



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΟ Κ.Ε.Α.Ο.**

της

**ΣΟΦΙΑΣ ΘΕΟΧΑΡΙΔΟΥ του ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του  
διπλώματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση

Νοέμβριος 2020

## Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στη “Δημόσια Διοίκηση” του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και της λήψης του αντίστοιχου μεταπτυχιακού διπλώματος.

Πρωτίστως θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Τσιότρα για την πολύτιμη και συνεχή καθοδήγηση, στήριξη, εμπιστοσύνη και βοήθεια που μου προσέφερε από την πρώτη στιγμή έως και την ολοκλήρωση της εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω και την κα Ξανθοπούλου Στέλλα, υποψήφια διδάκτορα του επιβλέποντα καθηγητή μου, για τις συμβουλές, τον χρόνο και το υλικό που με περισσή προθυμία μου παρείχε.

Δεν θα μπορούσα να παραλείψω να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου για την τόσο πολύτιμη γνώση που μας μεταλαμπάδευσαν καθ'όλη τη διάρκεια του προγράμματος. Η εμπειρία ήταν μοναδική.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω και στους συναδέλφους μου που συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας αφιερώνοντας λίγο από τον πολύτιμο χρόνο τους συμμετέχοντας στην έρευνα που πραγματοποίησα.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου και στο σύζυγό μου για την αμέριστη συμπαράστασή τους, υλική και ηθική, που χωρίς αυτήν, η απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος θα ήταν εξαιρετικά δύσκολη.

## Table of Contents

Κατάλογος συντομογραφιών.....	vii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	ix
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Έννοια, Ορισμός, Σημασία της Γνώσης.....	1
1.1 Η έννοια της γνώσης.....	1
1.2 τί είναι γνώση; Πυραμίδα της γνώσης.....	2
1.3 Οργανωσιακή γνώση-Οργανωσιακή Μάθηση.....	5
1.4 Η γνώση ως πολύτιμος πόρος του οργανισμού.....	7
1.5 Τύποι γνώσης-Δημιουργία γνώσης.....	10
1.5.1. Ρητή και άρρητη γνώση.....	10
1.5.2. Τύποι γνώσης με βάση τον σκοπό και τη χρήση της γνώσης.....	11
1.5.3. Δημιουργία γνώσης.....	12
1.5.4. τα τέσσερα είδη μετατροπής της γνώσης σύμφωνα με το μοντέλο των Nonaka, Takeuchi.....	13
1.5.5. κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του “spiral” μοντέλου των Nonaka, Takeuchi .....	16
1.5.6. Το μοντέλο των πέντε φάσεων δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης των Nonaka, Takeuchi.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η διαχείριση της γνώσης.....	23
2.1. Ορισμός και έννοια της διαχείρισης της γνώσης.....	23
2.2. Η αναγκαιότητα διαχείρισης της γνώσης.....	26
2.3. Η διαδικασία διαχείρισης της γνώσης-μοντέλα.....	27
2.3.1. Το μοντέλο Meyer & Zack.....	27
2.3.2. Το μοντέλο Bukowitz & Williams.....	28
2.3.3. Το μοντέλο McElroy.....	29
2.3.4. Το μοντέλο Wiig.....	29
2.3.5. Το μοντέλο Dalkir.....	31
2.3.6. Το μοντέλο Alavi και Leidner.....	33
2.3.7. Το μοντέλο Ρωσσίδα, Ασπρίδη.....	35
2.3.8. Το μοντέλο Ιορδάνογλου.....	35
2.4. Η διάγνωση/ο έλεγχος της γνώσης (knowledge audit) ως το πρωταρχικό βήμα στη διαχείριση της γνώσης.....	37
2.5. Εργαλεία της διαχείρισης γνώσης.....	39
2.5.1. Μη-τεχνολογικά (Non-IT) ή διοικητικά εργαλεία και μέθοδοι.....	41
2.5.1.1. <i>Brainstorming</i> ή <i>Καταιγισμός ιδεών</i> .....	41
2.5.1.2. <i>Learning and idea capture</i> ή <i>Σύλληψη ιδεών και μάθησης</i> .....	42
2.5.1.3. <i>Peer assist</i> ή <i>Συνεργατική βοήθεια</i> .....	42

2.5.1.4. Learning reviews.....	42
2.5.1.5. <i>After action review</i> ή <i>Ανασκόπηση μετά τη δράση</i> .....	43
2.5.1.6. <i>Storytelling</i> ή <i>αφήγηση ιστοριών</i> .....	43
2.5.1.7. <i>Collaborative physical workspace</i> ή <i>Φυσικοί χώροι συνεργασίας</i> .....	43
2.5.1.8. <i>Knowledge management assessment tools</i> .....	44
2.5.1.9. <i>Knowledge cafe</i> ή <i>καφές γνώσης</i> .....	44
2.5.1.10. <i>Community of practice</i> ή <i>Κοινότητες Πράξης ή Πρακτικής</i> .....	44
2.5.1.11. <i>Taxonomy</i> ή <i>ταξινόμηση</i> .....	45
2.5.1.12 <i>Άτυπα δίκτυα (informal networks)</i> .....	46
2.5.2.Τεχνολογικά (IT) ή τεχνικά εργαλεία και μέθοδοι.....	46
2.5.2.1. Document libraries leading to a document management system ή Βιβλιοθήκες εγγράφων που οδηγούν σε σύστημα διαχείρισης εγγράφων.....	48
2.5.2.2. <i>Knowledge bases</i> ή <i>Βάσεις γνώσης</i> .....	48
2.5.2.3. Blogs.....	48
2.5.2.4. <i>Social network services</i> ή <i>υπηρεσίες κοινωνικής δικτύωσης</i> .....	49
2.5.2.5. <i>Voice and Voice-OverInternet Protocol-VOIP</i> ή <i>Φωνή και Φωνή</i> .....	49
2.5.2.6. <i>Advanced search tools</i> ή <i>Προχωρημένα εργαλεία αναζήτησης</i> .....	49
2.5.2.7. <i>Building knowledge clusters</i> ή <i>Ομάδες ανάπτυξης γνώσης</i> .....	49
2.5.2.8. <i>Expert location</i> ή <i>Εντοπισμός του ειδικού</i> .....	50
2.5.2.9. <i>Collaborative virtual workspaces</i> ή <i>Εικονικοί χώροι συνεργασίας</i> .....	50
2.5.3. Εργαλεία κωδικοποίησης γνώσης.....	50
2.5.3.1. Γνωσιακοί χάρτες ή χάρτες γνώσης.....	50
2.5.3.2. Δέντρα αποφάσεων.....	51
2.5.3.3. Ταξινόμηση γνώσεων.....	51
2.6. Προϋποθέσεις επιτυχίας της διαχείρισης της γνώσης.....	51
2.6.1. Η δέσμευση της διοίκησης.....	52
2.6.2. η κουλτούρα του οργανισμού.....	52
2.6.3. διενέργεια ανάλυσης S.W.O.T.....	53
2.6.4. επιλογή σωστού συστήματος διοίκησης του οργανισμού.....	54
2.6.5. Τεχνολογική υποδομή.....	56
2.6.6. επιλογή σωστού συστήματος διαχείρισης προσωπικού.....	57
2.6.7. τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού.....	57
2.6.8. λειτουργία συστήματος Διοίκησης Αλλαγών (Change Management).....	59
2.7. Εμπόδια στη διαχείριση γνώσης.....	60
2.7.1. Εμπόδια που σχετίζονται με την ηγεσία.....	60
2.7.2. Εμπόδια που σχετίζονται με το εργαζόμενο προσωπικό.....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η Διαχείριση Γνώσης στο Δημόσιο.....	63
3.1. Γενικά.....	63
3.2. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	65
3.3. Η ανάγκη για διαχείριση γνώσης στο δημόσιο.....	66
3.4. Η ιδιομορφία του δημοσίου τομέα.....	67
3.5. Η διαχείριση της γνώσης στο Ελληνικό δημόσιο.....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Εμπειρική Μελέτη.....	72

4.1. Μεθοδολογία.....	72
4.1.1. Ο σκοπός της έρευνας.....	73
4.1.2 Μέθοδος-εργαλείο.....	73
4.1.3. Δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν.....	76
4.1.4. Έλεγχος αξιοπιστίας.....	76
4.2 Περιγραφή του δείγματος-δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	77
4.3 Περιγραφική ανάλυση των δεδομένων.....	80
4.3.1. -Περιγραφική ανάλυση της ενότητας Β (Διαχείριση Γνώσης).....	80
4.3.2. Περιγραφική ανάλυση της ενότητας Γ (Διάχυση Γνώσης).....	87
4.3.3. Περιγραφική ανάλυση της ενότητας Δ (Κεφάλαιο Γνώσης).....	90
4.3.4. Περιγραφική ανάλυση της ενότητας Ε (Οργανωσιακή κουλτούρα).....	91
4.3.5. Περιγραφική ανάλυση της ενότητας ΣΤ (Οργανωσιακή δομή).....	93
4.3.6. Περιγραφική ανάλυση της ενότητας Ζ (Τεχνολογία).....	95
4.3.7. Περιγραφική ανάλυση της ενότητας Η (Ανθρωποι-Ανθρώπινοι πόροι).....	97
4.3.8. Περιγραφική ανάλυση της ενότητας Θ (Πολιτικές επιρροές).....	99
4.4. Ανάλυση της ερώτησης 8 σε σχέση με τη θέση στην υπηρεσία.....	100
4.5. Συσχετίσεις σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	107
4.6. Συμπεράσματα.....	109
4.7. Σύγκριση με άλλους φορείς του ελληνικού δημοσίου.....	112
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Επίλογος.....	114
5.1. Προτάσεις.....	114
5.2. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	115
Βιβλιογραφία.....	117
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	123
Ερωτηματολόγιο.....	123

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Πίνακας της γνώσης.....	5
Πίνακας 2: Είδη της Γνώσης.....	11
Πίνακας 3: Ερώτηση 8.....	80
Πίνακας 4: Ερώτηση 14.....	83
Πίνακας 5: Ερώτηση 15.....	85
Πίνακας 6: Ερώτηση 16.....	87
Πίνακας 7: Ερώτηση 17.....	87
Πίνακας 8: Ερώτηση 18.....	88
Πίνακας 9: Ερώτηση 19.....	89
Πίνακας 10: Ερώτηση 20.....	89
Πίνακας 11: Ερώτηση 21.....	90
Πίνακας 12: Ερώτηση 22.....	90
Πίνακας 13: Ερώτηση 23.....	91
Πίνακας 14: Ερώτηση 24.....	92
Πίνακας 15: Ερώτηση 25.....	93
Πίνακας 16: Ερώτηση 26.....	94
Πίνακας 17: Ερώτηση 27.....	94
Πίνακας 18: Ερώτηση 29.....	95
Πίνακας 19: Ερώτηση 30.....	96
Πίνακας 20: Ερώτηση 31.....	97
Πίνακας 21: Ερώτηση 32.....	98
Πίνακας 22: Ερώτηση 33.....	98
Πίνακας 23: Ερώτηση 34.....	99
Πίνακας 24: Ερώτηση 35.....	100
Πίνακας 25: Στατιστική ανάλυση ανά Τμήμα όπου υπηρετεί.....	101
Πίνακας 26: Πίνακας συχνότητων “Δεν γνωρίζω τι”.....	101
Πίνακας 27: Στατιστική ανάλυση ανά Τμήμα όπου υπηρετεί.....	103
Πίνακας 28: Πίνακας συχνότητων “Δεν γνωρίζω πως”.....	103
Πίνακας 29: Στατιστική ανάλυση ανά Τμήμα όπου υπηρετεί.....	104
Πίνακας 30: Πίνακας συχνότητων “Δεν γνωρίζω Ποιος”.....	104
Πίνακας 31: Στατιστική ανάλυση ανά Τμήμα όπου υπηρετεί.....	106
Πίνακας 32: Πίνακας συχνότητων “Δεν γνωρίζω που”.....	106
Πίνακας 33: Συσχετίσεις σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	107

## **Κατάλογος Εικόνων**

Εικόνα 1: Η Πυραμίδα της Γνώσης.....	3
Εικόνα 2: Το μοντέλο SECI των Nonaka, Takeuchi, 1995.....	15
Εικόνα 3: “spiral” μοντέλο της δημιουργίας.....	16
Εικόνα 4: μοντέλο 5 φάσεων δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης.....	22
Εικόνα 5 πηγή: Dalkir, 2005.....	31
Εικόνα 6: το ολοκληρωμένο μοντέλο του κύκλου της ζωής της διαχείρισης γνώσης του Dalkir.....	32
Εικόνα 7: Μοντέλα Διαχείρισης Γνώσης.....	32
Εικόνα 8: Η μεταφορά της γνώσης μεταξύ των ατόμων μιας ομάδας κατά Alavi και Leidner (2001).....	34
Εικόνα 9: Η διαδικασία της διαχείρισης της γνώσης κατά Ασπρίδη, Ρωσσίδη.....	35
Εικόνα 10: Ο κύκλος του Deming.....	37
Εικόνα 11: εργαλεία και μέθοδοι ανά στάδιο διαχείρισης της γνώσης κατά Young.....	41
Εικόνα 12: οι παράγοντες της διαχείρισης γνώσης Edwars, 2011, Wallace, 2014 cited in Ρωσσίδη, Ασπρίδη, 2017.....	59

## **Κατάλογος διαγραμμάτων**

Διάγραμμα 1:Φύλο.....	77
Διάγραμμα 2: Ηλικία.....	78
Διάγραμμα 3: Χρόνια εργασιακής εμπειρίας.....	78
Διάγραμμα 4: Χρόνια Υπηρεσίας στο Κ.Ε.Α.Ο.....	78
Διάγραμμα 5: Ανώτερη βαθμίδα εκπαίδευσης.....	79
Διάγραμμα 6: Θέση στην υπηρεσία την παρούσα στιγμή.....	79
Διάγραμμα 7: Αντιστοίχιση Μόρφωσης με Θέση στην υπηρεσία.....	80
Διάγραμμα 8: Τμήμα απασχόλησης την παρούσα στιγμή.....	80
Διάγραμμα 9: Καταγεγραμμένη Στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης.....	82
Διάγραμμα 10: Σημαντικό να υπάρχει στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης στο Κ.Ε.Α.Ο.; .....	83
Διάγραμμα 11: Πλεονεκτήματα που θα μπορούσε να κερδίσει το Κ.Ε.Α.Ο. από τη διαχείριση γνώσης.....	83
Διάγραμμα 12: Η τεχνολογία είναι το πιο σημαντικό στοιχείο για να αναπτυχθεί και να κερδηθεί η γνώση;.....	95
Διάγραμμα 13: Κύκλος εργασιών προσωπικού.....	99
Διάγραμμα 14: Οδηγίες από πολιτικούς.....	100
Διάγραμμα 15: Δεν ξέρω τι;.....	101
Διάγραμμα 16: Δεν ξέρω πως;.....	102
Διάγραμμα 17: Δεν ξέρω Ποιος;.....	104
Διάγραμμα 18: Δεν ξέρω που;.....	105

## **Κατάλογος συντομογραφιών**

### Ελληνικές

- Ε.Φ.Κ.Α.: Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης  
Ι.Κ.Α.: Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων  
Κ.Ε.Α.Ο.: Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών  
ΕΚΕΤΑ: Εθνικό Κέντρο Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης  
Τ.Π.Ε.: Τεχνολογία Πληροφοριών και Πληροφορίας  
Ο.Ο.Σ.Α.: Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

Ο.Α.Ε.Δ.: Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού  
Ο.Η.Ε. : Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών

Ξερόγλωσσες

SECI: Socialization, Externalization, Combination, Internalization

APO: Asian Productivity Organization

IT: Information Technology

ICT: Information and Communication Technology

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

FAQs: Frequently asked questions

PDA: Personal digital assistant

USB: Universal Serial Bus



## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Αν και η γνώση ως λέξη υπάρχει ήδη από την αρχαιότητα και η Ελλάδα την τίμησε ιδιαίτερα μέσα από τις φιλοσοφικές αναζητήσεις και τις καταγραφές σπουδαίων ανθρώπων σε κάθε επίπεδο, αστροφυσικής, μαθηματικών, φιλοσοφίας, ιατρικής και άλλων, δεν παύει να κατέχει και σήμερα την ίδια βαρύνουσα αξία.

Θα λέγαμε ότι Γνώση είναι η αναζήτηση της απόλυτης αλήθειας -της Σοφίας- μέσα από την αξιοποίηση των πληροφοριών όλων των αισθήσεων του ανθρώπου, το φιλτράρισμά τους από τις προηγούμενες εμπειρίες και τις εσωτερικές αξίες και την -συσχετισμένη με τις παρούσες βιούμενες συνθήκες- επεξεργασία τους. Η αξιοποίηση των πληροφοριών αποκτά νόημα μέσα από την, με πλήρη επίγνωση, λήψη των βέλτιστων αποφάσεων. Όταν η Γνώση αναφέρεται, αποκτιέται και ανήκει σε έναν οργανισμό -όπως αυτός πλαισιώνεται από το σύστημα κανόνων και αρχών που τον διέπει- τότε μιλούμε για την Οργανωσιακή Γνώση. Όταν ο οργανισμός υιοθετεί μεθόδους απόκτησης γνώσης, διαδικασίες και διαπνέεται από κουλτούρα συνεχούς μάθησης τότε έχουμε έναν οργανισμό που μαθαίνει και μιλούμε για οργανωσιακή μάθηση. Η κουλτούρα αυτή που χαρακτηρίζει σταθερά ένα οργανισμό θέτει το θεμέλιο λίθο για τη δημιουργία στρατηγικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προς όφελος του οργανισμού που την έχει και συμβάλει στην επαύξηση ενός εκ των πολυτιμότερων πόρων του.

Υπάρχουν διάφορα είδη γνώσης ανάλογα με το είδος, τον σκοπό και τη χρήση της γνώσης. Η γνώση αποκτιέται -σύμφωνα με το μοντέλο μετατροπής της γνώσης των Nonaka, Takeuchi, δύο εκ των κορυφαίων θεωρητικών της μελέτης της γνώσης- μέσα από διαδικασίες εσωτερικές στον άνθρωπο αλλά και αλληλεπίδρασης με τους γύρω του που δίνουν το έναυσμα για την εσωτερική δημιουργία νέας γνώσης και την επανεκκίνηση της διαδικασίας.

Η Διαχείριση Γνώσης αναφέρεται στη συντονισμένη τυποποίηση διαδικασιών δημιουργίας, απόκτησης, επεξεργασίας, κωδικοποίησης, διάχυσης, μεταφοράς και αναζήτησης των πληροφοριών που αποκτά ένας οργανισμός. Η ορθή διαχείριση της

γνώσης από τον οργανισμό, του επιτρέπει να μαθαίνει κάτι με την πρώτη φορά, να είναι πάντοτε σε ετοιμότητα, να παράγει ποιοτικό αποτέλεσμα, αυξάνει την παραγωγικότητά του και την αξία του στο εξωτερικό περιβάλλον του ανταγωνισμού. Έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα διαχείρισης γνώσης παγκοσμίως που κοινό τόπο έχουν την κυκλική μορφή της διαδικασίας και την κίνηση σύμφωνα με το μοντέλο της διαρκούς βελτίωσης (κύκλος του Deming).

Η διαχείριση της γνώσης ξεκινά με τη διάγνωση των υφιστάμενων γνώσεων ενός οργανισμού και των υπαρκτών διαδικασιών απόκτησης νέας γνώσης. Τη διαχείριση της γνώσης επηρεάζουν διάφοροι παράγοντες, διευκολύνοντας ή παρακωλύοντάς την. Έχουν αναπτυχθεί πολλές μέθοδοι και πολλά εργαλεία σε τεχνολογικό, αλλά και μη, επίπεδο που εξυπηρετούν το σκοπό της διαχείρισης της γνώσης. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν τόσο τη διοίκηση του οργανισμού όσο και τα άτομα που εργάζονται σε αυτόν.

Η διαχείριση της γνώσης στο Δημόσιο βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο όπως προκύπτει από μελέτες πάνω σε διάφορους οργανισμούς της χώρας μας. Ολοένα και περισσότερο προβάλλεται η σχέση ποιότητας, αξιοπιστίας, διαφάνειας, χαμηλού κόστους, παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας των οργανισμών του δημοσίου με την καλή οργάνωση της διαχείρισης της γνώσης τους. Η διαχείριση γνώσης συντάσσεται με τις επιταγές του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ. Ωστόσο, τα χαρακτηριστικά, η φύση και οι περιορισμοί του δημόσιου τομέα που αλληλεπιδρά με όλον τον κρατικό μηχανισμό, την οικονομία και την πολιτική, καθιστά δυσχερέστερη την εφαρμογή ενός πλάνου υλοποίησης διαχείρισης γνώσης σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα.

Το Κ.Ε.Α.Ο. (Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών) ως νεοσύστατος οργανισμός δεν έχει μεν πολλή ιστορία στη δημιουργία και συγκέντρωση της γνώσης, αποτελεί δε ελπιδοφόρο όχημα στην πορεία της διαχείρισής της διότι δρα σε γενικές γραμμές έξω από πρακτικές του κλασικού δημόσιου τομέα. Ανήκει στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (νυν e-Ε.Φ.Κ.Α.). Είναι ο εισπρακτικός φορέας του δημοσίου αναφορικά με τις ασφαλιστικές εισφορές όλων των ταμείων. Στην παρούσα εργασία επιχειρούμε να διερευνήσουμε το βαθμό που υφίσταται η διαχείριση γνώσης στο Κ.Ε.Α.Ο., σε τι βαθμό γνωρίζουν οι υπάλληλοι την έννοια και τη σημασία της διαχείρισης της γνώσης, ποιοι παράγοντες την διευκολύνουν και ποιοι την παρεμποδίζουν και, ακόμα, τον ρόλο της δομής και της κουλτούρας του οργανισμού στην οργάνωση της διαχείρισης της γνώσης.

Αντίστοιχη έρευνα δεν υπάρχει για το Κ.Ε.Α.Ο. και κατά συνέπεια κρίναμε σκόπιμο να εστιάσουμε σε αυτό. Η παρούσα εργασία αποτελεί, λοιπόν, διερεύνηση του βαθμού ύπαρξης συστημάτων διαχείρισης γνώσης στο Κ.Ε.Α.Ο. με σκοπό την αξιοποίηση της θεωρίας σε πρακτικό επίπεδο προς το συμφέρον του οργανισμού.

*“Κάθε γνώση που προστίθεται, είναι προσθήκη στην ανθρώπινη δύναμη”*

*Οράτιος*

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Έννοια, Ορισμός, Σημασία της Γνώσης**

### **1.1 Η έννοια της γνώσης**

Η συζήτηση για τη διαχείριση της γνώσης προϋποθέτει την αναφορά στη *γνώση* και μια συνοπτική εννοιολογική προσέγγιση αυτής. Το “τι είναι γνώση;” αποτέλεσε ένα από τα πιο σπουδαία φιλοσοφικά ερωτήματα. Η σπουδαιότητα του ερωτήματος εξηγεί και τη δημιουργία του κλάδου της φιλοσοφίας, της Επιστημολογίας (ή Γνωσιολογίας ή Γνωσιοθεωρίας) που ασχολείται με όλα τα φιλοσοφικά προβλήματα που αφορούν τη γνώση, όπως, η ουσία της γνώσης, οι πηγές της, οι μορφές και τα όριά της (Wikipedia.gr).

Ο Πλάτωνας ήταν ο πρώτος που προσεγγίζοντας πιο αναλυτικά την έννοια της γνώσης, μίλησε για την “ιδέα” και την αντίληψή της μέσα από την καθαρή λογική, απομονώνοντας σε αυτή τη διαδικασία την επιρροή που ασκούν η όραση, η ακοή και οι άλλες αισθήσεις του σώματος. Διαχώρισε δηλαδή τη λογική από το σώμα πιστεύοντας ότι οι αισθήσεις διαταράσσουν την ψυχή και εμποδίζουν την απόκτηση της απόλυτης αλήθειας που προϋπάρχει (Nonaka et al., 2003). Αυτή η άποψη δημιούργησε αργότερα το ρεύμα του Ορθολογισμού.

Ο Αριστοτέλης, μαθητής του Πλάτωνα, αν και θεωρήθηκε αυθεντία στην ορθολογιστική σκέψη, αντιτάχθηκε στο δάσκαλό του επικαλούμενος ότι δεν είναι δυνατόν να απομονωθεί η “ιδέα” από την αισθητηριακή αντίληψη. Η γνώση είναι αποτέλεσμα της εμπειρίας περί τα πράγματα, η εμπειρία με τη σειρά της είναι το απαύγασμα των συνεχόμενων και επαναλαμβανόμενων μνημών που εξ αρχής συσσωρεύονται μέσα από τις αισθήσεις. Αυτή η άποψη ενισχύθηκε αργότερα από τον Τζών Λόκ που ίδρυσε τον βρετανικό Εμπειρισμό. Το ρεύμα αυτό συνδέει την αλήθεια με το σώμα και το αντικείμενο (Nonaka et al., 2003).

Από την άλλη, η ιαπωνική παράδοση θέλει τη γνώση να προκύπτει μέσα από την ενότητα και την αλληλεπίδραση του ανθρώπου με το αντικείμενο, τη φύση, τον Άλλο. Ο Κιτάρο Νισίντα, πρώτος θεωρητικός φιλόσοφος της Ιαπωνίας στην περίοδο Μέιτζι (1868-1912), πίστευε ότι γνώση προέρχεται μέσα από την βιούμενη εμπειρία διά της δράσεως μέσα στον κόσμο και της συσχέτισης

με τα πράγματα και τους ανθρώπους. Η ιαπωνική θεωρία πρόσθεσε στον εμπειρισμό την επιζητούμενη αρμονία μέσα σε μια άλλη διάσταση χωροχρόνου (κυκλική και στιγμιαία) όπου η αλήθεια αποκτά έναν υποκειμενισμό και μια αίσθηση του Όλου (Nonaka et al., 2003).

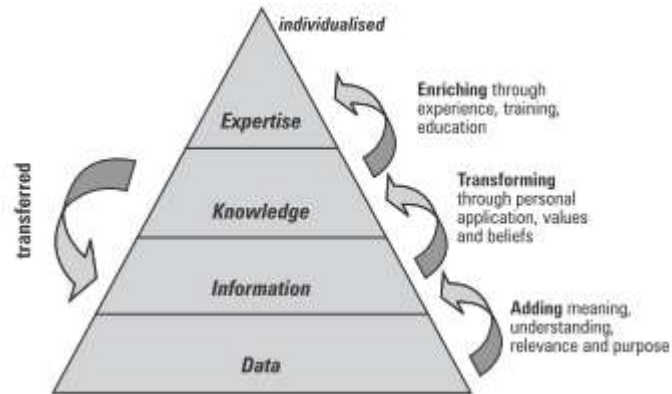
Η ανωτέρω πολύ συνοπτική καταγραφή, χωρίς να έχει την πρόθεση της ιστορικής επισκόπησης, πραγματοποιήθηκε προκειμένου να καταδειχθεί ότι η αναζήτηση της γνώσης, αν και έχει την αρχή της στην αρχαιότητα, ακόμα και σήμερα αποτελεί αντικείμενο συστηματικής μελέτης. Η ανάγκη αυτή πηγάζει από την παραδοχή ότι η κατανόηση της πηγής, της ουσίας και της διαδικασίας απόκτησης της γνώσης βρίσκονται στο επίκεντρο της διαχείρισής της.

## **1.2 τί είναι γνώση; Πυραμίδα της γνώσης**

Ο Ιάπωνας Ikujiro Nonaka, από τους σημαντικότερους θεωρητικούς της γνώσης στο πλαίσιο της διαχείρισής της υιοθετεί την άποψη του Πλάτωνα περί της γνώσης (Nonaka, 1994; Nonaka et al., 2003). Πιο συγκεκριμένα στον διάλογό του Μένων (98α), ο Πλάτωνας αναφέρει για τη γνώση “και γάρ αί δόξαί αί ἀληθεῖς...καλὸν τὸ χρῆμα καὶ πάντ’ ἀγαθὰ ἐργάζονται...ἕως ἄν τις αὐτὰς δήση αἰτίας λογισμῶ...”, ορίζει δηλαδή τη γνώση ως μια “αιτιολογημένη ορθή πίστη” (Τατάκης, n.d.). Αξίζει να σημειωθεί -σε συνέχεια των παραπάνω- ότι ο Ikujiro Nonaka είναι υπέρμαχος του συγκερασμού της δυτικής (ορθολογισμός-εμπειρισμός) με την ανατολική φιλοσοφία περί της γνώσης υποστηρίζοντας ότι είναι αλληλοσυμπληρούμενες (Nonaka et al., 2003). Ο συγκερασμός των παραπάνω αληθειών είναι διάχυτος στην ανάλυση περί της δημιουργίας της γνώσης.

Ο Thomas Davenport ορίζει τη γνώση ως ένα ρευστό συνονθύλευμα εμπειριών, αξιών, πληροφοριών, εξειδικευμένης επίγνωσης που παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αξιολογηθούν και θα ενσωματωθούν νέες εμπειρίες και πληροφορίες. Η γνώση δεν είναι απλή υπόθεση, είναι δομημένη με ρευστό αλλά και τυπικό τρόπο. Είναι διαισθητική και δεν είναι απαραίτητα δυνατή η μεταφορά της με ρητό λόγο και με λογικούς όρους. Η γνώση είναι διαδικασία αλλά και παρακαταθήκη (Davenport & Prusak, 1998).

Ο Davenport αναφέρει ότι η γνώση προέρχεται από την πληροφορία και αυτή με τη σειρά της από τα δεδομένα. Η σχέση αυτή τοποθετείται πολύ εύστοχα σε μια πυραμίδα στην κορυφή της οποίας βρίσκεται η Εξειδικευμένη Γνώση (άλλοι τοποθετούν εδώ τη Σοφία, την Επίγνωση), ακολουθεί η Πληροφορία και στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται τα Δεδομένα (Bender & Fish, 2000).



*Εικόνα 1: Η Πυραμίδα της Γνώσης*

Σύμφωνα με τον Liebowitz τα δεδομένα είναι ακατέργαστα ή διακριτά στοιχεία τα οποία όταν προτυποποιηθούν με συγκεκριμένο τρόπο θα μετατραπούν σε πληροφορία. Η πληροφορία αυτή όταν παραχωρηθεί προς επεξεργασία μέσα από συγκεκριμένους κανόνες και αρχές τότε θα αποκτήσει την μορφή αξιοποιήσιμης πληροφορίας, ενός προϊόντος που παρέχει αξία. Τότε η πληροφορία μπορεί να οδηγήσει στη διενέργεια πράξεων, και αυτό είναι η Γνώση (Liebowitz & Megbolugbe, 2003).

Αναλυτικότερα η μετάβαση από τα Δεδομένα στη Γνώση και στην Εξειδικευμένη Γνώση:

Ο Peter Drucker εστίασε στην ύπαρξη συνάφειας και σκοπού στην πληροφορία, στοιχείων, που συμφωνούν όλοι (Davenport, Liebowitz και Megbolugbe), ότι διαφοροποιούν τα **δεδομένα** από την πληροφορία (Davenport & Prusak, 1998). Ο Davenport περιγράφει την **πληροφορία** ως ένα “μήνυμα” που μπορεί να μεταφερθεί με γραπτή, οπτική ή ακουστική επικοινωνία. Το μήνυμα αυτό έχει ένα αποστολέα και έναν παραλήπτη. Με το μήνυμα αυτό ο αποστολέας θέλει να σχηματοποιήσει αυτό που θέλει να πει, ούτως ώστε, ο παραλήπτης να καταλάβει αυτό, και όχι κάτι άλλο. Τότε η επικοινωνία θεωρείται επιτυχής. Η μεταφερόμενη πληροφορία, πάντως, σκοπό έχει να επηρεάσει τον παραλήπτη και την αντίληψή του για τα πράγματα (Davenport & Prusak, 1998). Ο Machlup (cited in Nonaka, 1994) ορίζει την πληροφορία ως την ροή μηνυμάτων που μπορούν να προσθέσουν, να αναδομήσουν ή και να μεταβάλουν την γνώση του αποδέκτη. Ο Nonaka συμπληρώνει στην έννοια της γνώσης, την επίδραση που ασκούν τα πιστεύω του ανθρώπου στη δημιουργία νέας γνώσης, θεώρηση που έχει τη ρίζα της -όπως προαναφέραμε- στον εμπειρισμό (Nonaka, 1994).

Η πρόσδοση νοήματος στα δεδομένα, σύμφωνα με τον Davenport πάντα, πραγματοποιείται μέσα από πέντε μεθόδους που στα αγγλικά αρχίζουν όλες από το γράμμα “c”: contextualized, categorized, calculated, corrected και condensed (Davenport & Prusak, 1998). Η πρώτη, contextualized (contextualize-ένταξη σε πλαίσιο/συμφραζόμενα), αφορά την στοχευμένη συγκέντρωση δεδομένων (με γνώμονα τον εξυπηρετούμενο σκοπό), η δεύτερη, categorized (categorize-κατηγοριοποίηση), την κατηγοριοποίηση-ταξινόμηση σε ομάδες που νοηματοδοτούν τα δεδομένα, η τρίτη, calculated (calculation-υπολογισμός), αφορά την επεξεργασία των δεδομένων μέσα από μαθηματικούς υπολογισμούς που θα οδηγήσουν σε αντίστοιχα ποσοτικά συμπεράσματα, η τέταρτη μέθοδος, corrected (correction-διόρθωση), αποτελεί τη διόρθωση τυχόν σφαλμάτων στα δεδομένα και τέλος, η πέμπτη μέθοδος, condensed, αυτή της συμπύκνωσης (condensation), είναι αυτή του φιλτραρίσματος των δεδομένων και της διατήρησης αυτών που θα παρέχουν, τελικά, την πληροφορία (Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017).

Η **γνώση** είναι το αποτέλεσμα της σύγκρισης, της σύνδεσης, της εξέτασης των συνεπειών και της συζήτησης των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί με άλλους “γνώστες” (“knowers”) όπως τους αποκαλούν οι Davenport και Prusak (1998), προκειμένου να οδηγηθεί το άτομο/ο οργανισμός σε πράξεις που θα του προσδώσουν αξία. Η γνώση αξιολογείται από την ορθότητα των αποφάσεων και των πράξεων.

Η **εξειδικευμένη γνώση** είναι η βαθιά γνώση που αποκτιέται μετά από πολλά χρόνια εκπαίδευσης, μελέτης και εμπειρίας σε έναν συγκεκριμένο τομέα και γίνεται “κτήμα” του ανθρώπου που την κατέχει (Bender & Fish, 2000). Οι Bierly, Kessler και Christensen προτιμούν τον όρο “σοφία” (“wisdom”) στην κορυφή της πυραμίδας -αντί του όρου “εξειδικευμένη γνώση”- και την ορίζουν ως την ικανότητα της βέλτιστης χρήσης της γνώσης με σκοπό την επίτευξη των επιδιωκόμενων σκοπών μέσα από πράξεις που τελούν σε πλήρη επίγνωση και κρίση. Το σοφό άτομο δεν κατέχει απλώς την “αιτιολογημένη ορθή πίστη” αλλά χρησιμοποιεί την πνευματική αυτή κατανόηση και την επίγνωση με σκοπό να την εφαρμόσει στην πράξη (Bierly et al., 2000). Οι Awad και Ghaziri προσθέτουν στη “σοφία”, και το “όραμα”, με τη λογική ότι όταν κατέχει κάποιος τη “σοφία” μπορεί να έχει και “όραμα”, να δει πέρα από τον ορίζοντα με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την δυνατότητα δράσης και την αξία του οργανισμού (Awad & Ghaziri, 2004).

Αν θέλαμε να απεικονίσουμε την μαθησιακή διαδικασία που πραγματοποιείται στο κάθε στάδιο της απόκτησης της σοφίας σε αντιστοιχία με την πυραμίδα της γνώσης θα παραθέταμε τον παρακάτω πίνακα ταξινόμησης του Bloom (Bierly et al., 2000).

Πίνακας 1: Πίνακας της γνώσης

Level	Definition	Learning process	Outcome
Data	Raw facts	Accumulating truths	Memorization (data bank)
Information	Meaningful, useful data	Giving form and functionality	Comprehension (information bank)
Knowledge	Clear understanding of information	Analysis and synthesis	Understanding (knowledge bank)
Wisdom	Using knowledge to establish and achieve goals	Discerning judgments and taking appropriate action	Better living/success (wisdom bank)

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι οι Bierly, Kessler και Christensen εντάσσουν την προηγμένη σκέψη και κρίση στο τέταρτο στάδιο, αυτό της “σοφίας” ενώ οι Nonaka, Takeuchi βλέπουν στη “γνώση” την δυναμική εκείνη διαδικασία ροής πληροφοριών που αναδιαμορφώνει κάθε φορά την “αιτιολογημένη ορθή πίστη” και στο τέλος οραματίζεται την “αλήθεια”. Στη διαδικασία αυτή -που όπως θα αναλύσουμε σε επόμενο κεφάλαιο είναι άλλοτε εσωστρεφής και άλλοτε εξωστρεφής- καίριο ρόλο διαδραματίζουν η “δέσμευση” και τα “πιστεύω” (Nonaka, 1994).

### 1.3 Οργανωσιακή γνώση-Οργανωσιακή Μάθηση

Ο CEO της Hewlett-Packard, Lew Platt, είπε κάποτε ότι αν η HP γνώριζε “τι γνωρίζει”, θα είχαν στην εταιρία τριπλάσια κέρδη (Davenport & Prusak, 1998). Οι Davenport και Prusak στο βιβλίο τους *Working Knowledge-How Organizations Manage What They Know*, εξέτασαν το ρόλο της γνώσης μέσα από μελέτες σε 25 εταιρίες (μεταξύ των οποίων ήταν και η Hewlett-Packard, η IBM κ.α.), όπου και επιχειρήθηκε η διάγνωση της γνώσης, η μελέτη της πορείας που αυτή ακολουθεί και οι τρόποι που πρέπει αυτή να αξιοποιηθεί προκειμένου να παράξει αξία για την εταιρία/τον οργανισμό. Το βασικό, λοιπόν, ερώτημα από το οποίο ξεκίνησε η έρευνα ήταν το “ποια” γνώση τους ήταν απαραίτητη που δεν την είχαν ήδη, και τέλος, το “πως” θα μπορούσαν οι συγγραφείς-μελετητές να τους βοηθήσουν να αποκτήσουν αυτή τη γνώση.

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 1.2 η γνώση προέρχεται από το άτομο όταν αυτό σκέφτεται κριτικά σε ένα πλαίσιο γνώσεων και εμπειριών. Οι Τσούκας και Βλαδιμίρου ορίζουν τη γνώση ως την ατομική ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών και εξαγωγής συμπερασμάτων προς δράση. Την **οργανωσιακή γνώση** την ορίζουν οι ίδιοι ως την αξιοποίηση και την επεξεργασία των πληροφοριών από τα άτομα, αλλά, υπό το πρίσμα και μέσα στο πλαίσιο των γενικών κανόνων που



θεσμοθετεί ο οργανισμός (Tsoukas & Vladimirou, 2001). Στην περίπτωση της οργανωσιακής γνώσης υφίστανται συγκεκριμένοι κανόνες και διακριτοί ρόλοι. Υπό αυτή την έννοια, ο οργανισμός αποκτά και χρησιμοποιεί τη γνώση αφομοιώνοντας την ατομική ανομοιογένεια υπό την λειτουργία των υφιστάμενων γενικών κανόνων. Η ατομική γνώση του ενός καλείται να διαλεχθεί με την ατομική γνώση του άλλου στο επίπεδο της ανταλλαγής πληροφοριών και εμπειριών σε ομαδικό πλέον επίπεδο (Nonaka et al., 2003). Μέσα από τον παραγωγικό διάλογο και αντίλογο μπορούν να αναθεωρηθούν αλήθειες και να παραχθούν νέα συμπεράσματα και τρόποι. Έτσι, η προσωπική γνώση μετασχηματίζεται σε οργανωσιακή.

Η οργανωσιακή μάθηση είναι η διαδικασία με την οποία ο οργανισμός αποκτά γνώση. Ο Anthony DiBella θεωρεί εξ ορισμού ότι οι οργανισμοί μαθαίνουν. Δεν αναπτύσσονται, βέβαια, με το σκοπό αυτό, ωστόσο, η μάθηση ενυπάρχει στον οργανισμό. Θεωρεί επίσης, δεδομένο, ότι η μάθηση αποτελεί το αποτέλεσμα μιας ομαδικής προσπάθειας μέσω της διάδρασης των υπαλλήλων μέσα στην καθημερινότητα του οργανισμού. Τα ζητήματα που εγείρονται είναι το “τι” πρέπει ενδεχομένως να ξεμάθει ο οργανισμός πριν μάθει τον σωστό τρόπο να μαθαίνει, το “πώς” θα ενσωματώσει σωστά τους υπαλλήλους του μέσα στην μαθησιακή διαδικασία, “ποιούς” τρόπους εκμάθησης θα επιλέξει (υιοθέτηση πρακτικών του παρελθόντος ως σημεία αναφοράς, συγκριτική μελέτη των ανταγωνιστών, της αγοράς, πειραματισμός κ.α.) και “ποιό” στυλ ηγεσίας θα υιοθετήσει για να ενσωματώσει την οργανωσιακή μάθηση μέσα στον στρατηγικό σχεδιασμό (Easterby-Smith & Lyles, 2003).

Είναι διαφορετική η οργανωσιακή γνώση από την οργανωσιακή μάθηση. Συμφωνούν οι περισσότεροι συγγραφείς ότι η οργανωσιακή γνώση ορίζεται ως ο βαθμός της κατανόησης ενός πράγματος μια συγκεκριμένη ιστορική στιγμή, ενώ, η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί διαδικασία μέσω της οποίας αποκτιέται αυτή η κατανόηση (Chakravarthy et al cited in Easterby-Smith & Lyles, 2003). Η οργανωσιακή μάθηση περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων γνωστικών αντικειμένων τα οποία θα βελτιώσουν τη δράση των ατόμων, των ομάδων και εντέλει του οργανισμού. Η οργανωσιακή μάθηση στη ξένη βιβλιογραφία έχει τον όρο “organizational learning”. Διαφορετικός, πάλι είναι ο όρος “οργανισμός που μαθαίνει”, που στα αγγλικά ονομάζεται “the learning organization” (Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017). Αυτός ο όρος υποδηλώνει ένα οργανισμό που έχει ενσωματώσει στην κουλτούρα του την συνεχή μάθηση, εκπαίδευση και δημιουργία γνώσης με γνώμονα τις αρχές της αποτελεσματικότητας και της διαρκούς προσαρμογής στις σύγχρονες κάθε φορά απαιτήσεις, της ολικής ποιότητας εν γένει. Η οργανωσιακή μάθηση που τελείται με διάρκεια μετασχηματίζεται σε ικανότητες οι οποίες με τη σειρά τους υποστηρίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού (Teece & Al-Aali, 2015).

#### **1.4 Η γνώση ως πολύτιμος πόρος του οργανισμού**

Μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός συστήνεται πάντα με σκοπό την επιβίωσή του. Τόσο η επιχείρηση όσο και ο οργανισμός επηρεάζονται και επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον. Κύριο μέλημά τους είναι η επικράτησή τους έναντι του ανταγωνισμού. Ο ανταγωνισμός είναι μια από τις κυριότερες δυνάμεις της κοινωνίας που βελτιώνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά (Porter, 2008). Η ταχύτητα εξελισσόμενη κοινωνία που ενισχύθηκε από την παγκοσμιοποίηση, ωστόσο, έχει επηρεάσει και την ένταση του ανταγωνισμού. Η ανάγκη για να παραμείνουν μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός στην αγορά και να εξασφαλιστεί και να προωθηθεί η ευημερία τους, επιβάλλει ταχύτητα αντιδράσεων για την προσαρμογή τους στις νέες συνθήκες του αυξημένου ανταγωνισμού.

Στο πλαίσιο αυτό δημιουργήθηκαν διάφορες θεωρίες σχετικά με τα είδη της στρατηγικής και τον αντίκτυπο που θα έχουν για την επιχείρηση ή τον οργανισμό που θα τις υιοθετήσει. Μια από τις πιο επικρατούσες θεωρίες ήταν αυτή του Porter. Ο Porter συνέγραψε το 1979 την περίφημη θεωρία του περί των πέντε δυνάμεων που επηρεάζουν μια επιχείρηση και καθορίζουν τη στρατηγική της επιλογή. Σύμφωνα με τον Porter η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη της, από τη μια, τον ήδη υπάρχοντα ανταγωνισμό, και από την άλλη, τους προμηθευτές, τους αγοραστές, τους πιθανούς να εισέλθουν στον επαγγελματικό χώρο, και άρα στον ανταγωνισμό, επαγγελματίες και, τέλος, τις επιχειρήσεις με τα υποκατάστατα προϊόντα τους που και αυτά αποτελούν κατά κάποιον τρόπο ανταγωνιστικά προϊόντα (Grundy, 2006). Η επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει αναλυτικά όλες αυτές τις δυνάμεις προκειμένου να αποκτά κάθε φορά στρατηγικό πλεονέκτημα. Η θεωρία αυτή επικράτησε ωστόσο οι Wernerfelt (1984) Barney (1991) ανέπτυξαν τη θεωρία των πόρων (resource-based theory) (Wan et al., 2011). Εννοιολογικά η έννοια των πόρων είχε εισαχθεί από την Πένρουζ (1959) η οποία μίλησε για τη σχέση μεταξύ των πόρων της επιχείρησης και της ανάπτυξης αυτής. Αποτέλεσε τη αρχή της ενασχόλησης με τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης. Η θεωρία των πόρων έχει επικρατήσει, πλέον, σήμερα και στο πλαίσιο αυτής έχει αποκτήσει τη μεγάλη σημασία -που δικαίως κατέχει- η Γνώση (Wan et al., 2011).

Αναφορικά με το στρατηγικό πλεονέκτημα, του οποίου την έννοια έχει λάβει η Γνώση, θα κάνουμε μια αναφορά. Ο Porter μίλησε για το στρατηγικό πλεονέκτημα και τη κρισιμότητά του για την αποδοτικότητα του οργανισμού (Mahdi et al., 2019). Με τον όρο “στρατηγικό πλεονέκτημα” εννοούμε την ικανότητα του οργανισμού να παράξει μεγαλύτερη “αξία” από αυτήν του ανταγωνιστή του (Barney and Hesterly, 2009 cited in Mahdi et al, 2019). Πριν από αυτούς ο

Barney (1991 cited in Mahdi et al, 2019) συσχέτισε το στρατηγικό πλεονέκτημα με τη δημιουργία αξίας, τονίζοντας όμως τη *διαφορετικότητα* στην παραγόμενη από τον οργανισμό αξία, σε σχέση με την χρησιμοποιούμενη από τον ανταγωνιστή αξία. Ο Stevenson από τη μεριά του (2009 cited in Mahdi et al, 2019) αποδίδει με τον ορισμό του για το στρατηγικό πλεονέκτημα, μια ακόμα διάσταση σε αυτό, αυτήν της καλύτερης ανταπόκρισης του οργανισμού στις απαιτήσεις των πελατών (πάντα σε σχέση με τους ανταγωνιστές).

Οι Barney and Hesterly (2009 cited in Mahdi et al, 2019) διακρίνουν δύο είδη στρατηγικού πλεονεκτήματος, το σταθερό (sustainable) και το προσωρινό (temporary). Αναφέρουν ότι ένα στρατηγικό πλεονέκτημα είναι συνήθως *προσωρινό*. Η αιτία είναι ότι η επιτυχία ενός οργανισμού μεταφράζεται σε κέρδος και το κέρδος έλκει το ενδιαφέρον του ανταγωνιστή. Ο ανταγωνιστής με τη σειρά του, προσπαθώντας να μειώσει τη διαφορά με τον leader, μειώνει και τον χρόνο διάρκειας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον τελευταίο.

Κάθε οργανισμός έχει “ικανότητες” και “πόρους”. Οι “πόροι” είναι τα περιουσιακά στοιχεία (assets) και οι εισαγόμενες στον οργανισμό δυνάμεις (inputs), απτές ή μη (tangible, intangible) που του ανήκουν και τις ελέγχει (Helfat & Peteraf, 2003). Τους άυλους πόρους είναι δύσκολο ή και ακατόρθωτο να τους μιμηθεί κάποιος, ενώ, λόγω και των ασαφών ορίων των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας τους και της εξαρτώμενης -από το εκάστοτε πλαίσιο λειτουργίας- αξίας τους, είναι δυσχερές το να αποτελέσουν αντικείμενο συναλλαγής-αγοραπωλησίας. Ένα άλλο στοιχείο που χαρακτηρίζει τους άυλους πόρους είναι και η δυσκολία στη μεταφορά των πόρων αυτών από μια επιχείρηση σε άλλη (παράδειγμα αποτελεί ο τρόπος αξιοποίησης της τεχνογνωσίας, των πελατειακών σχέσεων, των γνώσεων κάποιων εργαζομένων) (Tece & Al-Aali, 2015). Οι “ικανότητες” ενός οργανισμού αναφέρονται στην εκτέλεση συντονισμένων εργασιών με τη χρήση των πόρων και την επιτυχή έκβαση που μεταφράζεται σε συγκεκριμένο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα (Helfat & Peteraf, 2003). Οι ικανότητες προέρχονται από δραστηριότητες που το άτομο ή ο οργανισμός εκτελούν κατ’ επανάληψη και συνοδεύονται από αντίστοιχες οργανωσιακές διεργασίες-ρουτίνες. Καθώς αναπτύσσεται ο οργανισμός οι ικανότητες ενσωματώνονται στους πόρους του (Tece & Al-Aali, 2015). Η ανάπτυξη των ικανοτήτων με την αξιοποίηση των πόρων οδηγεί στη δημιουργία θεμελιωδών ικανοτήτων οι οποίες οδηγούν με τη σειρά τους σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Σταματιάδου, 2020). Οι πόροι πρέπει να ανανεώνονται και οι ικανότητες να εξελίσσονται. Η ταχύτητα με την οποία επιτελούνται αυτά (η ανανέωση και η εξέλιξη) καθορίζει και την αμεσότητα ευθυγράμμισης του οργανισμού με τις ευκαιρίες και τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (Tece & Al-Aali, 2015). Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα στρατηγικό πλεονέκτημα για να είναι *μόνιμο* σύμφωνα

με τον Barney (1995, cited in Mahdi et al, 2019) είναι τα VRIN (Value, Rareness, Inability to be duplicated, Not substitutable) δηλαδή η Αξία, η Σπανιότητα, η Δυσκολία στην αντιγραφή-αναπαραγωγή (από τον ανταγωνιστή) και τέλος, η Δυσκολία στην εύρεση υποκατάστατου.

Η Γνώση αποτελεί πόρο του οργανισμού και, όπως θα δούμε, μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση ή τον οργανισμό ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά στρατηγικά πλεονεκτήματα. Η κοινότητα του management συνειδητοποίησε ότι “αυτό που γνωρίζουν ο οργανισμός και οι υπάλληλοί του, βρίσκεται στην καρδιά του πως λειτουργεί ο οργανισμός” (σελ. 10, Davenport & Prusak, 1998). Σε μια κοινωνία, ωστόσο, όπου η πληροφορία κινείται άυλα, ελεύθερα και παγκόσμια, είναι αδύνατον να εμποδιστεί η αναπαραγωγή ή η αντιγραφή ενός προϊόντος. Ο κόσμος μοιράζεται την ίδια τεχνολογία. Η υπεροχή στην αγορά, με αυτή την έννοια, είναι εξαιρετικά δύσκολο να διατηρηθεί. Οι Davenport και Prusak προσθέτουν ότι οι υλικοί πόροι του οργανισμού δεν έχουν καμία αξία, εάν δεν γνωρίζουν τα άτομα “τι” πρέπει να κάνουν με αυτούς, και καταλήγουν με την παραδοχή ότι, το “τι” και το “πως” ξέρει να κάνει κάτι ο οργανισμός ορίζει και το “τι είναι” αυτός. Ο Tom Stewart προειδοποίησε τις επιχειρήσεις μέσα από ένα άρθρο του στο περιοδικό Fortune (1994 cited in Davenport & Prusak, 1998) να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στο *τι γνωρίζουν* και λιγότερη στο *τι κατέχουν*. Κατά αναλογία με το κεφάλαιο που αφορά τα υλικά περιουσιακά στοιχεία, ο Tom Stewart ονόμασε τη γνώση, πνευματικό κεφάλαιο. Αξίζει κανείς να αναφέρει το ότι ο Peter Drucker αναγνωρίζει στη γνώση, την καινούργια βάση ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, ενώ, ο Paul Romer (οικονομολόγος του Stanford) αποκαλεί τη γνώση ως τον πόρο που όσο περισσότερο χρησιμοποιείται, τόσο περισσότερο μεγαλώνει (Davenport & Prusak, 1998). Οι Nonaka, Takeuchi στο βιβλίο τους *Η επιχείρηση της γνώσης* εξήραν τη σημασία της γνώσης προσεγγίζοντάς την πρακτικά μέσα σε ιαπωνικές εταιρείες που βρίσκονταν στην κορυφή και σημάδεψαν το θεωρητικό πεδίο με τα ευρήματά τους. Σε κάθε περίπτωση, κατανοώντας τη σημασία της Γνώσης όλο και περισσότεροι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων και σύμβουλοι αναφέρονται στη Γνώση ως το κυρίαρχο περιουσιακό στοιχείο και το κρίσιμο στοιχείο για τη δημιουργία ενός διατηρήσιμου στρατηγικού πλεονεκτήματος (Davenport & Prusak, 1998).

Η θεωρία των πόρων εξελίχθηκε στη θεωρία της “Γνώσης των Οργανισμών” (knowledge based theory of the firm) η οποία εξήρε ακριβώς το ρόλο της γνώσης ως στρατηγικού πλεονεκτήματος (Spender & Grant, 1996). Η συσσωρευμένη γνώση, πόρος του οργανισμού, αποτελεί τη βάση για τη λήψη ορθών αποφάσεων εκ μέρους της διοίκησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών και την υπεροχή τους, κατά συνέπεια, έναντι του ανταγωνισμού (Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017). Η διατήρηση στρατηγικού πλεονεκτήματος συνίσταται στην απόκτηση και τον διαρκή εμπλουτισμό της γνώσης καθώς και την αξιοποίησή της για την καινοτομία. Εκ των παραπάνω

προκύπτει και η προστιθέμενη αξία της επιλεγείσας στρατηγικής διαχείρισης γνώσης στη διοίκηση του οργανισμού και την αποτελεσματικότητά του (Nonaka et al., 2003). Οι Davenport, Prusak καταδεικνύουν τη σημασία της χρησιμοποίησης της γνώσης για την παραγωγή νέων ιδεών και τη δύναμη των απλών, μικρών ιδεών που μπορούν, συνδυαστικά, να οδηγήσουν σε ακόμα μεγαλύτερες ιδέες και, τελικά, στη σταθερή οικονομική ανάπτυξη. Οι ιδέες έχουν τη δύναμη να μεταμορφώσουν απλούς και περιορισμένους πόρους του οργανισμού σε αποτελέσματα με αξία. Αυτό, οι Davenport, Prusak, το μεταφράζουν ως ένα διατηρήσιμο στρατηγικό πλεονέκτημα (Davenport & Prusak, 1998).

## **1.5 Τύποι γνώσης-Δημιουργία γνώσης**

### **1.5.1. Ρητή και άρρητη γνώση**

Όταν οι Nonaka, Takeuchi μελετούσαν τη γνώση και τη δημιουργία αυτής μέσα στον χώρο των επιχειρήσεων, διαπίστωσαν ότι οι θεωρίες που είχαν αναπτυχθεί εστίαζαν στην απόκτηση, τη συσσώρευση και τη χρησιμοποίηση της υφιστάμενης γνώσης και δεν εξέταζαν καθόλου τη δημιουργία “νέας” γνώσης (Nonaka et al., 2003). Έως τότε δεν υπήρχε διάκριση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης. Το πεδίο έρευνας του τρόπου δημιουργίας ρητής γνώσης από την άρρητη ήλθε να καλύψει η έρευνα των προαναφερθέντων ερευνητών της δημιουργίας της γνώσης. Τότε σημειώθηκε ο ρόλος της άρρητης γνώσης, η ανάγκη διατύπωσής της και η σημασία της μεταφοράς της μέσα στον οργανισμό προς όφελός του.

Οι παραπάνω έδωσαν δυο διαστάσεις στη δημιουργία της γνώσης ((Nonaka et al., 2003). Η **οντολογική** διάσταση προβάλλει τον καθοριστικό ρόλο των ατόμων στη δημιουργία της γνώσης. Ο οργανισμός δημιουργεί γνώση μόνο επειδή τα άτομα δημιουργούν γνώση. Ο οργανισμός εκείνο που κάνει είναι να παρέχει στα άτομα το πλαίσιο και την υποστήριξη για την καλλιέργεια της δημιουργικότητάς τους. Η παραγόμενη γνώση με τη σειρά της ενσωματώνεται στον οργανισμό. Η δημιουργία γνώσης, λοιπόν, εξαίρει τον ρόλο των ατόμων και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους σε μία πολυεπίπεδη διαδικασία από όπου ξεπηδούν νέες ιδέες. Τονίζεται η σημασία της ενσωμάτωσης της νέας γνώσης στρατηγικά και της υιοθέτησης αντίστοιχης ιεραρχικής δομής και κανονιστικού πλαισίου στον οργανισμό (Nonaka, 1994). Η δεύτερη διάσταση της δημιουργίας της γνώσης, η **επιστημολογική**, εξετάζει τη σχέση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης πάνω στη διάκριση που είχε κάνει προηγουμένως ο Polanyi (1966 cited in Nonaka et al, 2003).

*Ρητή*, λοιπόν, γνώση είναι η η γνώση που έχει πάρει μορφή, έχει κωδικοποιηθεί και επικοινωνείται μέσα από σύμβολα ή φυσική γλώσσα (Alavi & Leidner, 2001). Είναι η γνώση που έχει αποτυπωθεί σε βιβλία, εγχειρίδια αλλά και πληροφοριακά συστήματα. Η *άρρητη* γνώση είναι όλη η εμπειρία που ενυπάρχει στο άτομο, ενσταλαγμένη από τα λάθη του παρελθόντος αλλά και η εξειδικευμένη γνώση που αποκτήθηκε μετά από προσωπική προσπάθεια και που βοηθάει το άτομο -ακόμα και διαισθητικά- να λαμβάνει τις καλύτερες αποφάσεις. Γενικά, η *άρρητη* γνώση λειτουργεί ως επί το πλείστον εντός άτυπων δικτύων και αποτελεί ένα από τα πιο σπουδαία εργαλεία διάχυσης της γνώσης (Dalkir, 2017). Στον πίνακα που ακολουθεί γίνεται μια απεικόνιση των δύο τύπων γνώσης με τα βασικά τους χαρακτηριστικά. Η *ρητή* γνώση τείνει να είναι αντικειμενική, να εκφράζει ορθολογική γνώμη και να ανάγεται στο παρελθόν από όπου και χτίζεται στοχεύοντας σε μια θεωρία. Όσον αφορά την *άρρητη* γνώση, και αυτή εμπλουτίζεται μέσα στο πέρασμα του χρόνου και μπορεί να εκφράζει δύο στοιχεία, το *γνωστικό* και το *τεχνικό*. Το *γνωστικό* συμπεριλαμβάνει τους πνευματικούς χάρτες, τα πρότυπα και τις πεποιθήσεις του ατόμου, και το *τεχνικό* αναφέρεται στη γνώση του “*πώς*” γίνεται κάτι, τις τέχνες και όλον τον θησαυρό της προηγούμενης εμπειρίας. Η *άρρητη* γνώση είναι πρωτίστως υποκειμενική, αδόμητη και λειτουργεί στο παρόν με το ένστικτο (Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017).

#### *Πίνακας 2: Είδη της Γνώσης*

Nonaka et al, 2003

<b>Άρρητη Γνώση</b> (Υποκειμενική)	<b>Ρητή Γνώση</b> (Αντικειμενική)
Γνώση της εμπειρίας (σώμα)	Ορθολογική Γνώση (νους)
Ταυτόχρονη γνώση (εδώ και τώρα)	Σειριακή γνώση (εκεί και τότε)
Αναλογική γνώση (πράξη)	Ψηφιακή γνώση (θεωρία)

#### **1.5.2. Τύποι γνώσης με βάση τον σκοπό και τη χρήση της γνώσης**

-γνώση του “**τι**”: το άτομο, το τμήμα, ο οργανισμός γνωρίζουν “**τι**” γνωρίζουν αλλά δεν ξέρουν πότε και πώς να χρησιμοποιήσουν αυτή τη γνώση,

-γνώση του “**πως**”: αντίστοιχα εδώ, το άτομο, το τμήμα, ο οργανισμός γνωρίζουν το “πως” θα χρησιμοποιήσουν τη γνώση που κατέχουν προκειμένου να επιλύσουν ένα πρόβλημα (πρόκειται για την επιτυχημένη μεταφορά της θεωρίας στην πράξη),

-γνώση του “**γιατί**”: όταν γνωρίζει κάποιος, πέρα από το “πως” θα αντιμετωπίσει ένα πρόβλημα, και το “γιατί” θα επιλέξει τον ένα τρόπο αντιμετώπισης σε σχέση με έναν άλλο (αυτό του δίνει τη δυνατότητα και συνδυαστικής, επιπλέον, χρήσης της γνώσης),

-**ενδιαφέρον για το “γιατί”**: σχετίζεται με την παρακίνηση και την αυτόβουλη δημιουργικότητα σε σχέση με τη γνώση. Εδώ παίζει σπουδαίο ρόλο η ηγεσία και η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (ΕΚΕΤΑ, 2006).

### **1.5.3. Δημιουργία γνώσης**

Η δημιουργία γνώσης, είτε αναφερόμαστε σε άτομο είτε σε οργανισμό, ενυπάρχει σε αυτά. Η αλληλεπίδραση του οργανισμού -που ενδιαφέρει εδώ- με το εξωτερικό του περιβάλλον αποτελεί -αυθόρμητα- πηγή γνώσης. Οι Maryam Alavi και Amrit Tiwana αναφέρουν πως η εμπειρία που αποκτάται από την καθημερινή επίλυση ζητημάτων και την συνεργασία μεταξύ των ατόμων δημιουργούν τη γνώση σε επίπεδο κοινωνικό, άρα και στο επίπεδο του οργανισμού (Easterby-Smith & Lyles, 2003). Σύμφωνα με τους Calhoun και Starbuck, όλοι οι ειδικοί που ισχυρίζονται ότι δημιουργούν γνώση, ουσιαστικά υπογραμμίζουν το ότι αυτοί, σε σχέση με τους ερευνητές του παρελθόντος, κατέληξαν σε κάποια διαφορετικά συμπεράσματα από την επεξεργασία των δεδομένων που συνέλεξαν (Easterby-Smith & Lyles, 2003). Κατά την επεξεργασία των δεδομένων ασκείται πάντα επιρροή από την προηγούμενη εμπειρία και το σύστημα αξιών του εκάστοτε οργανισμού. Αυτό είναι η καινούργια γνώση. Η γνώση ταυτοποιεί τον οργανισμό και διασφαλίζει τη συνέχιση της λειτουργίας του (Davenport & Prusak, 1998). Οι Nonaka, Takeuchi ορίζουν τη “δημιουργία οργανωσιακής γνώσης” ως “την ικανότητα της επιχείρησης ως συνόλου να δημιουργεί νέα γνώση, να τη μεταδίδει στο σύνολο της οργάνωσης και να την ενσωματώνει στα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τα συστήματά της” (σελ. 31, Nonaka et al., 2003). Η δημιουργία γνώσης ενέχει τη σύλληψη των νέων πληροφοριών, την επεξεργασία, την κωδικοποίηση, την οργάνωση, την αξιολόγηση αλλά και την αποθήκευσή τους. Παρακάτω θα αναλύσουμε το μοντέλο δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης των παραπάνω ερευνητών που μας παρέχουν εκ των έσω μια ματιά για το πως οι ιαπωνικές επιχειρήσεις, τις οποίες μελέτησαν, κατάφεραν να είναι στην κορυφή της αυτοκινητοβιομηχανίας και της βιομηχανίας των ηλεκτρονικών παγκοσμίως, δημιουργώντας τη δική τους νέα γνώση. Το μοντέλο αυτό έχει υιοθετηθεί και αποτελεί σημείο αναφοράς στη βιβλιογραφία της δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης.

#### **1.5.4. τα τέσσερα είδη μετατροπής της γνώσης σύμφωνα με το μοντέλο των Nonaka, Takeuchi**

Το μοντέλο των Nonaka, Takeuchi αναλύει με θεμελιώδη τρόπο την παραγωγή της γνώσης. Σημειώνουμε ότι το μοντέλο αυτό βασίζεται στην παραδοχή ότι η ρητή και η άρρητη γνώση, όχι μόνο δεν διαχωρίζονται, αλλά αλληλοεπιδρούν και αλληλοσυμπληρώνονται καθώς τα άτομα, το καθένα με τη δική του γνώση, αλληλοεπηρεάζονται κατά τη διαδικασία δημιουργίας γνώσης. Αυτή την αλληλεπίδραση την ονομάζουν “μετατροπή γνώσης” και ορίζουν ότι υπάρχουν τέσσερα είδη μετατροπής γνώσης: η κοινωνικοποίηση, η εξωτερίκευση, ο συνδυασμός και η εσωτερίκευση (Nonaka et al., 2003).

**Κοινωνικοποίηση (Socialization):** η κοινωνικοποίηση αναφέρεται στον τρόπο που ανταλλάσσονται οι εμπειρίες μεταξύ των ατόμων και δημιουργείται **άρρητη γνώση από άρρητη γνώση**. Εδώ νοούνται οι τεχνικές δεξιότητες και τα κοινά νοητικά μοντέλα που οι Κάνον-Μπάουερς, Σάλας και Κονβέρς (cited in Nonaka et al, 2003) ορίζουν ως τις δομές γνώσεις που αφορούν κανόνες συμπεριφοράς, τις πράξεις και τις προσδοκίες των ατόμων στον εργασιακό τους χώρο. Σημαντικό στοιχείο είναι ο χώρος και ο χρόνος, τα συναισθήματα και το πλαίσιο μεταφοράς της άρρητης γνώσης. Πρακτικά, είναι ο τρόπος που ένας υπάλληλος μαθαίνει να αντιμετωπίζει καταστάσεις παρατηρώντας τον διπλανό του στον εργασιακό χώρο (Nonaka et al., 2003).

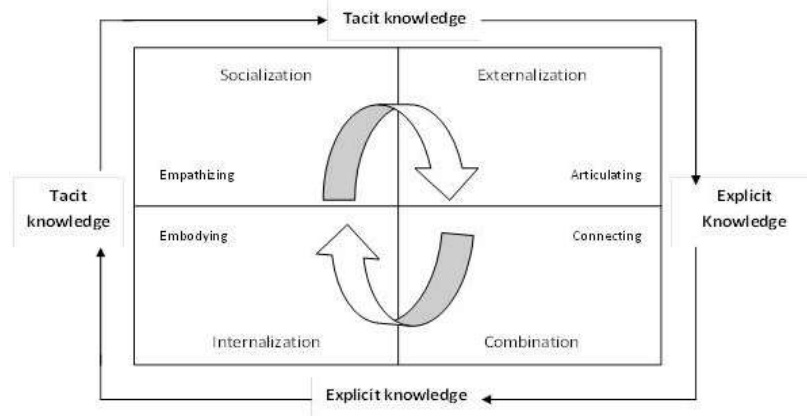
**Εξωτερίκευση (Externalization):** η εξωτερίκευση -όπως και η εσωτερίκευση που θα δούμε παρακάτω- αφορούν και τα δύο είδη της γνώσης, τη ρητή και την άρρητη με την έννοια της αλληλοσυμπλήρωσης και της δυναμικής δημιουργίας γνώσης από την αλληλεπίδραση. Συγκεκριμένα, η εξωτερίκευση αναφέρεται στη μετατροπή της **άρρητης γνώσης σε ρητή**. Οι Nonaka, Takeuchi εξαίρουν το ρόλο της εξωτερίκευσης ως “την πεμπουσία της διαδικασίας δημιουργίας γνώσης, καθότι η άρρητη γνώση γίνεται ρητή, υπό τη μορφή μεταφορών, αναλογιών, εννοιών, παραδοχών, ή μοντέλων” (σελ. 98, Nonaka et al., 2003). Η πληθώρα των εκφραστικών μέσων και η φαντασία του ηγέτη μπορούν να εμφυσησουν στα άτομα μιας ομάδας την άντληση άρρητης γνώσης. Ο διάλογος με τη σειρά του μεταξύ των ατόμων προβάλλει όλες τις διαφωνίες και διαφορετικές προσεγγίσεις που μπορούν να προκύψουν λόγω της χρήσης της μεταφοράς και των αναλογιών. Η μεταφορά εξυπηρετεί στη διαισθητική αποτύπωση μιας εικόνας μέσα στο μυαλό χάρη στην ύπαρξη προηγούμενων σχηματισμένων εικόνων, ενώ η αναλογία, εναρμονίζει ορθολογιστικά τις αντιφάσεις στις οποίες οδηγεί η μεταφορά, αναδεικνύοντας τα κοινά στοιχεία δυο διαφορετικών πραγμάτων. Μέσα λοιπόν, από ποικίλες νοητικές διεργασίες και το συνδυασμό



επαγωγικής και παραγωγικής λογικής, η άρρητη γνώση δημιουργεί νέες ρητές έννοιες. Αυτές μπορούν να μοντελοποιηθούν σε ένα λογικό μοντέλο, με συστηματική γλώσσα το οποίο και θα αποτελεί την παρακαταθήκη του οργανισμού. Αυτός είναι ο λόγος που οι Nonaka, Takeuchi αποκαλούν την εξωτερίκευση, το “κλειδί” για τη δημιουργία της γνώσης (Nonaka et al., 2003).

**Συνδυασμός (Combination):** με τον συνδυασμό μετατρέπεται η ρητή γνώση σε ρητή μέσα από συστηματοποίηση των ιδεών και σκέψεων σε ένα σύστημα γνώσης. Η διαδικασία αυτή συμπεριλαμβάνει την ανταλλαγή όλων των ειδών ρητής γνώσης μέσω εγγράφων, τηλεφωνικών, διαδικτυακών αλλά και πραγματικών συναντήσεων. Αυτή η γνώση, καθώς διαπερνά τα φίλτρα της διαλογής, της προσθήκης, του συνδυασμού και της κατηγοριοποίησης, δημιουργεί τη νέα γνώση. Όπως είναι φανερό, στο επίπεδο αυτό, η τεχνολογία και ειδικότερα τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να συνεισφέρουν πολύ. Η μετατροπή γνώσης μέσω του συνδυασμού (της συστηματοποιημένης επεξεργασίας της) μπορεί να ενισχύσει τόσο το επίπεδο των μεσαίων διευθυντικών στελεχών όσο και το επίπεδο της κεντρικής διοίκησης. Η κεντρική διοίκηση, ιδανικά, μπορεί να συνδέει τις παραγόμενες ιδέες με το όραμα του οργανισμού (Nonaka et al., 2003).

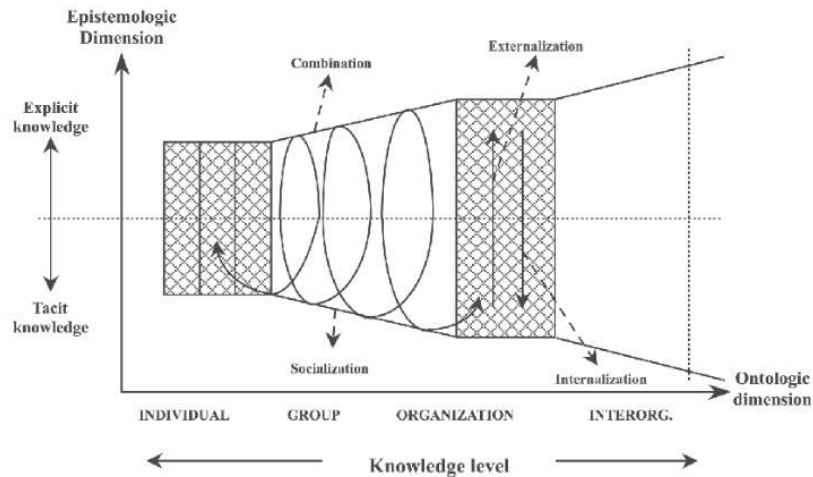
**Εσωτερίκευση (Internalization):** η εσωτερίκευση αναφέρεται στην μετατροπή της ρητής γνώσης σε άρρητη και σε αυτό που παραδοσιακά καλούμε “μάθηση μέσα από την πράξη” (Nonaka et al., 2003). Η μετατροπή της ρητής γνώσης που έχει δημιουργηθεί μέσα από την κοινωνικοποίηση, την εξωτερίκευση και τον συνδυασμό και έχει αποτυπωθεί με ρητό τρόπο, αποτελεί το έναυσμα για ένα νέο διάλογο που θα ξεκινήσει εκ νέου μεταξύ των ατόμων που θα μοιραστούν την καταγεγραμμένη γνώση με αποτέλεσμα τη δημιουργία νέας, πάλι, γνώσης. Η διαμοίραση των ιστοριών με προφορικό τρόπο ή μέσω εγχειριδίων καθιστούν τα άτομα μετόχους μιας εμπειρίας που βίωσε κάποιος και που μπορεί να γίνει “οδηγός” για αυτόν. Μετατρέπεται, δηλαδή, σε ένα άρρητο νοητικό μοντέλο που με τη σειρά του θα αποτελέσει αφορμή δημιουργίας νέας γνώσης.



Εικόνα 2: Το μοντέλο SECI των Nonaka, Takeuchi, 1995

<http://sites.google.com/site/teacherknowledgeexchange/km-to-promote-learning/strategies-and-models/seci-model-for-knowledge-creation>

Στο μοντέλο αυτό όπου κυριαρχεί η αλληλεπίδραση, απεικονίζεται η κοινωνικοποίηση που αρχίζει με την επικοινωνία των ατόμων του οργανισμού και ενεργοποιεί το σχηματισμό άρρητης ατομικής γνώσης μέσα από την εξωτερίκευση. Η τελευταία οδηγεί στην καταγραφή της άρρητης γνώσης που έμαθαν τα άτομα και την συνδυαστική επεξεργασία της ρητής πλέον γνώσης μέσα από τον συνδυασμό για να ανατροφοδοτήσει την εσωτερίκευση της νεοαποκτηθείσας γνώσης και την αρχή ενός νέου διαλόγου δημιουργίας γνώσης (Nonaka et al., 2003). Ο Nonaka δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον συνεχή διάλογο μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης ο οποίος για να μην πάψει πρέπει να μην παραμελείται ο παράγοντας “δέσμευση” (commitment) και η “σημασία της γνώσης για το άτομο” (Nonaka, 1994). Έτσι, για τη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι στην κοινωνικοποίηση πρέπει να ενισχυθεί η ανάπτυξη ομάδων, στην εξωτερίκευση πρέπει να προαχθεί η ελεύθερη έκφραση της άρρητης γνώσης, ο συνδυασμός προϋποθέτει τον καλό συντονισμό των ατόμων των ομάδων και τέλος, η εσωτερίκευση επιζητά άτομα που ενδιαφέρονται και μπορούν να ενεργοποιήσουν έναν νέο κύκλο δημιουργίας γνώσης. Οι **Nonaka, Takeuchi** απεικόνισαν αυτή την διαρκώς παρακινούμενη διαδικασία δημιουργίας νέας γνώσης που ξεκινά από το άτομο, συνεχίζει στην ομάδα και καταλήγει στο οργανωσιακό και περαιτέρω στο δια-οργανωσιακό επίπεδο, ως ένα “spiral” μοντέλο που είναι διαρκώς αυξανόμενο (μέσα από τα τέσσερα είδη μετατροπής που αναλύσαμε παραπάνω) καθώς κινείται η γνώση προς τα ανώτερα οντολογικά επίπεδα και αποκρυσταλλώνεται σε αυτά (Nonaka et al., 2003).



Εικόνα 3: “spiral” μοντέλο της δημιουργίας

### 1.5.5. κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του “spiral” μοντέλου των Nonaka, Takeuchi

Αν και αργότερα θα αναλύσουμε τις συνθήκες που κρίνουμε ότι πρέπει να πληρούνται για την ορθή αντιμετώπιση, οργάνωση και εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης -μέρος της οποίας είναι βέβαια η δημιουργία της γνώσης- ωστόσο, εδώ θα εστιάσουμε σε αυτά που πρόκριναν οι εμπνευστές του μοντέλου SECI και του “spiral” μοντέλου δημιουργίας της οργανωσιακής γνώσης, ως “αναγκαίες συνθήκες” για τη λειτουργία του μοντέλου, την προώθηση, δηλαδή, της σπείρας γνώσης (Nonaka et al., 2003). Οι έξι αυτές συνθήκες αφορούν το άτομο αλλά και την οργάνωση. Οι τρεις πρώτες συνθήκες, η “δέσμευση”, η “πρόθεση” και η “διακύμανση” αφορούν το πως δρα εσωτερικά ο άνθρωπος στη διαδικασία της γνώσης. Οι τρεις άλλες, το “δημιουργικό χάος”, ο “πλεονασμός” και η “απαιτούμενη ποικιλία”, αφορούν τον οργανισμό και τη διαχείριση της διαδικασίας δημιουργίας γνώσης εκ μέρους του. Αυτές οι τρεις συνθήκες σχετίζονται άμεσα αφενός με την επιλογή στρατηγικής, αφετέρου με την επιλογή του στυλ μάνατζμεντ που θα υλοποιήσει αυτή τη στρατηγική. Αξίζει να σημειωθεί ότι, αν και οι Nonaka, Takeuchi στο βιβλίο τους “Η επιχείρηση της γνώσης” (2003) αντιμετωπίζουν ενιαία τα έξι αυτά στοιχεία, ο Nonaka, διαφοροποιεί τη σημασία των στοιχείων αυτών σύμφωνα με τον προαναφερθέντα επιμερισμό (Nonaka, 1994).

## Σχέση των τριών συνθηκών: “δέσμευση”, “πρόθεση”, “διακύμανση”

Όπως έχει αναφερθεί προηγουμένα, η **“δέσμευση” (commitment)** αποτελεί κινητήριο εσωτερική δύναμη για το άτομο. Ο Polanyi είχε σημειώσει ότι η “δέσμευση” αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία που προωθούν τη δημιουργία νέας γνώσης στον οργανισμό. Η “δέσμευση” για την ατομική επιδίωξη της γνώσης ενισχύεται από τρία στοιχεία: την “πρόθεση”, την “αυτονομία” και τη “διακύμανση” (Nonaka, 1994).

Με τον όρο **“πρόθεση” (intention)**, εννοείται η “ατομική” αλλά και η “οργανωσιακή πρόθεση”, που γίνεται αντιληπτή μέσα από τον καθορισμό ενός οράματος εκ μέρους του οργανισμού και τον μετασχηματισμό του σε σύστημα διοίκησης. Μέσα στο νέο αυτό οργανισμό διοχετεύεται στα άτομα η φιλοδοξία του οράματος και αποκτά συλλογικό χαρακτήρα. Υπό το πρίσμα αυτού του οράματος κρίνεται και η αξία της κάθε πληροφορίας ή της γνώσης που εισέρχεται στον οργανισμό και φιλτράρεται ώστε να γίνει ή όχι κτήμα του οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό, το άτομο διαμορφώνει τη δική του προσέγγιση και στάση προκειμένου να κατανοήσει το εξωτερικό περιβάλλον. Η αντίληψη περί αυτού μορφοποιεί και τη συμπεριφορά του. Ο Husserl (1968 cited in Nonaka, 1994) αρνείται την ύπαρξη της “συνείδησης per se” (consciousness) που υποστήριζαν οι ψυχολόγοι του 19ου αιώνα και μιλά για “πρόθεση” (intentionality). Η συνείδηση υπάρχει ως αντίληψη περί τα πράγματα και δημιουργείται κάθε φορά που το άτομο παρατηρεί ένα αντικείμενο, ενώ, η πρόθεση ενέχει το στοιχείο της αντίληψης με σκοπό την ακόλουθη δράση (action). Έτσι, η κριτική αξιολόγηση-επεξεργασία της πληροφορίας λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο ενός διοικητικού συστήματος που έχει συγκεκριμένο όραμα. Στο ίδιο πλαίσιο αποκρυσταλλώνεται η διαμορφούμενη γνώση και κατά συνέπεια η δράση προς την υλοποίηση του οράματος του οργανισμού (Nonaka et al., 2003).

Δεύτερο κρίσιμο στοιχείο είναι η **“αυτονομία” (autonomy)**. Η αυτονομία μπορεί να αφορά τα άτομα, τις ομάδες, τον οργανισμό. Η αυτονομία προωθεί την παρακίνηση. Ο διάλογος μέσα σε πνεύμα αυτονομίας είναι σαφέστατα πιο παραγωγικός και παρέχει μεγαλύτερη ευελιξία ως προς την ερμηνεία και τη συσχέτιση των πληροφοριών. Τα όρια της αυτονομίας τίθενται από τον τελικό στόχο του οργανισμού που, όπως προαναφέραμε, εκφράζεται και ως πρόθεσή του. Η αυτόνομη ομάδα αντίστοιχα, που κατά προτίμηση και πολύ εύστοχα, σύμφωνα με τους Nonaka, Takeuchi (2003), πρέπει να είναι διαλειτουργική, μπορεί να διευρύνει και να εξυψώσει τις προοπτικές του κάθε ατόμου σε υψηλότερο επίπεδο. Να σημειώσουμε εδώ ότι διαλειτουργική είναι η ομάδα που τα μέλη της προέρχονται από διαφορετικά λειτουργικά περιβάλλοντα (π.χ. τμήμα σχεδιασμού, τμήμα

πωλήσεων, οικονομικό τμήμα κ.λ.π.). Εάν προσθέσουμε σε αυτά τα μέλη της ομάδας και το κριτήριο της ποικιλίας στην πρότερη σταδιοδρομία, αποκτούμε μια ομάδα με μεγάλο δυναμικό στην πρωτοτυπία, τη δημιουργικότητα και την επεξεργασία των πληροφοριών και των γνώσεων (Nonaka et al., 2003).

Η δέσμευση ενισχύεται και από τη **“διακύμανση” (fluctuation)**. Με τον όρο διακύμανση ως στοιχείο του περιβάλλοντος, οι Nonaka, Takeuchi εννοούν την ασάφεια, την τυχαιότητα, τη μεταβλητότητα και τον θόρυβο που χαρακτηρίζουν το εξωτερικό περιβάλλον (Nonaka, 1994). Τα στοιχεία αυτά δημιουργούν μια νέα τάξη, έναν “κλωνισμό” στη ρουτίνα και τη συνήθεια με συνθήκες δύσκολο να προβλεφθούν εξαρχής (Gleick, 1987 cited in Nonaka et al, 2003). Οι Nonaka, Takeuchi δέχονται τη θεωρία των Winograd and Flores (1986) σχετικά με το ρόλο του κλωνισμού πάνω στην ανθρώπινη αντίληψη. Συγκεκριμένα, ο “κλωνισμός” μπορεί να οδηγήσει τον άνθρωπο στον επαναπροσδιορισμό των συνηθειών του και του οικείου τρόπου σκέψης του οδηγώντας τον σε επαναπροσδιορισμό και της στάσης του απέναντι στον κόσμο. Αυτή η διαδικασία απαιτεί πολλή εσωτερική εργασία και ισχυρή προσωπική δέσμευση προς την εύρεση της νέας ισορροπίας. Έτσι λοιπόν, αν και η πρόθεση αφορά το άτομο εσωτερικά, η διακύμανση που σχετίζεται με εξωτερικές συνθήκες και μεταβολές επηρεάζει άμεσα τροφοδοτώντας τη δημιουργία νέας γνώσης (Nonaka et al., 2003).

Στοιχεία που αφορούν τη διαχείριση της δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης: “δημιουργικό χάος”, “πλεονασμός”, “απαιτούμενη ποικιλία”

**“Δημιουργικό χάος” (creative chaos):** όπως προαναφέρθηκε, η διακύμανση ενισχύει τη δέσμευση σε ατομικό επίπεδο. Όταν η διακύμανση αφορά τον οργανισμό, τότε μπορεί να οδηγήσει στο λεγόμενο “δημιουργικό χάος”. Αυτό με τη σειρά του, σύμφωνα με τους Nonaka, Takeuchi (2003), πυροδοτεί τη διαδικασία δημιουργίας γνώσης. Η διεργασία λειτουργεί ως εξής: όταν δημιουργούνται συνθήκες αμφισβήτησης των αξιών και των παραδοχών σε έναν οργανισμό, παύει η εξάρτηση από τις κατεστημένες θεωρίες και οικοδομούνται νέες, χάρη στον αναστοχασμό, που είναι και το ζητούμενο. Το άτομο καθίσταται ένας ερευνητής στο πεδίο δράσης (Schön, 1983). Κατά συνέπεια, απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία του δημιουργικού χάους είναι να στελεχώνουν τον οργανισμό σκεπτόμενοι άνθρωποι.

Το δημιουργικό χάος προκαλείται είτε λόγω πραγματικών συνθηκών είτε με τεχνητό τρόπο (Nonaka et al., 2003). Όταν αναφερόμαστε σε “πραγματικές” συνθήκες, εννοούμε για παράδειγμα την απότομη πτώση της αποδοτικότητας του οργανισμού λόγω αλλαγής των συνθηκών της αγοράς

(π.χ. έκρηξη προόδου στον χώρο της τεχνολογίας, μείωση ζήτησης), ή λόγω σημαντικής αύξησης του αριθμού των ανταγωνιστών ή λόγω αύξησης του μεριδίου αγοράς ενός ανταγωνιστή χάριν απόκτησης ενός σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτά, αν και εκ πρώτης μοιάζουν να αφορούν τον ιδιωτικό τομέα των επιχειρήσεων και όχι το δημόσιο, εντούτοις, κανένας σκεπτόμενος άνθρωπος δεν μπορεί να αγνοήσει το ότι η κρίση στην ιδιωτική αγορά επηρεάζει, αν όχι με άμεσο, σίγουρα με έμμεσο τρόπο, τόσο τη λειτουργία όσο και τα έσοδα του δημοσίου τομέα (π.χ. ιδιωτικοποιήσεις, αδυναμία είσπραξης δημόσιου χρήματος).

Ο “τεχνητός” τρόπος πρόκλησης δημιουργικού χάους από την άλλη, συμβαίνει όταν είτε οι ηγέτες του οργανισμού αυξάνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των ατόμων θέτοντας πολύ υψηλούς στόχους είτε όταν η κεντρική διοίκηση αφήνει ανερμήνευτο το όραμά της προκειμένου να προκαλέσει τον ευρύτερο αναστοχασμό των υπαλλήλων και τη δημιουργικότητα στη σκέψη τους (Nonaka et al., 2003). Ο αυξημένος ανταγωνισμός και η ασάφεια ενισχύουν την ένταση της αναζήτησης νέας γνώσης. Σημειώνουμε ότι ο υψηλός στόχος είναι δυνατόν να τεθεί και από κάποιο άτομο, μέλος του οργανισμού προς προώθηση είτε του ίδιου είτε της ομάδας όπου ανήκει. Ο Τάϊγιου Κομπαγιάσι (πρώην πρόεδρος της Fujitsu) αναφέρει ότι “όταν κάποιος είναι χαλαρός σε ένα άνετο μέρος, δεν μπορεί να έχει οξεία σκέψη. Η σοφία αντλείται από κάποιον που στέκεται στο χείλος του γκρεμού και αγωνίζεται να επιζήσει..” (Kobayashi, 1985 cited in Nonaka et al, 2003). Αυτό θα μπορούσε και να αποτελεί μια εξήγηση για το ότι το δημόσιο εμφανίζει έλλειμμα στην ευρηματικότητα και τη δημιουργικότητα. Το καθεστώς μονιμότητας το οποίο διαπνέει το δημόσιο, αν και θα μπορούσε να αποτελεί “μαξιλάρι” ασφάλειας προς περαιτέρω ανάπτυξη χάριν του οργανισμού, αποτέλεσε για χρόνια τροχοπέδη στην εξέλιξη. Για την αντίληψη των ατόμων περί της δημιουργίας γνώσης και της διαχείρισης αυτής θα αναφερθούμε σε επόμενο κεφάλαιο.

**“Πλεονασμός” (redundancy):** το δεύτερο στοιχείο που αφορά τη διαχείριση της δημιουργίας γνώσης και αποτελεί μια από τις συνθήκες ενεργοποίησης της σπείρας γνώσης σε οργανωσιακό επίπεδο σύμφωνα με τον Nonaka (2003), είναι ο πλεονασμός. Ο πλεονασμός της γνώσης μέσα σε έναν οργανισμό είναι η εσκεμμένη κυκλοφορία σε όλα τα άτομα πληροφοριών, τέτοιων, που ξεπερνούν την -με τη στενή έννοια- ανάγκη γνώσης τους. Η λογική του πλεονασμού ως πρακτική μέσα στον οργανισμό παρέχει σε όλα τα άτομα πληροφορίες που, αφενός μπορεί να μην τις έχουν άμεση ανάγκη, αφετέρου, ξεπερνούν τις λειτουργικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους. Όταν, όμως, οι πληροφορίες και η υπό συζήτηση έννοια γνωστοποιηθούν σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, τότε δημιουργείται μια χιονοστιβάδα εικόνων και σκέψεων στα άτομα, οι οποίες επικοινωνούνται μεταξύ τους. Η κυκλοφορία των πληροφοριών σε άτομα με αλληλοσυμπληρούμενα λειτουργικά καθήκοντα ενισχύει τον προβληματισμό και τον παραγωγικό διάλογο μεταξύ τους αφού ο καθένας

συνεισφέρει την δική του οπτική γωνία και τη γνώση του αντικειμένου του. Ο Nonaka αναφέρει πολύ παραστατικά πως “ο πλεονασμός πληροφοριών επιφέρει τη μάθηση μέσω παρείσφρησης στη σφαίρα αντίληψης των άλλων ανθρώπων” (σελ. 117, Nonaka et al., 2003) .

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο πλεονασμός συνεισφέρει πολύ στην έκφραση της άρρητης γνώσης που υπάρχει στον καθένα και την παραγωγή νέων ιδεών. Ο Nonaka (2003) αναφέρει πως οι σπουδαιότερες ιαπωνικές εταιρείες έχουν υιοθετήσει ως θεσμό τον πλεονασμό και χάρη σε αυτόν βρίσκονται πάντα ένα βήμα πιο μπροστά σε σχέση με τον ανταγωνισμό στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Το άλλο όφελος του πλεονασμού είναι η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων καθώς η αναζήτηση της νέας γνώσης πραγματοποιείται σε συλλογικό και όχι σε ατομικό επίπεδο (Nonaka, 1994). Έτσι, όλα τα άτομα νιώθουν ασφαλή στην έκφραση της άρρητης γνώσης τους. Η εμπιστοσύνη ενισχύεται και για το λόγο ότι και ο ίδιος ο οργανισμός μοιράζεται τη γνώση του με όλους παρέχοντας ευρεία πρόσβαση σε αυτήν. Ταυτόχρονα διευκολύνονται όλα τα άτομα, ανεξαρτήτως ιεραρχικής θέσης να συμμετέχουν με ίσους όρους και ισότιμα στη διαδικασία δημιουργίας γνώσης (Nonaka et al., 2003).

Ο πλεονασμός δημιουργείται με διάφορους τρόπους. Ένας τρόπος είναι με τη διαδικασία που ακολουθούν ιαπωνικές επιχειρήσεις και η οποία ονομάζεται “τύπου ράγκμπι” (Nonaka & Takeuchi, Jan.-Feb.). Αυτή η διαδικασία περιγράφει τη συνεργασία μεταξύ λειτουργικών τμημάτων των οποίων τα καθήκοντα -εσκεμμένα- δεν είναι σαφώς καταμερισμένα. Έτσι, αναγκάζονται τα άτομα να συνομιλούν και να συνεργάζονται με τα άτομα των άλλων τμημάτων. Σε κάποιες περιπτώσεις μάλιστα τα άτομα που διαχειρίζονται μια υπόθεση χωρίζονται σε ανταγωνιστικές υπο-ομάδες. Η κάθε υπο-ομάδα αναπτύσσει διάφορες προσεγγίσεις και εξετάζει το ζήτημα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες. Ο συντονιστής της αρχικής ομάδας εξετάζοντας όλες τις προσεγγίσεις καταλήγει στην καλύτερη λύση. Ένας άλλος τρόπος δημιουργίας πλεονασμού είναι η τακτική της εναλλαγής θέσεων εργασίας. Η εργασία των ατόμων σταδιακά σε όλες τις κρίσιμες -για τα βασικά τους καθήκοντα- θέσεις εργασίας, τα επιτρέπει να λαμβάνουν άμεσα την απαιτούμενη γνώση που χρειάζονται, την καλύτερη κατανόηση ολόκληρου του κύκλου εργασίας και, εν τέλει, την απόκτηση της δυνατότητας και της ικανότητας για πιο εμπειριστατωμένη και εμπνευσμένη σκέψη για δημιουργία νέας γνώσης (Nonaka & Takeuchi, Jan.-Feb.). Ο μόνος περιορισμός που σημειώνει ο Nonaka (2003) είναι αυτός του πρόσκαιρα μεγάλου κόστους δημιουργίας της γνώσης μέσα από τον πλεονασμό καθώς απαιτείται χρόνος για την επεξεργασία της τόσης πληροφορίας. Βέβαια, εάν ο οργανισμός είναι με τέτοιο τρόπο οργανωμένος ώστε οι πληροφορίες να είναι όλες αποθηκευμένες σε ένα μέρος και αυτό να είναι γνωστό σε όλους, τότε μπορεί να βρεθεί ευκολότερα η ισορροπία προς όφελός του. Η διαχείριση της γνώσης, λοιπόν, ως συνολική διαδικασία που θα αναπτύξουμε

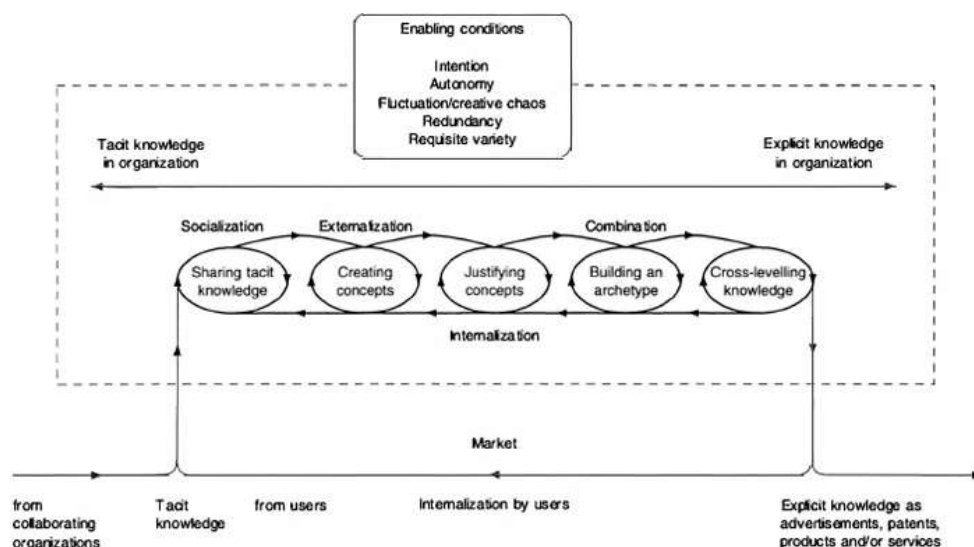
σε επόμενο κεφάλαιο, κατέχει σπουδαίο ρόλο γενικότερα στην ανάπτυξη και στην πρόοδο του οργανισμού.

**“Απαιτούμενη Ποικιλία” (requisite variety) :** η τρίτη συνθήκη που πρέπει να συμβάλλει στη λειτουργία της σπείρας της γνώσης και αφορά τη διαχείριση της δημιουργίας της οργανωσιακής γνώσης (και πέμπτη συνολικά) σύμφωνα με τους Nonaka, Takeuchi (2003) είναι η “απαιτούμενη ποικιλία”. Ο όρος αυτός τον οποίον εισήγαγε ο Ashby (1956, cited in Nonaka, Takeuchi, 2003) αφορά την ανάπτυξη μιας οργανωσιακής δομής τέτοιας που να συνδέει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσω ενός δικτύου πληροφοριών. Η αρχή της θεωρίας αυτής είναι ότι η αποτελεσματικότητα του οργανισμού σχετίζεται άμεσα με την ανταπόκριση του οργανισμού στην ποικιλία των ερεθισμάτων του εξωτερικού περιβάλλοντος (Nonaka, 1994). Προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του οργανισμού, αρκεί ο τελευταίος να έχει δημιουργήσει εντός του τόση ποικιλία, όση είναι υποχρεωμένος να επεξεργαστεί. Η απαιτούμενη ποικιλία έχει άμεση σχέση με τον πλεονασμό που αναλύσαμε παραπάνω. Ο πλεονασμός επιτρέπει την είσοδο στον οργανισμό των απαραίτητων και ποικίλων πληροφοριών που θα βοηθήσει όλα τα τμήματα του οργανισμού να συνεργαστούν ως ένα σώμα για την επίλυση προβλημάτων και τη δημιουργία νέων γνώσεων (δομή τύπου “βιολειτουργίας” της Kao, Nonaka, Takeuchi, 2003).

#### **1.5.6. Το μοντέλο των πέντε φάσεων δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης των Nonaka, Takeuchi**

Το προτεινόμενο μοντέλο σχετικά με τη διαδικασία δημιουργίας της οργανωσιακής γνώσης χαρακτηρίζεται από τους εμπνευστές του ως ιδανικό παράδειγμα μιας τέτοιας διαδικασίας (Nonaka et al., 2003) και περικλείει όλα όσα ειπώθηκαν σχετικά με τη ρητή και την άρρητη γνώση και τη σπείρα της γνώσης (ή μοντέλο SECI). Ξεκινά από το άτομο για να καταλήξει στον οργανισμό. Ο οργανισμός δεν μαθαίνει από μόνος του αλλά η γνώση των ατόμων μετασχηματίζεται σε γνώση του οργανισμού. Είναι πολύ σημαντική η κατανόηση του μοντέλου αυτού καθώς, αυτό που σήμερα ονομάζεται “διαχείριση της γνώσης” βασίζεται ακριβώς πάνω στη διαδικασία αυτή. Όπως παρατηρούμε στο παρακάτω μοντέλο η διαδικασία αποτελείται από πέντε φάσεις.





Εικόνα 4: μοντέλο 5 φάσεων δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης

sk.sagepub.com

Στην πρώτη φάση της διαδικασίας, η οποία ταυτίζεται ουσιαστικά με την Κοινωνικοποίηση, πραγματοποιείται η ανταλλαγή της άρρητης γνώσης ανάμεσα στα άτομα που στελεχώνουν τον οργανισμό. Μέσα από την επικοινωνία (τυπική ή άτυπη) η άρρητη γνώση του καθενός γίνεται κοινός παρονομαστής του συνόλου των ατόμων ώστε να ξεκινήσει ένας προβληματισμός από κοινού που θα συμπεριλάβει και θα μοχλεύσει όλες τις οπτικές γωνίες και θα αφομοιώσει τις διαφορές και τα ποικίλα κίνητρα (Nonaka et al., 2003).

Μέσα από τον διάλογο αυτό, όπου μπορούν να χρησιμοποιηθούν πολλαπλές μέθοδοι συλλογισμού, όπως η παραγωγική, η επαγωγική και η απαγωγική (μεταφορά), ξεπηδούν νέες έννοιες και ιδέες. Η άρρητη γνώση, έτσι, στη δεύτερη φάση αυτή, αποκρυσταλλώνεται και μετατρέπεται σε ρητή γνώση. Όλη αυτή η διαδικασία του συλλογικού αναστοχασμού και της μετατροπής της άρρητης σε ρητή γνώση, ταυτίζεται με την Εξωτερίκευση (Nonaka et al., 2003).

Στην τρίτη φάση της διαδικασίας πραγματοποιείται η αξιολόγηση-αιτιολόγηση, όπως την αποκαλούν οι Nonaka, Takeuchi (2003), των νέων ιδεών που παρήχθησαν στη δεύτερη φάση. Εδώ στοιχίζεται το όραμα, η στρατηγική και οι αξίες του οργανισμού. Γίνεται κριτική της χρησιμότητας των νέων ιδεών για τον οργανισμό ούτως ώστε να γίνει διαλογή αυτών και αφομοίωση των κατάλληλων ιδεών (εδώ χρησιμεύει ο πλεονασμός). Η διαδικασία αυτή συντάσσεται με τον ορισμό της γνώσης που δίνουν οι συγγραφείς ως “αιτιολογημένης αληθούς πεποίθησης”, όπως αναφέρουν

και οι ίδιοι (2003). Από τη διαδικασία αυτή που ταυτίζεται με την Εσωτερίκευση, φανερώνεται ο χαρακτήρας του οργανισμού και οι προτεραιότητές του, όπως έχουν καθοριστεί μέσα από τις επιλογές της κεντρικής διοίκησης και τα μεσαία στελέχη που θέτουν τα κριτήρια αιτιολόγησης, την οργανωσιακή του, δηλαδή, πρόθεση.

Η τέταρτη φάση καταλήγει στη δημιουργία αυτού που αποκαλούν οι Nonaka, Takeuchi, “αρχέτυπο”, “προτύπου” -εάν αναφερόμαστε σε προϊόντα- ή “υποδείγματος λειτουργικού μηχανισμού” -εάν αναφερόμαστε σε παροχή υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται Συνδυασμός της υπάρχουσας ρητής με τη νέα ρητή γνώση, μελέτη από όλα τα ειδικά και σχετιζόμενα τμήματα του οργανισμού, προκειμένου να τεθούν οι προδιαγραφές (Nonaka et al., 2003).

Στην τελευταία φάση, την πέμπτη, έχουμε ουσιαστικά την επανεκκίνηση της διαδικασίας καθώς η νέα ρητή, πλέον, γνώση, αξιοποιείται για να ξεκινήσει έναν νέο κύκλο δημιουργίας γνώσης. Η νέα γνώση μεταφέρεται σε ένα διαφορετικό οντολογικό επίπεδο και δρα τόσο ενδο-οργανωσιακά όσο και δια-οργανωσιακά (Nonaka et al., 2003).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η διαχείριση της γνώσης**

### **2.1. Ορισμός και έννοια της διαχείρισης της γνώσης**

Ο όρος “διαχείριση γνώσης” εισήχθη για πρώτη φορά στη σύγχρονη ιστορία από τον K. Wiig, στη Ζυρίχη, το 1986, σε ομιλία του στην Παγκόσμια Οργάνωση Εργατών (Ο.Η.Ε.) (Κεκές, 2007). Έκτοτε δημοσιεύθηκαν πολύ σημαντικά άρθρα από τον ίδιο αλλά και από τους Nonaka, Takeuchi, Davenport, Prusak και πολλούς άλλους.

Οι Davenport και Prusak στο βιβλίο τους *Working knowledge: how organizations manage what they know (1998)* παραθέτουν μια σειρά από παραδείγματα μεγάλων επιχειρήσεων παγκοσμίως που οδηγήθηκαν σε αδιέξοδο επειδή παραγνώρισαν τη σημασία της γνώσης ως πολύτιμου πόρου του οργανισμού. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η γνωστή αυτοκινητοβιομηχανία Ford η οποία ήθελε να επαναλάβει την επιτυχία της ομάδας σχεδιασμού του μοντέλου της Taurus, ωστόσο, δεν τα κατάφερε γιατί, πολύ απλά, δεν είχε κανείς καταγράψει -ούτε και θυμόταν- τι το ιδιαίτερο είχε ακολουθήσει εκείνη η ομάδα τότε. Άλλο παράδειγμα είναι η περίπτωση επιχείρησης όπου έμπειροι μηχανικοί αεροσκαφών που απολύθηκαν στο πλαίσιο γενικότερων περικοπών, έπρεπε να

ξαναπροσληφθούν προκειμένου να καταστεί δυνατή η συνέχιση του έργου που είχαν ξεκινήσει οι ίδιοι. Μετά λοιπόν από περιπλάνηση των επιχειρήσεων και συνειδητοποίηση ότι τελούνται λάθη εξαιτίας της έλλειψης γνώσης, αυτές άρχισαν να λαμβάνουν υπόψη τους σοβαρότερα το ζήτημα του “τι γνωρίζουν”, “τι χρειάζεται να γνωρίζουν” και κυρίως το “τι πρέπει να κάνουν για αυτό” προκειμένου να είναι πιο αποτελεσματικές. Τέθηκε, λοιπόν, σοβαρά το ζήτημα της διάγνωσης της υπάρχουσας γνώσης, της αναζήτησης τρόπων απόκτησης νέας γνώσης καθώς και της συγκέντρωσης της οργάνωσης και της αποθήκευσής της (Davenport & Prusak, 1998).

Ανεπίσημη έρευνα του Dalkir έχει δείξει ότι υπάρχουν πάνω από 100 δημοσιευμένοι ορισμοί για τη διαχείριση της γνώσης εκ των οποίων, 72 τουλάχιστον, είναι πολύ καλοί (Dalkir, 2005). Ο ίδιος, ορίζει τη διαχείριση της γνώσης ως το συντονισμό ανθρώπων, τεχνολογιών, διαδικασιών και οργανωσιακών δομών με συστηματοποιημένο τρόπο ώστε αφενός με τη δημιουργία, διάχυση και εφαρμογή της γνώσης, αφετέρου με την αξιοποίηση των μαθημάτων και των καλών πρακτικών που χρησιμοποιεί ο οργανισμός, να προάγεται η γνώση και η καινοτομία και να παράγεται αξία για αυτόν. Οι Barclay και Murray αποδίδουν την έννοια της διαχείρισης γνώσης στη δυνατότητα του οργανισμού να διαχειριστεί και να αξιοποιήσει τους διαθέσιμους πόρους του με τρόπο που του δίνει αξία (Barclay & Murray, n.d.). Οι Newell, Robertson και Scarbrough επισημαίνουν ότι η διαχείριση της γνώσης αναφέρεται σε “ρητές στρατηγικές, εργαλεία και πρακτικές” που εφαρμόζονται από τη διοίκηση ενός οργανισμού με σκοπό να καταστήσουν τη γνώση, πόρο του οργανισμού (σελ 6, Newell et al., 2009). Στον πόρο ως πνευματικό κεφάλαιο εστιάζουν οι Carrion και Gartner Group. Πολλοί, όπως οι C. Argyris και Trivella και Νασιόπουλος, δίνουν έμφαση στο όφελος του οργανισμού από τη διαχείριση της γνώσης, όπως αυτό αποτυπώνεται στην αποτελεσματικότητά του (Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017). Την ίδια οπτική γωνία έχουν και οι ίδιοι οι συγγραφείς, Ρωσσίδης, Ασπρίδης (2017) όταν ορίζουν τη διαχείριση της γνώσης ως μια διαδικασία του πνευματικού κεφαλαίου που σκοπό έχει την απόκτηση ανταγωνιστικού κεφαλαίου και, αποτέλεσμα, την συνεχή μάθηση. Η δύναμη του οργανισμού να ανταγωνιστεί είναι, κατά τον von Krogh, η βασική αιτία που ο οργανισμός αναγνωρίζει, συλλέγει και μοχλεύει τη συλλογική γνώση (von Krogh, 1998). Η δυσκολία στον εντοπισμό, στη διατήρηση και στην εφαρμογή της γνώσης οδήγησαν, κατά τη γνώμη των Alavi και Leidner (2001), τους ερευνητές και τις επιχειρήσεις στην προσπάθεια διαχείρισής της. Την ίδια ανάγκη για συντονισμό και βελτίωση των διαδικασιών της δημιουργίας, μεταφοράς, διάδοσης και χρήσης της γνώσης, επισημαίνει στο πόρισμά του το Εθνικό Κέντρο Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΕΚΕΤΑ, 2006). Η Ιορδάνογλου ταυτίζει την έννοια της διαχείρισης της γνώσης με τη διοίκηση της γνώσης και ορίζει ότι η τελευταία είναι “ένα σύστημα ενεργειών που έχουν σαν στόχο την απόκτηση γνώσης, την αναπαράσταση, την αποθήκευση, τη διάδοση και την αξιοποίησή της προς όφελος του οργανισμού”

(σελ. 59, Ιορδάνογλου, 2008). Ο Hackbarth από την άλλη, προβάλλει τη δύναμη της διαχείρισης γνώσης στο πεδίο της καινοτομίας και της καλύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών (Hackbarth, n.d.).

Κοινός τόπος των προαναφερόμενων -αλλά και όσων δεν μπορούμε να παραθέσουμε εδώ προς αποφυγή κόπωσης του αναγνώστη- ορισμών είναι ότι η διαχείριση της γνώσης είναι μια διαδικασία που απαρτίζεται από επιμέρους διεργασίες και έχει ως σκοπό της την ωφέλεια του οργανισμού.

Στη εποχή μας ζούμε τη διαχείριση γνώσης τρίτης γενιάς (Snowden cited in Dalkir, 2017). Η διαχείριση γνώσης πρώτης γενιάς χαρακτηρίστηκε από την αναγνώριση ότι πρέπει να γνωρίζουμε “τι” γνωρίζουμε. Δόθηκε μεγάλη έμφαση στη δημιουργία “αποθηκών” γνώσης και σε αυτό συνέδραμε πολύ η τεχνολογία. Δημιουργήθηκαν πολλά εσωτερικά δίκτυα και εσωτερικά συστήματα διαχείρισης γνώσης όπου αποθηκεύτηκαν όλες οι καλές πρακτικές και η γνώση που κατακτήθηκε από τον οργανισμό καθ’ όλη της διάρκεια της ζωής του.

Η διαχείριση γνώσης δεύτερης γενιάς έστρεψε την προσοχή στο “Ποιος” γνωρίζει αυτό που είναι απαραίτητο να υπάρχει σαν γνώση στον οργανισμό. Παρατηρήθηκε ότι ελάχιστη γνώση μεταφερόταν στα ηλεκτρονικά συστήματα που είχαν στηθεί για αυτόν το σκοπό και ότι γινόταν, ομοίως, ελάχιστη χρήση των συστημάτων αυτών. Οι ειδικοί εστίασαν τότε στον ανθρώπινο παράγοντα και την κουλτούρα του οργανισμού. Δόθηκε έμφαση στην ενίσχυση της βάσης του οργανισμού που είναι οι εργαζόμενοι, ώστε αυτοί να αντιληφθούν τη σπουδαιότητα της διαχείρισης της γνώσης. Στο πλαίσιο αυτό η διοίκηση του οργανισμού όφειλε να αναλάβει ρόλο ενθάρρυνσης των ατόμων προς αυτήν την κατεύθυνση.

Η διαχείριση γνώσης τρίτης γενιάς προχώρησε ένα βήμα παρακάτω δίνοντας έμφαση στο περιεχόμενο της γνώσης. Δημιουργήθηκε ο όρος “μεταδεδομένα” που εισήχθη προκειμένου να περιγράψει αυτό που εμπεριέχει. Δόθηκε προσοχή στο πως είναι δομημένη και ταξινομημένη η γνώση μέσα στα πληροφοριακά συστήματα και επισημάνθηκε η ανάγκη της διαχείρισης του περιεχομένου αυτού με τρόπο που όλοι να μπορούν να έχουν πρόσβαση αλλά και να ξέρουν που θα αναζητήσουν αυτό που τους χρειάζεται προκειμένου να διεκπεραιώσουν μια εργασία.

## 2.2. Η αναγκαιότητα διαχείρισης της γνώσης

Η ρίζα της διαχείρισης γνώσης βρίσκεται στην αναγκαιότητα τιθάσευσης και χειρισμού του τεράστιου όγκου δεδομένων, πληροφοριών και γνώσεων που η σύγχρονη τεχνολογία παρέχει στον άνθρωπο (Κεκές, 2007). Η βασική ιδέα ήταν ότι όταν ένας οργανισμός μπορέσει να μάθει τι γνώση έχει και τι γνώση δεν έχει -αλλά χρειάζεται-, όταν μπορέσει να βρει τον τρόπο να αποκτήσει τις παραπάνω πληροφορίες και τον τρόπο που θα τις αξιοποιήσει προς όφελός του, τότε θα μπορέσει και να αποκτήσει τον έλεγχο του διανοητικού του κεφαλαίου. Η σημασία του διανοητικού κεφαλαίου ως στρατηγικού πλεονεκτήματος αναπτύχθηκε σε προηγούμενη ενότητα.

Η βασική αναγκαιότητα της διαχείρισης της γνώσης από έναν οργανισμό, πρωτίστως, είναι η εξασφάλιση της βιωσιμότητάς του. Αυτή επιδιώκεται μέσα από την ανάπτυξη διάφορων στρατηγικών πλεονεκτημάτων που θα ξεχωρίσουν τον οργανισμό αυτό σε σχέση με τους ανταγωνιστές με κριτήριο το παραγόμενο αποτέλεσμα. Η προσφορά της διαχείρισης της γνώσης σε έναν οργανισμό είναι πολύμορφη.

Αρχικά, η διαχείριση της γνώσης ενός οργανισμού, του εξασφαλίζει συνέπεια και καλή ποιότητα στο παραγόμενο αποτέλεσμα. Το πρόβλημα αντιμετωπίζεται την πρώτη φορά διεξοδικά, καταγράφεται η λύση, κωδικοποιείται και η γνώση είναι πλέον έτοιμη και διαθέσιμη για την επόμενη φορά που θα χρειαστεί. Η πρακτική αυτή που ενσωματώνει διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης, απαλλάσσει από περιττές ενέργειες και λάθη (αποκατάσταση λαθών) και σχηματίζει μοντέλα και πρότυπα δράσης, διαδικασίες και κανόνες για τον οργανισμό (Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017). Η γνώση κάθε ειδικού μέσα στον οργανισμό αξιοποιείται και γίνεται κτήμα όλων, κυρίως δε, του οργανισμού. Η αναζήτηση των αναγκαίων πληροφοριών χαρακτηρίζεται από ταχύτητα και αμεσότητα. Μέσα από διαδικασίες φιλτραρίσματος των εισαγόμενων πληροφοριών, ο οργανισμός αποκτά το δικό του αποθετήριο γνώσης με τεχνικές συνεχούς ανατροφοδότησης και ανανέωσης της γνώσης. Εντέλει, ο οργανισμός αξιοποιεί όλους τους διαθέσιμους πόρους που σχετίζονται με το πνευματικό του κεφάλαιο και ενδυναμώνεται στη λήψη σωστών αποφάσεων και καινοτόμων δράσεων. Η ποιότητα, η αξία, οι καλές υπηρεσίες, η καινοτομία και η ταχύτητα είναι τα κρίσιμα εκείνα στοιχεία που επιτρέπουν στον οργανισμό να ατενίζει το μέλλον με αισιοδοξία (Davenport & Prusak, 1998).

### 2.3. Η διαδικασία διαχείρισης της γνώσης-μοντέλα

Όπως και για τον ορισμό της διαχείρισης γνώσης, έτσι και για τη διαδικασία διαχείρισης γνώσης έχουν υποστηριχθεί διάφορες απόψεις. Η γνώση δε δημιουργείται για τη γνώση, αλλά για τον οργανισμό. Ο κύκλος ζωής της γνώσης/πληροφορίας μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι η πορεία που ακολουθεί μια πληροφορία κατά τη διαδικασία μετατροπής της -μέσα από έναν κύκλο διαχείρισης της γνώσης- σε πολύτιμο στρατηγικό περιουσιακό στοιχείο (Dalkir, 2005). Αν και οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί διαφέρουν η καθεμιά στα βήματα που προτείνουν, η ουσία των διαδικασιών είναι η ίδια. Σε πολλές περιπτώσεις οι διαδικασίες είναι επάλληλες. Ενδεικτικά θα αναφερθούμε σε πέντε προσεγγίσεις (εικόνα 7) που χαρακτηρίζονται από ρεαλισμό, αναλυτικότητα και εγγύτητα στην υπάρχουσα βιβλιογραφία (Dalkir, 2005).

#### 2.3.1. Το μοντέλο Meyer & Zack

Το μοντέλο των Meyer & Zack (1996 cited in Dalkir, 2005) αντιμετωπίζει τη γνώση ως ένα προϊόν πληροφορίας. Τα στάδια που προτείνουν είναι πέντε. Πρώτο στάδιο είναι η *απόκτηση (acquisition)* των πληροφοριών όπου εδώ έχουν σημασία οι πηγές των πληροφοριών, το βάθος, το εύρος, η αξιοπιστία, το κόστος, η διαχρονικότητα και η αποκλειστικότητα. Δεύτερο στάδιο είναι η *εκκαθάριση (refinement)* των πληροφοριών που πραγματοποιείται μέσα από διαδικασίες όπως, ενδεικτικά, η τυποποίηση, η επονομασία, η ενσωμάτωση και οι στατιστικές μετα-αναλύσεις. Αυτές οι διεργασίες αυξάνουν την αξία των συλλεγομένων πληροφοριών. Η γέφυρα μεταξύ της πρώτης και της δεύτερης διαδικασίας-σταδίων είναι η *αποθήκευση (storage/retrieval)* χάρη στην οποία δημιουργείται η συλλογή των πληροφοριών είτε σε φυσική είτε σε ψηφιακή μορφή. Τέταρτη διαδικασία-στάδιο, κατά Meyer & Zack, είναι η *(distribution)* των πληροφοριών στον τελικό χρήστη και εδώ έχει σημασία η αμεσότητα, η γλώσσα, η φόρμα κ.α. Πέμπτη και τελευταία διαδικασία-στάδιο είναι η *παρουσίαση ή χρήση (presentation or use)* των πληροφοριών. Εδώ κατέχει κεντρικό ρόλο το σωστό πλαίσιο των πληροφοριών που θα επιτρέψει την εύκολη αναζήτηση από τον χρήστη. Σύμφωνα με τους Meyer & Zack το προϊόν γνώσης πρέπει να παίρνει αξία μετά από κάθε διαδικασία. Το μοντέλο αποδίδει μεγάλη σημασία στην πληθώρα των παρεχόμενων πληροφοριών που οι Nonaka, Takeuchi ονόμασαν πλεονασμό και στη διαρκή ανανέωση των πληροφοριών σύμφωνα και πάλι με την προαναφερθείσα διαλεκτική σχέση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης.

### 2.3.2. Το μοντέλο Bukowitz & Williams

Το μοντέλο των Bukowitz & Williams (2003 cited in Dalkir, 2005) εισάγει τη σημασία σύνδεσης της στρατηγικής με την απόκτηση γνώσης ενώ κάνει και αναφορά στη ρητή και άρρητη γνώση. Το πρώτο βήμα στο μοντέλο είναι η *απόκτηση (get)* των πληροφοριών. Δίνεται μεγάλη σημασία στα συστήματα φιλτραρίσματος της πληθώρας της πληροφορίας που υπάρχει στον έξω κόσμο σε σχέση με αυτήν που έχει ανάγκη ο χρήστης. Αναγνωρίζεται εδώ ο κεντρικός ρόλος της τεχνολογίας. Οι Bukowitz & Williams μιλούν για πληροφορία που μπορεί να αποκτηθεί τόσο από ρητό πλαίσιο γνώσης όσο και από άρρητο. Στο στάδιο αυτό είναι απαραίτητο να έχουν οριστεί οι ανάγκες των χρηστών με ακρίβεια προκειμένου να φιλτράρεται η άμεση σχετιζόμενη πληροφορία. Το δεύτερο βήμα στο μοντέλο αυτό είναι η *χρήση (use)* των πληροφοριών με μεθόδους και πρακτικές που ενθαρρύνουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα και παράγουν νέα γνώση. Η οντολογική διάσταση του μοντέλου δημιουργίας γνώσης των Nonaka, Takeuchi διακρίνεται εδώ, καθώς διαχωρίζουν τη χρήση της πληροφορίας στο ατομικό, στο ομαδικό και στο οργανωσιακό επίπεδο. Το τρίτο βήμα είναι αυτό της *μάθησης (learn)* και αναφέρεται στην οργανωσιακή μάθηση (μάθηση μέσα από τα λάθη) ως ενσωματωμένη διαδικασία, αλλά, και στον οργανισμό που μαθαίνει (με την έννοια της διαρκούς ανανέωσης των πληροφοριών και της σύνδεσης της μάθησης με τη στρατηγική και τη διατήρηση αξίας). Το τέταρτο βήμα, αυτό της *συνεισφοράς (contribute)* είναι ουσιαστικά η καταχώρηση αυτού που έχουν μάθει οι χρήστες -και έχει σημασία για τον οργανισμό- σε μια κοινή βάση δεδομένων, ένα αποθετήριο γνώσης. Έτσι δημιουργείται η οργανωσιακή μνήμη. Εδώ τίθενται ζητήματα διαχείρισης προσωπικού σχετικά με την κινητοποίησή τους για την ορθή εκτέλεση αυτής της διαδικασίας. Ακολουθεί το στάδιο της *εκτίμησης (assess)* που αφορά την αξιολόγηση του πνευματικού κεφαλαίου σε σχέση, αρχικά, με την αποστολή του οργανισμού και σε σχέση, έπειτα, με τα οφέλη που αποκομίζει ο οργανισμός από την επένδυση στη δημιουργία του πνευματικού κεφαλαίου. Το έκτο στάδιο, αυτό του *χτισίματος και της συντήρησης (build and sustain)* διασφαλίζει τη διάρκεια στη διαδικασία της απόκτησης και συλλογής γνώσης και στην ενδυνάμωσή της. Οι πόροι του οργανισμού πρέπει να επενδυθούν και να δικτυωθούν με σκοπό τα παραπάνω. Το έβδομο και τελευταίο στάδιο του μοντέλου των Bukowitz & Williams είναι της *αφαίρεσης (divest)*. Ο οργανισμός δεν πρέπει να διατηρεί πληροφορίες που δεν χρειάζεται πλέον, ή που μπορεί να αξιοποιήσει αλλού (π.χ. αν δεν χρειάζεται πλέον ένα σύστημα εκπαίδευσης του προσωπικού ή εάν έχει αποφασίσει να δώσει μέρος της παραγωγής σε άλλη επιχείρηση (outsourcing) δεν χρειάζεται αυτή τη τεχνογνωσία).

### 2.3.3. Το μοντέλο McElroy

Ο κύκλος ζωής της διαχείρισης της γνώσης που προτείνει ο McElroy (1999 cited in Dalkir, 2005) αποτελείται από πέντε στάδια. Ο κύκλος ξεκινά από τη *μάθηση που συμβαίνει σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο (individual and group learning)*. Η μάθηση περιλαμβάνει τη διαδικασία σωστού-λάθους που διαχωρίζει την πληροφορία που αξίζει ή όχι να περάσει στο επόμενο στάδιο. Η πληροφορία δεν μετατρέπεται σε γνώση εάν πρώτα δεν επικυρωθεί. Η επικύρωση των *γνωσιακών αξιωμάτων (knowledge claim validation)* κωδικοποιείται μέσα από μια τυπική διαδικασία σε οργανωσιακό επίπεδο. Η *απόκτηση πληροφοριών (information acquisition)* είναι η διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιωμάτων που παράγονται από άλλους, συνήθως έξω από τον οργανισμό και ενεργοποιούν τη δημιουργία νέων γνωσιακών αξιωμάτων σε οργανωσιακό επίπεδο. Ακολουθεί η *εκτίμηση των γνωσιακών αξιωμάτων (knowledge claim evaluation)* σε σχέση με την αποδιδόμενη αξία και τη φιλαλήθειά τους. Τέλος, στο πέμπτο στάδιο, αναφέρεται η *ενσωμάτωση της γνώσης (knowledge integration)* κατά την οποία γίνεται και μια διαλογή των ξεπερασμένων αξιωμάτων και η αντικατάστασή τους με νέα. Το μοντέλο του McElroy υιοθετεί την οντολογική διάσταση του μοντέλου των Nonaka, Takeuchi σε σχέση με τη δημιουργία της γνώσης και την συνεχώς ανατροφοδοτούμενη διέγερση της διαδικασίας παραγωγής γνώσης που αυτοί απεικόνισαν στη σπείρα της γνώσης. Διέκρινε και αυτός μεταξύ της ρητής και της άρρητης γνώσης αλλά την τελευταία την περιγράφει ως γνώση που ενυπάρχει υποκειμενικά μέσα στο μυαλό του ατόμου.

### 2.3.4. Το μοντέλο Wiig

Το μοντέλο του κύκλου ζωής της διαχείρισης της γνώσης του Wiig (cited in Dalkir, 2005) είναι πολύ αναλυτικό και δίνει έμφαση πρωτίστως στην ικανότητα δράσης (*ability to act*) του οργανισμού την οποία βασίζει στη γνώση. Σύμφωνα με τον Wiig, βασικός σκοπός της διαχείρισης γνώσης είναι η έξυπνη δράση από τον οργανισμό που έχει τα θεμέλιά της σε αποφάσεις τις οποίες λαμβάνει με τη χρήση ποιοτικής γνώσης. Ο κύκλος του Wiig απαρτίζεται από το χτίσιμο της γνώσης (*building*), τη διατήρησή της (*holding*), τη συγκέντρωσή της (*pooling*) και τέλος, την εφαρμογή της (*applying*). Τα στάδια αυτά δεν είναι απαραίτητα σειριακά αλλά είναι δυνατή η επιστροφή σε παλαιότερο στάδιο και η επανάληψη της διαδικασίας. Το τι συμπεριλαμβάνει το κάθε στάδιο εμφανίζεται αναλυτικότερα στον παρακάτω πίνακα. Δίνεται έμφαση στα άτομα και στη συνεργασία μεταξύ τους προς το σκοπό της ενσωμάτωσης ποιοτικής γνώσης.



Το *χτίσιμο* (*building*) της γνώσης περιλαμβάνει την απόκτηση γνώσης μέσα από πειραματισμό, προσλήψεις ή μετακινήσεις προσωπικού, εισαγωγή ξένης γνώσης, παρατήρησης ή άλλων μεθόδων, την ανάλυση της γνώσης μέσω του εντοπισμού των αιτιωδών σχέσεων, τη σύγκριση, την εξαγωγή συμπερασμάτων και την επαλήθευση της αποθηκευμένης γνώσης, τη σύνθεση της γνώσης σε νέες αρχές και αξιώματα γενικού περιεχομένου, τη κωδικοποίηση της γνώσης σε νέα μοντέλα, την καταγραφή της σε χειρόγραφο και ψηφιακή μορφή, και τέλος, την οργάνωση της γνώσης στο πλαίσιο ενός καθιερωμένου οργανωσιακού πλαισίου με τη λειτουργία γραφείου help desk ή λίστα συχνών ερωτήσεων (FAQs) (Dalkir, 2005).

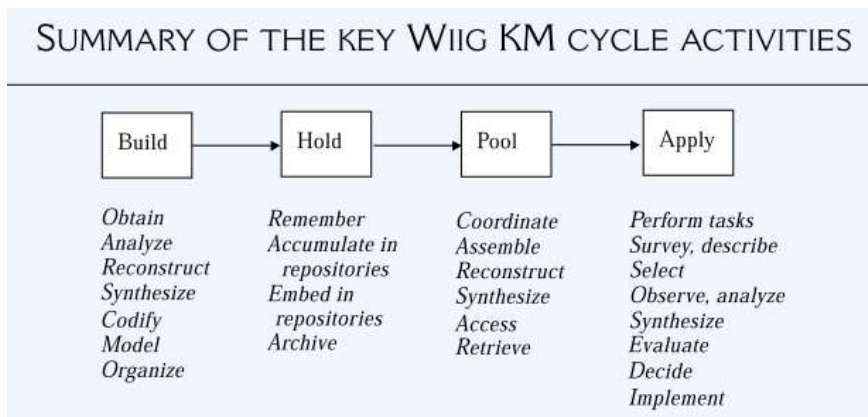
Η *διατήρηση* της γνώσης (*holding*) αφορά την κατανόηση της γνώσης, την εξασφάλιση της μνήμης στον οργανισμό (λειτουργία αποθετηρίου γνώσης ή εκμάθηση από άτομα), την ενσωμάτωση της γνώσης στη λειτουργία του οργανισμού (π.χ. με εκπαίδευση, με διαδικασίες) και την αρχειοθέτηση της γνώσης με τρόπο επιστημονικό και συστηματικό. Έτσι, η σημαντική για τον οργανισμό γνώση είτε θα είναι καταγεγραμμένη σε κάποιο αποθετήριο είτε στη μνήμη κάποιου ατόμου (Dalkir, 2005).

Η *συγκέντρωση* της γνώσης (*pooling*) αφορά το συντονισμό, τη συγκέντρωση, την πρόσβαση και την ανάκτηση της απαιτούμενης γνώσης. Εδώ, πρέπει να γίνει σαφές το Ποιος γνωρίζει τι μέσα στο εσωτερικό δίκτυο του οργανισμού και να γίνει αυτό γνωστό σε όλους. Όλες οι πηγές της γνώσης συγκεντρώνονται σε μια βιβλιοθήκη ή αποθετήριο από όπου και ανακτώνται οι απαραίτητες πληροφορίες. Στο στάδιο αυτό μπορεί να γίνει και απευθείας επικοινωνία με το άτομο που κατέχει τη γνώση για πιο άμεση εξυπηρέτηση. Μπορεί, επίσης, να συγκεντρωθεί όλη η πληροφορία από όλα τα άτομα που έχουν στο παρελθόν κληθεί να επιλύσουν παρόμοια ζητήματα και να ζητηθεί η επικύρωση της διαδικασίας από όλους (Dalkir, 2005).

Η *εφαρμογή* της γνώσης (*applying*) απεικονίζεται σε πολλά πράγματα. Λαμβάνει χώρα όταν ένα άτομο ορίζει ένα πρόβλημα και μέσα από τη συγκεντρωμένη γνώση αναζητά είτε πιθανές συνέπειες, είτε λύσεις, είτε τρόπους αντιμετώπισης, είτε παρόμοιες προσεγγίσεις του παρελθόντος, βρίσκει πιθανά ρίσκα, εναλλακτικές, σχέση με την πραγματικότητα, τα άτομα που γνωρίζουν αλλά, και τα άτομα που, τελικά, θα υλοποιήσουν την απόφαση που στηρίχτηκε σε όλη αυτή τη γνώση (Dalkir, 2005).

Ο Wiig είναι πολύ αναλυτικός στο τι συμπεριλαμβάνει το κάθε στάδιο και δίνει πολλή έμφαση στην οργάνωση ποιοτικής γνώσης. Δεν κάνει διάκριση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης, αν και αναφέρεται σε γνώση που έχουν τα άτομα (ουσιαστικά άρρητη γνώση). Επίσης, δεν προχωρά στη

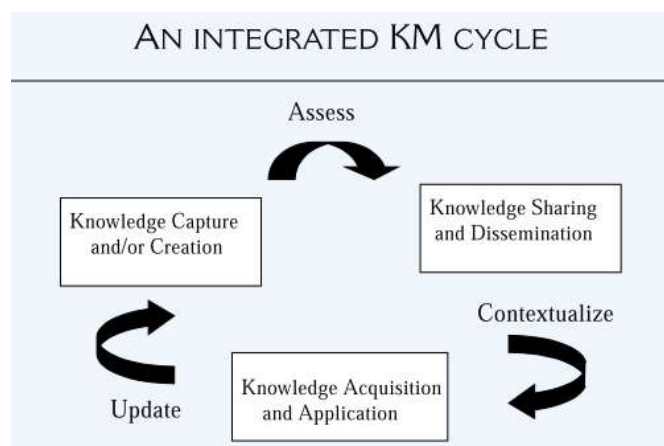
διαλεκτική και δυναμική σχέση που περιέγραψαν οι Nonaka, Takeuchi ούτε εστιάζει στη διέγερση της ανατροφοδότησης που καθιστά αέναη τη διαδικασία διαχείρισης της γνώσης.



*Εικόνα 5 πηγή: Dalkir, 2005*

### **2.3.5. Το μοντέλο Dalkir**

Ο Dalkir (2005) σχημάτισε το δικό του ολοκληρωμένο μοντέλο διαχείρισης γνώσης πάνω στη βάση των προαναφερθέντων και διέκρινε τρία βασικά στάδια: σύλληψη η/και δημιουργία γνώσης, διάχυση και διασπορά γνώσης και τέλος, απόκτηση και εφαρμογή γνώσης. Η σύλληψη/δημιουργία της γνώσης αναφέρεται στην αναγνώριση και κωδικοποίηση της ήδη υπάρχουσας στον οργανισμό γνώσης και τεχνογνωσίας αλλά και της γνώσης που εντοπίζεται έξω από αυτόν. Η δημιουργία γνώσης αφορά την ανάπτυξη νέας γνώσης και τεχνογνωσίας στον οργανισμό. Όταν η γνώση καταγραφεί, πρέπει να τεθούν τα κριτήρια εκείνα σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού, τα οποία θα διαχωρίσουν τη γνώση που προσθέτει αξία στον οργανισμό από την περιττή γνώση. Η γνώση που αυξάνει το πνευματικό κεφάλαιο του οργανισμού θα πρέπει εν συνεχεία να προσαρμοστεί, δηλαδή, να συνδεθεί με τους ειδικούς και τα έμπειρα κάθε φορά άτομα) διάχυση γνώσης) και να εντοπιστούν τα κρίσιμα εκείνα στοιχεία που θα διευκολύνουν αυτόν που την χρειάζεται (απόκτηση και εφαρμογή της γνώσης). Η προσαρμογή, ορίζει ο Dalkir, ότι είναι επιτυχής όταν το νέο περιεχόμενο της γνώσης ενσωματώνεται απρόσκοπτα σε διαδικασίες του οργανισμού (Dalkir, 2005).



*Εικόνα 6: το ολοκληρωμένο μοντέλο του κύκλου της ζωής της διαχείρισης γνώσης του Dalkir*

Ο Dalkir τονίζει ότι ο κύκλος της διαχείρισης της γνώσης επαναλαμβάνεται διαρκώς καθώς οι χρήστες χρησιμοποιούν τη γνώση, αξιολογούν τη χρησιμότητά της αυτή και δημιουργούν οι ίδιοι τη δική τους νέα γνώση που τίθεται εκ νέου στον παραπάνω κύκλο ζωής (Dalkir, 2005).

INTEGRATED KM CYCLE STEPS				
Meyer & Zack (1996)	Bukowitz & Williams (2003)	McElroy (1999)	Wiig (1993)	Integrated KM Cycle
Acquisition	Get	Individual & group learning	Creation	Create/capture
Refinement	Use	Knowledge claim validation	Sourcing	Create/capture
Store/retrieve	Learn	Information acquisition	Compilation	Create/capture
Distribution	Contribute	Knowledge validation	Transformation	Create/capture and contextualize
Presentation	Assess	Knowledge integration	Dissemination	Share, disseminate, and assess
	Build/sustain		Application	Acquisition and application
	Divest		Value realization	Update

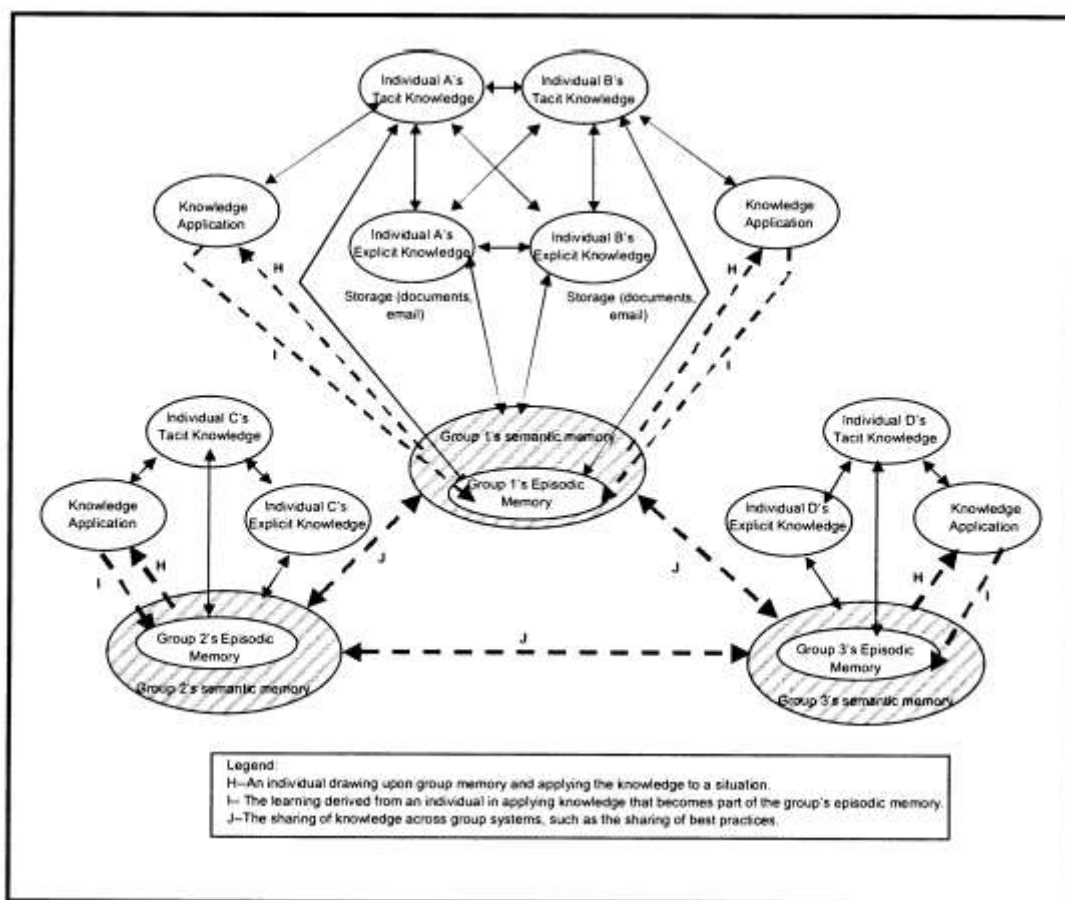
*Εικόνα 7: Μοντέλα Διαχείρισης Γνώσης*

### 2.3.6. Το μοντέλο Alavi και Leidner

Νεότερη προσέγγιση μας προσφέρουν οι Alavi και Leidner, οι οποίοι αντιμετωπίζουν τον οργανισμό ως ένα σύστημα γνώσης και αναγνωρίζουν στην οργανωσιακή γνώση τη γνωστική και κοινωνική της φύση, τη διαμόρφωσή της, δηλαδή, μέσα από το ατομικό γνωστικό επίπεδο αλλά και το συλλογικό (την αλληλεπίδραση των ατόμων). Οι διαδικασίες που προτείνουν αυτοί είναι: η δημιουργία γνώσης, η αποθήκευση/ανάκτηση γνώσης, η μεταφορά της γνώσης και τέλος, η εφαρμογή της γνώσης. Αναφορικά με τη δημιουργία γνώσης (*knowledge creation*), οι Alavi και Leidner υιοθετούν απόλυτα το μοντέλο των Nonaka, Takeuchi που έχουμε ήδη περιγράψει. Σχετικά με την αποθήκευση της γνώσης (*knowledge storage/retrieval*) προβάλλουν τα μέσα της τεχνολογίας που συμβάλλουν τα μέγιστα στο χτίσιμο της οργανωσιακής μνήμης. Η μεταφορά της γνώσης (*knowledge transfer*) πραγματοποιείται σε διάφορα επίπεδα, από άτομο σε άτομο, από άτομο σε ρητές πηγές ή σε ομάδες ανθρώπων, μεταξύ ατόμων και ομάδων και από ομάδες σε οργανισμούς. Είναι πολύ σημαντικό να εντοπιστεί το που είναι απαραίτητη η γνώση και που μπορεί να χρησιμοποιηθεί, ώστε να ενισχυθούν τα αντίστοιχα κανάλια επικοινωνίας και να ενεργοποιηθούν οι σχετικές διαδικασίες επικοινωνίας. Επίσης, οι Alavi και Leidner τονίζουν την ανάγκη επίσημης κωδικοποίησης της γνώσης προκειμένου να είναι εφικτή η ανάκτησή της όταν χρειαστεί και εδώ εξαίρουν πάλι τα σύγχρονα μέσα της τεχνολογίας των πληροφοριών. Στο τελικό στάδιο της διαχείρισης της γνώσης, αυτό της εφαρμογής της γνώσης (*knowledge application*), υιοθετούν την άποψη του Grant, ότι δηλαδή, υφίστανται τρεις διαφορετικοί μηχανισμοί που βοηθούν τη γνώση να μετατραπεί σε ικανότητα στον οργανισμό. Οι οδηγίες (*directives*) που είναι οι κανόνες, οι οδηγίες και οι διαδικασίες στις οποίες αποκρυσταλλώνεται η άρρητη γνώση των ειδικών κατά τη μετατροπή της σε ρητή, οι ρουτίνες του οργανισμού (*organizational routines*) που αφορούν πρωτόκολλα και διαδικασίες που επιτρέπουν τα άτομα να εφαρμόζουν την εξειδικευμένη γνώση που έχουν και, τέλος, οι αυτόνομες ομάδες (*self-contained teams*) καθηκόντων που υπάρχουν για να επιλύουν τα πιο πολύπλοκα προβλήματα (Grant 1996b cited in Alavi & Leidner, 2001). Σε όλα αυτά τα επίπεδα μπορεί να υπάρξει διευκόλυνση αλλά και θετική επίδραση της χρήσης των τεχνολογιών (Alavi & Leidner, 2001).

Η άποψη των Alavi και Leidner δεν προτείνει κάτι διαφορετικό στον κύκλο ζωής της διαχείρισης της γνώσης. Η ουσία των σταδίων, όπως παρατηρεί κανείς, είναι η ίδια. Επισημαίνουν ότι τα τέσσερα στάδια που προτείνουν δεν τηρούν -όπως αναφέραμε και ανωτέρω- αυστηρή σειριακή ακολουθία, είναι διακριτά αλλά και αλληλοεξαρτώμενα. Είναι δυνατόν, ένα άτομο να χρησιμοποιήσει μια γνώση που μόλις απέκτησε (μέσα από την πράξη) και να την εφαρμόσει

απευθείας, χωρίς, δηλαδή, να έχει προηγηθεί η κωδικοποίηση και η μεταφορά της πρώτα. Από την άλλη, εάν δεν υπάρχει σωστή αποθήκευση (βάσει κατηγοριοποίησης και κωδικοποίησης) είναι εξαιρετικά δυσχερής η ανάκτηση της γνώσης. Οι Alavi και Leidner δίνουν έμφαση στη λειτουργία των ατόμων μέσα σε ομάδες και τη σχέση των ομάδων αυτών μεταξύ τους. Απεικονίζουν τη διαδραστική σχέση μεταξύ των ομάδων πολύ παραστατικά, δείχνοντας τη μετατροπή της άρρητης σε ρητή γνώση και αντίστροφα (του μοντέλου SECI) και τονίζοντας πως είναι πολύ σημαντική η σωστή σύνδεση των ομάδων για την επιτυχή μεταφορά της γνώσης (βλ. εικόνα 8) (Alavi & Leidner, 2001).



Εικόνα 8: Η μεταφορά της γνώσης μεταξύ των ατόμων μιας ομάδας κατά Alavi και Leidner (2001)

Οι Alavi και Leidner αναγνωρίζουν ότι έχει αναπτυχθεί πολύ η διαχείριση της γνώσης στο θεωρητικό μέρος αλλά, ότι εμφανίζει κενά στο εμπειρικό-πρακτικό μέρος και θέτουν ζητήματα που στην πράξη δεν έχουν επιλυθεί. Τέλος, προτείνουν ανεπιφύλακτα τη χρήση των τεχνολογιών της πληροφορίας λόγω του δυναμικού χαρακτήρα της διαχείρισης γνώσης (Alavi & Leidner, 2001).

### 2.3.7. Το μοντέλο Ρωσσίδη, Ασπρίδη

Αξίζει να αναφερθούμε και στην άποψη των δικών μας θεωρητικών της διαχείρισης της γνώσης, των Ρωσσίδη Γιάννη και Ασπρίδη Γιώργο (2017).



*Εικόνα 9: Η διαδικασία της διαχείρισης της γνώσης κατά Ασπρίδη, Ρωσσίδη*

Στο πρώτο στάδιο συντελείται η απόκτηση γνώσης που έρχεται ως αποτέλεσμα της έρευνας και της καινοτομίας ενώ στο δεύτερο στάδιο γίνεται η αναπαράσταση της γνώσης ούτως ώστε να καταστεί αυτή προσβάσιμη σε όλους. Στο τρίτο στάδιο πραγματοποιείται η διάδοση της γνώσης, η επικοινωνία των εμπειριών και των γνώσεων από το ατομικό επίπεδο στο συλλογικό. Η διαμόρφωση της γνώσης συνίσταται στη συγκέντρωση όλων των γνώσεων που είναι αποτέλεσμα της ατομικής προσπάθειας όλων, και τέλος, η εφαρμογή και αξιοποίηση της γνώσης μεταφράζεται σε εξειδικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες.

### 2.3.8. Το μοντέλο Ιορδάνογλου

Η Δήμητρα Ιορδάνογλου, ταυτίζει τη διοίκηση της γνώσης με τη διαχείριση της γνώσης καθώς η διοίκηση αντικατοπτρίζεται σε ένα σύστημα ενεργειών, αυτών που διαχειρίζονται τη γνώση. Έτσι, συμφωνεί με την σειρά ενεργειών των Ρωσσίδη, Ασπρίδη, αλλά, αφαιρεί από τα στάδια τη διαμόρφωση της γνώσης. Η γνώση αποκτιέται είτε με συστηματική έρευνα, ανάπτυξη και αναζήτηση καινοτόμων ιδεών, είτε και μέσα από την εμπειρία της αγοράς. Στο στάδιο της αναπαράστασης, η Δήμητρα Ιορδάνογλου αναφέρεται στη δημιουργία οργανωσιακής μνήμης -μέσω της κωδικοποίησης της γνώσης- καταχωρημένης σε ηλεκτρονικές ή χειρόγραφες βάσεις δεδομένων. Στο στάδιο της διάδοσης της γνώσης, εστιάζει στη θεσμοθέτηση διαδικασιών δημιουργίας γνώσης και στην αξιοποίηση των τεχνολογιών και των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (κίνητρα, ενίσχυση κλπ). Τέλος, η Ιορδάνογλου χρησιμοποιεί τον όρο αξιοποίηση για την αποκτημένη γνώση δίνοντας έμφαση στο σκοπό της γνώσης που είναι η

δημιουργία αξίας στον οργανισμό και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η συγγραφέας, αν και συνοπτικά, περιλαμβάνει όλη την ουσία της διαχείρισης της γνώσης από τη δημιουργία μέχρι την εφαρμογή της, δεν εστιάζει, ωστόσο, στη διαλεκτική σχέση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης και στη λειτουργία της διαρκούς ανατροφοδότησης του συστήματος της γνώσης (Ιορδάνογλου, 2008).

### Επισημάνσεις

Είναι αποδεκτό ότι ο οργανισμός δεν γνωρίζει τίποτα από μόνος του, η γνώση του είναι αυτή των ατόμων που το στελεχώνουν. Είναι εφικτή η μετάβαση από την ατομική γνώση στην οργανωσιακή γνώση σύμφωνα με την περιγραφή των Nonaka, Taleuchi. Η διαχείριση της γνώσης είναι μια αέναη διαδικασία η οποία αποτελείται από κάποιες επιμέρους διεργασίες. Κοινός τόπος όλων των θεωριών είναι η σύλληψη των αρχικών πληροφοριών οι οποίες προέρχονται από τα άτομα. Το κάθε άτομο παρέχει στον οργανισμό την ακαδημαϊκή του γνώση και την εμπειρία (άρρητη γνώση). Η πληροφορία μπορεί να προέρχεται και εκτός του οργανισμού. Η ποσότητα, η ποικιλία, η διακύμανση και το δημιουργικό χάος που σημειώνουν οι Nonaka, Taleuchi διευκολύνει τη δημιουργία γνώσης. Η ανταλλαγή των πρωτογενών πληροφοριών μέσα από διάφορες μεθόδους και πρακτικές είναι επιβεβλημένη (μοντέλο SECI των Nonaka, Takeuchi ως ανωτέρω). Κρίσιμος, εδώ, είναι ο ρόλος της ομάδας. Η ενστάλαξη των πληροφοριών στο πρακτικό επίπεδο της εφαρμογής της υπάρχουσας ατομικής γνώσης, αποφέρει νέα γνώση. Η νέα αυτή γνώση τότε, εκτιμάται (Bukowitz & Williams ως ανωτέρω) αξιολογείται, φιλτράρεται, κωδικοποιείται βάσει κανόνων (Davenport & Prusak, 1998), οργανώνεται, εκκαθαρίζεται (Meyer & Zack ως ανωτέρω) και καταχωρείται σε χειρόγραφο ή και -καλύτερα- σε ψηφιακή βάση δεδομένων (αποθετήριο). Η νέα γνώση, τότε, ενσωματώνεται στον οργανισμό. Η νέα γνώση πρέπει εν συνεχεία να διαχυθεί, να διαμοιραστεί και να αποτελέσει κοινό σημείο αναφοράς όλων. Είναι επιβεβλημένη η δόμηση της νέας γνώσης με τέτοιο τρόπο που να είναι εφικτή αλλά και εύκολη η αναζήτηση της απαιτούμενης πληροφορίας. Εν συνεχεία, η νέα αυτή γνώση τίθεται σε εφαρμογή από το άτομο που την χρειάζεται και την ανακαλεί. Ο ίδιος άνθρωπος είναι που στην πράξη, πάλι, αντιμετωπίζει την ορθότητα ή μη της αποκτημένης γνώσης στην επίλυση ή μη του προβλήματός του. Η νέα εμπειρία επανέρχεται ως άρρητη γνώση στην ομάδα δια μέσου του ατόμου, εκ νέου, προκειμένου να εμπλουτιστεί, να αναθεωρηθεί, να ανακυκλωθεί ή και να “πεταχτεί” (“divest” όπως προαναφέραμε υπό μοντέλο Bukowitz & Williams). Οι επιμέρους διαδικασίες διαχείρισης γνώσης λειτουργούν ως κύκλος, ο οποίος ξεκινά από τη σύλληψη και τη δημιουργία της γνώσης, συνεχίζει με την οργάνωση και την αποθήκευση, τη διασπορά/διάχυση και τέλος, την εφαρμογή της γνώσης (Anand & Singh, 2011). Η νέα αυτή γνώση τίθεται και αποτελεί το έναυσμα για την επανεκκίνηση ενός

νέου κύκλου διαχείρισης γνώσης, ενός κύκλου βελτιστοποίησης κατά το πρότυπο του κύκλου του Deming (εικόνα 10).



Εικόνα 10: Ο κύκλος του Deming

#### 2.4. Η διάγνωση/ο έλεγχος της γνώσης (knowledge audit) ως το πρωταρχικό βήμα στη διαχείριση της γνώσης

Καθώς η μελέτη περίπτωσης του Κ.Ε.Α.Ο. εστιάζει στη διάγνωση της λειτουργίας ή μη συστήματος και αρχών διαχείρισης γνώσης, στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε στο τι ορίζει τη διάγνωση/έλεγχο της γνώσης σε έναν οργανισμό. Η δυνατότητα του οργανισμού να παράγει νέα γνώση, να την αξιοποιεί και να την μετουσιώνει σε προϊόντα ή υπηρεσίες καινοτομίας απαιτεί πέρα και πριν από την επιλογή ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης, τη διάγνωση της υπάρχουσας γνώσης στον οργανισμό. Μάλιστα, ο έλεγχος/διάγνωση της γνώσης στον οργανισμό έχει αναγνωριστεί ως το πρωταρχικό βήμα στη διαχείριση της γνώσης (Liebowitz et al., n.d.). Ο έλεγχος της γνώσης εξετάζει το ποια γνώση είναι απαραίτητη για τον οργανισμό, ποια γνώση είναι διαθέσιμη για τον οργανισμό, ποια λείπει, Ποιος χρειάζεται αυτή τη γνώση και πως μπορεί αυτή η γνώση να καταστεί εφαρμόσιμη από το προσωπικό του οργανισμού. Οι Lauer και Tanniru προσθέτουν μια ακόμα διάσταση στη μεγάλη σημασία του ελέγχου της γνώσης. Συνδέουν τον κρίσιμο ρόλο του ελέγχου με την επίτευξη των στόχων τόσο των εργατών της γνώσης όσο και του οργανισμού, τη στρατηγική και την κουλτούρα του (Lauer & Tanniru, 2001).

Οι Jay Liebowitz, Bonnie Rubenstein-Montano, Doug McCaw, Judah Buchwalter και Chuck Browning προτείνουν τρία βήματα ελέγχου:



α) την αναγνώριση του ποια γνώση *υπάρχει* κατά την παρούσα στιγμή στον οργανισμό σε συγκεκριμένη περιοχή ενδιαφέροντος. Εδώ αναφέρονται στον εντοπισμό της ρητής και της άρρητης γνώσης, στον καθορισμό των πηγών της γνώσης, στην εύρεση των σημείων στα οποία η γνώση “λιμνάζει” και στον εντοπισμό των περιορισμών που υφίστανται στην αξιοποίηση της γνώσης. Επίσης, στο στάδιο αυτό, σχηματίζεται ένας χάρτης γνώσης (όπως θα αναλύσουμε παρακάτω) όπου απεικονίζεται η κατηγοριοποίηση και η ροή της γνώσης μέσα στον οργανισμό, τα άτομα που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη γνώση, η θεματολογία, τα έγγραφα και οι ιδέες. Ο χάρτης γνώσης συνδέει τα διάφορα θέματα με πηγές γνώσης διευκολύνοντας έτσι το ενδιαφερόμενο άτομο στην αναζήτηση (Liebowitz et al., n.d.).

β) δεύτερο στάδιο είναι η αναγνώριση της γνώσης που *λείπει* για το ζήτημα του ενδιαφέροντος. Εδώ πραγματοποιείται μια ανάλυση των υφιστάμενων κενών στις αποθήκες της γνώσης και καθορίζεται το Ποιος χρειάζεται τη γνώση αυτή.

γ) κατά το τρίτο στάδιο παράγονται παρατηρήσεις και προτάσεις προς σχεδιασμό *βελτιώσεων* στις διαδικασίες διαχείρισης της γνώσης στην περιοχή του γνωστικού αντικειμένου που ενδιαφέρει.

Η μέθοδος αυτή δίνει μεγάλη βαρύτητα στη συλλογή της ρητής γνώσης και την κωδικοποίησή της, ενώ προσφέρει στην ομάδα διαχείρισης της γνώσης τις απαιτούμενες πληροφορίες για τον αντίστοιχο σχεδιασμό που θα οδηγήσει στη μελλοντική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Αξίζει να αναφερθούμε και στην προσέγγιση των Alonso Perez-Soltero, mario Barcelo-Valenzuela, Gerardo Sanchez-Schmitz, Fernando Martin-Rubio και Jose Tomas Palma-Mendez, οι οποίοι εστιάζουν σε *βασικές διαδικασίες (core processes)* (Perez-Soltero et al., 2006a). Διαδικασίες είναι οι δραστηριότητες εκείνες που μετατρέπουν τους πόρους σε αποτελέσματα (προϊόντα ή υπηρεσίες). Οι *βασικές διαδικασίες* είναι εκείνες οι διαλειτουργικές διαδικασίες που είναι απαραίτητες για την ικανοποίηση των πελατών και την εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού. Αυτές πρέπει να πληρούνται προκειμένου να μην οδηγηθεί ο οργανισμός στην καταστροφή. Οι Alonso Perez-Soltero, mario Barcelo-Valenzuela, Gerardo Sanchez-Schmitz, Fernando Martin-Rubio και Jose Tomas Palma-Mendez, λοιπόν, πιστεύουν στην επικέντρωση του ενδιαφέροντος σε κάποιες βασικές διαδικασίες που είναι κρίσιμες για τον οργανισμό. Έτσι, ο έλεγχος της γνώσης αποτελείται από δυο βασικά καθήκοντα, την χαρτογράφηση της γνώσης για τον εντοπισμό των αποθηκών της γνώσης μέσα στον οργανισμό (βάσεις δεδομένων, πηγές γνώσης) και τη σύλληψη των προτύπων που ακολουθεί η ροή της γνώσης μέσα στον οργανισμό. Η βασική επιδίωξη της μεθόδου αυτής είναι η αναγνώριση του γιατί είναι κάποια συγκεκριμένη γνώση πολύτιμη για τον οργανισμό και πως προσθέτει αξία σε αυτόν. Οι μελετητές αυτοί προτείνουν δέκα βήματα: α) απόκτηση της στρατηγικά σημαντικής πληροφορίας και αναγνώριση των οργανωσιακών διαδικασιών, β) αναγνώριση των βασικών διαδικασιών του οργανισμού και καθιέρωση κριτήρια αξιολόγησης

αυτών, γ) κατάταξη των βασικών αυτών διαδικασιών με βαθμό σημαντικότητας, δ) αναγνώριση των ανθρώπων-κλειδιά, ε) συνάντηση με τα άτομα αυτά, στ) απόκτηση αποθήκης γνώσεων, ζ) ανάλυση της ροής της γνώσης, η) χαρτογράφηση της γνώσης, θ) άντληση αναφορών του ελέγχου της γνώσης και ι) συνεχής επανέλεγχος της γνώσης. Η κυκλική εφαρμογή της στρατηγικής αυτών των βημάτων μπορεί να προσφέρει στον οργανισμό ευκαιρίες βελτίωσης, την αναγνώριση των γνωσιακών περιουσιακών του στοιχείων και της ροής της γνώσης και τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων και πρωτοβουλιών για τη διαχείριση της γνώσης (Perez-Soltero et al., 2006b).

## 2.5. Εργαλεία της διαχείρισης γνώσης

Τα εργαλεία διαχείρισης γνώσης δεν είναι άλλο από τις μεθόδους, τις τεχνικές και τις πρακτικές που χρησιμοποιούν οι διάφοροι οργανισμοί προκειμένου να οργανώσουν και να διαχειριστούν τη γνώση τους (Xanthoroulou et al., n.d.). Ο εντοπισμός εργαλείων είναι διάχυτος στις θεωρίες περί διαχείρισης γνώσης που άπτονται ζητημάτων σε πιο πρακτικό επίπεδο. Ο κλάδος της διαχείρισης γνώσης έχει μελετήσει και επινοήσει διάφορα εργαλεία και μεθόδους, τεχνολογικού χαρακτήρα και μη, προκειμένου να συνδράμει τη διαδικασία της διαχείρισης της γνώσης.

Σύμφωνα με τον Ronald Young υπάρχουν 20 εργαλεία και μέθοδοι, η εφαρμογή των οποίων συνιστάται στους οργανισμούς (Young & Asian Productivity Organization, 2010). Ο Young συνδέει τα διάφορα εργαλεία και τις μεθόδους με το κάθε στάδιο του κύκλου ζωής της διαδικασίας διαχείρισης της γνώσης σύμφωνα με το μοντέλο του Ασιατικού Οργανισμού Παραγωγής (Asian Productivity Organization, APO). Το μοντέλο αυτό ορίζει ότι υπάρχουν 5 στάδια, της αναγνώρισης (identifying), της δημιουργίας (creating), της αποθήκευσης (storing), της διάχυσης (sharing) και της εφαρμογής (applying).

Step	KM Methods and Tools to Consider (Guide Only)
1. Identifying the Knowledge	8. APO Knowledge Management Assessment Tool
	9. Knowledge Cafés
	10. Communities of Practice
	17. Advanced Search Tools
	18. Knowledge Clusters
	19. Expert Locator
	20. Collaborative Virtual Workspaces
	22. Knowledge Mapping
	23. KM Maturity Model
	24. Mentor/Mentee
	Ethnic Visions Case Study

2. Creating Knowledge	1. Brainstorming
	2. Learning and Idea Capture
	4. Learning Reviews
	5. After Action Reviews
	7. Collaborative Physical Workspaces
	9. Knowledge Cafés
	10. Communities of Practice
	13. Knowledge Bases (Wikis, etc.)
	14. Blogs
	16. Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)
	17. Advanced Search
	18. Knowledge Clusters
	19. Expert Locator
	20. Collaborative Virtual Workspaces
	24. Mentor/Mentee
25. Knowledge Portal	
26. Video Sharing	
Ethnic Visions Case Study	

3. Storing Knowledge	4. Learning Reviews
	5. After Action Reviews
	9. Knowledge Cafés
	10. Communities of Practice
	11. Taxonomy
	12. Document Libraries
	13. Knowledge Bases (Wikis, etc.)
	14. Blogs
	16. Voice and VOIP
	18. Knowledge Clusters
	19. Expert Locator
	20. Collaborative Virtual Workspaces
	25. Knowledge Portal
	26. Video Sharing
	Ethnic Visions Case Study

4. Sharing Knowledge	3. Peer Assist
	4. Learning Reviews
	5. After Action Reviews
	6. Storytelling
	10. Communities of Practice
	7. Collaborative Physical Workspaces
	9. Knowledge Cafés
	10. Communities of Practice
	11. Taxonomy
	12. Document Libraries
	13. Knowledge Bases (Wikis, etc.)
	14. Blogs
	15. Social Networking Services
	16. Voice and VOIP
	18. Knowledge Clusters
	19. Expert Locator
	20. Collaborative Virtual Workspaces
25. Knowledge Portal	
26. Video Sharing	
24. Mentor/Mentee	
Ethnic Visions Case Study	

5. Applying Knowledge	3. Peer Assist
	7. Collaborative Physical Workspaces
	9. Knowledge Cafés
	10. Communities of Practice
	11. Taxonomy
	12. Document Libraries
	13. Knowledge Bases (Wikis, etc.)
	14. Blogs
	17. Advanced Search
	18. Knowledge Clusters
	19. Expert Locator
	20. Collaborative Virtual Workspaces
	21. Knowledge Worker Competency Plan
	24. Mentor/Mentee
	25. Knowledge Portal
Ethnic Visions Case Study	

*Εικόνα 11: εργαλεία και μέθοδοι ανά στάδιο διαχείρισης της γνώσης κατά Young*

Στην παρούσα εργασία θα ακολουθήσουμε τη διάκριση των εργαλείων και μεθόδων του Young σε Μη-τεχνολογικά (Non-IT) και Τεχνολογικά (IT) ή αλλιώς σε Διοικητικά και Τεχνικά (σελ. 10, Young & Asian Productivity Organization, 2010).

### **2.5.1. Μη-τεχνολογικά (Non-IT) ή διοικητικά εργαλεία και μέθοδοι**

#### *2.5.1.1. Brainstorming ή Καταιγισμός ιδεών*

Ο καταιγισμός ιδεών διατυπώθηκε ως μέθοδος πρώτη φορά από τον Alex Osborne. Είναι μια διαδικασία που αποτελείται από δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο διατυπώνονται ιδέες από τους συμμετέχοντες στην ομάδα (5-10 ατόμων με επικεφαλής έναν συντονιστή) και στο δεύτερο στάδιο γίνεται η κριτική προσέγγιση αυτών. Χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου είναι η επιβεβλημένη ελευθερία, ο αυθορμητισμός και η άκριτη διατύπωση των ιδεών κατά το πρώτο στάδιο όπου σκοπός είναι η συγκέντρωση πληθώρας ευφάνταστων ιδεών. Η αυτονομία που σύμφωνα με τους Nonaka, Takeuchi ενισχύει τη δέσμευση (commitment) -όπως αναφερθήκαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο- παρέχει αυτήν, ακριβώς, την ελευθερία για έκφραση που απαιτείται εδώ. Στο δεύτερο στάδιο πραγματοποιείται η ανάλυση των ιδεών μέσα από έγκυρες επιστημονικές μεθόδους προκειμένου να καταλήξει η ομάδα στην εφαρμοστέα λύση (Ρωσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017).

### *2.5.1.2. Learning and idea capture ή Σύλληψη ιδεών και μάθησης*

Η μέθοδος αυτή επικεντρώνεται στην αποτελεσματική καταγραφή όλων των ιδεών και της μάθησης που κατά κοινή παραδοχή παράγονται καθημερινά από τα άτομα στον οργανισμό (Young & Asian Productivity Organization, 2010). Έχει παρατηρηθεί ότι οι πρώτες ιδέες που εκφράζονται κατά την επίλυση ενός θέματος είναι συνήθως και οι πιο σωστές. Ο στόχος, λοιπόν, εδώ είναι η συλλογική και συστηματική καταγραφή όλων των ιδεών. Η καταγραφή μπορεί να γίνει είτε χειρόγραφα είτε ψηφιακά με σαφή προτίμηση στον δεύτερο τρόπο. Παραδείγματα εργαλείων σε ατομικό επίπεδο είναι η μνήμη, τα σημειωματάρια (χειρόγραφα ή ψηφιακά), τα organizer, τα προσωπικά PDAs, τα κινητά, οι προσωπικοί υπολογιστές, τα USB sticks, τα Blogs, τα Google Knols (units of knowledge), η κάμερα, το μαγνητόφωνο (ως καταγραφέας ήχου) κ.α. Σε συλλογικό επίπεδο, ο Young (2010), προτείνει τις εταιρικές κοινότητες πρακτικής (corporate communities of practice), το εταιρικό εσωτερικό δίκτυο (Intranet), τα διαδικτυακά Φόρουμ (Internet forums) και τα Φόρουμ συζήτησης (discussion forums), τα ηλεκτρονικά δωμάτια συζήτησης (electronic chat rooms), τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Twitter, LinkedIn κ.α.), την τηλεδιάσκεψη (video και audio conferencing) κ.α.

### *2.5.1.3. Peer assist ή Συνεργατική βοήθεια*

Η συνεργατική βοήθεια χρησιμοποιείται για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων μέσα στον οργανισμό και προσβλέποντας στην καλύτερη και ταχύτερη λύση προτρέπει σε συνεργασία την ομάδα που έχει αναλάβει το έργο με συναδέλφους και ειδικούς επί του θέματος. Η ομάδα αυτή -που δεν πρέπει να ξεπερνά τα 6 άτομα- συνέρχεται σε συζητήσεις που διαρκούν από μισή έως δύο μέρες. Συνιστάται να απαρτίζεται από δυο μέρη, ένα για έκθεση του προβλήματος και των παρεπόμενων ζητημάτων, και το δεύτερο για τη συζήτηση των προτάσεων και λύσεων. Κατά την διάρκεια αυτών των συζητήσεων είναι βασική επιδίωξη η εύρεση λύσεων και η μάθηση (Young & Asian Productivity Organization, 2010).

### *2.5.1.4. Learning reviews*

Η μέθοδος αυτή είναι η οργάνωση μιας ομάδας έργου με τέτοιο τρόπο που να προβλέπεται τακτική συνάντηση για συζήτηση των μαθημάτων (lessons learned) που προέκυψαν κατά την εργασία των ατόμων. Υιοθετεί την άποψη της σταδιακής ανασκόπησης του έργου και της εξέτασης της εγγύτητας την οποία έχει η παρούσα φάση με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Με αυτόν τον τρόπο αποκτιέται πολύτιμη γνώση για τον οργανισμό. Στην περίπτωση που αποκλίνει ή φαίνεται πως θα αποκλίνει το αποτέλεσμα, μπορούν να αποφασιστούν διορθωτικές ενέργειες. Η μέθοδος αυτή

εστιάζει στη μάθηση. Δεν έχει σκοπό την κριτική και την αξιολόγηση της αποδοτικότητας μιας διαδικασίας (Young & Asian Productivity Organization, 2010).

#### *2.5.1.5. After action review ή Ανασκόπηση μετά τη δράση*

Η μέθοδος αυτή αναφέρεται σε άτυπες συναντήσεις που πραγματοποιούνται προκειμένου να συλλεχθεί και να αξιολογηθεί η αποκτηθείσα -κατά τη διάρκεια εκτέλεσης μιας εργασίας- γνώση/μαθήματα (lessons learned). Η διαφορά με την προηγούμενη μέθοδο είναι ότι εδώ, η συνάντηση λαμβάνει χώρα είτε με το πέρας του έργου είτε σε σημεία κομβικά για την πορεία αυτού. Η μάθηση πραγματοποιείται από τη σύγκριση του επιδιωκόμενου με το τελικό αποτέλεσμα. Καταγράφονται τα αποτελέσματα της μάθησης και οι σχετικές παρατηρήσεις με σκοπό να αποτελέσουν την επόμενη φορά σημείο αναφοράς (Young & Asian Productivity Organization, 2010).

#### *2.5.1.6. Storytelling ή αφήγηση ιστοριών*

Η αφήγηση ιστοριών είναι μια από τις σημαντικότερες μεθόδους της διαχείρισης της γνώσης καθώς αφορά τη μεταφορά της άρρητης γνώσης και τη διάχυσή της πιο αποτελεσματικά από οποιαδήποτε άλλη μέθοδο. Η αφήγηση αφορά τη μεταφορά εμπειριών που έχουν αξία για τον οργανισμό και ενδείκνυται, ιδιαίτερα, όταν δεν επαρκεί η χρήση τεχνολογιών πληροφορίας, αν και η αφήγηση είναι πάντα πιο λεπτομερής και παραστατική, ανεξαρτήτως της ύπαρξης μέσω τεχνολογίας. Η αφήγηση έχει το πλεονέκτημα ότι βοηθάει στην ανάπτυξη καλών σχέσεων μέσα στον οργανισμό και στην πρόκληση συμμετοχής τόσο του μυαλού όσο και του συναισθήματος. Το αποτέλεσμα είναι η επίτευξη κοινωνικοποίησης (socialization) αλλά και η μεγαλύτερη δέσμευση (commitment) των ατόμων. Η αφήγηση συνδυάζεται ιδανικά -προς ενίσχυση του πλεονεκτημάς της- με την παρακολούθηση της πορείας της γνώσης μέσα από τις κοινότητες πρακτικών και τους εικονικούς χώρους συνεργασίας (Young & Asian Productivity Organization, 2010).

#### *2.5.1.7. Collaborative physical workspace ή Φυσικοί χώροι συνεργασίας*

Ο φυσικός χώρος εργασίας κρίνεται από τα πιο σημαντικά εργαλεία μεταφοράς, διάχυσης και δημιουργίας γνώσης. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι αρχιτεκτονικής του περιβάλλοντος εργασίας με σκοπό την προαγωγή της συνεργασίας. Πρωτίστως έχει να κάνει με τον τρόπο που ο ίδιος ο οργανισμός θα ήθελε να συνεργάζονται τα άτομα μεταξύ τους. Έτσι υπάρχουν οι ανοιχτοί χώροι συνεργασίας, όπως οι χώροι του καφέ και του διαλείμματος, και οι πιο ιδιωτικοί χώροι, όπως τα

δωμάτια πειραματισμού ή συνεργασίας (Young & Asian Productivity Organization, 2010). Είναι αυτονόητο ότι η ελευθερία και το φιλικό περιβάλλον προάγουν τη μεταφορά και τη δημιουργία νέας γνώσης μέσα στο πλαίσιο του μοντέλου SECI που έχουμε αναλύσει σε άλλη ενότητα.

#### *2.5.1.8. Knowledge management assessment tools*

Ο APO (Asian Productivity Organization) έχει σχεδιάσει ένα εργαλείο που πραγματοποιεί μια γρήγορη και άμεση εκτίμηση της ετοιμότητας ενός οργανισμού για την εφαρμογή προγράμματος διαχείρισης γνώσης. Το εργαλείο αυτό που είναι ένα ερωτηματολόγιο, διεξάγεται πριν την εφαρμογή του προγράμματος και έχει ως σκοπό την εύρεση των αδύνατων και των δυνατών σημείων του οργανισμού. Έτσι, εντοπίζονται τα σημεία όπου μπορεί να στηριχτεί το πρόγραμμα αλλά και τα σημεία όπου χρειάζεται ο οργανισμός περισσότερη προσπάθεια. Το ερωτηματολόγιο που αποτελείται από 42 ερωτήσεις διερευνά τις εξής θεματικές: τη σχέση της ηγεσίας με τη διαχείριση της γνώσης (όραμα, δέσμευση), τις διαδικασίες (χρήση και αξιοποίηση της γνώσης), το ανθρώπινο δυναμικό (κουλτούρα μάθησης, συνεργασία, δέσμευση), την τεχνολογία (συστήματα διαχείρισης και διάχυσης της γνώσης), τις διαδικασίες γνώσης (συστηματική προσέγγιση της γνώσης), τη μάθηση και την καινοτομία (ενθάρρυνση από τον οργανισμό για ενίσχυση της μάθησης και της καινοτομίας) και τέλος, τα αποτελέσματα διαχείρισης γνώσης (η θετική επίδραση της διαχείρισης γνώσης στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού) (Young & Asian Productivity Organization, 2010).

#### *2.5.1.9. Knowledge cafe ή καφές γνώσης*

Η μέθοδος αυτή περιγράφει τη διεξαγωγή μιας οργανωμένης, εθελοντικής, καλύτερα, συγκέντρωσης ατόμων τα οποία κάθονται σε σχήμα κύκλου και στα οποία παρουσιάζεται ένα θέμα συζήτησης. Η αρχική ομάδα (που ιδανικά πρέπει να είναι 30 ατόμων) “σπάει” σε μικρότερες ομάδες των 5 ατόμων όπου εκφράζεται ελεύθερα ο καθένας για 45 λεπτά. Τα άτομα αυτά, εν συνεχεία, επιστρέφουν στην αρχική, μεγάλη ομάδα, όπου μοιράζονται τις σκέψεις και τις ιδέες τους. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει στους οργανισμούς που έχουν αυστηρή ιεραρχική δομή να δώσουν τη δυνατότητα στα άτομα της βάσης της ιεραρχίας να εκφραστούν. Αυτή η συμμετοχή που βοηθά στη μεταφορά και τη διάχυση της γνώσης, μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά στη δημιουργία της οργανωσιακής γνώσης (Young & Asian Productivity Organization, 2010).

#### *2.5.1.10. Community of practice ή Κοινότητες Πράξης ή Πρακτικής*

Οι κοινότητες πράξης ή πρακτικής είναι ομάδες ατόμων που μοιράζονται το ίδιο πάθος και το ίδιο ενδιαφέρον για ένα ζήτημα. Ο σκοπός των ατόμων είναι να μάθουν περισσότερα πάνω στο ζήτημα που τους απασχολεί μέσα από την ανταλλαγή των γνώσεων και των εμπειριών του καθενός (ιδανικά με τη χρήση μέσων τεχνολογίας). Έτσι, μπορεί η γνώση να πολλαπλασιαστεί και να βοηθηθούν τα άτομα στην ανάπτυξη νέων ιδεών και ικανοτήτων. Οι κοινότητες αυτές μπορεί να αριθμούν από λίγα άτομα έως χιλιάδες μέλη. Σε κάθε περίπτωση οι κοινότητες χαρακτηρίζονται από το κοινό σημείο αναφοράς των μελών (αυτό του ενδιαφέροντός τους), την εμπλοκή σε δραστηριότητες και συζητήσεις με τα άλλα μέλη, πάντα σε κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και τέλος, την πράξη/πρακτική. Οι συζητήσεις έχουν έναν σκοπό, τη δράση σε κάποιο επίπεδο (Young & Asian Productivity Organization, 2010). Οι συμμετέχοντες μπορούν να είναι εσωτερικά μέλη ενός οργανισμού ή και άτομα από το εξωτερικό περιβάλλον (EKETA, 2006).

Οι κοινότητες πράξης ή πρακτικής δημιουργούνται αυθόρμητα και διαμορφώνουν τους δικούς τους κανόνες. Δεν μπορεί να εξαναγκαστεί ένα άτομο στη συμμετοχή του σε αυτές. Τα άτομα σε αυτές τις ομάδες μοιράζονται τις προσωπικές τους ιστορίες (storytelling, narration) με σκοπό να βοηθηθούν στην εύρεση λύσης και στην παραγωγή νέων ιδεών. Ιδανικά έχουν αυτονομία και ελευθερία έκφρασης (Brown & Duguid, 1991).

Οι μεγάλοι οργανισμοί ενδείκνυται να λειτουργούν με τέτοιου είδους ομάδες. Οι ομάδες αυτές, αν και αυτόνομες, συνδέονται μεταξύ τους με τρόπο που να προάγει τη μεταφορά της γνώσης. Ο οργανισμός πρέπει να αντιληφθεί ότι ουσιαστικά είναι μια κοινότητα επιμέρους κοινοτήτων. Οι Nonaka, Takeuchi μίλησαν για αυτο-οργανωμένες ομάδες (self-organizing teams) βασιζόμενοι στις ομάδες των Brown και Duguid και εστίασαν στη σημασία της διαλειτουργικότητας των ομάδων (Nonaka, 1994). Τα μέλη των ομάδων, λοιπόν, ιδανικά πρέπει να έχουν εμπειρία από περισσότερες της μιας λειτουργίας του οργανισμού ούτως ώστε να εξασφαλίζεται ο “πλεονασμός” των πληροφοριών. Τον ίδιο σκοπό εξυπηρετούν και η ποικιλία στην ηλικία, στο φύλο, στη θέση ευθύνης κλπ (Morgan, 1986 cited in Nonaka, Takeuchi, 1994). Οι αυτο-οργανωμένες ομάδες εξασφαλίζουν τη στενή σχέση των μελών και την απόκτηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης που είναι η βάση για την συνεχή και ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων (άρρητης γνώσης) και την πρόσβαση σε όλη την κοινή γνώση. Οι Nonaka, Takeuchi αναγνωρίζουν στις διαλειτουργικές ομάδες που έχουν το σωστό ρυθμό αλληλεπίδρασης, τη βάση για τη διαδικασία δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης (Nonaka, 1994).

#### *2.5.1.11. Taxonomy ή ταξινόμηση*



Η ταξινόμηση είναι μια τεχνική που οργανώνει με συνέπεια τις πληροφορίες, τα έγγραφα και όλη τη γνώση του οργανισμού σε ένα διάγραμμα ροής. Η δομή του διαγράμματος είναι κατασκευασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύκολη και αποτελεσματική η αποθήκευση, η αναζήτηση και η ανάκτηση των δεδομένων και των πληροφοριών σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η ταξινόμηση περιλαμβάνει ιεράρχηση στις έννοιες και τους όρους, σήμανση στις πληροφορίες που αναγνωρίζει, κατηγοριοποίηση των στοιχείων του περιεχομένου. Το intranet είναι μια μορφή ταξινόμησης που απολαμβάνουν πολλοί οργανισμοί. Η ταξινόμηση παρέχει σε όλους τους εργαζόμενους ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς στη γνώση και στις ανάγκες τους για πληροφόρηση (Young & Asian Productivity Organization, 2010). Η ταξινόμηση έχει μεγάλη αξία γιατί μπορεί να εξαλείψει τα κενά στη διαφορετικότητα μεταξύ τμημάτων ενός μεγάλου οργανισμού. Αντίστοιχα στο δημόσιο μπορεί να προσφέρει την ομοιομορφία και την ομοιογένεια στον χειρισμό καθημερινών ζητημάτων.

#### *2.5.1.12 Άτυπα δίκτυα (informal networks)*

Στα παραπάνω εργαλεία-μεθόδους του Young μπορούμε να προσθέσουμε ένα εργαλείο το οποίο ο Davenport χαρακτηρίζει ως ένα εκ των καλύτερων εργαλείων (Davenport & Prusak, 1998). Πρόκειται για τα γνωστά σε όλους τους οργανισμούς άτυπα δίκτυα. Είναι αυτό που ονομάζουμε στην καθομιλουμένη “κουτσομπολιό”. Ο όρος χρησιμοποιείται υπό την έννοια ότι τα άτομα, μέσα από την άτυπη επικοινωνία που αναπτύσσουν, μπορούν ανά πάσα στιγμή να μάθουν Ποιος γνωρίζει τι και πως το γνωρίζει. Ο Davenport χαρακτηρίζει το κουτσομπολιό αυτό ως μια μορφή διάχυσης της πληροφορίας που αφορά εσωτερικές διαδικασίες, ενώ, ο James March, το αντιμετωπίζει ως το εργαλείο με το οποίο το άτυπο δίκτυο ανανεώνει τη γνώση του. Τα δίκτυα αυτά έχουν μεγάλη δυναμική καθώς επειδή δημιουργούνται αυθόρμητα και εκουσίως, έλκουν το ενδιαφέρον της συνεχούς παρακολούθησης και ανανέωσης της πληροφορίας. Χαρακτηρίζονται επίσης από μεγάλη αίσθηση εμπιστοσύνης. Το μειονέκτημα των δικτύων αυτών είναι ότι δεν έχουν καταγεγραμμένη γνώση και ότι η λειτουργία τους επαφίεται στην καλή σχέση των ατόμων (Davenport & Prusak, 1998).

#### **2.5.2.Τεχνολογικά (IT) ή τεχνικά εργαλεία και μέθοδοι**

Αν και υπάρχουν πολλά ζητήματα και περιορισμοί στη χρήση των τεχνολογιών κατά την απόπειρα αποτύπωσης, επεξεργασίας και αποθήκευσης των πληροφοριών που οδηγούν στη γνώση, εντούτοις, η χρήση υπολογιστών, βάσεων δεδομένων, διαδικτυακών υπηρεσιών και ηλεκτρονικών συστημάτων, μπορεί να συμβάλλει δραματικά στην αποτελεσματική δόμηση αποθετηρίου γνώσης,

όπου, πληθώρα πληροφοριών μπορεί να ενσωματωθεί και να ανακτηθεί (Davenport & Prusak, 1998). Η τεχνολογία της πληροφορίας (IT) πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια νέα μηχανή που στοχεύει στην ανάπτυξη (Griffith, 1997 cited in (Liebowitz, 1999). Μπορεί να εμβαθύνει και να διευρύνει τη δημιουργία, την αποθήκευση, τη μεταφορά, την αναζήτηση και την εφαρμογή της γνώσης (Alavi & Leidner, 2001).

Ο Ι. Κεκές κάνει αναφορά σε τρεις βασικές κατηγορίες πληροφοριακών συστημάτων που εξυπηρετούν τη διαχείριση γνώσης (Κεκές, 2007). Πρώτη κατηγορία είναι τα συστήματα που είναι *“προσανατολισμένα στην υποστήριξη συνεργατικών δράσεων”* και συμπεριλαμβάνουν τα συστήματα *“κοινοκτημοσύνης”* (αφορούν την πρόσβαση όλων στη γνώση μέσα από την εξασφάλιση κατάλληλου περιβάλλοντος διεπαφής όπως τα forum, chat που θα αναφέρουμε παρακάτω), τα συστήματα *“υποδείξεων”* (με σκοπό το αυτόματο φιλτράρισμα των εισερχόμενων πληροφοριών από άλλους χρήστες που ουσιαστικά αυτοί *“υποδεικνύουν”* τη σημαντική πληροφορία ανάλογα με τη χρησιμότητά της), και τέλος, τα συστήματα *“συνεργατικής μάθησης”* (εξυπηρετούν τη μάθηση μέσα από ομάδες τα μέλη των οποίων μοιράζονται ή και δημιουργούν νέα γνώση μέσα σε έναν χώρο που διαθέτει κοινής χρήσης εργαλεία). Η δεύτερη κατηγορία είναι τα συστήματα *τα προσανατολισμένα στη δημιουργία γνωστικών δομών* που καθιστούν ευκολότερη την πρόσβαση στη γνώση για κάθε χρήστη. Εδώ ανήκουν τα συστήματα *“διαμεσολάβησης”* (που ενοποιούν διαφορετικές γνωστικές βάσεις σχετικές με ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο και παρέχουν ένα λειτουργικό περιβάλλον διεπαφής για τους χρήστες), τα συστήματα που είναι *“βασισμένα σε οντολογίες”* (περιγραφές των πληροφοριών-πόρων και των μεταξύ τους σχέσεων που επιτρέπουν την ύπαρξη κοινής γλώσσας ώστε να είναι εφικτή η *“σύνδεση”* των δεδομένων από διαφορετικούς *“κόσμους”*), και τέλος, οι *“ψηφιακές βιβλιοθήκες”* (που αξιοποιούν τη λογική και τις μεθόδους των κλασικών βιβλιοθηκών σε συνδυασμό με τις νέες τεχνολογίες σε ό,τι αφορά τη συλλογή, την κωδικοποίηση, την αποθήκευση και τη διάχυση των πληροφοριών). Η τρίτη κατηγορία των πληροφοριακών συστημάτων σύμφωνα με τον Ι. Κεκέ είναι τα *ολοκληρωμένα συστήματα για τη διαχείριση γνώσης* που ενσωματώνουν τις λειτουργίες των δύο προηγούμενων κατηγοριών πληροφοριακών συστημάτων αλλά καταλήγουν σε μια πιο απαιτητική λειτουργία εσωτερικής οργάνωσης, κωδικοποίησης, χρήσης και διαμοίρασης της γνώσης (Κεκές, 2007).

Η χρήση βέβαια, των τεχνολογιών, πρέπει να πληρεί κάποια χαρακτηριστικά, όπως η ευκολία στη χρήση, η ευελιξία, η διεπαφή ανθρώπου-υπολογιστή και η αποτελεσματικότητα της διαθέσιμης μηχανής αναζήτησης. Παρακάτω παραθέτουμε κάποια από τα εργαλεία που στηρίζονται στην τεχνολογία της πληροφορίας.

### *2.5.2.1. Document libraries leading to a document management system ή Βιβλιοθήκες εγγράφων που οδηγούν σε σύστημα διαχείρισης εγγράφων*

Το εργαλείο αυτό αποτελεί μια μέθοδο αποθήκευσης εγγράφων με σκοπό την επαρκή και αποτελεσματική πρόσβαση σε αυτά. Πρόκειται για ένα σύστημα το οποίο πρέπει να ικανοποιεί κάποια κριτήρια όπως να διαθέτει καλή μηχανή αναζήτησης, να παρέχει ασφαλή πρόσβαση, να ενσωματώνεται στο εσωτερικό δίκτυο του οργανισμού (intranet) αλλά να είναι προσβάσιμο και από κινητές συσκευές (laptops, κινητά), να είναι εφικτή η λήψη αντιγράφου για ασφάλεια και να διενεργεί αυτόματο ευρετήριο. Μέσα από ένα τέτοιο σύστημα τα έγγραφα μπορούν να οργανωθούν, να κατηγοριοποιηθούν, να συνδεθούν και να αποθηκευθούν σε σχετικές βάσεις δεδομένων, ώστε να καθίσταται εφικτή η συνδυαστική αναζήτηση. Τέλος, ένα τέτοιο σύστημα διατηρεί ιστορικό και παρακολουθεί τον κύκλο ζωής των εγγράφων (Young & Asian Productivity Organization, 2010).

### *2.5.2.2. Knowledge bases ή Βάσεις γνώσης*

Οι βάσεις γνώσεων είναι αποθήκες γνώσεων. Ο σκοπός τους είναι να συγκεντρωθεί όλη η ρητή γνώση των ατόμων που ανήκουν σε έναν οργανισμό. Αφορούν μια συγκεκριμένη περιοχή γνώσης την οποία ορίζει ο οργανισμός με βάση το κριτήριο της δημιουργίας αξίας στο αποτέλεσμα που παράγει. Μπορεί να είναι δομημένες ή και αδόμητες αναλόγως τι αφορούν. Για παράδειγμα όταν αφορούν σταθερές διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού ή νομικά ζητήματα, οι βάσεις γνώσης είναι πιο ασφαλές να είναι δομημένες. Στις αδόμητες επιτρέπεται ελεύθερα η προσθήκη γνώσης σε όλους. Οι βάσεις γνώσεων είναι καλό να συνδυάζονται με τη λειτουργία κοινοτήτων πράξης ή δικτύου γνώσης ούτως ώστε να γίνεται καλύτερα η μεταφορά της άρρητης γνώσης. Τέλος, αξίζει να επισημάνει κανείς ότι οι βάσεις γνώσεων ανατροφοδοτούν τη γνώση και προάγουν τη δημιουργία νέας (Young & Asian Productivity Organization, 2010).

### *2.5.2.3. Blogs*

Τα blogs είναι μια ιστοσελίδα στο διαδίκτυο η οποία αφορά ένα θέμα και δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες είτε να διαβάζουν είτε να προσθέτουν περιεχόμενο με σειριακή χρονικά γραμμή. Η χρήση του είναι εξαιρετικά απλή και επιτρέπει στους χρήστες να είναι ενημερωμένοι πάνω σε συγκεκριμένο θέμα. Οι χρήστες μπορούν να εκφράσουν τη γνώση τους πάνω σε ένα ζήτημα ή απλώς τη γνώμη τους. Η προσθήκη μπορεί να αφορά σχόλια αλλά και φωτογραφίες, βίντεο, ηχητικά αρχεία ή και μεικτά στοιχεία. Η χρήση των blogs προσφέρει στα άτομα, στις

ομάδες και σε ολόκληρο τον οργανισμό τη δυνατότητα να γίνονται μέτοχοι της προστιθέμενης γνώσης αυτόματα και άμεσα (Young & Asian Productivity Organization, 2010).

#### *2.5.2.4. Social network services ή υπηρεσίες κοινωνικής δικτύωσης*

Οι υπηρεσίες κοινωνικής δικτύωσης είναι οι on-line υπηρεσίες εκείνες που υποστηρίζουν ομάδες ανθρώπων που μοιράζονται το ίδιο ενδιαφέρον για ένα ζήτημα. Η βασική τους λειτουργία είναι η αναζήτηση ατόμων με παρόμοια ενδιαφέροντα, η ενσωμάτωσή τους σε ομάδες και υπο-ομάδες και η διαμοίραση σχετικού υλικού (Young & Asian Productivity Organization, 2010). Τα κοινωνικά δίκτυα είναι πολύ σημαντικό εργαλείο διάχυσης της γνώσης.

#### *2.5.2.5. Voice and Voice-OverInternet Protocol-VOIP ή Φωνή και Φωνή*

Το εργαλείο αυτό εξυπηρετεί τη διακίνηση ψηφιακών μηνυμάτων που έχουν είτε ηχητική μορφή είτε μορφή βίντεο. Εξυπηρετούν σε πολλές περιπτώσεις όπως σε τηλεδιασκέψεις είτε σε τηλεπαρουσιάσεις, ακόμα και σε τηλε-εκπαίδευση. Είναι ένα εργαλείο εξαιρετικά χαμηλού κόστους και πολύ υψηλής ποιότητας (δεδομένης μιας καλής σύνδεσης στο Ίντερνετ) που παρέχει μεγάλη ευχέρεια στη μεταφορά και τη διάχυση της γνώσης (Ρωσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017).

#### *2.5.2.6. Advanced search tools ή Προχωρημένα εργαλεία αναζήτησης*

Κάθε μηχανή αναζήτησης διαθέτει ένα πιο εξειδικευμένο εργαλείο για αναζήτηση προκειμένου ο χρήστης να εντοπίσει στον μικρότερο δυνατό χρόνο την καλύτερη πηγή της πληροφορίας που χρειάζεται (Young & Asian Productivity Organization, 2010).

#### *2.5.2.7. Building knowledge clusters ή Ομάδες ανάπτυξης γνώσης*

Το knowledge cluster είναι μια ομάδα ανθρώπων που δημιουργούν, καινοτομούν και διαχέουν γνώση. Είθισται, στο επίκεντρο της ομάδας να είναι ένα θέμα έρευνας και ανάπτυξης για το οποίο ενδιαφέρονται μεγάλοι οργανισμοί. Μια τέτοια ομάδα μπορεί για παράδειγμα να είναι οι επιχειρήσεις ενός κλάδου. Ο σκοπός των ομάδων αυτών είναι η επικοινωνία, η μεταφορά της γνώσης, η συνεργασία, η μάθηση, η δημιουργία και η διάχυση νέας γνώσης. Οι ομάδες αυτές μοιάζουν πολύ με τις κοινότητες πράξης αλλά είναι πιο συγκεντρωμένες στον σκοπό της καινοτομίας, της ανάπτυξης και της επικράτησης στην αγορά (Young & Asian Productivity Organization, 2010).

#### 2.5.2.8. *Expert location ή Εντοπισμός του ειδικού*

Το εργαλείο αυτό είναι ουσιαστικά ένα ευρετήριο του “Ποιος” γνωρίζει “τι”. Σε έναν οργανισμό, ιδιαίτερα μεγάλο, είναι εξαιρετικά δύσκολο να εντοπιστεί το άτομο που γνωρίζει την πληροφορία που χρειάζεται σε δεδομένη στιγμή και είναι συχνό φαινόμενο να αναζητείται η πληροφορία πάλι από την αρχή. Το εργαλείο αυτό παρέχει την έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση που είναι απαραίτητη για την άψογη λειτουργία του οργανισμού. Το εργαλείο αυτό μπορεί να λειτουργήσει συνδυαστικά και με ανθρώπους που θα υποστηρίζουν τη σύνδεση αυτή μεταξύ γνώσης και ατόμου (Young & Asian Productivity Organization, 2010).

#### 2.5.2.9. *Collaborative virtual workspaces ή Εικονικοί χώροι συνεργασίας*

Οι εικονικοί χώροι συνεργασίας είναι ένα εργαλείο που επινοήθηκε για να καταργεί τις αποστάσεις. Ο οργανισμός μπορεί να εξασφαλίσει τους καλύτερους γνώστες, με μηδαμινό κόστος, και στον κατάλληλο για όλους χρόνο. Πρακτικά, το εργαλείο αυτό συνδυάζεται με την διαμοίραση εγγράφων και την ηχητική ή/και οπτική τηλεργασία (Young & Asian Productivity Organization, 2010).

### **2.5.3. Εργαλεία κωδικοποίησης γνώσης**

#### 2.5.3.1. *Γνωσιακοί χάρτες ή χάρτες γνώσης*

Ο χάρτης γνώσης είναι ένα εργαλείο κωδικοποίησης της γνώσης του οργανισμού. Είναι κυριολεκτικά ένας χάρτης, ένας οδηγός που δείχνει στον χρήστη που χρειάζεται να απευθυνθεί μέσα στον οργανισμό, όταν χρειάζεται μια εξειδικευμένη γνώση (Davenport & Prusak, 1998). Επιπλέον, απεικονίζει τη σχέση αλληλεπίδρασης που υφίσταται μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού αλλά και μεταξύ των ατόμων μέσα στα τμήματα (Liebowitz, 2005). Οι χάρτες γνώσης απευθύνονται σε διαφορετικές ομάδες ανάλογα με τη γνώση που ενδιαφέρει την κάθε ομάδα (ΕΚΕΤΑ, 2006). Βασική προϋπόθεση για να σχεδιαστεί ένας χάρτης γνώσης, είναι να διευκρινίσει ο οργανισμός, ποια γνώση είναι σημαντική για αυτόν (Davenport & Prusak, 1998). Αυτό σημαίνει ότι ο χάρτης γνώσης αποτελεί απεικόνιση μιας απόφασης του οργανισμού σε στρατηγικό επίπεδο. Αφού οριστεί η σημαντική γνώση, εντοπίζονται οι πηγές άντλησής της και σχηματίζεται μια λίστα ή εικόνα που αποτυπώνει το που μπορεί το άτομο να αναζητήσει τη γνώση. Ο χάρτης γνώσης τυπικά προτείνει άτομα ή έγγραφα ή και βάσεις δεδομένων. Πέρα από τις πηγές άντλησης της

γνώσης, ο χάρτης δείχνει και τη ροή των πληροφοριών, τους περιορισμούς στη ροή και τα σημεία όπου η πληροφορία μπλοκάρεται και δεν ρέει. Επειδή η κωδικοποίηση της άρρητης γνώσης δεν είναι τόσο αποτελεσματική στους χάρτες γνώσης, υπάρχει απευθείας προσδιορισμός του Ειδικού. Ιδιαίτερη σημασία στους χάρτες γνώσης έχουν οι λέξεις-κλειδιά και οι σύνδεσμοι μεταξύ των επιμέρους εννοιών που ουσιαστικά επιτελούν την κωδικοποίηση (Davenport & Prusak, 1998).

#### *2.5.3.2. Δέντρα αποφάσεων*

Τα δέντρα αποφάσεων είναι απεικονίσεις γνώσεων με μορφή διαγραμμάτων ροής που εκκινούν από μια συνθήκη, συνεχίζουν με διακλαδώσεις των εναλλακτικών δυνατοτήτων και καταλήγουν σε διαφορετικές αποφάσεις, ανάλογα με την επιλεγθείσα εναλλακτική κατεύθυνση. Τα δέντρα αποφάσεων είναι μια εύκολη απεικόνιση των διαθέσιμων επιλογών προς αποφυγή επεξεργασίας ενός αιτήματος εκ νέου (Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017).

#### *2.5.3.3. Ταξινόμηση γνώσεων*

Η ταξινόμηση γνώσεων είναι ένα εργαλείο οργάνωσης των γνώσεων που επιτρέπει την εύκολη ανίχνευση και τον συσχετισμό των γνώσεων με την εκάστοτε ανάγκη του οργανισμού για πληροφόρηση. Είθισται να έχει το σχήμα πυραμίδας στην κορυφή της οποίας εντοπίζονται οι γενικοί όροι. Καθώς κινείται κανείς προς της βάση της πυραμίδας μπορεί να αντλεί όλο και πιο εξειδικευμένα στοιχεία (Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017).

## **2.6. Προϋποθέσεις επιτυχίας της διαχείρισης της γνώσης**

Σύμφωνα με μελέτη των Holsapple και Joshi, οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση της γνώσης εντάσσονται σε τρεις κατηγορίες: σε επιρροές που αφορούν τους διαθέσιμους πόρους (οικονομικούς, δομές, ανθρώπινο δυναμικό), σε επιρροές διαχειριστικής φύσεως (ηγεσία με ικανότητες ανάπτυξης και συντονισμού των διαθέσιμων πόρων) και επιρροές από το περιβάλλον που καθορίζουν το ποιοι πόροι γνώσης πρέπει και είναι εφικτό να αποκτηθούν και ποιες δεξιότητες χειρισμού γνώσης είναι διαθέσιμες (εδώ εντάσσονται ο ανταγωνισμός, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι κυβερνητικές, οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές και εκπαιδευτικές εξελίξεις)(Holsapple & Joshi, 2002). Στην παρούσα ενότητα θα εστιάσουμε στους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία της διαχείρισης γνώσης σε έναν οργανισμό.

### **2.6.1. Η δέσμευση της διοίκησης**

Ίσως η κρισιμότερη προϋπόθεση για να λειτουργήσει η διαχείριση γνώσης σε έναν οργανισμό είναι η δέσμευση της διοίκησης του οργανισμού. Αυτό ξεκινά από την κατανόηση της αξίας της διαχείρισης της γνώσης ως στρατηγικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό. Η συνειδητοποίηση αυτή επηρεάζει τις επιλογές του οργανισμού σε πολλά επίπεδα. Αφενός ο οργανισμός ενσωματώνει στο όραμά του την σύνδεσή του με τις αρχές της διαχείρισης γνώσης, αφετέρου, απεικονίζει τις αρχές αυτές πρακτικά μέσα στο στρατηγικό του σχέδιο. Η δέσμευση της διοίκησης σημαίνει την εκ βάθρων αλλαγή της οργάνωσης του οργανισμού ή, εάν αυτός διαχειρίζεται ήδη τη γνώση, την προαγωγή της καλύτερης λειτουργίας της. Σημαίνει την αναζήτηση της βοήθειας ειδικών συμβούλων γνώσης, την έρευνα των βέλτιστων πρακτικών διαχείρισης της γνώσης από ανάλογους οργανισμούς, τη διεπιστημονική προσέγγιση, την προσεκτική μεθοδολογική επέμβαση, τον έλεγχο και τον συντονισμό όλων των παραμέτρων (Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017). Σημαίνει ακόμα την υιοθέτηση συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προσανατολισμένο προς τη διαχείριση της γνώσης (παροχή κινήτρων, ενθάρρυνση, αυτονομία, ελευθερία έκφρασης, εμπιστοσύνη). Οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό είναι η κινητήριος δύναμη της δημιουργίας της γνώσης, ωστόσο, η διοίκηση οφείλει να οργανώνει και να κατευθύνει τη σύγχυση που παράγεται από την πληθώρα των πληροφοριών προς τη δημιουργία της νέας γνώσης (Nonaka et al., 2003).

### **2.6.2. η κουλτούρα του οργανισμού**

Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι η έκφραση των αξιών και των κανόνων που έχουν υιοθετήσει οι διοικούντες τον οργανισμό και είναι διάχυτη στο εργασιακό περιβάλλον. Οι αξίες που συνυφαίνονται με την επιχειρηματικότητα εκφράζουν προτιμήσεις σε συγκεκριμένες συμπεριφορές ή σε συγκεκριμένα αποτελέσματα (ΕΚΕΤΑ, 2006). Η κουλτούρα έλκει χαρακτηριστικά και από την κοινωνικοποίηση του οργανισμού με την έννοια της προσαρμογής του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον. Η κουλτούρα είναι άμεσα εξαρτώμενη από τους ηγέτες του οργανισμού και μπορεί να μεταβάλλεται.

Ο Davenport αναφέρει πρώτο παράγοντα επιτυχίας της διαχείρισης της γνώσης την κουλτούρα του οργανισμού που είναι προσανατολισμένη στη γνώση (Davenport & Prusak, 1998). Αν και δεν επηρεάζει στον ίδιο βαθμό όλα τα στάδια της διαχείρισης γνώσης, ωστόσο, δεν αμφισβητείται η επίδρασή της (Adeinat & Abdulfatah, 2019). Τόσο η δημιουργία όσο και η διάχυση της γνώσης προϋποθέτουν τη συνδρομή της κουλτούρας του οργανισμού και της ύπαρξης συγκεκριμένης

φιλοσοφίας του οργανισμού (Vveinhardt & Minkute-Henrickson, n.d.). Η κουλτούρα του οργανισμού σχετίζεται με πολλά πράγματα. Αναφορικά με τον οργανισμό, η κουλτούρα του φανερώνεται μέσα από την υιοθέτηση της διαχείρισης γνώσης στο όραμα και τη στρατηγική του, σύμφωνα με τα παραπάνω. Ο οργανισμός που διαπνέεται από την κουλτούρα της διαχείρισης γνώσης έχει ως θέση του τη διαρκή μάθηση και αυτοβελτίωσή του, την ανοιχτότητα στην καινούργια γνώση και τη διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού του επί αυτής (Nikona 2012;2010 cited in Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017). Ακόμη, ένας τέτοιος οργανισμός είναι ευπροσάρμοστος στις εξελίξεις, στη χρήση και αξιοποίηση νέων τεχνολογιών, είναι ανοιχτός στην καινοτομία και στην επικοινωνία με τους εργαζόμενους.

### **2.6.3. διενέργεια ανάλυσης S.W.O.T.**

Η ανάλυση S.W.O.T. είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού (el.Wikipedia.org). Αναφέρεται στη μελέτη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Αφορά τη διοίκηση του οργανισμού και επηρεάζει τη χάραξη της στρατηγικής μέσω στόχων. Συμπεριλαμβάνεται στο επιχειρηματικό σχέδιο του οργανισμού και ως εκ τούτου είναι μέρος της ρητής γνώσης του οργανισμού (EKETA, 2006). Η ανάλυση αυτή μπορεί και διεξάγεται σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού. Εδώ ενδιαφέρει η S.W.O.T. ανάλυση που αφορά τα στοιχεία γνώσης (K-S.W.O.T.) και μπορεί να συνδράμει στη επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής γνώσης. Η ανάλυση S.W.O.T. αναφέρεται στις Δυνάμεις και Αδυναμίες που ενυπάρχουν στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (Strenghts and Weaknesses) και στις Ευκαιρίες και τις Απειλές (Opportunities and Threats) που υφίστανται στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού είναι οι πόροι που διαθέτει ο οργανισμός και αξιοποιεί με σκοπό το όφελός του, όπως για παράδειγμα οι ικανότητες και οι γνώσεις του προσωπικού και των διευθυντών, οι χρηματοοικονομικοί πόροι κ.α. Το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού αποτελείται από το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές) και το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον (οικονομικές, κοινωνικές, νομικές, πολιτικές εξελίξεις). Η διαχείριση των πόρων που ανήκουν στον οργανισμό ανήκει σε αυτόν. Αντίθετα, τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος ο οργανισμός δεν τους ελέγχει απόλυτα. Πιο συγκεκριμένα, με τα στοιχεία του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος υπάρχει σχέση αλληλεξάρτησης ενώ τα στοιχεία του έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος δεν τα επηρεάζει ο οργανισμός αλλά προσαρμόζεται σε αυτά (Σουμπενιώτης, 2019).

Το εσωτερικό περιβάλλον, αναλυτικότερα, περιλαμβάνει δύο ενότητες, τις βασικές λειτουργίες του οργανισμού και τις υποστηρικτικές λειτουργίες του. Στις πρώτες εντάσσονται οι προμήθειες, η



παραγωγή, η διανομή, το μάρκετινγκ και η εξυπηρέτηση πελατών (όταν αναφερόμαστε σε επιχειρήσεις αντίστοιχου χαρακτήρα) ή στην παροχή υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση του πολίτη (όταν αναφερόμαστε στο δημόσιο τομέα). Στις δεύτερες, τις υποστηρικτικές, εντάσσονται η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η χρήση και ανάπτυξη τεχνολογιών κ.α. Η ανάλυση αυτών των τομέων μπορεί να συνδράμει στην αναγνώριση των δυνάμεων και των αδύνατων σημείων του οργανισμού στο επίπεδο της γνώσης. Εξετάζεται το εάν υπάρχουν οι απαραίτητοι ή και απαιτούμενοι ειδικοί της γνώσης (Γνώστες), τα σημεία στα οποία υπάρχει κενό γνώσης, τα σημεία που χρειάζονται υποστήριξη και τα σημεία όπου η γνώση είναι πολύ δυνατή, επίκαιρη και πλήρης (ΕΚΕΤΑ, 2006). Η διοίκηση μπορεί έπειτα από αυτή την ανάλυση να αποφασίσει το που θα διαθέσει οικονομικούς ή ανθρώπινους πόρους για να αποφύγει τα προβλήματα από τις ελλείψεις αλλά και να αξιοποιήσει τα σημεία που μπορεί για να χτίσει το στρατηγικό πλεονέκτημα στο επίπεδο του διανοητικού κεφαλαίου.

Με παρόμοιο τρόπο, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος παρέχει στη διοίκηση του οργανισμού τα κρίσιμα εκείνα στοιχεία για το ποια γνώση υπάρχει έξω από τον οργανισμό και δεν την κατέχει αυτός (knowledge opportunity), ποιες δυνατότητες μάθησης πρέπει να καλλιεργήσει ο οργανισμός, ποια εμπόδια μάθησης αντιμετωπίζει, ποια γνώση και ικανότητα είναι απαραίτητη για την επικράτηση έναντι του ανταγωνισμού (knowledge threat), τι χρειάζονται οι πολίτες/πελάτες (εάν πρόκειται για το δημόσιο) για την ταχύτερη και ποιοτικότερη ικανοποίησή των απαιτήσεών τους, ποιες μέθοδοι υπάρχουν για την προσαρμογή στο οικονομικό πλαίσιο της κοινωνίας και πολλά άλλα παρόμοια ερωτήματα (ΕΚΕΤΑ, 2006).

#### **2.6.4. επιλογή σωστού συστήματος διοίκησης του οργανισμού**

Αυτό που διαχωρίζει τον οργανισμό που είναι προσανατολισμένος προς τη γνώση είναι το ότι διαχειρίζεται με συστηματικό τρόπο τη διαδικασία δημιουργίας γνώσης (Nonaka et al., 2003). Η επιλογή του διοικητικού μοντέλου ενός οργανισμού συνδέεται άρρηκτα με τη διαχείριση της διαδικασίας δημιουργίας γνώσης. Οι κρίσιμες παράμετροι που πρέπει να λαμβάνει υπόψη του το σύστημα διοίκησης ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποι, οι διαδικασίες αλλά και η τεχνολογία (Κεκές, 2007).

Τα δύο παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης είναι το “κορυφής-βάσης” και το “βάσης-κορυφής” (Nonaka et al., 2003). Το πρώτο εκφράζει μια αυστηρή ιεραρχία και θεωρείται το κλασικό μοντέλο διοίκησης με την πυραμοειδή μορφή. Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι εργαζόμενοι της

πρώτης γραμμής ενώ στην κορυφή βρίσκεται η κεντρική διοίκηση. Στο μοντέλο αυτό τα μεσαία στελέχη έχουν σχεδόν ανύπαρκτο ρόλο. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, μόνο η κεντρική διοίκηση είναι σε θέση (λόγω ικανότητας και εξουσίας) να δημιουργεί γνώση, ενώ τα μεσαία και κατώτερα στελέχη απλώς επεξεργάζονται και εφαρμόζουν τη γνώση αυτή. Η κεντρική διοίκηση δημιουργεί σχέδια και εντολές βασιζόμενη στις απλές και επιλεγμένες πληροφορίες που συγκεντρώνουν και μεταφέρουν οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής σε αυτήν. Οι ιδέες της κεντρικής διοίκησης οι οποίες πρέπει να είναι σαφείς, μετατρέπονται σε συνθήκες λειτουργίας για τα μεσαία στελέχη. Τα μεσαία διευθυντικά στελέχη αποφασίζουν με ποια μέσα θα υλοποιήσουν τις ιδέες της κεντρικής διοίκησης και στο πλαίσιο αυτό δημιουργούν κανόνες λειτουργίας για τους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής. Οι τελευταίοι εφαρμόζουν τις αποφάσεις. Η δημιουργία γνώσης στο μοντέλο αυτό περιορίζεται στην επεξεργασία πληροφοριών. Το μοντέλο αυτό είναι καταλληλότερο για τη διαχείριση της *ρητής* γνώσης και παραγνωρίζει τη σημασία των ατόμων της πρώτης γραμμής στη δημιουργία *άρρητης* γνώσης. Το δεύτερο μοντέλο διοίκησης, αυτό της “βάσης-κορυφής”, είναι η αντιστροφή του προηγούμενου μοντέλου. Έχει μορφή επίπεδη και οριζόντια. Δεν υφίσταται ιεραρχία και καταμερισμός εργασίας. Η κεντρική διοίκηση λειτουργεί μάλλον ως χρηματοδότης των εργαζομένων της πρώτης γραμμής οι οποίοι δημιουργούν τη γνώση. Το μοντέλο αυτό, δέχεται ότι οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής διαθέτουν επιχειρηματικό πνεύμα και τους παραχωρεί πλήρη αυτονομία στη δημιουργία γνώσης. Το κάθε άτομο εργάζεται ξεχωριστά στην επεξεργασία των πληροφοριών και τη δημιουργία νέας γνώσης. Το μοντέλο αυτό δεν πιστεύει στο ρόλο της αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατόμων στην παραγωγή γνώσης και ως εκ τούτου είναι φανερή η δυσκολία στη διάχυση της γνώσης μέσα στον οργανισμό (Nonaka et al., 2003).

Οι Nonaka, Takeuchi μετά από πολλές μελέτες σε ιαπωνικές επιχειρήσεις που βρίσκονται στην πρώτη θέση της αγοράς προτείνουν ένα νέο μοντέλο, αυτό της διοίκησης “από το μέσο προς την κορυφή και προς τη βάση”. Το μοντέλο αυτό κρατά ανοιχτά τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ της κεντρικής διοίκησης και της πρώτης γραμμής των εργαζομένων. Η γνώση εδώ δημιουργείται από τα μεσαία στελέχη (τα οποία στα προηγούμενα μοντέλα ήταν σχεδόν αφανή) μέσα από μια διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι της βάσης συλλέγουν τις άπειρες πληροφορίες στις οποίες είναι καθημερινά εκτεθειμένοι σε όλα τα επίπεδα και τα μεσαία στελέχη φιλτράρουν τις πληροφορίες αυτές δια μέσου ενός εννοιολογικού πλαισίου που αναπτύσσουν για να υλοποιήσουν το όραμα της κεντρικής διοίκησης. Μέσα από το εννοιολογικό αυτό πλαίσιο οι εμπειρίες της πρώτης γραμμής αποκτούν νόημα. Τα μεσαία διευθυντικά στελέχη στο μοντέλο αυτό αποτελούν τη “γέφυρα μεταξύ των οραματιστικών ιδανικών της κορυφής και της συχνά χαοτικής πραγματικότητας που βιώνουν οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής” (σελ. 167 Nonaka et al., 2003). Προσπαθούν να συνδέσουν τις επιθυμίες της κεντρικής διοίκησης με αυτό που ισχύει στον

πραγματικό κόσμο. Οι Nonaka, Takeuchi τους αποκαλούν “αληθινούς σχεδιαστές γνώσης” (2003). Το μοντέλο αυτό συνδυάζει την αλληλεπίδραση τόσο μεταξύ των εργαζομένων της βάσης σε οριζόντιο επίπεδο όσο και σε κάθετο επίπεδο, μεταξύ αυτών, των μεσαίων διευθυντικών στελεχών και της κορυφής της πυραμίδας. Η λειτουργία του μοντέλου αυτού, σύμφωνα με τους συγγραφείς, είναι το ιδανικό για έναν οργανισμό που μαθαίνει. Η λειτουργία όμως ενός τέτοιου μοντέλου με μικρή διαστρωμάτωση έχει και ένα ακόμα όφελος, την ελεύθερη μεταφορά ιδεών μεταξύ των υπαλλήλων και την ενδυνάμωση της συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων (Beveren, 2003; Yadav, 2013 cited in “The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance,” 2018).

#### **2.6.5. Τεχνολογική υποδομή**

Η χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών (IT) είναι μια από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις λειτουργίας και επιτυχίας της διαχείρισης γνώσης. Αφορά τεχνολογίες που είναι προσανατολισμένες προς τη γνώση (Davenport & Prusak, 1998). Οι τεχνολογίες αυτές αναφέρονται είτε σε συστήματα διαχείρισης γνώσης σε επίπεδο λογισμικού, όπως είναι τα συστήματα οργανωτικής υποστήριξης (π.χ. ηλεκτρονικό πρωτόκολλο, βάσεις δεδομένων), διαχείρισης έργων και διαχείρισης προσωπικού, τα εσωτερικά και εξωτερικά δίκτυα, οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης και το διαδίκτυο, είτε σε εξοπλισμό τεχνολογικό που αφορά την επικοινωνία (π.χ. κάμερες, email κ.α.) και την εργασία σε υπολογιστές (“The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance,” 2018, Davenport & Prusak, 1998). Απαιτείται ένας ορθός σχεδιασμός συστήματος συλλογής, επεξεργασίας και αξιολόγησης πληροφοριών, συστηματικής και συνδυαστικής κωδικοποίησης, καταγραφής και αποθήκευσης της νέας γνώσης. Το σύστημα αντικατοπτρίζει την κουλτούρα του οργανισμού και εκφράζει τη στρατηγική που επιλέγει (Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017). . Όλα τα παραπάνω τεχνολογικά στοιχεία που αφορούν την πληροφορία διευκολύνουν τη γρήγορη διακίνησή της και την άμεση πρόσβαση στη γνώση και την ευχερέστερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων (Imran, 2014, Lopez et al, 2009 cited in “The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance,” 2018). Η χρήση των τεχνολογιών της πληροφορίας δημιουργεί πρόσφορο έδαφος για την αλληλεπίδραση των ατόμων στη γνώση, γεγονός που -όπως έχουμε ήδη δει- κινητοποιεί τη σπείρα δημιουργίας της γνώσης και ορίζει το πώς διαχέεται η γνώση μέσα στον

οργανισμό (Alzou'bi & Al-Zaidy, 2012;Hajir et al.,2015;Valaei & Rezaei, 2017 cited in “The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance,” 2018). Η χρήση των τεχνολογιών της πληροφορίας προσθέτει αξία στον οργανισμό Emadezade et al. Cited in Imran, 2014)

#### **2.6.6. επιλογή σωστού συστήματος διαχείρισης προσωπικού**

Ο οργανισμός που πιστεύει στη διαχείριση της γνώσης επενδύει στην ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που θα του προσδώσει αξία και τελικά θα αυξήσει την αποδοτικότητά του (high performance management system). Η γνώση ανήκει θεματικά στην οργάνωση των ανθρώπινων πόρων (Kogut & Zander, 1992). Η θετική κουλτούρα γνώσης ενός οργανισμού διαφαίνεται από τα άτομα που έλκει και προσλαμβάνει (Davenport & Prusak, 1998). Ο οργανισμός που διάκειται θετικά στη διαχείριση της γνώσης απασχολεί θετικά άτομα και διευκολύνει την έκφραση της διαφορετικής γνώμης καθώς αντιλαμβάνεται ότι αυτή αποτελεί έναυσμα για δημιουργία γνώσης. Προάγει τη συμμετοχή όλων των ατόμων στη διαδικασία διαχείρισης γνώσης και παρέχει κίνητρα για αυτό (Davenport & Prusak, 1998). Δημιουργεί τις συνθήκες για πρόσβαση στη γνώση, για συζήτηση και ομαδικότητα παρέχοντας τα ηλεκτρονικά μέσα, τον χρόνο αλλά και τον φυσικό χώρο για ανταλλαγή πληροφοριών. Εφοδιάζει τα άτομα με τις απαιτούμενες πληροφορίες. Διευκολύνει τα επίσημα και τα ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας των ατόμων. Εξασφαλίζει την απαιτούμενη αίσθηση ελευθερίας που εμπνέει τα άτομα στη δέσμευση και στη διαρκή αναζήτηση. Κυρίως, καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων και μεταξύ των ατόμων και του οργανισμού. Δείχνει ανοχή στα λάθη και συνδράμει τα άτομα όπου το χρειάζονται. Δείχνει υπομονή στην προσαρμογή των ατόμων στα συστήματα της διαχείρισης γνώσης. Αποδέχεται την άποψη ότι οι άνθρωποι δεν αλλάζουν νοοτροπία εν μια νυκτί (Edwards, 2011). Το σωστό σύστημα διαχείρισης προσωπικού μεριμνά για τη δημιουργία κινήτρων και ανταμοιβών και για την αξιολόγηση του προσωπικού. Μεριμνά, ακόμα, για την καθιέρωση διαδικασιών εξάλειψης της αντίστασης των ατόμων στην προσαρμογή στο σύστημα διαχείρισης γνώσης. Ενσωματώνει τα άτομα στην κουλτούρα της δημιουργίας νέας γνώσης ως πολύτιμο πόρου του οργανισμού (Davenport & Prusak, 1998).

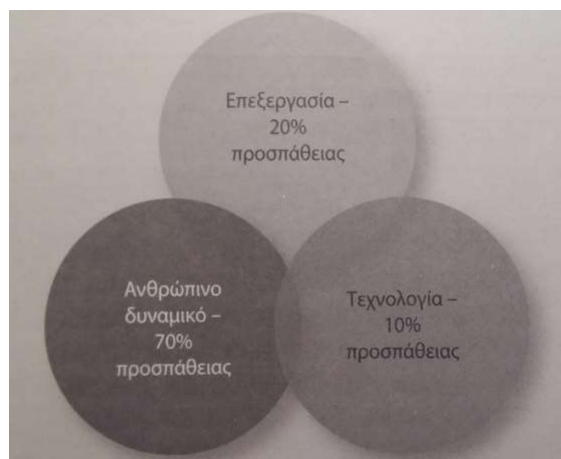
#### **2.6.7. τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού**

Η διαχείριση της γνώσης σε έναν οργανισμό δεν αφορά μόνο τον οργανισμό. Ο βασικός πρωταγωνιστής είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Όπως έχουμε αναφέρει σε προηγούμενη ενότητα, η γνώση ενός οργανισμού ξεκινά από τα άτομα. Τα μέλη του οργανισμού είναι οι βασικοί υποκινητές της διαδικασίας δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης (Nonaka, 1994). Τα άτομα συλλαμβάνουν την πληροφορία μέσα από τα ανεπεξέργαστα δεδομένα, αλληλεπιδρούν στη ρητή και άρρητη γνώση, παράγουν ιδέες, κινούν τη σπείρα της γνώσης, δημιουργούν γνώση, την επεξεργάζονται, την κωδικοποιούν, την αποθηκεύουν και τελικά τη χρησιμοποιούν ανατροφοδοτώντας τη χρησιμότητα και την αξία της. Ο Davenport μίλησε για Knowledge-Oriented Personnel (προσωπικό προσανατολισμένο προς τη διαχείριση της γνώσης) για να τονίσει τη σημασία του χαρακτηριστικού αυτού. “Η διαχείριση της γνώσης θα έπρεπε να είναι δουλειά όλων” (σελ. 123 Davenport & Prusak, 1998).

Η ανάπτυξη συστήματος διαχείρισης προσωπικού προσανατολισμένο προς τη διαχείριση γνώσης είναι αυτό που μπορεί να αναλάβει ο οργανισμός. Ωστόσο, αυτό δεν αρκεί. Η επιτυχία του συστήματος διαχείρισης γνώσης προϋποθέτει τη συμμετοχή όλων των εργαζόμενων και τη δέσμευσή τους. Η συμμετοχή βοηθά τα άτομα να αντιμετωπίσουν τη διαχείριση της γνώσης ως δική τους προσωπική υπόθεση και έχει ως αποτέλεσμα την άντληση χαράς από -και κατά- την κατάκτηση των επιμέρους στόχων (Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017). Ενθαρρύνει τα άτομα να σκεφτούν πιο δημιουργικά και να προβληματιστούν παραγωγικά. Η συμμετοχή αποτελεί σημαντικό κίνητρο για προσπάθεια και χρησιμοποιείται στην πράξη ως τέτοιο. Η συμμετοχή συνδέεται σε μεγάλο βαθμό και με τη συνεργατικότητα. Τα άτομα που χαίρονται να συμμετέχουν στη δημιουργία γνώσης, επιθυμούν και αντιλαμβάνονται την αξία της συνεχούς επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ τους ως εναύσματος κίνησης της σπείρας γνώσης (Nonaka, 1994).

Η θετική προδιάθεση προς την ομαδική εργασία που παραγκωνίζει προσωπικά κίνητρα και εγωισμούς πολλαπλασιάζει την παραγωγικότητα. Η συμπεριφορά των ατόμων μέσα στον οργανισμό παίζει σπουδαίο ρόλο (Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017). Η διάθεση συνεργασίας μεταξύ τους, η ευγένεια, ο σεβασμός του άλλου και της διαφορετικότητάς του, η ειλικρίνεια και η εμπιστοσύνη είναι εξαιρετικά σημαντικά στοιχεία για την ομαλή λειτουργία της ομαδικής εργασίας. Οι ισχυροί δεσμοί μεταξύ των ατόμων, που χτίζονται είτε με πρωτοβουλία των ίδιων είτε με την παρότρυνση του οργανισμού, συμβάλλουν στην αποδοχή των γνώσεων του άλλου. Η αποδοχή με τη σειρά της λειτουργεί ευεργετικά για το ομαδικό πνεύμα (Κυριακίδου et al, 2009, cited in Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017). Η ομαδική εργασία, όπως έχουμε ήδη προαναφέρει, προάγει τη δημιουργία της γνώσης καθώς, οι εισερχόμενοι πόροι γνώσης είναι πολλαπλοί και η αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων, πολυεπίπεδη.

Ακόμη, οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμερίζονται το όραμα της διοίκησης σχετικά με την αναγωγή της διαχείρισης γνώσης σε στρατηγικό πλεονέκτημα, να έχουν διάθεση συνεχούς αυτοβελτίωσης και διαρκούς εκπαίδευσης. Φυσικά, η διοργάνωση φόρουμ συζητήσεων, διαλέξεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ευθύνη του οργανισμού, η ενεργός συμμετοχή, όμως, είναι ευθύνη και χαρά (ιδανικά) των ατόμων. Η εμπλοκή των ατόμων με το σύνολο των γνώσεών τους, την αντίληψη και την οξυδέρκεια τους, είναι προσωπική υπόθεση. Σε κάθε περίπτωση, το αποτέλεσμα για τη γνώση εξαρτάται πολύ από τα χαρακτηριστικά των ατόμων, της προσωπικότητάς τους, σε συνάρτηση, βέβαια πάντα, με τις διαδικασίες που εκτείνονται μεταξύ αυτών και της πηγής των πληροφοριών (Nikona, 2012 cited in Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017).



*Εικόνα 12: οι παράγοντες της διαχείρισης γνώσης Edwards, 2011,Wallace, 2014 cited in Ρωσσίδης, Ασπρίδης, 2017*

#### **2.6.8. λειτουργία συστήματος Διοίκησης Αλλαγών (Change Management)**

Η Διοίκηση Αλλαγών είναι μια σύγχρονη μορφή διοίκησης που έχει ως αντικείμενό της τον εντοπισμό, την επεξεργασία και την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών στους οργανισμούς (Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017). Η Διοίκηση Αλλαγών εκφράζει τις αρχές της διοίκησης και χρησιμοποιεί μεθόδους και πρακτικές προκειμένου να διευκολύνει την ενσωμάτωση των αναγκαίων αλλαγών στον οργανισμό. Οι αλλαγές είθισται να μην είναι επιθυμητές πλην όμως, σε πολλές περιπτώσεις, είναι κρίσιμες για την επιβίωση ενός οργανισμού. Σε προηγούμενη ενότητα αναφερθήκαμε σε κίνητρα και συνθήκες εργασίας που στοχεύουν στη διαχείριση του προσωπικού με σκοπό την καλύτερη ανταπόκριση στις διαδικασίες διαχείρισης γνώσης. Ομοίως, και καθώς η διαχείριση γνώσης αποτελεί ένα νέο στοιχείο στη λειτουργία του οργανισμού, η αντίσταση στις

πρακτικές και στις απαιτήσεις της διαχείρισης γνώσης είναι σε κάποιο βαθμό δεδομένη, πολύ δε περισσότερο εάν αναλογιστεί κανείς τα επίπεδα τα οποία επηρεάζει (τεχνική, διαχειριστική, οργανωτική, μαθησιακή, πολιτική, πολιτισμική και ψυχολογική διάσταση) (Μπουραντάς, 2002 cited in Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017)). Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί ένα από τα εμπόδια στη διαχείριση γνώσης που θα αναλύσουμε παρακάτω. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι που μπορεί να χρησιμοποιήσει η διοίκηση του οργανισμού για τη διαχείριση αυτής της αντίστασης με βασικότερη την έμπνευση για δράση προς αυτή την κατεύθυνση, την πρόκληση του ενδιαφέροντος των ατόμων, την πρόκληση της συμμετοχής των ατόμων αλλά και πιο επιτακτικές πρακτικές όπως η κλήση προς συμμόρφωση και η επιβολή. Η χρήση των μεθόδων εξαρτάται από το εκάστοτε στυλ ηγεσίας αλλά και από την πολιτική του οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση η οικειοθελής προσαρμογή στην αλλαγή μπορεί να συμβάλλει στη δέσμευση των ατόμων και στη μεγαλύτερη έμπνευση για καινοτομία και για παραγωγή νέας γνώσης.

## **2.7. Εμπόδια στη διαχείριση γνώσης**

Τα εμπόδια στη διαχείριση γνώσης θα μπορούσαμε να τα χωρίσουμε σε δυο κατηγορίες. Αυτά που αφορούν την ηγεσία και αυτά που αφορούν το εργαζόμενο προσωπικό.

### **2.7.1. Εμπόδια που σχετίζονται με την ηγεσία**

Το βασικότερο εμπόδιο που αφορά την ηγεσία είναι η έλλειψη κουλτούρας διαχείρισης γνώσης για την οποία αναφερθήκαμε παραπάνω ότι αποτελεί και βασική προϋπόθεση. Χάρη στη θετική προς τη γνώση κουλτούρα του ο οργανισμός μπορεί να υπερπηδήσει πολλά πρακτικά εμπόδια. Η προβολή οράματος διαχείρισης γνώσης μπορεί να διαπερνά όλες τις δράσεις του οργανισμού και να αντιμετωπίζει τα μικροπροβλήματα.

Ένα άλλο εμπόδιο που σχετίζονται με την ηγεσία και είναι σοβαρό είναι το υψηλό κόστος των τεχνολογικών υποδομών και των εξειδικευμένων προγραμμάτων που υποστηρίζουν τη διαδικασία της διαχείρισης γνώσης. Όπως προαναφέραμε, η διαδικασία της διαχείρισης γνώσης διευκολύνεται πολύ σε όλα της τα στάδια από τη χρήση των τεχνολογιών πληροφορίας και τις αντίστοιχες υποδομές. Το κόστος προεκτείνεται και στις αναγκαίες προσαρμογές των δομών και των στρατηγικών ενός οργανισμού αλλά και στην προαπαιτούμενη εκπαίδευση όλου του προσωπικού στις διαδικασίες της γνώσης. Εδώ μπορεί να ενταχθεί και το έμμεσο κόστος από την επένδυση

χρόνου των σχετιζόμενων με το στήσιμο του τεχνολογικού εξοπλισμού και τη χρονική καθυστέρηση μεταξύ της έναρξης λειτουργίας των διαδικασιών διαχείρισης γνώσης και του ουσιαστικού οφέλους που αντλεί ο οργανισμός. Η συσχέτιση των συνεχώς αυξανόμενων, ωστόσο, απαιτήσεων για γνώση και καινοτομία με τα εξαιρετικά αποτελέσματα που έχουν καταμετρηθεί από την υιοθέτηση πρακτικών διαχείρισης γνώσης, καταδεικνύουν το ουσιαστικό όφελος που έχει ο οργανισμός από το εκ πρώτης μεγάλο κόστος επένδυσης (Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017).

Στην ίδια κατηγορία, ένα εμπόδιο είναι και η απουσία χώρου και χρόνου στις εγκαταστάσεις του οργανισμού και στο πρόγραμμα εργασίας τα οποία δεν αφήνουν το περιθώριο να ενεργήσει η αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων σε τυπικές ή άτυπες συναντήσεις (ΕΚΕΤΑ, 2006). Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η συνεργατικότητα μεταξύ των ατόμων και μεταξύ των ομάδων του οργανισμού διαχέει την πληροφορία και κινητοποιεί τη σπείρα της γνώσης και την μετατροπή της άρρητης σε ρητή γνώση προς νέα επεξεργασία και νέα γνώση. Αντίθετα, η στενή αντίληψη της διεκπεραίωσης των καθημερινών καθηκόντων αποτελεί τροχοπέδη στη δημιουργική σκέψη.

Ομοίως, από την ίδια στενή αντίληψη της ηγεσίας μπορεί να απορρέει η τακτική της κεντρικής αλλά και της μεσαίας διοίκησης να μην αφήνει το περιθώριο της εφαρμογής της νέας γνώσης στο προσωπικό (Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017). Είναι γεγονός ότι οι διαδικασίες υφίστανται σε έναν οργανισμό προκειμένου το παραγόμενο αποτέλεσμα να είναι σταθερό και ποιοτικό. Ωστόσο, η αυτονομία και η ελευθερία για καινοτομία πρέπει να μπορούν να αφήνουν κάποιο περιθώριο πειραματισμού στους εργαζόμενους, τουλάχιστον υπό τον περιορισμό κάποιων δικλίδων ασφαλείας. Ακόμα και αν ο οργανισμός αντιλαμβάνεται τη σημασία της διαχείρισης γνώσης, εάν δεν επιτρέπει στους εργαζόμενους να μαθαίνουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, η νέα γνώση δεν θα φτάσει το επίπεδο που θα μπορούσε.

Η απουσία κοινού πλαισίου αναφοράς (shared context) είναι, επίσης, ένα εμπόδιο προς την ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης. Το κοινό αυτό πλαίσιο το δημιουργεί η ηγεσία. Η επιτυχημένη ομαδική εργασία προϋποθέτει την από κοινού κατανόηση του εσωτερικού και του εξωτερικού κόσμου του οργανισμού και τη σχέση των δύο κόσμων μεταξύ τους. Η κατανόηση του πλαισίου εργασίας προάγει τη σύνδεση των εισαγόμενων πληροφοριών από τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής με τους σκοπούς και τις επιδιώξεις του οργανισμού. Η κατανόηση του πλαισίου επιτρέπει να αξιολογείται η εισαγόμενη πληροφορία και μέσα από το διάλογο να παράγεται ουσιαστική νέα γνώση (Fahey & Prusak, 1998).



## **2.7.2. Εμπόδια που σχετίζονται με το εργαζόμενο προσωπικό**

Η άλλη κατηγορία των εμποδίων αφορά το εργαζόμενο προσωπικό του οργανισμού. Εδώ συναντά κανείς την απροθυμία των εργαζομένων να συνεργαστούν στην εκμάθηση νέων πρακτικών, προγραμμάτων και διαδικασιών και το φόβο τους για την απώλεια της θέσης τους ή τη μελλοντική τους εξέλιξη στην περίπτωση που μετατρέψουν την άρρητή τους γνώση σε ρητή (Gomez-Mejía et al, 2015 cited in Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017). Ο προαναφερόμενος φόβος συνδέεται με την πεποίθηση των εργαζομένων ότι η γνώση που έχουν αποκτήσει πάνω στον τομέα τους είναι δύναμη για αυτούς και κατ'επέκταση μοχλός πίεσης προς τον οργανισμό είτε προς την κατεύθυνση της διατήρησης της θέσης τους είτε προς την κατεύθυνση της ανέλιξής τους.

Η απροθυμία των εργαζομένων να συνεργαστούν στην εκμάθηση νέων πρακτικών, προγραμμάτων και διαδικασιών από την άλλη, αποτελεί αυτό που η θεωρία ονομάζει “αντίσταση στην αλλαγή”. Πολλοί θεωρητικοί ισχυρίζονται ήδη από την δεκαετία του ‘50 ότι η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί την πηγή των αιτιών αποτυχίας της εφαρμογής μιας οργανωμένης προσπάθειας αλλαγών (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003). Η αντίσταση στην αλλαγή συνδέεται με κόστος και καθυστερήσεις κατά τη μετάβαση στις νέες συνθήκες (Ansoff, 1990 cited in Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003). Ερείζεται σε αίτια που αφορούν τη στάση του οργανισμού (μη εμπλοκή των εργαζομένων, θολές στρατηγικές προτεραιότητες, παραμορφωμένη αντίληψη, έλλειψη ανταπόκρισης στη δημιουργικότητα, ανύπαρκτη δέσμευση της διοίκησης, αγκυλώσεις διοίκησης) αλλά και σε ψυχολογικά αίτια που αφορούν τους εργαζόμενους (έλλειψη διάθεσης και κινήτρων, αντιδραστικότητα, αδιαφορία, κυνισμός, βαρεμάρα) (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003). Όπως προαναφέρθηκε, η αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή είναι προτιμότερο να γίνει με την εμπλοκή των ατόμων και την έμπνευση σε αποδοχή των νέων μεθόδων εκ μέρους της διοίκησης και μόνο σε ακραίες περιπτώσεις με την επιβολή της νέας τάξης πραγμάτων. Υπάρχουν πολλές θεωρίες που συνδέουν την αντίσταση στην αλλαγή με την ηλικία και την παλαιότητα των εργαζομένων (Weiss & Maurer, 2004), (C.K. Chiu et al., 2001). Ωστόσο δεν υπάρχουν επαρκείς μελέτες που να το αποδεικνύουν (Kunze et al., 2013). Από την έρευνα πάντως εξ αφορμής της παρούσας διπλωματικής εργασίας δεν προέκυψε διεθνής βιβλιογραφία αναφορικά με τη σχέση της “διαχείρισης γνώσης” και την “ηλικία”-“παλαιότητα” σε ένα οργανισμό. Εντοπίστηκαν μόνο επιμέρους συμπεράσματα από τις εμπειρικές μελέτες των Πρωτίδου Σωσάννας (2019) στον Ο.Α.Ε.Δ. και Γραμματικού Ελένης (2018) στις Υπηρεσίες Πολεοδομίας. Πιο συγκεκριμένα, από την εργασία της Πρωτίδου Σωσάννας προκύπτει ότι η ηλικία επηρεάζει σε κάποιο βαθμό κάποια χαρακτηριστικά αναφορικά με τις διαδικασίες διαχείρισης γνώσης και ότι γενικά, οι μεγαλύτεροι σε

ηλικία υπάλληλοι διάκειντο θετικά προς τις Τ.Π.Ε. και τα λοιπά εργαλεία διαχείρισης της γνώσης (Πρωτίδου, 2019). Το συμπέρασμα από τη μελέτη της Γραμματικού Ελένης στις Υπηρεσίες Πολεοδομίας ήταν ότι δεν παρατηρήθηκε κάποια σημαντική ανομοιογένεια σε σχέση με την ηλικία αναφορικά με ό,τι αφορά τη διαχείριση γνώσης και τη χρήση της ως εργαλείο βελτίωσης της ποιότητας του φορέα (Παπαϊωάννου, 2018). Η σχέση, πάντως, ηλικία και διαχείριση γνώσης, στην παρούσα στιγμή -ελλείπει στοχευμένων μελετών- μπορεί να ενταχθεί πλησιέστερα μόνο στο πλαίσιο της σχέσης “αντίσταση στην αλλαγή” και “ηλικία”, σύμφωνα με τα παραπάνω.

Από την έρευνα των εμποδίων στη λειτουργία της διαχείρισης γνώσης δεν μπορεί να παραλειφθεί η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων και η απουσία διάθεσης για συνεργασία και ομαδική εργασία. Αυτά αποτελούν παράγοντες που δεν προωθούν την αλληλεπίδραση και τη συλλογική δημιουργική σκέψη. Το ίδιο αποτέλεσμα έχει και η εγωκεντρική διάθεση των εργαζομένων οι οποίοι αφενός, δεν ζητούν τη βοήθεια που χρειάζονται, αφετέρου, δεν αναγνωρίζουν ότι μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να κάνουν λάθη (Fahey & Prusak, 1998).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η Διαχείριση Γνώσης στο Δημόσιο**

### **3.1. Γενικά**

Σύμφωνα με τα όσα αναπτύξαμε παραπάνω, η αναγνώριση της γνώσης ως του πιο πολύτιμου πόρου του οργανισμού είναι αδιαμφισβήτητη. Μάλιστα η παραδοχή αυτή δεν κάνει διάκριση μεταξύ ιδιωτικού ή δημόσιου φορέα (Kogut et al cited in Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017). Οι περισσότερες φιλοσοφίες διοίκησης δοκιμάζονται πρώτα από τον ιδιωτικό τομέα και έπειτα υιοθετούνται από τους άλλους τομείς π.χ. δημόσιο (McAdam & Reid, 2000).

Η δημόσια διοίκηση αναφέρεται στον τρόπο που το κράτος είναι οργανωμένο και κάνει διαχείριση των πόρων του με σκοπό την παραγωγή και διάθεση των δημόσιων αγαθών στον πολίτη (Grange, 2006). Η δημόσια διοίκηση ουσιαστικά είναι ο βραχίονας της πολιτικής εξουσίας στην προσπάθειά της για εφαρμογή της πολιτικής της (Φαναριώτης, 1999). Ο όρος “διαχείριση γνώσης” στη δημόσια διοίκηση πρωτοεμφανίστηκε το 1974-1975 (Griffiths, 2012). Η έννοια της διαχείρισης της γνώσης στο επίπεδο του κράτους έχει διττό χαρακτήρα και σκοπό, είναι οργανωσιακή αλλά και εθνική επιταγή. Θεωρείται οργανωσιακή επιταγή καθόσον στοχεύει στην εξασφάλιση άριστης ποιότητας παροχής υπηρεσιών, χαμηλό κόστος λειτουργίας, διαφάνεια, αξιοπιστία, αποτελεσματικότητα, συνέχεια στην παροχή υπηρεσιών, ασφάλεια των πληροφοριών και ένταση γνώσης σε πολλά

κρατικά προϊόντα και υπηρεσίες. Η εθνική επιταγή που ορίζει ο ίδιος συγγραφέας, αναφέρεται στην οικονομική ανάπτυξη του κράτους και τη θέση που κατέχει αυτό στον παγκόσμιο χάρτη, στον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Η διαχείριση της γνώσης επηρεάζει τόσο την βιωσιμότητα και τη λειτουργία του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού όσο και τη βιωσιμότητα και οικονομική δύναμη του ευρύτερου κράτους σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Grange, 2006).

Η άσκηση της δημόσιας διοίκησης επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Επηρεάζεται από τις αποφάσεις της *πολιτικής* εξουσίας αναφορικά με τον σχεδιασμό της οικονομικής, της εξωτερικής-αμυντικής και κοινωνικής πολιτικής που η εκάστοτε κυβέρνηση επιθυμεί να χαράξει. Επηρεάζεται επίσης, από τις *ευρωπαϊκές και διεθνείς* εξελίξεις τόσο με την έννοια των υφιστάμενων υποχρεώσεων -αλλά και δικαιωμάτων- της εκάστοτε χώρας (κανονισμοί, οδηγίες, αποφάσεις, συμβάσεις) όσο και με την έννοια της προσαρμογής στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες στο ευρωπαϊκό και διεθνές πλαίσιο (συμμαχίες, εξωτερικές πολιτικές κ.α.). Η επίδραση των *τεχνολογικών* εξελίξεων είναι αυτονόητη καθώς είναι ορατή στην καθημερινότητα. Χάρη στην τεράστια και ταχύτατα μεταβαλλόμενη πρόοδο της τεχνολογίας η δημόσια διοίκηση απαγκιστρώθηκε σε μεγάλο βαθμό από την παραδοσιακή γραφειοκρατία. Η τεχνολογία συμβάλλει έντονα στη δημιουργία συστημάτων λειτουργίας των οργανισμών και λήψης αποφάσεων. Φέρνει πιο κοντά την υλοποίηση των πολιτικών στόχων στην πράξη. Η δημόσια διοίκηση επηρεάζεται αδιαμφισβήτητα από την *οικονομία* του κράτους και τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους για αναπτυξιακά σχέδια, αναβάθμιση φορέων και κοινωνικές παροχές. Η παροχή προστασίας στον εργασιακό τομέα τόσο σε επίπεδο οικονομικών παροχών στον εργοδότη όσο και σε επίπεδο δικαιωμάτων στον εργαζόμενο ασκεί επίδραση στην ισορροπία της κοινωνίας (επιδοτήσεις, προσφορά θέσεων εργασίας, ανεργία, δια βίου εκπαίδευση, επιδόματα). Ωστόσο, ο *κοινωνικός* παράγοντας δεν ορίζεται μόνο από τον εργασιακό τομέα που ούτως ή άλλως δραστηριοποιείται και σε επίπεδο συνδικαλιστικών οργανώσεων αλλά και από τις άλλες οργανωμένες ομάδες (pressure groups) που αναφέρονται σε άτομα με ειδικές ανάγκες, θρησκευτικές ή φυλετικές μειονότητες (Φαναριώτης, 1999).

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν τη φύση, τη λειτουργία και το ρόλο των οργανισμών αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και το στυλ διοίκησης των οργανισμών αυτών. Ο ανθρώπινος παράγοντας κατέχει κεντρική θέση και δεν αντιμετωπίζεται πλέον ως μια μονάδα μέσα στη σειρά παραγωγής αλλά ως ένας φορέας γνώσης και εμπειρίας. Η έκταση και ο βαθμός αξιοποίησης των γνώσεων και των εμπειριών εξαρτάται άμεσα από την ενθάρρυνση και τις παρεχόμενες ευκαιρίες στον εργασιακό χώρο. Η εξειδικευμένη γνώση αναγνωρίζεται ως το διανοητικό κεφάλαιο της δημόσιας διοίκησης και η πλήρης αξιοποίησή της αποτελεί στόχο των

νέων συστημάτων διοίκησης (Φαναριώτης, 1999). Οι κυβερνήσεις αντιλαμβάνονται τη σημασία της διαχείρισης γνώσης στον σχεδιασμό της πολιτικής και αρχίζουν να την ορίζουν ως προτεραιότητα (Cong & Pandya, 2003).

### **3.2. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ**

Η διαχείριση της γνώσης συντάσσεται με τις επιταγές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Ο όρος Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ χρησιμοποιήθηκε στα τέλη της δεκαετίας του '80 όταν η κυβέρνηση της Μάργκαρετ Θάτσερ εισήγαγε αλλαγές στη δομή του δημοσίου τομέα και πιο συγκεκριμένα, στην οργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών, στις σχέσεις εργασίας, στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και στον προγραμματισμό και στον έλεγχο των δαπανών (el.wikipedia.org). Η άσκηση παρόμοιων πιέσεων στα κράτη για μεταρρύθμιση διαμόρφωσε ένα κοινό μέτωπο για αναζήτηση λύσεων. Η έμφαση αρχικά δόθηκε στα αποτελέσματα. Η επιτομή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ ήταν αρχικά η αποτελεσματική λειτουργία του μάνατζμεντ, “allowing the managers to manage” και “making the managers manage for results” και οι μεταρρυθμίσεις εστίαζαν εκεί (σελ. 207, Keating, 2001). Μετέπειτα, τα κράτη-μέλη του διεθνούς Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) αντιμετώπισαν την αυξανόμενη δυσaréσκεια των πληθυσμών για την ικανότητα διατήρησης της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης -όπως αυτή απεικονίζεται στην αποδοτικότητα των κυβερνήσεων-, τη δυσπιστία και τις αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών. Σε αυτό το πλαίσιο επιδιώχθηκε η μεταρρύθμιση των δημόσιων υπηρεσιών με έμφαση στην παρέμβαση του Κράτους με σκοπό τη δημιουργία περιβάλλοντος, κατάλληλου για οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Το ενδιαφέρον του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στράφηκε προς τα συστήματα λήψης αποφάσεων και προς ευρύτερα κρατικά ζητήματα όπως το τι δικαιούται να απολαμβάνει ο πολίτης από το Κράτος (Keating, 2001).

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αναδείχθηκε σε ανερχόμενο διοικητικό ρεύμα τα χαρακτηριστικά του οποίου είναι, αφενός, η εξωστρέφειά του με γνώμονα τον πολίτη και την παροχή σε αυτόν βελτιωμένης ποιότητας υπηρεσίες εκ μέρους του Κράτους και, αφετέρου, η εστίαση στο αποτέλεσμα της υπηρεσίας υπό το πρίσμα της οικονομικότητας της διοικητικής δράσης (Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017). Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ επαναπροσδιορίζει τις σχέσεις του Κράτους με την οικονομία και την Κοινωνία των Πολιτών συνδυάζοντας τον κοινωνικό χαρακτήρα της δράσης του Κράτους με την αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ των επιχειρήσεων. Εισάγει έννοιες όπως η παραγωγικότητα, η αποδοτικότητα, η ποιότητα, η σχέση κόστους-οφέλους, ο

προγραμματισμός, η παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας, η συγκριτική αξιολόγηση και η παροχή κινήτρων και η διαφάνεια (Cong & Pandya, 2003, Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017).

Η διαχείριση γνώσης συνδέεται άμεσα με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ καθώς στοχεύει και αυτή στην αύξηση του διανοητικού κεφαλαίου του οργανισμού, την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του *πολίτη* που ανάγεται σε *πελάτη* και τη βιωσιμότητα του οργανισμού (Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017). Ωστόσο, η επιτυχία του νέου αυτού διοικητικού ρεύματος αναφορικά με τη διαχείριση της γνώσης εξαρτάται άμεσα από την προσαρμογή του στο πλαίσιο του δημοσίου τομέα (Cong & Pandya, 2003).

### **3.3. Η ανάγκη για διαχείριση γνώσης στο δημόσιο**

Η ανάγκη για επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων με το μικρότερο δυνατό κόστος αποτελεί αδιαμφισβήτητη την μεγαλύτερη πρόκληση στις μέρες μας που οι οριακοί προϋπολογισμοί των κρατών είναι κανόνας. Ταυτόχρονα αναδύονται ανάγκες που αφορούν την αξιοπιστία των κρατών, την ασφάλεια των πληροφοριών και τη διαφάνεια. Οι πολίτες λαμβάνουν κεντρική θέση στη μέριμνα του Κράτους και επιδιώκεται η μείωση της γραφειοκρατίας, η ευελιξία του κρατικού μηχανισμού, η δημιουργία διαδικασιών γρηγορότερης και καλύτερα ενημερωμένης λήψης αποφάσεων, η άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πολίτη με την πρώτη φορά, η καθιέρωση μηχανισμών αυτόματου επανασχεδιασμού των λάθος διαδικασιών και ουσιαστικά η διαμόρφωση μιας νέας κουλτούρας μάθησης, ποιότητας και συνεχούς αυτοβελτίωσης (Malik & Al-Toubi, 2018).

Ο ανταγωνισμός εντός του δημοσίου έχει νέα διάσταση και αφορά την αναζήτηση και διατήρηση γνωσιοκεντρικών πόρων (knowledge-intensive inputs), όπως είναι οι “γνώστες” και την αύξηση των γνωσιοκεντρικών αποτελεσμάτων (knowledge-intensive outputs), όπως είναι τα πανεπιστήμια (Public Management Committee, 2003). Υφίσταται πλέον ανταγωνισμός για τα ταλέντα με την συγκεκριμένη ικανότητα της διάχυσης γνώσης και ταυτόχρονα αναγνωρίζεται η δύναμη της συμμετοχής όλων των ατόμων στη δημιουργία, στη διάχυση και στην εφαρμογή της γνώσης (Cong & Pandya, 2003).

Τέλος, η διαχείριση γνώσης που ενσωματώνει κοινωνικούς σκοπούς μπορεί να συνεισφέρει στην εξυπνότερη λειτουργία των θεσμών και των εργαζομένων, στη ζωτικότητα της κοινωνίας, και τελικά στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των ατόμων (Wiig, 2002).

### **3.4. Η ιδιομορφία του δημοσίου τομέα**

Η διαχείριση της γνώσης στο δημόσιο προφανώς δεν μπορεί να υιοθετήσει αυτούσιες πρακτικές του ιδιωτικού τομέα, αν και μπορεί να παραδειγματιστεί πολύ από αυτές. Αυτό συμβαίνει, αφενός, λόγω του χαρακτήρα του δημοσίου τομέα, αφετέρου, λόγω συγκεκριμένων περιορισμών που εντοπίζονται στο δημόσιο. Η αναγνώριση αυτής της διαφορετικότητας είναι απαραίτητη για τη διαμόρφωση των πολιτικών διαχείρισης γνώσης.

#### Χαρακτηριστικά δημοσίου τομέα

Ο δημόσιος τομέας δεν έχει και δεν εξαρτάται από “μετόχους” (shareholders) αλλά από “ενδιαφερόμενα μέρη” (stakeholders) (Cong & Pandya, 2003). Ως τέτοια ορίζονται ενδεικτικά οι Πολίτες, το Κράτος, οι τοπικές κυβερνήσεις, οι ιδιωτικές εταιρείες, οι χρήστες και οι ομάδες ενδιαφερόντων. Όταν οι κυβερνήσεις λαμβάνουν αποφάσεις που χαράζουν πολιτικές είναι απαραίτητη η μέριμνα για τα συμφέροντα και την ποιότητα ζωής όλων των παραπάνω μερών (αντίθετα με τον ιδιωτικό τομέα όπου το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στα συμφέροντα των μετόχων). Οι υπηρεσίες του δημοσίου τομέα δεν εντάσσονται στο πλαίσιο των συναλλαγών πελάτη-προμηθευτή. Η σχέση είναι πολύ πιο πολύπλοκη, ευρύτερη και ενσωματώνει κάθε σχέση μεταξύ των κρατικών υπηρεσιών και των διάφορων ενδιαφερόμενων μερών (de Gooijer, 2000). Επιπλέον, ο δημόσιος τομέας ασκεί επιρροή αλλά και έλεγχο σε πολύ ευρύτερο περιβάλλον από ό,τι ο ιδιωτικός τομέας (Patrick & French, 2012 cited in (Mc Evoy et al., 2019). Έχει μεγαλύτερη κοινωνική ευθύνη. Ακόμη, ο δημόσιος τομέας δεν ανταγωνίζεται ευθέως κάποιον ιδιώτη. Δεν απειλείται και δεν διατρέχει κίνδυνο επιβίωσης έναντι ανταγωνιστών στην αγορά (Cong & Pandya, 2003). Το Κράτος έχει το μονοπώλιο της διαμόρφωσης της εξωτερικής πολιτικής, της οικονομικής ανάπτυξής του, της εκπαίδευσης και της εθνικής ασφάλειας (Φαναριώτης, 1999). Στο πλαίσιο των οργανισμών της δημόσιας διοίκησης η μέριμνα του Κράτους είναι η παροχή υπηρεσιών και πληροφοριών προς τους πολίτες.

Ο δημόσιος τομέας είναι ο μεγαλύτερος εργοδότης και πάροχος υπηρεσιών (Linna et al., 2010). Ταυτόχρονα είναι και διαχειριστής δημοσίου χρήματος, αυτού που εισπράττει από τους φόρους. Ως εκ τούτου, έχει τεράστια ευθύνη για την ανταποδοτικότητα αυτών των εσόδων σε πρακτικό αντίκρουσμα για τους πολίτες. Όταν το Κράτος αντιμετωπίζει οικονομική κρίση ο περιορισμός των δαπανών είναι το πρώτο μέτρο αντιστάθμισης του προβλήματος. Ο περιορισμός αυτός αφορά και

τους δημόσιους οργανισμούς οι οποίοι καλούνται να πετύχουν περισσότερα αποτελέσματα με λιγότερους πόρους (Grange, 2006). Ωστόσο, παραμένει βασική παράμετρος το ότι η οικονομική διαχείριση είναι *μια* από τις ευθύνες του Κράτους, όχι η βασική. Αν και υφίσταται η τάση σήμερα να παραλληλιζονται οι υπηρεσίες του δημόσιου τομέα με αυτές του ιδιωτικού τομέα, οι πρώτες δεν είναι επιχειρηματικές λειτουργίες (de Gooijer, 2000).

### Περιορισμοί στο δημόσιο τομέα

Η επίτευξη αποτελεσμάτων στο δημόσιο τομέα έχει πολλούς περιορισμούς. Πρωτίστως η έλλειψη οικονομικών πόρων, που -όπως προαναφέραμε- δεν επιτρέπει τον εξοπλισμό των δημοσίων οργανισμών με τα απαιτούμενα τεχνολογικά -ιδιαίτερα- μέσα για την οργάνωση εκείνη που θα προωθήσει τη δημιουργία, τη διάχυση και την εφαρμογή νέας γνώσης, την εκπαίδευση των ανθρώπων για τη σημασία και την κρισιμότητα της γνώσης για την καινοτομία, την πρόοδο και την ικανοποίηση του εξωτερικού και του εσωτερικού πελάτη (του πολίτη και του εργαζόμενου αντίστοιχα).

Μεταξύ των παραγόντων που λειτουργούν περιοριστικά στο δημόσιο τομέα συγκαταλέγεται, επίσης, η πολιτική αστάθεια και εξάρτηση. Αυτές αποτελούν τροχοπέδη στην υλοποίηση στρατηγικών πλάνων. Η πολιτική εξάρτηση ενισχύει το ευνοιοκρατούμενο κράτος και την αναξιοκρατία. Η αναξιοκρατία με τη σειρά της καταπνίγει κάθε ικανή προσπάθεια προς την πρόοδο και τη διαρκή βελτίωση και καλλιεργεί αίσθημα ματαιότητας στο εργαζόμενο προσωπικό. Η έλλειψη προσοχής στην εκπαίδευση των ανώτερων και των μεσαίων στελεχών των οργανισμών και οι απαρχαιωμένες αντιλήψεις ως προς τα συστήματα διοίκησης προσωπικού και αξιοποίησης ανθρώπινων πόρων αποτυπώνονται στην μειωμένη προσπάθεια που καταβάλλει μεγάλη μερίδα των εργαζομένων στο δημόσιο. Η μη ορθολογική αξιολόγηση του προσωπικού, η ανέλιξή του με αμφίβολα μέσα και η παραγνώριση των εξειδικευμένων γνώσεων και των εμπειριών του, διαρρηγνύουν τη δέσμευση του προσωπικού με την υπηρεσία του (Φαναριώτης, 1999). Ωστόσο, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η δέσμευση του ατόμου είναι η απαρχή της αναζήτησης, της δημιουργίας νέας γνώσης, της αξιοποίησης και της εφαρμογής της.

Επίσης, η κουλτούρα του δημοσίου τομέα δεν έχει επαρκώς καλλιεργήσει στους εργαζόμενους την πεποίθηση ότι η γνώση αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο του οργανισμού. Η κουλτούρα αποτυπώνεται στην αναγωγή της γνώσης σε προτεραιότητα, στην εύρεση χρόνου για τη διαχείρισή της και στην καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και ελευθερίας στα άτομα κατά την παραγωγή, μεταφορά και χρήση της γνώσης (Seba et al., 2012). Στην κουλτούρα του οργανισμού συγκαταλέγεται, επίσης, το

έλλειμμα ηγεσίας καθώς και η έλλειψη δέσμευσης εκ μέρους της στον σκοπό της διαχείρισης της γνώσης (Xanthoroulou et al., n.d.).

Επιπλέον, οι περισσότεροι οργανισμοί -ιδιαίτερα του δημοσίου τομέα- ερευνούν με ευκολία τις επιτυχίες τους ενώ δυσκολεύονται πολύ να αναλύσουν τις αποτυχίες τους. Έτσι, ωστόσο, περιορίζεται η δυνατότητά τους να μάθουν από τα λάθη τους και να αισθανθούν ασφαλείς σε μια τέτοια διαδικασία δράσης-μάθησης (Taylor 2004:30 cited in (Grange, 2006).

Η ιεραρχική δομή του οργανισμού μπορεί, επίσης, είτε να ενθαρρύνει είτε να εμποδίζει τη διαχείριση της γνώσης. Συγκεκριμένα, η δυνατότητα επικοινωνίας και η σύνδεση των τμημάτων ενός οργανισμού είναι κρίσιμη για τη δημιουργία, τη μεταφορά και την εφαρμογή νέας γνώσης. Η πολυπλοκότητα της δομής των οργανισμών σε επιμέρους διευθύνσεις και τμήματα που δεν επικοινωνούν με παραγωγικό τρόπο περιορίζει την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης γνώσης (Seba et al., 2012).

Τέλος, η αντιμετώπιση των πληροφοριών και των γνώσεων των οργανισμών ως εμπιστευτικές, παρακωλύει τη διάχυσή τους μεταξύ των οργανισμών, ενώ η κουλτούρα της προχειρότητας τόσο των οργανισμών όσο και του εργαζόμενου προσωπικού απαξιώνουν κάθε προσπάθεια αναβάθμισης (Grange, 2006).

### **3.5. Η διαχείριση της γνώσης στο Ελληνικό δημόσιο**

Στην παγκόσμια βιβλιογραφία υπάρχει έλλειψη μελετών της διαχείρισης γνώσης στο δημόσιο τομέα, ιδιαίτερα στον ευρωπαϊκό χώρο. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν δεδομένα για χώρες όπως η Αυστραλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ιαπωνία, η Ινδία (Malik & Al-Toubi, 2018) οι οποίες χρησιμοποιούν καλές πρακτικές διαχείρισης γνώσης μεμονωμένα και όχι συστηματικά, για τις αναπτυσσόμενες χώρες της Ασίας όπως το Πακιστάν, η Μαλαισία (Razzaq et al., 2019), το Νεπάλ (Nirmala et al, 2004 cited in Παπαϊωάννου, 2018), η Ινδία (Arora, 2011), η Ιρλανδία (Mc Envoy et al., 2019) και για χώρες της Αφρικής όπως η Μποτσουάνα (Komanyane, 2010). Κοινός τόπος είναι ότι η διαχείριση γνώσης -ως κρίσιμο στοιχείο στους οργανισμούς- βρίσκεται ακόμα σε νηπιακό στάδιο και ότι αν και στις αρχές του 2000 προωθήθηκε μαζικά η αγορά συστημάτων τεχνολογίας -κυρίως σε επίπεδο βάσεων δεδομένων- ωστόσο, η επίδραση στο δημόσιο τομέα ήταν πολύ περιορισμένη εξαιτίας κυρίως της υποτίμησης του ανθρώπινου παράγοντα (Cong & Pandya, 2003) και (Malik & Al-Toubi, 2018). Παρόμοια αποτελέσματα καταγράφηκαν και στην Κίνα όπου



οι -συναφείς με τη διαχείριση γνώσης- όροι είναι γνωστοί μόνο στις ιεραρχικά ανώτερες βαθμίδες διοίκησης. Άλλοι οργανισμοί δεν μπορούν να διακρίνουν μεταξύ “πληροφορίας” και “γνώσης”, ενώ άλλοι, θεωρούν ότι η διαχείριση της γνώσης είναι μια ευκαιρία μάθησης και βελτίωσης της παραγωγικότητας και της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων στο πεδίο της εργασίας τους (Cong et al., 2007). Έρευνα σε εργαζόμενους του δημοσίου τομέα στη Σαουδική Αραβία κατέδειξε τη στενή σχέση μεταξύ της διαρκούς εκπαίδευσης των ατόμων σε όλα τα επίπεδα των οργανισμών με την ανάπτυξη ικανότητας γνώσης και τη δέσμευση σε μια διαδικασία διαρκούς μάθησης (Alhamoudi, 2010). Η αναζήτηση στη βιβλιογραφία δεν προσέφερε πληροφορίες για πολλές χώρες της Ευρώπης, χώρες με τις οποίες θα μπορούσε η χώρα μας να συσχετιστεί, αντίθετα με τις προαναφερόμενες, όπου οι αυξημένες μελέτες κρίνονται αποτέλεσμα ενεργών πολιτικών για την προώθηση της διαχείρισης της γνώσης (Καραμανάβη, 2018). Ωστόσο, η μελέτη του Peter Heisig “Knowledge management in public administration in four European countries: examples from Austria, Germany, Switzerland and the United Kingdom” παρουσιάζει τη θέση που κατέχει η διαχείριση γνώσης στις χώρες αυτές και αποδεικνύει ότι η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών αναγνωρίζεται ως κρίσιμη για την ορθότερη διεκπεραίωση των καθηκόντων των εργαζομένων, γεγονός που διαφαίνεται στην υιοθέτηση αντίστοιχων πρακτικών (βάσεις δεδομένων, κεντρικά μητρώα, ηλεκτρονική διακυβέρνηση, κοινότητες πρακτικών, διασκέψεις) και στη δυναμική υιοθέτηση γενικότερης κουλτούρας και πολιτικών διαχείρισης γνώσης (Καραμανάβη, 2018).

Αναφορικά με οργανισμούς του δημοσίου της χώρας μας, υπάρχουν διάφορες μελέτες, κυρίως σε επίπεδο διπλωματικών εργασιών. Εδώ θα μεταφέρουμε την εικόνα που παρουσιάζει η διαχείριση γνώσης στο δημόσιο μέσα από κάποιες μελέτες περίπτωσης. Η Γραμματικού Ελένη πραγματοποίησε το 2018 έρευνα για τις Υπηρεσίες Πολεοδομίας. Από τη μελέτη αυτή προκύπτει ότι, αν και το επίπεδο της θεωρητικής γνώσης των υπαλλήλων είναι υψηλό, η γνώση δεν διαχέεται μεταξύ των εργαζομένων επαρκώς, δεν γίνεται αντιληπτή η αξία της αποθήκευσης της γνώσης, οι υπάλληλοι δεν είναι διατεθειμένοι να μοιραστούν τη γνώση που έχουν, ενώ, και η διοίκηση των Υπηρεσιών δεν έχει κουλτούρα διαχείρισης γνώσης, δηλαδή, την απαιτούμενη δέσμευση, την εξασφάλιση υποδομών γνώσης και χρόνου προς απόκτησή της. Εντέλει γίνεται φανερό πως στην περίπτωση των Υπηρεσιών Πολεοδομίας οι ερωτηθέντες αντιλαμβάνονται το ρόλο της διαχείρισης γνώσης στην ποιότητα των υπηρεσιών αλλά δεν αντιλαμβάνονται ότι η διαχείριση γνώσης είναι έργο όλων, ενώ, και η προσπάθεια για την εφαρμογή των αρχών της διαχείρισης γνώσης δεν γίνεται ούτε συστηματικά ούτε οργανωμένα (Γραμματικού, 2018).

Η Παπαϊωάννου Χριστίνα μελέτησε τις τεχνικές και τα εργαλεία διάχυσης της γνώσης στη Διεύθυνση Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας το 2018. Οι

υπάλληλοι της Διεύθυνσης αναγνώρισαν την αναγκαιότητα και την αξία της γνώσης για τον οργανισμό και για τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα των εργασιών τους. Θεωρούν ότι η διαχείριση της γνώσης θα έπρεπε να συμπεριλαμβάνεται στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού και ότι οι τελευταίοι θα έπρεπε να επικοινωνούνται στους εργαζόμενους. Την επιδίωξη λειτουργίας συστήματος διαχείρισης γνώσης πρέπει να πλαισιώνει μια σχετική κουλτούρα του οργανισμού. Στην περίπτωση της Διεύθυνση Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος δεν διερευνώνται εκ μέρους της διοίκησης οι εκπαιδευτικές ανάγκες, αλλά, υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων σε υπάρχοντα σεμινάρια από τα οποία όταν επιστρέφουν συνήθως μεταφέρουν τη νέα γνώση στους συναδέλφους τους. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων ταύτισαν τη γνώση πρωτίστως με την τεχνογνωσία και την εμπειρία (που είναι από δύσκολο έως ανέφικτο να καταγραφούν και να κωδικοποιηθούν) και δευτερευόντως με τη ρητή γνώση. Οι πληροφορίες μεταφέρονται μέσα στη Διεύθυνση είτε με διαπροσωπικές συναντήσεις λίγων ατόμων (υπάρχουν και αίθουσες συσκέψεων) είτε μέσω τηλεφώνου, μέσω email, μέσω φυσικών εγγράφων που αναρτώνται σε κοινόχρηστους φακέλους (μορφή intranet) χωρίς, ωστόσο, να αποθηκεύεται η γνώση αυτή. Τα άτομα που δήλωσαν ότι εργάζονται μόνοι τους αναζητούν την απαιτούμενη πληροφορία είτε στα αρχεία της υπηρεσίας, είτε στο διαδίκτυο ή ζητούν τη συνδρομή άλλων συναδέλφων. Μεγάλη έλλειψη για την υπηρεσία είναι η συνήθης πρακτική των ατόμων που αποχωρούν, είτε για λόγους συνταξιοδότησης είτε για άλλους λόγους να παίρνουν μαζί τους ακόμα και έγγραφα που έχουν συντάξει για την υπηρεσία. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι όταν έρχεται ένας νέος υπάλληλος ο προϊστάμενος και οι λοιποί υπάλληλοι τον ενημερώνουν, ο πρώτος για τα καθήκοντά του και οι άλλοι για τα αναγκαία αρχεία, την ισχύουσα νομοθεσία και τις διαδικασίες που τον αφορούν. Επίσης, τα άτομα δήλωσαν ότι προτιμούν την προσωπική επαφή και αλληλεπίδραση για την ανταλλαγή γνώσεων ενώ χρησιμοποιείται και η τεχνική της αφήγησης ιστοριών από τους εμπειρότερους υπαλλήλους ή τους προϊστάμενους για τον χειρισμό υποθέσεων. Σε γενικές γραμμές οι υπάλληλοι της Διεύθυνση Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος αναγνωρίζουν τα οφέλη από τη διαχείριση της γνώσης σε ατομικό και σε οργανωσιακό επίπεδο αλλά και τα πολλά εμπόδια που υφίστανται με κύρια την ελλιπή υλικοτεχνική υποδομή, την έλλειψη χρόνου και διάθεσης των εργαζομένων (Παπαϊωάννου, 2018).

Η Τριγλιανού Ελένη διερεύνησε τον χώρο των δικαστικών υπηρεσιών και τη θέση που κατέχει η διαχείριση γνώσης στον χώρο αυτό. Η έρευνα και η μελέτη πραγματοποιήθηκαν το 2018 στις δικαστικές υπηρεσίες όλης της χώρας. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν πως δεν υπάρχει προσανατολισμός, στρατηγική και κουλτούρα διαχείρισης γνώσης στις δικαστικές υπηρεσίες. Δεν υπάρχουν επαρκή τεχνολογικά μέσα μεταφοράς και ανταλλαγής γνώσης (χρησιμοποιούν Internet, email αλλά δεν τους αρκεί) αλλά ούτε και επαρκής εκπαίδευση. Οι νεότεροι υπάλληλοι εξέφρασαν έντονη δυσαρέσκεια εξαιτίας της έλλειψης τεχνογνωσίας και επικαιροποιημένης γνώσης καθώς και

εξαιτίας των δυσκολιών στη μεταφορά της γνώσης. Από την άλλη, οι υπάλληλοι 21 ετών και πάνω έκριναν πολύ σημαντική τη λειτουργία συστήματος διαχείρισης γνώσης και τη συνακόλουθη εκπαίδευση στις εφαρμογές, τα εργαλεία και τις διαδικασίες της (Τριγλιανού, 2018).

Η πλέον σύγχρονη, διαθέσιμη μελέτη είναι αυτή της Πρωτίδου Σωσάννας που αφορά τον Ο.Α.Ε.Δ. Από την έρευνα αυτή που πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο του 2019 προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα. Ο Ο.Α.Ε.Δ. αποτελεί ίσως από τους ελάχιστους οργανισμούς στην Ελλάδα που έχει περάσει από τη θεωρία στην πράξη και έχει προχωρήσει τόσο πολύ προς την εφαρμογή συστήματος διαχείρισης γνώσης. Ο Ο.Α.Ε.Δ. είχε εφαρμόσει το μοντέλο του Re-engineering από το 2012 (μελέτη και επανασχεδιασμός διαδικασιών και δομών) και διαθέτει αρκετά καινοτόμα χαρακτηριστικά. Η διαπίστωση ότι η διαχείριση της γνώσης μπορεί να συνεισφέρει στην πρόοδο του οργανισμού μέσα από την αυτοβελτίωση είναι σημαντική κατάκτηση του νέου μοντέλου του Ο.Α.Ε.Δ.. Τόσο η διοίκηση του οργανισμού όσο και οι υπάλληλοι αυτού διακατέχονται από κουλτούρα διαχείρισης γνώσης. Πραγματοποιήθηκε αρχικά συστηματική διάγνωση των κενών γνώσης και υιοθετήθηκαν εργαλεία και μέθοδοι διαρκούς επικοινωνίας των εργαζομένων, εκπαιδευτικά προγράμματα, συστήματα μέτρησης της απόδοσης, ελέγχου και των διορθωτικών ενεργειών (balanced scorecard), συλλογή και στατιστικός έλεγχος δεδομένων, αξιοποίηση της κριτικής των συναλλασσομένων (feedback) και ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας με άλλους φορείς και τους πολίτες. Οι υπάλληλοι χρησιμοποιούν καθημερινά πηγές πληροφόρησης που τους παρέχει ο οργανισμός και αναγνωρίζουν τα οφέλη που απορρέουν από την αξιοποίηση της γνώσης για τον οργανισμό. Υπάρχουν ακόμα ζητήματα καταγραφής της άρρητης γνώσης, ενώ, δεν υπάρχουν χάρτες γνώσης, δεν πραγματοποιούνται ενημερωτικές ημερίδες και εκπαιδευτικά προγράμματα και δεν υφίσταται η δυνατότητα υποβολής προτάσεων από τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής. Η γνώση των ανθρώπων που αποχωρούν από τον οργανισμό δεν αποθηκεύεται και δεν αξιοποιείται. Το βασικό πρόβλημα των υπαλλήλων είναι το “που” θα βρουν την αναγκαία πληροφορία γεγονός που καταδεικνύει την αδυναμία του οργανισμού τόσο στο ζήτημα της αποθήκευσης όσο και στο ζήτημα της ανάκτησης της γνώσης. Τέλος, λείπει η ενθάρρυνση προς τη γνώση με την καθιέρωση σχετικών κινήτρων, την επιβράβευση και την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης (Πρωτίδου, 2019).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Εμπειρική Μελέτη**

### **4.1. Μεθοδολογία**

#### **4.1.1. Ο σκοπός της έρευνας**

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η αυτοαξιολόγηση του Κέντρου Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (Κ.Ε.Α.Ο.) αναφορικά με το πεδίο της διαχείρισης γνώσης. Ο λόγος που επιλέχθηκε ο φορέας αυτός είναι το ότι η συγγράφουσα είναι υπάλληλος σε αυτόν και συγκεκριμένα υπηρετεί ως μόνιμη υπάλληλος στο Τμήμα Άμεσης Διοικητικής Εκτέλεσης του Περιφερειακού Κ.Ε.Α.Ο. Θεσσαλονίκης από το 2014. Αποτέλεσε δε ιδιαίτερο κίνητρο το ότι δεν υφίσταται προηγούμενη έρευνα στο πεδίο της διαχείρισης γνώσης στο Κ.Ε.Α.Ο.

Συγκεκριμένα, η παρούσα έρευνα είχε σκοπό την εξέταση του πως βιώνουν οι υπάλληλοι που υπηρετούν στο φορέα την αναζήτηση της απαιτούμενης γνώσης, τη δημιουργία και την αποθήκευση νέας γνώσης καθώς και την πρόσβαση, τη μεταφορά και τη διάχυση της υπάρχουσας γνώσης. Ερευνήθηκε η αντιλαμβανόμενη από τους υπαλλήλους αξία της διαχείρισης γνώσης για τον οργανισμό. Επίσης, εξετάστηκε η σημασία της οργανωσιακής δομής και κουλτούρας στη διαχείριση της γνώσης καθώς και η επιρροή του ανθρώπινου παράγοντα και των εργαλείων τεχνολογίας στην προαγωγή της διαχείρισης γνώσης.

Απώτερος σκοπός θα μπορούσε να είναι η εύρεση των αδυναμιών και η συστηματική αναζήτηση λύσεων προς την κατεύθυνση που θα καταδειχθεί από τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας.

#### **4.1.2 Μέθοδος-εργαλείο**

Η παρούσα έρευνα αποτελεί έρευνα πεδίου και είναι ποσοτική. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο. Ακολούθησε περιγραφική στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο προήλθε από τη δημοσιευμένη μελέτη των Syed Omar Sharifuddin bin Syed-Ikhsan και Fytton Rowland, *Bechmarking knowledge mangement in a public organisation in Malaysia* (Omar Sharifuddin bin Syed-Ikhsan & Rowland, 2004), μετά από σχετική προσαρμογή στο ελληνικό δημόσιο και στο συγκεκριμένο φορέα. Στο ανωτέρω ερωτηματολόγιο προστέθηκαν προσαρμοσμένες οι ερωτήσεις 8 (προβλήματα κατά την αναζήτηση της γνώσης, “τι”, “πως”, “που”, “Ποιος”) και 21 (χρησιμοποιούμενοι από τους υπαλλήλους πόροι γνώσης) από την μελέτη του ΕΚΕΤΑ (2006).

Στο ερωτηματολόγιο συμπεριλήφθηκε σύντομη επιστολή που παρότρυνε τους συναδέλφους να ανταποκριθούν στη συμπλήρωσή του, ενημέρωνε σχετικά με το τι αφορά αυτό, τον εκτιμώμενο

χρόνο συμπλήρωσής του και έκανε συγκεκριμένη αναφορά στην ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των στοιχείων των ανθρώπων που θα ανταποκρίνονταν. Το ερωτηματολόγιο είχε σταλεί προηγουμένως πιλοτικά σε τρία άτομα προκειμένου να ενημερώσουν τη συγγράφουσα σχετικά με το εάν το περιεχόμενό του ήταν κατανοητό στους ίδιους αλλά και συναφές με την υπηρεσία.

Το ερωτηματολόγιο συμπεριλάμβανε στην πρώτη ενότητα -μετά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά- τον ορισμό της διαχείρισης γνώσης ούτως ώστε να ενημερωθεί ο ερωτώμενος σχετικά. Πιο συγκεκριμένα, ο ορισμός που δόθηκε είναι "Η διαχείριση της γνώσης αναφέρεται στον τρόπο που η επιχείρηση διαχειρίζεται τη γνώση που έχει αποκτήσει" (Newell et al, 2009, Barckay et al, 1997).

Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου. Ωστόσο, στις ερωτήσεις 14 (δυσκολίες στη διαχείριση γνώσης), 15 (διευκολυντικοί παράγοντες-enablers) και 17 (εμπόδια στη διαχείριση γνώσης) υπήρχε πεδίο κενό για την απάντηση των ερωτώμενων για δυσκολίες, παράγοντες, εμπόδια που δεν συμπεριλαμβάνονταν στην αναλυτική αναφορά που είχε προηγηθεί. Για τη συντριπτική πλειοψηφία των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε η 5 βάθμια κλίμακα Likert ή αντίστοιχη κλίμακα τύπου Likert. Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert στις ερωτήσεις 17-20, 22-27, 29-35 και η κλίμακα τύπου Likert "σπανίως έως πάντα" (στην ερωτ. 8), "πολύ εύκολο" έως "πολύ δύσκολο" (στην ερωτ. 14) και "καθόλου" έως "πάρα πολύ" (στις ερωτ. 15,16,21). Τέλος, έγινε χρήση και ερωτήσεων απλής επιλογής (ερωτ. 1, 3, 4, 5, 9, 10, 12, 13, 28) καθώς και μιας ερώτησης πολλαπλής επιλογής (ερωτ. 11).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από εννέα (9) ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, την ηλικία, το ακαδημαϊκό υπόβαθρο, τη θέση στην ιεραρχία και τα χρόνια υπηρεσίας στο Κ.Ε.Α.Ο. Η δεύτερη ενότητα αναζητά τη γνώμη των ερωτώμενων σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά την εύρεση της απαιτούμενης γνώσης προκειμένου να ανταποκριθούν στην καθημερινή τους εργασία, σχετικά με το εάν γνωρίζουν την ύπαρξη συγκεκριμένης στρατηγικής για τη διαχείριση γνώσης και πόσο σημαντικό θεωρούν το να υπάρχει διαχείριση γνώσης. Στην ίδια ενότητα διερευνάται η γνώμη των ερωτώμενων σχετικά με το ποια πλεονεκτήματα θεωρούν ότι θα απολαμβάνουν εάν υφίσταται διαχείριση της γνώσης, Ποιος θα πρέπει να είναι υπεύθυνος για αυτήν καθώς και ποια πιστεύουν ότι θα είναι τα εμπόδια, οι δυσκολίες και ποιοι οι παράγοντες που θα διευκολύνουν τη διαχείριση γνώσης. Στην τρίτη ενότητα (διάχυση γνώσης) ενδιαφέρει η γνώμη των υπηρετούντων στο Κ.Ε.Α.Ο. σχετικά με την αντιλαμβανόμενη ταχύτητα, την ακρίβεια και την αξιοπιστία της διάχυσης γνώσης, ενώ αξιολογείται και η χρήση συγκεκριμένων μέσων διάχυσης γνώσης (πόρων γνώσης). Στην τέταρτη

ενότητα εξετάζεται η προσβασιμότητα, η μεταφορά και η διάχυση της αποθηκευμένης ρητής καθώς και της άρρητης γνώσης. Στην πέμπτη ενότητα διερευνάται, αφενός, το πως αντιλαμβάνονται οι ερωτώμενοι την κουλτούρα του οργανισμού σχετικά με τη διάχυση της γνώσης, αφετέρου, ανιχνεύεται η κουλτούρα του καθενός χωριστά επί του ιδίου θέματος. Στην έκτη ενότητα επιδιώκεται η συσχέτιση της δομής του οργανισμού και των διαδικασιών που έχει με την ευκολία στη ροή της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων και των τμημάτων. Στην έβδομη ενότητα διερευνάται η χρήση τεχνολογικών εργαλείων διάχυσης, μεταφοράς και αποθήκευσης γνώσης, η αξία υιοθέτησης και χρήσης τέτοιων εργαλείων και αξιολογείται η υφιστάμενη εκπαίδευση στα εργαλεία τεχνολογίας της πληροφορίας. Η εκπαίδευση σε εξειδικευμένα ζητήματα διαχείρισης γνώσης και οι διαδικασίες διατήρησης γνώσης από άτομα που αποχωρούν ερευνώνται στην επόμενη ενότητα, την όγδοη, ενώ, στην ίδια ενότητα εξετάζεται και η σχέση προσόντων, εμπειρίας και ενδιαφερόντων με την εργασία στο Κ.Ε.Α.Ο. και την ευκολία στη δημιουργία και τη διάχυση της γνώσης σε αυτό. Στην τελευταία ενότητα, την ένατη, ερωτώνται οι εργαζόμενοι στο Κ.Ε.Α.Ο. σχετικά με την ύπαρξη ή μη πολιτικών επιρροών σε ζητήματα δημιουργίας και διάχυσης γνώσης καθώς και η σχέση διαλόγου των υπαλλήλων με τους πολιτικούς παράγοντες σε ό,τι αφορά τη νέα γνώση και τη μεταφορά της.

Το ερωτηματολόγιο καταχωρήθηκε στο googleforms και στάλθηκε ηλεκτρονικά το σχετικό link στους εργαζόμενους του φορέα ([https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSduVgHvxIAxvuCEURj526RYSwvp9n3bNeQLZFfYMq7\\_-HXe4w/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSduVgHvxIAxvuCEURj526RYSwvp9n3bNeQLZFfYMq7_-HXe4w/viewform?usp=sf_link)) αφού είχε προηγηθεί τηλεφωνική επικοινωνία με την εκάστοτε υπηρεσία Κ.Ε.Α.Ο. Η επικοινωνία και η αποστολή πραγματοποιήθηκε αναφορικά με τις περιφερειακές υπηρεσίες Κ.Ε.Α.Ο. κατά την χρονική περίοδο 24 Απριλίου έως 8 Μαΐου. Απαιτήθηκε διπλή επικοινωνία με την εκάστοτε υπηρεσία καθώς η εκ περιτροπής εργασία εν μέσω της πανδημίας του covid-19 επέβαλε την επανάληψη της επικοινωνίας και της αποστολής του ερωτηματολογίου προκειμένου να συλλεχθούν οι κατά το δυνατόν περισσότερες απαντήσεις. Από τις 22 Ιουνίου δόθηκε η δυνατότητα συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου στους υπηρετούντες στο Περιφερειακό Κ.Ε.Α.Ο. Θεσσαλονίκης, ενώ στις 9 Ιουλίου ξεκίνησε και η τηλεφωνική επικοινωνία με τα Τοπικά Υποκαταστήματα Μισθωτών, όπου εργάζονται μεμονωμένα άτομα επιβαρυνόμενα με καθήκοντα Κ.Ε.Α.Ο. Η αποστολή στους υπαλλήλους της Κεντρικής Υπηρεσίας πραγματοποιήθηκε την 20 Ιουλίου λόγω καθυστέρησης στη λήψη εγκριτικής επιστολής για την πραγματοποίηση της έρευνας εκεί. Το ερωτηματολόγιο έπαψε να είναι ενεργό για συμπλήρωση την 4 Αυγούστου του 2020. Συνολικά, το ερωτηματολόγιο στάλθηκε με email σε 329 άτομα και απαντήθηκε από 99 άτομα.

Για τη στατιστική ανάλυση και την εξαγωγή των αποτελεσμάτων των ερωτηθέντων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Minitab 2019 και το SPSS - Στατιστικό Πακέτο Ανάλυσης για τις Κοινωνικές Επιστήμες (Statistical Package for the Social Sciences) v.26 (SPSS, Inc. Chigago IL, USA) . Με το πρώτο εξήχθησαν οι πίνακες συχνοτήτων και με το δεύτερο πραγματοποιήθηκε έλεγχος για συσχετίσεις μεταξύ των ερωτημάτων με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης Pearson's rho.

#### **4.1.3. Δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν**

Μια πρώτη δυσκολία υπήρξε η αδυναμία δανεισμού από τη βιβλιοθήκη λόγω της επιβολής των αυστηρών περιοριστικών μέτρων από το Κράτος κατά την περίοδο συγγραφής του βιβλιογραφικού μέρους της εργασίας. Κυρίως, όμως, μεγάλη δυσκολία αντιμετωπίστηκε στη συλλογή των απαντήσεων του ερωτηματολογίου. Όπως προαναφέρθηκε η συγγράφουσα επιδίωξε την αποστολή του ερωτηματολογίου εν μέσω της πανδημίας που προκάλεσε ο covid-19. Είναι γνωστό το ότι διαμορφώθηκαν πρωτόγνωρες συνθήκες εργασίας, όπως η εκ περιτροπής εργασία, άλλοτε σε ποσοστό 30%, άλλοτε σε ποσοστό 50% και άλλοτε σε ποσοστό 70%. Λόγω του άγνωστου χρονικού ορίου της εκ περιτροπής εργασίας και της απουσίας από τον χώρο εργασίας επιδιώχθηκε εν μέσω της καραντίνας η επικοινωνία με τις Περιφερειακές υπηρεσίες Κ.Ε.Α.Ο. Ουσιαστικά, η τηλεφωνική επικοινωνία και η αποστολή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε δύο φορές στην κάθε υπηρεσία Κ.Ε.Α.Ο., ούτως ώστε να ενημερωθούν και οι -κατά την πρώτη επικοινωνία- απόντες. Από την τηλεφωνική επικοινωνία προέκυψε άρνηση 17 ατόμων να συμμετέχουν στην έρευνα λόγω είτε λόγω δυσκολίας πρόσβασης σε υπολογιστή με Ίντερνετ είτε λόγω έλλειψης σχετικής εμπειρίας στους υπολογιστές. Τέλος, μια πρακτική δυσκολία ήταν και το ότι -κατά τον χρόνο που ζητήθηκε η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από την Κεντρική Υπηρεσία και από κάποια από τα Τοπικά Υποκαταστήματα Μισθωτών της χώρας- είχε ήδη αρχίσει η λήψη των θερινών αδειών.

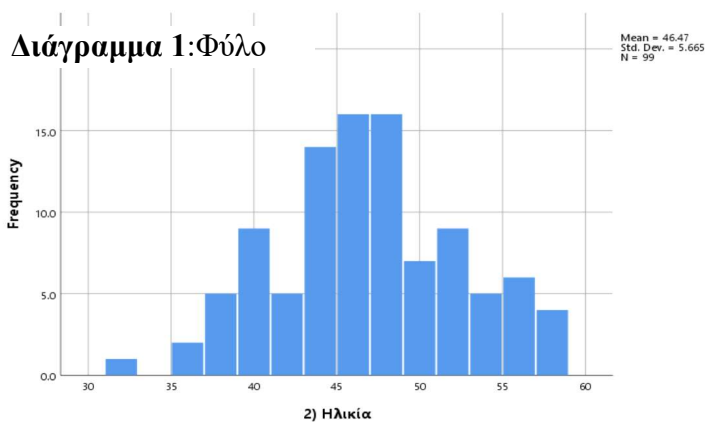
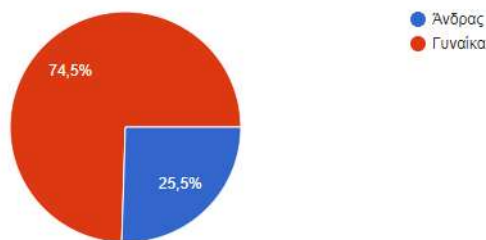
#### **4.1.4. Έλεγχος αξιοπιστίας**

Για την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας πρέπει να ελεγχθεί η αξιοπιστία ενός ερωτηματολογίου. Ο έλεγχος αυτός ορίζεται ως “ο βαθμός εσωτερικής συνάφειας και συνέπειας του εργαλείου μέτρησης” (σελ. 133, Ζαφειρόπουλος, 2015). Ένα τρόπος ελέγχου της αξιοπιστίας είναι ο έλεγχος Chronbach's Alpha. Οι τιμές που παίρνει ο συντελεστής αυτός είναι από -1 μέχρι 1 και όσο πιο κοντά βρίσκεται το αποτέλεσμα στην μονάδα, τόσο πιο αξιόπιστο κρίνεται το

ερωτηματολόγιο (Ζαφειρόπουλος, 2015). Ο έλεγχος αξιοπιστίας Chronbach's Alpha υπολογίστηκε συνολικά στην περίπτωση του παρόντος ερωτηματολογίου και είναι ικανοποιητικός αφού η τιμή του είναι 0,804.

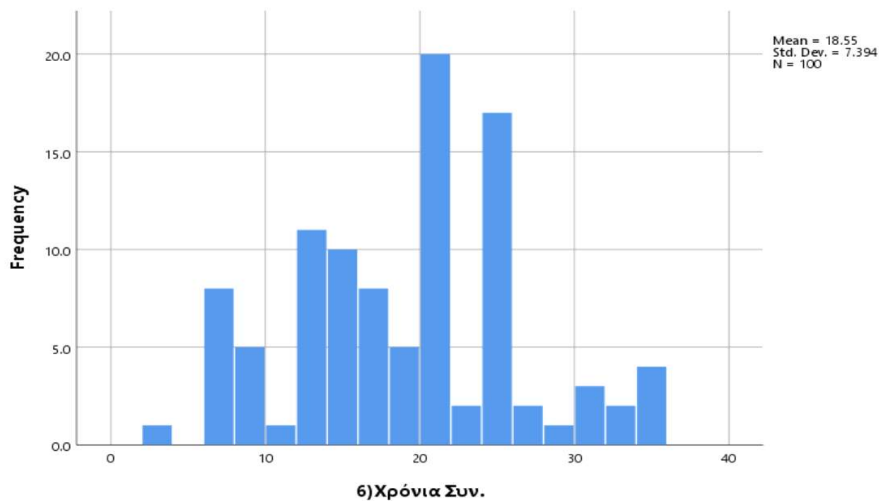
#### 4.2 Περιγραφή του δείγματος-δημογραφικά χαρακτηριστικά

Όπως παρατηρούμε από τα παρακάτω ιστογράμματα οι ερωτώμενοι ήταν στη συντριπτική τους πλειοψηφία γυναίκες (74.5%) (διάγραμμα 1). Οι ηλικίες των ερωτώμενων ανήκουν κατά μέσο όρο στα 46,47 έτη (διάγραμμα 2) και έχουν κατά μέσο όρο 18,55 χρόνια εργασιακής εμπειρίας συνολικά (διάγραμμα 3). Από αυτά τα χρόνια, οι ερωτώμενοι έχουν εργαστεί στο Κ.Ε.Α.Ο. κατά μέσο όρο 6.674 χρόνια (διάγραμμα 4). Παρατηρεί κανείς από το αντίστοιχο ιστόγραμμα ότι υπάρχουν άνθρωποι με αρκετά (35) χρόνια υπηρεσίας στο Κ.Ε.Α.Ο. και υπάλληλοι με λίγα χρόνια υπηρεσίας σε αυτό. Αυτό συμβαίνει γιατί, αν και όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή το Κ.Ε.Α.Ο. είναι νεοσύστατος οργανισμός, η υπηρεσία λειτουργούσε πριν από αυτό, ως Ταμείο Είσπραξης Εσόδων Ι.Κ.Α.. Είχε τα ίδια καθήκοντα αλλά είχε αρμοδιότητα μόνο τον ασφαλιστικό οργανισμό του Ι.Κ.Α.

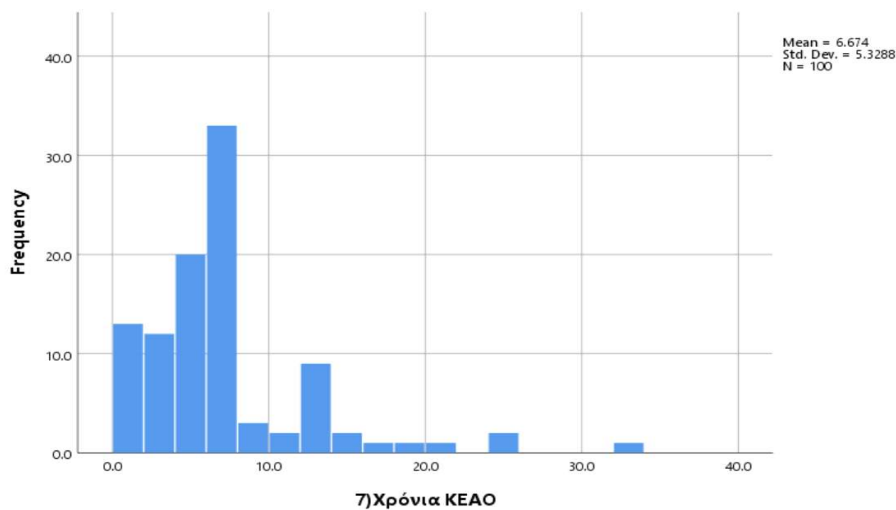


**Διάγραμμα 2: Ηλικία**



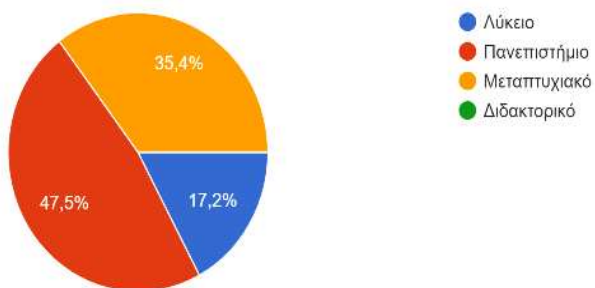


**Διάγραμμα 3:** Χρόνια εργασιακής εμπειρίας



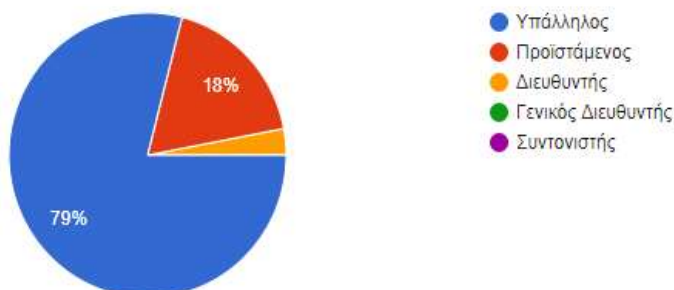
**Διάγραμμα 4:** Χρόνια Υπηρεσίας στο Κ.Ε.Α.Ο.

Παρατηρούμε επίσης, στο διάγραμμα 5, ότι πολύ μεγάλο ποσοστό των ερωτώμενων έχει πανεπιστημιακή μόρφωση και αρκετά μεγάλο ποσοστό είναι κάτοχος και μεταπτυχιακού διπλώματος.



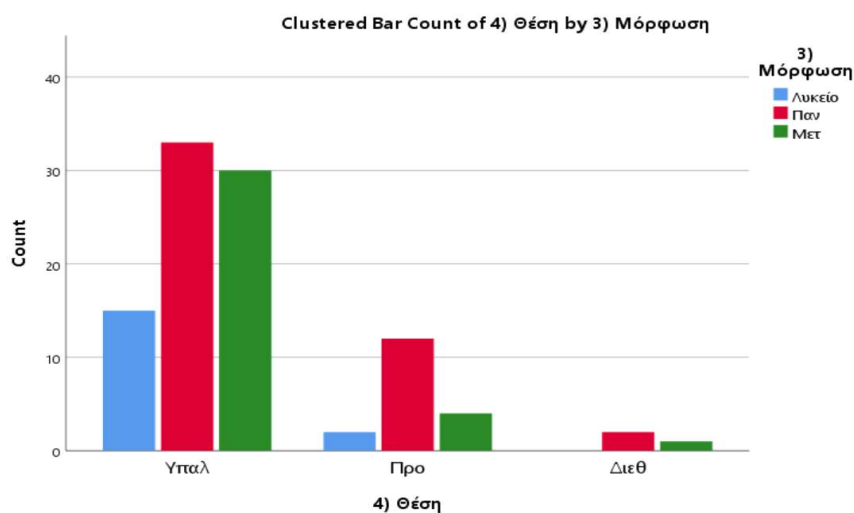
**Διάγραμμα 5:** Ανώτερη βαθμίδα εκπαίδευσης

Από το διάγραμμα 6 γίνεται η διαπίστωση ότι το 79% των ερωτώμενων ήταν Υπάλληλοι, το 18% ήταν Προϊστάμενοι και το υπόλοιπο διατηρούσε θέση Διευθυντή.

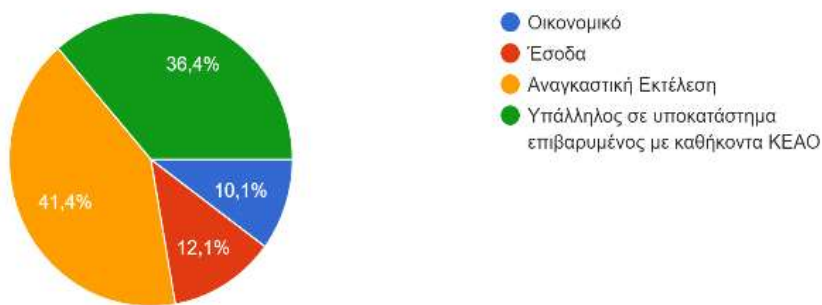


**Διάγραμμα 6:** Θέση στην υπηρεσία την παρούσα στιγμή

Αξίζει να σταθούμε σε μια παρατήρηση που εξάγεται από το αντίστοιχο ιστόγραμμα (διάγραμμα 7), σχετικά με την κατοχή θέσης και την αντιστοίχιση με τη μόρφωση. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι θέση Προϊστάμενου και Διευθυντού κατέχουν ως επί το πλείστον κάτοχοι πανεπιστημιακού τίτλου και όχι μεταπτυχιακού. Οι απόφοιτοι λυκείου καλύπτουν κατά κύριο λόγο θέσεις υπαλλήλων, κάποιιοι υπηρετούν ως Προϊστάμενοι αλλά, όχι ως Διευθυντές.



**Διάγραμμα 7:** Αντιστοίχιση Μόρφωσης με Θέση στην υπηρεσία



**Διάγραμμα 8:** Τμήμα απασχόλησης την παρούσα στιγμή

Από το διάγραμμα 8 παρατηρούμε ότι το 36,4% των ερωτώμενων υπηρετεί σε υποκατάστημα Ι.Κ.Α. και είναι επιβαρυμένο με καθήκοντα Κ.Ε.Α.Ο. και το υπόλοιπο ανήκει στις υπηρεσίες Κ.Ε.Α.Ο..

### 4.3 Περιγραφική ανάλυση των δεδομένων

#### 4.3.1. -Περιγραφική ανάλυση της ενότητας Β (Διαχείριση Γνώσης)

Η ερώτηση 8 της ενότητας Β αντλεί πληροφορίες σχετικά με τη Διαχείριση Γνώσης σε τέσσερα πολύ καίρια σημεία. Το εάν γνωρίζουν οι υπάλληλοι τι πρέπει να κάνουν κατά την καθημερινή τους εργασία, το πως πρέπει να διεκπεραιώσουν την εργασία αυτή, με Ποιον θα μπορούσαν να συνεργαστούν για την παροχή βοήθειας σε επίπεδο γνώσης ή εμπειρίας καθώς και το Που μπορούν να εντοπίσουν την απαιτούμενη γνώση π.χ. ποια εγκύκλιο, ποιο νόμο.

*Πίνακας 3: Ερώτηση 8*

Ερώτηση 8	Σπανίως	Ορισμένες φορές	Συχνά	Πολύ συχνά	Πάντα	Μ.Ο.	Τ.Α.
<i>Δεν είστε σίγουρος ΤΙ πρέπει να κάνετε (π.χ. όταν πρέπει να εξυπηρετήσετε έναν συναλλασσόμενο, δεν είστε σίγουροι ποια βήματα ή στρατηγική να ακολουθήσετε)</i>	35.23	44.32	12.50	7.95	-	2.16	1.13
<i>Δεν είστε σίγουρος ΠΩΣ πρέπει να κάνετε κάτι (π.χ. ποια είναι η βέλτιστη πρακτική/μέθοδος για την παραπάνω δραστηριότητα)</i>	36.96	41.30	14.13	7.61	-	2.24	1.14
<i>Δεν είστε σίγουρος ΠΟΙΟΣ μπορεί να σας προσφέρει συνεργασία ή βοήθεια (π.χ. ποιος συνάδελφος έχει σχετική εμπειρία και μπορεί να προσφέρει αρχικές πληροφορίες και κατευθυντήριες γραμμές)</i>	55.06	29.21	8.99	6.74	-	2.44	1.01
<i>Δεν είστε σίγουρος ΠΟΥ να βρείτε</i>	34.74	33.68	17.89	11.58	2.11	3.01	1.57

Ερώτηση 8	Σπανίως	Ορισμένες φορές	Συχνά	Πολύ συχνά	Πάντα	Μ.Ο.	Τ.Α.
σχετικές πληροφορίες (π.χ. εγκύκλιο,εγχειρίδιο,διαδίκτυο ή άλλο ΚΕΑΟ)							

**τι:** Η επικρατούσα τιμή είναι το “ορισμένες φορές”. Πιο συγκεκριμένα, το 44.32% των ερωτηθέντων απάντησε ότι “ορισμένες φορές” δεν γνωρίζει τι πρέπει να πράξει κατά την εργασία του ή ποια στρατηγική πρέπει να ακολουθήσει προκειμένου να φέρει εις πέρας τις εργασίες που του έχουν ανατεθεί. Το “σπανίως” έρχεται δεύτερο σαν επιλογή στο προσωπικό με πολύ μεγάλο ποσοστό 35.23%. “Πολύ συχνά” απάντησε μόνο το 7.95%. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι στο Κ.Ε.Α.Ο. (ή με καθήκοντα Κ.Ε.Α.Ο.) γενικά γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν στην εργασία τους. Σημειώνουμε ότι 12 άτομα δεν απάντησαν στην ερώτηση.

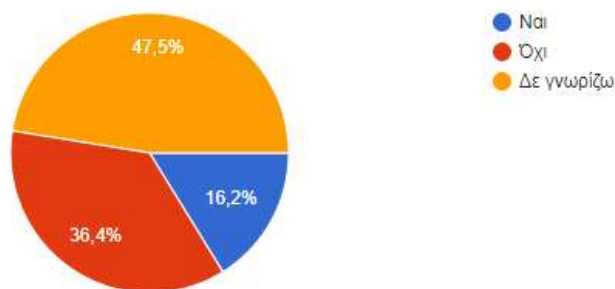
**πως:** Η επικρατούσα τιμή είναι το “ορισμένες φορές” με ποσοστό 41.30%. Ωστόσο, το “σπανίως” που εμφανίζεται δεύτερο σαν επιλογή στο προσωπικό (36,96%) ακολουθεί με πολύ μικρή διαφορά της τάξεως του 4.34%. Επίσης, όπως και στην προηγούμενη ερώτηση, έτσι και εδώ, μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων απάντησαν ότι σε επίπεδο “πολύ συχνά” δεν γνωρίζουν το πως θα διεκπεραιώσουν τα καθημερινά τους καθήκοντα (7.61%). Συνδυαστικά δηλαδή, και εδώ παρατηρεί κανείς ότι οι ερωτηθέντες στην πλειοψηφία τους, και πιο συγκεκριμένα σε ποσοστό 78.26%, σπανίως ή ορισμένες φορές δεν γνωρίζουν πως θα αντιμετωπίσουν την καθημερινότητα στην εργασία τους. Σε αυτήν την ερώτηση δεν απάντησαν 8 άτομα.

**Ποιος:** Η επικρατούσα τιμή είναι το “σπανίως” με ποσοστό 55.06 %. Το “ορισμένες φορές” έρχεται δεύτερο σαν επιλογή στο προσωπικό, ενώ, μόνο το 6.74% των ερωτηθέντων απάντησε ότι “πολύ συχνά” δεν γνωρίζει σε Ποιον θα απευθυνθεί για τη γνώση ή την απαιτούμενη εμπειρία που απαιτείται για τη διεκπεραίωση των εργασιών του. Εδώ δεν απάντησαν 11 άτομα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι κανείς δεν απάντησε ότι “πάντα” δεν γνωρίζει τι απαιτείται να κάνει, που και σε Ποιον θα απευθυνθεί για την απαιτούμενη γνώση και εμπειρία.

**Που;** Η επικρατούσα τιμή είναι το “σπανίως” με ποσοστό 34.74%, ενώ πολύ κοντά, με διαφορά μόλις 1.06%, σε ποσοστό δηλαδή 33.68%, οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι “ορισμένες φορές” δεν γνωρίζουν που πρέπει να αναζητήσουν τη γνώση που τους χρειάζεται για τη διεκπεραίωση της εργασίας τους. Ένα πολύ μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων (2.1%) απάντησε ότι “πάντα” αντιμετωπίζει το να μην ξέρει σε ποια εγκύκλιο, σε Ποιον νόμο, ιστοσελίδα κ.λ.π. θα βρει τη γνώση που χρειάζεται. Σε αυτήν την ερώτηση 5 άτομα δεν απάντησαν.

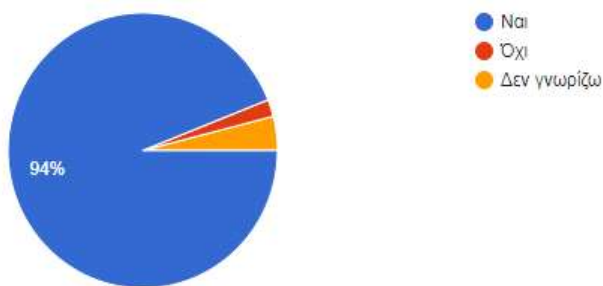
Όπως προκύπτει από το κατωτέρω διάγραμμα 9, αναφορικά με το εάν το Κ.Ε.Α.Ο. έχει καταγεγραμμένη στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης (ερώτηση 9), το 83.90% των ερωτηθέντων είτε δεν γνωρίζει (47.50%), είτε πιστεύει πως δεν υπάρχει (36.40%). Μόλις το 16.2% απάντησε θετικά ότι γνωρίζει πως υφίσταται καταγεγραμμένη κάποια στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης. Σημειώνουμε ότι ένα άτομο δεν απάντησε στην ερώτηση.



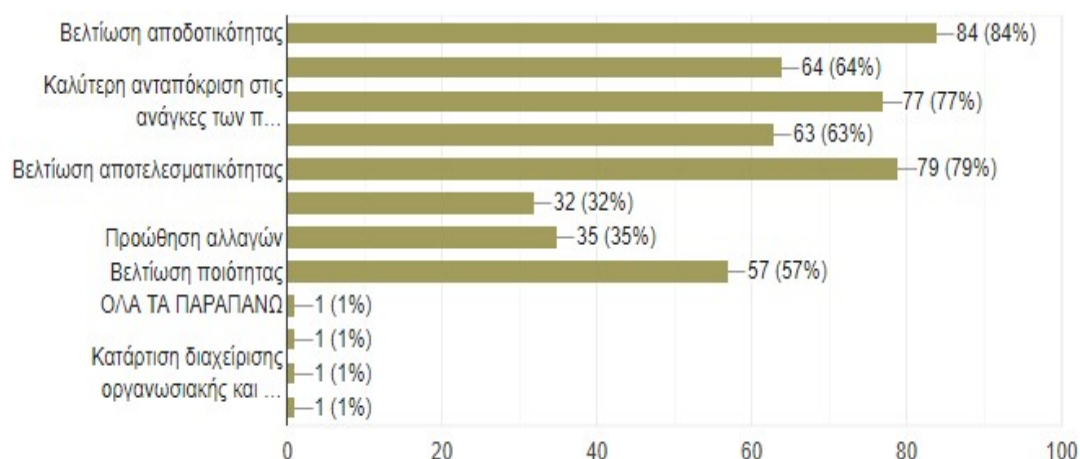
**Διάγραμμα 9:** Καταγεγραμμένη Στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης

Πολύ κρίσιμη πληροφορία αντλούμε από τη δέκατη ερώτηση. Συγκεκριμένα, 94% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά στο ότι θεωρούν σημαντικό να υπάρχει στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης στο ΚΕΑΟ (διάγραμμα 10). Από τον συνδυασμό των ερωτήσεων 10 και 11 μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με το γιατί θεωρεί το 94% σημαντική την ύπαρξη στρατηγικής Διαχείριση Γνώσης. Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα 11, πρώτο πλεονέκτημα που παρατηρήθηκε από την έρευνα είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας (84%), ακολουθεί με πολύ μικρή διαφορά η βελτίωσης της αποτελεσματικότητας (79%), και ακολουθούν, με εξίσου μεγάλα ποσοστά, η καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών (77%), η επίκαιρη ενημέρωση με τις νεότερες πληροφορίες (64%), η βελτίωσης της ποιότητας του μηχανισμού λήψης αποφάσεων (63%) και η βελτίωση της ποιότητας (57%).

Η ερώτηση 11 παρείχε στους ερωτώμενους τη δυνατότητα ανοιχτής συμπλήρωσης απαντήσεων και συλλέχθηκαν τα εξής επιπλέον πλεονεκτήματα από τη λειτουργία συστήματος διαχείρισης γνώσης: η εξοικονόμηση χρόνου διεκπεραίωσης εργασιών και εργατοωρών, η καλύτερη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων, η καλύτερη φήμη της υπηρεσίας και τέλος, η κατάρτιση διαχείρισης οργανωσιακής και ορθής γνώσης.



**Διάγραμμα 10:** Σημαντικό να υπάρχει στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης στο Κ.Ε.Α.Ο.;



**Διάγραμμα 11:** Πλεονεκτήματα που θα μπορούσε να κερδίσει το Κ.Ε.Α.Ο. από τη διαχείριση γνώσης

Από τις ερωτήσεις 12 και 13 προέκυψε ότι οι ερωτηθέντες στην πλειοψηφία τους (57%) πιστεύουν ότι η Διαχείριση Γνώσης είναι δουλειά όλων (αν και δίνουν μεγάλη βαρύτητα στο ρόλο του Συντονιστή του Κ.Ε.Α.Ο.) και ότι θα έπρεπε να υπάρχει ένας υπάλληλος επικεφαλής ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για τα ζητήματα διαχείρισης γνώσης.

Η ερώτηση 14 αφορά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζονται σχετικά με τη διαχείριση κάποιων ζητημάτων στο Κ.Ε.Α.Ο..

**Πίνακας 4:** Ερώτηση 14

Ερώτηση 14	Πολύ εύκολο	Εύκολο	Ουδέτερο	Δύσκολο	Πολύ δύσκολο	Μ.Ο.	Τ.Α.
Το να αλλάξεις την συμπεριφορά των υπαλλήλων	1.02	7.14	19.39	57.14	15.31	1.96	1.22
Το να κάνεις τη γνώση/πληροφορία προσιτή σε όλους στον οργανισμό	5.10	37.76	21.43	30.61	5.10	2.16	1.08
Το να εντοπιστεί η γνώση/πληροφορία που υπάρχει εσωτερικά στο ΚΕΑΟ	3.00	32.00	25.00	38.00	2.00	2.00	0.99
Το να εντοπιστεί η γνώση/πληροφορία που υπάρχει έξω από το ΚΕΑΟ	1.01	13.13	33.33	42.42	10.10	2.14	1.12

<i>Ερώτηση 14</i>	<i>Πολύ εύκολο</i>	<i>Εύκολο</i>	<i>Ουδέτερο</i>	<i>Δύσκολο</i>	<i>Πολύ δύσκολο</i>	<i>Μ.Ο.</i>	<i>Τ.Α.</i>
<i>Το να διαχυθεί (να διαμοιραστεί) η γνώση/πληροφορία σε υπαλλήλους διαφορετικών τμημάτων/υπηρεσιών</i>	4.04	20.20	37.37	36.36	2.02	2.17	1.08
<i>Το να κάνεις τη γνώση/πληροφορία διαθέσιμη σε ολόκληρο το ΚΕΑΟ</i>	5.10	38.78	28.57	22.45	5.10	2.32	1.04
<i>Το χειρισμό εμπιστευτικών εγγράφων (φακέλων)</i>	2.02	23.23	47.47	22.22	5.05	2.41	0.96
<i>Το να ξεπεράσεις τεχνολογικούς περιορισμούς</i>	1.01	15.15	16.16	48.48	19.19	2.09	1.23
<i>Τα προβλήματα στη διατήρηση δεδομένων (data)</i>	1.01	15.15	36.36	35.35	12.12	2.28	1.11

Πιο συγκεκριμένα, και σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα που απεικονίζει τα στατιστικά αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, για να λειτουργήσει η διαχείριση γνώσης αντιμετωπίζονται οι εξής δυσκολίες: το να αλλάξει η συμπεριφορά των υπαλλήλων, το να εντοπιστεί η γνώση που υφίσταται εσωτερικά στο Κ.Ε.Α.Ο. αλλά και έξω από αυτό, καθώς και το να ξεπεραστούν οι τεχνολογικοί περιορισμοί. Αντίθετα, παρατηρήθηκε ευκολία στο να γίνει η γνώση/πληροφορία προσιτή σε όλους στον οργανισμό και διαθέσιμη σε ολόκληρο το Κ.Ε.Α.Ο.. Ουδέτερη γνώμη είχαν οι ερωτηθέντες (επικρατούσα τιμή) για τη διάχυση της γνώσης σε υπαλλήλους διαφορετικών τμημάτων ή υπηρεσιών, στον χειρισμό των εμπιστευτικών εγγράφων και στα προβλήματα διατήρησης δεδομένων (data).

Οφείλουμε να παραθέσουμε τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες στο ελεύθερο πεδίο σχετικά με το ποιες άλλες δυσκολίες πιστεύουν ότι αποτελούν τροχοπέδη στην εφαρμογή διαχείρισης γνώσης στο Κ.Ε.Α.Ο.. Οι ερωτηθέντες σημείωσαν τα παρακάτω:

- η άμεση τηλεφωνική επικοινωνία (που δεν υπάρχει),
- η διεκπεραίωση υποθέσεων που έχουν βαλτώσει επί πολλά χρόνια,
- το χαμηλό επίπεδο γνώσης του αντικειμένου,
- η έλλειψη προσωπικού, η επιβάρυνση των υπαλλήλων με επιπλέον εργασία για την οποία δεν υπάρχει ανάλογη αμοιβή, δυσανασχετούν με τις συνθήκες εργασίας που έχει ως αποτέλεσμα την αναζήτηση φυγής από την Υπηρεσίας,
- η γραφειοκρατία,
- η ελλιπής υλικοτεχνική υποδομή,
- το ότι είναι δύσκολο να εντοπιστεί η αναζητούμενη πληροφορία μέσα σε ένα πλήθος εγκυκλίων μη θεματοποιημένων και χωρίς δυνατότητα επιλογής τους όπως π.χ. με μια λέξη κλειδί,

- η έλλειψη χρόνου λόγω των πολλών αντικειμένων του τμήματος που αναλογούν σε κάθε υπάλληλο “με αποτέλεσμα την διεκπεραίωση εργασίας ως πρόσθετο με ό,τι αυτό συνεπάγεται και όχι ως μέρος της ουσιαστικής εργασίας”,
- η ανεπάρκεια του τεχνολογικού εξοπλισμού, η λειτουργία παρωχημένων λογισμικών συστημάτων, η αδυναμία επίλυσης προβλημάτων των συναλλασσόμενων που σχετίζονται με υπηρεσίες του πρώην ΟΓΑ, η έλλειψη νομικού συμβούλου εντός της υπηρεσίας,
- η μη έγκαιρη λήψη αποφάσεων και η έλλειψη ενιαίας στρατηγικής σε περιπτώσεις που λαμβάνονται αποφάσεις με έκτακτο χαρακτήρα,
- η έλλειψη επιμόρφωσης.

Στην ίδια ενότητα ανήκει και η ερώτηση 15 σχετικά με το ποιοι παράγοντες θεωρούν οι ερωτηθέντες ότι έχουν τη δυνατότητα να συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός συστήματος Διαχείρισης Γνώσης. Από τις απαντήσεις προέκυψε ο παρακάτω πίνακας.

Πίνακας 5: Ερώτηση 15

Ερώτηση 15	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	M.O.	T.A.
Η βελτίωση των τεχνολογικών υποδομών που σχετίζονται με την πληροφορία	1.02	2.04	22.45	34.69	39.80	3.63	1.52
Η παροχή υποστήριξης από ένα ανώτερο στέλεχος μέσα στο ΚΕΑΟ	-	2.04	23.47	44.90	29.59	2.96	1.19
Η ανάπτυξη συστηματικής εκπαίδευσης όλων των υπαλλήλων	-	4.04	14.14	28.28	53.54	2.96	0.95
Η ανάπτυξη μιας βάσης δεδομένων στο ΚΕΑΟ για τη γνώση και την πληροφορία	1.02	1.02	13.27	31.63	53.06	3.89	1.25
Η ανάπτυξη αποτελεσματικών και ικανών μεθόδων συγκέντρωσης πληροφορίας και γνώσης	-	6.06	17.17	43.43	33.33	3.03	1.09
Η ανάπτυξη κουλτούρας που προωθεί τη διάχυση της γνώσης	-	6.19	28.87	37.11	27.84	2.73	1.24
Η δημιουργία κινήτρων στους υπαλλήλους που συμβάλλουν στη γνώση	-	1.01	14.14	46.46	38.38	3.17	1.01
Η ύπαρξη κάποιων υπαλλήλων με υψηλότερο επίπεδο γνώσης σε όλα τα τμήματα/υπηρεσίες	-	6.12	21.43	43.88	28.57	2.95	1.17
Η ύπαρξη χώρου όπου οι υπάλληλοι μπορούν να ανταλλάζουν την άρρητη γνώση τους (προσωπική γνώση)	4.12	7.22	38.14	36.08	14.43	3.06	1.78
Η διάθεση πόρων για τη δημιουργία γνώσης	-	5.15	27.84	36.08	30.93	2.75	1.21
Η ενθάρρυνση των υπαλλήλων να είναι καινοτόμοι και δημιουργικοί	-	4.04	22.22	38.38	35.35	2.90	1.15

Η στατιστική ανάλυση, λοιπόν, κατέδειξε ότι οι ερωτηθέντες έχουν τη γνώμη πως “πάρα πολύ” θα ωφελούσε στην ανάπτυξη ενός συστήματος Διαχείρισης Γνώσης και με σειρά σημαντικότητας η ανάπτυξη συστηματικής εκπαίδευσης όλων των υπαλλήλων, η ανάπτυξη μιας βάσης δεδομένων στο Κ.Ε.Α.Ο. για τη γνώση και την πληροφορία και η βελτίωση των σχετιζόμενων με την πληροφορία τεχνολογικών υποδομών. Από τον ίδιο πίνακα των στατιστικών αποτελεσμάτων προκύπτουν και άλλοι παράγοντες πολύ σημαντικοί (όπου οι ερωτηθέντες επέλεξαν ότι ωφελούν “πολύ”) οι οποίοι -με σειρά βάσει των ποσοστών που συγκέντρωσαν- είναι η δημιουργία κινήτρων στους υπαλλήλους που συμβάλλουν στη γνώση, η παροχή υποστήριξης από ένα ανώτερο στέλεχος



μέσα στο Κ.Ε.Α.Ο., η ύπαρξη κάποιων υπαλλήλων με υψηλότερο επίπεδο γνώσης σε όλα τα τμήματα/υπηρεσίες, η ανάπτυξη αποτελεσματικών και ικανών μεθόδων συγκέντρωσης πληροφορίας και γνώσης και τέλος, η ενθάρρυνση των υπαλλήλων να είναι καινοτόμοι και δημιουργικοί.

Αξίζει να σημειωθεί ότι έστω και λίγο οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι όλα τα προτεινόμενα μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη συστήματος διαχείρισης γνώσης. Αμελητέα ποσοστά ερωτηθέντων επέλεξαν το “καθόλου” σε τρεις προτάσεις: τη βελτίωση των σχετιζόμενων με την πληροφορία τεχνολογικών υποδομών (1.02%), την ανάπτυξη μιας βάσης δεδομένων στο Κ.Ε.Α.Ο. για τη γνώση και την πληροφορία (1.02%) και την ύπαρξη χώρου όπου οι υπάλληλοι μπορούν να ανταλλάσσουν την άρρητη γνώση τους (4.12%).

Στην ερώτηση αυτή είχαμε και μια επιπλέον πρόταση από έναν ερωτώμενο ο οποίος πρότεινε την λειτουργία εκτυπωτικών μηχανημάτων, σκάνερ, e-mail ξεχωριστών για κάθε υπάλληλο, υπολογιστές με δυνατότητα σύνδεσης στο διαδίκτυο και δυνατότητα τηλεφωνικών κλήσεων προς όλα τα αστικά δίκτυα και τα κινητά τηλέφωνα από όλες τις διαθέσιμες συσκευές.

Με την επόμενη ερώτηση (ερώτηση 16) διερευνήθηκε ο ρόλος των τρεχουσών διαδικασιών, των άγραφων πολιτικών, του ISO 9001 και των αρχείων υπολογιστή με πρόσβαση σε όλους (desk file) στη δημιουργία και τη διάχυση γνώσης στο Κ.Ε.Α.Ο.. Πιο συγκεκριμένα, από τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων των ερωτηθέντων, προέκυψε ότι “λίγο” ενθαρρύνουν τη δημιουργία και τη διάχυση της γνώσης στο Κ.Ε.Α.Ο., οι τρέχουσες διαδικασίες (44.90%), οι άγραφες πολιτικές (46.94%) και το ISO 9001 (34.78%). Αρκετά μεγάλα ποσοστά των ερωτηθέντων κάλυψε η απάντηση “καθόλου” για τους ίδιους παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα τα ποσοστά είναι 24.49% για τις τρέχουσες διαδικασίες και πολιτικές, 28.57% για τις άγραφες πολιτικές και 21.74% για το ISO 9001. Συνδυαστικά προκύπτει ότι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν από “καθόλου” έως “λίγο” τη δημιουργία και τη διάχυση της γνώσης στο Κ.Ε.Α.Ο.. “Ενθαρρύνουν”, γενικά, τη δημιουργία και τη διάχυση της γνώσης, τα αρχεία υπολογιστή με πρόσβαση σε όλους. Ένα σοβαρό ποσοστό (29.59%) έκρινε ότι ο παράγοντας αυτός ενθαρρύνει “πολύ” και ένα ποσοστό 17.35% ότι ενθαρρύνει “πάρα πολύ”. Συνολικά θα λέγαμε ότι 84.70% των ερωτηθέντων θεωρούν από μέτρια έως πάρα πολύ σημαντικά τα αρχεία του υπολογιστή με πρόσβαση σε όλους.

Πίνακας 6: Ερώτηση 16

Ερώτηση 16	Καθόλου	Λίγο	Ενθαρρύνουν	Πολύ	Πάρα πολύ	M.O.	T.A.
Τρέχουσες διαδικασίες και πολιτικές	24.49	44.90	24.49	6.12	-	2.33	0.92
Άγραφες πολιτικές	28.57	46.94	17.35	6.12	1.02	2.50	1.00
ISO 9001	21.74	34.78	32.61	9.78	1.09	2.34	1.23
Αρχεία υπολογιστή με πρόσβαση σε όλους (desk file)	3.06	12.24	37.76	29.59	17.35	2.98	1.71

Τελευταίο ζήτημα της ενότητας αυτής και πολύ κρίσιμο είναι η διερεύνηση των εμποδίων όπως τα αξιολογούν οι ερωτώμενοι σε σχέση με τη δημιουργία και τη διάχυση γνώσης (ερώτηση 17). Υπό την κρίση των ερωτώμενων τέθηκαν τέσσερα εμπόδια και προέκυψαν τα παρακάτω συμπεράσματα. Σε όλα τα εμπόδια επικρατούσα τιμή είναι το “συμφωνώ”. Έτσι, 49.49% των ερωτηθέντων απάντησε ότι συμφωνεί ότι η υπάρχουσα οργανωσιακή δομή αποτελεί τροχοπέδη στη δημιουργία και στη διάχυση της γνώσης, 35.35% θεωρούν ότι οι πολιτικές παρεμβάσεις εμποδίζουν στο έργο αυτό, 43.43% ενοχοποιούν τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων, ενώ, 39.80% κρίνουν ότι οι διαδικασίες επιβολής και ελέγχου αποτελούν εμπόδιο προς την κατεύθυνση αυτή. Οφείλουμε να επισημάνουμε ότι οι ερωτηθέντες προτίμησαν την απάντηση “ουδέτερα” με βάση τα στατιστικά αποτελέσματα, γεγονός που φανερώνει τη σχετική ομοφωνία στον αρνητικό ρόλο που παίζουν αυτοί οι παράγοντες στη δημιουργία και στη διάχυση της γνώσης. Αξίζει τέλος να σημειωθεί ότι ποσοστά κάτω του 5% απάντησαν “διαφωνώ πλήρως” στο ρόλο των παραγόντων αυτών ως εμπόδια. Ένα άτομο πρόσθεσε στην ανοιχτή ερώτηση περί άλλων εμποδίων ότι ο φόρτος εργασιών αποτελεί, επίσης, εμπόδιο στη δημιουργία και στη διάχυση της γνώσης.

Πίνακας 7: Ερώτηση 17

Ερώτηση 17	Διαφωνώ πλήρως	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Οργανωσιακή δομή (δομή του οργανισμού)	1.01	10.10	30.30	49.49	9.09	3.47	1.03
Πολιτικές παρεμβάσεις	3.03	15.15	28.28	35.35	18.18	3.38	1.26
Κανάλια επικοινωνίας μεταξύ υπαλλήλων	4.04	20.20	28.28	43.43	4.04	3.07	1.21
Διαδικασίες επιβολής και ελέγχου	1.02	15.31	33.67	39.80	10.20	3.29	1.17

#### 4.3.2. Περιγραφική ανάλυση της ενότητας Γ (Διάχυση Γνώσης)

Όπως έχουμε αναλύσει στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας η διάχυση της γνώσης αναφέρεται στο διαμοιρασμό της γνώσης, στη μεταφορά αυτής από άτομο σε άτομο, από τμήμα σε τμήμα και από υπηρεσία σε υπηρεσία. Στην παρούσα ενότητα ερευνάται η γνώμη των ερωτώμενων

σχετικά με την ταχύτητα, την αξιοπιστία και την ακρίβεια της μεταφερόμενης γνώσης καθώς και οι πηγές στις οποίες ανατρέχουν οι ίδιοι για την εύρεση της απαιτούμενης γνώσης.

Αναφορικά με την ταχύτητα διάχυσης της γνώσης (ερώτηση 18) προκύπτει ότι έχουν ουδέτερη γνώμη σε μεγάλο ποσοστό (37.76%) και διαφωνούν (36.73%) οι ερωτηθέντες σχετικά με το ότι υπάρχει πολύ γρήγορη πρόσβαση της γνώσης μέσα στα τμήματα ή τις υπηρεσίες. Συνολικά το ποσοστό αγγίζει το 74.49%, ποσοστό που καταδεικνύει ότι κατά βάση υφίσταται πρόβλημα στη διάχυση γνώσης στο επίπεδο αυτό. Ομοίως, και χειρότερα, οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι διαφωνούν σε ποσοστό 51.02% και έχουν ουδέτερη γνώμη σε ποσοστό 26.53% σχετικά με την ίδια ερώτηση αλλά στο επίπεδο άλλων υπηρεσιών ή τμημάτων (συνολικά 77.55%). Σχετικά με την ανταλλαγή της γνώσης/πληροφορίας μέσα στα τμήματα/υπηρεσίες οι ερωτώμενοι απάντησαν σε ποσοστό 29.90% ουδέτερα, σε ποσοστό 38.14% ότι διαφωνούν ότι αυτή τελείται πολύ γρήγορα και σε ποσοστό 22.68% ότι συμφωνούν με αυτό. Αν και υφίσταται μια διασπορά, η τάση των απαντήσεων και η επικρατούσα τιμή είναι στο “διαφωνώ”. Τα ποσοστά διαφέρουν κάπως όταν η ερώτηση αυτή αφορά τα άλλα τμήματα/υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα, η επικρατούσα τιμή και εδώ είναι στο “διαφωνώ”, με ποσοστό 47.42%, ακολουθεί το “ουδέτερα” με ποσοστό 28.87% και μόνο 7.22% “συμφωνεί” ότι η γνώση ανταλλάσσεται πολύ γρήγορα με άλλα τμήματα/υπηρεσίες. Αντίθετα, αρκετά μεγάλο ποσοστό απάντησε ότι “διαφωνεί απόλυτα” (ποσοστό 15.46%) στην άποψη αυτή. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε καμία ερώτηση το “συμφωνώ απόλυτα” δεν συγκέντρωσε πάνω από 1.03%.

Πίνακας 8: Ερώτηση 18

Ερώτηση 18	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
Υπάρχει πολύ γρήγορη πρόσβαση της Γνώσης/Πληροφορίας μέσα στα τμήματα/υπηρεσίες	9.18	36.73	37.76	15.31	1.02	2.35	1.16
Υπάρχει πολύ γρήγορη πρόσβαση της Γνώσης/Πληροφορίας άλλων τμημάτων/υπηρεσιών	15.31	51.02	26.53	7.14	-	1.90	1.03
Η Γνώση/Πληροφορία ανταλλάσσεται πολύ γρήγορα μέσα στα τμήματα/υπηρεσίες	8.25	38.14	29.90	22.68	1.03	2.40	1.24
Η Γνώση/Πληροφορία ανταλλάσσεται πολύ γρήγορα με άλλα τμήματα/υπηρεσίες	15.46	47.42	28.87	7.22	1.03	1.99	1.08

Αναφορικά με την αξιοπιστία της διάχυσης γνώσης (ερώτηση 19) συνάγουμε τα ακόλουθα συμπεράσματα από τη στατιστική ανάλυση. Στα ερωτήματα εάν η γνώση/πληροφορία που διαχέεται είναι γενικά πολύ αξιόπιστη, επίκαιρη και εάν οι αποφάσεις μπορούν να ληφθούν με

σιγουριά όταν χρησιμοποιείται η διαθέσιμη γνώση/πληροφορία, η επικρατούσα τιμή είναι το “ουδέτερα” (45.45%, 44.44% και 45.45% αντίστοιχα). Σε όλα ακολουθεί το “συμφωνώ” (31.31%, 35.35% και 26.26% αντίστοιχα) και μετά το “διαφωνώ” (20.20%, 18.18% και 23.23% αντίστοιχα). Τα ποσοστά στο “διαφωνώ απόλυτα” και “συμφωνώ απόλυτα” είναι αμελητέα σε όλες τις ερωτήσεις.

Πίνακας 9: Ερώτηση 19

Ερώτηση 19	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Η Γνώση/Πληροφορία που διαχέεται είναι γενικά πολύ αξιόπιστη	2.02	20.20	45.45	31.31	1.01	2.91	1.09
Η Γνώση/Πληροφορία που διαχέεται είναι γενικά πολύ επίκαιρη	2.02	18.18	44.44	35.35	-	2.97	1.05
Οι αποφάσεις μπορούν να ληφθούν με σιγουριά χρησιμοποιώντας την διαθέσιμη Γνώση/Πληροφορία	4.04	23.23	45.45	26.26	1.01	2.78	1.11

Στην τρίτη ερώτηση της Γ' Ενότητας που αφορά την ακρίβεια της διάχυσης γνώσης (ερώτηση 20), ακριβώς το ίδιο ποσοστό των ερωτηθέντων (34.34%) απάντησε “ουδέτερα” και “συμφωνώ” στο εάν η γνώση μπορεί να διαχυθεί χωρίς δυσκολίες στο αντίστοιχο πρόσωπο μέσα στο τμήμα ή την υπηρεσία. Με μικρή διαφορά το 27.27% των ερωτηθέντων απάντησε “διαφωνώ” στην ερώτηση αυτή. Όταν αντίστοιχα το ερώτημα τέθηκε σε σχέση με τη διάχυση της γνώσης στο αντίστοιχο πρόσωπο σε άλλο τμήμα ή υπηρεσία η επικρατούσα απάντηση ήταν το “ουδέτερα” (40.40%), ενώ ακολουθεί το “διαφωνώ” πολύ κοντά με ποσοστό 37.37%. Στα δυο υποερωτήματα της ερώτησης 20 το “συμφωνώ απόλυτα” άγγιξε μόνο το 1.01%.

Πίνακας 10: Ερώτηση 20

Ερώτηση 20	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Η Γνώση/Πληροφορία μπορεί να διαχυθεί χωρίς δυσκολίες στο αντίστοιχο πρόσωπο μέσα στο τμήμα/υπηρεσία	3.03	27.27	34.34	34.34	1.01	2.79	1.21
Η Γνώση/Πληροφορία μπορεί να διαχυθεί χωρίς δυσκολίες στο αντίστοιχο πρόσωπο σε άλλο τμήμα/υπηρεσία	7.07	37.37	40.40	14.14	1.01	2.34	1.53

Αναφορικά με τους πόρους στους οποίους αναζητούν τη γνώση που χρειάζονται οι ερωτηθέντες (ερώτηση 21), αυτοί απάντησαν ότι θεωρούν “πολύ χρήσιμα” τα ηλεκτρονικά αρχεία στον Η/Υ τους (49.49%), “αρκετά χρήσιμα” πρωτίστως τα ηλεκτρονικά αρχεία στο Διαδίκτυο (37.37%), έπειτα τα τυπωμένα έγγραφα (βιβλία, εγχειρίδια κ.λ.π.) μαζί με τα ηλεκτρονικά αρχεία συναδέλφων τους (ποσοστό 36.36%) και τέλος, τα εσωτερικά αρχεία της υπηρεσίας (35.35%). Τα ποσοστά ακολουθούν στο “κάπως χρήσιμα” με 30.30% στα εσωτερικά αρχεία της υπηρεσίας, 27.27% στα τυπωμένα έγγραφα (βιβλία, εγχειρίδια κ.λ.π.) και 26.26% στα ηλεκτρονικά αρχεία συναδέλφων. Η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων συμφωνεί ότι κανένας από τους παραπάνω πόρους γνώσης δεν είναι “καθόλου χρήσιμος”, κατά συνέπεια από κάθε πόρο αντλούν χρήσιμη γνώση.

Πίνακας 11: Ερώτηση 21

Ερώτηση 21	Καθόλου χρήσιμο	Λίγο χρήσιμο	Κάπως χρήσιμο	Αρκετά χρήσιμο	Πολύ χρήσιμο	Μ.Ο.	T.A.
Τυπωμένα έγγραφα (βιβλία, εγχειρίδια κλπ)	2.02	13.13	27.27	36.36	21.21	2.81	1.56
Ηλεκτρονικά αρχεία στον Η/Υ μου	2.02	4.04	8.08	36.36	49.49	3.28	1.86
Ηλεκτρονικά αρχεία συναδέλφων	6.06	19.19	26.26	28.28	20.20	2.97	1.49
Εσωτερικά αρχεία της υπηρεσίας	5.05	9.09	30.30	35.35	20.20	2.74	1.52
Ηλεκτρονικά αρχεία στο Διαδίκτυο	3.03	13.13	13.13	37.37	33.33	3.02	1.74

#### 4.3.3. Περιγραφική ανάλυση της ενότητας Δ (Κεφάλαιο Γνώσης)

Πίνακας 12: Ερώτηση 22

Ερώτηση 22	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	T.A.
Υπάρχει εύκολη πρόσβαση, διάχυση και μεταφορά στη Γνώση/Πληροφορία που έχει δημιουργηθεί και αποθηκευθεί σε έντυπη μορφή	3.06	31.63	32.65	30.61	2.04	2.68	1.27
Υπάρχει εύκολη πρόσβαση, διάχυση και μεταφορά στη Γνώση/Πληροφορία που έχει δημιουργηθεί και αποθηκευθεί σε ηλεκτρονική μορφή.	4.04	27.27	15.15	46.46	7.07	3.02	1.38

Η ενότητα αυτή διερευνά τη σχέση των ερωτώμενων με τη ρητή και την άρρητη γνώση. Στην ερώτηση 22 πιο συγκεκριμένα, εξετάζεται η ευκολία στην πρόσβαση, στη διάχυση και στη μεταφορά της γνώσης/πληροφορίας που είναι αποθηκευμένη σε έντυπη μορφή. Από τη στατιστική ανάλυση προέκυψε η παρατήρηση ότι οι ερωτώμενοι παρουσιάζουν μια διασπορά με πολύ μικρή ποσοστιαία διαφορά μεταξύ των τριών απαντήσεων “διαφωνώ” (31.63%), “ουδέτερα” (32.65%)

και “συμφωνώ” (30.61%). Ποικίλουν, λοιπόν, οι γνώμες σχετικά με το εάν εντοπίζεται και διαχέεται η γνώση εύκολα όταν είναι αποθηκευμένη σε έντυπη μορφή. Στην ίδια υποερώτηση αλλά αναφορικά με τη γνώση που έχει αποθηκευθεί σε ηλεκτρονική μορφή τα συμπεράσματα είναι πιο σαφή. Η επικρατούσα τιμή είναι το “συμφωνώ” με ποσοστό απαντήσεων 46.46% και ακολουθεί το “διαφωνώ” (με διαφορά 19.19%) με ποσοστό 27.27%. Οι απαντήσεις “συμφωνώ απόλυτα” και “διαφωνώ απόλυτα” δεν κατέλαβαν παρά μονοψήφια ποσοστά.

Πίνακας 13: Ερώτηση 23

Ερώτηση 23	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
Η Γνώση/Πληροφορία των απόμων μπορεί να διαχυθεί και να μεταφερθεί μέσα από ανεπίσημες (διαλείμματα για καφέ και μεσημεριανό, 10λεπτες συζητήσεις) συζητήσεις χωρίς δυσκολίες	2.04	15.31	35.71	41.84	5.10	3.19	1.11

Η ερώτηση 23 αφορά την άρρητη γνώση. Από λάθος της συγγράφουσας η ερώτηση αυτή εμπεριέχει μια υποερώτηση (ενώ στο άρθρο από όπου αντλήθηκε είναι δυο τα υποερωτήματα). Υπήρξε διαγραφή του σκέλους αυτού εκ παραδρομής. Συνέπεια αυτού και προς αποφυγή λανθασμένων στατιστικών συμπερασμάτων ήταν να διαγραφούν και οι απαντήσεις όσων είχαν αρχικά απαντήσει στην ορθή μορφή του. Η ερώτηση που απαντήθηκε αφορά το εάν η γνώση/πληροφορία μπορεί να διαχυθεί και να μεταφερθεί μέσα από *ανεπίσημες* (διαλείμματα για καφέ και μεσημεριανό, 10λεπτες συζητήσεις) συζητήσεις χωρίς δυσκολίες. Οι ερωτώμενοι απάντησαν σε ποσοστό 41.84% ότι “συμφωνούν” με την παρατήρηση αυτή. Με πολύ μικρή διαφορά ακολουθεί το “ουδέτερα” με ποσοστό 35.71% και ένα άξιο αναφοράς ποσοστό 15.31% απάντησε ότι “διαφωνεί”. Η υποερώτηση που από λάθος παραλήφθηκε εστίαζε, αντίστοιχα, στη διάχυση και στη μεταφορά της γνώσης μέσα από *επίσημες* ενημερωτικές ημερίδες/συζητήσεις/συναντήσεις.

#### 4.3.4. Περιγραφική ανάλυση της ενότητας Ε (Οργανωσιακή κουλτούρα)

Η ενότητα Ε προσεγγίζει τη σημασία της κουλτούρας ενός οργανισμού σχετικά με την πρόοδο της διαχείρισης της γνώσης. Η κουλτούρα προσδιορίζεται από την ενθάρρυνση των εργαζομένων και την παροχή ευκαιριών για δημιουργία νέας γνώσης, για επικοινωνία και διάθεση διαμοίρασης της υπάρχουσας γνώσης και για την ομαδικότητα στη λήψη αποφάσεων διαμέσου της κοινωνίας της

γνώσης. Παρατηρήθηκε λοιπόν, από την παρούσα στατιστική μελέτη, ότι η κουλτούρα του Κ.Ε.Α.Ο. μετρίως ενθαρρύνει και παρέχει ευκαιρίες για την επικοινωνία νέων ιδεών, γνώσης και εμπειριών μεταξύ των υπαλλήλων μέσα στον οργανισμό (επικρατούσα τιμή το “ουδέτερα” με ποσοστό 43.43% και δεύτερη στη σειρά προτίμηση το “διαφωνώ” με ποσοστό 27.27%). Στο εάν όλοι οι υπάλληλοι είναι έτοιμοι και θετικοί στο να δώσουν συμβουλή και να βοηθήσουν όταν τους ζητηθεί, υπήρξε διχογνωμία μεταξύ του “ουδέτερα” και του “συμφωνώ” καθώς παρατηρήθηκε το ίδιο ποσοστό απαντήσεων (31.63%). Ακολούθησε πολύ κοντά το “διαφωνώ” με ποσοστό 28.57%. Στην ερώτηση εάν στο Κ.Ε.Α.Ο., η γνώση είναι μάλλον διεσπαρμένη σε μεγάλο εύρος ανθρώπων παρά σε βάση “το ελάχιστο αναγκαίο να γνωρίζει κανείς” επικράτησε η τιμή “συμφωνώ” (40.40%). Ακολούθησε το “ουδέτερα” (33.33%) και το “διαφωνώ (20.20%)”. Πολύ σημαντική πλειοψηφία παρατηρήθηκε στην απάντηση “συμφωνώ” στο ερώτημα εάν στο Κ.Ε.Α.Ο., είναι πολύ σημαντική η διεπιστημονική και διαλειτουργική ομαδική εργασία στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων (51.52%).

Πίνακας 14: Ερώτηση 24

Ερώτηση 24	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
Η κουλτούρα του ΚΕΑΟ ενθαρρύνει και παρέχει ευκαιρίες για την επικοινωνία νέων ιδεών, γνώσης και εμπειριών μεταξύ των υπαλλήλων μέσα σε όλον τον οργανισμό	7.07	27.27	43.43	18.18	4.04	2.65	1.18
Όλοι οι υπάλληλοι είναι έτοιμοι και θετικοί στο να δώσουν συμβουλή και να βοηθήσουν όταν τους ζητηθεί	6.12	28.57	31.63	31.63	2.04	2.72	1.24
Στο ΚΕΑΟ, η γνώση είναι μάλλον διεσπαρμένη σε μεγάλο εύρος ανθρώπων παρά σε βάση “το ελάχιστο αναγκαίο να γνωρίζει κανείς”	2.02	20.20	33.33	40.40	4.04	2.72	1.24
Στο ΚΕΑΟ, είναι πολύ σημαντική η διεπιστημονική και διαλειτουργική ομαδική εργασία στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων	6.06	11.11	18.18	51.52	13.13	3.50	1.15

Στην ερώτηση 25 εξετάζεται η συμπεριφορά των εργαζομένων στο Κ.Ε.Α.Ο. σχετικά με τη διάθεση διαμοιρασμού της γνώσης. Πιο συγκεκριμένα, διερευνάται το εάν τα άτομα στο Κ.Ε.Α.Ο. τείνουν να χρησιμοποιούν τη γνώση σαν πηγή δύναμης για χρήση προς ίδιον όφελος, περισσότερο από ό,τι σαν έναν οργανωσιακό πόρο για μοίρασμα με τους άλλους στον οργανισμό. Η επικρατούσα τιμή είναι το “διαφωνώ” με ποσοστό 39.39%, ενώ, ακολουθεί αρκετά κοντά το “ουδέτερα” με ποσοστό 30.30%. Η διάθεση διαμοιρασμού της γνώσης επιβεβαιώνεται και από την επόμενη υποερώτηση

που εξετάζει το εάν τα άτομα στο Κ.Ε.Α.Ο. τείνουν να μη διασπείρουν τη γνώση που αποκτούν και να είναι απρόθυμοι στο να τη μοιραστούν με τους άλλους. Οι απαντήσεις και εδώ καταδεικνύουν τη διάθεση των εργαζομένων στο Κ.Ε.Α.Ο. να μοιραστούν και να μεταφέρουν τη γνώση που έχουν ( ποσοστό 49.49% στο “διαφωνώ”).

Πίνακας 15: Ερώτηση 25

Ερώτηση 25	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
Τα άτομα στο ΚΕΑΟ τείνουν να χρησιμοποιούν τη γνώση σαν πηγή δύναμης για χρήση προς ίδιον όφελος, περισσότερο από ό,τι σαν έναν οργανωσιακό πόρο για μοίρασμα με τους άλλους στον οργανισμό	10.10	39.39	30.30	16.16	4.04	2.35	1.26
Τα άτομα στο ΚΕΑΟ τείνουν να μη διασπείρουν τη γνώση που αποκτούν και να είναι απρόθυμοι στο να τη μοιραστούν με τους άλλους	11.11	49.49	22.22	15.15	2.02	2.09	1.23

#### 4.3.5. Περιγραφική ανάλυση της ενότητας ΣΤ (Οργανωσιακή δομή)

Στην ενότητα ΣΤ εξετάζουμε την επίδραση της κατάστασης εμπιστευτικότητας των εγγράφων καθώς και των υφιστάμενων διαδικασιών, ρουτινών και πολιτικών στη δημιουργία νέας γνώσης, στη ροή και στη διάχυση της υπάρχουσας γνώσης καθώς και στην πρόσβαση σε αυτήν. Η κατάσταση εμπιστευτικότητας των εγγράφων δεν φαίνεται να δημιουργεί προβλήματα στην απόκτηση και στη δημιουργία γνώσης. Η επικρατούσα τιμή στη σχετική υποερώτηση της ερώτησης 26 είναι το “ουδέτερα” με ποσοστό 39.80%, ενώ ακολουθεί το “διαφωνώ” με ποσοστό 29.59%, και πολύ κοντά, το “συμφωνώ” με ποσοστό 24.49%. Είναι άξιο παρατήρησης το ότι ταυτίζονται απόλυτα τα ποσοστά των απαντήσεων στο “συμφωνώ” και στο “ουδέτερα” των ερωτώμενων στην ερώτηση εάν οι διαδικασίες, οι ρουτίνες και οι πολιτικές που περιορίζουν στους υπαλλήλους την πρόσβαση σε κάποια γνώση/πληροφορία, δημιουργούν προβλήματα στη δημιουργία και τη διάχυση της γνώσης. Πιο συγκεκριμένα, το ποσοστό αυτό είναι 36.73% και απέχει πολύ από τις άλλες απαντήσεις (12.24% “διαφωνώ”, 1.02% “διαφωνώ απόλυτα”, 13.27% “συμφωνώ απόλυτα”).



Πίνακας 16: Ερώτηση 26

Ερώτηση 26	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Η κατάσταση εμπιστευτικότητας των εγγράφων οδηγεί σε προβλήματα στην απόκτηση πληροφοριών και στη δημιουργία γνώσης	5.10	29.59	39.80	24.49	1.02	2.62	1.18
Οι διαδικασίες, οι ρουτίνες και οι πολιτικές που περιορίζουν στους υπαλλήλους την πρόσβαση σε κάποια γνώση/πληροφορία, δημιουργούν προβλήματα στη δημιουργία και τη διάχυση της γνώσης	1.02	12.24	36.73	36.73	13.27	3.38	1.13

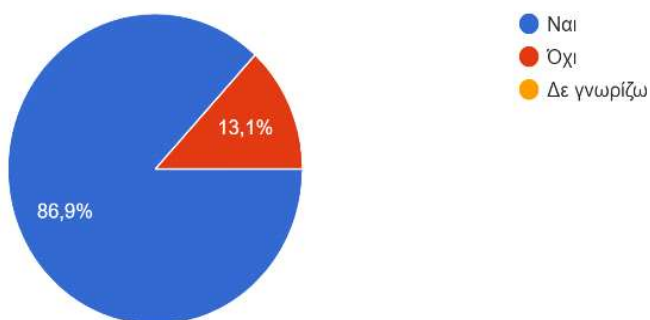
Στην ερώτηση 27 και στο πρώτο υποερώτημα εξετάζεται το κατά πόσο η φύση της υπάρχουσας οργανωσιακής δομής περιορίζει τη ροή επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων/υπηρεσιών. Η επικρατούσα τιμή είναι το “συμφωνώ” με ποσοστό 41.41% και ακολουθεί το “ουδέτερα” με σημαντικό ποσοστό 34.34%. Παρατηρεί κανείς ότι το “συμφωνώ” είναι επικρατούσα τιμή και στην ερώτηση εάν ο οργανισμός είναι πολύ γραφειοκρατικός και καθιστά δύσκολη τη διάχυση γνώσης (ποσοστό 42.42%) με σημαντική διαφορά από το “ουδέτερα” (ποσοστό 26.26%) και τις άλλες απαντήσεις. Τέλος, ουδετερότητα παρατηρούμε στις απαντήσεις στην ερώτηση σχετικά με πιθανή αλληλεπίδραση μεταξύ των υπαλλήλων και συζήτηση αυτών περί της στρατηγικής και των μελλοντικών σχεδίων του Κ.Ε.Α.Ο.. Συγκεκριμένα, το 49.49% απάντησε “ουδέτερα” στην υποερώτηση αυτή. Αν και παρατηρήθηκαν σημαντικά ποσοστά στο “διαφωνώ” (23.23%) και στο “συμφωνώ” (19.19%), ωστόσο, η πλειοψηφία των ερωτώμενων ούτε συμφώνησε, ούτε διαφώνησε με την πρόταση αυτή.

Πίνακας 17: Ερώτηση 27

Ερώτηση 27	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Η φύση της υπάρχουσας οργανωσιακής δομής περιορίζει τη ροή επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων/υπηρεσιών	1.02	17.17	34.34	41.41	6.06	3.18	1.16
Ο οργανισμός είναι πολύ γραφειοκρατικός και καθιστά δύσκολη τη διάχυση γνώσης	-	18.18	26.26	42.42	13.13	2.51	0.94
Οι υπάλληλοι διαφόρων τμημάτων/υπηρεσιών αλληλεπιδρούν για να συζητήσουν τις στρατηγικές και τα μελλοντικά σχέδια του ΚΕΑΟ	4.04	23.23	49.49	19.19	4.04	2.77	1.13

#### 4.3.6. Περιγραφική ανάλυση της ενότητας Z (Τεχνολογία)

Η ενότητα 7 αξιολογεί τη σημασία της τεχνολογίας στη δημιουργία νέας γνώσης και στην αξιοποίηση της υπάρχουσας. Πιο συγκεκριμένα, διερευνά ζητήματα της τεχνολογίας της πληροφορίας και των επικοινωνιών -όπως είναι οι δομές και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται- καθώς και η παρεχόμενη από το Κ.Ε.Α.Ο. εκπαίδευση στο επίπεδο αυτό. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων πιστεύει πως η τεχνολογία είναι το πιο σημαντικό στοιχείο για να αναπτυχθεί και να κερδηθεί η γνώση. Αυτό αποτυπώνεται απόλυτα στο παρακάτω διάγραμμα 12 από όπου προκύπτει ότι το 86.9% των ερωτώμενων απάντησε θετικά στην αντίστοιχη ερώτηση.



**Διάγραμμα 12:** Η τεχνολογία είναι το πιο σημαντικό στοιχείο για να αναπτυχθεί και να κερδηθεί η γνώση;

Από τον πίνακα της στατιστικής ανάλυσης προέκυψε, λοιπόν, ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων (ποσοστό 42.42%) διαφωνεί στο ότι το Κ.Ε.Α.Ο. διαθέτει σύγχρονες δομές τεχνολογίας πληροφορίας και επικοινωνιών (ICT) που βοηθούν στη δημιουργία και στη διάχυση της γνώσης και μόνο ποσοστό 19.19% απάντησε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα” (18.18% και 1.01% αντίστοιχα). Ακόμα, συμφωνούν σε ποσοστό 58.59% και σε ποσοστό 51.02% ,αντίστοιχα, στο ότι η τεχνολογία πληροφορίας και επικοινωνιών (ICT) μπορεί να επισπεύσει την εργασία τους όσον αφορά την αναζήτηση πληροφοριών και στο ότι η τεχνολογία πληροφορίας και επικοινωνιών (ICT) διευκολύνει τους υπαλλήλους στην διεκπεραίωση της καθημερινής τους εργασίας. Στα δύο συγκεκριμένα, μάλιστα, αυτά υποερωτήματα, μονοψήφια ποσοστά απάντησαν “διαφωνώ απόλυτα” ή “διαφωνώ”.

Πίνακας 18: Ερώτηση 29

Ερώτηση 29	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Το ΚΕΑΟ διαθέτει σύγχρονες δομές τεχνολογίας πληροφορίας και	14.14	42.42	24.24	18.18	1.01	2.21	1.21

Ερώτηση 29	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
επικοινωνιών (ICT) που βοηθούν στη δημιουργία και στη διάχυση της γνώσης							
Η τεχνολογία πληροφορίας και επικοινωνιών (ICT) μπορεί να επισπεύσει την εργασία σας όσον αφορά την αναζήτηση πληροφοριών	-	8.08	9.09	58.59	24.24	2.99	0.81
Η τεχνολογία πληροφορίας και επικοινωνιών (ICT) διευκολύνει τους υπαλλήλους στην διεκπεραίωση της καθημερινής τους εργασίας	3.06	7.14	17.35	51.02	21.43	3.77	1.05

Σχετικά με την ερώτηση 30 καταγράφηκαν τα εξής συμπεράσματα. Οι απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με το εάν το Κ.Ε.Α.Ο. χρησιμοποιεί GroupWare (software που βοηθά ομάδες συναδέλφων που συνδέονται με τοπικό δίκτυο να οργανώσουν τις δραστηριότητές τους) για να ενθαρρύνει τη διάχυση ιδεών, τείνουν προς το “διαφωνώ” καθώς, όπως προκύπτει και από τον πίνακα 19, μετά την επικρατούσα τιμή στο “ουδέτερα” (ποσοστό 38.38%) ακολουθούν το “διαφωνώ” (ποσοστό 28.28%) και το “διαφωνώ απόλυτα” (ποσοστό 17.17%). Στην υποερώτηση της ερώτησης 30 σχετικά με το εάν τα e-mail χρησιμοποιούνται για τη διάχυση πληροφοριών μεταξύ των υπαλλήλων, ποσοστό 33.33% των ερωτώμενων συμφωνούν ότι χρησιμοποιούνται. Μεγάλα, ωστόσο, ποσοστά συγκεντρώνουν και οι απαντήσεις “διαφωνώ” (24.24%) και “ουδέτερα” (23.23%). Μεγάλη πλειοψηφία παρατηρούμε στην επικρατούσα απάντηση “συμφωνώ” (ποσοστό 46.46%) στα υποερωτήματα α) εάν τα Πληροφοριακά Συστήματα, που βασίζονται σε υπολογιστές των ερωτώμενων, τους παρέχουν περισσότερη επικαιροποιημένη πληροφορία από όση είναι διαθέσιμη σε χειρόγραφους φακέλους και β) εάν πιστεύουν οι ίδιοι ότι τα Πληροφοριακά Συστήματα που βασίζονται σε υπολογιστές κάνουν νέα πληροφορία διαθέσιμη στο Κ.Ε.Α.Ο. που πριν δεν ήταν διαθέσιμη.

Πίνακας 19: Ερώτηση 30

Ερώτηση 30	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Το ΚΕΑΟ χρησιμοποιεί GroupWare (software που βοηθά ομάδες συναδέλφων που συνδέονται με τοπικό δίκτυο να οργανώσουν τις δραστηριότητές τους) για να ενθαρρύνει τη διάχυση ιδεών	17.17	28.28	38.38	15.15	1.01	2.43	1.09
Τα e-mail χρησιμοποιούνται για τη διάχυση πληροφοριών μεταξύ των υπαλλήλων	12.12	24.24	23.23	33.33	7.07	2.87	1.31
Πληροφοριακά Συστήματα που	9.09	11.11	22.22	46.46	11.11	3.37	1.15

Ερώτηση 30	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
βασίζονται σε υπολογιστές σας παρέχουν περισσότερη επικαιροποιημένη πληροφορία από όση είναι διαθέσιμη σε χειρόγραφους φακέλους							
Πληροφοριακά Συστήματα που βασίζονται σε υπολογιστές κάνουν νέα πληροφορία διαθέσιμη στο ΚΕΑΟ που πριν δεν ήταν διαθέσιμη	7.07	8.08	23.23	46.46	15.15	3.54	1.09

Πολύ σημαντική πληροφορία για την υπηρεσία προκύπτει, επίσης, από τις απαντήσεις των ερωτώμενων στα υποερωτήματα της ερώτησης 31. Διαφωνούν στην πλειοψηφία τους τόσο σχετικά με το ότι όλοι οι υπάλληλοι του Κ.Ε.Α.Ο. εκπαιδεύονται, εσωτερικά, επαρκώς για τη χρήση υπολογιστών (ποσοστό 38.38%) και εργαλείων τεχνολογίας πληροφορίας και επικοινωνιών (ICT) (ποσοστό 41.84%) όσο και σχετικά με το ότι η τεχνογνωσία των τεχνολογιών διαχέεται εύκολα στο Κ.Ε.Α.Ο. (ποσοστό 41.41%). Όπως προκύπτει από τον σχετικό πίνακα, μονοψήφια ποσοστά συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα.

Πίνακας 20: Ερώτηση 31

Ερώτηση 31	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Όλοι οι υπάλληλοι του ΚΕΑΟ εκπαιδεύονται, εσωτερικά, επαρκώς για τη χρήση υπολογιστών	29.29	38.38	22.22	8.08	2.02	2.06	1.06
Όλοι οι υπάλληλοι του ΚΕΑΟ εκπαιδεύονται, εσωτερικά, επαρκώς για τη χρήση εργαλείων τεχνολογίας πληροφορίας και επικοινωνιών (ICT)	31.63	41.84	19.39	5.10	2.04	1.94	1.00
Η τεχνογνωσία των τεχνολογιών διαχέεται εύκολα στο ΚΕΑΟ	25.25	41.41	25.25	6.06	2.02	2.02	1.05

#### 4.3.7. Περιγραφική ανάλυση της ενότητας Η (Ανθρωποι-Ανθρώπινοι πόροι)

Στην ερώτηση 32 που αφορά το εάν η απόσπαση των ερωτώμενων στο Κ.Ε.Α.Ο. είναι κατάλληλη με τα προσόντα τους, τα ενδιαφέροντά τους και την εμπειρία τους και τους διευκολύνει στη δημιουργία και διάχυση της γνώσης, η επικρατούσα τιμή ήταν το “ουδέτερα” (ποσοστά 48.48%, 42.42% και 46.46% αντίστοιχα), ενώ, ακολούθησε το “συμφωνώ” (ποσοστά 29.29%, 33.33% και 34.34% αντίστοιχα).

Πίνακας 21: Ερώτηση 32

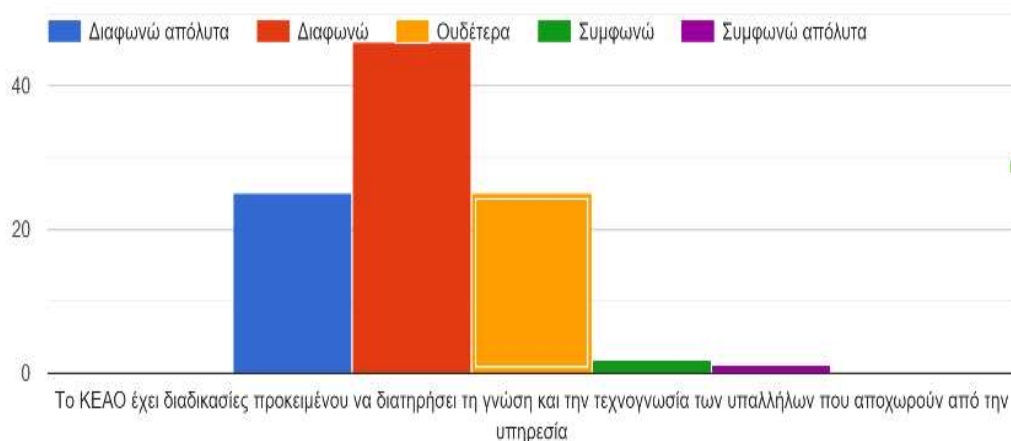
Ερώτηση 32	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Η απόσπαση στο ΚΕΑΟ είναι κατάλληλη με τα προσόντα σας και σας διευκολύνει στη δημιουργία και διάχυση γνώσης	4.04	14.14	48.48	29.29	4.04	3.05	1.03
Η απόσπαση στο ΚΕΑΟ είναι κατάλληλη με τα ενδιαφέροντά σας και σας διευκολύνει στη δημιουργία και διάχυση γνώσης	4.04	17.17	42.42	33.33	3.03	3.01	1.09
Η απόσπαση στο ΚΕΑΟ είναι κατάλληλη με την εμπειρία σας και σας διευκολύνει στη δημιουργία και διάχυση γνώσης	3.03	13.13	46.46	34.34	3.03	3.11	1.01

Η ερώτηση 33 εξετάζει το εάν το Κ.Ε.Α.Ο. ενδιαφέρεται για την απόκτηση νέας γνώσης παρέχοντας ευκαιρίες στους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε εσωτερικά/εξωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα σε πεδία που σχετίζονται με τα καθήκοντά τους ή σε άλλα πεδία που μπορούν να ενισχύσουν τη γνώση τους. Επίσης, εξετάζει το εάν η διεύθυνση παρέχει χρόνο και πόρους για τη συμμετοχή σε ασκήσεις μάθησης και διάχυσης γνώσης. Τα στατιστικά αποτελέσματα δείχνουν ότι στα δυο πρώτα υποερωτήματα η πλειοψηφία των απαντήσεων είναι “ουδέτερα” (32.32% και 32.99% αντίστοιχα), ενώ, ακολουθεί η απάντηση “διαφωνώ” (με ποσοστά 29.29% και 28.87% αντίστοιχα). Πολύ σημαντική πλειοψηφία (ποσοστό 63.63%) συγκέντρωσε η απάντηση “διαφωνώ” (39.39%) ή “διαφωνώ απόλυτα” (24.24%) στο υποερώτημα εάν παρέχεται χρόνος και πόροι από τη διεύθυνση για τη συμμετοχή σε ασκήσεις μάθησης και μεταφοράς γνώσης.

Πίνακας 22: Ερώτηση 33

Ερώτηση 33	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Το ΚΕΑΟ παρέχει ευκαιρίες στους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε εσωτερικά/εξωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα σε πεδία που σχετίζονται με τα καθήκοντά τους	15.15	29.29	32.32	22.22	1.01	2.51	1.16
Το ΚΕΑΟ παρέχει ευκαιρίες στους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε εσωτερικά/εξωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα σε άλλα πεδία που μπορούν να ενισχύσουν τη γνώση τους	14.43	28.87	32.99	22.68	1.03	2.53	1.17
Η διεύθυνση παρέχει χρόνο και πόρους για τη συμμετοχή σε ασκήσεις μάθησης και διάχυσης γνώσης	24.24	39.39	21.21	15.15	-	2.12	1.10

Αναφορικά με τα στατιστικά συμπεράσματα της ερώτησης 34, από το διάγραμμα 13 και τον πίνακα 23 προέκυψε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε “διαφωνώ” στο εάν το Κ.Ε.Α.Ο. έχει διαδικασίες προκειμένου να διατηρήσει τη γνώση και την τεχνογνωσία των υπαλλήλων που αποχωρούν από την υπηρεσία. Το 46.46% απάντησε “διαφωνώ” και ακολούθησαν το “διαφωνώ απόλυτα” και το “ουδέτερα” με ίδιο ποσοστό, 25.25% έκαστο. Ελάχιστα ποσοστά δόθηκαν στο “συμφωνώ” και στο “συμφωνώ απόλυτα”.



**Διάγραμμα 13:** Κύκλος εργασιών προσωπικού

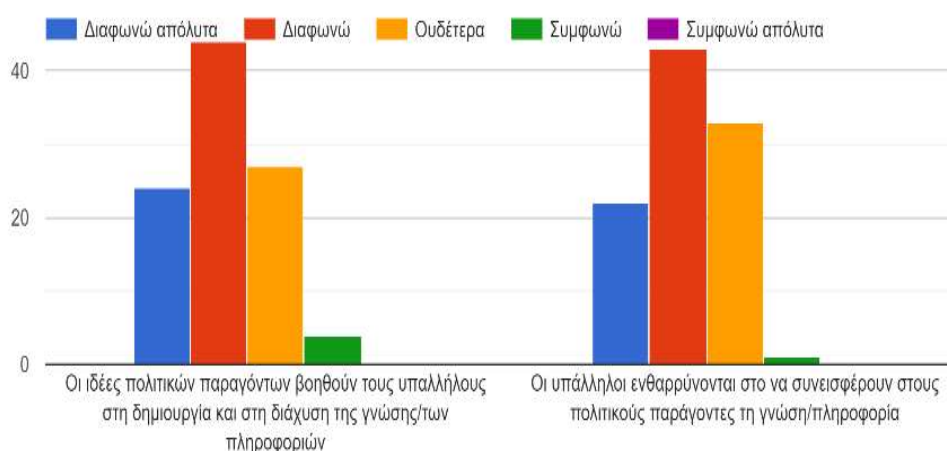
**Πίνακας 23:** Ερώτηση 34

Ερώτηση 34	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
Το ΚΕΑΟ έχει διαδικασίες προκειμένου να διατηρήσει τη γνώση και την τεχνογνωσία των υπαλλήλων που αποχωρούν από την υπηρεσία	25.25	46.46	25.25	2.02	1.01	2.12	1.10

#### 4.3.8. Περιγραφική ανάλυση της ενότητας Θ (Πολιτικές επιρροές)

Τα στατιστικά αποτελέσματα της ερώτησης 35 απεικονίζονται στο διάγραμμα 14. Πολύ σημαντικές πλειοψηφίες σχηματίζουν οι απαντήσεις των ερωτώμενων στο “διαφωνώ” αναφορικά με το εάν οι ιδέες πολιτικών παραγόντων βοηθούν τους υπαλλήλους στη δημιουργία και στη διάχυση της γνώσης/των πληροφοριών (ποσοστό 44.44%) και αναφορικά με το εάν οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται στο να συνεισφέρουν στους πολιτικούς παράγοντες τη γνώση/πληροφορία (43.43%). Αξίζει να

σημειώσουμε ότι αρκετά μεγάλα ποσοστά συγκέντρωσαν οι απαντήσεις “ουδέτερα” (27.27% και 33.33% αντίστοιχα) και “διαφωνώ απόλυτα” (24.24% και 22.22% αντίστοιχα).



**Διάγραμμα 14:** Οδηγίες από πολιτικούς

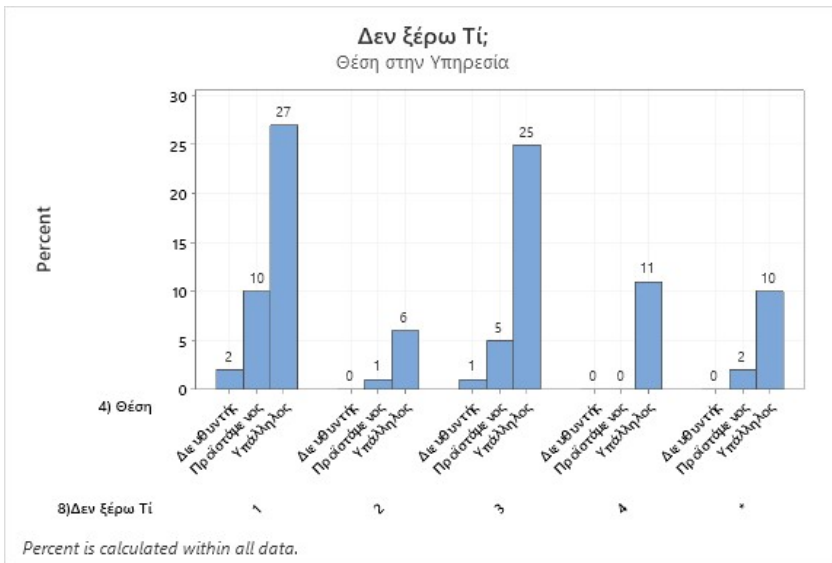
**Πίνακας 24:** Ερώτηση 35

Ερώτηση 35	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Οι ιδέες πολιτικών παραγόντων βοηθούν τους υπαλλήλους στη δημιουργία και στη διάχυση της γνώσης/των πληροφοριών	24.24	44.44	27.27	4.04	-	1.91	0.94
Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται στο να συνεισφέρουν στους πολιτικούς παράγοντες τη γνώση/πληροφορία	22.22	43.43	33.33	1.01	-	1.92	0.90

#### 4.4. Ανάλυση της ερώτησης 8 σε σχέση με τη θέση στην υπηρεσία

Η ερώτηση 8, πρώτη ερώτηση της ενότητας Β, κρίνεται ως μια από τις σημαντικότερες ερωτήσεις αναφορικά με τη διάγνωση της λειτουργίας διαχείρισης γνώσης σε έναν οργανισμό. Εξετάζει τα “προβλήματα γνώσης”, το είδος τους και τη συχνότητα που αυτά απαντώνται στον οργανισμό. Κρίνουμε σκόπιμη τη συσχέτιση των προβλημάτων γνώσης με τη θέση που κατέχει ο κάθε ερωτώμενος στον οργανισμό και την απάντησή του επί των ερωτήσεων. Από τη στατιστική ανάλυση αντλούμε τα παρακάτω συμπεράσματα.

**α) Ερώτηση “Δεν ξέρω τι;”**



**Διάγραμμα 15:** Δεν ξέρω τι;

Από το διάγραμμα 15 διαφαίνεται ότι οι περισσότεροι διευθυντές, προϊστάμενοι και υπάλληλοι -και με αυτή τη σειρά βάσει ποσοστών- απάντησαν ότι “ορισμένες φορές” δεν γνωρίζουν “τι” πρέπει να κάνουν κατά τη διεκπεραίωση των καθημερινών τους καθηκόντων.

**Πίνακας 25:** Στατιστική ανάλυση ανά Τμήμα όπου υπηρετεί

Rows: 8)Δεν ξέρω Τι Columns: 5) Τμήμα

	Αναγκαστική Εκτέλεση		Υπάλληλος σε υποκατάστημα επιβα		Missing	All
	Εσοδα	Οικονομικό				
1	17 44,74	7 18,42	4 10,53	10 26,32	1	38 * 100,00
2	2 28,57	1 14,29	1 14,29	3 42,86	0	7 * 100,00
3	9 29,03	1 3,23	3 9,68	18 58,06	0	31 * 100,00
4	7 63,64	1 9,09	1 9,09	2 18,18	0	11 * 100,00
Missing	6 *	2 *	1 *	3 *	0 *	* *
All	35 40,23	10 11,49	9 10,34	33 37,93	*	87 * 100,00

Cell Contents  
Count  
% of Row

**Πίνακας 26:** Πίνακας συχνοτήτων “Δεν γνωρίζω τι”

Original Value	Recoded Value	Number of Rows
Ορισμένες φορές	1	39

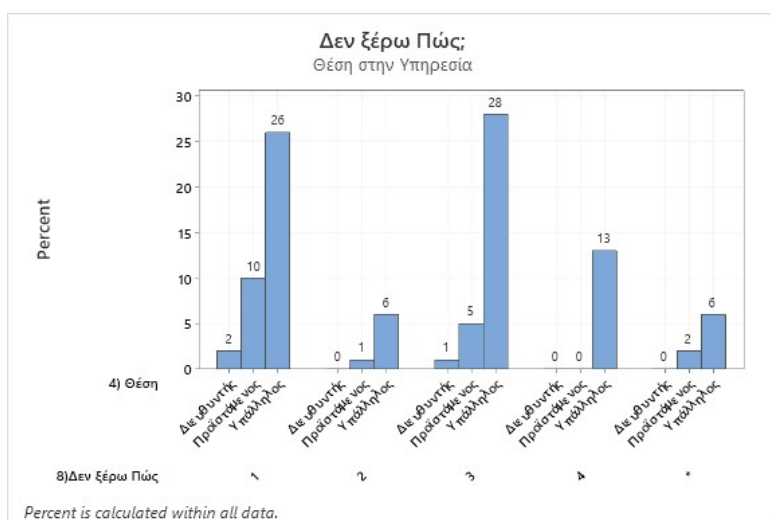


Πολύ συχνά	2	7
Σπανίως	3	31
Συχνά	4	11
	*	12

Source data column 8. Δεν ξέρω τι  
 Recoded data column Recoded 8. Δεν ξέρω τι

Επιπλέον, οι επικρατούσες τιμές φανερώνουν πως από αυτούς που απάντησαν πως “ορισμένες φορές” δεν ξέρουν “τι” πρέπει να κάνουν, η πλειοψηφία (ποσοστό 44.47%) των ερωτώμενων προέρχεται από το Τμήμα της Αναγκαστικής Εκτέλεσης. Το ίδιο τμήμα κατέχει την πλειοψηφία και στην απάντηση “συχνά” (ποσοστό 63.64%). Από τους ερωτώμενους που απάντησαν πως “πολύ συχνά” ή “σπανίως” δεν ξέρουν “τι” πρέπει να κάνουν, η πλειοψηφία (ποσοστό 42.86% και 58.06% αντίστοιχα) προέρχεται από υπαλλήλους υποκαταστημάτων επιβαρυμένων με καθήκοντα Κ.Ε.Α.Ο..

### β) Ερώτηση “Δεν ξέρω πως;”



### Διάγραμμα 16: Δεν ξέρω πως;

Στην ερώτηση “δεν ξέρω πως” παρατηρεί κανείς ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων απάντησε ότι “σπανίως” δεν γνωρίζει “πως” να διεκπεραιώσει τα καθήκοντά της. Αντίστοιχα, η πλειοψηφία των προϊστάμενων ή διευθυντών “ορισμένες φορές” δεν γνωρίζει “πως” θα περατώσει μια εργασία.

Πίνακας 27: Στατιστική ανάλυση ανά Τμήμα όπου υπηρετεί

Rows: 8) Δεν ξέρω Πώς Columns: 5) Τμήμα

	Αναγκαστική Εκτέλεση			Υπάλληλος σε υποκατάστημα επιβα		Missing	All
	Εσοδα	Οικονομικό					
1	17 45,95	5 13,51	3 8,11	12 32,43	1 *	37 100,00	
2	3 42,86	1 14,29	0 0,00	3 42,86	0 *	7 100,00	
3	12 35,29	2 5,88	3 8,82	17 50,00	0 *	34 100,00	
4	7 53,85	2 15,38	3 23,08	1 7,69	0 *	13 100,00	
Missing	2 *	2 *	1 *	3 *	0 *	* *	
All	39 42,86	10 10,99	9 9,89	33 36,26	* *	91 100,00	

Cell Contents  
Count  
% of Row

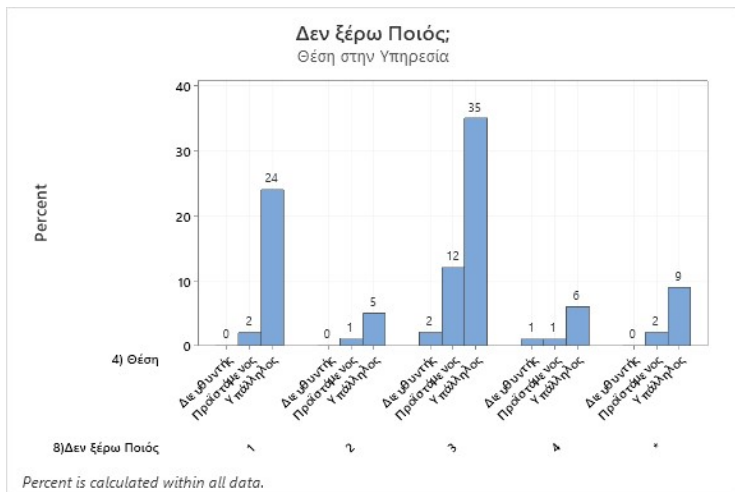
Πίνακας 28: Πίνακας συχνότητας “Δεν γνωρίζω πως”

Original Value	Recoded Value	Number of Rows
Ορισμένες φορές	1	38
Πολύ συχνά	2	7
Σπανίως	3	34
Συχνά	4	13
	*	8

Source data column 8) Δεν ξέρω πως  
Recoded data column Recoded 8) Δεν ξέρω πως

Σε σχέση με το σε ποιο τμήμα ανήκουν οι ερωτώμενοι βάσει των απαντήσεών τους παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων του Τμήματος Αναγκαστικής Εκτέλεσης “ορισμένες φορές” (ποσοστό 45.95%) ή “συχνά” (ποσοστό 53.85%) δεν γνωρίζει “πως” να αντιμετωπίσει τα καθημερινά εργασιακά καθήκοντα. “Πολύ συχνά” απάντησαν με την ίδια πλειοψηφία (42.86%) το Τμήμα Αναγκαστικής Εκτέλεσης και οι υπάλληλοι που είναι επιβαρυνόμενοι με καθήκοντα Κ.Ε.Α.Ο.. Οι τελευταίοι απάντησαν και στην πλειοψηφία τους σε σχέση με τα άλλα τμήματα ότι “σπανίως” βρίσκονται αντιμετώπι με το “πως” να περαιώσουν μια εργασία και δεν γνωρίζουν.

### γ) Ερώτηση “Δεν ξέρω Ποιος;”



Διάγραμμα 17: Δεν ξέρω Ποιος;

Στην ερώτηση αν γνωρίζουν οι ερωτώμενοι “Ποιον” πρέπει να ρωτήσουν σχετικά με ζήτημα που ανακύπτει κατά την καθημερινή τους εργασία, η πλειοψηφία των υπαλλήλων, των προϊσταμένων και των διευθυντών απάντησε “σπανίως”.

Πίνακας 29: Στατιστική ανάλυση ανά Τμήμα όπου υπηρετεί

Rows: 8)Δεν ξέρω Ποιος Columns: 5) Τμήμα

	Αναγκαστική Εκτέλεση			Υπάλληλος σε υποκατάστημα επιβλ		Missing	All
	Εσοδα	Οικονομικό					
1	11 42,31	2 7,69	2 7,69	11 42,31	0	26 * 100,00	
2	2 33,33	0 0,00	1 16,67	3 50,00	0	6 * 100,00	
3	19 39,58	6 12,50	6 12,50	17 35,42	1	48 * 100,00	
4	2 25,00	3 37,50	0 0,00	3 37,50	0	8 * 100,00	
Missing	7 *	1 *	1 *	2 *	0 *	* *	
All	34 38,64	11 12,50	9 10,23	34 38,64	* *	88 * 100,00	

Cell Contents  
Count  
% of Row

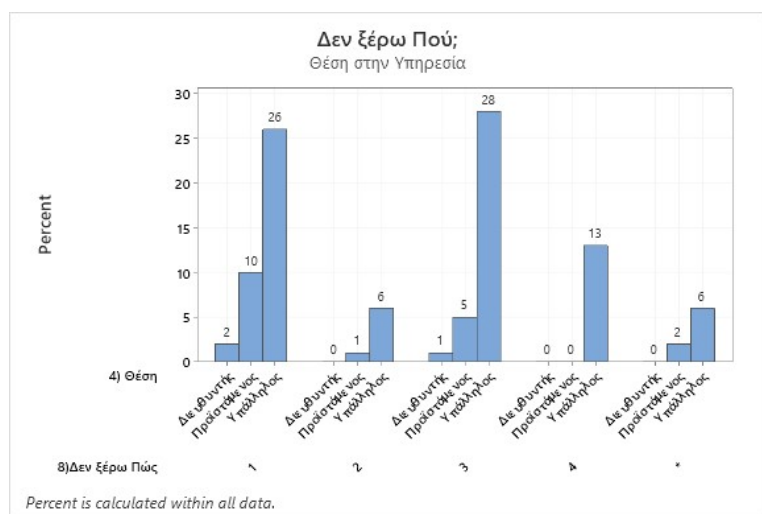
Πίνακας 30: Πίνακας συχνότητας “Δεν γνωρίζω Ποιος”

Original Value	Recoded Value	Number of Rows
Ορισμένες φορές	1	26
Πολύ συχνά	2	6
Σπανίως	3	49
Συχνά	4	8
	*	11

Source data column 8) Δεν ξέρω Ποιος  
Recoded data column Recoded 8) Δεν ξέρω Ποιος

Από τους παραπάνω στατιστικούς πίνακες προκύπτει ότι ίδιο ποσοστό εργαζομένων (42.31%) του Τμήματος Αναγκαστικής Εκτέλεσης και των υπαλλήλων με καθήκοντα Κ.Ε.Α.Ο. “ορισμένες φορές” δεν γνωρίζει “Ποιον” πρέπει να ρωτήσει για κάτι που δεν γνωρίζει. Το 50% των υπαλλήλων με καθήκοντα Κ.Ε.Α.Ο. “πολύ συχνά” δεν γνωρίζει σε “Ποιον” πρέπει να απευθυνθεί για την απόκτηση της απαιτούμενης γνώσης, ενώ, στη ίδια ερώτηση, η πλειοψηφία των εργαζομένων του Τμήματος Αναγκαστικής Εκτέλεσης (ποσοστό 39.58%) απάντησε “σπανίως”. Τέλος, παρατηρούμε το ίδιο ποσοστό στην απάντηση “συχνά” στο Τμήμα Εσόδων και στους επιβαρυμένους με καθήκοντα υπαλλήλους των υποκαταστημάτων Ε.Φ.Κ.Α. (37.50%).

#### δ) Ερώτηση “Δεν ξέρω που;”



**Διάγραμμα 18:** Δεν ξέρω που;

Στην ερώτηση αν γνωρίζουν οι ερωτώμενοι “που” πρέπει να αναζητήσουν την απαραίτητη πληροφορία σχετικά με ζητήματα που ανακύπτουν κατά την καθημερινή τους εργασία, η πλειοψηφία των υπαλλήλων απάντησε ότι “πολύ συχνά” δεν γνωρίζουν, ενώ, η πλειοψηφία των προϊσταμένων και των διευθυντών απάντησε ότι “ορισμένες φορές” δεν γνωρίζει “που” θα βρει τη γνώση που χρειάζεται.

Πίνακας 31: Στατιστική ανάλυση ανά Τμήμα όπου υπηρετεί

Rows: 8) Δεν ξέρω Πού Columns: 5) Τμήμα

	Αναγκαστική Εκτέλεση			Υπάλληλος σε υποκατάστημα επιβα		
	Εσοδα	Οικονομικό		Missing	All	
1	13 40,63	6 18,75	1 3,13	12 37,50	0	32 * 100,00
2	1 50,00	0 0,00	0 0,00	1 50,00	0	2 * 100,00
3	4 36,36	2 18,18	2 18,18	3 27,27	0	11 * 100,00
4	15 46,88	2 6,25	3 9,38	12 37,50	1	32 * 100,00
5	6 35,29	1 5,88	4 23,53	6 35,29	0	17 * 100,00
Missing	2 *	1 *	0 *	2 *	0	* *
All	39 41,49	11 11,70	10 10,64	34 36,17	*	94 * 100,00

Cell Contents  
Count  
% of Row

Πίνακας 32: Πίνακας συχνοτήτων “Δεν γνωρίζω που”

Original Value	Recoded Value	Number of Rows
Ορισμένες φορές	1	32
Πάντα	2	2
Πολύ συχνά	3	11
Σπανίως	4	33
Συχνά	5	17
	*	5

Source data column 8) Δεν ξέρω που

Recoded data column Recoded 8) Δεν ξέρω που

Στην ερώτηση αυτή οι παραπάνω πίνακες δείχνουν ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε ότι “ορισμένες φορές” (ποσοστό 40.63%), “πολύ συχνά” (ποσοστό 36.36%) ή “σπανίως” (ποσοστό 46.88%) δεν γνωρίζει “που” θα αναζητήσει την πληροφορία που χρειάζεται, ανήκει στο Τμήμα της Αναγκαστικής Εκτέλεσης σε σχέση με τα άλλα τμήματα. Οι υπάλληλοι αυτού του τμήματος ισοψηφούν στα ποσοστά των απαντήσεων “πάντα” και “συχνά” με τους υπαλλήλους των υποκαταστημάτων που είναι επιβαρυνμένοι με καθήκοντα Κ.Ε.Α.Ο. (50.00% και 35.29% αντίστοιχα).

#### 4.5. Συσχετίσεις σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Σε αυτήν την ενότητα θα κάνουμε αναφορά στις μεταβλητές που παρουσιάζουν ενδιαφέρον συσχέτισης σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι υπάρχει μικρή θετική συσχέτιση μεταξύ των Συνολικών Χρόνων Υπηρεσίας και του ατόμου που θεωρούν οι ερωτώμενοι υπεύθυνο για τη διαχείριση της γνώσης (τιμές  $r=0.409$  και  $p<0.01$ , ερώτηση 12). Πιο συγκεκριμένα, όσο πιο πολλά χρόνια υπηρεσίας έχουν οι εργαζόμενοι τόσο περισσότερο τείνουν να εναποθέτουν τη ευθύνη για τη διαχείριση της γνώσης στους ανώτερους τους.

Επίσης, όπως προκύπτει από τον πίνακα 33 υπάρχει συνολικά μια αρκετά θετική συσχέτιση με τα συνολικά χρόνια εργασιακής εμπειρίας (ερώτηση 14). Παρατηρούμε πως οι ερωτώμενοι που έχουν πολλά χρόνια υπηρεσίας ή πολλά χρόνια στο ΚΕΑΟ και γενικότερα οι μεγαλύτερες ηλικίες θεωρούν πολύ δύσκολο το να αντιμετωπιστούν ζητήματα όπως η αλλαγή της συμπεριφοράς, η υπέρβαση των τεχνολογικών περιορισμών, ο εντοπισμός της γνώσης, τα προβλήματα διατήρησης των δεδομένων και η διάχυση της γνώσης (στατιστικά σημαντικές τιμές στην ερώτηση-ενότητα 14 της  $r=0.493$  (χρόνια συνολικής εργασιακής εμπειρίας),  $r=0.427$  (χρόνια στο ΚΕΑΟ),  $r=0.409$  (ηλικία) και  $p<0.01$ ).

Πίνακας 33: Συσχετίσεις σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

		Ερώτηση									
		12	14ΣΥΝ	19ΣΥΝ	20ΣΥΝ	22ΣΥΝ	24ΣΥΝ	26ΣΥΝ	27ΣΥΝ	34	
1) Φύλο	ρ	-0.125	-0.128	0.035	0.298**	0.209*	0.278**	-0.036	-0.111	-0.053	
	P-Value	0.221	0.208	0.734	0.003	0.04	0.006	0.725	0.279	0.607	
2) Ηλικία	ρ	0.187	0.409**	0.205*	0.167	0.016	0.231*	0.026	-0.056	0.009	
	P-Value	0.063	0	0.042	0.099	0.879	0.022	0.799	0.584	0.931	
3) Μόρφωση	ρ	-0.028	-0.176	-0.108	-0.02	0.026	-0.169	-0.048	-0.055	-0.01	
	P-Value	0.783	0.081	0.289	0.843	0.802	0.096	0.641	0.587	0.926	
4) Θέση	ρ	0.117	0.295**	0.264**	0.293**	0.029	0.155	-0.258*	-0.256*	0.139	
	P-Value	0.246	0.003	0.008	0.003	0.774	0.125	0.01	0.011	0.171	
5) Τμήμα	ρ	0.145	0.332**	0.03	0.117	0.023	-0.004	-0.03	0.112	-0.23	
	P-Value	0.238	0.006	0.811	0.344	0.852	0.977	0.808	0.366	0.061	
6)Χρόνια Συν.	ρ	0.216*	0.493**	0.225*	0.182	-0.012	0.099	-0.031	-0.035	0.125	
	P-Value	0.031	0	0.025	0.071	0.908	0.328	0.759	0.73	0.218	
7)Χρόνια	ρ	0.023	0.427**	-0.056	-0.053	-0.218*	-0.235*	0.069	0.167	-0.201*	

ΚΕΑΟ											
	P- Value	0.823	0	0.584	0.604	0.03	0.019	0.501	0.098	0.046	
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											

Μικρή θετική συσχέτιση παρατηρούμε για την ερώτηση 19 και την αξιοπιστία της μεταφερόμενης γνώσης σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά με τιμές στατιστικά σημαντικές της  $r=0.264$  και  $p<0.01$  (θέση) και  $r=0.225$  και  $p<0.05$  (χρόνια εργασιακής εμπειρίας, αντίστοιχα). Αναφορικά, δηλαδή, με το εάν είναι αξιόπιστη η γνώση που διαχέεται στο Κ.Ε.Α.Ο. παρατηρούμε πως όσο πιο ψηλά ιστάμενος είναι ο ερωτώμενος στην υπηρεσία όπου υπηρετεί, τόσο πιο αξιόπιστη θεωρεί τη μεταφερόμενη γνώση. Η ίδια τάση παρατηρείται και στους ερωτώμενους με πολλά χρόνια υπηρεσίας.

Αντίστοιχα, ως προς την ευκολία στη διάχυση της γνώσης (ερώτηση 20), παρατηρούμε ότι υφίσταται μικρή θετική συσχέτιση. Έτσι, τείνουν να πιστεύουν ότι η γνώση μεταφέρεται εύκολα, αυτοί που κατέχουν υψηλότερες θέσεις στην υπηρεσία ( $r=0.293$  και  $p<0.01$ ). Ομοίως, οι γυναίκες έχουν την ίδια τάση ( $r=0.298$  και  $p<0.01$ ).

Αξίζει, επίσης, να σταθεί κανείς και στο ότι φαίνεται να υπάρχει μικρή θετική συσχέτιση και για την ερώτηση 22. Δηλαδή, τείνουν να πιστεύουν ότι υπάρχει εύκολη πρόσβαση, διάχυση και μεταφορά στη Γνώση/Πληροφορία που έχει δημιουργηθεί και αποθηκευθεί σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή, οι γυναίκες ( $r=0.209$  και  $p<0.01$ ) και αυτοί οι ερωτώμενοι που κατέχουν υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο ( $r=0.238$  και  $p<0.05$ ). Αντίθετα, αρνητική μικρή συσχέτιση εμφανίζεται να υπάρχει μεταξύ της παραπάνω διαπίστωσης και των ετών υπηρεσίας στο Κ.Ε.Α.Ο. ( $r=-0.218$  και  $p<0.05$ ).

Στην ερώτηση σχετικά με το εάν υπάρχει η κουλτούρα διάχυσης της γνώσης στο Κ.Ε.Α.Ο. και στους υπαλλήλους (ερώτηση 24), διαφαίνεται μια μικρή θετική συσχέτιση. Υπάρχει, δηλαδή, η τάση στις γυναίκες να έχουν θετική γνώμη στο ότι υπάρχει μια τέτοια κουλτούρα ( $r=0.278$  και  $p<0.01$ ), όπως επίσης, στους μεγαλύτερους σε ηλικία ερωτώμενους και στους πιο μορφωμένους ( $r=0.231$  και  $p<0.05$  και  $r=0.200$  και  $p<0.05$ , αντίστοιχα).

Ήπια αρνητική συσχέτιση παρατηρούμε για την ερώτηση 26 σε σχέση με την κατάσταση εμπιστευτικότητας των εγγράφων και την άποψη ότι η διαδικασίες, οι ρουτίνες και η κατάσταση εμπιστευτικότητας των εγγράφων περιορίζουν και εμποδίζουν τη διάχυση της γνώσης. Πιο

συγκεκριμένα, διαπιστώνουμε μια τάση οι πιο υψηλά ιστάμενοι να μην εντοπίζουν πρόβλημα στις διαδικασίες σε σχέση με τη μεταφορά της γνώσης ( $r=-0.258$  και  $p<0.05$ ).

Η ίδια ήπια αρνητική συσχέτιση παρατηρείται και σε σχέση με το ερώτημα εάν η υπάρχουσα οργανωτική δομή και η γραφειοκρατία περιορίζουν τη ροή της γνώσης στην υπηρεσία (ερώτηση 27). Ομοίως, οι κατέχοντες υψηλότερες θέσεις δεν συμφωνούν με αυτή τη γνώμη ( $r=-0.256$  και  $p<0.05$ ).

Τέλος, στην ερώτηση εάν το Κ.Ε.Α.Ο. έχει κύκλος εργασιών προσωπικού, δηλαδή εάν έχει διαδικασίες προκειμένου να διατηρήσει τη γνώση και την τεχνογνωσία των υπαλλήλων που αποχωρούν από την υπηρεσία, παρατηρούμε ήπια αρνητική συσχέτιση  $r=-0.201$  και  $p<0.05$ ). Δηλαδή, πιο συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι με τα λιγότερα χρόνια υπηρεσίας στο Κ.Ε.Α.Ο. τείνουν να συμφωνήσουν απόλυτα στην παραπάνω πρόταση.

#### **4.6. Συμπεράσματα**

Η παρούσα εμπειρική μελέτη είχε σκοπό να διερευνήσει, αφενός, την ύπαρξη μέριμνας από το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (Κ.Ε.Α.Ο.) για τη διαχείριση της γνώσης που υπάρχει και διαχέεται καθημερινά και, αφετέρου, το βαθμό εξυπηρέτησης του σκοπού της διαχείρισης γνώσης από τα ήδη υπάρχοντα συστήματα/λειτουργίες (τεχνολογικά και μη). Στο πλαίσιο αυτό αξιολογήθηκαν τα εμπόδια και τα πλεονεκτήματα από τη διαχείριση της γνώσης, εκτιμήθηκε η υπάρχουσα κατάσταση υπό το πρίσμα της υφιστάμενης θέσης όπου υπηρετούν οι ερωτώμενοι (τμήμα και θέση ευθύνης), του φύλου, του επιπέδου εκπαίδευσης, των ετών υπηρεσίας στο Κ.Ε.Α.Ο. και των συνολικών ετών εργασιακής εμπειρίας.

Ανακεφαλαιώνοντας τα συμπεράσματα που εκτέθηκαν λεπτομερώς παραπάνω, παρατηρούμε ότι οι ερωτώμενοι στη συντριπτική τους πλειοψηφία θεωρούν πολύ σημαντική την χάραξη στρατηγικής διαχείρισης γνώσης (αν και πιστεύουν πως δεν υπάρχει πουθενά καταγεγραμμένη) με πρώτο όφελος για τον οργανισμό τη βελτίωση της αποδοτικότητάς του. Πιστεύουν πως η διαχείριση της γνώσης είναι “δουλειά όλων” και συμφωνούν στο να υπάρχει ένα υπάλληλος επικεφαλής του τομέα αυτού.

Αναφορικά με τα εμπόδια που εντοπίζονται, το βασικότερο είναι η αλλαγή συμπεριφοράς των υπαλλήλων του Κ.Ε.Α.Ο. (και αυτών που υπηρετούν στα Τοπικά Υποκαταστήματα Μισθωτών



Ι.Κ.Α. και είναι επιβαρυνμένοι με καθήκοντα Κ.Ε.Α.Ο.). Όπως αναλύσαμε στο κεφάλαιο 1.7.1 η συμπεριφορά των εργαζομένων απεικονίζεται στη διάθεση εκμάθησης νέων πρακτικών ή και πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης γνώσης, στη διάθεση για δημιουργική σκέψη και καινοτομία. Επιπλέον, μεγάλο εμπόδιο για την πρόοδο της διαχείρισης γνώσης είναι οι τεχνολογικοί περιορισμοί που δυσχεραίνουν τον εντοπισμό της υφιστάμενης γνώσης και δεν προάγουν τη δημιουργία νέας. Υπάρχει ανάγκη ανάπτυξης μιας βάσης δεδομένων στο Κ.Ε.Α.Ο. που θα συμπεριλάβει όλη την υπάρχουσα γνώση και θα εμπλουτίζεται διαρκώς με τη νέα γνώση. Αυτή η βάση δεδομένων κρίνεται πολύ σημαντικό να έχει ανοιχτή πρόσβαση σε όλους. Το Κ.Ε.Α.Ο. δεν διαθέτει σύγχρονες δομές τεχνολογίας πληροφορίας και επικοινωνιών (ICT) αν και είναι κοινά αποδεκτό ότι θα μπορούσε να βοηθηθεί ιδιαίτερα από την απόκτησή τους. Οι υπάλληλοι πιστεύουν πολύ στην επιτυχημένη διαχείριση της γνώσης μέσα από αντίστοιχα Πληροφοριακά Συστήματα που -όπως αναλύσαμε στη βιβλιογραφία- μπορούν να αφορούν τόσο τη δημιουργία αποθηκών γνώσης, όσο και την κωδικοποίηση της γνώσης και την πρόσβαση σε αυτήν από όλους (Κεκές, 2007). Πιστεύουν ότι η πρόσβαση η διάχυση και η μεταφορά της γνώσης είναι ευκολότερη όταν πρόκειται για γνώση που είναι αποθηκευμένη σε ηλεκτρονική μορφή (σε σχέση με τη γνώση που είναι αποθηκευμένη σε έντυπη μορφή). Στην πραγματικότητα, ωστόσο, υπάρχει έλλειψη στην εκπαίδευση όλων των εργαζομένων σε συστήματα τεχνολογίας γενικότερα και άγνοια της πληθώρας των εργαλείων τεχνολογίας που καταγράφηκαν στο παρελθόν και που εμπλουτίζονται καθημερινά (Young & Asian Productivity Organization, 2010, Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017).

Αναφορικά με τη μεταφορά και διάχυση της άρρητης γνώσης μέσα από ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας (διαλείμματα για καφέ, 10λεπτες συζητήσεις), οι ερωτώμενοι συμφώνησαν ότι μπορούν να τελεσφορήσουν τέτοιου είδους πρακτικές. Από την έρευνα συνάγεται, επίσης, το συμπέρασμα ότι οι τρέχουσες διαδικασίες, ρουτίνες και πολιτικές -γραπτές και άγραφες- ενθαρρύνουν μόνο λίγο τη διαχείριση της γνώσης, ενώ, η υφιστάμενη γραφειοκρατία αποτελεί τροχοπέδη για τη διάχυση της γνώσης και τη ροή της επικοινωνίας.

Το Κ.Ε.Α.Ο. δεν φαίνεται να διαπνέεται από κουλτούρα διαχείρισης γνώσης καθώς δεν παρέχει ούτε εκπαιδευτικές ευκαιρίες ούτε τον χρόνο και τους πόρους για συμμετοχή των υπαλλήλων σε προγράμματα εκπαίδευσης ή πρακτικής άσκησης σε ζητήματα διάχυσης γνώσης. Αυτά αποτελούν μέριμνα μιας ηγεσίας που -όπως αναλύσαμε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας- επιθυμεί και δεσμεύεται να συμπεριλάβει στο όραμά της τη δημιουργία ενός οργανισμού που μαθαίνει, που επιθυμεί να εμπλέξει όλο το προσωπικό στην προαγωγή της προόδου μέσα από την αξιοποίηση της υπάρχουσας και της νέας γνώσης.

Επίσης, το Κ.Ε.Α.Ο. δεν έχει διαδικασίες διατήρησης της γνώσης αυτών που αποχωρούν από την υπηρεσία. Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι η διάθεση διαμοιρασμού της γνώσης εκ μέρους των υπαλλήλων είναι θετική και ότι η γνώση δεν λογίζεται ως κακώς νοούμενη δύναμη αυτού που την κατέχει. Επίσης, δεν πρέπει να παραλείψουμε και τη μεγάλη πλειοψηφία των ερωτώμενων οι οποίοι θεωρούν πολύ σημαντική τη διεπιστημονική και διαλειτουργική ομαδική εργασία στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων του Κ.Ε.Α.Ο.. Η διάθεση αυτή των ατόμων για συνεργασία και ομαδική εργασία -όπως αναφέραμε στο βιβλιογραφικό μέρος της παρούσας εργασίας- είναι κρίσιμος παράγοντας που προωθεί την αλληλεπίδραση και τη συλλογική δημιουργική σκέψη (Fahey & Prusak, 1998).

Ως προς τους παράγοντες επιτυχίας της διαχείρισης γνώσης στο Κ.Ε.Α.Ο., οι ερωτηθέντες απάντησαν πολύ θετικά στη σημασία της συστηματοποιημένης συγκέντρωσης και επεξεργασίας της γνώσης εντός του φορέα, της συστηματικής εκπαίδευσής τους επί αυτής, της δημιουργία κινήτρων και της ενθάρρυνσής τους για καινοτομία. Η δημιουργία κινήτρων όπως και η έμπνευση και η προώθηση της καινοτομίας ανήκουν, επίσης, στη σφαίρα μέριμνας της ηγεσίας του οργανισμού. Όπως και στα εμπόδια, έτσι και στους παράγοντες επιτυχίας κατέχει σημαντική θέση η χρήση των τεχνολογικών μέσων. Έτσι, στην παρούσα στιγμή θεωρούνται πολύ χρήσιμα για τη διάχυση και την άντληση γνώσης τα ηλεκτρονικά αρχεία στον προσωπικό ηλεκτρονικό υπολογιστή, το διαδίκτυο και στον υπολογιστή συναδέλφων. Η ταχύτητα, η αξιοπιστία και η ακρίβεια της μεταφερόμενης γνώσης είναι αμφισβητήσιμη.

Στην πλειοψηφία τους οι Προϊστάμενοι και οι Διευθυντές γνωρίζουν “τι” και “πώς” πρέπει να διεκπεραιωθεί μια εργασία. Επίσης, οι υψηλά ιστάμενοι θεωρούν αξιόπιστη τη μεταφερόμενη γνώση, εύκολα διαχεόμενη και χωρίς κωλύματα λόγω διαδικασιών ή πολιτικών. Αναφορικά με τους υπαλλήλους των τμημάτων αναγκαστικής εκτέλεσης, αυτοί, γενικά, ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καθημερινών τους καθηκόντων και γνωρίζουν “τι” και “πώς” πρέπει να κάνουν προκειμένου να διεκπεραιώσουν μια εργασία.

Οι γυναίκες τείνουν να πιστεύουν ότι η γνώση μεταφέρεται εύκολα, ότι υπάρχει εύκολη πρόσβαση στην αποθηκευμένη γνώση και ότι το Κ.Ε.Α.Ο. διαπνέεται από κουλτούρα διάχυσης γνώσης.

Αξίζει, ακόμη, να παρατηρήσουμε ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία ερωτώμενοι παρουσιάζουν δυσκολία στην αλλαγή συμπεριφοράς, στην υπέρβαση των τεχνολογικών περιορισμών και τείνουν

να μετακυλούν το βάρος της ευθύνης για τη διαχείριση της γνώσης στους ανώτερούς τους. Αν και δεν υπάρχουν μελέτες εστιασμένες στη σχέση μεταξύ της ηλικίας των εργαζομένων και της διαχείρισης της γνώσης -παρά μόνο κάποια συμπεράσματα που παρεμπιπτόντως έχουν συναχθεί- αλλά, και οι υπάρχουσες μελέτες που συσχετίζουν την ηλικία με την αντίσταση στην αλλαγή δεν μας δίνουν ασφαλή συμπεράσματα -όπως έχουμε αναφέρει στο βιβλιογραφικό μέρος της παρούσας εργασίας-, τα στατιστικά συμπεράσματα της παρούσας εμπειρικής μελέτης τείνουν να συσχετίζουν τη μεγαλύτερη ηλικία με τη δυσκολία στην προσαρμογή στη διαχείριση γνώσης. Αυτό δύναται να συμβαίνει πιθανότατα λόγω του ότι η διαχείριση της γνώσης απαιτεί -ούτως ή άλλως- αλλαγή στην οργάνωση, στα συστήματα και στη γενικότερη νοοτροπία, οπότε, ίσως εμπίπτει αυτό το συμπέρασμα στις περιπτώσεις εκείνες όπου υπάρχει αρνητική σχέση ηλικίας και αντίστασης στην αλλαγή. Παρόλα αυτά -όπως προκύπτει από την έρευνα- οι μεγαλύτεροι σε ηλικία ερωτώμενοι πιστεύουν ότι γενικά υπάρχει κουλτούρα διάχυσης γνώσης στο Κ.Ε.Α.Ο.

Οι πιο μορφωμένοι, τέλος, συμφωνούν στο ότι υπάρχει κουλτούρα διάχυσης γνώσης στο Κ.Ε.Α.Ο. καθώς κρίνουν εύκολη την πρόσβαση, τη διάχυση και τη μεταφορά της ήδη καταγεγραμμένης γνώσης.

#### **4.7. Σύγκριση με άλλους φορείς του ελληνικού δημοσίου**

Πραγματοποιώντας μια συγκριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας με την αντίστοιχη στις υπηρεσίες Πολεοδομίας παρατηρούμε ότι και εκεί υφίσταται γενικά πρόβλημα μεταφοράς της γνώσης μέσα από τα υπάρχοντα κανάλια επικοινωνίας, έλλειψη επαρκούς ενασχόλησης με τη δημιουργία νέας γνώσης αλλά και την επινοήση μεθόδων επιτυχούς αποθήκευσης και ανταλλαγής της υπάρχουσας. Καταγράφεται έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης σε θέματα τεχνολογίας της πληροφορίας και πληροφοριακών συστημάτων. Είναι κοινή παραδοχή η δυσκολία στην επικοινωνία, όπως αποτυπώνεται στην πρόσβαση, στη μεταφορά της γνώσης από και προς άλλες υπηρεσίες. Συμφωνούν και οι υπάλληλοι των υπηρεσιών Πολεοδομίας ότι η βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη διαχείριση της γνώσης και ότι η τελευταία απαιτεί χρόνο και οικονομικούς πόρους προκειμένου να τελεσφορήσει. Ωστόσο, στις υπηρεσίες αυτές, αφενός παρατηρείται ατομοκεντρισμός σε ζητήματα απόκτησης γνώσης, αφετέρου, οι υπάλληλοι θεωρούν άλλους -τους “ειδικούς”- υπεύθυνους για τη διαχείριση γνώσης και όχι τους ίδιους (Γραμματικού, 2018).

Αναφορικά με τη Διεύθυνση Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος ΜΕΘ της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας παρατηρούμε ότι και εδώ οι υπάλληλοι συμφωνούν στη σύνδεση της διαχείρισης της γνώσης με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού, και ότι απουσιάζει και εδώ ένας κεντρικός σχεδιασμός στα ζητήματα της διάχυσης γνώσης. Στην περίπτωση, όμως, αυτή οι υπάλληλοι καλύπτουν κάποιες ανάγκες διαχείρισης γνώσης μερικώς με πρωτοβουλίες δικές τους σε τοπική κλίμακα, είτε σε επίπεδο δημιουργίας μικρών βάσεων δεδομένων είτε σε επίπεδο ανάληψης πρωτοβουλιών για τακτικές συναντήσεις σε ειδικά διαμορφωμένες αίθουσες (ακόμα και αίθουσες τηλεδιάσκεψης). Σε μια περίπτωση διαπιστώθηκε να υπάρχει ηλεκτρονική πλατφόρμα επικοινωνίας μεταξύ όμοιων τμημάτων της Περιφέρειας η οποία, ωστόσο, δεν έδινε τη δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων. Τέλος, η έλλειψη ενσωματωμένης της κουλτούρας διαχείρισης γνώσης στη στρατηγική του οργανισμού και ο ελλιπής τεχνολογικός εξοπλισμός αποτελεί κοινό πρόβλημα και στην περίπτωση του φορέα αυτού (Παπαϊωάννου, 2018).

Η περίπτωση των Δικαστικών Υπηρεσιών της χώρας που αναλύθηκε από τη Τριγλιανού Ελένη -όπως και το Κ.Ε.Α.Ο.- αντιμετωπίζει παρόμοιες ελλείψεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό (και αντίστοιχη εκπαίδευση) που θα διευκόλυνε τη μεταφορά της γνώσης. Χρησιμοποιούν και αυτοί κατά βάση email αλλά και πάλι σε μικρή κλίμακα καθώς παρατηρείται ευρύτερη αδυναμία χρήσης των νέων τεχνολογιών (Τριγλιανού, 2018).

Τη μεγαλύτερη προσπάθεια στον τομέα της διαχείρισης γνώσης έχει καταβάλει ο Ο.Α.Ε.Δ. στον οποίο και αναφερθήκαμε λεπτομερέστερα σε προηγούμενη ενότητα. Όπως προείπαμε στον Ο.Α.Ε.Δ. χρησιμοποιούνται εκτενώς οι νέες τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνίας, τα μέσα (μέθοδοι και πηγές) παρέχονται απευθείας από τον οργανισμό και όλοι οι υπάλληλοι έχουν προσαρμοστεί στις εξελίξεις. Ωστόσο, και εδώ -όπως και στο Κ.Ε.Α.Ο.- η έλλειψη κινήτρων για καινοτομία και η απουσία επιβράβευσης για τους υπαλλήλους που ενεργούν προς την διευκόλυνση της διαχείρισης γνώσης συνάμα με την έλλειψη αξιοκρατίας παραμένουν ένα μελανό σημείο προς την πρόοδο του οργανισμού. Επίσης, η παραδοχή ότι στον Ο.Α.Ε.Δ. -όπως και στις υπηρεσίες Πολεοδομίας- η γνώση συντελείται πρώτα σε ατομικό επίπεδο και μετά σε οργανωσιακό υποκρύπτει μια ατομοκεντρική κουλτούρα μη συνεργασίας που δεν συνάδει με το ανασχεδιασμένο μοντέλο διοίκησης (Πρωτίδου, 2019).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Επίλογος**

### **5.1. Προτάσεις**

Όπως έχουμε αναλυτικά αναφέρει, κατανοώντας τη σημασία της Γνώσης όλο και περισσότεροι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων και σύμβουλοι αναφέρονται σε αυτήν ως το κυρίαρχο περιουσιακό στοιχείο και το κρίσιμο στοιχείο για τη δημιουργία ενός διατηρήσιμου στρατηγικού πλεονεκτήματος (Davenport & Prusak, 1998). Είναι, λοιπόν, σημαντικό να κατανοηθεί από τη διοίκηση του Κ.Ε.Α.Ο. η σημασία και η υπεροχή της γνώσης έναντι άλλων πόρων του οργανισμού. Εάν γίνει αντιληπτή η δύναμη της αξιοποίησης της υπάρχουσας γνώσης αλλά και η δυναμικότητα του εργατικού δυναμικού στην παραγωγή νέας χρήσιμης και κρίσιμης γνώσης, τότε η δημιουργία ενός οργανισμού που μαθαίνει (“the learning organization”, Ρωσσίδης & Ασπρίδης Γιώργος, 2017) είναι απλώς το αποτέλεσμα μιας σειράς στρατηγικών αποφάσεων. Απαιτείται, δηλαδή, πρωτίστως η ενσωμάτωση στο όραμα και στους στρατηγικούς στόχους του Κ.Ε.Α.Ο. της έννοιας “διαχείριση γνώσης”. Η ενσωμάτωση αυτή θα οδηγήσει τον οργανισμό στην υιοθέτηση και της αντίστοιχης κουλτούρας διαχείρισης γνώσης, όπως θα αποτυπώνεται στις καθημερινές αποφάσεις που θα αφορούν τον οργανισμό. Η κουλτούρα διαχείρισης γνώσης που θα διαπνέει τη διοίκηση θα διαπεράσει και τους απασχολούμενους στο Κ.Ε.Α.Ο.

Το Κ.Ε.Α.Ο. πρέπει να ερευνήσει ποια είναι η γνώση που χρειάζεται, ποια είναι η γνώση που ήδη έχει και ποια γνώση είναι αναγκαίο να αποκτήσει. Ο έλεγχος/διάγνωση της γνώσης αποτελεί πρωταρχικό βήμα στη διαχείριση της γνώσης (Liebowitz et al., n.d.). Άλλωστε, οι Lauer και Tanniru εξαιρούν τη σημασία του ελέγχου της γνώσης συνδέοντας την με την επίτευξη των στόχων και των εργατών της γνώσης και του οργανισμού, τη στρατηγική και την κουλτούρα του (Lauer & Tanniru, 2001). Εφόσον, λοιπόν, το Κ.Ε.Α.Ο. διαλευκάνει τα παραπάνω, πρέπει να εξετάσει τις πηγές όπου θα αναζητήσει την απαιτούμενη γνώση. Θα πρέπει, επίσης, να διερευνήσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του στη συλλογή, στη δημιουργία και τη διάχυση της γνώσης (υπόδειγμα Porter, Grundy, 2006). Το Κ.Ε.Α.Ο. θα πρέπει να θεσπίσει διαδικασίες, μη γραφειοκρατικές, τόσο για τη δημιουργία γνώσης όσο και για τη διαφύλαξη αυτής κατά την αποχώρηση υπαλλήλων.

Η εκπαίδευση τόσο σε ζητήματα διαχείρισης γνώσης (εντοπισμός, κωδικοποίηση, οργάνωση, δημιουργία, διάχυση γνώσης) όσο και σε συστήματα τεχνολογικού εξοπλισμού, τεχνολογίας της πληροφορίας και επικοινωνιών (ICT) και σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης γνώσης κρίνεται -μετά και την εμπειρική μελέτη- απαραίτητη στο Κ.Ε.Α.Ο.. Η κατάλληλη εκπαίδευση και η χρήση μέσων κινητοποίησης θα ενισχύσει τη δραστηριοποίηση των εργαζομένων, θα κάμψει τις αντιστάσεις των

πιο ηλικιωμένων και θα συμβάλει στην καινοτομία. Η σωστή και πλήρης ενημέρωση των εργαζομένων θα συμβάλει στην ευκολότερη αλλαγή της συμπεριφοράς τους αναφορικά με τη διαχείριση της γνώσης.

Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η αναγνώριση εκ μέρους της διοίκησης του Κ.Ε.Α.Ο. της ανάγκης εξοπλισμού των υπηρεσιών με σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία αλλά και κτιριακές υποδομές. Από την καταγραφή των αποτελεσμάτων της έρευνας προέκυψε μεγάλη έλλειψη στο Κ.Ε.Α.Ο. αναφορικά με τον διαθέσιμο εξοπλισμό τόσο σε επίπεδο υλικού εξοπλισμού όσο και σε επίπεδο λογισμικού, εφαρμογών, πληροφοριακών συστημάτων. Η πλειονότητα των ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι παλιάς τεχνολογίας, ελάχιστοι έχουν ελεύθερη πρόσβαση στο διαδίκτυο και η χρήση κοινών -στο εσωτερικό ηλεκτρονικό δίκτυο- φακέλων/εφαρμογών εναπόκειται στην πρωτοβουλία της εκάστοτε μονάδας Κ.Ε.Α.Ο..

Όπως η ύπαρξη οργανογράμματος αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο μιας υπηρεσίας, έτσι και η καταγραφή της υφιστάμενης γνώσης με άμεση και εύκολη πρόσβαση σε όλους αποτελεί βασική προϋπόθεση για να προαχθεί η δημιουργία, η οργάνωση και η μεταφορά της. Στο πλαίσιο αυτό κρίνεται απαραίτητη η αξιοποίηση όλων των σύγχρονων μέσων που διατίθενται, τεχνολογικών και μη. Από την οργάνωση χώρου συγκέντρωσης (άτυπης ή επίσημης) για ανταλλαγή απόψεων μέχρι τις βιβλιοθήκες εγγράφων, τις οργανωμένες βάσεις δεδομένων, τις υπηρεσίες κοινωνικής δικτύωσης και μέχρι τους χάρτες γνώσης, τα δέντρα αποφάσεων και την ταξινόμηση γνώσεων, υπάρχουν σήμερα, πολλά εργαλεία για την αναγωγή της γνώσης σε προτεραιότητα του οργανισμού.

Τέλος, η υιοθέτηση ενός συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που θα προάγει τη συμμετοχή όλων, θα διευκολύνει την ομαδικότητα, τη συλλογικότητα, την εμπιστοσύνη και την καινοτομία θα όφειλε να αποτελεί μία από τις προτεραιότητες του φορέα καθώς -όπως αναφέρθηκε εκτενέστερα στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας- τα μέλη του φορέα είναι και οι βασικοί υποκινητές της διαχείρισης της γνώσης. Άλλωστε, η γνώση προέρχεται από τον άνθρωπο, ως μονάδα, προάγεται μέσα από την κοινωνικότητα αυτού και αναπτύσσεται μέσα από την αλληλεπίδραση των ατόμων (μοντέλο SECI, Nonaka et al., 2003) τους οποίους οι Davenport και Prusak (1998) αποκαλούν knowers.

## **5.2. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Οι απαντήσεις για την εμπειρική μελέτη συλλέχθηκαν από ένα σχετικά μικρό δείγμα υπαλλήλων του Κ.Ε.Α.Ο. και υπαλλήλων επιβαρυνμένων με καθήκοντα Κ.Ε.Α.Ο. των Τοπικών

Υποκαταστημάτων Μισθωτών της χώρας. Η αποστολή αντίστοιχου ερωτηματολογίου από την Κεντρική Υπηρεσία με εντολή προς συμπλήρωση θα αποκάλυπτε περισσότερες πληροφορίες που δεν κατέστη εφικτό να αποσπάσουμε με την παρούσα έρευνα.

Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει περισσότερο στο επίπεδο γνώσης των εργαζομένων στο Κ.Ε.Α.Ο. σε σχέση με την έννοια της διαχείρισης γνώσης, ούτως ώστε να αποκαλυφθούν τα κενά όπου θα πρέπει να εστιάσει η εκπαίδευση στο πλαίσιο αυτό. Η γνώση που θα πρέπει να διερευνηθεί θα πρέπει να αφορά και τις γνώσεις σε επίπεδο υπολογιστών και ΤΠΕ.

Επίσης, χρήσιμο θα ήταν να διερευνηθεί μέσα από πιο στοχευμένες ερωτήσεις η αντιμετώπιση της διαχείρισης γνώσης και των διαδικασιών αυτής από τις διάφορες ηλικιακές ομάδες. Αυτό θα εξυπηρετούσε τόσο στην ορθή τοποθέτηση των υπαλλήλων στις μονάδες όσο και στην επιμέρους εκπαίδευση των εκάστοτε ηλικιακών ομάδων (είτε σε επίπεδο τεχνολογικό είτε σε επίπεδο ψυχολογικό κ.α.).

Τέλος, λόγω της εκ παραδρομής αφαίρεσης του ενός υποερωτήματος της ερώτησης 23 που αφορούσε την άρρητη γνώση και πιο συγκεκριμένα την ευκολία διάχυσης και μεταφοράς της γνώσης μέσα από επίσημες ενημερωτικές ημερίδες/συζητήσεις/συναντήσεις, κρίνεται σκόπιμη περαιτέρω διερεύνηση της υφιστάμενης διαχείρισης της γνώσης αυτής στο Κ.Ε.Α.Ο.. Έτσι, μια ευρεία πηγή γνώσης θα καταστεί αξιοποιήσιμη για το σύνολο των υπαλλήλων.

## Βιβλιογραφία

- Adeinat, I. M., & Abdulfatah, F. H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: Case study in a public university. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(1), 35–53. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2018-0041>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Alhamoudi, S. A. (2010). *Strategic Knowledge Management System in Public Sector in Saudi Arabia: An adaptation of the Balanced Scorecard*. University of Portsmouth.
- Anand, A., & Singh, M. D. (2011). Understanding Knowledge Management: A literature review. *International Journal of Engineering Science and Technology*, 3(2), 14.
- Arora, E. (2011). *KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR*. 7.
- Awad, E. M., & Ghaziri, H. (2004). *Knowledge management* (1st ed). Prentice Hall.
- Barclay, R. O., & Murray, P. C. (n.d.). *What is knowledge management?* 10.
- Bender, S., & Fish, A. (2000). The transfer of knowledge and the retention of expertise: The continuing need for global assignments. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 125–137. <https://doi.org/10.1108/13673270010372251>
- Bierly, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 595–618. <https://doi.org/10.1108/09534810010378605>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). *Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation*. 2, 40–57.
- C.K. Chiu, W., Chan, A. W., Snape, E., & Redman, T. (2001). Age Stereotypes and Discriminatory Attitudes towards Older Workers: An East-West Comparison. *Human Relations*, 54(5), 629–661. <https://doi.org/10.1177/0018726701545004>
- Cong, X., Li-Hua, R., & Stonehouse, G. (2007). Knowledge management in the Chinese public sector: Empirical investigation. *Journal of Technology Management in China*, 2(3), 250–263. <https://doi.org/10.1108/17468770710825188>



- Cong, X., & Pandya, K. V. (2003). *Issues of Knowledge Management in the Public Sector*. 1(2), 8.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Elsevier/Butterworth Heinemann.
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice* (Third Edition). MIT Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- de Gooijer, J. (2000). Designing a knowledge management performance framework. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 303–310. <https://doi.org/10.1108/13673270010379858>
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (Eds.). (2003). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Blackwell Pub.
- Edwards, J. (2011). *A Process View of Knowledge Management: It Ain't What you do, it's the way That you do it*. 9(4), 10.
- Eketa, 2006
- Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. *California Management Review*, 40(3), 265–276. <https://doi.org/10.2307/41165954>
- Grange, M. (2006). *The relevance of knowledge management in the public sector: the measure of knowledge management in government* [MPhil Thesis]. University of Stellenbosch.
- Griffiths, D. (2012). *A methodology and diagnostic management tool for the coordination of Organisational Knowledge Management*. University of Edinburgh.
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213–229. <https://doi.org/10.1002/jsc.764>
- Hackbarth, G. (n.d.). *The Impact of Organizational Memory on IT Systems*. 4.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2002). Knowledge Management: A Threefold Framework. *The Information Society*, 18(1), 47–64. <https://doi.org/10.1080/01972240252818225>
- Imran, M. K. (2014). *Impact of Knowledge Management Infrastructure on Organizational Performance with Moderating Role of KM Performance: An Empirical Study on Banking Sector of Pakistan*. 15.

- Keating, M. (2001). Public Management Reform and Economic and Social Development. *OECD Journal on Budgeting*, 1(2), 141–212. <https://doi.org/10.1787/budget-v1-art12-en>
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Komanyane, K. (2010). *Knowledge management practices in the public sector in Botswana*. University of the Western Cape.
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 741–760. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0194>
- Lauer, T., & Tanniru, M. (2001). Knowledge Management Audit—A methodology and case study. *Australasian Journal of Information Systems*, 9(1). <https://doi.org/10.3127/ajis.v9i1.212>
- Liebowitz, J. (Ed.). (1999). *Knowledge management handbook*. CRC Press.
- Liebowitz, J. (2005). Linking social network analysis with the analytic hierarchy process for knowledge mapping in organizations. *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 76–86. <https://doi.org/10.1108/13673270510582974>
- Liebowitz, J., & Megbolugbe, I. (2003). A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives. *International Journal of Project Management*, 21(3), 189–198. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00093-5)
- Liebowitz, J., Rubenstein-Montano, B., McCaw, D., Buchwalter, J., Browning, C., Newman, B., & Rebeck, K. (n.d.). The knowledge audit. *Knowledge and Process Management*, 8.
- Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J., & Melkas, H. (2010). Defining and measuring productivity in the public sector: Managerial perceptions. *International Journal of Public Sector Management*, 23(3), 300–320. <https://doi.org/10.1108/09513551011032491>
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320–334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013>
- Malik, H., & Al-Toubi, S. (2018). Knowledge Management in the Public Sector. In J. Syed, P. A. Murray, D. Hislop, & Y. Mouzughy (Eds.), *The Palgrave Handbook of Knowledge*

*Management* (pp. 515–538). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-71434-9\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71434-9_21)

Mc Evoy, P. J., Ragab, M. A. F., & Arisha, A. (2019). The effectiveness of knowledge management in the public sector. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 39–51.

<https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538670>

McAdam, R., & Reid, R. (2000). A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. *Journal of European Industrial Training*, 24(6), 317–329.

<https://doi.org/10.1108/03090590010346424>

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. A. (Eds.). (2009). *Managing knowledge work and innovation* (2nd ed). Palgrave Macmillan.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (Jan.-Feb.). The New New Product Development Game. *Harvard Business Review*, 137–146.

Nonaka, I., Takeuchi, H., Salepoula, D., Tsertou, L., Giamalidou, M., & Mentzas, G. (2003). *H επιχείρηση της γνώσης-H διαχείριση της γνώσης στη σύγχρονη επιχείρηση*. Kastaniōtēs.

Omar Sharifuddin bin Syed-Ikhsan, S., & Rowland, F. (2004). Benchmarking knowledge management in a public organisation in Malaysia. *Benchmarking: An International Journal*, 11(3), 238–266. <https://doi.org/10.1108/14635770410538745>

Pardo del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148–155.

<https://doi.org/10.1108/00251740310457597>

Perez-Soltero, A., Sonora, H., & Martin-Rubio, F. (2006a). *KNOWLEDGE AUDIT METHODOLOGY WITH EMPHASIS ON CORE PROCESSES*. 10.

Perez-Soltero, A., Sonora, H., & Martin-Rubio, F. (2006b). *KNOWLEDGE AUDIT METHODOLOGY WITH EMPHASIS ON CORE PROCESSES*. 10.

Porter, M. E. (2008). *On competition* (Updated and expanded ed). Harvard Business School Pub.

Public Management Committee. (2003). *Human Resources Management Working Party*. Organization for Economic Co-operation and Development.

- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923–947. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Seba, I., Rowley, J., & Delbridge, R. (2012). Knowledge sharing in the Dubai Police Force. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 114–128. <https://doi.org/10.1108/13673271211198972>
- Spender, J.-C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview: Knowledge and the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 5–9. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171103>
- Teece, D. J., & Al-Aali, A. (2015). Knowledge Assets, Capabilities, and the Theory of the Firm. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 505–534). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119207245.ch23>
- The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. (2018). *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279–309. <https://doi.org/10.28945/4088>
- Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973–993. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>
- von Krogh, G. (1998). Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 133–153. <https://doi.org/10.2307/41165947>
- Vveinhardt, J., & Minkute-Henrickson, R. (n.d.). *TRANSFORMATION OF A LEARNING ORGANIZATION INTO A SMART ORGANIZATION: EXPANSION OF HUMAN RESOURCE BY INTELLECTUAL CAPITAL*. 10.
- Wan, W. P., Hoskisson, R. E., Short, J. C., & Yiu, D. W. (2011). Resource-Based Theory and Corporate Diversification: Accomplishments and Opportunities. *Journal of Management*, 37(5), 1335–1368. <https://doi.org/10.1177/0149206310391804>
- Weiss, E. M., & Maurer, T. J. (2004). Age Discrimination in Personnel Decisions: A Reexamination1. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(8), 1551–1562. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02786.x>

- Wiig, K. M. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 224–239. <https://doi/10.1108/13673270210434331>
- Wikipedia.gr
- Xanthopoulou, S., Tsiotras, G., & Kessouloulou, E. (n.d.). *Identifying Knowledge Management Toolkits in Greek Public Organizations*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Young, R., & Asian Productivity Organization. (2010). *Knowledge management tools and techniques manual*. Asian Productivity Organization. [http://www.apo-tokyo.org/publications/files/ind-43-km\\_tt-2010.pdf](http://www.apo-tokyo.org/publications/files/ind-43-km_tt-2010.pdf)
- Γραμματικού, Ε. (2018). *Η Διαχείριση της Γνώσης ως Εργαλείο Βελτίωσης Ποιότητας στις Υπηρεσίες Πολεοδομίας*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Ekdoseis Kritikē.
- Καραμανάβη, Μ. (2018). *Αξιολόγηση Εφαρμογής Πρακτικών Διαχείρισης Γνώσης στο Δημόσιο Τομέα*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Κεκές, Ι. (2007). *Η Διαχείριση της Γνώσης στο Σύγχρονο Τεχνολογικό Περιβάλλον*. Atrapos.
- Παπαϊωάννου, Χ. (2018). *Τεχνικές και εργαλεία διάχυσης και ανταλλαγής γνώσης, ως μηχανισμός αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στην παροχή υπηρεσιών του δημοσίου τομέα*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Πρωτίδου, Σ. (2019). *Καλές Πρακτικές και διάχυση γνώσης στον Ο.Α.Ε.Δ*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Ρωσσίδης, Γ., & Ασπρίδης Γιώργος. (2017). *Διαχείριση Γνώσης*. ΣΤΑΜΟΥΛΗ Α.Ε.
- Σουμπενιώτης, Δ. (2019, May). *Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Διοικητική Λογιστική*.
- Σταματιάδου, Κ. (2020). *Στρατηγική Διοίκηση-ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος*.
- Τατάκης, Β. (n.d.). *Πλάτων, Μένων*. Δαίδαλος, Ι. Ζαχαρόπουλος. [repository.edulll.gr/edulll/retrieve/7024/1829\\_menon.pdf](https://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/7024/1829_menon.pdf)
- Τριγλιανού, Ε. (2018). *Διαχείριση Γνώσης στο Δημόσιο Τομέα. Προτάσεις Εφαρμογής της Διαχείρισης Γνώσης στις Δικαστικές Υπηρεσίες της χώρας*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Φαναριώτης, Π. (1999). *Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση*. Αθ. Σταμούλης.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ερωτηματολόγιο



### "Η Διαχείριση Γνώσης στο Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (Κ.Ε.Α.Ο./e-ΕΦΚΑ)"

Αγαπητοί συνάδελφοι/σες,

Σας παρακαλώ να αφιερώσετε λίγα λεπτά από τον χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου. Η έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση της ύπαρξης ή μη διαχείρισης γνώσης στο Κ.Ε.Α.Ο. (e-ΕΦΚΑ). Είναι ανώνυμο και εμπιστευτικό. Τα στοιχεία του δεν θα χρησιμοποιηθούν σε καμία περίπτωση ατομικά, παρά αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της διπλωματικής μου εργασίας. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Για τον λόγο αυτό, παρακαλούμε θερμά να απαντήσετε με ειλικρίνεια.

Θα χρειαστούν περίπου 10 λεπτά για την συμπλήρωσή του. Ευκαιρία για προβληματισμό.

Σας ευχαριστώ θερμά!

#### ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ



#### 1) Φύλο

- Άνδρας  
 Γυναίκα

#### 2) Ηλικία

Η απάντησή σας \_\_\_\_\_

3) Ανώτερη βαθμίδα εκπαίδευσης

- Λύκειο
- Πανεπιστήμιο
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

4) Θέση στην υπηρεσία την παρούσα στιγμή

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος
- Διευθυντής
- Γενικός Διευθυντής
- Συντονιστής

5) Τμήμα απασχόλησης την παρούσα στιγμή

- Οικονομικό
- Έσοδα
- Αναγκαστική Εκτέλεση
- Υπάλληλος σε υποκατάστημα επιβαρυνμένος με καθήκοντα ΚΕΑΟ

6) Χρόνια εργασιακής εμπειρίας

Η απάντησή σας \_\_\_\_\_

7) Χρόνια υπηρεσίας στο ΚΕΑΟ (ή με καθήκοντα ΚΕΑΟ)

Η απάντησή σας \_\_\_\_\_

B) Διαχείριση Γνώσης "Η διαχείριση της γνώσης αναφέρεται στον τρόπο που η επιχείρηση διαχειρίζεται τη γνώση που έχει αποκτήσει" (Newell et al, 2009, Barckay et al, 1997)



8) Πόσο συχνά εμφανίζονται τα παρακάτω "προβλήματα γνώσης" κατά τη ΔΙΚΗ ΣΑΣ καθημερινή εργασία:

	Σπανίως	Ορισμένες φορές	Συχνά	Πολύ συχνά	Πάντα
Δεν είστε σίγουρος ΤΙ πρέπει να κάνετε (π.χ. όταν πρέπει να εξυπηρετήσετε έναν συναλλασσόμενο, δεν είστε σίγουροι ποια βήματα ή στρατηγική να ακολουθήσετε)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δεν είστε σίγουρος ΠΩΣ πρέπει να κάνετε κάτι (π.χ. ποια είναι η βέλτιστη πρακτική/μέθοδος για την παραπάνω δραστηριότητα)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δεν είστε σίγουρος ΠΟΙΟΣ μπορεί να σας προσφέρει συνεργασία ή βοήθεια (π.χ. ποιος συνάδελφος έχει σχετική εμπειρία και μπορεί να προσφέρει αρχικές πληροφορίες και κατευθυντήριες γραμμές)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δεν είστε σίγουρος ΠΟΥ να βρείτε σχετικές πληροφορίες (π.χ. εγκύκλιο, εγχειρίδιο, διαδικτυο ή άλλο ΚΕΑΟ)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9) Το ΚΕΑΟ έχει καταγεγραμμένη στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης;

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω

10) Πιστεύετε ότι είναι σημαντικό να υπάρχει στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης στο ΚΕΑΟ;

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω



11) Τι πλεονεκτήματα πιστεύετε ότι θα μπορούσε να κερδίσει το ΚΕΑΟ από τη διαχείριση γνώσης; (επιλέξτε όσα πιστεύετε ότι ισχύουν)

- Βελτίωση αποδοτικότητας
- Επίκαιρη ενημέρωση με τις νεώτερες πληροφορίες
- Καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών
- Βελτίωση της ποιότητας του μηχανισμού λήψης λήψης αποφάσεων
- Βελτίωση αποτελεσματικότητας
- Ανταπόκριση στις ανάγκες άλλων οργανισμών
- Προώθηση αλλαγών
- Βελτίωση ποιότητας
- Άλλο: \_\_\_\_\_

12) Ποιος πιστεύετε είναι ο πιο υπεύθυνος για να διαχειριστεί τη γνώση στο ΚΕΑΟ; (επιλέξτε μόνο ένα)

- Το Υπουργείο
- Ο Διοικητής του e-ΕΦΚΑ
- Ο Συντονιστής του ΚΕΑΟ
- Οι Γενικοί Διευθυντές
- Οι Διευθυντές των Περιφερειακών Υπηρεσιών
- Είναι δουλειά όλων

13) Πιστεύετε ότι είναι απαραίτητο να υπάρχει ένας επικεφαλής υπάλληλος Γνώσης που θα είναι υπεύθυνος να διαχειρίζεται τη γνώση στο ΚΕΑΟ:

- Ναι
- Όχι
- Δεν έχει σημασία

14) Τι πιστεύετε για τις δυσκολίες στη διαχείριση των παρακάτω ζητημάτων στο ΚΕΑΟ:

	Πολύ εύκολο	Εύκολο	Ουδέτερο	Δύσκολο	Πολύ δύσκολο
Το να αλλάξεις την συμπεριφορά των υπαλλήλων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το να κάνεις τη γνώση/ πληροφορία προσιτή σε όλους στον οργανισμό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το να εντοπιστεί η γνώση/ πληροφορία που υπάρχει εσωτερικά στο ΚΕΑΟ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Το να εντοπιστεί η γνώση/ πληροφορία που υπάρχει έξω από το ΚΕΑΟ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το να διαχυθεί (να διαμοιραστεί) η γνώση/ πληροφορία σε υπαλλήλους διαφορετικών τμημάτων/ υπηρεσιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το να κάνεις τη γνώση/ πληροφορία διαθέσιμη σε ολόκληρο το ΚΕΑΟ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το χειρισμό εμπιστευτικών εγγράφων (φακέλων)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το να ξεπεράσεις τεχνολογικούς περιορισμούς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα προβλήματα στη διατήρηση δεδομένων (data)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Άλλες δυσκολίες, παρακαλούμε διευκρινίστε

Η απάντησή σας \_\_\_\_\_

15) Ποιο από τα παρακάτω πιστεύετε ότι έχει τη δυνατότητα (potential) να συμβάλει στην ανάπτυξη ενός Συστήματος Διαχείρισης Γνώσης μέσα στο ΚΕΑΟ:

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Η βελτίωση των τεχνολογικών υποδομών που σχετίζονται με την πληροφορία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η παροχή υποστήριξης από ένα ανώτερο στέλεχος μέσα στο ΚΕΑΟ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ανάπτυξη συστηματικής εκπαίδευσης όλων των υπαλλήλων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ανάπτυξη μιας βάσης δεδομένων στο ΚΕΑΟ για τη γνώση και την πληροφορία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Η ανάπτυξη αποτελεσματικών και ικανών μεθόδων συγκέντρωσης πληροφορίας και γνώσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ανάπτυξη κουλτούρας που προωθεί τη διάχυση της γνώσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η δημιουργία κινήτρων στους υπαλλήλους που συμβάλλουν στη γνώση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ύπαρξη κάποιων υπαλλήλων με υψηλότερο επίπεδο γνώσης σε όλα τα τμήματα/ υπηρεσίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ύπαρξη χώρου όπου οι υπάλληλοι μπορούν να ανταλλάξουν την άρρητη γνώση τους (προσωπική γνώση)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η διάθεση πόρων για τη δημιουργία γνώσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ενθάρρυνση των υπαλλήλων να είναι καινοτόμοι και δημιουργικοί	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Άλλο, παρακαλούμε διευκρινίστε

16) Πιστεύετε ότι τα παρακάτω ενθαρρύνουν τη δημιουργία γνώσης και την διάχυση της γνώσης στο ΚΕΑΟ;

	Καθόλου	Λίγο	Ενθαρρύνουν	Πολύ	Πάρα πολύ
Τρέχουσες διαδικασίες και πολιτικές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άγραφες πολιτικές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISO 9001	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αρχεία υπολογιστή με πρόσβαση σε όλους (desk file)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17) Πιστεύετε ότι τα παρακάτω θέματα δημιουργούν εμπόδια στην δημιουργία γνώσης και στη διάχυση γνώσης;

	Διαφωνώ πλήρως	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Οργανωσιακή δομή (δομή του οργανισμού)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πολιτικές παρεμβάσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κανάλια επικοινωνίας μεταξύ υπαλλήλων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαδικασίες επιβολής και ελέγχου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Άλλο, παρακαλούμε διευκρινίστε

Η απάντησή σας \_\_\_\_\_

Γ) ΔΙΑΧΥΣΗ ΓΝΩΣΗΣ (μεταφορά, διαισθησμός)



18) Ταχύτητα διάχυσης γνώσης

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Υπάρχει πολύ γρήγορη πρόσβαση της Γνώσης/ Πληροφορίας μέσα στα τμήματα/ υπηρεσίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχει πολύ γρήγορη πρόσβαση της Γνώσης/ Πληροφορίας άλλων τμημάτων/ υπηρεσιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Η Γνώση/ Πληροφορία ανταλλάσσεται πολύ γρήγορα μέσα στα τμήματα/ υπηρεσίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η Γνώση/ Πληροφορία ανταλλάσσεται πολύ γρήγορα με άλλα τμήματα/ υπηρεσίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η Γνώση/ Πληροφορία που διαχέεται είναι γενικά πολύ αξιόπιστη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η Γνώση/ Πληροφορία που διαχέεται είναι γενικά πολύ επίκαιρη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι αποφάσεις μπορούν να ληφθούν με σιγουριά χρησιμοποιώντας την διαθέσιμη Γνώση/ Πληροφορία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σειρά 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20) Ακρίβεια της διάχυσης γνώσης

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η Γνώση/ Πληροφορία μπορεί να διαχυθεί χωρίς δυσκολίες στο αντίστοιχο πρόσωπο μέσα στο τμήμα/ υπηρεσία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η Γνώση/ Πληροφορία μπορεί να διαχυθεί χωρίς δυσκολίες στο αντίστοιχο πρόσωπο σε άλλο τμήμα/ υπηρεσία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21) Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τους παρακάτω πόρους γνώσης κατά την καθημερινή σας εργασία (είτε έχετε πρόσβαση σε αυτούς επί του παρόντος είτε όχι):

	Καθόλου χρήσιμο	Λίγο χρήσιμο	Κάπως χρήσιμο	Αρκετά χρήσιμο	Πολύ χρήσιμο
Τυπωμένα έγγραφα (βιβλία, εγχειρίδια κλπ)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ηλεκτρονικά αρχεία στον Η/Υ μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ηλεκτρονικά αρχεία συναδέλφων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εσωτερικά αρχεία της υπηρεσίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ηλεκτρονικά αρχεία στο Διαδίκτυο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Δ) ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΓΝΩΣΗΣ



22) Ρητή γνώση

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Υπάρχει εύκολη πρόσβαση, διάχυση και μεταφορά στη Γνώση/ Πληροφορία που έχει δημιουργηθεί και αποθηκευθεί σε έντυπη μορφή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Υπάρχει εύκολη πρόσβαση, διάχυση και μεταφορά στη Γνώση/ Πληροφορία που έχει δημιουργηθεί και αποθηκευθεί σε ηλεκτρονική μορφή.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σειρά 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σειρά 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 23) Άρρητη γνώση

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η Γνώση/ Πληροφορία των ατόμων μπορεί να διαχυθεί και να μεταφερθεί μέσα από ανεπίσημες (διαλειμματα για καφέ και μεσημεριανό, 10λεπτες συζητήσεις) συζητήσεις χωρίς δυσκολίες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Ε) ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ



24) Κουλτούρα διάχυσης (διαμοιρασμού)

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η κουλτούρα του ΚΕΑΟ ενθαρρύνει και παρέχει ευκαιρίες για την επικοινωνία νέων ιδεών, γνώσης και εμπειριών μεταξύ των υπαλλήλων μέσα σε όλον τον οργανισμό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Όλοι οι υπάλληλοι είναι έτοιμοι και θετικοί στο να δώσουν συμβουλή και να βοηθήσουν όταν τους ζητηθεί	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στο ΚΕΑΟ, η γνώση είναι μάλλον διεσπαρμένη σε μεγάλο εύρος ανθρώπων παρά σε βάση "το ελάχιστο αναγκαίο να γνωρίζει κανείς"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στο ΚΕΑΟ, είναι πολύ σημαντική η διεπιστημονική και διαλειτουργική ομαδική εργασία στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





25) Ατομικισμός

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Τα άτομα στο ΚΕΑΟ τείνουν να χρησιμοποιούν τη γνώση σαν πηγή δύναμης για χρήση προς ίδιον όφελος, περισσότερο από ό,τι σαν έναν οργανωσιακό πόρο για μοίρασμα με τους άλλους στον οργανισμό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα άτομα στο ΚΕΑΟ τείνουν να μη διασπείρουν τη γνώση που αποκτούν και να είναι απρόθυμοι στο να τη μοιραστούν με τους άλλους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΣΤ) ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ



26) Κατάσταση εμπιστευτικότητας εγγράφων

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η κατάσταση εμπιστευτικότητας των εγγράφων οδηγεί σε προβλήματα στην απόκτηση πληροφοριών και στη δημιουργία γνώσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Οι διαδικασίες, οι ρουτίνες και οι πολιτικές που περιορίζουν στους υπαλλήλους την πρόσβαση σε κάποια γνώση/πληροφορία, δημιουργούν προβλήματα στη δημιουργία και τη διάχυση της γνώσης

Σειρά 3

27) Ροή επικοινωνίας

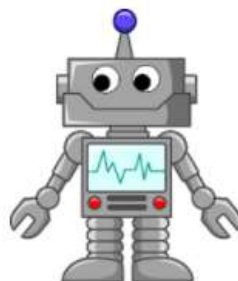
Διαφωνώ απόλυτα    Διαφωνώ    Ουδέτερα    Συμφωνώ    Συμφωνώ απόλυτα

Η φύση της υπάρχουσας οργανωσιακής δομής περιορίζει τη ροή επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων/υπηρεσιών

Ο οργανισμός είναι πολύ γραφειοκρατικός και καθιστά δύσκολη τη διάχυση γνώσης

Οι υπάλληλοι διαφόρων τμημάτων/υπηρεσιών αλληλεπιδρούν για να συζητήσουν τις στρατηγικές και τα μελλοντικά σχέδια του ΚΕΑΟ

Z) ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ



28) Πιστεύετε ότι η τεχνολογία είναι το πιο σημαντικό στοιχείο για να αναπτυχθεί και να κερδηθεί η γνώση;

- Ναι  
 Όχι  
 Δε γνωρίζω

29) Δομή τεχνολογίας πληροφορίας και επικοινωνιών (Information and Communication Technology (ICT)

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Το ΚΕΑΟ διαθέτει σύγχρονες δομές τεχνολογίας πληροφορίας και επικοινωνιών (ICT) που βοηθούν στη δημιουργία και στη διάχυση της γνώσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η τεχνολογία πληροφορίας και επικοινωνιών (ICT) μπορεί να επισπεύσει την εργασία σας όσον αφορά την αναζήτηση πληροφοριών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η τεχνολογία πληροφορίας και επικοινωνιών (ICT) διευκολύνει τους υπαλλήλους στην διεκπεραίωση της καθημερινής τους εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30) Εργαλεία τεχνολογίας πληροφορίας και επικοινωνιών (ICT) (software)

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Το ΚΕΑΟ χρησιμοποιεί GroupWare (software που βοηθά ομάδες συναδέλφων που συνδέονται με τοπικό δίκτυο να οργανώσουν τις δραστηριότητές τους) για να ενθαρρύνει τη διάχυση ιδεών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα e-mail χρησιμοποιούνται για τη διάχυση πληροφοριών μεταξύ των υπαλλήλων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εργαλεία -Χρήση Π.Σ. vs Χειρ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πληροφορικά Συστήματα που βασίζονται σε υπολογιστές κάνουν νέα πληροφορία διαθέσιμη στο ΚΕΑΟ που πριν δεν ήταν διαθέσιμη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31) Γνώση τεχνολογίας πληροφορίας και επικοινωνιών (ICT)

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Όλοι οι υπάλληλοι του ΚΕΑΟ εκπαιδεύονται, εσωτερικά, επαρκώς για τη χρήση υπολογιστών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Όλοι οι υπάλληλοι του ΚΕΑΟ εκπαιδεύονται, εσωτερικά, επαρκώς για τη χρήση εργαλείων τεχνολογίας πληροφορίας και επικοινωνιών (ICT)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Η τεχνογνωσία των τεχνολογιών διαχέεται εύκολα στο ΚΕΑΟ

Η) ΑΝΘΡΩΠΟΙ-ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ



32) Η απόσπαση στο ΚΕΑΟ

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η απόσπαση στο ΚΕΑΟ είναι κατάλληλη με τα προσόντα σας και σας διευκολύνει στη δημιουργία και διάχυση γνώσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η απόσπαση στο ΚΕΑΟ είναι κατάλληλη με τα ενδιαφέροντά σας και σας διευκολύνει στη δημιουργία και διάχυση γνώσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η απόσπαση στο ΚΕΑΟ είναι κατάλληλη με την εμπειρία σας και σας διευκολύνει στη δημιουργία και διάχυση γνώσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Το ΚΕΑΟ παρέχει ευκαιρίες στους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε εσωτερικά/ εξωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα σε πεδία που σχετίζονται με τα καθήκοντά τους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Το ΚΕΑΟ παρέχει ευκαιρίες στους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε εσωτερικά/εξωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα σε άλλα πεδία που μπορούν να ενισχύσουν τη γνώση τους

Η διεύθυνση παρέχει χρόνο και πόρους για τη συμμετοχή σε ασκήσεις μάθησης και διάχυσης γνώσης

### 34) Κύκλος εργασιών προσωπικού

Διαφωνώ απόλυτα    Διαφωνώ    Ουδέτερα    Συμφωνώ    Συμφωνώ απόλυτα

Το ΚΕΑΟ έχει διαδικασίες προκειμένου να διατηρήσει τη γνώση και την τεχνογνωσία των υπαλλήλων που αποχωρούν από την υπηρεσία

### Θ) ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΕΣ



### 35) Οδηγίες από πολιτικούς

Διαφωνώ απόλυτα    Διαφωνώ    Ουδέτερα    Συμφωνώ    Συμφωνώ απόλυτα

Οι ιδέες πολιτικών παραγόντων βοηθούν τους υπαλλήλους στη δημιουργία και στη διάχυση της γνώσης/των πληροφοριών

Οι υπάλληλοι  
ενθαρρύνονται  
στο να  
συνεισφέρουν  
στους  
πολιτικούς  
παράγοντες τη  
γνώση/  
πληροφορία



Υποβολή