



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

**Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της  
ανάπτυξης της Γνώσης και των δεξιοτήτων των  
εργαζομένων**

**ΖΑΡΚΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ  
Δρ. ΓΛΥΚΟΥ ΙΩΑΝΝΑ**

**ΛΑΡΙΣΑ, ΜΑΙΟΣ 2015**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>6</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>8</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ (KNOWLEDGE MANAGEMENT) .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Ορισμός και εννοιολογική προσέγγιση της Διαχείρισης Γνώσης;.....</b>	<b>13</b>
1.1.1 Τεχνολογίες Διαχείρισης της Γνώσης (Τεχνοκεντρική προσέγγιση) .....	15
1.1.2 Η Διαχείριση Γνώσης και η Οργάνωση της Επιχείρησης (Οργανωτική προσέγγιση) .....	16
1.1.3 Η Επιχειρηματική επιλογή (Οικολογική προσέγγιση).....	17
<b>1.2 Διοίκηση και Διαχείριση Γνώσης μια αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις.....</b>	<b>18</b>
1.2.1 Ένα μοντέλο Διαχείρισης Γνώσης.....	19
1.2.2 Ένα μοντέλο Διαχείρισης της Γνώσης με βάση τη μάθηση (Learning) .....	21
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ &amp; ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ. ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Σύγχρονο Επιχειρησιακό περιβάλλον και Εκπαίδευση .....</b>	<b>24</b>
2.1.1 Επιχείρηση και μαθησιακή κουλτούρα.....	25
2.1.2 Εργασία και κατάρτιση στη σύγχρονη κοινωνία .....	27
<b>2.2 Εταιρική Κατάρτιση και ανθρώπινο κεφάλαιο .....</b>	<b>28</b>
2.2.1 Η εταιρική κατάρτιση ως συμβολικό κεφάλαιο στην επιχείρηση .....	28
2.2.2 Κοινωνικός χρόνος και κατάρτιση.....	30
2.2.3 Χρόνος απασχόλησης (εργασιακός χρόνος) και κατάρτιση. ....	31
<b>2.3 Εκπαίδευση από απόσταση μέσω διαδικτύου. Μια εταιρική επιλογή.....</b>	<b>33</b>
2.3.1 Διαχείριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. ....	33
2.3.2 Επιχείρηση και ηλεκτρονική μάθηση .....	34
2.3.3 Αναγκαιότητα και υιοθέτηση της ΕΑΔ στην εταιρική κατάρτιση. ....	36
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 Διαχείριση Γνώσης και ανθρώπινο κεφάλαιο .....</b>	<b>38</b>

3.1.1 Η γνώση της επιχείρησης ως αποτέλεσμα μάθησης.....	38
3.1.2 Διακυβέρνηση της επιχείρησης και ανθρώπινο κεφάλαιο.....	40
3.1.3 Απολογισμός του ανθρώπινου κεφαλαίου στην επιχείρηση .....	41
<b>3.2 Διαχείριση Γνώσης και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....</b>	<b>43</b>
3.2.1 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage) των επιχειρήσεων.....	43
3.2.2 Η γνώση σαν βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	43
3.2.3 Η γνώση σαν στρατηγικός επιχειρηματικός πόρος.....	46
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 Μεθοδολογία συλλογής δεδομένων .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2 Εργαλεία συλλογής δεδομένων .....</b>	<b>49</b>
4.2.1 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίων .....	49
4.2.2 Το δείγμα της έρευνας .....	50
4.2.3 Πιλοτική δοκιμή.....	51
4.2.4 Συλλογή και ανάλυση δεδομένων.....	52
<b>4.3 Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της έρευνας.....</b>	<b>52</b>
<b>4.4 Συζήτηση Αποτελεσμάτων.....</b>	<b>53</b>
<b>4.5 Σχολιασμός ευρημάτων ανάλυσης.....</b>	<b>59</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>62</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>64</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....</b>	<b>72</b>

## Περίληψη

Σήμερα, πολύ περισσότερο από κάθε άλλη φορά, η επένδυση μέσω της κατάρτισης στο ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί επιτακτική ανάγκη, γεγονός που οδηγεί την επιχείρηση που επιδιώκει την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω αυτής, προς την κατεύθυνση της εφαρμογής της Διαχείρισης της Γνώσης (ΔΓ) στην πράξη. Από την άλλη το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί ως επενδυτής της επιχείρησης, με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι επενδύουν στην επιχείρηση με τις ειδικές τους γνώσεις. Στόχος των εργαζομένων είναι να διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στη διακυβέρνηση της επιχείρησης, συμβάλλοντας στην αναδιανομή των πόρων και ελέγχοντας την κατανομή των επενδύσεων.

Η σημερινή κοινωνία έχει εισέλθει σε μια οικονομία βασισμένη στη γνώση, με τις επιχειρήσεις να ανακαλύπτουν έννοιες όπως η γνώση, το πνευματικό κεφάλαιο και την διαχείριση της γνώσης. Η γνώση είναι σημαντική γιατί συνεπάγεται διαρκή, ετερογενή κατανομή πόρων, μεταβάλλει τη φύση των αποφάσεων που συνδέονται με επενδύσεις σε πόρους, όπως επίσης μεταβάλλει τη φύση της εργασίας και της ιδιοκτησίας. Η γνώση του εργαζομένου είναι βαθιά ενταγμένη στην επιχείρηση με αποτέλεσμα και οι δυο να επωφελούνται από μια στενή σχέση εργασίας και να αποτελούν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Οι επιχειρήσεις σήμερα δραστηριοποιούνται σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, όπου ο έντονος ανταγωνισμός επιβάλλει εκτός από τις επενδύσεις για την οργάνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, επενδύσεις για την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της δια βίου κατάρτισης και επιμόρφωσης. Τα νέα δεδομένα στην παραγωγική διαδικασία με την εξάπλωση και χρήση των νέων τεχνολογιών, δημιουργούν παράλληλα και νέες προοπτικές προκειμένου να υπάρξει αποτελεσματική χρήση αυτών των τεχνολογιών προς όφελος της κατάρτισης των εργαζομένων.

Η ταυτόχρονη εξάπλωση και χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ), με την ταυτόχρονη εξάπλωση και χρήση του διαδικτύου, έδωσε παράλληλα σημαντική ώθηση στην Εκπαίδευση από Απόσταση μέσω του Διαδικτύου (ΕΑΔ), δημιουργώντας νέες ευκαιρίες και δυνατότητες για κατάρτιση. Και ενώ η ανάπτυξη των ΤΠΕ δημιουργεί όλες τις προϋποθέσεις προκειμένου να υπάρξει αποτελεσματική κατάρτιση από απόσταση μέσω διαδικτύου, νέοι προβληματισμοί ανακύπτουν κατά την διερεύνηση της σκοπιμότητας υιοθέτησής της από τις επιχειρήσεις και τους εργαζομένους.

Η προβληματική που αναπτύσσεται στην υιοθέτηση της ΕΑΔ από τις επιχειρήσεις, εντοπίζεται κυρίως στους παράγοντες που την εμποδίζουν και οι οποίοι συνδέονται είτε με τη διαδικασία της κατάρτισης, είτε με τον οργανισμό - επιχείρηση που τις υιοθετεί.

Σκοπός λοιπόν της παρούσας εργασίας, είναι να διαπιστώσουμε αν οι Ελληνικές ΜμΕ γνωρίζουν τι είναι Διαχείριση Γνώσης και αν υιοθετούν πρακτικές τέτοιες ώστε να δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της ανάπτυξης των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους.

Ως εκ τούτου το ερευνητικό πεδίο της παρούσας εργασίας αφορά το βαθμό υιοθέτησης της Δ.Γ. από τις επιχειρήσεις αλλά και της εκπαίδευσης από απόσταση μέσω διαδικτύου (ΕΑΔ) για την κάλυψη των επιμορφωτικών αναγκών των εργαζομένων τους καθώς και τον εντοπισμό των παραγόντων εκείνων που δρουν ανασταλτικά κατά την εφαρμογή της στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Παράγοντες οι οποίοι συνδέονται είτε με την εκπαιδευτική διαδικασία είτε με την έλλειψη τεχνολογικών υποδομών των επιχειρήσεων ή τεχνολογικών γνώσεων από τους εκπαιδευόμενους – εργαζόμενους ή ακόμα αδυναμία προσδιορισμού κατά την εργασία τους χρόνου ικανού για κατάρτιση.

Γίνεται λοιπόν μια προσπάθεια καταγραφής των παραγόντων που πρωτίστως εμποδίζουν την υιοθέτηση της ΕΑΔ στο χώρο εργασίας και σε χρόνο εργασίας των εργαζομένων, αλλά ταυτόχρονα και μια προσπάθεια ανάδειξης ισχυρών παραγόντων υποκίνησης για την υιοθέτηση της από τις επιχειρήσεις, όπως η μείωση του κόστους της κατάρτισης, ή η ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων αυτών μέσω της παράλληλης υιοθέτησης της Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ).

## **Abstract**

Today more than ever before, investment in human resources through training is more than necessary, leading each company seeking to gain a competitive advantage through training, towards the implementation of the Knowledge Management (KM) in practice.

Moreover, human capital of an enterprise can be considered as an investor in the enterprise, in the sense that employees invest in the company with their expertise. The aim of employees is to play an active role in corporate governance, contributing to the redistribution of resources and controlling the distribution of investments. .

The world today is currently in the phase of the knowledge-based economy and the enterprises are discovering concepts such as knowledge, intellectual capital and knowledge management. Knowledge is important because it implies ongoing, heterogeneous distribution of resources, change the nature of the decisions associated with investment in resources, as well as change the nature of work and property. The knowledge of workers is deeply integrated into the business so they both benefit from a closer working relationship and they constitute the competitive advantage.

Businesses today operate in a continuously changing socio-economic environment where intense competition requires not only investments in organizing of business activities, but also investments in the development and exploitation of human resources, through lifelong education and training. The new situation in the production process with the deployment and use of new technologies creates new perspectives in order to effectively use these technologies for the benefit of employee's training.

The deployment and use of Information and Communication Technologies (ICT), with the simultaneous deployment and use of the internet, also gave significant impetus to Distance Learning via Internet, creating new opportunities and possibilities for training. And while developing ICT creates all the necessary conditions in order to have effective distance training via the Internet, new concerns have raised regarding the feasibility of adoption distance training via the Internet by businesses and workers.

The problematic developed regarding the adoption of Distance Learning via Internet by businesses, mainly focused on the blocking factors which are connected either with the process of training, or with the organisation - firm which adopts it.

Therefore, the aim of this study is to find out if the Greek SMEs are aware of what Knowledge Management is, if they adopt practices able to create competitive advantage through the development of knowledge and skills of their employees.

Therefore the research field of this study concerns the degree of adoption of Knowledge Management from enterprises as well as the distance learning via internet in order to cover the training needs of their employees and to identify those factors that act as a brake when implementing to business environment. Factors related either with the educational process, or the lack of technological infrastructures of enterprises or technological knowledge trainees – workers or even inability of determining during the work sufficient time for training.

So there is an effort of recording the factors that primarily impede the adoption of the distance training via internet in the workplace and in working time of employees, as well as a strong effort to promote motivation factors for the adoption the distance learning by the enterprises, such as reducing the cost of training, the strengthening of enterprises competitive advantage through the parallel adoption of Knowledge Management (KM).

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το σύγχρονο μοντέλο διακυβέρνησης των επιχειρήσεων, είναι η υποστήριξη, ή η ενίσχυση στρατηγικών κινήσεων που συνδέονται με την απόκτηση, ή την ισχυροποίηση κύριου ανταγωνισμού πλεονεκτήματος και σαν τέτοιο σήμερα καταγράφονται μεταξύ των άλλων και οι επενδύσεις σε πρακτικές Διοίκησης και Διαχείρισης Γνώσης (Δ.Γ) (Knowledge management) σε συνδυασμό με την υιοθέτηση καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατάρτισης για την εκπαίδευση του προσωπικού τους.

Σύμφωνα με τον Chourides, Longbottom και Murphy (2003)

*«Υπάρχει πεποίθηση ότι οι οργανισμοί που έχουν τη ΔΓ ως στρατηγική κατεύθυνση, επενδύουν σε εκπαίδευση και εκπαιδευτικά προγράμματα θέλοντας να προσελκύσουν τους καλύτερους επαγγελματίες»... «Το αποτέλεσμα είναι η παραγωγή από τους οργανισμούς αυτούς προϊόντων ή υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας και προσεγγίζουν τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)» (Zhao & Briez, 2001, Zairi, 2009).*

Σήμερα η κοινωνία έχει εισέλθει σε μια οικονομία βασισμένη στη «γνώση», με τις επιχειρήσεις να ανακαλύπτουν έννοιες όπως η γνώση, το πνευματικό κεφάλαιο και την Διοίκηση και Διαχείριση της Γνώσης. Η σχέση μεταξύ της γνώσης που διαθέτει μια επιχείρηση και της διαχείρισης της, ανήκουν σε διαφορετικά πεδία με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο να κατανοηθούν. Στην πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν και να προσαρμοστούν στην «επιχείρηση της μάθησης» προκειμένου να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά την αξία της γνώσης, αλλά και να προσδιορίσουν αν η γνώση αποτελεί κύριο πόρο ή απλά στοιχεία του ενεργητικού της επιχείρησης. Η γνώση είναι σημαντική γιατί συνεπάγεται διαρκή, ετερογενή κατανομή πόρων, μεταβάλλει τη φύση των αποφάσεων που συνδέονται με επενδύσεις σε πόρους, όπως επίσης μεταβάλλει τη φύση της εργασίας και της ιδιοκτησίας.

Από την άλλη ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται σημαντικός συντελεστής παραγωγής και καθοριστικός παράγοντας στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Θεωρείται ως επενδυτής της επιχείρησης, με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι επενδύουν στην επιχείρηση με τις ειδικές τους γνώσεις. Μέσω αυτής της αμφίδρομης σχέσης οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στη διακυβέρνηση της επιχείρησης, συμβάλλοντας στην αναδιανομή των πόρων και την κατανομή των επενδύσεων.



Σε ποιο βαθμό όμως οι Ελληνικές επιχειρήσεις γνωρίζουν τι είναι ΔΓ και σε ποιο βαθμό εφαρμόζουν τέτοιες πρακτικές, πως η υιοθέτησή τους συνδέεται με την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους τους και με ποιο τρόπο, τι γνωρίζουν για τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου της Εκπαίδευσης από Απόσταση μέσω του Διαδικτύου (ΕΑΔ). Σίγουρο είναι ότι πολύ λίγες επιχειρήσεις γνωρίσουν ή εφαρμόζουν πρακτικές ΔΓ και πολύ λιγότερες έχουν επενδύσει στην εταιρική ή ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση.

Η κατάσταση σχετικά με την εξάπλωση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) βρίσκεται σε συνεχή ανοδική πορεία, όμως η γνώση των εργαζομένων σε θέματα ΤΠΕ είναι ακόμη σε πολλές περιπτώσεις συγκεχυμένη και η ανάγκη για επιμόρφωση επιβεβλημένη. Πολλοί εργαζόμενοι μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα χρειάστηκε να χρησιμοποιήσουν την πληροφορική ως εργαλείο για την διεκπεραίωση της δουλειάς τους, χωρίς προηγουμένως να έχει προηγηθεί η κατάλληλη εκπαίδευση και ενημέρωση για τις εφαρμογές της πληροφορικής και το σύνολο των δυνατοτήτων των νέων τεχνολογιών. Η εξοικείωση με τους υπολογιστές και η χρήση του διαδικτύου είναι στοιχεία απολογισμού για να θεωρηθεί κάποιος σήμερα «ψηφιακά εγγράμματος», αλλά και ορθής ή πλήρους αξιοποίησης των δυνατοτήτων που προσφέρει η σύγχρονη τεχνολογία για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

Σε σχέση με τα παραπάνω η Ελληνική πραγματικότητα υστερεί έναντι των άλλων Ευρωπαϊκών χωρών. Το πιθανότερο, επομένως, είναι κατά τη διερεύνηση του τεχνολογικού προφίλ των εργαζομένων μιας ελληνικής επιχείρησης, να βρεθεί ότι αυτό δεν είναι συμβατό με εκείνο των χρηστών των ΤΠΕ και του διαδικτύου. Επομένως, είναι σαφές ότι η υιοθέτηση της Διοίκησης και Διαχείρισης της Γνώσης προϋποθέτει την προσαρμογή των καταρτιζομένων στο προφίλ των χρηστών των ΤΠΕ και του διαδικτύου, ενέργεια η οποία απαιτεί την δημιουργία ενός κατάλληλου εκπαιδευτικού υποστηρικτικού μηχανισμού, μέσω του οποίου θα επιτευχθεί η αλλαγή του προφίλ των εργαζομένων.

Με βάση λοιπόν τη διάσταση του θέματος, εντοπίζουμε ότι η πρακτική υιοθέτηση των ΤΠΕ και της ΕΑΔ από τις Ελληνικές επιχειρήσεις είναι πλέον επιβεβλημένη, έστω και στοιχειωδώς, προκειμένου αυτές να καταγράψουν έναντι του ανταγωνισμού συγκριτικά πλεονεκτήματα. Η υιοθέτηση τους προϋποθέτει η επιχείρηση να γνωρίζει και να έχει ενσωματώσει πρακτικές ΔΓ, με βάση τις οποίες η επένδυση στην κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της, συνεπάγεται την αναγωγή των γνώσεων που συσσωρεύονται στην επιχείρηση

σε στρατηγικό πόρο και κεφάλαιο γι' αυτήν και την οδηγεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο στόχος λοιπόν της έρευνάς μας είναι:

α) Να προσδιορίσουμε τους παράγοντες που είναι περισσότερο σημαντικοί στην υιοθέτηση της Διαχείρισης Γνώσης από τις επιχειρήσεις και αν αυτοί δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτήν.

β) Να διερευνήσουμε το βαθμό διείσδυσης των Τ.Π.Ε. στις επιχειρήσεις.

γ) Να διερευνήσουμε την επένδυση των επιχειρήσεων στην εταιρική κατάρτιση και το βαθμό υιοθέτησης μεθοδολογιών εκπαίδευσης (Εκπαίδευσης από Απόσταση μέσω Διαδικτύου) για την κάλυψη των επιμορφωτικών αναγκών των εργαζομένων των επιχειρήσεων.

Η έρευνα που θα διεξάγουμε θα προσπαθήσει να απαντήσει στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα (H<sub>0</sub>, μηδενική υπόθεση):

Υπόθεση 1: Η πρόθεση υιοθέτησης της Διαχείρισης της Γνώσης από τις επιχειρήσεις δεν είναι συνάρτηση του μεγέθους τους.

Υπόθεση 2: Ο βαθμός γνώσης των ΤΠΕ και η χρήση του διαδικτύου από τους εργαζόμενους, επηρεάζουν σημαντικά την πρόθεση υιοθέτησης της Διοίκησης και Διαχείρισης της Γνώσης από τις επιχειρήσεις.

Υπόθεση 3: Η Εκπαίδευση από Απόσταση (ΕΑΔ) συμβάλλει στη δημιουργία εταιρικής γνώσης και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις που την υιοθετούν.

Η παρούσα διατριβή αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο (I) μέρος περιλαμβάνει (Κεφ. 1,2,3) την θεωρητική προσέγγιση του θέματος μέσω επισκόπησης της διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας. Σε αυτό παρουσιάζονται οι υπό εξέταση έννοιες, ενώ επιχειρείται μία πρώτη συσχέτιση αυτών σε θεωρητικό επίπεδο, μέσα από υπάρχουσες έρευνες και θεωρητικά μοντέλα.

Το δεύτερο (II) μέρος (Κεφ. 4 & 5) αναφέρεται στην εμπειρική προσέγγιση του θέματος με αναφορά στην μεθοδολογία της έρευνας και της συλλογής δεδομένων αλλά και στο εργαλείο, γίνεται ο σχολιασμός των ευρημάτων και η αποτίμηση των αποτελεσμάτων, συμπερασμάτων της έρευνας.

Αναλυτικότερα:

**Κεφάλαιο 1:** «Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management)». Παρουσιάζεται η έννοια της Διαχείρισης Γνώσης (*ορισμοί, εννοιολογική προσέγγιση, η διαχείριση γνώσης και η οργάνωση της επιχείρησης*) καθώς και η αναγκαιότητα υιοθέτησης της από τις επιχειρήσεις.

**Κεφάλαιο 2:** «Διαχείριση της Γνώσης και Εταιρική Κατάρτιση. Μια στρατηγική επιλογή των επιχειρήσεων», όπου σκιαγραφείται το σύγχρονο περιβάλλον μάθησης καθώς και το ανθρώπινο κεφάλαιο στο πλαίσιο των επιχειρήσεων μάθησης. Επίσης, παρουσιάζονται οι έννοιες της εταιρικής κατάρτισης και του ανθρώπινου κεφαλαίου (ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση ως συμβολικό κεφάλαιο στην επιχείρηση, κοινωνικός χρόνος και κατάρτιση, κατάρτιση και μείωση του χρόνου απασχόλησης) καθώς και η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης από απόσταση μέσω διαδικτύου και η υιοθέτηση της ΕΑΔ στην εταιρική κατάρτιση.

**Κεφάλαιο 3:** «Η συμβολή της Διαχείρισης Γνώσης στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος», παρουσιάζεται η σημαντικότητα της γνώσης (knowledge leadership), η διακυβέρνηση του ανθρώπινου κεφαλαίου και ο απολογισμός του στην επιχείρηση και πώς αυτή ενισχύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων.

**Κεφάλαιο 4 & 5:** «Η διεξαγωγή της έρευνας» & «Συμπεράσματα». Προσδιορίζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο συλλογής των δεδομένων της έρευνας, αναλύεται η ερευνητική διαδικασία και περιγράφονται το ερωτηματολόγιο και το δείγμα των ερωτώμενων. Εξάγονται τα συμπεράσματα της έρευνας σχετικά με την Διαχείριση Γνώσης από τις επιχειρήσεις και την αποτελεσματικότητα, ανταγωνιστικότητα αυτών, μέσω της υιοθέτησης πρακτικών κατάρτισης προς όφελος των εργαζομένων της.

## **Κεφάλαιο 1: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ (KNOWLEDGE MANAGEMENT)**

Η Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management) περιλαμβάνει μια σειρά από στρατηγικές και πρακτικές που χρησιμοποιούνται σε έναν οργανισμό για τον εντοπισμό, τη δημιουργία, την αντιπροσώπευση, τη διανομή και την υιοθέτηση ιδεών και εμπειριών. Τέτοιες ιδέες και εμπειρίες αποτελούν γνώση, ενσωματωμένη, είτε σε ανθρώπους, είτε σε οργανισμούς ως διαδικασίες ή πρακτικές.

Η Διαχείριση Γνώσης είναι μια καθιερωμένη πρακτική από το 1995 και περιλαμβάνει γνώση που διδάσκεται στους τομείς της διοίκησης επιχειρήσεων, του μάνατζμεντ και των πληροφοριακών συστημάτων. Πιο πρόσφατα και άλλοι τομείς έχουν αρχίσει να συνεισφέρουν στην έρευνα για τη Διαχείριση Γνώσης, και αυτοί περιλαμβάνουν τα μέσα ενημέρωσης, την επιστήμη των υπολογιστών, τη δημόσια υγεία και τη δημόσια πολιτική.

Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις αλλά και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί διαθέτουν σήμερα πόρους αποκλειστικά για την εσωτερική ανάπτυξη της Διαχείριση Γνώσης, συχνά ως κομμάτι των τμημάτων επιχειρηματικής στρατηγικής, πληροφοριακής τεχνολογίας ή διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (Addicott, McGivern & Ferlie, 2006). Παράλληλα αρκετές είναι οι συμβουλευτικές επιχειρήσεις που παρέχουν στρατηγικές και συμβουλές αναφορικά με την Διαχείριση Γνώσης σε αυτές τις επιχειρήσεις και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Η Διαχείριση Γνώσης τυπικά επικεντρώνεται σε οργανωτικούς στόχους όπως βελτιωμένη απόδοση, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ανταλλαγή εμπειριών, ενσωμάτωση και συνεχής βελτίωση του οργανισμού, ενώ υπερκαλύπτει τον τομέα της οργανωσιακής μάθησης επειδή επικεντρώνεται περισσότερο στη διαχείριση της γνώσης ως στρατηγικό πλεονέκτημα και στην κοινοποίηση της γνώσης μέσα στην επιχείρηση.

Συνοπτικά, ο τομέας και τα προγράμματα της Διαχείρισης Γνώσης περιλαμβάνουν προσεγγίσεις – διαδικασίες οι οποίες βρίσκουν εφαρμογή σε οργανισμούς, επιχειρήσεις ενώ σχετίζονται άμεσα με τις πρωτοβουλίες εκπαίδευσης που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό, όπως:

- \* Η συνεχής βελτίωση «του οργανισμού που μαθαίνει» μέσα από εμπειρία και εκπαίδευση (learning organization).
- \* Η ανάπτυξη οργανωτικών πρακτικών, πχ δημιουργία ομάδων για την υλοποίηση διαφόρων project.

- \* Η βελτίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου, δημιουργώντας εργαζόμενους της γνώσης (Drucker, Garvin, Leonard, Straus & Brown, 1998).
- \* Η ανάπτυξη διαφόρων τεχνολογικών εφαρμογών, όπως υπηρεσίες παροχής βοήθειας στους χρήστες δικτύου υπολογιστών (help desks), απλά ιδιωτικά δίκτυα (intranets) αλλά και εξειδικευμένα για εξωτερικούς εξουσιοδοτημένους χρήστες (extranets), βάσεις δεδομένων, σελίδες στο Διαδίκτυο, διαθέσιμες για κάθε χρήστη, συστήματα διαχείρισης εγγράφων κλπ.

Ο τομέας της Διαχείρισης Γνώσης κρίνεται σημαντικός και διαφοροποιείται από την εκπαίδευση, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανάπτυξη και καλλιέργεια των προϋποθέσεων που εξασφαλίζουν τη διάχυση της γνώσης. Για το λόγο αυτό, δεν είναι καθόλου τυχαία η δημιουργία καινοτόμων θέσεων εργασίας στις επιχειρήσεις που σχετίζονται με αυτό το θέμα, θέσεις όπως υπεύθυνος Διαχείρισης Γνώσης ή Διαχειριστής Γνώσης όπου γίνονται όλο και πιο απαραίτητες στην αγορά εργασίας διασφαλίζοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

### **1.1 Ορισμός και εννοιολογική προσέγγιση της Διαχείρισης Γνώσης;**

Η συζήτηση γύρω από το θέμα του ορισμού της Γνώσης έχει απασχολήσει πολλούς σύγχρονους μελετητές αφού οι απόψεις ποικίλουν, αλλά όλες μαζί συνθέτουν την έννοια αυτή και εξηγούν τις διαφοροποιήσεις της από άλλες παρεμφερείς έννοιες, όπως τα δεδομένα και οι πληροφορίες. Ειδικότερα, τα δεδομένα είναι στοιχεία τα οποία αναλύονται, συλλέγονται και συνθέτονται. Σχετίζονται με όλους τους κλάδους της ανθρώπινης δραστηριότητας και προέρχονται από διάφορες πηγές, όπως είναι για παράδειγμα τα δημογραφικά στοιχεία, το διαδίκτυο και οι στατιστικές επεξεργασίες.

Από την άλλη, η πληροφορία, στην απλή γλώσσα είναι μια αλληλουχία γεγονότων, δεδομένων ή συμβόλων, τα οποία καταγράφονται ή μεταδίδονται και μπορούν να ερμηνευτούν ως μήνυμα επηρεάζοντας ένα δυναμικό σύστημα. Αντίστροφα, ερμηνεύεται ως στοιχείο γνώσης ή ως νοητική οργάνωση μιας συλλογής από απλά πράγματα που αποκτούν σημασία. Η πληροφορία προκύπτει από ένα σύνολο ιδεών ή εμπειριών, οι οποίες κωδικοποιούνται (Collison & Parcell, 2001) με διάφορες μορφές επικοινωνίας, όπως είναι για παράδειγμα το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Ορισμένες φορές η πληροφορία αναφέρεται ως “ρητή γνώση” (Snowden, 2002), διότι έχει συγκεκριμένη μορφή η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί πολλές φορές.

Η γνώση ή αλλιώς η αληθινή γνώση αναφέρεται σαν “άρρητη” ή “ασαφής” (Cavusgil, Calantone & Zhao, 2003, Nonaka & Takeushi, 1995) αφού είναι εξαιρετικό δύσκολο να κωδικοποιηθεί. Η γνώση είναι ταυτόσημη της κριτικής σκέψης των ανθρώπων, ώστε με αυτόν τον τρόπο να είναι σε θέση να συνθέσουν τα δεδομένα και τις πληροφορίες που κάθε φορά λαμβάνουν για να εξάγουν συμπεράσματα και να λάβουν αποφάσεις. Η γνώση ενός ατόμου μέσα σε μια επιχείρηση έχει μεγάλη αξία αφού σε συνδυασμό με την κριτική ικανότητα μπορεί να δημιουργήσει νέα γνώση και να οδηγήσει σε νέα αποτελέσματα σχετικά με τα θέματα που κάθε φορά πραγματεύονται. Άρα εξ ορισμού η γνώση έχει μεγαλύτερη αξία από τα δεδομένα και την πληροφορία, με άλλα λόγια αποτελεί ένα επιμελή συνδυασμό αυτών και οδηγεί με μεγαλύτερη ασφάλεια στη δημιουργία και στην ανακάλυψη της νέας γνώσης.

Η Διαχείριση της Γνώσης (Δ.Γ.) αποτελεί ένα σύνολο πρακτικών που χρησιμοποιείται από οργανισμούς και επιχειρήσεις για να προσδιορίσει, να δημιουργήσει, να αναπαραστήσει και να διανείμει τη γνώση, ώστε να είναι διαθέσιμη όποτε χρειαστεί, για ενημέρωση και εκπαίδευση. Αποτελεί ένα επιχειρηματικό κλάδο, ο οποίος προάγει τη διαμοίραση της γνώσης, με σκοπό να δώσει ερεθίσματα και να εξάγει την κριτική ικανότητα ώστε να παραχθεί νέα γνώση εφαρμόσιμη σε διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα και τομείς.

Είναι κοινά παραδεκτό ότι δεν υπάρχει μια ευρέως διαδεδομένη άποψη για τον ορισμό του όρου «διαχείριση της γνώσης» (Haggie & Kingston, 2003). Ο ορισμός του είναι δύσκολος γιατί επιδέχεται πολλαπλές ερμηνείες (Choi, 2000). Σύμφωνα με τον Van Ewyk (2000), πρόκειται για μια συνειδητή στρατηγική διοχέτευση της σωστής γνώσης, στο σωστό άτομο, τη σωστή στιγμή, με στόχο να συνδράμει έτσι ώστε το σύνολο του προσωπικού να μοιράζεται και να χρησιμοποιεί τη γνώση προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της απόδοσης του οργανισμού. Μπορεί επίσης να οριστεί ως ο οργανωμένος σχεδιασμός διαδικασιών, εργαλείων και δομών με σκοπό να αυξήσουν, να ανανεώσουν, να μοιράσουν ή να βελτιώσουν τη χρήση της γνώσης που αναπαρίσταται στα τρία στοιχεία (δομικό, ανθρώπινο και κοινωνικό) του διανοητικού κεφαλαίου (Seeman, De long, Stucky & Guthrie, 1999).

Σκοπός της είναι να ενθαρρύνει τα άτομα να μεταδίδουν τη γνώση που κατέχουν δημιουργώντας περιβάλλοντα και συστήματα κατάλληλα για τη σύλληψη, οργάνωση και διακίνηση της γνώσης μέσα στην επιχείρηση (Martinez, 1998).

Οι στόχοι της διαχείρισης της γνώσης είναι δύο (Wiig, 1997). Ο πρώτος, είναι να κάνει την επιχείρηση να λειτουργεί όσο πιο έξυπνα γίνεται ώστε να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα και την επιτυχία της, ενώ ο δεύτερος να εκμεταλλευτεί κατά τον καλύτερο τρόπο την αξία των γνωστικών στοιχείων του ενεργητικού της. Συνεπώς, σκοπός της είναι η μόχλευση των

διανοητικών προσόντων της επιχείρησης με στόχο τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι Graham και Pizzo (1996) ανέπτυξαν ένα πλαίσιο για να βοηθήσουν τη θέση των επιχειρήσεων και τη διαχείριση της γνώσης ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τους Alavi και Leidner (2001) η διαχείριση γνώσης αποτελεί μια συστηματική διαδικασία απόκτησης, οργάνωσης, και προώθησης της γνώσης των οργανωτικών μελών της επιχείρησης, έτσι ώστε τα υπόλοιπα μέλη να μπορούν να τη χρησιμοποιούν αποτελεσματικά και παραγωγικά. Πολλές επιχειρήσεις έχουν ξεκινήσει τέτοιες πρωτοβουλίες με σκοπό τη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών, την εξοικονόμηση πόρων, την αύξηση των εσόδων, την ενίσχυση της αποδοχής από τους χρήστες και τέλος την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Σήμερα υπάρχουν πολλές και διαφορετικές απόψεις και προσεγγίσεις για τον τομέα της Διαχείρισης Γνώσης οι οποίες διαφέρουν ανάλογα με τον συγγραφέα και τη σχολή. Όσο ο τομέας ωριμάζει τόσο οι ακαδημαϊκές συζητήσεις αυξάνονται, προσθέτοντας νέα γνώση στην ήδη υπάρχουσα σχετικά με την υιοθέτηση της από τις επιχειρήσεις οργανισμούς και τη διαχείριση της. Παρ'όλα αυτά οι παρακάτω προσεγγίσεις φαίνεται μέχρι αυτή τη στιγμή να είναι οι επικρατέστερες, συγκεντρώνοντας το σύνολο των απόψεων:

- **Τεχνοκεντρική**, με εστίαση στην τεχνολογία, την ενίσχυση της ανταλλαγής και τη δημιουργία νέας γνώσης.
- **Οργανωτική**, με εστίαση στη σχεδίαση ενός οργανισμού για να διευκολύνει τις γνωστικές διαδικασίες στο μέγιστο βαθμό.
- **Οικολογική**, με εστίαση στις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις, την αυτοέκφραση, τη γνώση και τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, ως ένα πολύπλοκο προσαρμοζόμενο σύστημα παρόμοιο με ένα φυσικό οικοσύστημα.

Ανεξάρτητα από τη σχολή σκέψης, βασικά συστατικά της Διαχείρισης Γνώσης αποτελούν οι άνθρωποι, οι διαδικασίες, η τεχνολογία, η κουλτούρα, η δομή και η προοπτική εξέτασης. Διαφορετικές σχολές σκέψης Διαχείρισης Γνώσης περιλαμβάνουν διαφορετικές προοπτικές από τις οποίες μπορεί να εξεταστεί και να εξηγηθεί.

### **1.1.1 Τεχνολογίες Διαχείρισης της Γνώσης (Τεχνοκεντρική προσέγγιση)**

Αναμφισβήτητα, η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός έχει ανάγκη από τη σωστή χρήση των νέων τεχνολογιών ώστε να διευκολύνει τις διάφορες απλές ή σύνθετες καθημερινές εργασίες του

προσωπικού και της διοίκησης. Υπάρχει λοιπόν μια ποικιλία πρακτικών Διαχείρισης Γνώσης που συνδέονται με τις νέες τεχνολογίες. Ειδικότερα, τα έμπειρα συστήματα (expert systems), οι βάσεις δεδομένων, τα προγράμματα διαχείρισης πληροφορίας, τα εργαλεία λογισμικού για υπηρεσίες παροχής βοήθειας στους χρήστες του δικτύου (help desk), τα συστήματα διαχείρισης εγγράφων είναι μερικά μόνο από τα συστήματα Πληροφοριακής Τεχνολογίας, τα οποία υποστηρίζουν εδώ και πολλά χρόνια (από μέσα περίπου της δεκαετίας του 1990) τη ροή της γνώσης σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση.

Η αλήθεια είναι ότι η εξάπλωση του Internet έφερε στις επιχειρήσεις νέες μορφές επικοινωνίας και προσέγγισης εργασιών, οι οποίες μάλλον διευκόλυναν την κουλτούρα της κάθε εταιρίας, δημιουργώντας συνθήκες τεχνολογικής εξέλιξης και καινοτομίας. Πιο συγκεκριμένα οι τηλεδιασκέψεις και παρουσιάσεις μέσω διαδικτύου (web conferencing), τα διάφορα λογισμικά που ευνοούν τη συνεργασία και τους κοινούς στόχους των εργαζομένων (collaborative software), οι τεχνολογίες που υποστηρίζουν τη ψηφιακή πληροφορία (content management συστήματα), η εξ αποστάσεως εκπαίδευση με τη χρήση υπολογιστών (e-learning), οι λίστες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mails), οι σελίδες στο Διαδίκτυο με σκοπό την προσθήκη περιεχομένων (wikis), τα ηλεκτρονικά περιοδικά και τα blogs.

Μερικά από τα παραπάνω σύγχρονα κοινωνικά εργαλεία υπολογιστών, τα οποία ενημερώνονται καθημερινά από διάφορους επισκέπτες, οι σελίδες (wikis) στο Internet, όπου ο καθένας μπορεί να προσθέσει περιεχόμενα, παρέχουν μια νέα μορφή επικοινωνίας και μεταφοράς γνώσης με μια μη δομημένη προσέγγιση. Ωστόσο, επειδή οι παρεχόμενες πληροφορίες βασίζονται σε δεδομένα αποτελούν και αυτά μεταφορά "σαφής" (explicit) γνώσης, η οποία μπορεί να επαναχρησιμοποιηθεί.

Γενικότερα, οι νέες τεχνολογίες μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να θέσουν σκοπούς και στόχους, να προχωρήσουν πιο εύκολα στην υλοποίηση δράσεων και ενεργειών και να πετύχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ο τομέας της διαχείρισης γνώσης που βασίζεται και στις νέες τεχνολογίες θα συνεχίσει να αναπτύσσεται ραγδαία και τα επόμενα χρόνια με την ανάπτυξη εφαρμογών συνεργασίας, οπτικών εργαλείων και άλλων τεχνολογιών, με σκοπό τη διαχείριση όχι μόνο της γνώσης αλλά και των ιδεών του προσωπικού.

### **1.1.2 Η Διαχείριση Γνώσης και η Οργάνωση της Επιχείρησης (Οργανωτική προσέγγιση)**

Η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός έχει σαφώς πολλά κίνητρα για οργάνωση, ανάπτυξη, υλοποίηση και εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης γνώσης. Τα πλεονεκτήματα είναι πολλά



και έχουν ως κοινό παρονομαστή την αύξηση της αποτελεσματικότητας, την κερδοφορία αλλά και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά εργασίας.

Προκειμένου λοιπόν μια επιχείρηση να διαχειριστεί πιο αποτελεσματικά τη γνώση μπορεί να δημιουργήσει ξεχωριστό τμήμα διαχείρισης αυτής ή να εντάξει τη δράση σε άλλα υπάρχοντα τμήματα όπως του Τμήμα (Διαχείρισης) Προσωπικού ή το Τμήμα Πληροφορικής με σκοπό τον καλύτερο ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών λειτουργιών ή δεδομένων προς όφελος μιας ανατροφοδοτούμενης ικανότητας της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις της αγοράς εργασίας. Αυτό όμως εξαρτάται από τον τρόπο λειτουργίας του κάθε οργανισμού, από τους στόχους που θέτει προς επίτευξη αλλά και από τον προϋπολογισμό που διαθέτει για να επενδύσει στην γνώση και στην ποιότητα.

Στην πράξη όμως, υπάρχουν ελάχιστα ερευνητικά στοιχεία σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής τέτοιων οργανωσιακών συστημάτων και προγραμμάτων διαχείρισης γνώσης σε επιχειρήσεις, πολύ περισσότερο δε, ελαχιστοποιούνται τα μετρήσιμα αποτελέσματα τους.

Σε κάθε περίπτωση, οι σύγχρονες επιχειρήσεις προκειμένου να δημιουργήσουν ή να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα προσπαθούν να μετασχηματιστούν σε οργανισμούς που μαθαίνουν διαρκώς, σε οργανισμούς γνώσης, γεγονός που οδηγεί την επιχείρηση που το επιδιώκει σε μια διαρκή οργανωσιακή ανασυγκρότηση των διαδικασιών και των λειτουργιών της.

### **1.1.3 Η Επιχειρηματική επιλογή (Οικολογική προσέγγιση)**

Η εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης γνώσης επιτυγχάνονται συνήθως με την κοινή χρήση των πολύτιμων οργανωτικών πληροφοριών σε όλη την ιεραρχία, η την αποτελεσματικότερη διαχείριση χρόνου, ώστε να αποφεύγονται περιττές εργασίες, ή με τη μείωση του χρόνου κατάρτισης των υπαλλήλων ή τη διατήρηση της πνευματικής ιδιοκτησίας μέσα από τις δυνατότητες κωδικοποίησης που παρέχονται, την ορθή χρήση των πόρων που σχετίζονται με την Τεχνολογία ή με τη βελτίωση της απόδοσης επένδυσης (Gallagher Financial System, 2007, Pervaiz, Kwang & Mohamed, 1999) ως προς τον εξοπλισμό ή το προσωπικό.

Με άλλα λόγια, με τη σωστή αξιοποίηση των προγραμμάτων διαχείρισης γνώσης η επιχείρηση γίνεται πιο ευέλικτη και αποτελεσματική με ικανότητες διαχείρισης κρίσεων και προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν. Η καινοτομία ως έννοια αλλά και η δημιουργική αντίληψη των στελεχών βελτιώνεται, ενώ ενισχύεται η διάχυση των δεδομένων, της πληροφορίας και των γνώσεων.

Βεβαίως, ο διαμοιρασμός και η διάχυση της γνώσης παραμένει ένα δύσκολο θέμα καθώς συχνά στην πράξη εντοπίζονται προβλήματα διαχείρισης χρόνου, εμπιστοσύνης μεταξύ των στελεχών και έλλειψη αποτελεσματικής υποστήριξης από τις τεχνολογίες.

Σε κάθε περίπτωση όμως η αξία από την εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης γνώσης είναι αναμφίβολη και συνοψίζεται στην αύξηση της διαθέσιμης γνώσης για την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών, στην επίτευξη μικρότερων κύκλων ανάπτυξης νέων προϊόντων, υλοποίηση καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Malhotra, 2001), αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης δεδομένης της εξειδίκευσης των εργαζομένων, ωφέλειες από τη χρήση των δικτύων, αφού βοηθούν στην αύξηση της επικοινωνίας των στελεχών, στη διάχυση της γνώσης και στη διαχείριση αφθονίας δεδομένων και πληροφοριών (Sveiby, 1997).

## **1.2 Διοίκηση και Διαχείριση Γνώσης μια αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις**

Οι παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί και αναγκαίοι για την εξέλιξη της κάθε επιχείρησης με το πέρασμα των ετών ποικίλουν και εξαρτώνται από τις σύγχρονες ανάγκες της κάθε εποχής. Σύμφωνα με τη θεωρία της Διαχείρισης Γνώσης τα πάντα μέσα σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση θεωρούνται γνωστικές διεργασίες. Άρα, η καινοτομία, η δημιουργικότητα, η διάχυση της γνώσης, η ανανέωση των πληροφοριών θεωρούνται σημαντικοί παράγοντες για την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης. Η Διαχείριση Γνώσης δίνει σημασία περισσότερο στην εφαρμογή της σωστής μεθόδου (doing the right thing) και λιγότερο στη σωστή εφαρμογή μιας μεθόδου (Davenport & Prusak, 1998) (doing things right).

Παλαιότερα, τα πληροφοριακά συστήματα (information systems) θεωρούνταν ως πρωτοπόρος πηγή επιχειρησιακής ανάπτυξης, δεδομένου ότι καθοδηγούν τις διεργασίες ενός επιχειρηματικού οργανισμού ενώ παράλληλα μετατρέπουν τους εργαζόμενους ως παθητικούς συντελεστές που υλοποιούν τις “καλύτερες μεθόδους” (best practices) και καταχωρούν τα στοιχεία που προκύπτουν σε πληροφοριακές βάσεις δεδομένων.

Σήμερα, πέρα από αυτά, τα συστήματα διαχείρισης γνώσης (knowledge management systems) κερδίζουν έδαφος και η εφαρμογή τους κρίνεται απαραίτητη για τη βιωσιμότητα του κάθε οργανισμού, ενώ παράλληλα θεωρούνται ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την βελτίωση της κουλτούρας και της αποδοτικότητας της κάθε επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι ένας οργανισμός της γνώσης μετασχηματίζει τους εργαζόμενους ως τους σημαντικότερους παράγοντες που συνεχώς επανεκτιμούν την πληροφορία που καταχωρείται

στα τεχνολογικά συστήματα. Άρα, “οι καλύτερες μέθοδοι” (best practices) υλοποιούνται με την επεξεργασία των απαντήσεων σε συνεχόμενες ερωτήσεις προς στους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά επανεκτιμώντας συνεχώς την αποτελεσματικότητα των “καλύτερων μεθόδων” (best practices), ενώ οι ίδιοι μπορούν να εισηγηθούν ανάγκες επανεκπαίδευσης.

Η παραπάνω τακτική της εφαρμογής των συστημάτων διαχείρισης γνώσης αποτελεί τη μόνη ασφαλή μέθοδο ότι οι σημερινές σημαντικές ανταγωνιστικές δυνατότητες (core competencies) δεν θα γίνουν αυριανοί ανασταλτικοί παράγοντες (core rigidities) για την επιχείρηση. Η κάθε επιχείρηση οφείλει να ανταποκρίνεται στις ολοένα μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς εργασίας και των εργασιακών περιβαλλόντων και αναγκών με σκοπό να συνεχίσει να είναι αποτελεσματική και ανταγωνιστική. Αυτό επιτυγχάνεται μόνο με τη συνεχή επανεκτίμηση των εσωτερικών αναγκών, αλλά και τη διατύπωση προτάσεων βελτίωσης, βασικά σημεία τα οποία πρεσβεύουν οι διαδικασίες διαχείρισης γνώσης. Ο πιο σημαντικός λοιπόν παράγων για την επιτυχία των εργασιών μιας επιχείρησης είναι ο συνδυασμός της χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων και των συστημάτων διαχείρισης γνώσης.

Ο ανθρώπινος παράγοντας από την άλλη, δηλαδή οι εργαζόμενοι, είναι εκείνοι που μπορούν να ελέγξουν και να αξιολογήσουν τις εργασίες που διενεργούν και άρα είναι εκείνοι που μπορούν να προτείνουν βελτιώσεις των πληροφοριακών συστημάτων, ώστε να υποστηρίξουν πιο αποτελεσματικά τις εργασιακές τους ανάγκες, με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και τη βέλτιστη επίδοση.

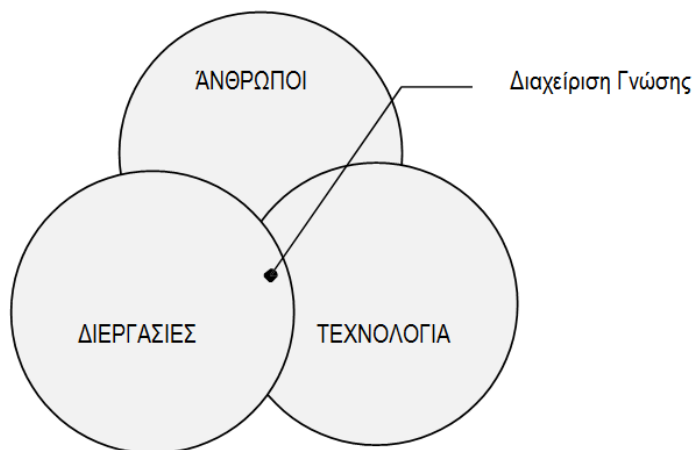
### **1.2.1 Ένα μοντέλο Διαχείρισης Γνώσης**

Η διαχείριση της γνώσης είναι αναφίβολλα ένας σύνθετος τομέας που συνδυάζει στοιχεία από διάφορους επιστημονικούς κλάδους, όπως την εκπαίδευση και ανάπτυξη, την τεχνολογία της πληροφορίας και τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Είναι λοιπόν λογικό να δημιουργεί κενά και προβληματισμούς στους θεωρητικούς που προσεγγίζουν το θέμα ενώ ταυτόχρονα αποτελεί μια νέα πρόκληση για κάθε επιχείρηση και οργανισμό.

Για να μπορέσει κανείς να αντιληφθεί τη σημασία της εφαρμογής της Διαχείρισης Γνώσης σε μια επιχείρηση είναι σημαντικό να μελετήσει το μοντέλο το οποίο έχει παρουσιαστεί από τον Collison και Parcell (2001) και εξηγεί την επιτυχημένη Διαχείριση Γνώσης σαν αποτελεσματική αλληλεπίδραση (interaction) ανάμεσα σε τρία (3) βασικά στοιχεία, αναγκαία και αλληλοσυμπληρωματικά (εικόνα):

\* Τους ανθρώπους, αφού η γνώση αλλά και η εξέλιξή της βασίζεται σε αυτούς.

- \* Την τεχνολογική υποδομή, αφού όσο πιο σύγχρονη είναι τόσο βελτιώνει την απόδοση.
- \* Τις διεργασίες, οι οποίες πρέπει να δημιουργούνται και να εφαρμόζονται για τη συλλογή πληροφοριών και τη διάχυση της γνώσης σε ολόκληρο τον οργανισμό.

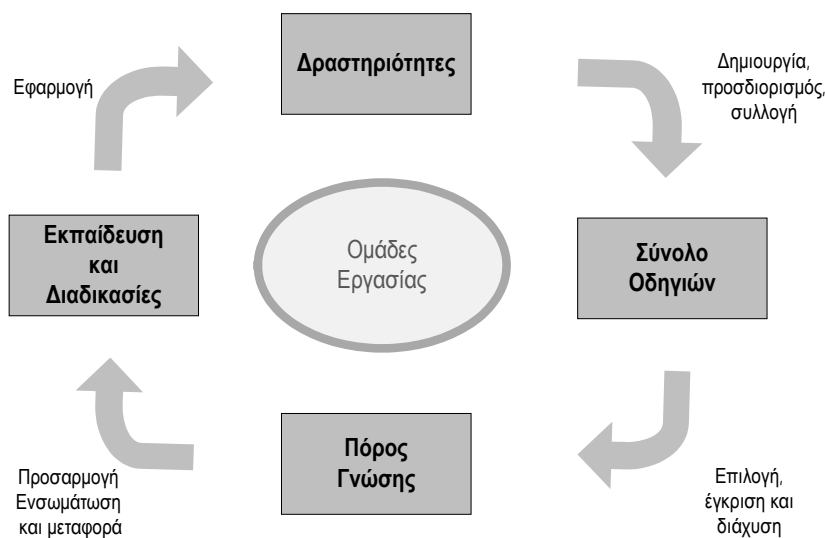


**Εικόνα:** Τα τρία βασικά στοιχεία της Διαχείρισης Γνώσης

Πηγή: Collison, C. & Parcell, G. (2001) *“Learning to Fly- Practical Lessons from one of the World’s Leading Knowledge Companies”*.

Παράλληλα, ο κύκλος ζωής της γνώσης, εξηγεί την κωδικοποίηση της γνώσης στην επιχείρηση, ώστε αυτή να γίνεται πρακτικά χρήσιμη. Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα, ο κύκλος περνά από τα εξής στάδια:

- \* Προσδιορισμός της γνώσης που δημιουργείται κατά τη διάρκεια επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- \* Συλλογή της νέας γνώσης και ανάλυση της, ώστε να ξεκινήσει η κωδικοποίησή της και η εξαγωγή συμπερασμάτων.
- \* Επιλογή και έγκριση της κωδικοποιημένης γνώσης σαν ένα σύνολο οδηγιών προκειμένου να αποτελέσει ένα συγκεκριμένο πόρο γνώσης της επιχείρησης.
- \* Ενσωμάτωση των παραπάνω οδηγιών στις επιχειρηματικές διαδικασίες, έτσι ώστε να εφαρμοστούν από τους τελικούς χρήστες.
- \* Εφαρμογή της προσδιορισμένης, αναλυμένης, επιλεγμένης, έγκυρης και κωδικοποιημένης γνώσης σε επιχειρηματικές διαδικασίες και δραστηριότητες.



**Διάγραμμα:** Οι διαδικασίες που συνιστούν τη Διαχείριση Γνώσης

**Πηγή:** Collison, C. & Parcell, G. (2001) *“Learning to Fly – Practical Lessons from one of the World’s Leading Knowledge Companies”*.

Από το διάγραμμα γίνεται φανερό ότι οι ομάδες εργασίας (communities of practice) έχουν σπουδαίο ρόλο στον κύκλο ζωής της γνώσης και είναι αυτές οι οποίες συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου (human capital) με τη μεταφορά γνώσης και με την καινοτομία.

### 1.2.2 Ένα μοντέλο Διαχείρισης της Γνώσης με βάση τη μάθηση (Learning)

Ένα μοντέλο Διαχείρισης της Γνώσης στηρίζεται πρωτίστως σε μια βασική διαδικασία: τη Μάθηση (Learning). Με βάση αυτό το μοντέλο η διαδικασία μάθησης επεκτείνεται σε όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες και διεργασίες που επιτελούνται σε μία επιχείρηση που εξελίσσεται μέσω της διαδικασίας αυτής (learning organization), με αποτέλεσμα κάθε στέλεχος ή εργαζόμενος να μαθαίνει. Έτσι:

- \* Οι υπάλληλοι αναπτύσσουν και βελτιώνουν τις ατομικές τους ικανότητες για δημιουργία και πρωτοβουλία σε ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο που σκοπό έχει να ικανοποιεί τα αποτελέσματα.
- \* Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να αναλαμβάνουν επιχειρηματικό κίνδυνο, ενώ πειραματίζονται με νέες ιδέες και ενημερώνονται για ότι συμβαίνει σε κάθε επίπεδο του

οργανισμού. Μπορούν επίσης να ενημερώνονται για τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση και να την αυτοαξιολογούν.

- \* Οι διοικούντες αντιλαμβάνονται καλύτερα το επιχειρησιακό περιβάλλον και τις δυνατότητες του οργανισμού τους, προβαίνοντας σε καινοτόμες στρατηγικές επιλογές ενισχύοντας την αποδοτικότητα των άυλων και υλικών πόρων.

Η ενδοεταιρική επικοινωνία κατέχει ένα σπουδαίο ρόλο στον οργανισμό που εξελίσσεται με τη διαδικασία της μάθησης (learning organization). Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι σε όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας αισθάνονται άνετοι να συνεργαστούν και να μοιραστούν μεταξύ τους ιδέες και προτάσεις. Ο αμοιβαίος σεβασμός, η εμπιστοσύνη, η αίσθηση ότι κάθε εργαζόμενος αποτελεί μέλος μιας ομάδας παίζουν σπουδαίο ρόλο στη δημιουργία ενός οργανισμού, όπου η μάθηση έχει σημαντικό ρόλο (learning organisation).

Σύμφωνα με τον Senge P. (1990) δίνεται ιδιαίτερη αναφορά στην σημασία της δημιουργίας ομάδων εργασίας μέσα σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Καθώς η τεχνολογία των Τ.Π.Ε. εξελίσσεται και οι επιχειρήσεις γίνονται πιο πολύπλοκες και δυναμικές, οι εργαζόμενοι πρέπει να συνεχίσουν να μαθαίνουν μέσα και έξω από την εργασία τους. Σήμερα δεν είναι αρκετό στις επιχειρήσεις να υπάρχει ένα μόνο άτομο ή μια μικρή ομάδα ατόμων που συνεχώς μαθαίνει και ενημερώνεται για τις εξελίξεις και τον οργανισμό. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, δεν είναι πλέον αρκετό τα κορυφαία άτομα της διοίκησης να σχηματίζουν τη στρατηγική της εταιρείας και όλοι οι υπόλοιποι εργαζόμενοι να ακολουθούν τις επιλογές της ηγεσίας και του management. Οι οργανισμοί, οι επιχειρήσεις που θα επιτύχουν στο μέλλον θα είναι οι οργανισμοί που αξιοποιούν την ικανότητα και την επιθυμία των εργαζομένων τους να μαθαίνουν σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, αλλά και συνεισφέρουν με νέα γνώση στον οργανισμό.

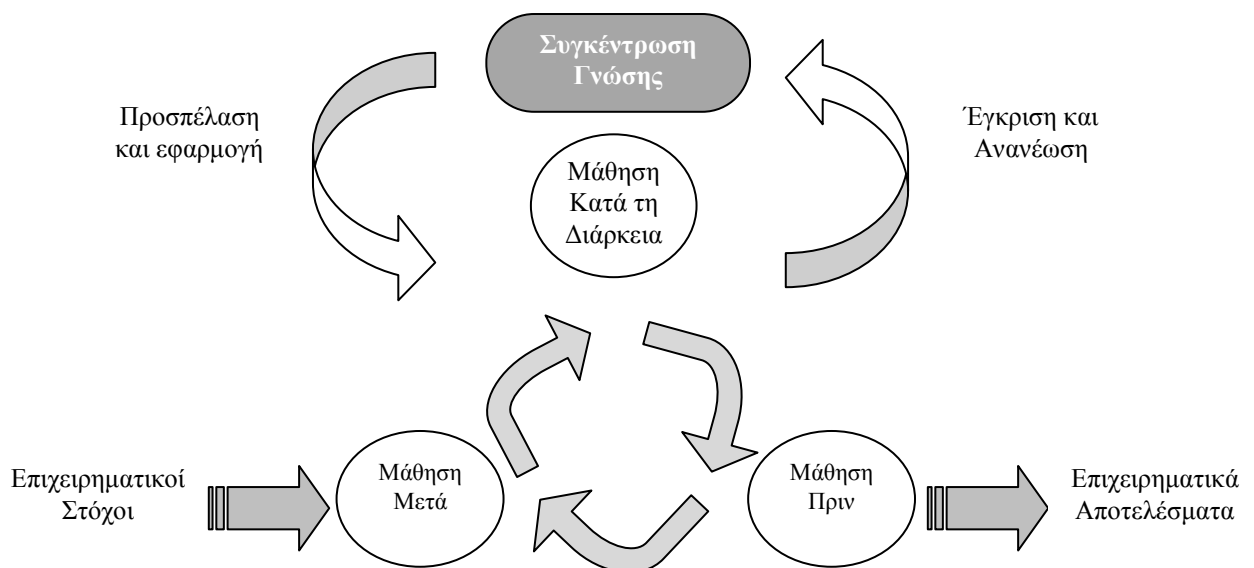
Το μοντέλο της Διαχείρισης Γνώσης που εμφανίζεται στο παρακάτω Διάγραμμα παρουσιάζει την διαδικασία της “μάθησης” σαν μια αέναη διαδικασία ενσωματωμένη στην εταιρική στρατηγική. Δίνει έμφαση στην ανάγκη μάθησης σε κάθε περίπτωση: “πριν, κατά τη διάρκεια και μετά” από κάθε εταιρική διεργασία που πραγματοποιείται. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο η μάθηση είναι ένα από τα βασικά στοιχεία για την επίτευξη αποτελεσμάτων με βάση τους επιχειρηματικούς στόχους. Η μάθηση λαμβάνει χώρα σε τρία (3) στάδια, ως εξής:

- 1<sup>ον</sup> Πριν την έναρξη υλοποίησης ενός νέου έργου, τα μέλη της ομάδας έργου μπορούν να μάθουν από την προηγούμενη εργασία που έχει ήδη πραγματοποιηθεί σε παρόμοια έργα. Το Διαδίκτυο, οι μηχανές αναζήτησης και τα ενδοεταιρικά δίκτυα αποτελούν σημεία

διερεύνησης της γνώσης που ήδη υπάρχει καταγεγραμμένη. Θα πρέπει πάντα να ερευνούμε και να ενημερωνόμαστε από τέτοιες πηγές (data bases) πριν ξεκινήσουμε την υλοποίηση ενός καινούργιου έργου.

2<sup>ο</sup> Αν, κατά τη διάρκεια του έργου, οι ομάδες εργασίας αποτυπώνουν την εξέλιξη του έργου, μπορεί κάλλιστα να εξοικονομηθεί χρόνος, προσπάθεια και πόροι για την εκτίμηση της προόδου της εργασίας που έχει ήδη γίνει σε σύγκριση με την αναμενόμενη και να αξιολογηθούν άμεσα τα αποτελέσματα προόδου. Η ανασκόπηση της εργασίας που έχει υλοποιηθεί μέσα από τις συναντήσεις της ομάδας έργου και η δημιουργία νέων “ομάδων εργασίας” (communities of practice) είναι πάντα χρήσιμες για τον οργανισμό και την εξέλιξη ενός έργου.

3<sup>ο</sup> Τα νέα έργα συνήθως δημιουργούν νέα γνώση κατά τη διάρκεια της υλοποίησής τους. Ο έλεγχος της πορείας του έργου και η σύγκρισή του με τις αρχικές απαιτήσεις του βοηθά τα άτομα της ομάδας, της διοίκησης να κατανοήσουν πως θα μπορούσε να είχε υλοποιηθεί καλύτερα το έργο, και πως η νέα γνώση που δημιουργείται μπορεί να κωδικοποιηθεί και να αρχειοθετηθεί για μελλοντική χρήση και αναφορά.



**Διάγραμμα:** Το μοντέλο Διαχείρισης Γνώσης των Collison και Parcell

**Πηγή:** Collison, C. & Parcell, G. (2001: σελ. 29) “*Learning to Fly – Practical Lessons from one of the World’s Leading Knowledge Companies*”.

## **Κεφάλαιο 2: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ & ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ. ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.**

### **2.1 Σύγχρονο Επιχειρησιακό περιβάλλον και Εκπαίδευση**

Από τις αρχές του '80 παρατηρήθηκε στις ευρωπαϊκές χώρες, όπως εξάλλου και σε όλο τον κόσμο, αλματώδης ανάπτυξη της εκπαίδευσης ενηλίκων εξαιτίας των ραγδαίων μεταβολών στο οικονομικό-τεχνολογικό και στο κοινωνικό-πολιτισμικό επίπεδο. Αυτός είναι μάλιστα και ο λόγος που είχε αρχίσει να απασχολεί και τους πολιτικούς σχεδιασμούς των κυβερνήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Λισσαβόνα, Μάρτιος 2000 και Νίκαια, Δεκέμβριος 2000, «Ευρωπαϊκή Κοινωνική Ατζέντα»).

Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς, οι νέες μορφές κοινωνικής οργάνωσης, η εκρηκτική ανάπτυξη των νέων Τεχνολογιών Πληροφορίας, των Τηλεπικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) και της δικτυακής τεχνολογίας, χαρακτηρίζουν τις νέες κοινωνικές συνθήκες και αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την αλλαγή στον τρόπο εκπαίδευσης και κατάρτισης των πολιτών.

*«οι αλλαγές είναι διαρκείς, ραγδαίες και αναπόφευκτες, η συνολική κάλυψη ενός αντικειμένου σχεδόν αδύνατη και κατά συνέπεια η ανεπάρκεια και η απαξίωση των γνώσεων είναι ένας διαρκής κίνδυνος, εκτός αν η εκπαίδευση είναι δια βίου»,*

διατύπωναν οι Fischer & Scharff (1998). Το γεγονός γίνεται γρήγορα αντιληπτό από την Ευρωπαϊκή Ένωση γιατί δημιουργεί μια κατάσταση όπου η ανάγκη για μάθηση σε όλους τους ανθρώπους κάθε ηλικίας είναι τεράστια (EU Commission, 2000). Την τεράστια αυτή ανάγκη μόνο η εκπαίδευση και η κατάρτιση μπορεί να ικανοποιήσει.

Η συνεχής εκπαίδευση θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την ατομική και επαγγελματική ανάπτυξη κάθε πολίτη και εργαζόμενου. Οι περισσότεροι σύγχρονοι οργανισμοί προσφέρουν τη δυνατότητα στο προσωπικό τους να βελτιώσει τις γνώσεις του και με τη συνδρομή των νέων τεχνολογιών να γνωρίσει ένα κόσμο όπου η συνεχής αναβάθμιση δεξιοτήτων και ικανοτήτων να είναι προαπαιτούμενο εφόδιο για την επιτυχία. Παράλληλα, και σε ατομικό επίπεδο, όλο και περισσότεροι είναι εκείνοι που ενδιαφέρονται να βελτιώσουν τις γνώσεις τους σε τομείς που πάντα τους ενδιέφεραν ή και τους ενδιαφέρουν σήμερα, χωρίς στο παρελθόν να είχαν ανάλογες ευκαιρίες ή άλλες δυνατότητες για συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης, μιας και δεν είχαν καταλάβει την αναγκαιότητα της



επαγγελματικής κατάρτισης και της επαγγελματικής αποκατάστασης, αλλά και την σπουδαιότητα της επικαιροποίησης των γνώσεων εντός και εκτός εργασίας.

Η μετάβαση στην λεγόμενη εποχή της γνώσης και κατ' επέκταση σε μια οικονομία βασισμένη σε αυτήν, έχει αυξήσει κατά πολύ τις απαιτήσεις σε εργαζόμενους - στελέχη επιχειρήσεων, οι οποίοι πρέπει να είναι ικανοί να επιλύσουν πολύπλοκα επιχειρησιακά προβλήματα και να είναι ενήμεροι συνεχώς για τις εξελίξεις στο χώρο τους. Γι αυτό το λόγο απαιτείται οι οργανισμοί - επιχειρήσεις να είναι σε θέση να εκπαιδεύουν οποιοδήποτε από τα στελέχη τους οπουδήποτε, επιτυγχάνοντας μια ισορροπία ανάμεσα στην ταχύτητα και την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

### **2.1.1 Επιχείρηση και μαθησιακή κουλτούρα**

Είναι συχνό το φαινόμενο, όπου η εφαρμογή της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης (εκπαίδευσης) στο ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης δεν εφαρμόζεται σωστά και ως εκ τούτου τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης δεν είναι τα επιθυμητά. Πολλές φορές, η αδυναμία εφαρμογής μιας εκπαιδευτικής εταιρικής πολιτικής οφείλεται στην χαμηλή ποιότητα των συστημάτων μέσω των οποίων υλοποιείται. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, το πρόβλημα έγκειται στη λανθασμένη υιοθέτηση μεθοδολογιών υλοποίησης αλλά και χρήσης της τεχνολογίας και των μέσων αυτής. Ένα τέτοιο πρόβλημα τις περισσότερες φορές γίνεται άμεσα αντιληπτό και η λύση του έγκειται στην ευελιξία των επιχειρήσεων να υιοθετήσουν αλλαγές, να πειραματιστούν με νέες μεθοδολογίες και τεχνολογίες.

Υπάρχουν όμως περιπτώσεις, όπου πολύ καλές προσπάθειες υλοποιημένες με τις καλύτερες δυνατές τεχνολογικές συνθήκες, δημιουργούν πολλές φορές χαμηλή επίδραση και μέτρια αποτελέσματα. Η κουλτούρα του οργανισμού ή της επιχείρησης και η φιλοσοφία της σε σχέση με τη διαχείριση της γνώσης, είναι βασικές παράμετροι για την επιτυχία υλοποίησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος προς όφελος των εργαζομένων της. Η ανάπτυξη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να θεωρείται ως δραστηριότητα κρίσιμη και παραγωγική και όχι χάσιμο χρόνου. Απαραίτητη προϋπόθεση για να συμβεί αυτό είναι η δημιουργία του κατάλληλου κλίματος, της κατάλληλης μαθησιακής κουλτούρας στην επιχείρηση. Υπάρχουν κάποιες στρατηγικές οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν έτσι ώστε να εφαρμοστεί το παραπάνω κλίμα (Rosenberg, 2000) όπως:

- α) Εστίαση σε επίπεδο οργανισμού: Για να μπορέσει μία επιχείρηση να αλλάξει την μαθησιακή της κουλτούρα θα πρέπει το γενικότερο σύνολο των εργαζομένων να επιθυμεί αυτήν την αλλαγή. Επιπρόσθετα, κρίνεται αναγκαία η ενοποίηση της εκπαιδευτικής

πολιτικής της επιχείρησης, καθώς δεν πρέπει η εκπαίδευση να εφαρμόζεται μόνο σε συγκεκριμένα άτομα, αλλά στο σύνολο των εργαζομένων της.

- β) Ενίσχυση του εκπαιδευτικού ρόλου του προϊστάμενου των εργαζομένων: Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνουν την κατάρτιση των εργαζομένων. Θα πρέπει να δημιουργούν ευκαιρίες και τρόπους μάθησης. Ωφέλιμο είναι να παρακολουθούν τον εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της κατάρτισης του, καθώς και μετά το πέρας αυτής, έτσι ώστε να τον βοηθούν να χρησιμοποιεί τις νέες γνώσεις και δεξιότητες που έχει αποκομίσει.
- γ) Ολοκλήρωση της εκπαίδευσης στην εργασία: Η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι συνδεδεμένη με τις καθημερινές δραστηριότητες των εργαζομένων. Ενθαρρύνοντας η επιχείρηση τους εργαζόμενους να ασχολούνται κατά τη διάρκεια της εργασίας τους με την «εκπαίδευσή τους», επιτυγχάνει τη διαρκή και επίκαιρη μάθηση. Παρέχοντας συγκεκριμένους χώρους στο εσωτερικό της επιχείρησης όπου ο εργαζόμενος θα μπορεί να καταρτισθεί, μεγιστοποιεί την ωφέλεια επιτυγχάνοντας ανάλογες οικονομίες κλίμακας και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την εισδοχή και την συνεισφορά της νέας γνώσης και εμπειρίας στην επιχείρηση.
- δ) Προσοχή στην ποιότητα και την παροχή κινήτρων: Η κουλτούρα μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι άρρητα συνδεδεμένη με την ποιότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που από αυτή προσφέρονται. Αν υπάρχει ποιότητα στην παρεχόμενη εκπαίδευση τότε θα υπάρχει και η αναμενόμενη απόδοση από τον εργαζόμενο, στοιχείο που μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο αν η εκπαίδευση είναι συνδεδεμένη με την εργασία ή με κάποια ανταμοιβή.
- ε) Δημιουργία εύκολης πρόσβασης στο εκπαιδευτικό υλικό: Είναι πολύ σημαντικό να μπορούν οι χρήστες να έχουν εύκολη πρόσβαση σε εκπαιδευτικές πηγές. Σημεία πρόσβασης σε ένα σύστημα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης μπορούν να τοποθετηθούν σε κεντρικά σημεία ή σε σημεία με μεγάλο αριθμό πρόσβασης στο εταιρικό δίκτυο.
- στ) Υιοθέτηση ευέλικτων συστημάτων εκπαίδευσης και δη της εκπαίδευσης από απόσταση μέσω διαδικασιών για την απρόσκοπτη και χωρίς περιορισμούς πρόσβαση των εργαζομένων στο μαθησιακό υλικό, σε κοινό συμφωνηθέντα χρόνο ή χωρίς χρονικούς ή άλλους χωρικούς περιορισμούς προς όφελος της μαθησιακής τους διαδικασίας. Η αξιολόγηση της διαδικασίας και επανατροφοδότηση, εμπλουτισμός του εκπαιδευτικού υλικού θα πρέπει να είναι βασικές ενέργειες στην υιοθέτηση της ηλεκτρονικής μάθησης.

### 2.1.2 Εργασία και κατάρτιση στη σύγχρονη κοινωνία

Αποτελεί πλέον κοινό τόπο στην καθημερινή πραγματικότητα των επιχειρήσεων, ότι ανακύπτει καίριο το ζήτημα της επανεξέτασης της σχέσης ανάμεσα στην εργασία και την κατάρτιση, σαν σχέση αλληλοεξάρτησης προς όφελος όλων των συντελεστών της. Η εταιρική κατάρτιση σε όλες τις μορφές της (η εκ περιτροπής κατάρτιση, η περιοδική, η συνεχής, η κατάρτιση για ενηλίκους, η κατάρτιση με επαγγελματική εμπειρία κ.α.), αποτελεί επένδυση για την επιχείρηση και στόχος είναι η ανάδειξη της κατάρτισης, μέσα στο πλαίσιο της νέας σχέσης που εγκαθίσταται στις επιχειρήσεις, στην «παραγωγική διαδικασία», ως μέσο ελέγχου της γνώσης που παράγεται και αξιοποιείται μέσα στην επιχείρηση.

Η εποχή που διανύουμε χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερες συνθήκες όσον αφορά στην ανεύρεση και στην επιλογή εργασίας, στις δεξιότητες που απαιτούνται από τις επιχειρήσεις και στο εκπαιδευτικό επίπεδο που διαθέτουν οι πολίτες κατά περίπτωση, καθώς και σε ό,τι αφορά θέματα μισθοδοσίας (Castillo, 2003). Έτσι, οι επιχειρήσεις κλίνουν προς την επιλογή της κατάρτισης, υλοποιώντας την ιδέα που συσχετίζει τη μάθηση και την εργασία, αντιμετωπίζοντας την ως ενδοεπιχειρησιακό ζήτημα και το σημαντικότερο είναι, ότι αντιμετωπίζεται ως αμοιβαία επένδυση μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου.

Η ενδεδειγμένη κατάρτιση όμως δεν αναφέρεται μόνο στην θεωρητική γνώση που μπορεί να λάβει κάποιος και η οποία χαρακτηρίζεται ως «εμφανής», αλλά και στη «σιωπηρή γνώση». Με τον όρο «σιωπηρή γνώση» νοείται η λεγόμενη «εμπειρική/πρακτική γνώση» που αποκτιέται μέσα από τη δικτύωση της γνώσης και την απόκτηση κοινωνικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων, μέσα στην καθημερινή πραγματικότητα του εργασιακού χώρου. Προϋπόθεση για την επιτυχημένη απόκτηση των άνωθεν δεξιοτήτων αποτελεί η αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων και η «επίπεδη» ιεραρχία (Schelder, 2003) των επιχειρήσεων.

Με αυτόν τον τρόπο γίνεται κατανοητό, πως η προσαρμογή των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα και στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής είναι απαραίτητη για τη βιώσιμη εξέλιξη τους. Μέσα από σωστή διαχείριση χρόνου και ανθρώπινου δυναμικού μπορούν πράγματι οι επιχειρήσεις να μετατραπούν σε δημιουργικούς χώρους παραγωγής, αλλά και μάθησης. Μέσω της εργασιακής κατάρτισης ο εκπαιδευόμενος έχει πολλές πιθανότητες να σταθεροποιήσει το μέλλον του σε μια θέση εργασίας.

Ο σκοπός της εταιρικής κατάρτισης κατά τους Cora και Plihal (1996), είναι να ενισχύσει την εξέλιξη ενός ατόμου στην εταιρία. Η εταιρική ανάπτυξη και εξέλιξη αποτελεί μια διαρκή

διαδικασία που δε σταματά ποτέ και επικεντρώνεται στην ικανότητα του εργαζομένου να αποκτά ευθύνες μέσα στην επιχείρηση. Η έννοια αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς παραπέμπει στις προσδοκίες για επιτυχημένη ολοκλήρωση σε τομείς που απαιτούν σωστή διαχείριση κοινωνικών και οικονομικών ρόλων. Στα υποκεφάλαια που ακολουθούν θα εξεταστούν διάφορες έννοιες που προκύπτουν από τα νέα δεδομένα των εταιρικών πολιτικών, που βασίζονται σε δύο άξονες που τέμνονται:

- α) Στην επένδυση του ανθρώπινου δυναμικού στις εταιρικές ευθύνες, καθώς συμβάλλει αποφασιστικά στην ανθρώπινη ανάπτυξη και στη κοινωνικο-οικονομική ανάπτυξη των εθνών και,
- β) στην κατάλληλη διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που πραγματοποιείται με την ποικίλη εταιρική κατάρτιση υπαλλήλων και διοικητικού προσωπικού και την «οριζόντια» ιεραρχία.

Έτσι, ερευνάται βιβλιογραφικά η έννοια του κοινωνικού χρόνου και ο καταμερισμός του και η έννοια του κοινωνικού και συμβολικού κεφαλαίου μέσα στην επιχείρηση.

## **2.2 Εταιρική Κατάρτιση και ανθρώπινο κεφάλαιο**

### **2.2.1 Η εταιρική κατάρτιση ως συμβολικό κεφάλαιο στην επιχείρηση**

Ο Senge (Boyle 2005), τονίζει τη σπουδαιότητα της μάθησης σε ομαδικό επίπεδο μέσα στον εργασιακό χώρο, εφόσον είναι οι ομάδες και όχι μεμονωμένα άτομα τα οποία αποτελούν τη θεμελιώδη μονάδα μάθησης στους σύγχρονους οργανισμούς. Η ενσωμάτωση της θεωρητικής κατάρτισης στις καθημερινές μεθόδους και πρακτικές, είναι ικανή να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα στην εταιρία, που δεν είναι άλλο από την ανάπτυξη των ατομικών, αλλά και συλλογικών ικανοτήτων. Προκειμένου να έχει όμως το αποτέλεσμα αυτό οποιαδήποτε εταιρική κατάρτιση, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη τα τρέχοντα κοινωνικά και οικονομικά δεδομένα.

Για να γίνει ακόμα πιο αντιληπτή η εφαρμογή μιας τέτοιας αναφοράς στον επιχειρησιακό χώρο, σε άρθρο του ο McPhail (2005), τονίζει ότι η σημασία των κοινωνικών τάσεων στην εκπαίδευση, στη νέα δομή της οικογένειας αλλά και οι σύγχρονες οικονομικές πολιτικές των εταιρειών, απαιτούν εργαζόμενους τόσο με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης, όσο και με εργασιακής εμπειρίας, προκειμένου να είναι ικανοί να προσφέρουν ικανοποιητικά αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο.

Η ανάγκη για άμεση διερεύνηση των νέων δεδομένων στον επιχειρησιακό χώρο, προκύπτει από τη στιγμή που μεγάλοι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με τις σημαντικές αλλαγές στο παγκόσμιο τοπίο, όπως η μορφολογική δημογραφική αλλαγή του εργατικού δυναμικού, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, οι γρήγορες εξελίξεις στον τεχνολογικό τομέα και η απαίτηση για παραγωγή υψηλής ποιότητας αγαθών και υπηρεσιών. Οι Barley και Kunda (Kucinke, 2002), χρονολογούν την αλλαγή αυτή στα τέλη της δεκαετίας του 1970, με αρχές του 1980, με κύρια χαρακτηριστικά τη μετάβαση από τον «ορθολογιστικό έλεγχο», ο οποίος βασίζεται σε τυπικούς σχεδιασμούς και ιεραρχίες, γραφειοκρατικά συστήματα εργασίας, αυστηρούς κανόνες και διαδικασίες, σε «ρυθμιστικό έλεγχο», που χαρακτηρίζεται από την ευρεία εμπλοκή των εργαζομένων, λιγότερη ιεραρχία, ποικιλία εργασιών και σχέσεων καθώς και αυξημένη συναισθηματική εμπλοκή με την εργασία.

Σε αυτό το πλαίσιο η έννοια του συμβολικού «κεφαλαίου» της επιχείρησης, είναι ο μετασχηματισμός των οικονομικών θέσεων των ανθρώπων, των πολιτιστικών συνηθειών και της παραγωγής, στο αναγνωρίσιμο κύρος που ενισχύει τις σχέσεις δύναμης, οι οποίες αποτελούν τη δομή του κοινωνικού χώρου.

Η σημασία της κατάρτισης και της σωστής διαχείρισης της γνώσης μέσα στα πλαίσια της εργασίας, καθώς ενισχύει το «ανθρώπινο κεφάλαιο» της επιχείρησης μέσα από την απόκτηση τεχνογνωσίας στο χώρο εργασίας, αποτελεί το στοιχείο εκείνο που προσδίδει στην εταιρία το επιπλέον κύρος. Κατά συνέπεια, αυξάνεται το υλικό και συμβολικό ενδιαφέρον με την έννοια του όρου “interest” της επιχείρησης και παρουσιάζεται με άλλες προοπτικές στον επιχειρηματικό χώρο, με άλλους λόγους, δηλαδή με άλλα επιχειρήματα, στρατηγικές και καινοτόμες προοπτικές στην αγορά εργασίας.

Σήμερα χρειάζεται να επανεκτιμηθούν τα κατάλληλα κίνητρα για κατάρτιση τόσο για τους εργοδότες, όσο για τους εργαζόμενους και να υπάρξει ο κατάλληλος συντονισμός του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να προωθείται η εξέλιξη και η βελτιστοποίηση της ποιότητας της εργασίας, αξία η οποία θα ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας. Μέσα από ένα οργανωμένο πλαίσιο εκμάθησης μέσα στον εργασιακό χώρο αυξάνεται η μεταβλητή της «ικανότητας». Η επαγγελματική ικανότητα (expertise) αφορά στην έμπρακτη χρησιμοποίηση της γνώσης, στην σωστή κριτική σκέψη κατά την επίλυση προβλημάτων, συνοχή στη δράση και σωστή αξιοποίηση των δεξιοτήτων (Meghnagi, 2003). Ωστόσο, μιλάμε για μια συνεχή διαδικασία που αποκτιέται και μέσα από την καθημερινή τριβή με την εργασία, αλλά και από το θεωρητικό υπόβαθρο του κάθε εργαζόμενου που οδηγεί στην

ισορροπία ανάμεσα στη θεωρητική και πρακτική γνώση και στην απόκτηση των κατάλληλων δεξιοτήτων.

Εξάλλου, σύμφωνα με το νέο μοντέλο κατάρτισης, η αξιοποίηση των δεξιοτήτων και των ενδοεπιχειρησιακών επαγγελματικών σχέσεων αποτελεί τη βάση των σύγχρονων διοικητικών μηχανισμών και επιτυγχάνουν, την ποιοτική διοίκηση, την επανεξέταση των μηχανιστικών διαδικασιών, την οργανωτική εκμάθηση, την πολιτιστική αλλαγή και τη διαχείριση της γνώσης. Τα στοιχεία αυτά αυξάνουν κατά πολύ το επίπεδο γνώσης αλλά και ενσυναίσθησης των εργαζομένων και της διοίκησης, στοχεύοντας πάντα στην αύξηση τόσο της ποιότητας των υπηρεσιών ή αγαθών, όσο και της ποσότητας που παρέχουν.

Με λίγα λόγια, πίσω από την εταιρική κατάρτιση βρίσκεται η επένδυση της εταιρίας στο ανθρώπινο δυναμικό. Έχοντας στελέχη με πολυσχιδή κατάρτιση και ενισχύοντας παράλληλα τις κοινωνικές και τεχνικές δεξιότητες υπαλλήλων και διοίκησης, μια εταιρία λειτουργεί ως πολυδύναμος οργανισμός με κοινούς στόχους, που μπορεί να έχει σημαντικό πλεονέκτημα στο χώρο της αγοράς και να αυξήσει τα ανταγωνιστικά δεδομένα της προς όφελός της.

### **2.2.2 Κοινωνικός χρόνος και κατάρτιση**

Σημαντική παράμετρος στην επιλογή και εφαρμογή της κατάρτισης σε μια επιχείρηση είναι ο χρόνος σε όλες τις κοινωνικές του εκφάνσεις, ο κοινωνικός χρόνος, έτσι όπως κατανέμεται στη ζωή των εργαζομένων. Ο Durkheim (1998) τονίζει, πως ο κοινωνικός χρόνος είναι από μόνος του ένας αυθεντικός κοινωνικός θεσμός, αποκλειστικά ανθρώπινος. Στους νέους σχηματισμούς των κοινωνιών, τα χωρο-χρονικά πλαίσια της κοινωνικοοικονομικής ζωής διαφοροποιούνται και διαχωρίζουν το χρόνο, σε χρόνο εργασίας καισχόλης ή ελεύθερου χρόνου. Αναπτύσσονται νέες μορφές τυπικής ή άτυπης κοινωνικότητας, οργανωμένης ή αυθόρμητης στο πλαίσιο της δημιουργίας και της εξάπλωσης του νέου τύπου οργάνωσης κοινωνιών και σύνδεσής τους με την ανάπτυξη των πόλεων και της βιομηχανίας. Ο ελεύθερος χρόνος και η αναζήτηση του κατά τις αρχές του 20ου αιώνα αποτέλεσε το ζητούμενο αγαθό των εργατικών κινητοποιήσεων. Ο χρόνος εργασίας επιβάλλεται ως ο κυρίαρχος κοινωνικός χρόνος, ως ο κύριος ρυθμιστής όλων των άλλων χρήσεων του χρόνου.

Πώς εντάσσεται η κατάρτιση μέσα σε αυτό το πλαίσιο; Όπως τονίζει ο Van Rens (2003), πριν την επιλογή του τύπου κατάρτισης που θα επιλέξει να εφαρμόσει η εκάστοτε επιχείρηση, κρίνεται απαραίτητη η μελέτη και ο σχεδιασμός του κοινωνικού χρόνου, προκειμένου να υπάρξει ισορροπία μεταξύ κατάρτισης, ελεύθερου χρόνου, χρόνου εργασίας, σχετικού εισοδήματος, ευελιξίας και ασφάλειας. Εκτός όμως από τον κοινωνικό χρόνο που θα πρέπει

να ληφθεί υπόψη, μία άλλη παράμετρος είναι αυτή του χώρου σε σχέση με την κατάρτιση. Ένα καίριο σημείο που υπογραμμίζει ο Guggenheim (2003), σχετικά με το χώρο και την κατάρτιση, είναι η θέση ότι δεν υπάρχει ένας μόνο συγκεκριμένος χώρος που μαθαίνει κανείς, αλλά ότι μαθαίνουμε οπουδήποτε και οποτεδήποτε και με πολλούς τρόπους. Εκείνο το οποίο προσφέρει περισσότερο η επαγγελματική κατάρτιση, είναι το έναυσμα για περαιτέρω μάθηση σε βάθος.

Συζητώντας όλα αυτά, θα πρέπει να έχουμε πάντα κατά νου ότι η μάθηση αποτελεί μία από τις βασικότερες λειτουργίες στην ανθρώπινη καθημερινότητα, προκειμένου να υπάρξει πρόοδος στους εκάστοτε τομείς. Η μάθηση μέσα από την εργασία είναι φυσικό αποτέλεσμα της εργασίας και μέσα από τη συνεργασία των μελών της επιχείρησης δημιουργείται μια συνεκτική εικόνα. Με τη λογική της μάθησης κατά την εργασία και της αλληλοσυμπλήρωσης της γνώσης των ατόμων που συγκροτούν την εταιρεία πραγματοποιούνται οι επιθυμητοί στόχοι. Μέσα από τη διαδικασία της διαχείρισης της συλλογικής μάθησης παράλληλα με την εξέλιξη της εργασίας, το ζήτημα της διαφοροποίησης του χρόνου εργασίας και κατάρτισης παύει να υφίσταται.

Με αυτόν τον τρόπο αποκομίζεται διπλό όφελος για την επιχείρηση, καθώς και η απόδοση κέρδους της εταιρείας αυξάνεται, αλλά και καλλιεργούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, εφόσον ο χώρος εργασίας μετατρέπεται σε δημιουργικό πεδίο μάθησης και συνεργασίας, παράγοντας το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και για τις δύο πλευρές. Μία επιχείρηση ενδυναμώνεται σε σημαντικό βαθμό εξασκώντας αυτή τη στρατηγική, καθώς προσανατολίζεται όχι μόνο στο κέρδος, αλλά και προσωποποιεί το εργασιακό δυναμικό της δείχνοντας το ανθρώπινο πρόσωπο του εργασιακού της χώρου, εγκαινιάζοντας έτσι μία νέα εργασιακή εποχή, όπου μέσω των πολλαπλών ειδών προσαρμόσιμης κατάρτισης ανά εργαζόμενο ή μερίδα εργαζομένων, εταιρείες και οργανισμοί επιτυγχάνουν υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας και βελτιστοποιούν το εργασιακό περιβάλλον, παράγοντες που ενισχύουν σημαντικά την εργασιακή ποιότητα.

### **2.2.3 Χρόνος απασχόλησης (εργασιακός χρόνος) και κατάρτιση.**

Ένας βασικός άξονας στην προβληματική του καταμερισμού του χρόνου εργασίας και κατάρτισης είναι το πώς επηρεάζεται ο χρόνος της απασχόλησης. Η προβληματική της μείωσης του εργασιακού χρόνου, εφόσον δεν έφεραν θετικά αποτελέσματα άλλες εναλλακτικές λύσεις, τίθεται για πρώτη φορά κατά τη δεκαετία του '60. Από την επόμενη δεκαετία ο χρόνος κατάρτισης ταυτίστηκε με τη μείωση του εργασιακού χρόνου, κάτι που

αμφισβητεί ευθαρσώς τη δυνατότητα της ένταξης της κατάρτισης κατά τη διάρκεια του εργασιακού χρόνου.

Είναι όμως τα πράγματα έτσι; Η πρόταση του Trautmann (2003), προβάλλει την αποδοχή από την πλευρά των επιχειρήσεων, της βαρύτητας της κατάρτισης και αναφέρει ότι πλέον δαπανάται περί το 1,5% του μισθολογικού κόστους σε προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων, προκειμένου να διοικείται σωστότερα το ανθρώπινο δυναμικό. Ο εργαζόμενος καταρτίζεται εν ώρα εργασίας, κάτι που φαίνεται να προβληματίζει για ευνόητους λόγους τους επιχειρηματίες. Η άλλη όψη του νομίσματος είναι, ότι, όχι μόνο δε μειώνεται ο χρόνος απασχόλησης, αντιθέτως καταναλώνεται ο ελεύθερος χρόνος όταν αναφερόμαστε σε ελεύθερους επαγγελματίες, στην περίπτωση των οποίων ο όρος «ελεύθερος χρόνος» είναι ένα ζήτημα συζητήσιμο. Γενικά, ο διαχωρισμός του χρόνου σε «εργασία» και «ελεύθερο χρόνο» είναι μάλλον σύγχρονος και σχετικός όρος.

Σε ότι αφορά τη διάκριση εργασιακού ωραρίου και ωραρίου κατάρτισης, αξίζει να σημειωθεί ότι από το 1991 και έπειτα, γενικεύεται η εφαρμογή του 35αωρου και καθιερώνεται η μερική απασχόληση με επιλογή του ωραρίου. Αυτή η πρακτική επιτρέπει στους εργοδότες να ελέγχουν το χρόνο κατάρτισης και παρέχει στους κρατικούς, αλλά και ιδιωτικούς φορείς το έναυσμα για νέα εγχειρήματα στο πεδίο της κατάρτισης. Καθώς η εργασία αποτελεί την πλέον κοινωνικοποιητική δραστηριότητα, η κατάρτιση είτε είναι εντός εργασιακού χρόνου, είτε εκτός, βρίσκεται πάντα στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, καθώς αποσκοπεί στην επαγγελματική εξέλιξη. Με αυτή την έννοια, κάθε πρόγραμμα κατάρτισης θεωρείται μέρος της εργασίας.

Η αυξημένη σημασία που δόθηκε στην εταιρική κατάρτιση ώθησε τους εργοδότες να οργανώνουν προγράμματα κατάρτισης, είτε στο πλαίσιο των προγραμματισμένων για κατάρτιση ωρών εντός ωραρίου, είτε εκτός ωραρίου. Παρόλα αυτά, μόλις το 1982 διαχωρίζεται η κατάρτιση με πρωτοβουλία του εργαζομένου, που θεωρείται χρονικά ως περίοδος άδειας και η κατάρτιση με πρωτοβουλία του εργοδότη, που θεωρείται μέρος της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. Έτσι, δημιουργήθηκε η ατομική άδεια κατάρτισης από τη σύναψη της συμφωνίας μεταξύ κοινωνικών εταίρων, που επικυρώθηκε το 1984. Η συμφωνία αναγνώριζε το δικαίωμα της μείωσης του χρόνου εργασίας με αποδοχές για κατάρτιση μέσα από κάποιο καθορισμένο πρόγραμμα (Trautman, 2003).

Ο εργοδότης όμως δεν θα μπορούσε να απαιτήσει από τους εργαζόμενους να βελτιώσουν το επίπεδο δεξιοτήτων τους εκτός επιχειρησιακού χρόνου, καθώς θα προκαλούσε πολλές



αντιδράσεις από τα συνδικαλιστικά όργανα, ενέργεια που θα τραυμάτιζε το κύρος και την απόδοση της επιχείρησης.

Συνοψίζοντας, ασχέτως με το αν έχει πραγματοποιηθεί ή όχι η μείωση του χρόνου απασχόλησης, η προοπτική της άμεσης υλοποίησής ενός προγράμματος εταιρικής κατάρτισης, αποτελεί την ειδοποιό διαφορά στο σύστημα διαχείρισης του χρόνου κατάρτισης. Η νέα ωφέλιμη πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι η εξοικονόμηση χρόνου κατάρτισης χωρίς να έχει αντίκτυπο στο χρόνο απασχόλησης, η μείωση της διάρκειας των εκπαιδευτικών ενοτήτων και η ενσυνείδητη προσφορά της στην πλειοψηφία των εργαζομένων.

### **2.3 Εκπαίδευση από απόσταση μέσω διαδικτύου. Μια εταιρική επιλογή**

#### **2.3.1 Διαχείριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.**

Η παροχή γενικής μόρφωσης είναι απαραίτητη σε όλα τα μέλη της κοινωνίας, διότι αποτελεί την βαθιά βάση συνεννόησης όλων με άλλους, ανεξάρτητα από την θέση την οποία έχει το κάθε μέλος με βάση την ισχύουσα κατανομή εργασίας (Νημά & Καψάλης, 2002). Επομένως για να γίνει κάποιος καλός επαγγελματίας χρειάζεται ένα πλατύ βάθος μάθησης. Η μόρφωση αποβλέπει να επιδράσει στην ψυχή του κάθε ανθρώπου, στην εσωτερική του διάπλαση και στον εξευγενισμό του, καθώς τον οπλίζει με πνευματικά και ηθικά εφόδια. Χωρίς αυτά κανένας άνθρωπος δεν μπορεί να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα, αλλά και να εκπληρώσει την αποστολή του, να γίνει ένα καλός επαγγελματίας. Σαν αποτέλεσμα η γνώση εξασφαλίζει την βάση ώστε ο καθένας να κατανοεί τη σημασία της εργασίας του αλλά και να κατανοεί καθώς και να αποδέχεται ότι κάθε κρίκος της αλυσίδας των επαγγελματιών είναι σοβαρός.

Αποτελέσματα ερευνών σε αναπτυσσόμενες κυρίως χώρες, έδειξαν ότι οι πολίτες τους κατά τη διάρκεια της ζωής τους θα αλλάξουν έως και πέντε επαγγέλματα. Η προσαρμογή στο νέο επάγγελμα απαιτεί νέα εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο της νέας εργασίας. Έτσι δημιουργούνται νέες συνθήκες στην παρεχόμενη εκπαίδευση και προκύπτει η ανάγκη για δια βίου μάθηση (Εψιμος, Φουρλάρη, 2003).

Η επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων είναι από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες για την εξέλιξη και αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους και επομένως για τον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων, μέσα σε ένα πλαίσιο ανταγωνισμού και συνεχούς αλλαγής στην αγορά εργασίας. Επιπλέον, η εκπαίδευση των εργαζομένων με τις παραδοσιακές μορφές εκπαίδευσης, όπως η μετακίνηση σε κέντρα εκπαίδευσης με τα μειονεκτήματα που

συνεπάγεται αυτή, αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην επικαιροποίηση των γνώσεων και των νέων δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι αλλαγές στην οικονομία σε παγκόσμιο επίπεδο, επιτάσσουν τη συνεχή επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων σε όλους τους τομείς, όλων των ειδικοτήτων, προκειμένου να διατηρήσουν ή και να βελτιώσουν το επαγγελματικό τους υπόβαθρο. Οι νέες τεχνολογίες και κυρίως το διαδίκτυο (Internet), δίνουν απαντήσεις σε μια σειρά προβλημάτων που σχετίζονται με την απόσταση και το χρόνο στην απόκτηση των γνώσεων και στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Η επαγγελματική κατάρτιση μέσω διαδικτύου αποτελεί μία ευέλικτη μορφή εκπαίδευσης από απόσταση, αφού ενισχύει την αυτονομία των εκπαιδευομένων και τους οδηγεί στην αυτομάθηση (Δημούλας, Καλλίρης, Μπαφέρα, Παπανικολάου & Φιτσιώρη, 2001).

Η «ημιζωή» των επαγγελματικών γνώσεων, ιδιαίτερα σε αντικείμενα που αφορούν στις νέες τεχνολογίες, οδήγησαν στην ανάπτυξη της συνεχιζόμενης κατάρτισης τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο. Σήμερα, δίνεται ολοένα και περισσότερο έμφαση από τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη των επαγγελματικών προσόντων των εργαζομένων. Η διάρκεια των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης είναι μικρότερη της τυπικής και απαιτείται ταχύρυθμη κατάρτιση διάρκειας για να καλυφθούν επείγουσες ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού των επιχειρήσεων (Κουτσονίκος, 2001). Η διαδικασία της εκπαίδευσης από απόσταση πρέπει να είναι πιο ευέλικτη και να επιτρέπει μορφές εντατικής εκπαίδευσης. Αποκλειστικός στόχος της εκπαίδευσης των εργαζομένων από απόσταση μέσω διαδικτύου, είναι η απόκτηση ή η αναβάθμιση των επαγγελματικών δεξιοτήτων και προσόντων, με δυνητικά πιο άμεσα αποτελέσματα στην επαγγελματική ζωή των εκπαιδευόμενων.

### **2.3.2 Επιχείρηση και ηλεκτρονική μάθηση**

Στα περιβάλλοντα εργασίας οργανισμών – επιχειρήσεων, η μάθηση είναι το μέσο που οδηγεί στην ενισχυμένη απόδοση του εργατικού δυναμικού (Rosenberg, 2000). Η συνεχής ευέλικτη και αποτελεσματική εκπαίδευση του προσωπικού των επιχειρήσεων, αφενός καθίσταται αναγκαία, αφετέρου αναδεικνύεται σε εργαλείο στρατηγικής σημασίας. Έτσι λοιπόν, ένα «μαθησιακό εταιρικό περιβάλλον» που θα προωθεί την μάθηση κατ' απαίτηση (learning on demand) και θα δίνει τη δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στη γνώση και την εκπαίδευση, την χρονική στιγμή που οι εργαζόμενοι έχουν την μεγαλύτερη ανάγκη να μάθουν και είναι σε θέση να εφαρμόσουν άμεσα την αποκτηθείσα γνώση, θα μπορούσε να αποτελεί την απαρχή της υιοθέτησης της διαχείρισης της γνώσης από έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση.

Η μετάβαση από την κοινωνία της πληροφορίας στην κοινωνία της γνώσης έχει ήδη αρχίσει. Η γνώση αποτελεί τον κατεξοχήν ανταγωνιστικό πόρο σε ατομικό αλλά και σε ομαδικό και κατ' επέκταση επιχειρηματικό επίπεδο. Όσο λοιπόν αυξάνεται η ανάγκη των ανθρώπων – εργαζομένων να αποκτούν έγκαιρα και αποτελεσματικά νέα γνώση, δεξιότητες και ικανότητες, τόσο η απαίτηση για δημιουργία-ανάπτυξη καινοτομικών τρόπων διοίκησης και διαχείρισης αυτών θα επιτείνεται. Αυτή την απαίτηση έρχεται να καλύψει η εξέλιξη στην τεχνολογία των υπολογιστών και των δικτύων, η οποία είναι σε θέση να παρέχει πολλά διαφορετικά μέσα για να υποστηρίξει την «γνώση», με ιδιαίτερη ευελιξία και φορητότητα όπου παραστεί ανάγκη, με την υιοθέτηση της ηλεκτρονικής μάθησης.

*«Αυτές οι ραγδαίες αλλαγές στις μαθησιακές ανάγκες αλλά και στην τεχνολογία, έχουν οδηγήσει σε μία νέα εποχή σύγχρονης εκπαίδευσης, όπου οι τεχνικές της ηλεκτρονικής μάθησης (e-Learning) υιοθετούνται όλο και περισσότερο από τις εταιρίες, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, και τους κυβερνητικούς οργανισμούς, ως πολλά υποσχόμενη λύση για την επιτυχή μάθηση» (Laurillard, 2002).*

Η ηλεκτρονική μάθηση σήμερα παίζει τον σημαντικότερο ρόλο σε ένα «μαθησιακό εταιρικό περιβάλλον», γιατί καταργεί στη πράξη το τρίπτυχο χρόνος-τόπος-δράση που είναι αναγκαία για την υλοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Η ηλεκτρονική μάθηση παρεμβαίνει στα παραδοσιακά μοντέλα εκπαίδευσης απομακρύνοντας τον μαθητή από τον διδάσκοντα, αυτό δηλαδή που συμβαίνει στο παραδοσιακό τρόπο εκπαίδευσης. *«Η ηλεκτρονική μάθηση λοιπόν δεν είναι απλώς μια καινούργια τεχνολογία αλλά ένας καινούργιος τρόπος σκέψης – προσέγγισης της μάθησης» (Rozenberg 2000).*

Η ασύγχρονη ή σύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση βασισμένη στις τεχνολογίες Internet, αποτελεί μια τεχνολογική εξέλιξη που καταργεί χρονικούς και χωρικούς περιορισμούς, αλλά και μια πραγματικότητα για τις επιχειρήσεις - οργανισμούς με κύρια οφέλη τη μείωση του κόστους για την παρεχόμενη εκπαίδευση, την παραμετροποίηση της εκπαίδευσης στις συγκεκριμένες επιχειρηματικές ανάγκες και στις απαιτήσεις των πελατών. Έτσι η ηλεκτρονική μάθηση συνιστά μία παρέμβαση τεχνολογικού αλλά και οργανωτικού χαρακτήρα, με σκοπό την αποφυγή ή βελτίωση προβλημάτων που αφορούν στην επαγγελματική απόδοση των εργαζομένων στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Η επίδραση της ηλεκτρονικής μάθησης σε ένα περιβάλλον εργασίας είναι ήδη σημαντική και ολοένα αυξανόμενη. Αυτό αντανakλάται και στον αυξανόμενο ρυθμό υιοθέτησης και υλοποίησης τεχνολογιών ηλεκτρονικής μάθησης από τις ελληνικές επιχειρήσεις του ιδιωτικού, αλλά και δημοσίου τομέα. Όμως, αν και πολλοί οργανισμοί - επιχειρήσεις έχουν ήδη υιοθετήσει την ηλεκτρονική μάθηση ως ένα εναλλακτικό

κανάλι για την παροχή επαγγελματικής εκπαίδευσης, λίγες είναι οι περιπτώσεις στις οποίες υπάρχει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο για την αξιολόγηση των πρωτοβουλιών ηλεκτρονικής μάθησης, πολύ περισσότερο για την διοίκηση και διαχείριση της γνώσης σαν αποτέλεσμα υιοθέτησης της.

### **2.3.3 Αναγκαιότητα και υιοθέτηση της ΕΑΔ στην εταιρική κατάρτιση.**

Στο πλαίσιο που διαμορφώνεται σήμερα στην αγορά εργασίας και στην οικονομία, παρατηρούνται συγχωνεύσεις ή και επεκτάσεις επιχειρήσεων με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Επίσης, σε αρκετές περιπτώσεις, παρατηρείται γεωγραφική διασπορά που υπερβαίνει τα όρια των κρατών, πράγμα το οποίο προκαλεί δυσχέρειες στην εκπαίδευση του προσωπικού των επιχειρήσεων, στην αναβάθμιση των διαδικασιών παραγωγής, διοίκησης και προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών τους (Κουτσονίκος, 2001).

Στα πλαίσια της εκπαίδευσης από απόσταση, η χρήση του διαδικτύου προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα συγκριτικά με τις συμβατικές μεθόδους εκπαίδευσης εξ αποστάσεως. Έτσι λοιπόν, υπάρχει η δυνατότητα παροχής στους εκπαιδευόμενους ολοκληρωμένου και άμεσα προσβάσιμου εκπαιδευτικού υλικού, γίνεται άμεση και οικονομική ενημέρωση σχετικά με το εκπαιδευτικό υλικό που ανανεώνεται συνεχώς, η επικοινωνία μεταξύ του εκπαιδευόμενου και του εκπαιδευτή γίνεται πιο συχνά, ενώ η εξοικείωση των εκπαιδευόμενων με τη χρήση των νέων τεχνολογιών γίνεται πιο γρήγορα και αποτελεσματικά. Τέλος, υπάρχει η δυνατότητα της παρακολούθησης της πορείας των εκπαιδευομένων σε όλες τις φάσεις της εκπαίδευσης, αλλά και ηλεκτρονική διαχείριση της διαδικασίας και ταυτόχρονη ελάττωση της γραφειοκρατίας (Δημούλας κ.α., 2001).

Η αύξηση της παγκοσμιοποίησης δημιουργεί μία αγορά, όπου οι προμηθευτές της εκπαίδευσης θα μπορούν να ικανοποιήσουν τις ειδικές ανάγκες της ποικίλης βάσης των πελατών. Αυτό παρατηρείται στις πολυεθνικές βιομηχανίες και στην εκπαίδευση των πελατών τους. Η σύνδεση των επιχειρήσεων με τη διαδικτυακή εκπαίδευση, η διαδεδομένη χρήση των Η/Υ, η τεχνολογία των επικοινωνιών, καθώς και ο συνεχής αυξανόμενος ανταγωνισμός στην οικονομία, έχει δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου πολλές θέσεις εργασίας απαιτούν πολύ εξειδικευμένα προσόντα. Οι εξελίξεις στην τεχνολογία ανεβάζουν τις απαιτήσεις στον εργασιακό χώρο, ενώ οι επιχειρήσεις για να παραμείνουν ανταγωνιστικές καταρτίζουν όλο και περισσότερο το προσωπικό τους (Επισιμος, Φουρλάρη, 2003).

Από τα παραπάνω διαφαίνεται πως η Εκπαίδευση από Απόσταση Μέσω Διαδικτύου (ΕΑΔ) μπορεί να καθιερωθεί στις επιχειρήσεις για την κατάρτιση των εργαζομένων τους. Με αυτόν

τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα εκπαιδεύονται «εύκολα», γρήγορα, χωρίς χάσιμο χρόνου, χρήματος και εργατωρών σε τομείς και αντικείμενα που σχετίζονται με τη δουλειά τους.

Όσον αφορά στη διοίκηση και διαχείριση του μοντέλου της εκπαίδευσης από απόσταση στις επιχειρήσεις, η κατάλληλη οργάνωση των εσωτερικών υπηρεσιών και μία ολιγομελής διοικητική ομάδα, έχει τη δυνατότητα να καλύψει σε σύντομο χρονικό διάστημα τις ανάγκες της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, η χρήση των νέων τεχνολογιών για διοικητικούς και διαχειριστικούς λόγους μπορεί να μειώσει στο έπακρο τη γραφειοκρατία και να δημιουργήσει ένα συμπαγές και ευέλικτο διοικητικό δυναμικό (Λιοναράκης, 2001).

Παρ' όλα αυτά, παραμένουν και κάποια ανοικτά θέματα στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση μέσω διαδικτύου, θέματα προς διερεύνηση. Μερικά από αυτά είναι, η ενίσχυση της ενεργητικής συμμετοχής των εκπαιδευόμενων, η πιστοποίηση των γνώσεων που αποκτούνται και των δεξιοτήτων που αναβαθμίζονται, η αξιολόγηση των συστημάτων της εκπαίδευσης από απόσταση και των καταρτιζόμενων και τέλος η θεσμοθέτηση της ίδιας της μεθόδου (Κουτσονίκος, 2001).

## **Κεφάλαιο 3: Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

### **3.1 Διαχείριση Γνώσης και ανθρώπινο κεφάλαιο**

Στην κοινωνία της πληροφορίας και της γνώσης στην οποία πλέον ζούμε, συχνά για μια επιχείρηση μετρούν πολύ περισσότερο άυλοι πόροι και αγαθά. Έτσι, ολοένα περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη δημιουργία και την ανταλλαγή γνώσης που έχει να κάνει με το αντικείμενό τους. Η Διαχείριση της Γνώσης (ΔΓ) είναι σχετικά καινούργιος τομέας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι εταιρίες που επενδύουν σε αυτήν έχουν κυρίως δύο στόχους:

- α) Τη δημιουργία γνώσης και τη συγκρότηση πληροφοριακών βάσεων, με στόχο να ενισχυθεί η καινοτομία στην επιχείρηση και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- β) Ενισχύουν την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα στις εταιρικές διαδικασίες με το να διαχέουν, να μοιράζουν αποτελεσματικά τη γνώση και την πληροφορία ανάμεσα στους εργαζομένους τους.

Όπως λέγεται χαρακτηριστικά, η ΔΓ και της πληροφορίας με ηλεκτρονικά εργαλεία, επιτρέπει στις επιχειρήσεις "να μην ανακαλύπτουν κάθε φορά τον τροχό από την αρχή".

Σύμφωνα με σειρά μελετών, τα πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση από τη διαχείριση της γνώσης μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:

- \* Ενίσχυση της καινοτομίας οδήγησε σε επιτάχυνση της ροής της πληροφορίας εντός της επιχείρησης.
- \* Εξαιτίας του αυξημένου όγκου πληροφοριών, η αποτελεσματική διαχείρισή τους μέσα από κατάλληλα δομημένα δίκτυα και ροές απέκτησε μεγάλη σημασία.
- \* Αυξήθηκε η αίσθηση στο προσωπικό ότι η αξία της επιχείρησης έγκειται κυρίως στο γνωστικό της κεφάλαιο και όχι αποκλειστικά στους οικονομικούς πόρους που διαθέτει.

#### **3.1.1 Η γνώση της επιχείρησης ως αποτέλεσμα μάθησης**

Η γνώση στην επιχείρηση έχει ιδιαίτερη αξία καθώς τροφοδοτεί την επιχειρηματική πρόοδο και καινοτομία, ενώ αποτελεί το νούμερο ένα παράγοντα για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Το δίπτυχο γνώση-μάθηση αναφέρεται πλέον, ως μια από τις σημαντικότερες επιχειρηματικές διαστάσεις η οποία οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

Μέσα από τη νέα πραγματικότητα που έχει επιφέρει η εξέλιξη της τεχνολογίας, πολλές πλέον επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στον πνευματικό πλούτο και στις γνώσεις των στελεχών τους, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης. Έρευνες αποδεικνύουν (Novaka & Takenchi, 1995), πως η μάθηση είναι το μέσο που οδηγεί στην ενισχυμένη απόδοση του εργατικού δυναμικού και επομένως θεωρείται αναγκαία, ενώ αναδεικνύεται σε εργαλείο στρατηγικής σημασίας η εκπαίδευση του προσωπικού των επιχειρήσεων. Πλέον, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την ανάγκη για την προώθηση της μάθησης, δίνοντας την δυνατότητα πρόσβασης στη γνώση στους εργαζόμενους τους, ώστε να είναι σε θέση στη συνέχεια να εφαρμόσουν τη γνώση που απέκτησαν. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο, οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται στην επιχείρηση της μάθησης, προσπαθώντας να συνειδητοποιήσουν την αξία της γνώσης και να την μετατρέψουν σε στρατηγικό παράγοντα για την ενδυνάμωσή τους.

Παρόλα αυτά, είναι δύσκολο να κατανοηθεί η διαχείριση της γνώσης μέσα στην επιχείρηση, καθώς όταν αναφερόμαστε στην διακυβέρνηση των επιχειρήσεων, τον κύριο λόγο κατέχουν οι οικονομικές συναλλαγές, ενώ η γνώση αποτελεί μια οργανωτική διαδικασία η οποία εξαρτάται από την φιλοσοφία και τα πρότυπα της εκάστοτε εταιρίας.

Τρεις είναι οι επιστημολογικές προσεγγίσεις που οδηγούν στην ολοκλήρωση της διαδικασίας μάθησης που στην συνέχεια οδηγούν στη συσσώρευση των γνώσεων:

- α) Μέσα από την γνωστική προσέγγιση (Simon, 1993). Οι επιχειρήσεις θεωρήθηκαν ως ανοιχτά συστήματα που δέχονται συνεχώς γνώση από το περιβάλλον, η οποία τοποθετείται στην επιχείρηση μέσα όμως στα πλαίσια που είχε ήδη η ίδια καθορίσει. Μέσα από αυτήν την προσέγγιση, η συσσώρευση και η διάδοση των πληροφοριών αποτελούν το κυρίως μέσο για την ανάπτυξη της γνώσης.
- β) Μέσα από την συνεκτική προσέγγιση (Zander & Kogut, 1995). Η μάθηση είναι αποτέλεσμα της επικοινωνίας που ποικίλει από τοποθεσία σε τοποθεσία, η οποία όμως στοχεύει στην δημιουργία νέων δεσμών. Η επιχείρηση δηλαδή, λειτουργεί μέσα σε ένα οργανωμένο πλαίσιο και στοχεύει να δημιουργήσει νέα δίκτυα.
- γ) Τέλος, στην προσέγγιση της «αυτοποίησης» (Von Krogh, 1995). Η μάθηση αποτελεί μια διαδικασία ερμηνείας εξωτερικών παραγόντων. Η επιχείρηση δηλαδή αντιλαμβάνεται ως ζωντανός οργανισμός και η μάθηση μετατρέπεται σε γνώση μόνο εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν τα εξωτερικά δεδομένα ως αυθεντικά.

Παρόλα αυτά, τίθενται πολλά ερωτήματα σχετικά με την διαχείριση της γνώσης καθώς κρίνεται δύσκολο να μετρηθεί, να συνδυαστούν οι τρόποι με τους οποίους η γνώση συνδέεται με τους πόρους και τις επενδύσεις, ενώ η πνευματική ιδιοκτησία δεν μπορεί να πωληθεί ή να μεταβιβαστεί (Stehr, 1994), επειδή είναι πλήρως ενταγμένη μέσα από το σύστημα της εκάστοτε επιχείρησης.

Από την άλλη, η γνώση δεν είναι μονοδιάστατη και μπορεί να κατηγοριοποιηθεί στην ατομική γνώση, η οποία επωφελή ισάξια τόσο τον επιχειρηματία όσο και τον εργαζόμενο και στην γνώση που αφορά αποκλειστικά την επιχείρηση, η οποία οδηγεί σε σχέση εξάρτησης του εργαζομένου με τον εργοδότη. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο η διαχείρισή της θα πρέπει να γίνεται αποτελεσματικά, λαμβάνοντας υπόψη, ότι οι δεσμοί της γνώσης με το κεφάλαιο πρέπει να αποτελούν μέσο αφετηρίας και αναφοράς. Η επιχείρηση δηλαδή πρέπει να αντιλαμβάνεται τη γνώση τόσο εντός της δομής της, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον ώστε να μπορεί να λαμβάνει ορθές αποφάσεις.

### **3.1.2 Διακυβέρνηση της επιχείρησης και ανθρώπινο κεφάλαιο**

Έρευνες έχουν αποδείξει (Simon 1993) πως η γνώση δεν μπορεί να αποκοπεί από το ενεργητικό της επιχείρησης. Ένα στοιχείο που είναι σημαντικό για την παροχή της γνώσης και της διαχείρισής της, είναι η διακυβέρνηση της επιχείρησης και στον τρόπο με τον οποίο η διάρθρωσή της μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Τα στελέχη της επιχείρησης είναι εκείνα που καθορίζουν την διάρθρωσή της, αλλά και τις δραστηριότητές της. Το ερώτημα που τίθεται στην παρούσα φάση είναι, κατά πόσο η διακυβέρνηση της επιχείρησης εξαρτάται από τα ίδια τα στελέχη (δηλαδή σε ποιους ανήκει το ενεργητικό της επιχείρησης), άρα κατά συνέπεια, κατά πόσο οι επενδύσεις που γίνονται στο ανθρώπινο κεφάλαιο επιφέρουν επιπτώσεις στην παραγωγικότητα, αν το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού δεν έχει πρόσβαση στο ενεργητικό της επιχείρησης. Ο Hart (1995) υποστηρίζει πως οι τίτλοι ιδιοκτησίας επηρεάζουν τις επενδύσεις ενώ αποτελούν κίνητρο για την μεγιστοποίηση της αξίας των επενδύσεων.

Δύο είναι οι σημαντικότερες θεωρίες που προσπαθούν να εξηγήσουν την διακυβέρνηση των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με την θεωρία των μετόχων Harris (1991), οι μέτοχοι είναι εκείνοι που διατρέχουν τον κίνδυνο, άρα στόχος είναι να μειωθεί το κόστος και ας έχει αντίκτυπο στο πνευματικό κεφάλαιο της επιχείρησης. Σε αντίθεση, η θεωρία των συμμετόχων (Campbell, 1997), υποστηρίζει ότι η διαχείριση της επιχείρησης πρέπει να γίνεται από το σύνολο του



ανθρώπινου δυναμικού της, καθώς δεν μπορεί να προαχθεί η καινοτομία, ούτε θα μπορέσει να επιβιώσει αν δεν αποδώσει την αξία του δυναμικού της που οι ίδια έχει επιλέξει.

Γίνεται λοιπόν σαφές, πως αν η γνώση θεωρηθεί στοιχείο του ενεργητικού μιας επιχείρησης που η διοίκηση και διαχείρισή της αποτελεί προϊόν συνολικής μάθησης, τότε πρέπει να κατανοηθούν ερωτήματα που απαντούν στο ποιος είναι ο ιδιοκτήτης της γνώσης, πως πρέπει να χρηματοδοτείται κλπ.

Μελέτες αποδεικνύουν (Dubar & Mercier, 1998), πως η πρόοδος της επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της να δημιουργήσει νέα γνώση και να την εφαρμόσει με αποτελεσματικό τρόπο για την βελτίωση των επαγγελματικών ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της, αλλά και την ανάπτυξη της εταιρικής τους δραστηριότητας.

### **3.1.3 Απολογισμός του ανθρώπινου κεφαλαίου στην επιχείρηση**

Η παραδοσιακή επικράτηση της ιδέας πως η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κόστος παρά επένδυση, έχει αρχίσει να φθίνει. Πλέον η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού συνδυάζεται αρμονικά με την ανάπτυξη της επιχείρησης και αυτό διαπιστώνεται από πλήθος εταιριών οι οποίες επενδύουν σε επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, ενώ ταυτόχρονα έχει περάσει στην εταιρική τους φιλοσοφία ότι έτσι αναπτύσσονται και εξασφαλίζονται επιπλέον κοινωνικά οφέλη.

Οι περισσότερες εταιρίες προσπαθούν να το αποδείξουν μέσω του απολογισμού του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης, που για πολλά χρόνια στηριζόταν καθαρά στον κοινωνικό απολογισμό, ο οποίος αποτελείται από κοινωνικές εκθέσεις (αποτελεί μέσο διαχείρισης για πολλές εταιρίες) που εισάγουν την έννοια της μέτρησης του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας μια επιπλέον κοινωνική διάσταση μέσα από τον ετήσιο απολογισμό της επιχείρησης.

Παρόλο τις προσπάθειες, ο κοινωνικός απολογισμός δεν μπορεί να αποδώσει πλήρως την πραγματικότητα της επιχείρησης, καθώς το ζήτημα της αξιοποίησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι δύσκολο να επιλυθεί μόνο μέσω των ποσοτικών δεικτών, έχοντας πάντα βέβαια ως δεδομένο πως η ανάπτυξη δεν αποτελεί καθαρά ποσοτικό πεδίο μέτρησης. Γνωρίζοντας τις ιδιαιτερότητες του κοινωνικού απολογισμού αρκετές επιχειρήσεις προσπαθούν να τον συσχετίσουν όσο το δυνατόν περισσότερο με τα οικονομικά τους δεδομένα και να τον συνδέσουν με τους επιδιωκόμενους στόχους τους, με σκοπό να δημιουργηθούν κατάλληλοι δείκτες μέτρησης που να μπορέσουν να οδηγήσουν στους συγκεκριμένους στόχους της επιχείρησης. Το εγχείρημα είναι σαφώς δύσκολο, καθώς αν για

παράδειγμα θελήσουν να μετρήσουν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την εκπαίδευση και κατάρτιση, θα αναφερθούν σε αρκετούς ποσοτικούς δείκτες (όπως τον αριθμό των συμμετεχόντων, τις δαπάνες, τις περιόδους κατάρτισης, την θεματολογία, την σύγκριση με τον επαγγελματικό κλάδο κλπ), αλλά δεν μπορεί να εξηγηθεί με ακρίβεια το αποτέλεσμα της κατάρτισης σε “χ” χρονικό διάστημα.

Φυσικά, η ποσοτική εκτίμηση της διαμόρφωσης και της χρήσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική, καθώς οι άυλες επενδύσεις της εταιρίας εξαρτώνται άμεσα από την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ οι αποφάσεις των εταιριών λαμβάνονται στην ουσία μέσα από τις άυλες / άτυπες εκτιμήσεις της εταιρίας. Το αποτέλεσμα θα πρέπει να είναι η βελτίωση της διαχείρισης των πόρων της εταιρίας. Ερευνητές όπως ο Deming (1993), υποστηρίζουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο κομμάτι της επιχείρησης και πρέπει να βελτιώνεται και να αναπτύσσεται συνεχώς, γεγονός που σημαίνει πως αποτελεί το ενεργητικό της επιχείρησης και να μην θεωρείται μέρος των δαπανών της. Κάτω από αυτό το πλαίσιο απαιτείται η συνεχής βελτίωση των επαγγελματικών ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, οπότε και η διαχείρισή του μετατρέπεται σε ένα μηχανισμό που προσαρμόζεται από την πλευρά του στις νέες απαιτήσεις και αλλαγές. Άλλοι, όπως οι Dingus & Justice (1993) υποστηρίζουν, πως η διοίκηση σε συνεργασία με το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να βελτιώνουν τις διαδικασίες για την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν μέσα από την συνεργασία των ατόμων. Η σωστή διαχείριση, άρα, του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από συγκεκριμένες πρακτικές, όταν συνδυάζεται σωστά οδηγεί σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Μέσα σ’ αυτό το πλαίσιο είναι σημαντικό η επιχείρηση να επικεντρωθεί στους τρόπους με τους οποίους μαθαίνει, στο πως δηλαδή δημιουργείται η γνώση. Μέσα από αυτήν την προοπτική, η σημαντικότερη σχέση θα πρέπει να αναπτυχθεί μεταξύ της συγκεκριμένης γνώσης (τεχνογνωσία, αντικείμενο ανθρώπινου δυναμικού κλπ) και αφηρημένης γνώσης (δεξιότητες, δραστηριότητες του διαρθρωτικού κεφαλαίου της εταιρίας). Αυτή η σχέση θα πρέπει να υπολογίζεται ενιαία για να υπάρχουν ακριβή στοιχεία της διαδικασίας της μάθησης στην επιχείρηση, ώστε να κατανοηθεί στη συνέχεια η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σ’ αυτήν.

## **3.2 Διαχείριση Γνώσης και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

### **3.2.1 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage) των επιχειρήσεων**

Η έρευνα για την εύρεση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (competitive advantage) μιας επιχείρησης αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία του τομέα της Διοίκησης (management). Η Διαχείριση της Γνώσης (Knowledge Management) προέκυψε ως απόρροια της συνειδητοποίησης των μεγάλων Επιχειρήσεων ότι η γνώση που διαχέεται και ενυπάρχει μέσα στους κόλπους τους αποτελεί ένα σημαντικό κεφάλαιο, που η αποτελεσματική διαχείριση και εκμετάλλευσή του θα τους εξασφάλιζε την ανάπτυξη και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων. Αναγνώρισαν την αξία της γνώσης που ενυπάρχει στις επιχειρήσεις τους και που μέχρι τότε δεν μπορούσαν να προσδιορίσουν και να διαχειριστούν, ως την «πρώτη ύλη» για την ανάπτυξη αγαθών και υπηρεσιών απόλυτα ανταγωνιστικών, προσαρμοσμένων στις εκάστοτε ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών τους.

Η «Διαχείριση της Γνώσης» ασχολείται με την εκμετάλλευση και την ανάπτυξη του κεφαλαίου γνώσης μιας επιχείρησης με σκοπό την περαιτέρω προέκταση των στόχων της (Davenport & Prusak, 1998) που θα της εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Koenig, 1997). Το «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» είναι μια λειτουργία, είτε παροχής συγκρίσιμης αγοραστικής αξίας πιο αποτελεσματικής από τους ανταγωνιστές (χαμηλό κόστος) είτε εκτέλεσης δραστηριοτήτων με συγκρίσιμο κόστος, αλλά με μοναδικούς τρόπους που δημιουργούν περισσότερη αγοραστική αξία από τους ανταγωνιστές και επομένως μια ειδική (χαμηλότερη) τιμή (διαφοροποίηση) (Porter, 1979). Αποτελεί στην ουσία, μια συνειδητή στρατηγική παροχής της κατάλληλης γνώσης στα κατάλληλα άτομα, την κατάλληλη στιγμή και ταυτόχρονα βοήθειας των ατόμων να μοιραστούν και να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες τους, προκειμένου να βελτιώσουν τις επιδόσεις της επιχείρησης (American Productivity Center, 1999).

Μια εταιρεία θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εφαρμόζει μια στρατηγική που δεν υλοποιείται ταυτόχρονα από άλλες ανταγωνιστικές εταιρείες (Barney, 1986). Η κύρια απειλή που δέχεται μια εταιρεία στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της είναι η αντιγραφή των προϊόντων ή υπηρεσιών από τους ανταγωνιστές της (Von Krogh, and Roos, 1995).

### **3.2.2 Η γνώση σαν βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Ο Emin Civi (2000) αναφέρει ότι η γνώση και η διαχείρισή της αποτελούν «το κλειδί» ανάπτυξης μιας επιχείρησης, αφού η αξία της γνώσης δε μειώνεται ποτέ. Βέβαια, είναι

δύσκολο να ορίσουμε και να εφαρμόσουμε τη διαχείριση γνώσης. Επίσης, είναι δαπανηρό από πλευράς χρόνου και ανθρωπίνων πόρων, για να μην αναφέρουμε και το κόστος της απαραίτητης τεχνολογικής υποδομής. Παρ' όλα αυτά η διαχείριση γνώσης δεν παύει να αποτελεί απαραίτητη βάση για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη σύγχρονη οικονομία της γνώσης (Gamble & Blackwell, 2004).

Η διαχείριση γνώσης είναι έτσι μια διαδικασία διευκόλυνσης των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την γνώση, με τη δημιουργία, τη σύλληψη, το μετασχηματισμό και τη χρήση της γνώσης (Bhatt, 2001). Η ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης είναι διαρκώς αυξανόμενη μέσα στις επιχειρήσεις. Λόγω της βελτίωσής της, η προσπάθεια για την αναζήτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της γνώσης αυξάνεται με ακόμα ταχύτερους ρυθμούς (Hofer-Alfeis, 2003). Αυτό που είναι γνώση για ένα άτομο μπορεί να είναι πληροφορίες για ένα άλλο. Οι Davenport and Prusak (1998) δίνουν τον εξής ορισμό:

*«Γνώση είναι ένα ρευστό μείγμα στοιχείων πλαισιωμένης εμπειρίας, αξιών, σχετικής πληροφορίας, εξειδικευμένης άποψης και αποδεδειγμένης διαίσθησης που προσφέρει το περιβάλλον και το πλαίσιο για την αξιολόγηση και την ενσωμάτωση νέων εμπειριών και πληροφοριών. Ξεκινά και εφαρμόζεται στο μυαλό όσων γνωρίζουν. Στις επιχειρήσεις συνήθως περιέχεται όχι μόνο στα έγγραφα και στα αρχεία αλλά και στις εταιρικές ρουτίνες, διεργασίες, πρακτικές και νόρμες».*

Η μετατροπή της γνώσης σε πράξη απαιτεί πρώτα απ' όλα αφοσίωση στην έννοια της αλλαγής, η οποία με την σειρά της στηρίζεται στο είδος της γνώσης και της καινοτομίας που συμβάλλει αποφασιστικά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στη συνέχεια αυτή στηρίζεται στην:

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

Όμως, αυτό το ενδιαφέρον που δόθηκε για τη διαχείριση της γνώσης δεν είναι νέο φαινόμενο. Οι επιχειρήσεις είχαν από το παρελθόν μεθόδους για να διαχειρίζονται τη γνώση τους. Παρόμοια, μπορούσαν και στο παρελθόν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με βάση τις καινοτόμες ιδέες και τη γνώση των εργαζομένων τους.

### **Είναι η γνώση πιο σημαντική στις επιχειρήσεις σήμερα;**

Μια επιχείρηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το εξωτερικό περιβάλλον της, τόσο γιατί τροφοδοτείται από αυτό με ποικίλους είδους πηγές, όσο και γιατί σε αυτό οφείλει τη διαρκή ύπαρξή της. Παρόλα αυτά, ένα περιβάλλον ποτέ δεν παραμένει σταθερό μέσα στο χρόνο. Αντίθετα, αλλάζει συνεχώς μέσα στην πολυπλοκότητα και στη ρευστότητα που το διακρίνουν, παρασύροντας μαζί του και όλα τα στοιχεία που το αποτελούν. Κατά συνέπεια, κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές και πολιτιστικές μεταβολές που λαμβάνουν χώρα σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον μια δεδομένη χρονική στιγμή, είναι ικανές να προκαλέσουν αλυσιδωτές αλλαγές σε όλα τα υπόλοιπα στοιχεία που το απαρτίζουν (Shanhong, 2000).

Η επιτυχία στο σύγχρονο παγκόσμιο οικονομικό τοπίο πηγάζει από τη γρήγορη και αποτελεσματική διακίνηση της πληροφορίας. Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεν προέρχεται από υλικούς πόρους ή χρηματοοικονομικούς πόρους, αλλά από τη σωστή διοχέτευση του ανθρώπινου κεφαλαίου (Seubert, Balaji and Makhija, 2001).

Ο λόγος της σύγχρονης αύξησης του ενδιαφέροντος για τη διαχείριση γνώσης δεν είναι άλλος από τον αυξανόμενο ρυθμό αλλαγής. Η επιχείρηση που θα καταφέρει να μάθει γρήγορα και στη συνέχεια να αφομοιώσει τις αλλαγές, είναι αυτή που θα αποδώσει καλύτερα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Το internet και τα intranet εξασφαλίζουν την επικοινωνιακή υποδομή μέσω της οποίας διαμορφώνονται και αναδιαμορφώνονται οι κοινότητες (Gamble and Blackwell, 2004).

Σύμφωνα με τον Baumard (1996) «Η διαχείριση γνώσης είναι μια νέα διοικητική πρακτική που αφορά στη συστηματική και συλλογική δημιουργία, διάχυση και χρήση της επιχειρηματικής γνώσης, με σκοπό τη ριζική βελτίωση της οργανωτικής αποδοτικότητας, τη βελτίωση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη της καινοτομίας». Στην θεωρία αυτή προσδιορίζονται τέσσερις καταλυτικοί παράγοντες για την επιτυχή διαχείριση γνώσης:

- α) Η ηγεσία.
- β) Η επιχειρηματική κουλτούρα.
- γ) Το σύστημα μέτρησης της απόδοσης.
- δ) Η τεχνολογία.

Πολλοί θεωρητικοί αναλυτές του management θεωρούν ότι η φράση "διαχείριση γνώσης" αποτελεί οξύμωρο σχήμα, στο βαθμό που είναι εξαιρετικά δύσκολη (αν όχι αδύνατη) η εφαρμογή τεχνικών και συστημάτων διοίκησης σε κάτι που δεν είναι χειροπιαστό και

βρίσκεται κυρίως στη γνώση που έχουν οι άνθρωποι (Hedlund, 1994). Ο στόχος, όμως, της σύγχρονης αντιμετώπισης για τη διαχείριση της γνώσης δεν είναι η έμφαση σε μεθόδους διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά η δημιουργία εκείνου του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που θα διευκολύνει και θα υποστηρίξει με συστηματικό τρόπο τις διαδικασίες ανάπτυξης της γνώσης, με τελικό σκοπό τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας.

Κατά γενική ομολογία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον 21ο αιώνα θα επιτευχθεί μέσω της διαχείρισης γνώσης. Οι μεγάλοι οργανισμοί, οι επιχειρήσεις, προοδευτικά αντιλαμβάνονται τη σημασία της γνώσης ως προς την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητά τους. Η γνώση και η εφαρμογή της αποτελούν τα μέσα που προωθούν τη δημιουργικότητα (Nonaka, Nishigushi, 2000), διευκολύνουν την καινοτομία (Hargadon 1998) και ωθούν τις ικανότητες της επιχείρησης προς τη βελτιστοποίηση των επιδόσεών της (Pitt & Clarke, 1999).

### **3.2.3 Η γνώση σαν στρατηγικός επιχειρηματικός πόρος**

Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων, η οποία αναπτύχθηκε για να ερμηνεύσει με ποιο τρόπο οι πόροι της επιχείρησης μπορούν να αποτελέσουν βάση ανάπτυξης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, Wright & Ketchen, 2001), υποστηρίζεται ότι η επιχείρηση διαθέτει ένα σύνολο από πόρους και δυνατότητες οι οποίες είναι δύσκολο να αντιγραφούν (Conner & Prahalad, 1996). Ακριβώς αυτή η διαφοροποίηση των επιχειρήσεων στην κατανομή μεγέθους και στην ανταγωνιστικότητά τους, προκύπτει από την ξεχωριστή ικανότητα κάθε επιχείρησης να συγκεντρώνει, να επεκτείνει και να οργανώνει τους πόρους και τα πλεονεκτήματα για να υλοποιεί στρατηγικές πρόσθεσης αξίας (Amit, Shoemaker, 1993). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η γνώση αναγνωρίζεται ως στρατηγικής σημασίας στοιχείο του ενεργητικού, ικανό να μετουσιωθεί σε διατηρήσιμο στρατηγικό πλεονέκτημα.

Το ότι η γνώση αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα, φαίνεται και από την δυνατότητα που παρέχει στις εταιρίες που την διαχειρίζονται σωστά να καινοτομούν και να είναι γενικά οι νικήτριες στη κούρσα του ανταγωνισμού. Σ' αυτό το πλαίσιο η γνώση σε συνδυασμό με την ικανότητα των επιχειρήσεων να την ερμηνεύουν και να την αξιοποιούν, καινοτομώντας συνεχώς, μπορεί να αποτελέσει πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος (Buhler & Vidal, 2005). Εξάλλου, η γνώση αποτελεί τη βάση και το αρχικό συστατικό για την επίτευξη όχι απλώς διατηρήσιμου, αλλά και διαρκώς αυξανόμενου συγκριτικού πλεονεκτήματος (Clardy, 2008). Εφόσον το διακριτικό γνώρισμα των επιτυχημένων επιχειρήσεων είναι η δυνατότητά τους να επιτυγχάνουν συγκριτικό πλεονέκτημα, η επιλογή για την υιοθέτηση της Διαχείρισης της

Γνώσης θα πρέπει να βασίζεται στην δυναμική του μοντέλου να συμβάλλει στην επίτευξη και διατήρηση του εν λόγω πλεονεκτήματος (Παπαδάκης, 2002).

Ο Drucker (1993) επισημαίνει ότι οι πιο πολύτιμοι επιχειρηματικοί πόροι του 21ου αιώνα είναι η γνώση και οι εργαζόμενοι που τη χρησιμοποιούν. Επομένως, η ικανότητα των επιχειρήσεων να εκμεταλλεύονται τους άυλους πόρους τους είναι περισσότερο σημαντική από την ικανότητά τους να επενδύουν και να διαχειρίζονται τους υλικούς πόρους τους. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιτύχουν την εκμετάλλευση των πόρων γνώσης, χρειάζεται να συμβαδίζει η αποστολή και οι στόχοι του οργανισμού με τη στρατηγική διαχείρισης γνώσης. Αυτό σημαίνει ότι τόσο οι στόχοι όσο και οι στρατηγικές διαχείρισης της γνώσης πρέπει να συμβαδίζουν με αυτές του οργανισμού (Kim, Yu, and Lee, 2003).

Σύμφωνα με τον Tiwana (2000) η “γνώση καθοδηγεί τη στρατηγική και η στρατηγική καθοδηγεί τη διαχείριση γνώσης”. Ο Tiwana (2000) αναφέρει, επίσης, ότι “χωρίς μια σαφή σύνδεση ανάμεσα στη διαχείριση γνώσης και τη στρατηγική μιας επιχείρησης, ακόμη και το καλύτερο σύστημα διαχείρισης γνώσης θα είναι αναποτελεσματικό”. Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να εξασφαλίσουν ότι η στρατηγική και το πρόγραμμα διαχείρισης γνώσης είναι σε συμβατότητα με τους σκοπούς της επιχείρησης, και ότι οι τεχνικές, οι τεχνολογίες, οι πόροι, οι δεξιότητες και η κουλτούρα ευθυγραμμίζονται και υποστηρίζουν τους στόχους της επιχείρησης. Όταν αυτή η ευθυγράμμιση ανάμεσα στη στρατηγική διαχείρισης γνώσης και στη στρατηγική της επιχείρησης είναι σαφώς καθορισμένη, τότε το σύστημα διαχείρισης γνώσης μπορεί να αποδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κάθε επιχείρηση προκειμένου να επιβιώσει, να αναπτυχθεί και να είναι επικερδής πρέπει να αναζητήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι Skyrme (1998), Zack (1999), Murray (2000), Teece (2002) και Tiwana (2000) δηλώνουν ότι η γνώση αποτελεί τη μόνη πηγή από την οποία μπορεί να προκύψει καινοτομία και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Tiwana (2000) συμπληρώνει ότι “καμιά τεχνολογία, κανένα μερίδιο αγοράς, κανένα προϊόν, δεν μπορεί να παρέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο δεν είναι προσωρινό. Όλοι οι άλλοι πόροι μπορούν να αντιγραφούν- ενώ η γνώση αποτελεί το μόνο πόρο που δεν μπορεί να αντιγραφεί επακριβώς, γιατί η γνώση προστατεύεται από το περιβάλλον όπου εντοπίζεται”.

Είναι φανερό ότι η γνώση, σαν στρατηγικός πόρος, επηρεάζει θετικά, και ενεργοποιεί την επιχειρηματική στρατηγική. Γι’ αυτό είναι σημαντική η συνέργια ανάμεσα στην επιχειρηματική στρατηγική και τη στρατηγική διαχείρισης γνώσης. Σύμφωνα με το Zack (2001) “αν κάποιος δεχτεί το γεγονός ότι η γνώση είναι ο πιο στρατηγικός - ή το λιγότερο,

έναν από τους πιο στρατηγικούς - πόρους της επιχείρησης, τότε η επιχειρηματική στρατηγική πρέπει να αντικατοπτρίζει το ρόλο της γνώσης ως βοηθού της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης”.



## **Κεφάλαιο 4: Η ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **4.1 Μεθοδολογία συλλογής δεδομένων**

Όπως υποδηλώνεται από τον τίτλο της έρευνας μας και έχουμε ήδη προαναφέρει, ο στόχος μας είναι να προσδιοριστούν οι παράγοντες που είναι περισσότερο σημαντικοί στην υιοθέτηση της Διαχείρισης Γνώσης από τις επιχειρήσεις και αν αυτοί δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτήν, να διερευνηθεί, αφενός ο βαθμός διείσδυσης των Τ.Π.Ε. στις επιχειρήσεις, αφετέρου η επένδυση των επιχειρήσεων στην εταιρική κατάρτιση και ο βαθμός υιοθέτησης μεθοδολογιών εκπαίδευσης (Εκπαίδευσης από Απόσταση μέσω Διαδικτύου) για την κάλυψη των επιμορφωτικών αναγκών των εργαζομένων των επιχειρήσεων.

Στην έρευνα που θα διεξάγουμε θα χρησιμοποιήσουμε την «ποσοτική» μεθοδολογία συλλογής των δεδομένων, διότι τόσο τα ερευνητικά ερωτήματα, όσο και τα υποκείμενα της έρευνας μας (επιχειρηματίες) χρήζουν ποσοτικών προσεγγίσεων. Η ποσοτική προσέγγιση κρίθηκε απαραίτητη, γιατί παρέχει αφενός μεν συγκρίσιμα δεδομένα και πληροφορίες που αντιστοιχούν σε μεγάλες ομάδες περιπτώσεων, αφετέρου δε, δομημένα δεδομένα και πληροφορίες που μπορούν να αναλυθούν στατιστικά (Bird, Hammersley, κ.α., 1999). Επιπρόσθετα, επειδή στην ποσοτική έρευνα στόχος είναι η συλλογή των ιδίων ακριβώς δεδομένων και πληροφοριών για κάθε ερωτηθέντα, επιλέχθηκε ως μέσο συλλογής δεδομένων το ερωτηματολόγιο το οποίο θα σταλεί ηλεκτρονικά για συμπλήρωση σε επιχειρηματίες.

### **4.2 Εργαλεία συλλογής δεδομένων**

#### **4.2.1 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίων**

Το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε για την παρούσα έρευνα, αποτελεί μια προσπάθεια καταγραφής των παραγόντων που σχετίζονται με την διερεύνηση του βαθμού υιοθέτησης πρακτικών Διαχείρισης Γνώσης από τις επιχειρήσεις μέσω της ανάπτυξης των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους. Οι ερωτώμενοι είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν μεταξύ μιας λίστας κωδικοποιημένων ως επί το πλείστον, κλειστού τύπου ερωτήσεων, καθώς θεωρείται ότι μπορούν να απαντηθούν ευκολότερα από τις ανοικτές ερωτήσεις ακόμα και στις περιπτώσεις όπου το μέγεθος του δείγματος είναι πολύ μεγάλο. Επίσης, επιτρέπουν τη συγκέντρωση αρκετά μεγαλύτερου όγκου στοιχείων σε μικρότερο χρονικό διάστημα. Έγινε προσπάθεια, ώστε οι ερωτήσεις που εμπεριέχονται στο ερωτηματολόγιο να είναι διατυπωμένες με σαφήνεια.

Οι ερωτήσεις ήταν μια σειρά θετικών και αρνητικών δηλώσεων σε μια κλίμακα Likert, πέντε σημείων που κυμαίνεται από: «διαφωνώ απόλυτα» (1<sup>ο</sup> σημείο), μέχρι «συμφωνώ απόλυτα» (5<sup>ο</sup> σημείο). Σύμφωνα με τον Oppenheim «οι κλίμακες *Likert* αποδίδουν πολύ καλά και παρέχουν ακριβείς πληροφορίες για το βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν οι ερωτώμενοι» (Oppenheim, 1992, σελ. 200). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο συντάχτηκε σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, ιδιαίτερα από τις εργασίες των Perdue και συνεργάτες (1990), Faulkner και Tideswell (1997) καθώς και Madrigal (1993).

Η δόμηση του ερωτηματολογίου βασίστηκε σε έξι θεματικούς άξονες:

- Ο πρώτος θεματικός άξονας περιλαμβάνει τα γενικά στοιχεία των επιχειρήσεων, το κλάδο και το αντικείμενο της κύριας δραστηριότητας. Επίσης, τη νομική μορφή, τα έτη λειτουργίας και τον αριθμό των εργαζομένων.
- Ο δεύτερος θεματικός άξονας περιλαμβάνει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των κατοίκων σχετικά με το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το επάγγελμα, και το επίπεδο μόρφωσης.
- Ο τρίτος θεματικός άξονας περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την διερεύνηση του βαθμού υιοθέτησης πρακτικών διαχείρισης γνώσης από τις επιχειρήσεις.
- Ο τέταρτος θεματικός άξονας του ερωτηματολογίου αφορά γενικές πληροφορίες χρήσης τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών στην επιχείρηση (ΤΠΕ).
- Ο πέμπτος θεματικός άξονας του ερωτηματολογίου αφορά τις διαδικασίες και μεθόδους της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης.
- Τέλος, ο έκτος θεματικός άξονας αφορά πληροφορίες σχετικές με την εκπαίδευση και κατάρτιση από απόσταση μέσω διαδικτύου.

#### **4.2.2 Το δείγμα της έρευνας**

Το μέγεθος του δείγματος αποφασίστηκε πριν από τη μελέτη έτσι ώστε να ερευνηθούν περισσότερα από 30 δεδομένα σε κάθε δείγμα. Σύμφωνα με τον Roscoe, (1975) στον Sekaran U., (2000, σελ.296), «*μεγέθη δειγμάτων μεγαλύτερα από 30 και λιγότερο από 500, είναι κατάλληλα για μεγαλύτερη έρευνα*».

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε η τυχαία στρωματοποιημένη δειγματοληψία. Η μέθοδος αυτή, αυξάνει τις πιθανότητες αντιπροσωπευτικού δείγματος και της συμμετοχής όλων των τμημάτων του πληθυσμού στο τελικό δείγμα (Βιτουλαδίτη, 2000). Υποτίθεται ότι οι άνθρωποι με διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά έχουν διαφορετικά κίνητρα και κατά συνέπεια διαφορετική αντίληψη (Toch H. & Smith, 1968). Υποθέτοντας επίσης ότι τα χαρακτηριστικά

είναι το ίδιο διανεμημένα, αναμένεται ότι το δείγμα θα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού (Ritchie B. & Goeldner R., 1994, Sekaran U., 2000).

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στους τέσσερις (4) νομούς της Θεσσαλίας (Λάρισα, Βόλος, Τρίκαλα και Καρδίτσα) με την αποστολή του ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονική μορφή σε επιχειρήσεις - μέλη των επιμελητηρίων των άνω νομών - μέσω internet και ζητήθηκαν απαντήσεις στα ερωτηματολόγια από επιχειρήσεις του δευτερογενούς και τριτογενούς τομέα.

Στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλίας, έχει μεγαλώσει σημαντικά ο αριθμός των επιχειρήσεων οι οποίες υιοθετούν ένα νέο μοντέλο διοίκησης, βασισμένο στις ικανότητες και εμπειρίες των στελεχών της εταιρίας, στις δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, στις βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, στη γνώση που η επιχείρηση έχει συσσωρεύσει για την αγορά και τους πελάτες της, καθώς και στη γνώση για τους ανταγωνιστές της.

Παράλληλα οι επιχειρήσεις αυτές έχουν αυξήσει τις δαπάνες τους για υποδομές Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) και υποδομές παρουσίασης τους και διασύνδεσης στο διαδίκτυο, συμβαδίζοντας με τη γενική κατεύθυνση η οποία είναι, η απλοποίηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και η επιτάχυνση των παραγωγικών διαδικασιών με την είσοδο των Τ.Π.Ε..

Η έρευνα διεξήχθη κατά το χρονικό διάστημα Απρίλιος – Μάιος 2015. Αποστάθηκαν ηλεκτρονικά περισσότερα από 3000 ερωτηματολόγια στους τέσσερις νομούς της Θεσσαλίας: Λάρισα, Βόλο, Τρίκαλα, Καρδίτσα. Το δείγμα που συλλέχθηκε ήταν 115 ερωτηματολόγια.

#### **4.2.3 Πιλοτική δοκιμή**

Επειδή οι κλειστές ερωτήσεις περιορίζουν τον αυθορμητισμό του αποκρινόμενου, αφού τον υποχρεώνουν να επιλέξει μεταξύ κάποιων συγκεκριμένων απαντήσεων (Χρήστου & Καραμανίδης, 2002), επομένως αυξάνονται οι πιθανότητες να ληφθούν μη ειλικρινείς απαντήσεις, προηγήθηκε του τελικού ερωτηματολογίου πιλοτική δοκιμή. Η πιλοτική δοκιμή (pilot test), θεωρήθηκε βασική προϋπόθεση, ώστε να απαλειφθούν τυχόν σφάλματα της σχεδίασης του ερωτηματολογίου, να γίνουν οι απαραίτητες διορθώσεις και ενδεχομένως να επαναδιατυπωθούν ορισμένες ερωτήσεις. Κατά τη διάρκεια της πιλοτικής δοκιμής, διασφαλίστηκε ότι οι τελικές ερωτήσεις ήταν σαφείς, συγκεκριμένες, κατανοητές και εντός της δυνατότητας να απαντηθούν.

Η πιλοτική δοκιμή έγινε σε συνθήκες που αντικατοπτρίζουν σε μικρογραφία το κύριο ερευνητικό πρόγραμμα και οι εξεταζόμενοι ανήκαν σε δημογραφική και γεωγραφική κατανομή αντίστοιχη του δείγματος της τελικής έρευνας. Το μέγεθος του δείγματος,

καθορίστηκε περίπου στο 10% του τελικού (Chisnal, 1986). Στη δοκιμαστική εφαρμογή οι ερωτώμενοι εξέφρασαν την άποψη τους για το ερωτηματολόγιο ανατροφοδοτώντας το σχεδιασμό του (Bell, 1997) με ερωτήσεις του τύπου:

- \* Πόση ώρα χρειαστήκατε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου;
- \* Υπήρξαν ερωτήσεις ασαφείς ή αόριστες; Πείτε μας ποιες και γιατί;
- \* Είχατε αντίρρηση να απαντήσετε σε κάποιες από τις ερωτήσεις;

#### **4.2.4 Συλλογή και ανάλυση δεδομένων**

Η μέθοδος δειγματοληψίας έγινε μέσω internet. Την ευθύνη της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων και της σύνταξης των αντίστοιχων αναφορών είχε ο ερευνητής. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της ποσοτικής έρευνας πραγματοποιήθηκε με το πρόγραμμα excel και το στατιστικό πρόγραμμα **SPSS 21.0**

### **4.3 Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της έρευνας**

Η αξιοπιστία μιας έρευνας δείχνει το βαθμό σταθερότητας των μετρήσεων και είναι τόσο μεγαλύτερη όσο περισσότερο περιορίζονται οι περιστασιακοί παράγοντες που επηρεάζουν τη σταθερότητα των μετρήσεων. Πρωταρχική απαίτηση για την αξιοπιστία, είναι οι μετρήσεις του μέσου συλλογής δεδομένων να έχουν σταθερότητα και συνέπεια (Παρασκευόπουλος, 1999).

Κατά κύριο λόγο, η αξιοπιστία της έρευνας καθορίζεται από τον βαθμό κατά τον οποίο τα αποτελέσματα είναι ακόλουθα με το χρονικό διάστημα το οποίο μεσολαβεί από την διεξαγωγή της έρευνας, μέχρι και το επόμενο διάστημα το οποίο μπορεί να ερευνηθεί ξανά η υπόθεσή μας, αφού προηγουμένως εξετάσουμε κατά πόσο τα αποτελέσματά μας μπορούν να αναπαραχθούν κάτω από μια συγκεκριμένη μεθοδολογία, ούτως ώστε το εργαλείο της έρευνας να μπορεί να θεωρηθεί αξιόπιστο όσες φορές και αν γίνει στην ομάδα στόχο. Ο καλύτερος και γρηγορότερος τρόπος για να καθοριστεί η αξιοπιστία της έρευνας είναι με την επανάληψη μετά από κάποιο χρονικό διάστημα όπου η ακολουθία των απαντήσεων μεταξύ των δυο φάσεων υποδηλώνει το βαθμό της αξιοπιστίας.

Η εξασφάλιση της μεγαλύτερης -κατά το δυνατόν- αξιοπιστίας, επιδιώχθηκε με τη χρήση του πιλοτικού προκαταρκτικού ερωτηματολογίου και την αντίστοιχη συμπλήρωση του πριν την έναρξη της β' φάσης. Φυσικά, ο αριθμός του δείγματος της πιλοτικής φάσης είναι μικρός, αλλά θεωρούμε πως οι απαντήσεις που πήραμε συνέπεσαν με αυτές της μαζικής εκ των υστέρων αποστολής ερωτηματολογίων, συγκρίνοντας τις απαντήσεις μέρους των ερωτηματολογίων της αρχικής συμπλήρωσης με την β' φάση του έργου, από όπου προέκυψαν

περίπου τα ίδια αποτελέσματα. Έτσι λοιπόν θεωρούμε πως σε περίπτωση επανάληψής της στο ίδιο περιβάλλον, θα προκύψουν τα ίδια αποτελέσματα (Bird, Hammersley, κ.α., 1999).

Όσο αφορά την εγκυρότητα της έρευνας, αυτή δείχνει κατά πόσο οι μετρήσεις εκφράζουν τη μελετώμενη μεταβλητή και μόνο αυτή. Με άλλα λόγια όσο περιορίζονται οι άσχετοι σταθεροί παράγοντες της μέτρησης (διάφορα σταθερά χαρακτηριστικά του ερωτώμενου και του ερευνητή) και οι περιοριστικοί παράγοντες (φύση δεδομένων, συνθήκες έρευνας), τόσο μεγαλύτερη είναι η εγκυρότητα της έρευνας (Παρασκευόπουλος, 1999). Δηλαδή η εγκυρότητα καθορίζει, κατά πόσο η έρευνα μελετάει πραγματικά αυτό που έχει προκαθορίσει να μετρηθεί, η πόσο αληθινά είναι τα αποτελέσματα.

#### **4.4 Συζήτηση Αποτελεσμάτων**

Σχολιασμός ευρημάτων στατιστικής ανάλυσης (βλέπε πίνακες, γραφήματα Παραρτήματος 1).

##### **1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος**

Η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος έχει ως εξής:

- Από τις επιχειρήσεις της έρευνας το 87% ανήκουν στον τριτογενή τομέα (εμπόριο-υπηρεσίες) και το 13% στην μεταποίηση.
- Στη νομική τους μορφή, το 69% ήταν προσωπικές εταιρείες, το 15% Ο.Ε., το 8% Α.Ε και οι υπόλοιπες Ε.Π.Ε., Ε.Ε, Ν.Π.Δ.Δ.
- Αναφορικά με τα έτη λειτουργίας το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 56% λειτουργούσαν πάνω από 10 χρόνια, το 24% λειτουργούσαν από 4-9 χρόνια και το 20% από 0-3 χρόνια.
- Σχετικά με το μέγεθος των επιχειρήσεων, το 63% απασχολούσαν από 1-9 άτομα, το 4% απασχολούσαν από 20-49 άτομα, το 4% απασχολούσαν πάνω από 50 άτομα, και το 29% δεν απάντησε στην ερώτηση.
- Από τα άτομα που έλαβαν μέρος στην έρευνα το (79 %) ήταν άνδρες, το (19%) ήταν γυναίκες και το 2% που υπολείπεται δεν δήλωσε το φύλλο.
- Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων κατέδειξε, ότι από το σύνολο του δείγματος το 69% ήταν έγγαμοι και το 31% έγγαμοι.
- Η ηλικιακή κατάτμηση του δείγματος ήταν η ακόλουθη: Το 68% ήταν ηλικίας 30-50 ετών, το 21 % ήταν άτομα πάνω από 50 ετών, το 10% άτομα κάτω από 30 ετών και το 1% δεν δήλωσε ηλικία.

- Όσον αφορά το μορφωτικό τους υπόβαθρο το 73% ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ, το 13% είχαν μεταπτυχιακό δίπλωμα, το 2% διδακτορικό και το 12% ήταν απόφοιτοι υποχρεωτικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
- Αναφορικά με την επαγγελματική εμπειρία, από το σύνολο των ερωτηθέντων, το 79% είχε επαγγελματική εμπειρία πάνω από 10 χρόνια, το 17% 4-9 χρόνια και το 4% 0-3 χρόνια.
- Ως προς την ξένη γλώσσα, το 77% δήλωσε ότι γνωρίζει Αγγλικά, το 11% γνωρίζουν μια από τις γλώσσες Ιταλικά, Γερμανικά, Γαλλικά, Βουλγάρικα και το 11% δεν γνωρίζει καμία ξένη γλώσσα.

## **2. Διερεύνηση του βαθμού υιοθέτησης πρακτικών Δ. Γ. από τις επιχειρήσεις.**

Στην παρούσα ενότητα μας ενδιαφέρει να εντοπίσουμε, τόσο τον βαθμό υιοθέτησης πρακτικών διαχείρισης γνώσης από τις επιχειρήσεις, όσο και τη γνώση τους σχετικά με την έννοια του Knowledge management και τις πηγές Δημιουργίας του. Το 84% των ερωτηθέντων δηλώνει, ότι η επιχείρηση αντλεί γνώση από το εξωτερικό και τεχνολογικό περιβάλλον και ένα μικρό ποσοστό δηλώνει από το εσωτερικό περιβάλλον.

Φαίνεται ότι στις δεξιότητες που αναπτύσσονται από την Διαχείριση της Γνώσης στην επιχείρηση υπερτερούν οι υποχρεωτικές που απορρέουν από το αντικείμενο εργασίας και ακολουθούν οι κοινωνικές και πληροφοριακές. Στο γράφημα 13 (Παράρτημα 1) φαίνεται ξεκάθαρα ότι η διαδικασία διαχείρισης γνώσης για τη συντριπτική πλειοψηφία αξιολογείται σε όλη τη διάρκεια της εφαρμογής της και μόνο ένα ελάχιστο ποσοστό την αξιολογεί στο τέλος.

Ποσοστό της τάξης του 92% δηλώνει ότι η υιοθέτηση διαδικασιών διαχείρισης γνώσης βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων. Διαπιστώνουμε επίσης, ότι η συντριπτική πλειοψηφία (92%) πιστεύει ότι η διαχείριση γνώσης βοηθάει τις επιχειρήσεις να δημιουργούν αξία και να παράγουν συγκριτικά πλεονεκτήματα

## **3. Πηγές Δημιουργίας Γνώσης στην επιχείρηση.**

Από την εξέταση των γραφημάτων φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις υιοθετούν χωρίς σημαντικές στατιστικές διαφορές όλες τις πρακτικές δημιουργίας γνώσης όπως: εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα εργασίας, εσωτερική αξιολόγηση του προσωπικού, συμμετοχή σε συνεδρία, ημερίδες κλαδικές εκθέσεις, έρευνες σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, αξιολόγηση των προϊόντων, υπηρεσιών από τους πελάτες, αξιολόγηση προμηθευτών, διαδικασίες βελτίωσης

προϊόντων, υπηρεσιών, ανάπτυξη και υιοθέτηση πρακτικών BP, Marketing Plan, συμμόρφωση με διεθνή πρότυπα και οδηγίες. Ωστόσο το 36% των επιχειρήσεων υιοθετούν πρακτικές που εστιάζονται περισσότερο στους πελάτες και προμηθευτές, στη δημιουργία βάσεων πελατών, προμηθευτών, προϊόντων και στην καταγραφή πληροφοριών που λαμβάνονται από πελάτες, προμηθευτές, και λιγότερο στην αποτύπωση διαδικασιών ISO, την ανάπτυξη συστημάτων ενδοεταιρικής επικοινωνίας στην επιχείρηση (internet / ομάδες εργασίας / εταιρικά meeting) κλπ.

#### **4. Οργάνωση, Διαχείριση – Διάχυση της Γνώσης.**

Η στατιστική ανάλυση καταδεικνύει ότι το 81% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η διαχείριση γνώσης βοηθά την επιχείρηση να βελτιώσει πολύ ή πάρα πολύ την απόδοσή της. Φαίνεται επίσης ότι οι περισσότεροι πιστεύουν πως η επιχείρηση πρέπει να διευκολύνει τους ανθρώπους της να ολοκληρώσουν το έργο τους και μια ελάχιστη μειοψηφία έχει αντίθετη άποψη.

Αναφορικά με την συμμετοχή των εργαζομένων, πάνω από το 75% πιστεύει πως είναι σημαντική στη βελτίωση των υπηρεσιών Διαχείρισης Γνώσης σε μια επιχείρηση. Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες δηλώνουν ότι υπάρχει ελεύθερη ροή πληροφοριών μέσα στην επιχείρησή τους και οι περισσότερες επιχειρήσεις, παρέχουν τα κατάλληλα μέσα για τη βελτίωση των γνώσεων της εργασίας των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτές.

Στην ερώτηση αν οι συναντήσεις/συζητήσεις στην επιχείρησή σας διεξάγονται σύμφωνα με τις διαδικασίες διαχείρισης γνώσης, παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις σχεδόν μοιράζονται μεταξύ του λίγο/μέτρια και πολύ/πάρα πολύ.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις ενθαρρύνουν τους συνεργάτες-εργαζόμενους να προβληματιστούν σχετικά με τις ενδοεπιχειρησιακές πληροφορίες και δεδομένα και διαπιστώνουμε ότι ποσοστό της τάξης του 92% δηλώνει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων λαμβάνει υπόψη τις πληροφορίες των συνεργατών τους για την επίλυση προβλημάτων.

Ένα ποσοστό της τάξης του 57% δηλώνει ότι οι συνεργάτες μπορούν να επηρεάσουν τις διαχειριστικές αποφάσεις σχετικά με την εργασία καθόλου ή μέτρια, ενώ το 42,3% δηλώνει πολύ και πάρα πολύ. Προκύπτει επίσης ότι ένα σχετικά μικρό ποσοστό της τάξης του 33% των επιχειρήσεων έχουν υιοθετήσει πολύ ή πάρα πολύ μεθοδολογίες διαχείρισης της Γνώσης.

Λαμβάνοντας υπόψη τους πίνακες και τα γραφήματα από 27 έως 33 παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι η ανάπτυξη και διαχείριση της

γνώσης και των δεξιοτήτων των εργαζομένων, βελτίωσαν την οργάνωση της εργασίας, την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, την ταχύτητα λήψης αποφάσεων, την ευελιξία της επιχείρησης (εξωστρέφεια), την επικοινωνία με τους πελάτες, προμηθευτές, την πρόσβαση σε νέες αγορές, το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης.

## **5. Γενικές πληροφορίες χρήσης Τ.Π.Ε. στην επιχείρηση**

- Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν λίγο έως πολύ τηλεφωνικό κέντρο και δεν προκύπτουν σημαντικές στατιστικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των απαντήσεων.
- Λαμβάνοντας υπόψη τους πίνακες και τα γραφήματα από 35 έως 38 προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις στη συντριπτική τους πλειοψηφία χρησιμοποιούν ηλεκτρομηχανολογικό εξοπλισμό, Internet – e-mail και Software, ενώ λιγότερες είναι εκείνες που χρησιμοποιούν Intranet.
- Σχετικά με τα προγράμματα μισθοδοσίας προκύπτει ότι αρκετές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα προγράμματα μισθοδοσίας, ωστόσο είναι και ένα σημαντικό ποσοστό 48% που δεν τα χρησιμοποιεί καθόλου.
- Επίσης, φαίνεται ότι ένα ποσοστό 33,7% δεν χρησιμοποιεί καθόλου τα εμπορικά πακέτα και ένα 49,1% τα χρησιμοποιεί πολύ ή αρκετά.
- Οι περισσότεροι δεν χρησιμοποιούν εργαλεία project management, ενώ πάνω από το 62% χρησιμοποιούν λίγο ή περισσότερο συστήματα διαχείρισης πελατών (CRM) και μόνο το 39,4 χρησιμοποιεί συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP).
- Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων (94%) υποστηρίζει ότι ωφελούνται από την χρήση τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών στην επιχείρηση (ΤΠΕ), καθώς και το 62% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι η χρήση ΤΠΕ μειώνει το επιχειρηματικό κόστος.
- Καθίσταται σαφές ότι σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις, πλην μια μικρής μειοψηφίας (9%), είναι συνδεδεμένες στο διαδίκτυο.
- Στην ερώτηση για ποιους λόγους η επιχείρησή δεν είναι συνδεδεμένη στο διαδίκτυο, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις οι περισσότεροι διαφωνούν ότι η σύνδεση στο διαδίκτυο έχει μεγάλο οικονομικό κόστος στην επιχείρηση, ότι απαιτεί μεγάλη τεχνογνωσία που η επιχείρηση δεν διαθέτει και ότι δεν απαιτείται από το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης. Διαφωνούν επίσης, ότι υπάρχει έλλειψη ενημέρωσης για τα πλεονεκτήματα χρήσης του ή έλλειψη τεχνολογικών υποδομών.



- Προκύπτει επίσης, ότι οι σημαντικότεροι λόγοι χρήσης του διαδικτύου, μεταξύ αυτών που αναφέρθηκαν είναι, η συγκέντρωση πληροφοριών, οι αγορές, προμήθειες και οι πληρωμές e-banking.
- Στο 67% των επιχειρήσεων πρόσβαση στο διαδίκτυο έχουν όλοι οι εργαζόμενοι, ενώ στο 26% χρησιμοποιούν το διαδίκτυο μόνο τα διευθυντικά στελέχη.
- Οι περισσότεροι διαφωνούν ότι το διαδίκτυο είναι αιτία οι εργαζόμενοι να χάνουν άσκοπα το χρόνο τους, η συντριπτική πλειοψηφία διαφωνεί ότι η μη χρήση του διαδικτύου προβλέπεται από το αντικείμενο εργασίας των εργαζομένων και ποσοστό της τάξης του 66% δηλώνει ότι δεν υπάρχει ελλιπής γνώση χρήσης του διαδικτύου από τους εργαζόμενους.
- Από τις απαντήσεις που δόθηκαν προκύπτει ότι μια μικρή μειοψηφία της τάξης του 20,2% πιστεύει ότι η μη χρήση του διαδικτύου από τους εργαζόμενους αφορά λόγους ασφάλειας (διακίνηση εμπιστευτικών εγγράφων, κ.λ.π)
- Πάνω από το 74% δηλώνει ότι δεν προκύπτει μεγάλο οικονομικό κόστος για την επιχείρηση από τη χρήση του διαδικτύου από τους εργαζόμενους, η συντριπτική πλειοψηφία δε των επιχειρήσεων υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει έλλειψη τεχνολογικών υποδομών.

## **6. Ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση**

- Διαπιστώνουμε ότι, το 31% των επιχειρήσεων πραγματοποίησε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης την τελευταία τριετία, το 37% δεν πραγματοποίησε και το 32% δεν απάντησε στην ερώτηση.
- Οι επιχειρήσεις που δεν πραγματοποίησαν προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης απάντησαν ως εξής: Το 57% δεν απάντησε, το 15% δήλωσε ότι δεν αποτελεί προτεραιότητα της διοίκησης, το 11% απάντησε έλλειψη σωστού σχεδιασμού, το 7% υψηλό κόστος και το 4% θεωρεί ότι είναι χάσιμο χρόνου.
- Όσο για τις μεθόδους ή διαδικασίες μάθησης που χρησιμοποιήθηκαν κατά την εκπαίδευση των εργαζομένων των επιχειρήσεων που πραγματοποίησαν προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, παρατηρούμε ότι το 60% δεν απάντησε στην ερώτηση. Οι απαντήσεις των υπολοίπων είναι: 9% συμμετοχή σε προγράμματα υλοποιούμενα από φορείς κατάρτισης χρηματοδοτούμενα από δημόσιες αρχές, 5% μαθήματα σχεδιαζόμενα από τη διοίκηση τα οποία υλοποιούνται εσωτερικά ή εξωτερικά στελέχη, 10% εκπαίδευση, καθοδήγηση ή πρακτική εμπειρία από άλλο στέλεχος της επιχείρησης, 2%

εναλλαγή εργασιών (εκμάθηση μέσα σε ομάδα), 7% σεμινάρια, ομιλίες και εργαστήρια και διαδικασίες ηλεκτρονικής μάθησης μέσω διαδικτύου (e-learning) το 1%.

- Το 61% έχουν συμμετάσχει σε κάποια δραστηριότητα εκπαίδευσης – κατάρτισης, το 11% δεν έχουν συμμετάσχει και το 28% δεν απάντησε στην ερώτηση.
- Για τους λόγους που δεν έχουν συμμετάσχει σε κάποια δραστηριότητα εκπαίδευσης – κατάρτισης, οι απαντήσεις είναι: 2% κατάρτιση σχεδιασμένη για τους εργαζόμενους της επιχείρησης, 4% δεν απαιτείται από τη θέση εργασίας μου (ιδιότητα μου) στην επιχείρηση, 6% έλλειψη χρόνου, 5% άλλοι λόγοι και το 83% δεν απάντησε στην ερώτηση.
- Τα προγράμματα κατάρτισης που παρακολούθησαν οι εργαζόμενοι υλοποιήθηκαν για το 19% εντός ωραρίου εργασίας, για το 28% εκτός ωραρίου εργασίας και το 53% δεν απάντησε στην ερώτηση.
- Φαίνεται επίσης, ότι το 35% των επιχειρήσεων έχουν δώσει εκπαιδευτική άδεια προκειμένου να παρακολουθήσει κάποιος εργαζόμενος ένα πρόγραμμα κατάρτισης, το 31% δεν έχουν δώσει, και το 34% δεν απάντησε στην ερώτηση.
- Στην ερώτηση αν έχει χρησιμοποιήσει η επιχείρηση την εκπαίδευση από απόσταση μέσω του διαδικτύου (ΕΑΔ) για την κάλυψη των επιμορφωτικών αναγκών των εργαζομένων της, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις, το 22% των επιχειρήσεων έχουν χρησιμοποιήσει την Εκπαίδευση από Απόσταση μέσω του Διαδικτύου (ΕΑΔ) για την κάλυψη των επιμορφωτικών αναγκών των εργαζομένων, το 46% απάντησε αρνητικά, ενώ το 32% δεν απάντησε στην ερώτηση.
- Το 96,6 θεωρεί τη χρήση του διαδικτύου για την εκπαίδευση των εργαζομένων αρκετά έως πολύ σημαντική και μόνο το 3,4% απάντησε αρνητικά.
- Φαίνεται ξεκάθαρα επίσης ότι η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων 95,4% προωθεί την κατάρτιση - εκπαίδευση για την ανάπτυξη των εργαζομένων της.

## **7. Εκπαίδευση και κατάρτιση από απόσταση μέσω διαδικτύου**

- Οι απαντήσεις που δόθηκαν σε αυτή την ενότητα είναι: 20% αυτοεκπαίδευση με τη χρήση εκπαιδευτικών εργαλείων σε μορφή εκπαιδ. σημειώσεων, cd-rom, video, 25% επιμόρφωση από απόσταση με τη χρήση Η/Υ και του διαδικτύου, 22% παρακολούθηση σεμιναρίου σε αίθουσα κατάρτισης εκτός επιχείρησης με την παρουσία ειδικών εκπαιδευτών, 13% παρακολούθηση σεμιναρίου κατάρτισης εντός της επιχείρησης με την παρουσία ειδικών εκπαιδευτών, 10% οργάνωση επιμορφωτικών εργαστηρίων στην επιχείρηση (συζήτηση,

παραδείγματα καλών πρακτικών), 10% διακρατική επιμόρφωση με τη συμμετοχή εμπειρογνομόνων εκπαιδευτών από το εξωτερικό.

- Το 59% θα επιθυμούσαν να σχεδιάσουν ένα πρόγραμμα κατάρτισης για την ενίσχυση των επαγγελματικών προσόντων των εργαζομένων σχεδιασμένο να υλοποιηθεί από απόσταση μέσω Διαδικτύου, το 15% απάντησε αρνητικά και το 26% δεν απάντησε καθόλου.
- Στην ερώτηση για τους πιθανούς λόγους για τους οποίους δεν επιθυμούν να οργανωθεί ένα τέτοιο πρόγραμμα, οι απαντήσεις που δόθηκαν σε αυτή την ερώτηση είναι: 15% όχι καλή εξοικείωση με τους Η/Υ και το διαδίκτυο, 19% μη πιστοποίηση εκπαιδευτικού αποτελέσματος, 19% έλλειψη κοινωνικής επαφής κατά την εκπαιδευτική διαδικασία, 41% έλλειψη κινήτρων, 6% δεν απασχολούν εργαζόμενους.
- Στην ερώτηση αν επιθυμούν να σχεδιάσουν ένα τέτοιο πρόγραμμα, το 52% απάντησε ότι θα επιθυμούσαν να το παρακολουθήσουν από το σπίτι τους κατά τις ελεύθερες ώρες, το 48% απάντησε κατά τη διάρκεια της εργασίας τους με μικρή επιμήκυνση του ωραρίου εργασίας τους (*Διάθεση ελεύθερου χρόνου 30 min από τον εργοδότη πριν τη λήξη του ωραρίου και ταυτόχρονη διάθεση 30 min από τον εργαζόμενο μετά τη λήξη του ωραρίου*).
- Λαμβάνοντας υπόψη τα γραφήματα και τους πίνακες 74 έως 79 η συντριπτική πλειοψηφία συμφωνεί ότι η υιοθέτηση της ΕΑΔ δημιουργεί στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση έναντι του ανταγωνισμού, προϋποθέτει σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού της επιχείρησης, μειώνει το κόστος για την επιχείρηση, βελτιώνει την ατομική και τη συλλογική απόδοση, μειώνει τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, βελτιώνει την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος της επιχείρησης και προϋποθέτει το προφίλ των εργαζομένων να είναι αντίστοιχο του προφίλ του χρήστη του διαδικτύου.
- Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει ότι η επιχείρηση τους είναι εξοικειωμένη με τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα και εργαλεία.

#### **4.5 Σχολιασμός ευρημάτων ανάλυσης**

Υπόθεση 1: Η πρόθεση υιοθέτησης της Διαχείρισης της Γνώσης από τις επιχειρήσεις δεν είναι συνάρτηση του μεγέθους τους.

Η έρευνα επαληθεύει εν μέρει την Υπόθεση 1, καθώς από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι παρά το γεγονός ότι το 63% των επιχειρήσεων ήταν μικρού μεγέθους, καθώς απασχολούσαν από 1-9 άτομα, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν διαπιστώνεται ότι τα υποκείμενα της έρευνας γνωρίζουν αρκετά καλά την έννοια της Διαχείρισης της Γνώσης ανεξαρτήτως του μεγέθους τους (γραφήματα 11-15).

Οι περισσότεροι γνωρίζουν ότι η διαδικασία διαχείρισης γνώσης αξιολογείται σε όλη τη διάρκεια της εφαρμογής, ότι η υιοθέτηση διαδικασιών διαχείρισης γνώσης βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων και βοηθάει τις επιχειρήσεις να δημιουργούν αξία και να παράγουν συγκριτικά πλεονεκτήματα. Τα σημεία που δεν επαληθεύουν πλήρως την Υπόθεση 1, είναι ότι οι ερωτώμενοι πιστεύουν στην πλειοψηφία τους πως η επιχείρηση αντλεί γνώση από το εξωτερικό και όχι το εσωτερικό και τεχνολογικό περιβάλλον και ότι στις δεξιότητες που αναπτύσσονται από την Διαχείριση της Γνώσης στην επιχείρηση υπερτερούν οι υποχρεωτικές που απορρέουν από το αντικείμενο εργασίας και όχι οι κοινωνικές.

Υπόθεση 2: Ο βαθμός γνώσης των Τ.Π.Ε. και η χρήση του διαδικτύου από τους εργαζόμενους, επηρεάζουν σημαντικά την πρόθεση υιοθέτησης της Διοίκησης και Διαχείρισης της Γνώσης από τις επιχειρήσεις.

Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα, επαληθεύεται η Υπόθεση 2, δεδομένου ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο τις Τ.Π.Ε. Λαμβάνοντας υπόψη τους πίνακες και τα γραφήματα από 35 έως 38 προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις στη συντριπτική τους πλειοψηφία χρησιμοποιούν ηλεκτρομηχανολογικό εξοπλισμό, Internet – e-mail και Software. Επίσης, αρκετές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν προγράμματα μισθοδοσίας, εμπορικά πακέτα και συστήματα διαχείρισης πελατών (CRM).

Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων (94%) υποστηρίζει ότι ωφελούνται από την χρήση τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών στην επιχείρηση, καθώς και το 62% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι η χρήση Τ.Π.Ε. μειώνει το επιχειρηματικό κόστος. Καθίσταται σαφές ότι σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις, πλην μια μικρής μειοψηφίας, είναι συνδεδεμένες στο διαδίκτυο.

Οι σημαντικότεροι λόγοι χρήσης του διαδικτύου, μεταξύ αυτών που αναφέρθηκαν είναι, η συγκέντρωση πληροφοριών, οι αγορές, προμήθειες και οι πληρωμές e-banking.

Με δεδομένο ότι ο βαθμός γνώσης των ΤΠΕ και η χρήση του διαδικτύου από τους εργαζόμενους είναι αρκετά υψηλός, πάνω από το 74% δηλώνει ότι δεν προκύπτει μεγάλο οικονομικό κόστος για την επιχείρηση από τη χρήση του διαδικτύου από τους εργαζόμενους και η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει έλλειψη τεχνολογικών υποδομών. Είναι προφανές ότι επηρεάζουν σημαντικά την πρόθεση υιοθέτησης της Διοίκησης και Διαχείρισης της Γνώσης από τις επιχειρήσεις.

Υπόθεση 3: Η Εκπαίδευση από Απόσταση (ΕΑΔ) συμβάλλει στη δημιουργία εταιρικής γνώσης και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις που την υιοθετούν.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν σχετικά με την εκπαίδευση από απόσταση (ΕΑΔ) είναι ότι υλοποιούνται από τις επιχειρήσεις διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης όπως: αυτοεκπαίδευση με τη χρήση εκπαιδευτικών εργαλείων σε μορφή εκπαιδευτικών σημειώσεων, cd-rom, video, επιμόρφωση από απόσταση με τη χρήση Η/Υ και του διαδικτύου, παρακολούθηση σεμιναρίου σε αίθουσα κατάρτισης εκτός επιχείρησης με την παρουσία ειδικών εκπαιδευτών, παρακολούθηση σεμιναρίου κατάρτισης εντός της επιχείρησης με την παρουσία ειδικών εκπαιδευτών, οργάνωση επιμορφωτικών εργαστηρίων στην επιχείρηση (συζήτηση, παραδείγματα καλών πρακτικών), διακρατική επιμόρφωση με τη συμμετοχή εμπειρογνομόνων εκπαιδευτών από το εξωτερικό χωρίς σημαντικές στατιστικές διαφοροποιήσεις στην επιλογή των προγραμμάτων.

Εξ άλλου το 59% θα επιθυμούσε να σχεδιάσει ένα πρόγραμμα κατάρτισης για την ενίσχυση των επαγγελματικών προσόντων των εργαζομένων σχεδιασμένο να υλοποιηθεί από Απόσταση μέσω Διαδικτύου.

Λαμβάνοντας υπόψη τα γραφήματα και τους πίνακες 74 έως 79 η συντριπτική πλειοψηφία συμφωνεί, ότι η υιοθέτηση της ΕΑΔ δημιουργεί στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση έναντι του ανταγωνισμού, προϋποθέτει σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού της επιχείρησης, μειώνει το κόστος για την επιχείρηση, βελτιώνει την ατομική και τη συλλογική απόδοση, μειώνει τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, βελτιώνει την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος της επιχείρησης και προϋποθέτει το προφίλ των εργαζομένων να είναι αντίστοιχο του προφίλ του χρήστη του διαδικτύου.

Επομένως, από τη στατιστική ανάλυση προκύπτει ότι επαληθεύεται η Υπόθεση 3.

## Κεφάλαιο 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι να διαπιστώσουμε αν οι Ελληνικές ΜμΕ γνωρίζουν τι είναι Διαχείριση Γνώσης και αν υιοθετούν πρακτικές τέτοιες ώστε να δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω της ανάπτυξης των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους. Το ερευνητικό πεδίο της παρούσας εργασίας αφορά το βαθμό υιοθέτησης της Διαχείρισης Γνώσης από τις επιχειρήσεις, αλλά και της εκπαίδευσης από απόσταση μέσω διαδικτύου (ΕΑΔ) για την κάλυψη των επιμορφωτικών αναγκών των εργαζομένων τους, καθώς και τον εντοπισμό των παραγόντων εκείνων που δρουν ανασταλτικά κατά την εφαρμογή της στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Παράγοντες οι οποίοι συνδέονται, είτε με την εκπαιδευτική διαδικασία, είτε με την έλλειψη τεχνολογικών υποδομών των επιχειρήσεων ή τεχνολογικών γνώσεων από τους εκπαιδευόμενους – εργαζόμενους ή ακόμα αδυναμία, προσδιορισμού κατά την εργασία τους, χρόνου ικανού για κατάρτιση.

Συνοψίζοντας τα όσα συζητήθηκαν μέχρι τώρα και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα, καταλήγουμε σε ορισμένα συμπεράσματα:

α) Οι Ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα γνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό την έννοια και τη διαδικασία διαχείρισης γνώσης και υιοθετούν ανάλογες διαδικασίες καθώς συνειδητοποιούν ότι η διαχείριση γνώσης βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων και βοηθάει τις επιχειρήσεις να δημιουργούν αξία και να παράγουν συγκριτικά πλεονεκτήματα. Οι πρακτικές δημιουργίας γνώσης που οι επιχειρήσεις υιοθετούν είναι: εκπαίδευση και εσωτερική αξιολόγηση του προσωπικού, συμμετοχή σε συνέδρια, ημερίδες κλαδικές εκθέσεις, έρευνες σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες αξιολόγηση των προϊόντων, διαδικασίες βελτίωσης προϊόντων, ανάπτυξη και υιοθέτηση πρακτικών BP, Marketing Plan, συμμόρφωση με διεθνή πρότυπα και οδηγίες κλπ. Επίσης, οι επιχειρήσεις υιοθετούν πρακτικές που εστιάζονται στους πελάτες και τους προμηθευτές, όπως η δημιουργία βάσεων πελατών και προμηθευτών. Από την άλλη οι επιχειρήσεις σήμερα αντιλαμβάνονται πως η συμμετοχή των εργαζομένων, η ελεύθερη ροή πληροφοριών, η παροχή των κατάλληλων μέσων για τη βελτίωση των γνώσεων της εργασίας των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτές, είναι σημαντικοί παράγοντες στη βελτίωση των υπηρεσιών Διαχείρισης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις ενθαρρύνουν τους συνεργάτες-εργαζόμενους να προβληματιστούν σχετικά με τις ενδοεπιχειρησιακές πληροφορίες και δεδομένα και διαπιστώνουμε ότι ποσοστό της τάξης του 92% δηλώνει ότι λαμβάνει υπόψη τις πληροφορίες των συνεργατών τους για την επίλυση των προβλημάτων. Η έρευνα κατέδειξε

ότι η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων συμφωνεί ότι η ανάπτυξη και διαχείριση της γνώσης και των δεξιοτήτων των εργαζομένων, βελτίωσαν την οργάνωση της εργασίας, την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, την ταχύτητα λήψης αποφάσεων, την ευελιξία της επιχείρησης (εξωστρέφεια), την επικοινωνία με τους πελάτες, προμηθευτές, την πρόσβαση σε νέες αγορές, το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης.

- β) Όπως προκύπτει από την έρευνα, οι επιχειρήσεις στη συντριπτική τους πλειοψηφία χρησιμοποιούν ηλεκτρομηχανολογικό εξοπλισμό, Internet – e-mail και Software, και συστήματα διαχείρισης πελατών (CRM). Ωστόσο, είναι λιγότερες εκείνες που χρησιμοποιούν Intranet, προγράμματα μισθοδοσίας, εργαλεία project management και συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP). Καθίσταται σαφές, ότι οι επιχειρήσεις, πλην μια μικρής μειοψηφίας, είναι συνδεδεμένες στο διαδίκτυο για συγκέντρωση πληροφοριών, αγορών, προμηθειών, πληρωμών e-banking και πρόσβαση σε αυτό έχουν όλοι οι εργαζόμενοι. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις υποστηρίζουν ότι ωφελούνται από την χρήση τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών στην επιχείρηση (ΤΠΕ), και ότι η χρήση ΤΠΕ μειώνει το επιχειρηματικό κόστος.
- γ) Οι επιχειρήσεις σήμερα πραγματοποιούν προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, σεμινάρια, ομιλίες και εργαστήρια και οι περισσότερες έχουν συμμετάσχει σε κάποια δραστηριότητα εκπαίδευσης – κατάρτισης. Αρκετές από αυτές έχουν χρησιμοποιήσει την Εκπαίδευση από Απόσταση μέσω του Διαδικτύου (ΕΑΔ) για την κάλυψη των επιμορφωτικών αναγκών των εργαζομένων. Αξιοσημείωτο είναι ότι το 96,6% θεωρεί τη χρήση του διαδικτύου για την εκπαίδευση των εργαζομένων αρκετά σημαντική και ότι η συντριπτική πλειοψηφία προωθεί την κατάρτιση - εκπαίδευση για την ανάπτυξη των εργαζομένων της. Η έρευνα κατέδειξε επίσης, ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων θα επιθυμούσε να σχεδιάσει ένα πρόγραμμα κατάρτισης για την ενίσχυση των επαγγελματικών προσόντων των εργαζομένων σχεδιασμένο να υλοποιηθεί από Απόσταση μέσω Διαδικτύου. Συμφωνούν επίσης, ότι η υιοθέτηση της ΕΑΔ δημιουργεί στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση έναντι του ανταγωνισμού, προϋποθέτει σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού της επιχείρησης, μειώνει το κόστος για αυτήν, βελτιώνει την ατομική και τη συλλογική απόδοση, μειώνει τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, βελτιώνει την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος της επιχείρησης και προϋποθέτει το προφίλ των εργαζομένων να είναι αντίστοιχο του προφίλ του χρήστη του διαδικτύου.

Από την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας αυτής, διαφαίνεται το πρόσφορο έδαφος για περαιτέρω μελέτη αναφορικά με την ανάπτυξη προγραμμάτων σχεδιαζόμενα να υλοποιηθούν από απόσταση μέσω διαδικτύου, λαμβάνοντας υπόψη όμως παραμέτρους, οι οποίες θα πρέπει μελλοντικά να διερευνηθούν, όπως: η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, η μη πιστοποίηση του εκπαιδευτικού αποτελέσματος, η έλλειψη κοινωνικής επαφής κατά την εκπαιδευτική διαδικασία, ο χρόνος υλοποίησης της κατάρτισης, το κόστος της, η έλλειψη κινήτρων ή άλλους λόγους, οι οποίοι λειτουργούν ανασταλτικά για την υιοθέτησή της από την πλευρά των εργαζομένων.



# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ξενόγλωσση

**Addicott R., McGivern G., Ferlie E.** (2006). Networks, Organizational Learning and Knowledge Management: NHS Cancer Networks. *Public Money & Management* 26 (2), 87–94.

**Alavi, M. and Leidner, D.** (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.

**American Productivity Center** (1999). *What is knowledge management*, [τεκμήριο www, URL:<http://www.it-consultancy.com/extern/apqc.html> ημερομηνία πρόσβασης: 04-05-15]

**Amit, R., Schoemaker, P.** (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.

**Barney J., Wright M. & Ketchen D. J.** (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, *Journal of Management*, 27, 625–641.

**Barney, J. B.** (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?, *Academy of Management Review*, 11, 656-665.

**Baumard, P.** (1996). *From infowar to knowledge warfare: preparing for the paradigm shift*, Papers 96-08, Institut de Recherche en Gestion. Universite de Paris XII.

**Bell, J.,** (1997). *Μεθοδολογικός σχεδιασμός παιδαγωγικής και κοινωνικής έρευνας. Οδηγός για Φοιτητές και Υποψήφιους Διδάκτορες*. Ρήγα, Α.-Β. πρόλογος- εισαγωγή-απόδοση, Gutenberg, Αθήνα.

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

**Bird M., Hammershley M., Gomm R., Woods P.,** (1999). *Εκπαιδευτική έρευνα στην πράξη, Εγχειρίδιο μελέτης*. Μετ. Φράγκου Ε., ΕΑΠ, Πάτρα.

**Buhler P. A., Vidal J. M.** (2005). Towards Adaptive Workflow Enactment Using Multiagent Systems. *Information Technology and Management*, ISSN: 1385-951X, pp. 61 –87.

**Campbell, A.** (1997). Stakeholders: the case in favour, *Long Range Palnning*, 30 (3), 446-449.

**Cavusgil S.T., Calantone R.J. & Zhao Y.** (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), 6–21.

**Chisnal, P.M.** (1986). *Marketing Research*, McGraw-Hill, 3<sup>rd</sup> edition. Faulkner B., and Tideswell C., (1997). A framework for Monitoring Community Impacts of Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 5 (1), 3-27.

**Chourides P., Longbottom D. & Murphy W.** (2003). Excellence in Knowledge Management: An Empirical study to identify critical factors and Performance Measures, *Journal of Measuring Business Excellence*, 7 (2), 29-45.

**Civi E.** (2000). Knowledge management as a competitive asset: a review, *Marketing Intelligence & planning*, 18 (4), 166-174.

**Clardy, A.** (2008). Human resource development and the Resource-Based model of core competencies: methods for diagnosis and assessment. *Human Resources Development Review*, 7 (4), 387-407.

**Collison, C. & Parcell, G.** (2001). *Learning to Fly – Practical Lessons from one of the World's Leading Knowledge Companies*, Capstone Publishing Limited, Oxford, U.K.

**Conner, K. R., & Prahalad, C. K.** (1996), A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism, *Organization Science*, 7 (5), 477-501.

**Copa, G. H. & Plihal, J.** (1996). General Education and subject matter education components of the vocational teacher education program. In N. K. Hartley & T. L. Wenting (eds), *Beyond Tradition: Preparing the teachers of tomorrow's workforce* (pp. 91-112). Columbia, MO: University Council for Vocational Education.

**Davenport, T.H. and Prusak, L.** (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

**Deming E. W.** (1993). *The new economics of industry, Government and Education*, MIT, Cambridge.

**Dingus VR, Justice R.** (1993). Getting better faster: accelerating learning and improvement, *Performance Improvement Quarterly*, 6 (3), 28-34.

**Drucker P. F., Garvin D., Leonard D., Straus S. and Brown J. S.** (1998). *Harvard Business Review on Knowledge Management*, HBS Press.

**Dubar, C., Mercier, D.** (1998). *Globalization, Managerial Competence and Organizational Learning*, Budapest 8-9/10/1998.

**Fischer, G. & Scharff, E.** (1998). Learning Technologies in: Support of Self - Directed Learning, *Journal of Interactive Media in Education (JIME)*, 4,1-26.

**Gallagher Financial System, Inc.** (2007). *Knowledge Management and Knowledge Automation Systems*.

**Gamble, P. & Blackwell, J.,** (2004). *Knowledge management*. Αθήνα: Διάλογος.

**Graham, A., & Pizzo, V.** (1996). A question of balance – Case studies in strategic knowledge management. *European Management Journal*, 14 (4), 338-346.

**Guggenheim É. F.**, “Μάθηση: που, πότε, πως;”. Στο «Αγορά 7. Χρόνος εργασίας, χρόνος κατάρτισης. Θεσσαλονίκη 7-8 Οκτωβρίου, 1999», Υπηρεσία Επίσημων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003, σελ. 21-26.

**Haggie, K. & Kingston, J.** (2003). Choosing Your Knowledge Management Strategy, *Journal of Knowledge Management Practice*, 3 (4), 1-23.

**Hargadon, A.B.** (1998). Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation, *California Management Review*, 40 (3), 209-227.

**Harris M. & Zarir A.** (1991). The theory of capital structure, *Journal of Finance*, 46 (1), 297-355.

**Hart O.** (1995). *General, Corporate Finance and Governance*, Clarendon, Oxford University Press.

**Hedlund G.** (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation, *Strategic Management Journal*, 15, 73-90.

**Hofer-Alfeis, J.** (2003). Effective Integration of Knowledge Management into the Business Starts with a Top-down Knowledge Strategy. *Journal of Universal Computer Science*, 9 (7), 719-728.

**Kevastalo K.** (1999). *Ανελαστική ελαστικότητα και σπατάλη πόρων*, Βασταπάνο, Τάμπερε.

**Kim, Y.G., Yu, S.H. & Lee, J. H.** (2003). Knowledge strategy planning: methodology and case, *Expert Systems with Applications*, 24, 295-307.

**Koenig, M. E. D.** (1997). Intellectual capital and how to leverage it, *The Bottom line*, 10 (3), 112-118.

**Laurillard, D.** (2002). *Design tools for eLearning*. Keynote address at the 19th Annual Conference of the Australasian Society for Computers in Learning in Tertiary Education (ASCILITE), December 6-8, 2002, Auckland, New Zealand.

- Madrigal R.**, (1993). A tale of tourism in two cities. *Annals of Tourism Research*. 22 (2), 336- 353.
- Malhotra, Y.** (2001). *Knowledge Management and Business Model Innovation*, Idea Group Publishing, Hershey, PA.
- Martinez, M.** (1998). The collective power of employee knowledge, *HRM Magazine*, 43 (2), 88-94.
- McPhail, C.J.** (ED). (2005). *Establishing and sustaining learning- centered community colleges*. Washington, DC. Community College Press.
- Meghnagi S.** (2003). Το πλαίσιο της κατάρτισης. Στο «Αγορά 7. Χρόνος εργασίας, χρόνος κατάρτισης», Θεσσαλονίκη 7-8 Οκτωβρίου, 1999, Υπηρεσία Επίσημων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003, σελ. 63-71.
- Murray, D. E.** (2000). Changing Technologies, Changing Literacy Communities? *Language Learning & Technology*, 4 (2), 43-58.
- Newman, V.** (1997) Redefining Knowledge Management to Deliver Competitive Advantage, *Journal of Knowledge Management*, 1, (2).
- Nonaka, I. and Takeushi, H.** (1995). *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.
- Oppenheim A.N.**, (1992). *Questionnaire Design and Attitude Measurement*, 2nd ed., Biddles Ltd, Guildford, Surrey.
- Perdue, R. R., Long, T. P., Allen, L.R.**, (1990). Residents Support for Tourism Development, *Annals of Tourism Research*, 14 (3), 420-429.
- Pervaiz K.A., Kwang K.L. & Mohamed Z.** (1999). Measurement practice for knowledge management, *Journal of Workplace Learning*, 11 (8), 304–11.
- Pitt, M., & Clarke, K.** (1999). Competing On Competence: A Knowledge Perspective on the Management of Strategic Innovation, *Technology Analysis and Strategic Management*, 11 (3), 301-316.
- Porter M. E.**, (1979). The structure within industries and companies performance, *Review of Economics and Statistics*, 61, 214-228.
- Roscoe, J.T.**, (1975). *Fundamental research statistics for the behavioural sciences*, 2<sup>nd</sup> ed, Holt, Rinehart & Winston Inc, New York.

**Rosenberg J. M.** (2000). *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. McGraw-Hill.

**Schedler K.**, “Για το μέλλον της σχέσης μεταξύ χρόνου εργασίας και του χρόνου μάθησης”. Στο «Αγορά 7. Χρόνος εργασίας, χρόνος κατάρτισης. Θεσσαλονίκη 7-8 Οκτωβρίου, 1999», Υπηρεσία Επίσημων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003, σελ. 83-92.

**Seeman, P., DeLong, D., Stucky, S. and Guthrie, E.** (1999). *Building Intangible Assets: A Strategic Framework for Investing in Intellectual Capital*. Second International Conference on the Practical Applications of Knowledge Management (PAKeM99), 21-23 April.

**Sekaran, U.** (2000). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.

**Senge, P.M.** (1990). *The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organisation*, Random House Business Books, London.

**Seubert, E., Balaji, Y. & Makhija, M.** (2001). *The Knowledge Imperative*. CIO Special Advertising Supplement.

**Shanhong, T.** (2000). *Knowledge management in libraries in the 21st century*, Ανακτήθηκε: 04 Μαΐου 2015, από <http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110e.htm>

**Simon H. A.** (1993). Strategy and organizational evolution, *Strategic Management Journal*, 14, 131-142.

**Skyrme, D.J.** (1998). *Developing a knowledge strategy*, [www.skyrme.com/pubs/knwstrat.htm](http://www.skyrme.com/pubs/knwstrat.htm)

**Snowden, D. J.** (2002). Complex Acts of Knowing: Paradox and Descriptive Self-Awareness, *Journal of Knowledge Management*, 6 (2), 100-111.

**Stehr N.** (1994). *Knowledge societies*, London, Sage.

**Sveiby, K. E.** (1997). *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler.

**Teece, D.J.** (2002). Managing knowledge assets in diverse industrial contexts. In Depres, C. & Chauvel. D., *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*, Butterworth Heinemann, Boston, MA, 1131-47.

**Tiwana, A.** (2000). *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

**Toch H. & Smith H.C.**, (1968). *Social Perception*, D. Van Norstrand Company, Inc., London, Toronto, Melbourne.

**Van Rens**, “Σε ποιο βαθμό ταυτίζεται η εργασία με την κατάρτιση;”. Στο «Αγορά 7. Χρόνος εργασίας, χρόνος κατάρτισης. Θεσσαλονίκη 7-8 Οκτωβρίου, 1999», Υπηρεσία Επίσημων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003, σελ. 11-20.

**Von Krogh, G., and Roos J.** (1995). A perspective on knowledge, competence and strategy, *Personnel Review*, 24 (3), 56-76.

**Wiig, K.M.** (1997). Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management, *Long Range Planning*, 30 (3), 399-405.

**Zack, M.H.** (1999). Developing a knowledge strategy, *California Management Review*, 41 (3), 125-45.

**Zack, M.H.** (2001). *Developing a knowledge strategy: epilogue*, <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat2/kstrat2.htm>.

**Zairi, M.** (2009). *Total Quality Management: Contributions to theory and Application*, ECBPM Publishing House, Bradford, UK.

**Zander U. & Kogut B.** (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities, *Organization Science*, 6 (1), 76-92.

## **Ελληνική**

**Βιτουλαδίτη Ουρ.**, (2000). *Τουριστικό Marketing Φορέων, Οργανώσεων και Επιχειρήσεων*, ΕΑΠ, Πάτρα.

**Δημούλας Χ., Καλλίρης Γ., Μπαφέρα Ζ., Παπανικολάου Γ., Φιτσιώρη Ε.**, (2001). *Ανάπτυξη υποστηρικτικών εργαλείων για χρήση στην εκπαίδευση από απόσταση μέσω εξειδικευμένων περιβαλλοντικών γραφικών, Διαθέσιμο στο Δικτυακό τόπο:* [http://www.eap.gr/news/EXAGGELIA\\_SYNEDRIOU/synedrio/htmlsect1/114.htm](http://www.eap.gr/news/EXAGGELIA_SYNEDRIOU/synedrio/htmlsect1/114.htm).

**Κουτσουνίκος Ι.**, (2001). *Εξ αποστάσεως επαγγελματική κατάρτιση με χρήση του Internet: η περίπτωση του Συστήματος Τηλεκατάρτισης TELNET*, 1ο Πανελλήνιο συνέδριο για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, Πάτρα.

**Λιοναράκης Α.** (2001). *Για ποια «εξ αποστάσεως» εκπαίδευση μιλάμε;*, 1ο Πανελλήνιο συνέδριο για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, Πάτρα.

**Νημά Α. Ε., Καψάλης, Γ. Κ.** (2002). *Σύγχρονη διδακτική*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

**Ντυρκέμ Ε.** (1998). Συλλογικές αναπαραστάσεις και αντιληπτικές κατηγορίες (μετάφραση Θ. Ανθογαλίδου), *Virtual School, The sciences of Education Online*, τόμος 1, τεύχος 1.

**Παπαδάκης Β.**, (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

**Χρήστου Ε. & Καραμανίδης Ι.** (2002). *Τουριστικό Μάρκετινγκ*, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης, Σίνδος.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

## ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Διερεύνηση του βαθμού υιοθέτησης πρακτικών Διαχείρισης Γνώσης από τις επιχειρήσεις μέσω της ανάπτυξης των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους

### 1. ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 1.1 Γενικά Στοιχεία

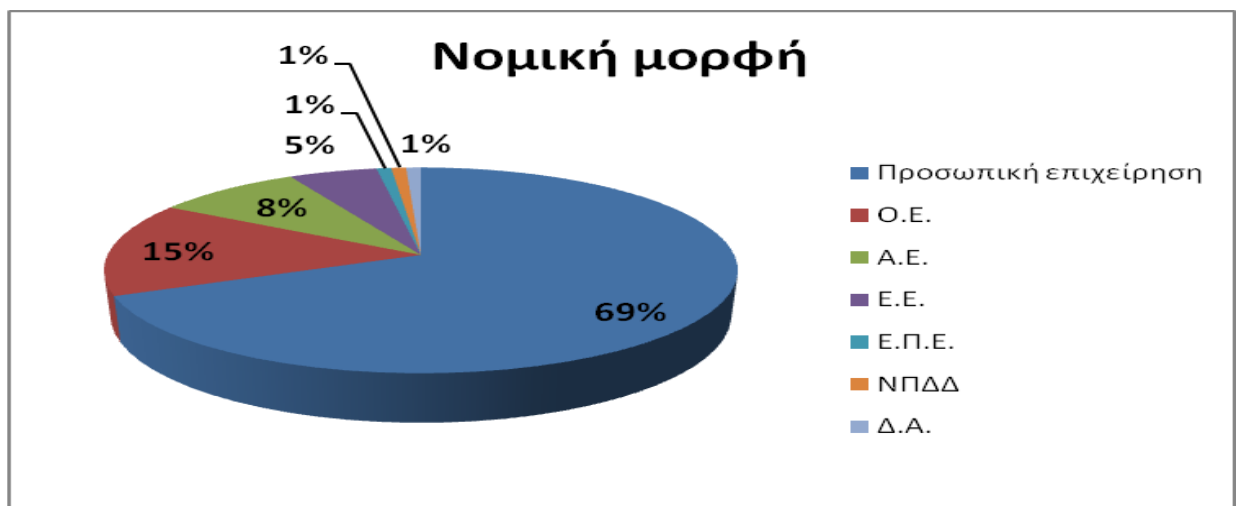
##### Γράφημα 1

Από τις επιχειρήσεις της έρευνας το 87% ανήκουν στον τριτογενή τομέα (εμπόριο-υπηρεσίες) και το 13% στην μεταποίηση.



##### Γράφημα 2

Στη νομική τους μορφή, το 69% ήταν προσωπικές εταιρείες το 15% Ο.Ε., το 8% Α.Ε και οι υπόλοιπες Ε.Π.Ε., Ε.Ε, ΝΠΔΔ.



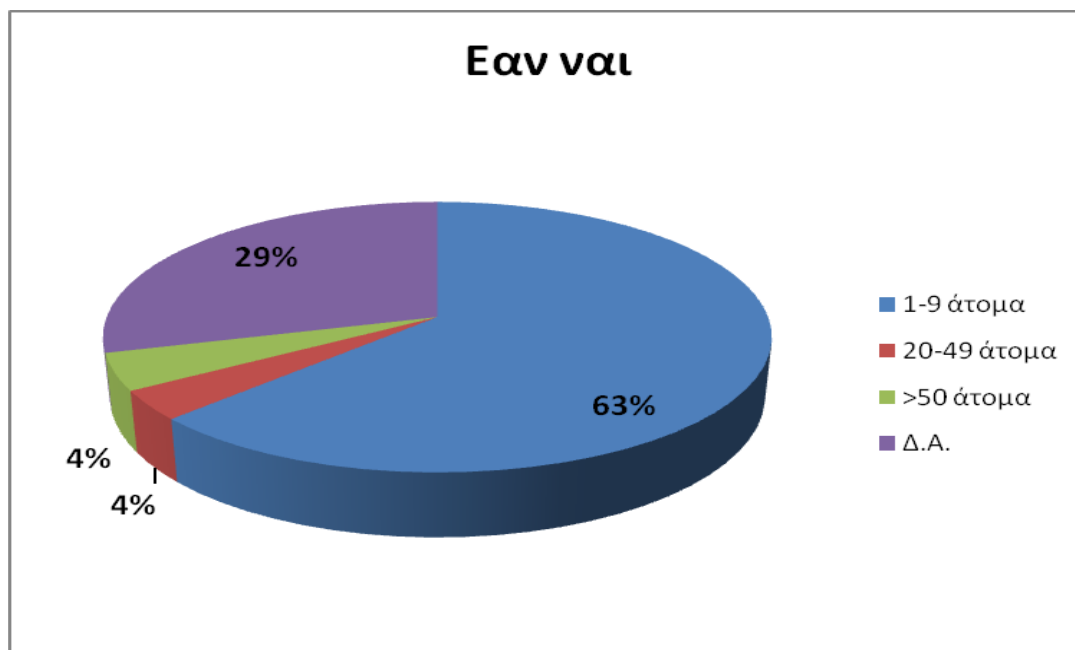
### Γράφημα 3

Το 56% λειτουργούσαν πάνω από 10 χρόνια, το 24% λειτουργούσαν από 4-9 χρόνια και το 20% από 0-3 χρόνια.



### Γράφημα 4

Το 63% απασχολούσαν από 1-9 άτομα, το 4% απασχολούσαν από 20-49 άτομα, το 4% απασχολούσαν πάνω από 50 άτομα, και ένα 29% δεν απάντησε στην ερώτηση.

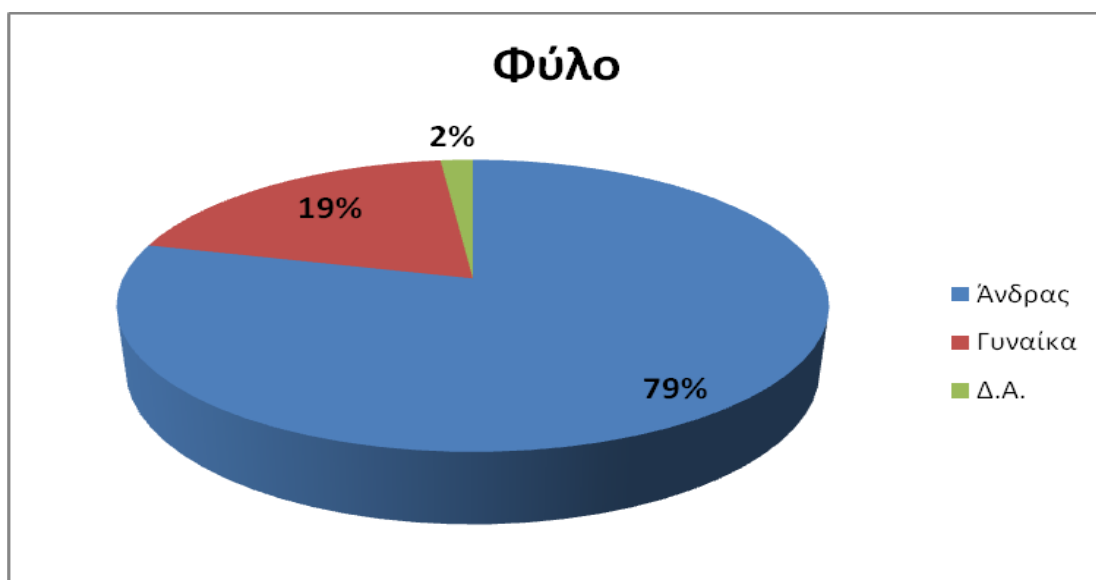


## 2. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

### 2.1 Προσωπικά στοιχεία

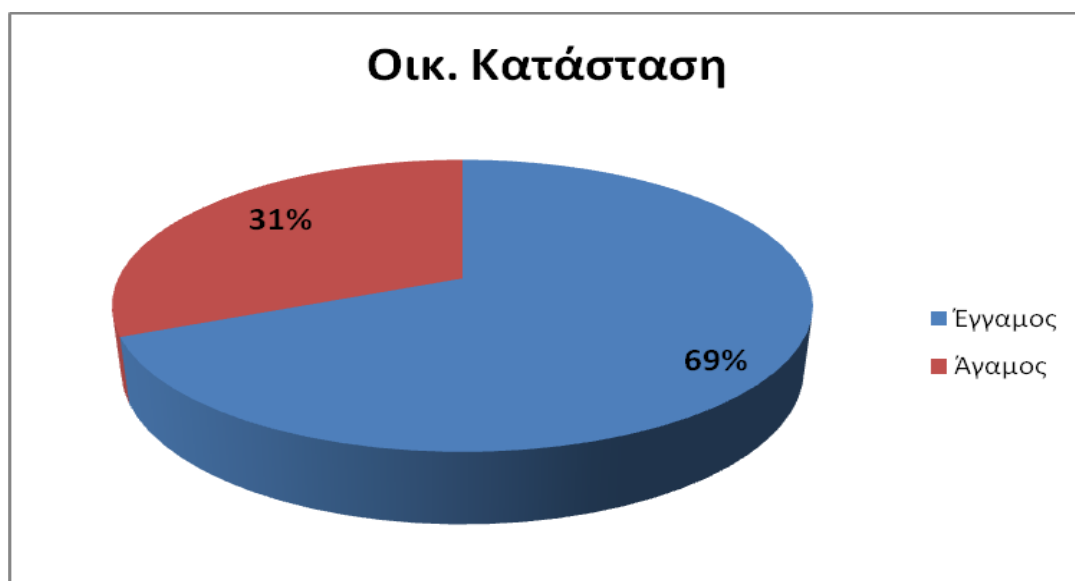
#### Γράφημα 5

Ως προς το φύλο, 79% ήταν άνδρες και 19% γυναίκες. Το 2% δεν απάντησε στην ερώτηση.



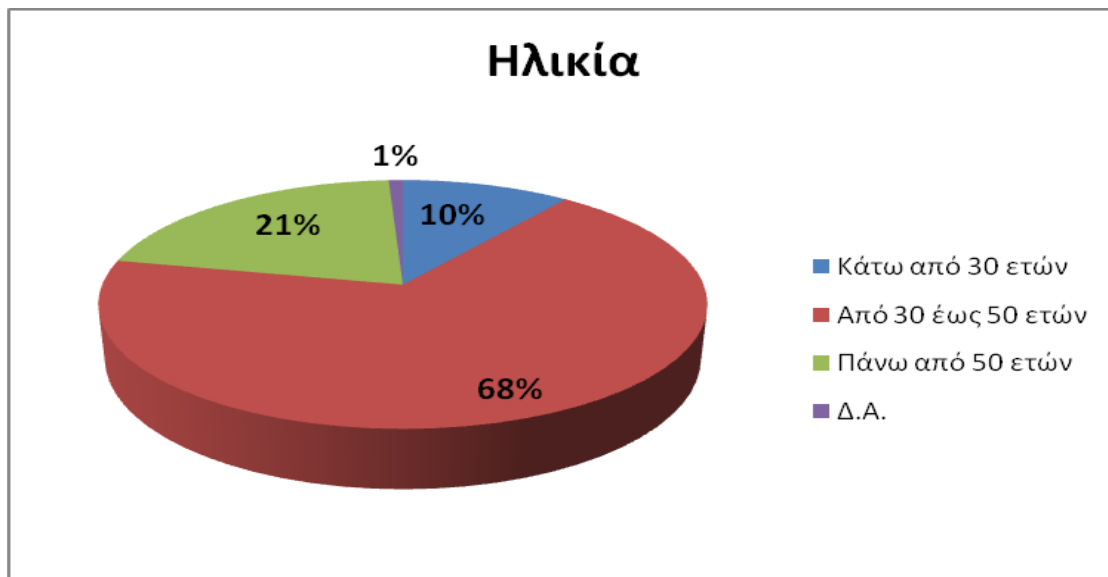
#### Γράφημα 6

Το 69% ήταν έγγαμοι και το 31% Άγαμοι.



### Γράφημα 7

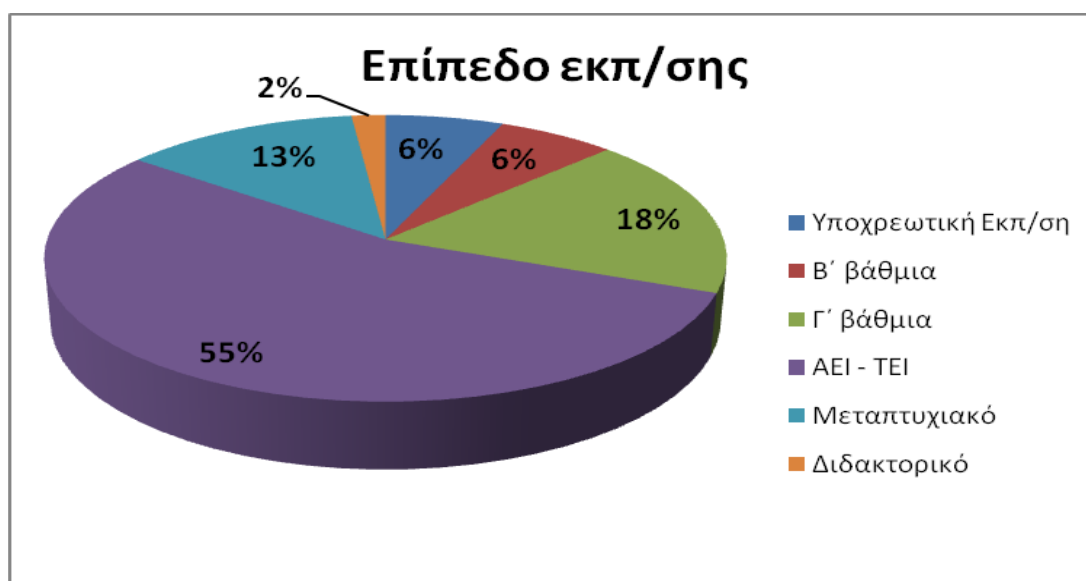
Η ηλικιακή κατανομή ήταν: 68% από 30-50, 21% πάνω από 50, 10% κάτω από 30 και 1% δεν απάντησε.



### 2.2 Εκπαιδευτική – Επαγγελματική εμπειρία

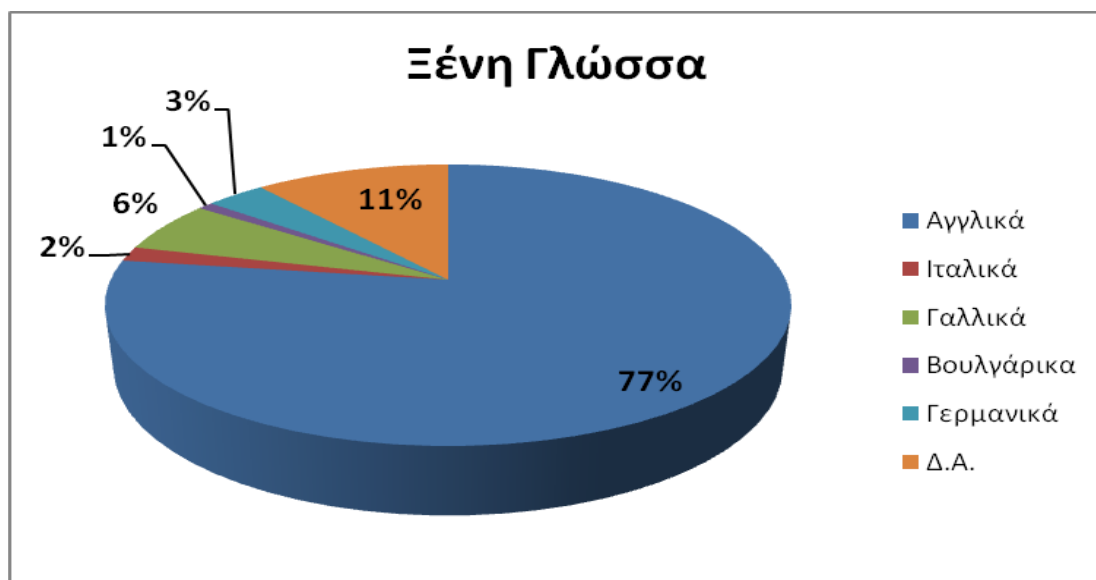
#### Γράφημα 8

Όσον αφορά το μορφωτικό τους υπόβαθρο το 73% ΑΕΙ-ΤΕΙ, 13% μεταπτυχιακό, το 12% υποχρεωτική και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 2% διδακτορικό.



### Γράφημα 9

Το 77% δήλωσε ότι γνωρίζει Αγγλικά, το 11% γνωρίζουν μια από τις γλώσσες Ιταλικά, Γερμανικά, Γαλλικά, Βουλγάρικα και το 11% δεν γνωρίζει καμία ξένη γλώσσα.



### Γράφημα 10

Από το σύνολο των ερωτηθέντων, το 79% είχε επαγγελματική εμπειρία πάνω από 10 χρόνια, το 17% 4-9 χρόνια και το 4% 0-3 χρόνια.



### 3 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### 3.1 Τι γνωρίζετε για την Διαχείριση Γνώσης (Knowledge management);

##### Γράφημα 11

Το 84% δηλώνει ότι η επιχείρηση αντλεί γνώση από το εξωτερικό και τεχνολογικό περιβάλλον και ένα μικρό ποσοστό από το εσωτερικό περιβάλλον.



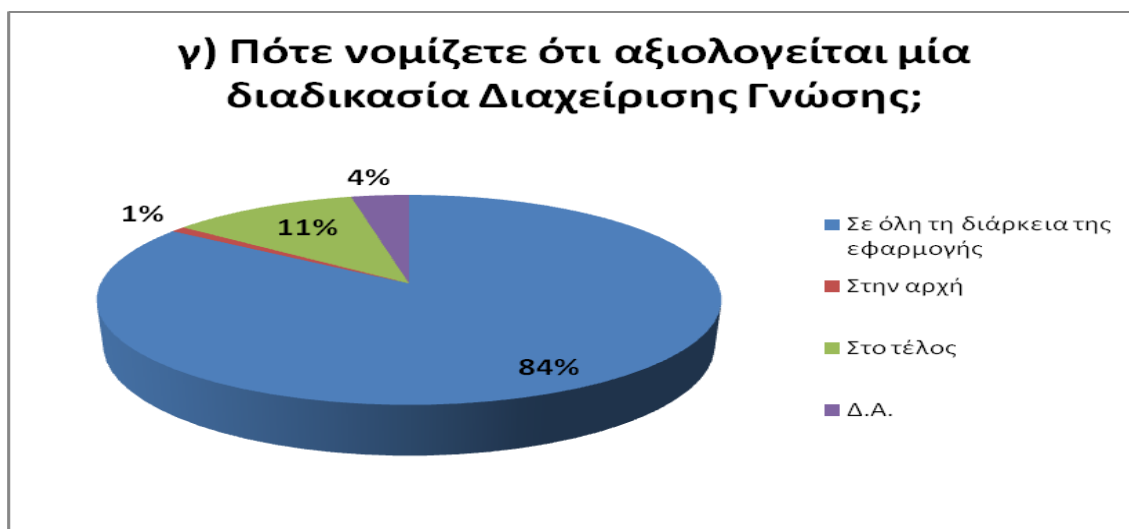
##### Γράφημα 12

Στο παρακάτω γράφημα φαίνεται ότι στις δεξιότητες που αναπτύσσονται από την Διαχείριση της Γνώσης στην επιχείρηση υπερτερούν οι Υποχρεωτικές που απορρέουν από το αντικείμενο εργασίας και ακολουθούν οι Κοινωνικές και πληροφοριακές



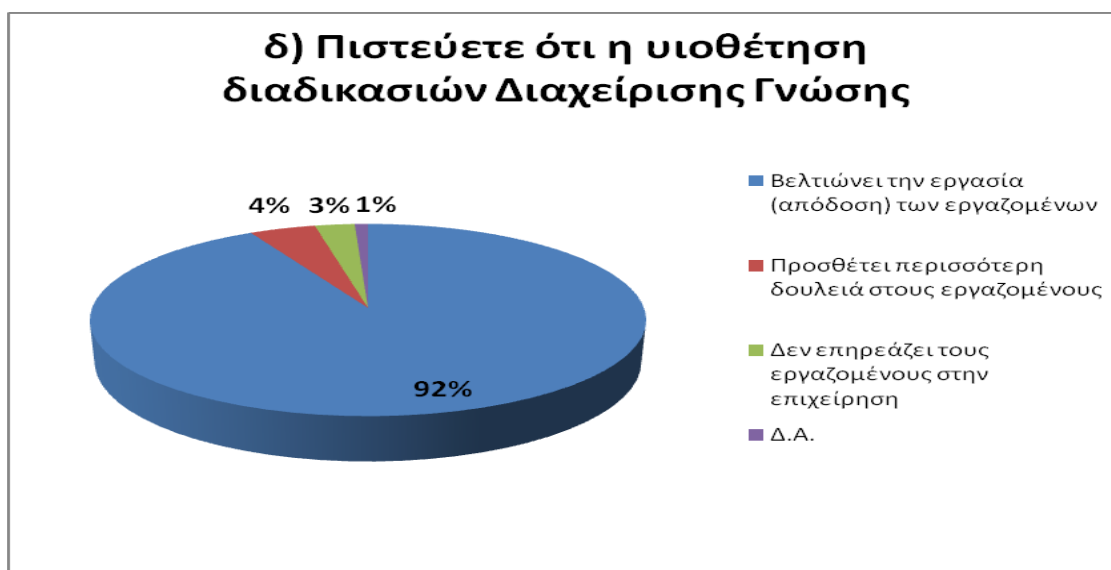
### Γράφημα 13

Στο γράφημα 13 φαίνεται ξεκάθαρα ότι η διαδικασία διαχείρισης γνώσης για τη συντριπτική πλειοψηφία αξιολογείται σε όλη τη διάρκεια της εφαρμογής της και μόνο ένα ελάχιστο ποσοστό την αξιολογεί στο τέλος.



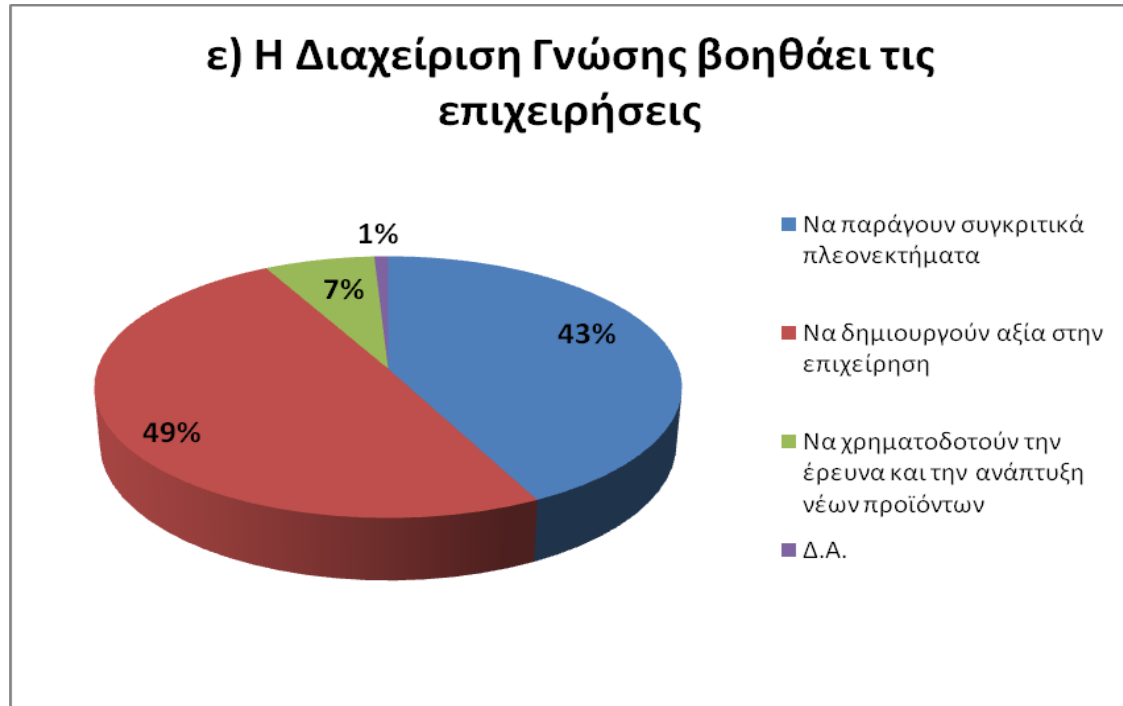
### Γράφημα 14

Παρατηρώντας το γράφημα 14 διαπιστώνουμε ότι ποσοστό της τάξης του 92% δηλώνει ότι η υιοθέτηση διαδικασιών διαχείρισης γνώσης βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων



### Γράφημα 15

Εδώ παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία πιστεύει ότι η διαχείριση γνώσης βοηθάει τις επιχειρήσεις να δημιουργούν αξία και να παράγουν συγκριτικά πλεονεκτήματα.





### 3.2 Πηγές Δημιουργίας Γνώσης στην επιχείρηση.

#### Γράφημα 16

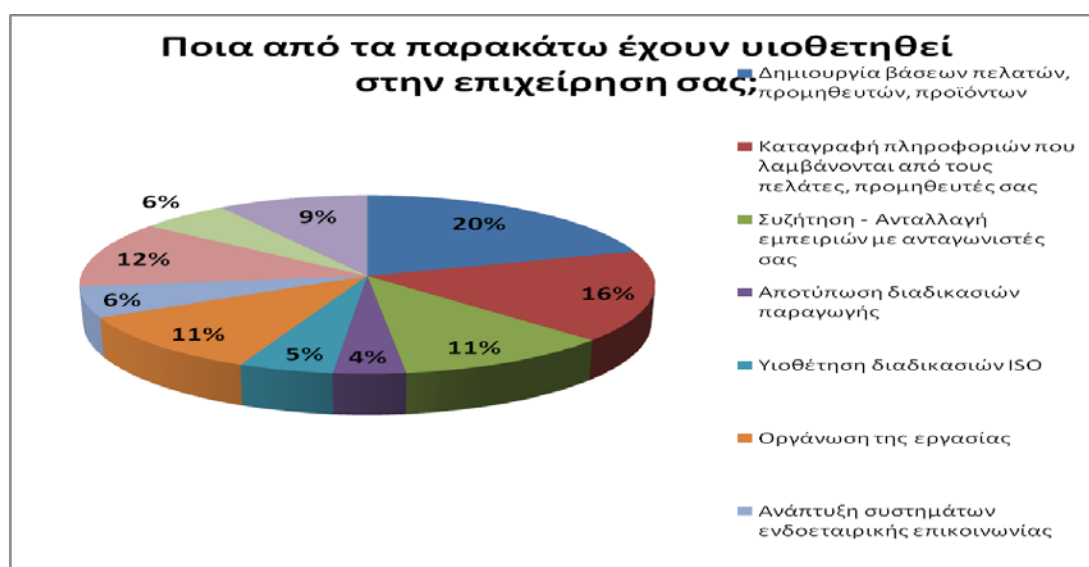
Από το παρά κάτω γράφημα φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις υιοθετούν χωρίς σημαντικές στατιστικές διαφορές όλες τις πρακτικές δημιουργίας γνώσης.



### 3.3 Οργάνωση, Διαχείριση – Διάχυση της Γνώσης.

#### Γράφημα 17

Το 36% των επιχειρήσεων υιοθετούν πρακτικές που εστιάζονται στους πελάτες και προμηθευτές, δημιουργία βάσεων πελατών, προμηθευτών, προϊόντων και καταγραφή πληροφοριών που λαμβάνονται από πελάτες, προμηθευτές, ενώ οι όλες οι υπόλοιπες πρακτικές υιοθετούνται χωρίς σημαντικές στατιστικές διαφορές.



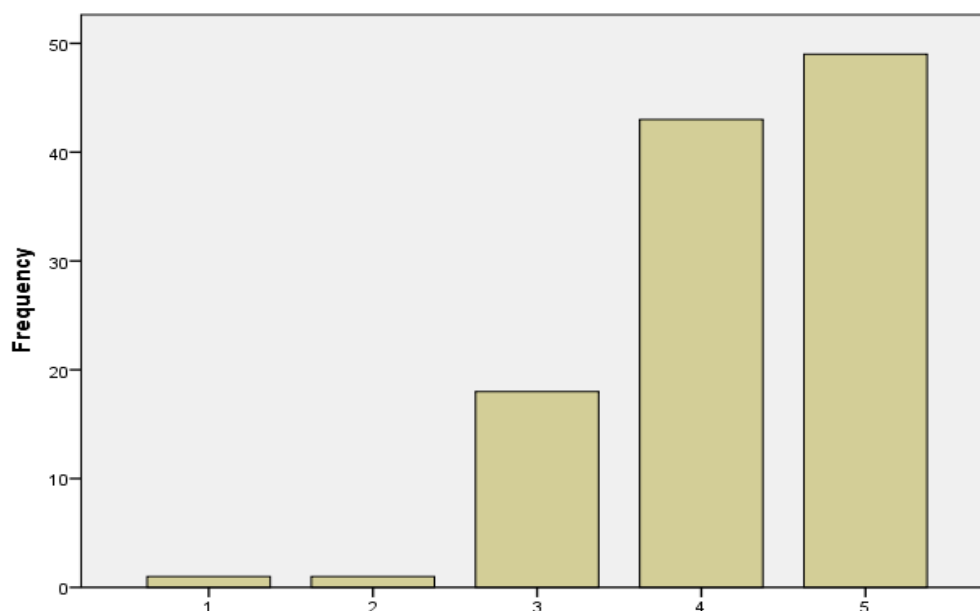
### 3.4 Υπηρεσίες Διαχείρισης Γνώσης στην επιχείρηση.

#### Πίνακας- Γράφημα 18

Στην ερώτηση αν η διαχείριση γνώσης βοηθά την επιχείρηση να βελτιώσει την απόδοσή της, πάνω από το 81% απαντά πολύ και πάρα πολύ.

*Η Διαχείριση Γνώσης βοηθά την επιχείρηση να βελτιώσει την απόδοσή της;*

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,9	,9	,9
2	1	,9	,9	1,8
Valid 3	18	15,7	16,1	17,9
4	43	37,4	38,4	56,3
5	49	42,6	43,8	100,0
Total	112	97,4	100,0	
Missing System	3	2,6		
Total	115	100,0		

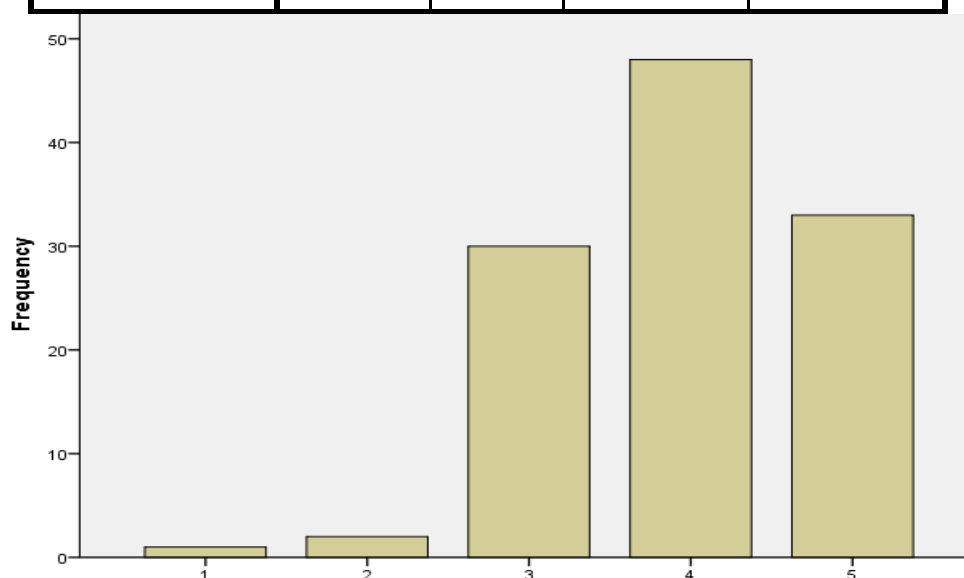


### Πίνακας- Γράφημα 19

Στον παρακάτω πίνακα και το γράφημα φαίνεται ότι οι περισσότεροι πιστεύουν ότι η επιχείρηση πρέπει να διευκολύνει τους ανθρώπους της να ολοκληρώσουν το έργο τους και μια ελάχιστη μειοψηφία έχει αντίθετη άποψη.

*Μια επιχείρηση πρέπει να διευκολύνει τους ανθρώπους της να ολοκληρώσουν το έργο τους σύμφωνα με τις διαδικασίες Διαχείρισης της Γνώσης;*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	,9	,9	,9
Valid 2	2	1,7	1,8	2,6
Valid 3	30	26,1	26,3	28,9
Valid 4	48	41,7	42,1	71,1
Valid 5	33	28,7	28,9	100,0
Total	114	99,1	100,0	
Missing System	1	,9		
Total	115	100,0		

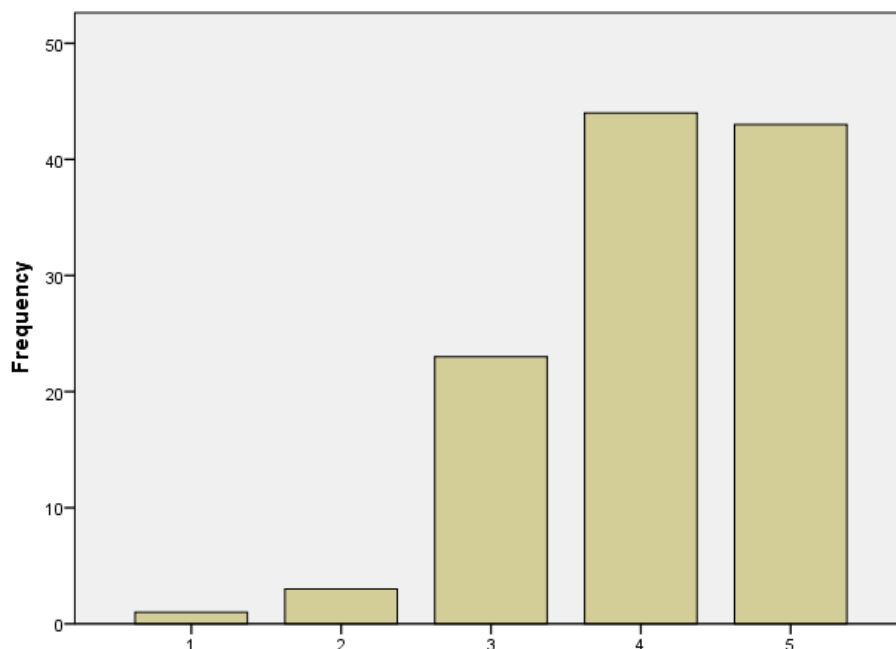


## Πίνακας- Γράφημα 20

Από τον πίνακα και το γράφημα προκύπτει ότι πάνω από το 75% πιστεύει πως η συμμετοχή των εργαζομένων είναι σημαντική στη βελτίωση των υπηρεσιών Διαχείρισης Γνώσης σε μια επιχείρηση.

*Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι σημαντική στη βελτίωση των υπηρεσιών Διαχείρισης Γνώσης σε μια επιχείρηση;*

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,9	,9	,9
2	3	2,6	2,6	3,5
Valid 3	23	20,0	20,2	23,7
4	44	38,3	38,6	62,3
5	43	37,4	37,7	100,0
Total	114	99,1	100,0	
Missing System	1	,9		
Total	115	100,0		

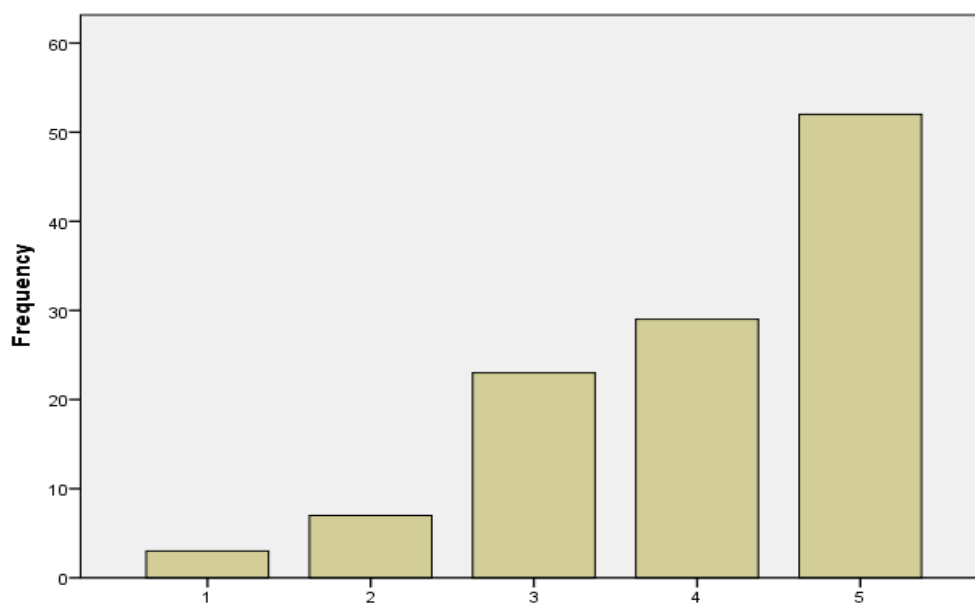


### Πίνακας- Γράφημα 21

Στην παρακάτω ερώτηση οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες δηλώνουν ότι υπάρχει ελεύθερη ροή πληροφοριών μέσα στην επιχείρησής τους.

*Υπάρχει ελεύθερη ροή πληροφοριών μέσα στην επιχείρησής σας;*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	2,6	2,6	2,6
2	7	6,1	6,1	8,8
3	23	20,0	20,2	28,9
4	29	25,2	25,4	54,4
5	52	45,2	45,6	100,0
Total	114	99,1	100,0	
Missing System	1	,9		
Total	115	100,0		

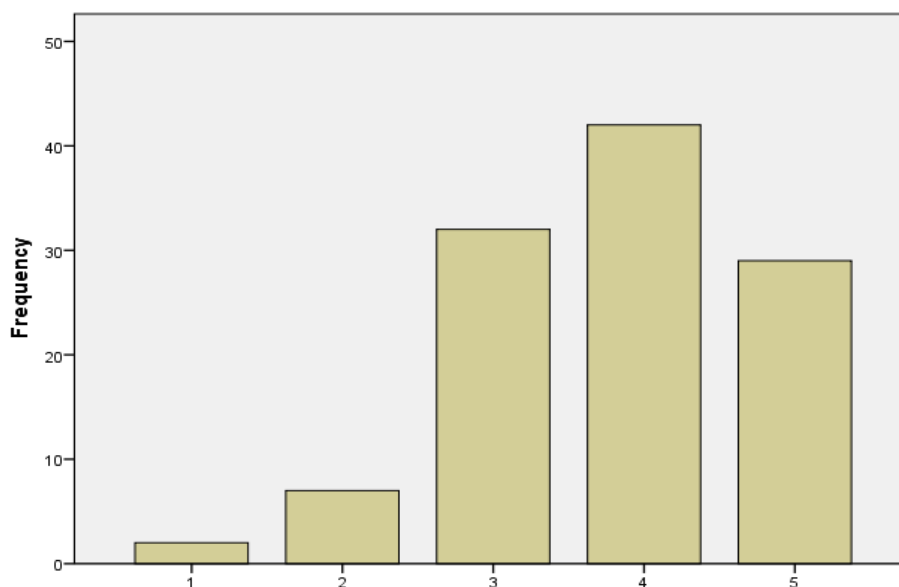


## Πίνακας- Γράφημα 22

Οι περισσότερες επιχειρήσεις, όπως προκύπτει από τον παρακάτω πίνακα και το γράφημα παρέχουν τα κατάλληλα μέσα για τη βελτίωση των γνώσεων της εργασίας των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτές.

*Η επιχείρησή σας παρέχει τα κατάλληλα μέσα για τη βελτίωση των γνώσεων της εργασίας των ανθρώπων της (συνεργάτες-εργαζόμενους);*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1,7	1,8	1,8
Valid 2	7	6,1	6,3	8,0
Valid 3	32	27,8	28,6	36,6
Valid 4	42	36,5	37,5	74,1
Valid 5	29	25,2	25,9	100,0
Total	112	97,4	100,0	
Missing System	3	2,6		
Total	115	100,0		

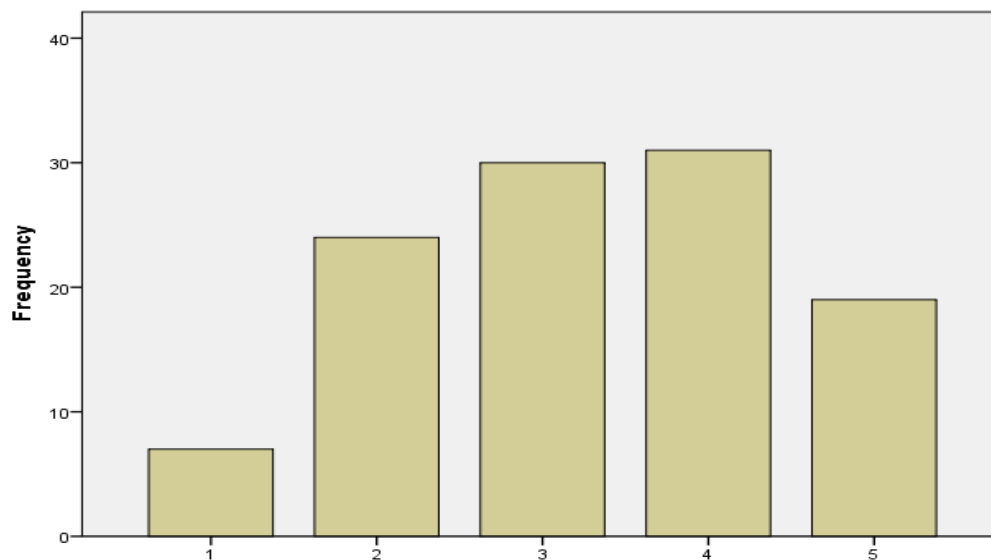


### Πίνακας- Γράφημα 23

Όπως προκύπτει από τον παρακάτω πίνακα και το γράφημα ερώτηση αν οι συναντήσεις/συζητήσεις στην επιχείρησή σας διεξάγονται σύμφωνα με τις διαδικασίες Διαχείρισης Γνώσης, παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις σχεδόν μοιράζονται μεταξύ του λίγο/μέτρια και πολύ/πάρα πολύ.

*Οι συναντήσεις/συζητήσεις στην επιχείρησή σας διεξάγονται σύμφωνα με τις διαδικασίες Διαχείρισης Γνώσης;*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	7	6,1	6,3	6,3
2	24	20,9	21,6	27,9
3	30	26,1	27,0	55,0
4	31	27,0	27,9	82,9
5	19	16,5	17,1	100,0
Total	111	96,5	100,0	
Missing System	4	3,5		
Total	115	100,0		

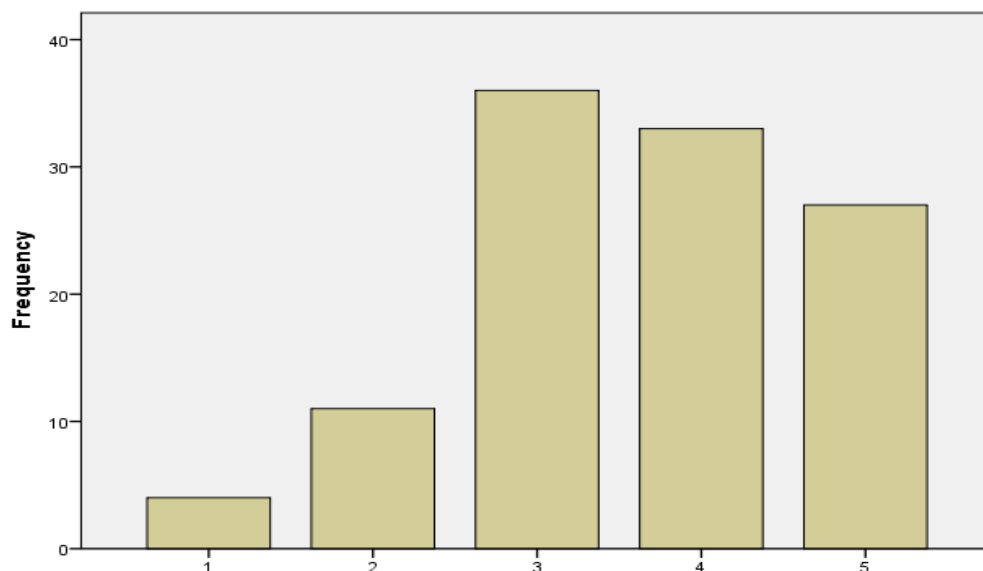


### Πίνακας- Γράφημα 23

Στον παρακάτω πίνακα και το γράφημα φαίνεται ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις ενθαρρύνουν τους συνεργάτες-εργαζόμενους να προβληματιστούν σχετικά με τις ενδοεπιχειρησιακές πληροφορίες και δεδομένα.

*Η επιχείρησή σας ενθαρρύνει τους ανθρώπους της (συνεργάτες-εργαζόμενους) να προβληματιστούν σχετικά με τις ενδοεπιχειρησιακές πληροφορίες και δεδομένα;*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	3,5	3,6	3,6
Valid 2	11	9,6	9,9	13,5
Valid 3	36	31,3	32,4	45,9
Valid 4	33	28,7	29,7	75,7
Valid 5	27	23,5	24,3	100,0
Total	111	96,5	100,0	
Missing System	4	3,5		
Total	115	100,0		



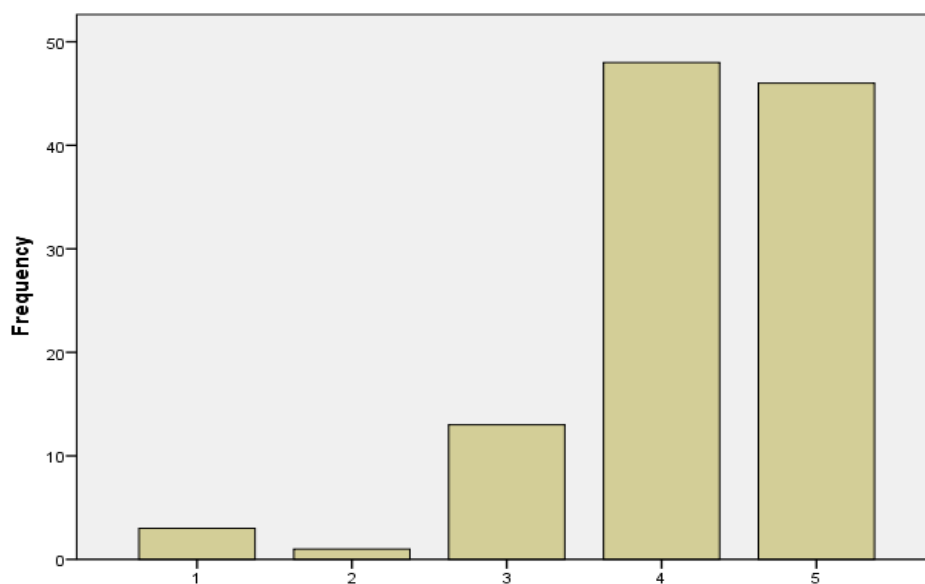


#### Πίνακας- Γράφημα 24

Παρατηρώντας τον πίνακα και το γράφημα διαπιστώνουμε ότι ποσοστό της τάξης του 92% δηλώνει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων λαμβάνει υπόψη τις πληροφορίες των συνεργατών τους για την επίλυση προβλημάτων.

*Η επιχείρησή σας λαμβάνει υπόψη τις πληροφορίες των συνεργατών σας για την επίλυση προβλημάτων;*

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2,6	2,7	2,7
Valid 2	1	,9	,9	3,6
Valid 3	13	11,3	11,7	15,3
Valid 4	48	41,7	43,2	58,6
Valid 5	46	40,0	41,4	100,0
Total	111	96,5	100,0	
Missing System	4	3,5		
Total	115	100,0		

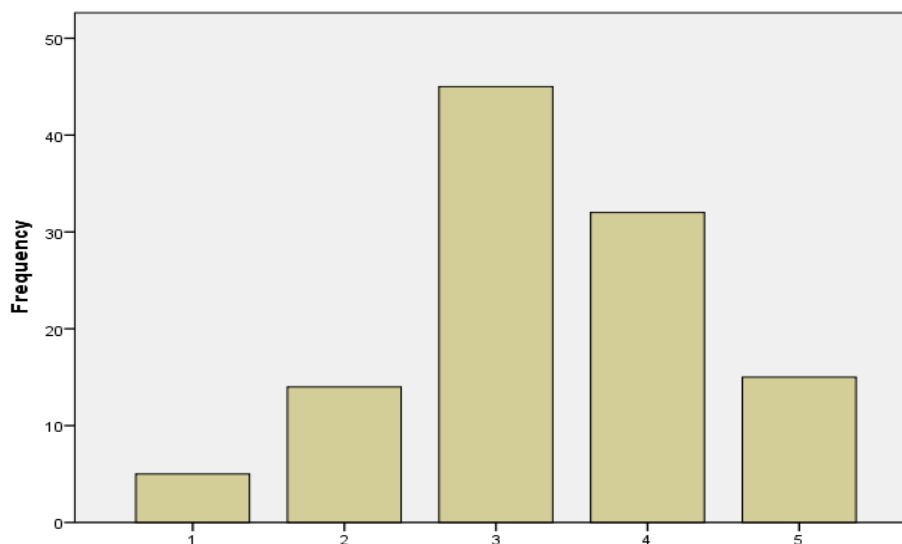


### Πίνακας- Γράφημα 25

Όπως προκύπτει από τον παρακάτω πίνακα και το γράφημα, ένα ποσοστό της τάξης του 57% δηλώνει ότι οι συνεργάτες μπορούν να επηρεάσουν τις διαχειριστικές αποφάσεις σχετικά με την εργασία καθόλου ή μέτρια, ενώ το 42,3% δηλώνει πολύ και πάρα πολύ.

*Οι συνεργάτες σας μπορούν να επηρεάσουν τις διαχειριστικές αποφάσεις σχετικά με την εργασία;*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	4,3	4,5	4,5
2	14	12,2	12,6	17,1
3	45	39,1	40,5	57,7
4	32	27,8	28,8	86,5
5	15	13,0	13,5	100,0
Total	111	96,5	100,0	
Missing System	4	3,5		
Total	115	100,0		

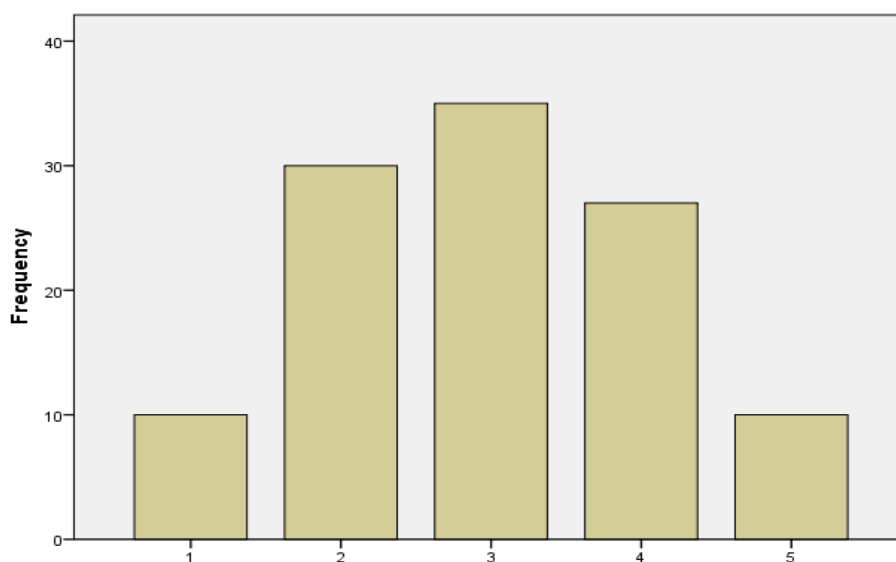


### Πίνακας- Γράφημα 26

Από τον πίνακα και το γράφημα προκύπτει ότι ένα σχετικά μικρό ποσοστό της τάξης του 33% των επιχειρήσεων έχουν υιοθετήσει πολύ ή πάρα πολύ μεθοδολογίες διαχείρισης της Γνώσης.

*Η επιχείρησή σας έχει υιοθετήσει μεθοδολογίες Διαχείρισης της Γνώσης;*

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	8,7	8,9	8,9
Valid 2	30	26,1	26,8	35,7
Valid 3	35	30,4	31,3	67,0
Valid 4	27	23,5	24,1	91,1
Valid 5	10	8,7	8,9	100,0
Total	112	97,4	100,0	
Missing System	3	2,6		
Total	115	100,0		



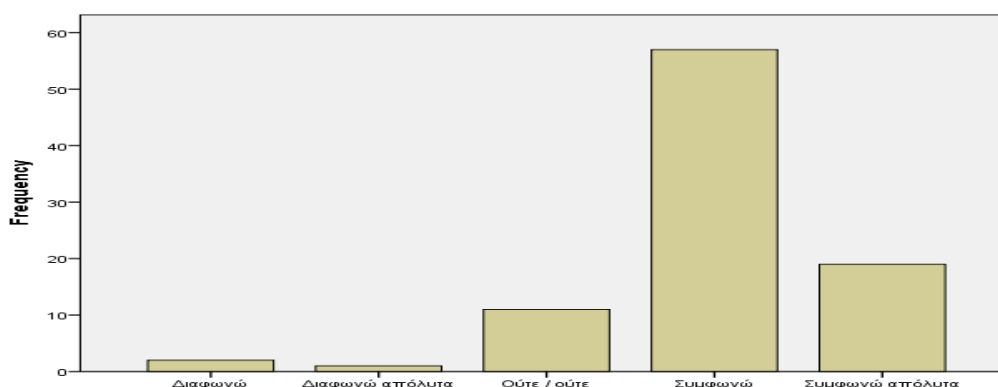
**3.5 Πόσο διαφωνείτε ή συμφωνείτε ότι η ανάπτυξη και Διαχείριση της γνώσης και των δεξιοτήτων των εργαζομένων σας, βελτίωσαν τις Παρακάτω δραστηριότητες;**

**Πίνακας-Γράφημα 27**

Λαμβάνοντας υπόψη τους Πίνακες και τα Γραφήματα από 27 έως 33 παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι η ανάπτυξη και διαχείριση της γνώσης και των δεξιοτήτων των εργαζομένων, βελτίωσαν την οργάνωση της εργασίας, την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, την ταχύτητα λήψης αποφάσεων, την ευελιξία της επιχείρησης (εξωστρέφεια), την επικοινωνία με τους πελάτες, προμηθευτές, την πρόσβαση σε νέες αγορές, το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης.

*Την οργάνωση της εργασίας*

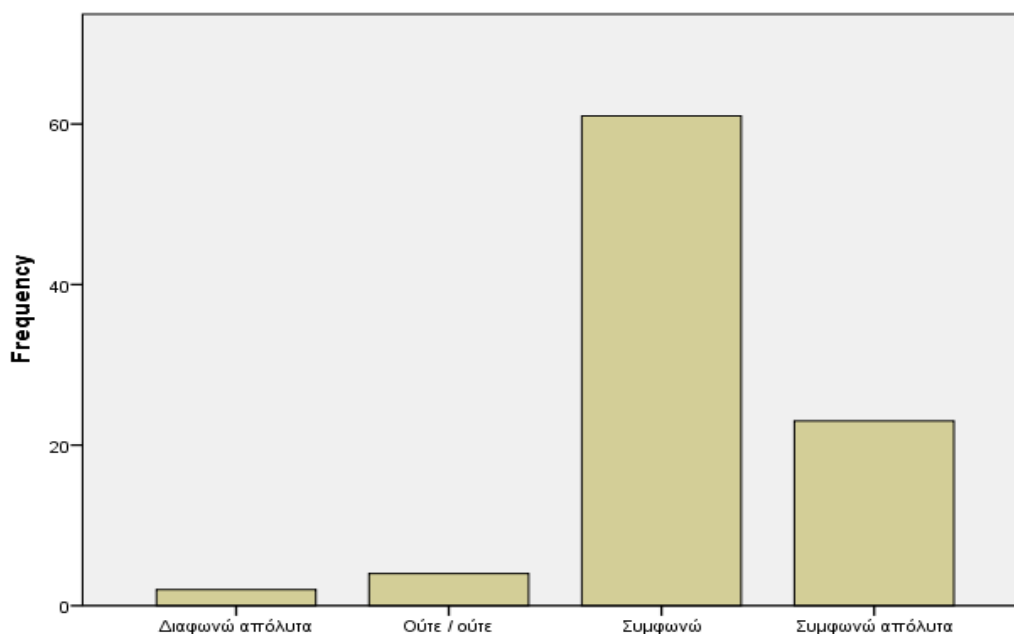
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	2	1,7	2,2	2,2
Ούτε / ούτε	4	3,5	4,4	6,7
Valid Συμφωνώ	61	53,0	67,8	74,4
Συμφωνώ απόλυτα	23	20,0	25,6	100,0
Total	90	78,3	100,0	
Missing N/A	25	21,7		
Total	115	100,0		



## Πίνακας-Γράφημα 28

### *Την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία*

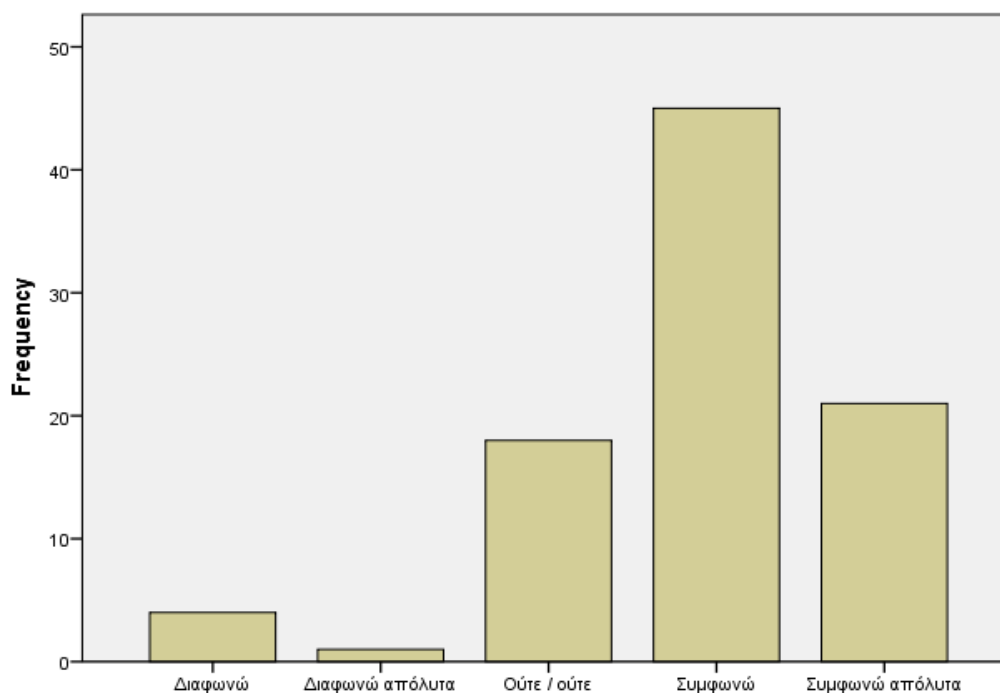
	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	2	1,7	2,2	2,2
Διαφωνώ απόλυτα	1	,9	1,1	3,3
Ούτε / ούτε	11	9,6	12,2	15,6
Συμφωνώ	57	49,6	63,3	78,9
Συμφωνώ απόλυτα	19	16,5	21,1	100,0
Total	90	78,3	100,0	
Missing N/A	25	21,7		
Total	115	100,0		



## Πίνακας-Γράφημα 29

*Την ταχύτητα λήψης αποφάσεων*

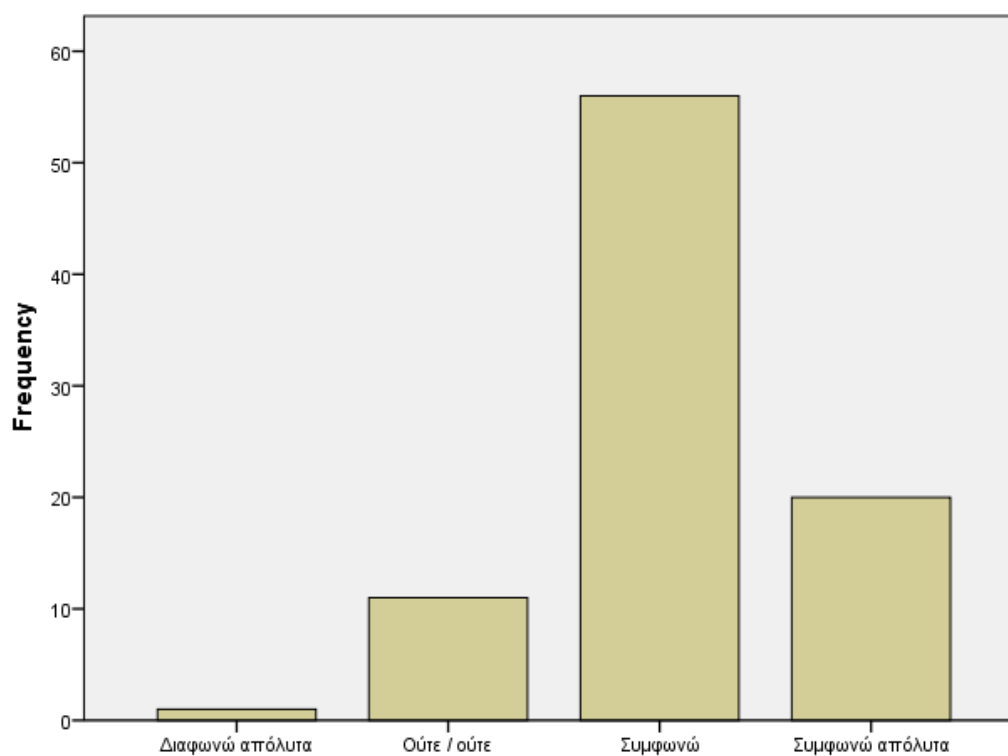
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	4	3,5	4,5	4,5
Διαφωνώ απόλυτα	1	,9	1,1	5,6
Ούτε / ούτε	18	15,7	20,2	25,8
Συμφωνώ	45	39,1	50,6	76,4
Συμφωνώ απόλυτα	21	18,3	23,6	100,0
Total	89	77,4	100,0	
Missing N/A	26	22,6		
Total	115	100,0		



### Πίνακας-Γράφημα 30

*Την ευελιξία της επιχείρησης (εξωστρέφεια)*

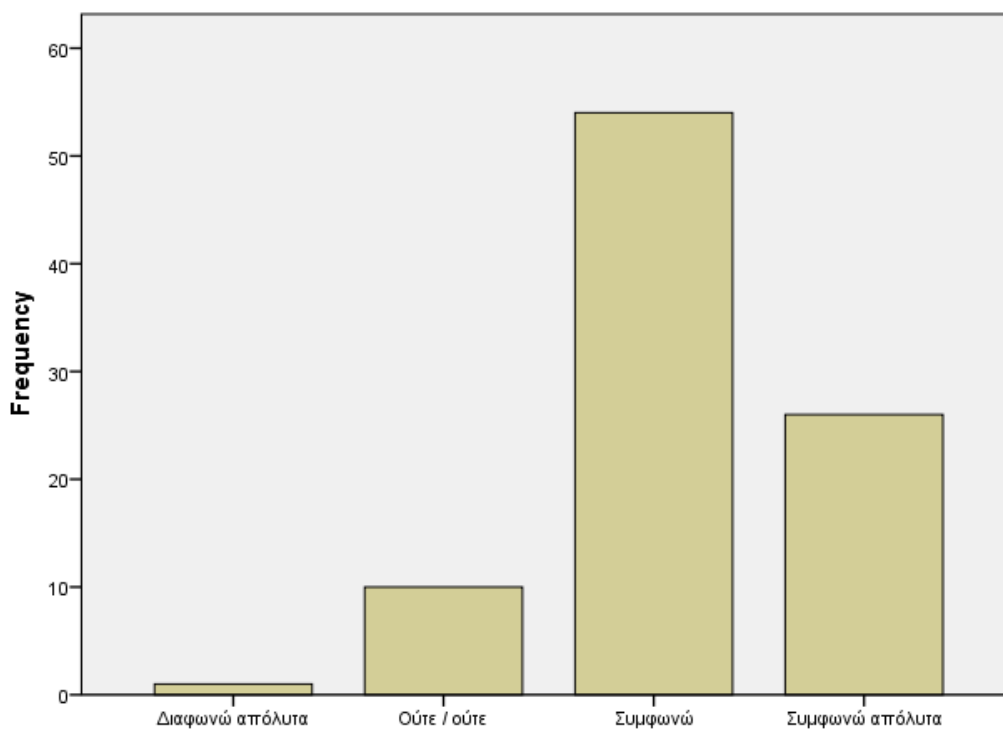
	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	1	,9	1,1	1,1
Valid Ούτε / ούτε	11	9,6	12,5	13,6
Valid Συμφωνώ	56	48,7	63,6	77,3
Valid Συμφωνώ απόλυτα	20	17,4	22,7	100,0
Total	88	76,5	100,0	
Missing N/A	27	23,5		
Total	115	100,0		



### Πίνακας-Γράφημα 31

*Την επικοινωνία με τους πελάτες, προμηθευτές*

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	1	,9	1,1	1,1
Ούτε / ούτε	10	8,7	11,0	12,1
Valid Συμφωνώ	54	47,0	59,3	71,4
Συμφωνώ απόλυτα	26	22,6	28,6	100,0
Total	91	79,1	100,0	
Missing N/A	24	20,9		
Total	115	100,0		

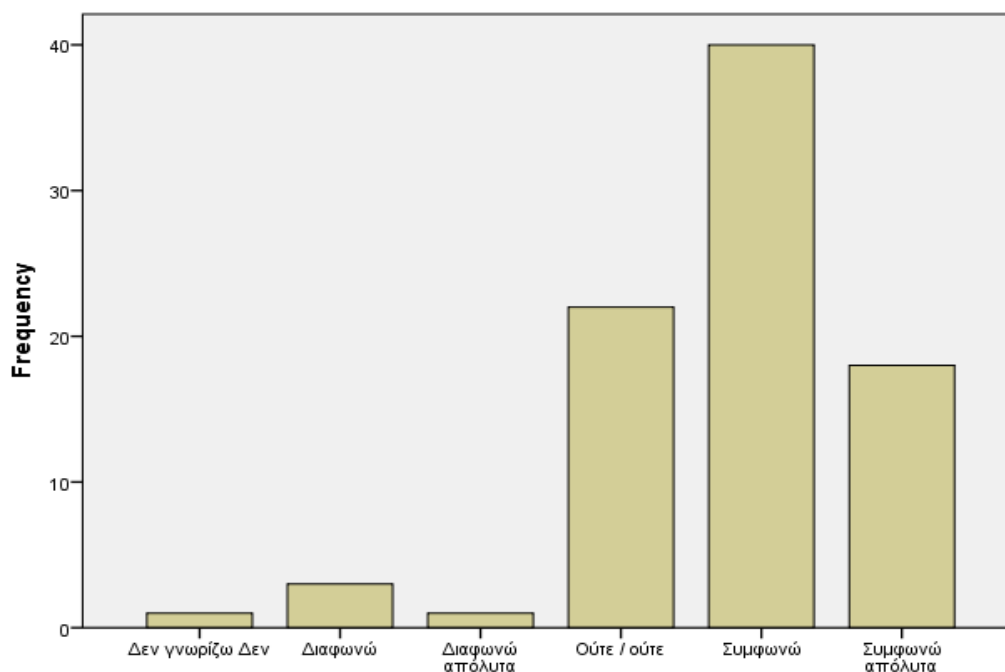




## Πίνακας-Γράφημα 32

*Την πρόσβαση σε νέες αγορές*

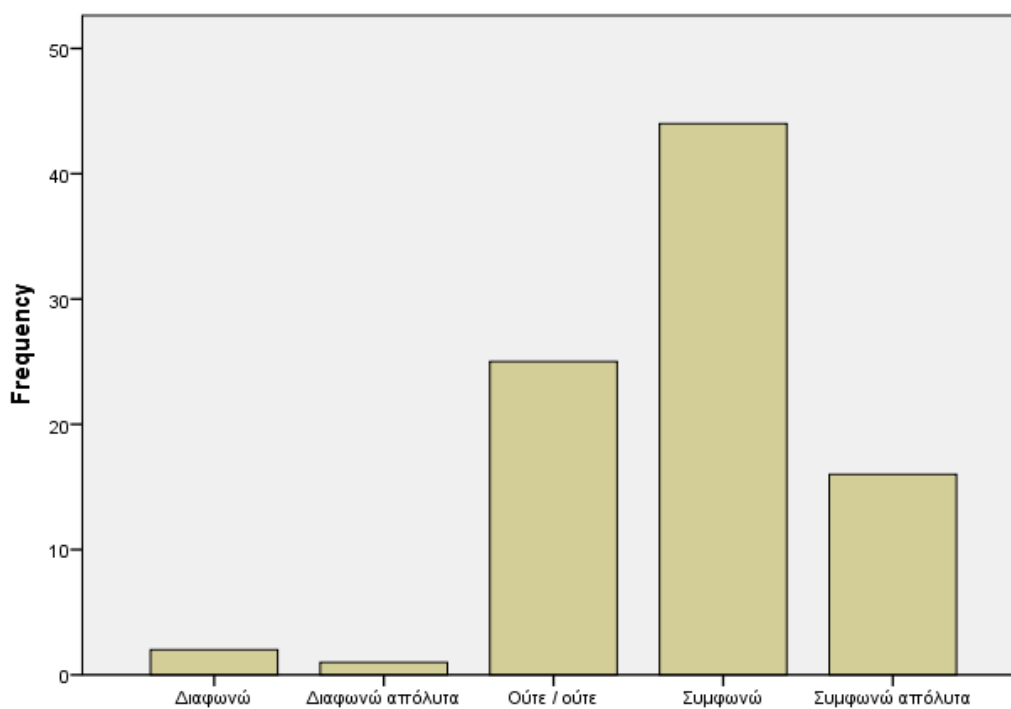
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ	3	2,6	3,5	4,7
Διαφωνώ απόλυτα	1	,9	1,2	5,9
Valid Ούτε / ούτε	22	19,1	25,9	31,8
Συμφωνώ	40	34,8	47,1	78,8
Συμφωνώ απόλυτα	18	15,7	21,2	100,0
Total	86	73,9	100,0	
Missing N/A	30	26,1		
Total	115	100,0		



### Πίνακας-Γράφημα 33

#### Το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	2	1,7	2,3	2,3
Διαφωνώ απόλυτα	1	,9	1,1	3,4
Ούτε / ούτε	25	21,7	28,4	31,8
Συμφωνώ	44	38,3	50,0	81,8
Συμφωνώ απόλυτα	16	13,9	18,2	100,0
Total	88	76,5	100,0	
Missing N/A	27	23,5		
Total	115	100,0		



#### 4. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (ΤΠΕ)

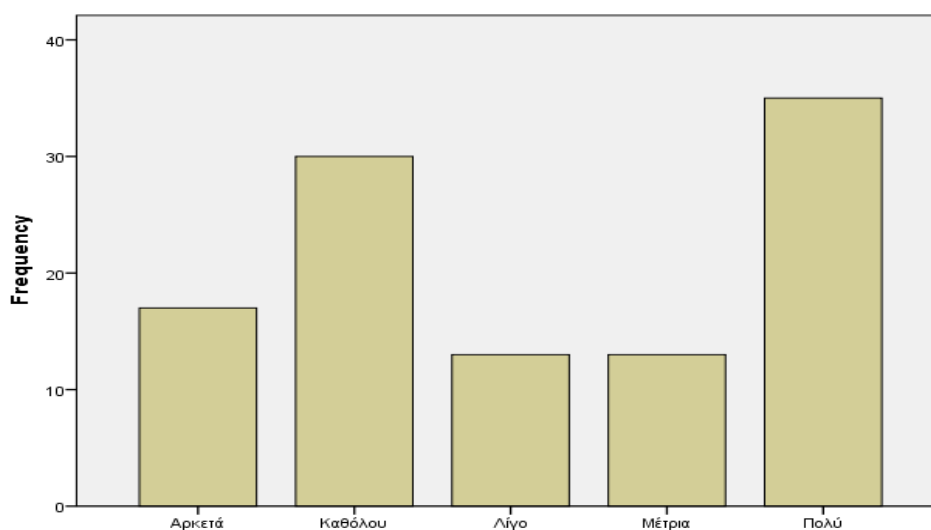
##### 4.1 Σε ποιά βαθμό χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας τα παρακάτω εργαλεία;

###### Πίνακας-Γράφημα 34

Όπως φαίνεται στο παρακάτω γράφημα, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν λίγο έως πολύ τηλεφωνικό κέντρο και δεν προκύπτουν σημαντικές στατιστικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των απαντήσεων.

###### Τηλεφωνικό Κέντρο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Αρκετά	17	14,8	15,7	15,7
Καθόλου	30	26,1	27,8	43,5
Λίγο	13	11,3	12,0	55,6
Μέτρια	13	11,3	12,0	67,6
Πολύ	35	30,4	32,4	100,0
Total	108	93,9	100,0	
Missing N/A	7	6,1		
Total	115	100,0		

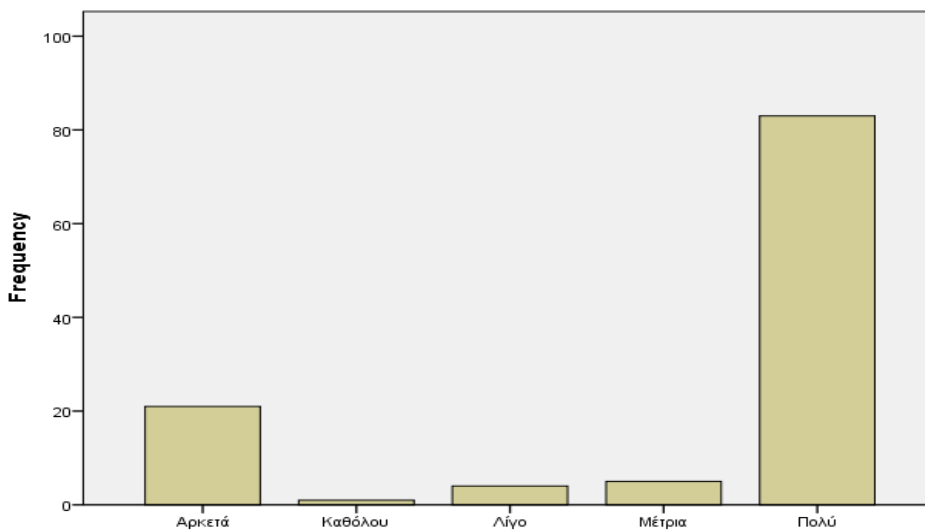


### Πίνακας-Γράφημα 35

Λαμβάνοντας υπόψη τους Πίνακες και τα Γραφήματα από 35 έως 38 προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις στη συντριπτική τους πλειοψηφία χρησιμοποιούν ηλεκτρομηχανολογικό εξοπλισμό, Internet – e-mail και Software, ενώ λιγότερες είναι εκείνες που χρησιμοποιούν Intranet.

#### *H/Y εξοπλισμός, Ηλεκτρομηχανολογικός εξοπλισμός (H/M)*

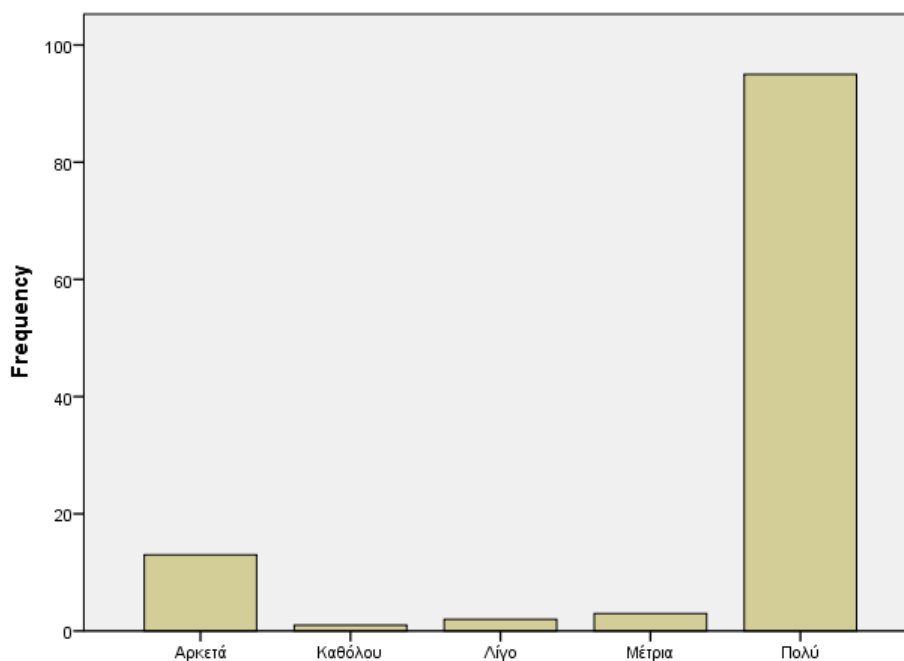
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	21	18,3	18,4	18,4
	Καθόλου	1	,9	,9	19,3
	Λίγο	4	3,5	3,5	22,8
	Μέτρια	5	4,3	4,4	27,2
	Πολύ	83	72,2	72,8	100,0
Total		114	99,1	100,0	
Missing	N/A	1	,9		
Total		115	100,0		



### Πίνακας-Γράφημα 36

#### *Internet – e-mail*

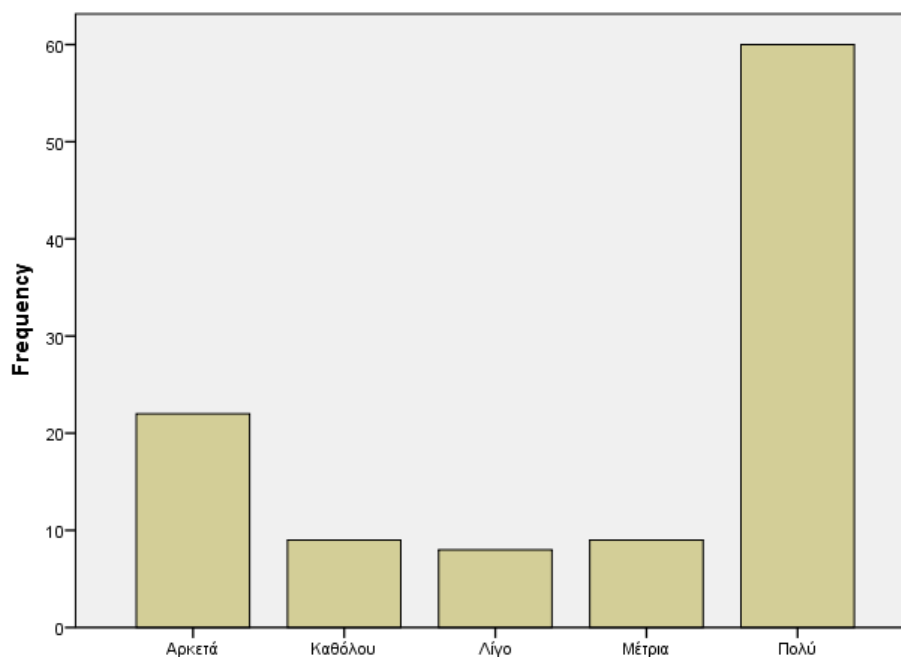
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	13	11,3	11,4	11,4
	Καθόλου υ	1	,9	,9	12,3
	Λίγο	2	1,7	1,8	14,0
	Μέτρια	3	2,6	2,6	16,7
	Πολύ	95	82,6	83,3	100,0
	Total	114	99,1	100,0	
Missing	N/A	1	,9		
Total		115	100,0		



### Πίνακας-Γράφημα 37

#### Software

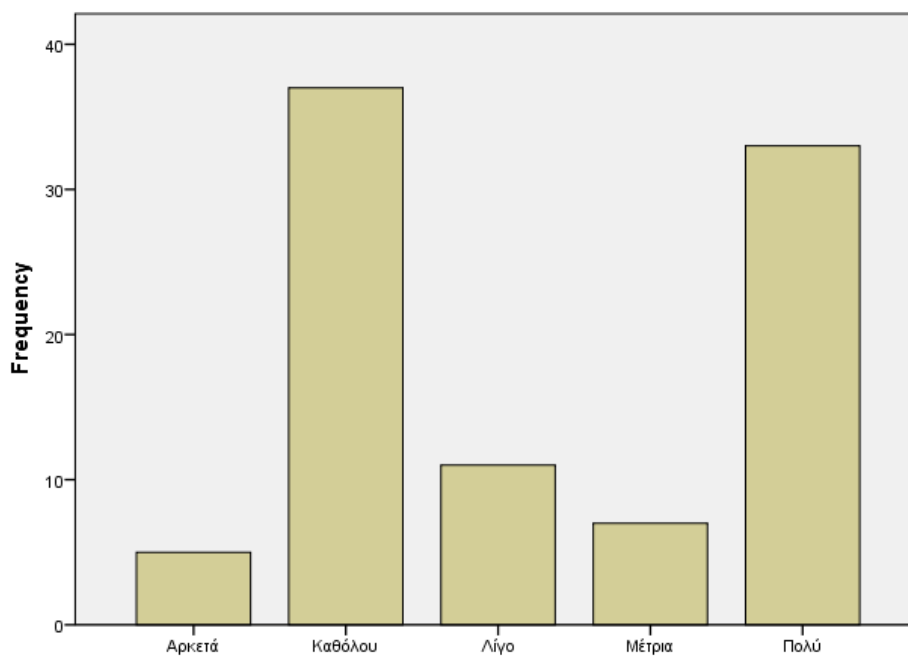
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	22	19,1	20,4	20,4
	Καθόλου υ	9	7,8	8,3	28,7
	Λίγο	8	7,0	7,4	36,1
	Μέτρια	9	7,8	8,3	44,4
	Πολύ	60	52,2	55,6	100,0
	Total	108	93,9	100,0	
Missing	N/A	7	6,1		
	Total	115	100,0		



## Πίνακας-Γράφημα 38

### *Intranet*

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	5	4,3	5,4	5,4
	Καθόλου υ	37	32,2	39,8	45,2
	Λίγο	11	9,6	11,8	57,0
	Μέτρια	7	6,1	7,5	64,5
	Πολύ	33	28,7	35,5	100,0
	Total	93	80,9	100,0	
Missing	N/A	22	19,1		
	Total	115	100,0		

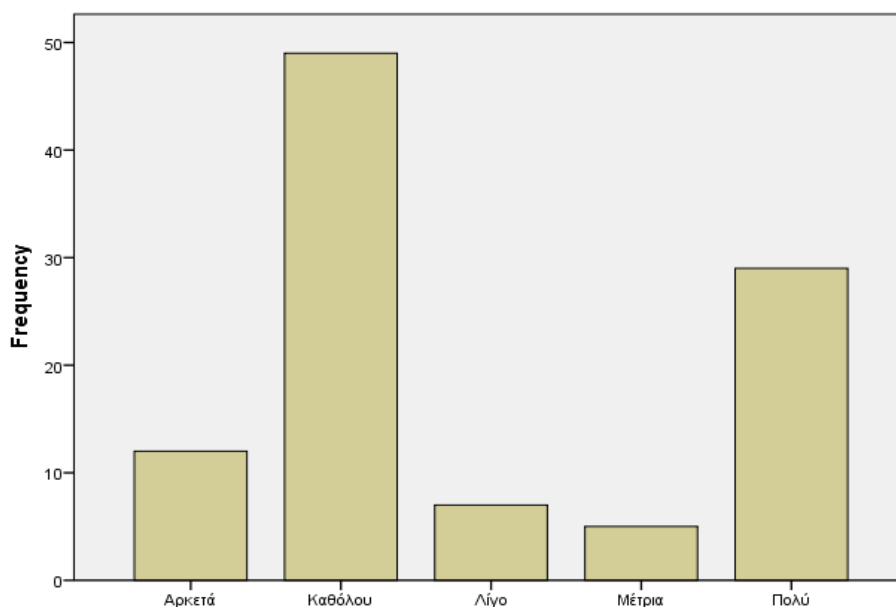


### Πίνακας-Γράφημα 39

Από τον πίνακα και το γράφημα προκύπτει ότι 52% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν προγράμματα μισθοδοσίας, αλλά είναι και ένα σημαντικό ποσοστό 48% που δεν χρησιμοποιεί καθόλου.

#### Προγράμματα μισθοδοσίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Αρκετά	12	10,4	11,8	11,8
Καθόλου	49	42,6	48,0	59,8
Λίγο	7	6,1	6,9	66,7
Μέτρια	5	4,3	4,9	71,6
Πολύ	29	25,2	28,4	100,0
Total	102	88,7	100,0	
Missing	N/A	13	11,3	
Total	115	100,0		



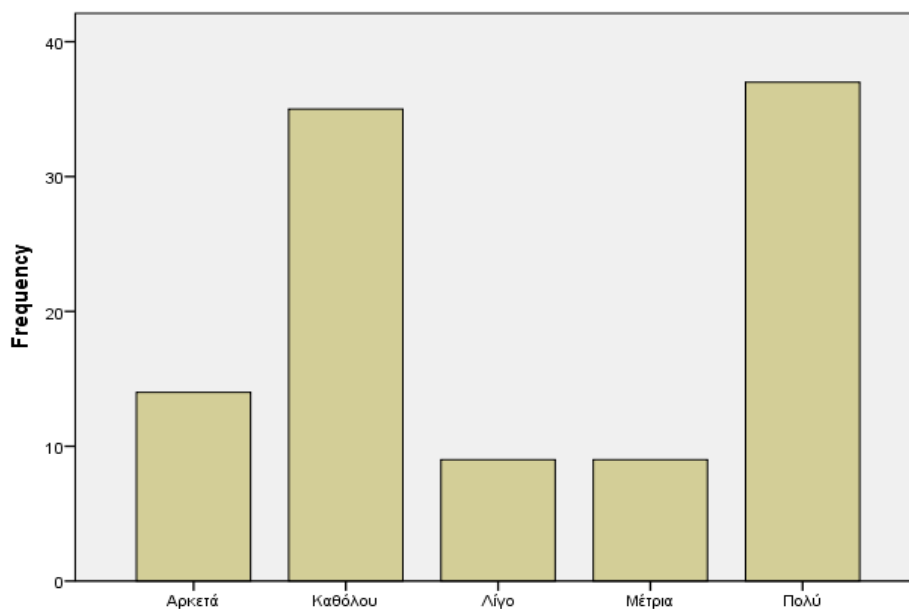


#### Πίνακας-Γράφημα 40

Στο παρακάτω γράφημα φαίνεται ότι ένα ποσοστό 33,7% δεν χρησιμοποιεί καθόλου τα εμπορικά πακέτα και ένα 49,1% τα χρησιμοποιεί πολύ ή αρκετά.

##### *Εμπορικά πακέτα*

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Αρκετά	14	12,2	13,5	13,5
Καθόλου	35	30,4	33,7	47,1
Valid				
Λίγο	9	7,8	8,7	55,8
Μέτρια	9	7,8	8,7	64,4
Πολύ	37	32,2	35,6	100,0
Total	104	90,4	100,0	
Missing N/A	11	9,6		
Total	115	100,0		

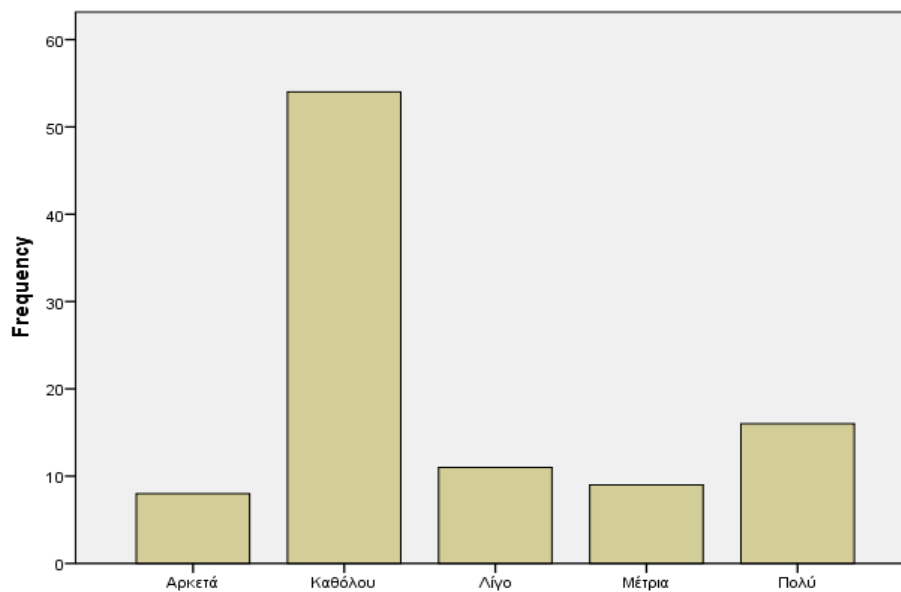


### Πίνακας-Γράφημα 41

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν φαίνεται ότι οι περισσότεροι 55,1 δεν χρησιμοποιούν εργαλεία project management.

#### *Εργαλεία project management*

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Αρκετά	8	7,0	8,2	8,2	
Καθόλου	54	47,0	55,1	63,3	
Valid	Λίγο	11	9,6	11,2	74,5
Μέτρια	9	7,8	9,2	83,7	
Πολύ	16	13,9	16,3	100,0	
Total	98	85,2	100,0		
Missing	N/A	17	14,8		
Total	115	100,0			

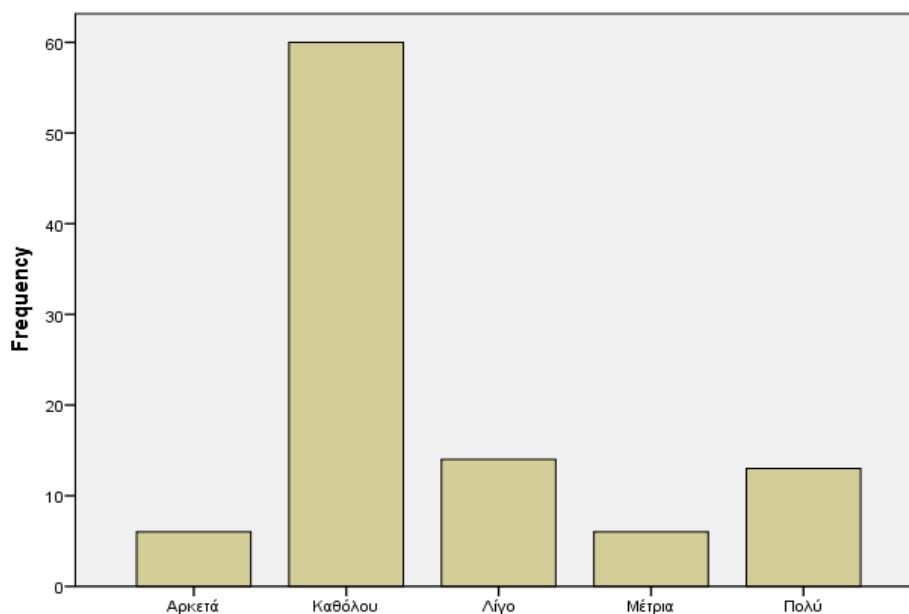


## Πίνακας-Γράφημα 42

Εδώ φαίνεται ότι μόνο το 39,4 χρησιμοποιεί Συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP), ενώ το 60,6 απαντά καθόλου.

### Συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Αρκετά	6	5,2	6,1	6,1
Καθόλου	60	52,2	60,6	66,7
Valid				
Λίγο	14	12,2	14,1	80,8
Μέτρια	6	5,2	6,1	86,9
Πολύ	13	11,3	13,1	100,0
Total	99	86,1	100,0	
Missing N/A	16	13,9		
Total	115	100,0		

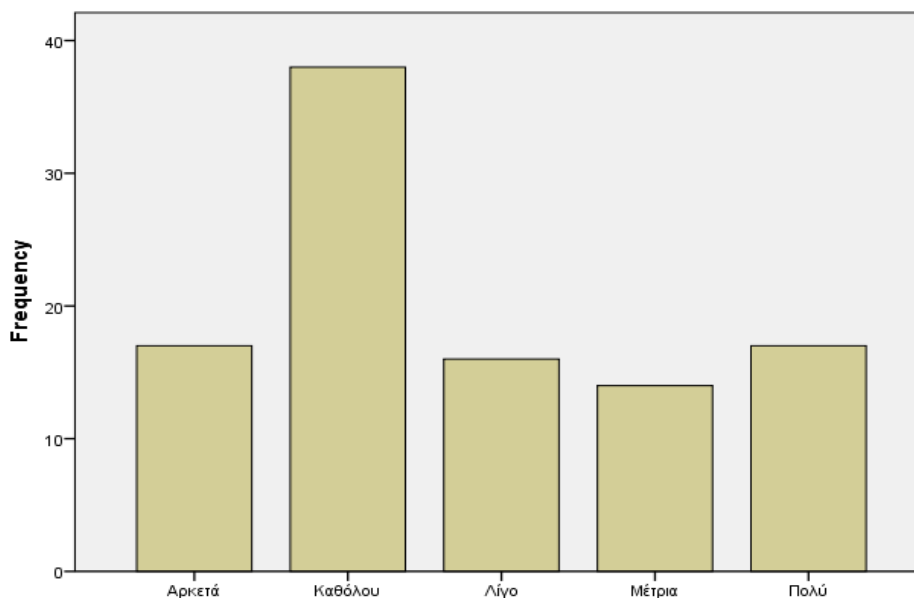


### Πίνακας-Γράφημα 43

Στον παρακάτω πίνακα και το γράφημα φαίνεται ότι πάνω από το 62% χρησιμοποιούν λίγο ή περισσότερο συστήματα διαχείρισης πελατών (CRM).

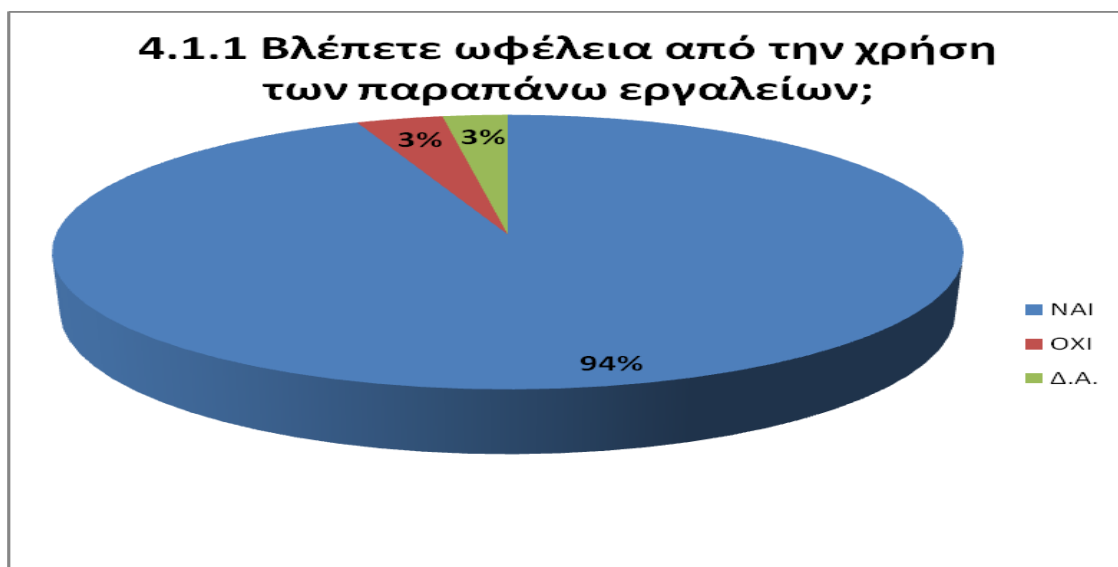
#### Συστήματα διαχείρισης πελατών (CRM)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Αρκετά	17	14,8	16,7	16,7
Καθόλου	38	33,0	37,3	53,9
Λίγο	16	13,9	15,7	69,6
Μέτρια	14	12,2	13,7	83,3
Πολύ	17	14,8	16,7	100,0
Total	102	88,7	100,0	
Missing	N/A	13	11,3	
Total	115	100,0		



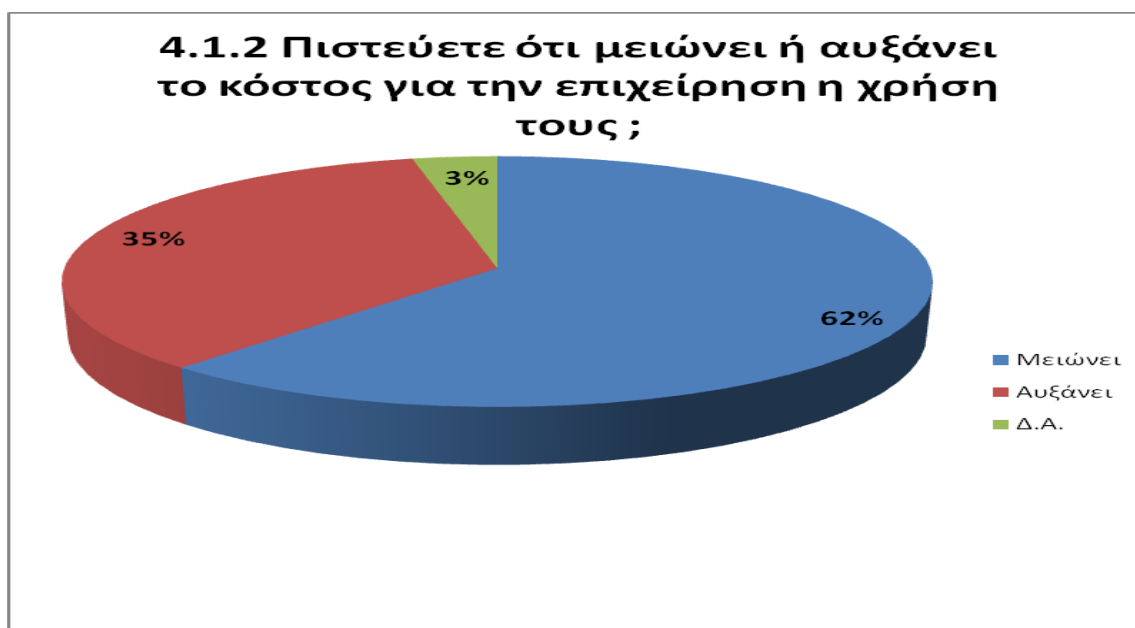
#### Γράφημα 44

Από το παρακάτω γράφημα φαίνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων 94% υποστηρίζει ότι ωφελούνται από την χρήση τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών στην επιχείρηση (ΤΠΕ).



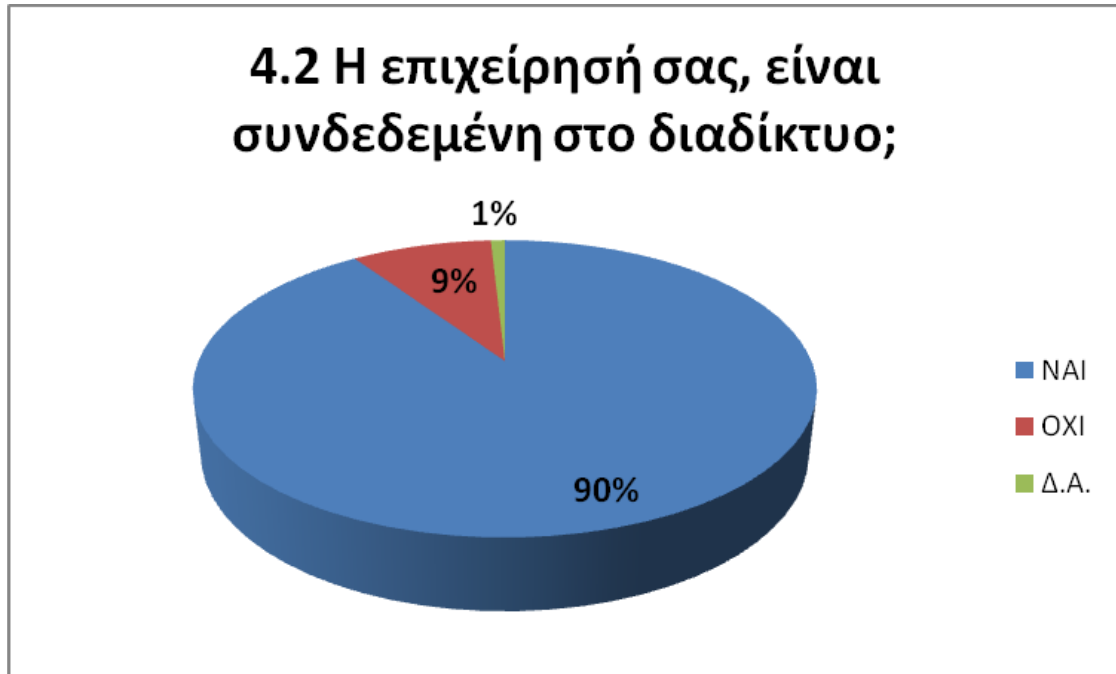
#### Γράφημα 45

Το παρακάτω γράφημα καταδεικνύει σαφώς ότι η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων υποστηρίζει ότι χρήση ΤΠΕ μειώνει το επιχειρηματικό κόστος.



#### Γράφημα 46

Όπως παρουσιάζεται στο γράφημα, καθίσταται σαφές ότι σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις, πλην μια μικρής μειοψηφίας, είναι συνδεδεμένες στο διαδίκτυο.



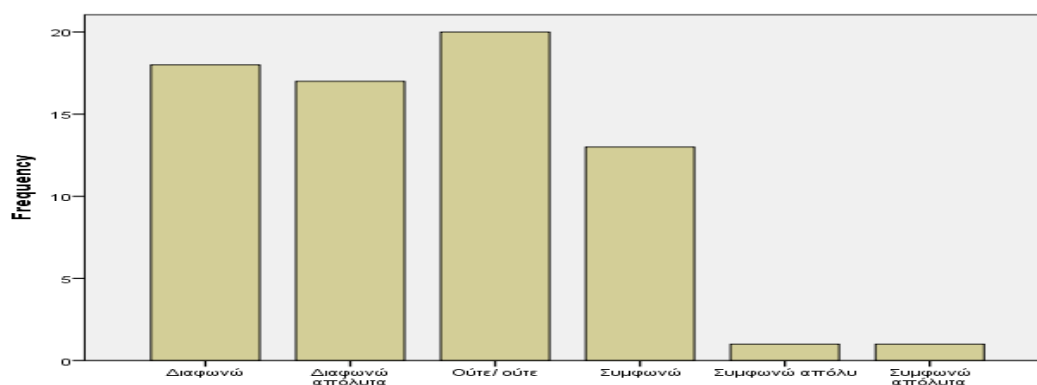
**4.2 Η Επιχείρησή σας είναι συνδεδεμένη στο διαδίκτυο; Αν ΟΧΙ για ποιους λόγους;**

**Πίνακας- Γράφημα 47**

Τα αποτελέσματα στους πίνακες 47-51 δείχνουν ότι οι περισσότεροι διαφωνούν ότι η σύνδεση στο διαδίκτυο έχει μεγάλο οικονομικό κόστος στην επιχείρηση, απαιτεί μεγάλη τεχνογνωσία που η επιχείρηση δεν διαθέτει, δεν απαιτείται από το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης, υπάρχει έλλειψη ενημέρωσης για τα πλεονεκτήματα χρήσης του Έλλειψη τεχνολογικών υποδομών.

*Η σύνδεση στο διαδίκτυο έχει μεγάλο οικονομικό κόστος στην επιχείρηση*

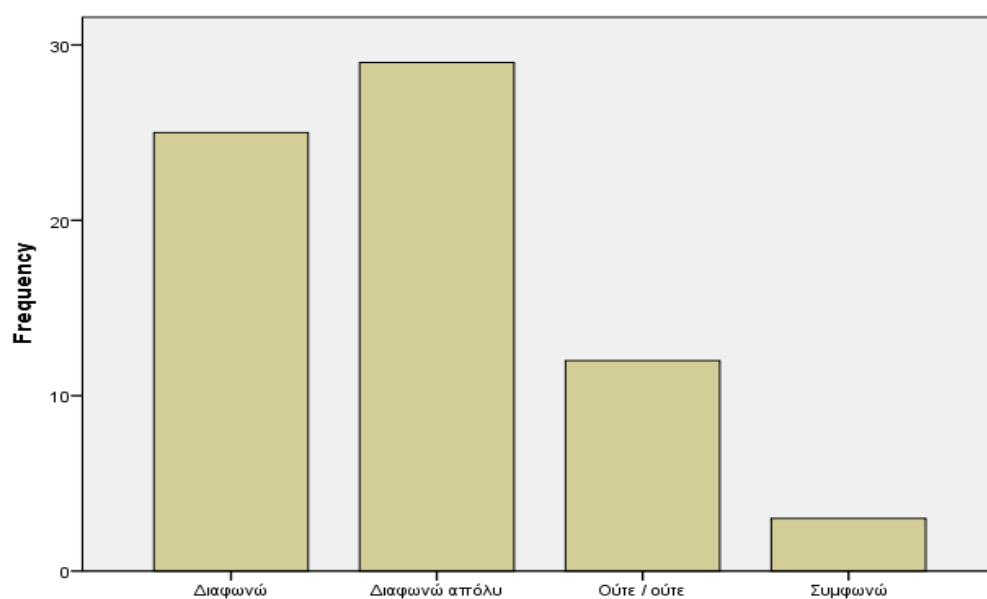
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	18	15,7	25,7	25,7
Διαφωνώ απόλυτα	17	14,8	24,3	50,0
Ούτε/ ούτε	20	17,4	28,6	78,6
Συμφωνώ	13	11,3	18,6	97,1
Συμφωνώ απόλυτα	1	,9	1,4	98,6
Συμφωνώ απόλυτα	1	,9	1,4	100,0
Total	70	60,9	100,0	
Missing N/A	45	39,1		
Total	115	100,0		



**Πίνακας- Γράφημα 48**

*Η σύνδεση στο διαδίκτυο απαιτεί μεγάλη τεχνογνωσία που η επιχείρηση δεν διαθέτει*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	25	21,7	36,2	36,2
Valid Διαφωνώ απόλυτα	29	25,2	42,0	78,3
Valid Ούτε / ούτε	12	10,4	17,4	95,7
Valid Συμφωνώ	3	2,6	4,3	100,0
Total	69	60,0	100,0	
Missing N/A	46	40,0		
Total	115	100,0		

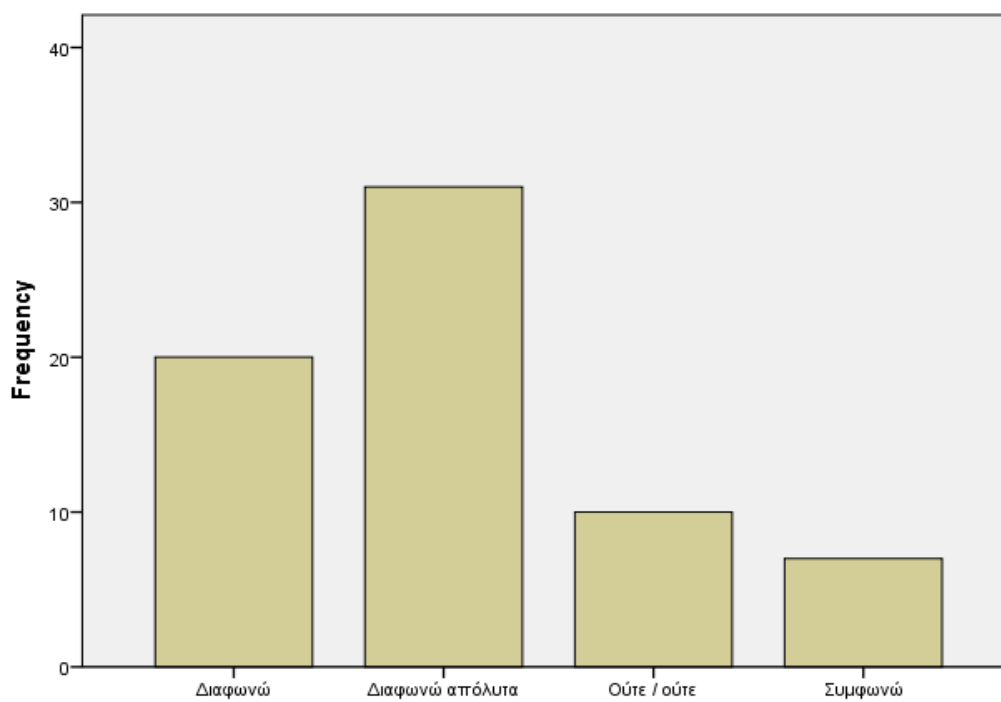




Πίνακας- Γράφημα 49

*Δεν απαιτείται από το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης*

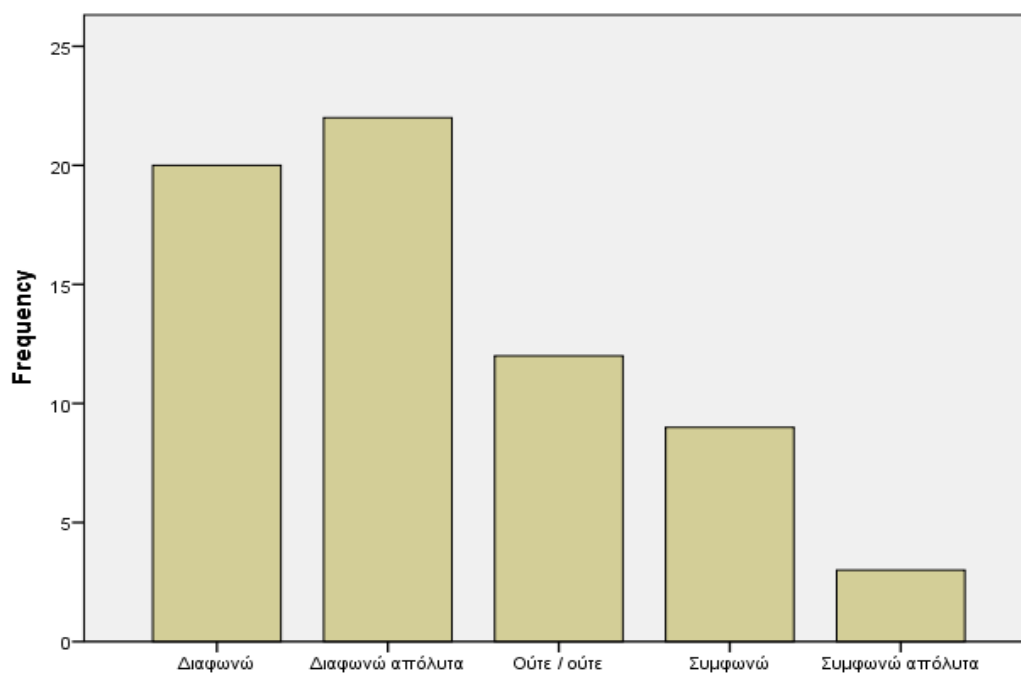
	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ	20	17,4	29,4	29,4
Διαφωνώ απόλυτα	31	27,0	45,6	75,0
Valid Ούτε / ούτε	10	8,7	14,7	89,7
Συμφωνώ	7	6,1	10,3	100,0
Total	68	59,1	100,0	
Missing N/A	47	40,9		
Total	115	100,0		



## Πίνακας- Γράφημα 50

*Έλλειψη ενημέρωσης για τα πλεονεκτήματα χρήσης του*

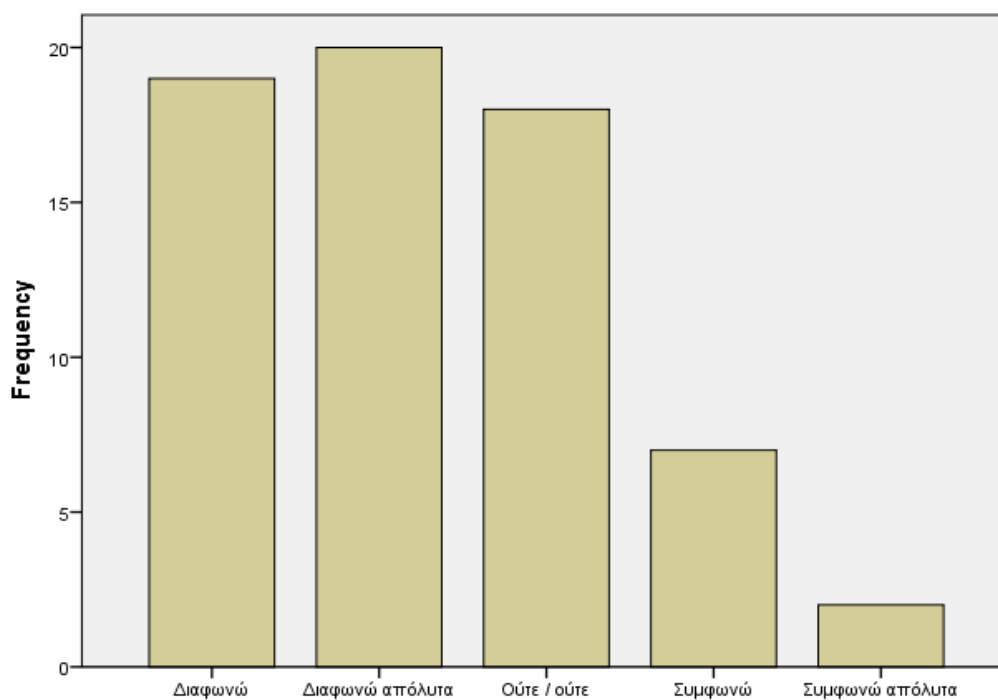
	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	20	17,4	30,3	30,3
Διαφωνώ απόλυτα	22	19,1	33,3	63,6
Ούτε / ούτε	12	10,4	18,2	81,8
Συμφωνώ	9	7,8	13,6	95,5
Συμφωνώ απόλυτα	3	2,6	4,5	100,0
Total	66	57,4	100,0	
Missing N/A	49	42,6		
Total	115	100,0		



## Πίνακας- Γράφημα 51

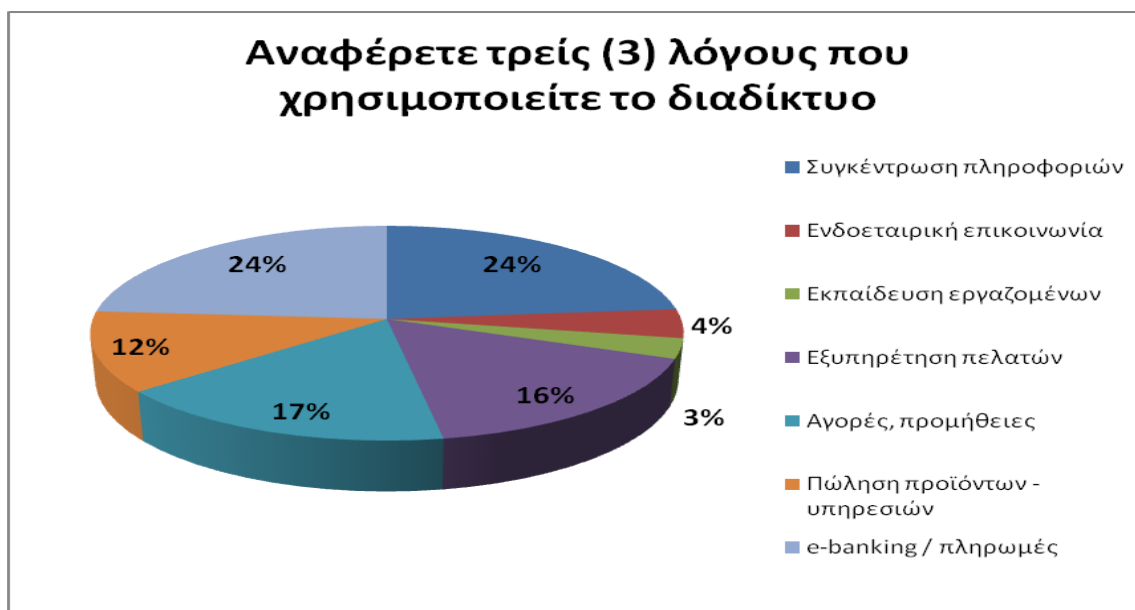
### *Έλλειψη τεχνολογικών υποδομών*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	19	16,5	28,8	28,8
Διαφωνώ απόλυτα	20	17,4	30,3	59,1
Ούτε / ούτε	18	15,7	27,3	86,4
Συμφωνώ	7	6,1	10,6	97,0
Συμφωνώ απόλυτα	2	1,7	3,0	100,0
Total	66	57,4	100,0	
Missing N/A	49	42,6		
Total	115	100,0		



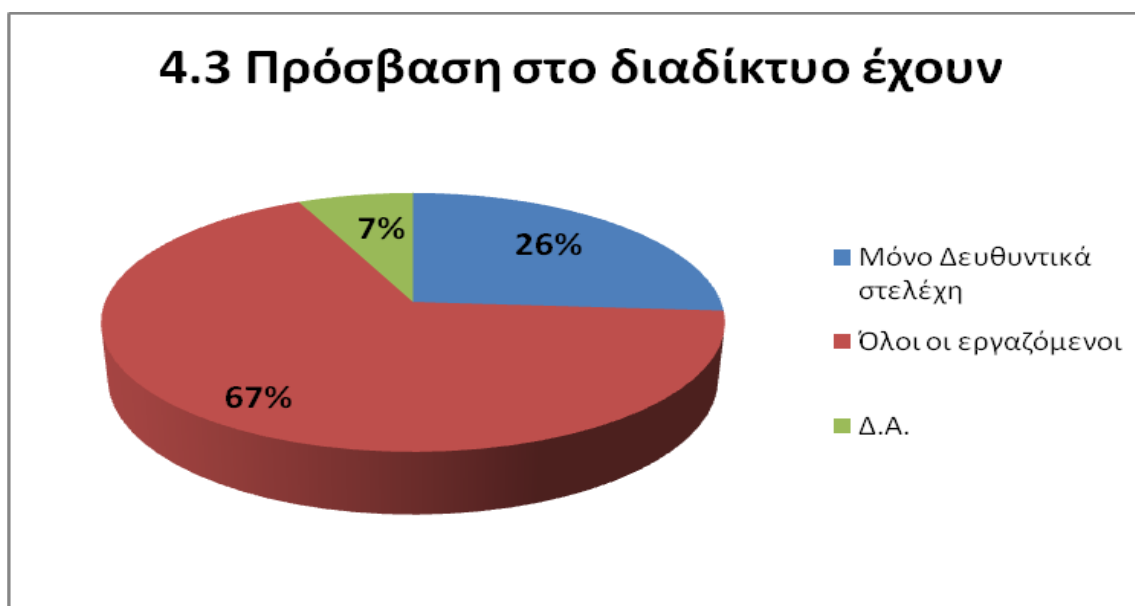
## Γράφημα 52

Από το παρακάτω γράφημα προκύπτει ότι οι σημαντικότεροι λόγοι χρήσης του διαδικτύου, μεταξύ αυτών που αναφέρθηκαν είναι, η συγκέντρωση πληροφοριών, οι αγορές, προμήθειες και οι πληρωμές e-banking.



## Γράφημα 53

Από το γράφημα προκύπτει ότι στο 67% των επιχειρήσεων πρόσβαση στο διαδίκτυο έχουν όλοι οι εργαζόμενοι ενώ στο 26% χρησιμοποιούν το διαδίκτυο μόνο τα διευθυντικά στελέχη.



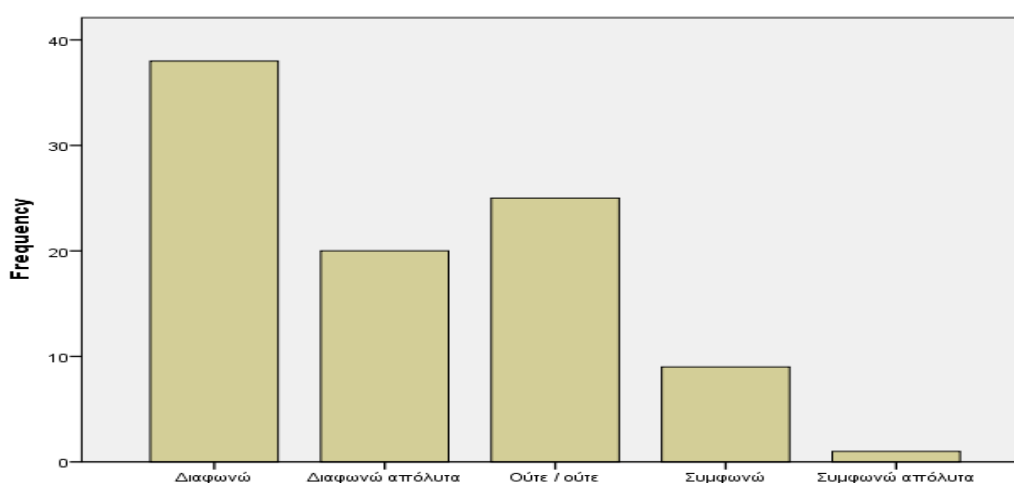
**4.4 Πόσο διαφωνείτε ή συμφωνείτε με τους παρακάτω λόγους μη πρόσβασης στο  
διαδίκτυο για τους εργαζόμενούς σας;**

**Πίνακας- Γράφημα 54**

Όπως προκύπτει από τον παρακάτω πίνακα και το γράφημα οι περισσότεροι διαφωνούν ότι το διαδίκτυο είναι αιτία οι εργαζόμενοι να χάνουν άσκοπα το χρόνο τους.

*Το διαδίκτυο είναι αιτία οι εργαζόμενοι να χάνουν άσκοπα το χρόνο τους*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	38	33,0	40,9	40,9
Διαφωνώ απόλυτα	20	17,4	21,5	62,4
Ούτε / ούτε	25	21,7	26,9	89,2
Συμφωνώ	9	7,8	9,7	98,9
Συμφωνώ απόλυτα	1	,9	1,1	100,0
Total	93	80,9	100,0	
Missing N/A	22	19,1		
Total	115	100,0		

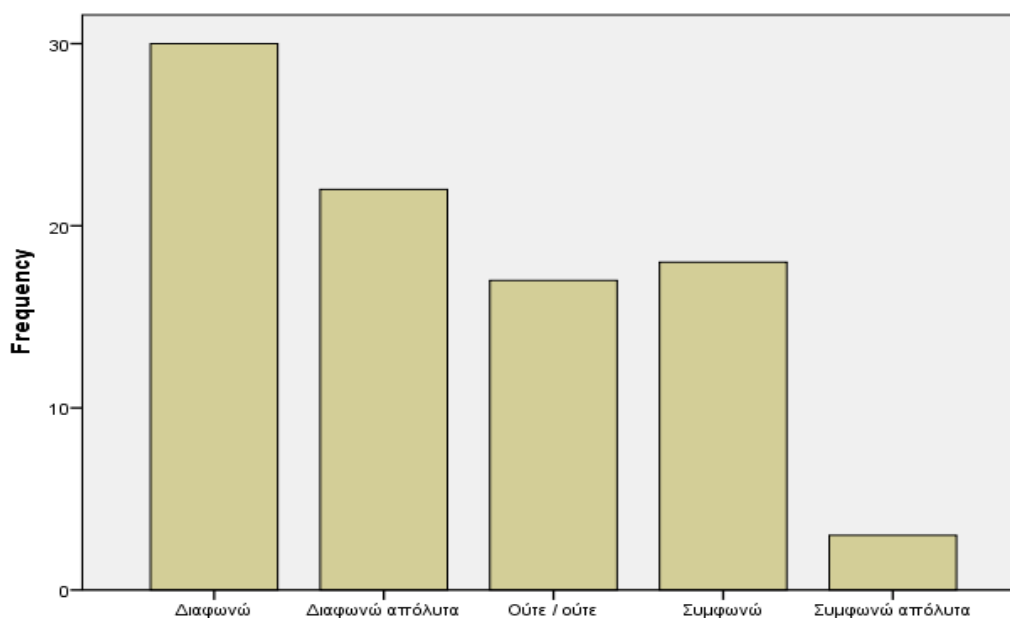


### Πίνακας- Γράφημα 55

Εδώ παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία διαφωνεί ότι η μη χρήση του διαδικτύου προβλέπεται από το αντικείμενο εργασίας των εργαζομένων.

#### *Δεν προβλέπεται από το αντικείμενο εργασίας των εργαζομένων*

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	30	26,1	33,3	33,3
Διαφωνώ απόλυτα	22	19,1	24,4	57,8
Ούτε / ούτε	17	14,8	18,9	76,7
Συμφωνώ	18	15,7	20,0	96,7
Συμφωνώ απόλυτα	3	2,6	3,3	100,0
Total	90	78,3	100,0	
Missing N/A	25	21,7		
Total	115	100,0		

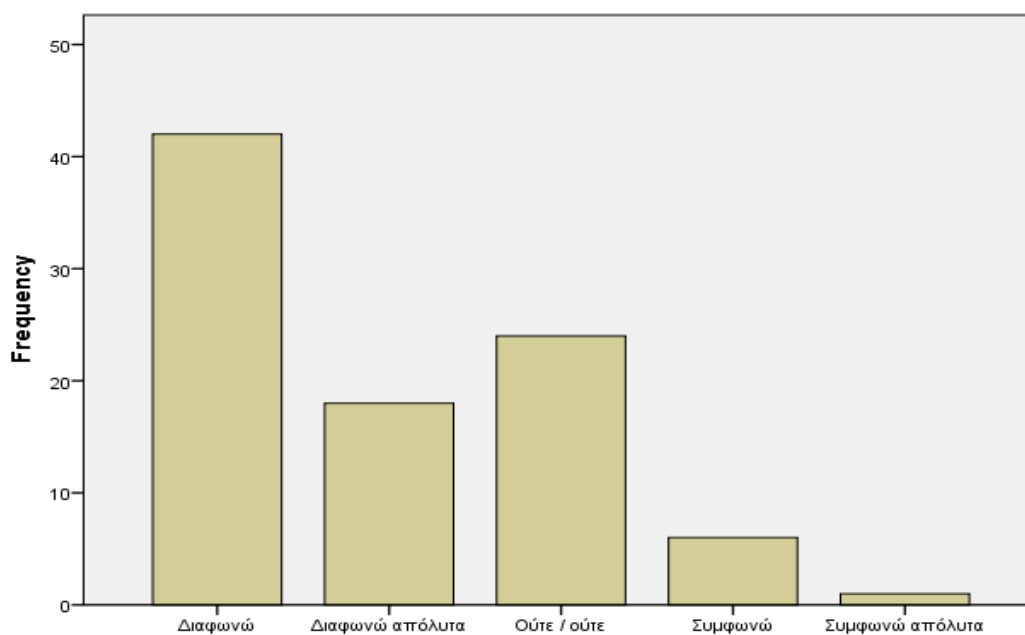


### Πίνακας- Γράφημα 56

Παρατηρώντας τον πίνακα και το γράφημα διαπιστώνουμε ότι ποσοστό της τάξης του 66% δηλώνει ότι δεν υπάρχει ελλιπής γνώση χρήσης του διαδικτύου από τους εργαζόμενους.

#### *Ελλιπής γνώση χρήσης του διαδικτύου από τους εργαζόμενους*

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	42	36,5	46,2	46,2
Valid Διαφωνώ απόλυτα	18	15,7	19,8	65,9
Valid Ούτε / ούτε	24	20,9	26,4	92,3
Valid Συμφωνώ	6	5,2	6,6	98,9
Valid Συμφωνώ απόλυτα	1	,9	1,1	100,0
Total	91	79,1	100,0	
Missing N/A	24	20,9		
Total	115	100,0		

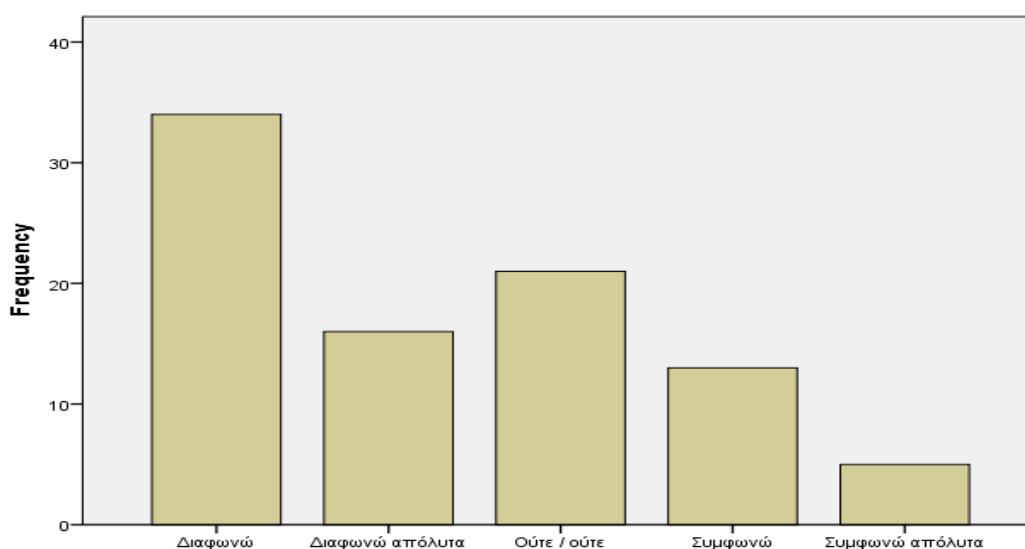


### Πίνακας- Γράφημα 57

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν προκύπτει ότι μια μικρή μειοψηφία της τάξης του 20,2% πιστεύει ότι η μη χρήση του διαδικτύου από τους εργαζόμενους αφορά λόγους ασφάλειας (διακίνηση εμπιστευτικών εγγράφων, ιών, κ.λ.π)

#### Λόγοι ασφάλειας (διακίνηση εμπιστευτικών εγγράφων, ιών, κ.λ.π)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	34	29,6	38,2	38,2
Διαφωνώ απόλυτα	16	13,9	18,0	56,2
Ούτε / ούτε	21	18,3	23,6	79,8
Συμφωνώ	13	11,3	14,6	94,4
Συμφωνώ απόλυτα	5	4,3	5,6	100,0
Total	89	77,4	100,0	
Missing N/A	26	22,6		
Total	115	100,0		



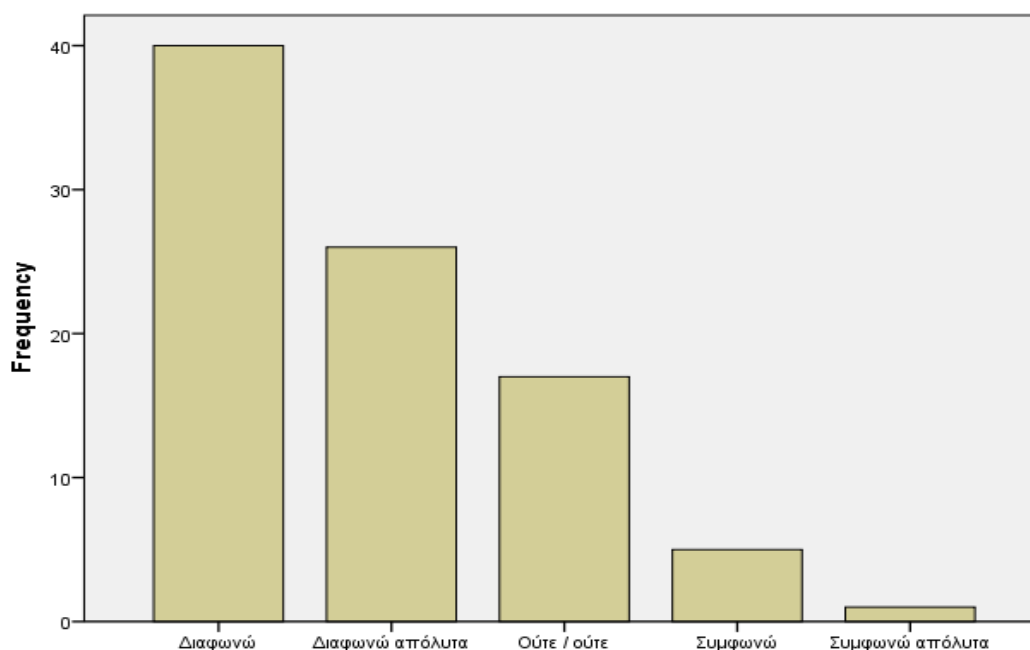


### Πίνακας- Γράφημα 58

Πάνω από το 74% δηλώνει ότι δεν προκύπτει μεγάλο οικονομικό κόστος για την επιχείρηση από τη χρήση του διαδικτύου από τους εργαζόμενους.

#### Μεγάλο οικονομικό κόστος για την επιχείρηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	40	34,8	44,9	44,9
Διαφωνώ απόλυτα	26	22,6	29,2	74,2
Valid Ούτε / ούτε	17	14,8	19,1	93,3
Συμφωνώ	5	4,3	5,6	98,9
Συμφωνώ απόλυτα	1	,9	1,1	100,0
Total	89	77,4	100,0	
Missing N/A	26	22,6		
Total	115	100,0		

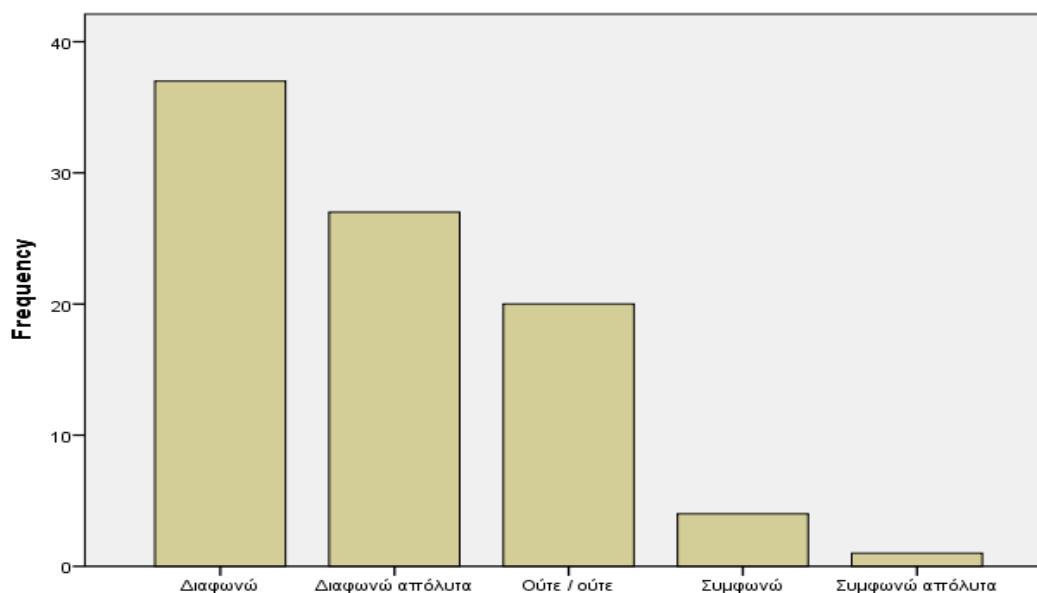


### Πίνακας- Γράφημα 59

Όπως φαίνεται από τον πίνακα και το γράφημα, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει έλλειψη τεχνολογικών υποδομών

#### Έλλειψη τεχνολογικών υποδομών

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	37	32,2	41,6	41,6
Διαφωνώ απόλυτα	27	23,5	30,3	71,9
Ούτε / ούτε	20	17,4	22,5	94,4
Συμφωνώ	4	3,5	4,5	98,9
Συμφωνώ απόλυτα	1	,9	1,1	100,0
Total	89	77,4	100,0	
Missing N/A	26	22,6		
Total	115	100,0		



## 5. ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

### Γράφημα 60

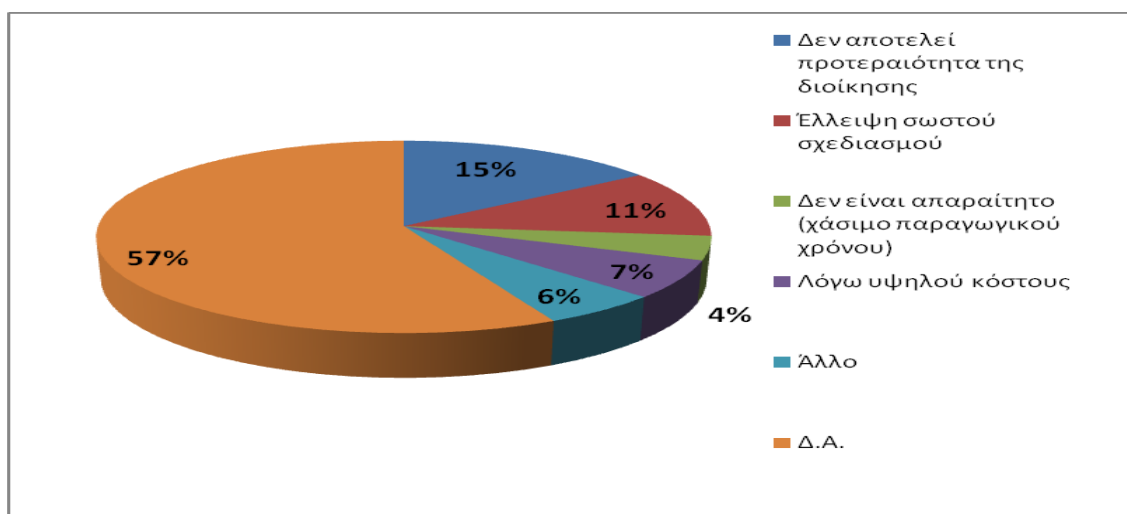
Από το γράφημα παρατηρούμε ότι το 31% πραγματοποίησε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης την τελευταία τριετία, το 37% δεν πραγματοποίησε και το 32% δεν απάντησε στην ερώτηση.



**Αν ΟΧΙ, για ποιο λόγο δεν υλοποιήθηκαν προγράμματα κατάρτισης;**

### Γράφημα 61

Οι επιχειρήσεις που δεν πραγματοποίησαν προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης απάντησαν ως εξής: Το 57% δεν απάντησε, το 15% δήλωσε 'τι δεν αποτελεί προτεραιότητα της διοίκησης, το 11% απάντησε έλλειψη σωστού σχεδιασμού, το 7% απάντησε έλλειψη σωστού σχεδιασμού, το 7% υψηλό κόστος και το 4% θεωρεί ότι είναι χάσιμο χρόνου.



## Γράφημα 62

Παρατηρούμε ότι το 60% δεν απάντησε στην ερώτηση. Οι απαντήσεις των υπολοίπων είναι: 9% Συμμετοχή σε προγράμματα υλοποιούμενα από φορείς κατάρτισης χρηματοδοτούμενα από δημόσιες αρχές, 5% Μαθήματα σχεδιαζόμενα από τη διοίκηση τα οποία υλοποιούνται εσωτερικά ή εξωτερικά στελέχη, 10% Εκπαίδευση, καθοδήγηση ή πρακτική εμπειρία από άλλο στέλεχος της επιχείρησης, 2% Εναλλαγή εργασιών (εκμάθηση μέσα σε ομάδα), 7% Σεμινάρια, ομιλίες και εργαστήρια, Διαδικασίες ηλεκτρονικής μάθησης μέσω διαδικτύου (e-learning) το 1%.



### Γράφημα 63

Όπως φαίνεται στο παρακάτω γράφημα, το 61% έχουν συμμετάσχει σε κάποια δραστηριότητα εκπαίδευσης – κατάρτισης, το 11% δεν έχουν συμμετάσχει και το 28% δεν απάντησε στην ερώτηση.



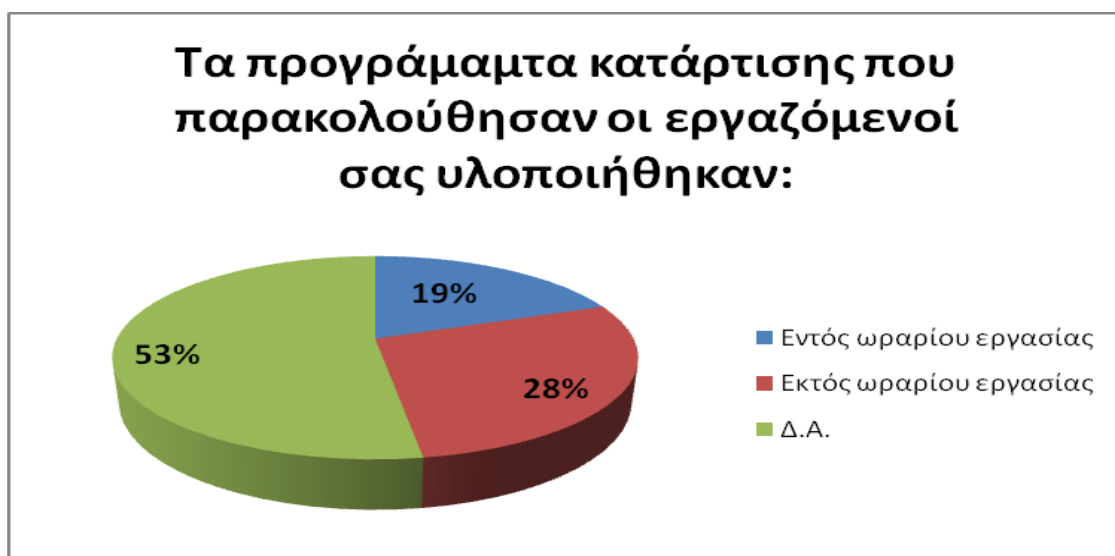
### Γράφημα 64

Για τους λόγους που δεν έχουν συμμετάσχει σε κάποια δραστηριότητα εκπαίδευσης – κατάρτισης, οι απαντήσεις είναι: 2% Κατάρτιση σχεδιασμένη για τους εργαζόμενους της επιχείρησης, 4% Δεν απαιτείται από τη θέση εργασίας μου (ιδιότητα μου) στην επιχείρηση, 6% Έλλειψη χρόνου, 5% άλλοι λόγοι και το 83% δεν απάντησε στην ερώτηση.



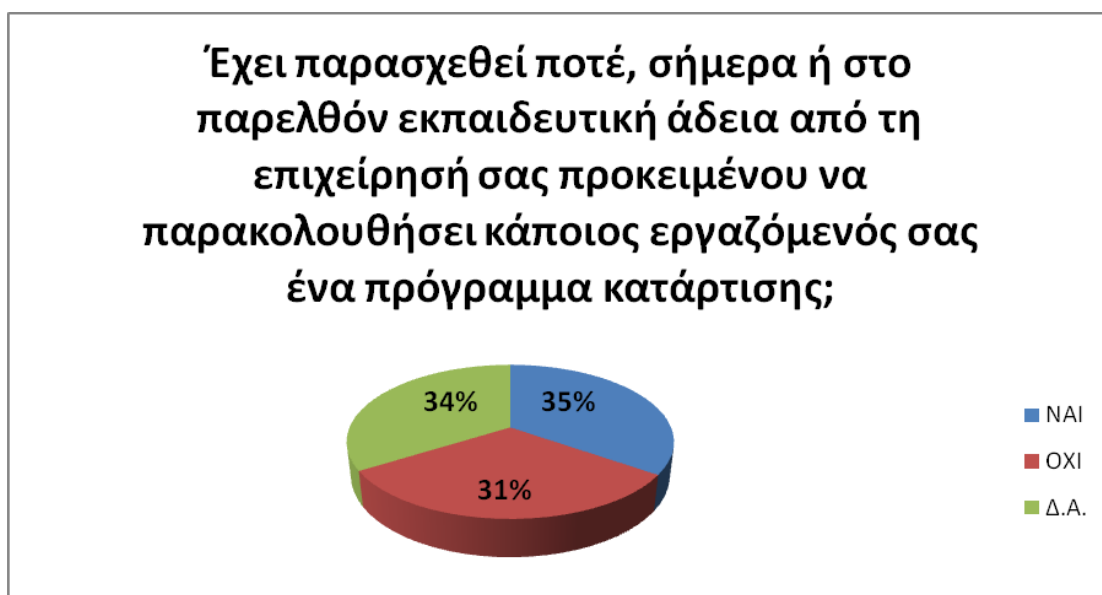
### Γράφημα 65

Όπως φαίνεται και στο γράφημα, τα προγράμματα κατάρτισης που παρακολούθησαν οι εργαζόμενοι υλοποιήθηκαν για το 19% εντός ωραρίου εργασίας, για το 28% εκτός ωραρίου εργασίας και το 53% δεν απάντησε στην ερώτηση.



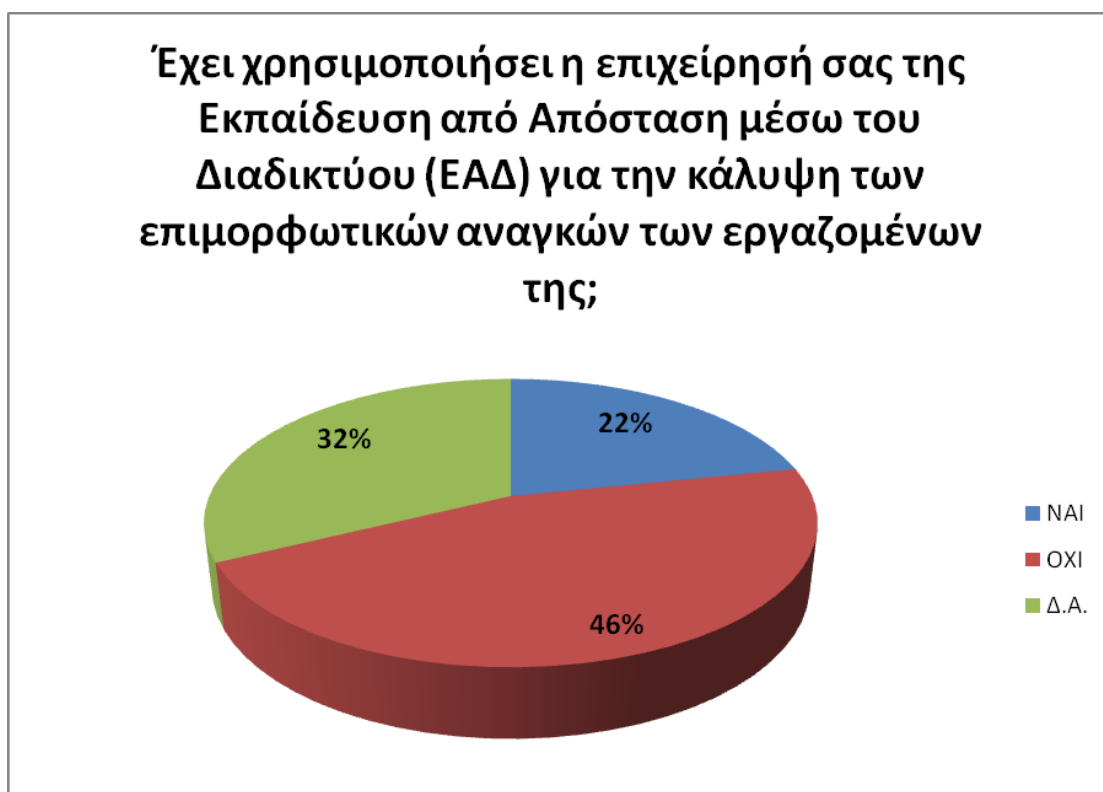
### Γράφημα 66

Εδώ φαίνεται ότι το 35% των επιχειρήσεων έχουν δώσει εκπαιδευτική άδεια προκειμένου να παρακολουθήσει κάποιος εργαζόμενος ένα πρόγραμμα κατάρτισης, το 31% δεν έχουν δώσει, και το 34% δεν απάντησε στην ερώτηση.



### Γράφημα 67

Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις, το 22% των επιχειρήσεων έχουν χρησιμοποιήσει την Εκπαίδευση από Απόσταση μέσω του Διαδικτύου (ΕΑΔ) για την κάλυψη των επιμορφωτικών αναγκών των εργαζομένων, το 46% απάντησε αρνητικά, ενώ το 32% δεν απάντησε στην ερώτηση.

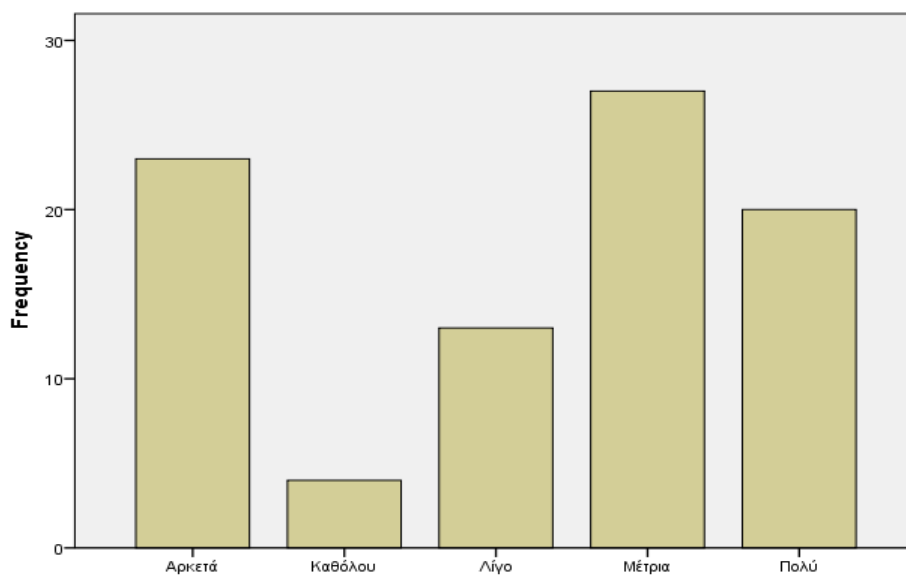


## Γράφημα 68

Σύμφωνα με τον πίνακα και το γράφημα, το 96,6 θεωρεί τη χρήση του διαδικτύου για την εκπαίδευση των εργαζομένων αρκετά έως πολύ σημαντική και μόνο το 3,4% απάντησε αρνητικά.

*Πόσο σημαντική θεωρείτε τη χρήση του διαδικτύου για την εκπαίδευση των εργαζομένων σας;*

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Αρκετά	34	27,2	38,6	38,6
Καθόλο υ	3	2,4	3,4	42,0
Valid Λίγο	7	5,6	8,0	50,0
Μέτρια	14	11,2	15,9	65,9
Πολύ	30	24,0	34,1	100,0
Total	88	70,4	100,0	
Missing N/A	37	29,6		
Total	125	100,0		



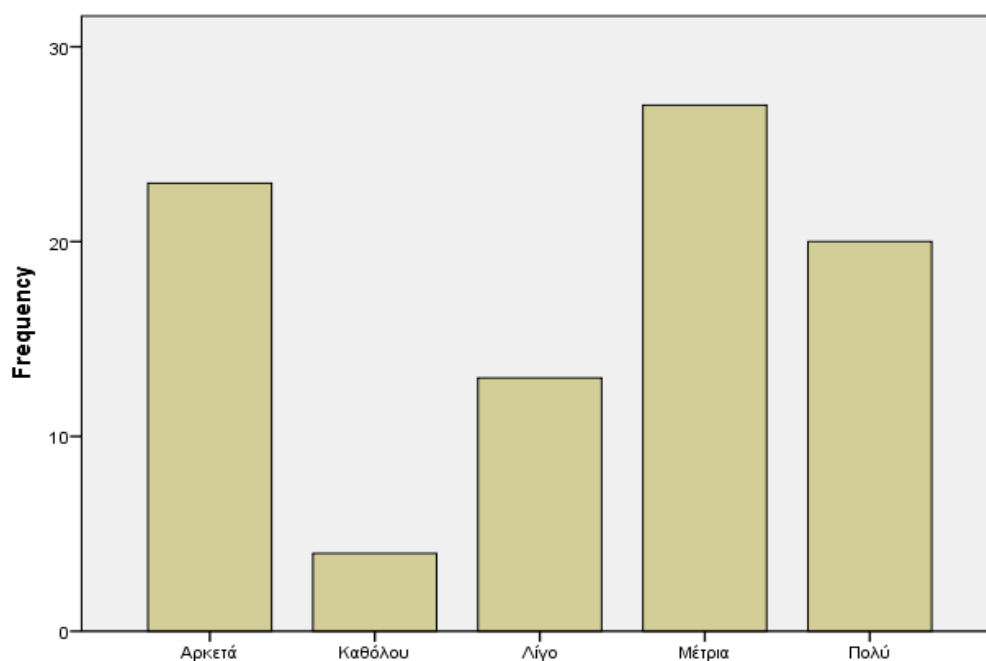


### Γράφημα 69

Εδώ φαίνεται ξεκάθαρα ότι η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων 95,4% προωθεί την κατάρτιση - εκπαίδευση για την ανάπτυξη των εργαζομένων της.

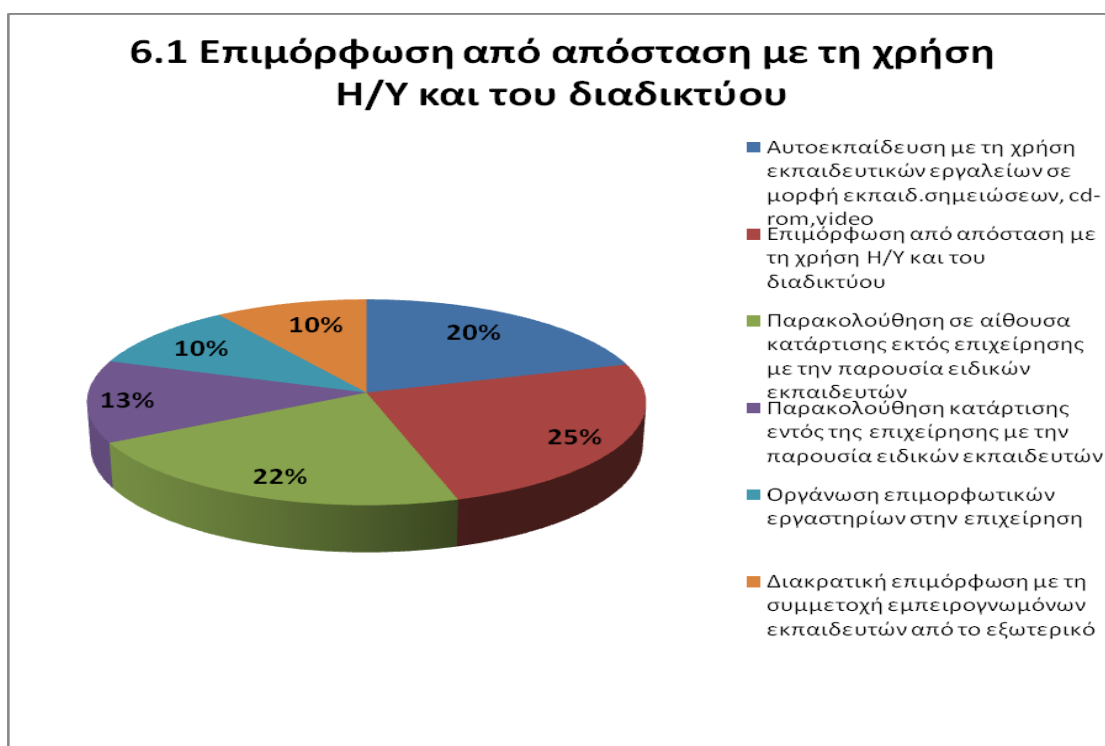
*Γενικά σε ποιο βαθμό προωθεί η επιχείρησή σας την κατάρτιση - εκπαίδευση για την ανάπτυξη των εργαζομένων της;*

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Αρκετά	23	18,4	26,4	26,4
Καθόλου υ	4	3,2	4,6	31,0
Valid Λίγο	13	10,4	14,9	46,0
Μέτρια	27	21,6	31,0	77,0
Πολύ	20	16,0	23,0	100,0
Total	87	69,6	100,0	
Missing N/A	38	30,4		
Total	125	100,0		



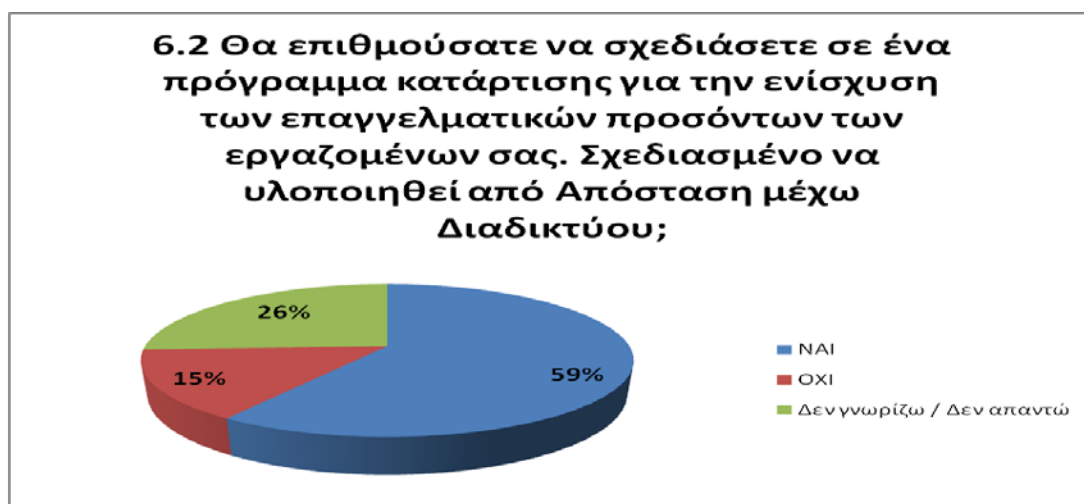
## Γράφημα 70

Οι απαντήσεις που δόθηκαν είναι: 20% Αυτοεκπαίδευση με τη χρήση εκπαιδευτικών εργαλείων σε μορφή εκπαιδ. σημειώσεων, cd-rom,video, 25% Επιμόρφωση από απόσταση με τη χρήση Η/Υ και του διαδικτύου, 22% Παρακολούθηση σεμιναρίου σε αίθουσα κατάρτισης εκτός επιχείρησης με την παρουσία ειδικών εκπαιδευτών, 13% Παρακολούθηση σεμιναρίου κατάρτισης εντός της επιχείρησης με την παρουσία ειδικών εκπαιδευτών, 10% Οργάνωση επιμορφωτικών εργαστηρίων στην επιχείρηση (συζήτηση, παραδείγματα καλών πρακτικών), 10% Διακρατική επιμόρφωση με τη συμμετοχή εμπειρογνομόνων εκπαιδευτών από το εξωτερικό.



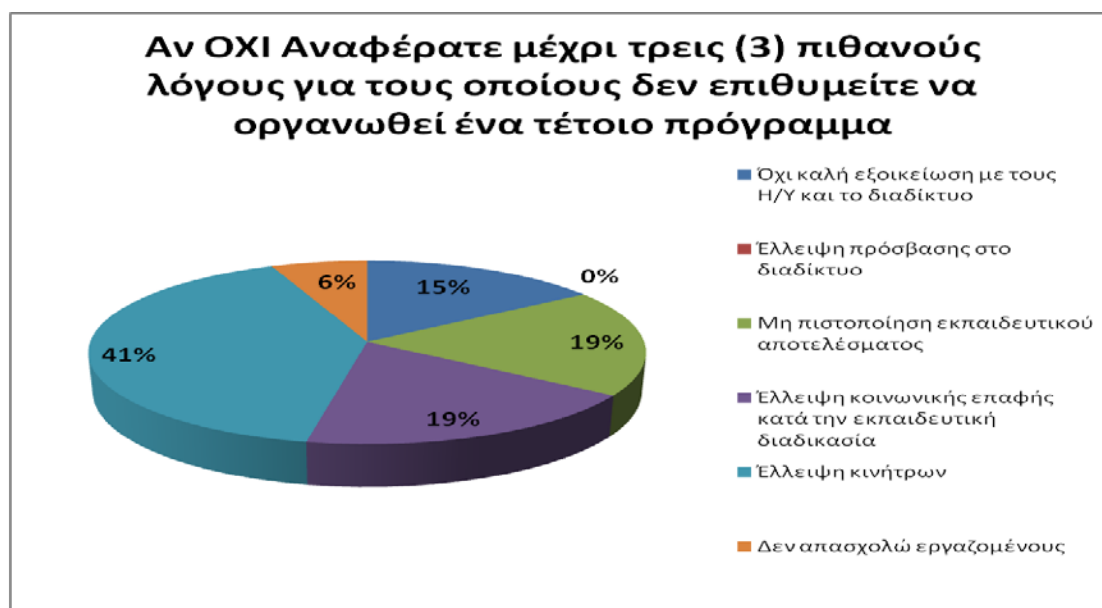
### Γράφημα 70

Το 59% θα επιθυμούσαν να σχεδιάσουν ένα πρόγραμμα κατάρτισης για την ενίσχυση των επαγγελματικών προσόντων των εργαζομένων σχεδιασμένο να υλοποιηθεί από Απόσταση μέσω Διαδικτύου, το 15% απάντησε αρνητικά και το 26% δεν απάντησε καθόλου.



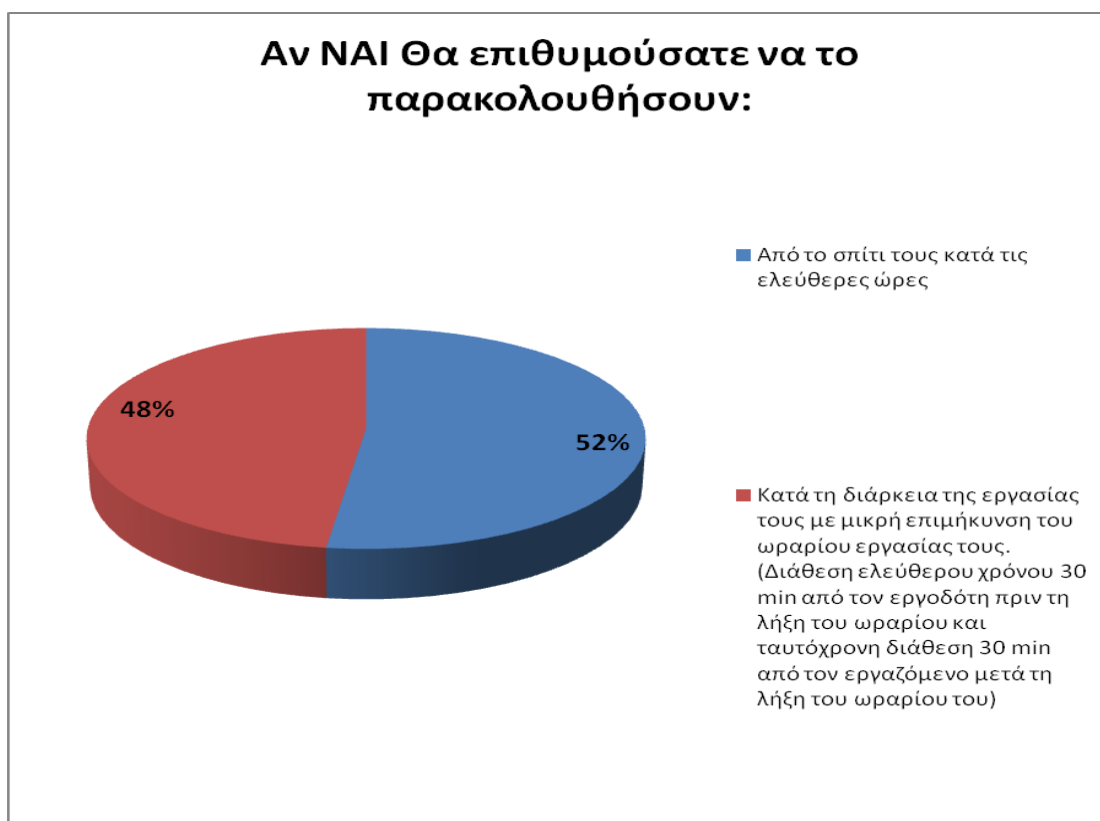
### Γράφημα 72

Οι απαντήσεις που δόθηκαν σε αυτή την ερώτηση είναι: 15% όχι καλή εξοικείωση με τους Η/Υ και το διαδίκτυο, 19% μη πιστοποίηση εκπαιδευτικού αποτελέσματος, 19% έλλειψη κοινωνικής επαφής κατά την εκπαιδευτική διαδικασία, 41% έλλειψη κινήτρων, 6% δεν απασχολούν εργαζόμενους.



### Γράφημα 73

Το 52% απάντησε από το σπίτι τους κατά τις ελεύθερες ώρες, το 48% απάντησε κατά τη διάρκεια της εργασίας τους με μικρή επιμήκυνση του ωραρίου εργασίας τους (Διάθεση ελεύθερου χρόνου 30 min από τον εργοδότη πριν τη λήξη του ωραρίου και ταυτόχρονη διάθεση 30 min από τον εργαζόμενο μετά τη λήξη του ωραρίου του)



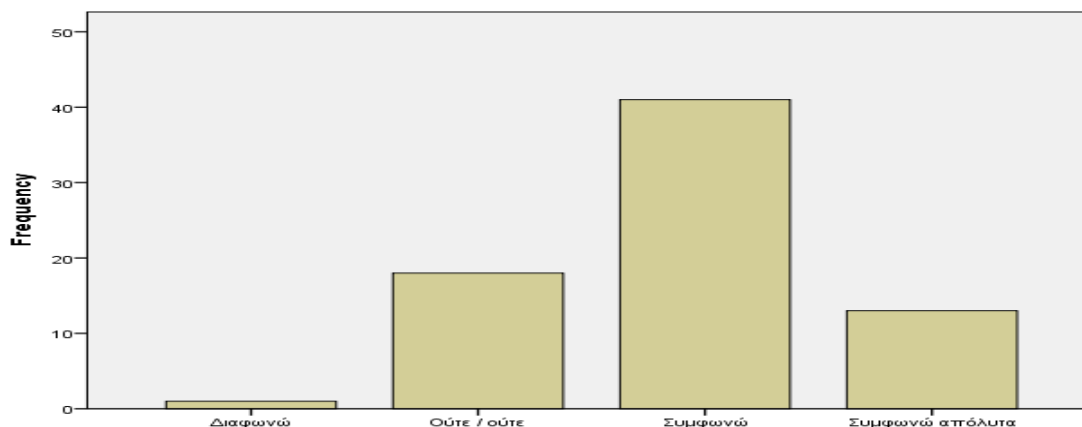
**6.3 Πόσο διαφωνείτε ή συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις που αναφέρονται στην υιοθέτηση της ΕΑΔ από τις επιχειρήσεις σας;**

**Πίνακας-Γράφημα 74**

Στην παραπάνω ερώτηση, λαμβάνοντας υπόψη τα γραφήματα και τους πίνακες 74 έως 79 η συντριπτική πλειοψηφία συμφωνεί ότι η υιοθέτηση της ΕΑΔ Δημιουργεί στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση έναντι του ανταγωνισμού, Προϋποθέτει σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού της επιχείρησης, Μειώνει το κόστος για την επιχείρηση, Βελτιώνει την ατομική και τη συλλογική απόδοση, Μειώνει τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, Βελτιώνει την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος της επιχείρησης, Προϋποθέτει το προφίλ των εργαζομένων να είναι αντίστοιχο του προφίλ του χρήστη του διαδικτύου.

*Δημιουργεί στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση έναντι του ανταγωνισμού*

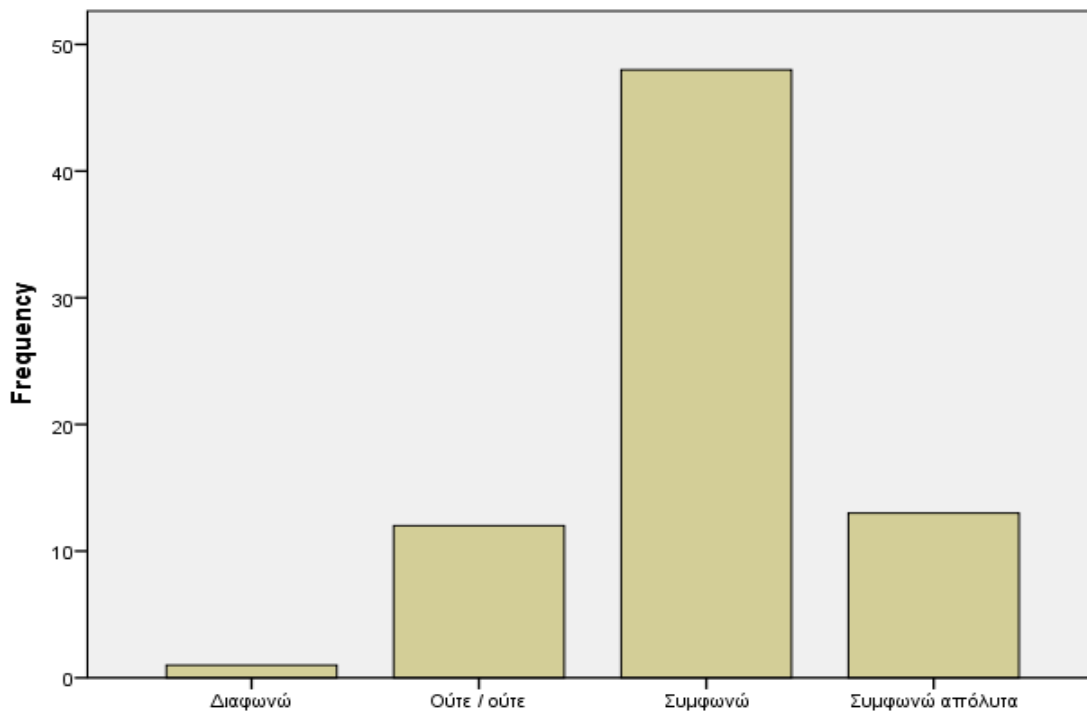
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	1	,9	1,4	1,4
Valid Ούτε / ούτε	18	15,7	24,7	26,0
Valid Συμφωνώ	41	35,7	56,2	82,2
Valid Συμφωνώ απόλυτα	13	11,3	17,8	100,0
Total	73	63,5	100,0	
Missing N/A	42	36,5		
Total	115	100,0		



**Πίνακας-Γράφημα 75**

*Προϋποθέτει σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού της επιχείρησης*

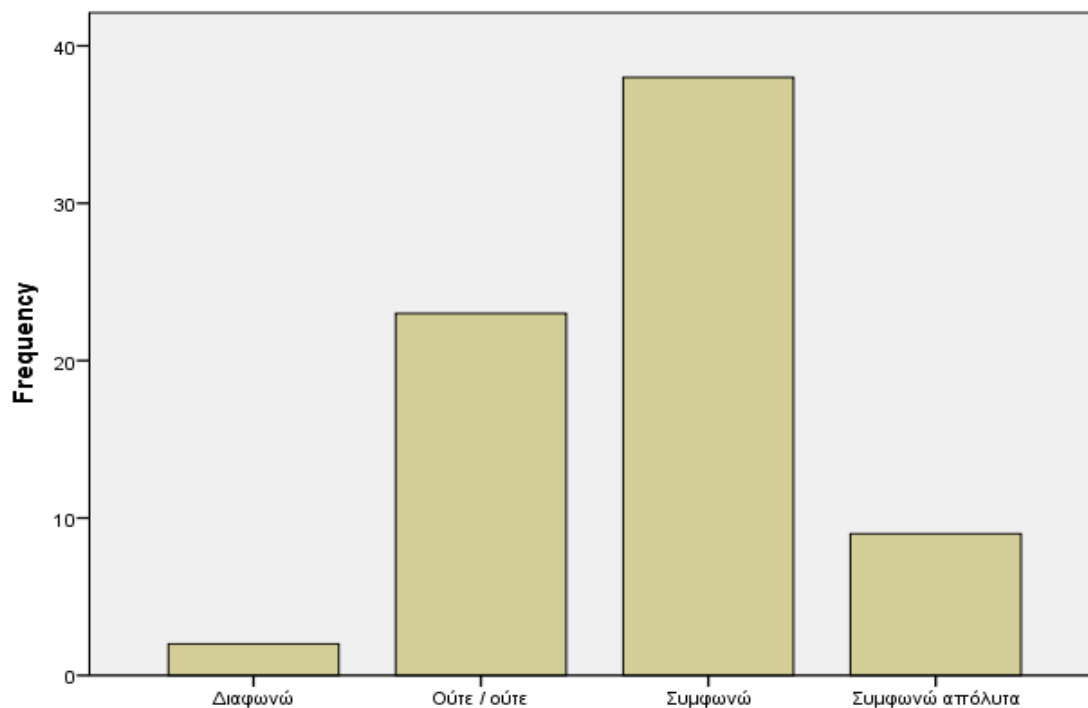
	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	1	,9	1,4	1,4
Ούτε / ούτε	12	10,4	16,2	17,6
Συμφωνώ	48	41,7	64,9	82,4
Συμφωνώ απόλυτα	13	11,3	17,6	100,0
Total	74	64,3	100,0	
Missing N/A	41	35,7		
Total	115	100,0		



## Πίνακας-Γράφημα 76

### *Μειώνει το κόστος για την επιχείρηση*

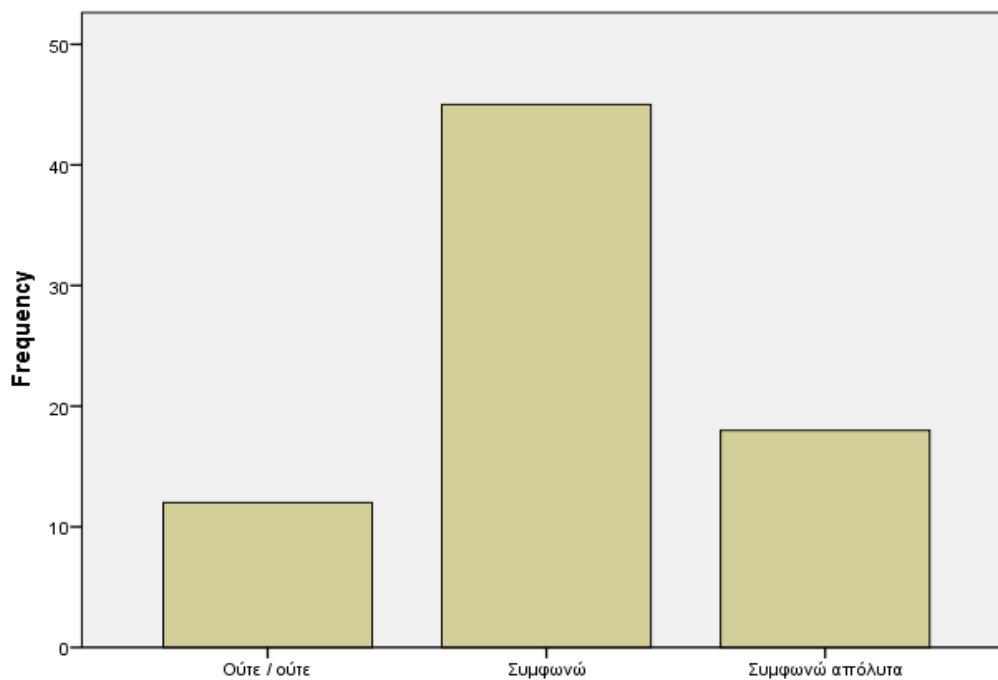
	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	2	1,7	2,8	2,8
Ούτε / ούτε	23	20,0	31,9	34,7
Συμφωνώ	38	33,0	52,8	87,5
Συμφωνώ απόλυτα	9	7,8	12,5	100,0
Total	72	62,6	100,0	
Missing N/A	43	37,4		
Total	115	100,0		



## Πίνακας-Γράφημα 77

### *Βελτιώνει την ατομική και τη συλλογική απόδοση*

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ούτε / ούτε	12	10,4	16,0	16,0
Valid Συμφωνώ	45	39,1	60,0	76,0
Valid Συμφωνώ απόλυτα	18	15,7	24,0	100,0
Total	75	65,2	100,0	
Missing N/A	40	34,8		
Total	115	100,0		

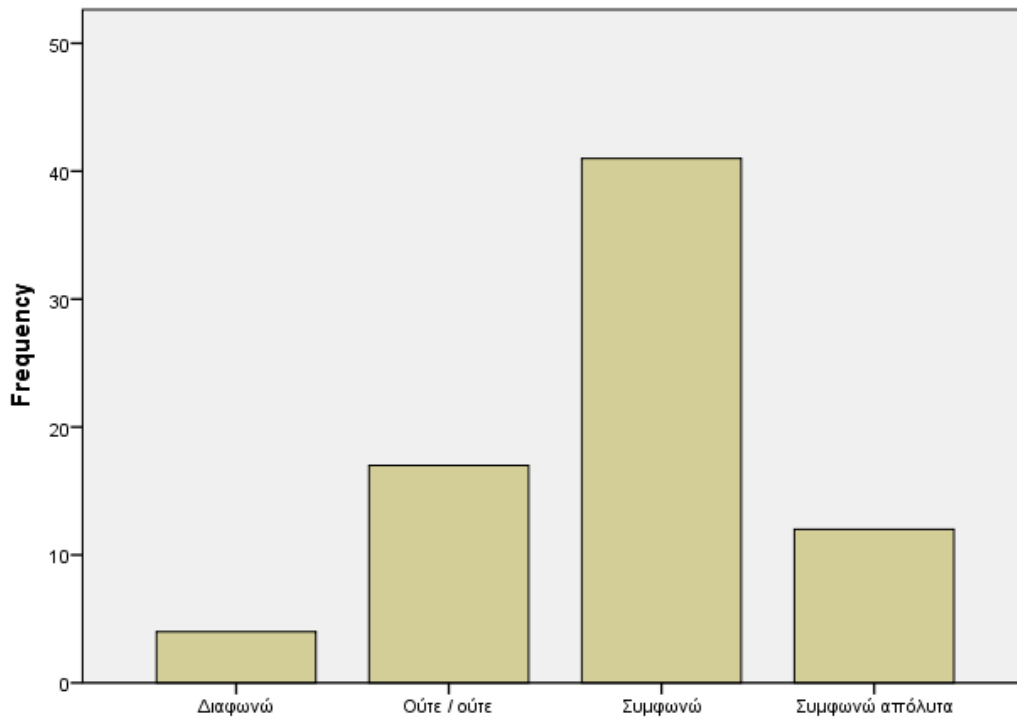




## Πίνακας-Γράφημα 78

### *Μειώνει τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις*

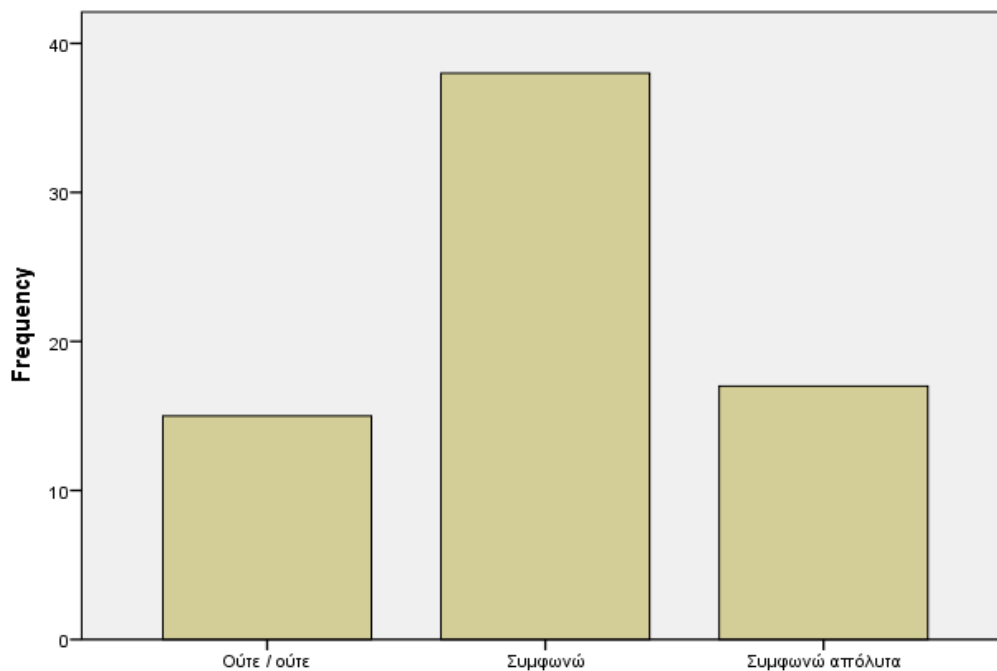
	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	4	3,5	5,4	5,4
Ούτε / ούτε	17	14,8	23,0	28,4
Συμφωνώ	41	35,7	55,4	83,8
Συμφωνώ απόλυτα	12	10,4	16,2	100,0
Total	74	64,3	100,0	
Missing N/A	41	35,7		
Total	115	100,0		



## Πίνακας-Γράφημα 79

### *Βελτιώνει την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος της επιχείρησης*

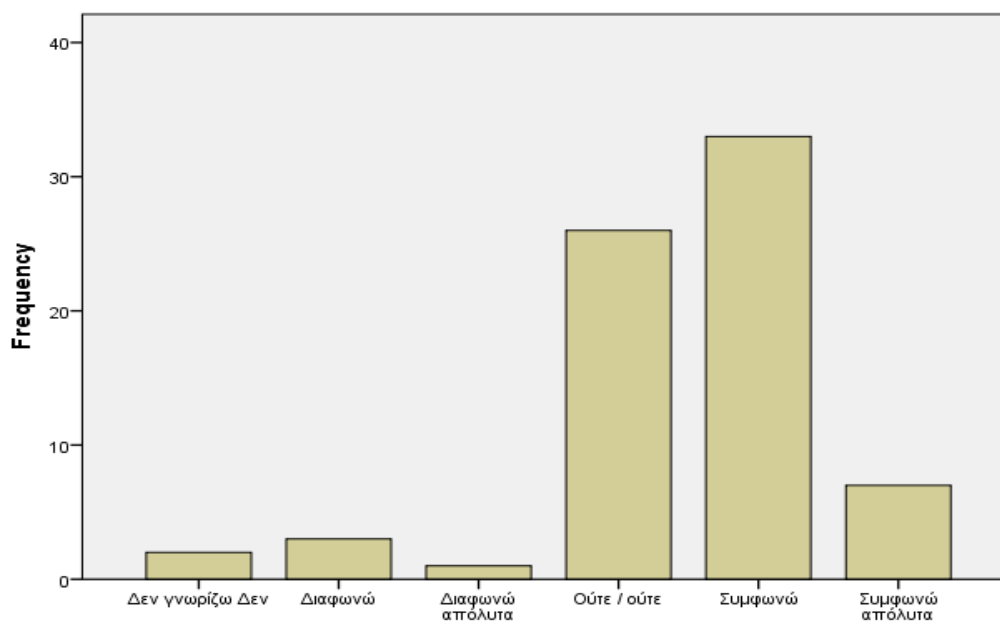
	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ούτε / ούτε	15	13,0	21,4	21,4
Συμφωνώ	38	33,0	54,3	75,7
Valid Συμφωνώ απόλυτα	17	14,8	24,3	100,0
Total	70	60,9	100,0	
Missing N/A	45	39,1		
Total	115	100,0		



## Πίνακας-Γράφημα 80

*Προϋποθέτει το προφίλ των εργαζομένων να είναι αντίστοιχο του προφίλ του χρήστη του διαδικτύου*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	3	2,6	4,2	6,9
Valid Διαφωνώ απόλυτα	1	,9	1,4	8,3
Valid Ούτε / ούτε	27	22,6	36,1	44,4
Valid Συμφωνώ	34	28,7	45,8	90,3
Valid Συμφωνώ απόλυτα	7	6,1	9,7	100,0
Total	72	62,6	100,0	
Missing N/A	43	37,4		
Total	115	100,0		

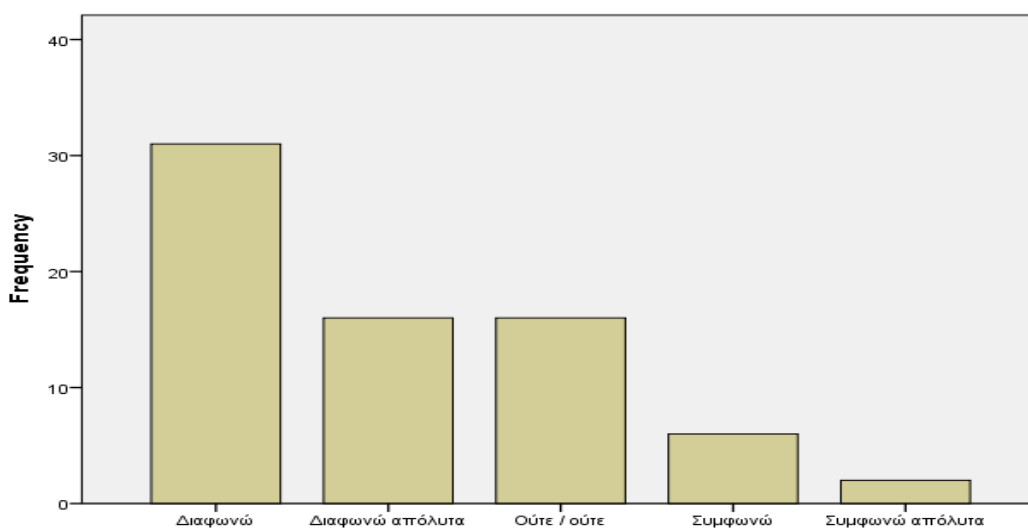


## Πίνακας-Γράφημα 81

Όπως προκύπτει από τον παρακάτω πίνακα και το γράφημα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει ότι η επιχείρησή τους είναι εξοικειωμένη με τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα και εργαλεία.

*Η επιχείρησή μου δεν είναι εξοικειωμένη με τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα και εργαλεία*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	31	27,0	43,7	43,7
Διαφωνώ απόλυτα	16	13,9	22,5	66,2
Ούτε / ούτε	16	13,9	22,5	88,7
Συμφωνώ	6	5,2	8,5	97,2
Συμφωνώ απόλυτα	2	1,7	2,8	100,0
Total	71	61,7	100,0	
Missing N/A	44	38,3		
Total	115	100,0		



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2**

### **Έντυπο Ερωτηματολόγιο**

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Διερεύνηση του βαθμού υιοθέτησης πρακτικών Διαχείρισης Γνώσης από τις επιχειρήσεις μέσω της ανάπτυξης των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους

Ημερομηνία συμπλήρωσης : .....

α/α Ερωτηματολογίου :

### 1. ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Δώστε τα στοιχεία της επιχείρησής σας)

#### 1.1) Γενικά Στοιχεία

Επωνυμία επιχείρησης : .....

Κλάδος κύριας Δραστηριότητας : Παραγωγή, Μεταποίηση  Εμπόριο  Υπηρεσίες

Αντικείμενο Δραστηριότητας : .....

Νομική Μορφή : Προσ/κή επιχείρηση  Ο.Ε.  Ε.Π.Ε.  Α.Ε.   
Άλλο (αναφέρατε) .....

Έτη λειτουργίας : 0 – 3 χρόνια  4 – 9 χρ.  > 10 χρ.

Αριθμός εργαζομένων : **Αν δεν απασχολείτε εργαζόμενους, σημειώστε εδώ  εάν ΝΑΙ ...**  
1-9 ατ  10-19 ατ  20-49 ατ  >50 ατ

### 2. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (Συμπληρώστε με Χ δίπλα από την αντίστοιχη απάντηση)

#### 2.1) Προσωπικά στοιχεία

Φύλο : Άνδρας  Γυναίκα

Οικογενειακή κατάσταση : Άγαμος  Έγγαμος

Ηλικία : Κάτω των 30  30 έως 50  > 50

#### 2.2) Εκπαιδευτική – Επαγγελματική εμπειρία

Επίπ. εκπαίδευσης : Υποχρεωτική Εκπ/ση  Β΄ βάθμια  Γ΄ βάθμια

ΑΕΙ - ΤΕΙ  Μεταπτυχιακό  Διδακτορικό

Γνώση ξέν.γλώσσας : Αγγλικά  Γαλλικά  Άλλη (αναφέρατε) .....

Θέση στην επιχ/ση : .....

Συν. Επαγ/ματική εμπειρία : 0-3 χρόνια  4-9 χρόνια  >10 χρόνια

**3. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ** (Σημειώστε με Χ δίπλα από την αντίστοιχη απάντηση, όπου απαιτείται)

**3.1) Τι γνωρίζετε για την Διαχείριση Γνώσης (Knowledge management);**

Επιλέξτε την σωστή απάντηση, υπάρχει μόνο μία (1).

**α) Από που αντλεί Γνώση μια επιχείρηση;**

- Από το εξωτερικό περιβάλλον (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές)
- Από το εσωτερικό περιβάλλον (εργαζόμενους, διαδικασίες, την ίδια την επιχείρηση)
- Από το τεχνολογικό περιβάλλον (πληροφοριακά συστήματα, διαδίκτυο, μηχανήματα)

**β) Ποιες δεξιότητες αναπτύσσονται από την Διαχείριση της Γνώσης στην επιχείρηση;**

- Κοινωνικές (όπως η συμμετοχή σας σε ομάδες εργασίας, άλλες δραστηριότητες) και γνωστικές
- Υποχρεωτικές (από το αντικείμενο εργασίας σας) και γνωστικές
- Πληροφορικές (από τη χρήση Η/Υ και άλλου Η/Μ εξοπλισμού) και γνωστικές

**γ) Πότε νομίζετε ότι αξιολογείται μία διαδικασία Διαχείρισης Γνώσης;**

- Στην αρχή
- Σε όλη τη διάρκεια της εφαρμογής
- Στο τέλος

**δ) Πιστεύεται ότι η υιοθέτηση διαδικασιών Διαχείρισης Γνώσης από την επιχείρησή σας;**

- Δεν επηρεάζει τους εργαζομένους στην επιχείρηση
- Προσθέτει περισσότερη δουλειά στους εργαζομένους
- Βελτιώνει την εργασία (απόδοση) των εργαζομένων

**ε) Η Διαχείριση Γνώσης βοηθάει τις επιχειρήσεις**

- Να δημιουργούν αξία στην επιχείρηση
- Να χρηματοδοτούν την έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Να παράγουν συγκριτικά πλεονεκτήματα

**3.2) Πηγές Δημιουργίας Γνώσης στην επιχ/ση. Ποια από τα παρακάτω υιοθετείτε στην επιχείρησή σας;**

- Εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα εργασίας
- Εσωτερική αξιολόγηση του προσωπικού
- Συμμετοχή σε συνεδρία, ημερίδες
- Συμμετοχή σε κλαδικές εκθέσεις
- Έρευνες σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σας
- Αξιολόγηση των προϊόντων, υπηρεσιών σας από τους πελάτες σας

- Αξιολόγηση προμηθευτών
- Διαδικασίες βελτίωσης προϊόντων, υπηρεσιών
- Ανάπτυξη και υιοθέτηση πρακτικών Business Plan, Marketing Plan για την επιχείρησή σας
- Συμμόρφωση με διεθνή πρότυπα και οδηγίες

### 3.3) Οργάνωση, Διαχείριση – Διάχυση της Γνώσης. Ποια από τα παρακάτω έχουν υιοθετηθεί στην επιχείρησή σας;

- Δημιουργία βάσεων πελατών, προμηθευτών, προϊόντων
- Καταγραφή πληροφοριών που λαμβάνονται από πελάτες, προμηθευτές
- Συζήτηση - Ανταλλαγή εμπειριών με ανταγωνιστές σας
- Αποτύπωση διαδικασιών παραγωγής
- Υιοθέτηση διαδικασιών ISO
- Οργάνωση της εργασίας (οργανόγραμμα / περιγραφή θέσεων εργασίας / καταγραφή εργασιών / εναλλαγή εργασίας
- Ανάπτυξη συστημάτων ενδοεταιρικής επικοινωνίας στην επιχείρηση (internet / ομάδες εργασίας / εταιρικά meeting)
- Υιοθέτηση πρακτικής δημοσίων σχέσεων με εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές
- Προγράμματα ανταμοιβών εργαζομένων
- Δημιουργία εταιρικής κουλτούρας, οράματος για την επιχείρηση, κώδικα δεοντολογίας εργαζομένων

### 3.4) Υπηρεσίες Διαχείρισης Γνώσης στην Επιχείρηση. Τι απαντάτε στα παρακάτω;

	<u>Καθόλου</u>	<u>Λίγο</u>	<u>Έτσι &amp; έτσι</u>	<u>Πολύ</u>	<u>Πάρα πολύ</u>
Η Διαχείριση Γνώσης βοηθά την επιχείρηση να βελτιώσει την απόδοσή της;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Μια επιχείρηση πρέπει να διευκολύνει τους ανθρώπους της να ολοκληρώσουν το έργο τους σύμφωνα με τις διαδικασίες Διαχείρισης της Γνώσης;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι σημαντική στη βελτίωση των Υπηρεσιών Διαχείρισης Γνώσης σε μια επιχείρηση;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Υπάρχει ελεύθερη ροή πληροφοριών μέσα στην επιχείρησή σας;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Η επιχείρηση παρέχει τα κατάλληλα μέσα για τη βελτίωση των γνώσεων της εργασίας των ανθρώπων της (συνεργάτες – εργαζόμενοι);	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Οι συναντήσεις/συζητήσεις στην επιχείρησή σας διεξάγονται σύμφωνα με τις διαδικασίες Διαχείρισης Γνώσης;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Η επιχείρησή σας ενθαρρύνει τους ανθρώπους της (συνεργάτες - εργαζόμενους) να προβληματιστούν σχετικά με τις ενδοεπιχειρησιακές πληροφορίες και δεδομένα;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5



Η επιχείρησή σας λαμβάνει υπόψη τις πληροφορίες των συνεργατών σας για την επίλυση προβλημάτων;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Οι συνεργάτες σας μπορούν να επηρεάσουν τις διαχειριστικές αποφάσεις σχετικά με την εργασία;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Η επιχείρησή σας έχει υιοθετήσει μεθοδολογίες Διαχείρισης της Γνώσης;	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**5.5) Πόσο Διαφωνείτε ή Συμφωνείτε ότι η ανάπτυξη και Διαχείριση της Γνώσης και των δεξιοτήτων των εργαζομένων σας, βελτίωσαν τις παρακάτω δραστηριότητες;  
Απαντήστε μόνο αν απασχολείτε εργαζόμενους στην επιχείρησή σας.**

<u>Δραστηριότητα</u>	<u>Διαφωνώ απόλυτα</u>	<u>Διαφωνώ</u>	<u>Ούτε / ούτε</u>	<u>Συμφωνώ</u>	<u>Συμφωνώ απόλυτα</u>
Την οργάνωση της εργασίας	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Την ταχύτητα λήψης αποφάσεων	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Την ευελιξία της επιχ/σης (εξωστρέφεια)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Την επικοινωνία με τον Πελάτες, προμηθευτές	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Την πρόσβαση σε νέες αγορές	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Άλλο (αναφέρατε) .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**4. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (ΤΠΕ)** (Σημειώστε με Χ δίπλα από την αντίστοιχη απάντηση, όπου απαιτείται)

**4.1) Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας τα παρακάτω εργαλεία ;**

Εργαλεία	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Τηλεφωνικό κέντρο	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Η/Υ εξοπλισμός, Ηλεκτρομηχανολογικός εξοπλισμός (Η/Μ)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Software	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Internet – e-mail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Intranet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Μισθοδοσία	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Εμπορικά πακέτα	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Εργαλεία project management	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Συστήματα διαχείρισης πελατών (CRM)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Άλλοι λόγοι (αναφέρατε)	.....				

**4.1.1 Βλέπετε ωφέλεια από την χρήση των παραπάνω εργαλείων;**

ΟΧΙ                       ΝΑΙ

**4.1.2 Πιστεύετε ότι μειώνει ή αυξάνει το κόστος για την επιχείρηση η χρήση τους ;**

Μειώνει                       Αυξάνει

**4.2) Η επιχείρησή σας, είναι συνδεδεμένη στο διαδίκτυο;**

ΟΧΙ  ΝΑΙ

**Αν ΟΧΙ για ποιους λόγους; Σημειώστε την δική σας άποψη, με βάση τις επικρατούσες συνθήκες στην επιχείρησή σας.**

Λόγοι μη σύνδεσης	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε / ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η σύνδεση στο διαδίκτυο έχει μεγάλο οικονομικό κόστος στην επιχείρηση	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Η σύνδεση στο διαδίκτυο απαιτεί μεγάλη τεχνογνωσία που η επιχείρηση δεν διαθέτει	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Δεν απαιτείται από το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Έλλειψη ενημέρωσης για τα πλεονεκτήματα χρήσης του	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Έλλειψη τεχνολογικών υποδομών	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Άλλοι λόγοι (αναφέρατε)	.....				

**Αν ΝΑΙ αναφέρατε τους τρεις (3) πιο σημαντικούς (όπου 1 περισσότερο σημαντικό) λόγους που χρησιμοποιείτε το διαδίκτυο.**

Συγκέντρωση πληροφοριών	<input type="checkbox"/>
Ενδοεταιρική επικοινωνία	<input type="checkbox"/>
Εκπαίδευση εργαζομένων	<input type="checkbox"/>
Εξυπηρέτηση πελατών	<input type="checkbox"/>
Αγορές, προμήθειες	<input type="checkbox"/>
Πώληση προϊόντων – υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>
e-banking / πληρωμές	<input type="checkbox"/>
Άλλοι λόγοι (αναφέρατε)	<input type="checkbox"/>
.....	

**4.3) Πρόσβαση στο διαδίκτυο έχουν;**

Όλοι οι εργαζόμενοι  Μόνο Διευθυντικά στελέχη

4.4) Πόσο Διαφωνείτε ή Συμφωνείτε με τους παρακάτω λόγους μη πρόσβασης στο διαδίκτυο για τους εργαζομένους. Σημειώσετε την δική σας άποψη, με βάση τις επικρατούσες συνθήκες στην επιχείρησή σας.

Απαντήστε μόνο αν απασχολείτε εργαζόμενους στην επιχείρησή σας.

<u>Λόγοι μη πρόσβασης</u>	<u>Διαφωνώ απόλυτα</u>	<u>Διαφωνώ</u>	<u>Ούτε / ούτε</u>	<u>Συμφωνώ</u>	<u>Συμφωνώ απόλυτα</u>
Το διαδίκτυο είναι αιτία οι εργαζόμενοι να χάνουν άσκοπα το χρόνο τους	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Δεν προβλέπεται από το αντικείμενο εργασίας των εργαζομένων	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Ελλιπής γνώση χρήσης του διαδικτύου από τους εργαζόμενους	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Λόγοι ασφάλειας (διακίνηση εμπιστευτικών εγγράφων, ιών, κ.λ.π)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Μεγάλο οικονομικό κόστος για την επιχείρηση	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Έλλειψη τεχνολογικών υποδομών	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Άλλοι λόγοι (αναφέρατε)	..... .....				

ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΣΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ, ΜΟΝΟ ΑΝ ΑΠΑΣΧΟΛΕΙΤΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ.

**5. ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ** (Σημειώστε με Χ δίπλα από την αντίστοιχη απάντηση, όπου απαιτείται)

5.1) Πραγματοποίησε η επιχείρησή σας προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης την τελευταία τριετία;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Αν ΟΧΙ**, για ποιο λόγο δεν υλοποιήθηκαν προγράμματα κατάρτισης;

<input type="checkbox"/>	Δεν αποτελεί προτεραιότητα της διοίκησης
<input type="checkbox"/>	Έλλειψη σωστού σχεδιασμού
<input type="checkbox"/>	Δεν είναι απαραίτητο (χάσιμο παραγωγικού χρόνου)
<input type="checkbox"/>	Λόγω υψηλού κόστους
<input type="checkbox"/>	Άλλοι λόγοι (αναφέρατε) .....

**Αν ΝΑΙ** ποιες από τις παρακάτω μεθόδους ή διαδικασίες μάθησης χρησιμοποιήθηκαν κατά την εκπαίδευση των εργαζομένων σας;

	Μέθοδοι – Διαδικασίες μάθησης
<input type="checkbox"/>	Συμμετοχή σε προγράμματα υλοποιούμενα από φορείς κατάρτισης χρηματοδοτούμενα από δημόσιες αρχές
<input type="checkbox"/>	Μαθήματα σχεδιαζόμενα από τη διοίκηση τα οποία υλοποιούνται με εσωτερικά ή εξωτερικά στελέχη
<input type="checkbox"/>	Εκπαίδευση, καθοδήγηση ή πρακτική εμπειρία από άλλο στέλεχος της επιχείρησης, χρήση τυπικών εργαλείων
<input type="checkbox"/>	Εναλλαγή εργασιών (εκμάθηση μέσα σε ομάδα)
<input type="checkbox"/>	Σεμινάρια, ομιλίες και εργαστήρια
<input type="checkbox"/>	Διαδικασίες ηλεκτρονικής μάθησης μέσω διαδικτύου (e-learning)

5.2) Εσείς, έχετε συμμετάσχει σε κάποια δραστηριότητα εκπαίδευσης – κατάρτισης ;

ΟΧΙ

ΝΑΙ

**Αν ΟΧΙ**, αναφέρετε τους λόγους που δεν συμμετείχατε.

<input type="checkbox"/>	Κατάρτιση σχεδιασμένη για τους εργαζόμενους της επιχείρησης
<input type="checkbox"/>	Δεν απαιτείται από τη θέση εργασίας μου (ιδιότητα μου) στην επιχείρηση
<input type="checkbox"/>	Έλλειψη χρόνου
<input type="checkbox"/>	Άλλοι λόγοι (αναφέρατε) .....

5.3) Τα προγράμματα κατάρτισης που παρακολούθησαν οι εργαζόμενοι σας υλοποιήθηκαν;

Εντός ωραρίου εργασίας  Εκτός ωραρίου εργασίας

5.4) Έχει παρασχεθεί ποτέ, σήμερα ή στο παρελθόν εκπαιδευτική άδεια από την επιχείρησή σας προκειμένου να παρακολουθήσει κάποιος εργαζόμενος σας ένα πρόγραμμα κατάρτισης;

ΟΧΙ  ΝΑΙ

Αν ΟΧΙ, αναφέρετε τους λόγους

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

5.5) Έχει χρησιμοποιήσει η επιχείρησή σας την Εκπαίδευση από Απόσταση μέσω του Διαδικτύου (ΕΑΔ) για την κάλυψη των επιμορφωτικών αναγκών των εργαζομένων της;

ΟΧΙ  ΝΑΙ

Αν ΟΧΙ, αναφέρετε τους λόγους

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

Αν ΝΑΙ, αναφέρετε τους λόγους

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

5.6) Πόσο σημαντική θεωρείτε τη χρήση του διαδικτύου για την εκπαίδευση των εργαζομένων σας;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.7) Γενικά σε ποιο βαθμό προωθεί η επιχείρησή σας την κατάρτιση - εκπαίδευση για την ανάπτυξη των εργαζομένων της;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΑΠΟ ΑΠΟΣΤΑΣΗ ΜΕΣΩ ΔΙΑΔΥΚΤΙΟΥ** (Σημειώστε με Χ δίπλα στην απάντηση, όπου απαιτείται)

6.1) Παρακάτω δίνονται διάφορες μορφές οργάνωσης ενός προγράμματος κατάρτισης – . Από αυτές **επιλέξτε μέχρι 3**, γνωρίζοντας ότι η διάρκεια της κατάρτισης και ο χρόνος υλοποίησης της θα σχεδιαστούν με βάση το χρόνο που εσείς μπορείτε να διαθέσετε.

Αυτοεκπαίδευση με τη χρήση εκπαιδευτικών εργαλείων σε μορφή εκπαιδ.σημειώσεων, cd-rom,video	<input type="checkbox"/>
Επιμόρφωση από απόσταση με τη χρήση Η/Υ και του διαδικτύου	<input type="checkbox"/>
Παρακολούθηση σε αίθουσα κατάρτισης <u>εκτός</u> επιχείρησης με την παρουσία ειδικών εκπαιδευτών	<input type="checkbox"/>
Παρακολούθηση κατάρτισης <u>εντός</u> της επιχείρησης με την παρουσία ειδικών εκπαιδευτών	<input type="checkbox"/>
Οργάνωση επιμορφωτικών εργαστηρίων στην επιχείρηση	<input type="checkbox"/>
Διακρατική επιμόρφωση με τη συμμετοχή εμπειρογνομώνων εκπαιδευτών από το εξωτερικό	<input type="checkbox"/>

6.2) Θα επιθυμούσατε να σχεδιάσετε σε ένα πρόγραμμα κατάρτισης για την ενίσχυση των επαγγελματικών προσόντων των εργαζομένων σας σχεδιασμένο να υλοποιηθεί από Απόσταση μέσω Διαδικτύου;

ΟΧΙ  ΝΑΙ  Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

**Αν ΟΧΙ Αναφέρατε μέχρι τρεις (3) πιθανούς λόγους για τους οποίους δεν επιθυμείτε να οργανωθεί ένα τέτοιο πρόγραμμα**

<input type="checkbox"/>	Όχι καλή εξοικείωση με τους Η/Υ και το διαδίκτυο
<input type="checkbox"/>	Έλλειψη πρόσβασης στο διαδίκτυο
<input type="checkbox"/>	Μη πιστοποίηση εκπαιδευτικού αποτελέσματος
<input type="checkbox"/>	Έλλειψη κοινωνικής επαφής κατά την εκπαιδευτική διαδικασία
<input type="checkbox"/>	Έλλειψη κινήτρων
<input type="checkbox"/>	Άλλοι λόγοι αναφέρατε .....

**Αν ΝΑΙ Θα επιθυμούσατε να το παρακολουθήσουν:**

<input type="checkbox"/>	Από το σπίτι τους κατά τις ελεύθερες ώρες
<input type="checkbox"/>	κατά τη διάρκεια της εργασίας τους με μικρή επιμήκυνση του ωραρίου εργασίας τους. (Διάθεση ελεύθερου χρόνου 30 min από τον εργοδότη πριν τη λήξη του ωραρίου και ταυτόχρονη διάθεση 30 min από τον εργαζόμενο μετά τη λήξη του ωραρίου του)

**6.3) Πόσο Διαφωνείτε ή Συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις που αναφέρονται στην υιοθέτηση της ΕΑΔ από τις επιχειρήσεις σας, πείτε μας τη γνώμη σας;**

<u>Η Υιοθέτηση της ΕΑΔ:</u>	<u>Διαφωνώ απόλυτα</u>	<u>Διαφωνώ</u>	<u>Ούτε / ούτε</u>	<u>Συμφωνώ</u>	<u>Συμφωνώ απόλυτα</u>	<u>Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ</u>
Δημιουργεί στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση έναντι του ανταγωνισμού	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 9
Προϋποθέτει σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού της επιχείρησης	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 9
Μειώνει το κόστος για την επιχείρηση	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 9
Βελτιώνει την ατομική και τη συλλογική απόδοση	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 9
Μειώνει τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 9
Βελτιώνει την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος της επιχείρησης	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 9
Προϋποθέτει το προφίλ των εργαζομένων να είναι αντίστοιχο του προφίλ του χρήστη του διαδικτύου	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 9

**6.4) Πόσο Διαφωνείτε ή Συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις που αναφέρονται στην υιοθέτηση της ΕΑΔ για την κάλυψη των επιμορφωτικών αναγκών των εργαζομένων σας;**

<u>Η Υιοθέτηση της ΕΑΔ:</u>	<u>Διαφωνώ απόλυτα</u>	<u>Διαφωνώ</u>	<u>Ούτε / ούτε</u>	<u>Συμφωνώ</u>	<u>Συμφωνώ απόλυτα</u>	<u>Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ</u>
Η επιχείρηση μου δεν είναι εξοικειωμένη με τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα και εργαλεία	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 9
Η επιχείρηση μου ξέρει τι είναι η ΕΑΔ αλλά δεν αποφασίζει να την υιοθετήσει	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 9
Η επιχείρηση μου ξέρει τι είναι η ΕΑΔ αλλά δεν προσδοκά αρκετά οφέλη από την υιοθέτηση της	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 9
Η επιχείρηση μου δεν διαθέτει τον απαραίτητο χρόνο για να σχεδιάσει και να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους της μέσω του διαδικτύου	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 9

**Σας ευχαριστούμε για τη συνεργασία.**

Εάν επιθυμείτε να σας αποσταλούν τα συμπεράσματα της έρευνας μετά την ολοκλήρωση της, συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία επικοινωνίας μαζί σας.

Όνοματεπώνυμο :

Διεύθυνση αποστολής :

e-mail :

Τηλέφωνο :