

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ
ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ
(Π.Μ.Σ. - Ο.ΔΙ.Μ.)**

«Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ»

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΜΠΟΤΖΩΡΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΑΣΠΡΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

ΧΙΟΣ, 2019

Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να δηλώσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλα τα στελέχη του τμήματος «Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης», του Πανεπιστημίου Αιγαίου, για τις γνώσεις που μου προσέφεραν κατά την διάρκεια της μεταπτυχιακής μου εξειδίκευσης. Ιδιαίτερες ευχαριστίες, στον κύριο Ασπρίδη Γεώργιο, επιβλέπων της διπλωματικής μου εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, για την υπομονή και την αμέριστη συμπαράστασή τους, καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	4
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	10
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση	10
1.2 Ιστορική αναδρομή.....	12
1.3 Τύποι γνώσης	13
1.4 Διαστάσεις διαχείρισης της γνώσης.....	15
1.5 Παράγοντες και τεχνικές δημιουργίας της γνώσης	17
2. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	21
2.1 Πεδίο εφαρμογής διοίκησης γνώσης	21
2.2 Χρησιμότητα εφαρμογής διοίκησης της γνώσης.....	23
2.3 Στάδια εφαρμογής διαχείρισης γνώσης.....	27
2.4 Μοντέλα διαχείρισης γνώσης	30
2.5 Εργαλεία διοίκησης γνώσης	32
3. Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	35
3.1 Στρατηγικές μέτρησης διαχείρισης της γνώσης.....	35
3.2 SWOT ανάλυση διαχείρισης γνώσης.....	37
3.3 Οφέλη από την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης	39
3.4 Πρόβλεψη μελλοντικών απαιτήσεων και προκλήσεων για τις επιχειρήσεις.....	40
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΑΠΟΨΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΣΕ ΑΥΤΕΣ	42
4.1 Γενικά στοιχεία	42
4.2 Τεκμηρίωση της ερευνητικής προσέγγισης	42
4.3 Σκοπός	44
4.4 Ερευνητική διαδικασία	45
4.5 Εργαλείο συλλογής δεδομένων	46
4.6 Δείγμα – δειγματοληψία.....	46
4.7 Εγκυρότητα του ερευνητικού εργαλείου	47
4.8 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων	48

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	49
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	67
ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	73
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	75
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	80
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	81

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4.1 Έλεγχος εγκυρότητας εργαλείου συλλογής δεδομένων.....	47
Πίνακας 5.1 Απόψεις επιχειρήσεων Κεντρικής Μακεδονίας για το κατά πόσο οι ΤΠΕ λειτουργούν προς όφελος της διαχείρισης γνώσης	50
Πίνακας 5.2 Απόψεις επιχειρήσεων Κεντρικής Μακεδονίας για το κατά πόσο η διαχείριση της γνώσης συμβάλλει στη διαμόρφωση πολιτικών της επιχείρησης	51
Πίνακας 5.3 Απόψεις επιχειρήσεων Κεντρικής Μακεδονίας για το κατά πόσο η εκπαίδευση των εργαζομένων συμβάλλει στη διαχείριση της γνώσης	52
Πίνακας 5.4 Απαντήσεις επιχειρήσεων Κεντρικής Μακεδονίας για το κατά πόσο εφαρμόζεται η διαχείριση της γνώσης σε αυτές	54
Πίνακας 5.5 Απαντήσεις επιχειρήσεων Κεντρικής Μακεδονίας για το κατά πόσο η εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης έχει βελτιώσει τις λειτουργίες τους	56
Πίνακας 5.6 Απαντήσεις επιχειρήσεων Κεντρικής Μακεδονίας για τις διαδικασίες που εφαρμόζουν οι ίδιες για τη διαχείριση της γνώσης	59
Πίνακας 5.7 Απαντήσεις επιχειρήσεων Κεντρικής Μακεδονίας για το εάν εφαρμόζουν κάποιο/-α από τα ακόλουθα συστήματα για τη διαχείριση της γνώσης	60
Πίνακας 5.8 Απαντήσεις επιχειρήσεων Κεντρικής Μακεδονίας σχετικά με την ύπαρξη στρατηγικού πλάνου για τη διαχείριση της γνώσης	60
Πίνακας 5.9 Απαντήσεις επιχειρήσεων Κεντρικής Μακεδονίας για το εάν χρησιμοποιούν κάποια μέθοδο μέτρησης της αποτελεσματικότητας από τη διαχείριση της γνώσης	62
Πίνακας 5.10 Απαντήσεις επιχειρήσεων Κεντρικής Μακεδονίας για κατά πόσο η διαχείριση της γνώσης μπορεί να αποφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.....	64
Πίνακας 5.11 Απαντήσεις επιχειρήσεων Κεντρικής Μακεδονίας για το εάν υπάρχει αντίδραση από το ανθρώπινο δυναμικό, στην προσπάθεια εφαρμογής τεχνικών για τη διαχείριση της γνώσης.....	65

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1 Η αλληλεπίδραση των τύπων γνώσης.....	16
Σχήμα 2.1 Απεικόνιση των διαστάσεων που επηρεάζουν τον τρόπο λήψης αποφάσεων από τους αρμόδιους διοίκησης.....	24
Σχήμα 2.2 Υποστηρικτικά Εργαλεία Διαχείρισης Γνώσης.....	33
Σχήμα 5.1 Επίπεδα εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης για τις επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας.....	53
Σχήμα 5.2 Διαστάσεις διαχείρισης της γνώσης που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας	55
Σχήμα 5.3 Τρόποι εφαρμογής της διαχείρισης της γνώσης από τις επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας	57
Σχήμα 5.4 Διαδικασίες που εφαρμόζονται για την απόκτηση γνώσης από τις επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας	58
Σχήμα 5.5 Σημαντικότερα εμπόδια κατά την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης γνώσης από τις επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας	63

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διοίκηση και η διαχείριση της γνώσης, τόσο μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, όσο και μέσα από τη διερεύνηση των απόψεων επιχειρήσεων της Κεντρικής Μακεδονίας για τη διαχείριση της γνώσης και της αποτελεσματικής εφαρμογής της.

Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πόρους που έχει στη διάθεσή της μια επιχείρηση και μπορεί να αξιοποιήσει με στόχο να διασφαλίσει την θέση της στην αγορά την οποία δραστηριοποιείται, αλλά και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων. Η διαχείριση της γνώσης μπορεί να λάβει διάφορες μορφές και διαστάσεις, ανάλογα με την πληροφορία που μεταφέρεται, τον τρόπο που μεταφέρεται προς το ανθρώπινο δυναμικό και λοιπά.

Η εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης αποκτά μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις που έχουν μικρότερο μέγεθος. Οι μεγάλες και πολύ μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού η οποία ασχολείται μεταξύ άλλων και με την κατάρτιση των εργαζομένων, την μετάδοση πληροφοριών, και την εξειδίκευσή τους σε νέα συστήματα παραγωγής. Από την άλλη πλευρά, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από το γεγονός ότι δεν απασχολούν πολλά άτομα ενώ σε πολλές περιπτώσεις πρόκειται για προσωπικές – οικογενειακές επιχειρήσεις. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι η διαδικασία της λήψης αποφάσεων πραγματοποιείται με τη χρήση διάφορων προσωπικών παραγόντων και γενικότερα με ένα πιο διαισθητικό τρόπο σκέψης. Η εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης αποτελεί καθοριστικό εργαλείο στην αποτελεσματική διαδικασία λήψης αποφάσεων και επομένως, ο τρόπος με τον οποίο ενδέχεται να εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις μικρού ή/και μεσαίου μεγέθους, αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας αναμένεται να διερευνηθεί ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Κεντρική Μακεδονία, γνωρίζουν την έννοια της διαχείρισης της γνώσης, καθώς και κατά πόσο εφαρμόζεται από αυτές.

Η διάρθρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας γίνεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος υπάρχει η βιβλιογραφική ανασκόπηση για το πεδίο της διαχείρισης της γνώσης και στο δεύτερο μέρος διεξάγεται έρευνα σε επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας για την εφαρμογή της.

Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η θεωρητική προσέγγιση της διοίκησης και διαχείρισης της γνώσης. Δίνεται ο εννοιολογικός προσδιορισμός και η ιστορική αναδρομή της διαχείρισης της γνώσης, ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται οι τύποι της γνώσης και οι διαστάσεις διαχείρισης της γνώσης. Τέλος, περιγράφονται οι παράγοντες και οι τεχνικές για τη δημιουργία της γνώσης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύεται ο τρόπος εφαρμογής της διοίκησης και διαχείρισης της γνώσης από τις επιχειρήσεις. Αρχικά, προσδιορίζεται το πεδίο εφαρμογής της διαχείρισης της γνώσης και στη συνέχεια γίνεται αναφορά στη χρησιμότητα της εφαρμογής της γνώσης σε επιχειρήσεις. Εν συνεχεία περιγράφονται τα στάδια εφαρμογής της διοίκησης και διαχείρισης της γνώσης, καθώς και τα μοντέλα διαχείρισης της γνώσης. Τέλος, περιγράφονται τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση της γνώσης.

Αντικείμενο μελέτης του τρίτου κεφαλαίου είναι, η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της διοίκησης και διαχείρισης της γνώσης στις επιχειρήσεις. Παρουσιάζονται οι στρατηγικές μέτρησης της διαχείρισης της γνώσης, τα οφέλη από την εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης, η SWOT ανάλυση, καθώς και μελλοντικές προβλέψεις και απαιτήσεις για τις επιχειρήσεις.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσεται το μεθοδολογικό πλαίσιο για τη διεξαγωγή έρευνας σε επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας για τη διερεύνηση των απόψεών τους για τη διαχείριση της γνώσης και της αποτελεσματικής εφαρμογής της από αυτές. Το μεθοδολογικό πλαίσιο περιλαμβάνει το σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης, αλλά και την ερευνητική διαδικασία (εργαλείο συλλογής δεδομένων, δείγμα, συλλογή και ανάλυση δεδομένων).

Στο πέμπτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της παρούσας ερευνητικής μελέτης.

Στο τέλος, ακολουθούν τα απαραίτητα συμπεράσματα από την παρούσα διπλωματική εργασία.

1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

1.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί στην ουσία έναν από τους πλέον πολύτιμους πόρους για μια επιχείρηση, προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων. Μέχρι τις αρχές του 21^{ου} αιώνα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης μπορούσε να επιτευχθεί μέσα από την κατάλληλη διαχείριση των συντελεστών παραγωγής, όπως είναι το κεφάλαιο, η τεχνολογία και οι πρώτες ύλες. Ωστόσο, η εξέλιξη της τεχνολογίας, η εφαρμογή της καινοτομίας στην επιχειρηματικότητα, κατέστησαν την κοινωνία της γνώσης ως μια απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη και βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Για τη διαχείριση της γνώσης δεν υπάρχει κάποιος ορισμός ο οποίος να έχει καθολική εφαρμογή. Σε επιστημονικό υπόβαθρο υπάρχουν πολλοί ορισμοί που δίνονται για τη διαχείριση της γνώσης. Σε γενικές γραμμές θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε τη διαχείριση της γνώσης, ως την διαδικασία μετατροπής της άρρητης γνώσης σε ρητή γνώση και μεταφοράς της εντός ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης (Uriarte, 2008). Σύμφωνα με έναν ορισμό για τη διαχείριση της γνώσης, αυτή περιγράφεται από ένα σύνολο πρακτικών διαχείρισης, οι οποίες έχουν ως στόχο την απόκτηση και δημιουργία γνώσης, τη μεταφορά, τη διάδοσή της και την χρήση της μέσα σε έναν οργανισμό. Στα πλαίσια του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, η διαχείριση της γνώσης αποτελεί τη στρατηγική που έχει ως στόχο τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας (Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης, χ.η.). Επιπλέον ορισμοί που έχουν δοθεί για τη διαχείριση της γνώσης είναι: α) ότι πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο σύστημα ενεργειών το οποίο αποσκοπεί στην απόκτηση της γνώσης, την αποθήκευση και την αξιοποίησή της προς όφελος της επιχείρησης και β), μια δραστηριότητα που αντανάκλα τη στρατηγική, την πολιτική και τις πρακτικές της επιχείρησης και συνδυάζει τις δραστηριότητές της σε επίπεδο άρρητης και ρητής γνώσης (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2015).

Η εννοιολογική προσέγγιση της διαχείρισης της γνώσης καθορίζεται από το πλαίσιο στο οποίο εφαρμόζεται και γι' αυτό το λόγο, οι ορισμοί διαφέρουν. Συμπληρωματικά στον ορισμό που δόθηκε στην προηγούμενη παράγραφο, όταν για παράδειγμα η διαχείριση της γνώσης οριοθετείται στα πλαίσια της εφαρμογής της τεχνολογίας, τότε ως ορισμός μπορεί να δοθεί το σύνολο των διαδικασιών που

περιλαμβάνουν τον εντοπισμό της γνώσης, τη συνεργασία και την καινοτομία. Από την άλλη πλευρά, όταν η διαχείριση της γνώσης προσδιορίζεται μέσα από τα αποτελέσματα ενός οργανισμού, τότε αναφέρεται στην δημιουργία/ απόκτηση και μεταφορά της κατάλληλης γνώσης, την κατάλληλη στιγμή και στην κατάλληλη μορφή (Uriarte, 2008).

Η διαχείριση της γνώσης δεν αναφέρεται μόνο στη διαχείριση των πληροφοριών, αλλά και στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Στην πρώτη περίπτωση, η διαχείριση των πληροφοριών αναπτύχθηκε και θεωρήθηκε ως σημαντικός πόρος για μια επιχείρηση, όταν έγινε αντιληπτό ότι η πληροφόρηση είναι αυτή που μπορεί να προσδώσει το πλεονέκτημα, έναντι των ανταγωνιστών. Στα πλαίσια της ανάπτυξης της διαχείρισης της πληροφορίας, πραγματοποιείται ανάλυση και σχεδιασμός της πληροφόρησης, τα οποία αποτελούν σημαντικά εργαλεία για το επιχειρηματικό περιβάλλον. Στην προκειμένη περίπτωση η διαχείριση της γνώσης περιλαμβάνει μεταξύ άλλων και τη μετατροπή των δεδομένων σε εύκολα προσβάσιμες πληροφορίες με πολύ μικρότερο όγκο, γεγονός που έχει ως επακόλουθο τη μείωση του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση των λειτουργιών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Αναφορικά με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, η γνώση προσδιορίζει τη διαχείριση της άρρητης γνώσης του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο τη δημιουργία νέας γνώσης η οποία θα λαμβάνει υπόψη τις στάσεις, τις απόψεις, τις προσδοκίες και τις κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες των ανθρώπων. Χωρίς την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, η διαχείριση της γνώσης δεν μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από τη διαχείριση των πληροφοριών (Uriarte, 2008).

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι, η διαχείριση της γνώσης συμβάλλει στη λήψη καλύτερων και ταχύτερων αποφάσεων, στην αυτονομία του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, καθώς στην ταχύτερη εκμάθηση οτιδήποτε παρουσιάζεται, όπως για παράδειγμα η τεχνολογική αναβάθμιση της επιχείρησης και η εισαγωγή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας. (Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης, χ.η.).

Στο σημείο αυτό, να σημειώσουμε ότι η διαχείριση της γνώσης έχει δεχθεί κριτική, αναφορικά με τη χρησιμότητα της έννοιας. Σύμφωνα με την κριτική του Wilson, η διαχείριση της γνώσης στην ουσία αποτελεί μια φάση επαναπροσδιορισμού της έννοιας της πληροφορίας για μια επιχείρηση. Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί μια δυσνόητη έννοια και επομένως θα ήταν προτιμότερο να επικρατήσει η έννοια

διαχείριση πληροφοριών, καθώς αναφέρεται στο πώς μεταφέρονται οι πληροφορίες σε ένα σύστημα (Bryant, 2006).

1.2 Ιστορική αναδρομή

Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί ένα πεδίο που ξεκίνησε να διερευνάται από τα μέσα της δεκαετίας του '70. Αρκετοί ήταν οι θεωρητικοί που προσπάθησαν να διαπιστώσουν την αξία της πληροφόρησης μέσα σε έναν οργανισμό και πώς αυτή μπορεί να βελτιώσει την οργάνωση και τη διοίκηση αυτού. Μεταξύ των θεωρητικών που συνέβαλλαν προς αυτή τη κατεύθυνση ήταν οι Peter Senge, Peter Drucker και Paul Strassmann. Ο πρώτος ασχολήθηκε με την πολιτιστική διάσταση της διαχείρισης της γνώσης και πώς μπορεί να συμβάλει εκπαιδευτικά μέσα σε έναν οργανισμό, ενώ οι άλλοι δύο διαπίστωσαν την ολοένα και μεγαλύτερη ανάγκη για απόκτηση γνώσης και πληροφόρησης για την επιτυχημένη οργάνωση μιας επιχείρησης ή οργανισμού (Thomas, n.d.). Παράλληλα, οι Chris Argyris, Christopher Bartlett και Dorothy Leonard Barton από το Πανεπιστήμιο του Harvard, μελέτησαν διάφορες εκφάνσεις για τη διαχείριση της γνώσης, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την μελέτη της Chaparral Street, στην οποία έγινε προσπάθεια διαμόρφωσης μιας στρατηγικής για την αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών και τη δημιουργία γνώσεων για την εφαρμογή στοιχείων καινοτομίας σε κτίρια (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2015). Στα τέλη της δεκαετίας του 1970, οι έρευνες των Rogers στο Stanford και Allen στο MIT, συνέβαλλαν στη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι πληροφορίες παράγονται, δημιουργούν τη γνώση και μεταδίδονται εντός οργανισμού.

Παρ' όλα αυτά μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του '80, η σημασία της πληροφόρησης μέσα στην επιχείρηση αν και είχε αποδειχθεί ότι προσδίδει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεν λογιζόταν ως περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης μέσα από την οικονομική θεωρία, με αποτέλεσμα οι περισσότερες επιχειρήσεις να μην διέθεταν στρατηγικές και μεθόδους για τη διαχείριση της γνώσης. Ωστόσο, η τεχνολογία των υπολογιστών συνέβαλλε στην ταχεία διάδοση των πληροφοριών και την αύξηση των γνώσεων για την παραγωγική διαδικασία και τη δημιουργία διαφοροποιημένων προϊόντων. Πλέον, τα συστήματα διαχείρισης της γνώσης στηρίζονταν σε εξειδικευμένα συστήματα και βάσεις γνώσεων που συνδέονταν με τον υπολογιστή. Το 1989 μια κοινοπραξία από εταιρίες που δραστηριοποιούνταν στην Αμερική, ανέλαβε μια πρωτοβουλία για τη διαχείριση της γνώσης, δημιουργώντας τα

πρώτα βιβλία για την οργανωτική μάθηση και τη διαχείριση της γνώσης. Παράλληλα, εμφανίζονται τα πρώτα περιοδικά για τη διαχείριση της γνώσης, μεταξύ των οποίων, το Harvard Business Review και το Organizational Science. Επιπλέον, το ίδιο έτος δημιουργήθηκαν και οι πρώτες εταιρίες συμβούλων οι οποίες παρείχαν εσωτερικά προγράμματα για τη διαχείριση της γνώσης, ενώ πολλές εταιρίες σε Ευρώπη, Αμερική και Ιαπωνία θέσπισαν ολοκληρωμένες στρατηγικές για τη διαχείριση της γνώσης. (Thomas, n.d.).

Τη δεκαετία του '90 αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, χάρη στην ευρεία ανάπτυξη του διαδικτύου, το Διεθνές Δίκτυο Διαχείρισης Γνώσης (International Knowledge Management Network) δημιούργησε φόρουμ με έδρα τις ΗΠΑ (1994), δημοσιεύοντας πληροφορίες για τη διαχείριση της γνώσης και διεξάγοντας σεμινάρια για τη διαχείριση και την αξιοποίηση της γνώσης (ρητής και άρρητης) με στόχο την επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ίδιο έτος, το Διεθνές Δίκτυο Διαχείρισης Γνώσης κοινοποίησε τα αποτελέσματα από μια έρευνα για τη διαχείριση της γνώσης σε εταιρίες που δραστηριοποιούνταν στην Ευρώπη, ενώ ένα χρόνο αργότερα (1995), η Ευρωπαϊκή Κοινότητα ξεκίνησε να χρηματοδοτεί τις πρώτες επιχειρήσεις που πραγματοποιούσαν έργα προς την κατεύθυνση της διαχείρισης της γνώσης (Thomas, n.d.). Παράλληλα, την ίδια περίοδο μεγάλες εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων, όπως είναι η Ernst & Young, η Arthur Andersen και η Booz-Allen και Hamilton, άρχισαν να διαμορφώνουν και να αναπτύσσουν προγράμματα της διαχείρισης γνώσης (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2015).

Από τη δεκαετία του 2000 και έπειτα, έχουν διεξαχθεί αρκετές έρευνες για τη διαχείριση της γνώσης στους οργανισμούς, μέσα από διάφορες διαστάσεις, όπως είναι το κίνητρο των εργαζομένων, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα, η μέτρηση των επιδόσεων, η δομή των πληροφοριακών συστημάτων και οι αποτελεσματικές διαδικασίες. (Theriou, Maditinos & Theriou, 2011).

1.3 Τύποι γνώσης

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, η γνώση φαίνεται να αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την διασφάλιση της βιωσιμότητας και την ανάδειξη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η αξιοποίηση των πληροφοριών σε συνδυασμό με την απόκτηση δεξιοτήτων από το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελούν τα

χαρακτηριστικά στοιχεία που δίνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση. Στον τομέα της επιχειρηματικότητας, η γνώση είναι προϊόν της οργάνωσης και της συλλογής και επεξεργασίας των πληροφοριών και αποτελεί παραγωγικό συντελεστή ίσης ή ακόμη και μεγαλύτερης σημασίας από τη γη και το κεφάλαιο.

Στη βιβλιογραφία, η γνώση διακρίνεται σε δύο βασικές μορφές/ τύπους. Πρόκειται για τη ρητή και την άρρητη γνώση. Η ρητή γνώση είναι αυτή που περιέχεται σε έγγραφα, αρχεία και μέσα αποθήκευσης, ενώ η άρρητη γνώση αποκαλείται και ως σιωπηρή γνώση και είναι αυτή που αναφέρεται στη προσωπική γνώση και εμπειρία. Και οι δύο τύποι γνώσης αλληλεπιδρούν, τόσο με την παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης, όσο και μεταξύ τους (Uriarte, 2008). Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικότερα, οι δύο τύποι της γνώσης.

Η ρητή γνώση

Η ρητή γνώση αποτελεί τη γνώση που μπορεί να κωδικοποιηθεί και να αποθηκευτεί σε διάφορα μέσα, έγγραφα, αρχεία και βάσεις δεδομένων. Η ρητή γνώση μπορεί να διαμοιραστεί με σχετικά μεγάλη ευκολία μεταξύ των τμημάτων ή και ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης. Επιπλέον, η ρητή γνώση μπορεί να μεταδοθεί και σε διάφορες γλώσσες (Jorna, 2001).

Λόγω ότι η ρητή γνώση μπορεί να κωδικοποιηθεί, σε αυτή περιλαμβάνεται οποιοδήποτε στοιχείο μπορεί να κωδικοποιηθεί και να αρχειοθετηθεί. Ενδεικτικά να αναφέρουμε ότι, η ρητή γνώση περιλαμβάνει μεταξύ άλλων, τα επιχειρηματικά σχέδια, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τα εμπορικά σήματα, τις λίστες πελατών και τη μέθοδο της παραγωγικής διαδικασίας.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό της ρητής γνώσης είναι ότι μπορεί να αναπαραχθεί και να διαμοιραστεί ανά πάσα χρονική στιγμή, χωρίς χρονικούς και τοπικούς περιορισμούς (Dalkir, 2005).

Η άρρητη γνώση

Η άρρητη γνώση αποτελεί στην ουσία την προσωπική εμπειρία του κάθε ατόμου. Αποκτάται με τα χρόνια της εμπειρίας. Η άρρητη γνώση αναπτύσσεται κυρίως μέσω της αλληλεπίδρασης με άλλους ανθρώπους. Επομένως, σε επιχειρηματικό επίπεδο, η άρρητη γνώση συγκαταλέγεται στην εξέλιξη της λειτουργίας ενός

εργαζομένου μέσα στο εργασιακό περιβάλλον αλλά και στη διαχείριση της παραγωγικής διαδικασίας. Χαρακτηριστικό της άρρητης γνώσης είναι ότι, σε αντίθεση με τη ρητή γνώση, είναι πολύ δύσκολο να εκφραστεί σε κείμενο, σε εγχειρίδια χρήσης, ή οποιοδήποτε άλλο μέσο (Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης, χ.η.), καθώς περιλαμβάνει υποκειμενικές ιδέες, αντιλήψεις και εικασίες.

Συμπεραίνεται λοιπόν ότι, το γεγονός ότι η άρρητη γνώση είναι εξατομικευμένη, ο βαθμός στον οποίο μπορεί να μεταφερθεί εξαρτάται αποκλειστικά από την ικανότητα και προθυμία του ίδιου του ατόμου να αλληλεπιδράσει με τους υπόλοιπους. Τα μέσα τα οποία συνήθως χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά της άρρητης γνώσης, πέρα από τη διαπροσωπική συνομιλία είναι, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τα άμεσα μηνύματα και λοιπές εφαρμογές των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ).

Η άρρητη γνώση αποτελεί μέρος της γνώσης που μπορεί να δώσει πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Η περιορισμένη δυνατότητα διαμοιρασμού των πληροφοριών, καθιστά ωφελούμενη μια επιχείρηση που μπορεί να ανακτήσει το γνωσιακό υπόβαθρο των υπαλλήλων της και τις εμπειρίες τους, ώστε να τα χρησιμοποιήσει με στόχο τη βελτίωση της συνολικής λειτουργίας της (Uriarte, 2008).

1.4 Διαστάσεις διαχείρισης της γνώσης

Η δημιουργία της γνώσης, έχει ως αφετηρία τον άνθρωπο ή μια ομάδα ατόμων και μέσα από τα κατάλληλα εργαλεία και τεχνικές μπορεί να συμβάλλει στην δημιουργία καινοτομιών που αφορούν τα προϊόντα μιας επιχείρησης ή/και τις διαδικασίες της. Στην προηγούμενη ενότητα παρουσιάστηκαν οι δύο τύποι της γνώσης. Η δημιουργία της γνώσης προϋποθέτει την αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφορετικών τύπων γνώσης.

Η δημιουργία και ο μετασχηματισμός της γνώσης σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον στηρίζεται σε δύο επιμέρους διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αναφέρεται στον ανθρώπινο παράγοντα και το γεγονός ότι, ο άνθρωπος είναι αυτός που θα δημιουργήσει τη γνώση, ενώ η δεύτερη διάσταση είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ των τύπων της γνώσης (Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης, χ.η.).

Ο συνδυασμός των δύο αυτών διαστάσεων, έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία τεσσάρων τρόπων δημιουργίας και μετασχηματισμού της γνώσης. Η εν λόγω διαδικασία παρουσιάζεται στο Σχήμα 1.1 που ακολουθεί.

	Προς	Άρρητη γνώση	Ρητή γνώση
Από			
Άρρητη γνώση		Κοινωνικοποίηση	Εξωτερίκευση
Ρητή γνώση		Εσωτερίκευση	Συνδυασμός

Σχήμα 1.1 Η αλληλεπίδραση των τύπων γνώσης

(Πηγή: Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης, χ.η.)

Από το παραπάνω παρατηρείται ότι η γνώση όταν αλληλεπιδρά με έναν άλλο τύπο γνώσης, τότε μετατρέπεται. Η έννοια της αλληλεπίδρασης προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και των διάφορων επαγγελματικών εγχειριδίων. Όταν η άρρητη γνώση αλληλεπιδρά πάλι με άρρητη γνώση, τότε μετατρέπεται σε κοινωνική γνώση. Πρόκειται για την κοινωνικοποίηση, όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία και είναι το αποτέλεσμα συναντήσεων, συζητήσεων και επικοινωνίας ανθρώπων με άρρητη γνώση και από τις δύο πλευρές. Στην προκειμένη περίπτωση τα άτομα μοιράζονται κοινές εμπειρίες και αναπτύσσουν κοινές πεποιθήσεις και ικανότητες. Στην ουσία, η προσωπική γνώση και εμπειρία ενός ατόμου, γίνεται μέρος της άρρητης γνώσης του άλλου.

Η αλληλεπίδραση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης μετατρέπεται σε εσωτερική ή εξωτερική, ανάλογα με το ποια είναι η αρχική και ποια η τελική γνώση. Ο μετασχηματισμός της γνώσης από άρρητη, σε ρητή γνώση ονομάζεται εξωτερίκευση. Η εξωτερίκευση της γνώσης οφείλεται στο γεγονός ότι, η άρρητη γνώση ενός ατόμου αλληλεπιδρά και μετασχηματίζεται σε ρητή γνώση, με αποτέλεσμα τη δημιουργία εννοιών, νέων διαδικασιών και γενικότερα πληροφοριών που καταγράφονται σε διάφορα μέσα όπως, εγχειρίδια και έγγραφα.

Στην περίπτωση που η ρητή γνώση μετασχηματίζεται από τους ανθρώπους σε άρρητη γνώση, τότε η γνώση εσωτερικεύεται. Η εσωτερίκευση της γνώσης, είναι το αποτέλεσμα της ενσωμάτωσης της ρητής γνώσης στην προσωπική εμπειρία ενός ατόμου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εσωτερίκευσης της γνώσης αποτελεί η εκμάθηση ενός συστήματος από έναν εργαζόμενο.

Τέλος, η αλληλεπίδραση μεταξύ ρητών γνώσεων, μετατρέπει τη γνώση σε συνδυαστική. Ο συνδυασμός της γνώσης οφείλεται στη διαδικασία συγκέντρωσης της νέας και υπάρχουσας ρητής γνώσης. Παράδειγμα αλληλεπίδρασης γνώσης σε αυτή τη περίπτωση αποτελεί, η συγκέντρωση δεδομένων από έναν ερευνητή και η προσθήκη νέων πληροφοριών (ρητών) για τη δημιουργία ενός νέου προϊόντος (Uriarte, 2008).

Συμπεραίνεται λοιπόν ότι, η αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφορετικών τύπων της γνώσης δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να δημιουργήσει ένα δυναμικό σύστημα πληροφοριών. Ο συνδυασμός μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης είναι πολύ σημαντικός για τη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας μιας επιχείρησης. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα για την ανάγκη αλληλεπίδρασης μεταξύ των δύο τύπων γνώσης είναι ότι, η απόκτηση της ρητής γνώσης από έναν εργαζόμενο (π.χ. εγχειρίδιο λειτουργίας ενός νέου μηχανήματος), θα πρέπει να προϋποθέτει την ύπαρξη άρρητης γνώσης (γνώσεις για το μηχάνημα, δεξιότητες λειτουργίας του), προκειμένου να καταστεί σαφής η γνώση προς αυτόν.

1.5 Παράγοντες και τεχνικές δημιουργίας της γνώσης

Η δημιουργία της γνώσης αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία και προκειμένου να καταστεί δυνατή, θα πρέπει οι υπεύθυνοι διαχείρισης να καθορίζουν το κατάλληλο πλαίσιο. Όπως ήδη αναφέρθηκε, η δημιουργία της γνώσης καθορίζεται από τη διάδραση μεταξύ των τύπων γνώσης και της μεταφοράς τους από τους ανθρώπους. Η διαδικασία της δημιουργίας και μετατροπής γνώσης, αποκαλείται ως σπείρα της γνώσης. Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη σπείρα της γνώσης είναι οι εξής:

- α. Πρόθεση: Η πρόθεση ορίζεται ως η φιλοδοξία της επιχείρησης να επιτύχει τους στόχους της. Η πρόθεση θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί μια μορφή στρατηγικής για τη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης, καθώς βάσει αυτής καθορίζονται οι στόχοι, το όραμα της επιχείρησης αλλά και η γνώση που θα πρέπει να αναπτυχθεί. Η πρόθεση αποτελεί επίσης σημαντική προϋπόθεση για

τη δημιουργία της γνώσης, καθώς χωρίς αυτή δεν θα ήταν δυνατόν να γίνει αντιληπτή και να αξιολογηθεί μια πληροφορία, ώστε να μετατραπεί σε γνώση. Η δημιουργία της γνώσης σε μια επιχείρηση προϋποθέτει την καθιέρωση της πρόθεσης ως θεμελιώδους αρχής σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης

- β. Αυτονομία: Η αυτονομία περιγράφει την εντός επιτρεπτών ορίων, δυνατότητα του ανθρώπινου δυναμικού να δρα αυτόνομα. Η αυτονομία έχει διαπιστωθεί ότι παρακινεί τα άτομα να μοιραστούν πληροφορίες, να μεταφέρουν τις προσωπικές τους εμπειρίες και να εφαρμόσουν τη ρητή γνώση. Απώτερος στόχος της αυτονομίας των ανθρώπων, είναι η διάχυση πρωτότυπων ιδεών μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον και η διαχείρισή τους με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτελέσουν νέα γνώση. Μέσα από την αυτονομία, τα άτομα μπορούν να διευρύνουν τις λειτουργίες τους, να αυξήσουν τους ατομικούς στόχους τους και κατ' επέκταση να συμβάλλουν με αποτελεσματικό τρόπο, στην υλοποίηση των στόχων (πρόθεσης) της επιχείρησης.
- γ. Διακύμανση και δημιουργικό χάος: Πρόκειται για δύο έννοιες που συνδέονται με καταστάσεις όπως, η ρουτίνα, η ύπαρξη κρίσης σε μια επιχείρηση, τα εργασιακά καθήκοντα και η απόδοση των υπαλλήλων. Η διακύμανση και το δημιουργικό χάος ωθούν το άτομο να αλλάξει τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης του, να αμφισβητήσει τις υπάρχουσες έννοιες και να εξωτερικεύσει την προσωπική του εμπειρία (άρρητη γνώση).
- δ. Πλεονασμός: Αναφέρεται στη δυνατότητα αλληλοεπικάλυψης των πληροφοριών μεταξύ του προσωπικού και των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης, με αποτέλεσμα την ταχύτερη απόκτηση και ανταλλαγή της γνώσης.
- ε. Ποικιλία: Πρόκειται για την τελευταία προϋπόθεση για τη δημιουργία και διαχείριση της γνώσης. Η ποικιλία αναφέρεται στο γεγονός ότι, σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, η οργάνωση θα είναι τέτοια ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις, τα απρόοπτα προβλήματα, την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος, κλπ. Οι υπεύθυνοι διαχείρισης γνώσης θα πρέπει να διαθέτουν την απαραίτητη ποικιλία προκειμένου να διαχειριστούν τα προβλήματα που προκύπτουν. Στα πλαίσια της οργανωσιακής γνώσης, η ποικιλία καθορίζεται από τη συσχέτιση των πληροφοριών, τη μετάδοσή τους σε διαφορετικά συστήματα και τμήματα και την ισότιμη πρόσβαση στις

πληροφορίες από όλα τα τμήματα της επιχείρησης (Διαχείριση Οργανωσιακής Γνώσης για τις Ελληνικές Επιχειρήσεις, 2006).

Αναφορικά με τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την δημιουργία της γνώσης, αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Συνέντευξη: Πρόκειται για τεχνική που χρησιμοποιείται πολύ συχνά, καθώς δίνεται η δυνατότητα κωδικοποίησης της άρρητης γνώσης. Σε πολλές επιχειρήσεις, πραγματοποιούνται συνεντεύξεις σε άτομα που είναι κοντά σε διαδικασία συνταξιοδότησης, ώστε να γίνει καταγραφή των προσωπικών εμπειριών και να κωδικοποιηθούν τυχόν σημαντικά ευρήματα.
2. Μάθηση από άλλους: Η μάθηση από άλλους μπορεί να περιλαμβάνει την παρατήρηση άλλων συγκριτικών μελετών, δημοσιεύσεων και πρακτικών άλλων επιχειρήσεων, την ομιλία από εξωτερικούς ομιλητές, καθώς και τη συμμετοχή σε συνέδρια, με στόχο τη δημιουργία νέας γνώσης για τη βελτίωση των πρακτικών της επιχείρησης.
3. Παρατήρηση: Αποτελεί ένα εργαλείο για την παρακολούθηση και καταγραφή της αυθόρμητης φύσης μιας διαδικασίας ή εκτέλεσης λειτουργίας.
4. Αφήγηση: Πρόκειται για μια τεχνική κωδικοποίησης της άρρητης γνώσης, καθώς ένα άτομο εξιστορείται την προσωπική εμπειρία του. Μέσω της αφήγησης αυξάνεται η μάθηση ενός της επιχείρησης, ενώ δημιουργούνται κοινές αξίες και αντιλήψεις για τους εργαζομένους.
5. Ερωτηματολόγιο: Χρησιμοποιείται κυρίως όταν ο αριθμός των συμμετεχόντων είναι μεγάλος. Το ερωτηματολόγιο μπορεί να περιέχει ερωτήσεις κλειστού τύπου, όπου οι απαντήσεις είναι προκαθορισμένες, ή ερωτήσεις ανοικτού τύπου, όπου δίνεται η ευκαιρία αποτύπωσης περισσότερων πληροφοριών.
6. Καταιγισμός ιδεών (brainstorming): Αποτελούν συνεδρίες σύντομης διάρκειας μέσω των οποίων γίνεται ανταλλαγή ιδεών μεταξύ των συμμετεχόντων. Ο καταιγισμός ιδεών μπορεί να γίνει είτε με τη φυσική παρουσία των συμμετεχόντων σε μια αίθουσα, είτε από απόσταση (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, μηνύματα, τηλεδιάσκεψη).
7. Ομάδες εστίασης: Πρόκειται για δομημένες συνεδρίες μεταξύ εργαζομένων, όπου ανταλλάσσονται ιδέες για μια λύση που έχει ήδη παρουσιαστεί.
8. Διδακτικές ιστορίες: Οι διδακτικές ιστορίες αποτελούν προσωπικές εμπειρίες που εξιστορούνται από άτομα της επιχείρησης, σε άλλα άτομα, με στόχο τη μεταφορά της άρρητης γνώσης μεταξύ των ατόμων. Μέσω της συγκεκριμένης

τεχνικής καθορίζονται οι στόχοι από την εξιστόρηση της ιστορίας και ακολουθείται μια διαδικασία προκειμένου να συλλεχθούν και να κωδικοποιηθούν νέα στοιχεία και ιδέες που θα αποτελέσουν νέα ρητή γνώση.

9. Συμμετοχή: Αποτελεί στην ουσία την πρακτική άσκηση στη γνώση που λαμβάνεται, με στόχο την κατάρτιση του ατόμου, την απόκτηση δεξιοτήτων και τη μετατροπή της ρητής σε άρρητη γνώση.
10. Ανάλυση καθηκόντων: Μέσω της ανάλυσης καθηκόντων χαρακτηρίζονται τα καθήκοντα των ατόμων με βάση τις απαιτούμενες δεξιότητες, τη γνώση τους, την επικοινωνία τους με άλλα άτομα και τη δυσκολία των εργασιών. Η ανάλυση των καθηκόντων εξετάζει για παράδειγμα τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο αντιλαμβάνεται ένα καθήκον ή μια εργασία του (Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης, χ.η.).

2. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1 Πεδίο εφαρμογής διοίκησης γνώσης

Πριν τον προσδιορισμό του πεδίου εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης, στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται, αρχικά, μερικά καίρια ζητήματα που αφορούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (εφεξής ΜΜΕ), στις οποίες εστιάζονται ορισμένα από τα αναφερόμενα αυτής της ενότητας. Ο λόγος για τον οποίο γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στις ΜΜΕ, για την διερεύνηση του θέματος, είναι ότι σε ευρωπαϊκό επίπεδο, αντιπροσωπεύουν το 99% των επιχειρήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), σύμφωνα με στοιχεία που παρατίθενται από την επίσημη ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2016). Κατ' επέκταση, τα στοιχεία που αναφέρονται παρακάτω, αναφορικά με την διαχείριση της γνώσης, αφορούν το 99% των επιχειρήσεων της ΕΕ. Με τον όρο ΜΜΕ, νοούνται οι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια που σχετίζονται με τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται σε αυτές και με τον κύκλο εργασιών ή τον ετήσιο ισολογισμό τους (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, χ.η.).

Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με το πλαίσιο και τις κατευθύνσεις που παρουσιάζει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2016), οι ΜΜΕ, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, συμβάλλουν στην τόνωση της οικονομικής μεγέθυνσης, της απασχόλησης και της ανταγωνιστικότητας, ενώ παράλληλα προωθούν ένα πνεύμα καινοτομίας στον τομέα της επιχειρηματικότητας. Η εννοιολογική προσέγγιση και γενικότερα, όλα τα στοιχεία που έχουν αναφερθεί παραπάνω, αναφορικά με την διαχείριση της γνώσης συνδέονται άμεσα με αυτό το πλαίσιο, διότι συμβάλλουν στην δημιουργία συνθηκών ανταγωνιστικότητας και οικονομικής μεγέθυνσης, για τις επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν (Pandey et al, 2018), με ορθές τεχνικές και κατάλληλη προσέγγιση.

Η γνώση, ως ένας από τους πόρους που διαθέτει μία επιχείρηση, αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας, ο οποίος είναι σε θέση να συμβάλει στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μία επιχείρηση ή για έναν οργανισμό. Εστιάζοντας στις ΜΜΕ, σημειώνεται ότι η διαχείριση της γνώσης, όπως και η διαχείριση των λοιπών πόρων μιας ΜΜΕ, πραγματοποιείται με γνώμονα τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα όργανα διοίκησης της επιχείρησης. Οι επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις στις πρακτικές διαχείρισης γνώσης, συμβάλλουν στην μείωση των λειτουργικών εξόδων των ΜΜΕ (Pandey et al, 2018). Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, η διαχείριση γνώσης είναι σε θέση να παράγει οργανωτική, οικονομική και κοινωνική

αξία σε μία επιχείρηση. Ως εκ τούτου, το πεδίο εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης είναι κάθε λειτουργία μίας ΜΜΕ που σχετίζεται με οργανωτικούς, οικονομικούς και κοινωνικούς παράγοντες και δύναται να αφορά τόσο το εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Ειδικά για τις ΜΜΕ, η υιοθέτηση εφαρμογής της διαχείρισης της γνώσης, στα πλαίσια της λειτουργίας τους, είναι σε θέση να βελτιώσει αλλά και να αυξήσει το επίπεδο αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας (Centobelli et al, 2018). Μάλιστα, όπως επισημαίνει το ΕΚΕΤΑ (χ.η.), επιχειρήσεις με αντικείμενο δραστηριότητας που σχετίζεται με ένταση τεχνολογίας ή ένταση γνώσης, μπορεί να έχουν ιδιαίτερα εμφανή αποτελέσματα. Ειδικότερα, επισημαίνεται ότι όταν υπάρχουν απαιτήσεις ειδικής τεχνογνωσίας ή/και εμπειρίας και το προσωπικό δεν κατέχει την απαραίτητη γνώση ή εμπειρία, η εφαρμογή συστήματος διαχείρισης γνώσης έχει την δυνατότητα να βελτιώσει την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης, εφαρμόζοντας τεχνικές διαμοιρασμού και διάχυσης γνώσης. Άλλη περίπτωση είναι η ύπαρξη αναντιστοιχίας μεταξύ των απαιτήσεων για μία θέση εργασίας και των προσωπικών ικανοτήτων. Σε αυτήν την περίπτωση, η εφαρμογή συστήματος διαχείρισης γνώσης έχει την δυνατότητα υποβοήθησης στο ταίριασμα κατάλληλων προσώπων, για τις κατάλληλες θέσεις εργασίας.

Πέρα από τις παραπάνω αναφερόμενες, γενικές κατευθύνσεις, που συνδέονται με την εφαρμογή συστήματος διαχείρισης γνώσης σε ΜΜΕ, τα στοιχεία της βιβλιογραφίας φανερώνουν ότι η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος είναι σε θέση να δώσει λύσεις και να εφαρμοστεί και σε ειδικές περιπτώσεις. Ειδικότερα, η βιβλιογραφική ανασκόπηση φανερώνει ότι η επιστημονική προσέγγιση, ορισμένες φορές είναι προσδιορισμένη με βάση εξειδικευμένους κλάδους επιχειρηματικής δραστηριότητας, στους οποίους, οι τεχνικές, τα εργαλεία και τα μοντέλα διαχείρισης γνώσης που προτείνονται είναι προσαρμοσμένα με βάση τις ιδιαίτερες ανάγκες του εκάστοτε κλάδου. Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν τα επιστημονικά άρθρα των Wilhelm και Dolfmsma (2018), το οποίο είναι προσανατολισμένο στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας και του Cooper (2006), το οποίο είναι προσανατολισμένο στον κλάδο του τουρισμού.

Στα πλαίσια εφαρμογής της διοίκησης γνώσης, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, μέσω της οποίας περιλαμβάνεται τόσο η μελέτη, όσο και η παρουσίαση επιτυχημένων περιπτώσεων εφαρμογής διαχείρισης γνώσης. Οι επιτυχημένες μελέτες περίπτωσης, στις οποίες έχει εφαρμοστεί κάποιο

σύστημα διαχείρισης γνώσης, αναδεικνύουν, αφενός το εύρος του πεδίου εφαρμογής και αφετέρου την αξία και την αντίστοιχη χρησιμότητα εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης. Ενδεικτικά παραδείγματα επιτυχημένων δράσεων διοίκησης γνώσης, αποτελούν ενέργειες που παρουσιάζονται στην διδακτορική διατριβή της Περδικάκη (2009), στην οποία επισημαίνεται ότι η μέτρηση της επιτυχίας της διαχείρισης γνώσης αποτελεί συνάρτηση του αριθμού των προϊόντων που διατέθηκαν στην αγορά που δραστηριοποιείται η εταιρεία του παραδείγματος, κάνοντας χρήση δείκτη καινοτομίας. Στην ίδια έρευνα, η συγγραφέας, λαμβάνοντας υπόψιν επιτυχημένες δράσεις διοίκησης γνώσης, επισημαίνει ότι η αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης, δύναται να εφαρμοστεί και να μετρηθεί ως προστιθέμενη αξία για τον κάθε εργαζόμενο της επιχείρησης. Η ανωτέρω παραδοχή στηρίζεται στο γεγονός ότι η εφαρμογή επιτυχημένου συστήματος διαχείρισης γνώσης, αφενός, υποβοηθά τους εργαζομένους στην μείωση χρόνου αναζήτησης τρόπου αντιμετώπισης διάφορων ενεργειών και αφετέρου υποστηρίζει την κατανόηση και την υιοθέτηση δράσεων που σχετίζονται με τον σκοπό και την επιχειρησιακή στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση.

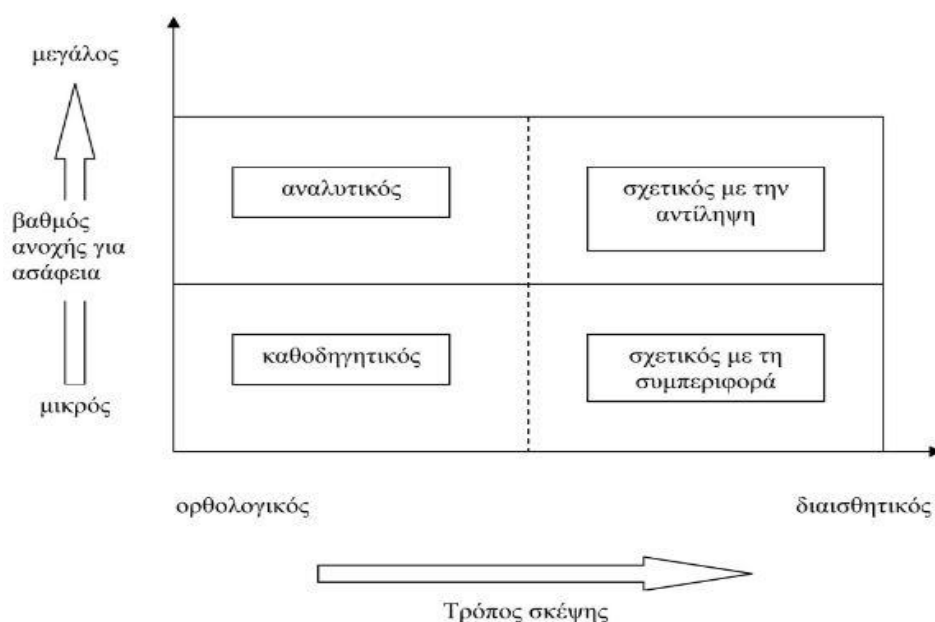
Λαμβάνοντας υπόψιν όλα τα παραπάνω, γίνεται φανερό ότι το πεδίο εφαρμογής της διοίκησης της γνώσης, για μία μικρομεσαία επιχείρηση, μπορεί να αφορά οργανωτικούς, κοινωνικούς ή/και οικονομικούς τομείς της επιχείρησης, εστιάζοντας στα προβλήματα που επιδιώκεται η εξεύρεση λύσεων. Ο έλεγχος και η μελέτη επιτυχημένων πρακτικών, καθώς και η διερεύνηση της αντιμετώπισης σχετικών ζητημάτων από επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, είναι σε θέση να προσφέρουν στις επιχειρήσεις λύσεις σε επιδιωκόμενα πεδία εφαρμογής διαχείρισης γνώσης, όπως συμβαίνει με επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους.

2.2 Χρησιμότητα εφαρμογής διοίκησης της γνώσης

Στην παρούσα υπό-ενότητα προσδιορίζεται η σημαντικότητα και η χρησιμότητα που απορρέει από την εφαρμογή τεχνικών διαχείρισης γνώσης, σχετιζόμενη με τον τρόπο διοίκησης μιας επιχείρησης. Σε πρώτο επίπεδο ακολουθεί η παρουσίαση των διαθέσιμων τρόπων διοίκησης για τις επιχειρήσεις, δίνοντας έμφαση στα στοιχεία που σχετίζονται με τους τρόπους λήψης αποφάσεων. Σε δεύτερο επίπεδο ακολουθούν στοιχεία που αναδεικνύουν την χρησιμότητα διαχείρισης της γνώσης στις επιχειρήσεις. Έπειτα, γίνεται συν κορεσμός των παραπάνω στοιχείων, λαμβάνοντας υπόψιν σχετικές επιστημονικές έρευνες και αντίστοιχα επιστημονικά άρθρα. Σε τρίτο

επίπεδο, παρουσιάζεται το μοντέλο του κύκλου ζωής της διοίκησης γνώσης, μέσω του οποίου αναδεικνύεται η χρησιμότητα εφαρμογής της.

Σε πρώτο πλάνο, αποτυπώνονται οι διαθέσιμοι τρόποι λήψης αποφάσεων, βάση των οποίων εφαρμόζεται η ακολουθούμενη διοικητική διαδικασία, από τους αρμόδιους για την λήψη αποφάσεων, δηλαδή από τους μάνατζερ των επιχειρήσεων. Η διαφοροποίηση ως προς τον τρόπο λήψης αποφάσεων σχετίζεται με δύο (2) διαστάσεις, τον τρόπο σκέψης και την αντοχή ως προς τον βαθμό αβεβαιότητας αναφορικά με τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Μπατζιάς κ.α., 2008). Στο σχήμα που ακολουθεί αποτυπώνονται συγκεντρωτικά όλες οι διαστάσεις που επηρεάζουν την λήψη αποφάσεων κατά την διαδικασία διοίκησης.



Σχήμα 2.1 Απεικόνιση των διαστάσεων που επηρεάζουν τον τρόπο λήψης αποφάσεων από τους αρμόδιους διοίκησης

(Πηγή: Μπατζιάς κ.α., 2008)

Σε σχέση με τον τρόπο σκέψης, οι λήπτες αποφάσεων διαχωρίζονται στους ορθολογικούς και τους διαισθητικούς. Οι ορθολογικοί λήπτες αποφάσεων προσεγγίζουν τα ζητήματα που προκύπτουν με γραμμική διαδικασία, ενώ οι διαισθητικοί, προσεγγίζουν τα ζητήματα κυρίως με το συναίσθημα, την διαίσθηση και την συσσωρευμένη κριτική γνώση και εμπειρία. Σε σχέση με τον βαθμό ανοχής για την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, οι λήπτες αποφάσεων διαχωρίζονται στους αναλυτικούς, τους καθοδηγητικούς, τους σχετικούς με την αντίληψη και τους

σχετικούς με την συμπεριφορά. Σε αυτήν την περίπτωση, ο διαχωρισμός γίνεται ανάλογα με το μεγάλο ή το μικρό επίπεδο ανοχής των ληπτών αποφάσεων, σε συνδυασμό με τον τρόπο σκέψης τους (ορθολογικό ή διαισθητικό).

Σε δεύτερο πλάνο παρουσιάζονται στοιχεία που αναδεικνύουν την σημαντικότητα διαχείρισης της γνώσης στις επιχειρήσεις, σύμφωνα με στοιχεία που παρατίθενται από το Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης (χ.η.). Ειδικότερα, η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης συμβάλλει στην εφαρμογή ορθών και γρήγορων αποφάσεων, δεδομένου ότι η διάχυση της γνώσης, δημιουργεί σχετική εμπειρία στο προσωπικό της επιχείρησης, με αποτέλεσμα, σωστές πρακτικές και δοκιμασμένες λύσεις, να έχουν την δυνατότητα να εφαρμοστούν ξανά. Επιπλέον, η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης συμβάλλει στην δημιουργία κλίματος αυτονομίας στο απασχολούμενο προσωπικό των επιχειρήσεων, αφού η δυνατότητα πρόσβασης σε θέματα τεχνογνωσίας ενισχύει την υπευθυνότητα αλλά και τον έλεγχο των επιδόσεών τους. Τέλος, η εφαρμογή συστήματος διαχείρισης γνώσης σε μία επιχείρηση, εξασφαλίζει την άμεση εκμάθηση από τους εμπλεκόμενους, δεδομένου ότι οι εμπλεκόμενοι στις διάφορες διαδικασίες, έχουν την δυνατότητα πρόσβασης σε στοιχεία.

Άρθρο των Abubakar, et al. (2017) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι υπάρχει διασύνδεση ανάμεσα στην οργανωτική απόδοση μίας επιχείρησης, συνδυάζοντας αφενός το στυλ της λήψης αποφάσεων και αφετέρου, την εφαρμογή συστήματος διαχείρισης γνώσης. Εστιάζοντας σε επιχειρήσεις μικρότερου μεγέθους, οι οποίες εξ' ορισμού, απασχολούν μικρό αριθμό ατόμων στα πλαίσια της λειτουργίας τους (ειδικά οι πολύ μικρές και οι μικρές επιχειρήσεις), σε πολλές περιπτώσεις δίνουν έμφαση στην υλοποίηση του αντικειμένου δραστηριότητάς τους και όχι στις αρχές διοίκησης που ακολουθούν. Σε πολλές, μάλιστα, περιπτώσεις, ενδέχεται οι ιδιοκτήτες των συγκεκριμένων επιχειρήσεων ή οι λήπτες αποφάσεων να χαρακτηρίζονται από έλλειψη της απαραίτητης εκπαίδευσης ή/και κατάρτισης, για την διαχείριση των διοικητικών διαδικασιών.

Όπως, μάλιστα έχουν επισημάνει οι Hutchinson et al (2006), οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις διαφέρουν από τις μεγάλες επιχειρήσεις σε διάφορα επίπεδα, όπως στις αρχές διοίκησης που εφαρμόζουν, αλλά και στον τρόπο λειτουργίας τους. Επισκόπηση του συγκεκριμένου ζητήματος (Kubicklova et al, 2014), αναδεικνύει ότι οι ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας λήψης αποφάσεων που ακολουθούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, στηρίζονται κυρίως σε ζητήματα

προσωπικών ή/και οικογενειακών σχέσεων, ακολουθώντας κατ' επέκταση διαισθητικό τρόπο σκέψης, ενώ η αντίστοιχη διαδικασία λήψης διοικητικών αποφάσεων για τις μεγάλες επιχειρήσεις, η οποία γίνεται από τους μάνατζερ των επιχειρήσεων, στηρίζεται στον ορθολογικό, στρατηγικό σχεδιασμό που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Ως εκ τούτου, η λήψη αποφάσεων για τις μεγάλες επιχειρήσεις, γίνεται κυρίως με ορθολογικό τρόπο σκέψης. Λαμβάνοντας υπόψιν όλα τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι η εφαρμογή και ειδικότερα, το στυλ της διοίκησης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή εφαρμογής ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης από μια επιχείρηση.

Σε τρίτο πλάνο, ακολουθεί η παρουσίαση του μοντέλου του κύκλου ζωής της διαχείρισης της επιχειρησιακής γνώσης, το οποίο, σύμφωνα με τους Nissen και Levitt, (2004), είναι ένα συνεχόμενο επαναληπτικό μοντέλο, που αποτελείται από έξι (6) φάσεις ροής γνώσης. Στο σημείο αυτό, σημειώνεται ότι τα στάδια δεν ακολουθούνται απαραίτητα με την σειρά που παρουσιάζονται στο μοντέλο, ενώ, η ροή της γνώσης είναι δυνατόν να ακολουθήσει και τις δύο κατευθύνσεις. Στην συνέχεια, ακολουθεί η παρουσίαση των φάσεων.

Η πρώτη φάση του μοντέλου αφορά την δημιουργία νέας γνώσης, στο εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης. Η δεύτερη φάση περιλαμβάνει την οργάνωση της γνώσης. Στην φάση αυτή περιλαμβάνεται κάθε ενέργεια που σχετίζεται είτε με την ταξινόμηση, αλλά και με την αποθήκευση της γνώσης. Η τρίτη φάση περιλαμβάνει διαδικασίες μετατροπής της γνώσης και κάθε σχετική ενέργεια, έτσι ώστε να προετοιμαστεί η διάχυση της γνώσης. Στην τρίτη φάση δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις διαδικασίες μετατροπής της άρρητης γνώσης σε ρητή. Το τέταρτο στάδιο αναφέρεται στον διαμοιρασμό της γνώσης στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το πέμπτο στάδιο έχει διττό ρόλο και σχετίζεται με την εφαρμογή συστήματος διαχείρισης γνώσης. Από την μία πλευρά, στο πέμπτο στάδιο περιλαμβάνεται η εφαρμογή συστήματος διαχείρισης γνώσης, το οποίο θα εξυπηρετεί την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος, ενώ από την άλλη πλευρά, η εφαρμογή του συστήματος μπορεί να εξυπηρετεί την λήψη κάποιας απόφασης από την διοίκηση. Η έκτη και τελευταία φάση αφορά την εξέλιξη της γνώσης και σχετίζεται με την βελτιστοποίησή της. Σε αυτήν την φάση παρατηρείται η δημιουργία νέας γνώσης, με αποτέλεσμα η συγκεκριμένη φάση να συνδέεται με την πρώτη φάση και έτσι να συνεχίζεται το μοντέλο του κύκλου ζωής της διαχείρισης γνώσης.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα στοιχεία που αφορούν το μοντέλο του κύκλου ζωής της διαχείρισης γνώσης και συνδυάζοντάς τα με την χρησιμότητα εφαρμογής της διοίκησης γνώσης, παρατηρείται ότι το συγκεκριμένο μοντέλο προάγει την εξέλιξη και την βελτιστοποίηση της διάχυσης της γνώσης, με γνώμονα την επίλυση ζητημάτων στο εσωτερικό μιας επιχείρησης ή/και την εξυπηρέτηση των αποφάσεων της διοίκησης.

2.3 Στάδια εφαρμογής διαχείρισης γνώσης

Η υλοποίηση και εφαρμογή μίας πολιτικής διαχείρισης γνώσης σε μία επιχείρηση, υλοποιείται με σταδιακά και μεθοδικά βήματα (Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης, χ.η.), τα οποία αποτυπώνονται εκτενέστερα παρακάτω.

• Συνολικός σχεδιασμός επιχειρηματικής στρατηγικής εστιάζοντας στη διαχείριση γνώσης.

Το πρώτο στάδιο εφαρμογής διαχείρισης γνώσης είναι η κατανόηση του τρέχοντος – εσωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, η οποία επιτυγχάνεται μέσω διαδικασίας χαρτογράφησης (Coakes et al, 2002). Στην διαδικασία της χαρτογράφησης, είναι σημαντικό να γίνει διαχωρισμός των πόρων που σχετίζονται με την γνώση, από άλλους πόρους που αποτελούν απλές πληροφορίες ή δεδομένα. Σύμφωνα με τον Zack (1999), η γνώση αποτελεί στρατηγικό πόρο για μία επιχείρηση, εάν έχει την δυνατότητα να ενισχύσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, βελτιώνοντας την ανταγωνιστική της στρατηγική. Λαμβάνοντας υπόψιν τα ανωτέρω, στο στάδιο αυτό μελετώνται οι υφιστάμενες στρατηγικές κατευθύνσεις που ακολουθεί η επιχείρηση. Λαμβάνοντας υπόψιν την διαχείριση της γνώσης, ως στρατηγικό πόρο και χρησιμοποιώντας τα γνωστά εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού, το στάδιο αυτό, περιλαμβάνει την στρατηγική αναδιάρθρωση της επιχείρησης, στην οποία πλέον περιλαμβάνεται ο στρατηγικός πόρος της διαχείρισης γνώσης. Ο συνολικός σχεδιασμός της επιχειρηματικής στρατηγικής υλοποιείται, λαμβάνοντας υπόψιν τόσο τα στοιχεία του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

• Αξιολόγηση διαθέσιμων πηγών στρατηγικής γνώσης.

Το δεύτερο στάδιο εφαρμογής διαχείρισης γνώσης σε μία επιχείρηση, περιλαμβάνει την αξιολόγηση των πόρων στρατηγικής γνώσης, που διαθέτει η επιχείρηση, στο εσωτερικό, αλλά και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Ουσιαστικά, μέσα

από το συγκεκριμένο στάδιο πραγματοποιείται διαγνωστικός έλεγχος των εμπλεκόμενων στην επιχείρηση, από τον οποίο διερευνάται η παρουσία των παραγόντων που σχετίζονται με την διαχείριση της γνώσης. Στα πλαίσια της παρούσας αξιολόγησης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορα εργαλεία και τεχνικές ελέγχου γνώσης, που είναι διαθέσιμα στην επιστημονική κοινότητα.

• Πρόβλεψη μελλοντικών απαιτήσεων σε γνώση βάσει της αποστολής και της στρατηγικής της επιχείρησης.

Το τρίτο στάδιο εφαρμογής διαχείρισης γνώσης σε μία επιχείρηση, περιλαμβάνει την πρόβλεψη των μελλοντικών απαιτήσεων σε γνώση, για την επιχείρηση που μελετάται, έχοντας ως γνώμονα την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης, όπως αυτοί προσδιορίζονται στον στρατηγικό σχεδιασμό. Ο καθορισμός των μελλοντικών απαιτήσεων σε γνώση πραγματοποιείται μέσω σχετικής ανάλυσης της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης, με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί η πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε γνώση, η οποία δύναται να περιλαμβάνει την δημιουργία νέας γνώσης ή/και τον επαναπροσδιορισμό σε σχέση με τις υφιστάμενες ανάγκες της επιχείρησης σε γνώση. Η επισκόπηση μεταξύ των υφιστάμενων δεδομένων και της μελλοντικής κατάστασης των απαιτήσεων σε γνώση, αποτελεί ένα σημαντικό βήμα, διότι συμβάλει στις μελλοντικές απαιτήσεις διαχείρισης γνώσης (Uriarte, 2008). Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι κατά την εφαρμογή του συγκεκριμένου σταδίου, ενδέχεται να δημιουργηθούν σημαντικές μεταβολές στις ακολουθούμενες αρχές και πρακτικές διαχείρισης των λειτουργιών της επιχείρησης, ωστόσο, η πρακτική εφαρμογή σε επιχειρήσεις, φανερώνει ότι το συγκεκριμένο στάδιο είναι σε θέση να συμβάλει στην δομημένη μετάβαση στην δεύτερη γενιά διαχείρισης της γνώσης.

• Απόκτηση της απαιτούμενης γνώσης.

Το τέταρτο στάδιο εφαρμογής διαχείρισης γνώσης σε μία επιχείρηση, περιλαμβάνει την απόκτηση ή την ανάπτυξη της απαραίτητης γνώσης. Ενδεικτικές τεχνικές απόκτησης γνώσης αποτελούν οι δράσεις κατάρτισης του υφιστάμενου προσωπικού, οι συνεργασίες και οι συγχωνεύσεις με άλλες επιχειρήσεις, καθώς και η πρόσληψη προσωπικού με τα απαραίτητα προσόντα γνώσεων εκπαίδευσης/κατάρτισης/δεξιοτήτων. Μία από τις συνηθέστερες τεχνικές ανάπτυξης και απόκτησης της απαιτούμενης γνώσης είναι η δημιουργία τμήματος «έρευνας και ανάπτυξης» ή

συναφών τμημάτων, ανάλογα με την φύση και το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης.

• Διαχείριση γνώσης.

Το πέμπτο στάδιο περιλαμβάνει την διαχείριση της γνώσης από την επιχείρηση. Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί μία διεργασία η οποία είναι συνεχόμενη, πολύπλοκη και με δυναμικό χαρακτήρα. Τα ανωτέρω στοιχεία θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν στα πλαίσια της διαχείρισης της γνώσης, έτσι ώστε οι οργανωσιακές προσαρμογές που λαμβάνουν χώρα, στο συγκεκριμένο στάδιο, να ακολουθούν τις συνεχόμενες μεταβολές του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τον Uriarte (2008), η διαχείριση της γνώσης σε μία επιχείρηση υλοποιείται, από την μία πλευρά, μέσω της διαχείρισης των πληροφοριών και από την άλλη πλευρά, μέσω της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Η διαχείριση των πληροφοριών, μπορεί να επιτευχθεί μέσω διαδικασίας κωδικοποίησης της γνώσης, η οποία συμβάλει στην εύρυθμη διαχείριση και απόκτηση της γνώσης, στους κατάλληλους ανθρώπους, την κατάλληλη στιγμή (Coakes et al, 2002). Η αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών, στα πλαίσια εφαρμογής της διαχείρισης της γνώσης, απαιτεί και την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα (Uriarte, 2008). Σημειώνεται ότι πρόσθετοι σημαντικοί παράγοντες που συνδράμουν στην διαχείριση της γνώσης είναι η οργανωσιακή δομή, η κουλτούρα της επιχείρησης και το ύψος του διαθέσιμου προϋπολογισμού.

• Χρήση και αξιοποίηση της γνώσης.

Το έκτο στάδιο περιλαμβάνει την χρήση και αξιοποίηση της γνώσης, η οποία ουσιαστικά, αποτελεί την ανάδειξη της γνώσης. Το συγκεκριμένο στάδιο έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς μέσα από αυτό αξιολογείται η επιτυχία υλοποίησης της διαχείρισης γνώσης που εφαρμόστηκε από την επιχείρηση. Στο στάδιο αυτό μετράτε η αποτελεσματικότητα της κωδικοποίησης που ενδεχομένως να χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια διαμοιρασμού της γνώσης, ενώ παράλληλα, αξιολογούνται τα πραγματικά εμπόδια που δημιουργήθηκαν στα πλαίσια εφαρμογής όλων των προηγούμενων σταδίων (Coakes et al, 2002). Γενικότερα, στο εν λόγω στάδιο, χρησιμοποιούνται τεχνικές μέτρησης και αξιολόγησης για την εξαγωγή συμπερασμάτων που σχετίζονται με την υλοποίηση της διαχείρισης της γνώσης.

2.4 Μοντέλα διαχείρισης γνώσης

Υπό μία γενική σκοπιά, τα μοντέλα διαχείρισης γνώσης, αποτελούν επιστημονικά και τεχνολογικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης, σε επιχειρησιακό επίπεδο (Περδικάκη, 2009). Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας φανερώνει ότι υπάρχουν διάφορα μοντέλα διαχείρισης γνώσης, που έχουν αναπτυχθεί από την επιστημονική κοινότητα. Ενδεικτικά, έχουν επιλεγεί κάποια μοντέλα, τα οποία παρουσιάζονται εκτενέστερα παρακάτω.

Το Εθνικό Κέντρο Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (χ.η.) περιγράφει δύο (2) διαφορετικά μοντέλα διαχείρισης γνώσης. Το πρώτο μοντέλο, αποτελεί, ουσιαστικά ένα μοντέλο-πρότυπο που περιλαμβάνει όλες τις κεντρικές διαδικασίες και τα πεδία σχεδιασμού για την διαχείριση της γνώσης, μέσα από ένα πλάνο τριών (3) επιπέδων. Στο πρώτο επίπεδο του μοντέλου, περιλαμβάνονται οι επιχειρηματικές διαδικασίες, στις οποίες στηρίζεται η δημιουργία προστιθέμενης αξίας για την εκάστοτε επιχείρηση και αποτελούν σημείο εφαρμογής γνώσης, αλλά και παραγωγής νέας γνώσης. Στο δεύτερο επίπεδο του μοντέλου, περιλαμβάνονται όλες οι κεντρικές διαδικασίες της επιχειρηματικής δραστηριότητας και στο τρίτο επίπεδο του μοντέλου, περιλαμβάνονται οι κύριοι παράγοντες επιτυχίας, που συμβάλλουν στην διαχείριση της γνώσης. Ουσιαστικά, το τελευταίο, αυτό, επίπεδο, αποτελεί το πεδίο σχεδιασμού της διαχείρισης γνώσης.

Το δεύτερο μοντέλο που περιγράφει το ΕΚΕΤΑ (χ.η.), είναι η εφαρμογή συστήματος διαχείρισης γνώσης. Το σύστημα διαχείρισης γνώσης αποτελεί ένα σύστημα ανθρώπινων δραστηριοτήτων, το οποίο περιλαμβάνει υποσυστήματα οργανωτικής ή/και τεχνολογικής φύσεως, που έχουν άμεση σχέση με την διαχείριση της γνώσης. Το σύστημα διαχείρισης γνώσης έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και μέσω αυτού, παρέχεται η δυνατότητα επικοινωνίας, στα μέλη του δικτύου, διευκολύνοντας, με αυτόν τον τρόπο, την λειτουργία των ανθρώπινων δραστηριοτήτων. Η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος, προϋποθέτει αφενός, την διασφάλιση πληροφοριακής υποδομής, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η επικοινωνία μεταξύ των μελών του δικτύου, καθώς και αφετέρου, την διασφάλιση της πληροφοριακής κουλτούρας, έτσι ώστε να παρέχονται οι απαραίτητοι περιορισμοί που σχετίζονται με την διάχυση των πληροφοριών και της γνώσης, στα πλαίσια των ακολουθούμενων εργασιακών διεργασιών. Η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης, από τεχνολογικής άποψης, είναι άρρηκτα

συνδεδεμένη με την αρχιτεκτονική των συγκεκριμένων συστημάτων, τα οποία σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να παρέχουν πρόσβαση στους χρήστες.

Στο άρθρο του Yuva (2002), περιγράφονται δύο (2) διαφορετικά μοντέλα που αφορούν την διαχείριση της γνώσης. Το πρώτο είναι το μοντέλο συγκέντρωσης γνώσης, στο οποίο η ακολουθούμενη διαδικασία συγκέντρωσης της γνώσης είναι επικεντρωμένη στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, λαμβάνοντας υπόψιν αφενός τις καταναλωτικές συνήθειες και αφετέρου, τον ανταγωνισμό. Στο συγκεκριμένο μοντέλο, η ροή της γνώσης είναι επαναλαμβανόμενη, ενώ οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται είναι δομημένες. Το δεύτερο μοντέλο που περιγράφει ο Yuva (2002), καλείται μοντέλο δημιουργίας γνώσης. Ο τρόπος λειτουργίας του συγκεκριμένου μοντέλου, περιλαμβάνει την συγκέντρωση γνώσης μέσα από επανασχεδιασμό του επιχειρησιακού μοντέλου, λαμβάνοντας υπόψιν τις προτάσεις μεταρρύθμισης. Στο συγκεκριμένο μοντέλο, η ροή της γνώσης δεν είναι επαναλαμβανόμενη, ενώ οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται είναι αδόμητες.

Σε Έρευνα του Nissen (2018) περιλαμβάνεται ένα διαφορετικό μοντέλο διαχείρισης γνώσης, μέσω του οποίου παρέχεται η μέτρηση της δυναμικής γνώσης, μέσω συστήματος οπτικοποίησης και με χρήση διαγραμμάτων ροής. Το συγκεκριμένο μοντέλο περιλαμβάνει ένα σύστημα δυναμικών εξισώσεων που επιτρέπουν την πραγματοποίηση μετρήσεων γνώσης, μέσω οριοθέτησης και ανάλυσης της πολυπλοκότητας. Η εφαρμογή του μοντέλου του Nissen, δίνει την δυνατότητα απεικόνισης, ανάλυσης και μέτρησης της διάδοσης της γνώσης, στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Η συγκεκριμένη έρευνα ολοκληρώνεται με την πρακτική εφαρμογή του εν λόγω μοντέλου, σε συγκεκριμένη επιχείρηση, μέσω της οποίας αναδεικνύονται σημαντικά ευρήματα, σε σχέση με την εφαρμογή διαχείρισης της γνώσης.

Τέλος, στα πρακτικά του 7^{ου} Παγκόσμιου Συνεδρίου Στρατηγικού Σχεδιασμού, παρουσιάζεται ένα πιο σύνθετο μοντέλο διαχείρισης γνώσης (Oztemel et al, 2011). Το συγκεκριμένο μοντέλο περιλαμβάνει την αυτοματοποιημένη γνώση, εφαρμόζοντας σύστημα διαχείρισης της γνώσης, που βασίζεται σε πράκτορες. Ειδικότερα, το προτεινόμενο μοντέλο αποτελείται από ένα σύστημα στρατηγικής διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων, μαζί με μοντέλο διαχείρισης επιχειρησιακής γνώσης και με υποστηρικτικά συστήματα που εξασφαλίζουν την διαμόρφωση των λειτουργιών ολόκληρου του συστήματος. Η εφαρμογή του εν λόγω μοντέλου δίνει την δυνατότητα διαχείρισης του στρατηγικού σχεδιασμού και παρακολούθησης των επιδόσεων που

σχετίζονται με την διαχείριση της γνώσης. Παράλληλα, με το συγκεκριμένο, ολοκληρωμένο μοντέλο, δίνεται η δυνατότητα χειρισμού της γνώσης με συστηματική προσέγγιση, εξασφαλίζοντας την διάχυση της γνώσης, στα κατάλληλα άτομα, την κατάλληλη χρονική στιγμή.

2.5 Εργαλεία διοίκησης γνώσης

Τα εργαλεία διαχείρισης γνώσης είναι επιστημονικά και τεχνολογικά, αποτελεσματικές εφαρμογές που έχουν την δυνατότητα δέσμευσης της γνώσης, προώθησης της αποδοτικής διανομής της γνώσης, αναβάθμισης της χρήσης της, αλλά και συνδυασμό όλων των παραπάνω και με εναλλακτικές πηγές γνώσης (Fourie et al, 2004).

Για την περαιτέρω κατανόηση της έννοιας, ενδεικτικά, τεχνολογικά εργαλεία επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στην επιχειρησιακή διοίκηση της γνώσης είναι το εσωτερικό δίκτυο, οι βάσεις δεδομένων, λογισμικά που παρέχουν την εταιρική εργασία με ομάδες εργασίας και εργαλεία επικοινωνίας όπως η συνομιλία, οι διασκέψεις με ζωντανή μετάδοση εικόνας και ήχου, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κλπ. (ΕΚΕΤΑ, χ.η.).

Στην θεωρητική ανασκόπηση των εργαλείων διαχείρισης γνώσης της Περδικάκη (2009), αποτυπώνονται τρεις (3) προσεγγίσεις που σχετίζονται με το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις. Η πρώτη είναι η μηχανιστική προσέγγιση. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη προσέγγιση, η διάχυση της γνώσης στηρίζεται στις τεχνολογικές εξελίξεις. Η χρήση δικτύων (εσωτερικών ή/και εξωτερικών), εξειδικευμένων λογισμικών και παρόμοιων εργαλείων, συμβάλει στην εφαρμογή δράσεων της διοίκησης, με βάση την μηχανιστική προσέγγιση. Η δεύτερη προσέγγιση σχετίζεται με την κουλτούρα της επιχείρησης. Η εν λόγω προσέγγιση στηρίζεται σε θέματα επιχειρησιακού ανασχεδιασμού που συνδέονται κατά κύριο λόγο με μεταβολές στην οργανωτική συμπεριφορά και την κουλτούρα. Η τρίτη προσέγγιση είναι η συστηματική. Η βάση της συγκεκριμένης προσέγγισης είναι ότι η αντιμετώπιση ενός ζητήματος είναι δυνατή, ωστόσο η επανεξέταση και ένας νέος και διαφοροποιημένος τρόπος σκέψης είναι επιβεβλημένος. Η ειδοποιός διαφορά αυτής της προσέγγισης από τις προηγούμενες είναι ότι η διοίκηση δίνει έμφαση στα ενδεχόμενα αποτελέσματα των ενεργειών και όχι απαραίτητα στην τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί ή στις ακολουθούμενες διαδικασίες.

Σύμφωνα με επισήμανση του Uriarte (2008), η χρήση των εργαλείων διαχείρισης γνώσης, έχει ως σκοπό την δημιουργία, οργάνωση και την διάχυση της γνώσης, η οποία, κατά κύριο λόγο, μπορεί να εντοπιστεί σε μία αναφορά έργου, σε κάποιο έγγραφο ή ακόμα και σε ένα σημείωμα από έναν υπάλληλο σε κάποιον άλλον, στα πλαίσια της επικοινωνίας μεταξύ τους. Τα εργαλεία διαχείρισης γνώσης, στα οποία επικεντρώνεται ο Uriarte (2008) είναι η εφαρμογή συστήματος οργάνωσης εγγράφων, η επιχειρησιακή πύλη, ο χάρτης διαχείρισης γνώσεων και δεξιοτήτων, η βάση δεδομένων πληροφοριών σε συνδυασμό με την εφαρμογή συστήματος εκμάθησης, τα εργαλεία συνεργασίας και οι εφαρμοζόμενες καλές πρακτικές, οι οποίες μπορεί να αποτελέσουν παράδειγμα προς μίμηση. Σε μία πιο πρόσφατη προσέγγιση, που στηρίζεται στην ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, που χαρακτηρίζει την εποχή που διανύουμε, οι Córdova και Gutiérrez (2018), υποστηρίζουν ότι τα εργαλεία διαχείρισης γνώσης αποτελούν υποστηρικτικά εργαλεία που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εφαρμογή συστήματος διαχείρισης γνώσης, το οποίο στηρίζεται στην ταχύτητα, την επέκταση της μνήμης και την επικοινωνία. Τα υποστηρικτικά εργαλεία διαχείρισης γνώσης που παρουσιάζουν στο επιστημονικό τους άρθρο, περιλαμβάνονται στο σχήμα που ακολουθεί.

Tools related to KM		Types of Tools		
E-learning	Video streaming (Video on Demand)	Online forums	Curricular Nets	Learning Management Systems (LMS), Online
Information repositories, Data base management systems	Knowledge Base	Question and Answer Bank	Data ware houses	Expert Systems
Corporate intranets	Survey Systems	Content Management	User Profiling Systems	Visits statistics (logs)
Collaboration tools	Wiki Systems	Chats	Collaborative Forums, Blogs	Mailing systems
Intelligent agents	Search engines	Management Reports Systems	Talent management	Multidimensional cube (olap)
Customer Intelligence	CRM	Multi-Channel care platforms	Customer Database	
Process Management	Online Manuals	Procedural Bases	Workflows	RSS (News Feeds)
Collaborative platforms	Expert Guides	CMS	Project support	ECM

Σχήμα 2.2 Υποστηρικτικά Εργαλεία Διαχείρισης Γνώσης

(Πηγή: Cordova et al, 2018)

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας φανερώνει ότι υπάρχει σωρεία διαθέσιμων εργαλείων διαχείρισης γνώσης, τα οποία, μάλιστα, πολλές φορές είναι

προσανατολισμένα τόσο στις επιστημονικές εξελίξεις, όσο και στις ιδιαίτερες ανάγκες συγκεκριμένων επιχειρηματικών κλάδων.

Οι Wingate et al (2018), προτείνουν ως εργαλείο διαχείρισης γνώσης, την δημιουργία και τήρηση «σημειωμάτων έργων» (project vita), με συγκεκριμένη δομή, στα οποία θα καταγράφονται όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες, τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα των έργων. Ουσιαστικά, το «σημείωμα έργου» θα λειτουργεί για την επιχείρηση, όπως λειτουργεί το βιογραφικό σημείωμα για έναν εργαζόμενο. Με την υιοθέτηση της τήρησης του συγκεκριμένου εργαλείου, παρέχεται η δυνατότητα συλλογής, ταξινόμησης, διάδοσης και αποτελεσματικής χρήσης της παραγόμενης γνώσης, καθώς και όλων των συναφών πληροφοριών που εμπεριέχονται στα πλαίσια υλοποίησης ενός έργου. Το συγκεκριμένο εργαλείο, μπορεί να λειτουργήσει υποστηρικτικά, στα πλαίσια εφαρμογής συστήματος διαχείρισης γνώσης, βελτιώνοντας την επικοινωνία, την αξιολόγηση και την διάχυση της γνώσης, σε μία επιχείρηση.

Ένα διαφορετικό εργαλείο, το οποίο είναι προσανατολισμένο σε επιχειρηματικούς κλάδους που σχετίζονται με την ανάπτυξη νέων προϊόντων, παρουσιάζεται σε επιστημονικό άρθρο των Zhen et al (2013). Στον συγκεκριμένο κλάδο, η ορθολογική διαχείριση και ο διαμοιρασμός της γνώσης, κατέχει σημαντικό ρόλο και αποτελεί το βασικό ζήτημα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Το εργαλείο αποτελείται από δύο (2) κανάλια που σχετίζονται με την απόκτηση γνώσης, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους. Το πρώτο κανάλι περιλαμβάνει ερωτήσεις γνώσης, δημιουργώντας δεδομένα σύστασης γνώσης, ενώ το δεύτερο είναι στηριγμένο σε φράσεις αναζήτησης. Στην πρακτική του εφαρμογή, το συγκεκριμένο εργαλείο, δίνει την δυνατότητα στους χρήστες να εισάγουν κάποιες λέξεις – «κλειδιά» και να αναζητούν γνώση, σύμφωνα με τις λέξεις που έχουν αναζητήσει. Παράλληλα, οι χρήστες έχουν την δυνατότητα να περιορίζουν τα κριτήρια αναζήτησης. Το προτεινόμενο εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί υποστηρικτικά για την διευκόλυνση της ανταλλαγής γνώσεων, μεταξύ των μελών των εταιρικών ομάδων.

3. Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

3.1 Στρατηγικές μέτρησης διαχείρισης της γνώσης

Στα πλαίσια εφαρμογής συστήματος διαχείρισης γνώσης, σε μία επιχείρηση, όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, το έκτο και τελικό στάδιο της διαδικασίας περιλαμβάνει την χρήση και αξιοποίηση της γνώσης (ΕΚΕΤΑ, χ.η.). Η συγκεκριμένη διαδικασία μπορεί να επιτευχθεί με την χρήση συγκριτικής αξιολόγησης ή/και με κατάλληλες τεχνικές μέτρησης. Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για την αποτελεσματική πραγματοποίηση των μετρήσεων διαχείρισης γνώσης, είναι η τεχνική που θα επιλεγεί, η οποία θα πρέπει να συγκλίνει με τους στόχους και την στρατηγική της επιχείρησης, έτσι ώστε η επιλεγμένη τεχνική μέτρησης να έχει θετική ανατροφοδότηση για την επιχείρηση.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η διαδικασία που προτείνεται να ακολουθήσει μία επιχείρηση, για την μέτρηση διαχείρισης της γνώσης, αποτελεί ένα έργο στρατηγικού σχεδιασμού. Για τον λόγο αυτό, σε πρώτο επίπεδο, παρουσιάζεται η δομή της διαδικασίας, ενώ σε δεύτερο επίπεδο, παρουσιάζονται διάφορες τεχνικές μέτρησης.

Η αποτύπωση της διαδικασίας που αφορά την επιτυχή εφαρμογή της μέτρησης της διαχείρισης γνώσης, ακολουθεί το μοτίβο που προτείνεται από τον Varajao (2016). Σε πρώτο επίπεδο προσδιορίζονται οι συντελεστές και τα κριτήρια επιτυχίας της διαχείρισης της γνώσης, τα οποία αποτελούν παράγοντες που σχετίζονται με την συνολική στρατηγική τροχιά που ακολουθεί η επιχείρηση, σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Σε αυτό το στάδιο περιλαμβάνεται η διερεύνηση τεχνικών μέτρησης διαχείρισης γνώσης και η επιλογή της κατάλληλης τεχνικής. Στην συνέχεια, ακολουθεί η εκτέλεση της τεχνικής που έχει επιλεγεί, λαμβάνοντας υπόψιν τα στοιχεία από το προηγούμενο στάδιο. Στο τέλος γίνεται επικύρωση και αναφορά της επιτυχίας και της αποδοτικότητας. Μάλιστα, στο στάδιο αυτό, ο Varajao προτείνει να περιλαμβάνεται και καταγραφή των θετικών και των αρνητικών πτυχών που αντιμετωπίστηκαν κατά την εκτέλεση της διαδικασίας, έτσι ώστε όλη η προαναφερόμενη διαδικασία να αποτελεί οδηγό για καλύτερη μελλοντική απόδοση.

Η πρώτη τεχνική μέτρησης διαχείρισης της γνώσης που παρουσιάζεται, αποτελεί αντικείμενο έρευνας των Kruger και Shyman (2007), οι οποίοι, σε επιστημονικό άρθρο τους, προτείνουν την μέτρηση της ωριμότητας της διαχείρισης της

γνώσης μέσω συμπλήρωσης συγκεκριμένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 101 ερωτήματα. Οι Kruger και Snyman ανέδειξαν ότι η αξιολόγηση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, συμβάλλει παράλληλα, στην αξιολόγηση του επιπέδου επιτυχίας της διαχείρισης γνώσης. Η εν λόγω τεχνική έχει δοκιμαστεί σε πρακτικό επίπεδο και έχει επικυρωθεί ως προς την χρηστικότητα και την αποτελεσματικότητά της. Μάλιστα, στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι η περαιτέρω έρευνα της συγκεκριμένης τεχνικής, σε πρακτικό επίπεδο, φανερώνει σημαντικά ευρήματα για συγκεκριμένους επιχειρηματικούς κλάδους. Το αποτέλεσμα της περαιτέρω έρευνας αναδεικνύει ότι η αύξηση της ωριμότητας εφαρμογής διαχείρισης γνώσης, διαφέρει για επιχειρήσεις του βιομηχανικού κλάδου, παρουσιάζοντας υψηλή ανάπτυξη στις κατασκευές, τα δομικά υλικά και τα ορυχεία. Οι διακυμάνσεις που παρατηρήθηκαν είναι της τάξεως του 70% (Kruger & Johnson, 2009).

Μια διαφορετική προσέγγιση για την μέτρηση της διαχείρισης της γνώσης, η οποία στηρίζεται σε δείκτες απόδοσης, που μπορούν να ταξινομηθούν σε πίνακα κατηγοριοποίησης, επιτρέποντας την μέτρηση της απόδοσης της διαχείρισης γνώσης, προτείνεται από τον Shannak (2009). Στην προτεινόμενη τεχνική, η ταξινόμηση των δεικτών απόδοσης, στον πίνακα κατηγοριοποίησης, γίνεται με διασύνδεση στοιχείων που σχετίζονται με τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Στα στοιχεία, λαμβάνονται υπόψιν τόσο οι τεχνολογικές, όσο και οι ανθρώπινες πτυχές. Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι ο σχεδιασμός της τεχνικής των δεικτών απόδοσης του Shannak, είναι στηριγμένος σε καλές πρακτικές μέτρησης διαχείρισης της γνώσης, που έχουν χρησιμοποιηθεί από επιλεγμένες εταιρείες.

Την τεχνική των δεικτών απόδοσης, για την μέτρηση διαχείρισης της γνώσης, προτείνει και ο Shu-Mei Tseng (2008), ο οποίος στην έρευνά του, εστιάζει σε δύο (2) πτυχές: τις παραμέτρους που σχετίζονται με τις οικονομικές μετρήσεις και τις παραμέτρους που σχετίζονται με μη οικονομικές μετρήσεις. Η μεθοδολογία εφαρμογής της τεχνικής του Tseng, περιλαμβάνει αρχικά, την συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου, με ερωτήσεις συγκεκριμένης δομής και σε δεύτερο επίπεδο, περιλαμβάνει την ανάλυση των απαντήσεων. Η ανάλυση γίνεται χρησιμοποιώντας μαθηματικό μοντέλο, στο οποίο οι απαντήσεις έχουν κατηγοριοποιηθεί ποσοτικά, ανάλογα με το περιεχόμενό τους. Η ολοκλήρωση της εφαρμογής της τεχνικής, δίνει σημαντικά ευρήματα και αξίζει να σημειωθεί ότι η ποσοτικοποίηση των στοιχείων, δίνει την δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων και για την διασύνδεση της

στρατηγικής, με την διαχείριση της γνώσης. Εξάλλου, η συγκεκριμένη τεχνική, αποτελεί μία ολιστική προσέγγιση, στην οποία το δεδομένο είναι η επιτυχή σύνδεση του στρατηγικού σχεδιασμού που ακολουθεί η επιχείρηση, με την στρατηγική διαχείρισης γνώσης, έτσι ώστε, η διαχείριση της γνώσης να δημιουργεί αξία για την επιχείρηση.

Τέλος, παρουσιάζεται μία τεχνική μέτρησης διαχείρισης γνώσης, η οποία στηρίζεται εξ' ολοκλήρου σε οικονομικούς δείκτες και πιο συγκεκριμένα, στην παρακολούθηση των άυλων στοιχείων ενεργητικού (Sveiby, 1997). Ειδικότερα, τα στοιχεία που λαμβάνονται υπόψιν, στα πλαίσια εφαρμογής της συγκεκριμένης τεχνικής, αποτελούνται από τρεις (3) κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνεται η αρμοδιότητα των εργαζομένων, στην οποία εμπεριέχεται η ικανότητα του προσωπικού στην αντιμετώπιση διάφορων καταστάσεων. Στην δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνεται η εσωτερική δομή της επιχείρησης, στην οποία μπορεί να εμπεριέχονται ευρεσιτεχνίες, ηλεκτρονικά και διοικητικά συστήματα, έγγραφα, βάσεις δεδομένων και γενικότερα, κάθε άυλο περιουσιακό στοιχείο, το οποίο μπορεί να έχει δημιουργηθεί από τους εργαζομένους της επιχείρησης ή να έχει αποκτηθεί από αλλού. Στην τρίτη κατηγορία περιλαμβάνεται η εξωτερική δομή της επιχείρησης, στην οποία μπορεί να εμπεριέχονται εμπορικά σήματα, η σχέση της επιχείρησης με τους προμηθευτές και τους πελάτες της, καθώς και κάθε άλλο στοιχείο που σχετίζεται με την φήμη και γενικότερα, με τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση γίνεται αντιληπτή στο εξωτερικό της περιβάλλον. Στην συνέχεια εφαρμογής της τεχνικής, ο Sveiby (1997) έχει δημιουργήσει δείκτες, με συγκεκριμένα κριτήρια ποσοτικοποίησης, από τους οποίους, στην συνέχεια, μπορεί να υπολογιστεί η προστιθέμενη αξία και η αποδοτικότητα εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης.

3.2 SWOT ανάλυση διαχείρισης γνώσης

Η ανάλυση SWOT, αποτελεί ένα εργαλείο ανάλυσης των δυνάμεων (Strengthens), των αδυναμιών (Weaknesses), των ευκαιριών (Opportunities) και των απειλών (Threats), μέσω του οποίου διερευνάται το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης (Παπαδάκης, 2012). Τα συμπεράσματα που εξάγονται από την ανάλυση SWOT, λαμβάνονται υπόψιν για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Η SWOT ανάλυση που είναι προσδιορισμένη στην διαχείριση της γνώσης, περιλαμβάνει τα αντίστοιχα στοιχεία, που διαμορφώνουν την

στρατηγική γνώσης της επιχείρησης. Το συγκεκριμένο εργαλείο παρέχει την δυνατότητα διασύνδεσης της επιχειρηματικής στρατηγικής, με την στρατηγική γνώσης, γεγονός που είναι ιδιαίτερα σημαντικό, για την εφαρμογή ενός επιτυχημένου και αποδοτικού συστήματος διαχείρισης γνώσης.

Στο πλαίσιο διαχείρισης γνώσης που μελετάται για την εφαρμογή της SWOT ανάλυσης, λαμβάνεται υπόψιν η ολόκληρη η αλυσίδα αξίας και πιο συγκεκριμένα, οι βασικές, αλλά και οι υποστηρικτικές λειτουργίες της επιχείρησης (EKETA, χ.η.). Η αναγνώριση και ο έλεγχος όλων των περιοχών γνώσης, αποτελούν πρωτεύον ζήτημα για την επιτυχή υλοποίηση της ανάλυσης. Οι περιοχές γνώσης των βασικών και των υποστηρικτικών λειτουργιών, ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης που εφαρμόζει την SWOT ανάλυση γνώσης, ενδέχεται να διαφέρουν. Μερικά ενδεικτικά σημεία ελέγχου των βασικών λειτουργιών, αποτελούν οι προμήθειες, η παραγωγή, η διανομή, το μάρκετινγκ και η εξυπηρέτηση των πελατών. Αντίστοιχα σημεία ελέγχου των υποστηρικτικών λειτουργιών αποτελούν, γενικευμένα, οι επιχειρηματικές υποδομές, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η ανάπτυξη της τεχνολογίας, καθώς και ειδικά ζητήματα διαχείρισης των προμηθειών. Η εστίαση στα ανωτέρω πεδία αφορά αποκλειστικά στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ο εντοπισμός των δυνάμεων και των αδυναμιών αποτελεί το επόμενο στάδιο, το οποίο αφορά την διαχείριση της γνώσης στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Στο επόμενο στάδιο περιλαμβάνεται ο εντοπισμός στοιχείων που σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό, το πρώτο σημείο ελέγχου αποτελεί το γενικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση που μελετάται, στο οποίο αποτυπώνεται το κοινωνικό, το πολιτισμικό, το τεχνολογικό, το περιβαλλοντικό, το νομικό και το πολιτικό πλαίσιο. Το δεύτερο σημείο ελέγχου, περιλαμβάνει την ανάλυση του ανταγωνισμού του κλάδου, μέσω του οποίου, στην ουσία μελετάται το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτής της κατηγορίας, τα οποία διερευνώνται και αποτυπώνονται σχετίζονται με τις κλαδικές εξελίξεις που δημιουργούν ευκαιρίες και απειλές και σχετίζονται με ζητήματα πελατών, προμηθευτών, ανταγωνιστών και οικονομικού περιβάλλοντος στον κλάδο. Παράλληλα, σε αυτό το στάδιο διερευνάται η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών και των ανταγωνιστών, καθώς και η ενδεχόμενη απειλή από την είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο ή/και από υποκατάστατα προϊόντα, κατ' εφαρμογή του μοντέλου των πέντε (5) δυνάμεων του Porter (Παπαδάκης, 2012).

3.3 Οφέλη από την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης

Η υλοποίηση και εφαρμογή πολιτικής διαχείρισης γνώσης σε μία επιχείρηση, έχει πολλαπλά ευεργετήματα, τα οποία σχετίζονται με διάφορες διαστάσεις, όπως η βελτίωση των επιδόσεων και της γενικότερης θέσης της επιχείρησης στην αγορά, η ορθολογική χρήση των πόρων και των ικανοτήτων που έχει στην διάθεσή της η επιχείρηση, καθώς και ζητήματα βελτίωσης της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα εφαρμογής της διαχείρισης της γνώσης, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων που την εφαρμόζουν, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να γενικευθούν για όλα τα είδη των επιχειρήσεων. Η κύρια αιτία ύπαρξης διαφορών οφέλους, ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων, έγκειται στο γεγονός ότι οι εσφαλμένες αποφάσεις, για τις επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, ενδέχεται να έχουν πιο σημαντικές επιπλοκές, σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις (Amelingmeyer J. & Amelingmeyer G., 2005). Ωστόσο, κοινό όφελος, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έναντι των επιχειρήσεων του κλάδου, καθώς και η ενίσχυση και η γενικότερη βελτίωση των πελατειακών σχέσεων.

Στην παρούσα υπό-ενότητα η εστίαση γίνεται στα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή συστήματος διαχείρισης γνώσης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με επιστημονικό άρθρο των Edvardsson και Durst (2013) παρατηρείται ότι η εφαρμογή συστήματος διαχείρισης γνώσης στις επιχειρήσεις, σχετίζεται με κάποια οργανωτική επιτυχία. Πιο συγκεκριμένα, τα ευρήματα της ανωτέρω έρευνας, φανερώνουν άμεσα και έμμεσα οφέλη. Στα άμεσα οφέλη περιλαμβάνονται η αύξηση των πωλήσεων, η βελτίωση της παραγωγικότητας, η βελτίωση των εργασιακών συνθηκών, καθώς και η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών. Στα έμμεσα οφέλη περιλαμβάνονται η δημιουργικότητα, η καινοτομία και η βελτίωση των σχέσεων των επιχειρήσεων με άλλες επιχειρήσεις που ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, ορισμένα από τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στις επιχειρήσεις, σχετίζονται συνδυαστικά, με διαφορετικούς παράγοντες των επιχειρηματικών λειτουργιών. Ειδικότερα, η Περδικάκη (2009), στην διδακτορική της διατριβή, επισημαίνει ότι η εφαρμογή συστήματος διαχείρισης γνώσης είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την συγκέντρωση

πληροφοριών, που αφορούν τις πωλήσεις και τους πελάτες. Με αυτό το δεδομένο, ένα σύστημα που βασίζεται στην διαχείριση γνώσης, μπορεί να δημιουργήσει ωφέλεια αν αξιοποιηθεί ως βάση, για την δημιουργία πολιτικής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Ένα πρόσθετο όφελος εντοπίζει ο Liao (2011), ο οποίος αναδεικνύει την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ του ρόλου της επιχειρηματικής στρατηγικής, της πολιτικής που εφαρμόζεται για την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και της επιλεγμένης πρακτικής διαχείρισης γνώσης που εφαρμόζεται από μία μικρομεσαία επιχείρηση. Ο συνδυασμός των ανωτέρω στοιχείων είναι σε θέση να δημιουργήσει σημαντικά οφέλη που αφορούν την βελτίωση των οργανωτικών επιδόσεων των επιχειρήσεων.

Τέλος, σημαντικά οφέλη από την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης, προκύπτουν και για τα ενδιαφερόμενα μέρη που λαμβάνουν αποφάσεις, στα πλαίσια διοίκησης των μικρότερων επιχειρήσεων. Ειδικότερα, η εφαρμογή συστήματος διαχείρισης γνώσης, δίνει την δυνατότητα λήψης εκτιμήσεων σε διάφορα ζητήματα διοίκησης, παροτρύνει τους λήπτες αποφάσεων στην εστίαση σημαντικών σημείων, δικαιολογεί επενδύσεις σε επιχειρηματικές δραστηριότητες και σε δραστηριότητες που σχετίζονται με ζητήματα διαχείρισης γνώσης και τέλος, δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την εφαρμογή αποτελεσματικών δράσεων και πρωτοβουλιών που σχετίζονται τόσο με την επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης, όσο και με την μελλοντική στρατηγική διαχείρισης γνώσης (Wang & Yang, 2016).

3.4 Πρόβλεψη μελλοντικών απαιτήσεων και προκλήσεων για τις επιχειρήσεις

Ο Zack (1999), επισημαίνει ότι η γνώση αποτελεί κατευθυντήρια δύναμη στον στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης. Η αντιμετώπιση των μελλοντικών απαιτήσεων και προκλήσεων είναι εφικτή, χρησιμοποιώντας το βιώσιμο πλεονέκτημα γνώσης, που μπορεί να επιτευχθεί με την δημιουργία και την συμπλήρωση των θέσεων γνώσης. Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί ότι το τρίτο στάδιο εφαρμογής διαχείρισης γνώσης, περιλαμβάνει την πρόβλεψη των μελλοντικών απαιτήσεων σε γνώση, λαμβάνοντας υπόψιν τόσο την αποστολή, όσο και την επιχειρηματική στρατηγική. Το γεγονός αυτό, αναδεικνύει ότι η πρόβλεψη των μελλοντικών απαιτήσεων, συμβάλλει αφενός, στην επιστράτευση δράσεων προετοιμασίας των μελλοντικών ενεργειών που σχετίζονται με την διαχείριση της γνώσης και αφετέρου, στην υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής της επιχείρησης, σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

Η επίτευξη της επιχειρηματικής στρατηγικής μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί σε διάφορα επίπεδα, δημιουργώντας συνθήκες ευημερίας και βιωσιμότητας στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Η αξιοποίηση και η μελέτη των επιτυχημένων, αλλά και των αποτυχημένων πρακτικών και συστημάτων διαχείρισης γνώσης, μπορεί να αποτελέσει ένα εργαλείο αντιμετώπισης των μελλοντικών προκλήσεων (Yuna, 2002). Μάλιστα, ο Yuna προτείνει την χρήση καταλόγου, στον οποίο θα περιλαμβάνονται συγκεντρωμένα διάφορα παραδείγματα προς μίμηση και προς αποφυγή. Μια διαφορετική τεχνική για την προσέγγιση των μελλοντικών απαιτήσεων και προκλήσεων, παρουσιάζεται από τους Capilla et al (2016), οι οποίοι συγχέουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, με την ανάπτυξη εξειδικευμένων λογισμικών διαχείρισης γνώσης, μέσω των οποίων, διευκολύνεται η διαδικασία διαχείρισης της γνώσης.

Ειδικά για τις μικρότερες επιχειρήσεις, σύμφωνα με τους Wang και Yang (2016), η διάχυση της γνώσης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο μέλλον τους, διότι σχετίζεται με τον προσδιορισμό της ικανότητας μιας επιχείρησης αυτής της κατηγορίας, να καινοτομεί. Το στοιχείο αυτό έχει μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και την επιβίωση των επιχειρήσεων. Μάλιστα, όπως επισημαίνεται κι από τους Mardani et al. (2018), η επίτευξη υψηλότερης καινοτομίας στις επιχειρήσεις, σχετίζεται με την βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της κερδοφορίας.

Μία διαφορετική προσέγγιση για τις μελλοντικές προκλήσεις, παρουσιάζουν οι Durst και Edvardsson (2012), σε επιστημονικό τους άρθρο, οι οποίοι έχουν εντοπίσει την ύπαρξη κενών στην αναγνώριση, την συγκράτηση, την χρήση και την γενικότερη διαχείριση της γνώσης, από τις επιχειρήσεις. Ως πρόκληση για το μέλλον, παρουσιάζουν την εξάπλωση του τομέα διαχείρισης γνώσης, των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του και των πολλαπλών ωφελειών που απορρέουν από αυτόν.

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΑΠΟΨΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΣΕ ΑΥΤΕΣ

4.1 Γενικά στοιχεία

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί αναπτύσσεται το μεθοδολογικό πλαίσιο για τη διεξαγωγή έρευνας σε επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας, για τη διαχείριση της γνώσης και το βαθμό στον οποίο την εφαρμόζουν στο περιβάλλον της εργασίας τους.

Σε πρώτο στάδιο πραγματοποιείται τεκμηρίωση της παρούσας ερευνητικής μελέτης μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και στη συνέχεια, διατυπώνεται ο στόχος της παρούσας έρευνας και προσδιορίζονται τα ερευνητικά ερωτήματα, μέσω των οποίων θα απαντηθεί σκοπός της έρευνας. Ακολούθως, περιγράφεται το μεθοδολογικό πλαίσιο, δηλαδή η διαδικασία για τη συλλογή των δεδομένων. Στο μεθοδολογικό πλαίσιο, μετά τη διατύπωση του σκοπού, περιλαμβάνονται, η ερευνητική διαδικασία, η ανάπτυξη του εργαλείου συλλογής δεδομένων, ο προσδιορισμός του δείγματος της έρευνας, η μέθοδος συλλογής, καθώς και η μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων.

4.2 Τεκμηρίωση της ερευνητικής προσέγγισης

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματοποιείται ερευνητική μελέτη για τη διοίκηση της γνώσης από τις επιχειρήσεις. Όπως διαπιστώνεται και σε επόμενες ενότητες, επιδιώκεται να διερευνηθούν απόψεις επιχειρήσεων της Κεντρικής Μακεδονίας για τη διοίκηση γνώσης και κατά πόσο χρησιμοποιείται σε αυτές με αποτελεσματικό τρόπο.

Στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα περιλαμβάνονται επιχειρήσεις διαφόρων μεγεθών. Σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2016), οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο αποτελούν το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων, καθώς αντιπροσωπεύουν την επιχειρηματική δραστηριότητα σε ποσοστό 99%. Συμπεραίνεται λοιπόν ότι, η παραγωγικότητα, η οικονομική μεγέθυνση, η απασχόληση και γενικότερα η συνολική ανάπτυξη μιας χώρας εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Επομένως, σε πρώτο στάδιο, η

παρούσα ερευνητική εργασία μπορεί να αποτυπώσει τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση της γνώσης συσχετίζεται με έναν ιδιαίτερα αυξημένο αριθμό επιχειρήσεων και όχι μόνο σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Ένας δεύτερος λόγος για τον οποίο διερευνάται η αποτελεσματικότητα της διοίκησης της γνώσης από τις επιχειρήσεις είναι ότι, η γνώση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας για μια επιχείρηση (Pandey et al, 2018) και η εφαρμογή της μπορεί όχι μόνο να διασφαλίσει τη βιωσιμότητά της, αλλά και να βελτιώσει τη θέση της στην εγχώρια ή/και διεθνή αγορά (Centobelli et al, 2018). Δεδομένου του αριθμού των μικρότερων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η εφαρμογή συστημάτων για τη διοίκηση της γνώσης αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Η διοίκηση γνώσης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά και επομένως, η διερεύνηση απόψεων για τη διοίκηση της γνώσης σε επίπεδο ελληνικών επιχειρήσεων, φαίνεται να έχει ιδιαίτερη σημασία. Επιπρόσθετα, αν συνυπολογίσουμε την οικονομική ύφεση που πλήττει τη χώρα μας τα τελευταία χρόνια, η διοίκηση της γνώσης φαίνεται να αποτελεί ένα πολύ ισχυρό εργαλείο για την εδραίωση των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν μοντέλα της.

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε ότι η διοίκηση της γνώσης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ειδικότερα, η συνολική απόδοση μιας επιχείρησης σχετίζεται σε πολύ σημαντικό βαθμό με την εφαρμογή στρατηγικών για τη διοίκηση της γνώσης και την αξιοποίησή της κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Abubakar et al, 2017). Στις μεγάλες επιχειρήσεις η διαδικασία λήψης αποφάσεων υποστηρίζεται από μάνατζερ επιχειρήσεων και στηρίζεται στο στρατηγικό και λειτουργικό σχεδιασμό της επιχείρησης, στους οποίους η λήψη αποφάσεων αποτελεί καθοριστική διαδικασία. Από την πλευρά των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, η διαδικασία της λήψης αποφάσεων στηρίζεται σε ένα περισσότερο διαισθητικό τρόπο σκέψης, καθώς σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις είναι προσωπικές, οικογενειακές και με λίγους απασχολούμενους (Kubicklova et al, 2014). Θεωρείται σκόπιμο λοιπόν να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις συνολικά, γνωρίζουν τη διοίκηση της γνώσης και κατά πόσο ενδέχεται να την αξιοποιούν σε ζητήματα όπως χαρακτηριστικά είναι η λήψη των αποφάσεων.

Τέλος, να σημειώσουμε ότι ο τρόπος λειτουργίας μεταξύ των μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων διαφέρει σημαντικά. Πέρα από το επίπεδο λήψης αποφάσεων,

οι μικρότερες επιχειρήσεις αποτελούν επιχειρήσεις που εξ' ορισμού λειτουργούν σε χαμηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και με σαφώς μικρότερο αριθμό απασχολούμενων. Για τις μικρές επιχειρήσεις, η έμφαση δίνεται κυρίως στην παραγωγική διαδικασία και όχι στην εφαρμογή των αρχών διοίκησης όπως συμβαίνει σε μεγάλες επιχειρήσεις. Μάλιστα, σε πολλές από αυτές, ακόμη και οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων δεν χαρακτηρίζονται από επαρκή γνώση και κατάρτιση, με αποτέλεσμα να μην είναι εφικτή η εφαρμογή των αρχών διοίκησης γνώσης στις επιχειρήσεις τους (Hutchinson et al, 2006). Ωστόσο, η διοίκηση της γνώσης συμβάλλει σημαντικά στην βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης και δεδομένου ότι αποτελεί σημείο – «κλειδί» για την παρακολούθηση και προσαρμογή της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Ugiarte, 2008), επιδιώκεται να διαπιστωθεί κατά πόσο οι επιχειρήσεις γνωρίζουν αρχές διοίκησης γνώσης και εφαρμόζουν συστήματα διαχείρισης γνώσης.

4.3 Σκοπός

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων επιχειρήσεων της Κεντρικής Μακεδονίας, για τη διοίκηση της γνώσης και σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται αποτελεσματικά σε αυτές.

Για την διερεύνηση του σκοπού, οι ερευνητές χρησιμοποιούν ερευνητικά ερωτήματα ώστε ο σκοπός να περιορίζεται σε επιμέρους ερωτήματα από τα οποία προκύπτουν απαντήσεις που συνάδουν με το σκοπό της έρευνας (Creswell, 2016). Στην προκειμένη περίπτωση, τα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν για την απάντηση του σκοπού, ήταν τα ακόλουθα:

- α. Σε ποιο βαθμό οι επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας γνωρίζουν την έννοια της διοίκησης της γνώσης;
- β. Ποιες είναι οι απόψεις επιχειρήσεων της Κεντρικής Μακεδονίας αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της διοίκησης της γνώσης;
- γ. Σε ποιο βαθμό οι επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας εφαρμόζουν τη διοίκηση της γνώσης ώστε να είναι αποτελεσματική;
- δ. Μέσω ποιων τεχνικών και διαδικασιών, οι επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας εφαρμόζουν τη διοίκηση της γνώσης;
- ε. Σε ποιο βαθμό οι επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας εφαρμόζουν μεθόδους για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας από την εφαρμογή της γνώσης στο επιχειρηματικό τους περιβάλλον;

4.4 Ερευνητική διαδικασία

Για τη διεξαγωγή της παρούσας ερευνητικής μελέτης, επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος συλλογής δεδομένων. Ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα είναι ότι, επιδιώκεται η περιγραφή, η ερμηνεία και η σύγκριση των αποτελεσμάτων από άλλες παρόμοιες μελέτες που έχουν διεξαχθεί. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η επιστημονική έρευνα που επιθυμεί να περιγράψει, να ερμηνεύσει και να συγκρίνει τα αποτελέσματα με αντίστοιχες έρευνες, χρησιμοποιεί τη ποσοτική μέθοδο για τη συλλογή των δεδομένων (Πετρογιάννης, 2008). Από την άλλη πλευρά, μια ποιοτική έρευνα έχει ως στόχο την διερεύνηση ενός φαινομένου σε βάθος, χωρίς να επιδιώκεται η γενίκευση των αποτελεσμάτων στο γενικότερο πληθυσμό. Σε αντίθεση με την ποσοτική μέθοδο, όπου οι μεταβλητές είναι μετρήσιμες, στην ποιοτική έρευνα, οι διαστάσεις που διερευνώνται δεν είναι μετρήσιμες, ούτε μπορούν να ποσοτικοποιηθούν (Λεοντίδου, 2006).

Μετά την επιλογή του τρόπου συλλογής των δεδομένων, η ερευνητική διαδικασία περιλάμβανε μια σειρά από βήματα μέχρι το στάδιο καταχώρησης και ανάλυσης των δεδομένων. Τα βήματα αυτά, αναλύονται περισσότερο στις επόμενες ενότητες. Στο σημείο αυτό να σημειώσουμε ότι, σε πρώτη φάση δημιουργήθηκε το εργαλείο συλλογής δεδομένων. Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, το οποίο δημιουργήθηκε ύστερα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Το ερωτηματολόγιο αποτελούταν από 23 ερωτήσεις, μέσω των οποίων δόθηκαν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα και επομένως στο σκοπό της παρούσας μελέτης.

Στη συνέχεια καθορίστηκε το δείγμα και ο τρόπος επιλογής του. Το δείγμα αποτέλεσαν 53 επιχειρήσεις από την Κεντρική Μακεδονία. Η επίδοση του ερωτηματολογίου έγινε στο χώρο των επιχειρήσεων και ύστερα από ενημέρωση των συμμετεχόντων για το σκοπό της έρευνας (βλ. Παράρτημα 1). Παράλληλα, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τη διασφάλιση της ανωνυμίας της συμμετοχής τους στην έρευνα και από το γεγονός ότι η συμμετοχή τους στην έρευνα ήταν εθελοντική. Το ερωτηματολόγιο δόθηκε προς συμπλήρωση κατά το διάστημα από 03 Ιουνίου 2018 έως 31 Αυγούστου 2018. Στη συνέχεια, καταγράφηκαν τα δεδομένα, ποσοτικοποιήθηκαν και πραγματοποιήθηκε η ανάλυσή τους.

4.5 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Το εργαλείο συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε για τη συγκέντρωση των δεδομένων ήταν το ερωτηματολόγιο. Η επιλογή του ερωτηματολογίου ως εργαλείου συλλογής δεδομένων οφείλεται σε δύο βασικούς λόγους. Αρχικά, συγκριτικά με άλλα εργαλεία συλλογής δεδομένων, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τυποποιημένες ερωτήσεις, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η πιθανότητα διασφάλισης ότι για όλους τους συμμετέχοντες στην έρευνα, το νόημα των ερωτήσεων είναι το ίδιο. Επιπλέον, η χρήση του ερωτηματολογίου αποτελεί μια άμεση και απλή προσέγγιση τόσο για τον συμμετέχοντα στην έρευνα όσο και για τη μελέτη των στάσεων – απόψεων (Robson, 2010).

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας, το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε εξ' αρχής ύστερα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση από άλλες έρευνες και θεωρητικές προσεγγίσεις για την διαχείριση της γνώσης σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον. Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε αποτελούταν από 23 ερωτήσεις, κυρίως κλειστού τύπου. Η δομή του ερωτηματολογίου έχει ως εξής:

- 3 ερωτήσεις που αποσκοπούν στο να δημιουργήσουν το προφίλ του συμμετέχοντα στην έρευνα αλλά και της επιχείρησης. Οι ερωτήσεις αναφέρονται στο αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης, τον αριθμό των απασχολούμενων και την θέση του συμμετέχοντα σε αυτή.
- 2 ερωτήσεις ανοικτού τύπου.
- 7 ερωτήσεις κλειστού τύπου σε εξαβάθμια κλίμακα Likert (1= καθόλου έως 6= πάρα πολύ).
- 8 ερωτήσεις κλειστού τύπου, με απαντήσεις σε κλίμακα σημείων (επιλογή μεταξύ πιθανών απαντήσεων).
- 3 ερωτήσεις με κλίμακα δύο σημείων και απαντήσεις Ναι – Όχι.

Το ερωτηματολόγιο, αποτυπώνεται στο Παράρτημα 2 της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

4.6 Δείγμα – δειγματοληψία

Για την επιλογή του μεγέθους του δείγματος, λήφθηκε υπόψη ότι αυτό θα πρέπει να είναι τόσο ώστε τα αποτελέσματα που θα εξαχθούν από την ανάλυση των δεδομένων, να μπορούν να γενικευτούν στον πληθυσμό. Για τον προσδιορισμό του

δείγματος επιλέχθηκε αρχικά ο πληθυσμός στόχος. Ο πληθυσμός στόχος αποτελεί μια ευρύτερη ομάδα η οποία φέρει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που επιθυμεί ο ερευνητής και τα οποία παρουσιάζουν ομοιογένεια. Πληθυσμό στόχο της παρούσας ερευνητικής μελέτης αποτέλεσαν οι επιχειρήσεις.

Το δείγμα που επιλέχθηκε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ορίζεται ως μια υποομάδα του πληθυσμού στόχου. Η επιλογή του δείγματος πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητας. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 53 επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας. Ειδικότερα, η επιλογή τους έγινε με τη μέθοδο της βολικής δειγματοληψίας, μέσω της οποίας επιλέχθηκαν επιχειρήσεις οι οποίες ήταν πρόθυμες να συμμετάσχουν στην έρευνα και αφοτου είχαν ενημερωθεί για το σκοπό της διεξαγωγής της έρευνας (Creswell, 2016).

4.7 Εγκυρότητα του ερευνητικού εργαλείου

Η εγκυρότητα αποτελεί ένα κριτήριο που καθορίζει τη δομή του εργαλείου συλλογής των δεδομένων. Η εγκυρότητα προσδιορίζει ότι οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν έγκυρες, δηλαδή απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα και επομένως, στο σκοπό της έρευνας. Στα πλαίσια της παρούσας ερευνητικής μελέτης ο έλεγχος της εγκυρότητας πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο του περιεχομένου, όπου καταγράφεται κατά πόσο το περιεχόμενο των ερωτήσεων του εργαλείου συλλογής δεδομένων, σχετίζεται με τα ερευνητικά ερωτήματα.

Ο έλεγχος εγκυρότητας παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 4.1

Έλεγχος εγκυρότητας εργαλείου συλλογής δεδομένων

Ερευνητικά ερωτήματα	Ερωτήσεις ερωτηματολογίου
Σε ποιο βαθμό οι επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας γνωρίζουν την έννοια της διαχείρισης της γνώσης;	4, 23
Ποιες είναι οι απόψεις επιχειρήσεων της Κεντρικής Μακεδονίας αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της διαχείριση της γνώσης;	5, 6, 7, 11, 21

Σε ποιο βαθμό οι επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας εφαρμόζουν τη διαχείριση της γνώσης ώστε να είναι αποτελεσματική;	8, 9, 10, 15, 16, 17, 18, 20, 22
Μέσω ποιων τεχνικών και διαδικασιών, οι επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας εφαρμόζουν τη διαχείριση της γνώσης;	12, 13, 14
Σε ποιο βαθμό οι επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας εφαρμόζουν μεθόδους για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας από την εφαρμογή της γνώσης στο επιχειρηματικό τους περιβάλλον;	19

4.8 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Για τη διερεύνηση των απόψεων επιχειρήσεων της Κεντρικής Μακεδονίας για τη διαχείριση της γνώσης και της αποτελεσματικής εφαρμογής της στις ίδιες τις επιχειρήσεις, χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η περιγραφική στατιστική επιλέγεται όταν ο ερευνητής θέλει να ερμηνεύσει την τάση από τις απαντήσεις που έχουν δοθεί σε κάθε ερώτημα του ερωτηματολογίου. Η περιγραφική στατιστική χρησιμοποιεί κατά την ανάλυση των δεδομένων, μετρήσεις κεντρικής τάσης, όπως για παράδειγμα, ο μέσος, η διάμεσος και η επικρατούσα τιμή (Creswell, 2016). Στα πλαίσια της παρούσας μελέτης, η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό της απόλυτης τιμής των απαντήσεων και της έκφρασής τους ως ποσοστό επί τοις εκατό.

Η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS Statistics 20.

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι πρώτες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είχαν δημογραφικό χαρακτήρα και στόχος τους ήταν να προσδιοριστεί το προφίλ των επιχειρήσεων, καθώς και των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, στην πρώτη ερώτηση, οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης. Παρατηρήθηκε ότι στην έρευνα συμμετείχαν διαφορετικών κλάδων και δραστηριοτήτων, επιχειρήσεις. Ενδεικτικά να αναφέρουμε ότι μεταξύ των επιχειρήσεων για τις οποίες διερευνήθηκαν οι απόψεις για τη διαχείριση της γνώσης, υπήρχαν επιχειρήσεις που ανήκαν στον φαρμακευτικό κλάδο, στα logistics, στην παροχή υπηρεσιών (διαφημιστικές εταιρίες, ασφαλιστικές εταιρίες, λογιστικές υπηρεσίες, υπηρεσίες ενοικίασης), σε κατασκευαστικές εταιρίες, καθώς και σε χώρους εστίασης. Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις βρίσκονταν σε διαφορετικούς κλάδους δίνει την δυνατότητα, η ερμηνεία των αποτελεσμάτων να μπορεί να γενικευτεί για το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων.

Αναφορικά με το μέγεθος των επιχειρήσεων και τα άτομα που απασχολούσαν, διαπιστώθηκε ότι σε ποσοστό 41% περίπου οι επιχειρήσεις απασχολούσαν λιγότερους από 10 εργαζομένους, ενώ σε ποσοστό 36% οι επιχειρήσεις απασχολούσαν από 10 έως 150 εργαζομένους. Μόλις το 20% περίπου των επιχειρήσεων είχαν προσωπικό περισσότερα από 150 άτομα.

Σε ερώτηση για την ιδιότητα που είχαν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, μέσα στην επιχείρηση, παρατηρήθηκαν διαφορετικές ιδιότητες, δεδομένου ότι υπήρχαν πολλές διαφορετικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, στην έρευνα συμμετείχαν υπάλληλοι που απασχολούταν στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης της επιχείρησης, μηχανολόγοι, προγραμματιστές, γυμναστές, μάνατζερ, υπάλληλοι γραφείου, μηχανικοί, ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό (μικροβιολόγος, αιμολήπτης).

Στη συνέχεια, οι ερωτηθέντες απάντησαν περιληπτικά, πως αντιλαμβάνονται την έννοια της διαχείρισης της γνώσης. Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί στην ουσία ένα σύνολο διαδικασιών που πραγματοποιούνται για τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας. Η διαχείριση της γνώσης προσδιορίζεται από την απόκτηση, τη δημιουργία, τη μεταφορά τη χρήση της γνώσης σε διάφορες διαδικασίες- συστήματα, που σχετίζονται με την παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης και συμβάλλουν στην διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας της. Η γνώση της νομοθεσίας, η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και η κατάρτιση, η απόκτηση δεξιοτήτων μέσα από την

πρακτική άσκηση, η αποτελεσματική επικοινωνία, ο διαμοιρασμός των πληροφοριών, η υιοθέτηση νέων πρακτικών, η αρχειοθέτηση και η μεταφορά γνώσεων μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, αποτέλεσαν απαντήσεις για την έννοια της διαχείρισης της γνώσης από τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Παρόλα αυτά υπήρξαν και ερωτηματολόγια στα οποία δεν υπήρξε καμία απάντηση στη συγκεκριμένη ερώτηση. Πιθανοί λόγοι που μπορεί να συνέβη κάτι τέτοιο είναι, είτε οι ερωτηθέντες να μην γνώριζαν την έννοια της διαχείρισης γνώσης, είτε να είχαν κάποια άποψη που ενδεχομένως να ήταν ή να θεωρούσαν ότι ήταν εσφαλμένη και να δίστασαν να την αποτυπώσουν.

Στη συνέχεια, οι ερωτηθέντες απάντησαν κατά πόσο θεωρούν ότι οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) μπορούν να λειτουργήσουν προς όφελος της διαχείρισης της γνώσης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5.1		
Απόψεις επιχειρήσεων Κεντρικής Μακεδονίας για το κατά πόσο οι ΤΠΕ λειτουργούν προς όφελος της διαχείρισης γνώσης		
Απαντήσεις	Αριθμός απαντήσεων N	Ποσοστό %
Καθόλου	0	0%
Πολύ λίγο	3	5,7%
Λίγο	1	1,9%
Μέτρια	7	13,2%
Αρκετά	20	37,7%
Πάρα πολύ	22	41,5%
Σύνολο	53	100%

Παρατηρείται ότι, σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν συνδέσει τη διαχείριση της γνώσης με την χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών και ειδικότερα, σε ποσοστό 42% περίπου δήλωσαν ότι η ανάπτυξη και εφαρμογή των ΤΠΕ λειτουργεί πάρα πολύ προς όφελος της διαχείρισης της γνώσης, ενώ σε αρκετά πολύ απάντησε ένα ποσοστό 38/5 περίπου. Κανένας από τους

συμμετέχοντες στην έρευνα δεν θεωρεί ότι οι ΤΠΕ δεν συμβάλλουν στην αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης σε επιχειρηματικό περιβάλλον, ενώ μόλις το ποσοστό 6% περίπου, απάντησε ότι οι ΤΠΕ αποτελούν πλεονέκτημα για τη διαχείριση της γνώσης, σε πολύ μικρό βαθμό.

Στη συνέχεια, καταγράφηκαν οι απόψεις των επιχειρήσεων για το κατά πόσο η διαχείριση της γνώσης μπορεί να αποτελέσει παράγοντα που καθορίζει τη διαμόρφωση πολιτικών για την λειτουργία μιας επιχείρησης. Στην ουσία, μέσα από την παρούσα ερώτηση, αναμένεται να διαπιστωθεί κατά πόσο η διαχείριση της γνώσης θεωρείται σημαντικός συντελεστής για την παραγωγική λειτουργία της επιχείρησης, ώστε να λαμβάνεται υπόψη κατά το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης ή του οργανισμού. Όπως παρατηρείται και από τον ακόλουθο πίνακα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων αντιμετωπίζουν τη διαχείριση της γνώσης ως ένα πολύ σημαντικό παράγοντα για την διαμόρφωση των πολιτικών και των στόχων της επιχείρησης. Μάλιστα, σε ποσοστό 51% οι επιχειρήσεις συσχετίζουν τη διαχείριση της γνώσης σε αρκετά μεγάλο βαθμό με τις πολιτικές που σχεδιάζονται, ενώ σε ποσοστό 21% περίπου, η διαχείριση της γνώσης αποτελεί πάρα πολύ σημαντικό παράγοντα κατά τη διαμόρφωση πολιτικών. Λίγο θεώρησε ότι συσχετίζονται οι δύο έννοιες, μόλις το 11% των ερωτηθέντων, ενώ κανένας από αυτούς δεν απάντησε καθόλου.

Πίνακας 5.2		
Απόψεις επιχειρήσεων Κεντρικής Μακεδονίας για το κατά πόσο η διαχείριση της γνώσης συμβάλλει στη διαμόρφωση πολιτικών της επιχείρησης		
Απαντήσεις	Αριθμός απαντήσεων N	Ποσοστό %
Καθόλου	0	0%
Πολύ λίγο	1	1,9%
Λίγο	6	11,3%
Μέτρια	8	15,1%
Αρκετά	27	50,9%
Πάρα πολύ	11	20,8%
Σύνολο	53	100%

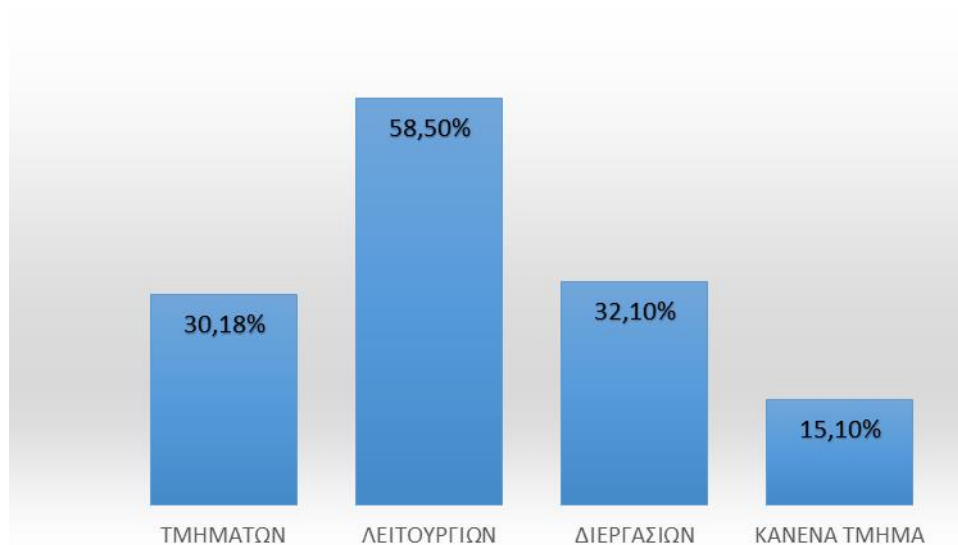
Σε επόμενη ερώτηση, στα πλαίσια της διερεύνησης των απόψεων για την εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης σε επιχειρηματικό περιβάλλον, οι ερωτηθέντες απάντησαν κατά πόσο πιστεύουν ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της διαχείρισης της γνώσης. Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.3 που βρίσκεται στη συνέχεια.

Πίνακας 5.3		
Απόψεις επιχειρήσεων Κεντρικής Μακεδονίας για το κατά πόσο η εκπαίδευση των εργαζομένων συμβάλλει στη διαχείριση της γνώσης		
Απαντήσεις	Αριθμός απαντήσεων N	Ποσοστό %
Καθόλου	0	0%
Πολύ λίγο	1	1,9%
Λίγο	1	1,9%
Μέτρια	10	18,9%
Αρκετά	17	32,1%
Πάρα πολύ	24	45,3%
Σύνολο	53	100%

Σε ποσοστό 80% περίπου, η εκπαίδευση των εργαζομένων φαίνεται να αποτελεί αρκετά πολύ και πάρα πολύ σημαντικό παράγοντα στην προσπάθεια δημιουργίας και διαχείρισης της γνώσης από τις επιχειρήσεις. Ειδικότερα, το 45% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων συμβάλλει σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό στη διαχείριση της γνώσης εντός της επιχείρησης. ένα επίσης υψηλό ποσοστό (32% περίπου) θεωρεί αρκετά σημαντική την εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης για την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης. Μόλις από ένα ποσοστό 2% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι η διαχείριση της γνώσης δεν εξαρτάται από την εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων, παρά μόνο σε μικρό και πολύ μικρό βαθμό.

Εν συνεχεία και προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν διαδικασίες διαχείρισης της γνώσης στην επιχείρησή τους, οι ερωτηθέντες

απάντησαν εάν εφαρμόζονται οι αρχές της διαχείρισης γνώσης στην επιχείρησή τους και σε ποιο επίπεδο. Το Σχήμα 5.1 αποτυπώνει τις απαντήσεις που δόθηκαν.



Σχήμα 5.1 Επίπεδα εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης για τις επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας

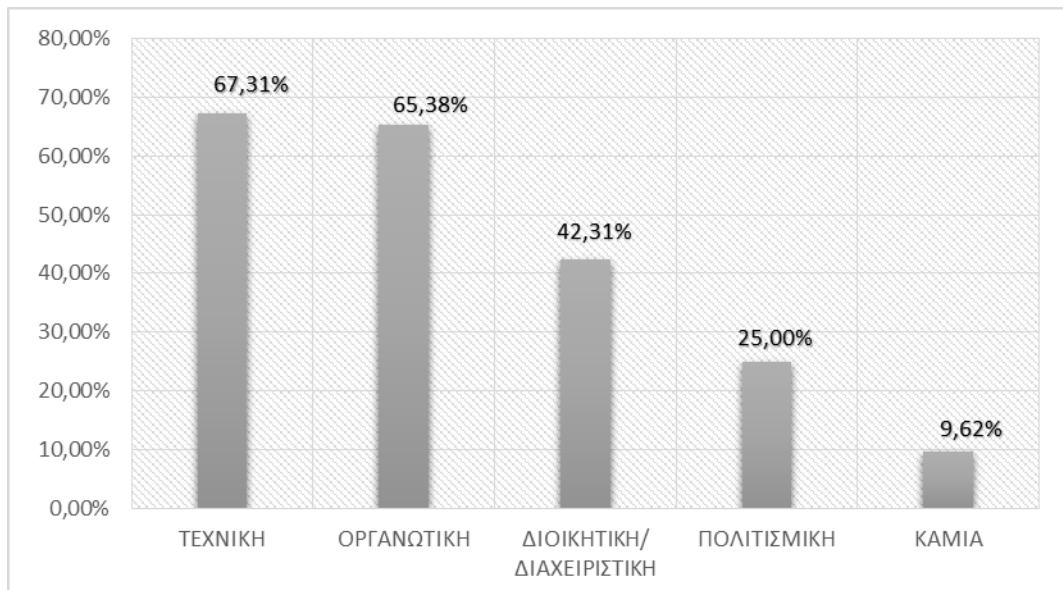
Διαπιστώνεται ότι σε περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις, η δημιουργία και διαχείριση της γνώσης αποτελούν θεμελιώδεις αρχές για αυτές και εφαρμόζονται τουλάχιστον σε επίπεδο λειτουργιών. Πολλές από τις επιχειρήσεις οι οποίες συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι η διαχείριση της γνώσης πέρα από το επίπεδο των λειτουργιών εφαρμόζεται και σε άλλα επίπεδα, όπως είναι τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης ή σε επίπεδο διεργασιών. Μόλις σε 8 επιχειρήσεις (ποσοστό 15% περίπου) η διαχείριση της γνώσης δεν εφαρμόζεται σε κάποιο από τα προαναφερθέντα επίπεδα.

Παρόμοιος ήταν και ο στόχος της επόμενης ερώτησης του ερωτηματολογίου. Αντικείμενο της ερώτησης ήταν να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζονται οι αρχές της διαχείρισης της γνώσης σε κάθε επιχείρηση. Όπως παρατηρείται από τον ακόλουθο πίνακα, σε ποσοστό 47% οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό διαδικασίες για τη διαχείριση της γνώσης. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη διαχείριση της γνώσης σε ένα μέτριο βαθμό, ανήλθαν σε ποσοστό 34%. Καθόλου δεν εφαρμόζεται η διαχείριση της γνώσης σε μόνο μια επιχείρηση. Παρόλο που η διαχείριση της γνώσης εφαρμόζεται έστω και σε έναν ελάχιστο βαθμό στις επιχειρήσεις (είτε μέσω αρχειοθέτησης, μετάδοσης πληροφοριών,

ή κάποιον άλλο τρόπο), ενδεχομένως η εν λόγω απάντηση να οφείλεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση μπορεί να μην εφαρμόζει κάποια συγκεκριμένη διαδικασία για τη δημιουργία και τη διαχείριση των πληροφοριών.

Πίνακας 5.4		
Απαντήσεις επιχειρήσεων Κεντρικής Μακεδονίας για το κατά πόσο εφαρμόζεται η διαχείριση της γνώσης σε αυτές		
Απαντήσεις	Αριθμός απαντήσεων N	Ποσοστό %
Καθόλου	1	1,9%
Πολύ λίγο	0	0%
Λίγο	4	7,5%
Μέτρια	18	34%
Αρκετά	25	47,2%
Πάρα πολύ	5	9,4%
Σύνολο	53	100%

Κατόπιν, οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν διαστάσεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος που εφαρμόζεται η διαχείριση της γνώσης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο ακόλουθο σχήμα, ενώ να σημειωθεί ότι υπήρχε η δυνατότητα επιλογής περισσότερων από μια απαντήσεις.



Σχήμα 5.2 Διαστάσεις διαχείρισης της γνώσης που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας

Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη διαχείριση της γνώσης σε τεχνικό και οργανωτικό επίπεδο. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην αυξημένη χρήση των ΤΠΕ από τις επιχειρήσεις, την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών (τεχνική διάσταση), καθώς και στην εφαρμογή διαδικασιών απόκτησης και διαμοιρασμού της γνώσης σε τμήματα ή/και θέσεις εργασίας (οργανωτική διάσταση). Ιδιαίτερη σημασία στην τεχνική και οργανωτική διάσταση της διαχείρισης της γνώσης δίνουν οι επιχειρήσεις σε ποσοστά 68% και 65% αντίστοιχα. Παρόλα αυτά υπάρχει και ένα αξιοσημείωτο ποσοστό επιχειρήσεων (42% περίπου), που εφαρμόζει τη διαχείριση της γνώσης σε διοικητικό επίπεδο, όπως για παράδειγμα στην ύπαρξη συστημάτων εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, την καλλιέργεια των ηγετικών χαρακτηριστικών για τα στελέχη και την ύπαρξη συστημάτων παρακίνησης. Αναφορικά με την πολιτισμική διάσταση της διαχείρισης της γνώσης, αυτή προσδιορίζεται από την διαμόρφωση νέας κουλτούρας για την επιχείρηση και εφαρμόζεται σε ποσοστό 25%.

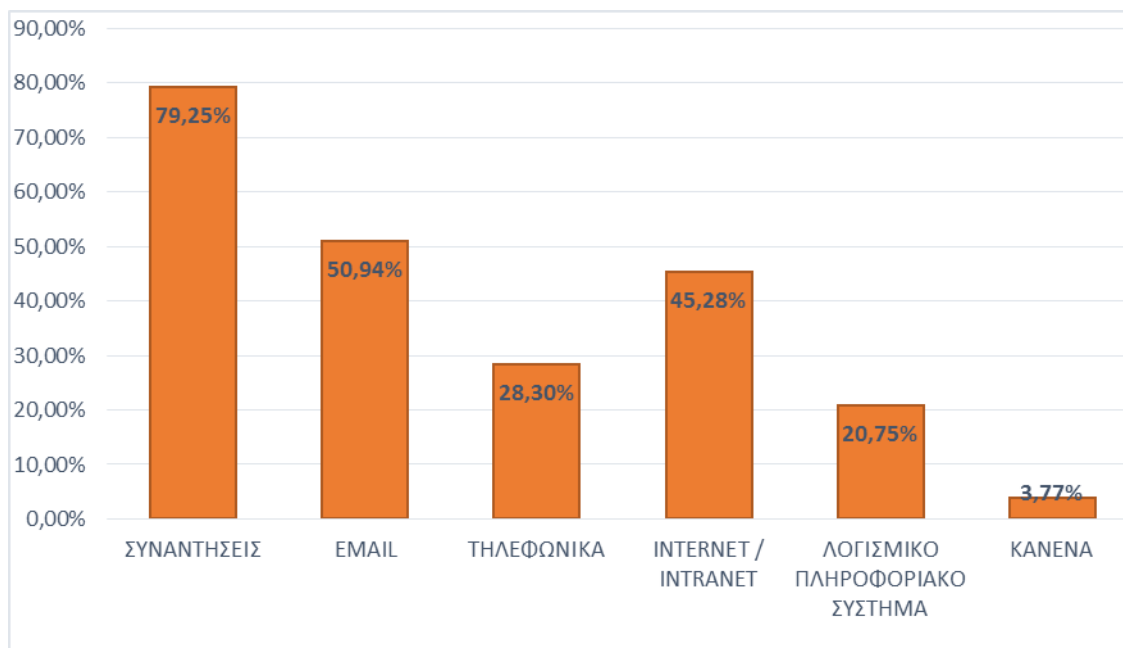
Ακολούθως, καταγράφηκαν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα για το βαθμό με τον οποίο εφαρμόζεται με αποτελεσματικό τρόπο η διαχείριση της γνώσης από τις επιχειρήσεις και κατά πόσο συμβάλλει στην βελτίωση των λειτουργιών της. Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρουσιάζονται στη συνέχεια.

<p align="center">Πίνακας 5.5</p> <p align="center">Απαντήσεις επιχειρήσεων Κεντρικής Μακεδονίας για το κατά πόσο η εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης έχει βελτιώσει τις λειτουργίες τους</p>		
Απαντήσεις	Αριθμός απαντήσεων N	Ποσοστό %
Καθόλου	1	1,9%
Πολύ λίγο	1	1,9%
Λίγο	2	3,8%
Μέτρια	15	28,3%
Αρκετά	26	49,1%
Πάρα πολύ	8	15,1%
Σύνολο	53	100%

Σε ποσοστό 49%, οι επιχειρήσεις έχουν παρατηρήσει αρκετά σημαντική βελτίωση στις λειτουργίες τους, μέσα από την υιοθέτηση στρατηγικών για τη διαχείριση της γνώσης. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις δήλωσαν ότι έχουν σημειώσει βελτίωση είτε σε μέτριο βαθμό, είτε πάρα πολύ. Τα αντίστοιχα ποσοστά ήταν 28% και 15% περίπου. Καθόλου έως λίγη βελτίωση καταγράφηκε μόλις από το 7,5% των επιχειρήσεων.

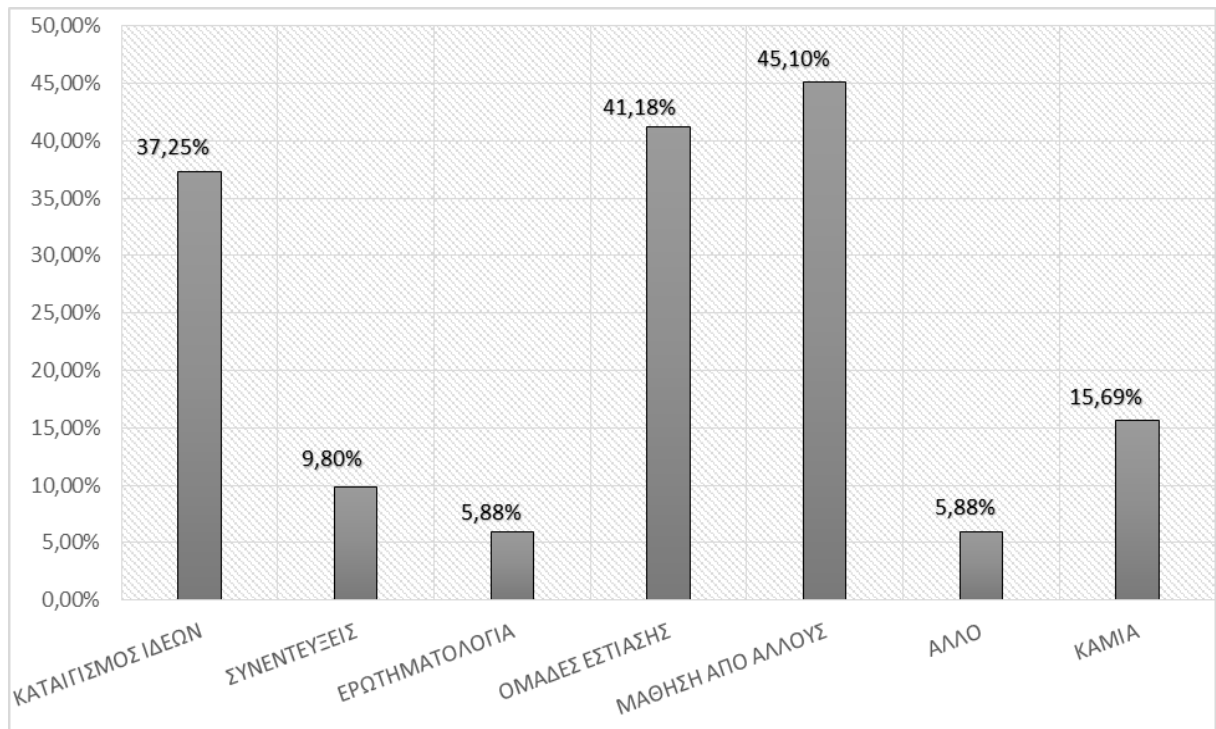
Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν σε ερώτηση για τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η δημιουργία και διαχείριση της γνώσης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις συμβάλλουν στη διαχείριση της γνώσης με περισσότερους από έναν τρόπους. Στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων, οι συναντήσεις μεταξύ των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στην δημιουργία και την μεταφορά της γνώσης. Ειδικότερα, σε ποσοστό 79%, οι επιχειρήσεις μεταξύ άλλων τεχνικών επιλέγουν κατά κύριο λόγο τις συναντήσεις με στόχο τη διαχείριση της γνώσης. Σημαντικό ρόλο, διαδραματίζουν επίσης και τα μηνύματα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, αλλά και η χρήση του διαδικτύου, με ποσοστά προτίμησης 50% και 45% αντίστοιχα. Από την άλλη πλευρά, περιορισμένη είναι η χρήση των τηλεφωνικών συνεδριών και της αξιοποίησης εξειδικευμένων λογισμικών προγραμμάτων, ενώ καμία τεχνική για τη διαχείριση της γνώσης δεν

εφαρμόζει το 4% των επιχειρήσεων περίπου. Τα παραπάνω παρουσιάζονται και σχηματικά μέσα από το ακόλουθο σχήμα.



Σχήμα 5.3 Τρόποι εφαρμογής της διαχείρισης της γνώσης από τις επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας

Εν συνεχεία, καταγράφηκαν οι διαδικασίες που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις για την απόκτηση γνώσης. Οι απαντήσεις αποτυπώνονται μέσα από το επόμενο σχήμα. Σημειώνεται ότι δύο επιχειρήσεις δεν έδωσαν κάποια απάντηση στη συγκεκριμένη ερώτηση.



Σχήμα 5.4 Διαδικασίες που εφαρμόζονται για την απόκτηση γνώσης από τις επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας

Σε ποσοστά 45% και 41% οι επιχειρήσεις φαίνεται να προτιμούν την απόκτηση της γνώσης μέσα από την κοινωνική διάστασή της, καθώς επιλέγουν διαδικασίες που σχετίζονται με την άρρητη γνώση όπως είναι η μάθηση από άλλους και η συμμετοχή σε ομάδες εστίασης αντίστοιχα. Σε αρκετά σημαντικό βαθμό χρησιμοποιείται και η τεχνική του καταιγισμού ιδεών (brainstorming), η οποία επιλέγεται από το 37% περίπου των επιχειρήσεων. Οι συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια αποτελούν τεχνικές που δεν φαίνεται να προτιμώνται από τις επιχειρήσεις, καθώς χρησιμοποιούνται δευτερεύοντος και σε ποσοστά 10% και 6% περίπου. Ωστόσο, ένα ποσοστό 16% περίπου δήλωσε ότι δεν χρησιμοποιείται καμία τεχνική για την απόκτηση της γνώσης, ενώ το 6% χρησιμοποιεί κάποια άλλη τεχνική.

Μια ακόμη ερώτηση που είχε ως στόχο τη διαπίστωση των τεχνικών και διαδικασιών που εφαρμόζονται για τη διαχείριση της γνώσης από τις επιχειρήσεις, κατέγραφε τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα για τις διαδικασίες που εφαρμόζουν. Οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να δώσουν περισσότερες από μια απαντήσεις και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα. Στην παρούσα ερώτηση δεν δόθηκε απάντηση από μια επιχείρηση

Πίνακας 5.6		
Απαντήσεις επιχειρήσεων Κεντρικής Μακεδονίας για τις διαδικασίες που εφαρμόζουν οι ίδιες για τη διαχείριση της γνώσης		
Απαντήσεις	Αριθμός απαντήσεων N	Ποσοστό %
Απόκτηση γνώσης από κατάλληλα άτομα	31	59,61%
Τροποποίηση της γνώσης για συγκεκριμένο σκοπό	12	23,07%
Αρχειοθέτηση	19	36,53%
Μεταβίβαση γνώσης	26	50%
Πρόσβαση των απασχολούμενων στη γνώση	25	48,07%
Διάθεση της γνώσης	21	40,38%
Καμία από τις παραπάνω διαδικασίες	4	7,7%
Σύνολο	52	-

Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης. Οι διαδικασίες που επιλέγονται από τις επιχειρήσεις για τη διαχείριση της γνώσης στο περιβάλλον τους, σχετίζονται σε πολύ μεγάλο ποσοστό με την απόκτηση της γνώσης από άλλους, τη μεταβίβαση της γνώσης και την πρόσβαση όλων των ανθρώπινων πόρων στη γνώση. Μάλιστα, περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις (ποσοστό 60% περίπου) δίνουν πολύ μεγάλη σημασία στην απόκτηση της γνώσης από άλλους, ενώ για τα ποσοστά 50% και 48% περίπου, πέρα από την απόκτηση της γνώσης από τα κατάλληλα άτομα, επιδιώκουν τη μεταβίβασή της σε άλλους, αλλά και την δυνατότητα πρόσβασης όλων σε αυτή, αντίστοιχα. Η αρχειοθέτηση αποτελεί διαδικασία που επιλέγεται από το 37% περίπου των επιχειρήσεων. Μόλις το 7,7% των επιχειρήσεων δεν χρησιμοποιεί κάποια από τις προαναφερθείσες τεχνικές.

Σε ερώτηση αν οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν κάποιο σύστημα για τη διαχείριση της γνώσης, η πλειοψηφία των απαντήσεων αναφέρει ότι, χρησιμοποιεί συστήματα που σχετίζονται με την υλικοτεχνική υποδομή και τις ΤΠΕ. Όπως παρατηρείται και από τα

δεδομένα του πίνακα που ακολουθεί, σε ποσοστό 62% περίπου οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις ΤΠΕ για τη διαχείριση της γνώσης, ενώ ένα εξίσου υψηλό ποσοστό (60% περίπου), εφαρμόζει διαδικασίες για τη διαχείριση της γνώσης και σε υλικοτεχνικό επίπεδο. Αναφορικά με τη δημιουργία κουλτούρας και την πολιτισμική διάσταση της διαχείρισης της γνώσης, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν διαδικασίες προς αυτή τη κατεύθυνση σε ποσοστό 36% περίπου.

Σημειώνεται ότι, πολλές από τις επιχειρήσεις χρησιμοποιούν περισσότερα από ένα συστήματα για τη διαχείριση της γνώσης. Επιπλέον, απάντηση δόθηκε στη συγκεκριμένη ερώτηση από τις 52 επιχειρήσεις.

Πίνακας 5.7		
Απαντήσεις επιχειρήσεων Κεντρικής Μακεδονίας για το εάν εφαρμόζουν κάποιο/-α από τα ακόλουθα συστήματα για τη διαχείριση της γνώσης		
Απαντήσεις	Αριθμός απαντήσεων N	Ποσοστό %
Υλικοτεχνική υποδομή	31	59,61%
ΤΠΕ	32	61,53%
Κουλτούρα	19	36,53%
Σύνολο	52	-

Στις επόμενες τρεις ερωτήσεις, οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα, κλήθηκαν να απαντήσουν εάν οι επιχειρήσεις στις οποίες απασχολούνται, ακολουθούν κάποιο συγκεκριμένο στρατηγικό πλάνο, εάν λαμβάνουν υπόψη τις αρχές της διαχείρισης γνώσης κατά τη φάση του στρατηγικού σχεδιασμού και αν όχι, κατά πόσο υπάρχει πρόβλεψη για μελλοντική εφαρμογή των στρατηγικών διαχείρισης γνώσης. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Πίνακας 5.8		
Απαντήσεις επιχειρήσεων Κεντρικής Μακεδονίας σχετικά με την ύπαρξη στρατηγικού πλάνου για τη διαχείριση της γνώσης		
Απαντήσεις	Αριθμός απαντήσεων N	Ποσοστό %
Η επιχείρηση ακολουθεί κάποιο συγκεκριμένο στρατηγικό πλάνο		

Ναι	44	83%
Όχι	9	17%
Σύνολο	53	100%
Εάν ναι, λαμβάνονται υπόψη ενέργειες για τη διαχείριση της γνώσης κατά το στρατηγικό σχεδιασμό;		
Ναι	28	66,7%
Όχι	14	33,3%
Σύνολο	42	100%
Εάν όχι, προβλέπεται μελλοντική εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης της γνώσης;		
Ναι	17	54,8%
Όχι	14	45,2%
Σύνολο	31	100%

Σε ποσοστό 83% οι επιχειρήσεις έχουν σχεδιάσει και ακολουθούν κάποιο στρατηγικό πλάνο για την δημιουργία και διαχείρισης της γνώσης. Μάλιστα, η πλειοψηφία των εν λόγω επιχειρήσεων και συγκεκριμένα σε ποσοστό 67% περίπου, λαμβάνουν υπόψη τις στρατηγικές για τη διαχείριση της γνώσης κατά το στάδιο του στρατηγικού προγραμματισμού. Σημειώνεται ότι στην δεύτερη ερώτηση δεν απάντησαν δύο επιχειρήσεις από το σύνολο των 44 επιχειρήσεων που απάντησαν ναι στην προηγούμενη ερώτηση. Αναφορικά με το εάν προβλέπεται μελλοντική εφαρμογή στρατηγικών πλάνων για τη διαχείριση της γνώσης, απαντήσεις δόθηκαν από 31 επιχειρήσει, εκ των οποίων σε ποσοστό 55% προβλέπεται μελλοντική εφαρμογή στρατηγικών για τη διαχείριση της γνώσης, ενώ σε ποσοστό 45% δεν προβλέπεται εφαρμογή κάποιας στρατηγικής στο μέλλον.

Στόχος της επόμενης ερώτησης ήταν να διαπιστωθεί εάν εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις κάποια μέθοδος για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης της γνώσης. Οι απαντήσεις που δόθηκαν παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

<p align="center">Πίνακας 5.9</p> <p align="center">Απαντήσεις επιχειρήσεων Κεντρικής Μακεδονίας για το εάν χρησιμοποιούν κάποια μέθοδο μέτρησης της αποτελεσματικότητας από τη διαχείριση της γνώσης</p>		
Απαντήσεις	Αριθμός απαντήσεων N	Ποσοστό %
Μέτρηση στρατηγικής και στόχων	31	73,58%
Παρακολούθηση στοιχείων Ενεργητικού	12	22,64%
Τεχνική πλοήγησης	19	35,85%
Δείκτες διανοητικού κεφαλαίου	26	20,75%
Άλλη τεχνική	25	3,77%
Καμία τεχνική	21	15,09%
Σύνολο	53	100%

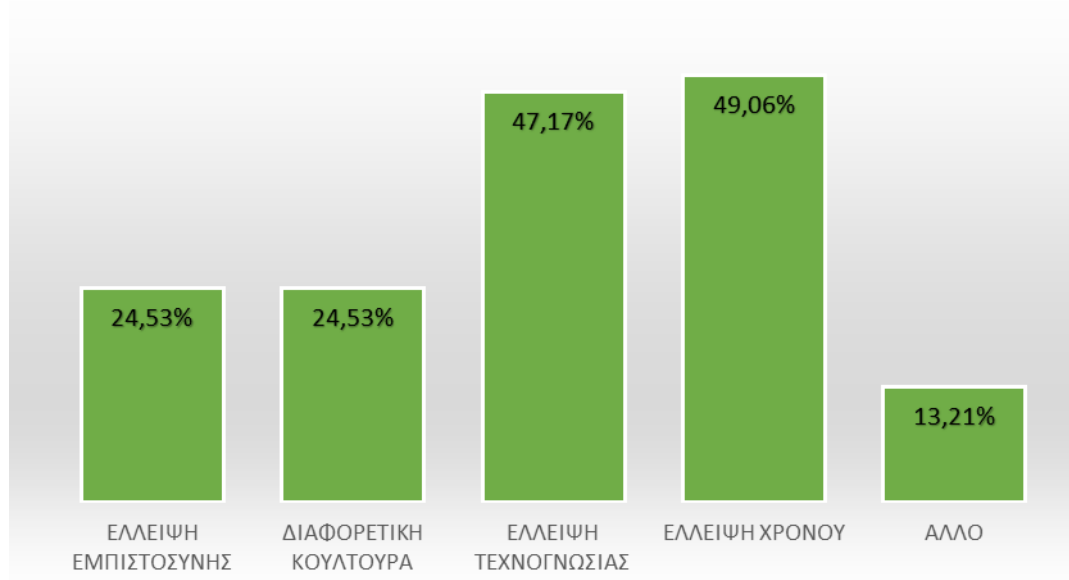
Η ικανοποίηση των πελατών, η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσα από προγράμματα κατάρτισης και η οικονομική αποδοτικότητα της επιχείρησης, αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα μεθόδων που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις για να διαπιστώσουν κατά πόσο αποτελεσματικά εφαρμόζεται η διαχείριση της γνώσης σε επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι εν λόγω μέθοδοι συμβάλλουν στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης της γνώσης υπο το πρίσμα της επίτευξης των στρατηγικών στόχων και επιλέγονται από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων και ειδικότερα σε ποσοστό 74% περίπου.

Ως εναλλακτικοί τρόποι παρακολούθησης της αποτελεσματικής εφαρμογής της διαχείρισης της γνώσης σε μια επιχείρηση, λογίζονται η τεχνική της πλοήγησης (ποσοστό 35% περίπου), η παρακολούθηση των άυλων στοιχείων του ενεργητικού (ποσοστό 23% περίπου) και η παρακολούθηση δεικτών κεφαλαίου (ποσοστό 21% περίπου). Η τεχνική της πλοήγησης αναφέρεται στην κατάρτιση χρηματοοικονομικών δεικτών για την παρακολούθηση διάφορων λειτουργιών και στοιχείων και τη μέτρηση της παραγωγικότητας. Αναφορικά με τους δείκτες διανοητικού κεφαλαίου,

παραδείγματα τέτοιων δεικτών είναι οι δείκτες ανθρώπινου κεφαλαίου, αγοράς και πελατών.

Επιπλέον, μόλις το 15% των επιχειρήσεων δεν εφαρμόζει οποιαδήποτε τεχνική για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης.

Στο ακόλουθο σχήμα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των επιχειρήσεων για τα σημαντικότερα εμπόδια που αντιμετωπίζουν κατά την εφαρμογή πρακτικών για τη δημιουργία και διαχείριση της γνώσης. Σημειώνεται ότι, υπήρχε δυνατότητα επιλογής περισσότερων από μια απαντήσεις από τους συμμετέχοντες στην έρευνα.



Σχήμα 5.5 Σημαντικότερα εμπόδια κατά την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης γνώσης από τις επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας

Οι μισές επιχειρήσεις περίπου αντιλαμβάνονται ως σημαντικότερα εμπόδια στην αποτελεσματική εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης γνώσης, την έλλειψη χρόνου αλλά και την έλλειψη τεχνογνωσίας. Τα συγκεκριμένα ποσοστά ανήλθαν σε 49% και 47% αντίστοιχα. Η έλλειψη εμπιστοσύνης αποτελεί εμπόδιο στην δημιουργία και διαχείριση της γνώσης για το 24,5% των επιχειρήσεων, ενώ ένα παρόμοιο ποσοστό δήλωσε ότι, σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης διαδραματίζει η κουλτούρα, με αποτέλεσμα η διαφορετική κουλτούρα μεταξύ των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης, να αποτελεί ένα εμπόδιο στην αποτελεσματική εφαρμογή της.

Η αναγκαιότητα ύπαρξης της διαχείρισης γνώσης σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον αποτυπώνεται και από τον ακόλουθο πίνακα, όπου σε ποσοστό 68% περίπου οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι η διαχείριση της γνώσης μπορεί να επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, είτε σε αρκετά (ποσοστό 51%), είτε σε πάρα πολύ (ποσοστό 17%) μεγάλο βαθμό.

Πίνακας 5.10		
Απαντήσεις επιχειρήσεων Κεντρικής Μακεδονίας για κατά πόσο η διαχείριση της γνώσης μπορεί να αποφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση		
Απαντήσεις	Αριθμός απαντήσεων N	Ποσοστό %
Καθόλου	1	1,9%
Πολύ λίγο	0	0%
Λίγο	3	5,7%
Μέτρια	13	24,5%
Αρκετά	27	50,9%
Πάρα πολύ	9	17%
Σύνολο	53	100%

Την προτελευταία ερώτηση, καταγράφηκαν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα για το κατά πόσο έχουν παρατηρηθεί αντιδράσεις από την προσπάθεια ενσωμάτωσης πρακτικών για τη διαχείριση της γνώσης, από τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Παρατηρείται ότι, σε ποσοστό 34% οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν ορισμένα προβλήματα (σε μέτριο βαθμό) από το προσωπικό της επιχείρησης, όταν πρόκειται για την εφαρμογή κάποιας τεχνικής που στηρίζεται στη διαχείριση της γνώσης. Σε ποσοστό 26% περίπου οι αντιδράσεις του προσωπικού είναι αρκετά έντονες, ενώ για το 9,5% των επιχειρήσεων περίπου, η εφαρμογή διαδικασιών για τη διαχείριση της γνώσης στο επιχειρηματικό περιβάλλον, συνοδεύεται από πάρα πολύ έντονες αντιδράσεις. Μόλις το 13% των επιχειρήσεων δεν έχει απολύτως κανένα πρόβλημα κατά την εφαρμογή τεχνικών για τη διαχείριση γνώσης. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης ερώτησης παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.11		
Απαντήσεις επιχειρήσεων Κεντρικής Μακεδονίας για το εάν υπάρχει αντίδραση από το ανθρώπινο δυναμικό, στην προσπάθεια εφαρμογής τεχνικών για τη διαχείριση της γνώσης		
Απαντήσεις	Αριθμός απαντήσεων N	Ποσοστό %
Καθόλου	7	13,2%
Πολύ λίγο	5	9,4%
Λίγο	4	7,5%
Μέτρια	18	34%
Αρκετά	14	26,4%
Πάρα πολύ	5	9,4%
Σύνολο	53	100%

Τέλος, οι συμμετέχοντες κατέγραψαν την άποψή τους για το ποιες θεωρούν τις σημαντικότερες προκλήσεις για τη διαχείριση της γνώσης από τις επιχειρήσεις. Μια από τις προκλήσεις που αποτυπώνονται για τις ελληνικές επιχειρήσεις, είναι η ανάγκη για παρακολούθηση και προσαρμογή των επιχειρήσεων σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από τεχνολογική ανάπτυξη και μεγάλο όγκο πληροφοριών που πρέπει να διαχειρίζονται. Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή συστημάτων για τη διαχείριση της γνώσης είναι η διαβίου μάθηση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπαίδευση του προσωπικού κρίνεται ως πολύ σημαντική πρόκληση για τις ελληνικές επιχειρήσεις και την εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον. Θεωρείται σκόπιμο, οι άνθρωποι πόροι να καταρτίζονται συνεχώς ώστε να μπορούν να αποκτήσουν, να επεξεργαστούν, να διαχειριστούν και να μεταδώσουν τις πληροφορίες που λαμβάνουν.

Μια ακόμη πρόκληση είναι η εφαρμογή συστημάτων ελέγχου για τη αποτελεσματικότητα της διαχείρισης της γνώσης. Η ανάπτυξη συστημάτων προϋποθέτει την ανάγκη για επένδυση, επομένως θεωρείται σημαντική η παροχή νέων χρηματοδοτικών εργαλείων και επιδοτούμενων προγραμμάτων για την κάλυψη

τέτοιων επενδύσεων. Η επένδυση από τις επιχειρήσεις για τη διαχείριση της γνώσης θα πρέπει να συνδυάζεται με την ύπαρξη στοιχείων καινοτομίας τα οποία θα διασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα των συστημάτων και επομένως θα διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης αλλά και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

Τέλος, η αλληλεπίδραση μεταξύ των επιχειρήσεων, για την απόκτηση γνώσεων και την συγκριτική αξιολόγηση, φαίνεται να αποτελεί ένα ακόμη σημείο στο οποίο θα πρέπει να δώσουν σημασία οι ελληνικές επιχειρήσεις, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Υπό μια γενική σκοπιά, η βιβλιογραφική διερεύνηση του ζητήματος φανερώνει ότι το ζήτημα της διοίκησης και της διαχείρισης της γνώσης, αποτελεί θέμα διερεύνησης από τον επιστημονικό κόσμο, σε παγκόσμια κλίμακα. Εστιάζοντας, μάλιστα σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, αξίζει να σημειωθεί ότι τόσο η διοίκηση, όσο και η διαχείριση της γνώσης έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις κατά την εφαρμογή τους, συγκριτικά με τις μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις.

Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους συντελεστές που αξιοποιούν σήμερα οι επιχειρήσεις για να διασφαλίσουν την εύρυθμη λειτουργία τους, αλλά και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις. Πρόκειται για ένα πεδίο που διερευνάται εδώ και τέσσερις (4) δεκαετίες περίπου και περιλαμβάνει τόσο τη γνώση που υπάρχει σε έγγραφη και αποθηκευμένη μορφή, όσο και τη γνώση που σχετίζεται με την προσωπική εμπειρία του ανθρώπινου παράγοντα. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπινων πόρων μπορεί να δημιουργήσει διάφορες διαστάσεις της γνώσης και να προσφέρει πολλά οφέλη προς τις επιχειρήσεις. Η δημιουργία και η διαχείριση της γνώσης μπορούν να εφαρμοστούν σε μια επιχείρηση μέσα από τεχνικές όπως για παράδειγμα, τα ερωτηματολόγια, ο καταγισμός ιδεών και η μάθηση από άλλους. Βασικές προϋποθέσεις για να πραγματοποιηθεί η εφαρμογή της γνώσης με αποτελεσματικό τρόπο είναι η πρόθεση του ανθρώπινου δυναμικού να διαχειριστεί, επεξεργαστεί και μεταφέρει τη γνώση, αλλά και η ύπαρξη ποικιλίας πληροφοριών.

Παράλληλα, στην θεωρητική προσέγγιση του θέματος, αποτυπώθηκε η βαρύτητα και η σημαντικότητα εφαρμογής της διοίκησης και της διαχείρισης της γνώσης από επιχειρήσεις, καθώς και τα πολλαπλά οφέλη που απορρέουν από την υιοθέτησή της. Τα οφέλη συνδέονται κατά κύριο λόγο με την βελτίωση διαδικασιών κατά την λήψη αποφάσεων από τους αρμόδιους. Στην συνέχεια, αποτυπώνονται τα στάδια εφαρμογής διαχείρισης γνώσης, υπό την μορφή μεθοδικών διαδικασιών. Με τον τρόπο αυτό, η υλοποίηση της πολιτικής διαχείρισης της γνώσης από μια επιχείρηση, μπορεί να εφαρμοστεί ακολουθώντας την διαδικασία βήμα – βήμα. Η παρουσίαση ενδεικτικών μοντέλων και εργαλείων διαχείρισης γνώσης, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Σε γενικές γραμμές, τα μοντέλα και τα υποστηρικτικά εργαλεία, αποτελούν τεχνικές και προσεγγίσεις, στα

πλαίσια εφαρμογής συστήματος διαχείρισης γνώσης από μια επιχείρηση. Τα μοντέλα και τα εργαλεία που παρουσιάζονται, στηρίζονται σε επιστημονικά άρθρα και περιλαμβάνουν απλά, αλλά και πιο σύνθετα ζητήματα διαχείρισης γνώσης. Σκοπός της αποτύπωσής τους, ήταν η συγκεντρωτική καταγραφή ενδεικτικών παραδειγμάτων, έτσι ώστε να είναι κατανοητός ο τρόπος προσέγγισης ζητημάτων, κατά την διαδικασία εφαρμογής συστήματος διαχείρισης γνώσης. Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, προτείνεται η περαιτέρω έρευνα και η δημιουργία λίστας προτύπων εργαλείων διαχείρισης γνώσης τα οποία θα διακρίνονται ανάλογα με τον επιχειρηματικό κλάδο στον οποίο εντάσσονται οι επιχειρήσεις. Για την κατάρτιση των εργαλείων διαχείρισης γνώσης από τις επιχειρήσεις, μπορούν να ληφθούν υπόψη παραδείγματα επιτυχημένων συστημάτων εφαρμογής διαχείρισης γνώσης.

Στην συνέχεια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης περιγράφηκαν στοιχεία που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα εφαρμογής της διοίκησης και της διαχείρισης της γνώσης. Σε πρώτο πλάνο, αποτυπώθηκαν στρατηγικές μέτρησης της διαχείρισης γνώσης, στις οποίες ενδεικτικά περιλαμβάνονται: η μέθοδος του ερωτηματολογίου και η τεχνική δημιουργίας δεικτών απόδοσης, μέσω των οποίων μπορεί να υπολογιστεί η προστιθέμενη αξία, καθώς και η αποδοτικότητα εφαρμογής του συστήματος. Σε δεύτερο πλάνο, αναλύθηκαν τα οφέλη από την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης, τα οποία είναι πολλαπλά και αφορούν διάφορους τομείς των επιχειρηματικών λειτουργιών. Από τα οφέλη, αναδεικνύεται ότι η εφαρμογή συστήματος διαχείρισης γνώσης, δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις που την υιοθετούν. Τέλος, οι μελλοντικές απαιτήσεις και οι προκλήσεις των επιχειρήσεων, ως προς την εφαρμογή συστήματος διαχείρισης γνώσης, διαφαίνεται ότι δημιουργούν συνθήκες ευημερίας και βιωσιμότητας, ενώ παράλληλα συνδέονται με την επίτευξη της επιχειρηματικής στρατηγικής, αλλά και με την εφαρμογή καινοτομίας.

Μετά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, πραγματοποιήθηκε έρευνα σε επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας για τη διερεύνηση των απόψεών τους για τη διαχείριση της γνώσης και της αποτελεσματικής εφαρμογής της από αυτές. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 53 επιχειρήσεις και οργανισμούς, μέσα από τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελούταν από 23 ερωτήσεις και η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε το διάστημα από 3 Ιουνίου έως 31 Αυγούστου 2018.

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα διερευνήθηκε ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις γνώριζαν την έννοια της διαχείρισης της γνώσης. Σύμφωνα με τα

αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι, υπήρχε μια σχετικά καλή γνώση για την έννοια της διαχείριση της γνώσης. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα προσδιόρισαν τη διαχείριση της γνώσης μέσα από την ανάγκη για μετάδοση των πληροφοριών, την δημιουργία νέων πρακτικών, την αρχειοθέτηση, την επικοινωνία, την διαχείριση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και την απόκτηση δεξιοτήτων. Ωστόσο, υπήρξαν και περιπτώσεις συμμετεχόντων που δεν έδωσαν κάποια απάντηση στη συγκεκριμένη ερώτηση, γεγονός που ενδεχομένως να αποτυπώνει, είτε την έλλειψη γνώσης για το σημαίνει η διαχείριση της γνώσης, είτε κάποια εσφαλμένη άποψη που να μην ήθελαν να την εκφράσουν. Επιπλέον, η σχετικά καλή γνώση των ερωτηθέντων για τη διαχείριση της γνώσης οφείλεται και στο γεγονός ότι σε πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζονται πολιτικές για τη διαχείριση της γνώσης. Η καλή γνώση της διοίκησης της γνώσης παρατηρήθηκε και μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπου σύμφωνα με την Περδικάκη (2009), διαπιστώνεται ότι το πεδίο της διοίκησης γνώσης έχει γνωρίσει αλματώδη αύξηση τις τελευταίες δεκαετίες. Σημειώνεται ωστόσο, ότι σε πολλές περιπτώσεις, η έννοια της διοίκησης της γνώσης συνδέεται αρκετά με τις έννοιες τεχνολογίες πληροφορίας, πληροφοριακά συστήματα και τεχνητή νοημοσύνη.

Στη συνέχεια, στόχος ήταν να διαπιστωθεί κατά πόσο οι επιχειρήσεις θεωρούν αποτελεσματική την εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Στην προκειμένη περίπτωση υπήρχε αρκετά καλή γνώση για την αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον. Οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η αποτελεσματική γνώση οφείλεται σε διαδικασίες και πολιτικές που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, αντιμετωπίζουν τη διαχείριση της γνώσης ως ένα πολύ σημαντικό παράγοντα για την διαμόρφωση των πολιτικών και των στόχων της επιχείρησης. Σημαντικό ρόλο στη διαχείριση της γνώσης, διαδραματίζει και η σύνδεσή της με τις ΤΠΕ, ενώ η αποτελεσματικότητά της καθορίζεται και από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως παράλληλα διαπιστώθηκε και από άλλους συγγραφείς (Trivella & Nasiopoulos, 2015). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, η εκπαίδευση των εργαζομένων φαίνεται να αποτελεί αρκετά πολύ και πάρα πολύ σημαντικό παράγοντα στην προσπάθεια δημιουργίας και διαχείρισης της γνώσης από τις επιχειρήσεις. Τέλος, η αποτελεσματική εφαρμογή της γνώσης, μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης. Μάλιστα, σχεδόν για τις μισές από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα και πραγματοποιούν ενέργειες για τη

δημιουργία και διαχείριση της γνώσης, υπάρχει αρκετά σημαντική βελτίωση, η οποία μπορεί να τους επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε κατά πόσο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη διαχείριση της γνώσης ώστε να λειτουργούν αποτελεσματικά. Παρατηρήθηκε ότι, περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη διαχείριση της γνώσης τουλάχιστον σε επίπεδο λειτουργιών. Σε γενικές γραμμές οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν διαδικασίες για τη δημιουργία και τη διαχείριση γνώσης από μέτρια μέχρι αρκετά μεγάλο βαθμό. Επιπλέον, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων εφαρμόζουν τη διαχείριση της γνώσης σε τεχνικό και οργανωτικό επίπεδο. Ωστόσο, αξιοσημείωτο είναι επίσης και το ποσοστό των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τη διαχείριση της γνώσης μέσα από την διοικητική και τη πολιτισμική της διάσταση. Αναφορικά με την πολιτισμική διάσταση και την δημιουργία κουλτούρας για την επιχείρηση, η κουλτούρα και η ηγεσία αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την δημιουργία και τη διαχείριση της γνώσης, σύμφωνα με τους Theriou et al. (2011). Παράλληλα, διαπιστώθηκε ότι, οι επιχειρήσεις έχουν σχεδιάσει και ακολουθούν κάποιο στρατηγικό πλάνο για την δημιουργία και διαχείριση της γνώσης, το οποίο και λαμβάνουν υπόψη κατά το στρατηγικό σχεδιασμό. Αναφορικά με τα εμπόδια από την εφαρμογή των στρατηγικών για τη διαχείριση της γνώσης, οι μισές επιχειρήσεις περίπου αντιλαμβάνονται ως σημαντικότερα εμπόδια την έλλειψη χρόνου αλλά και την έλλειψη τεχνογνωσίας. Σύμφωνα με τους Mladkova et al (2015), σημαντικό εμπόδιο στη διαχείριση της γνώσης με αποτελεσματικό τρόπο είναι η έλλειψη κινήτρων και της παρακίνησης των εργαζομένων.

Μέσω του επόμενου ερευνητικού ερωτήματος αποτυπώθηκαν οι διαδικασίες και τεχνικές που εφαρμόζουν στην πράξη οι επιχειρήσεις για την απόκτηση και διαχείριση της γνώσης. Στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων, οι συναντήσεις μεταξύ των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στην δημιουργία και την μεταφορά της γνώσης. Σημαντικό ρόλο, διαδραματίζουν επίσης και τα μηνύματα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, αλλά και η χρήση του διαδικτύου. Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε ενέργειες απόκτησης γνώσης, μέσα από την κοινωνική διάστασή της, καθώς επιλέγουν διαδικασίες που σχετίζονται με την άρρητη γνώση όπως είναι η μάθηση από άλλους και η συμμετοχή σε ομάδες εστίασης, ενώ σχετικά υψηλά βρίσκεται και ο καταγισμός ιδεών στις προτιμήσεις τους. Οι διαδικασίες που επιλέγονται από τις επιχειρήσεις για τη διαχείριση της γνώσης στο περιβάλλον τους, σχετίζονται σε πολύ μεγάλο ποσοστό με

την απόκτηση της γνώσης από άλλους, τη μεταβίβαση της γνώσης και την πρόσβαση όλων των ανθρώπινων πόρων στη γνώση. Η συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα στην αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης, καθώς και οι τεχνικές για την απόκτηση και μετατροπή της άρρητης γνώσης, διαπιστώθηκαν και σε έρευνα των Zochiou et al., (2012).

Τέλος, διερευνήθηκε ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν μεθόδους για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας από την εφαρμογή της γνώσης στο επιχειρηματικό τους περιβάλλον. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι, η ικανοποίηση των πελατών, η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσα από προγράμματα κατάρτισης και η οικονομική αποδοτικότητα της επιχείρησης, αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα μεθόδων που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις για να διαπιστώσουν κατά πόσο αποτελεσματικά εφαρμόζεται η διαχείριση της γνώσης σε επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι παραπάνω μέθοδοι εντάσσονται στα πλαίσια της μέτρησης της επίτευξη των στόχων του στρατηγικού προγραμματισμού. Ως εναλλακτικοί τρόποι παρακολούθησης της αποτελεσματικής εφαρμογής της διαχείρισης της γνώσης σε μια επιχείρηση, λογίζονται η τεχνική της πλοήγησης, η παρακολούθηση των άυλων στοιχείων του ενεργητικού και η παρακολούθηση δεικτών κεφαλαίου. Η ικανοποίηση του πελάτη και αλληλεπίδραση της επιχείρησης με αυτόν για την αποτύπωση της επιτυχημένης εφαρμογής της διαχείρισης της γνώσης αποτελεί επίσης σημαντική μέθοδο μέτρησης της αποτελεσματικότητας, σύμφωνα με τους Kanello και Papadimitriou (2013). Σε έρευνα των Xiao και Smith (2007), προτάθηκε η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης της γνώσης μέσα από τον βαθμό στον οποία χρησιμοποιείται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς και μέσα από τη συχνότητα με την οποία χρησιμοποιούνται από μεμονωμένους εργαζομένους, στα πλαίσια της εφαρμογής συστημάτων και διεργασιών για τη διαχείριση των πληροφοριών.

Συνοψίζοντας, στα πλαίσια της αποτελεσματικής διαχείρισης της γνώσης σε μια επιχείρηση, θα μπορούσαμε να σημειώσουμε ότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν προς αυτήν την κατεύθυνση, όπως χαρακτηριστικά είναι: α) η ανάπτυξη και υιοθέτηση επιχειρηματικής κουλτούρας από όλους τους απασχολούμενους σε μια επιχείρηση, β) η συνεργασία και η εμπιστοσύνη μεταξύ των απασχολούμενων, ειδικότερα μεταξύ αυτών που λειτουργούν σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα, γ) η διαμόρφωση οριζόντιων δεξιοτήτων, δ) η ανάπτυξη δεξιοτήτων και κατάρτισης του προσωπικού σε εξειδικευμένα θέματα που στηρίζονται στις

περιγραφές των θέσεων εργασίας, ε) η ενθάρρυνση όλων για τη μεταφορά της γνώσης και στ), η εστίαση σε μια παραγωγική διαδικασία που έχει ως κύριο στόχο τη συνεχή βελτίωση.

Γενικότερα, μέσα από την παρούσα ερευνητική μελέτη διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις γνώριζαν σε ικανοποιητικό βαθμό την έννοια της διοίκησης γνώσης, ενώ παράλληλα γνώριζαν και τις αρχές της διοίκησης της γνώσης, καθώς και τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να λειτουργήσει θετικά στην αποδοτική λειτουργία μιας επιχείρησης. Σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης φαίνεται να διαδραματίζουν οι ΤΠΕ και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, ενώ ως ανασταλτικούς παράγοντες θεωρούν την έλλειψη χρόνου και έλλειψη τεχνογνωσίας. Σε γενικές γραμμές, παρατηρήθηκε ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σε διάφορα επίπεδα λειτουργίας τους, διαδικασίες για τη διοίκηση της γνώσης, ενώ υιοθετούν και μεθόδους για τη μέτρηση της αποτελεσματικής εφαρμογής των αρχών διοίκησης γνώσης, όπως είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων για το ανθρώπινο δυναμικό και η διαπίστωση της ικανοποίησης των πελατών.

Τέλος, αναφορικά με τους περιορισμούς κατά τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, σε αυτούς εντάσσονται οι εξής:

- α. Η διεξαγωγή της έρευνας περιορίστηκε σε επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας, λόγω του τόπου διαμονής του ερευνητή.
- β. Λόγω ότι τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από επιχειρηματίες ή άτομα που είχαν κάποια διευθυντική σχέση σε μια επιχείρηση (π.χ. διευθύνων σύμβουλος, διευθυντής μάρκετινγκ), αρκετές φορές δεν κατέστη δυνατό να συμπληρωθεί εξ' αρχής το ερωτηματολόγιο για διάφορους λόγους, όπως η απουσία τους από το χώρο τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή ή ο φόρτος εργασίας. Κάτι τέτοιο είχε ως αποτέλεσμα να χρειαστεί και επόμενη μετάβαση στην επιχείρηση.
- γ. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε κατά τους καλοκαιρινούς μήνες (Ιούνιος – Αύγουστος 2018), με αποτέλεσμα να υπάρχει καθυστέρηση λήψης των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων η οποία ενδεχομένως οφειλόταν σε περίοδο θερινών διακοπών.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Creswell, J. (2016). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Εκδοτικός Όμιλος Ίων.

Διαχείριση Οργανωσιακής Γνώσης για τις Ελληνικές Επιχειρήσεις. (2006). *Οδηγός διαχείρισης οργανωσιακής γνώσης*. Θεσσαλονίκη: Έργο ΔΙ.ΟΡΓΑΝΩ.ΣΗ.

Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης. (χ.η.). *Υλικό κατάρτισης στη διαχείριση οργανωσιακής γνώσης*. Διασυνοριακό πρόγραμμα INTERREG IIIA / PHARE CBC 2000-2006 Ελλάδα – Βουλγαρία.

Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης – ΕΚΕΤΑ. (χ.η.). *Υλικό Κατάρτισης στη Διαχείριση Οργανωσιακής Γνώσης*. Διαθέσιμο στη: <https://www.certh.gr/dat/9D58A2E8/file.pdf> [Ανακτήθηκε 16 Ιουνίου 2018].

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2016). *Πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις: ορισμός και πεδίο εφαρμογής*. Διαθέσιμο στη: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM:n26026> [Ανακτήθηκε 18 Ιουνίου 2018].

Λεοντίδου, Λ. (2006). *Ποιοτική κοινωνική έρευνα. Μεθοδολογικές προσεγγίσεις και ανάλυση δεδομένων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Μπατζιάς Φ., Μπλέσιος, Ν., Ναζάκης, Χ., Τερζίδης, Κ., Κατσάλης, Α., & Μιχαλόπουλος, Ν. (2008). *Εισαγωγή στην Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών*. Τόμ. Α', Έκδ. Β'. Πάτρα: ΕΑΠ.

Παπαδάκης, Μ.Β. (2012). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. Τόμ. Α'. Αθήνα: Μπένου Ε.

Περδικάκη, Β. (2009). *Η Διοίκηση – Διαχείριση Γνώσης στα ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα*. Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Πετρογιάννης, Κ. (2008). Οι δύο μεθοδολογικές παραδόσεις: ποιοτική και ποσοτική παρατήρηση. Στο: Α. Ανδρούτσου, & Κ. Πετρογιάννης (Επιμ.), *Εκπαιδευτική έρευνα στην πράξη* (σελ. 57-78). Πάτρα: ΕΑΠ.

Robson, C. (2010). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

Ρωσσίδης, Ι., & Ασπρίδης, Γ. (2015). Η διαχείριση της γνώσης – μια θεωρητική προσέγγιση. *10th MIBES Conference – Larisa*, 396-406.

Zochiou, M., Chatzoudes, D., Chatzoglou, P., & Sarigiannidis, L. (2012). Knowledge management as o focal point in business operations: the development of a new conceptual framework. *Παρουσιάσεις – ΕΣΔΟ*, 170-186.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abubakar, M., Hamzah, E., Maher Ahmad A., & Alev, E. (2017). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*.

Amelingmeyer, J., & Amelingmeyer, G. (2005). *Wissens- und Informations management in kleinen und mittleren Unternehmen*. Lohmar: Wissens management beim Führungswechsel in KMU.

Bryant, A. (2006). Knowledge management – the ethnics of the agora or the mechanisms of the market? *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-10.

Capilla, R., Jansen, A., Tang, A., Avgeriou, P., & Babar, M.A. (2016). 10 years of software architecture knowledge management: Practice and future. *The Journal of Systems and Software*, 116, 191 – 205.

Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2018). Aligning enterprise knowledge and knowledge management systems to improve efficiency and effectiveness performance: A three-dimensional Fuzzy-based decision support system. *Expert Systems with Applications*, 91, 107 – 126.

Coakes, E., Willis, D., & Clarke, S. (2002). *Knowledge management in the sociotechnical world: the graffiti continues*, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.

Cooper, C. (2006). Knowledge Management and tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 47-64.

Córdova, F.M., & Gutierrez, F.A. (2018). Knowledge Management System in Service Companies. *Procedia Computer Science*, 139, 392 – 400.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Oxford: Elsevier's Science & Technology Department.

Durst, S., & Edvardsson, I.R. (2012). Knowledge management in SMEs: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16 (6), 879 – 903.

Edvardsson, I.R., & Durst, S. (2013). The Benefits of Knowledge Management in Small and Medium-sized Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 351 – 354.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. χ.η.). *What is an SME?* Διαθέσιμο στη: <http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/>
[Ανακτήθηκε 18 Ιουνίου 2018].

Fourie, C.H., Schilawa, J., & Cloete, E. (2004). The value of concept maps for knowledge management in the banking and insurance industry: A German case study. *Concept Maps: Theory, Methodology, Technology: Proc. of the First Int. Conference on Concept Mapping*. Διαθέσιμο στη: <http://cmc.ihmc.us/papers/cmc2004-237.pdf>
[Ανακτήθηκε 28 Ιουνίου 2018].

Hutchinson, K., Quinn, B., & Alexander, N. (2006). SME Retailer Internationalisation: case study evidence from British Retailers. *International Marketing Review*, 23 (1), 25-53.

Jorna, R. (2001). Knowledge types and organizational forms in knowledge management. *ISMICK*, 1-13.

Kanellos, N., & Papadimitriou, L. (2013). The networking of high-tech firms as a basis for knowledge transfer. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 73, 263-267.

Kruger, C.J., & Johnson, R.D. (2009). Assessment of Knowledge Management Growth: A South Africa Perspective. *Aslib Proceedings*, 61 (6), 542 – 564.

Kruger, C.J., & Snyman, M. (2007). Guidelines for assessing the knowledge management maturity of organizations. *South Africa Journal of Information Management*, 9 (3).

Kubickova, L., Votoupalova, M., & Toulouva, M. (2014). Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 12, 319 – 328.

Liao, Y.S. (2011). The effect of human resource management control systems on the relationship between knowledge management strategy and firm performance. *International Journal of Manpower*, 32 (5/6), 494 - 511.

Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M., & Doustar, M. (2018). The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 29 (1), 12 – 26.

Mladkova, L., Zouharova, J., & Novy, J. (2015). Motivation and knowledge workers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 207, 768-776.

Nissen, M.E. (2018). Initiating a system for visualizing and measuring dynamic knowledge. *Technological Forecasting and Social Change*. [Doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.008>].

Nissen, M.E., & Levitt, R.E. (2004). Agent-based modelling of knowledge dynamics. *Knowledge management research & practice*, 2 (3), 169 – 183.

Oztemel, E., Arslankay, S., & KorkusuzPolat, T. (2011). Enterprise knowledge management model (EKMM) in strategic enterprise resource management (SERM). *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 870 – 879.

Pandey, S.C., Dutta, A., & Nayak, A. (2018). Organizational capabilities and knowledge management success: a quartet of case studies. *Kybernetes*, 47(1), 222 – 238.

Shannak, R.O. (2009). Measuring Knowledge Management Performance. *European Journal of Scientific Research*, 35 (2), 242 – 253.

Sveiby, K.E. (1997). The intangible assets monitor. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 2 (1), 73 - 97.

Theriou, N., Maditinos, D., & Theriou, G. (2011). Knowledge management enabler factors and firm performance: an empirical research of the Greek medium and large firms. *European Research Studies*, XIV(2), 97-134.

Thomas, J. (n.d.). *A brief history of knowledge management*. Διαθέσιμο στη: <http://johnstomas.wikidot.com/a-brief-history-of-km> [Ανακτήθηκε 15 Μαΐου, 2018].

Trivella, L., & Nasiopoulos, D. (2015). Knowledge management strategy within the higher education. The case of Greece. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 175, 488-495.

Tseng, S.M. (2008). Knowledge management system performance measure index. *Expert Systems with Applications*, 34 (1), 734 – 745.

Uriarte, F. (2008). *Introduction to knowledge management. A brief introduction to the basic elements of knowledge management for non – practitioners interested in understanding the subject*. Jakarta: ASEAN Foundation.

Varajao, J. (2016). Success Management as a PM knowledge area – work-in-progress. *Procedia Computer Science*, 100, 1095 -1102.

Wang, M.-H., & Yang, T.-Y. (2016). Investigating the success of knowledge management: An empirical study of small- and medium-sized enterprises. *Asia Pacific Management Review*, 21, 79 – 91.

Wilhelm, M., & Dolfsma, W. (2018). Managing knowledge boundaries for open innovation – lessons from the automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 38 (1), 230 – 248.

Wingate, L.A., Smith, N.L., & Perk, S. (2018). The project vita: A dynamic knowledge management tool. *Evaluation and Program Planning*, 71, 22 – 27.

Xiao, H., & Smith, S. (2007). The use of tourism knowledge. Research propositions. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 310-331.

Yuva, J. (2002). Knowledge Management: *The supply chain nerve center*. *Institute for Supply Management*, 34 – 43.

Zack, M. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41 (3), 125 – 145.

Zhen, L., Wang, L., & Li, J-G. (2013). *A design of knowledge management tool for supporting product development*. *Information Processing and Management*, 49, 884 – 894.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

«Διερεύνηση των απόψεων Επιχειρήσεων της Κεντρικής Μακεδονίας για τη διαχείριση της γνώσης και της αποτελεσματικής εφαρμογής της»

Ο στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση απόψεων στελεχών ή/και υπαλλήλων που απασχολούνται σε επιχειρήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας, για τη διαχείριση της γνώσης και κατά πόσο εφαρμόζεται αποτελεσματικά από την επιχείρηση στην οποία απασχολούνται.

Η παρούσα μελέτη πραγματοποιείται στο πλαίσιο της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς», της Σχολής Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί είναι ανώνυμο και η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εθελοντική. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 23 ερωτήσεις.

Τα δεδομένα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για το σκοπό της παρούσας μελέτης.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο που θα αφιερώσετε, καθώς και για τη συμμετοχή σας στην έρευνα.

Με εκτίμηση,

Νίκος Μποτζώρης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ερωτηματολόγιο για τη διερεύνηση απόψεων επιχειρήσεων της Κεντρικής Μακεδονίας για τη διαχείριση της γνώσης και της αποτελεσματικής εφαρμογής της

1. Ποιο είναι το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης;

.....

2. Ποια είναι η ιδιότητά σας στην επιχείρηση;

.....

3. Πόσα άτομα απασχολούνται στην επιχείρηση;

.....

4. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της διαχείρισης γνώσης;

.....

.....

5. Κατά πόσο πιστεύετε ότι η ανάπτυξη και εφαρμογή των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών λειτουργεί προς όφελος της διαχείρισης γνώσης.

Καθόλου Πολύ λίγο Λίγο Μέτρια Αρκετά Πάρα πολύ

6. Πιστεύετε ότι η διαχείριση της γνώσης σχετίζεται με τη διαμόρφωση πολιτικών στα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης;

Καθόλου Πολύ λίγο Λίγο Μέτρια Αρκετά Πάρα πολύ

7. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων συμβάλλει στην διαχείριση γνώσης εντός της επιχείρησης;

Καθόλου Πολύ λίγο Λίγο Μέτρια Αρκετά Πάρα πολύ

8. Σε τι επίπεδο θεωρείτε ότι εφαρμόζονται οι αρχές διαχείρισης γνώσης στην επιχείρησή σας;

Τμημάτων Λειτουργιών Διεργασιών Κανένα τμήμα

9. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται οι αρχές της διαχείρισης γνώσης στην επιχείρησή σας;

Καθόλου Πολύ λίγο Λίγο Μέτρια Αρκετά Πάρα πολύ

10. Ποιες από τις ακόλουθες διαστάσεις της διαχείρισης γνώσης, εφαρμόζονται στην επιχείρησή σας;

- Τεχνική διάσταση (π.χ. πληροφοριακά συστήματα, νέες τεχνολογίες κ.λπ.)
- Οργανωτική διάσταση (δομές, τμήματα, θέσεις εργασίας κ.λπ.)
- Διοικητική/διαχειριστική διάσταση (π.χ. συστήματα υποκίνησης, αλλαγή μοντέλων διοίκησης προσωπικού, καλλιέργεια ηγετικών στελεχών, νέα συστήματα εκπαίδευσης των εργαζομένων κ.λπ.)
- Πολιτισμική διάσταση (π.χ. διαμόρφωση νέας οργανωσιακής κουλτούρας)
- Καμία από τις παραπάνω

11. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η διαχείριση γνώσης έχει συμβάλει στη βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησής σας;

- Καθόλου Πολύ λίγο Λίγο Μέτρια Αρκετά Πάρα πολύ

12. Με ποιο τρόπο πραγματοποιείται η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στην επιχείρησή σας;

- Συναντήσεις Email Τηλεφωνικές συνεδρίες Internet/ Intranet
- Εξειδικευμένο λογισμικό πληροφοριακό σύστημα Με κανένα τρόπο

13. Ακολουθείτε κάποια συγκεκριμένη διαδικασία για την απόκτηση της γνώσης στην επιχείρησή σας;

- Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming) Συνεντεύξεις Ερωτηματολόγια
- Ομάδες εστίασης Μάθηση από άλλους Άλλο
- Καμία από τις παραπάνω διαδικασίες

14. Ποια από τις ακόλουθες διαδικασίες εφαρμόζετε στην επιχείρησή σας για τη διαχείριση της γνώσης;

- Απόκτηση γνώσης από κατάλληλα άτομα
- Τροποποίηση της γνώσης για συγκεκριμένο σκοπό
- Αρχειοθέτηση
- Μεταβίβαση γνώσης
- Πρόσβαση απασχολουμένων στη γνώση
- Διάθεση γνώσης

Καμία από τις παραπάνω διαδικασίες

15. Εφαρμόζετε κάποιο/-α από τα ακόλουθα συστήματα γνώσης στην επιχείρησή σας;

Υλικοτεχνική υποδομή
Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας
Κουλτούρα

16. Η επιχείρηση ακολουθεί κάποιο συγκεκριμένο στρατηγικό πλάνο;

Ναι Όχι

17. Εάν ναι, κατά το στρατηγικό σχεδιασμό λαμβάνονται υπόψη ενέργειες διαχείρισης γνώσης και ποιες είναι αυτές;

Ναι Όχι

.....

18. Εάν όχι, υπάρχει πρόβλεψη για μελλοντική εφαρμογή;

Ναι Όχι

19. Χρησιμοποιείται κάποια από τις ακόλουθες μεθόδους για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης γνώσης στην επιχείρησή σας;

Μεθόδους μέτρησης της στρατηγικής και στόχων της επιχείρησης (π.χ. ικανοποίηση πελατών, οικονομική αποδοτικότητα, ανάπτυξη ικανοτήτων εργαζομένων, κ.λπ.)

Τεχνική παρακολούθησης άυλων στοιχείων του Ενεργητικού

Τεχνική πλοήγησης (π.χ. χρηματοοικονομικοί δείκτες, μέτρηση παραγωγικότητας, κ.λπ.)

Τεχνική δεικτών διανοητικού κεφαλαίου (δείκτες ανθρώπινου κεφαλαίου, δείκτες κεφαλαίου πελατών ή αγοράς, δείκτες δομικού κεφαλαίου)

Άλλη τεχνική

Καμία τεχνική

20. Ποια θεωρείτε τα σημαντικότερα εμπόδια κατά την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης γνώσης στην επιχείρησή σας;

Έλλειψη εμπιστοσύνης

- Διαφορετική κουλτούρα
- Έλλειψη τεχνογνωσίας
- Έλλειψη χρόνου
- Άλλο

21. Θεωρείτε ότι η εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης γνώσης δύναται να αποφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό σας;

Καθόλου Πολύ λίγο Λίγο Μέτρια Αρκετά Πάρα πολύ

22. Σε ποιο βαθμό έχετε παρατηρήσει αντιδράσεις από το προσωπικό της επιχείρησης, στην προσπάθεια ενσωμάτωσης πρακτικών για τη διαχείριση της γνώσης;

Καθόλου Πολύ λίγο Λίγο Μέτρια Αρκετά Πάρα πολύ

23. Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι σημαντικότερες προκλήσεις και μελλοντικές απαιτήσεις για τη διαχείριση γνώσης από τις ελληνικές επιχειρήσεις;

.....

.....

.....

.....

Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας στην έρευνα