώση αντλείται από το άτομο που την δημιούργησε, γίνεται ανεξάρτητη από αυτό και επαναχρησιμοποιείται. Οι οργανώσεις που χρησιμοποιούν αυτήν την στρατηγική επενδύουν πάρα πολύ στην τεχνολογία της πληροφορικής. Έτσι μπορούν πολλά άτομα να αναζητήσουν και να ανακτήσουν γνώση χωρίς να χρειάζεται να έρθουν σε επαφή με το άτομο που την δημιούργησε. Η γνώση είναι αποθηκευμένη σε έγγραφα, εγχειρίδια, βάσεις γνώσης και άλλα μέσα.

Στο αντίθετο άκρο βρίσκεται η στρατηγική της εξατομίκευσης. Η στρατηγική αυτή βασίζεται στον διάλογο μεταξύ των ατόμων και όχι σε βάσεις δεδομένων. Η γνώση μεταφέρεται μέσω συζητήσεων μεταξύ μεμονωμένων ατόμων αλλά και με συγκεντρώσεις τύπου «καταιγισμού ιδεών» (brainstorming sessions). Πρόκειται για μια προσέγγιση «από άτομο σε άτομο» όπου όμως η γνώση δεν μεταδίδεται μόνο πρόσωπο με πρόσωπο αλλά και μέσω ηλεκτρονικής επικοινωνίας χτίζοντας έτσι ένα δίκτυο ατόμων.

Ο Smith (Smith 2004 από Merono-Cerdan, 2007) αναφέρει ότι οι οργανώσεις δεν πρέπει να υλοποιήσουν και να διαπρέψουν και στις δύο τεχνολογίες. Αλλά πρέπει να εφαρμόσουν την μια στρατηγική και να χρησιμοποιήσουν την άλλη για να υποστηρίξει την πρώτη.

1.14 Μοντέλα Διοίκησης και πως επηρεάζουν την δημιουργία Οργανωσιακής Γνώσης

«Αργά ή γρήγορα, κάθε οργάνωση καταλήγει να δημιουργεί γνώση. Στις περισσότερες, όμως, η διεργασία αυτή είναι αποτελεσματική και τυχαία, και συνεπώς είναι αδύνατον να προβλεφθεί. Αυτό που διαχωρίζει την επιχείρηση γνώσης είναι ότι διαχειρίζεται συστηματικά την διαδικασία δημιουργίας γνώσης» (Nonaka & Takeouchi, 1995).

Το ερώτημα που προκύπτει είναι ποιο είναι το πιο κατάλληλο διοικητικό πλαίσιο για να λειτουργήσει καλύτερα μια επιχείρηση της γνώσης?

Τα δύο παραδοσιακά μοντέλα είναι το μοντέλο διοίκησης από την «κορυφή προς την βάση» και από την «βάση προς την κορυφή».

Το Μοντέλο «από την κορυφή προς την βάση»

Η διοίκηση τύπου «κορυφής προς την βάση» αποτελεί ουσιαστικά το κλασικό μοντέλο ιεραρχίας. Η δημιουργία της γνώσης σε αυτό το μοντέλο περιορίζεται στην επεξεργασία πληροφοριών. Η λειτουργία του μοντέλου είναι ως εξής: Η κορυφή της ιεραρχίας λαμβάνει απλές και επιλεγμένες πληροφορίες. Έπειτα η κεντρική διοίκηση χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες, δημιουργεί σχέδια και εντολές και αυτά μεταφέρονται προς την βάση της ιεραρχίας. Δηλαδή η κεντρική διοίκηση δημιουργεί τις ιδέες και αυτές μεταφέρονται προς τα κατώτερα στελέχη για να υλοποιηθούν.

Σε αυτό το μοντέλο υπάρχει η παραδοχή ότι μόνο η ανώτατη διοίκηση είναι ικανή και μπορεί να δημιουργήσει γνώση, και η γνώση αυτή υπάρχει μόνο για επεξεργασία και εφαρμογή.

Το Μοντέλο «από την βάση προς την κορυφή»

Υπήρξαν πάρα πολλοί επικριτές του μοντέλου «από την κορυφή προς την βάση». Αυτοί επινόησαν ένα εναλλακτικό μοντέλο. Το μοντέλο τύπου από την «βάση προς την κορυφή». Σε αυτό το μοντέλο η γνώση δημιουργείται και ελέγχεται από την βάση. Οι οργανώσεις αυτού του μοντέλου έχουν επίπεδο και οριζόντιο σχήμα και συνήθως έχουν μόνο τρία ή τέσσερα επίπεδα διοίκησης. Οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής είναι αυτοί που δημιουργούν την γνώση και η διοίκηση υπάρχει ως «χρηματοδότης» συμμετέχοντας λίγο στην όλη διαδικασία. Κύριο χαρακτηριστικό αυτού του τύπου της οργάνωσης είναι ότι η γνώση δημιουργείται από τα μεμονωμένα άτομα και όχι από ομάδες ατόμων.

Οι Nonaka & Takeuchi (1995) θεωρούν ότι κανένα από τα δύο μοντέλα δεν είναι επαρκές για την δημιουργία της οργανωσιακής γνώσης. Το μοντέλο κορυφής προς την βάση επικεντρώνεται στην διαχείριση της ρητής γνώσης και αγνοεί εντελώς την άρρητη γνώση ενώ το μοντέλο βάσης προς την κορυφή λειτουργεί κυρίως με την άρρητη γνώση αλλά δεν βοηθά στην διάχυση και την διαμοίραση της γνώσης μέσα στην επιχείρηση.

Το Μοντέλο «από το μέσο προς την κορυφή και προς την βάση»

Οι Nonaka & Takeuchi (1995) μελέτησαν τις ιαπωνικές επιχειρήσεις και διαπίστωσαν ότι αυτές λειτουργούν με ένα τρίτο μοντέλο διοίκησης. Το ονόμασαν μοντέλο διοίκησης «από το μέσο προς την κορυφή και προς την βάση»

Στο μοντέλο αυτό η γνώση δημιουργείται από τα μεσαία στελέχη. Αυτά συχνά ηγούνται μιας ομάδας η οποία μέσα από μια σπειροειδή διαδικασία εμπλέκει και την διοίκηση και τους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής. Τα μεσαία στελέχη παίζουν τον κυρίαρχο ρόλο στην διαδικασία δημιουργίας της οργανωσιακής γνώσης. Ο ρόλος τους είναι να λειτουργούν ως γέφυρα ανάμεσα στους οραματιστές της κορυφής και στους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής που βιώνουν την «χαοτική πραγματικότητα της καθημερινότητας».

Το πρόβλημα με τους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής είναι ότι παρότι γνωρίζουν πολύ καλά την πραγματικότητα της επιχείρησης και κατέχουν εξειδικευμένες πληροφορίες πάνω σε τεχνολογίες, πελάτες κλπ., δεν μπορούν εύκολα να μετατρέψουν την άρρητη τους γνώση σε ρητή και να την επικοινωνήσουν. Επίσης επειδή τα άτομα βρίσκονται κάτω από διαφορετικές συνθήκες μέσα στην οργάνωση, δεν μπορούν να κατανοήσουν την γνώση που κατέχουν και την σημασία της. Επίσης πολλές φορές δεν κατέχουν πληροφορίες για την πορεία της αγοράς και μπορεί να βλέπουν τα πράγματα από την δική τους οπτική γωνιά. Ο ρόλος των μεσαίων στελεχών σε αυτό το μοντέλο είναι να καθοδηγήσουν όλη αυτήν την κατάσταση προς την κατεύθυνση της δημιουργίας γνώσης.

Σε αυτό το μοντέλο, η ανώτατη διοίκηση προσφέρει τις κατευθυντήριες γραμμές για την επιχείρηση και δημιουργεί ένα όραμα. Τα μεσαία στελέχη έρχονται να δημιουργήσουν πιο συγκεκριμένες ιδέες τις οποίες μπορούν να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής, και ένα εννοιολογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο

αυτοί θα κινηθούν. Επίσης ηγούνται της όλης διαδικασίας μετατροπής γνώσης οργανώνοντας και κατευθύνοντας ομάδες εργασίας.

Οι Nonaka & Takeuchi (1995) όρισαν σε αυτό το μοντέλο διοίκησης έναν νέο όρο. Τον όρο «Πλήρωμα της Γνώσης» και τρεις ρόλους που ανήκουν σε αυτόν τον όρο. Τους:

1. Τεχνίτες της γνώσης. Είναι υπεύθυνοι για την συσσώρευση και την παραγωγή της ρητής και άρρητης γνώσης.
2. Μηχανικούς της γνώσης. Είναι υπεύθυνοι για την μετατροπή της άρρητης σε ρητή και το αντίστροφο, διευκολύνοντας τους τέσσερις τρόπους μετατροπής της γνώσης.
3. Διευθυντές της εταιρικής γνώσης. Έχουν την συνολική ευθύνη της διαχείρισης της διαδικασίας δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης σε εταιρικό επίπεδο.

Πρόκειται αντίστοιχα για τους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής, τα μεσαία στελέχη και την ανώτατη διοίκηση με το παραδοσιακό μοντέλο κορυφής προς την βάση. Ωστόσο οι Nonaka & Takeuchi διαχωρίζουν τους ρόλους από τους παραδοσιακούς ρόλους γιατί στα πλαίσια των ομάδων έργου που θέλουν να εισάγουν, ο κάθε παραπάνω ρόλος μπορεί να παιχτεί από οποιονδήποτε στην ιεραρχία της επιχείρησης.

1.15 Nonaka & Takeuchi. Προτεινόμενο μοντέλο της υπερκειμενικής οργάνωσης

Από τις παραπάνω οργανωσιακές δομές η δομή «από το κέντρο προς την κορυφή και προς την βάση» είναι η πιο αποδοτική. Οι Nonaka & Takeuchi (1995) όμως έχουν αναπτύξει μια νέα οργανωσιακή δομή την οποία ονόμασαν «Υπερκειμενική Οργάνωση». Θεωρούν ότι αυτή η οργανωσιακή δομή, περισσότερο από όλες τις άλλες, βοηθάει την οργάνωση να «δημιουργεί γνώση αποδοτικά και σε συνεχή βάση».

Μέχρι τώρα οι δύο βασικοί τύποι οργάνωσης ήταν η γραφειοκρατία και η ομάδα έργου. Οι Nonaka & Takeuchi θεωρούν ότι κανένας από τους δύο αυτούς τύπους οργάνωσης δεν είναι επαρκής. Αυτό που χρειάζεται είναι ένας συνδυασμός ή μια σύνθεση των δύο. Ας δούμε πρώτα τα χαρακτηριστικά των δύο παραδοσιακών δομών.

Η Γραφειοκρατία λειτουργεί αποτελεσματικά όταν οι συνθήκες είναι σταθερές. Εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την τυποποίηση διαδικασιών και είναι κατάλληλη κυρίως για εργασίες ρουτίνας. Η γραφειοκρατική δομή όμως έχει πρόβλημα σε περιόδους αβεβαιότητας και όταν οι συνθήκες δεν είναι σταθερές ή αλλάζουν με γρήγορους ρυθμούς. Αυτό όμως συμβαίνει πλέον κατά κόρον στους περισσότερους επιχειρηματικούς κλάδους την τελευταία δεκαετία. Επίσης δεν επιτρέπει να εξελιχθεί η ατομική πρωτοβουλία και μπορεί να προκαλέσει εντός της οργάνωσης εντάσεις, ευθυνοφοβία και έτσι δεν είναι κατάλληλη να υποκινήσει το προσωπικό.

Η Ομάδα Έργου σχεδιάστηκε σαν δομή οργάνωσης ακριβώς για να ξεπεραστούν τα προβλήματα της δομής της γραφειοκρατίας. Χαρακτηριστικά της είναι ότι είναι ευέλικτη, ευπροσάρμοστη, δυναμική και συμμετοχική. Αυτό που γίνεται στην ομάδα έργου είναι ότι συγκεντρώνονται άτομα από πολλούς τομείς με στόχο την επίλυση ενός προσωρινού ζητήματος (π.χ. την σχεδίαση ενός νέου προϊόντος). Η ομάδα έχει συγκεκριμένο χρονικό διάστημα για να ολοκληρώσει το έργο της και τα μέλη της αφοσιώνονται στον στόχο που τους έχει δοθεί. Η ομάδα έργου έχει να επιδείξει μεγάλα επιτεύγματα σε διάφορους τομείς όπως π.χ. στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Το αδύνατο σημείο της ομάδας έργου είναι ότι η γνώση και η τεχνογνωσία που δημιουργούνται από την ομάδα δεν μεταφέρεται σε άλλα μέλη της οργάνωσης όταν το έργο τελειώσει και η ομάδα πάψει να υπάρχει. Έτσι δεν μεταφέρεται η γνώση στο σύνολο της οργάνωσης κάτι που μακροπρόθεσμα δημιουργεί ιδιαίτερο πρόβλημα στην οργάνωση.

Λόγω των μειονεκτημάτων αυτών των δύο μοντέλων έχουν προταθεί τα τελευταία χρόνια διάφορα άλλα μοντέλα όπως: η εργοκρατία, η απεριόριστα επίπεδη οργάνωση, η εσωτερική αγορά και άλλα. Κύρια χαρακτηριστικά τους είναι:

1. Ιεραρχικά πιο επίπεδη οργάνωση
2. Δυναμική και όχι στατική δομή
3. Μεταβίβαση εξουσίας στο προσωπικό
4. Δίνουν έμφαση στις ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού
5. Η ευφυΐα και η γνώση είναι τα ισχυρότερα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης

Τα νέα όμως αυτά μοντέλα οργάνωσης δεν μπορούν να λειτουργήσουν ικανοποιητικά κάτω από όλες τις συνθήκες. Επίσης χρειάζονται προσεκτικά αναπτυγμένη εσωτερική δομή, συγκεκριμένη κουλτούρα για να λειτουργήσουν, σύστημα αμοιβών και άλλα.

Οι Nonaka & Takeuchi (1995) προτείνουν ένα άλλο μοντέλο όπου και η γραφειοκρατία και η ομάδα έργου έχουν την θέση τους. Η γραφειοκρατία είναι κατάλληλη για την αξιοποίηση και την συσσώρευση της γνώσης ενώ η ομάδα έργου για την δημιουργία και την επικοινωνία της.

Το μοντέλο αυτό ονομάζεται «Υπερκειμενική οργάνωση». Η όρος έχει σαν ρίζα το υπερκειμενικό (hyperlink) έγγραφο στον υπολογιστή. Σαν το υπερκειμενικό έγγραφο, ένα έγγραφο με πολλά στρώματα πληροφοριών, έτσι και η υπερκειμενική οργάνωση έχει πολλά αλληλοσυνδεδεμένα στρώματα:

1. Το επιχειρησιακό σύστημα
2. Την ομάδα έργου
3. Την βάση γνώσης

Το επιχειρησιακό σύστημα είναι το κυρίαρχο στρώμα. Αποτελεί το κεντρικό στρώμα και σε αυτό επιτελούνται όλες οι κανονικές λειτουργίες ρουτίνας. Για αυτό το στρώμα η πιο κατάλληλη δομή είναι η γραφειοκρατική δομή. Η ιεραρχία σε αυτό το στρώμα είναι τύπου πυραμίδας.

Το ανώτερο στρώμα είναι αυτό των ομάδων έργου. Σε αυτό το στρώμα δραστηριοποιούνται πολλές ομάδες έργου (ταυτόχρονα) οι οποίες δημιουργούν γνώση. Η γνώση αυτή μπορεί να δημιουργείται από την ομάδα έργου ή μπορεί να προέρχεται και από το εξωτερικό περιβάλλον. Τα μέλη των ομάδων προέρχονται από διαφορετικούς τομείς-κλάδους της επιχείρησης. Κάθε μέλος συμμετέχει σε μια και μόνο ομάδα έργου κάθε στιγμή, μέχρι να ολοκληρωθεί το έργο.

Το στρώμα της βάσης γνώσης βρίσκεται στο κατώτερο επίπεδο. Σε αυτό το στρώμα, η γνώση που έχει παραχθεί στα δύο ανώτερα στρώματα, επανακατηγοριοποιείται και αναπλαισιώνεται. Αυτό το στρώμα όμως δεν υπάρχει ως πραγματική οργανωσιακή οντότητα. Αυτό που γίνεται είναι ότι όταν η ομάδα έργου ολοκληρώσει το έργο της, τα άτομα που την αποτελούν μετακινούνται στο στρώμα της βάσης και κάνουν μια απογραφή της γνώσης που δημιουργήθηκε ή αποκτήθηκε από την ομάδα έργου. Η απογραφή καταγράφει και επιτυχίες αλλά και αποτυχίες. Η γνώση έπειτα επανακατηγοριοποιείται και αναπλαισιώνεται. Μόλις τα μέλη της ομάδας ολοκληρώσουν την

απογραφή της γνώσης, επιστρέφουν στο στρώμα του επιχειρησιακού συστήματος και εργάζονται σε αυτό μέχρις ότου συμμετάσχουν σε άλλη ομάδα έργου.

Τα άτομα της οργάνωσης μετακινούνται συνεχώς μεταξύ των τριών αυτών στρωμάτων αλλά κάθε στιγμή ανήκουν σε ένα μόνο στρώμα.

Η υπερκειμενική οργάνωση καταφέρνει να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα και των δύο δομών, της γραφειοκρατίας και της ομάδας έργου. Και με ένα τρίτο στρώμα, αυτό της βάσης γνώσης γεφυρώνει τις δύο άλλες δομές.

1.16 Διαφορές σε ανατολή και δύση

Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν πολλές διαφορές με τις δυτικές επιχειρήσεις. Οι διαφορές είναι σε πολλούς τομείς. Οι κυριότερες από αυτές χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Είδος γνώσης. Οι δυτικές επιχειρήσεις στηρίζονται κυρίως στην Ρητή γνώση και υποτιμούν την Άρρητη γνώση. Αντίθετα οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις επενδύουν κυρίως στην άρρητη γνώση.
2. Στρατηγικές Διαχείρισης Γνώσης. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις στηρίζονται πολύ στην στρατηγική της εξατομίκευσης (Personalization) ενώ οι δυτικές επιχειρήσεις είναι μανιώδεις καταγραφείς, δηλαδή οπαδοί της στρατηγικής της κωδικοποίησης (Codification). Με την χρήση αυτής της στρατηγικής έχουν καταπλήξει τις ιαπωνικές επιχειρήσεις όταν σε περιπτώσεις αλλαγών στο προσωπικό έχουν καταφέρει να είναι παραγωγικές και αποδοτικές σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα.
3. Μοντέλα Διοίκησης. Η άλλη μεγάλη διαφορά είναι στο μοντέλο διοίκησης που υιοθετούν. Στις δυτικές επιχειρήσεις συναντούμε κυρίως τα μοντέλα «από την κορυφή προς την βάση» και «από την βάση προς την κορυφή» ενώ στις ιαπωνικές το μοντέλο «από το μέσο προς την κορυφή και προς την βάση».

1.17 Στάδια υλοποίησης Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management Stage Models)

Τα στάδια υλοποίησης διαχείρισης γνώσης βοηθούν μια επιχείρηση να αντιληφθεί την πρόοδο της στην υλοποίηση διαχείριση γνώσης. Από τους ερευνητές έχουν προταθεί αρκετά, διαφορετικά μοντέλα. Αυτά είχαν αναπτυχθεί το καθένα έχοντας μια διαφορετική προοπτική και οπτική γωνιά. Οι Xu και Quaddus (από Hsiu-Fen Lin, 2007) παραδείγματος χάριν πρότειναν ένα μοντέλο έξι σταδίων. Θεωρούν την

υιοθέτηση διαδικασιών διαχείρισης γνώσης σαν μια διαδικασία διασποράς της καινοτομίας. Τα έξι στάδια είναι η έναρξη, η υιοθέτηση, πιλοτική υλοποίηση, οργανική (οργανωσιακή) ανάπτυξη, οργανωσιακή υλοποίηση και διάχυση. Οι Lee και Kim (από Hsiu-Fen Lin, 2007) πρότειναν ένα μοντέλο τεσσάρων σταδίων. Το στάδιο της έναρξης, της διάδοσης, της ενσωμάτωσης και της δικτύωσης.

Οι Hsiu-Fen Lin (2007) αναλύοντας την σχετική βιβλιογραφία διαπίστωσαν ότι υπάρχουν παράγοντες κλειδιά για την υλοποίηση και υιοθέτηση διαχείρισης γνώσης. Συγκεκριμένα η κοινωνικό-τεχνική υποστήριξη (socio-technical support) είναι κρίσιμος παράγοντας για την εφαρμογή διαχείρισης γνώσης. Οι κοινωνικές επαφές και αλληλεπιδράσεις είναι κρίσιμες για την επιτάχυνση της διάχυσης της γνώσης. Οι τεχνολογίες από την άλλη πλευρά συνεισφέρουν στο να «αιχμαλωτίσουν», να αποθηκεύσουν αλλά και να αναπτύξουν την γνώση. Η ανώτατη διοίκηση από την πλευρά της πρέπει να απομακρύνει όλα τα εμπόδια για την υιοθέτηση και ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης αλλά και να υποβοηθήσει τις «κοινωνικές συναναστροφές». Στηριζόμενοι στα παραπάνω υποθέτουν κατά πρώτον ότι οι αλλαγές που υλοποιεί μια επιχείρηση στις διαδικασίες που σχετίζονται με την διαχείριση γνώσης μπορούν να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της διαχείρισης γνώσης. Και κατά δεύτερον ότι η κοινωνικό-τεχνική υποστήριξη συνεισφέρει στην ωριμότητα των πρακτικών διαχείρισης γνώσης.

Οι Hsiu-Fen Lin (2007) πιστεύουν ότι στις επιχειρήσεις παρατηρείται στην αρχή έλλειψη υποδομής διαχείρισης γνώσης και έλλειψη εμπειρίας η οποία έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχουν περιορισμοί στην εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται από την προθυμία και σχεδιασμό που βοηθούν την οργάνωση να υλοποιήσει πρακτικές διαχείρισης γνώσης. Με τον καιρό οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι οι υποδομές που υποστηρίζουν την διαχείριση γνώσης μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα των διαδικασιών διαχείρισης γνώσης. Και όσο περισσότερες επιχειρήσεις ξεκινούν της εφαρμογή Δ.Γ. τόσο οι πρακτικές διαχείρισης γνώσης γίνονται πλέον καθημερινές πρακτικές και εξωτερικές πηγές γνώσης ενσωματώνονται στην επιχείρηση διευκολύνοντας την μεταφορά γνώσης τόσο εντός αλλά εκτός της επιχείρησης μεταξύ των συνεργατών της.

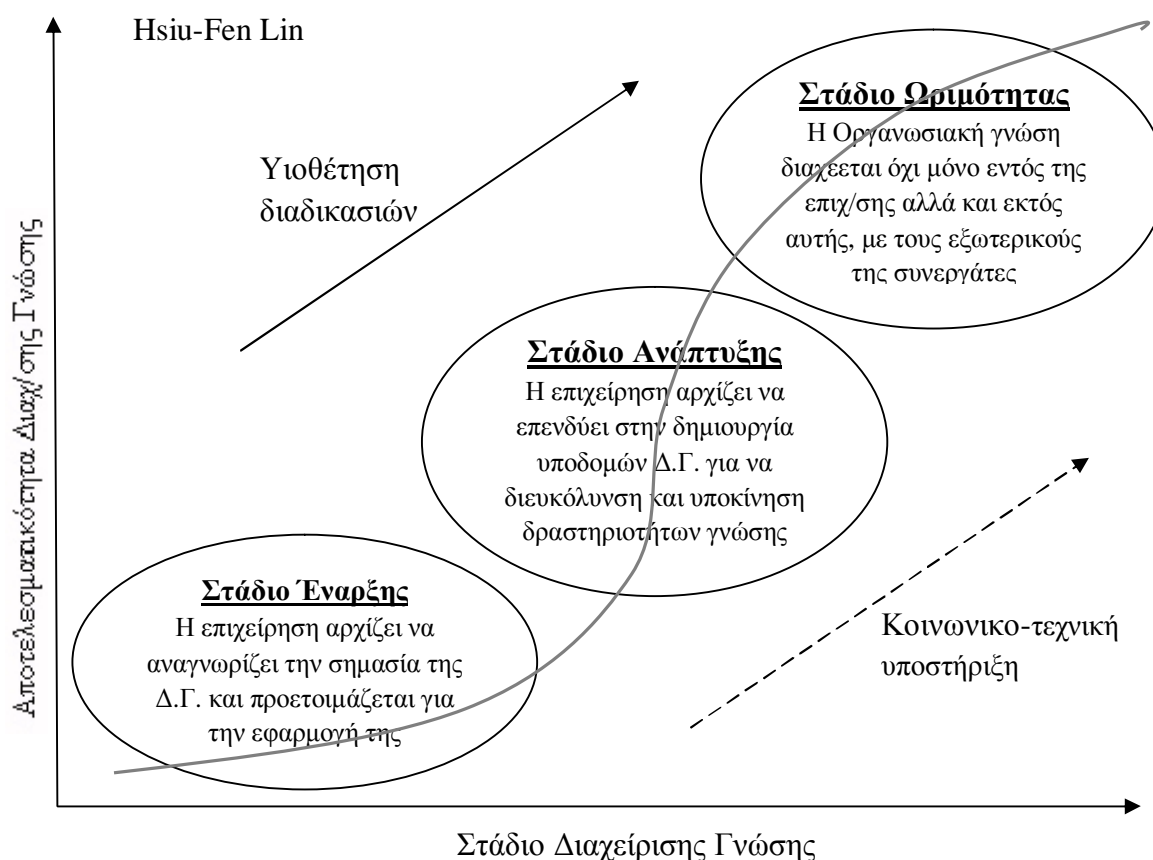
Στηριζόμενοι στα παραπάνω πρότειναν ένα μοντέλο τριών σταδίων. Το στάδιο της *έναρξης*, της *ανάπτυξης* και της *ωριμότητας*.

Στο στάδιο της έναρξης η επιχείρηση αρχίζει να αντιλαμβάνεται την σημασία και την σπουδαιότητα της διαχείρισης γνώσης. Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση θα ορίσει τους λόγους για τους οποίους θέλει να εφαρμόσει διαχείριση γνώσης και θα αξιολογήσει την χρησιμότητα της γνώσης. Σε αυτό το στάδιο θα ορισθούν επίσης οι στόχοι και το όραμα γύρω από την διαχείρισης γνώσης.

Στο στάδιο της ανάπτυξης οι επιχειρήσεις αρχίζουν να αναπτύσσουν τις υποδομές που θα υποστηρίζουν την διαχείριση γνώσης. Οι υποδομές στις οποίες αναφερόμαστε περιλαμβάνουν την στρατηγική της επιχείρησης, τις πολιτικές του τμήματος ανθρωπίνων σχέσεων, την οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και τις υποδομές που θα προσφέρει το τμήμα πληροφορικής. Σε αυτό το στάδιο η διαχείριση γνώσης υλοποιείται όλο και σε μεγαλύτερο βαθμό μέσα στην επιχείρηση.

Στο στάδιο της ωριμότητας η επιχείρηση έχει φτάσει στο σημείο η γνώση να διαμοιράζεται και να διαχέεται όχι μόνο εντός της επιχείρησης αλλά και εκτός αυτής, με τους εξωτερικούς της συνεργάτες.

Στο παρακάτω σχήμα (σχήμα 1) βλέπουμε το μοντέλο των τριών σταδίων.



Σχήμα 1. Στάδια υλοποίησης Διαχείρισης Γνώσης

Κεφάλαιο 2. Εταιρίες Πληροφορικής, παραγωγής λογισμικού.

2.1 Αναγκαιότητα της διαχείρισης γνώσης στις εταιρίες παραγωγής λογισμικού

Η πληροφορική ανήκει στους επιχειρηματικούς κλάδους με την μεγαλύτερη ανάγκη για διαχείριση της γνώσης. Ιδιαίτερα οι εταιρείες παραγωγής λογισμικού, που είναι επιχειρήσεις εντάσεως κεφαλαίου (ή εργασίας), και στηρίζονται κυριολεκτικά στις γνώσεις των υπαλλήλων τους, έχουν ανάγκη την διαχείριση αυτής της γνώσης ώστε η προσωπική γνώση να γίνει οργανωσιακή, να διαχυθεί σε όλα τα άτομα της επιχείρησης και να γίνει κτήμα της επιχείρησης.

Η αναγκαιότητα αυτή αποκτά ακόμα μεγαλύτερη σημασία αν δούμε ότι πρόκειται για έναν κλάδο με πάρα πολύ ταχύ ρυθμό αλλαγής της τεχνολογίας, άρα και της απαιτούμενης γνώσης πάνω στις καινούργιες τεχνολογίες, ώστε μια επιχείρηση του κλάδου να μπορέσει όχι μόνο να είναι ανταγωνιστική, αλλά να μπορέσει να επιβιώσει. Το πρόβλημα γίνεται ακόμα μεγαλύτερο γιατί εκτός από το ταχύ ρυθμό αλλαγής είναι και μεγάλο το εύρος των τεχνολογιών άρα και των γνώσεων που απαιτούνται. Συγκεκριμένα η παραγωγή λογισμικού έχει αρκετές φάσεις:

1. Συλλογή τεχνικών και λειτουργικών απαιτήσεων
2. Ανάλυση και Σχεδίαση του προϊόντος
3. Υλοποίηση, συγγραφή κώδικα
4. Ποιοτικός έλεγχος
5. Εφαρμογή στον πελάτη

Για κάθε μια από αυτές τις φάσεις υπάρχουν αρκετές τεχνολογίες και τεχνικές που μπορεί να εφαρμοσθούν και να χρησιμοποιηθούν (τόσο σε γλώσσες προγραμματισμού, σε λειτουργικά συστήματα, σε τεχνικές προγραμματισμού, σε εργαλεία ανάλυσης και σχεδιασμού κ.ο.κ.) και κάθε επιχείρηση μπορεί διαλέξει διαφορετικές. Και εκτός από τις τεχνολογίες παραγωγής λογισμικού, τις επιχειρήσεις επηρεάζουν και οι εξελίξεις στις τεχνολογίες του hardware, του υλικού των υπολογιστών. Λόγω της πληθώρας τεχνολογιών αλλά και του μεγάλου όγκου της γνώσης που απαιτείται για κάθε μία από αυτές τις φάσεις, υπάρχει συνήθως εξειδίκευση του προσωπικού. Κανένα άτομο δεν μπορεί να κατέχει όλες τις τεχνολογίες και συνήθως περιορίζεται σε ένα μικρό μέρος αυτών. Υπάρχει λοιπόν εξειδίκευση και συνήθως οι παραπάνω φάσεις δημιουργούν εξειδικευμένα τμήματα,

και σε μεγάλες εταιρείες μπορεί να υπάρχει και εξειδίκευση του προσωπικού και μέσα σε κάθε τμήμα.

Στην υλοποίηση και συγγραφή του κώδικα υπάρχουν κυριολεκτικά αναρίθμητα πράγματα που θα χρειαστεί να κάνει ένας προγραμματιστής και

1. είτε δεν ξέρει πώς να το υλοποιήσει και πρέπει να το ανακαλύψει από την αρχή ενώ κάποιος άλλος μέσα στην εταιρεία το έχει ήδη ανακαλύψει.
2. ξέρει πώς να το υλοποιήσει αλλά κάποιος άλλος εντός ή και εκτός της εταιρείας το έχει υλοποιήσει με καλύτερο τρόπο. Και δεν μας ενδιαφέρει πάντα ο καλύτερος τρόπος. Μπορεί να υπάρχει ήδη υλοποιημένο αλλά όχι με τον καλύτερο δυνατόν τρόπο. Ενδιαφέρει όμως η επαναχρησιμοποίηση του τόσο ώστε να υπάρχει ομοιομορφία και πιο εύκολη υποστήριξη, όσο και για να κερδηθεί χρόνος άρα και κόστος.

Ένα άλλο μεγάλο πρόβλημα σε αυτές τις επιχειρήσεις είναι η μετακίνηση του προσωπικού. Όπως είπαμε οι διάφορες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διαφορετικές προσεγγίσεις, τεχνολογίες και μεθόδους. Όταν έχουμε λοιπόν μετακινήσεις προσωπικού, τόσο ενδοεταιρικά από τμήμα σε τμήμα, όσο και από επιχείρηση σε επιχείρηση, είναι πολλές φορές δύσκολο και χρονοβόρο τα άτομα αυτά να αποκτήσουν σε σύντομο χρονικό διάστημα την γνώση που απαιτείται ώστε να μπορέσουν να γίνουν γρήγορα παραγωγικά και αποδοτικά. Επίσης με την αποχώρηση προσωπικού φεύγει μαζί τους ένα πολύ μεγάλο μέρος της γνώσης και της τεχνογνωσίας που τα άτομα αυτά κατέχουν.

Το ίδιο το προσωπικό δίνει μεγάλη σημασία στην απόκτηση νέας γνώσης. Στον κλάδο αυτόν, όποιος δεν εξελίσσεται και δεν επιμορφώνεται διαρκώς, σιγά σιγά απαξιώνεται και δεν μπορεί να αναζητήσει εύκολα εργασία. Παρατηρείται το φαινόμενο πολλοί εργαζόμενοι να αλλάζουν εταιρεία ώστε να μπορούν να βρίσκονται συνεχώς στο επίκεντρο της τεχνολογίας.

Από όλα τα παραπάνω βλέπουμε ότι η ανάγκη για απόκτηση, δημιουργία και διαχείριση της γνώσης είναι επιτακτική για τις επιχειρήσεις παραγωγής λογισμικού.

2.2 Ιδιαιτερότητες του κλάδου παραγωγής λογισμικού, τα Πλεονεκτήματα.

Η εταιρείες παραγωγής λογισμικού έχουν αρκετά πλεονεκτήματα ως προς τις άλλες στην υλοποίηση ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης. Μπορούμε να δούμε

πλεονεκτήματα σε πολλές όψεις μιας τέτοιας υλοποίησης. Παρακάτω βλέπουμε κάποια θετικά στοιχεία του κλάδου πληροφορικής (Rus, 2001).

Εργαλεία λογισμικού. Για την υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος διαχείρισης γνώσης θεωρείται αναγκαία η χρήση εργαλείων λογισμικού. Οι εταιρείες παραγωγής λογισμικού ξέρουν καλύτερα από οποιαδήποτε άλλη πώς να τα αξιολογήσουν, ποια να επιλέξουν και πώς να τα χρησιμοποιήσουν πιο αποδοτικά. Πολλές φορές υπάρχει ήδη υποδομή ή μπορούν να γίνουν επεκτάσεις ώστε τα εργαλεία να προσαρμοστούν στις ιδιαίτερες ανάγκες της επιχείρησης.

Κόστος. Πολλά από αυτά τα εργαλεία έχουν αυξημένο κόστος. Μια εταιρεία λογισμικού μπορεί να παράγει από μόνη της ένα εργαλείο μειώνοντας σημαντικά το κόστος.

Τεχνογνωσία. Μια από τις στρατηγικές διαχείρισης γνώσης που επιλέγουν πολλές επιχειρήσεις είναι η στρατηγική της κωδικοποίησης (codification approach). Σε αυτήν την στρατηγική οι εταιρείες παραγωγής λογισμικού έχουν πάρα πολύ μεγάλη τεχνογνωσία.

Προθυμότητα στην διάχυση της γνώσης: Οι προγραμματιστές, σαν εργαζόμενοι, είναι συνήθως πολύ πρόθυμοι και δεν διστάζουν να μοιραστούν τις γνώσεις τους με τους συναδέλφους τους. Η μεταφορά μάλιστα της γνώσης γίνεται και σε επίσημες συναντήσεις για επίλυση προβλημάτων, αλλά ακόμα και σε απλές συναντήσεις/συζητήσεις, όπως π.χ. σε έναν καφέ στο κυλικείο της επιχείρησης.

2.3 Ιδιαιτερότητες του κλάδου παραγωγής λογισμικού, τα Μειονεκτήματα (προβλήματα).

Εκτός από τα πλεονεκτήματα υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα που προέρχονται από την φύση της δουλειάς αυτού του κλάδου και παρατηρούνται πάρα πολύ και σε αυτόν, αλλά όχι μόνο σε αυτόν. Ο Desouza (2003) ερεύνησε το θέμα και επικεντρώνεται σε τρία από αυτά.

1. Αντίσταση στο να γίνει κανείς γνωστός ως ο ειδικός (Resistance to be known as an expert). Όταν σε κάποιον δοθεί ο τίτλος του ειδικού τότε αυτός πολλές φορές αυτός τείνει να χρησιμοποιείται στα παλιά έργα και προϊόντα που απαιτούν τις «παλιές» πλέον γνώσεις στις οποίες θεωρείται ειδικός και όχι στα νέα προϊόντα που φέρουν προκλήσεις και νέα γνώση. Πώς όμως δίνεται σε

κάποιον ο τίτλος του ειδικού; Συνήθως όταν κάποιος προσφέρει γνώση και τεχνογνωσία πάνω σε ένα θέμα, τόσο σε συναδέλφους όσο και στις βάσεις γνώσης, τότε αυτός κάποια στιγμή θα θεωρηθεί ειδικός πάνω στο θέμα. Αυτό μπορεί να τον αποτρέψει κάποιον από το να προσφέρει τις γνώσεις του.

2. Η απαιτούμενη γνώση δεν μπορεί να καταγραφεί και να κατηγοριοποιηθεί (Required knowledge cannot be captured and categorized). Η φύση της γνώσης των μηχανικών λογισμικού είναι κυρίως άρρητη. Αυτή η γνώση είναι δύσκολο να εκφραστεί με λόγια και να γίνει ρητή. Αλλά ακόμα και εάν κάποιος θελήσει να την κάνει ρητή τότε το κόστος καταγραφής της είναι πολύ μεγάλο.

Αυτό συμβαίνει γιατί είναι πολύ δύσκολο να κατηγοριοποιηθεί. Οι κατηγορίες των προβλημάτων, οδηγιών, συμβουλών ή τεχνικών θα μπορούσαν να είναι αμέτρητες ή θα μπορούσε η καταγραφή να αφορά πολλές κατηγορίες. Ένα άλλο παράδειγμα είναι ότι για να περιγραφεί ένας απλός τρόπος επίλυσης ενός προβλήματος θα έπρεπε να γραφτεί ένα τεράστιο κείμενο όπου θα επεξηγούνται όλοι οι παράγοντες κάτω από τους οποίους παρατηρείται το πρόβλημα και όλοι οι παράγοντες που πρέπει να ισχύουν για να μπορέσει να λειτουργήσει η επίλυση που περιγράφεται. Υπάρχουν όμως πάντα πάρα πολλοί παράγοντες και μια διαφορετική προσέγγιση και λύση σε περίπτωση που αλλάξει ένας παράγοντας. Έτσι χρειάζεται πάρα πολύς χρόνος και κόπος για να καταγραφεί κάτι σωστά και να είναι τελικά χρήσιμο και σε άλλους.

3. Ποικιλία εναλλακτικών μέσων απόκτησης και ανταλλαγής της γνώσης (Richness of alternative knowledge exchange mediums). Η ιδιαιτερότητα του αντικειμένου, όπου π.χ. ένα πρόβλημα μπορεί να έχει κυριολεκτικά χιλιάδες αιτίες, το κάνει δύσκολο να καταγραφεί με τις λύσεις του για κάθε αιτία που μπορεί να το προκαλέσει. Έτσι, όταν παρουσιαστεί ένα πρόβλημα, παρότι μπορεί να υπάρχει ένα σύστημα βάσης γνώσης, πολύ συχνά παρατηρείται το φαινόμενο ο ενδιαφερόμενος να μην αναζητεί την λύση και την γνώση σε αυτό αλλά σε συναδέλφους. Συνήθως θα καλέσει ένα συνάδελφο να δει το πρόβλημα αλλά και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες παρατηρείται και να μάθει από πρώτο χέρι την λύση. Πρόκειται για ανταλλαγή άρρητης γνώσης

αλλά από την στιγμή που αυτή δεν καταγράφεται και δεν διαχέεται σε όλη την επιχείρηση, είναι πολύ δύσκολο να γίνει ρητή οργανωσιακή γνώση.

2.4 Ευκαιρίες για έρευνα

Είδαμε στο κεφάλαιο 1 ότι η γνώση είναι δύναμη και δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στους σύγχρονους καιρούς όπου το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει με πολύ γρήγορους ρυθμούς, το να μπορεί μια επιχείρηση να δημιουργεί ή να αποκτά γνώση, όταν την χρειάζεται, αλλά και σε σύντομο χρονικό διάστημα, και να μπορεί να την εκμεταλλεύεται αποδοτικά, είναι το κλειδί της επιβίωσης της και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Στο κεφάλαιο 2 εξετάσαμε τις ιδιαιτερότητες των επιχειρήσεων πληροφορικής. Οι ανάγκες τους για γνώση είναι πολύ μεγάλες. Ο ρυθμός που αλλάζει αυτή η γνώση είναι επίσης πολύ ταχύς. Υπάρχει λοιπόν επιτακτική ανάγκη για διαχείριση αυτής της γνώσης, ώστε οι εταιρείες αυτές να μπορούν να είναι ανταγωνιστικές.

Δυστυχώς δεν υπάρχουν πολλά στοιχεία για τις επιχειρήσεις πληροφορικής από τον ελληνικό χώρο και για το αν και για το πώς εφαρμόζουν διαχείριση γνώσης. Στο επόμενο κεφάλαιο θα εξετάσουμε λοιπόν μια επιχείρηση πληροφορικής από την ελληνικό χώρο, για να δούμε πως αντιμετωπίζει το θέμα της διαχείρισης της γνώσης. Κατά πόσο εφαρμόζεται διαχείριση γνώσης, με ποιόν τρόπο γίνεται η εφαρμογή και τους λόγους για την εφαρμογή ή μη εφαρμογή της.

Κεφάλαιο 3. Ερωτήματα, Υποθέσεις έρευνας, Μεθοδολογία

Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι να διερευνηθεί ο βαθμός στον οποίο μια συγκεκριμένη επιχείρηση πληροφορικής (case study) συνειδητοποιεί την ανάγκη διαχείρισης γνώσης, ο τρόπος με τον οποίο την διαχειρίζεται (αν την διαχειρίζεται) και να διατυπωθούν συγκεκριμένες προτάσεις για την συγκεκριμένη επιχείρηση.

Στην υπό μελέτη επιχείρηση θα διερευνηθούν (ερωτήματα έρευνας):

1. πόσο ενημερωμένη είναι η επιχείρηση για το τι είναι διαχείριση γνώσης
2. κατά πόσο εφαρμόζονται τεχνικές και διαδικασίες διαχείρισης γνώσης στην επιχείρηση
3. αν υπάρχει τεχνολογική υποδομή να υποστηρίξει αποτελεσματικά την διαχείριση γνώσης
4. αν υπάρχει ικανοποιητική ροή πληροφορίας στην επιχείρηση
5. το σκεπτικό της ανώτερης διοίκησης και κατά πόσο δημιουργεί συνθήκες που να ευνοούν την ανάπτυξη της οργανωσιακής γνώσης και να οδηγούν την επιχείρηση προς την πλήρη υλοποίηση διαχείρισης γνώσης. Οι συνθήκες περιλαμβάνουν την εκπαίδευση του προσωπικού, την οργάνωση διαδικασιών, την επένδυση σε τεχνολογία, την υιοθέτηση συστήματος αμοιβών και αναγνώρισης, την προτροπή του προσωπικού προς την καινοτομία, την στρατηγική της επιχείρησης.
6. την κουλτούρα που επικρατεί εντός της επιχείρησης, την προθυμία του προσωπικού να μοιραστεί την γνώση.

Δείγμα της έρευνας

Η επιχείρηση στην οποία έγινε η έρευνα είναι μια επιχείρηση στον τομέα της πληροφορικής που δραστηριοποιείται στον τομέα ανάπτυξης λογισμικού. Λόγω της επιθυμίας της να παραμείνει ανώνυμη δεν θα αναφερθούμε στο όνομά της. Απασχολεί αυτήν την στιγμή 35 άτομα. Σε παλαιότερα έτη είχε φτάσει να απασχολεί περί τα 50 άτομα. Γεωγραφικά χωρίζεται σε 2 μέρη. Υπάρχει η κεντρική εταιρεία και

ένα μικρό τμήμα υποστήριξης τριών ατόμων το οποίο δραστηριοποιείται σε άλλη πόλη ώστε να καλύπτει τους πελάτες που βρίσκονται γεωγραφικά σε εκείνη την περιοχή.

Η επιχείρηση παρέχει στους πελάτες καθετοποιημένες λύσεις. Μαζί με την παροχή του λογισμικού παρέχεται και όλος ο εξοπλισμός καθώς και η εγκατάστασή του. Επίσης αναλαμβάνει η ίδια την υποστήριξη του λογισμικού και του εξοπλισμού στον πελάτη διατηρώντας για αυτόν τον σκοπό ειδικά πολυάριθμα τμήματα. Πιο συγκεκριμένα υπάρχουν τα εξής τμήματα στην επιχείρηση:

1. Τμήμα ανάπτυξης λογισμικού. Το έργο του είναι η ανάπτυξη του λογισμικού.
2. Τμήμα συμβούλων. Το έργο τους ξεκινάει μετά από την πώληση και αναλαμβάνει να κάνει:
 - α. την προ-αξιολόγηση στον πελάτη
 - β. την μεταφορά στην επιχείρηση αιτημάτων για αλλαγές που θα χρειαστεί να υλοποιηθούν στον λογισμικό για να προσαρμοστεί στις ανάγκες του πελάτη
 - γ. την προετοιμασία παραμετροποίηση των εφαρμογών του λογισμικού
 - δ. την εγκατάσταση στον πελάτη
 - ε. την εκπαίδευση του πελάτη
 - στ. την παρακολούθηση-υποστήριξη του πελάτη. Η υποστήριξη του πελάτη αφορά τις δυνατότητες της εφαρμογής και τυχόν αλλαγές και προσθήκες λειτουργιών στο λογισμικό και όχι την καθημερινή υποστήριξη του λογισμικού.
3. Τμήμα υποστήριξης. Το τμήμα υποστήριξης αναλαμβάνει την καθημερινή υποστήριξη στον πελάτη. Πρόκειται για
 - α. τυχόν καθοδήγησή του στο πώς να επιτελέσει διαδικασίες.
 - β. επανεκπαίδευση του σε όποια θέματα παρουσιαστεί η ανάγκη
 - γ. διορθώσεις στο λογισμικό

δ. αναβάθμιση του λογισμικού

Το τμήμα αυτό μπορεί να έρχεται σε καθημερινή επαφή με τον πελάτη και είναι ο κύριος αποδέκτης παραπόνων, προτάσεων και καινούργιων ιδεών.

4. Τεχνικό τμήμα. Αναλαμβάνει την εγκατάσταση του εξοπλισμού (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, λειτουργικό, βάσεις δεδομένων, δικτυακή υποδομή κλπ.) στον πελάτη καθώς και την παραπέρα υποστήριξη του. Επίσης παρέχει παρόμοια υποστήριξη και στο εσωτερικό της επιχείρησης
5. Λογιστήριο. Είναι υπεύθυνο για την μηχανογραφική παρακολούθηση των οικονομικών της επιχείρησης αλλά και των λογιστικών υποχρεώσεων της. Το τμήμα αυτό είναι επίσης υπεύθυνο για την διαχείριση των προμηθειών της επιχείρησης.
6. Διοικητική υποστήριξη. Στην επιχείρηση δεν υπάρχει τμήμα μάρκετινγκ. Η αγορά στην οποία απευθύνεται δεν είναι λιανική αλλά συγκεκριμένη και σχετικά κλειστή αγορά. Την προώθηση των πωλήσεων αναλαμβάνει η ίδια η διοίκηση. Υπάρχει λοιπόν τμήμα διοικητικής υποστήριξης το οποίο αναλαμβάνει κυρίως:
 - α. Προετοιμασία φακέλων για συμμετοχή σε διαγωνισμούς
 - β. Παρακολούθηση συμβάσεων με πελάτες
 - γ. Παρακολούθηση υποστήριξη του ISO
 - δ. Παρακολούθηση της προόδου των έργων
 - ε. Οποιαδήποτε άλλη υποστήριξη προς την διοίκηση

Εργασία στατιστικής ανάλυσης

Για τη συλλογή των στοιχείων η μεθοδολογία που ακολουθεί είναι η εξής:

Όπως απαιτείται στην μελέτη Περιπτώσεως αντλήθηκαν στοιχεία από 3 πηγές.:

1. Έγγραφα ή και λοιπά γραπτά στοιχεία της επιχείρησης
2. Απόψεις εργαζομένων, δεδομένου ότι αυτοί είναι που στην ουσία δημιουργούν και μοιράζονται την γνώση

3. Απόψεις διευθυντικών στελεχών, τα οποία έχοντας άμεση επαφή ή και επιρροή στην ανώτατη Διοίκηση υλοποιούν τις αποφάσεις της. Αν όντως διαθέτουν και επιρροή τότε κρίνεται απαραίτητο να διερευνηθούν οι απόψεις τους, ο βαθμός στον οποίο συνειδητοποιούν τη σημασία της διαχείρισης γνώσης καθώς και οι προτάσεις που τους προκειμένου να μπορέσουν να επηρεάσουν την Ανώτατη Διοίκηση στην υιοθέτηση μιας τέτοιας στρατηγικής (ενός τέτοιου τρόπου διοίκησης).

Οι απόψεις των εργαζομένων διερευνήθηκαν με ερωτηματολόγια τα οποία διανεμήθηκαν στο προσωπικό (βλέπε Παράρτημα Α). Σκοπός ήταν να διαπιστώσουμε το τι γίνεται μέσα στην επιχείρηση ώστε να μπορέσουμε να προτείνουμε συγκεκριμένες παρεμβάσεις ή προτάσεις. Δηλαδή αν υφίστανται τα τέσσερα συστατικά στοιχεία της διαχείρισης γνώσης (δημιουργία γνώσης, κωδικοποίηση, διάχυση, και επαναχρησιμοποίηση της) και εάν υπάρχουν στην επιχείρηση συγκεκριμένες διαδικασίες για κάθε μια από τις παραπάνω φάσεις. Θα διαπιστωθεί επίσης τι στρατηγική διαχείρισης γνώσης χρησιμοποιείται, δηλαδή αν χρησιμοποιείται στρατηγική κωδικοποίησης ή εξατομίκευσης. Θα εξετάσουμε αν και πώς χρησιμοποιείται η τεχνολογία και αν μπορεί να υποστηρίξει ικανοποιητικά την διαχείριση της γνώσης. Θέλουμε ακόμα να δούμε ποια είναι η κουλτούρα μέσα στην επιχείρηση και εάν οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να μοιραστούν τις γνώσεις τους ώστε να μπορεί να δημιουργηθεί οργανωσιακή γνώση. Και τέλος το πώς (κατά τη γνώμη των εργαζομένων) η ανώτερη διοίκηση εμπλέκεται με όλα τα παραπάνω. Τα υποστηρίζει, αδιαφορεί ή αντίθετα τα αποθαρρύνει. Εάν είναι ανοικτή σε καινοτομίες, επικοινωνεί το όραμα και τους στόχους της στους εργαζόμενούς της, είναι ανοικτή στην παροχή πληροφοριών στο προσωπικό ή είναι πιο φοβική και κλειστή. Η μέτρηση έγινε σε κλίμακα 5 βαθμών (1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Σε μέτριο βαθμό, 4=Πολύ, 5=Πάρα Πολύ) και υπήρχε επιπλέον και η επιλογή «Δεν Γνωρίζω», ενώ υπήρχαν και κάποιες λίγες ανοιχτές ερωτήσεις.

Στα πλαίσια της έρευνας προωθήθηκαν στο προσωπικό 30 ερωτηματολόγια. Τα ερωτηματολόγια ζητήθηκε να είναι ανώνυμα ώστε να επιτύχουμε πιο ειλικρινείς απαντήσεις. Υπήρχε η υποψία ότι μπορεί να μην απαντηθούν με ειλικρίνεια λόγω του φόβου που έχει πολλές φορές το προσωπικό ότι στοιχεία από τα ερωτηματολόγια μπορεί να καταλήξουν ονομαστικά στην διοίκηση. Διασφαλίστηκε επίσης ότι και ο τρόπος συλλογής τους διασφάλιζε την ανωνυμία τους.

Αν και το ερωτηματολόγιο δοκιμάστηκε πριν την διανομή στο προσωπικό, εντούτοις χρειάστηκαν κάποιες διευκρινήσεις. Αυτές οι διευκρινήσεις απεστάλησαν αμέσως σε όλους όσους είχε δοθεί το ερωτηματολόγιο. Συγκεκριμένα οι διευκρινήσεις χρειάστηκαν για τις ερωτήσεις που αφορούσαν την εκπαίδευση. Διευκρινίστηκε ότι όπου γινόταν αναφορά στην εκπαίδευση αυτή αφορούσε την εκπαίδευση που παρέχει η εταιρεία στο προσωπικό και όχι την αυτοεκπαίδευση. Η δεύτερη διευκρίνιση αφορούσε τις ερωτήσεις όπου ζητούνταν να βαθμολογήσουν κατά πόσο νόμιζαν κάποια «παροχή» της εταιρείας προς αυτούς (π.χ. εκπαίδευση) ανταποκρινόταν στις ανάγκες τους. Δεν μπορούσαν όμως να δηλώσουν την περίπτωση που αυτή η «παροχή» δεν υφίσταται καθόλου. Στην περίπτωση αυτή τους ζητήθηκε να το γράψουν με μια μικρή πρόταση στην θέση της βαθμολογίας.

Από τα 30 ερωτηματολόγια επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 24. Αυτά εισήχθησαν σε ένα φύλλο του excel ώστε να υπολογιστούν οι μέσοι όροι για κάθε ερώτηση. Στο κεφάλαιο 4 παρατίθενται οι μέσοι όροι των απαντήσεων για κάθε άξονα.

Οι απόψεις των διευθυντικών στελεχών διερευνήθηκαν με συνεντεύξεις με 3 διευθυντικά στελέχη τα οποία θεωρήσαμε ότι είναι σε θέση να μας δώσουν απόψεις της πλευράς της Διοίκησης, δεδομένου ότι καθοδηγούνται και υλοποιούν κατευθύνσεις της Ανώτατης Διοίκησης.

Συγκεκριμένα πήραμε συνέντευξη από :

1. Τον προϊστάμενο της παραγωγής
2. Τον προϊστάμενο έργων
3. Τον πρώην προϊστάμενο παραγωγής και νυν προϊστάμενο ομάδας έργου ανάλυσης και σχεδιασμού. Ένα άτομο πολύ καταρτισμένο θεωρητικά και με μεγάλη επιρροή στην ανώτατη διοίκηση

Σκοπός των συνεντεύξεων ήταν να διαπιστωθεί το σκεπτικό των ανώτερων στελεχών και της διοίκησης, καθώς και να διαπιστωθεί ο λόγος για το οποίον λειτουργεί η επιχείρηση με τον τρόπο που έχει διαπιστωθεί από τα ερωτηματολόγια ότι λειτουργεί. Θέλουμε ιδιαίτερα να διαπιστώσουμε για τις περιπτώσεις που στην βιβλιογραφία κάποια πράγματα θεωρούνται αυτονόητα (π.χ. ότι θα έπρεπε στην επιχείρηση να υπάρχουν κάποιες διαδικασίες και η επιχείρηση να υποστηρίζει την οργανωσιακή μάθηση και να ενδιαφέρεται για την υλοποίηση δομής που να υποστηρίζει την

διαχείρισης γνώσης) εάν αυτά υφίστανται στην επιχείρηση, τον λόγο για τον οποίο δεν υφίστανται και ποιο είναι το σκεπτικό της διοίκησης. Υπάρχει δηλαδή άγνοια για το συγκεκριμένο θέμα; Το θεωρεί η επιχείρηση μη σημαντικό ή η επιχείρηση γνωρίζει το θέμα άλλα θεωρεί ότι υπάρχουν άλλες προτεραιότητες πριν από αυτό. Επίσης θέλουμε να διαπιστώσουμε κατά πόσο η επιχείρηση έχει στρατηγική για την διαχείριση γνώσης και κατά πόσο αυτή είναι ευθυγραμμισμένη με την στρατηγική της επιχείρησης.

Οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων υπάρχουν στο **Παράρτημα Β**.

Αναζητήθηκαν επίσης, γραπτά κείμενα, οδηγίες, εγχειρίδια, διαδικασίες, κλπ. που υπάρχουν στην επιχείρηση. Προσπαθήσαμε επίσης να διαπιστώσουμε και κατά πόσο αυτά είναι γνωστοποιημένα στο προσωπικό της επιχείρησης. Τα κείμενα που κυρίως αναζητήθηκαν είναι:

1. η αποστολή της επιχείρησης
2. το όραμά της
3. οι στρατηγικοί της στόχοι
4. το οργανόγραμμα της
5. οποιοδήποτε άλλα γραπτά κείμενα που αφορούν την οργάνωση της επιχείρησης ή την καταγραφή διαδικασιών

Κεφάλαιο 4. Παρουσίαση/Ανάλυση Στοιχείων

1. Οι απόψεις των εργαζομένων

1.1 Δημιουργία Γνώσης

Δημιουργία Γνώσης			
No. Ερώτ.	Ερώτηση	Μέσος Όρος	Αριθμός απαντ.
1	Εκπαίδευση προσανατολισμένη στις ανάγκες της δουλειάς	2.61	18
3	Ενθάρρυνση συμμετοχής σας σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες, κλπ.	1.46	24
4	Ενθάρρυνση από την διοίκηση για απόκτηση νέων γνώσεων	2.58	24
7	Πελάτες και προμηθευτές ως πηγή γνώσης	4.18	22
8	Εντοπισμός των αναγκών για εκπαίδευση	1.46	24
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ		2.46	
2	Πηγές εκπαίδευσης	Σεμινάρια (5), Internet (9), εσωτερική εκπαίδευση (6), βιβλιογραφία (2)	

Αυτό που φαίνεται από την αρχή είναι ότι στην εταιρεία δεν υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία για την εκπαίδευση των στελεχών. Εννιά (9) από τα είκοσι τέσσερα (24) άτομα απάντησαν ότι δεν λαμβάνουν καθόλου εκπαίδευση. Αλλά και από τα άτομα που δήλωσαν ότι λαμβάνουν εκπαίδευση μόνο 5 άτομα έχουν δηλώσει σαν πηγή εκπαίδευσης τα σεμινάρια, ενώ για όλους τους υπόλοιπους πρόκειται στην ουσία αυτό-εκπαίδευση και όχι για εκπαίδευση που φροντίζει η επιχείρηση να γίνεται στα στελέχη της.

Αλλά ακόμα και η εκπαίδευση που λαμβάνεται δεν είναι η απαιτούμενη ώστε να τους βοηθήσει να κάνουν πιο αποδοτικά την δουλειά τους. Αυτό προκύπτει από τις απαντήσεις στην ερώτηση 1 όπου ο μέσος όρος με τιμή 2.61 βρίσκεται στην κλίμακα σε θέση κάτω του μετρίου.

Συγκεκριμένα, στην ερώτηση 8 αν υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία για την εύρεση των αναγκών τους για εκπαίδευση και την κατάρτιση προγράμματος εκπαίδευσης ο μέσος όρος της βαθμολογίας είναι 1.46. Στην ερώτηση «πότε εκπαιδευτήκατε για τελευταία φορά» μόνο 8 είχαν λάβει κάποια εκπαίδευση που κυμαίνεται από 8 μήνες έως και 2 χρόνια πριν από την έρευνα, ενώ οι

υπόλοιποι απάντησαν οι περισσότεροι ότι δεν έχουν λάβει ποτέ εκπαίδευση και μερικοί δεν απάντησαν καθόλου.

Βλέπουμε λοιπόν η επιχείρηση δεν ενθαρρύνει το προσωπικό της (ερώτηση 4) για απόκτηση νέων γνώσεων (βαθμός 2.58) και δεν φροντίζει για την εκπαίδευση του προσωπικού με σεμινάρια ή άλλες πιο κλασικές πηγές εκπαίδευσης. Χρησιμοποιεί ως πηγή γνώσης κυρίως τους πελάτες της και δεν φροντίζει ούτε ενθαρρύνει την συμμετοχή του προσωπικού της σε εκδηλώσεις που μπορούν να προσφέρουν γνώση όπως ημερίδες, συνέδρια κλπ. (ερώτηση 3).

Ο μέσος όρος για την κατηγορία της δημιουργίας γνώσης είναι 2.46 ο οποίος θεωρείται πολύ χαμηλός για μια εταιρεία που στηρίζεται στην γνώση.

1.2 Κωδικοποίηση Γνώσης (Περιεχόμενο)

Κωδικοποίηση Γνώσης (Περιεχόμενο)			
No. Ερωτ.	Ερώτηση	Μέσος Όρος	Αριθμός απαντ.
11	Καταγραφή νέας γνώσης και εργαλεία καταγραφής	2.42	12
	Ηλεκτρονικές Βάσεις γνώσης	1.88	16
	Email	2.88	16
	Office Documents	3.33	15
	Forums	1.56	16
	Document Management	1.00	10
	Άλλα		
12	Αποθήκευση και επαναχρησιμοποίηση γνώσης προκύπτουσα από επίλυση προβλημάτων	3.33	24
13	Επάρκεια εργαλείων (λογισμικού και άλλων) για μοίρασμα γνώσης ή αναζήτηση γνώσης που έχει καταγραφεί από άλλους	2.71	24
	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	2.39	

Όσον αφορά το βαθμό στον οποίο κωδικοποιείται η γνώση, τα αποτελέσματα δεν είναι καθόλου ενθαρρυντικά. Δυστυχώς η γνώση που παράγεται αποθηκεύεται σε μέτριο βαθμό. Το πρόβλημα όμως που διαφαίνεται από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων είναι ότι δεν χρησιμοποιούνται

εξειδικευμένα εργαλεία αποθήκευσης της γνώσης τα οποία κάνουν δυνατή την εύκολη ανάκτηση της γνώσης όταν αυτή χρειάζεται αλλά και τον συνδυασμό της και την διάχυση της.

Τα μέσα που κυρίως χρησιμοποιούνται είναι κατά κύριο λόγο τα office documents και κατά δεύτερο τα email. Πρόκειται όμως για εργαλεία που δεν βοηθούν στην εύκολη ανάκτηση της γνώσης και πολλές φορές είναι προσωπικά (δηλαδή βρίσκονται μόνο στον υπολογιστή κάποιου εργαζόμενου) και η γνώση και οι πληροφορίες μένουν στον καταγραφέα ή σε λίγα άτομα. Υπάρχει λοιπόν το πρόβλημα όταν κάποιος χρειαστεί κάποια πληροφορία ή γνώση, να μην γνωρίζει που μπορεί να είναι καταγεγραμμένη και από ποιόν, ώστε να μπορεί να την ανακτήσει.

Η γνώση καταγράφεται λοιπόν σε μέτριο βαθμό και τα εργαλεία λογισμικού βοηθούν ελάχιστα προς μέτρια ώστε να μπορεί κάποιος να μοιραστεί και να αναζητήσει ικανοποιητικά την αποθηκευμένη γνώση που υπάρχει στην επιχείρηση.

Βλέπουμε ότι και η κατηγορία κωδικοποίησης γνώσης έχει χαμηλό μέσο όρο βαθμολογίας, με τιμή 2.39. Και εδώ πρέπει να σημειώσουμε ότι πρόκειται για εταιρεία πληροφορικής, στην οποία θα περιμέναμε να βρούμε πληθώρα εργαλείων για κωδικοποίηση και διάχυση της γνώσης.

1.3 Διάχυση Γνώσης

Διάχυση Γνώσης			
No. Ερώτ.	Ερώτηση	Μέσος Όρος	Αριθμός απαντ.
14	Διαδικασία αναζήτησης γνώσης πρώτα εντός της επιχείρησης	2.63	24
16	Έλλειψη ενημέρωσης για ύπαρξη απαραίτητων πληροφοριών	3.58	24
17	Προκαθορισμένες συναντήσεις για συζήτηση προβλημάτων ή και λύσεις σε θέματα που αφορούν:		
	Απαιτήσεις πελατών	3.55	22
	Προτάσεις για νέους τρόπους επίλυσης προβλημάτων	2.82	22
	Λάθη που έχουν γίνει σε κάποιο έργο	2.73	22

18	Η ροή της πληροφορίας στην επιχείρηση είναι ικανοποιητική		
	από την διοίκηση προς τα τμήματα	2.38	24
	από τον προϊστάμενο σας προς εσάς	3.33	24
	από εσάς προς την ανώτατη διοίκηση	2.74	23
	Από τον πελάτη μέχρι και την ανώτατη διοίκηση	3.18	22
	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	2.99	

Οι βαθμολογίες της διάχυσης της γνώσης κυμαίνονται γύρω από το μέτριο. Το πιο σημαντικό είναι ότι στην ερώτηση αν υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία ώστε να αναζητηθεί πρώτα εντός της επιχείρησης όποια γνώση χρειαστεί η μέση βαθμολογία είναι 2.63 δηλαδή ανάμεσα στο ελάχιστο με το μέτριο. Πολύ υψηλή βαθμολογία 3.58 που προσεγγίζει το «πολύ» προκύπτει και στην περίπτωση να υπάρχουν στην επιχείρηση πληροφορίες που χρειάζεται το προσωπικό και αυτό να μην γνωρίζει την ύπαρξή τους.

Αυτό μας δίνει την εικόνα μιας επιχείρησης με κακή ροή πληροφορίας και με μην οργανωμένες διαδικασίες για την διάχυση της γνώσης, με αποτέλεσμα την σπατάλη χρόνου άρα και κόστους.

Οι συναντήσεις που γίνονται αφορούν κυρίως τις απαιτήσεις πελατών (3.55) και λιγότερο για να γίνουν προτάσεις για νέους τρόπους προσέγγισης (2.82) αλλά και για να συζητηθούν λάθη που έγιναν (2.73). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την μη ικανοποιητική διάχυση της γνώσης αλλά και τη μη δημιουργία γνώσης που θα προέκυπτε από τις συζητήσεις για τα λάθη αλλά και τις νέες προτάσεις.

Η ροή της πληροφορίας που κυμαίνεται γύρω από το μέτριο, αφορά κυρίως την ροή πληροφορίας από τον προϊστάμενο προς τους υφισταμένους του, αλλά και από τους πελάτες προς την ανώτατη διοίκηση. Μικρότερη βαθμολογία (2.74) εμφανίζει η ροή πληροφορίας από τους εργαζόμενους προς την διοίκηση για καινούργιες ιδέες, προτάσεις κλπ. ενώ ακόμα μικρότερη (2.38) η ροή από την διοίκηση προς τα τμήματα που αφορά στόχους της επιχείρησης, απαιτήσεις κλπ.

1.4 Εφαρμογή Γνώσης

Εφαρμογή Γνώσης			
Νο. Ερώτ.	Ερώτηση	Μέσος Όρος	Αριθμός απαντ.
14	Διαδικασία αναζήτησης γνώσης πρώτα εντός της επιχείρησης	2.63	24
15	Αν ναι τότε με ποιόν τρόπο:		
	Αναζητώντας το άτομο που γνωρίζει το αντικείμενο	4.32	19
	Ψάχνοντας σε ηλεκτρονικά αρχεία (Word, Excel, Internet κλπ.)	3.35	17
19	Αξιοποίηση των γνώσεων που προκύπτουν από την εκπαίδευση ή που υπάρχουν καταγεγραμμένες εντός της επιχείρησης	3.17	24
	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3.37	

Η αναζήτηση της γνώσης και της εφαρμογής της είναι συνυφασμένη και με τις κατηγορίες «Δημιουργία Γνώσης» και «Κωδικοποίηση Γνώσης». Στις 2 αυτές κατηγορίες είχαμε χαμηλή βαθμολογία. Είναι αναμενόμενο ότι και αυτή η κατηγορία θα είχε χαμηλή βαθμολογία. Βλέπουμε λοιπόν ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία για να αναζητηθεί η γνώση που χρειάζεται εντός της επιχείρησης. Η βαθμολογία είναι 2.63. Η υψηλή βαθμολογία όσον αφορά την ερώτηση 15 δεν σημαίνει ότι υπάρχει οργανωμένη διαδικασία. Αυτό εκφράστηκε στην ερώτηση 14. Το νόημα της ερώτησης 15 είναι σε οποιαδήποτε αναζήτηση που γίνεται, οργανωμένα ή ανοργάνωτα, συχνά ή σπάνια, ποιος από τους 2 τρόπους χρησιμοποιείται. Η πλάστιγγα γέρνει με μεγάλη διαφορά προς την αναζήτηση της γνώσης μέσω της αναζήτησης του ατόμου που κατέχει την γνώση. Σε περίπτωση που είχαμε μια επιχείρηση με οργανωμένες διαδικασίες διαχείρισης γνώσης αυτό θα φανέρωνε μια στρατηγική εξατομίκευσης (personalization) αλλά στην περίπτωση μας αυτό οφείλεται στην έλλειψη κωδικοποίησης της γνώσης. Άρα προκύπτει το ερώτημα τι γίνεται όταν το άτομο παραιτηθεί, απολυθεί ή συνταξιοδοτηθεί;

Βαθμολογία λίγο άνω του μετρίου παίρνει επίσης και η ερώτηση για αξιοποίηση της εκπαίδευσης και της καταγεγραμμένης γνώσης. Όλα τα παραπάνω μαρτυρούν όχι ικανοποιητική εφαρμογή γνώσης.

1.5 Πολιτική της επιχείρησης

Πολιτική της επιχείρησης			
No. Ερωτ.	Ερώτηση	Μέσος Όρος	Αριθμός απαντ.
5	Λαμβάνεται υπόψη από την επιχείρηση η προθυμία των εργαζομένων για εκπαίδευση και για απόκτηση γνώσης	2.55	22
6	Γνώση των γνώσεων και δεξιοτήτων απαραίτητων για να κάνετε αποδοτικά την δουλειά σας	3.88	24
20	Γνώση του τι περιμένει η επιχείρηση από εσάς, ποιο πρέπει να είναι το έργο σας	3.71	24
21	Καταγεγραμμένη περιγραφή της θέσης εργασίας σας και γνωστοποίηση της	2.67	24
22	Καταγεγραμμένο και γνωστοποιημένο οργανόγραμμα	2.25	24
23	Πρόσβαση σε όλα τα στοιχεία που χρειάζονται για την δουλειά σας	3.46	24
24	Χρόνος για καταγραφή της καινούργιας γνώσης	2.50	24
25	Ο χρόνος καταγραφής της γνώσης θεωρείται από την επιχείρηση ως παραγωγικός χρόνος	2.82	22
32	Οι ιδέες των εργαζομένων εισακούγονται και πολλές φορές χρησιμοποιούνται για να αλλάξει η πολιτική της επιχείρησης ακόμα και όταν αντιτίθενται στις απόψεις ανωτέρων στελεχών	2.23	22
33	Η επιχείρηση προωθεί την ομαδική δουλειά (δουλειά σε ομάδες)	3.39	23
	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	2.95	

Οι ερωτήσεις όσον αφορά την πολιτική της επιχείρησης είναι αρκετές. Πρόκειται για έναν ιδιαίτερο κρίσιμο παράγοντα ώστε να μπορέσει να εφαρμοστεί διαχείριση γνώσης στην επιχείρηση και φανερώνει και την θέληση, συμμετοχή και δέσμευση της ανώτατης διοίκησης προς αυτόν τον δρόμο.

Από τις βαθμολογίες των ερωτήσεων φαίνεται ότι η επιχείρηση πληροφορεί το προσωπικό για το τι περιμένει από αυτούς και ποιο είναι το έργο τους όπως και συνδέει δεξιότητες ατόμων με το έργο τους. Όπως φαίνεται όμως δεν δεσμεύεται με γραπτές περιγραφές γεγονός που θα βοηθούσε τόσο το προσωπικό να εκτελεί καλύτερα και με πιο σαφή τρόπο τα καθήκοντά του,

όσο και το καινούργιο προσωπικό να αναλάβει πιο γρήγορα καθήκοντα και να γίνει πιο γρήγορα αποδοτικό. Επίσης προωθεί σε κάποιο βαθμό την ομαδική δουλειά, με βαθμολογία που κυμαίνεται λίγο πάνω από το μέτριο.

Στα θετικά πρέπει να επίσης να αναφερθεί ότι η εταιρεία είναι αρκετά ανοιχτή και υπάρχει πρόσβαση σε χρήσιμα στοιχεία για την δουλειά του καθενός.

Όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες που αφορούν την πολιτική της επιχείρησης πήραν βαθμολογία κάτω του μετρίου. Αυτό μας δείχνει ότι η ανώτατη διοίκηση δεν εφαρμόζει τελικά πολιτική φιλική προς την διαχείριση γνώσης και δεν επενδύει σε αυτήν. Πρόκειται για άγνοια περί του θέματος ή είναι θέμα κόστους ή χρόνου, αυτό θα διερευνηθεί περαιτέρω με τις συνεντεύξεις.

Πάντως είναι σημαντικό και πρέπει να τονίσουμε την χαμηλή βαθμολογία αναφορικά με το αν λαμβάνεται υπόψη η προθυμία των εργαζομένων για εκπαίδευση και απόκτηση γνώσης (2.55). Όπως και το γεγονός ότι ο χρόνος καταγραφής της γνώσης δεν θεωρείται από την επιχείρηση παραγωγικός χρόνος (2.82). Μάλιστα προκύπτει ότι δεν δίνεται καν χρόνος στο προσωπικό να καταγράψει την γνώση του (2.50). Ακόμα πιο ενδεικτικό είναι η βαθμολογία 2.23 στην ερώτηση αν η εταιρεία εισακούει τις ιδέες του προσωπικού της και δίνει σημασία σε αυτές, γεγονός που σημαίνει ότι δεν εισακούεται και ενδεχομένως δεν ζητά ιδέες από το προσωπικό. Αυτό σημαίνει ότι χάνεται ενδεχομένως αφενός πολύτιμη εμπειρία εργαζομένων και αφετέρου βελτίωση αποτελεσματικότητας του παραγόμενου έργου. Και τα δύο θεωρούνται βασικά συστατικά της διαχείρισης γνώσης.

Οι χαμηλές βαθμολογίες σε αυτές τις ερωτήσεις δείχνουν ότι η πολιτική της επιχείρησης δεν ταιριάζει με την πολιτική που θα έπρεπε να έχει μια επιχείρηση που θα ήθελε να προωθήσει την οργανωσιακή γνώση και την διαχείριση γνώσης.

1.6 Διαδικασίες

Διαδικασίες			
No. Ερώτ.	Ερώτηση	Μέσος Όρος	Αριθμός απαντ.
9	Διαδικασία μετάδοσης γνώσης στον επόμενο(ους) όταν παύει η σχέση κάποιου με την εταιρεία	1.79	24
14	Διαδικασία αναζήτησης γνώσης πρώτα εντός της επιχείρησης	2.63	24
17	Προκαθορισμένες συναντήσεις για συζήτηση προβλημάτων ή και λύσεων σε θέματα που αφορούν:		
	Απαιτήσεις πελατών	3.55	22
	Προτάσεις για νέους τρόπους επίλυσης προβλημάτων	2.82	22
	Να συζητήσετε λάθη που έχουν γίνει σε κάποιο έργο	2.73	22
	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	2.70	

Οι σημαντικές ερωτήσεις που υπάρχουν για την διαπίστωση ύπαρξης οργανωμένων διαδικασιών στην επιχείρηση έχουν χαμηλή βαθμολογία. Η μόνη διαδικασία που παίρνει υψηλή βαθμολογία είναι αυτή των συναντήσεων που αφορούν απαιτήσεις πελατών, η οποία βέβαια είναι πάντα αναγκαία για τα έργα μιας επιχείρησης.

1.7 Κουλτούρα

Κουλτούρα			
No. Ερώτ.	Ερώτηση	Μέσος Όρος	Αριθμός απαντ.
26	Προθυμία μετάδοσης της γνώσης στους συναδέλφους	4.50	24
27	Θεωρείτε ότι κερδίζετε και εσείς και όλοι συνολικά όταν μεταδίδετε τις γνώσεις σας και στην υπόλοιπη επιχείρηση	4.75	24
33	Προώθηση ομαδικής δουλειάς (δουλειά σε ομάδες)	3.39	23
34	Εργάζεστε σε μια επιχείρηση που σας επιτρέπει να κάνετε λάθη και να μαθαίνετε από αυτά	3.54	24
	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4.05	

Οι απαντήσεις φαίνεται να διαγράφουν ένα μάλλον καλό κλίμα μεταξύ του προσωπικού με θέληση από τον κάθε υπάλληλο να μοιραστεί τις γνώσεις του με τους συναδέλφους του (4.50). Και ακόμα καλύτερα σχεδόν όλοι θεωρούν ότι με το να μοιραστούν τις γνώσεις τους κερδίζει και η επιχείρηση αλλά και οι ίδιοι (4.75). Αυτό κρίνεται ως ιδιαίτερα θετικό γιατί σημαίνει ότι υπάρχει ενδεχομένως πρόσφορο έδαφος στο προσωπικό να αποδεχτεί οργανωμένες διαδικασίες διαχείρισης γνώσης.

Παρόλα αυτά η επιχείρηση φαίνεται ότι δεν αξιοποιεί όσο θα έπρεπε αυτό το πρόσφορο έδαφος. Όπως φάνηκε και προηγουμένως δεν υπάρχουν οργανωμένες διαδικασίες και δεν προωθεί όσο θα έπρεπε την δουλειά σε ομάδες (3.39) που είναι ένα από τα βασικά συστατικά στοιχεία για την δημιουργία γνώσης.

Αυτό που φαίνεται να βοηθάει κάπως στην αξιοποίηση του καλού κλίματος που υπάρχει στο προσωπικό είναι η μέτρια προς καλή βαθμολογία που παίρνει η επιχείρηση για το ότι επιτρέπει στους εργαζόμενους της να κάνουν λάθη και να μαθαίνουν από αυτά. Αλλά δυστυχώς όπως είδαμε νωρίτερα τα λάθη αυτά δεν συζητούνται.

1.8 Αναγνώριση και ανταμοιβή

Αναγνώριση και ανταμοιβή			
No. Ερώτ.	Ερώτηση	Μέσος Όρος	Αριθμός απαντ.
28	Ανταμοιβή για συνεισφορά γνώσης	1.96	24
	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	1.96	

Είναι προφανές ότι η επιχείρηση δεν φροντίζει να δώσει κίνητρα για την δημιουργία και διάχυση της γνώσης και δεν συμμετέχει ενεργά στην προσπάθεια για την διαχείριση γνώσης. Δεν δείχνει ενδιαφέρον και δέσμευση προς αυτήν την κατεύθυνση και οπωσδήποτε δεν υποκινεί.

1.9 Στρατηγική και όραμα

Στρατηγική και όραμα			
Νο. Ερώτ.	Ερώτηση	Μέσος Όρος	Αριθμός απαντ.
29	Γνωστοποίηση στρατηγικής, πολιτικής και το οράματος της επιχείρησης	2.39	23
30	Γνώση των στόχων της επιχείρησης	2.57	23
	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	2.48	

Στον τομέα αυτόν οι βαθμολογίες των δύο ερωτήσεων είναι χαμηλές και κινούνται ανάμεσα στο «ελάχιστο» και το «μέτρια». Η εταιρεία δεν δημοσιοποιεί στους υπαλλήλους της ούτε την στρατηγική ούτε το όραμα ούτε και τους στόχους της. Η δημοσιοποίηση των παραπάνω θα βοηθούσε πολύ ώστε να καλλιεργηθεί ένα θετικό κλίμα και μια θετική κουλτούρα στο προσωπικό, ότι δηλαδή συμμετέχουν από κοινού σαν ομάδα σε μια προσπάθεια να επιτύχουν τους στόχους τους.

Μια τέτοια κουλτούρα και ένα τέτοιο κλίμα στο προσωπικό είναι ο πυρήνας της διαχείρισης γνώσης και μαζί ενισχύουν την προσπάθεια για δημιουργία και διάχυση γνώσης που είναι βασικά συστατικά της διαχείρισης γνώσης.

Συμπεράσματα

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζομένων, η δημιουργία γνώσης στην επιχείρηση είναι προβληματική. Η επιχείρηση δεν φροντίζει να εκπαιδεύει τα στελέχη της. Μόνο πολύ λίγα στελέχη έχουν εκπαιδευτεί με σεμινάρια αλλά και αυτά πριν από αρκετό καιρό. Θα περιμέναμε να δούμε μια διαφορετική κατάσταση δεδομένου ότι η επιχείρηση δραστηριοποιείται στον τομέα της πληροφορικής και πιο συγκεκριμένα σε αυτόν της ανάπτυξης λογισμικού, ένας τομέας που παρουσιάζει συνεχώς τεχνολογικές εξελίξεις και αλλαγές και μάλιστα με πολύ ταχείς ρυθμούς, έτσι ώστε η επανεκπαίδευση του προσωπικού να θεωρείται αναγκαία. Οι πελάτες που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση σαν πηγή γνώσης δεν μπορούν όμως να προσφέρουν την τεχνολογική γνώση που απαιτείται, αλλά μόνο γνώση για το αντικείμενο για το οποίο αναπτύσσεται το λογισμικό. Υπάρχει έτσι στην επιχείρηση ένα κενό στην δημιουργία νέας γνώσης.

Όσον αφορά την κωδικοποίηση της γνώσης, αυτή επιτελείται σε βαθμό κάτω του μετρίου. Τα κύρια μέσα αποθήκευσης γνώσης είναι κατά πρώτον τα έγγραφα word και excel και κατά δεύτερον τα emails. Η κωδικοποίηση όμως της γνώσης με αυτά τα μέσα και μόνο δεν κρίνεται ικανοποιητική για την διάχυση της αλλά ούτε και για την εύκολη αναζήτηση της. Προβληματικός είναι και ο συνδυασμός της γνώσης αφού και πάλι δεν μας βοηθούν τα μέσα αποθήκευσης. Το πρόβλημα αυτό επισημαίνεται και στα ερωτηματολόγια όπου δηλώνεται ότι τα εργαλεία λογισμικού δεν επαρκούν. Η επιχείρηση δεν έχει προμηθευτεί και δεν έχει αναπτύξει κάποιο εργαλείο λογισμικού για την κωδικοποίηση, αναζήτηση και συνδυασμό της γνώσης. Δεν είναι έτσι εύκολο να έχουμε επαναχρησιμοποίηση της γνώσης που παράγεται ή αποκτιέται. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα αυξημένο κόστος για την επιχείρηση αλλά και μεγαλύτερους χρόνους παραγωγής και υλοποίησης έργων.

Η διάχυση της γνώσης γίνεται κυρίως με αναζήτηση του ατόμου που θεωρούμε ότι έχει την γνώση αλλά και μέσω συναντήσεων (meetings). Όπως είδαμε και πρωτύτερα η κωδικοποίηση της γνώσης που γίνεται στην επιχείρηση δεν βοηθάει στην διάχυσή της. Και από την στιγμή που η κωδικοποίηση δεν μας βοηθάει στην αναζήτηση της γνώσης, τότε η επιχείρηση στηρίζεται στην μετάδοση της γνώσης από άτομο σε άτομο. Πρόκειται για την στρατηγική της εξατομίκευσης (personalization) η οποία έχει τα θετικά της αλλά και τα αρνητικά της. Το κύριο αρνητικό στοιχείο είναι ότι η επιχείρηση στηρίζει τη γνώση της στη γνώση που κατέχουν τα άτομα, και εάν κάποια άτομα αποχωρήσουν από αυτήν τότε μαζί τους μπορεί να χαθεί και η γνώση που κατέχουν και δεν είναι καταγεγραμμένη.

Παρότι η επιχείρηση φροντίζει να γίνονται συναντήσεις (meetings) δεν τις χρησιμοποιεί όσο θα έπρεπε για την διάχυση της γνώσης. Οι συναντήσεις αφορούν κυρίως απαιτήσεις πελατών, δηλαδή τα έργα της επιχείρησης και πολύ λιγότερο καινούργιες προτάσεις ή συζήτηση για λάθη που έχουν γίνει. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί τις συναντήσεις για να οργανώσει τα έργα της. Σίγουρα λαμβάνει χώρα σημαντική διάχυση γνώσης σε αυτές τις συναντήσεις αλλά είναι εξίσου σημαντικό και αντλείται σημαντική γνώση όταν συζητούνται λάθη που έχουν γίνει ή αναζητούνται νέοι τρόποι επίλυσης προβλημάτων.

Επίσης δεν φαίνεται να υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες για την διάχυση της γνώσης αφού παρουσιάζεται συχνά το φαινόμενο να υπάρχουν πληροφορίες στην

επιχείρηση οι οποίες είναι απαραίτητες σε κάποιον αλλά αυτός να μην γνωρίζει την ύπαρξή τους.

Η εφαρμογή της γνώσης έχει προβλήματα στην επιχείρηση. Κυρίως λόγω του ότι δεν γίνεται σωστή κωδικοποίηση της γνώσης όπως είδαμε παραπάνω αλλά και λόγω της ελλιπούς εκπαίδευσης του προσωπικού. Οι δύο αυτοί παράγοντες δεν βοηθούν στην διάχυση και έπειτα στην εφαρμογή της γνώσης.

Η πολιτική της επιχείρησης δεν συμβαδίζει με την πολιτική που θα έπρεπε να έχει μια επιχείρηση που θέλει να εφαρμόσει διαχείριση γνώσης. Προκύπτει ότι δεν υπάρχουν καταγεγραμμένα το οργανόγραμμα και περιγραφές θέσεων εργασίας. Δεν δίδεται χρόνος στους εργαζόμενους να καταγράψουν την νέα γνώση και οι ιδέες των εργαζομένων εισακούγονται σε πολύ μικρό βαθμό. Παρουσιάζεται η εικόνα μιας επιχείρησης με μια πολιτική που συναντούσαμε σε παλαιότερα χρόνια στις επιχειρήσεις, όπου ο εργαζόμενος ήταν απλά εκτελεστικό όργανο της πολιτικής που χάραζε η ανώτατη διοίκηση. Στα θετικά πρέπει να σημειωθεί ότι η επιχείρηση είναι «ανοιχτή» στο να δώσει πρόσβαση στο προσωπικό της σε όλα τα στοιχεία που αυτό χρειάζεται ώστε να κάνει την δουλειά του.

Οι διαδικασίες στις οποίες η επιχείρηση έχει στρέψει το ενδιαφέρον της είναι αυτές που αφορούν την υλοποίηση των έργων. Όσον αφορά την Διαχείριση Γνώσης δεν φαίνεται να υπάρχουν σχεδιασμένες διαδικασίες που να βοηθούν στην δημιουργία, κωδικοποίηση, διάχυση και εφαρμογή της γνώσης. Ιδιαίτερα αρνητικό είναι το γεγονός ότι δεν υπάρχει διαδικασία μετάδοσης της γνώσης που κατέχει ένα άτομο όταν αυτό αποχωρεί από την επιχείρηση, κάτι ιδιαίτερα σημαντικό για το έργο της συγκεκριμένης επιχείρησης. Αν το δούμε σε συνδυασμό με το ότι η επιχείρηση δεν φροντίζει να κωδικοποιεί την γνώση, αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ένα μεγάλο μέρος της γνώσης που χάνεται μαζί με τα άτομα που αποχωρούν από την επιχείρηση.

Την κουλτούρα όπως είναι διαμορφωμένη μέσα στην επιχείρηση, μπορούμε να την δούμε από δύο πλευρές. Από τον τρόπο σκέψης του προσωπικού της επιχείρησης και από τις ενέργειες που κάνει η διοίκηση. Στο προσωπικό παρατηρούμε θετική διάθεση με όλο το προσωπικό να είναι πρόθυμο να μεταδώσει γνώσεις που κατέχει και να θεωρεί ότι με αυτόν τον τρόπο κερδίζουν και η επιχείρηση αλλά και οι ίδιοι. Το περιβάλλον είναι λοιπόν θετικό για την υιοθέτηση διαχείρισης γνώσης. Ωστόσο βλέπουμε από την πλευρά της διοίκησης να μην γίνεται αξιοποίησή του. Δεν προωθεί

όσο θα έπρεπε την ομαδική δουλειά η οποία θα βοηθούσε στην διάχυση της γνώσης και δεν προωθεί όπως είδαμε και την κωδικοποίηση της γνώσης με αποτέλεσμα να έχουμε μη ικανοποιητική δημιουργία οργανωσιακής γνώσης από την γνώση που κατέχουν τα άτομα.

Άλλο ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο της μη αξιοποίησης της θετικής κουλτούρας που υπάρχει μέσα στην επιχείρηση είναι η έλλειψη αναγνώρισης και ανταμοιβής των ατόμων που προσφέρουν γνώση μέσα στην επιχείρηση με οποιαδήποτε μορφή. Δεν δίνεται δηλαδή κίνητρο στα άτομα να δημιουργήσουν και να μεταδώσουν.

Στο θέμα της στρατηγικής και του οράματος της επιχείρησης η επιχείρηση έχει κάνει πολύ λίγα. Οι στόχοι της επιχείρησης, το όραμά της και η στρατηγική της, δεν γνωστοποιούνται στο προσωπικό της.

2. Οι απόψεις των διευθυντικών στελεχών

Σε δεύτερο στάδιο και αφού ολοκληρώθηκε η συλλογή των ερωτηματολογίων, πραγματοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις με τρία βασικά διευθυντικά στελέχη της εταιρείας. Το σκεπτικό ήταν να ολοκληρωθούν πρώτα τα ερωτηματολόγια και να είναι όλοι όσοι απαντούν ανεπηρέαστοι, ώστε να προσπαθήσουμε από τις συνεντεύξεις να διασταυρώσουμε και να επιβεβαιώσουμε τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τα ερωτηματολόγια.

Πραγματοποιήθηκαν και οι τρεις προγραμματισμένες συνεντεύξεις. Πρέπει να σημειωθεί ότι τα δύο διευθυντικά, ο προϊστάμενος παραγωγής και ο προϊστάμενος ομάδας έργου ανάλυσης και σχεδιασμού, ασκούν διοίκηση στο τμήμα της παραγωγής ενώ ο προϊστάμενος έργου στο τμήμα συμβούλων και το τμήμα υποστήριξης.

Παρακάτω παρατίθενται τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων ομαδοποιημένα σε 7 κατηγορίες. Ο σχολιασμός τους θα γίνει σε επόμενο στάδιο.

1. Όσον αφορά τη στήριξη της διοίκησης για την Διαχείριση Γνώσης

Τα δύο από τα τρία στελέχη θεωρούν ότι η διοίκηση δεν στηρίζει την διαχείριση γνώσης στην επιχείρηση ή μπορεί να το κάνει σπάνια και περιστασιακά. Διαφοροποιήθηκε το τρίτο στέλεχος που ανέφερε ότι θεωρητικά η διοίκηση στηρίζει την διαχείριση γνώσης, αλλά πρακτικά

υπάρχουν προβλήματα. Δεν την στηρίζει όπως χαρακτηριστικά είτε «στον μέγιστο βαθμό». Ο τρόπος με τον οποίο την στηρίζει είναι με μια εσωτερική εφαρμογή που αναπτύχθηκε για να αντικαταστήσει την χειρόγραφη εφαρμογή του ISO στην επιχείρηση (θα αναπτυχθεί παρακάτω στην ενότητα «Γραπτά Κείμενα»), με οδηγίες προς το προσωπικό, με εσωτερικές εκπαιδεύσεις και με εγχειρίδια χρήσης (manuals) που γράφει το προσωπικό.

Τα δύο από τα τρία στελέχη ανέφεραν ότι δεν υπάρχουν στην επιχείρηση διαδικασίες διαχείρισης γνώσης ενώ το τρίτο ανέφερε ότι υπάρχουν διαδικασίες αλλά δεν τηρούνται. Ιδιαίτερα ενδιαφέρον είναι η άποψη ενός στελέχους που ανέφερε ότι για την ελληνική αγορά και λόγω της φύσης της αγοράς και του τρόπου λειτουργίας της, δεν είναι απαραίτητο να έχεις τέτοιου είδους διαδικασίες διαχείρισης γνώσης σαν επιχείρηση. Θεωρεί ότι αν εφαρμοσθούν τέτοιες διαδικασίες θα χρειαστεί αρκετός χρόνος και πολλοί πόροι οι οποίοι θα επιστραφούν έπειτα από πάρα πολύ καιρό. Στην ελληνική αγορά τα έργα είναι συνήθως χαμηλών προδιαγραφών άρα και η υλοποίηση δεν χρειάζεται να είναι υψηλού επιπέδου.

Τα άλλα δύο στελέχη συμφώνησαν στο ότι η επιχείρηση χάνει μη εφαρμόζοντας κανόνες διαχείρισης γνώσης. Αναφέρουμε ενδεικτικά κάποια από τα πιο σημαντικά σχόλια τους για το τι θεωρούν ότι χάνει η επιχείρηση: 1) υπάρχει αυξημένο κόστος συντήρησης, 2) Αδυναμία εφαρμογής project management, 3) Αδυναμία δημιουργίας γνώσης μέσα στην επιχείρηση, 4) «Χαλάει» η εικόνα της επιχείρησης στον πελάτη, 5) Αυξάνεται ο χρόνος υλοποίησης έργων, 6) Αν εγκαταλείψει κάποιος την επιχείρηση χάνεται ένα μέρος της γνώσης μαζί του, 7) Όταν το τμήμα συμβούλων υλοποιεί έργα τότε η γνώση δεν μεταφέρεται στο τμήμα υποστήριξης που θα κληθεί μετά να υποστηρίξει το έργο.

Δύο από τα τρία στελέχη συμφώνησαν στο ότι η επιχείρηση προσπαθεί να μαθαίνει από τα λάθη της. Το ένα από αυτά θεωρεί ότι τα καταφέρνει κάπως με το να διορθώνει κάποιες διαδικασίες της. Π.χ. να δίνει περισσότερο χρόνο στον ποιοτικό έλεγχο των εφαρμογών. Το άλλο στέλεχος είχε διαφορετική άποψη, λέγοντας ότι για να αντιμετωπιστούν τα λάθη γίνονται συναντήσεις (meetings) στα οποία βγαίνουν μεν συμπεράσματα, παίρνονται κάποιες

αποφάσεις αλλά δεν επιβάλλονται διαδικασίες ώστε να υλοποιηθούν οι αποφάσεις. Και οι δύο πάντως συμφώνησαν ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει με πολύ επιείκεια τα άτομα που κάνουν λάθη, με κάποια γκρίνια και ίσως με εσωτερική δυσφήμιση χωρίς όμως άλλες επιπτώσεις.

2. Όσον αφορά την προσφορά εκπαίδευσης, ευκαιριών και ενθάρρυνση για γνώση και μάθηση από την διοίκηση

Δύο από τα τρία στελέχη συμφώνησαν ότι η εκπαίδευση του προσωπικού είναι ανεπαρκής. Γίνονται κυρίως εσωτερικές εκπαιδεύσεις οι οποίες όμως κρίνονται ανεπαρκείς. Δεν είναι σωστή πολλές φορές η μέθοδος της εσωτερικής εκπαίδευσης και δεν γίνονται πρακτικές ασκήσεις όπως και καμιά αξιολόγηση. Η εξωτερική εκπαίδευση που γίνεται είναι πολύ λίγη. Καταρτίζεται κάποιο πρόγραμμα που αφορά την εσωτερική εκπαίδευση.

Όλα τα στελέχη συμφωνούν στο ότι η επιχείρηση δεν συμμετέχει σε συνέδρια, θεματικά forums, ημερίδες κλπ. ή το κάνει σπάνια. Η γνώμη των δύο είναι ότι αν συμμετείχαν θα μπορούσαν να λάβουν γνώση που είναι αξιοποιήσιμη ενώ ο τρίτος διαφωνεί θεωρώντας ότι τα παραπάνω δεν έχουν να μας προσφέρουν κάποια αξιοποιήσιμη γνώση.

3. Όσον αφορά τη δημιουργία και απόκτηση Γνώσης

Όπως είδαμε παραπάνω η επιχείρηση πραγματοποιεί κυρίως εσωτερικές εκπαιδεύσεις και λίγες εξωτερικές. Και καταρτίζεται κυρίως ένα υποτυπώδες πρόγραμμα εσωτερικών εκπαιδεύσεων.

Όλα τα στελέχη συμφώνησαν ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους πελάτες της ως πηγή γνώσης, και οι παρατηρήσεις τους, οι προτάσεις τους και οι ιδέες τους λαμβάνονται υπόψη σε πολύ μεγάλο βαθμό. Με τους προμηθευτές της επιχείρησης τα πράγματα δεν είναι τα ίδια. Οι προμηθευτές χρησιμοποιούνται σε καλό βαθμό μόνο από το τεχνικό τμήμα της επιχείρησης. Από το τμήμα παραγωγής που έχει επίσης πολύ μεγάλη ανάγκη οι προμηθευτές χρησιμοποιούνται σε μέτριο βαθμό ο οποίος δεν κρίνεται ικανοποιητικός. Τα στελέχη αναφέρουν ότι θα θέλανε πολύ μεγαλύτερη χρησιμοποίηση των προμηθευτών ως πηγή γνώσης και ότι αυτό θα προσέφερε πολλά στην επιχείρηση. Έχει αναφερθεί από ένα στέλεχος ότι ο λόγος που δεν γίνεται παραπάνω χρήση τους, είναι ότι η επιχείρηση δεν θέλει να διαθέσει τους

απαιτούμενους πόρους. Τα δύο στελέχη συμφώνησαν ότι δεν παράγεται ικανοποιητική γνώση.

Θα πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα ότι και τα τρία στελέχη θεωρούν ότι η επιχείρηση έχει χάσει κάποιο έργο επειδή δεν υπήρχε η απαραίτητη γνώση τουλάχιστον την στιγμή που χρειαζόταν αυτή η γνώση. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα οικονομική απώλεια για την επιχείρηση. Δυστυχώς, η εμπειρία αυτή δεν αξιοποιήθηκε από την επιχείρηση.

Οι απόψεις των δύο από τα τρία στελέχη όσον αφορά το ποιες θα έπρεπε να είναι οι κύριες πηγές απόκτησης γνώσης, είναι καταρχάς τα εξωτερικά σεμινάρια, η βιβλιογραφία, το internet, οι εξωτερικοί εμπειρογνώμονες, η πρόσληψη στελεχών με τις απαιτούμενες γνώσεις και η χρήση εξωτερικών συνεργατών (π.χ. συνεργαζόμενοι λογιστές).

Το τρίτο στέλεχος θεωρεί ότι οι κύριες πηγές γνώσης θα πρέπει να είναι οι πελάτες και οι προμηθευτές της επιχείρησης. Επίσης, θεωρεί ότι θα πρέπει στην επιχείρηση να υπάρχει ένα τμήμα το οποίο να αποκτά την απαιτούμενη γνώση και να την μεταλαμπαδεύει στην υπόλοιπη επιχείρηση σε όποιο τμήμα χρειάζεται.

Είναι άξιο αναφοράς ότι όλα τα στελέχη ανέφεραν ότι η διοίκηση δεν συμερίζεται τις απόψεις τους όσον αφορά το ποιές θα έπρεπε να είναι οι πηγές απόκτησης γνώσης για την επιχείρηση.

Οι απόψεις των στελεχών συμφωνούν αρκετά με τις απόψεις των εργαζομένων όπως αυτές διατυπώθηκαν στα ερωτηματολόγια. Βλέπουμε και στους δύο ότι δεν υπάρχει διαδικασία εντοπισμού αναγκών για εκπαίδευση και δεν καταρτίζεται πρόγραμμα εκπαίδευσης. Σαν κύρια πηγή απόκτησης γνώσης αναφέρονται από όλους οι πελάτες και οι προμηθευτές της επιχείρησης.

4. Όσον αφορά την κωδικοποίηση γνώσης

Όλα τα στελέχη συμφωνούν ότι η επιχείρηση δεν καταγράφει στον βαθμό που θα έπρεπε την γνώση που υπάρχει ή εισρέει μέσα στην επιχείρηση. Δύο

στελέχη δήλωσαν ότι γίνεται καταγραφή αλλά σε μέτριο βαθμό ενώ το τρίτο στέλεχος ότι δεν γίνεται καθόλου καταγραφή.

Οι απόψεις δίστανται για τον λόγο για τον οποίο αυτό δεν γίνεται καταγραφή. Για κάποιους ο λόγος είναι ότι δεν υπάρχει το εργαλείο ώστε να γίνει καταγραφή. Για κάποιον άλλο δεν υπάρχει ο χρόνος που απαιτείται γιατί η επιχείρηση δεν τον διαθέτει αφού θεωρεί ότι είναι σπατάλη από την στιγμή που αυτός ο χρόνος δεν γίνεται άμεσα χρήμα. Ένας άλλος λόγος που αναφέρθηκε είναι ότι δεν υπάρχει η κουλτούρα στην επιχείρηση αλλά και το ενδιαφέρον.

Όπως μας εξήγησαν, η μη καταγραφή της γνώσης και η μη επαναχρησιμοποίηση της δημιουργεί προβλήματα κυρίως στην υλοποίηση των έργων με αύξηση του κόστους και του χρόνου υλοποίησης του έργου, όπου πολλές φορές αναπτύσσεται κάτι το οποίο τελικά δεν ανταποκρίνεται σε αυτό που θέλει ο πελάτης. Σημαντική επίσης είναι η αδυναμία παρακολούθησης των τεχνολογικών εξελίξεων.

Όσον αφορά τα εργαλεία λογισμικού μάλλον υπάρχει σύγχυση και το βασικό συμπέρασμα είναι ότι δεν υπάρχουν ή δε γίνονται κατανοητά.

Και εδώ βλέπουμε ότι τα στελέχη εκφράζουν παρόμοιες απόψεις με τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Συμφωνούν στο ότι δεν γίνεται ικανοποιητική καταγραφή της γνώσης, και ότι τα εργαλεία λογισμικού δεν επαρκούν.

5. Όσον αφορά την ανταλλαγή και διάχυση και εφαρμογή της γνώσης

Τα στελέχη πιστεύουν ότι η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης υποστηρίζει και θέλει να γίνεται διάχυση της γνώσης και κάνει κάποιες ενέργειες προς αυτήν την κατεύθυνση. Τα στελέχη σχολιάζουν ότι η θέληση υπάρχει αλλά ότι τελικά η διάχυση γνώσης δεν γίνεται σε ικανοποιητικό βαθμό και πολλά από αυτά που η ανώτατη διοίκηση θέλει να υποστηρίξει, μένουν τελικά μόνο στα λόγια. Όλοι συμφώνησαν ότι η γνώση που κατέχει κάθε άτομο μέσα στην επιχείρηση και είναι σημαντική για όλους δεν διαχέεται ικανοποιητικά και στα υπόλοιπα άτομα της επιχείρησης.

Κάποιες ενέργειες που έχουν γίνει μέχρι τώρα, κυρίως στα τμήματα υλοποίησης έργων, για να βοηθηθεί η διάχυση γνώσης είναι οι παρακάτω:

1. Η επιχείρηση έχει φροντίσει όλα τα άτομα που εργάζονται στο ίδιο τμήμα να βρίσκονται χωροταξικά στον ίδιο όροφο ώστε να έρχονται ευκολότερα σε επαφή αλλά και να ακούει ο καθένας τα προβλήματα που έχουν αντιμετωπίσει οι υπόλοιποι και πως αυτά λύθηκαν.
2. Γίνονται εσωτερικές εκπαιδεύσεις των εργαζομένων, όπου στελέχη που κατέχουν κάποια συγκεκριμένη γνώση (γνώση πάνω σε κάποιο λογισμικό, θεωρητικές γνώσεις πάνω σε κάποιο αντικείμενο που αφορά έργο της επιχείρησης κλπ.) την μεταφέρουν και στους άλλους εργαζόμενους.
3. Ανταλλαγή γνώσης με χρήση email.
4. Γίνεται συγγραφή εγχειριδίων χρήσης για το λογισμικό που παράγει η επιχείρηση ώστε να υπάρχει καταγεγραμμένη η γνώση που το αφορά, και να μπορεί και οποιοδήποτε νέο στέλεχος εύκολα να την αποκτήσει.

Στα τμήματα της παραγωγής δεν έχουν γίνει συγκεκριμένες ενέργειες για την διάχυση της γνώσης. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες, η διοίκηση απλά ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσης αλλά μένει στα λόγια, και γίνεται κάτι μόνο περιστασιακά όταν παρουσιάζεται κάποιο σοβαρό πρόβλημα.

Παρόλα αυτά τα στελέχη υποστηρίζουν ότι η επιχείρηση γνωρίζει ποιοι είναι οι ειδικοί σε κάθε τομέα γνώσης. Κάποιοι θεωρούν ότι η επιχείρηση δεν παίρνει μέτρα ώστε να διασφαλίσει ότι η γνώση τους θα μείνει στην επιχείρηση όταν οι ειδικοί αποχωρήσουν. Κάποιοι υποστηρίζουν ότι το προσπαθεί αλλά δεν το καταφέρνει πάντα και κάποιοι ότι η επιχείρηση έχει λάβει μέτρα και αυτά είναι η εσωτερική εκπαίδευση και το ότι η επιχείρηση προσπαθεί να τους κρατήσει για ένα μήνα από την στιγμή που θα θελήσουν να αποχωρήσουν. Παρόλα αυτά πολλά άτομα φεύγουν χωρίς να ειδοποιήσουν αλλά και όταν γίνεται εκπαίδευση του επόμενου αυτή δεν είναι ικανοποιητική. Ο κύριος λόγος για τον οποίον δεν γίνεται σωστή εκπαίδευση του επόμενου είναι η έλλειψη χρόνου.

Τα δύο από τα τρία στελέχη έχουν την άποψη ότι γίνεται ικανοποιητική αξιοποίηση της γνώσης, της εμπειρίας και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων.

Αυτό επιτυγχάνεται με την χρησιμοποίηση του κάθε υπαλλήλου σε θέση για την οποία έχει γνώσεις και δείχνει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Το τρίτο στέλεχος εξέφρασε διαφορετική άποψη και υποστήριξε ότι δεν γίνεται ικανοποιητική αξιοποίηση διότι δεν υπάρχει στην εταιρεία τμήμα HR και δεν υπάρχει αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων.

Η άποψη των στελεχών ότι δεν γίνεται ικανοποιητική διάχυση της γνώσης συμβαδίζει και με τις απόψεις των εργαζομένων πάνω σε αυτό το θέμα.

6. Όσον αφορά την ανταμοιβή

Τα στελέχη που σχετίζονται με την παραγωγή δήλωσαν ότι τα άτομα που συνεισφέρουν γνώση στην επιχείρηση δεν ανταμείβονται. Για τα τμήματα συμβούλων και υποστήριξης δηλώθηκε ότι υπάρχει ανταμοιβή, κυρίως ηθική, δίνοντας κάποια παραπάνω άδεια ή ρεπό, Μερικές φορές μπορεί να είναι και μια μικρή οικονομική ανταμοιβή. Συνεπώς, με αυτά που μας δήλωσαν, παρατηρούμε ότι υπάρχει διαφορετική αντιμετώπιση μεταξύ των δύο τμημάτων. Η καλύτερη αντιμετώπιση του τμήματος συμβούλων και υποστήριξης όσον αφορά τις ανταμοιβές, οφείλεται όπως μας είπαν, στο ότι μισθολογικά βρίσκονταν σε χαμηλότερη κλίμακα σε σχέση με το τμήμα παραγωγής και ότι με την ανάληψη αρκετών νέων και μεγάλων σε έκταση έργων, τα τμήματά τους έγιναν ξαφνικά πολύ σημαντικά και απέκτησαν μεγάλο φόρτο εργασίας.

Αυτό μας οδηγεί όμως στη σκέψη ότι οι παραπάνω ανταμοιβές δεν πρέπει να σχετίζονται με την προσφορά γνώσης των στελεχών αλλά πρόκειται για μισθολογικές αυξήσεις και μπόνους είτε χρηματικά είτε άλλης μορφής που θέλησαν να δώσουν γενικά στα δύο αυτά τμήματα. Σε αυτό το συμπέρασμα μας οδηγούν και οι απόψεις των εργαζομένων, οι οποίοι δήλωσαν ότι η συνεισφορά γνώσης δεν ανταμείβεται.

7. Όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης από τα διευθυντικά στελέχη και το πόσο κοντά είναι στην Διαχείριση Γνώσης

Διαπιστώθηκε από την αρχή ότι δεν γίνεται καμιά καταγραφή των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων και μάλλον η κατάσταση είναι ασαφής.

Όσον αφορά την καταγραφή, αν καταγράφεται με το τι αντικείμενο έχει ασχοληθεί ο καθένας εργαζόμενος μέσα στην επιχείρηση, βρήκε όλα τα στελέχη να απαντούν ότι αυτό γίνεται και μάλιστα με σχολαστικό τρόπο. Το λυπηρό είναι ότι τελικά αυτή η καταγραφή δεν αξιοποιείται.

Όλα τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν και προωθούν την ομαδική δουλειά. Συναντούν όμως συχνά προβλήματα, από τους εργαζόμενους που αντιστέκονται σε ένα τέτοιο μοντέλο εργασίας. Η επιλογή των ατόμων που θα απαρτίσουν την ομάδα γίνεται από κάποια διευθυντικά στελέχη με βάση τις γνώσεις που έχουν τα άτομα και με την διαθεσιμότητα τους, ενώ από άλλα με βάση την διάθεση για συμμετοχή, την διαθεσιμότητα τους και με τις δεξιότητες που θεωρούν (τα διευθυντικά στελέχη) ότι έχουν οι εργαζόμενοι. Οι απόψεις των στελεχών έρχονται σε μεγάλο βαθμό να επιβεβαιώσουν τα ερωτηματολόγια των εργαζομένων.

Συναντήσεις (meetings) οργανώνονται πολύ συχνά από όλα τα στελέχη. Για δημιουργικούς αλλά και μη δημιουργικούς λόγους όπως την διάχυση ευθυνών όπως έχει αναφερθεί. Άλλοι λόγοι είναι:

1. Οργάνωση έργων
2. Επίλυση προβλημάτων
3. Ενημέρωση σε διάφορα θέματα
4. Ανταλλαγές απόψεων για τον ορισμό διαδικασιών

Στα meetings αυτά καλούνται κυρίως οι εμπλεκόμενοι με το αντικείμενο που θα συζητηθεί.

Όλα τα στελέχη προσπαθούν να καινοτομήσουν σε διάφορους τομείς αλλά είναι κάτι που δεν είναι εύκολο και δεν το καταφέρνουν πάντα. Υπάρχει πάντως από αυτούς ενθάρρυνση προς το προσωπικό να δοκιμάζει κατά το μέγεθος του εφικτού (χρόνος και κόστος) καινούργιες ιδέες και καινούργιους τρόπους να κάνει κάτι.

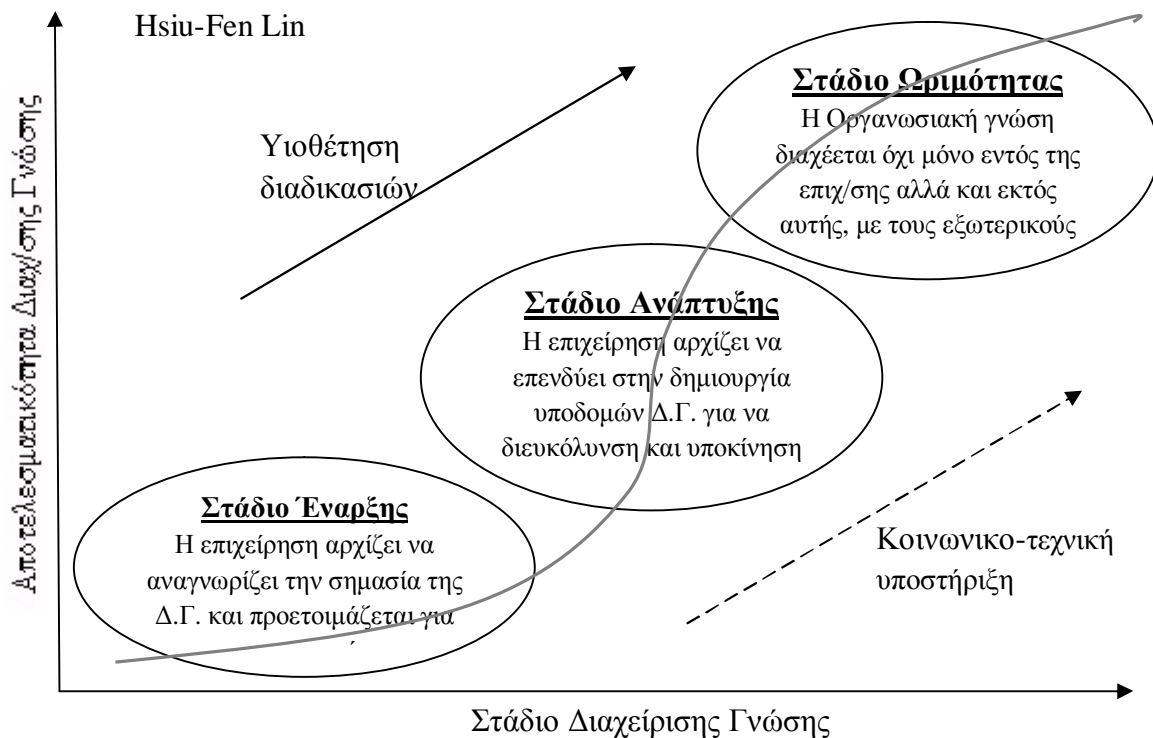
Επίσης ενθαρρύνεται σε μεγάλο βαθμό η ανταλλαγή εμπειριών για προβλήματα που παρουσιάστηκαν καθώς και για λάθη που έχουν γίνει. Το

σημαντικό πρόβλημα που αναφέρεται ότι υπάρχει είναι ότι δεν γίνεται καταγραφή της γνώσης που παράγεται από αυτήν την ανταλλαγή.

8. Στάδιο διαχείρισης γνώσης της επιχείρησης και των κύριων ανταγωνιστών της

Τέλος ζητήθηκε από τα στελέχη να μας υποδείξουν σε ποιο στάδιο υλοποίησης Διαχείρισης Γνώσης, σύμφωνα με το μοντέλο των Hsiu-Fen Lin, θεωρούν ότι βρίσκεται η επιχείρηση σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές τους. Τους ζητήθηκε στην ουσία να μας υποδείξουν αν η επιχείρηση εφαρμόζει διαχείριση γνώσης και σε ποιο βαθμό την εφαρμόζει. Όπως είχαμε δει στο κεφ. 1, σύμφωνα με τους Hsiu-Fen Lin (2007) υπάρχουν τρία στάδια στην υλοποίηση διαχείρισης γνώσης. Το στάδιο της «έναρξης», το στάδιο της «ανάπτυξης» και το στάδιο της «ωριμότητας».

Τα στελέχη δεν φαίνεται να γνωρίζουν την έννοια της διαχείρισης γνώσης αλλά και τους τρόπους υλοποίησης της. Οι απαντήσεις μάλλον ασαφείς και εντελώς διαφορετικές από τα προηγούμενα, δείχνουν, κατά τη γνώμη μας, ότι η έννοια της γνώσης και της ανάπτυξής της, μάλλον δεν έχει γίνει κτήμα των στελεχών ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Σχήμα 1. Στάδια υλοποίησης Διαχείρισης Γνώσης

9. Όσον αφορά τις προτάσεις

Προτάσεις που έγιναν από τα στελέχη για βελτίωση της υπάρχουσας κατάσταση στην επιχείρηση, είναι οι παρακάτω:

1. Καλύτερη καταγραφή της γνώσης. Ο τρόπος για να επιτευχθεί αυτό, είναι για τα στελέχη, η χρήση εργαλείων λογισμικού. Χρήση καλύτερων εργαλείων και με πιο συστηματικό τρόπο.
2. Αυστηρότερη τήρηση διαδικασιών. Πολλές φορές ορίζονται διαδικασίες από την επιχείρηση, που αφορούν διάφορα θέματα της επιχείρησης. Ένα παράδειγμα που μας δόθηκε είναι π.χ. η διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται ώστε ένα αίτημα που ξεκινάει από τον πελάτη να φτάσει μέχρι την παραγωγή, περνώντας πρώτα από τους συμβούλους έργων για να αξιολογηθεί, από το τμήμα πωλήσεων ώστε να ελεγχθεί η σύμβαση με τον πελάτη και να τεθούν προτεραιότητες. Πρόταση του στελέχους είναι να γίνεται αυστηρότερη τήρηση των διαδικασιών, και αυτό να επιτευχθεί με αυστηρότερη στάση της διοίκησης η οποία θεωρείται ότι είναι πολύ ανεκτική με τα άτομα που δεν τηρούν τις διαδικασίες.

3. Πρόσληψη περισσότερου έμπειρου προσωπικού. Συγκεκριμένα μας ανέφεραν ότι η εταιρεία ανά τακτά χρονικά διαστήματα, περίπου ανά πέντε με επτά χρόνια, επενδύει σε νέες τεχνολογίες στην παραγωγή λογισμικού. Το διάστημα αυτό είναι μεγάλο για μια εταιρεία πληροφορικής. Το να μικρύνει όμως αυτό το διάστημα συνεπάγεται μεγάλο κόστος, το οποίο προέρχεται κυρίως από το μεγάλο χρονικό διάστημα που χρειάζεται το προσωπικό ώστε όχι μόνο να μάθει τις καινούργιες τεχνολογίες αλλά να φτάσει σε επίπεδο να είναι αποδοτικό στην χρήση τους. Η λύση που προτείνεται είναι, στο χρονικό σημείο που αποφασίζεται μετάβαση σε νέες τεχνολογίες, να γίνεται πρόσληψη καινούργιων στελεχών που να κατέχουν τις νέες τεχνολογίες και να τις μεταδώσουν και στο υπόλοιπο προσωπικό. Δεν διευκρινίστηκε αν αυτές οι προσλήψεις θα συνοδεύονται και με αποχώρηση άλλων στελεχών.
4. Με τα έργα να μην ασχολείται σχεδόν καθόλου το τμήμα υποστήριξης αλλά μόνο το τμήμα συμβούλων. Το τμήμα συμβούλων έχει σαν κύρια εργασία την υλοποίηση των έργων. Αν ασχολείται αυτό το τμήμα αποκλειστικά με τα έργα, τότε η γνώση που ήδη έχει για τα έργα πιο γενικά αλλά και για το συγκεκριμένο κάθε φορά έργο, βοηθάει στην καλύτερη διεκπεραίωση οποιουδήποτε θέματος γύρω από αυτό. Και από την στιγμή που δεν γίνεται σωστή καταγραφή της γνώσης, αυτό θα βοηθήσει ώστε να είναι συσσωρευμένη στα άτομα που ασχολούνται με τα έργα.
5. Χρήση της πληροφορικής για την εσωτερική οργάνωση της ίδιας της επιχείρησης. Κυρίως για να αναπτυχθούν εργαλεία λογισμικού που θα επιτρέψουν την αποθήκευση της γνώσης και την διαμοίρασή της στα υπόλοιπα άτομα που την χρειάζονται.

Πρέπει να σημειωθεί ότι σαν πρόβλημα για την υλοποίηση προτάσεων για βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης, αναφέρθηκε η νοοτροπία όλων των μελών της επιχείρησης, σε όλες τις βαθμίδες, η έλλειψη χρόνου αλλά και η χρήση του κόστους σαν βασικού κριτηρίου για αποφάσεις σε όλα τα θέματα.

Συμπεράσματα

Οι συνεντεύξεις που έγιναν με τα διευθυντικά στελέχη έχουν τριπλό σκοπό. Από την μια πλευρά θέλουμε να διαπιστώσουμε αν εφαρμόζεται διαχείριση γνώσης στην επιχείρηση και να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα με τις απόψεις των εργαζομένων, ώστε να δούμε αν επιβεβαιώνονται τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων. Κατά δεύτερον θέλουμε να διαπιστώσουμε τους λόγους για τους οποίους εφαρμόζεται ή όχι η διαχείριση γνώσης και κατά τρίτον θέλουμε να διαπιστώσουμε το σκεπτικό της διοίκησης πάνω σε αυτά τα θέματα.

Πρέπει να σημειώσουμε πρώτα απ' όλα ότι από τις απαντήσεις των ερωτήσεων και από τις απαντήσεις τους στην ερώτηση όπου πρέπει να κατατάξουν την επιχείρηση σε ένα στάδιο υλοποίησης διαχείρισης γνώσης, φαίνεται ότι τα στελέχη δεν γνωρίζουν την έννοια της διαχείρισης γνώσης και τις πρακτικές της.

Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων έρχονται σε μεγάλο βαθμό να επιβεβαιώσουν τις απόψεις των εργαζομένων όπως αυτές καταγράφηκαν στα ερωτηματολόγια. Στην επιχείρηση δεν εφαρμόζεται διαχείριση γνώσης. Δεν γίνεται επαρκής εκπαίδευση του προσωπικού, η δημιουργία της γνώσης κινείται σε χαμηλό βαθμό και δεν υπάρχουν διαδικασίες για την δημιουργία γνώσης, την κωδικοποίησή της, την διάχυσή της και την επαναχρησιμοποίηση της.

Εξετάζοντας τους λόγους που συμβαίνουν τα παραπάνω, βλέπουμε καταρχήν, όπως είπαμε και νωρίτερα, ότι τα στελέχη δεν είναι εξοικειωμένα με την έννοια της διαχείρισης γνώσης. Ακόμα πιο σημαντικό είναι το ότι η ανώτατη διοίκηση δεν στηρίζει τις διαδικασίες και τις ενέργειες που θα βοηθούσαν στην υλοποίηση διαχείρισης γνώσης. Οι κύριοι λόγοι είναι ότι η ανώτατη διοίκηση δεν αντιλαμβάνεται την σημασία της και τα οφέλη που θα μπορούσε να έχει η επιχείρηση από την εφαρμογή της. Και από την στιγμή που δεν αντιλαμβάνονται τα παραπάνω, θεωρούν ότι το κόστος και ο χρόνος που απαιτούνται για την εφαρμογή των απαιτούμενων διαδικασιών δεν θα τους «επιστραφεί».

Κατά συνέπεια δεν εφαρμόζονται πολιτικές που θα βοηθούσαν στην δημιουργία και διάχυση της γνώσης. Δεν υπάρχει σύστημα ανταμοιβών που να λαμβάνει υπόψη την προσφορά στην δημιουργία και διάχυση της γνώσης, δεν ενθαρρύνεται το προσωπικό να συμμετέχει σε ημερίδες και συνέδρια, δεν ξοδεύονται πόροι για την εκπαίδευση

του προσωπικού, δεν δίνεται ο απαιτούμενος χρόνος για την καταγραφή της γνώσης και δεν δίνονται οι πόροι για την προμήθεια ή δημιουργία εργαλείου λογισμικού που θα καλύψει την ανάγκη της κωδικοποίησης και διάχυσης της γνώσης.

3. Γραπτά κείμενα

Κατά την αναζήτηση εντός της επιχείρησης των γραπτών κειμένων που προαναφέρθηκαν στάθηκε αδύνατο να βρεθούν σε γραπτή μορφή η αποστολή, το όραμα και η στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης. Το πιθανότερο είναι ότι τα παραπάνω δεν έχουν καταγραφεί ποτέ.

Όσον αφορά το οργανόγραμμα της επιχείρησης, καταφέραμε από λίγα άτομα να μάθουμε για την ύπαρξη ενός οργανογράμματος το οποίο είχε συνταχθεί και αποσταλεί σε όλους τους εργαζόμενους που απασχολούσε η επιχείρηση το έτος 2002. Αυτό όμως δεν ανανεώθηκε με τις αλλαγές και ανακατατάξεις που έχουν γίνει από τότε σε άτομα και σε εσωτερική οργάνωση τμημάτων. Δεν αντικατοπτρίζει λοιπόν την τωρινή μορφή και οργάνωση της επιχείρησης. Στην ουσία δεν υπάρχει αυτήν την στιγμή στην επιχείρηση οργανόγραμμα σε γραπτή μορφή πόσο μάλλον γνωστοποιημένο στο προσωπικό.

Διαπιστώθηκε ότι η επιχείρηση είναι πιστοποιημένη με σύστημα ISO. Συγκεκριμένα η επιχείρηση έχει πιστοποιηθεί εδώ και πολλά χρόνια με σύστημα ISO 9001. Το σύστημα ISO λειτουργεί περίπου από το έτος 2000. Στο πρώτο στάδιο εφαρμογής του η παρακολούθηση του ISO γινόταν χειρόγραφα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένα σύστημα με αρκετή γραφειοκρατία. Το σύστημα αυτό ανέλωνε μεγάλο μέρος του χρόνου κάθε υπαλλήλου και η πλήρης τήρησή του απαιτούσε αρκετή προσπάθεια. Σύντομα αυτό προκάλεσε δυσφορία σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης αλλά και στην διοίκηση γιατί το σύστημα αυτό απαιτούσε για την συντήρησή του αρκετό από τον παραγωγικό χρόνο της επιχείρησης. Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση αποφάσισε να αντικατασταθεί το χειρόγραφο σύστημα με ένα μηχανογραφικό. Επιλέχθηκε να παραχθεί ένα εργαλείο λογισμικού εντός της επιχείρησης. Το λογισμικό αυτό άρχισε να χρησιμοποιείται το έτος 2004. Οι κύριες λειτουργίες του λογισμικού είναι οι παρακάτω:

1. Καταγραφή όλων των εργασιών που πρέπει να γίνουν. Η καταγραφή αφορά κάθε εργασία που πρέπει να γίνει (εργασία που μπορεί να έχει προέρθει είτε από εσωτερικό πελάτη είτε από εξωτερικό πελάτη), το τμήμα το οποίο θα την υλοποιήσει, το χρόνο στον οποίο θα πρέπει να έχει υλοποιηθεί, την σπουδαιότητα αλλά και άλλα δευτερεύοντα στοιχεία.
2. Δημιουργία προγραμματισμού ανά εργαζόμενο. Ανατίθενται εργασίες σε κάθε εργαζόμενο οι οποίες προγραμματίζονται να υλοποιηθούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και με συγκεκριμένη προτεραιότητα. Καταγράφεται έτσι σε ποια έργα λογισμικού έχει εργασθεί ο κάθε εργαζόμενος, σε ποιόν ρόλο και τι ακριβώς έχει κάνει.
3. Παρακολούθηση των εκδόσεων όλων λογισμικών που παράγει η επιχείρηση. Έλεγχος τους και ετοιμασία τους ώστε να μπορούν να εγκατασταθούν στους πελάτες της επιχείρησης.
4. Παρακολούθηση έργων. Παρακολουθούνται τα βήματα του κάθε έργου καθώς και τα άτομα που εμπλέκονται σε κάθε στάδιο, από την προαξιολόγηση του πελάτη, μέχρι την τελική εγκατάσταση του λογισμικού σε αυτόν.
5. Στατιστικά στοιχεία. Εκδίδονται στατιστικά στοιχεία για κάθε εργαζόμενο αλλά και για κάθε έργο.
6. Καταγράφονται οι κλήσεις και τα αιτήματα των πελατών. Με την καταγραφή αυτή μπορεί να γίνεται σωστή παρακολούθηση του κάθε πελάτη, αλλά και να γίνεται προγραμματισμός εργασιών για την ικανοποίηση των αιτημάτων του.
7. Δημιουργία - τήρηση διαδικασιών. Το πιο σημαντικό στην εφαρμογή είναι ότι η εφαρμογή αναγκάζει την επιχείρηση να τηρεί τις διαδικασίες που έχουν οριστεί. Π.χ. Η κάθε εργασία από την στιγμή που θα εισαχθεί στο σύστημα θα περάσει από όλα τα στάδια μιας διαδικασίας τα οποία θα πρέπει να τηρηθούν και τα οποία παρακολουθούνται από το λογισμικό. Όταν αναφερόμαστε στον όρο εργασίες, αυτές αφορούν εργασίες για όλα τα τμήματα της επιχείρησης και όχι μόνο για το τμήμα της παραγωγής. Πιο συγκεκριμένα:

α. Η εργασία (αίτημα) θα αξιολογηθεί από συγκεκριμένους υπεύθυνους

β. Θα αναλυθεί σε στάδια

γ. μετά θα εκτιμηθεί ο χρόνος που χρειάζεται για να υλοποιηθεί το κάθε στάδιο

- δ. θα γίνει ο προγραμματισμός του κάθε σταδίου σε εργαζόμενο ή ομάδα εργαζομένων
- ε. το κάθε στάδιο της εργασίας θα υλοποιηθεί
- στ. θα γίνει ο έλεγχος της εργασίας
- η. Αν πρόκειται για εργασία που αφορά λογισμικό αυτή θα ενσωματωθεί σε νέα έκδοση του λογισμικού.

Το λογισμικό αυτό αντικαθιστά στην ουσία το χειρόγραφο σύστημα του ISO 9001, ορίζοντας και τηρώντας διαδικασίες. Δεν είναι φτιαγμένο για αποθήκευση, κωδικοποίηση, συνδυασμό και ανάκτηση γνώσης. Παρόλα αυτά επιτρέπει στην εταιρεία να αποθηκεύσει ένα σημαντικό μέρος (είδος) της οργανωσιακής γνώσης, όπως π.χ. ποιος έχει δουλέψει σε ποιο έργο ή σε ποιο λογισμικό, τι εμπειρία έχει ο κάθε εργαζόμενος, πόσα προβλήματα παρουσιάστηκαν στον κάθε πελάτη. Δεν καταγράφεται όμως το πιο σημαντικό μέρος της γνώσης που αφορά την κύρια λειτουργία της επιχείρησης. Δεν καταγράφεται η τεχνογνωσία που παράγεται και οι λύσεις σε προβλήματα που προκύπτουν. Δεν καταγράφεται η γνώση που δημιουργείται μέσα στην επιχείρηση.

Κατά συνέπεια το λογισμικό αυτό δεν μπορεί να καλύψει τις ανάγκες που έχει η διαχείριση γνώσης για κωδικοποίηση, συνδυασμό και διάχυση της γνώσης. Είναι ανεπαρκές για αυτόν τον σκοπό και χρειάζεται η ανάπτυξη ή προμήθεια άλλου λογισμικού. Το λογισμικό όμως αυτό καλύπτει επάξια τις ανάγκες του ISO, ο σκοπός για τον οποίο έχει αναπτυχθεί.

Συμπεράσματα

Έγινε εμφανές από τις απαντήσεις που δόθηκαν από τα διευθυντικά στελέχη ότι υπάρχει στην επιχείρηση μια διαφοροποίηση μεταξύ των τμημάτων της παραγωγής και αυτών που υποστηρίζουν την υλοποίηση των έργων, δηλαδή των τμημάτων των συμβούλων και της υποστήριξης. Φαίνεται ότι τα τμήματα που εμπλέκονται άμεσα με τα έργα είναι πιο οργανωμένα και πιο κοντά σε διαδικασίες και πρακτικές Διαχείρισης Γνώσης από το τμήμα της παραγωγής.

Έγινε επίσης φανερό και από τα ερωτηματολόγια αλλά και από τις συνεντεύξεις ότι η επιχείρηση πρακτικά δεν στηρίζει την διαχείριση γνώσης στην επιχείρηση. Και λέμε πρακτικά γιατί σε επίπεδο λόγων φαίνεται να θέλει την γνώση, αλλά όπως φάνηκε και από τις συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια, πρακτικά δεν προβαίνει σε ενέργειες που να βοηθούν προς αυτήν την κατεύθυνση. Ούτε υποστηρίζει την εκπαίδευση όσο θα έπρεπε, αλλά ούτε και την κωδικοποίηση της γνώσης. Επίσης δεν φροντίζει να ορισθούν και να τηρούνται διαδικασίες προς την κατεύθυνση της διαχείρισης γνώσης. Και όσες ορίζει δεν φροντίζει ώστε να τηρούνται

Η εσωτερική εφαρμογή που αναφέρθηκε σαν το εργαλείο με το οποίο η επιχείρηση στηρίζει την διαχείριση γνώσης, βοηθάει μεν στην κωδικοποίηση κάποιας μορφής γνώσης αλλά δεν είναι σε καμιά περίπτωση το εργαλείο που χρειάζεται μια επιχείρηση για να κωδικοποιήσει και θα βοηθήσει στον συνδυασμό και την διάχυση της γνώσης. Και η όποια βοήθεια του εργαλείου περιορίζεται μόνο στα τμήματα υλοποίησης έργων ενώ το τμήμα παραγωγής με τεράστιες ανάγκες για κωδικοποίηση γνώσης δεν έχει καμιά υποστήριξη.

Όπως είδαμε και στα ερωτηματολόγια, η επιχείρηση επιτρέπει τα λάθη και είναι επιεικής με τα άτομα που τα κάνουν, δεν τους στηρίζει όμως ηθικά και ακόμα χειρότερα δεν φροντίζει να μαθαίνει από αυτά.

Στον τομέα της εκπαίδευσης, της ενθάρρυνσης και της προσφοράς ευκαιριών για γνώση και μάθηση είδαμε ότι γίνονται λίγα πράγματα από την επιχείρηση. Η εκπαίδευση του προσωπικού από εξωτερικές πηγές είναι πολύ λίγη. Οι εσωτερικές εκπαιδεύσεις που κυρίως γίνονται δεν μπορούν να καλύψουν αυτό το κενό γιατί απλά δεν φέρνουν νέα γνώση μέσα στην επιχείρηση. Η επιχείρηση βασικά δεν ενθαρρύνει την συμμετοχή σε ημερίδες, workshops, συνέδρια κλπ. και στέλνει λίγα άτομα και όχι συχνά σε εξωτερικά προγράμματα εκπαίδευσης.

Η δημιουργία γνώσης στην επιχείρηση στηρίζεται κυρίως σε εσωτερικά προγράμματα εκπαίδευσης και στην χρησιμοποίηση κυρίως των πελατών ως πηγή γνώσης. Και από

τις συνεντεύξεις και από τα ερωτηματολόγια διαφαίνεται αυτό που τόνισε ένα από τα στελέχη και φαίνεται, όπως το αντιλαμβανόμαστε και εμείς, να είναι κοντά στην πραγματικότητα. Ότι η επιχείρηση δεν είναι διατεθειμένη να διαθέσει πόρους για την εκπαίδευση του προσωπικού της. Χρησιμοποιεί λοιπόν πηγές που για τις οποίες δεν χρειάζονται να ξοδευτούν σχεδόν καθόλου χρήματα, όπως εσωτερικά προγράμματα εκπαίδευσης, πελάτες, internet και βιβλιογραφία. Αλλά και αυτές τις πηγές τις χρησιμοποιεί χωρίς πρόγραμμα εκπαίδευσης που θα ανακαλύψει τι ανάγκες έχουμε, ποιοι πρέπει να εκπαιδευτούν και πότε και πώς.

Είναι λοιπόν φυσικό επακόλουθο να μην παράγεται ικανοποιητική γνώση αφού από τις παραπάνω πηγές δύσκολα εισέρχεται στην επιχείρηση η εξειδικευμένη γνώση που χρειάζεται αλλά και στο σύντομο χρονικό διάστημα που χρειάζεται. Αυτό δήλωσαν και τα στελέχη και μάλιστα όλα έχουν αναφέρει ότι υπάρχουν περιπτώσεις που έχουν χαθεί έργα γιατί δεν υπήρχε η γνώση την στιγμή που αυτή χρειαζόταν. Το ανησυχητικό είναι ότι ορισμένοι δεν αντιλαμβάνονται τις επιπτώσεις από αυτήν την απώλεια. Ίσως εδώ υπάρχει ένα κενό στην ροή της πληροφορίας από την ανώτατη διοίκηση προς αυτά τα στελέχη και αυτό δημιουργεί προβλήματα. Η άγνοια/μη συνειδητοποίηση των συνεπειών μπορεί να καθυστερήσει τα στελέχη και να μην ληφθούν μέτρα στα μελλοντικά έργα.

Στον τομέα της κωδικοποίησης γνώσης οι εκτιμήσεις είναι πολύ χαμηλές σε όλους τους τομείς. Και στην καταγραφή της γνώσης αλλά και στην επάρκεια των εργαλείων. Οι γνώμες των στελεχών έρχονται να επαληθεύσουν αυτό το συμπέρασμα, δηλώνοντας ότι η καταγραφή της γνώσης γίνεται σε μέτριο ή ακόμα και κάτω του μετρίου βαθμό. Και όπως θα περιμέναμε αυτό δημιουργεί αρκετά προβλήματα στην επιχείρηση, κάτι που παραδέχονται τα στελέχη δίνοντάς μας και αρκετά παραδείγματα συνεπειών. Το είδαμε και στις απόψεις των εργαζομένων ότι η επιχείρηση δεν δίνει χρόνο για καταγραφή γνώσης και δεν θεωρεί τον χρόνο καταγραφής παραγωγικό χρόνο, αλλά και ότι τα εργαλεία καταγραφής δεν επαρκούν. Αυτά επαληθεύονται και από τις γνώμες των στελεχών όπου δηλώνουν εκτός των παραπάνω ότι η επιχείρηση δεν βλέπει σε αυτήν την ενέργεια να παράγεται αξία, άρα χρήμα και κατά συνέπεια δεν επενδύει σε αυτήν.

Η διάχυση της γνώσης είναι ο τομέας που η επιχείρηση παρουσιάζει κάποια δραστηριότητα και έχει κάνει κάποιες ενέργειες. Οι ενέργειες αυτές δεν θεωρούνται ικανοποιητικές αλλά είναι ένα βήμα. Δεν υπάρχουν όμως συγκεκριμένες διαδικασίες και ακόμα και οι ενέργειες αυτές που γίνονται δεν γίνονται οργανωμένα. Πάλι παρατηρούμε την διαφοροποίηση, ότι στα τμήματα υλοποίησης έργων τα πράγματα είναι καλύτερα από ότι στην παραγωγή.

Παρότι λοιπόν υπάρχει μια προσπάθεια για διάχυση γνώσης και ξέρουμε ποιοι είναι οι «ειδικοί» σε κάθε τομέα, βλέπουμε, ακριβώς όπως και στα ερωτηματολόγια, ότι λόγω έλλειψης διαδικασιών πολλές φορές χάνεται πολύτιμη γνώση από την επιχείρηση όταν άτομα αποχωρούν από αυτήν.

Στα θετικά πρέπει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με τα στελέχη γίνεται ικανοποιητική αξιοποίηση της γνώσης, της εμπειρίας και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων.

Όσον αφορά την ανταμοιβή των υπαλλήλων που συνεισφέρουν γνώση πρέπει να τονίσουμε ότι είναι μάλλον ανύπαρκτη έστω και αν τα στελέχη του τμήματος έργων θεωρούν ότι υπάρχει κάποια. Πρόκειται μάλλον για αυξήσεις μισθών που έγιναν για άλλους λόγους και όχι σαν ανταμοιβή για την συνεισφορά γνώσης.

Ο τρόπος διοίκησης από τα στελέχη αυτά έχει ιδιαίτερη σημασία. Για την διαχείριση γνώσης πολύ σημαντικό ρόλο παίζει το αν προωθείται η δουλειά σε ομάδες αλλά και με ποιο τρόπο απαρτίζονται οι ομάδες αυτές. Είχαμε δει ότι η ομαδική δουλειά έχει να προσφέρει τα μέγιστα στην δημιουργία νέας γνώσης αλλά και στην δημιουργία οργανωσιακής γνώσης.

Τα στελέχη δήλωσαν ότι προωθούν την ομαδική δουλειά, αλλά πολλές φορές υπάρχουν προβλήματα από το προσωπικό που δεν είναι συνηθισμένο σε ένα τέτοιο μοντέλο. Ο τρόπος που γίνεται η σύνθεση των ομάδων είναι αναποτελεσματικός γιατί δεν βοηθάει όσο θα έπρεπε την δημιουργία γνώσης. Η ομάδα απαρτίζεται κυρίως με σκεπτικό τις γνώσεις που έχουν τα άτομα. Δεν υπάρχει όμως έτσι στην ομάδα η απαραίτητη ποικιλία που επιτυγχάνεται όταν συμμετέχουν άτομα από διάφορα

τμήματα τα οποία δεν χρειάζεται οπωσδήποτε να έχουν γνώση του αντικειμένου που θα συζητηθεί (διαλειτουργικές ομάδες).

Η καινοτομία είναι στο μυαλό όλων των στελεχών. Τους δεσμεύουν όμως, όπως μας δηλώνουν, ο χρόνος και το κόστος, οπότε παραμένει απλά ως σκέψη που μάλλον δεν εξωτερικεύεται.

Σαν τελικό συμπέρασμα πρέπει να επισημάνουμε ότι διαπιστώσαμε από τις συνεντεύξεις ότι τα στελέχη δεν έχουν γνώση για την έννοια της διαχείρισης γνώσης και τις πρακτικές της, τα οφέλη που μπορούν να έχουν από την εφαρμογή της και τις ενέργειες πρέπει να κάνουν ώστε να εφαρμόσουν πρακτικές διαχείρισης γνώσης.

Μας παραξένεψε επίσης το γεγονός ότι ενώ τα στελέχη είχαν καλή επίγνωση των προβλημάτων, τους λόγους που δημιουργούνται αυτά καθώς και τους τρόπους επίλυσης τους, δεν έχουν προβεί σε αλλαγές και μέτρα για να τα διορθώσουν. Αυτό μας βάζει σε υποψίες ότι μάλλον δεν τους δίνεται η «δύναμη» να προβούν σε τέτοιους είδους ενέργειες και ότι τις κατευθυντήριες γραμμές τις θέτει η ανώτατη διοίκηση. Αυτό το θεωρούμε αρκετά αρνητικό γιατί πολλές φορές η ανώτατη διοίκηση είναι αποκομμένη από την «καθημερινότητα» της επιχείρησης και τα προβλήματα της πρώτης γραμμής και δεν μπορεί να εκτιμήσει την σοβαρότητα των παραπάνω προβλημάτων αλλά και το κέρδος από την επίλυσή τους.

Κεφάλαιο 5. Προτάσεις για βελτίωση της κατάστασης

Από την ανάλυση των συνεντεύξεων αλλά και των ερωτηματολογίων και των γραπτών στοιχείων γίνεται φανερό ότι η επιχείρηση δεν εφαρμόζει διαχείριση γνώσης. Ακόμα χειρότερα, η εταιρεία δεν έχει συγκεκριμένες διαδικασίες για τον χειρισμό της γνώσης οι οποίες θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην εφαρμογή διαχείρισης γνώσης. Παρατηρήσαμε ότι σε όλη την διαχείριση της γνώσης, από την δημιουργία μέχρι και την επαναχρησιμοποίηση της υπάρχουν προβλήματα. Καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι τόσο η ανώτατη διοίκηση, όσο και τα στελέχη έχουν άγνοια για το τι είναι διαχείριση γνώσης, πως εφαρμόζεται και ποια είναι τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει η επιχείρηση.

Οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία της υλοποίησης διαχείρισης γνώσης είναι η ευθυγραμμισμένη για αυτόν τον σκοπό στρατηγική αλλά και πολιτική της επιχείρησης (Snyman & Kruger, 2004)

Η αρχή πρέπει να γίνει λοιπόν από την ενημέρωση της επιχείρησης γύρω από την διαχείριση γνώσης και τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση. Για να μπορέσουν να αποδεχθούν και τις υπόλοιπες προτάσεις μας, θα πρέπει πρώτα να πεισθούν για το τι έχει να τους προσφέρει η διαχείριση γνώσης. Και θα πρέπει να ενημερωθούν και τα διευθυντικά στελέχη για να μπορέσουν να την εφαρμόσουν, αλλά και η ανώτατη διοίκηση η οποία θα πρέπει να στηρίζει την προσπάθεια αν θέλουμε αυτή να έχει θετικό αποτέλεσμα. Θεωρούμε ότι ο καλύτερος τρόπος να πείσουμε την ανώτατη διοίκηση είναι να τους μιλήσουμε για «χαμένο χρόνο και χρήμα». Να τους δείξουμε με πραγματικά παραδείγματα από την επιχείρηση πως αυτή ζημιώνεται από την μη εφαρμογή διαχείρισης γνώσης. Να τους δείξουμε ότι θα μπορούσε να κερδηθεί πολύς χρόνος σε διάφορες διαδικασίες και πόσο θα μπορούσε να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα του προσωπικού με ότι αυτό συνεπάγεται για την αξία της επιχείρησης. Παράλληλα να τους κάνουμε κατανοητό πως η διαχείριση γνώσης μπορεί να τους δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, με καλύτερους χρόνους απόκρισης σε αφομοίωση και εφαρμογή καινούργιας γνώσης και τεχνολογίας. Παράλληλα θα χρησιμοποιηθούν σαν παραδείγματα περιπτώσεις άλλων εταιρειών, δείχνοντάς τους τα οφέλη που αυτές είχαν. Στα διευθυντικά στελέχη θα μιλήσουμε με την δική τους γλώσσα και θα

εστιάσουμε στην αποδοτικότητα και πως η διαχείριση γνώσης θα συμβάλει στην αύξηση της.

Η δεύτερη πρόταση σχετίζεται με θέματα εκπαίδευσης. Οι Armstrong & Foley (2003) είπαν ότι η ικανότητα μιας επιχείρησης να μαθαίνει είναι κάτι που όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν στα σημερινά ανταγωνιστικά περιβάλλοντα τα οποία μάλιστα αλλάζουν με πολύ ταχείς ρυθμούς. Η έρευνα τους αποκάλυψε τέσσερις μηχανισμούς που υποβοηθούν την οργάνωση να μαθαίνει: α) το περιβάλλον μάθησης (learning environment), β) αναγνώριση των αναγκών για εκπαίδευση και εξέλιξη, γ) ικανοποίηση των αναγκών για εκπαίδευση και εξέλιξη και δ) εφαρμογή της μάθησης στο χώρο εργασίας.

Ο βαθμός εκπαίδευσης του προσωπικού στην επιχείρηση πληροφορικής που εξετάσαμε, είναι πολύ χαμηλός. Θα πρέπει να οργανωθεί εντατικότερη εκπαίδευση, εσωτερική όπου αυτό είναι δυνατόν, αλλά κυρίως εκπαίδευση από εξωτερικές πηγές.

Προτείνεται επίσης να δημιουργηθεί ένας υπεύθυνος στην επιχείρηση που θα αναλάβει την ευθύνη για την εκπαίδευση των στελεχών και των εργαζομένων. Ο υπεύθυνος εκπαίδευσης θα φροντίζει σε συνεργασία με τους επικεφαλής των τμημάτων να ανακαλύπτει και να καταγράφει τις ανάγκες για εκπαίδευση του προσωπικού. Σε αυτό θα βοηθάει και η καταγραφή των γνώσεων, εμπειριών και δεξιοτήτων των εργαζομένων αλλά και των υπάρχοντων και νέων έργων προς υλοποίηση. Έχοντας πλέον τις ανάγκες για εκπαίδευση, θα καταρτίζεται ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων. Για όποια θέματα υπάρχει ήδη η γνώση μέσα στην επιχείρηση μπορεί να οργανώνεται εσωτερική εκπαίδευση ενώ για τα υπόλοιπα θέματα εκπαίδευση από εξωτερικές πηγές.

Ο υπεύθυνος εκπαίδευσης θα παρακολουθεί επίσης τις ημερίδες, τα workshops, τα συνέδρια και τις επαγγελματικές συναντήσεις που οργανώνονται ώστε αν διαπιστώσει ότι υπάρχουν ενδιαφέρον οργανώσεις να φροντίζει να ενημερώνει τους υπευθύνους των τμημάτων και να αποφασίζουν από κοινού την συμμετοχή εργαζομένων σε αυτά.

Το ίδιο θα μπορεί να πράττει και για σεμινάρια που οργανώνονται. Σε συνεννόηση μάλιστα με φορείς που οργανώνουν σεμινάρια επιμόρφωσης στελεχών θα μπορεί να

λαμβάνει τακτικά τα προγράμματά τους και αν υπάρχουν ενδιαφέροντα θέματα να τα προωθεί.

Ο ρόλος του υπεύθυνου εκπαίδευσης δεν θα σταματάει εδώ αλλά θα συνεχίζει να παρακολουθεί το προσωπικό και να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης αλλά και κατά πόσο αυτή βοήθησε τον κάθε εργαζόμενο να επιτελέσει καλύτερα το έργο του. Σε τυχόν αποκλίσεις στόχων και αποτελέσματος θα πρέπει να φροντίζει να βρίσκει τους λόγους των αποκλίσεων ώστε να γίνουν βελτιώσεις σε επόμενους προγραμματισμούς για εκπαιδεύσεις.

Τρίτον, προτείνεται η οργανωμένη χρήση εργαλείων λογισμικού για την καταγραφή γνώσεων και εμπειριών. Όπως έγραψε και ο Liu (2003), «Η γνώση είναι ο βασιλιάς, η υποδομή είναι ο Θεός». Ο Liu μας αναφέρει ότι τα εργαλεία λογισμικού βοηθούν την ανάπτυξη της οργανωσιακής γνώσης. Τα εργαλεία αυτά λειτουργούν σαν ένα κανάλι για επικοινωνία και συνεργασία. Από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων και από τις συνεντεύξεις φαίνεται ότι η καταγραφή/κωδικοποίηση της γνώσης δεν γίνεται οργανωμένα αλλά επαφίεται στην καλή θέληση του καθενός, και σε όποιο μέσο και με οποιονδήποτε τρόπο αυτός επιλέξει. Είδαμε επίσης ότι η απαιτούμενη γνώση αναζητείται περισσότερο από τα άτομα που την κατέχουν παρά από εργαλεία λογισμικού, πράγμα αναμενόμενο αφού δεν γίνεται καταγραφή σε εργαλεία που βοηθούν την ανάκτησή της. Το αποτέλεσμα είναι να υπάρχει πάρα πολύ γνώση (ίσως η περισσότερη) η οποία να μην είναι κωδικοποιημένη και αποθηκευμένη. Υπάρχει επίσης κάποια γνώση καταγεγραμμένη κυρίως σε έγγραφα του office, αλλά αυτή η μορφή δεν επιτρέπει την εύκολη αναζήτηση και επανάκτηση της γνώσης. Βλέπουμε λοιπόν ότι υπάρχει στην επιχείρηση πολύ άρρητη γνώση η οποία δεν μετατρέπεται σε ρητή. Η όταν κάποια γνώση γίνεται ρητή δεν κωδικοποιείται ώστε να μπορεί να διαχυθεί.

Η εταιρεία εδώ έχει δύο επιλογές. Είτε να αναπτύξει από μόνη της ένα εργαλείο(α) για την αποθήκευση/κωδικοποίηση/συνδυασμό της γνώσης ή να προμηθευτεί ένα έτοιμο εργαλείο από το εμπόριο. Η απόφαση θα πρέπει να βαρύνει την ίδια την επιχείρηση μιας και μπαίνουν κριτήρια κόστους, χρόνου υλοποίησης, ύπαρξης των πόρων, δηλαδή εργαζομένων που θα αναλάβουν να υλοποιήσουν το έργο, και άλλα παρόμοια κριτήρια. Πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι δεν πρόκειται για ένα απλό

εργαλείο αλλά για περίπλοκη υλοποίηση η οποία θα πρέπει να καλύπτει πολλούς διαφορετικούς τομείς μέσα στην ίδια την επιχείρηση (τον τομέα της παραγωγής, της υποστήριξης, της επαφής με τον πελάτη, την γνώση από τα έργα, μάρκετινγκ κ.ο.κ.) και θα καλύπτει διαφορετικές πτυχές της γνώσης.

Επειδή όπως ξέρουμε τα εργαλεία δεν είναι αρκετά από μόνα τους, είναι επιτακτικό η επιχείρηση να ορίσει διαδικασίες για την αποθήκευση και κωδικοποίηση της γνώσης. Οι Snyman & Kruger (2004) είδαν το θέμα της διαχείρισης γνώσης από δύο διαστάσεις. Η μία διάσταση περιλαμβάνει τις ενέργειες που είναι απαραίτητες για την δημιουργία της γνώσης και της καινοτομίας, όπως επικοινωνήση της γνώσης, σύλληψη και καταγραφή της, επαναχρησιμοποίηση και διάχυση της. Η δεύτερη διάσταση αποτελείται από τους παράγοντες που επηρεάζουν ή και επιτρέπουν να πραγματοποιηθούν οι ενέργειες δημιουργίας γνώσης. Ένας από τους σημαντικούς παράγοντες της δεύτερης διάστασης είναι οι Διαδικασίες. Η ανάγκη για καθιέρωση τέτοιων διαδικασιών είναι ιδιαίτερα επιτακτική καθώς σχεδόν όλες οι απαντήσεις έχουν δείξει ότι σε μεγάλο βαθμό στην επιχείρηση υπάρχουν πληροφορίες που είναι αναγκαίες για κάποιους, αλλά αυτοί δεν γνωρίζουν την ύπαρξή τους. Τέταρτη μας πρόταση είναι να συνεργαστούν όλοι οι υπεύθυνοι των τμημάτων και μαζί με την ανώτατη διοίκηση να ορίσουν συγκεκριμένες διαδικασίες για το πώς θα αποθηκεύεται, θα κωδικοποιείται και θα ανακτάται η γνώση. Δεν προτείνουμε συγκεκριμένες διαδικασίες γιατί αυτές θα πρέπει να ταιριάζουν στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Ιδιαίτερο ρόλο παίζει το πότε υπάρχει διαθέσιμος χρόνος για κωδικοποίηση κατά την διάρκεια υλοποίησης ενός έργου αλλά και τι εργαλεία έχουν επιλεγεί. Παραδείγματος χάριν, η κωδικοποίηση της γνώσης θα μπορούσε να λαμβάνει χώρα μετά το τέλος υλοποίησης του έργου, αν δεν υπάρχει χρόνος να γίνει κατά την διάρκειά του (όπως προτείνεται στο μοντέλο των Nonaka και Takeouchi). Οι υπεύθυνοι των τμημάτων θα είναι επιφορτισμένοι και με την παραπέρα παρακολούθηση αν τηρούνται οι διαδικασίες που έχουν οριστεί.

Θα πρέπει η ίδια ομάδα να ορίσει και συγκεκριμένες διαδικασίες για την αναζήτηση της γνώσης. Για να μειωθεί ο χρόνος απόκτησης της απαιτούμενης πληροφορίας αλλά και γνώσης αλλά και να μειωθεί ο κίνδυνος μη εύρεσης της θα πρέπει η ίδια ομάδα να ορίσει συγκεκριμένες διαδικασίες για την ανάκτηση γνώσης οι οποίες να προσαρμοστούν στον τρόπο κωδικοποίησης και καταγραφής. Π.χ. θα γίνεται χρήση

ενός εργαλείου λογισμικού όπου θα υπάρχει καταγεγραμμένη γνώση ή και ποιος ή ποιοι είναι οι «ειδικοί».

Σε αυτήν την πρόταση θέλουμε να συμπεριληφθεί και η καθιέρωση συγκεκριμένης διαδικασίας παράδοσης και παραλαβής έργου ή θέσης εργασίας. Πρόκειται στην ουσία για εσωτερική εκπαίδευση εργαζομένου και σχετίζεται και με την πρόταση για τον ρόλο του υπεύθυνου εκπαίδευσης. Η πρόταση αυτή αφορά την περίπτωση αποχώρησης ενός εργαζομένου και παράδοσης της «θέσης εργασίας» του στον επόμενο που αναλαμβάνει τα καθήκοντά του αποχωρούντα. Η διαδικασία αυτή θα προβλέπει ότι από την στιγμή που πρόκειται να αποχωρήσει κάποιος εργαζόμενος, να ορίζεται αμέσως ο εργαζόμενος που θα αναλάβει τα καθήκοντα του. Σε περίπτωση που πρόκειται να προσληφθεί άλλος εργαζόμενος αλλά η πρόσληψη αργεί, θα ορίζεται ένας «ενδιάμεσος» εργαζόμενος που θα παραλαμβάνει από τον αποχωρούντα και θα παραδίδει αυτός στον νέο-προσληφθέντα. Με αυτόν τον τρόπο θα συντομεύσει ο χρόνος που χρειάζεται για να γίνει αποδοτικός αυτός που αναλαμβάνει την θέση εργασίας και θα μειωθούν τα λάθη που μπορεί αυτός να κάνει. Αλλά ακόμα πιο σημαντικό είναι ότι με αυτόν τον τρόπο θα μειώσουμε την γνώση που χάνεται μαζί με το άτομο που αποχωρεί από την επιχείρηση.

Μια πέμπτη πρόταση είναι η καθιέρωση ομάδων ειδικών. Όπως προτείνει ο Broessler (1999), για κάθε πεδίο γνώσης (π.χ. μια νέα γλώσσα και περιβάλλον προγραμματισμού) να αναγνωριστεί πρώτα μέσα στην επιχείρηση ποιος ή ποιοι είναι αυτοί που την κατέχουν καλύτερα. Αυτοί θα ονομαστούν και θα καταγραφούν ως ειδικοί για αυτό το πεδίο γνώσης. Συμβαίνει πολλές φορές να μην ξέρουμε για κάτι που χρειαζόμαστε ότι η γνώση υπάρχει ήδη μέσα στην επιχείρηση, ή δεν ξέρουμε σε ποιόν να απευθυνθούμε, ποιος έχει αυτήν την γνώση που αναζητούμε. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορεί οποιοσδήποτε χρειάζεται κάποια γνώση ή βοήθεια, να ξέρει σε ποιόν θα απευθυνθεί. Επιπλέον η ομάδα ειδικών μπορεί να επιφορτισθεί με την υποχρέωση να συγκεντρώνει οτιδήποτε γνώση παράγεται μέσα στην επιχείρηση για το πεδίο ειδικότητάς τους και να είναι αυτή που θα κάνει την κωδικοποίηση και την αποθήκευση της.

Η Πέμπτη πρόταση αφορά την διάχυση της γνώσης. Οι Nonaka & Takeouchi (1995) μίλησαν για τις συνθήκες που ευνοούν στην δημιουργία της οργανωσιακής γνώσης. Δύο από τις συνθήκες αυτές είναι ο πλεονασμός και η απαιτούμενη ποικιλία.

Συνθήκες που μπορεί να δημιουργηθούν με την σωστή οργάνωση της ομαδικής δουλειάς. Το πιο σημαντικό λοιπόν, είναι να προωθηθεί ακόμα περισσότερο η ομαδική δουλειά. Η ομαδική δουλειά από μόνη της βοηθάει στην διάχυση της γνώσης. Προτείνουμε επιπλέον να φροντίζει η επιχείρηση να συμμετέχουν στις ομάδες και άτομα από διαφορετικά γνωστικά αντικείμενα, ώστε να υπάρχει η απαραίτητη ποικιλία που θα βοηθήσει την δημιουργία νέας γνώσης αλλά και την διάχυσή της.

Προτείνεται επίσης να θεσπισθούν συγκεκριμένες συναντήσεις οι οποίες θα γίνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, όπου θα συζητούνται: α) τα λάθη που έχουν γίνει και ο τρόπος που αυτά διορθώθηκαν, β) προβλήματα που αντιμετώπισε κάποιος εργαζόμενος και ο τρόπος που αυτά επιλύθηκαν, γ) νέες τρόποι να γίνεται κάτι και καινοτόμες ιδέες που να αφορούν όλους τους τομείς και διαδικασίες της επιχείρησης. Στις συναντήσεις αυτές να μετέχουν και πάλι άτομα από πολλά διαφορετικά γνωστικά αντικείμενα μέσα στην επιχείρηση και να μπορούν να γίνονται αντιπροτάσεις από οποιονδήποτε συμμετέχοντα.

Έκτη πρόταση είναι η ενεργός ανάμειξη της ανώτερης διοίκησης στην εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης. Όπως περιγράφουν οι Nonaka & Takeuchi (1995), η πρόθεση της οργάνωσης είναι από μια από τις 5 συνθήκες που βοηθούν στην δημιουργία οργανωσιακής γνώσης. Η ανώτατη διοίκηση όμως πρώτα να πεισθεί για την αναγκαιότητα καθιέρωσης κανόνων και διαδικασιών διαχείρισης γνώσης και για το όφελος που αυτές μπορούν να επιφέρουν στην επιχείρηση.

Όπως είχαμε δει στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας, η δέσμευση της διοίκησης παίζει έναν πάρα πολύ σημαντικό ρόλο. Η δέσμευση αυτή προτείνω να γίνει πρώτον προφορικά ώστε να τονισθεί η σημασία που έχει για την επιχείρηση η διαχείριση γνώσης και η θέλησή της να εφαρμόσει διαδικασίες και πρακτικές διαχείρισης γνώσης. Κατά δεύτερο και με πράξεις, όπως το να υποστηρίξει με πόρους τόσο σε χρηματικά κονδύλια όσο και σε προσωπικό τις παραπάνω προτάσεις. Οι πράξεις της πρέπει να επεκταθούν και σε άλλους τομείς. Είδαμε από τα ερωτηματολόγια και τις συνεντεύξεις ότι δεν δίνεται από την διοίκηση χρόνος για την καταγραφή νέας γνώσης και ότι αν χρησιμοποιηθεί χρόνος για καταγραφή τότε αυτός δεν θεωρείται παραγωγικός. Επίσης δεν υπάρχει κανενός είδους ανταμοιβή για όσους συνεισφέρουν γνώσεις εντός της επιχείρησης. Τα παραπάνω δημιουργούν συνθήκες που δεν

βοηθούν καθόλου και είναι μάλιστα απαγορευτικές για οποιαδήποτε προσπάθεια εφαρμογής διαχείρισης γνώσης. Πρόταση μας είναι να αλλάξει η πολιτική στα παραπάνω θέματα. Με την δέσμευση της ανώτατης διοίκησης να γίνει κατανοητό προς τους εργαζόμενους ότι θεωρεί επιτακτική την εφαρμογή των διαδικασιών που θα ορισθούν. Η ανάμιξη της ανώτερης διοίκησης θα βοηθήσει ιδιαίτερα και στην δημιουργία συγκεκριμένης κουλτούρας η οποία με την σειρά της θα βοηθήσει σημαντικά την εφαρμογή διαδικασιών διαχείρισης γνώσης.

Προτείνεται η ανώτατη διοίκηση να θεσπίσει έναν τρόπο ανταμοιβής για άτομα που προσφέρουν γνώση και νέες ιδέες μέσα στην επιχείρηση και για όσους βοηθούν στην διάχυση της γνώσης (Rus 2001). Η ανταμοιβή μπορεί να είναι υλική, ηθική ή και τα δύο. Ας κρίνει καλύτερα η διοίκηση ποιόν συνδυασμό προτιμά. Εμείς πάντως προτείνουμε να υπάρχει σίγουρα και ηθική ανταμοιβή αλλά και αναγνώριση γιατί είναι σοβαρό κίνητρο και δημιουργεί μια εικόνα παραδείγματος προς μίμηση.

Επίσης προτείνεται να αντιμετωπίζει τις περιπτώσεις λαθών σαν ευκαιρία για μάθηση, να δούμε τι πήγε στραβά και γιατί πήγε στραβά ώστε να διορθωθούμε. Με αυτόν τον τρόπο θα απελευθερωθούν οι εργαζόμενοι, θα έχουν κίνητρο να παίρνουν πρωτοβουλίες και σε περίπτωση που γίνονται λάθη θα υπάρχει η θέληση να συζητιούνται ανοιχτά ώστε να επιτυγχάνεται διάχυση της γνώσης.

Ένας ακόμα τομέας στον οποίο πρέπει να δραστηριοποιηθεί η ανώτατη διοίκηση είναι αυτός της δημιουργίας θετικής κουλτούρας και περιβάλλοντος που να ευνοεί την εφαρμογή διαχείρισης γνώσης όπως είδαμε στους Snyman & Kruger (2004). Οι περισσότερες απαντήσεις έχουν δείξει ότι η επιχείρηση δεν γνωστοποιεί ούτε την στρατηγική της, ούτε το όραμά της, ούτε και τους στόχους τους στους εργαζόμενους. Προτείνεται όλα τα παραπάνω να γίνουν γνωστά στους εργαζόμενους και μάλιστα γραπτά. Π.χ. να υπάρχουν σε έναν πίνακα ανακοινώσεων. Οι στόχοι της επιχείρησης οι οποίοι αλλάζουν πιο συχνά είναι καλό να «κατεβαίνουν» συχνά στους εργαζόμενους μέσω των ανώτερων στελεχών αλλά να υπάρχουν και αυτοί σε γραπτή μορφή.

Επίσης η ανώτατη διοίκηση μαζί με τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να καθορίσουν στην στρατηγική που θέλουν να ακολουθήσουν στην διαχείριση γνώσης και να φροντίσουν να την εναρμονίσουν με την στρατηγική της επιχείρησης (Nonaka & Takeouchi 1995). Θα πρέπει να διαλέξουν την στρατηγική της κωδικοποίησης

(codification) ή της εξατομίκευσης (personalization) ή κάποιον συνδυασμό της. Πρότασή μας είναι να δοθεί περισσότερο βάρος στην στρατηγική της κωδικοποίησης λόγω του αντικειμένου δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Στον τομέα της πληροφορικής απαιτείται μεγάλος όγκος διαφορετικών γνώσεων η οποίες φτάνουν μέχρι σημεία μεγάλης εξειδίκευσης και λεπτομέρειας. Δεν νομίζω ότι μια προσέγγιση με την μορφή της εξατομίκευσης θα μπορούσε να διαχειριστή αυτόν τον μεγάλο όγκο γνώσης. Η εξατομίκευση μπορεί όμως να λειτουργήσει συμπληρωματικά.

Τελευταία πρόταση είναι η βελτίωση της ροής της πληροφορίας εντός της επιχείρησης. Είναι ένας τομέας που είχε χαμηλή βαθμολογία στα ερωτηματολόγια. Σε αντίθεση με αρκετούς δυτικούς συγγραφείς, οι Nonaka & Takeuchi (1995) τόνισαν την σημασία των μεσαίων στελεχών και τον σημαντικό ρόλο που αυτά παίζουν. Προτείνω λοιπόν, τα μεσαία στελέχη που παίζουν τον ρόλο του ενδιάμεσου μεταξύ της ανώτερης διοίκησης και των εργαζομένων να καταγράψουν πρώτα τις κατηγορίες πληροφορίας που διακινούνται εντός της επιχείρησης αλλά και αυτές που θεωρούν ότι θα έπρεπε να διακινούνται. Να ορίσουν έπειτα, σε συνεννόηση με την ανώτερη διοίκηση, κανόνες για το πώς θα διακινούνται αυτές, κάθε πότε, και μέσω ποιών ρόλων (εργαζομένων). Αυτό θα βελτιώσει την ροή της πληροφορίας άρα και την μεταφορά της γνώση σε όλα τα στρώματα της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 6. Μελλοντική Έρευνα/Ανάπτυξη

Με την παρούσα έρευνα στην επιχείρηση πληροφορικής προσπαθήσαμε να διαπιστώσουμε σε ποια κατάσταση βρίσκεται η επιχείρηση σε σχέση με την διαχείριση γνώσης. Αν δηλαδή η επιχείρηση γνωρίζει τι είναι διαχείριση γνώσης, αν συνειδητοποιεί την αναγκαιότητά της, την υποστηρίζει, με ποιο τρόπο και με ποιες διαδικασίες. Θελήσαμε να δούμε επίσης ποια είναι η πολιτική της ανώτατης διοίκησης και αν δημιουργούνται συνθήκες που ευνοούν την διαχείριση γνώσης, αλλά και ποια η κουλτούρα που έχει δημιουργηθεί μέσα στην επιχείρηση.

Τα ερωτηματολόγια και οι συνεντεύξεις κάλυψαν κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες. Θεωρούμε ότι χρήζει παραπέρα έρευνα η κάθε κατηγορία χωριστά ώστε να μπορέσουμε να εμβαθύνουμε παραπάνω σε κάθε μια από αυτές και να τις κατανοήσουμε καλύτερα. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εταιρείες πληροφορικής παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη διαχείριση γνώσης και θα πρέπει να επικεντρώσουμε την έρευνα σε περισσότερες ώστε να δούμε τις ιδιομορφίες τους.

Διαπιστώθηκε από τις συνεντεύξεις ότι τα διάφορα τμήματα μέσα στην επιχείρηση δεν λειτουργούν όλα με την ίδια εσωτερική οργάνωση. Κάποια ήταν πιο οργανωμένα από άλλα και κάποια ήταν πιο κοντά σε πρακτικές διαχείρισης γνώσης από ότι τα υπόλοιπα. Θεωρούμε ότι θα πρέπει να διερευνηθεί παραπέρα αυτή η διαφοροποίηση και ο λόγος που αυτό συμβαίνει. Καθώς και ο λόγος που τα πιο οργανωμένα τμήματα δε λειτουργούν ως παράδειγμα προς μίμηση στα άλλα τμήματα. Θεωρούμε ότι θα πρέπει να γίνει παραπέρα έρευνα, ανά τμήμα αυτήν την φορά και λαμβάνοντάς υπόψη της τις ιδιαιτερότητες του κάθε τμήματος (αντικείμενο, ανάγκες σε γνώση, εάν οι πελάτες του είναι εσωτερικοί ή εξωτερικοί).

Βιβλιογραφία

1. Alstete, J. (2007), "An assessment of knowledge growth stages in organizations", *Knowledge Management Research and Practice*, no 5, p.p. 54-63
2. Apostolou, D. and Mentzas, G (2003), "Experiences from knowledge management implementations in companies of the software sector", *Business Process Management Journal*, vol. 9 no. 3, p.p. 354-381
3. Armstrong, A. and Foley, P. (2003), "Foundations for learning organization: organization learning mechanisms", *The Learning Organization*, vol.10 no 2, p.p.74-82
4. Broessler, Dr. P. (1999), "Knowledge Management at a Software House - A Progress Report", *Workshop on Learning Software Organizations*, SEKE Kaiserslautern
5. Cantu, L. and Criado, J. and Criado, A. (2009), "Generation and transfer of knowledge in IT-related SMEs", *Journal of Knowledge Management*, vol. 13 no. 5, p.p. 243-256
6. Desouza, K. (2003), "Barriers to effective use of knowledge management systems in software engineering", *Communications of the ACM*, vol. 46 no.1, p.p. 99-101
7. Desouza, K. and Awazu, Y. (2006), "Segment and destroy- the missing capabilities of knowledge management", *Journal of Business Strategy*, vol. 26 no. 4, p.p. 46-52
8. Halawi, L. and McCarthy, R. and Aronson, J. (2006), "Knowledge management and the competitive strategy of the firm", *The Learning Organization*, vol. 13 no 4, p.p.384- 397
9. He-chuan Sun (2003), "Conceptual clarifications for organizational learning, learning organization, and a learning organization", *Human Resource Development International*, vol. 6 no. 2, p.p. 153-166
10. Green, A. (2006), "The transformation of business knowledge into intangible assets", *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, vol.36 no.1, p.p. 27-34
11. Griego, O. and Geroy, G. and Wright, P. (2000), "Predictors of learning organizations: a human resource development practitioner's perspective", *The Learning Organization*, vol. 7 no 1, p.p. 5-12
12. Kautz, K. and Thaysen, K. (2001), "Knowledge, learning and IT support in a small software company", *Journal of Knowledge Management*, vol. 5 no. 4, p.p. 349-357
13. Liebowitz, J. (2001), "SMARTVision: a knowledge-management methodology", *Journal of Knowledge Management*, vol. 5 no. 4, p.p. 300-310
14. Lin, Hsiu-Fen (2007), "A stage model of knowledge management: an empirical investigation of process and effectiveness", *Journal of Information Science*, No. vol. 33 no. 6, p.p. 643-659
15. Lindvall, M. and Rus, I. and Sinha, S. (2003), "Software systems support for knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, vol. 7 no. 5, p.p. 137-150

16. Liu, F. (2003), "How to Implement KM in your Company: Competing in the Knowledge Based Economy", Book, Release 1.12
17. Lopez, K. and Hasanali, F. (2000), "Successfully Implementing KM", *Best Practice Report, Consortium Learning Forum*.
18. Lucas, L. and Ogilvie, Dt. (2006), "Things are not always what they seem how reputations, culture and incentives influence knowledge transfer", *The Learning Organization*, vol. 13 no. 1, p.p. 7-24
19. Marsick, V. and Watkins, K. (1999), "Looking again at learning in the learning organization a tool that can turn into a weapon!", *The Learning Organization*, vol.6 no5, p.p. 207-211
20. Marsick, V. and Watkins, K. (2003), "Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire", *Advances in Developing Human Resources*, vol. 5 no. 2, p.p. 132 - 151
21. Mathiassen, L. and Pourkomeylian, P. (2003), "Managing knowledge in a software organization", *Journal of Knowledge Management*, vol. 7 no. 2, p.p. 63-80
22. Mehta, N. (2008), "Successful knowledge management implementation in global software companies", *Journal of Knowledge Management*, vol. 12 no. 2, p.p. 42-56
23. Merono-Cerdan, A. and Lopez-Nicolas, C. and Sabater-Sanchez, R. 2007, "Knowledge management strategy diagnosis from KM instruments use", *Journal of Knowledge Management*, vol.11 no 2, p.p. 60-72
24. Nogeste, K. and Walker, D. (2006), "Using knowledge management to revise software-testing processes", *Journal of Workplace Learning*, vol. 18 no. 1, p.p. 6-27
25. Nonaka, I. & Takeouchi, H. (1995), "The Knowledge-creating company", *Oxford University Press, Inc*
26. Rus, I., Lindvall, M., Sinha, S. (2001), "A State of the Art Report: Knowledge Management in Software Engineering", *Report prepared by Data & Analysis Center for Software, ITT Industries, for Mr. Paul M. Engelhart, Air Force Laboratories*.
27. Salisbury, M. (2003), "Putting theory into practice to build knowledge", *Journal of Knowledge Management*, vol. 7 no. 2, p.p. 128-141
28. Shani, A. and Sena, J. (2003), "Knowledge management and new product development - a study of two companies", *European Journal of Innovation Management*, vol. 6 no. 3, p.p. 137-149
29. Snyman, R. and Kruger, C. (2004), "The interdependency between strategic management and strategic knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, vol.8 no.1, p.p. 5-19
30. Sondergaard, S. and Kerr, M. and Clegg, C. (2007), "Sharing Knowledge: contextualizing socio-technical thinking and practice", *The Learning Organization*, vol. 14 no. 5, p.p. 423-435
31. Yeh, Y-J. (2006), "Knowledge management enablers: a case study", *Industrial Management & Data Systems*, vol. 106 no. 6, p.p. 793-810

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

1	Η εκπαίδευση που λαμβάνετε είναι προσανατολισμένη στις ανάγκες της δουλειάς σας
2	Ποιες είναι οι πηγές εκπαίδευσης σας (σεμινάρια, internet, βιβλιογραφία, άλλα)?
3	Ενθαρρύνεται (πληρώνετε) η συμμετοχή σας σε ημερίδες, συνέδρια, workshops, επαγγελματικές συναντήσεις, συνδρομές σε περιοδικά
4	Ενθαρρύνεστε από την διοίκηση να αφιερώνετε χρόνο στην απόκτηση νέων γνώσεων και στην εξέλιξή σας
5	Λαμβάνεται υπόψη από την επιχείρηση η προθυμία των εργαζομένων για εκπαίδευση και για απόκτηση γνώσης
6	Γνωρίζετε επακριβώς τις γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζεστε ώστε να κάνετε αποδοτικά την δουλειά σας.
7	Η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους πελάτες και τους προμηθευτές της ως πηγή γνώσης
8	Υπάρχει στην εταιρεία συγκεκριμένη διαδικασία για τον εντοπισμό των αναγκών (σας) για εκπαίδευση και την κατάρτιση προγράμματος εκπαίδευσης
9	Υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία ώστε όταν κάποιος εργαζόμενος εγκαταλείπει την εταιρεία να μεταδώσει στον επόμενο(ους) την απαιτούμενη γνώση που χρειάζεται
10	Πότε εκπαιδευτήκατε για τελευταία φορά?
11	Καταγράφεται η νέα γνώση που αποκτιέται ή δημιουργείται. Εάν ναι, ποια εργαλεία χρησιμοποιούνται για την καταγραφή
	Ηλεκτρονικές Βάσεις γνώσης
	Email
	Office Documents
	Forums
	Document Management
12	Άλλα (ονομάστε τα μονολεκτικά)
	Η γνώση που προκύπτει από την επίλυση προβλημάτων αποθηκεύεται ώστε να είναι επαναχρησιμοποιήσιμη
13	Επαρκούν τα εργαλεία (λογισμικού και άλλα) που χρησιμοποιούνται ώστε να μπορεί κάποιος να μοιραστεί ικανοποιητικά την γνώση του ή να αναζητήσει την γνώση που έχει καταγράψει κάποιος άλλος

14	Όταν χρειάζεστε κάποια γνώση υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία ώστε να αναζητηθεί πρώτα εντός της επιχείρησης
15	Αν ναι (15) τότε με ποιόν τρόπο: Αναζητώντας το άτομο που γνωρίζει το αντικείμενο Ψάχνοντας σε ηλεκτρονικά αρχεία (Word, Excel, Internet κλπ.)
16	Σας έχει τύχει να υπάρχουν πληροφορίες που χρειάζεστε και να μην είστε ενημερωμένοι για την ύπαρξη τους
17	Υπάρχουν προκαθορισμένες συναντήσεις για να συζητήσετε προβλήματα ή και λύσεις σε θέματα για
	Απαιτήσεις πελατών
	Προτάσεις για νέους τρόπους επίλυσης προβλημάτων
	Να συζητήσετε λάθη που έχουν γίνει σε κάποιο έργο
18	Η ροή της πληροφορίας στην επιχείρηση είναι ικανοποιητική
	από την διοίκηση προς τα τμήματα (ποιοι οι στόχοι, οι απαιτήσεις της επιχείρησης από εμάς κλπ)
	από τον προϊστάμενο σας προς εσάς για το τι ακριβώς περιμένει από εσάς
	από εσάς προς την ανώτατη διοίκηση (καινούργιες ιδέες, προβλήματα κλπ.)
	Από τον πελάτη μέχρι και την ανώτατη διοίκηση (τάσεις αγοράς, παράπονα, προβλήματα, θετικά σημεία κλπ.)
19	Γίνεται αξιοποίηση των γνώσεων που παίρνετε από την εκπαίδευση σας ή που υπάρχει καταγεγραμμένη εντός της επιχείρησης
20	Γνωρίζετε επακριβώς τι περιμένει η επιχείρηση από εσάς, ποιο πρέπει να είναι το έργο σας
21	Υπάρχει καταγεγραμμένη η περιγραφή της θέσεως εργασίας σας και σας έχει γνωστοποιηθεί?
22	Υπάρχει καταγεγραμμένο και γνωστοποιημένο προς εσάς οργανόγραμμα?
23	Σας επιτρέπετε η πρόσβαση σε όλα τα στοιχεία που χρειάζονται για την δουλειά σας
24	Σας δίνεται χρόνος να καταγράφετε την καινούργια γνώση
25	Ο χρόνος καταγραφής της γνώσης θεωρείται από την επιχείρηση ως παραγωγικός χρόνος
26	Είστε πρόθυμοι να μεταδώσετε τις γνώσεις σας στους συναδέλφους σας
27	Θεωρείτε ότι κερδίζετε και εσείς και όλοι συνολικά όταν μεταδίδετε τις γνώσεις σας και στην υπόλοιπη επιχείρηση

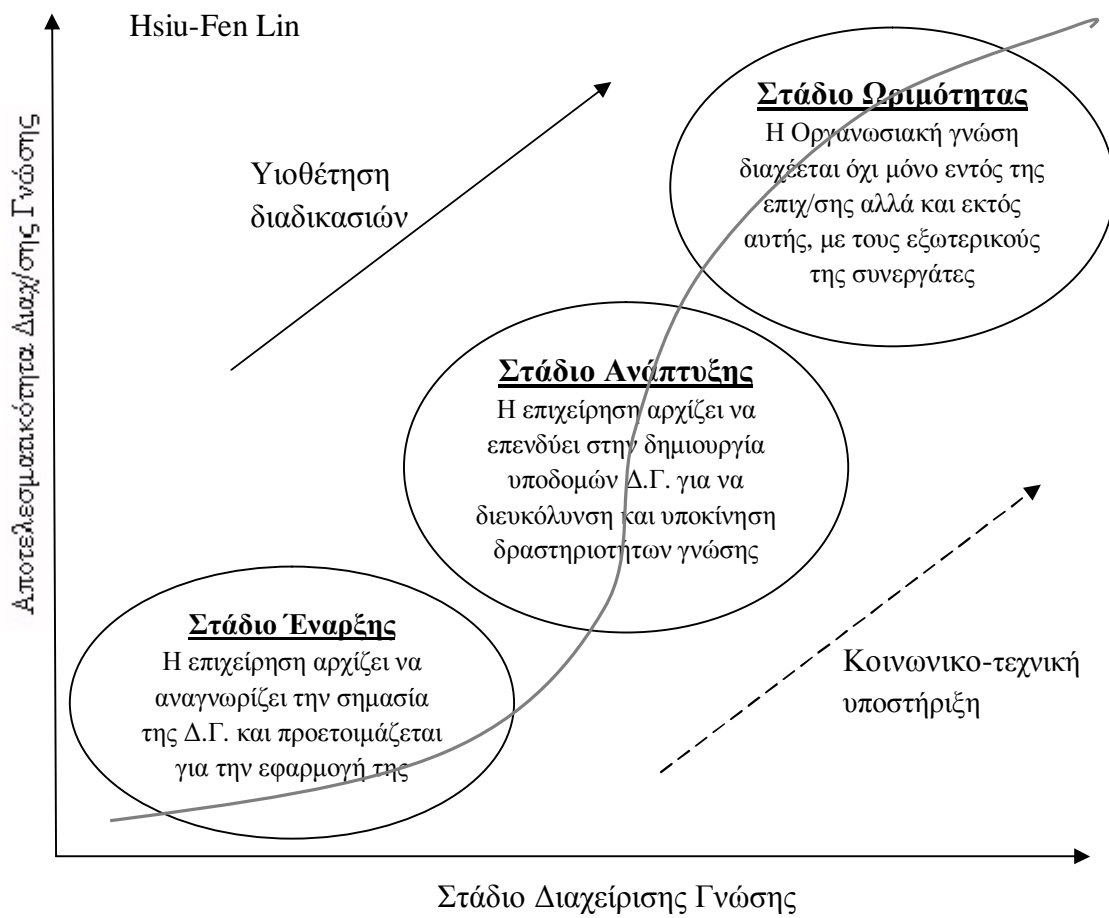
28	Ανταμείβεστε (με οποιονδήποτε τρόπο) όταν συνεισφέρετε γνώση μέσα στην επιχείρηση, λύνετε προβλήματα, καινοτομείτε
29	Η στρατηγική και η πολιτική και το όραμα της επιχείρησής σας γνωστοποιούνται από τα ανώτατα στελέχη
30	Σας είναι γνωστοί οι στόχοι της επιχείρησής
31	Η επιχείρηση είναι «ανοιχτή» και όσο το δυνατόν περισσότερη πληροφορία είναι διαθέσιμη σε όλους τους εργαζόμενους.
32	Οι ιδέες των εργαζομένων εισακούγονται και πολλές φορές χρησιμοποιούνται για να αλλάξει η πολιτική της επιχείρησής ακόμα και όταν αντιτίθενται στις απόψεις ανωτέρων στελεχών
33	Η επιχείρηση προωθεί την ομαδική δουλειά (δουλειά σε ομάδες)
34	Εργάζεστε σε μια επιχείρηση που σας επιτρέπει να κάνετε λάθη και να μαθαίνετε από αυτά

Παράρτημα Β

Ερωτήσεις Συνέντευξης

1. Η διοίκηση της επιχείρησης υποστηρίζει την διαχείριση γνώσης? Με ποιους τρόπους? Αφιερώνει πόρους, προσωπικό, αναλαμβάνει συγκεκριμένες δράσεις ή δραστηριότητες, δίνει κατευθυντήριες γραμμές, υπάρχουν διαδικασίες?
2. Υπάρχουν στην επιχείρηση διαδικασίες διαχείρισης γνώσης? Θεωρείτε ότι χάνουμε σαν επιχείρηση από την μη εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών διαχείρισης γνώσης? Δηλαδή διαδικασίες για την εκπαίδευση του προσωπικού, να βοηθούμε τους υπαλλήλους να δημιουργούν νέα γνώση, να την μοιράζονται και να την αποθηκεύουν και να την επαναχρησιμοποιούν? Με ποιόν τρόπο θεωρείτε ότι ζημιώνεται η επιχείρηση?
3. Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση του προσωπικού είναι επαρκής? Καταρτίζεται πρόγραμμα εκπαίδευσης? Αξιοποιούνται τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης? Πως αξιοποιούνται? Με ποιόν τρόπο?
4. Συμμετέχουμε ενεργά σε επιχειρηματικά συνέδρια, θεματικά forum και ημερίδες με σκοπό να ανταλλάξουμε ιδέες και εμπειρίες. Αν ναι ... Θεωρείτε ότι λαμβάνουμε γνώση που είναι αξιοποιήσιμη?
5. Χρησιμοποιείτε τους πελάτες και τους προμηθευτές σας ως πηγή γνώσης? Λαμβάνονται υπόψη οι προτάσεις, οι παρατηρήσεις, τα παράπονα και οι σκέψεις τους? Ζητάτε από τους προμηθευτές να εκπαιδεύσουν το προσωπικό σας?
6. Θεωρείτε ότι η επιχείρηση παράγει σε ικανοποιητικό βαθμό νέα γνώση? Η γνώση αυτή παράγεται σε ικανοποιητικό χρόνο (πόσο σύντομα σε σχέση με το πότε την χρειάζομαι)?
7. Γνωρίζετε περιπτώσεις όπου έχουμε χάσει κάποιο έργο επειδή δεν υπήρχε η απαραίτητη γνώση στην επιχείρηση? Ποιες οι επιπτώσεις για την επιχείρηση και το προσωπικό? Εάν υπάρχουν τέτοιες περιπτώσεις πως αξιοποιήθηκε η εμπειρία αυτή?
8. Ποιες θεωρείτε ότι θα πρέπει να ήταν οι κύριες πηγές απόκτησης γνώσης? Θεωρείτε ότι η διοίκηση συμμαριζεται τις απόψεις σας?
9. Θεωρείτε ότι γίνεται ικανοποιητική αξιοποίηση της γνώσης της εμπειρίας και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων? Σε ποιόν βαθμό? Με ποιόν τρόπο γίνεται η αξιοποίηση τους? Αν δεν γίνεται ή δεν είναι ικανοποιητικός ο βαθμός τότε για ποιόν λόγο?
10. Η επιχείρηση (η διοίκηση) υποστηρίζει την ανταλλαγή γνώσης μέσα στην επιχείρηση? Θεωρείτε ότι η γνώση που έχουν μεμονωμένα άτομα διαχέεται ικανοποιητικά σε όλη την επιχείρηση? Με ποιο τρόπο προσπαθεί να το επιτύχει? Με ποιες διαδικασίες? Υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες?
11. Ανταμείβονται τα άτομα που συνεισφέρουν και μοιράζονται γνώση? Με ποιους τρόπους?

12. Θεωρείτε ότι η επιχείρηση προσπαθεί να μαθαίνει από τα λάθη της? Με ποιους τρόπους? Πως αντιμετωπίζονται τα άτομα που κάνουν λάθη?
13. Η επιχείρηση καταγράφει σε ικανοποιητικό βαθμό την γνώση που υπάρχει ή δημιουργείτε μέσα στην επιχείρηση? Αν όχι για ποιόν λόγο και τι προβλήματα δημιουργεί αυτό?
14. Θεωρείτε ότι τα υπάρχοντα εργαλεία λογισμικού είναι ικανοποιητικά για την α) αποθήκευση της γνώσης που παράγεται στην επιχείρηση (εκπαίδευση, δημιουργία), β) κωδικοποίηση της και γ) συνδυασμό της σε μορφή που να μπορεί να γίνει αξιοποίηση της και επαναλαμβανόμενη χρήση της? Τι εργαλεία κυρίως χρησιμοποιούνται για αυτόν τον σκοπό? Γίνεται συχνά αναβάθμιση σε αυτά?
15. Γνωρίζει η επιχείρηση ποιοι είναι οι ειδικοί σε κάθε τομέα γνώσης? Έχουμε λάβει μέτρα ώστε να διασφαλίσουμε ότι μοιράζονται την γνώση τους και δεν αποχωρούν από την επιχείρηση πριν εναποθέσουν τις γνώσεις τους στον οργανισμό? Με ποιόν τρόπο διασφαλίζεται αυτό? Αν όχι για ποιόν λόγο δεν το φροντίζει η επιχείρηση? Γίνεται εκπαίδευση του «επόμενου» σε περίπτωση αποχώρησης του. Είναι ικανοποιητική η εκπαίδευση του επόμενου ή δημιουργούνται προβλήματα?
16. Θεωρείτε ότι γνωρίζετε σε ικανοποιητικό βαθμό τις ικανότητες και τις δεξιότητες των στελεχών σας? Γίνεται αποτελεσματική αξιοποίησή τους? Με ποιόν τρόπο? Γίνεται καταγραφή τους?
17. Είναι καταγεγραμμένα τα έργα που συμμετείχε ο κάθε εργαζόμενος ώστε να γνωρίζει η διοίκηση την εμπειρία – τις γνώσεις – τις δυνατότητες του καθενός για την καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού
18. Φροντίζετε να προωθείτε την ομαδική δουλειά για τα έργα της επιχείρησης? Με ποιόν τρόπο και ποιο σκεπτικό δημιουργούνται κάθε φορά οι ομάδες που θα αναλάβουν κάθε φορά ένα έργο?
19. Κάθε πότε οργανώνονται meetings? Για ποιους σκοπούς? Ποιοι συμμετέχουν σε αυτά? Με ποιο σκεπτικό αλλά και με ποια κριτήρια αποφασίζεται ποιοι θα συμμετέχουν σε αυτά?
20. Προσπαθείτε να καινοτομείτε σε διάφορους τομείς και κυρίως στην δημιουργία καινούργιων προϊόντων? Σε ποιο βαθμό? Απαιτείτε από το προσωπικό καινούργιες ιδέες και καινούργιους τρόπους υλοποίησης? Δοκιμάζετε καινούργιους τρόπους που γίνεται κάτι? Ενθαρρύνεται καινούργιους τρόπους για την λύση προβλημάτων?
21. Ενθαρρύνετε την ανταλλαγή εμπειριών για προβλήματα που παρουσιάστηκαν και για λάθη που έγιναν
22. Σε ποιο στάδιο διαχείρισης γνώσης (**σχήμα 1**) θεωρείτε ότι βρίσκεται η επιχείρηση? Σε ποιο στάδιο νομίζετε ότι βρίσκονται οι κυριότεροι ανταγωνιστές σας?
23. Τι έχετε να προσθέσετε? Ποιες οι προτάσεις σας? Τι νομίζετε ότι πρέπει διορθωθεί?



Σχήμα 1. Στάδια υλοποίησης Διαχείρισης Γνώσης