

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη *Διοίκηση Επιχειρήσεων*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



«Διαχείριση Γνώσης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις. Αναγκαιότητα ή Πολυτέλεια; Η Προστιθέμενη Αξία που Δύναται να Προσφέρει το Knowledge Management, στο Σύγχρονο Επιχειρείν»

Ιωάννης Φράγκος

Επιβλέπων Καθηγητής
Ιωάννης Ρωσσίδης

ΕΞΩΦΥΛΛΟ 1

Δεκέμβριος 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

«Διαχείριση Γνώσης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις. Αναγκαιότητα ή Πολυτέλεια; Η Προστιθέμενη Αξία που Δύναται να Προσφέρει το Knowledge Management, στο Σύγχρονο Επιχειρείν»

Ιωάννης Φράγκος

**Επιβλέπων Καθηγητής
Ιωάννης Ρωσσίδης**

ΕΞΩΦΥΛΛΟ 2

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστήμων και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Δεκέμβριος 2020

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Η δύναμη της γνώσης είναι διαχρονικά αναγνωρισμένη, τόσο σε κοινωνικό όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο. Μέσω των γνώσεων ο άνθρωπος εξελίχθηκε στην ιστορία και κατάφερε να ευημερήσει. Σήμερα, η γνώση, ως επιχειρηματικός πόρος, θεωρείται κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία. Κι αυτό, διότι ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος χαρακτηρίζεται από παγκοσμιοποίηση κι έντονο ανταγωνισμό όπου τα πάντα κρίνονται στην λεπτομέρεια. Έτσι, πρωτοπόρες και καινοτόμες θεωρούνται οι επιχειρήσεις εκείνες που διαθέτουν, παράγουν κι αξιοποιούν την γνώση. Με άλλα λόγια, η διαχείριση της γνώσης, σήμερα, σε κάθε μορφής οργανισμό, θεωρείται παράγοντας επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανάλυση που ακολουθεί εστιάζει στην έννοια της διαχείρισης της γνώσης και των μεθόδων της ως διαδικασία που προσθέτει αξία σε ότι παράγει ένας οργανισμός. Για την πληρέστερη κατανόηση των εννοιών αυτών, αλλά και τον εντοπισμό τους στην ελληνική πραγματικότητα, και στον ελληνικό ιδιωτικό τομέα διενεργήθηκε πρωτογενής έρευνα με την συμμετοχή 15 στελεχών από ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Περιφερειακής Ενότητας Μεσσηνίας. Στόχος ήταν να προσδιοριστεί το κατά πόσο γίνεται αντιληπτή και αξιοποιείται η διαχείριση της γνώσης στις επιχειρήσεις αυτές, αλλά και τα όποια κενά υπάρχουν, είτε σε θεωρητικό είτε σε πρακτικό επίπεδο.

Λέξεις Κλειδιά: Διαχείριση Γνώσης, Ξενοδοχειακός Κλάδος, Μεσσηνία.

Summary

The power of knowledge has long been recognized, both socially and in business. Through knowledge man evolved into history and managed to prosper. Today, knowledge, as a business resource, is considered a critical factor for success. This is because the modern business world is characterized by globalization and intense competition where everything is judged in detail. Thus, pioneers and innovators are those companies that possess, produce and utilize knowledge. In other words, knowledge management, today, in any form of organization, is considered a factor in achieving a competitive advantage. The following analysis focuses on the concept of knowledge management and its methods as a process that adds value to what an organization produces. For a more complete understanding of these concepts, but also their localization in the Greek reality and in the Greek private sector a primary research was conducted with the participation of 15 executives from hotel companies of the Regional Unit of Messinia. The aim was to determine whether the management of knowledge in these companies is perceived and utilized, as well as any gaps that exist, either in theory or in practice.

Keywords: Knowledge Management, Hotel Industry, Messinia

Ευχαριστίες

Αισθάνομαι υποχρέωσή μου να ευχαριστήσω εκ βάθους καρδίας τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Ρωσσίδη Ιωάννη για την ουσιαστική στήριξη και πολύτιμη επιστημονική καθοδήγηση του, ώστε η παρούσα προσπάθεια να καλύπτει με αρτιότητα τα ποιοτικά κριτήρια, τα οποία έχει θεσπίσει το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου για την υποβολή των Μεταπτυχιακών Διατριβών των φοιτητών του.

Ευχαριστώ ολοψύχως τους επιχειρηματίες και τα στελέχη των επιχειρήσεων, οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα και αφιερώνοντας για αυτούς πολύτιμο χρόνο και συμβάλλοντας με πολύτιμα στοιχεία στην ερευνητική τεκμηρίωση και στην επιτυχή υλοποίηση και περάτωση της παρούσας.

Αφιέρωση

Στον Πατέρα μου και στη Σύζυγό μου για την αμέριστη συμπαράσταση την οποία μου παρείχαν κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Περιεχόμενα

ΕΞΩΦΥΛΛΟ 1.....	i
ΕΞΩΦΥΛΛΟ 2.....	i
ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ.....	ii
Περίληψη	i
Summary	ii
Ευχαριστίες	iii
Αφιέρωση	iv
Περιεχόμενα.....	v
Πίνακας Διαγραμμάτων, Πινάκων και Εικόνων	ix
Διαγράμματα.....	ix
Πίνακες	ix
Εικόνες.....	ix
Εισαγωγή.....	11
Κεφάλαιο 1.	13
Η Γνώση και η Οικονομία της Γνώσης.....	13
1.1 Η Πληροφορία.	13
1.2 Η Γνώση.	14
1.3 Η Οικονομία της Γνώσης.	18
1.4 Η Μετάδοση της Γνώσης και ο Ρόλος της Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνίας.	20
Κεφάλαιο 2.	23
Η Διαχείριση της Γνώσης	23

2.1	Εννοιολογικό Περιεχόμενο.....	23
2.2	Μοντέλα Διαχείρισης της Γνώσης.....	27
	Γενικό Μοντέλο Γνώσεων.....	27
	Μοντέλο Nonaka & Takeuchi	28
	Μοντέλο Wiig.....	30
	Μοντέλο Meyer & Zack.....	32
	Μοντέλο Choo	33
	Μοντέλο Bukowitz & Williams.....	34
	Μοντέλο Lee & Yang	36
2.3	Ο Μανθάνων Οργανισμός.....	37
2.4	Εργαλεία Διαχείρισης της Γνώσης.....	39
	Κεφάλαιο 3.....	44
	Ρόλος της Διαχείρισης της Γνώσης για τις Επιχειρήσεις.....	44
	3.1 Γενικές Επισημάνσεις.....	44
	3.2 Η Προσθήκη Αξίας.....	50
	3.3 Η Ευκαιρία για τις Ελληνικές Επιχειρήσεις	52
	Κεφάλαιο 4.....	56
	Μελέτη Περίπτωσης : Η Διαχείριση Γνώσης σε Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις της Μεσσηνίας.....	56
	4.1 Η Ιδιαιτερότητα των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων σε Σχέση με τη Διαχείριση Γνώσης.....	56
	4.2 Μεθοδολογία & Αναγκαιότητα της Έρευνας.....	61
	4.3 Σκοπός και Στόχοι της Έρευνας.....	61
	4.3.1 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα.....	62
	4.4 Εργαλείο της Έρευνας.....	62
	4.5 Ανάλυση των Ερωτημάτων.....	65
	4.5.1 Δημογραφικά Στοιχεία.....	65
	4.5.2 Ερώτηση Β1. Ο Όρος «Διαχείριση Γνώσης».....	66

4.5.3 Ερώτηση Γ1. Πρακτικές και Εργαλεία Διαχείρισης Γνώσης.....	66
4.5.3 Ερώτηση Γ2. Προσήλωση στη Διαχείριση Γνώσης και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	66
4.5.4 Ερώτηση Γ3. Διαχείριση Γνώσης στην Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	67
4.5.5 Ερώτηση Γ4. Ανθρώπινοι Πόροι και Υπεροχή στη Διαχείριση Γνώσης.....	67
4.5.6 Ερώτηση Δ1. Μέθοδος Συλλογής της Γνώσης.....	67
4.5.7 Ερώτηση Δ2. Επεξεργασία της Γνώσης.....	68
4.5.8 Ερώτηση Δ3. Συμμετοχή των Εργαζομένων και Διαχείριση Γνώσης.....	68
4.5.9 Ερώτηση Δ4. Ανθρώπινοι Πόροι και Σημασία Διαχείρισης Γνώσης.....	68
4.5.10 Ερώτηση Ε1. Προοπτική Επένδυσης σε Εργαλεία Διαχείρισης Γνώσης.....	69
4.5.11 Ερώτηση Ε2. Μετασχηματισμός της Γνώσης.....	69
4.5.12 Ερώτηση Ε3. Απορρόφηση, Διακράτηση Γνώσης και Εσωτερικό και Εξωτερικό Περιβάλλον.....	69
4.5.13 Ερώτηση Ε4. Υιοθέτηση Πρακτικών Διαχείρισης Γνώσης και Βέλτιστη Απόδοση.....	69
4.5.14 Ερώτηση ΣΤ1. Γενικές Παρατηρήσεις.....	70
4.6 Αποτελέσματα της Έρευνας.....	70
4.6.1 Δείγμα.....	71
4.6.2 Χρόνος Διεξαγωγής.....	73
4.6.3 Περιορισμοί – Δυσκολίες της Έρευνας.....	73
4.6.4 Δημογραφικά Στοιχεία.....	74
4.6.5 Ο Όρος «Διαχείριση Γνώσης».....	79
4.6.6 Εφαρμογή Πρακτικών Διαχείρισης της Γνώσης.....	80
4.6.7 Διαχείριση Γνώσης και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	81
4.6.8 Διαχείριση γνώσης και οργανωσιακή κουλτούρα.....	83
4.6.9 Τομέας Υπεροχής σε Σχέση με την Διαχείριση Γνώσης.....	84
4.6.10 Συλλογή γνώσης.....	85
4.6.11 Επεξεργασία Διαθέσιμης Γνώσης.....	85

4.6.12 Συμμετοχή των Εργαζομένων.....	86
4.6.13 Αντίληψη Σημασίας από τους Εργαζομένους	87
4.6.14 Επένδυση- Επάρκεια Εργαλείων Διαχείρισης Γνώσης	88
4.6.15 Μετατροπή Άρρητης Γνώσης σε Ρητή.....	88
4.6.16 Διαθέσιμοι Διοικητικοί Μηχανισμοί	90
4.6.17 Πρακτικές Αποδοτικότερης Διαχείρισης της Γνώσης	90
4.6.18 Τελικές Επισημάνσεις.....	91
Συμπεράσματα	93
Βιβλιογραφία	98
Ελληνική	98
Ξενόγλωσση.....	99
Διαδικτυακές πηγές	103
Παράρτημα	105
Α. Το Έντυπο των ερωτήσεων των συνεντεύξεων.	105
Β. Έντυπο Συγκατάθεσης Κατόπιν Ενημέρωσης.....	108

Πίνακας Διαγραμμάτων, Πινάκων και Εικόνων

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1 Πυραμίδα της Γνώσης κατά Bender & Fish (2000).	15
Διάγραμμα 2. Γενικό Μοντέλο Γνώσης. Προσαρμογή από τη Θεωρία.	28
Διάγραμμα 3. Σπείρα Γνώσης Nonaka & Takeuchi.	30
Διάγραμμα 4. Μοντέλο Wiig, (προσαρμογή και μετάφραση).....	31
Διάγραμμα 5. Μοντέλο Meyer & Zack. Προσαρμογή και Μετάφραση.	32
Διάγραμμα 6. Μοντέλο Chun Wei Choo. Μετάφραση και Προσαρμογή.....	33
Διάγραμμα 7. Μοντέλο Bukowitz και Williams. Μετάφραση.	35
Διάγραμμα 8. Μοντέλο Lee & Yang. Προσαρμογή από τη θεωρία.....	37

Πίνακες

Πίνακας 1. Φύλο ερωτηθέντων.	75
Πίνακας 2. Ηλικία δείγματος.	75
Πίνακας 3. Έτη απασχόλησης στον ξενοδοχειακό τομέα.	77
Πίνακας 4. Έτη Προϋπηρεσίας στην Παρούσα Επιχείρηση.	78

Εικόνες

Εικόνα 1. Το λογότυπο του Πληροφοριακού Συστήματος Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων "Ιριδα" του 2018.	42
Εικόνα 2. Η γεωγραφική διασπορά των ξενοδοχειακών μονάδων των συμμετεχόντων	71

Εισαγωγή

Κάθε επιχείρηση συγκεντρώνει πόρους, σε όποια ποσότητα και ποιότητα μπορεί, προκειμένου να παράγει προϊόντα ή να προσφέρει υπηρεσίες, τα οποία θα είναι, όσο το δυνατόν, περισσότερο χρήσιμα για τους καταναλωτές. Το παραγόμενο είναι ο συνδυασμός των υλών, αλλά και της τεχνογνωσίας και των δεξιοτήτων, τις οποίες κατέχουν οι άνθρωποι.

Παραδοσιακά, οι βασικοί πόροι προσδιορίζονται ως υλικοί και ως ανθρώπινοι. Πλέον, όμως, με την κάθετη και συνεχή διάχυση της πληροφορίας, πόρος για τις επιχειρήσεις τείνει να αναγνωρίζεται και ο παράγοντας Γνώση.

Η Γνώση αποτελεί μια ευρύτερη έννοια σε σχέση με την Πληροφορία, καθώς περιλαμβάνει την προσωπική εμπειρία, ακόμα, και το συναίσθημα του ανθρώπου, ο οποίος την κατέχει. Σε επίπεδο οργανισμού, Γνώση είναι το σύνολο των κατεχόμενων γνώσεων των ανθρώπων, οι οποίοι τον συγκροτούν. Η διαχείριση της γνώσης αυτής κρίνεται από πολλούς μελετητές ότι μπορεί να καθορίσει την πορεία μιας επιχείρησης, αλλά να της προσφέρει και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η παρούσα προσπάθεια μελετά την έννοια της Διαχείρισης της Γνώσης, αλλά και τους λόγους για τους οποίους αυτή κρίνεται ως κρίσιμος παραγωγικός παράγοντας τόσο για τις ελληνικές επιχειρήσεις, όσο και για το σύνολό τους διεθνώς.

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή περιλαμβάνει βιβλιογραφικό- θεωρητικό μέρος, καθώς και ερευνητικό και είναι δομημένη σε τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύονται και διασαφηνίζονται οι έννοιες "Πληροφορία" και "Γνώση". Γίνεται αναφορά στη στρατηγική αλλαγή προσανατολισμού του οικονομικού μοντέλου από οικονομία «Εντάσεως Κεφαλαίου» ή «Εντάσεως Εργασίας» στη δημιουργική σύμπτυξη των δύο σε «Οικονομία Γνώσης». Επισημαίνεται στο ίδιο κεφάλαιο ο ρόλος της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνίας στη μετάδοση γνώσης στην παρούσα χρονική περίοδο.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η θεωρητική σύλληψη της Διαχείρισης Γνώσης και το εννοιολογικό της υπόβαθρο. Στη συνέχεια παρατίθενται το γενικό μοντέλο διαχείρισης της γνώσης και κάποια από τα κύρια μοντέλα διαχείρισης με τους όρους οι οποίοι χρησιμοποιούνται από κορυφαίους θεωρητικούς του ζητήματος, όπως οι Nonaka & Takeuchi, ο Wiig, ο Choo, οι Bukowitz & Williams με τελευταίους στην παρούσα προσπάθεια τους Lee & Yang. Ακολούθως αναπτύσσεται η έννοια του Μανθάνοντος Οργανισμού και γίνεται γνωριμία με τα διάφορα Εργαλεία Διαχείρισης της Γνώσης, τόσο διοικητικά όσο και τεχνολογικά.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζεται ο Ρόλος της Διαχείρισης Γνώσης στο επιχειρείν και την προσθήκη αξίας την οποία δύναται η πρώτη να προσφέρει. Τέλος στο κεφάλαιο αυτό δίνεται η προοπτική για τις ελληνικές επιχειρήσεις από την εντατικοποίηση της Διαχείρισης Γνώσης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, το οποίο αφορά και τον πυρήνα της Μεταπτυχιακής αυτής Διατριβής γίνεται κατά πρώτον αναφορά στην ιδιαιτερότητα των τουριστικών - ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, τόσο ως διακριτού επιχειρηματικού τομέα, αλλά κυρίως ως προς την ιδιαιτερότητα του για την εφαρμογή Διαχείρισης Γνώσης σε αυτόν. Ως μεθοδολογικό εργαλείο για την διεξαγωγή της πρωτογενούς έρευνας χρησιμοποιήθηκε η προσωπική συνέντευξη. Διεξήχθησαν συναντήσεις δια ζώσης με επιχειρηματίες και στελέχη του τουριστικού ξενοδοχειακού κλάδου στην Περιφερειακή Ενότητα Μεσσηνίας κατά το διάστημα από 23 Οκτωβρίου 2020 έως 15 Νοεμβρίου 2020. Ακολουθεί η παρουσίαση των ερωτημάτων τα οποία ετέθεισαν στους συμμετέχοντες των προσωπικών συνεντεύξεων. Στη συνέχεια αναλύονται ο βαθμός, ο τρόπος και η ετοιμότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Περιφερειακή Ενότητα Μεσσηνίας να υιοθετήσουν στοιχεία ή συστήματα Διαχείρισης Γνώσης σε όλο το φάσμα της επιχειρησιακής δραστηριότητας. Η Γνώση, η οποία εγγίζει την επιχείρηση πως ταυτοποιείται, πως εντοπίζεται και δεσμεύεται, πως αποθηκεύεται και πως διανέμεται στους παραγωγικούς συντελεστές. Επιπλέον καθίσταται σαφέστερη η εικόνα για την θέση της Διαχείρισης Γνώσης στον αγώνα για επιχειρηματική επιβίωση, αριστεία και καινοτομία.

Κεφάλαιο 1.

Η Γνώση και η Οικονομία της Γνώσης

Η παρούσα προσπάθεια έχει ως σκοπό την επιβεβαίωση της διαπίστωσης, ότι η γνώση πλέον έχει καταστεί βασικός παράγοντας για την απόδοση και επίδοση των επιχειρήσεων. Η Βιομηχανική Επανάσταση άλλαξε το μείγμα χρήσης των βασικών συντελεστών παραγωγής, της γης, εργασίας, και κεφαλαίου. Στη σημερινή εποχή αυτό που χρειαζόμαστε είναι να ανταποκρινόμαστε ταχύτατα στον τέταρτο συντελεστή παραγωγής (Gamble & Blackwell, 2004).

Ο τελευταίος αποτελεί περιουσιακό στοιχείο κάθε οικονομικής οντότητας παράλληλα με τα παραδοσιακά. Η αντιμετώπιση της γνώσης ως τέτοιου στοιχείου και η εντατικοποίηση της εκμετάλλευσής της έχουν οδηγήσει τα οικονομικά υποκείμενα να κάνουν λόγο πλέον για «Οικονομία της Γνώσης». Έχοντας στο νου αυτή τη διατύπωση είναι σκόπιμο να προσδιορίσουμε έτι περαιτέρω το περιεχόμενο των όρων «Γνώση» και «Οικονομία της Γνώσης».

1.1 Η Πληροφορία.

Προτού ασχοληθούμε με τους κύριες αυτές έννοιες, οι οποίες θα μας απασχολήσουν και στη συνέχεια είναι σκόπιμο να διασαφηνιστεί ο όρος «Πληροφορία». Η ανάγκη αυτή έγκειται στο γεγονός ότι στο σύγχρονο περιβάλλον υπάρχει αμηχανία και αδυναμία στη περιγραφή λόγω της συνάφειας της σημασίας της Πληροφορίας με αυτή της Γνώσης. Οι αποδιδόμενοι ορισμοί ποικίλουν, αλλά ταυτόχρονα περιέχουν κοινά τμήματα του εννοιολογικού περιεχομένου και βασικές ιδιότητες του όρου αυτού.

Πληροφορία θα εδύνατο κάποιος να αποκαλέσει κατά τον Μπώκο, το στοιχειώδες δεδομένο, το οποίο έχει, για όποιον το προσλαμβάνει, γνωστικό νόημα. Η διαδικασία πρόσκτησης γνώσης περιλαμβάνει βασικά τμήματα, τα οποία σχετιζόμενα μεταξύ τους θα διαμορφώσουν και θα περιγράψουν την μετέπειτα Πληροφορία, η οποία θα κωδικοποιηθεί ως Γνώση. Επομένως γίνεται αντιληπτό, ότι η Πληροφορία είναι η στοιχειώδης μονάδα Γνώσης, το στοιχειώδες δεδομένο το οποίο μπορεί να θεωρηθεί γνωστικά αυτοδύναμο (Μπώκος, 2002).

Η πραγματικότητα του κόσμου συντίθεται στην αντίληψη μας από συνεχώς εισερχόμενα και αναθεωρούμενα δεδομένα, έτσι ώστε να τον κατανοούμε κατά τον βέλτιστο τρόπο. Την πραγματικότητα δεν την υφίσταται μόνο ένας αλλά σύνολα ή σύνολο ανθρώπων και χρειάζεται να έχουμε κοινούς κώδικες για αυτήν κατά την επιδίωξη επικοινωνίας με τρίτους. Τιοιουτοτρόπως, είτε γίνεται λόγος για κοινωνία, είτε για αγορά και οικονομία ο κοινωνικός χαρακτήρας της πληροφορίας παραμένει. Είναι από τους πιο βασικούς παράγοντες κοινωνικής εξέλιξης αν όχι ο σημαντικότερος και της δημιουργίας πολιτισμού, αφανής για πολλούς αιώνες. Η ραγδαία αλλαγή των τεχνολογικών δεδομένων μας έφερε τον όρο στην επιφάνεια και του απέδωσε εκ νέου τη σημαντικότητά του, ώστε να αναφερόμαστε σήμερα, στην “Εποχή” ή την “Κοινωνία της Πληροφορίας” (Μπώκος, 2002).

1.2 Η Γνώση.

Φιλοσοφικά αναφερόμενοι στη Γνώση την περιγράφουμε ως μια «αιτιολογημένη ορθή πίστη» (Nonaka, & Takeuchi, 2003). Παρόλα αυτά με τον ορισμό αυτό εισάγονται περιορισμοί λόγω του κινδύνου η πίστη αυτή να μην έχει λογικά ερείσματα ή να είναι ακόμη και λανθασμένη. Κάποιοι προσπαθούν έως τις μέρες μας να ανακαλύψουν τη Γνώση, ως απόλυτο και ανόθευτο πνευματικό μέγεθος. Οι μέθοδοι, οι οποίες έχουν βρεθεί έως τώρα εμπλέκουν από την μία πλευρά την λογική και μόνο και από την άλλη την δια των αισθήσεων διαμορφούμενη και επαληθευμένη μνήμη. Με αυτό το σκεπτικό η γνώση μπορεί να αποκτηθεί, είτε μέσω παραγωγικής λογικής με προσφυγή σε έννοιες, νόμους και θεωρίες, είτε επαγωγικά από συγκεκριμένες αισθητηριακές εμπειρίες (Nonaka & Takeuchi, 2003). Ο δυισμός αυτός υφίσταται στην φιλοσοφική σκέψη, αλλά και την έρευνα έως και σήμερα.



Διάγραμμα 1 Πυραμίδα της Γνώσης κατά Bender & Fish (2000).

Πηγή: https://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/10667/1/Knowledge%20Management_Kapota_%CE%9D%CE%B9%CE%BC%CE%B5%CF%81%CF%84%CE%AE%CF%82.pdf

Προσεγγίζοντας το ζητούμενο της ενότητας αυτής εννοιολογικά θα ορίζαμε τη Γνώση ως τη δυνατότητα απόδοσης σε ένα αντικείμενο των χαρακτηριστικών, τα οποία αυτό φέρει στην πραγματικότητα. Οι συσχετισμοί οι οποίοι δύνανται να γίνουν με το πεδίο της γνώσης ως αντικείμενου, ποικίλουν εκκινώντας από ένα γεγονός της ανθρώπινης ιστορίας, συνεχίζοντας σε μία επαναλαμβανόμενη ρουτίνα γεγονότων ή μία αφηρημένη έννοια ένα συναίσθημα και φθάνοντας ως μια αξία στο πεδίο της ηθικής. Επιπλέον το αποδιδόμενο δύνανται να είναι οιοδήποτε γνώρισμα του - ένα γεγονός, ένας όρος, μια εννοιολογική ιδιότητα, μια υπαγωγή σε κανόνα και λοιπά- με το οποίο το αντικείμενο μπορεί να χαρακτηριστεί (Εγκυκλοπαίδεια Δομή, 2007).

Η αναζήτηση εννοιολογικής περιχαράκωσης για το ζήτημα της γνώσης εξακολουθεί συνεχιζόμενη. Γνώση δύνανται κάποιος να ορίσει την απόκτηση και την ανάμνηση μίας σειράς γεγονότων. Επιπρόσθετα η ίδια έννοια μπορεί να πλαισιώσει την πρακτική της χρήσης μιας συγκεκριμένης αλληλουχίας πληροφοριών στην κατεύθυνση της επίλυσης προβλημάτων. Στο σημείο αυτό προκύπτει από τα προαναφερθέντα παραδείγματα ένας διαχωρισμός της έννοιας της Γνώσης.

Το πρώτο παράδειγμα μπορεί να μας οδηγήσει στη γνώση, η οποία είναι εύκολα μεταδιδόμενη σε άλλους και υπάρχει ευχέρεια αποθήκευσης της σε ορισμένα μέσα. Είναι η πιο συστηματική γνώση και είναι ενταγμένη σε συγκεκριμένες διαδικασίες (Ρωσσίδης, & Ασπρίδης, 2017). Συνεπάγεται πραγματικές

δηλώσεις σχετικά με υλικές ιδιότητες, τεχνικές πληροφορίες και χαρακτηριστικά εργαλείων (Koskinen et al, 2003). Η πληροφορία, η οποία αποθησαυρίζεται σε λεξικά, εγκυκλοπαίδειες και επιστημονικά εγχειρίδια αποτελεί περίπτωση ρητής γνώσης. Αυτή η πραγματικότητα δεικνύει ότι η γνώση αυτή μπορεί να αποδοθεί με σύμβολα κωδικοποιημένα γλωσσικά. Επομένως είναι ικανή να συλληφθεί και να διανεμηθεί ευρέως σε ολόκληρη την οργάνωση (Kouloroulos & Frappolo, 1999).

Το έτερο παράδειγμα, αυτό της χρήσης πληροφοριών, μας οριοθετεί την αποκαλούμενη άρρητη γνώση. Κρύβεται από τη συνείδηση, εντοπίζεται στον ανθρώπινο εγκέφαλο και δεν μπορεί εύκολα να ληφθεί ή να αποκωδικοποιηθεί (Wong & Radcliffe, 2000). Το οξύμωρο στην περίπτωση αυτού του είδους γνώσης είναι ότι αντιπροσωπεύει το 95% της συνολικής πληροφόρησης, την οποία διαθέτει μια οικονομική οντότητα και την κινητοποιεί στην κατεύθυνση της καινοτομίας. Ενσωματώνεται στις προσωπικές εμπειρίες των συμμετεχόντων και λειτουργεί με το ένστικτο (Ρωσσιδης, & Ασπρίδης, 2017). Παρόλα αυτά είναι το είδος το οποίο είναι δύσκολο να μεταβιβαστεί σε ένα άλλο άτομο (Τζωρτζάκης, 2014). Η αντίθεση αυτή καθιστά ύψιστη προτεραιότητα την καταγραφή και διαχείριση της γνώσης – κυρίως της άρρητης- στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και ως διαδικασία αποκτά ξεχωριστή σημασία (Τζωρτζάκης, 2014).

Θεωρώντας τη Γνώση, ως κάτι το απτό, οφείλουμε να διαπιστώσουμε ότι η κατάκτησή της δεν μπορεί να επιτευχθεί εύκολα, είτε μέσω της παραγωγής είτε της αγοράς. Ο μετασχηματισμός των πληροφοριών σε γνώσεις προϋποθέτει συνδυασμό αλληλεπιδρούντων αύλων δεδομένων και γεγονότων. Η δυστοκία διαμόρφωσης των δεδομένων – πληροφοριών ως γνώση αποτελεί εμπόδιο εισόδου στην ανάπτυξη και αυτό το εμπόδιο εισόδου, με τη σειρά του, βοηθά στη δημιουργία της αξίας, η οποία κερδίζεται από τη γνώση (The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2007).

Η διαδικασία μετασχηματισμού των εκάστοτε νέων πληροφοριών και δεδομένων σε γνώση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τα βιώματα, τις εμπειρίες και τις θεσμοθετημένες αξίες του δρώντος υποκειμένου. Αυτοί οι παράγοντες ακόμη και σε νοητικό – ψυχολογικό πεδίο η διαίσθηση του ανθρώπου επέχουν θέση καταλύτη κατά τη στιγμή σχηματοποίησής της και ενσωμάτωσής της στο κοσμοεπίπεδο του. Εκ των ανωτέρω συνάγεται, ότι η Γνώση συνδέεται στενά με την τεχνογνωσία και την κατανόηση. Στον κόσμο των επιχειρήσεων υπάρχει και ενσωματώνεται όχι μόνο σε έγγραφα, αλλά και σε οργανωτικές συνήθειες, πρακτικές και κανόνες (Davenport & Prusak, 2000).

Αυτή την κουλτούρα γνώσης και διαχείρισής της παίρνει ως εφόδιο ο εργαζόμενος και δύναται να την μεταφέρει και σε ανταγωνιστικούς οργανισμούς εκτός αν δεσμεύεται με συμφωνίες εμπιστευτικότητας. Η κατάσταση αυτή αποτελεί και έναν ανασταλτικό παράγοντα για άλλες επιχειρήσεις που φοβούνται να αποθηκεύσουν την οργανωσιακή γνώση (ρητή γνώση) για το φόβο της διαρροής πληροφοριών (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2017).

Η ενσωμάτωση και έγγραφη αυτή αποτύπωση σε έναν οργανισμό, μέσα σε βάσεις δεδομένων ή έντυπα μέσα, όπως οι φάκελοι, αφορά ένα μέρος της γνώσης και όχι το σύνολό της (Μπαραλού, 2011). Αυτό συμβαίνει, διότι συνήθως δεν έχει τη μορφή μιας αποσταγμένης και ανασυνδυασμένης μέσα από εμπειρίες, συναισθήματα και ιδέες ανθρώπων πληροφορίας- γνώσης, παρά μόνο ως παρατιθέμενης πληροφορίας. Έτσι στερείται του χαρακτηριστικού της μοναδικότητας, το οποίο έχει αυτή για κάθε άνθρωπο και την καθιστά για αυτό το λόγο μοναδική κατά την έκθεσή της στην κρίση κάθε τρίτου. Η Γνώση, ως συγκεκριμένος συνδυασμός πληροφοριακών δεδομένων, πραγματοποιείται, ξεχωριστά και μοναδικά, από τις επιμέρους ανθρώπινες συνειδήσεις, οι οποίες μετέχουν στη γνωστική διαδικασία (Μπώκος, 2002).

Η μετουσιωμένη πληροφορία σε κατακτημένη γνώση θέτει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εντός του οποίου το άτομο επιθυμεί, κάνει επιλογές, θέτει στόχους, προβλέπει, αντιλαμβάνεται γεγονότα, ελίσσεται σε έναν κόσμο αενάως μεταβαλλόμενο και εξελίσσεται με βάση τις ανάγκες και τους σκοπούς του. Επομένως συμπεραίνουμε, ότι η γνώση των ανθρώπων επηρεάζει, σε μεγάλο βαθμό, την ασφάλεια, την αποτελεσματικότητα, την άνεση και την ικανοποίηση με την οποία διαμορφώνονται και επιτυγχάνονται οι στόχοι ενός ατόμου ή ενός οργανισμού (Hunt, 2003). Οι γνώσεις, οι οποίες βοηθούν το άτομο να ερμηνεύσει τις καταστάσεις διαδραματίζουν τον ίδιο σημαίνοντα ρόλο στην αντίληψη του ανθρώπου, όσο και τα λαμβανόμενα δια των αισθήσεων δεδομένα. Η εσωτερίκευση είναι η διαδικασία της ενσωμάτωσης της ρητής γνώσης σε άρρητη και συνδέεται με τη θεωρία «η μάθηση δια της πράξης» (Ρωσσίδης, & Ασπρίδης, 2017).

Η διαμόρφωση μίας πληροφορίας ως γνώσης προϋποθέτει και περικλείει αισθητηριακή εγρήγορση, η οποία θα βοηθήσει στην εξοικείωση με τα διάφορα δεδομένα και την ορθή αποκωδικοποίησή τους μέσα από την εμπειρία και τη μελέτη, είτε πρόκειται για προϊόν σύγκρισης, για συνέπειες ή για αναφορικότητα των δεδομένων προς άλλες κατεκτημένες πληροφορίες και για το υποκείμενο πλέον γνώσεις. Αυτά οδηγούν το άτομο σε νέα επίπεδα αίσθησης και συνείδησης σχετικά με την πραγματικότητα που τον

περιβάλλει. Η σοφία και η διορατικότητα μάλιστα περιλαμβάνονται σε ορισμούς της Γνώσης από ορισμένους μελετητές (NHS National Library for Health, 2005).

Η κατανόηση των θεμελιακών αρχών στις οποίες βασίζεται η θέσπιση προτύπων και η ταυτοποίηση τους ως τέτοιων οδηγούν στη σοφία. Ενώ η Γνώση διαδραματίζει ενεργητικό ρόλο περιλαμβάνοντας στρατηγική, πρακτική μέθοδο και κυρίως δράση, η σοφία αυτονομούμενη σε μεγαλύτερο βαθμό από τη Γνώση αντιπροσωπεύει το θεωρητικό υπόβαθρο ενσωματώνοντας και πλαισιώνοντας αρχές, εις βάθος γνώσεις και ηθική (Τζωρτζάκης, 2014).

Η Γνώση κατέστη πρωταγωνιστής στην ανθρώπινη πρόοδο μέσα στο ιστορικό γίνεσθαι δίνοντας τα απαραίτητα εφόδια στον πολιτισμό να εξελιχθεί μέσω της καινοτομίας αφανών και εμφανών πρωταγωνιστών. Η αλματώδης πρόοδος ειδικά της τεχνολογίας αιχμής στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία του ενεστώτος αιώνα, στον αιώνα της γνώσης κατά τον Κεφαλά (1999), αφού υπερεντατικοποίησε κάθε άλλο συντελεστή της παραγωγικής διαδικασίας και αλυσίδας επανήλθε στα θεμελιώδη. Στη Γνώση. Η συντελούμενη δεύτερη βιομηχανική επανάσταση στις αναπτυσσόμενες χώρες έχει ως πρώτη ύλη τη Γνώση. Αυτή εκ νέου, φανερά πια, καθίσταται βασικός μοχλός στην επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα αναδιαμορφώνοντας βαθιά τα πρότυπα της παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης και δραστηριότητας (The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2007). Η μετατροπή της γνώσης σε πράξη απαιτεί αφοσίωση στην έννοια της αλλαγής, η οποία τροφοδοτείται από το είδος της γνώσης και της καινοτομίας που συμβάλλει αποφασιστικά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Gamble & Blackwell, 2004). Όσες κοινωνίες χρησιμοποιήσουν τους ανθρώπους με την γνώση, αλλά και τα διαθέσιμα συστήματα αναγνώρισης, ταυτοποίησης, διατήρησης και διαχείρισης της όχι μόνο θα ανταπεξέλθουν στην νέα αυτή εποχή, αλλά και θα δημιουργήσουν παράλληλα αξία και πλούτο.

1.3 Η Οικονομία της Γνώσης.

«Η συνεχώς αυξανόμενη σημασία της γνώσης, της μάθησης και της καινοτομίας για την οικονομική ανάπτυξη και τη βελτίωση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, των περιφερειών, των χωρών και ευρύτερων οικονομικών οντοτήτων όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση,

αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο από τη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία και τους φορείς διαμόρφωσης πολιτικής» (Καλογήρου, Παναγιωτόπουλος, Τσακανίκας & Σιώκας, 2016).

Κάθε στιγμή του 24ώρου, τρισεκατομμύρια δεδομένα διασταυρώνονται από τους δημιουργούς αποφάσεων και μετατρέπονται σε πληροφορίες, οι οποίες όταν χρησιμοποιηθούν, δημιουργούν Γνώση (Κεφαλάς, 1999). Επομένως αναφερόμενοι σε οικονομία σήμερα αναφερόμαστε κατά κύριο λόγο σε δίκτυο πληροφοριών.

Ο Hogan αναφέρει (2011), η Οικονομία της Γνώσης είναι ένας όρος, ο οποίος χρησιμοποιείται στις προηγμένες οικονομίες για να περιγράψει τις τάσεις στις οποίες η δημιουργία γνώσεων και η χρήση τους, ως εισροών, στη διαδικασία παραγωγής αποτελούν όλο και πιο σημαντικούς παράγοντες για την επιδίωξη της ευημερίας και της ανταγωνιστικότητας. Η αποκωδικοποιημένη και κατασταλαγμένη πληροφορία αναγνωρίζεται πλέον ως η κινητήρια δύναμη της αύξησης της παραγωγικότητας και της οικονομικής ανάπτυξης, αλλάζοντας τη θεώρηση μας για την τεχνολογία, και τη μάθηση στην οικονομική δραστηριότητα. Μια απόπειρα ενός ορισμού για τον όρο «Οικονομία της Γνώσης» είναι ο οικονομικός χώρος εντός του οποίου η Γνώση και η διαχείριση της σε όλη το φάσμα της δραστηριότητας των οικονομικών δρώντων έχει καταστεί πρωταγωνιστής.

Η αναφορά σε «Οικονομία της Γνώσης» συνεπάγεται τους συνήθεις όρους και προϋποθέσεις οικονομικής δραστηριότητας με συσσώρευση κεφαλαίων, τεχνολογιών και απορρυσών από αυτές δυνατοτήτων και επιστημονική διεκπεραίωση των πτυχών της παραγωγικής δραστηριότητας. Δεν είναι απλά ένας άλλος τρόπος παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών, με ξεχωριστό τεχνολογικό εξοπλισμό, αλλά ένα πρότυπο παραγωγή, το οποίο βελτιώνεται συνεχώς (Caloghirou, Constantelou & Vonortas, 2006). Η ειδοποιός διαφορά με άλλα πρότυπα είναι η καινοτομία. Διαδικασίες, μέθοδοι, τεχνολογίες και το τελικό παραγόμενο υπηρεσία / προϊόν διαδηλώνουν πρωτοπορία.

Η θεμελιωμένη στη γνώση οικονομία εδράζεται στη χρήση ιδεών παρά στις φυσικές ικανότητες και εκμεταλλεύεται τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της τεχνολογίας, αντί της παραδοσιακής εκμετάλλευσης της μετατροπής των πρώτων υλών ή της φτηνής εργασίας. Είναι μια οικονομία στην οποία η γνώση δημιουργείται, αποκτάται, μεταδίδεται και χρησιμοποιείται πιο αποτελεσματικά από ιδιώτες, επιχειρήσεις, οργανισμούς και κοινότητες για την προώθηση της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης (World Bank Institute, 2001).

Η ανάπτυξη για να κατακτηθεί ως γεγονός χρειάζεται προσαρμοστικότητα στην πραγματικότητα και ως εκ τούτου αλλαγές. Οι τελευταίες αντικατοπτρίζονται στο άυλο κεφάλαιο (Abramovitz & David, 1996). Μία οικονομία της γνώσης σχετίζεται περισσότερο με τις πνευματικές δυνατότητες και όχι από τους συνήθεις συντελεστές της οικονομικής δραστηριότητας, όπως είναι οι φυσικοί πόροι. Οι πρώτες συνδυάζονται με τακτικές βελτιστοποίησης της παραγωγικής διαδικασίας, εκκινώντας από το ερευνητικό κομμάτι, εξακολουθώντας στην παραγωγή και καταλήγοντας στη διείσδυση σε πελατολόγιο και τη διατήρησή του. Αλώβητη από τις αλλαγές αυτές στους οικονομικούς οργανισμούς δεν μένει, ούτε η αγορά εργασίας. Ο ρυθμός είναι αυξανόμενος και η ένταση της αλλαγής μάλιστα είναι μεγάλη. Οι βασιζόμενοι στη γνώση είναι ραγδαία αναπτυσσόμενοι και υπάρχει ζήτηση που ακολουθεί την ταχύτητα και το ρυθμό αυτό. Δεν γίνεται πλέον λόγος για ζήτηση χαμηλής ειδίκευσης εργατικού δυναμικού (OECD, 2001). Η αγορά εργασίας σε επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν επενδύσει υποδομές νέων τεχνολογιών απαιτεί εργαζόμενους όχι μόνο εξοικειωμένους αλλά άκρως εξειδικευμένους στην τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνίας (ΤΠΕ).

Το προσωπικό αυτό είναι άμεσα χρησιμοποιούμενο και αποδοτικό χωρίς χρεία εισαγωγικής εκπαίδευσης και χρόνου εξοικείωσης με τις τεχνολογίες αυτές. Οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν την πληροφορία – γνώση πλέον με μεγαλύτερη ευχέρεια και υψηλή επίδοση οδηγώντας στην οικονομική ανάπτυξη. Η ύπαρξη πληροφοριών μη μετουσιωμένων σε Γνώση και μη εκφρασθεισών ως τέτοια δεν εγγυάται αποτελεσματική χρήση της. Κάποιος πρέπει να είναι σε θέση να επιλέξει τη σωστή μορφή Γνώσης, να ελέγξει την εφαρμογή της, να την προσαρμόσει σε συγκεκριμένες περιστάσεις, να συμβαδίσει με τις αλλαγές και να προτείνει βελτιώσεις (The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2007).

1.4 Η Μετάδοση της Γνώσης και ο Ρόλος της Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνίας.

Η παρελθούσα εικοσαετία χαρακτηρίστηκε από την σχεδόν καθολική εισαγωγή και ευρεία και αλματώδη χρήση των τεχνολογιών της πληροφορίας σε κάθε τμήμα της οικονομικής δραστηριότητας. Η επιρροή αυτή καθιστά σήμερα αδιανόητη όποια σκέψη για επιχειρηματικές διαδικασίες στις οποίες να μην υπάρχει βαθμός εμπλοκής και χρήσης τεχνολογιών πληροφορίας. Η εκθετική ανάπτυξη και πρόοδος

αυτών των τεχνολογιών και η εφαρμογή τους με τη συμμετοχή ανθρώπων από όλες τις χώρες του κόσμου έχουν σημαντική συμβολή στον πολιτισμό και την οικονομία σε παγκόσμιο επίπεδο (Đorđević-Boljanović, Vučković & Veinović, 2014). Ο βαθμός διείσδυσης και αφομοίωσης των τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφοριών, τόσο από ανθρώπους ανώτερης μόρφωσης και αντίληψης, όσο και από τον απλό καθημερινό άνθρωπο – μέσο χρήστη είναι πλέον αυτονόητος. Ταυτόχρονα είναι αδιανόητος ένα κόσμος χωρίς υψηλή τεχνολογία.

Οι εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας και ειδικά των πληροφορικών συστημάτων απαίτησε τεράστιες επενδύσεις και στον τομέα της Γνώσης. Από το στάδιο της απλής αποθήκευσης και αποθησαύρισης γνώσεων οι προηγμένες οικονομίες πέρασαν στην εντατικοποίηση της κωδικοποίησης, ώστε να είναι ευχερέστερη η εκμετάλλευση και αυτού του ιδιότυπου «κεφαλαίου» των οικονομικών οργανισμών. Τα πάντα κωδικοποιούνται, απλές πληροφορίες ή ήδη μετασχηματισμένες γνώσεις αποθηκεύονται και είναι προσβάσιμες από όποιον έχει την διάθεση κατά πρώτον να τις αναζητήσει. Θετικό στοιχείο της καινοφανούς αυτής κατάστασης στην ανθρώπινη ιστορία το χαμηλό σχετικά κόστος. Αυτή η πραγματικότητα μας επαναφέρει στο ζήτημα της διάκρισης της γνώσης. Η ισορροπία μεταξύ της κωδικοποιημένης και της άρρητης γνώσης έχει τροποποιηθεί ριζικά στο συνολικό απόθεμα της γνώσης (Muntean, Nistor & Manea, 2010).

Επιχειρήσεις, μετατοπίζουν το ενδιαφέρον τους από την πρώτη ύλη μόνο στην πληροφορία, τον μετασχηματισμό της σε Γνώση και την μόχλευσή της με σκοπό το κέρδος με ρυθμό επιταχυνόμενο. Αυτό συμπαρασύρει και την θέληση των οικονομικών οργανισμών να απαιτούν ανθρώπινο δυναμικό με υψηλές δεξιότητες, το οποίο θα καταστεί χειριστής και γνώστης των τεχνολογιών πληροφοριών. Βέβαια οφείλουμε να κρατούμε στη σκέψη μας, ότι η πρόσβαση και χρήση της γνώσης πηγαίνει πιο βαθιά από ένα απλό κλικ στο Internet ή το άνοιγμα της ψηφιακής τηλεόρασης (Gamble & Blackwell, 2004). Επιπλέον το ίδιο το πρόσωπο της τεχνολογίας έχει καταστεί ανθρωπινότερο. Τόσο οι μηχανές όσο και τα λογισμικά είναι τόσο φιλικά προς τον χρήστη που θα μπορούσαν κάλλιστα να θεωρηθούν πραγματικές προεκτάσεις του ανθρώπινου μυαλού (Κεφαλάς, 1999). Η διαχείριση γνώσης δεν τελειώνει ποτέ, απαιτεί ειδικό συμβόλαιο μεταξύ των εμπλεκόμενων και οφείλουμε να μην λησμονούμε ότι η τεχνολογία – της διαχείρισης γνώσης- δεν υποκαθιστά την ανθρώπινη επικοινωνία (Ρωσσιδής & Ασπρίδης, 2017).

Επιπλέον έχουν δημιουργηθεί και οργανισμοί με τεχνολογίες αιχμής και πληροφοριακά συστήματα με σκοπό να δρουν ως αποθετήρια και ως μεταπράτες και προμηθευτές της Πληροφορίας ως προϊόντος και της Γνώσης ως ανασυνδυασμένου βελτιωμένου προϊόντος. Η γιγάντωση των οργανισμών αυτών και η πλήρης εξειδίκευσή τους στον τομέα αυτό μειώνει το χρόνο πρόσκτησης, αναγνώρισης, κωδικοποίησης και ως εκ τούτου το κόστος της διαχείρισης της Γνώσης. Φυσικό επακόλουθο είναι η δραματική πτώση του κόστους διάχυσης της στους οργανισμούς πελάτες και η αύξηση της παραγωγικότητας εφόσον από τη μία ο πόρος «Γνώση» είναι πολλές φορές ήδη έτοιμος προς χρήση, άρα επιτυγχάνεται υψηλότερη παραγωγικότητα και από την άλλη απελευθερώνει χρόνο και χρήμα στον οικονομικό οργανισμό για νέες δραστηριότητες. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για οργανισμούς και ιδρύματα, τα οποία συμμετέχουν ενεργά στην παραγωγή, χρήση και διανομή γνώσεων, όπως η εκπαίδευση, η έρευνα, η ανάπτυξη, αλλά και οι επιχειρήσεις ως οργανισμοί οι οποίοι «μαθαίνουν» (Κουμπούρος, 2012).

Τα προλεχθέντα κατέστησαν παραπάνω από φανερή την επανακάλυψη της θέσης και της σημασίας της Γνώσης και της τεχνολογικής διαχείρισης της στο οικονομικό γίγνεσθαι. Επομένως οφείλουμε να εξειδικεύσουμε τη σημασία όλων αυτών έτι περαιτέρω αναφερόμενοι στη Διαχείριση Γνώσης σε επίπεδο οικονομικών δρώντων, ατόμων και επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 2.

Η Διαχείριση της Γνώσης

Στις ενότητες που ακολουθούν, αποσαφηνίζεται το περιεχόμενο του όρου «knowledge management», αποδιδόμενου στην ελληνική γλώσσα, ως «Διαχείριση Γνώσης», ενώ εντοπίζονται και τα βασικά μοντέλα, τα οποία έχουν διαχρονικά αναπτυχθεί για την προσέγγιση και επεξεργασία του ζητήματος αυτού.

2.1 Εννοιολογικό Περιεχόμενο

Υπάρχει μία δυσχέρεια ακριβούς απόδοσης της έννοιας της Διαχείρισης Γνώσης. Ο λόγος προς τούτο είναι ότι κατά τη μελέτη και εφαρμογή της υπάρχει εμπλοκή πολλών επιστημονικών αντικειμένων (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2015). Πληροφορική, διοίκηση, οικονομία, κοινωνικές επιστήμες αλλά και άλλοι κλάδοι προσφέρουν στη διαμόρφωση του αντικειμένου της Διαχείρισης Γνώσης. Το τελευταίο χαρακτηρίζεται από μία ιδιαιτερότητα. Παραλαμβάνει την Πληροφορία, την μετουσιώνει σε Γνώση, φροντίζει για τη διατήρησή της εντός του οργανισμού. Την ίδια στιγμή πρέπει να εξασφαλιστεί η διακράτηση και διαφύλαξη της εντός των διαδικασιών και των δομών του οικονομικού δρώμενου.

Ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η συμμετοχή και εκμετάλλευση του ανθρώπινου δυναμικού που κατέχει τη γνώση, οι διαδικασίες και τα συστήματα ενός οργανισμού αποτελούν την Διαχείριση Γνώσης. Κύριο αιτούμενο είναι η αποτελεσματική χρήση των σχετικών με τη γνώση περιουσιακών στοιχείων και η βελτίωσή τους. Αυτά ενσωματώνουν την γνώση μέσα σε έντυπα έγγραφα, όπως τα εγχειρίδια και τα

διπλώματα ευρεσιτεχνίας, αλλά στις μέρες μας ολοένα και περισσότερο στους συσσωρευτές Γνώσης, τα ηλεκτρονικά αποθετήρια. Η γνώση επίσης περιέχεται στις βέλτιστες πρακτικές εργασίας τις οποίες έχει αντιληφθεί, ενστερνιστεί και εφαρμόζει το προσωπικό της επιχείρησης, είτε μεμονωμένα, είτε ομαδικά όταν προκύπτουν συγκεκριμένα προβλήματα μέσα στις διαδικασίες και στα παραγόμενα του Οργανισμού. Οι διαδικασίες της διαχείρισης περιλαμβάνουν την απόκτηση Γνώσης, τη δημιουργία, την τελειοποίηση, την αποθήκευση, τη μεταφορά και τη χρήση (King, 2009). Πέραν αυτών, όπως γίνεται αντιληπτό, η Γνώση περιέχεται και ενσωματώνεται στα ίδια τα προϊόντα, τις διαδικασίες και τις σχέσεις του Οργανισμού.

Η Διαχείριση της Γνώσης, ως πεδίο μελέτης, υφίσταται εδώ και περισσότερα από 30 χρόνια. Έχει προχωρήσει πέρα από την ακαδημαϊκή θεωρία σε ένα ουσιαστικό συστατικό της οργανωτικής ζωής (Girard & Girard, 2015). Βαθμηδόν η Γνώση αποκτά ένα κεντρικό ρόλο στη στρατηγική των επιχειρήσεων ακόμη και αυτών, οι οποίες δεν θεωρούνται γνωσιοκεντρικές. Η αλλαγή αυτή νοοτροπίας έχει ως αποτέλεσμα την ανάδειξη του τομέα της Διοίκησης Γνώσης, ως διακριτού πόλου εντός της διοικητικής ιεραρχίας των Οργανισμών. Οι Η.Π.Α. αποτελούν παράδειγμα της αλλαγής οπτικής με αυξανόμενο το ποσοστό των επιχειρήσεων, οι οποίες διορίζουν διευθυντικά στελέχη για το ζήτημα αυτό. Ακόμη και ο κρατικός τομέας στη χώρα κινήθηκε προς την κατεύθυνση αυτή ήδη από το 1996 με το διορισμό διευθυντών πληροφοριών.

Η Διαχείριση της Γνώσης διακρίνει σχολαστικά ανάμεσα στη Γνώση και την Πληροφορία, επισημαίνοντας ότι δεν είναι όλες οι πληροφορίες Γνώση και ότι δεν είναι όλες οι γνώσεις πολύτιμες (Russell- Walling, 2008). Ξεκινάει από τις επιδιώξεις των επιχειρήσεων και τους σκοπούς τους, περνώντας μέσα από τις διαδικασίες, όπου αναδεικνύεται η ανάγκη για κοινή χρήση της πληροφορίας. Γίνεται κατανοητό με αυτό τον τρόπο ότι δεν προέκυψε ως μέγεθος σήμερα και δεν είναι γέννημα της τεχνολογίας. Η Διαχείριση της Γνώσης δεν είναι κάποιο προϊόν ή κάποιο λογισμικό αναφέρει ο Gates (1999). Η πρόσβαση στις κατάλληλες πληροφορίες για το δυναμικό της επιχείρησης για την διευκόλυνσή τους να λαμβάνουν με ταχύτητα τις αποφάσεις σχηματοποιεί μέσα στη σκέψη μας την έννοια της Διαχείρισης της Γνώσης, ως διαχείρισης της ροής των πληροφοριών.

Η νέα αυτή ιδέα στην επιχειρηματική σκέψη και πρακτική είναι ότι η Γνώση των ανθρώπων ενός οργανισμού είναι ο πιο πολύτιμος πόρος του. Η απόκριση μίας επιχειρηματικής οντότητας στις προκλήσεις, τις οποίες αντιμετωπίζει καθημερινά και η αποτελεσματική λειτουργία του εξαρτώνται και από τον παράγοντα Γνώση. Αιτούμενο είναι η δυνατότητα του δυναμικού ενός Οργανισμού να δημιουργήσει νέα γνώση, ο διαμοιρασμός της στις διάφορες μονάδες και συντελεστές του, η καλύτερη πρακτική χρήσης της την κατάλληλη στιγμή. Γενικά μιλώντας η μεταστροφή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος από μόνο την ένταση Κεφαλαίου και μόνο την ένταση Εργασίας σε μια δημιουργική μείξη των δύο: στην ένταση της Γνώσης. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος γνώσης απαιτεί συνήθως την αλλαγή των οργανωτικών αξιών και της κουλτούρας, τη μεταβολή των συμπεριφορών των ανθρώπων και των μορφών εργασίας και την παροχή εύκολης πρόσβασης στους πόρους πληροφόρησης (Servin, 2005). Στην ουσία δεν αντιμετωπίζουμε τη δημιουργία ενός νέου τμήματος εντός της επιχείρησης ή τη εισαγωγή ενός νέου πληροφορικού συστήματος. Αναποκρινόμαστε στην ανάγκη μικροαλλαγών του τρόπου εργασίας και απόκρισης των εργαζομένων.

Ο σκόπιμος και με συγκεκριμένη μεθοδολογία συντονισμός του ανθρώπινου δυναμικού, των διαδικασιών και της οργανωτικής δομής αλλά και της τεχνολογικής υποδομής με σκοπό την προσθήκη αξίας μέσω της επαναχρησιμοποίησης και της καινοτομίας στο τελικό προϊόν σχηματοποιούν στην συλλογιστική μας τη διαχείριση γνώσης. Αυτός ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας, της ανταλλαγής και της εφαρμογής της Γνώσης, καθώς και μέσω της προώθησης των πολύτιμων διδαγμάτων και βέλτιστων πρακτικών στην εταιρική μνήμη, προκειμένου να προωθηθεί η συνεχής οργανωτική μάθηση (Dalkir, 2005).

Στις ημέρες μας υφίσταται μία σύγχυση αναφορικά με την διαχείριση της γνώσης ως τεχνολογικού κλάδου. Η αλματώδης άνοδος της Τεχνολογίας της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών συνετέλεσε στην πραγματικότητα αυτή, διότι διευκολύνει σε μέγιστο βαθμό την επεξεργασία, διακίνηση και εκμετάλλευση της Γνώσης. Η Διαχείριση Γνώσης είναι μια επιχειρηματική διαδικασία μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις δημιουργούν και χρησιμοποιούν τη θεσμική ή συλλογική γνώση τους (Sarvary, 1999). Διατυπώνοντας διαφορετικά: η Διαχείριση Γνώσης είναι η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων καθιστώντας τη Γνώση ως ουσιώδες συστατικό της ίδιας της παραγωγικής διαδικασίας. Ο παράγων άνθρωπος είναι αυτός, ο οποίος στη νέα αυτή οπτική οφείλει να διευκολυνθεί να αναπτύξει τις ικανότητές του και την δική του ευνοϊκότερη στάση έναντι της επιχειρηματικότητας και των σκοπών της. Αφού κατανοήσουμε το ποιος

είναι ο πρωταγωνιστής στη Διαχείριση Γνώσης, τότε μπορούμε να κατανοήσουμε ότι αυτή περιλαμβάνει το σύνολο των συστημάτων με τα οποία μπορούν να διαχειρίζονται και να διαχέονται οι πληροφορίες μέσα σε έναν οργανισμό (Beijerse, 2000). Η διαδικασία αναγνώρισης, επιλογής, χρήσης και εκμετάλλευσης των διαθέσιμων πληροφοριών και δεξιοτήτων σε έναν Οργανισμό αποτελεί τη Διαχείριση Γνώσης κατά τους Σταλίδη και Καρδάρá (2015). Αναφερόμενοι στη Γνώση ομιλούμε για την τεχνογνωσία, την εμπειρία και την επαναλαμβανόμενη μέσα στο χρόνο και με ομοιόμορφο τρόπο χρήση τους. Ο συνδυασμός και η συσσώρευσή τους στο τελικό στάδιο τους προσδίδει αξία.

Η διαδικασία της Διαχείρισης της Γνώσης αποτελεί ουσιαστικά αλληλουχία εφαρμογής πολλών άλλων επιμέρους διαδικασιών εμπλεκόμενων μεταξύ τους. Αυτές είναι η δημιουργία, αποθήκευση, μεταφορά, ανάκληση, ανάκτηση και εφαρμογή της γνώσης. Είναι φυσικό σε ένα οργανισμό οι παραγωγικοί συντελεστές να συμμετέχουν ταυτόχρονα και σύγχρονα σε πολλές τέτοιες αλληλουχίες διαδικασιών, οι οποίες διαχειρίζονται τη Γνώση. Επομένως η λειτουργία της διαχείρισης δεν είναι κάτι το στατικό αλλά είναι αντιληπτικά πολύμορφο, δυναμικά μεταβαλλόμενο και συνεχώς εξελισσόμενο και εμφανιζόμενο. Διατυπώνοντας διαφορετικά: η πολυπλοκότητα, οι απαιτήσεις πόρων και τα υποκείμενα εργαλεία και προσεγγίσεις των διαδικασιών Διαχείρισης της Γνώσης ποικίλλουν ανάλογα με τον τύπο, το πεδίο εφαρμογής και τα χαρακτηριστικά των διαδικασιών Διαχείρισης της Γνώσης (Alavi & Leidner, 2001).

Ολοένα και περισσότερο στη σημερινή Οικονομία της Γνώσης η ικανότητα διαχείρισης της καθίσταται ζωτικής σημασίας. Η ανταγωνιστικότητα έχει καταστήσει υψηλότερης προτεραιότητας τη δημιουργία και τη διάδοση της Γνώσης. Με ρυθμό αυξανόμενο η Γνώση θεωρείται ως ένα πολύτιμο στοιχείο, το οποίο ενσωματώνεται σε προϊόντα, ειδικά σε προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, και στη σιωπηρή γνώση των εργαζομένων με υψηλή κινητικότητα (Dalkir, 2005). Οι οργανισμοί προκειμένου να ενσωματώσουν καινούριο προσωπικό στη δική τους παραγωγική διαδικασία και να εκμεταλλευτούν την μη εκφραζόμενη λεκτικά γνώση τους χρησιμοποιούν την ομαδική εργασία. Μέσω αυτής της πτυχής της παραγωγικής διαδικασίας οι στερούμενοι εμπειρίας υπάλληλοι έρχονται αντιμέτωποι με έναν πακτωλό γνώσης, κτήμα των περισσότερων έμπειρων και καταρτισμένων υπαλλήλων. Η σημασία της ομαδικής εργασίας για τη διαχείριση γνώσης αυξάνεται περαιτέρω, διότι βοηθά την ενσωμάτωση της πολυεπιστημονικής γνώσης, διευκολύνοντας την απόκτηση γνώσης και την χρήση της (Dominguez- Gonzalez & Martins, 2014).

Κατά τον Gates (1999) το μέσο δια του οποίου μπορεί να αυξηθεί ο δείκτης νοημοσύνης (IQ) μίας επιχείρησης είναι η Διαχείριση Γνώσης, η οποία συνιστά ένα μέτρο της ευκολίας με την οποία η επιχείρηση μοιράζει τις πληροφορίες και της ικανότητας των ανθρώπων της τελευταίας να μπορούν να αλληλοσυμπληρώνουν τις ιδέες τους. Η κοινή εκμετάλλευση και χρήση των γνώσεων παρόντος και παρελθόντος αυξάνουν το επιχειρηματικό IQ. Αναφέρθηκε ήδη ότι η άνοδος του επιχειρηματικού IQ αποτελεί μια συνισταμένη, τόσο των ατομικών γνώσεων, όσο και της διασταύρωσης γνώσεων και ιδεών διαφορετικών ανθρώπων με διαφορετικό πνευματικό και γνωσιακό υπόβαθρο.

Η ποικιλότητα των εφαρμογών της Διαχείρισης της Γνώσης στα οικονομικά δρώμενα από τους Οργανισμούς, οδήγησε τους μελετητές σε διαφορετικές παρατηρήσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά των μεθόδων και διαδικασιών της καθώς θα διαπιστώσουμε στην ακόλουθη ενότητα.

2.2 Μοντέλα Διαχείρισης της Γνώσης

Κατά την πάροδο του χρόνου οι διαφορετικές διαπιστώσεις των ερευνητών οδήγησαν στην ανάπτυξη διαφορετικών θεωριών ή μοντέλων αναφορικά με τις διαδικασίες, οι οποίες υποστηρίζουν και χαρακτηρίζουν την έννοια της Διαχείρισης Γνώσης στο επιχειρηματικό γίνεσθαι. Η διαδικασία μετατροπής της Πληροφορίας σε Γνώση σχηματοποιεί το λεγόμενο «Κύκλο Διαχείρισης Γνώσης». Εξηγεί το πώς η γνώση συλλαμβάνεται, επεξεργάζεται και διανέμεται στο περιβάλλον μιας επιχείρησης (Mohaajan, 2016). Στις ακόλουθες γραμμές θα πραγματοποιηθεί επαφή με τις σημαντικότερες θεωρητικές συλλήψεις, οι οποίες εντοπίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τη Διαχείριση της Γνώσης.

Γενικό Μοντέλο Γνώσεων

Το γενικό μοντέλο γνώσεων καθορίζει την διαδοχή των περιοχών δραστηριότητας με αιτιακή αλληλουχία (Τζωρτζάκης, 2014) και μας βοηθά να παρατηρήσουμε συγκεκριμένα στάδια, όπως μας κατατοπίζει και το σχήμα το οποίο ακολουθεί.



Διάγραμμα 2. Γενικό Μοντέλο Γνώσης. Προσαρμογή από τη Θεωρία.

Το πρώτο στάδιο αφορά τη **Δημιουργία Γνώσεων**. Περιλαμβάνονται οι δραστηριότητες, οι οποίες είναι συνδεδεμένες με την εισαγωγή νέων γνώσεων στο σύστημα από την ανακάλυψη, την ανάπτυξη έως και την αφομοίωση τους. Δεύτερη έρχεται η **Διατήρηση Γνώσεων**. Οτιδήποτε αφορά διαδικασίες διακράτησης, διατήρησης, και διαφύλαξης της γνώσης μετά την εισαγωγή τους στα εταιρικά συστήματα ανήκει στη βαθμίδα αυτή. Η **Μεταβίβαση Γνώσεων** συνδέεται με τη ροή των γνώσεων από την μία επιχειρηματική μονάδα στην άλλη, περιλαμβάνοντας την επικοινωνία, τη μετάφραση, τη συνομιλία, τον εντοπισμό και ταυτοποίηση και την επεξήγησή τους. Τελευταία βαθμίδα είναι η σχετική με τη **Χρήση Γνώσεων**. Κάθε εταιρική δράση και γεγονός το οποίο αφορά την εφαρμογή και ενσωμάτωση της Γνώσης στις διαδικασίες ανήκει εδώ.

Ουσιαστικά το γενικό μοντέλο περικλείει την εξέλιξη της σκέψης των όλων των άλλων ακαδημαϊκών και ερευνητών της Διαχείρισης Γνώσης. Δεν πρέπει να λησμονείται ότι ο κύκλος υπόκειται σε επανέλεγχο. Αυτό συμβαίνει κάθε φορά κατά την οποία οι τελικοί χρήστες αντιλαμβάνονται και αποφασίζουν να χρησιμοποιήσουν το περιεχόμενο της Γνώσης. Αυτοί θα διατηρήσουν τη χρησιμότητα του συστήματος διαχείρισης και του κύκλου γνώσης στο επιχειρησιακό περιβάλλον και θα επιστημάνουν τη στιγμή κατά την οποία, είτε το σύστημα απαρχαιώνεται, είτε η γνώση πλέον δεν έχει πεδίο εφαρμογής (Tutorials Point, 2019).

Μοντέλο Nonaka & Takeuchi

Η επιτυχία των ιαπωνικών εταιρειών, η δημιουργικότητα και η καινοτομία τους έγινε αντικείμενο μελέτης από τους ακαδημαϊκούς αυτούς. Σύντομα διαπίστωσαν ότι η διάκριση αυτή σε βαθμό μέγιστο σχετίζεται με μία μη μηχανιστική επεξεργασία της αντικειμενικής γνώσης. Για το μοντέλο αυτό ο βέλτιστος τρόπος διαχείρισης εμπλέκει τη μέση ιεραρχία στελεχών στη δημιουργία γνώσης, η οποία διαχέεται στην ανώτερη ιεραρχία και στη συνέχεια στο κατώτερης βαθμίδας ανθρώπινο δυναμικό.

Η καινοτομία στην οργάνωση προέρχεται συχνά από εξαιρετικά υποκειμενικές γνώσεις περιγραφόμενες και αντιλαμβανόμενες καλύτερα ως μεταφορές, συνθήματα και σύμβολα. Η καινοτομία ως επιχειρηματική πραγματικότητα απαιτεί την εμπλοκή τόσο του άρρητου, όσο και του ρητού φάσματος των μορφών καθώς την ανταλλαγή και διάχυση των γνώσεων αμφότερα σε προσωπικό και ομαδικό επίπεδο. Βασικός παράγοντας για την επιτυχία των ιαπωνικών επιχειρήσεων στην καινοτομία οφείλεται, μάλλον, στην σιωπηρή προσέγγιση της διαχείρισης της γνώσης (Dalkir, 2005).

Οι Nonaka & Takeuchi ήταν οι πρώτοι, οι οποίοι επεσήμαναν τον τρόπο μετασχηματισμού ενός τύπου γνώσης σε άλλον, συνδέοντας έτσι την διαχείριση της γνώσης με την διαδικασία παραγωγής και μετασχηματισμού της γνώσης (Τζωρτζάκης, 2014). Η παραδοχή αλληλεπίδρασης Άρρητης και Ρητής γνώσης επέτρεψε στους ακαδημαϊκούς αυτούς να ορίσουν τέσσερα είδη μετατροπής της Γνώσης. Εκκινούμε με την **κοινωνικοποίηση**, όπου η άρρητη γνώση μετατρέπεται σε άρρητη. Η **εξωτερίκευση** ακολουθεί με την άρρητη να γίνεται ρητή. Εν συνεχεία έχουμε το **συνδυασμό** ή την ρητή γνώση σε ρητή εκ νέου. Τέλος το τέταρτο είδος καλείται **εσωτερίκευση** με την ρητή να γίνεται άρρητη γνώση.

Η δημιουργία οργανωσιακής γνώσης είναι μία συνεχής και δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ άρρητης και ρητής γνώσης (Nonaka & Takeuchi, 2003) και αναπαρίσταται συμβολικά ως «Σπείρα Γνώσης».



Διάγραμμα 3. Σπείρα Γνώσης Nonaka & Takeuchi.

Πηγή: (Nonaka, & Takeuchi, 2003)

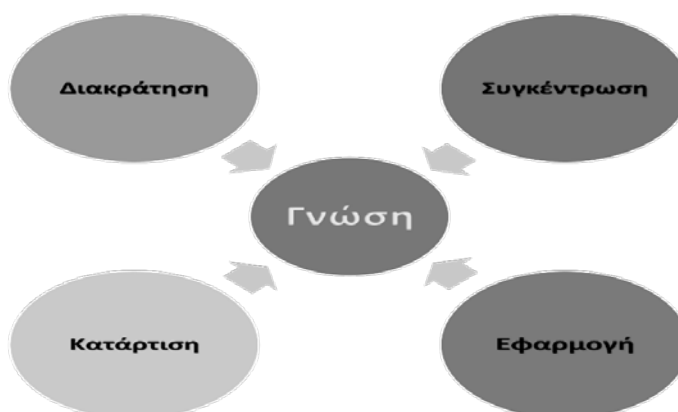
Φυσικά και για την διαδικασία δημιουργίας της προαναφερθείσας γνώσης υπάρχουν πέντε φάσεις, οι οποίες υποστηρίζονται από αντίστοιχες επιχειρησιακές λειτουργίες ενσωματώνοντας και τη χρονική διάσταση. Η πρώτη φάση καλείται **Επικοινωνήση της άρρητης γνώσης**, όπου κάθε τι, το οποίο γνωρίζουν τα άτομα γίνεται κτήμα όλου του οργανισμού. Ακολουθεί η **Δημιουργία εννοιών** με το ατομικό νοητικό μοντέλο να μετατρέπεται σε συλλογικό διατυπωμένο με συγκεκριμένες έννοιες και φράσεις. Τρίτη φάση είναι η **Αιτιολόγηση των Νέων Ιδεών**. Το πόσο οι νέες έννοιες αξίζουν πραγματικά για την οργάνωση και την κοινωνία αποφασίζεται εδώ. Έπεται η **Κατασκευή του Αρχτύπου**. Οι ιδέες, οι οποίες έχουν υποστεί τη βάση της κριτικής και αξιολόγησης και μπορούν να σταθούν στο περιβάλλον της επιχείρησης μετατρέπονται σε κάτι συγκεκριμένο. Στο τελικό στάδιο το δημιουργηθέν αρχέτυπο εισέρχεται σε ένα νέο κύκλο Δημιουργίας Γνώσης, σε διαφορετικό οντολογικό επίπεδο. Είναι η ονομαζόμενη **Πολλαπλασιαστική Αξιοποίηση της Γνώσης** (Nonaka & Takeuchi, 2003).

Μοντέλο Wiig

Αν ο Οργανισμός επιθυμεί να διαθέτει χρήσιμες και πολύτιμες γνώσεις αυτές οφείλει να τις οργανώσει. Στη διαπίστωση αυτή εδράζεται ο Karl Martin Wiig ο οποίος ορίζοντας διαφορετικά τα επίπεδα εσωτερίκευσης της γνώσης θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι βελτιώνει την διαδικασία της εσωτερίκευσης Γνώσης των Nonaka και Takeuchi (Virkus, 2014). Ο μείζων σκοπός της Διαχείρισης Γνώσης είναι η

προσπάθεια να γίνει ο Οργανισμός ευφύως κινούμενος με την πραγμάτωση της δημιουργίας, πρόσκτησης, παράθεσης και χρήσης ποιοτικής γνώσης.

Τα στάδια διαχείρισης είναι στο μοντέλο αυτό τέσσερα. **Κατάρτιση** της γνώσης. Η τελευταία «κτίζεται» μέσα από προσωπικές εμπειρίες, τη μάθηση και την επίσημη εκπαίδευση και από εξωτερικές πηγές. Το δεύτερο στάδιο είναι η **Διακράτηση** της γνώσης χρησιμοποιώντας ως μέσο το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό και άλλες μορφές περισσότερο απτές, όπως τα εγχειρίδια. Από εκεί περνάμε στη **Συγκέντρωση** της γνώσης σε διοικητικά και τεχνικά εργαλεία Διαχείρισης, όπως ο Καταιγισμός Ιδεών και η συνεργατική υποστήριξη έως τα εταιρικά εσωτερικά διαδίκτυα και οι βάσεις Δεδομένων στην περίπτωση μας Βάσεις Γνώσεων. Τελευταίο στάδιο αποτελεί η **Εφαρμογή** της Γνώσης, εντός του εργασιακού κλίματος και ενσωματωμένη στις λειτουργίες και διαδικασίες της εργασίας.



Διάγραμμα 4. Μοντέλο Wiig, (προσαρμογή και μετάφραση).

Πηγή: <https://www.thecloudtutorial.com/knowledge-management-process/>

Στη θεωρία αυτή μία άλλη πτυχή αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ διαφορετικών αντικειμένων της γνώσης (Cristea & Caratina, 2009). Οι γνώσεις ανάλογα με την χρήση για την οποία προορίζονται θα πρέπει να είναι και διαφορετικά ταξινομημένες. Στο μοντέλο αυτό το αιτούμενο είναι στη σχετικότητα της γνώσης αναλόγως της προέλευσής της, είτε πρόκειται για το προσωπικό ενός Οργανισμού, είτε πρόκειται για ήδη αποθησαυρισμένη γνώση μέσα σε ένα σύστημα κατάταξης και αποθήκευσης. Προϋποθέσεις για να συμβούν όλα αυτά και να εκπληρούνται οι στόχοι της επιχείρησης είναι η πραγματική παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, η ύπαρξη πόρων, ανθρώπινου δυναμικού, κεφαλαίου και υποδομών. Η

ικανότητα του Οργανισμού να δρα αποτελεί και την τελευταία αλλά εκ των ων ουκ άνευ προϋπόθεση για την υποστήριξη του κύκλου αυτού.

Μοντέλο Meyer & Zack

Η Διαχείριση της Γνώσης ως γενικότερο πλέγμα διαδικασιών έλκει την προέλευσή της από το σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων πληροφόρησης. Αποτελείται πρώτιστα από τη δημιουργία ενός προϊόντος γνώσης προστιθέμενης αξίας σε κάθε στάδιο της γνώσης. Η δικτύωση ανάμεσα σε κάθε ένα από αυτά είναι σχεδιασμένη με λογική συνέχεια και συνέπεια και είναι τυποποιημένη (Tutorials Point, 2019).

Υφίστανται πέντε βασικές διαδικασίες, οι οποίες υποστηρίζουν τον συγκεκριμένο κύκλο της Γνώσης, ο οποίος είναι γνωστός και ως «Διυλιστήριο» (Tutorials Point, 2019).



Διάγραμμα 5. Μοντέλο Meyer & Zack. Προσαρμογή και Μετάφραση.

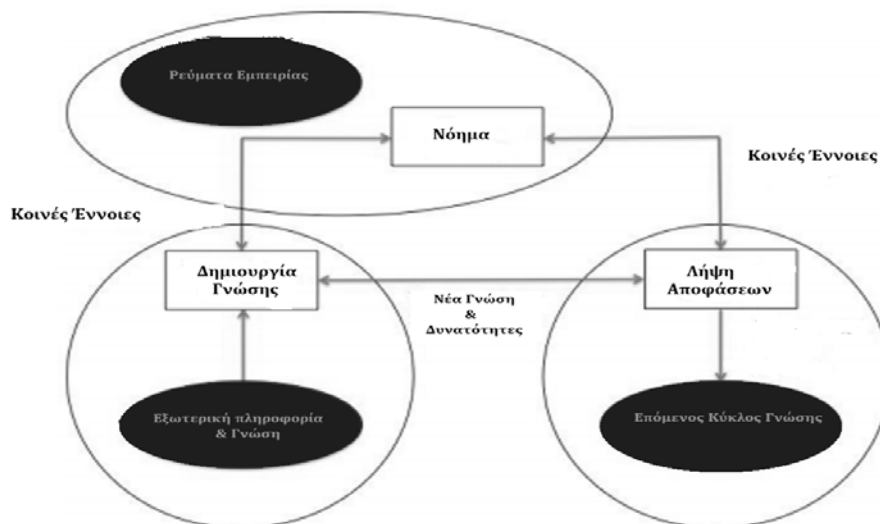
Πηγή: <https://www.thecloudtutorial.com/knowledge-management-process/>

Η πρώτη αφορά την **Απόκτηση** και αναφέρεται στη λήψη των πληροφοριών – «πρώτων υλών» - από ποικιλία πηγών. Στο σημείο αυτό συμβαίνει και ο μετασχηματισμός και η ταυτοποίηση της «ύλης» αυτής και νοηματοδοτείται σύμφωνα με την ακρίβεια, το πεδίο εφαρμογής, το κόστος, τη σημασία, τη διαχείριση και την καταλληλότητά της. Η **Βελτίωση** στη συνέχεια ασχολείται με τη γνώση αναφορικά με την αξία εισόδου, την αναδιοργάνωση, την επανασχεδίαση και την ταξινόμηση, τόσο κατά τρόπο φυσικό όσο και κατά τρόπο λογικό. Ακολουθεί η **Αποθήκευση**, ζωτικής σημασίας του κύκλου. Πραγματώνει τη σύζευξη των δύο πρώτων σταδίων και μπορεί να γίνει φυσικά ή ψηφιακά. Η διάχυση της γνώσης με

όποιο πρόσφορο μέσο στο προσωπικό των διάφορων μονάδων της Επιχείρησης σχηματοποιεί το τέταρτο στάδιο, το οποίο αφορά τη **Διανομή**. Στη τελική βαθμίδα παρατηρούμε τη γνώση εφαρμοζόμενη να εμπλουτίζει τις οργανωτικές λειτουργίες. Απώτερος στόχος η βελτίωση της επικείμενης παραγωγής. Επομένως αναφερόμαστε στη **Χρήση** της γνώσης.

Μοντέλο Choo

Αποκαλείται και «Μοντέλο Εξαγωγής Νοήματος». Ο Choo υποστηρίζει ότι οι "Οργανισμοί Γνώσης" είναι εκείνοι, οι οποίοι χρησιμοποιούν πληροφορίες στρατηγικά επί τριών αξόνων δράσης, της νοηματοδότησης, της δημιουργίας γνώσης και της λήψης αποφάσεων (Virkus, 2014). Το βασικό σημείο προσοχής στη Θεωρητική σύλληψη του Choo είναι ο τρόπος επιλογής και τροφοδότησης οργανωτικών ενεργειών βάσει των στοιχείων της πληροφορίας. Κατά την ανάπτυξη του Οράματος Γνώσης της επιχείρησης υφίστανται τρεις διαδικασίες με σημαντικό ρόλο οι οποίες διαπλέκονται κατά τρόπο ιδιαίτερο (Tutorials Point, 2019), όπως ενδεικνύει και το ακόλουθο σχήμα.



Διάγραμμα 6. Μοντέλο Chun Wei Choo. Μετάφραση και Προσαρμογή.

Πηγή: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/125629/Nguyen_Thi%20Xuan%20Thanh.pdf?sequence=1&sAllowed=y

Στην αρχή αναφέρεται το **Νόημα**. Στόχος μακροπρόθεσμα είναι η διασφάλιση της προσαρμογής των επιχειρήσεων. Μέσα στην πολυπλοκότητα και δυναμικότητα του οικονομικού περιβάλλοντος οι οργανισμοί αναζητούν και ερμηνεύουν τις κατάλληλες πληροφορίες για να αντιληφθούν τις αλλαγές, τις τάσεις για πελάτες, προμηθευτές και λοιπούς συντελεστές του εκτός επιχείρησης περιβάλλοντος. Ακολουθεί η **Δημιουργία Γνώσης**. Αφορά τη γενικότερη διαδικασία με την οποία η επιχείρηση αποκτά, δημιουργεί, οργανώνει και επεξεργάζεται πληροφορίες προς παραγωγή νέας γνώσης μέσω της οργανωτικής μάθησης. Η απόκτηση νέων γνώσεων δημιουργεί νέες δυνατότητες και ικανότητες, όπως ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών. Απώτερος στόχος η δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών και η βελτίωση υπαρχόντων. Τελευταία διαδικασία η **Λήψη Αποφάσεων**. Ενώπιον ποικίλων επιλογών ο οργανισμός οφείλει να επιλέξει την προσφορότερη με βάση τη στρατηγική του. Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό στο σημείο αυτό ο περιορισμός των επιχειρηματικών και στρατηγικών επιλογών εξαιτίας της αρχής του ορθολογισμού.

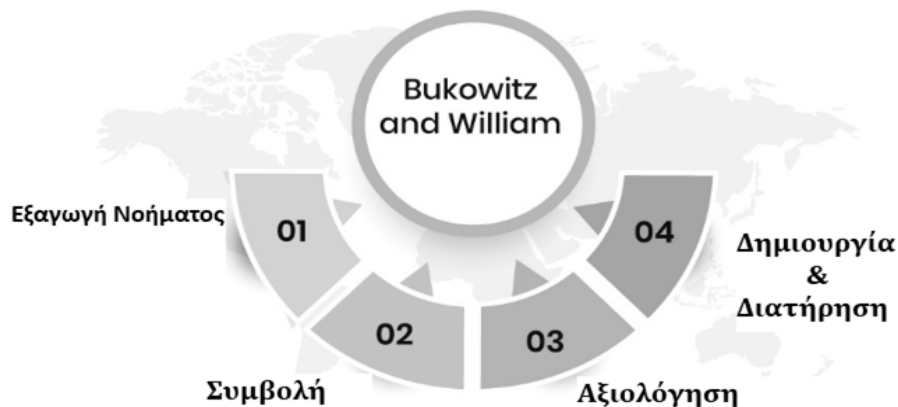
Ο Chun Wei Choo εξάγει κάποια συμπεράσματα σχετικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Κατά την αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων δεν επιδιώκεται η βέλτιστη αλλά συνήθως περιορίζονται οι αναζητούντες σε κάποια ικανοποιητική ή αρκετά καλή. Η τελευταία επιλογή μιας μόνο λύσης συνεπάγεται την εγκατάλειψη των υπολοίπων και ταυτόχρονα την εμφάνιση συμπαράθεσων ή κόστους ευκαιριών. Μια απόλυτα ορθολογική απόφαση θα απαιτούσε πληροφορίες πέρα από την ικανότητα της οργάνωσης να συλλέξει και επεξεργασίας πληροφοριών πέρα από την ανθρώπινη ικανότητα να εκτελέσει (Virkus S., 2014).

Μοντέλο Bukowitz & Williams

Διαχείριση της Γνώσης με έμφαση στο «γιατί» και το «πότε». Κρίσιμος εδώ είναι ο καθορισμός της στρατηγικής της γνώσης από τη δημιουργία, τη διαχείριση και την επαύξηση ενός στρατηγικά ορθού ποσοστού γνώσης για να δημιουργήσει αξία (Tutorials Point, 2019). Η θεωρητική σύλληψη εδώ εστιάζει στη δράση διαχείρισης της γνώσης μέσα από το σχήμα δράση - αντίδραση. Οι ενέργειες διαχείρισης της Γνώσης είναι η απόκριση του Οργανισμού στις τακτικές και στρατηγικές αλλαγές και ανάγκες. Παρά τη διεισδυτική ματιά στη στρατηγική μίας επιχείρησης πίσω από τη Διαχείριση Γνώσης, την οποία το

μοντέλο αυτό προσφέρει, δεν περιλαμβάνει οποιαδήποτε βαθύτερη γνώση για ποιες πρωτοβουλίες είναι κατάλληλες σε μια συγκεκριμένη περίπτωση (Knowledge Management Tools, 2012).

Το πλέγμα των αναγκαίων για τη διαχείριση γνώσης διαδικασιών στο μοντέλο αυτό, όπως θα γνωρίσουμε στις επόμενες γραμμές, κωδικοποιείται μέσα σε τέσσερις κύκλους (Innovators Knowledge Services, χ.χ.).



Διάγραμμα 7. Μοντέλο Bukowitz και Williams. Μετάφραση.

Πηγή: <https://www.thecloudtutorial.com/knowledge-management-process/>

Πρώτο στάδιο η **εξαγωγή νοήματος**. Εκκινούμε από την αναζήτηση της πληροφορίας για τη λήψη αποφάσεων, είτε ως προς την επίλυση προβλημάτων, είτε ως προς την επιδίωξη καινοτομίας. Η οργάνωση του περιεχομένου μίας συνεχώς επικαιρούμενης, πλήρους και ακριβούς γνώσης είναι το βασικό ζητούμενο. Συμπληρώνεται από την οργάνωση του Οργανισμού με την εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων στις νέες τεχνολογίες αποθετηρίων γνώσης. Η **Συμβολή** είναι ο δεύτερος κύκλος. Εδώ τονίζεται η αύξηση του αριθμού αυτών, οι οποίοι λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία Διαχείρισης της Γνώσης. Με κύριο στόχο τη σύνδεση της ατομικής μάθησης και της οργανωτικής μνήμης κινητοποιείται μέσω κινήτρων το προσωπικό να αναρτήσουν τις γνώσεις τους αλλά και να την ταυτοποιήσουν ποιοτικά σε μία βάση γνώσεων. Στο σημείο αυτό αναδεικνύεται ο τρίτος κύκλος, η **Αξιολόγηση**. Ήδη προηγουμένως έχουμε μία πρώτη ενέργεια προς την κατεύθυνση αυτή αλλά εδώ συστηματοποιείται περαιτέρω. Δεν είναι όλη η Γνώση πολύτιμη και εξ αυτού προκύπτει η ανάγκη διάκρισης. Με αυτό το δεδομένο ο οργανισμός καλείται συνεχώς να αξιολογεί το διακρατούμενο πνευματικό του κεφάλαιο. Είναι φυσικό μια οικονομική οντότητα να επιδιώκει την ασφαλή του μελλοντική πορεία και μάλιστα αν είναι δυνατό και πρωτοπορεία σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Για το σκοπό αυτό στο τέταρτο κύκλο αναφερόμαστε στη **Δημιουργία και Διατήρηση**. Πόροι χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία και

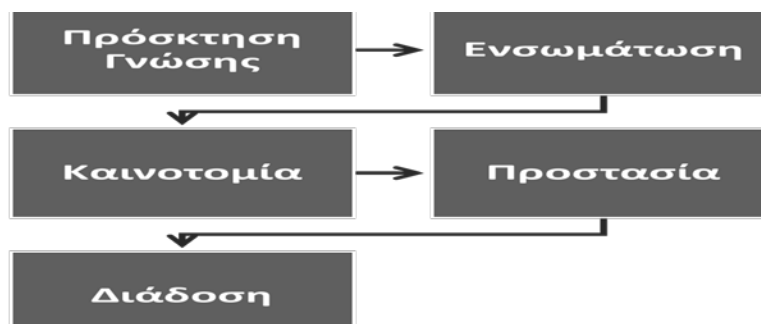
ενίσχυση του χώρου αποθήκευσης γνώσεων, ο οποίος ήδη υφίσταται εντός του Οργανισμού. Το προσωπικό οφείλει να είναι σε θέση να χρησιμοποιεί την υφιστάμενη βάση γνώσης και να ενεργεί βάσει των παρεχόμενων δεδομένων στις εταιρικές λειτουργίες.

Μοντέλο Lee & Yang

Οι ερευνητές αυτοί κάνουν έναν διαχωρισμό μεταξύ της Πληροφορίας και της Γνώσης, Η γνώση έλκει την προέλευσή της από την πληροφορία και έχει άμεσους δεσμούς με τις ανθρώπινες νοητικές λειτουργίες. Η σύνδεση αυτή είναι δυνατή όταν η πληροφορία κατανοείται, ερμηνεύεται και εφαρμόζεται εντός των εργασιακών λειτουργιών. Στο μοντέλο αυτό της Διαχείρισης Γνώσης η προσέγγιση της ανάλυσης οδήγησε στην ανάπτυξη ενός θεωρητικού μοντέλου αξίας γνώσης αλυσίδας (Lee & Yang, 2000). Εδώ αναφερόμαστε, αφενός στην υποδομή για την υπηρετήση της διαχείρισης και αφετέρου στις δραστηριότητες Διαχείρισης Γνώσης και την τελική αποτελεσματικότητα των γνώσεων στο σκοπό της επιχείρησης, ο οποίος είναι η δημιουργία υπερβάλλουσας το κόστος αξίας για τους πελάτες.

Η υποδομή της διαχείρισης γνώσης περιλαμβάνει τέσσερα συστατικά στοιχεία που υπηρετούν τη συνολική διαδικασία Διαχείρισης Γνώσης (Lee & Yang, 2000). Πρώτα αναγνωρίζουμε την **πρόσληψη εργαζομένων γνώσης** με ικανότητες, γνώσεις και ταλέντα πολλές φορές εσωτερικές και διανοητικές. Η **ικανότητα αποθήκευσης γνώσης** έπεται. Ο Οργανισμός πρέπει να μπορεί να αποθηκεύει και επαναχρησιμοποιεί την πληροφορία και τη γνώση. Επόμενο συστατικό η **σχέση με πελάτες και προμηθευτές**. Όλες οι τακτικές και πολιτικές διακράτησης και ανταμοιβής των προσώπων αυτών αναφέρονται εδώ. Στο τέλος παρατηρούμε τα **Στελέχη Γνώσης**. Είναι προσωπικό εξειδικευμένο ώστε να συντονίσει τα στοιχεία της υποδομής με τις διαδικασίες του Συστήματος Διαχείρισης Γνώσης, όπως θα δούμε στην επόμενη παράγραφο.

Το παρόν μοντέλο αποδέχεται πέντε γενικά αποδεκτές δραστηριότητες στη διαδικασία της Διαχείρισης Γνώσης, όπως με πρώτη ματιά βλέπουμε στο επόμενο σχήμα.



Διάγραμμα 8. Μοντέλο Lee & Yang. Προσαρμογή από τη θεωρία.

Πρώτη η **πρόσκτηση γνώσης** με την ιχνηλάτηση και ανάλυση όλης της διαθέσιμης εξειδικευμένης γνώσης. Η επόμενη δραστηριότητα είναι η **Ενσωμάτωση**. Το στοιχείο εδώ είναι η «ακριβής μετάφραση», η απόδοση δηλαδή της Πληροφορίας ως πρώτης ύλης σε Γνώση ικανή να κινητοποιήσει τη δράση της επιχείρησης. Η **Καινοτομία** ακολουθεί με την προσθήκη της ατομικής γνώσης και την αποκρυστάλλωσή της ως τμήματος του δικτύου γνώσης του Οργανισμού. Στο σημείο αυτό φτάνουμε στην **Προστασία** της γνώσης σημαντικής συνθήκης για την προστασία της δημιουργικότητας και των συμφερόντων των κητόρων της γνώσης. Τελικό στάδιο είναι η **Διάδοση** της γνώσης μέσω της συστηματικής μεταφοράς εντός των επιχειρησιακών μονάδων. Αυτά τα στοιχεία και οι δραστηριότητες της υποδομής αποτελούν τα δομικά συστατικά με τα οποία μια επιχείρηση δημιουργεί ένα προϊόν ή παρέχει υπηρεσίες χρήσιμες για τους πελάτες της και κάθε ένα στοιχείο συνεισφέρει στην κοινή συνισταμένη στο τέλος της αλυσίδας αξίας σχηματίζοντας την σύνολη αξία της επιχείρησης (Lee & Yang, 2000).

2.3 Ο Μανθάνων Οργανισμός.

Ένας Οργανισμός, ο οποίος μαθαίνει είναι αυτός που υποκινεί για συνεχή μάθηση και δημιουργία γνώσεων, σε όλα τα επίπεδα (Παπανδρόπουλος, 2019). Για να το πετύχει αυτό έχει προσαρμόσει τις διαδικασίες του, ώστε να είναι εύκολη η διάχυση των γνώσεων σε όλες τις επιχειρησιακές μονάδες και ειδικά όταν αυτό είναι αναγκαίο. Επιπλέον οι γνώσεις, τις οποίες διακατέχει ο Οργανισμός αυτός μπορεί να τις ενσωματώσει στις λειτουργίες του, ώστε να μεταβάλει τις ενέργειες του στο εσωτερικό του αλλά και στο εξωτερικό του περιβάλλον και επιπλέον να αντικατοπτρίζει νέες γνώσεις και ιδέες, ίσως σε κάποιες περιπτώσεις να καινοτομεί.

Κάθε μανθάνων Οργανισμός έχει εξειδικευθεί σε πέντε κύριες δραστηριότητες. Ξεκινά με την συστηματική επίλυση προβλημάτων, προχωρά στον πειραματισμό με νέες προσεγγίσεις. Ο τελευταίος είναι κάτι, το οποίο τον χαρακτηρίζει, όπως και η εκμάθηση από την δική τους Οργανωσιακή μνήμη, η εκμάθηση από εμπειρίες και βέλτιστες πρακτικές άλλων και όπως ήδη αναφέρθηκε η διάχυση των πληροφοριών γρήγορα και αποτελεσματικά σε όλον τον Οργανισμό. Κάθε μία δραστηριότητα από αυτές συνοδεύεται από ένα διακριτικό σύνολο νοητικών εργαλείων και ένα πρότυπο συμπεριφοράς (Garvin, 1993).

Ο μανθάνων Οργανισμός ξεφεύγει από την κλασική και παραδοσιακή φιλοσοφία και πρακτική οργάνωσης και διοίκησης, όντας μία πραγματικότητα πολύ πιο σύγχρονη. Σε αυτή την οπτική μάθηση δεν είναι απλά μια διαδικασία απόκτησης γνώσης και εμπειριών, αλλά σταθερή αλλαγή φιλοσοφίας, είτε σε θεωρητικό επίπεδο, σκέψης και αντίληψης, είτε σε πρακτικό, συμπεριφοράς, που διατυπώνεται και εξωτερικεύεται, αμέσως ή εμμέσως, από τη γνώση και την εμπειρία. Κατά αυτόν τον τρόπο ο μανθάνων είναι ο Οργανισμός σε συνεχή εγρήγορση σε όλες τουλάχιστον τις σχετικές με τη διαχείριση της γνώσης διαδικασίες. Συνεχώς μετασχηματίζει την εμπειρία του Οργανισμού και των ανθρώπων του σε γνώση. Πειραματίζεται και μαθαίνει διαρκώς δημιουργώντας νέα γνώση. Αναπτύσσει κοινά μοντέλα για την πρόσκτηση της τελευταίας εύληπτα από το σύνολο των ανθρώπων. Οι προαναφερθείσες πρακτικές έχουν ως αποτέλεσμα να κάνει συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές, που προωθούν την αποτελεσματικότητα και διαμορφώνουν το περιβάλλον της (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2015).

Ο ασπαζόμενος τα προηγούμενα Οργανισμός έχει την ευχέρεια ευρείας αντίληψης του εφικτού στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Η κατάκτηση της δυνατότητας αυτής δεν αφορά μόνο τα μεμονωμένα άτομα αλλά σύνολη την Επιχείρηση. Ένας μανθάνων οργανισμός είναι αυτός που διευκολύνει την εκμάθηση όλων των μελών του και μεταμορφώνεται συνεχώς (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1996). Τα τελευταία δεν χρειάζεται πλέον να είναι παθητικοί δέκτες, αλλά μεταλλάσσονται σε ενεργητικούς αναμεταδότες ή και αυτόνομους πομπούς, αφού έχουν μάθει να εκφράζουν ιδέες. Επιπλέον αυτοπροκαλούνται ως προσωπικότητες να συνεισφέρουν σε ένα βελτιωμένο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό ξεπερνά την παραδοσιακή αυταρχική φιλοσοφία της εργασίας σε μία νέα αντίληψη με την ιεραρχία να επιτρέπει και την οριζόντια επέκταση και την προώθηση του προσωπικού. Οι οργανώσεις μάθησης

ενθαρρύνουν ένα περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι μπορούν να δημιουργήσουν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν" και όπου μπορούν να μαθαίνουν μαζί για τη βελτίωση του συνόλου (Rheem, 1995).

Κατακλείοντας, μπορούμε να αποδώσουμε ένα πλέγμα χαρακτηριστικών στον μανθάνοντα Οργανισμό (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2015). Το πρώτο, το οποίο θα αναφέρουμε είναι η κουλτούρα και το κλίμα συνεχούς μάθησης εντός του. Η γνώση ανταλλάσσεται μεταξύ όλων των μελών του. Η αλλαγή είναι διαρκώς υποστηριζόμενη, τόσο κατά τρόπο κάθετο, όσο και οριζόντιο, ώστε από τη μία πλευρά να βελτιώσει διαδικασίες, υπηρεσίες και προϊόντα και από την άλλη να προχωρήσει σε καινοτομίες. Ο Οργανισμός δημιουργεί Γνώση και την διαχέει σε όλα τα εταιρικά κλιμάκια έχοντας ταυτόχρονα ολική αντίληψη και του εξωτερικού περιβάλλοντος, δίνοντας έμφαση, τόσο στο μέρος, όσο και στο σύνολο. Η συνεχής αυτή παρακολούθηση δίνει τη δυνατότητα για προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον. Οι ανθρώπινοι πόροι του Οργανισμού δεν παραμένουν στατικοί, αλλά ο τελευταίος τους παρακινεί ή επιζητά τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους.

2.4 Εργαλεία Διαχείρισης της Γνώσης.

Κατ' αναλογία με τα διάφορα στάδια του κύκλου Διαχείρισης της Γνώσης υφίστανται και βρίσκουν πεδίο εφαρμογής αντίστοιχα διαφορετικά εργαλεία διαχείρισης (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2017). Αρχικά, τα εργαλεία πρόσβασης στη Γνώση παρέχουν πρόσβαση σε σαφείς γνώσεις, οι οποίες μπορούν να μοιραστούν και να μεταφερθούν μέσω των συστημάτων πληροφοριών της επιχείρησης (Ghani, 2009). Σκεπτόμενοι τη μεταφορά γνώσης αναφερόμαστε στην ρητή ή σιωπηρή ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ δύο μερών. Όσο διαρκεί η μεταφορά το ένα μέρος λαμβάνει και χρησιμοποιεί σκόπιμα τις παρεχόμενες από το άλλο γνώσεις. Τα μέρη αυτά μπορεί να είναι άτομα ή ομάδες ατόμων (Kumar & Ganesh, 2009).

Είναι εύλογο οι κωδικοποιημένες γνώσεις, οι βέλτιστες πρακτικές, χαρτογραφημένα επιχειρηματικά σχέδια και φυσικά οι μεμονωμένοι ή σε σύνολα οργανωμένοι κανόνες, πολιτικές και διαδικασίες να τυχαίνουν ευκολότερης μεταφοράς εντός των Οργανισμών και με ποικιλία μέσων. Τεχνολογικά και πληροφορικά συστήματα αποκτούν ζωτική σημασία για τη διαχείριση τέτοιας μορφής γνώσεων. Οι μη

κωδικοποιήσιμες γνώσεις ή η άρρητη Γνώση την οποία το προσωπικό των επιχειρήσεων κατέχει ως προϊόν διάνοησης είναι δυσχερέστερο να τύχουν μεταφοράς στις δομές ενός οργανισμού (Desouza & Paquette, 2011). Η γνώση μπορεί να μεταδοθεί και να μοιραστεί τόσο τυπικά όσο και άτυπα. Ο επίσημος τρόπος ανταλλαγής περιλαμβάνει συνέδρια, σεμινάρια, περιοδικά, φυλλάδια, κατευθυντήριες γραμμές, προγράμματα κατάρτισης και δομημένες ομάδες (Gates, 1999).

Η Διαχείριση Γνώσης στις μέρες μας υποβοηθάται από ένα πλήθος συστημάτων σε όλες τις βαθμίδες και με συγκεκριμένη στόχευση για κάθε ένα από αυτά. Ακολουθώντας θα μπορούσαμε να έχουμε μια ταξινόμησή τους (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2015). Αξιολογώντας στην πράξη την διαδικασία διαχείρισης της γνώσης θα μπορούσαμε να παρατηρήσουμε μια διάκριση ανάμεσα σε τεχνικά και σε διοικητικά εργαλεία, όπως αναφέρει ο R. Young (2010) (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2017).

Στα διοικητικά εργαλεία θα μπορούσαμε να αναφέρουμε μια ομάδα μεθόδων υποστηρικτικών της Διαχείρισης Γνώσης. Ο **καταιγισμός ιδεών** είναι η πρώτη μέθοδος δια της οποίας μέσα από την συμμετοχή των μελών του προσωπικού και την έκφραση απόψεων έχουμε τη γέννηση καινοτόμων ιδεών. Η δεύτερη μέθοδος είναι η **Σύλληψη και κατάκτηση ιδεών και μάθησης** με συγκεκριμένη μεθοδολογία. Ακολουθεί η **Συνεργατική Υποστήριξη** με εξειδικευμένους συνεργάτες να δημιουργούν γνώση πριν την εκτέλεση μιας δράσης. Η διαμόρφωση συνθηκών διαρκούς μάθησης παράλληλα με την παραγωγική διαδικασία περιγράφει την **Ανασκόπηση της μάθησης**. Η **μετά τη δράση Αξιολόγηση** κατόπιν της λήψης των ενεργειών αποτελεί μια ευκαιρία ειλικρινούς ανασκόπησης ενός έργου. Η **Περιγραφή εμπειριών και γεγονότων** δίνει την ευκαιρία διάχυσης γνώσης στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Οι **Φυσικοί εργασιακοί χώροι συνεργασίας** είναι διαμορφωμένοι χώροι όπου οι εργαζόμενοι και άνεση συνεργάζονται με μεγαλύτερη ελευθερία. Επόμενο εργαλείο διοικητικής φύσεως είναι το **APO Knowledge Management Assessment Tool**. Υπηρετεί την διαδικασία αξιολόγησης μέσω ερωτηματολογίων της εγρήγορσης του Οργανισμού να διαχειριστεί τη γνώση και εφαρμόζεται προ της έναρξης ενός προγράμματος διαχείρισης γνώσης (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2017). Η **Ταξινόμηση** υποστηρίζει το σύστημα Διαχείρισης Γνώσης με την μορφή ενός διαγράμματος ροής γνώσεων. Τα **καφέ γνώσης** είναι ομαδικές συναντήσεις με συγκεκριμένο αντικείμενο συζήτησης και διάταξη των συμμετεχόντων.

Μία άλλη περισσότερο παραδοσιακή μορφή Κοινότητας αποτελούν οι **Ομάδες Ενδιαφέροντος**. Επισημαίνουμε ως πολύ σημαντικό το εργαλείο αυτό, διότι ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα διοικητικά εργαλεία, λόγω του διπλού ρόλου αμφισβήτησης, δημιουργική αμφισβήτηση διαδικασιών και ιεραρχικής οργάνωσης της επιχείρησης και ταυτόχρονα εκ του αποτελέσματος υπέρμετρη υποστήριξη των διαδικασιών και της ιεραρχίας με νέες ιδέες. Οι Ομάδες απαρτίζονται από προσωπικό διαφόρων τμημάτων μίας επιχείρησης, ώστε να αντιμετωπίσουν ένα επιχειρηματικό πρόβλημα ανταλλάσσοντας τις απόψεις τους. Είναι περισσότερο δόκιμο να τις αποκαλέσουμε *Κοινότητες Πρακτικής*. Η απαρχή δημιουργίας τους συνηθέστερα είναι άτυπη μέσα στην επιχείρηση και ο όρος «Κοινότητα» υπογραμμίζει την προσωπική βάση πάνω στην οποία δημιουργούνται οι σχέσεις των μελών της (Gamble & Blackwell, 2004).

Είναι εμφανές ότι χαρακτηρίζονται από γνωρίσματα, τα οποία εδώ διαδραματίζουν ιδιαίτερο και πρωτεύοντα ρόλο, όπως το κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών τους, την κοινή γλώσσα και τους κοινούς στόχους. Επιπλέον κυρίαρχη είναι η ανάγκη για αυτοοργάνωση και αυτορρύθμιση της ομάδας, αναφορικά με τη συμμετοχή και αλληλεπίδραση των μελών, ώστε να είναι εξίσου λειτουργική και αποτελεσματική. Λόγω διαφορετικού αντικειμένου ενασχόλησης κάθε ένας έχει άλλη οπτική, αλλά η συνισταμένη τους θα μπορούσε να βοηθήσει την ολιστική αντιμετώπιση και επίλυση των αναφερόμενων κάθε φορά ζητημάτων. Στόχος της ομάδας από πλευράς επιχείρησης είναι η πρώτη να αποδίδει προστιθέμενη αξία σε καθημερινή βάση ή να προσφέρει κάτι, το οποίο θα μεταφέρεται στο χώρο εργασίας (Gamble & Blackwell, 2004).

Στο σημείο αυτό σκόπιμη και ενδεικτική της ομοιότητας όσο και της χρησιμότητας είναι η αναφορά στις «κατασκηνώσεις παραγωγής ιδεών» (*tama dashi kai*) των ιαπωνικών επιχειρήσεων. Εδώ ο βασικός μηχανισμός είναι η μετατροπή της άρρητης Γνώσης και η μεταφορά της σε άρρητη εκ νέου επιτυγχάνοντας συλλογικά την αρμονία από την οποία επωφελούνται και στην οποία συνεισφέρουν οι ξεχωριστές οντότητες, οι οποίες συμμετέχουν (Nonaka & Takeuchi, 2003).

Στα τεχνικά εργαλεία συγκαταλέγονται τα ακόλουθα. Μια μέθοδος ψηφιακής διαχείρισης εγγράφων είναι το **Σύστημα Διαχείρισης Εγγράφων**.



Εικόνα 1. Το λογότυπο του Πληροφοριακού Συστήματος Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων "Ιριδα" του 2018.

Οι **Δικτυακές Πύλες** αποτελούν διαδικτυακό περιβάλλον έμφορτο εξατομικευμένων επιχειρησιακών πληροφοριών, το οποίο δίνει τη δυνατότητα πρόσβασης σε συγκεκριμένα πεδία γνώσης επιχειρησιακής. Τα blogs λειτουργούν ως μια δημοσιογραφικού τύπου πλατφόρμα ανάρτησης και ανταλλαγής απόψεων. Οι **υπηρεσίες Κοινωνικών Δικτύων** με συσπείρωση προσώπων με κοινές ιδέες και πεποιθήσεις. Η **Φωνή υπερκείμενη του Διαδικτυακού Πρωτοκόλλου ή VOIP** με τη διευκόλυνση διακίνησης της πληροφορίας με οιαδήποτε πρόσφορη μορφή. Τα **εξελεγμένα εργαλεία αναζήτησης**, τα οποία συνοδεύουν τις μηχανές αναζήτησης. Η **δημιουργία γνωσιακών στοιχείων** με την εναπόθεση της Γνώσης και τη δυνατότητα συνεργασίας ανθρώπων ή ομάδων.

Ο **Εντοπισμός της εξειδίκευσης**, ο οποίος δίνει τη δυνατότητα εκμετάλλευσης της εξειδικευμένης γνώσης, η οποία συσσωρεύεται σε συγκεκριμένα πρόσωπα εντός του Οργανισμού, αλλά απασχολούμενα σε αλλότρια του ζητήματος καθήκοντα. Ακολούθως διακρίνονται οι **Εννοιολογικοί Χάρτες**, δηλαδή Γραφικές μέθοδοι, οι οποίες αναπαριστούν τη Γνώση και βοηθούν στην ανάκληση της από τους ανθρώπινους πόρους. Το πλεονέκτημα εδώ είναι η Οπτική Οργάνωση των γνώσεων η οποία ενσωματώνει όγκο πληροφορίας σε ευσύνοπτη και ευπρόσληπτη μορφή. **Εσωτερικό δίκτυο – Intranet**. Πρόκειται για ένα ενδοεπιχειρησιακό δίκτυο δια του οποίου γίνεται κοινοποίηση, ανταλλαγή και γενικώς διακίνηση πληροφοριών. Διατηρεί τη Γνώση προσβάσιμη σε όλες τις επιχειρησιακές μονάδες ανά πάσα στιγμή. Είναι μια διαφορετική μορφή ψηφιακής Κοινότητας μαζί με τους **Εικονικούς Εργασιακούς Χώρους Συνεργασίας** οι οποίοι υποκαθιστούν τους ανάλογους πραγματικούς (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2017).

Καθοριστικό ρόλο στην σημερινή μορφή οικονομίας διαδραματίζουν οι Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών. Διευκολύνουν τη διαχείριση του κεκτημένου της γνώσης σε Οργανισμούς οι οποίοι λειτουργούν σε περιβάλλον παγκοσμιοποίησης με ποικίλες και πολύπλοκες εταιρικές σχέσεις. Οφείλουμε να επισημάνουμε ότι η Τεχνολογία δεν αποτελεί πανάκεια για τη διαχείριση της γνώσης, αλλά ένας είναι παράγοντάς ανάμεσα σε άλλους αν και εξαιρετικά υποβοηθητικός για τους επιχειρησιακούς σκοπούς και τις στρατηγικές. Οι βασιζόμενες στο διαδίκτυο εφαρμογές, οι ομάδες εργασίας, τα εργαλεία, τα οποία αφορούν την αποθήκευση δεδομένων, οι κινητές συσκευές, η παγκόσμια πρόσβαση, η υψηλή απόδοση, η φιλικότητα προς το χρήστη, μια τυποποιημένη δομή και ένα εύκολα ελεγχόμενο σύστημα ελέγχου αποτελούν βασικές προϋποθέσεις μιας υποδομής της διαχείρισης της γνώσης (Rao, 2004).

Κεφάλαιο 3.

Ρόλος της Διαχείρισης της Γνώσης για τις Επιχειρήσεις

Η νέα οπτική για την γνώση άλλαξε σε μεγάλο βαθμό τη επιχειρησιακή μεθοδολογία στην ενδυνάμωση των στοχεύσεων των επιχειρήσεων, βελτίωση των αποτελεσμάτων και την πραγμάτωση της καινοτομίας. Η διαχείριση γνώσης μεγιστοποίησε την αξιοποίηση, τόσο της υφιστάμενης και συνεχώς βελτιούμενης τεχνολογικής υποδομής, όσο και της φιλοσοφίας επί της οποίας αυτή εδράζεται.

Ο εντοπισμός των τρόπων και μεθόδων δια των οποίων εξασφαλίζεται η προαναφερθείσα πραγματικότητα είναι ο σκοπός των επισημάνσεων μας στις ακολουθούσες σελίδες. Φυσικά δεν θα ήταν δυνατόν να παραληφθεί από την αναφορά αυτή το ζήτημα της προσθήκης αξίας, τόσο στα υλικά ή άυλα προϊόντα ενός Οργανισμού, όσο και στον ίδιο τον Οργανισμό ολικά.

3.1 Γενικές Επισημάνσεις

Η θεωρητική σύλληψη της Διαχείρισης Γνώσης την περιγράφει ως ένα πλέγμα διαδικασιών με σκοπό την αλλαγή και διαφοροποίηση του τρόπου με τον οποίο οι Οργανισμοί επιλέγουν να διαχειριστούν την μετουσιωμένη σε γνώση πληροφορία με απώτερο σκοπό την ενδυνάμωση, τόσο των τελευταίων, όσο και των αποτελεσμάτων τους. Η αρχή της Διαχείρισης της Γνώσης είναι η μελέτη τέτοιων διαδικασιών και ο αντίκτυπός τους στη γνώση, στην επιχειρησιακή επεξεργασία και τα αποτελέσματα (Firestone &

McElroy, 2005). Η Διαχείριση της Γνώσης επομένως αποτελεί ταυτόχρονα την τάση προς την οργανωσιακή αυτή αλλαγή αλλά και την τελευταία, αυτή καθ' αυτή, ως διαδικασία.

Υπάρχουν σήμερα τέσσερις καταστάσεις στο σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων , οι οποίες λειτουργούν ως κίνητρα και εντείνουν το ενδιαφέρον για την εφαρμογή της Διαχείρισης της Γνώσης (Dalkir, 2005). Ο πρώτος παράγων είναι η παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων. Σήμερα παρά ποτέ οι επιχειρήσεις όχι μόνο δρουν σε ένα διεθνές περιβάλλον αλλά οι ίδιοι είναι περισσότερο διεθνείς με πλήθος προσωπικού το οποίο είναι πολυγλωσσικό και προέρχεται από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα. Η ευελιξία των επιχειρήσεων ακολουθεί. Ευελιξία όχι μόνο εξωτερική αλλά εσωτερική. Κυριαρχεί η ένταση εργασίας με τους ανθρώπινους πόρους να πρέπει να εργαστούν με οξυδέρκεια και να αποδεχθούν ενσυνείδητα εντατικούς ρυθμούς και όγκο εργασίας. Η κινητικότητα των ανθρώπινων πόρων στην αγορά εργασίας συντελεί ώστε να παγιώνεται μια α-συνέχεια γνώσης. Η εταιρική «αμνησία» έχει ως αποτέλεσμα την αυξημένη ανάγκη για πρόνοιες επανεκπαίδευσης του δυναμικού των εταιρειών. Τέλος έχουμε την τεχνολογική πρόοδο κάθε είδους. Ειδικότερα η αλματώδης εξέλιξη των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών μετέβαλλε τη δυνατότητα συνδεσιμότητας επιτυγχάνοντας την παρουσία της παντού και καθιστώντας την απουσία της αδιανόητο παράδοξο. Η πραγματικότητα αυτή άλλαξε και τις απαιτήσεις στον τομέα των επιχειρήσεων. Το προσωπικό οφείλει να είναι αδιαλείπτως στη διάθεση του Οργανισμού. Οι χρόνοι λήψης αποφάσεων και απαντήσεων πλέον είναι ασφυκτικοί. Για πολλές εταιρικές διαδικασίες και διεργασίες ομιλούμε πλέον για αποφάσεις και ετοιμότητα ανταπόκρισης λεπτών.

Μιλώντας με όρους πρακτικούς η Διαχείριση Γνώσης αξιολογεί τη διαθέσιμη γνώση εντός της Οικονομικής Οντότητας ως παράγοντα επιτυχίας με μεγάλη σημασία. Η ποιότητα της γνώσης, την οποία κατέχει μια επιχείρηση την καθιστά ικανή να κατορθώσει ένα αποτέλεσμα υψηλής ποιότητας σε σχέση με τον ανταγωνισμό με χαρακτηριστικά την ταχύτητα και το χαμηλότερο κόστος. Οι γνώσεις σχετικά με τους πελάτες, τις αγορές και άλλους σχετικούς παράγοντες επιρροής επιτρέπουν την ταχύτερη αξιοποίηση των ευκαιριών και την πιο ευέλικτη αντίδραση στις απειλές (Gebert, Geib, Kolbe & Riempp, 2002).

Το αξιακό σύστημα της επιχείρησης και οι μέθοδοι με τις οποίες ανταμείβει το ανθρώπινο δυναμικό της οφείλουν να αντανakλούν μία συγκεκριμένη άποψη. Η δύναμη προέρχεται όχι από την διακράτηση της γνώσης, αλλά από το διαμοιρασμό της. Ακολούθως η Διαχείριση Γνώσης, ως πλέγμα διαδικασιών, βοηθά έναν Οργανισμό ασχέτως οικονομικού αντικειμένου σε τέσσερα ζωτικά σημεία (Gates, 1999). Το πρώτο αφορά τον Σχεδιασμό. Ακολουθεί η Εξυπηρέτηση Πελατών. Η Εκπαίδευση είναι το τρίτο σημείο. Ο Gates κατακλείει τη σκέψη του με τη Συνεργασία.

Σήμερα, η δημιουργία και η εφαρμογή νέων γνώσεων είναι απαραίτητη για την επιβίωση σχεδόν όλων των επιχειρήσεων για μία πλειάδα λόγων (Babu & Gopalakrishnan, 2008). Η οικονομική δραστηριότητα έχει περάσει από το στάδιο των παραδοσιακών υλικών προϊόντων της μεταποίησης στη διαμόρφωση άυλων προϊόντων, όπως είναι ακόμη και οι ιδέες, οι διαδικασίες και η πληροφορία. Τα άυλα βαθμηδόν κατακτούν συνεχώς διευρυνόμενο μερίδιο αγοράς και του παγκόσμιου εμπορίου. Ζητούμενο πλέον για μια ριζοσπαστική παρουσία των Οργανισμών στο επιχειρείν είναι η διηλεκτική καινοτομία με τη Γνώση να μεταβάλλεται και συνεχώς να μετασχηματίζεται και να εφαρμόζεται στις διαδικασίες λειτουργικές ή παραγωγικές. Η πρωτοπορία των επιχειρήσεων στη σημερινή εποχή αφορά την καινοτομία. Η εφαρμογή νέων γνώσεων αποτελεί και το μόνο ικανό πλεονέκτημα στον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων για την επιβίωση τους.

Σε πολλούς Οργανισμούς εμφανίζεται το φαινόμενο να υπάρχει απόθεμα Γνώσης αλλά ο μηχανισμός Διαχείρισης της Γνώσης να μην είναι αναπτυγμένος κατά τρόπο κατάλληλο, ώστε να υποστηρίξει την ανάκληση της οιαδήποτε στιγμή είναι αυτό απαραίτητο από οποιαδήποτε οργανωτική μονάδα ασχέτως γεωγραφικών περιορισμών. Αποτέλεσμα είναι η άσκοπη ανάγκη ανάπτυξης και εφαρμογής της εξειδικευμένης γνώσης εκ νέου απασχολώντας περιττούς ανθρώπινους και άλλους πόρους. Η απαξίωση της γνώσης των επιχειρήσεων είναι ένας άλλος λόγος για την κατάκτηση νέων ορίων στη διαχείρισή της. Η αλματώδης εξέλιξη της τεχνολογίας με νέες δυνατότητες επικοινωνίας και μεταφοράς των γνώσεων καθιστά το πενήντα τοις εκατό της κατεχόμενης γνώσης παρωχημένο. Τέλος η ανταλλαγή γνώσης, η οποία αποτελεί μία σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία μοιράζεται τη θέση της στην επιχειρησιακή αξιολόγηση με την εκμάθηση της παραγωγικότητας της γνώσης.

Η αξία της Διαχείρισης της Γνώσης σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα με την οποία η διαχειριζόμενη γνώση επιτρέπει στα μέλη μιας επιχείρησης να αντιμετωπίζουν τις παρούσες καταστάσεις και να προβλέπουν και να δημιουργούν το μέλλον τους (Τζωρτζάκης, 2014). Η ανάπτυξη με κέρδη ενός οικονομικού Οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά και τη μέθοδο του μανθάνειν, δηλαδή την αξιοποίηση της κατακτημένης γνώσης. Η ικανότητα αυτή θα την καταστήσει ευέλικτη, έτσι ώστε να μπορέσει να υλοποιήσει το πλάνο ανάπτυξής της και τους δεδηλωμένους στόχους του. Ως εκ τούτου, η Διαχείριση Γνώσης και οι διεργασίες μάθησης στο παγκόσμιο επιχειρείν αναδεικνύονται σε θεμελιώδη στοιχεία της αναπτυξιακής στρατηγικής ενός Οργανισμού.

Η ικανότητα ενός Οργανισμού στη δημιουργία ενός ικανού επιχειρησιακού πλαισίου για τη δημιουργία και την εφαρμογή της γνώσης συνδέεται άρρηκτα με την επιτυχία του. Βαρύνοντας σημασίας ρόλο διαδραματίζει η ικανότητα της απορρόφησης ταλέντων, η ανάπτυξη και η διατήρησή τους δημιουργώντας και παράγοντας καινοτομία, παρά οι παραδοσιακοί δείκτες αποδοτικότητας (Kim & Mauborgne, 1999). Ο ανθρώπινος παράγων σχετίζεται, τόσο με την δυσκολία δημιουργίας γνώσης στις επιχειρήσεις, όσο και τη δυσχέρεια μεταφοράς και αποθήκευσης της αναδεικνύοντας την ιδιαιτερότητα των διαδικασιών αυτών.

Οι άνθρωποι πόροι μίας επιχείρησης χρήζουν κινήτρων για την ανακύκλωση της υπάρχουσας γνώσης, η οποία, είτε έχει αναγνωρισθεί και ταυτοποιηθεί και αξιοποιείται σε κάποιο βαθμό, είτε λιμνάζει απλώς εντός των επιχειρηματικών διεργασιών. Η διαχείριση των ανθρώπινων συντελεστών της επιχείρησης και η διατήρησή του είναι μεγίστης σημασίας, έτσι, ώστε να αποτρέψουμε την απώλεια ή την κλοπή ιδιαίτερης σημασίας και αξίας γνώσης κατά τη διαδικασία μετακίνησης μελών του προσωπικού σε άλλους οργανισμούς ή κατά την μετάπτωση τους σε καθεστώς αδράνειας. Ασχέτως της κατάστασης του προσωπικού, η απώλεια γνώσης και το μπλοκάρισμα της μεταφοράς της στον υπόλοιπο οργανισμό, δημιουργούν ένα ανυπολόγιστο κόστος για τον οργανισμό (Μπαραλού, 2011).

Ο ρόλος της Γνώσης καθίσταται ολοένα και αυξανόμενης σημασίας στο σύγχρονο οικονομικό γίγνεσθαι. Η σύγχρονη επιχειρηματικότητα έχει υψηλές απαιτήσεις, επειδή οι διαδικασίες, οι οποίες την στηρίζουν και την υλοποιούν απαιτούν διεργασίες σύνθετες και δυναμικές. Η ανάγκη για προσωπικό με υψηλές δεξιότητες και εμπειρογνωμοσύνη βαίνει αυξανόμενη εφόσον η εργασία πλέον δεν είναι χειρωνακτική

αλλά γνώσης. Γνώσεις και ικανότητες διεκπεραίωσης εργασιών δεν είναι μόνο καταγεγραμμένες σε εγχειρίδια αλλά ενσωματώνονται σε συγκεκριμένα μέλη της επιχείρησης. Η τάση αυτή καθιστά τα άτομα αυτά δυσαναπλήρωτα στην θέση, την οποία κατέχουν εντός της. Η παγκοσμιοποιημένη οικονομία δημιουργεί ολοένα και πολυπλοκότερες σχέσεις μεταξύ των οικονομικών δρώντων. Η ικανότητα ταχέων συναλλαγών εξαρτάται από την ικανότητα της άμεσης απόκρισης της επιχείρησης στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Αυτό σημαίνει ικανότητα αναλυτικής σκέψης και ερμηνείας των εισερχόμενων πληροφοριών.

Τα μεσαία στελέχη εξαφανίζονται με τα κατώτερα επίπεδα διοίκησης να καλούνται να αποκριθούν σε υψηλότερες της θέσεώς τους ευθύνες. Η πλημμυρίδα των πληροφοριών τις καθιστά δυσνόητες. Γνωρίζοντας πότε, πώς και πάνω σε τι πρέπει να καινοτομήσει η σύγχρονη επιχείρηση αποτελεί πλέον μια βασική αρμοδιότητα για την οργάνωση (Amidon, 1997). Η χρήση της νέας τεχνολογίας και της καινοτομίας είναι πλέον προληπτικό μέτρο αμύνης στις επιχειρηματικές αλλαγές και όχι κατασταλακτικό-διορθωτικό μέτρο για τη βελτίωση των οικονομικών μεγεθών ενός Οργανισμού ή της αποδοτικότητάς του.

Ο Καλογήρου (2015) περιγράφοντας τη σημασία της καινοτομίας στον ολοένα και εντεινόμενο επιχειρηματικό ανταγωνισμό με την παραγωγή νέων προϊόντων και διεργασιών αναφέρει: *«Πέρα, όμως, από τη συνεισφορά της καινοτομίας στην αύξηση του συνολικού προϊόντος μιας οικονομίας, οι καινοτομίες διευκολύνουν μεταξύ άλλων την επικοινωνία, τη διάχυση της πληροφορίας, τη μεγαλύτερη κινητικότητα των ανθρώπων και βελτιώνουν την ιατρική περίθαλψη».*

Βασικό στρατηγικό πλεονέκτημα του 21^{ου} αιώνα είναι πλέον η Γνώση. Φυσικά επιτυχία μιας επιχειρηματικής μονάδας συνίσταται στη συνειδητοποίηση του γεγονότος αυτού. Το επόμενο βήμα είναι η υιοθέτηση διαδικασιών για την ταυτοποίηση της απαιτούμενης γνώσης και την ανάπτυξη και εφαρμογή της. Η τάση αυτή οφείλει να κινητοποιήσει τον Οργανισμό στην επένδυση για την διαμόρφωση δικτύων γνώσης. Αυτά θα υποστηρίζονται από συγκεκριμένες διαδικασίες, εφαρμοζόμενες μεθόδους και δοκιμαζόμενες τεχνολογίες. Οι τελευταίες θα καταστήσουν ικανές τις επιχειρήσεις να διαμορφώνουν νέες γνώσεις και να τις χρησιμοποιούν ταχύτερα. Αποτέλεσμα της αποτελεσματικής Διαχείρισης Γνώσης με την ύπαρξη ομοιόμορφης και επαναλαμβανόμενης εφαρμογής συγκεκριμένου πλαισίου διαδικασιών

είναι και η μείωση λανθασμένων διαδικασιών και δαπανών, οι οποίες προκύπτουν από την υιοθέτηση λανθασμένων πρακτικών. Αντιλαμβανόμαστε επομένως, ότι η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης μπορεί να βελτιώσει δραματικά την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών (Desouza & Paquette, 2011).

Παρατηρείται συχνά στους Οργανισμούς η απώλεια του αποθέματος γνώσης και δεξιοτήτων απαραίτητων για την απόκρισή τους στις ραγδαίες αλλαγές του οικονομικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος με τρόπο καινοτόμο. Ο σκοπός της αποτελεσματικής Διαχείρισης Γνώσης προϋποθέτει, αφενός την ύπαρξη γνώσεων και δεξιοτήτων και αφετέρου την επιλογή των καταλληλότερων από αυτές στη δημιουργία των ενδοεπιχειρησιακών διαδικασιών και διεργασιών οργάνωσης. Αν και έγινε αναφορά για εσωτερικές διαδικασίες δεν πρέπει να λησμονείται η αναγκαιότητα τροφοδότησης τους με γνώσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος για την διαμόρφωση και εφαρμογή τους. Η αποτελεσματική εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης σε διαδικασίες ενός οργανισμού στοχεύει στην επιτυχή εφαρμογή σε επίπεδο οργανισμού μέσω των διαδικασιών και τεχνολογιών της εταιρείας, του ανοιχτού συστήματος διαχείρισης γνώσης και των δικτύων γνώσης (Parula & Volna, 2011).

Χαρακτηριστικό του μανθάνοντος Οργανισμού είναι ότι αυτός επενδύει σε ανθρώπους οι οποίοι μαθαίνουν (Μπαραλού, 2011). Ο Οργανισμός επωφελείται από ένα πλήθος πλεονεκτημάτων από μία διηλεκτική δημιουργία νέας Γνώσης. Η παραγωγικότητα της επιχείρησης αυξάνεται και μαζί της και η αποτελεσματικότητα. Η Γνώση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η παρουσία των οικονομικών δρώντων στην αγορά καθίσταται ισχυρή και εμφανής. Η γνώση και η εφαρμογή αλλά και ο έλεγχος των διαδικασιών, οι οποίες την υποστηρίζουν οδηγεί και στον έλεγχο ποιότητας, υλών, προϊόντων, διαδικασιών. Το ανθρώπινο δυναμικό σε μια επιχείρηση γνώσης αναπτύσσει ικανότητες και βελτιώνει την απόδοσή τους. Δημιουργούνται κίνητρα για να επιτευχθεί η κατάσταση αυτή. Επιπλέον ο ίδιος ο Οργανισμός αλλάζει αποκτώντας νέα οπτική για τις ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις διαμορφώνοντας ένα συνεργατικό περιβάλλον και μια κουλτούρα συνεννόησης.

Η Διαχείριση Γνώσης αλλάζει τελικά τον άνθρωπο. Η αφετηρία βέβαια είναι διαφορετική. Σκοπός της είναι η βελτίωση του τρόπου συνεργασίας των ανθρώπων, ο διαμοιρασμός των ιδεών, η γόνιμη

αντιπαράθεση των ιδεών και η αλληλοσυμπλήρωσή τους με κοινή στόχευση. Επομένως, ο σκοπός ταυτίζεται με την σημασία της Διαχείρισης της Γνώσης στις επιχειρήσεις (Gates, 1999).

3.2 Η Προσθήκη Αξίας

Αναφερόμενοι με οικονομικούς όρους για την αξία των αγαθών οδηγούμαστε σε συγκεκριμένες διαπιστώσεις. Από την μία πλευρά αντιλαμβανόμαστε ως αξία το πόσο σημαντικό είναι ένα αγαθό στην κατεύθυνση της ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών. Από την άλλη ο συλλογισμός μας οριοθετεί την αξία ως την ικανότητα ανταλλαγής του αγαθού με άλλα. Με βάση τις προαναφερθείσες διαπιστώσεις οδηγούμαστε στην Τιμή ως ένα από μέτρο αξίας των αγαθών, προϊόντων ή υπηρεσιών.

Ο όρος – έκφραση «Προστιθέμενη Αξία» ως οικονομικός όρος αναφέρεται στην εκάστοτε οικονομική επιβάρυνση της αξίας ενός αγαθού ως πρώτη ύλη σε κάθε στάδιο της επεξεργασίας του μέχρι την τελική του μορφή. Το αγαθό για να πάρει την οριστική του μορφή όταν το αγοράσει ο καταναλωτής έχει περάσει από διάφορες διαδικασίες, κάθε μία από τις οποίες έχει αφήσει το «στίγμα» της στη διαμόρφωση της. Έτσι, η Προστιθέμενη Αξία εκδηλώνεται ως προσαύξηση σε νομισματική μονάδα. (Βικιπαίδεια 2020).

Η κατανόηση του πλέγματος σχέσεων μεταξύ των διαφορών στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος ανοίγει νέους ορίζοντες στη γνώση και αυξάνει την παραγόμενη αξία. Σε ένα Οργανισμό Γνώσης γίνεται αντιληπτή και αποδεκτή η αξία της δημιουργικότητας. Αυτή η σχέση δείχνει ότι η εξέλιξη της Καινοτομίας εξαρτάται από την εξέλιξη της Γνώσης (Carneiro, 2000). Η τελευταία αποτελεί παράγοντα Προστιθέμενης Αξίας. Δίνει τη δυνατότητα για λήψη των βέλτιστων αποφάσεων, για ενθάρρυνση της έρευνας και της καινοτομίας και επίτευξη υψηλότερων επιπέδων παραγωγικότητας. Με λόγους άλλους η περιγραφή της καινοτομίας σε προϊόντα οιασδήποτε μορφής, ως πηγάζουσα από το συνδυασμό τεχνολογίας και τεχνογνωσίας. Η νεωτερική οπτική στον σημερινό κόσμο και το επιχειρηματικό γίνεσθαι εμπλουτίζεται από τη νέα θεώρηση της Γνώσης. Η μετουσιωμένη σε γνώση πληροφορία κι η διασύνδεσή της δίνει τη δυνατότητα της επιτάχυνσης και της βελτίωσης της διαμόρφωσης και εισαγωγής νέων προϊόντων. Η εξάπλωση των καλύτερων πρακτικών σε ολόκληρη την επιχείρηση μπορεί να μειώσει τα έξοδα και να ανεβάσει την ποιότητα (Russell- Walling, 2008).

Συχνά παρατηρούμε τη Γνώση να υφίσταται ως μέγεθος και αξία εντός ενός στενού πλαισίου. Η προσωπική αντίληψη των ανθρώπων, κητόρων και χρηστών της γνώσης, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο όσο και το εννοιολογικό πεδίο εντός του οποίου γίνεται η χρήση. Υπάρχει εξάρτηση από τα χαρακτηριστικά του πεδίου εκκινώντας από την οργάνωση και τη διαχείριση και καταλήγοντας στην στρατηγική του. Υπάρχει μια αναλογία αυξάνουσα ανάμεσα στην αξία της γνώσης και στην σημασία της στην λειτουργία της επιχείρησης. Επομένως, οι ίδιες πρακτικές διαχείρισης της γνώσης, οι οποίες εφαρμόζονται στην ίδια τυπολογία της οργανωτικής γνώσης σε διαφορετικά πλαίσια, παράγουν διαφορετικές επιπτώσεις στην απόδοση της επιχείρησης (Carlucci, Marr & Schiuma, 2004).

Η Διαχείριση Γνώσης είναι μια επένδυση στο κεφάλαιο της νόησης που θα οδηγήσει, τελικά, στην ανάπτυξη υψηλότερου επιχειρηματικού επιπέδου νοημοσύνης κι έτσι οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν καλύτερα αποτελέσματα, μέσω της συλλογικότητας (Gates, 1999). Το διανοητικό κεφάλαιο ξεπερνά μια απλή σύλληψη και έννοια στη διοίκηση. Είναι τμήμα του πραγματικού κόσμου αν και άυλη, είναι η διανοητική περιουσία της επιχείρησης και των κατεχόμενων από τους ανθρώπινους συντελεστές γνώσεων. Στο σημείο αυτό καλό θα ήταν να επισημανθεί ότι το διανοητικό κεφάλαιο δεν είναι μια γνώση λιμνάζουσα σε ανθρώπους, διαδικασίες και προϊόντα. Είναι μια ήδη διαγνωσμένη χρήσιμη γνώση με δυνατότητες χρησιμοποίησης και εκμετάλλευσης. Μια ορθή πολιτική διαχείρισης του διανοητικού κεφαλαίου στην κατεύθυνση της ποσοτικοποίησής του και ενσωμάτωσής του στα παραγόμενα, αυξάνει το επίπεδο νοημοσύνης του Οργανισμού, δυναμικά επιδρά σημαντικά στην αξία του. Σε μια οικονομία με έμφαση στην Ένταση της Γνώσης δημιουργεί αυτή η ίδια πλούτο.

Ο αντικειμενικός σκοπός της καινοτομίας αναγκάζει τις επιχειρήσεις σε στρατηγικές υιοθέτησης και επίδειξης ευελιξίας ανταποκρινόμενες στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος. Η πρώτη στρατηγική υπηρετεί τη φύση της ίδιας της επιχείρησης και απαντά με την προσαρμογή της τελευταίας σε εξωγενείς παράγοντες. Η δεύτερη στρατηγική ως «ευελιξία πρωτοβουλίας» υπηρετεί την προσαρμογή του περιβάλλοντος στα αιτούμενα της επιχείρησης (Carneiro, 2000). Ο στόχος της καινοτομίας και της δημιουργίας αξίας για έναν Οργανισμό δημιουργεί την ανάγκη του εμπλουτισμού των δεξιοτήτων των ανθρώπινων πόρων παράλληλα την ανάγκη παροχής πληροφοριών σχετικά με την ίδια την επιχείρηση

για διαμόρφωση ίδιας αντίληψης. Για τον λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει να εντοπίζουν τις γνώσεις τους και να έχουν την ικανότητα να τις αξιοποιούν κατά τον μέγιστο δυνατό τρόπο (Malik & Malik, 2008).

Αμφότερα, η Διαχείριση Γνώσης και το διανοητικό κεφάλαιο, παρουσιάζουν την τάση της διαχείρισης των διακατεχόμενων γνώσεων με σκοπό τη δημιουργία αξίας για την επιτυχή ολοκλήρωση των επιχειρηματικών σχεδίων. Από τη μία πλευρά παρατηρούμε τη διαχείριση της γνώσης να δημιουργεί θεωρητικό και πρακτικό πλαίσιο για τον καθορισμό και την υλοποίηση πρωτοβουλιών γνώσης σε όλους τους καθορισμένους τομείς του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Από την άλλη πλευρά, το πνευματικό κεφάλαιο παρέχει την απαιτούμενη δομή για τη σωστή αξιολόγηση και οπτικοποίηση του δείκτη που θα χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της γνώσης τις πρωτοβουλίες διαχείρισης (Parula & Volna, 2011).

3.3 Η Ευκαιρία για τις Ελληνικές Επιχειρήσεις

Στις μέρες, τις οποίες διανύουμε η ελληνική επιχείρηση καλείται να ικανοποιήσει ένα διπλό στόχο. Η επιβίωση εν μέσω οικονομικής κρίσης είναι το πρωτεύον αιτούμενο, η ανάδειξη και εκμετάλλευση ευκαιριών για την επίτευξη κέρδους είναι το δεύτερο. Συχνά οι προσωπικές επιδιώξεις πλουτισμού του επιχειρηματία κείνται μακράν των στόχων ίδιας της επιχείρησης. Η τελευταία έχει ανάγκη χρήσης συγκεκριμένης δέσμης ενεργειών και επιλογών βασιζόμενων στην πραγματικότητα αριθμών και στόχων. Οι Έλληνες επιχειρηματίες φαίνεται ότι είναι επιφυλακτικοί απέναντι στην δυνατότητα των εργαζομένων να κατέχουν κατάλληλες γνώσεις, ώστε να προτείνουν λύσεις (Ρεγκούκος, 2012). Στον Ελλαδικό χώρο παρατηρείται ένα μικρό πλήθος επιχειρήσεων να έχει αναπτύξει και να εφαρμόζει διαδικασίες με τις οποίες να γίνεται αδιαλείπτως συγκέντρωση και επεξεργασία νέων ιδεών από το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Η κρίση της Οικονομίας ωθεί το ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον στα όριά του. Στις πλείστες των περιπτώσεων αναδινούνται χρόνια προβλήματα και αδυναμίες. Παρατηρείται έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οφειλόμενο σε προβλήματα οργάνωσης και διαχείρισης υλικών, άυλων και ανθρώπινων πόρων. Αναφερόμενοι τόσο στους πρώτους όσο και στους τελευταίους διαπιστώνουμε μια

ομοιότητα. Είναι το αποτέλεσμα παραγωγής προϊόντων χαμηλής προστιθέμενης αξίας και εργαζομένων χαμηλής εξειδίκευσης. Παρόλα αυτά υπάρχουν και επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν ικανότητα προσαρμογής, αντιδρούν στις αρνητικές εξελίξεις της αγοράς, διακόπτουν μη αποδοτικές δραστηριότητες, συμπίεζουν το κόστος και βελτιώνουν την εξωστρέφειά τους (Insurance Daily News, 2015). Η Διαχείριση Γνώσης εν μέσω κρίσης καθίσταται εξαιρετικής σημασίας στο οικονομικό επιχειρείν, προσπερνώντας μια αντίληψη παροδικής μόδας για αυτή την ίδια, γινόμενη πιο επίκαιρη από ποτέ (Μπαραλού, 2011).

Η ιστορία προηγούμενων κρίσεων έχει αποδείξει ότι στην προσπάθειά τους να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις από μια οικονομική κρίση, στρέφονται σε επιλεγμένες επενδύσεις στις τεχνολογίες πληροφορικής (Μυλωνόπουλος, 2011). Παρατηρούμε ένα φαινόμενο ανακυκλούμενο. Η αφόρητη ανάγκη για περιορισμό του λειτουργικού κόστους προωθεί την υιοθέτηση καινοτομιών. Με τη σειρά τους οι τελευταίες μειώνουν εκ νέου το κόστος υιοθέτησης νέων τεχνολογιών. Η σοβούσα εδώ και έτη κρίση αναγκάζει τις επιχειρήσεις σε μια ενδοσκόπηση με αποτέλεσμα τη ριζική αναθεώρηση τόσο των εσωτερικών επιχειρησιακών δομών, όσο και της ευρύτερης επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στοχοθεσίας. Τα συστήματα διαχείρισης της πληροφορίας και της γνώσης σήμερα συσσωρεύουν έναν τεράστιο όγκο δεδομένων. Δεδομένα για κάθε τι το οποίο αφορά την επιχείρηση βασικό ή συμπληρωματικό. Ο Οργανισμός για να διαπιστώσει την θέση του στο οικονομικό περιβάλλον και την αγορά οφείλει να προχωρήσει στην επεξεργασία και ανάλυση της πληροφορίας αυτής, ώστε να διορθώσει τις επιλογές και τις κατευθύνσεις του.

Σήμερα, τα νεότερα στελέχη των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, είναι πιο καταρτισμένα, έχουν επαφή με την τρέχουσα επιχειρηματική πραγματικότητα, αλλά και την διεθνή, αφού το διαδίκτυο τους δίνει την δυνατότητα να ενημερώνονται για το οτιδήποτε (Ρεγκούκος, 2012). Η εξοικείωση τους στις νέες τεχνολογίες δικτύων και υπολογιστικών συστημάτων είναι βαθύτερη. Η πραγματικότητα αυτή τα καθιστά ικανά για καλύτερη προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος και για μεγαλύτερη επιδεξιότητα στη Διαχείριση της Γνώσης. Επιπλέον, αν και στην ελληνική πραγματικότητα πολλοί Οργανισμοί επιχειρούν να ενσωματώσουν εργαλεία και μοντέλα τα οποία άπτονται της Θεωρίας του Knowledge Management, εντούτοις οι προσπάθειες αυτές είναι μεμονωμένες και αποσπασματικές και δεν προσεγγίζουν πλήρως μια ολοκληρωμένη προσέγγιση Διαχείρισης Γνώσης (Ρωσσιδης, & Ασπρίδης, 2017).

Σε άλλες περιπτώσεις υπάρχουν επιχειρήσεις, οι οποίες αν και έχουν συνειδητοποιήσει την νέα πραγματικότητα με τη χρησιμότητα των διαδικασιών και εργαλείων Διαχείρισης Γνώσης, οι ίδιες δεν διαθέτουν κάτι από αυτά για να τα εκμεταλλευτούν. Πρώτο λανθασμένο αποτέλεσμα είναι πολλές φορές η διάθεση μεγάλου ποσοστού κεφαλαίων. Σκοπός η εξαγορά τεχνογνωσίας με την μορφή εξωτερικών πηγών, είτε ολόκληρων επιχειρησιακών μονάδων, είτε μεμονωμένων εξειδικευμένων στον τομέα προσώπων χωρίς να έχουν πάντοτε αντίληψη οι ίδιοι οι Οργανισμοί των πραγματικών αναγκών τους και ως εκ τούτου και του βαθμού κάλυψης και αξιοποίησής τους με τις δαπάνες αυτές. Επόμενες συνέπειες είναι οι πλείστες λειτουργικές δυσκολίες και αστοχίες στην παραγωγή, είτε διαδικασιών και διεργασιών, είτε των τελικών προϊόντων, υλικών ή άυλων ή υπηρεσιών.

Τα προαναφερθέντα φαίνεται να είναι το ένα κομμάτι της πραγματικότητας με το άλλο να επισημαίνει ελλείψεις σε τεχνικές, επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες. Έρευνα η οποία διεξήχθη πρόσφατα αναφέρει ότι το 46 % των επιχειρήσεων εντοπίζει ελλείψεις σε τεχνικούς, ειδικευμένους τεχνίτες και χειριστές βιομηχανικών εγκαταστάσεων. Οι ελλείψεις εντοπίζονται σε τομείς στους οποίους είναι αναγκαία η εξωστρέφεια, εντός και εκτός ελληνικής πραγματικότητας. Επιπρόσθετα επισημαίνεται το έλλειμα ακόμα και οριζόντιων δεξιοτήτων, όπως η ανάπτυξη στρατηγικών πωλήσεων και η διαχείριση της ίδιας της εξωστρέφειας και των στρατηγικών, οι οποίες την υποστηρίζουν. Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών παραγωγής προϊόντων ή επεξεργασίας δεδομένων οξύνει τις ανάγκες και επιβαρύνει με επιπρόσθετα καθήκοντα το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό. Παράλληλα, αυξάνει τα λειτουργικά κόστη και καθυστερεί την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών (Economix, 2019).

Επομένως αβίαστα εξάγεται το συμπέρασμα για την αναγκαιότητα της ύπαρξης και εφαρμογής μιας πολιτικής Διαχείρισης Γνώσης και των συνοδευτικών της διαδικασιών. Ο ίδιος ο ορισμός της Γνώσης οφείλει να αποτελέσει τον οδηγό σε μία τέτοια κατεύθυνση με «τη συστηματική και σαφή ανάπτυξη, ανανέωση και εφαρμογή της Γνώσης σε έναν οργανισμό με στόχο να ενισχύσει τις γνώσεις του και να καταφέρει να προβεί σε καινοτόμες δράσεις, οι οποίες θα τον βοηθήσουν στο μέλλον να διαφοροποιηθεί και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά δράσης του» (Nonaka & Takeuchi, 2003). Η οικονομική κρίση δύναται να αποτελέσει ευκαιρία για αλλαγή πλεύσης στην αναζήτηση και στην εξειδίκευση του κατάλληλου προσωπικού για τις επιχειρήσεις. Η ίδια αλλαγή πορείας θα μπορούσε να

αναζητηθεί ως ευκαιρία και από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού, των ίδιων των συντελεστών της παραγωγής, ώστε με την αναζήτηση μιας ορθής κατάρτισης να ανταποκρίνεται και να καλύπτει θέσεις υψηλής εκπαίδευσης και εξειδίκευσης.

Κεφάλαιο 4.

Μελέτη Περίπτωσης : Η Διαχείριση Γνώσης σε Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις της Μεσσηνίας.

Με σκοπό την παροχή μιας ολοκληρωμένης εικόνας για τον Ξενοδοχειακό κλάδο και τη Διαχείριση Γνώσης ως φιλοσοφία οργάνωσης των δομών και διεργασιών του, αλλά και τον τρόπο και τις επιχειρήσεις σε μέρος των οποίων διεξήχθη η έρευνα ακολουθούν οι δύο πρώτες ακόλουθες ενότητες. Στη συνέχεια ακολουθεί το κύριο αντικείμενο της έρευνας. Αναλύεται η αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της έρευνας, παρατίθενται ο σκοπός και οι στόχοι, οι οποίοι υπηρετούνται από τα παρατιθέμενα ερευνητικά ερωτήματα. Ακολουθεί η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης η οποία προκρίθηκε ως κατάλληλο εργαλείο και η τεκμηρίωσή της. Ολοκληρώνοντας παρουσιάζονται τα τεθέντα ερωτήματα και οι δοθείσες απαντήσεις με την ερμηνεία τους.

4.1 Η Ιδιαιτερότητα των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων σε Σχέση με τη Διαχείριση Γνώσης

Στις επόμενες παραγράφους θα καταβληθεί προσπάθεια να αποτυπωθεί η εικόνα της βιομηχανίας και των επιχειρήσεων του τουρισμού σε σχέση με το ίδιο το ερευνητικό αιτούμενο. Από τη μία πλευρά εξετάζεται η θέση και η λειτουργία της Διαχείρισης Γνώσης στον ξενοδοχειακό τομέα και από την άλλη η

προοπτική την οποία μπορεί να προσδώσει στο ελληνικό τουριστικό προϊόν προωθώντας την αποτελεσματικότητα, την κερδοφορία, την καινοτομία, την αειφόρο ανάπτυξη.

Το τουριστικό προϊόν έχει μία ιδιαιτερότητα. Είναι ένα προϊόν υπό συνεχή δοκιμασία : α) από τη στιγμή της σύλληψης του νοητικά με την κατάρτιση του αποκαλούμενου «πακέτου» και των παρελκόμενων σε αυτό υπηρεσιών, β) κατά τη διάρκεια της παροχής του στην οποία υλοποιείται η κάθε προβλεπόμενη μεταφορά, διαμονή, εστίαση και δραστηριότητες και γ) ακόμη και μετά το πέρας της «κατανάλωσης» του με την δημιουργία της «τελευταίας εντύπωσης» και τις μετέπειτα αξιολογικές κρίσεις ιδιωτικά ή αξιολογήσεις σε ανάλογες πλατφόρμες δημόσια. Εξάλλου, ο τουρισμός είναι βιομηχανία δυνάμενη να χαρακτηριστεί ως «Εντάσεως Γνώσης». Είναι αποτέλεσμα της φύσης του προϊόντος- υπηρεσίας, της αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και υπαλλήλων και όπου απαιτείται οι εργαζόμενοι να έχουν γνώση των αναγκών των πελατών προκειμένου να επιτευχθεί η ικανοποίηση των πελατών σύμφωνα με τους Kahle, Kotler, Bowen, & Makens, (Hallin & Marnburg 2008).

Το τουριστικό προϊόν είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητο και ευαίσθητο σε οιαδήποτε αλλαγή. Η τελευταία δύναται να προέλθει, είτε από το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον – αλλαγές διαδικασιών, προμηθευτών ή ανθρώπινου δυναμικού-, είτε πολύ περισσότερο από εξωτερικούς, αστάθμητους επί το πλείστον, παράγοντες, όπως υπαναχώρηση του πελάτη, αλλαγές νομοθεσίας, πολιτικές ανακατατάξεις, νομισματικές ανισορροπίες, πολεμικές συγκρούσεις, καιρικές συνθήκες ή και θεομηνίες. Η συνθετότητα του αντικειμένου διαμορφώνει ιδιαίτερη ταυτότητα σε αυτό ακόμη και αν μιλάμε για ξενοδοχειακούς παροχείς ίδιας δυναμικότητας δραστηριοποιούμενους στην ίδια περιοχή.

Κοινό χαρακτηριστικό του ξενοδοχειακού τομέα είναι το μικρό μέγεθος των περισσότερων επιχειρήσεων. Στις πλείστες των περιπτώσεων έχουμε την ταύτιση της ιδιοκτησίας με τη διαχείριση λειτουργίας. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση υπάρχουν περίπου 1.3 εκατομμύρια ξενοδοχεία και εστιατόρια και το 95 τοις εκατό από αυτές είναι πολύ μικρές με 1 έως και 9 υπαλλήλους (Mikyung, 2009).

Ανάλογα με τις παρεχόμενες υπηρεσίες και την ποιότητα έχουμε κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων από πεντάστερα έως και μη διαθέτονα αστέρια. Οι προδιαγραφές για αυτό είναι πολλές και συχνά στον παρατηρητή λεπτομερειακές, όπως θα κατανοήσουμε από τις επόμενες γραμμές (ΦΕΚ 10/Β/2015 9/1/2015). Εκκινούμε από τις τεχνικές, σχετικές με τους χώρους και την πληρότητα των εγκαταστάσεων.

Συνεχίζουμε με την αρτιότητα του εξοπλισμού, δηλαδή την ύπαρξη και παροχή και χρήση συγκεκριμένων αντικειμένων και αναλωσίμων από τον πελάτη, τα οποία καλύπτουν όλο το φάσμα των αναγκών του κατά τη διάρκεια της διαμονής του. Ακολουθούν οι λειτουργικές, οι οποίες αναφέρονται στην παροχή συγκεκριμένων δυνατοτήτων και δραστηριοτήτων στους καταναλωτές του προϊόντος. Τέλος έχουμε και ειδικές πιστοποιήσεις για διάφορα τμήματα και παρεχόμενες υπηρεσίες, όπως προβλέψεις για την κατάρτιση του προσωπικού, παροχή εγχειριδίων έως και βαθμολόγηση της διατήρησης ή μη ιστοσελίδας για την πραγματοποίηση απευθείας κρατήσεων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω μπορούμε να αντιληφθούμε την ύπαρξη στην πραγματικότητα ξενοδοχείων ολικής ή μερικής παροχής υπηρεσιών. Χαρακτηριστική είναι και η καθυστέρηση στον ελλαδικό χώρο της υπαγωγής στο σύστημα υποχρεωτικής κατηγοριοποίησης με μόνο 1000 ξενοδοχεία στα 9500 της χώρας να έχουν ολοκληρώσει την εξάμηνη διαδικασία που προβλέπεται έως τον Ιούλιο του 2017 (Ηλεκτρονική Εφημερίδα για την Τουριστική Βιομηχανία, 2017). Αυτή η πραγματικότητα έρχεται σε συμφωνία και με τον αργό ρυθμό με τον οποίο οι τουριστικές – ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υιοθετούν και τη Διαχείριση Γνώσης, ως εργαλείου επιβίωσης και επιχειρηματικής καινοτομίας (Soliman & Abou-Shouk, 2016).

Η πλειοψηφία των μικρών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, όπως είναι κατανοητό λειτουργούν με περιορισμένους πόρους και αντιμετωπίζουν τεράστια δυσκολία να ανταγωνιστούν τους μεγαλύτερους ομολόγους τους (Mikyung, 2009). Η απασχόληση υπαλλήλων στον κλάδο χαρακτηρίζεται ως συνήθως εποχιακή ή μερική. Σε μεγάλο ποσοστό οι υπάλληλοι ανακυκλούνται και είναι χαμηλής ειδίκευσης. Σε κάποιες αγορές μάλιστα δεν εκτιμάται και η επίσημη εκπαίδευση και πιστοποίηση γνώσεων προ της πρόσληψης (Mikyung, 2009). Απόρροια αυτής της πραγματικότητας είναι και οι χαμηλές αμοιβές, οι οποίες χαρακτηρίζουν τον κλάδο.

Χαρακτηριστική του κατακερματισμού του τομέα σε μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι και η έλλειψη δέσμευσης σε μακροχρόνιους σχεδιασμούς ή στρατηγικές κατευθύνσεις σχετικά με την εισαγωγή νέων οικονομικών και τεχνολογιών (Mikyung, 2009). Βέβαια την ίδια στιγμή υφίσταται και εξελίσσεται παγκόσμια μία τάση συγκέντρωσης και υπαγωγής των διάφορων μονάδων σε νέες ή υφιστάμενες αλυσίδες, σε δίκτυα ξενοδοχείων και συγκροτημάτων ολοένα και περισσότερο παγκοσμιοποιημένων. Με αυτόν τον τρόπο από τη μία πλευρά καλύπτονται και οι απαιτήσεις του

πελατολογίου για συγκρίσιμες ποιοτικά και οικονομικά υπηρεσίες. Ήδη βέβαια αυτό συμβαίνει σε μικρό συγκριτικά αριθμό ξενοδοχείων στα οποία τα συστήματα Διαχείρισης Γνώσης εφαρμόζονται λόγω των απαιτήσεων των αλυσίδων για ποιοτικό επίπεδο παροχής υπηρεσιών των γεωγραφικά διασκορπισμένων μονάδων τους (Hallin & Marnburg, 2008).

Από την άλλη πλευρά εκτονώνεται και η ολοένα αυξανόμενη πίεση στα ξενοδοχεία για βελτιστοποιημένη λειτουργία με οφέλη, όπως το αυξημένο μερίδιο αγοράς, η καλύτερη διαχείριση ρίσκου, η διακράτηση των πελατών, η ικανοποίηση και πιστότητά τους, βελτιωμένες διαδικασίες και παραγωγικότητα, ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και εξοικονόμηση χρόνου για την επίτευξη στόχων (Soliman & Abou-Shouk, 2016). Η στόχευση αυτή από τη μία πλευρά οδηγεί στην υιοθέτηση των στρατηγικών, πρακτικών και διαδικασιών της Διαχείρισης Γνώσης, ως μίας αξιόπιστης και ικανής μεθόδου υπέρβασης των όποιων εμποδίων υφίστανται και εμφανίζονται στην δραστηριότητά τους (Mikyung, 2009). Ταυτόχρονα παρατηρείται στον κλάδο των ξενοδοχείων ότι η Διαχείριση Γνώσης και η Πληροφορία είναι σχετικές έννοιες, αλλά έρχονται αντιμέτωπες με πάρα πολλά ασαφείς στρατηγικές, δραστηριότητες και τεχνικές εφαρμογής κατά τους Bouncken & Pyo (Hallin & Marnburg 2008).

Στο σημείο αυτό υφίσταται και το παράδοξο ότι η μελέτη και η πρακτική της Διαχείρισης Γνώσης έχει αναπτυχθεί ραγδαία στις περισσότερες βιομηχανίες, με την εξαίρεση του τουρισμού και της φιλοξενίας (Hallin & Marnburg, 2008). Μία αιτία εντοπίζεται στην αδυναμία μελέτης, επειδή συνήθως η έρευνα εστιάζεται σε συγκεκριμένη εταιρεία, ή τομέα ή συγκεκριμένη λειτουργία κατά τους Cooper, Shepherd, & Westlake, (Hallin & Marnburg, 2008). Άλλη αιτία είναι η μη εμφατική συμπερίληψη του τουρισμού εξαρχής σε έναν ορισμό της Διαχείρισης Γνώσης και ως εκ τούτου η απουσία ξεκάθαρης στόχευσης της εφαρμογής της θεώρησης αυτής. Ο Cooper (Hallin & Marnburg, 2008) επισημαίνει «Η διαχείριση γνώσεων είναι έτοιμη εφαρμογή των διαθέσιμων γνώσεων σε τουριστικό οργανισμό για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος». Μία τρίτη αιτία, περισσότερο εμφανής, διότι άπτεται των επιχειρησιακών πρακτικών, είναι η πολυπλοκότητα και ποικιλομορφία του τουριστικού προϊόντος. Αυτό προκειμένου να διαμορφωθεί στην τελική του μορφή περιλαμβάνει εταιρείες φιλοξενίας, οι οποίες συνεργάζονται με ποικιλία παρόχων βιομηχανικών υπηρεσιών, οι οποίοι μάλιστα σε άλλες περιστάσεις βρίσκονται συνεργαζόμενοι και σε άλλες ανταγωνιζόμενοι (Hallin & Marnburg, 2008).

Με βάση τα προαναφερθέντα κατά την αναφορά στη Διαχείριση Γνώσης στον ξενοδοχειακό τομέα οφείλει κανείς να συμπεριλάβει και διοργανωτικά θέματα σχετικά με τη γνώση αποθεμάτων και ροών εντός των επιχειρησιακών και οργανωτικών δικτύων (Hallin & Marnburg, 2008). Επιπρόσθετα είναι ζωτικής σημασίας να συνυπολογίσει κανείς την ένταση της εκμετάλλευσης της Γνώσης ως πόρου της επιχείρησης- ξενοδοχείου στην εποχή μας ως αποτέλεσμα των πρόσφατων εξελίξεων στην επεξεργασία πληροφοριών, οι οποίες επιτρέπουν μια εκτεταμένη χρήση μεταφοράς γνώσης, επαναχρησιμοποίησης γνώσεων, αποθήκευσης και παραγωγή γνώσης κατά τους Pyo, Uysal, & Chang, (Hallin & Marnburg, 2008).

Η εφαρμογή των πρακτικών και των εργαλείων Διαχείρισης Γνώσης στον ξενοδοχειακό κλάδο δύναται να προσφέρει και οργάνωση και όραμα. Αφενός υιοθέτηση και προσαρμογή νέων πρακτικών και αφετέρου Γνώση ως όραμα με κοινούς στόχους προς στελέχη και λοιπό ανθρώπινο δυναμικό, η οποία δρα όχι μόνο κάθετα αλλά και οριζόντια παρέχοντας την απαραίτητη θεωρητική σύλληψη και εικόνα της αλληλεπίδρασης των υπαλλήλων οι οποίοι εφαρμόζουν διαδικασίες (Assl, 2007).

Η Διαχείριση Γνώσης στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι απαραίτητο να διαμορφώνεται γύρω από τον πελάτη και τη διαχείριση της δικής του εμπειρίας από την παροχή των υπηρεσιών του τουριστικού προϊόντος. Είναι σημαντικό να γίνεται αυτό, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα κοινωνικό – δημογραφικά και ψυχογραφικά στοιχεία, τους προμηθευτές και την ανατροφοδότηση, η οποία προκύπτει από αυτούς, την ιδιομορφία της αγοράς εντός της οποίας δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις και οι διασυνδέσεις τις οποίες διατηρεί ο Οργανισμός επιβοηθητικές ή ανταγωνιστικές (Assl, 2007).

Ήδη από το 1997 ο Sheldon υποστηρίζει ότι η βιομηχανία τουρισμού και φιλοξενίας είναι μία από τους μεγαλύτερους χρήστες τεχνολογίας πληροφοριών (IT) (Hallin & Marnburg, 2008). Στην παρούσα χρονική περίοδο με την αλματώδη πρόοδο των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας η αλληλεπίδραση πελάτη-εταιρείας μπορεί να υποστηριχθεί μέσω του Διαδίκτυου και ειδικά τις Web 2.0. τεχνολογίες, οι οποίες παρέχουν μια ευκαιρία και αλλαγή στην οργανωτική σκέψη και δομή. Στην παγκοσμιοποιημένη αγορά του τουριστικού τομέα είναι ζωτικής σημασίας η ενσυνείδητη υιοθέτηση και εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης, διότι δημιουργεί αμοιβαία επωφελείς καταστάσεις για όλους τους εμπλεκόμενους. Η Γνώση των υπαλλήλων γίνεται αποδεκτή και τεκμηριώνεται. Η εταιρεία εξασφαλίζει ισχυρότερη θέση

στην αγορά. Στελέχη με πιστώνονται την αποδοτικότητά τους. Οι επιχειρηματίες καρπώνονται αποδοτικές και καινοτόμες επιχειρήσεις. Τέλος επιστρέφοντας στον πυρήνα των δραστηριοτήτων του Οργανισμού υφίστανται πελάτες με ικανοποιημένες τις επιθυμίες και τα όνειρά τους για αξέχαστες εμπειρίες (Assl, 2007).

4.2 Μεθοδολογία & Αναγκαιότητα της Έρευνας.

Ο σύγχρονος ελληνικός επιχειρηματικός κόσμος βρίσκεται σε μια πολυετή πίεση, κυρίως, λόγω της τρέχουσας οικονομικής κρίσης. Εφόσον οι ελληνικές επιχειρήσεις δυσκολεύονται στην ανεύρεση νέων πόρων, χρειάζεται να εντοπίσουν εναλλακτικούς τρόπους για την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους. Στα πλαίσια αυτά, η Διαχείριση της Γνώσης μπορεί να καταστεί χρήσιμο και κρίσιμο εργαλείο. Επιπρόσθετα, η ίδια είναι ένα νέο πεδίο έρευνας και η μελέτη στο εν λόγω ζήτημα χρειάζεται την προσέλευση του ενδιαφέροντος, τόσο του επιστημονικού, όσο και του επιχειρηματικού πεδίου. Υποστηρίζεται ότι μια αποτελεσματική διαχείριση γνώσης μπορεί να οδηγήσει στην διαμόρφωση ενός ιδιαίτερου και διακριτού τελικού προϊόντος, το οποίο θα αναζητά ο πελάτης/ καταναλωτής και όχι το αντίστροφο. Επιπροσθέτως θα αναλυθεί η σημασία της καλύτερης αξιοποίησης των γνωστικών πόρων ως εργαλείο για τη βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας συμβάλλοντας καθοριστικά στη «θωράκιση» της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων.

4.3 Σκοπός και Στόχοι της Έρευνας.

Σκοπός της έρευνας ήταν να διαπιστωθεί κατά πόσο οι ξενοδοχειακές μονάδες αναγνωρίζουν τη σημασία της Διαχείρισης της Γνώσης για την επιτυχημένη και αποτελεσματική βιωσιμότητά τους, και αν ναι, με ποιο τρόπο εκμεταλλεύονται αυτό το στρατηγικό εργαλείο. Η έρευνα σχεδιάστηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να απαντηθούν οι εξής στόχοι:

1. Να προσδιοριστούν τόσο σε επιστημονικό – θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο οι όροι «Γνώση», και «Διαχείριση Γνώσης» σε συνδυασμό με τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, την οποία δύνανται να επιφέρουν σε έναν οργανισμό.

2. Να διερευνηθεί η αναγκαιότητα της χρήσης του εργαλείου της Διαχείρισης Γνώσης στο βαθμό κατά τον οποίο ξεπερνά τα προαναφερθέντα αποτελέσματα για μία επιχείρηση και ενσωματώνεται στην τελική αξία των παραγομένων, είτε ενδυναμώνοντας αυτή, είτε δρώντας ενισχυτικά και πολλαπλασιαστικά σε αυτή με τελικό αποδέκτη έναν συνολικά ικανοποιημένο πελάτη.

3. Ο εντοπισμός της εισροής της διαχείρισης γνώσης στις ελληνικές επιχειρήσεις.

4.3.1 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα.

Προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι στόχοι της έρευνας, τέθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιο το περιεχόμενο του όρου «Διαχείριση Γνώσης»;
2. Πως μπορεί η Διαχείριση της Γνώσης να συμβάλλει στην επιχειρηματική επιτυχία;
3. Σε ποιο βαθμό έχει γίνει αποδεκτή η Διαχείριση της Γνώσης στις ελληνικές επιχειρήσεις και πως μπορεί να ενταθεί η εισδοχή της;

4.4 Εργαλείο της Έρευνας.

Προκειμένου να περαιωθεί η παρούσα ερευνητική προσπάθεια επελέγη ως κατάλληλο εργαλείο η προσωπική συνέντευξη.

Οι Λαγουμτζίδης, Βλαχόπουλος & Κουτσογιάννης (2015), θεωρούν ότι η προσωπική συνέντευξη, το ερωτηματολόγιο και η παρατήρηση είναι τα τρία βασικά εργαλεία συλλογή δεδομένων. Στη συνέντευξη ιδιαίτερα, το βασικό ενδιαφέρον του μελετητή έγκειται στον εντοπισμό των σκέψεων του ερωτώμενου αναφορικά με κάποιο θέμα. Ακολούθως ο μελετητής προχωρά σε σύγκριση των απόψεων αυτών με εκείνες άλλων ερωτώμενων. Με τον τρόπο αυτό εκκινεί η διαδικασία της ομαδοποίησης των απαντήσεων και ανάλυσης των απόψεων των ερωτωμένων.

Το μεθοδολογικό εργαλείο της συνέντευξης διακρίνεται σε τρία είδη. Από την μια χρησιμοποιείται η κατευθυνόμενη ή δομημένη. Από την άλλη, χρησιμοποιείται η ημικατευθυνόμενη. Τέλος, εντελώς διακριτό των άλλων είδος είναι η ελεύθερη συνέντευξη. Συγκεκριμένα, δομημένη προσωπική συνέντευξη αποκαλείται εκείνη, η οποία χρησιμοποιεί δομημένα ερωτηματολόγια. Τα τελευταία βασίζονται σε προκαθορισμένα και τυποποιημένα σύνολα ερωτήσεων. Ημιδομημένη συνέντευξη καλείται εκείνη στην οποία ο ερευνητής έχει έναν κατάλογο θεμάτων και ερωτήσεων να καλύψει και ενδέχεται να διαφέρουν από συνέντευξη σε συνέντευξη. Οι δομημένες συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται σε περιγραφικές μελέτες ως μέσα προσδιορισμού γενικών υποδειγμάτων, ενώ οι ημιδομημένες συνεντεύξεις μπορεί να χρησιμοποιηθούν σε επεξηγηματικές μελέτες, δηλαδή σε εκείνες, οι οποίες στοχεύουν στο να εντοπίσουν σχέσεις μεταξύ μεταβλητών.

Αναφορικά με την έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της ολοκλήρωσης της παρούσας διπλωματικής Διατριβής, τα ερωτήματα καθόρισαν και τον τύπο του ερευνητικού μεθοδολογικού εργαλείου. Επελέγη η περίπτωση της δομημένης προσωπικής συνέντευξης, καθώς τα ερωτήματα στα οποία κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες ήταν προκαθορισμένα.

Αναλυτικότερα, το ερωτηματολόγιο, το οποίο χρησιμοποιήθηκε περιείχε, συνολικά, 19 ερωτήματα. Αυτά ήταν, τόσο κλειστού, όσο και ανοικτού τύπου. Διευκρινίζεται, ότι στις ερωτήσεις κλειστού τύπου είναι προτιθέμενη και προκαθορισμένη η μορφή και το πλήθος τους. Ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει από τις διαθέσιμες επιλογές και μόνο. Τα πλεονεκτήματα των ερωτήσεων κλειστού τύπου είναι ότι απαντώνται πιο εύκολα και πιο άμεσα, περιορίζουν τον εξεταζόμενο στο θέμα χωρίς να υπάρχει περιθώριο παρέκκλισης στην απάντηση. Η ευκολία του χειρισμού τους έγκειται και στην στατιστική τους επεξεργασία. Αναλύονται και ομαδοποιούνται πιο εύκολα από τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου. Από την άλλη, οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου σε ένα ερωτηματολόγιο επιτρέπουν στον εξεταζόμενο να εκφραστεί ελεύθερα και να καταγράψει την απάντησή του, όπως ο ίδιος επιθυμεί. Στα πλεονεκτήματα των ανοικτών ερωτήσεων περιλαμβάνεται η ευελιξία του ερωτώμενου, η μεγάλη ποικιλία των απαντήσεων, καθώς και η καλύτερη κατανόηση των επιμέρους θεμάτων του ερωτηματολογίου (Γναρδέλλης, 2003).

Οι προσωπικές συνεντεύξεις συνιστούν ένα πολύτιμο εργαλείο στην έρευνα, καθώς εκτείνονται πέραν της κοινωνικής αλληλεπίδρασης, αφού αποτελούν διαδικασίες με συγκεκριμένο σκοπό που

ολοκληρώνονται για να εξαχθούν νοήματα και συμπεράσματα από μια συγκεκριμένη κατάσταση (Ryan, Coughlan & Cronin, 2009). Επισημαίνεται ότι ανάλογα με το χρόνο, ο οποίος ήταν διαθέσιμος από τους συμμετέχοντες έγινε συνοπτική παρουσίαση του θεωρητικού υποβάθρου της Διαχείρισης Γνώσης, στους περισσότερους πριν τη συνέντευξη. Σε κάποιες περιπτώσεις ζητήθηκαν διευκρινήσεις από τους ερωτώμενους και κατά τη διεξαγωγή της τελευταίας. Κατά τις παρουσιάσεις τονίστηκαν ειδικά τα στοιχεία τα οποία ανήκαν και στα αιτούμενα της έρευνας, ώστε να υπάρξει σύντομη ανατροφοδότηση στους συλλογισμούς των ερωτωμένων προ της διεξαγωγής της συνέντευξης και της παράθεσης των ερωτημάτων της. Σκοπός της ανατροφοδότησης η συνειδητοποίηση πρακτικών, διεργασιών και διοικητικών ή τεχνολογικών εργαλείων τα οποία θα μπορούσε η εκάστοτε επιχείρηση να κάνει χρήση τους και να ανήκουν στο Φάσμα της Διαχείρισης Γνώσης και η αναφορά τους στην έρευνα.

Σε όλες τις περιπτώσεις με σκοπό τη δημιουργία κλίματος εγγύτητας και εμπιστοσύνης δόθηκε αντίτυπο του καταλόγου των ερωτήσεων της συνέντευξης ενώπιον των συμμετεχόντων ήδη από την στιγμή της σύντομης παρουσίασης. Επιπλέον για την επαύξηση του κλίματος αυτού και για την ασφάλεια των ερωτώμενων από οιαδήποτε βλάβη ή κίνδυνο, όπως και για την διασφάλιση των προσωπικών τους δεδομένων και των πληροφοριών τις οποίες αυτοί παρείχαν στον ερωτώντα τους χορηγήθηκε και Έντυπο Συγκατάθεσης Κατόπιν Ενημέρωσης. Το έγγραφο ζητά την συναίνεση του ερωτώμενου για την καταγραφή των απαντήσεών του και παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την διασφάλιση των ερωτωμένων από τα προαναφερθέντα ζητήματα και παρέχει και τη δυνατότητα συνεχούς επικοινωνίας με όποιο πρόσφορο μέσο με τον διενεργούντα τη συνέντευξη κατά τη διάρκεια αλλά και μετά το πέρας της όλης διαδικασίας. Το Έντυπο αυτό αντλήθηκε από την ιστοθέση του Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων και Έρευνας του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, είναι προσαρμοσμένο στην ελλαδική πραγματικότητα και τις νομοθετικές απαιτήσεις. Σε αυτό προστέθηκε μια ενότητα με την διαβεβαίωση και υπογραφή του ερευνητώντα, η οποία δίνονταν την ώρα της συνέντευξης για να επαυξήσει την εμπιστοσύνη μεταξύ του συνεντευκτή και των ερωτώμενων, Επιπλέον δινόταν αμέσως αντίγραφο σε όλους, Στην περίπτωση τηλεφωνικής ή διαδικτυακής συνέντευξης καταγράφονταν και ηχογραφείτο η συναίνεση και αποστέλλοταν το Έντυπο με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο στον συμμετέχοντα. Το Έντυπο παρατίθεται στο Παράρτημα Β της παρούσας Διατριβής.

4.5 Ανάλυση των Ερωτημάτων.

Στις επόμενες παραγράφους γίνεται μια συνοπτική ανάλυση του περιεχομένου και των στόχων των ερωτήσεων που τέθηκαν στους συμμετέχοντες στη συνέντευξη.

4.5.1 Δημογραφικά Στοιχεία.

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης αποτυπωμένες στο Έντυπο της Συνέντευξης είναι χωρισμένες νοηματικά σε έξι διαφορετικές ενότητες. Οι ερωτήσεις A1 έως και A5 αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Η Ερώτηση A1 είναι κλειστού τύπου και αφορά την ηλικία των ιδιοκτητών – στελεχών με προκαθορισμένη ηλικιακή κατάταξη σε έξι κλίμακες: 18-25, 26-35, 36-45, 46-55, 56-65, με τελευταία αυτή των 66+ ετών ηλικίας. Η Ερώτηση A2, ωσαύτως κλειστού τύπου ακολουθεί και διερευνά το μορφωτικό επίπεδο με προκαθορισμένη κατάταξη σε έξι επίπεδα με πρώτο αυτό του Κατόχου τίτλου Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης, απόφοιτου Γυμνασίου ή Δημοτικού, δεύτερο του Απόφοιτου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, τρίτο επίπεδο του Πτυχιούχου Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, τέταρτο του Πτυχιούχου Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, πέμπτο του Κατόχου Μεταπτυχιακού Τίτλου Ειδίκευσης και τελευταίο επίπεδο αυτό του Κατόχου Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών.

Η Ερώτηση A3 είναι ανοικτού τύπου και αφορά τα έτη απασχόλησης στον ξενοδοχειακό τομέα. Η Ερώτηση A4 διερευνά τα έτη προϋπηρεσίας στην επιχείρηση στην οποία ευρίσκεται ο εκάστοτε ερωτώμενος κατά την παρούσα χρονική περίοδο. Η επόμενη ερώτηση, τελευταία της ενότητας των δημογραφικών (A5), αφορά την διακρίβωση της θέσης του συμμετέχοντος στην επιχειρησιακή ιεραρχία καθώς και των βασικών ευθυνών του στις λειτουργίες του ξενοδοχείου.

4.5.2 Ερώτηση Β1. Ο Όρος «Διαχείριση Γνώσης».

Η ερώτηση αυτή αποτελεί μια αυτοτελή ενότητα στα πλαίσια της συνέντευξης. αφορά στην κατανόηση του όρου «Διαχείριση Γνώσης», ο οποίος αναλύθηκε εκτενώς στο θεωρητικό μέρος της εργασίας. Υπενθυμίζεται, ότι προ της διεξαγωγής του κυρίου μέρους της συνέντευξης έχει προηγηθεί μία σύντομη παρουσίαση του ερευνητικού αιτούμενου.

Η ερώτηση στο σημείο αυτό δεν δρα ανακεφαλαιωτικά σε σχέση με τα προλεχθέντα. Διατυπώνεται σε χρόνο ικανό και κατάλληλο για την συνειδητοποίηση της επιχειρησιακής λειτουργίας. Η τελευταία μπορεί να χρησιμοποιεί άλλους όρους για να υποστηρίξει ένα Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης και ο κυριολεκτικός όρος να υπάρχει μόνο καταγεγραμμένος και λησμονημένος σε ένα εγχειρίδιο του Οργανισμού. Στόχος εδώ είναι η διερεύνηση του βαθμού κατάκτησης του όρου «Διαχείριση Γνώσης», τόσο σε νοηματικά πλαίσια, όσο και στα πλαίσια των επιχειρησιακών λειτουργιών και διαδικασιών.

4.5.3 Ερώτηση Γ1. Πρακτικές και Εργαλεία Διαχείρισης Γνώσης.

Αλλάζοντας ενότητα ερωτήσεων προχωρούμε βαθύτερα στο ερευνητικό αιτούμενο. Από την απλή συνειδητοποίηση όρων και ορισμών της προηγούμενης ερώτησης στην παρούσα αιτούμενο είναι η εξακρίβωση της χρήσης και πραγματικής εφαρμογής στην επιχειρησιακή καθημερινότητα Πρακτικών και Εργαλείων Διαχείρισης Γνώσης. Ζητούμενο η αναφορά του συνεντευξιαζόμενου, είτε σε διοικητικές πρακτικές, είτε σε τεχνολογικά εργαλεία υποστήριξης.

4.5.3 Ερώτηση Γ2. Προσήλωση στη Διαχείριση Γνώσης και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.

Η παρούσα ερώτηση στόχο έχει να προκαλέσει μια σύντομη ανατροφοδότηση στον ερωτώμενο για τα οφέλη, τα οποία ήδη απολαμβάνει η επιχείρηση από τη χρήση στοιχείων Διαχείρισης Γνώσης. Μετά το βήμα αυτό ζητείται να εκφραστεί η θέση του ερωτώμενου σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της

επιχείρησης από τα προαναφερθέντα στοιχεία ή ακόμη και η επίτευξη μεγαλύτερων στόχων με περαιτέρω εντατικοποίηση και εκμετάλλευση της Διαχείρισης Γνώσης.

4.5.4 Ερώτηση Γ3. Διαχείριση Γνώσης στην Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Η ερώτηση Γ3 έχει ως στόχο να διαπιστώσει αν τα στοιχεία Διαχείρισης Γνώσης στην επιχείρηση, είτε τυπικά, είτε άτυπα ενταγμένα στις διαδικασίες, έχουν ενσωματωθεί στο πνεύμα λειτουργίας του Οργανισμού και έχει «εμποτίσει» το μυαλό και τις συνήθειες στελεχών και του λοιπού ανθρώπινου δυναμικού. Αναδιατυπώνοντας, αιτούμενο εδώ είναι η απάντηση στο κατά πόσο νοείται ή όχι πλέον επιχειρησιακή λειτουργία αποκομμένη από το πνεύμα Διαχείρισης Γνώσης για τους ανθρώπους του Οργανισμού.

4.5.5 Ερώτηση Γ4. Ανθρώπινοι Πόροι και Υπεροχή στη Διαχείριση Γνώσης.

Ζητούμενο στην παρούσα ερώτηση είναι η διαπίστωση εκ μέρους των ερωτωμένων του τομέα στον οποίο οι ανθρώπινοι πόροι έχουν κατακτήσει ένα βέλτιστο επίπεδο εφαρμογής των στοιχείων Διαχείρισης Γνώσης, ώστε να διακρίνεται ξεκάθαρα έναντι άλλων περιπτώσεων και διαδικασιών της επιχείρησης. Σκεπτόμενοι περαιτέρω η ξεκάθαρη αυτή διάκριση μπορεί να υφίσταται ακόμη και σε σχέση με αντίστοιχες περιπτώσεις του ανταγωνισμού. Αναζητείται η απόκριση του συνεντευξιζόμενου, είτε αφορά την πρώτη κατάσταση, είτε την δεύτερη.

4.5.6 Ερώτηση Δ1. Μέθοδος Συλλογής της Γνώσης.

Στην ενότητα αυτή των ερωτήσεων, με πρώτη τη Δ1, το αντικείμενο είναι οι διαδικασίες του Μοντέλου Διαχείρισης με έμφαση στο στάδιο της Δημιουργίας και της Διατήρησης της Γνώσης.

Στην ερώτηση Δ1 ζητείται η εξακρίβωση της μεθόδου συλλογής της Γνώσης και της χρήσης ή μη τεχνολογικών μέσων προς τούτο. Οι πιθανές απαντήσεις κυμαίνονται από την ύπαρξη συγκεκριμένων

διαδικασιών και μέσων, με διάκριση ανάμεσα σε οργανωμένα εκ των έσω και σε αυτά τα οποία έρχονται έτοιμα και οργανωμένα από εξωτερικούς συνεργάτες και φορείς και την μη ύπαρξη θεσμοθετημένων διαδικασιών και μέσων παρόλο που αυτά υφίστανται τελικά στην πρακτική και όχι στην θεωρητική τεκμηρίωση της Επιχείρησης.

4.5.7 Ερώτηση Δ2. Επεξεργασία της Γνώσης.

Η μέθοδος επεξεργασίας της Γνώσης στην Δ2 ερώτηση είναι το αιτούμενο. Σκοπός μας κατά πρώτον είναι η διαπίστωση τόσο της ύπαρξης εσωτερικού ή εξωτερικού συστήματος και διαδικασιών επεξεργασίας της Πληροφορίας σε Γνώση. Κατά δεύτερον επιπρόσθετο ζητούμενο εδώ είναι ο βαθμός υιοθέτησης τεχνολογικών μέσων για τον προαναφερθέντα μετασχηματισμό ή η προσκόλληση σε πεπαλαιωμένες και παραδοσιακές μεθόδους. Τρίτο ζητούμενο η αξιολόγηση και ιεράρχηση της σημασίας από τους ίδιους τους ερωτώμενους των τεχνολογικών ή μη μέσων για το στάδιο αυτό της Διαχείρισης Γνώσης.

4.5.8 Ερώτηση Δ3. Συμμετοχή των Εργαζομένων και Διαχείριση Γνώσης.

Η ανατροφοδότηση, η οποία είναι απαραίτητη για την αξιολόγηση του κύκλου Διαχείρισης της Γνώσης στην παρούσα ερώτηση είναι συνδεδεμένη με το ρόλο των ανθρώπινων πόρων μίας επιχείρησης και το βαθμό συμμετοχής τους στη Διαδικασία. Η ερώτηση Δ3 μας προσφέρει αυτή την ζωτική πληροφόρηση.

4.5.9 Ερώτηση Δ4. Ανθρώπινοι Πόροι και Σημασία Διαχείρισης Γνώσης.

Στην ερώτηση αυτή γίνεται προσπάθεια να υπάρξει μία καταγραφή της παρούσας κατάστασης αναφορικά με την αντίληψη του ίδιου του προσωπικού του ξενοδοχείου. Σχετίζεται άμεσα με την ύπαρξη και εφαρμογή των διαδικασιών, οι οποίες αναζητούνται εάν το ανθρώπινο δυναμικό εκτιμά την όλη προσήλωση στη Διαχείριση Γνώσης ως πολύτιμη και ζωτικής σημασίας για την κερδοφορία και καινοτομία της επιχείρησης.

4.5.10 Ερώτηση E1. Προοπτική Επένδυσης σε Εργαλεία Διαχείρισης Γνώσης.

Στη νέα ενότητα εξακολουθεί η αναζήτηση της πραγματικότητας στις επιχειρήσεις των ερωτώμενων. Στην ερώτηση E1 αφενός γίνεται ενασχόληση με το στάδιο της Δημιουργίας και της Διατήρησης της Γνώσης. Αφετέρου αναζητείται ο σχεδιασμός και το όραμα της επιχείρησης σχετικά με την αποδοτικότερη ενασχόληση και χρήση των Συστημάτων Διαχείρισης Γνώσης με τις πρακτικές και τα εργαλεία τους.

4.5.11 Ερώτηση E2. Μετασχηματισμός της Γνώσης.

Στην ερώτηση E2 ζητείται η θέση των συνεντευξιζόμενων σχετικά με το μετασχηματισμό της γνώσης από άρρητη σε ρητή. Πρώτο αιτούμενο η τοποθέτηση τους σχετικά με την επιβεβαίωση της δυνατότητας αυτής εκ μέρους της επιχείρησης δια των λειτουργιών της και του προσωπικού της. Στη συνέχεια αναζητείται η προκριτέα και προτιμητέα μέθοδος προς την κατεύθυνση αυτή.

4.5.12 Ερώτηση E3. Απορρόφηση, Διακράτηση Γνώσης και Εσωτερικό και Εξωτερικό Περιβάλλον.

Στο σημείο αυτό καταβάλλεται προσπάθεια εξακρίβωσης της ύπαρξης, καταφατικά ή αποφατικά, διοικητικών μηχανισμών. Οι τελευταίοι εφόσον υπάρχουν, αναζητείται αν είναι κατάλληλοι και προσαρμοσμένοι προς την κατεύθυνση της πρόσληψης και ενσωμάτωσης της γνώσης, είτε προέρχεται από το εσωτερικό της επιχείρησης, είτε το εξωτερικό περιβάλλον, όπως νομοθέτες, πελάτες, προμηθευτές, επιστημονικούς και επαγγελματικούς φορείς.

4.5.13 Ερώτηση E4. Υιοθέτηση Πρακτικών Διαχείρισης Γνώσης και Βέλτιστη Απόδοση.

Στην τελευταία αυτή ερώτηση, η οποία τίθεται στην κρίση των ερωτωμένων μετά την κλιμάκωση της σκέψης των σχετικά με τη σημασία της ύπαρξης και χρήσης ενός Συστήματος Διαχείρισης Γνώσης αναζητούνται προτάσεις και κατευθύνσεις. Με κεντρικό προσανατολισμό την αποδοτικότητα του προαναφερθέντος συστήματος αιτούμενο εδώ είναι έκφραση γνώμης των ιδιοκτητών ή στελεχών για τις απαραίτητες πρακτικές, εργαλεία και διαδικασίες για τη βελτιστοποίησή της πρώτης.

4.5.14 Ερώτηση ΣΤ1. Γενικές Παρατηρήσεις.

Κατά την ολοκλήρωση του κύκλου των ερωτήσεων θεωρούμε, ότι ο ερωτώμενος είναι αναμενόμενα φορτισμένος, τόσο συναισθηματικά όσο και νοητικά, σχετικά με το ζητούμενο της έρευνας. Αντί άλλης ερώτησης είναι κρίσιμο ο ίδιος ο συμμετέχων στη συνέντευξη ελεύθερα, αβίαστα και αυθόρμητα να προβάλει ιδέες και εμπνεύσεις, γνώμες και απόψεις, συγκαταβάσεις ή αντιρρήσεις σχετικά με το όλο πλέγμα ιδεών, διαδικασιών και πρακτικών υποστηριζόντων αυτό το οποίο αποκαλούμε «Διαχείριση Γνώσης».

Παρόλο τον κίνδυνο διατύπωσης γνώμης αλλότριας προς τους σκοπούς και τα αιτούμενα της παρούσας προσπάθειας η ύπαρξη της δυνατότητας αυτής θεωρούμε ότι είναι ζωτική για την ερευνά. Δύναται να υπηρετήσει την ορθότερη διαπίστωση της σημερινής κατάστασης στις επιχειρήσεις, τη διατύπωση νέων απόψεων και οπτικών, την ανατροφοδότησή μας με πλούτο εμπειριών, τη διακονία της ιδέας της καινοτομίας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον ξενοδοχειακό κλάδο.

4.6 Αποτελέσματα της Έρευνας.

Στις επόμενες παραγράφους γίνεται μια συνοπτική παράθεση των αποτελεσμάτων της πρωτογενούς έρευνας η οποία πραγματοποιήθηκε με συμμετέχοντες στη συνέντευξη 15 στελέχη ξενοδοχειακών μονάδων στη Μεσσηνία.

4.6.1 Δείγμα

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 15 διευθυντικά στελέχη και ιδιοκτήτες στον κλάδο των ξενοδοχείων, σε μονάδες σε διάφορες περιοχές της Μεσσηνίας. Συγκεκριμένα, οι εν λόγω μονάδες εδρεύουν στην Καλαμάτα (EP3, EP6, EP10, EP12), τη Μεσσήνη (EP1, EP2), τη Στούπα (EP14, EP15), την Κυπαρισσία (EP13), τη Μαραθόπολη,(EP16), την Πύλο (EP9), τη Μεθώνη (EP5, EP7) και τον Άγιο Ανδρέα (EP4, EP8), όπως φαίνεται και στην επόμενη εικόνα.



Εικόνα 2. Η γεωγραφική διασπορά των ξενοδοχειακών μονάδων των συμμετεχόντων

Πηγή:<https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?hl=en&mid=1xKWDUJ2uwFunPEZlf4hEU3QOWZO-5xU&ll=37.03994725242867%2C21.920574550000012&z=11>

Καταβλήθηκε η προσπάθεια να καλυφθεί κατά το δυνατόν όλη η Περιφερειακή Ενότητα γεωγραφικά στις κυριότερες τουριστικές περιοχές, ώστε να αντικατοπτρίζει ανά τόπους την οπτική των επαγγελματιών. Να τονιστεί και στο σημείο αυτό, όπως θα γίνει και κατωτέρω, ότι η ομάδα – «στόχος» για τη διεξαγωγή της έρευνας ήταν δεδηλωμένα και συγκεκριμένα πρόσωπα με διευθυντικές θέσεις ή μέλη της ιδιοκτησίας με ουσιαστικές και καθοριστικές αρμοδιότητες για την επιβολή ή τη διατήρηση εντός των ξενοδοχείων συστημάτων Διαχείρισης Γνώσης. Αυτή ήταν σε κάθε περίπτωση η επιθυμητή πηγή παροχής στοιχείων. Παρόλα αυτά το δείγμα ήταν τυχαίο με κριτήριο την πραγματική δυνατότητα και ευκολία προσέγγισης προσώπων με τα προαναφερθέντα καθήκοντα και την συνεργασιμότητά τους στο

να διεξαχθεί η διαδικασία της συνέντευξης. Δεν κατέστη όπως γίνεται κατανοητό εύκολη υπόθεση η διαμόρφωση του δείγματος.

Κομβικό σημείο για την επίτευξη ενός τουλάχιστον ικανοποιητικού αποτελέσματος στην συγκεκριμένη περίπτωση η πραγμάτωση της συνέντευξης καθίσταται η επικοινωνία με τον ερωτώμενο. Προκειμένου να παρακαμφθούν ενστάσεις και αντιρρήσεις για τη συμμετοχή χρησιμοποιήθηκαν συστάσεις και προηγούμενη επικοινωνία του προσώπου –«στόχου» της έρευνας κατά πρώτον με κάποιο πρόσωπο, το οποίο αποτελεί κοινωνική επαφή αμφότερων, ερωτώμενου και συνεντευκτή. Στην περίπτωση αυτή δόθηκαν διευκρινήσεις ακόμη και από το κοινής αποδοχής άτομο- σύνδεσμο στο υποψήφιο προς συνέντευξη διευθυντικό στέλεχος ή ιδιοκτήτη σχετικά με το αιτούμενο τουλάχιστον με γενικούς όρους, όπως «παροχή βοήθειας για την ολοκλήρωση μιας Διπλωματικής Διατριβής» σε ένα μη παντελώς άγνωστο πρόσωπο, δηλαδή τον ερευνώντα. Αυτή η συλλογιστική και τακτική για τη διαμόρφωση του δείγματος εξυπηρέτησε την συγκέντρωση των μισών περίπου συνεντεύξεων. Στη συνέχεια οι υπόλοιπες επαφές πραγματοποιήθηκαν με ιδιοκτήτες και διευθυντικά στελέχη τα οποία προτάθηκαν μέσω του υπεύθυνου του Σχολείου Τουρισμού Καλαμάτας. Ουσιαστικά το συγκεκριμένο στέλεχος το οποίο συμμετείχε και στην έρευνα ο ίδιος, όντας Διευθυντής ξενοδοχειακής μονάδας στην πόλη της Καλαμάτας λειτούργησε ως το άτομο «μηδέν» ή καλύτερα το άτομο «κλειδί». Με τη χρήση των δικών του αναφορών σε άλλα διευθυντικά στελέχη και ιδιοκτήτες έγινε κατορθωτή η κινητοποίηση του άλλου μισού των ερωτωμένων και συγκέντρωση των συνεντεύξεων.

Με βάση αυτή τη μέθοδο τροφοδοτήθηκε με τρόπο αρκετά αποτελεσματικό η πηγή των διευθυντικών στελεχών, αλλά και των ιδιοκτητών της παρούσας έρευνας, χαρακτηριστικό το οποίο προκρίθηκε ως μείζον για συλλεχθούν δεδομένα χωρίς περαιτέρω ειδικό σχεδιασμό και σε σύντομο χρόνο ολοκλήρωσης. Επιπλέον αν δεν είχε χρησιμοποιηθεί ο άνθρωπος- «κλειδί» η πιθανότερη έκβαση της έρευνας θα ήταν αποτυχημένη τόσο εξ απόψεως συγκέντρωσης δεδομένων, όσο και εξ απόψεως γνωριμίας με το ειδικό τμήμα του πληθυσμού που μας ενδιέφερε: τους επαγγελματίες, ιδιοκτήτες και διευθυντικά στελέχη, του ξενοδοχειακού τομέα της περιοχής. Σχετικά με την κατάταξη των ξενοδοχείων των συμμετεχόντων, αυτά ανήκουν στις κατηγορίες από 2 έως και 5 αστέρων, με δύο καταλύματα να μην έχουν υπαχθεί σε κατηγοριοποίηση. Τα στοιχεία για την κατηγοριοποίηση προέρχονται από ανοικτές πηγές πληροφόρησης, όπως οι ευρέως διαδεδομένες πλατφόρμες κρατήσεων.

Αναφορικά με το πλήθος των ερωτωμένων και των συνεντεύξεων για την επιτυχή περαίωση της Παρούσας Διατριβής διαπιστώνονται ακόμη τα ακόλουθα. Ως μία πρωτόλεια προσπάθεια ανίχνευσης της Αντίληψης για την Διαχείριση της Γνώσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, στην επιχειρηματική επιτυχία, στο βαθμό αποδοχής της από τις τελευταίες και στην ένταση της εισδοχής της κρίθηκε σκόπιμο το μικρό μέγεθος. Το αποτέλεσμα των συνεντεύξεων επιβεβαίωσε την επιλογή. Καλύπτοντας ένα τυχαίο μεν αλλά αρκετά αντιπροσωπευτικό δείγμα διευθυντικών στελεχών και ιδιοκτητών από επιχειρήσεις διαφόρων βαθμίδων και περιοχών, αλλά και «ανώνυμων» ή «αναγνωρίσιμων» λόγω διεθνούς ταυτότητας παρατηρήθηκε από ένα σημείο και εξής κορεσμός και επανάληψη απαντήσεων ίδιων ή παρόμοιων στις ίδιες ερωτήσεις των συνεντεύξεων. Επομένως δεν υπήρξε ανάγκη για διεύρυνση του δείγματος εφόσον ο χρόνος ήταν περιορισμένος για τη διεξαγωγή τους αλλά και δεν επιβεβαιώθηκε κάποια περαιτέρω σκοπιμότητα προς τούτο.

4.6.2 Χρόνος Διεξαγωγής.

Η έρευνα έλαβε χώρα κατά το διάστημα μεταξύ 23 Οκτωβρίου 2020 έως και 15 Νοεμβρίου 2020. Οι ώρες επικοινωνίας με τους συνεντευξιασθέντες ήταν απογευματινές ή βραδινές. Κάποιες συνεντεύξεις ελήφθησαν μέσω τηλεφώνου ή τηλεδιάσκεψης, μετά από προηγηθείσα τηλεφωνική επικοινωνία γνωριμίας. Γενικά η πραγματοποίηση των συναντήσεων και διεξαγωγή των συνεντεύξεων έγινε κατόπιν συνεννοήσεως με γνώμονα τη διευκόλυνση των συμμετεχόντων.

4.6.3 Περιορισμοί – Δυσκολίες της Έρευνας

Αναφορικά με τη διεξαγωγή της έρευνας, εκ των υστέρων μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι δεν υφίστατο μεγάλη προθυμία πραγματοποίησης των συνεντεύξεων. Αιτία της απροθυμίας συμμετοχής σε γενικά πλαίσια θα μπορούσε να αναφερθεί το μέγεθος των επιχειρήσεων. Αυτό συνδέεται με τα πολλά και ποικίλα καθήκοντα των ερωτώμενων με τα οποία είναι επιφορτισμένοι και τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία των ξενοδοχείων, αλλά αφαιρούν διαθέσιμο χρόνο για μία έρευνα και ειδικά με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης. Τα διευθυντικά στελέχη του δείγματος αποτέλεσαν

τους πλέον συνεργάσιμους συνομιλητές, ώστε να πραγματοποιηθούν και να ολοκληρωθούν οι συνεντεύξεις. Κάποιοι πιθανοί αλλά ειδικότεροι λόγοι θα μπορούσαν να εντοπισθούν ενδεχομένως στην διεξαγωγή της έρευνας εγγύτητα στο τέλος της ενεστούσης τουριστικής περιόδου, η δυσκολία και επιφύλαξη για την πραγματοποίηση συναντήσεων λόγω της πανδημίας της Νόσου του κορωνοϊού SARS-CoV-2. Επιπλέον διακινείται η φήμη για αναγκαστική αναστολή λειτουργίας των ξενοδοχείων ως περιοριστικού της πανδημίας μέτρου, αλλά κυρίως η επιφύλαξη για το γεγονός ότι μπορούσε να αποκαλυφθεί ενδεχομένως κάποια αδυναμία ή ιδιαιτερότητα της επιχείρησης στον διεξάγοντα την έρευνα, ολοκληρώνουν το πλαίσιο των δυσκολιών της.

4.6.4 Δημογραφικά Στοιχεία.

Στις επόμενες γραμμές αναλύονται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, όπως προέκυψαν από τα αντίστοιχα ερωτήματα.

4.6.4.1 Φύλο

Το συγκεκριμένο δημογραφικό στοιχείο δεν ήταν στις προαπαιτούμενες ερωτήσεις της προσωπικής συνέντευξης, ούτε είχε ενταχθεί στο σχεδιασμό του φυλλαδίου των προς υποβολή στη συνέντευξη ερωτημάτων. Η προσωπική γνωριμία κατά τη συνέντευξη έδωσε απάντηση σε αυτό το χρήσιμο αλλά μη αιτούμενο στοιχείο. Στον πίνακα 1 ο οποίος έπεται, εμφανίζεται η κατανομή των συμμετεχόντων αναφορικά με το φύλο τους.

Φύλο	Αριθμός ατόμων
Άνδρες	12
Γυναίκες	3
Σύνολο	15

Πίνακας 1. Φύλο ερωτηθέντων.

Από τα παρατιθέμενα στοιχεία προκύπτει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων ατόμων στην έρευνα για τη Διαχείριση Γνώσης στις ξενοδοχειακές μονάδες ήταν άνδρες. Εν προκειμένω, μόλις 3 από τους 15 ερωτηθέντες ανήκαν στο ασθενές φύλο (EP8, EP9, EP13). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι ερωτηθείσες είναι πρόσωπα με πολυετή ενασχόληση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η μία ερωτώμενη είναι διευθυντικό στέλεχος (EP9). Οι λοιπές δύο ασχολούνταν με τον Ξενοδοχειακό κλάδο ακόμη και πριν αποκτήσουν τυπικά προσόντα και μόρφωση επιπέδου Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και πλέον έχουν αναλάβει την πλήρη ευθύνη της διοίκησης των επιχειρήσεών τους και των επιλογών τους.

4.6.4.1 Ηλικία.

Σχετικά με το ερώτημα της ηλικιακής κατανομής των ερωτηθέντων, το δείγμα επιμερίστηκε όπως ενδεικνύει ο ακόλουθος πίνακας.

Ηλικιακό εύρος	Αριθμός ατόμων
26-35	3
36-45	5
46-55	6
56-65	1
Σύνολο	15

Πίνακας 2. Ηλικία δείγματος.

Με βάση τα προτεθέντα δεδομένα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, έντεκα άτομα, ανήκει στις μέσες ηλικιακές κλίμακες των ηλικιών 36 με 45 και 46 και 55 ετών. Μόνο ένας ιδιοκτήτης ξενοδοχείου από το υπόψη δείγμα εντάσσεται στην ανώτερη ηλικιακή κλίμακα (EP7).

4.6.4.2 Μορφωτικό Επίπεδο.

Στο ερώτημα το οποίο απευθύνθηκε στους συμμετέχοντες σχετικά με το μορφωτικό τους επίπεδο παρατηρήθηκε, ότι η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος, 13 άτομα, αποτελούν απόφοιτους Τριτοβάθμιας και Ανώτερης αυτής εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα 8 άτομα είναι Πτυχιούχοι Τριτοβάθμιας Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης. Δύο εκ των συμμετεχόντων είναι Πτυχιούχοι Τριτοβάθμιας Τεχνολογικής Εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα 3 ερωτηθέντες κατέχουν Μεταπτυχιακό Τίτλο Ειδίκευσης, ενώ μόνο οι υπόλοιποι δύο είναι απόφοιτοι της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (EP4, EP14).

Η κατοχή μόρφωσης ανώτερης και ανώτατης βαθμίδας οφείλει να επισημανθεί ως ένας από τους πιθανότερους λόγους της αποδοχής συμμετοχής των συγκεκριμένων ατόμων στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια λόγω της εξοικείωσής τους με τέτοιου είδους πρακτικές κατά την πρότερη ακαδημαϊκή τους πορεία. Η συμμετοχή των υπολοίπων οφείλεται στο γεγονός της δημιουργηθείσας εμπιστοσύνης μέσω των κοινών κοινωνικών επαφών. Επιπλέον αν και δεν ήταν ζητούμενο από την πορεία της συνέντευξης παρατηρήθηκε το γεγονός ότι δεν υπήρξε στέλεχος ή ιδιοκτήτης με βασικό Τίτλο Σπουδών στον Τουρισμό ή τη Φιλοξενία. Ένας από τους ιδιοκτήτες είχε Τίτλο Μεταπτυχιακής Ειδίκευσης στον προαναφερθέντα Τομέα. Τα υπόλοιπα δύο άτομα με Μεταπτυχιακό Τίτλο Ειδίκευσης ασχολήθηκαν ερευνητικά με το αντικείμενο της Διοίκησης Επιχειρήσεων.

4.6.4.3 Έτη Απασχόλησης στον Ξενοδοχειακό Τομέα.

Στο σημείο αυτό κατά το οποίο θα γίνει λόγος για τα έτη απασχόλησης στον ξενοδοχειακό τομέα είναι οφειλόμενη μια διευκρίνηση. Το ερώτημα αφορά την απασχόληση στον τομέα με όρους κανονικής επαγγελματικής ενασχόλησης τουλάχιστον μετά την ενηλικίωση των ερωτηθέντων. Κάποιοι από τους συμμετέχοντες το εξειδίκευσαν χρονικά και μετά την πλήρη αποδέσμευση τους από Ακαδημαϊκές Σπουδές (EP1,EP10). Αν στην προσωπική συνέντευξη δεν ίσχυε αυτός ο, κατά τρόπον επίσημο, περιορισμός, τότε πλην τεσσάρων ερωτωμένων, τριών αμιγώς στελεχών στα οποία θα γίνει αναφορά παρακάτω και ενός ιδιοκτήτη (EP7), η απασχόληση στον Ξενοδοχειακό Τομέα θα σήμαινε εκ γέννησης ενασχόληση, εφόσον ομιλούμε για μικρές και μεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις με αυτονόητη απασχόληση και εμπλοκή των μελών της οικογένειας στις επιχειρησιακές λειτουργίες ακόμη και άτυπα. Σε κάθε περίπτωση στον πιο κάτω πίνακα, δίνεται η κατανομή του δείγματος σε σχέση με τα έτη

απασχόλησης στον ξενοδοχειακό τομέα με βάση τα προαναφερθέντα δεδομένα και τους προτεθέντες περιορισμούς.

Έτη απασχόλησης	Αριθμός ατόμων
0-5	3
6-10	2
11-15	3
16-20	1
Άνω των 20	6
Σύνολο	15

Πίνακας 3. Έτη απασχόλησης στον ξενοδοχειακό τομέα.

Κατά τα ανωτέρω, διαπιστώνεται ότι η σχετική πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών και ιδιοκτητών απασχολείται πέραν των 20 ετών στον τουριστικό ξενοδοχειακό κλάδο. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι μόνο δύο από τους ερωτηθέντες έχουν εργασιακό βίο κατά το μέγιστο τμήμα του έως τη στιγμή της συνέντευξης διανυθέντα εκτός τουριστικού - ξενοδοχειακού κλάδου (EP7, EP15).

4.6.4.4 Έτη Προϋπηρεσίας στην Παρούσα Επιχείρηση.

Σε συνάρτηση με το προηγούμενο ερώτημα και την εισαγωγική του διευκρίνιση κινούνται και οι δοθείσες απαντήσεις των ερωτηθέντων στο παρόν σημείο. Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας στην Επιχείρηση στην οποία απασχολούνται κατά τη διεξαγωγή της έρευνας έχουμε μια ισοκατανομή μεταξύ τριών ηλικιακών ομάδων: των συμμετεχόντων σε εισαγωγικό στάδιο στην επιχείρηση με ένα έως πέντε έτη προϋπηρεσία (EP1, EP12, EP5, EP14) , αυτών με μέση αλλά μικρή σχετικά προϋπηρεσία των έντεκα με δεκαπέντε ετών (EP9, EP10, EP6, EP15) και αυτών οι οποίοι διάγουν εργασιακό βίο στην ίδια επιχείρηση πέραν των είκοσι ετών (EP3, EP4, EP8, EP13).

Έτη προϋπηρεσίας	Αριθμός ατόμων
0-5	4
6-10	2
11-15	4
16-20	1
Άνω των 20	4
Σύνολο	15

Πίνακας 4. Έτη Προϋπηρεσίας στην Παρούσα Επιχείρηση.

Επιπρόσθετά οφείλει να επισημανθεί εδώ το γεγονός; ότι πέραν των τριών ερωτηθέντων οι οποίοι κατέχουν αμιγώς διοικητικές θέσεις στις επιχειρήσεις τους χωρίς να έχουν ιδιοκτησιακή ή μετοχική σχέση με αυτές (EP6, EP9, EP12), οι υπόλοιποι , έχουν διανύσει το σύνολο της προϋπηρεσίας τους σε μία και μόνη επιχείρηση, τη δική τους.

4.6.4.5 Θέση Απασχόλησης και ευθύνες στην Παρούσα Επιχείρηση.

Αναφορικά με τη θέση απασχόλησης παρατηρήθηκε ότι οι συμμετέχοντες κατέχουν διάφορες θέσεις και ένα ποικίλο φάσμα ευθυνών ανάλογα με την επιχείρηση και τις περισσότερες περιπτώσεις μη περιγραφόμενο επακριβώς από τον τίτλο και μόνο. Αυτό ισχύει ακόμη και στην περίπτωση κατά την οποία η κατεχόμενη θέση εργασίας έχει τον ίδιο τίτλο με αυτόν, τον οποίο κατέχει άλλο άτομο σε άλλη επιχείρηση. Συγκεκριμένα, στις απαντήσεις οι οποίες δόθηκαν κατά τρόπο άμεσο συμπεριλαμβάνονται δύο διευθυντές, ένας Διευθύνων Σύμβουλος, τέσσερις γενικοί διευθυντές εκ των οποίων ο ένας είναι και λογιστής της επιχείρησης, τέσσερις ιδιοκτήτες και τέσσερις διαχειριστές. Στην περίπτωση τεσσάρων ερωτώμενων αυτοί εκτελούν τα ίδια καθήκοντα σε δύο διαφορετικές ξενοδοχειακές μονάδες κοινής ιδιοκτησίας, αλλά όχι απαραίτητα κοινής εταιρικής και εμπορικής ταυτότητας ή ξενοδοχειακής κατηγορίας (EP5, EP9, EP10, EP16). Μόνο ένας εξ αυτών είναι αμιγώς ξενοδοχειακό στέλεχος και όχι μέλος οικογενειακής επιχείρησης (EP9). Επομένως τα στοιχεία τα οποία ελήφθησαν με τη συνέντευξη ουσιαστικά καλύπτουν οπτική, πρακτικές και στρατηγική στο ερευνητικό μας αιτούμενο σε σχεδόν είκοσι ξενοδοχειακές μονάδες.

Ταυτόχρονα είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ακόμη μία φορά ότι μόνο το είκοσι τοις εκατό των περιγραφεισών θέσεων αφορούν επαγγελματίες καριέρας, οι οποίοι συμμετείχαν στη διαδικασία της συνέντευξης (EP6, EP9, EP12). Οι υπόλοιποι είναι μέλη της ιδιοκτησίας, οι οποίοι καλύπτουν θέσεις σε μία τυπική επιχειρησιακή ιεραρχική δομή η οποία υφίσταται για λόγους καθορισμού και διαμοιρασμού των υποθέσεων ανάμεσα της. Επιπλέον οι διαφορετικές απαντήσεις και οι αποδοθέντες από τους ερωτώμενους τίτλοι και θέσεις εργασίας ενδεχόμενα είναι αποτέλεσμα της διαφορετικής και ποικίλης νομικής μορφής των συγκεκριμένων επιχειρήσεων και η οποία βέβαια δεν ήταν εντός του αντικειμένου και του ενδιαφέροντος της παρούσας έρευνας, αν και αποκαλύφθηκε η διαδικασία λήψης σημαντικών αποφάσεων και στρατηγικών ξενοδοχείου με συγκεκριμένη νομική μορφή τουλάχιστον σε μια από τις συνεντεύξεις (EP12).

Σε κάθε περίπτωση οι ερωτηθέντες στην έρευνα από τα λεχθέντα κατά τη διεξαγωγή της φάνηκε ότι είναι σε θέση να διακρίνουν ζητήματα, να διαπιστώσουν αναγκαιότητες και ελλείψεις και το κυριότερο όλων για την παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή έχουν τη δυνατότητα επιβολής πολιτικών και διαδικασιών Διαχείρισης Γνώσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στις οποίες προΐστανται. Σε επόμενες απαντήσεις θα καταστεί περισσότερο σαφής για κάποιους από τους συμμετέχοντες η σαφής αντίληψη της στρατηγικής της Διαχείρισης Γνώσης και των λειτουργιών της (EP6,EP12) και η εφαρμογή της (EP9, EP10).

4.6.5 Ο Όρος «Διαχείριση Γνώσης».

Στην πρώτη ερώτηση μετά τα δημογραφικά στοιχεία και η οποία αποτελεί αυτοτελή ενότητα ανάμεσα στα ερωτήματα της συνέντευξης ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αποτυπώσουν το βαθμό εξοικείωσης με το νόημα του Όρου. Σημειώνεται ότι κατά την έναρξη της συνέντευξης και προ των ερωτημάτων έγινε σύντομη παρουσίαση της έννοιας αυτής. Ένας από τους ερωτώμενους αντιλήφθηκε την ύπαρξη πρακτικών και διαδικασιών μέσα στην επιχείρησή του μόλις κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης. Συνέδεσε εννοιολογικά τις τελευταίες με το πλέγμα πρακτικών και διαδικασιών της Διαχείρισης Γνώσης αναφέροντας ανάμεσα σε άλλα χαρακτηριστικά στην απάντησή του : «ουσιαστικά υπήρχε αυτό το πράγμα (sic), απλά του δώσαμε τώρα ένα τίτλο» (EP13). Οι πλειοψηφία εξ αυτών, φαίνεται ότι έχει κάποια εξοικείωση με τον όρο, αλλά όχι σε βάθος. Οι θετικές αποκρίσεις ήταν

επιφυλακτικές σε μεγάλο βαθμό και υπήρξε και καταφατική διατύπωση με αρνητική ουσιαστικά απάντηση ως ακολούθως: «αντιλαμβάνομαι την έννοια» (EP1).

Η εικόνα, η οποία σχηματίστηκε κατά την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων και αναφορικά με το συγκεκριμένο ερώτημα είναι ότι η αρχική θετική απόκριση αυτών, οι οποίοι απάντησαν κατά τον τρόπο αυτό δεν αποδεικνύει, ούτε σαφή κατάκτηση του όρου σε νοηματικά πλαίσια αλλά δεν φαίνεται προς το παρόν να αντικατοπτρίζεται απαραίτητα, ούτε τμηματικά, ούτε στο σύνολο των επιχειρησιακών λειτουργιών και στην κουλτούρα των μονάδων τους. Στο σημείο αυτό μάλλον, η εισαγωγική πληροφόρηση βοήθησε στο να καταστεί περισσότερο σαφής η θεωρητική σύλληψη της Διαχείρισης Γνώσης. Αυθόρμητα και άμεσα ένας συμμετέχων δήλωσε ότι υποστηρίζει σθεναρά τις διαδικασίες της διαχείρισης γνώσης (EP12), ενώ δύο συμμετέχοντες απάντησαν αποφατικά κατά τον ίδιο τρόπο με τον προαναφερθέντα ότι δεν έχουν εξοικείωση με τον Όρο (EP3, EP15). Επιπρόσθετα μέσα από τις απαντήσεις όλων προέκυψε το συμπέρασμα ότι η συγκεκριμένη θεματική και προβληματική σχετικά με τη Διαχείριση Γνώσης μέχρι τη στιγμή της συνέντευξης δεν είχε σε οποιοδήποτε επίπεδο απασχολήσει τους συμμετέχοντες, ως ερευνητικό αιτούμενο. Αναδιατύπωνοντας δεν υπήρξε ούτε μια αναφορά από κανέναν συμμετέχοντα σχετικά με διεξαγωγή έρευνας τουλάχιστον σε μεταπτυχιακό επίπεδο για τη γνώση και τη Διαχείρισή της, είτε με ερωτήματα παρόμοια, είτε με αλλότρια, ούτε στο κοντινό, ούτε στο απώτερο παρελθόν.

4.6.6 Εφαρμογή Πρακτικών Διαχείρισης της Γνώσης.

Ακολούθως, ερωτήθηκαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα εάν στην επιχείρηση στην οποία απασχολούνται γίνεται εφαρμογή πρακτικών Διαχείρισης Γνώσης. Σε πιθανή θετική απόκρισή τους τους ζητήθηκε να αξιολογήσουν τις σημαντικότερες. Τέσσερις από τους συμμετέχοντες δήλωσαν ότι δεν εφαρμόζουν κάποια τεχνική διαχείρισης της γνώσης στο ξενοδοχείο που απασχολούνται (EP2, EP3, EP16, EP15). Ένας δήλωσε ότι αυτό γίνεται σε περιορισμένο βαθμό κι αφορά ουσιαστικά την ενημέρωση, κυρίως, από ιστοσελίδες και κοινωνικά δίκτυα σχετικά με το αντικείμενο της επιχείρησης (EP6). Στις υπόλοιπες περιπτώσεις φαίνεται ότι ακολουθούνται κάποιες διαδικασίες διαχείρισης γνώσης οι οποίες, όμως, στην πλειοψηφία τους δεν καταγράφονται, αλλά μεταφέρονται λεκτικά (EP5). Αυτό εντοπίζεται, τόσο από την ανώτατη ιεραρχία προς το κατώτερο προσωπικό, όσο και μεταξύ προσωπικού της ίδιας βαθμίδας.

Σε μια περίπτωση έχουμε Διαχείριση Γνώσης με την έννοια της συνειδητής και συστηματικής παροχής εκπαίδευσης και με διάχυσή της όπως περιεγράφηκε προηγουμένως (EP9). Επιπλέον σε άλλη απάντηση έχουμε άμεση θετική απάντηση και ως σημαντικότερη πρακτική της επιχείρησης αναφέρεται η συγκρότηση «Ομάδων Συζήτησης» με την έννοια των Κοινοτήτων Πρακτικής, η θέση και ο ρόλος των οποίων έχει αναλυθεί στο θεωρητικό μέρος της παρούσας Διατριβής. Στο σημείο αυτό το προαναφερθέν διοικητικό εργαλείο, θεωρεί ο ίδιος ο ερωτώμενος ότι διευκολύνεται από το μικρό μέγεθος της επιχείρησης σε αντίθεση με τις πλείστες των απαντήσεων οι οποίες κινούνται συνήθως στην αντίθεση κατεύθυνση (EP8).

Πολλοί ερωτώμενοι αναφέρουν διάχυση της γνώσης κατά τρόπο κάθετο, είτε από τη Διεύθυνση / Εργοδοσία προς το κατώτερο προσωπικό, είτε και αντίστροφα αλλά μέσα στο πλαίσιο μόνο μίας κλασσικής ιεραρχικής αντιμετώπισης των προβλημάτων και των καθημερινών λειτουργικών διεργασιών και υποθέσεων (EP1, EP12). Για παράδειγμα, σε μια περίπτωση, αναφέρθηκε ότι η βάρδια των εργαζομένων η οποία σχολά, ενημερώνει την επόμενη για το τι έχει γίνει το προηγούμενο διάστημα (EP10). Βέβαια στη συγκεκριμένη απάντηση τονίστηκε η επιδίωξη συνεχούς, συνεπούς όσο και ομοιόμορφης εφαρμογής της συγκεκριμένης διαδικασίας. Επιπλέον των προηγούμενων ο συγκεκριμένος συμμετέχων αναφέρει και θεσμοθετημένη διεργασία κατάρτισης και αναθεώρησης ανά έτος των εγχειριδίων λειτουργίας του συγκεκριμένου ξενοδοχείου. Η Διαχείριση της Γνώσης, μέσω της καταγραφής, γίνεται περιορισμένα, αλλά παρόλα αυτά δίνεται βαρύτητα στον εντοπισμό των παραπόνων και της γενικότερης εμπειρίας των πελατών στις ξενοδοχειακές μονάδες. Επίσης, αναφέρθηκε ότι κάποιοι συμμετέχουν και σε επιμορφωτικά σεμινάρια (EP7, EP13). Τέλος υπάρχουν και ερωτώμενοι οι οποίοι λόγω μικρού μεγέθους των ξενοδοχείων τους αναφέρουν απευθείας και άμεση διαχείριση των λειτουργιών της επιχείρησης χωρίς την ύπαρξη συγκεκριμένων δομών και διαδικασιών, είτε αφορούσες τη Διαχείριση Γνώση, είτε όχι (ενδεικτικά EP4, EP7, EP14, EP16).

4.6.7 Διαχείριση Γνώσης και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Όλοι οι συμμετέχοντες έκριναν θετικά την σχέση της Διαχείρισης Γνώσης ειδικά εν σχέσει με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην ερώτηση αυτή οι απαντήσεις είναι όλες αυθόρμητα θετικές ακόμη

και αν δεν υπάρχει είτε θεσμοθετημένο, είτε όχι σύστημα Διαχείρισης Γνώσης. Χαρακτηριστικά θετική και εμφατική η απάντηση «Ναι ναι , εκατό τοις εκατό» (EP16). Όλοι οι ερωτώμενοι συμφώνησαν στα πιθανά οφέλη από την εντατικοποίηση της εκμετάλλευσης της Γνώσης. Αναγνωρίζουν ότι λειτουργούν σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον και χρειάζεται καθημερινή προσπάθεια για την αξιοποίηση της γνώσης που λαμβάνουν και την ορθή αξιοποίησή της. Κάποιοι ανέφεραν με παραδείγματα και τομείς δράσης, όπως η ενδυνάμωση της επιχείρησης και η αύξηση του μεριδίου αγοράς (EP1). Συγκεκριμένα, φαίνεται ότι δίνεται έμφαση στο ουσιαστικό ζητούμενο των επιχειρήσεων, το οποίο είναι η προσέλκυση πελατών και η κερδοφορία αν και δεν δηλώνεται με τρόπο άμεσο. Επίσης και σε άμεση σύνδεση με το προηγούμενο δεδομένο αποδίδεται βαρύτητα στα σχόλια, τα οποία λαμβάνουν από πλατφόρμες κρατήσεων, όπως η Booking, στα πλαίσια της ανατροφοδότησης (EP8). Τα αρνητικά σχόλια, μάλιστα, φαίνεται ότι συγκεντρώνουν και το μεγαλύτερο ενδιαφέρον (EP14).

Υπήρξε ερωτώμενος ο οποίος αναφέρθηκε στην αξία της προσέλκυσης ή ύπαρξης και εκμετάλλευσης του κεφαλαίου του έμπειρου προσωπικού στη δική του αλλά και κάθε άλλη ξενοδοχειακή επιχείρηση (EP12). Οι απόψεις κυμαίνονταν από κατάφαση του τύπου «Σίγουρα» και «Σαφώς και ναι» έως και απόλυτα επιβεβαιωτική της αξίας της Διαχείρισης Γνώσης ως οπτικής λειτουργίας των επιχειρήσεων αναφέροντας ότι «αυτή θα είναι από εδώ και στο εξής η ειδοποιός διαφορά των επιχειρήσεων μεταξύ τους». Μάλιστα στην συγκεκριμένη απάντηση καθίσταται αλληλένδετη η θετική πορεία των επιχειρήσεων με την εφαρμογή των προνοιών της Διαχείρισής Γνώσης (EP13). Επιβεβαιωτική της προηγούμενης αντίληψης είναι και η απάντηση ερωτωμένου στην οποία καταδεικνύεται ο στόχος της απόλυτης υπεροχής έναντι του ανταγωνισμού και καθίσταται σαφέστατα ο καταλυτικός ρόλος της Γνώσης και της Διαχείρισης της στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ειδικά στην περίπτωση του τουρισμού (EP9). Είναι πολύ σημαντικό ότι η ξεκάθαρη και απροκάλυπτη αυτή τελευταία απάντηση προέρχεται από στέλεχος το οποίο εργάζεται σε ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες τυγχάνουν διαχείρισης από πολυεθνικό όμιλο με τεράστιο ξενοδοχειακό δυναμικό και εκτεταμένη εμπειρία από κατάρτιση και υλοποίηση επιχειρηματικών σχεδίων με ποικίλες στοχεύσεις επιχειρησιακής βελτιστοποίησης, ανάμεσά τους και πρακτικές Διαχείρισης Γνώσης. Η διατύπωση της δοθείσας απάντησης είναι επιτακτική ανάγκη να ενεργήσει ως ορόσημο στο δρόμο των υπολοίπων για ποιότητα, καινοτομία και αριστεία.

4.6.8 Διαχείριση γνώσης και οργανωσιακή κουλτούρα

Ακολούθως, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στο εάν η επιχείρηση στην οποία εργάζονται έχει εντάξει στοιχεία διαχείρισης γνώσης στην οργανωσιακή κουλτούρα της. Αρχικά, εντοπίζεται ότι υπάρχει κατανόηση της έννοιας αυτής και του τι αυτή αφορά. Η διαχείριση γνώσης, επίσης, φαίνεται ότι σταθερά εντάσσεται στην καθημερινή οπτική των ξενοδοχείων (EP9). Βέβαια, δεν γίνεται μάλλον με τον απόλυτα οργανωμένο τρόπο που απαιτείται, αλλά εντοπίζεται θετική στάση (ενδεικτικά EP3, EP4, EP5, EP13). Μόνο ένας συμμετέχων παραδέχεται ότι η επιχείρησή του υστερεί στο αιτούμενο του ερωτήματος: «Όχι στον επιθυμητό βαθμό!» με πιθανολόγηση του μικρού μεγέθους του ξενοδοχείου ως αιτίας (EP6). Στο σημείο αυτό να τονιστεί ότι σε πολλές από τις απαντήσεις είναι δυσδιάκριτη από πλευράς των ίδιων των συμμετεχόντων στην έρευνα η παραδοσιακή επιχειρησιακή δραστηριότητα με ιεραρχική δομή και δεδομένους κανόνες από την επιχειρησιακή δραστηριότητα η οποία έχει πλέον γίνει κτήμα και συνείδηση των εργαζομένων και όχι απαίτηση (EP2, EP12, EP16). Χαρακτηριστικό για παράδειγμα μιας τέτοιας οπτικής αποτελεί η αποστροφή του τελευταίου ερωτώμενου (EP16), «με την υπεύθυνη που έχουμε στο κάθε συγκεκριμένο κομμάτι - κάνουμε meeting - ναι εννοείται.». Κάποιοι από τους ερωτώμενους βασίζονται στην προσωπική και συναισθηματική εγγύτητα εντός της επιχείρησης για την ορθή εκτέλεση των επιχειρησιακών διεργασιών, οπότε έχουν την ίδια οπτική και για την Διαχείριση Γνώσης ως τέτοιου είδους διεργασία και δεν προχωρούν σε διάκριση των κινήτρων συμπεριφοράς και δράσης του ανθρώπινου δυναμικού (EP14).

Από την άλλη, αναφέρθηκαν κάποιες αντιξοότητες σε σχέση με την μεταφορά της γνώσης. Ένας ιδιοκτήτης οδηγήθηκε στην ειλικρινή παραδοχή ότι ακόμη και αν διαθέτει γνώσεις, θεωρεί ότι μπορεί να μην είναι σε θέση να τις μεταφέρει κατά τρόπο άρτιο στο προσωπικό του ξενοδοχείου (EP5). Επίσης, ένας ακόμα ιδιοκτήτης σχολίασε ότι οι παλιότεροι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο είναι περισσότερο δύσκαμπτοι στην απορρόφηση νέων διαδικασιών, κυρίως, λόγω της ανασφάλειας για το εάν θα μπορέσουν να ανταπεξέλθουν και να διατηρήσουν την θέση εργασίας τους (EP10). Το ίδιο άτομο πάντως αντιμετωπίζει με κατανόηση την επιφύλαξη των παλαιών αλλά ταυτόχρονα προσπαθώντας να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα εντός της επιχείρησης ή με άλλους λόγους την κατάλληλη κουλτούρα για το συνδυασμό, «το πάντρεμα της εμπειρίας των παλιών εργαζομένων με τη γνώση των νέων είναι ένα «ωραίο ζευγάρι»».

4.6.9 Τομέας Υπεροχής σε Σχέση με την Διαχείριση Γνώσης.

Το επόμενο ερώτημα αφορούσε στον τομέα, ο οποίος κρίνεται από ιδιοκτήτες και στελέχη ότι υπερέχουν οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο, σε σχέση με τη Διαχείριση της Γνώσης. Εδώ οι απαντήσεις είχαν περισσότερο γενικό χαρακτήρα, καθώς αναφέρθηκε ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζεται ως σύνολο όπου από όλους τους εργαζόμενους καταβάλλεται προσπάθεια, σε όλα τα επίπεδα, για την καλύτερη ικανοποίηση του πελάτη. Κάποιοι απαντούν συλλογισμένοι υπεροχή σε κάποιον τομέα έναντι του ανταγωνισμού και άλλοι απαντούν προκρίνοντας ανάμεσα στις διεργασίες της Διαχείρισης Γνώσης. Ομιλώντας για την πρώτη περίπτωση έχουμε αναφορά «στην πρόσληψη και διάχυση – μετάδοση της γνώσης (EP1), τη μετάδοση της εμπειρίας σε άλλους (EP7), τη χρήση της γνώσης (EP12) και εμφαστικά στην « ανεπανάληπτη εμπειρία του επισκέπτη» (EP9). Αναφερόμενοι στη δεύτερη περίπτωση έχουμε την πρόσληψη της πληροφορίας – γνώσης και τη συλλογή της (EP8), τη μετάδοση της γνώσης (EP3), τη χρήση τεχνολογιών μετάδοσης και επικοινωνίας (EP13).

Αρκετό από το προσωπικό διαθέτει εμπειρία και όχι τυπικά προσόντα, όπως σπουδές επάνω στο αντικείμενο στο οποίο απασχολείται, οπότε και η γνώση των διαδικασιών διάχυσης της γνώσης είναι περιορισμένες, αλλά παρόλα αυτά αξιολογείται ως θετικό στοιχείο. Βέβαια, η εξυπηρέτηση των πελατών και η αμεσότητα στην επικοινωνία, προσδιορίστηκαν σε δύο περιπτώσεις ως τομείς υπεροχής των εργαζομένων (EP16, EP4). Ένας ιδιοκτήτης, επίσης, προσδιόρισε ως τομέα υπεροχής συγκεκριμένη οργανική μονάδα της επιχείρησής του και τις εκεί τρέχουσες διαδικασίες, συγκεκριμένα, το εστιατόριο, για το οποίο ο ίδιος διαθέτει περιορισμένες γνώσεις, κι εμπιστεύεται την εμπειρία και την γνώση του μάγειρα του ξενοδοχείου (EP5). Επιπλέον αναφέρθηκε ότι καταβάλλεται προσπάθεια να απασχολείται, όσο το δυνατόν, το περισσότερο πεπειραμένο προσωπικό. Ερμηνεύοντας τη στάση αυτή υπογραμμίζεται το γεγονός ότι η εμπειρία είναι κάτι το μοναδικό και ανεπανάληπτο και απαλλάσσει την επιχείρηση από αιτήματα εκπαίδευσης, κατάρτισης και επιμόρφωσης (EP15). Κατακλείοντας είναι σημαντικό να γίνει αναφορά και σε δύο περιπτώσεις κατά τις οποίες δεν δόθηκε απάντηση στο ερώτημα αυτό παρά τον όγκο της προσφερόμενης πληροφορίας εκ μέρους των συμμετεχόντων σε άλλες ερωτήσεις (EP10, EP14).

4.6.10 Συλλογή γνώσης

Εν συνεχεία, διερευνήθηκε το κατά πόσο γίνεται συλλογή της γνώσης στα ξενοδοχεία. Το ερώτημα αφορούσε, είτε γνώση η οποία θα μετασχηματισθεί στη συνέχεια από την επιχείρηση, είτε γνώση που θα «συλλεχθεί» από την επιχείρηση έτοιμη προς χρήση. Σε περίπτωση θετικής απάντησης αναζητήθηκε η αναφορά σε χρήση ή μη τεχνολογικών μέσων και η συγκεκριμένη αναφορά σε αυτά. Η άμεση, προφορική επικοινωνία αναδεικνύεται ως το βασικό εργαλείο συλλογής και μετάδοσης της γνώσης σε σχεδόν τα μισά από τα μελετώμενα ξενοδοχεία (EP1, EP2, EP4, EP5, EP14, EP15, EP16). Γενικά, εντοπίζεται ότι η χρήση των τεχνολογικών μέσων είναι πολύ περιορισμένη και αφορά, κυρίως, στην επικοινωνία μέσω εμπορικών και μη εξειδικευμένων εφαρμογών στο κινητό τηλέφωνο των υπαλλήλων και των υπευθύνων (EP12). Φαίνεται ότι η πλειοψηφία επιλέγει τις χειρόγραφες καταγραφές, κάτι που διευκολύνει ιδιαίτερα τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας μη εξοικειωμένων με την τεχνολογία (EP7, EP8).

Ανάμεσα στους συμμετέχοντες μόνο ένας ανέφερε συγκεκριμένη, ολοκληρωμένη, επαναλαμβανόμενη και μεθοδική εφαρμογή σχεδίου αξιολόγησης, εκπαίδευσης και επαναπαιστοποίησης των ικανοτήτων και γνώσεων εμπειρικών ή μη των υπαλλήλων. Ο ίδιος ερωτώμενος αναφέρει και ως τρόπο συλλογής της πληροφορίας την διασταυρούμενη εκπαίδευση μεταξύ τμημάτων, τόσο του χαμηλόβαθμου, όσο και του υψηλόβαθμου ανθρώπινου δυναμικού (EP9). Επιπλέον αναφέρεται η χρήση και εξωτερικών συνεργατών για τη διαδικασία συλλογής ή παροχής έτοιμης γνώσης (EP9, EP3) και για την δημιουργία κάποιας εφαρμογής, ώστε να ελαχιστοποιείται ο χρόνος μετάδοσης της γνώσης (EP10). Ομοίως και σε αυτό ερώτημα παρατηρήθηκε αρνητική απάντηση για την συλλογή γενικά της γνώσης από την ξενοδοχειακή μονάδα ενός συμμετέχοντα (EP13).

4.6.11 Επεξεργασία Διαθέσιμης Γνώσης.

Μετά τη Συλλογή, διερευνήθηκε πρώτα ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η Επεξεργασία της εισερχόμενης πληροφορίας- γνώσης. Έπειτα ακόλουθο αιτούμενο ήταν ο βαθμός επεξεργασίας της διαθέσιμης γνώσης στα ξενοδοχεία με την χρήση τεχνολογικών μέσων. Επιπλέον ποια μέσα προκρίνονται ως σημαντικότερα. . Και σε αυτήν την περίπτωση η χρήση της τεχνολογίας είναι αρκετά περιορισμένη, τόσο

σε έκταση, όσο και στο είδος του τεχνολογικού μέσου, τόσο απλού όσο ένα ηλεκτρονικό λογιστικό φύλλο (EP1). Μία απάντηση χωρίς να αναφέρει ποιο τεχνολογικό μέσο χρησιμοποιείται για την επεξεργασία έθεσε σε ίσες αποστάσεις τόσο τις παραδοσιακές μεθόδους, όσο και τις νέες τις τεχνολογικές (EP13). Έτερος συμμετέχων αναφέρει τη χρήση εγχειριδίων κατά την εκπαίδευση των νεότερων από τους έμπειρους, ως μέσο επεξεργασίας. Προφανώς υπονοείται και εδώ ανθρώπινη νοητική επεξεργασία και μόνο (EP3).

Οι όποιες πληροφορίες αποθηκεύονται γραπτώς, ενώ γίνεται περιορισμένη αξιοποίηση εφαρμογών του διαδικτύου, όπως η ανατροφοδότηση από τα σχόλια στις πλατφόρμες κρατήσεων. Υφίστανται και περιπτώσεις επιχειρήσεων στις οποίες έχουμε επεξεργασία μόνο μέσα από τις νοητικές λειτουργίες των υπευθύνων ή των ιδιοκτητών (EP2, EP4, EP5, EP6, EP7, EP8, EP10, EP14, EP15, EP16). Ένας ερωτώμενος εξάρτησε το ζήτημα της επεξεργασίας με την εποχικότητα του ξενοδοχειακού τομέα. Αυτή η ιδιαιτερότητα στη λειτουργία των επιχειρήσεων αυτών ρυθμίζει κατά τον ερωτηθέντα το πλαίσιο, όσο και το πρίσμα υπό το οποίο θα γίνει η όποια επεξεργασία μιας νέας πληροφορίας ώστε να καταστεί μετουσιούμενη σε γνώση (EP12). Και κατά τη διατύπωση των διάφορων απαντήσεων στο παρόν ερώτημα κατέστη διακριτή η απάντηση η οποία ανέφερε καθημερινές και εβδομαδιαίες αποενημερώσεις του ανθρώπινου δυναμικού, όπως και άτυπες ομάδες ενδιαφερόντων, Ομάδες Πρακτικής δηλαδή, όπως ήδη έχουν αναφερθεί αλλαχού (EP9). Στην ίδια απάντηση περιλαμβάνεται ως μέσο επεξεργασίας, η επιβράβευση της κινητοποίησης των υπαλλήλων σε συγκεκριμένες συνθήκες ώστε να ικανοποιηθεί μέσα από την επεξεργασία της διαθέσιμης πληροφορίας ο πελάτης του ξενοδοχείου.

4.6.12 Συμμετοχή των Εργαζομένων

Στην ερώτηση Δ3 ζητήθηκαν απαντήσεις σχετικά με τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στη Διαχείριση Γνώσης εντός των υπόψη ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι απαντήσεις και εδώ ποικίλουν. Ως εκκίνηση παρατηρείται μια εμφατική διατύπωση αναφέρονσα « Πιστεύω ότι ένα 80 τοις εκατό τους ενδιαφέρει και όχι μόνο τους ενδιαφέρει για να κρατήσουν τη δουλειά τους , τους ενδιαφέρει πραγματικά» τονίζοντας ότι το μικρό μέγεθος της επιχείρησης την καθιστά ένα οικείο τόπο στο ανθρώπινο δυναμικό. Αποτέλεσμα αυτής της θεώρησης είναι η συνειδητή και καλόπιστη (EP2, EP8, EP13, EP14), άλλοτε και αυθόρμητη συμμετοχή (EP4, EP6). Οι απαντήσεις εκτείνονται σε διατυπώσεις μετριασμένα θετικές του

τύπου «Βεβαίως, βεβαίως...» (EP7), άλλη απάντηση εξαρτά τη συμμετοχή από την προσωπικότητα του υπαλλήλου (EP16). Υφίστανται έως και απαντήσεις δεκτικές στη συμμετοχή των εργαζομένων με τη θέλησή τους διότι όπως αναφέρει ιδιοκτήτης «Δεν τους επιβάλλουμε. προφανώς δεν γνωρίζουμε τα πάντα ούτε θέλω να γνωρίζω τα πάντα..» (EP5).

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι οι εργαζόμενοι είναι, μάλλον, δεκτικοί στις διαδικασίες Διαχείρισης της Γνώσης, ιδίως όσοι είναι μικρότερης ηλικίας. Δέχονται, μάλιστα, τις όποιες συμβουλές ή παρατηρήσεις θετικά, με στόχο να βελτιώσουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες (EP3). Η συμμετοχή, επίσης, σε σεμινάρια είναι υποχρεωτική και γίνεται δεκτή (EP9). Αντίσταση εντοπίζεται στις περιπτώσεις απασχόλησης αλλοδαπών απασχολούμενων, προφανώς, λόγω δυσκολίας χειρισμού της ελληνικής γλώσσας (EP15). Ένα, ακόμα, ενδιαφέρον στοιχείο, το οποίο σχολιάστηκε είναι η μεταφορά γνώσης από τα κάτω προς τα πάνω, όπου ιδιοκτήτης ανέφερε ότι είναι δεκτικός να εμπιστευτεί την άποψη υπαλλήλων για την αγορά προϊόντων από συγκεκριμένο προμηθευτή. Και σε αυτή την ερώτηση ορθό είναι να αναφερθεί ότι δεν απαντήθηκε από έναν συμμετέχοντα (EP10).

4.6.13 Αντίληψη Σημασίας από τους Εργαζομένους

Αναφορικά με το εάν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την σημασία της διαχείρισης γνώσης έχουμε το ερώτημα Δ4. Εντοπίστηκε ότι γενικά υπάρχει αντίληψη της σημασίας, καθώς γίνεται εμφανές ότι έτσι γίνεται η δουλειά της ευκολότερη, αλλά και αποδοτικότερη (EP2, EP5, EP10). Γενικώς στις απαντήσεις του ερωτήματος ευρίσκουμε αναγνώριση της αντίληψης της σημασίας (EP1, EP4, EP7, EP8, EP9, EP13). Χαρακτηριστική δοθείσα απάντηση στο ζήτημα αυτό : « Θεωρώ παρά πολύ τυχερό τον εαυτό μου που έχω αυτή την ομάδα υπαλλήλων . Εντάξει δεν είναι μόνο τύχη , είναι και πολύ αγώνας από την πλευρά μου . Πραγματικά δεν είναι ότι κάνουν κάτι – οι υπάλληλοι- γιατί τους το λες , έχουν οικειοποιηθεί την αξία του χώρου και δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό» (EP13) .

Τα ανώτερα στελέχη, μάλιστα, δεν υποχρεώνουν αυστηρά την ένταξη στις σχετικές διαδικασίες, αλλά όλα γίνονται με συζήτηση και συνεργασία σε αρκετές των περιπτώσεων. Ο πιθανότερος λόγος και εδώ είναι η εγγύτητα των διαπροσωπικών σχέσεων οι οποίες διασπούν το απρόσωπό συχνά αντίστοιχων σε μεγάλες και πολυπληθείς μονάδες. Πάντως, δύο συμμετέχοντες ανέφεραν ότι οι εργαζόμενοι στα εν

λόγω ξενοδοχεία δεν φαίνεται ότι αντιλαμβάνονται την σημασία, την οποία έχει η Διαχείριση της Γνώσης για την εργασία τους (EP6, EP15). Λογική εξήγηση για αυτό το φαινόμενο θα μπορούσε από το σύνολο των απαντήσεων των αντίστοιχων συνεντεύξεων η παροδικότητα και μη μονιμότητα της απασχόλησης και η συγκεκριμένη τουλάχιστον επιφυλακτική τοποθέτηση των εργαζομένων έναντι της ιδιοκτησίας – εργοδοσίας. Και αυτή η ερώτηση ορθό είναι να αναφερθεί ότι δεν απαντήθηκε από έναν συμμετέχοντα (EP16).

4.6.14 Επένδυση- Επάρκεια Εργαλείων Διαχείρισης Γνώσης

Στη συνέχεια, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν στο να απαντήσουν εάν θα ήταν προς το συμφέρον της επιχείρησης να προχωρήσει σε επενδύσεις αναφορικά με εργαλεία διαχείρισης της γνώσης ή εάν θεωρούν ότι τα υπάρχοντα είναι επαρκή. Η απόλυτη πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα ανέφερε ότι θα ήταν, σαφώς, συμφέρουσα η επένδυση σε νέες μεθόδους διαχείρισης της γνώσης για το ξενοδοχείο, καθώς τα υπάρχοντα δεν κρίνονται ως επαρκή (EP1, EP2, EP4, EP7, EP8, EP3, EP10, EP16). Σύμφωνα με τη διατύπωση ενός ερωτώμενου που υπερθεματίζει σχετικά «Σαφέστατα ναι» (EP6) συμπληρώνοντας τις προηγούμενες θετικές της επένδυσης απόψεις.

Ένας ερωτώμενος εξειδικεύει με τη σκέψη ότι με την επένδυση σε περισσότερα εργαλεία «βοηθά να έχουμε ποιοτική εξυπηρέτηση και να πετυχαίνουμε τους στόχους μας» (EP9). Άλλος συμφωνεί έχοντας στη συλλογιστική του την καταγραφή των στατιστικών στοιχείων η οποία βοηθά την επιχείρηση στην εξέλιξή της (EP15). Σε τρεις περιπτώσεις μόνο διαπιστώνεται διστακτικότητα στην επένδυση σε νέα εργαλεία και νέες διαδικασίες. Εδώ ως βασικοί λόγοι εντοπίζονται το μικρό μέγεθος της επιχείρησης (EP12), το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, το οποίο δεν κρίνεται ικανό να υποστηρίξει νέα εργαλεία (EP13), αλλά και η αντίσταση από την διοίκηση, η οποία προτιμά τις παραδοσιακές μεθόδους (EP5,EP14).

4.6.15 Μετατροπή Άρρητης Γνώσης σε Ρητή

Άλλο ένα ζήτημα της Διαχείρισης Γνώσης κρίθηκε ως σημαντικό να διερευνηθεί : η μετατροπή της άρρητης γνώσης σε ρητή. Κρίθηκε γενικά ως δυνατή, ενώ μόνο ένα στέλεχος διατύπωσε αντίθετη άποψη (EP6). Μάλιστα, οι συμμετέχοντες προσδιόρισαν και συγκεκριμένες μεθόδους για την διαδικασία αυτή. Η έκδοση εγχειριδίων και υπομνημάτων(EP2, EP5, EP12, EP13), η συμμετοχή σε σεμινάρια και η πιστοποίηση των γνώσεων των εργαζομένων (EP9, EP15, EP16), αλλά και η οργάνωση meetings (EP3) φαίνεται ότι θεωρούνται ως ιδανικές πρακτικές. Και τις τρεις αυτές δυνατότητες ανέφερε χαρακτηριστικά ως προτάσεις ένας από τους συμμετέχοντες (EP1).

Εδώ οφείλεται και μια άλλη παρατήρηση σχετικά με τα προλεχθέντα. Η Πανδημία της Νόσου του κορωνοϊού SARS-CoV-2 έφερε στην επιφάνεια το ζήτημα της συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού. Έκαμψε αντιρρήσεις παλαιότερων εποχών σχετικά με τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αποσπάται από την δύναμη της επιχείρησης για να μάθει και να πιστοποιηθεί και επομένως κοστίζει στην επιχείρηση. Το γενικό κλίμα των συνεντεύξεων επιβεβαίωσε αυτή την προκαταρκτικά σχηματισθείσα εικόνα, της ανατροπής δηλαδή των αντιλήψεων, όχι μόνο για το αναγκαστικό της διαδικασίας, ελέω κανονιστικών διατάξεων, αλλά και ένεκα της πραγματικής ανάγκης για επιμόρφωση.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί στο σημείο αυτό ότι ενώ η εποχή μας χαρακτηρίζεται από τον θρίαμβο των Τεχνολογιών Πληροφορίας Επικοινωνιών οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους αναφέρθηκαν σε γραπτά κλασσικά μέσα μετατροπής της Άρρητης Γνώσης σε Ρητή. Ίσως για το ζήτημα αυτό να μην υπάρχει πλήρης εικόνα των ανθρώπων του ξενοδοχειακού κλάδου για τον όγκο των διακινούμενων πληροφοριών ακριβώς λόγω της ύπαρξης τεχνολογιών οι οποίες απλουστεύουν διαδικασίες και διευκολύνουν το βίο όλων των ψηφιακών καταναλωτών. Παρόλα αυτά μόνο δύο ερωτώμενοι πρόκριναν ως τρόπο μετατροπής τη χρήση κάποιου τεχνολογικού μέσου (EP4, EP8). Επιπρόσθετα, εντοπίστηκε και η αποδιδόμενη σημασία στη λεκτική ανταλλαγή απόψεων για τους τρόπους με τους οποίους πρέπει να γίνεται μια εργασία (EP7, EP10). Η συλλογή απόψεων προερχόμενων από άτομα, τα οποία έχουν εργασθεί σε διαφορετικά περιβάλλοντα φαίνεται ότι μπορεί να βοηθήσει στην μετάλλαξη αλλά και τη μετάδοση της Γνώσης (EP12).

4.6.16 Διαθέσιμοι Διοικητικοί Μηχανισμοί

Εν συνεχεία, διερευνήθηκε το κατά πόσο τα μελετώμενα ξενοδοχεία διαθέτουν τους κατάλληλους διοικητικούς μηχανισμούς για να απορροφούν γνώση τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον τους. Βάσει των απόψεων των ερωτώμενων, διαπιστώνεται ότι μόνο σε μία ξενοδοχειακή μονάδα υφίσταται κανονικό και ξεχωριστό τμήμα εκπαίδευσης ως τμήμα μιας γενικότερης θεώρησης Διαχείρισης Γνώσης του ανθρώπινου δυναμικού με την απασχόληση σε αυτό υπαλλήλων επιφορτισμένων μόνο για αυτή την σοβαρή υπόθεση (EP9). Είναι επιλογή και τμήμα ενός πολυπρόσωπου Οργανισμού, ο οποίος στηρίζει την συνεχή κατάρτιση και επανεκπαίδευση. Τελικός και μόνιμος στόχος είναι η εναρμόνιση των λειτουργιών και των πρακτικών των υπαλλήλων, ώστε να διαμορφωθεί μια κοινή και γνώριμη ταυτότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, ανάμεσα στις διάφορες μονάδες, τις οποίες διαχειρίζεται ανά την υφήλιο.

Στις υπόλοιπες περιπτώσεις, η ύπαρξη αμιγώς διοικητικών μηχανισμών σχετιζόμενων με τη Γνώση δεν εντοπίζονται, αλλά η απορρόφηση και η διαχείριση της γνώσης αφορά, κυρίως, τα ανώτερα στελέχη. Υπάρχει συνεχής ενημέρωση από το διαδίκτυο, από σελίδες Υπουργείων και του Επιμελητηρίου Μεσσηνίας, ενώ και σε αυτή την περίπτωση τονίστηκε η περιοδικότητα και η αναγκαιότητα των επιμορφωτικών σεμιναρίων (EP1, EP12). Εντοπίστηκε, ακόμα, και περιορισμένη συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες και ειδικευμένους φορείς (EP2, EP3). Επειδή, στην πλειοψηφία τους, τα μελετώμενα ξενοδοχεία είναι μικρά ή συνιστούν οικογενειακές επιχειρήσεις, φαίνεται ότι δεν είναι εύκολο να υπάρχουν διακριτοί διοικητικοί μηχανισμοί Διαχείρισης της Γνώσης (EP14). Υπήρξαν ερωτώμενοι οι οποίοι ασχέτως των συνήθων καθηκόντων τους αναλαμβάνουν περιστασιακά και καθήκοντα εκπαιδευτή του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης αποτελώντας και σε αυτή την περίπτωση την απόλυτη πλειοψηφία των συνεντευξιζόμενων (EP4, EP5, EP7, EP8, EP10, EP13, EP15, EP16).

4.6.17 Πρακτικές Αποδοτικότερης Διαχείρισης της Γνώσης

Σε σχέση με το ποιες πρακτικές προσδιορίζουν τα ερωτώμενα στελέχη ως αποδοτικότερες αναφορικά με την διαχείριση της γνώσης στο ξενοδοχείο, σχολιάστηκε σθεναρά η ανάγκη κωδικοποίησης της γνώσης. Χαρακτηριστική άποψη που επικουρεί στα παραπάνω : «Η κατάρτιση μνηστών και εποχιακών

reports και μετάδοση της εκεί συσσωρευμένης γνώσης ως case studies την επόμενη σεζόν και σε επόμενη φουρνιά εργαζομένων.» (EP1). Και εδώ τονίζεται η σημασία της λεκτικής και τακτικής επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού (EP2, EP7, EP10, EP15), αλλά και η αξιοποίηση των σχολιασμών στις πλατφόρμες κρατήσεων (EP13, EP14). Επιπρόσθετα, φαίνεται ότι δίνεται βαρύτητα στα ερωτηματολόγια αξιολόγησης από τους πελάτες (EP4, EP3, EP13), αλλά και στην συμβολή των εξωτερικών συνεργατών, οι οποίοι θα μεταφέρουν γνώση εντός της επιχείρησης, όπως σε σχέση με την προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών (EP5, EP8). Ο τελευταίος συνοψίζει και την ουσία του πολυπαραγοντικού προϊόντος το οποίο προσφέρουν τα ξενοδοχεία σε μία φράση, η οποία εντυπώθηκε από εκείνη τη στιγμή και στο εξής και σε κάθε στάδιο ολοκλήρωσης της παρούσας Διατριβής, συμβαδίζοντας με τη φιλοσοφία και οπτική και της Διαχείρισης Γνώσης: «Εμείς παρέχουμε υπηρεσία και αναμνήσεις».

Αναμενόμενη μια στάση ικανοποίησης και καλυμμένης αυταρέσκειας σχετικά με την λήψη όλων των μέτρων και των παραμέτρων υπόψη για την αποδοτικότερη διαχείρισης γνώσης σε ένα ερωτώμενο η μονάδα του οποίου, διαχειριζόμενη από μεγάλο Όμιλο, έχει όντως θεσπίσει διαδικασίες υποστηρίζουσες όλες τις παραμέτρους τις σχετικές με το ερευνητικό αιτούμενο (EP9). Η συνεχής επιμόρφωση κρίνεται αναγκαία (EP12), αλλά ορθά σχολιάστηκε και το γεγονός ότι χρειάζεται η ένταξη της Διαχείρισης Γνώσης στη φιλοσοφία λειτουργίας της επιχείρησης και στην καθημερινή λειτουργία της (EP6, EP16).

4.6.18 Τελικές Επισημάνσεις

Στο τέλος των συνεντεύξεων, ζητήθηκε από τα στελέχη να παραθέσουν οποιαδήποτε παρατήρηση επιθυμούσαν, όπως αναφέρθηκε χαρακτηριστικά «μετά τη φόρτιση όλων αυτών των στιγμών της συνέντευξης και της αναφοράς στη Διαχείριση Γνώσης». Οι περισσότεροι συμμετέχοντες δε θέλησαν να αναφέρουν κάτι συγκεκριμένο (EP4, EP9, EP3, EP6, EP12, EP10, EP13, EP15, EP16). Οι λοιποί, ανέφεραν την έλλειψη καταρτισμένου προσωπικού στον χώρο του τουρισμού, κάτι που μπορεί να βελτιωθεί με την δημιουργία ειδικοτήτων σε κάποια Λύκεια (EP7). Άλλος ερωτώμενος εξακολούθησε να σχολιάζει ως περιοριστικό παράγοντα για εξέλιξη της επιχειρησιακής λειτουργίας του ξενοδοχείου το μικρό μέγεθος του (EP5). Από έναν συμμετέχοντα τονίστηκε εκ νέου τα «περιθώρια επαύξησης της

κατάρτισης εργαζομένων και στελεχών»(EP1). Επίσης, σχολιάστηκε η ανάγκη για την διάθεση εγχειριδίων (EP2, EP8), αλλά και η συνεργασία με εξειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι μπορούν να μεταφέρουν γνώση και καινοτομίες στα ξενοδοχεία. Ευχή, η οποία διατυπώθηκε και εκφράζει όλους τους εμπλεκόμενους «να είναι η επόμενη χρόνια καλύτερη από την προηγούμενη» (EP14).

Συμπεράσματα

Η διαχείριση της γνώσης συνιστά ένα, σχετικά, πρόσφατο πεδίο έρευνας και μελέτης, το οποίο σαφώς, προέκυψε εντονότερα και ειδικότερα από την τεχνολογική πρόοδο των τελευταίων δεκαετιών. Η αλματώδης αυτή πορεία των υπολογιστικών συστημάτων αύξησε δραματικά και γεωμετρικά τον όγκο της διακινούμενης πληροφορίας, διαμόρφωσε νέες οπτικές και ανάδειξε την σημασία της αξιοποίησης της για την παραγωγή γνώσης.

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις φαίνεται ότι επενδύουν στην γνώση σήμερα, καθώς αντιλαμβάνονται ότι όσο μεγαλύτερο όγκο γνώσεων κατέχουν τα στελέχη τους, τόσο πιο ανταγωνιστικές είναι και οι ίδιες. Οι άνθρωποι πόροι και πάλι θα είναι η κινητήριος δύναμη, θα είναι ο αυτουργός όπισθεν του αυτουργού, πίσω από την Τεχνολογία και τις κατακτήσεις της στην πορεία υιοθέτησης πρακτικών έντασης Γνώσης. Η κατάρτιση σε συνδυασμό με την εμπειρία των ανθρώπων των ξενοδοχείων θα διαμορφώσει το τελικό προϊόν και θα δημιουργήσει συνθήκες κερδοφορίας, αειφόρου ανάπτυξης και καινοτομίας.

Στα πλαίσια της διερεύνησης των τάσεων της Διαχείρισης της Γνώσης στην Ελλάδα, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα με την συμμετοχή 15 στελεχών και ιδιοκτητών από ξενοδοχειακές μονάδες της Περιφερειακής Ενότητας Μεσσηνίας. Τα συμπεράσματα, αναφερόμενοι με γενικούς όρους συνάδουν με τις αναφορές, οι οποίες μελετήθηκαν για την ολοκλήρωση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Αναλυτικότερα, αναγνωρίστηκε ο ιδιαίτερος χαρακτήρας των τουριστικών προϊόντων τα οποία αποτελούν έναν συνδυασμό άρρητης και ρητής γνώσης. Όπως αναφέρουν μελετητές και διαπιστώθηκε και από την επιτόπια έρευνα, στον χώρο του τουρισμού και των ξενοδοχείων ειδικότερα, τουλάχιστον για την ώρα δεν υπάρχει εκτεταμένη αντίληψη της Διαχείρισης Γνώσης. Πολλές επιχειρήσεις

χρησιμοποιούν εργαλεία και πρακτικές Διαχείρισης χωρίς να έχουν συνείδηση ότι το κάνουν. Στις πλείστες των περιπτώσεων οι διαδικασίες και πρακτικές είναι μέρος του γενικότερου διοικητικού μηχανισμού και λειτουργίας των επιχειρήσεων. Αργεί η αποδοχή της πραγματικότητας ότι ήδη στην εποχή μας η εξέλιξη των πραγμάτων οδηγεί έστω και με την επίδραση από εξωγενείς παράγοντες στη Διαχείριση Γνώσης ως μονόδρομο. Ειδικά στη χώρα μας στην οποία ο Τουρισμός και τα Ξενοδοχεία είναι η μόνη βαριά βιομηχανία η εισδοχή της νέας αυτής αντίληψης είναι εκ των ων ουκ άνευ.

Στις ξενοδοχειακές μονάδες της Μεσσηνίας φαίνεται ότι, ενώ αναγνωρίζονται ως συμφέρουσες οι τεχνικές της διαχείρισης γνώσης, επιλέγονται ακόμα οι παραδοσιακές μέθοδοι της λεκτικής επικοινωνίας και της χειρόγραφης καταγραφής, παρά η χρήση τεχνολογικών μεθόδων. Η διείσδυση της τεχνολογίας, συγκεκριμένα, περιορίζεται στην αναζήτηση και υιοθέτηση λύσεων περιορισμένου κόστους. Παράδειγμα αποτελεί η ανατροφοδότηση από τις διαδικτυακές πλατφόρμες κρατήσεων, καθώς και οι εφαρμογές επικοινωνίας μέσω των κινητών τηλεφώνων των ανώτερων στελεχών και του κατώτερου προσωπικού.

Η εκπαίδευση των στελεχών, μέσω της συμμετοχής σε σεμινάρια, φαίνεται ότι αναγνωρίζεται καθολικά ως η πλέον χρήσιμη μέθοδος απόκτησης της γνώσης, ενώ η προσωπική και λεκτική επικοινωνία ως η κύρια οδός μετάδοσής της μέσα στην επιχείρηση. Ως τμήμα μιας ολοκληρωμένης πρότασης και οπτικής Διαχείρισης Γνώσης αναγνωρίζεται πλέον η εκπαίδευση και κατάρτιση, επομένως και η αθρόα και συστηματική εισαγωγή Γνώσης στους εργαζόμενους και εμμέσως στην επιχείρηση. Τεράστια ώθηση στην υιοθέτηση αυτής της αλλαγής όπως ήδη έχει αναφερθεί, έδωσε η Πανδημία COVID – 19. Κανονιστικές διατάξεις και η ανάγκη διαφύλαξης της δημόσιας υγείας οδήγησε εκόντες άκοντες και τους ανθρώπους των ξενοδοχείων στην συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση τους και στην αναγνώριση της αξίας και της χρείας της διαδικασίας αυτής για να κρατήσουν ενεργό τον Ξενοδοχειακό Κλάδο, ο οποίος ανταποκρίθηκε πολύ καλά σε αυτό, με το περιβάλλον των μονάδων να καθίσταται από τα πιο ασφαλή για το κοινό.

Αρκετοί περιοριστικοί παράγοντες διαπιστώθηκαν στην υιοθέτηση των τεχνικών και των μεθόδων της Διαχείρισης Γνώσης στα ξενοδοχεία της Μεσσηνίας. Ο πρώτος παράγων ο οποίος προκύπτει μέσα από τις συνεντεύξεις είναι το μέγεθος των επιχειρήσεων, επηρεάζον τη συνολική στάση των στελεχών και των επιχειρηματιών – ιδιοκτητών σε κάθε μεταβολή φυσιολογίας, προϊοντικής ταυτότητας και

πελατειακής στόχευσης. Ένας άμεσα υπονοούμενος, αλλά μη κατονομαζόμενος παράγοντας συνδεδεμένος με τα προαναφερθέντα είναι το οικονομικό κόστος οιασδήποτε αλλαγής. Ενώ στους πλείστους των ερωτώμενων είναι αδήριτη η ανάγκη για την υιοθέτηση Πρακτικών και Εργαλείων Διαχείρισης Γνώσης σε σχέση με αλλαγές στο ήδη επενδεδυμένο σε ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις και υποδομές κεφάλαιο, ή στην ένταση εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού λόγω της ισχνής δυνατότητας επιλογής ή εναλλαγής των διαθέσιμων εντοπίως ανθρώπινων πόρων παρατηρείται αντίσταση στην επιλογή Έντασης Γνώσης που υποστηρίζει η Διαχείριση Γνώσης.

Άλλος περιοριστικός παράγων, ήδη αναφερθείς, είναι η αντίσταση στην αλλαγή των ίδιων των διοικούντων τις ξενοδοχειακές μονάδες. Αντίσταση οφειλόμενη στο γεγονός ότι κάθε υιοθετούμενη αλλαγή θα μπορούσε να οδηγήσει και στην αλλαγή των ιδίων από τη θέση τους ή στον εξαναγκασμό τους σε αλλαγή αντικειμένου επιχειρηματικής δραστηριοποίησης με βαρύτατες οικονομικές και ψυχοσυναισθηματικές απώλειες. Αυτή η πιθανολογούμενη εξέλιξη ως πρόβλεψη δεν αφορά τους ερωτώμενους – αμιγώς ξενοδοχειακά στελέχη καριέρας. Εκ των οποίων τα λεγόμενα καταδεικνύεται η θετικότερη στάση σε αλλαγές με την έννοια ότι είναι ήδη συνηθισμένοι σε τέτοιες καταστάσεις, ζουν και ελίσσονται μέσα σε αυτές, οι οποίες χαρακτηρίζουν την οικονομική δραστηριότητα και τη λειτουργία του ευρύτερου ιδιωτικού τομέα. Στο σημείο αυτό φάνηκε ότι δεν έχει κατακτηθεί ειδικά από τους ιδιοκτήτες η ιδιαιτερότητα μιας αλλαγής και επένδυσης στη Διαχείριση Γνώσης. Δεν θα απωλέσει κανείς περιουσία, ούτε απαλλάσσεται κανείς από ανθρώπους και εγκαταστάσεις απαλλάσσεται από πολωμένες νοοτροπίες με το να εκμεταλλευτεί τη Γνώση.

Επιπλέον υφίστανται και διαπιστώνονται περιορισμένες δεξιότητες μέρους του απασχολούμενου προσωπικού. Πιθανότερες αιτίες η ηλικία πολλών εργαζομένων, οι οποίοι διανύουν την περίοδο της πρώτης ωριμότητας, τόσο ηλικιακά, όσο και εργασιακά. Με την αλματώδη πρόοδο της τεχνολογίας οι άνθρωποι αυτοί έχουν καταστεί «ψηφιακοί μετανάστες» χωρίς ιδιαίτερη εξοικείωση στη χρήση της τεχνολογίας. Μόνο οι νεότεροι, οι οποίοι ακόμη δεν είναι η πλειοψηφία των απασχολούμενων στον κλάδο αποτελούν τους «ψηφιακούς ιθαγενείς» τόσο με δυνατότητα, όσο και με ικανότητα και προθυμία να ενσωματώσουν εφαρμογές και τεχνολογίες στον τρόπο εργασίας τους.

Αν και οι υπάρχουσες επενδύσεις αναφορικά με τη Διαχείριση της Γνώσης δεν κρίνονται ως επαρκείς, διαπιστώνονται επιφυλάξεις σε σχέση με τις δυνατότητες επέκτασης, ενώ αναφέρεται, περισσότερο, η προτίμηση της συνεργασίας με εξωτερικούς συνεργάτες και επιστημονικούς, επαγγελματικούς και άλλους φορείς.

Σχετικά με τις δυνατότητες βελτίωσης της υφιστάμενης κατάστασης και την εφαρμογή των Προνοιών Διαχείρισης Γνώσης είναι οφειλόμενες στο σημείο αυτό κάποιες σκέψεις. Γίνονται ήδη κάποιες προσπάθειες για διαμόρφωση μιας κοινής προϊόντικής τουριστικής ταυτότητας για όλη την Περιφερειακή Ενότητα Μεσσηνίας. Παράλληλα είναι ζωτικής σημασίας η διαμόρφωση με τον ίδιο τρόπο κατά πρώτον ενός γενικού πλαισίου Διαχείρισης Γνώσης. Οι ήδη δραστηριοποιούμενοι στον κλάδο, στελέχη και επαγγελματίες οφείλουν να αναζητήσουν πρώτα για τους ίδιους μια περαιτέρω επιμόρφωση σχετικά με τα ασύγκριτα οφέλη της εκμετάλλευσης της Γνώσης από τους επαγγελματικούς τους φορείς για λόγους ευχερέστερου συντονισμού και οικονομικού κόστους διοργάνωσης.

Οφείλουμε να αναγνωρίσουμε τη συμβολή του Σχολείου Τουρισμού Καλαμάτας στην κατεύθυνση της δια βίου μάθησης των στελεχών και λοιπού ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων. Δεν πρέπει να λησμονείται όμως η εθελοντική βάση πάνω στην οποία οργανώνεται και η μη έως τώρα κάλυψη του αντικειμένου λόγω του όγκου της πληροφορίας και των αντικειμένων στα οποία καλείται να συνεισφέρει. Είναι προτιμότερη μια προσπάθεια με συγκεκριμένη περιοδικότητα και υποχρεωτικότητα. Ενδεχομένως πριν την έναρξη της τουριστικής περιόδου ή όταν χρειάζεται να ανανεωθούν οι λοιπές πιστοποιήσεις των μονάδων να πρέπει παρέχεται και στην περίπτωση αυτή εκπαίδευση.

Σε επίπεδο λοιπού προσωπικού οι ίδιοι οι συλλογικοί φορείς του τουρισμού έχουν υποχρέωση να ενεργοποιηθούν και να διοργανώνουν κυλιόμενα μμήματα επιμόρφωσης, ώστε να καλυφθούν όλα τα στάδια της Διαχείρισης Γνώσης. Αντίστοιχα και εδώ είναι προτιμότερο να υφίσταται μια συνεχής παροχή υλικού και ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους και η απασχόλησή τους στις μονάδες να μην εκκινεί πριν την επιμόρφωση – πιστοποίησή τους. Ενδεχομένως να έπρεπε να χρησιμοποιηθεί εκτός των ηθικών αμοιβών ή αδειών και κάποια οικονομικού είδους απολαβή στις περιπτώσεις άρτιας υλοποίησης δράσεων Διαχείρισης Γνώσης. Επιπρόσθετα δια των φορέων της περιοχής θα ήταν ωφέλιμη η προσέλκυση μεγαλύτερου ποσοστού εκπαιδευμένου προσωπικού στα ζητήματα αυτά, ώστε να γίνει

ταχύτερη διάχυση της αλλαγής κουλτούρας και στο λοιπό προσωπικού, το οποίο βασίζεται μόνο στην εμπειρία για να εργασθεί. Η ίδρυση ή η προώθηση και ειδικών Εκπαιδευτικών Μονάδων εντόπια μπορεί να αποτελέσει λύση σε αυτό, προωθώντας παράλληλα την απασχόληση του οικείου ανθρώπινου δυναμικού και αλλάζοντας την οπτική και την προοπτική, αλλά ταυτόχρονα μη αλλοιώνοντας τη φυσιογνωμία των ανθρώπων και του τόπου.

Επιπλέον οι ίδιοι οι φορείς των Ξενοδόχων της Μεσσηνίας είναι αναγκαίο να αναζητήσουν κατάλληλους εξωτερικούς συνεργάτες στην κατεύθυνση της συγκεκριμένης μηχανοργάνωσης και ψηφιοποίησης των Διαδικασιών Διαχείρισης Γνώσης και την εφαρμογή τους μαζικά στις διάφορες μονάδες. Στις μέρες μας είναι προσφορότερη η ύπαρξη κάποιας συγκεκριμένης πλατφόρμας – εφαρμογής με διαλειτουργικότητα και σε κινητές συσκευές. Η απλούστευση του χειρισμού είναι πολύ σημαντική ώστε να είναι δυνατή η εκπαίδευση όλων των υπαλλήλων, παλαιότερων και νεότερων σε αυτό. Μια τέτοια λύση, μέσω των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας θα μπορούσε να υπηρετεί, τη συλλογή πληροφορίας, να βοηθά στο μετασχηματισμό της σε Γνώση, να την αποτυπώνει σε εγχειρίδια παραδοσιακά ή ηλεκτρονικά και να συντονίζει την εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων. Επίσης προτείνεται η δυνατότητα παραμετροποίησης των προαναφερθέντων εργαλείων με σκοπό την προσαρμογή τους στα δεδομένα των μονάδων αλλά κρατώντας έναν συλλογικό χαρακτήρα. Η υλοποίηση του από έναν εξωτερικό συνεργάτη με εξειδίκευση σε τέτοια ζητήματα και η συνεργασία του με τους συλλογικούς φορείς ή το Επιμελητήριο της Περιφέρειας θα εξοικονομούσε χρόνο, ανθρώπινους πόρους και θα ερχόταν πιο κοντά σε κάθε μονάδα λόγω του επίσημου χαρακτήρα της προσπάθειας.

Σε κάθε περίπτωση μπορεί να ειπωθεί ότι η Διαχείριση της Γνώσης, για την ώρα, βρίσκεται σε πρώιμα στάδια στον διεθνή, αλλά και στον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο και ειδικότερα και στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η ραγδαία, όμως, παραγωγή τεράστιου όγκου πληροφοριών θα αναγκάσει, μάλλον άμεσα και τις επιχειρήσεις αυτές να στραφούν προς την αξιοποίηση της Γνώσης, καθώς αυτή θα είναι η κύρια οδός της επιβίωσης, της μακροχρόνιας κερδοφορίας, της καινοτομίας και της αριστείας.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Gamble R.P. & Blackwell J., (2004) «Knowledge Management Σύγχρονος Οδηγός Διαχείρισης Γνώσης». Μπφρ. Μαρκέτος Π., Αθήνα: Δίαυλος.

Gates, B. (1999) *Επιχειρηματικές ευκαιρίες στην ψηφιακή οικονομία*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Γναρδέλλης, Χ. (2003) *Εφαρμοσμένη Στατιστική*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2015) *Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, 2ος Κύκλος-Βιβλίο Μαθητή*. Αθήνα Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ».

Gates, B. (1999) *Επιχειρηματικές ευκαιρίες στην ψηφιακή οικονομία*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Εγκυκλοπαίδεια Δομή, (2007), «Γνώση», Αθήνα: Εκδόσεις Δομή Α.Ε.

Καλογήρου, Γ., Παναγιωτόπουλος, Π., Τσακανίκας, Α. & Σιώκας, Ε., (2016), *Κοινωνία της πληροφορίας και οικονομία της γνώσης*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Κεφαλάς, Γ., Α., (1999), *Η επιχείρηση στον 21^ο αιώνα*, Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Κουμπούρος, Σ., Ι., (2012), *Τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνίας και κοινωνία*, Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.

Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ. & Κουτσογιάννης, Κ. (2015) *Μεθοδολογία της έρευνας στις επιστήμες υγείας*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών

Μπαραλού, Ε., Διαχείριση γνώσης στην περίοδο της οικονομικής κρίσης. Στο Επιτροπάκη, Ο., Κυριακόπουλος, Κ. & Ζάρκος, Σ., (2011), *Το Μάνατζμεντ σε καιρούς κρίσης*, Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.

Μπώκος Δ. Γ., (2002) «Τεχνολογία Και Πληροφόρηση Από Τη Διαχείριση Του Βιβλίου Στη Διαχείριση Της Γνώσης», Αθήνα: Παπασωτηρίου.

Μυλωνόπουλος, Ν. (2011) Επιχειρήσεις αντιμέτωπες με τις αδυναμίες τους: Μερικά εργαλεία πληροφορικής για τολμηρή ανασυγκρότηση. Στο Επιτροπάκη, Ο., Κυριακόπουλος, Κ. & Ζάρκος, Σ. (επιμ.) *Το Μάνατζμεντ σε καιρούς κρίσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2003) «Η επιχείρηση της γνώσης Η διαχείριση της γνώσης στη σύγχρονη επιχείρηση», Αθήνα: Καστανιώτης.

Russell- Walling, E. (2008) *50 Βασικές έννοιες που πρέπει να γνωρίζετε για το Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μοντέρνοι Καιροί.

Ρεγκούκος, Γ., Π. (2012) *Επιχειρηματικότητα σε κρίση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Ρωσσίδης, Ι & Ασπρίδης, Γ. (2015) *Η Διαχείριση της Γνώσης – Μια Θεωρητική Προσέγγιση-Knowledge Management– A theoretical approach*. 10th Annual MIBES International Conference, Λάρισα, 15-17 Οκτωβρίου.

Ρωσσίδης, Ι. & Ασπρίδης, Γ. (2017) «Διαχείριση της Γνώσης», Αθήνα: Σταμούλης.

Σταλίδης, Γ. & Καρδαράς, Δ. (2015) *Διαχείριση δεδομένων και επιχειρηματική ευφυΐα*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Τζωρτζάκης, Κ., (2014), *Αποτελεσματικό Μάνατζμεντ στο Ελληνικό Επιχειρείν*, Αθήνα: Εκδόσεις ROSILLI.

Ξενογλωσση

Abramovitz, M. & David, P., A., Technological change and the rise of intangible investments. The U.S. economy's growth-path in the twentieth century. In OECD, (1996), *Employment and Growth in the Knowledge-Based Economy*, Paris.

- Alavi, M. & Leidner, E., D. (2001) Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Amidon, M., D. (1997) *Innovation strategy for the knowledge economy*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Assl Marianne, *Knowledge Management in the tourism and leisure industry with the case study of the Austrian National Tourist Office within the European market*, [Master in Knowledge and Information Management] Universiteit Gent; 2007.
- Babu, B., R. & Gopalakrishnan, S. (2008) Knowledge Sharing Tools and Technology: An Overview. *Journal of Library and Information Technology*, 28(5), 19-26.
- Beijerse, R., P. (2000) Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 162-181.
- Caloghirou, Y., Constantelou, A. & Vonortas, N., (2006), *Knowledge flows in European industry*, London:Routledge.
- Carlucci, D., Marr, B. & Schiuma, G. (2004) The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance. *International Journal of Technology Management*, 27(6/7), 575-590.
- Carneiro, A. (2000) How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 87-98.
- Cristea, S., D. & Capatina, A. (2009) Perspectives on knowledge management models. *Economics and Applied Informatics*, XV(2), 355-366.
- Dalkir, K. (2005) *KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THEORY AND PRACTICE*. UK: Elsevier Butterworth–Heinemann.
- Davenport T. & Volpel, S., (2001), The rise of knowledge towards attention management, *Journal of Knowledge Management*, 5(3): 212–221.
- Desouza, K. & Paquette, S. (2011) *Knowledge Management, 2nd Edition*. USA: Library of Congress.
- Dominguez- Gonzalez, V., R. & Martins, F., M. (2014) Knowledge Management: an Analysis From the Organizational Development. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(1), 131-147.
- Đorđević- Boljanović, J., Vukašinović, J. & Veinović, M., (2014), INFORMATION TECHNOLOGIES IN KNOWLEDGE ECONOMY, *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 11 (2): 11-1.

- Firestone, M., J. & McElroy, W., M. (2005) Doing Knowledge Management. *The Learning Organization Journal*, 12(2).
- Garvin, A., D. (1993) Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, July- August.
- Ghani, R., S. (2009) Knowledge Management: Tools and Techniques. *Journal of Library & Information Technology*, 29(6), 33-38.
- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L. & Riempp, G. (2002) *Towards Customer Knowledge Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts*. The Second International Conference on Electronic Business. Taipei.
- Girard, J. & Girard, J. (2015) Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 1-20.
- Hallin, Carina Antonia. Marnburg, Einar (2008), Knowledge Management in the hospitality industry: A review of empirical research, Norwegian School of Hotel Management, University of Stavanger, Norway, *Tourism Management* 29, 366–381.
- Hogan, T., (2011), *An overview of the knowledge economy, with a focus on Arizona*, Arizona State University.
- Hunt, P., D., (2003), The concept of knowledge and how to measure it, *Journal of Intellectual Capital*, 4(1): 100-113.
- Kim, W., C. & Mauborgne, R. (1999) Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy, *Sloan Management Review*, 40(3), 41-54.
- King, R., W. (2009) Knowledge Management and Organizational Learning. *Annals of Information Systems*, 4, 3-13.
- Koulopoulos, T., M. & Frappaolo, C., (1999), *Smart things to know about knowledge management*, Oxford: Capstone Publishing.
- Kumar, J., A. & Ganesh, L., S., (2009), Research on knowledge transfer in organizations: a morphology. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 161-174.
- Lee, C., C. & Yang, J. (2000) Knowledge value chain. *Journal of Management Development*, 19(9), 783-793.

- Malik, P. K. & Malik, S. (2008) Value Creation Role of Knowledge Management: a Developing Country Perspective. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 6(1), 41-48.
- Mikyung Kim, *Paths to Knowledge Management in Small and Medium Sized Hotels*, [Doctor of Philosophy Thesis], RMIT University; 2009.
- Mohajan, K., H. (2016) A Comprehensive Analysis of Knowledge Management Cycles. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 4(4), 184-200.
- Muntean, M., C., Nistor, C. & Manea, L., D., (2010), *The Knowledge Economy*, MPRA Paper No. 18256.
- NHS National Library for Health, (2005), *ABC of Knowledge Management*.
- OECD, (2001), *OECD Science, Technology, and Industry Scoreboard: Towards a Knowledge- Based Economy*, Paris.
- Papula, J. & Volna, J. (2011) *INTELLECTUAL CAPITAL AS VALUE ADDING ELEMENT IN KNOWLEDGE MANAGEMENT*. Management Knowledge and Learning International Conference.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1996) *The Learning Company. A strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill.
- Rao, M. (2004) Overview: The Social Life of KM Tools. Rao, M. (ed.) *Knowledge Management Tools and Techniques: Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions*. UK: Elsevier Butterworth–Heinemann.
- Rheem, H. (1995) The Learning Organization. *Harvard Business Review*, 73(2).
- Ryan, F., Coughlan, M. & Cronin P. (2009) Interviewing in qualitative research: The one- to- one interview. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 16(6), 309-314.
- Sarvary, M. (199) Knowledge management and competition in the consulting industry. *California Management Review*, 41(2), 95-107.
- Servin, G. (2005) *ABC of Knowledge Management*. UK: NHS National Library for Health.
- Soliman Mohammad, Mohamed A. Abou-Shouk, (2016) Knowledge Management and Tourism: An Exploratory Study Applied to Travel Agents in Egypt, *Word Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Economics and Management Engineering* Vol.10, No2, 562-569.
- The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, (2007), *Building Knowledge Economies: Advanced Strategies for Development*, Washington, DC.

Wong, W., L., P. & Radcliffe, D., F., (2000), The tacit nature of design knowledge, *Technology analysis & strategic management*, 12: 493-512.

World Bank Institute, (2001), *Korea and the knowledge- based economy*. Washington.

Διαδικτυακές πηγές

Βικιπαίδεια, λήμμα «Προστιθέμενη Αξία» https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%B8%CE%AD%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%B7_%CE%B1%CE%BE%CE%AF%CE%B1

[Πρόσβαση 01 Μαρτίου 2020]

Economix. (2019) Μεγάλη έρευνα του ΣΕΒ στις ελληνικές επιχειρήσεις: Γιατί έχουν κενές θέσεις; <https://www.economix.gr/2019/09/18/megali-erevna-tou-sev-stis-ellinikes-epichirisis-giati-echoun-kenes-thesis/>. [Πρόσβαση: 15.Δεκεμβρίου.2019].

Έντυπο Συγκατάθεσης Κατόπιν Ενημέρωσης, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου <https://elke.uop.gr/wp-content/uploads/2018/11/%CE%88%CE%BD%CF%84%CF%85%CF%80%CE%BF%CE%A3%CF%85%CE%B3%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%AC%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%9A%CE%B1%CF%84%CF%8C%CF%80%CE%B9%CE%BD-%CE%95%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%AD%CF%81%CF%89%CF%83%CE%B7%CF%82.docx> [Πρόσβαση 10 Οκτωβρίου 2020]

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Υ.Α. 216 ΦΕΚ 10/Β/2015 9/1/2015 στο http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wE4q6ggiv8WTXdtvSoClrL89ssLDCIX8R3tII9LGdkF52dKwsMi1xmmygxSOYNuqAGCF0lfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WlsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijAysePSsz3kTug2oWBhFgoQGqhd9Y6fm3O8QSh5Hn6ln [Πρόσβαση 10 Σεπτεμβρίου 2020]

Ηλεκτρονική Εφημερίδα για την Τουριστική Βιομηχανία «Αργεί η κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων σε αστέρια» (2017) στη θέση <https://etravelnews.gr/arpei-kategoriopoiisi-xenodoheion-se-asteria/> [Πρόσβαση 10 Σεπτεμβρίου 2020]

Innovators Knowledge Services. (n.d.) Bukowitz and Williams's KM Model. <http://www.innovators.edu.pk/node/214>. [Πρόσβαση: 20. Δεκεμβρίου.2019].

Knowledge Management Tools. (2012) Three KM Models. <http://www.knowledge-management-tools.net/three-km-models.html> [Πρόσβαση: 20. Δεκεμβρίου.2019].

«Μεσσηνία και Διαχείριση Γνώσης». Χάρτης διαμορφωμένος με τη βοήθεια της Εφαρμογής Google Maps στη θέση : <https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?hl=en&mid=1xKWDUJ2wuwFunPEzlf4hEU3QOWZO-5xU&ll=37.03994725242867%2C21.920574550000012&z=11> [Πρόσβαση: 15. Νοεμβρίου.2020].

Παπανδρόπουλος, Χ., Α. (2019) Πέντε αναγκαία στοιχεία για έναν «Οργανισμό που Μαθαίνει». <https://www.euro2day.gr/specials/manager2day/article/1664298/pente-anagkaia-stoiheia-gia-enan-organismo-poy-mat.html> [Πρόσβαση: 17. Δεκεμβρίου.2019].

Tutorials Point. (2019) Knowledge Management – Models. https://www.tutorialspoint.com/knowledge_management/knowledge_management_models.htm. [Πρόσβαση: 20. Δεκεμβρίου.2019].

Virkus, S. (2014) Theoretical Models of Information and Knowledge Management https://www.tlu.ee/~sirvir/IKM/Theoretical_models_of_Information_and_Knowledge_Management/index.html [Πρόσβαση: 20. Δεκεμβρίου.2019].

Παράρτημα

A. Το Έντυπο των ερωτήσεων των συνεντεύξεων.



*Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης*

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Διπλωματική Εργασία:

*« Διαχείριση Γνώσης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις. Αναγκαιότητα ή Πολυτέλεια;
Η Προστιθέμενη Αξία που Δύναται να Προσφέρει το Knowledge Management,
στο Σύγχρονο Επιχειρείν»*

Φοιτητής: Ιωάννης Φράγκος

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Ρωσσίδης

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

*Οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά
για την ακαδημαϊκή τεκμηρίωση της εν λόγω διπλωματικής εργασίας*

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

α/α	Ερώτηση	Απάντηση
A1	Σε ποια ηλικιακή κλίμακα ανήκετε; 18-25, 26-35, 36-45, 46-55, 56-65, 66+	
A2	Ποιο το μορφωτικό σας επίπεδο; Κάτοχος τίτλου Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης/ Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης / Πτυχιούχος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης ΠΕ / Πτυχιούχος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης ΤΕ / Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Ειδίκευσης / Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	
A3	Πόσα έτη έχετε απασχοληθεί στον ξενοδοχειακό τομέα;	
A4	Πόσο χρόνο προϋπηρεσίας διαθέτετε στην παρούσα επιχείρηση ;	
A5	Ποια είναι ακριβώς η θέση σας στην επιχείρηση και ποιες οι βασικές ευθύνες σας;	
B1	Είστε εξοικειωμένοι με τον όρο «Διαχείριση Γνώσης» και το πλαίσιο που αυτή νοηματοδοτεί ;	
Γ1	Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε εφαρμόζει πρακτικές/εργαλεία διαχείρισης γνώσης; Ποιες από αυτές θα μπορούσατε να ξεχωρίσετε ως τις σημαντικότερες;	
Γ2	Κρίνετε πως η προσήλωση της επιχείρησης στη διαχείριση της γνώσης, θα μπορούσε να οδηγήσει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;	
Γ3	Θεωρείτε πως η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε έχει εντάξει στοιχεία διαχείρισης γνώσης στην οργανωσιακή κουλτούρα;	
Γ4	Σε ποιόν τομέα θεωρείτε ότι υπερτερούν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση αναφορικά με την γνώση και τη διαχείρισή της;	
Δ1	Πως συλλέγετε την γνώση των εργαζομένων; Χρησιμοποιείτε τεχνολογικά μέσα; Εάν ναι, ποια;	
Δ2	Πως γίνεται η επεξεργασία της διαθέσιμης γνώσης στην επιχείρηση; Χρησιμοποιείτε τεχνολογικά μέσα; Εάν ναι, ποια; Χρησιμοποιούνται τεχνολογικά ή μη τεχνολογικά μέσα; Ή και τα δυο; Ποια θεωρείτε πως είναι τα σημαντικότερα;	
Δ3	Πως κρίνετε την συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία διαχείρισης της γνώσης;	
Δ4	Αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την σημασία της διαδικασίας της διαχείρισης της γνώσης;	
E1	Η επιχείρηση θεωρείτε πως θα είχε συμφέρον στην επένδυση περισσότερων/ποιοτικότερων εργαλείων διαχείρισης γνώσης; Ή θεωρείτε πως τα υφιστάμενα εργαλεία είναι επαρκή;	
E2	Είναι δυνατή η μετατροπή της άρρητης γνώσης σε ρητή στην επιχείρηση; Με ποιόν τρόπο;	

E3	Θεωρείτε πως η επιχείρηση έχει τους διοικητικούς μηχανισμούς να απορροφήσει τη γνώση που την αφορά από το εξωτερικό και το εσωτερικό της περιβάλλον;	
E4	Ποιες πρακτικές θεωρείτε ως απαραίτητες ώστε να καταστεί αποδοτικότερη η διαχείριση της γνώσης στην επιχείρηση;	
ΣΤ1	Παρακαλώ αναφέρετε οποιαδήποτε άλλη παρατήρηση.	
		Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας !

B. Έντυπο Συγκατάθεσης Κατόπιν Ενημέρωσης.

Έντυπο Συγκατάθεσης Κατόπιν Ενημέρωσης

Καλείστε να συμμετέχετε σε μια έρευνα που διεξάγεται από τον **Φράγκο Ιωάννη του Ανδρέα**, φοιτητή στο **Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων της Σχολής Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου**.

Πρέπει να είστε 18 χρονών (ή μεγαλύτεροι) για να συμμετέχετε στην έρευνα. Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική. Μπορείτε να αφιερώσετε όσο χρόνο χρειάζεστε για να διαβάσετε το **Έντυπο Συγκατάθεσης Κατόπιν Ενημέρωσης**. Μπορείτε επίσης να αποφασίσετε να το συζητήσετε με την οικογένεια ή τους φίλους σας. Αντίγραφο αυτού του εντύπου θα σας δοθεί.

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σας ζητάμε να συμμετέχετε στην παρούσα έρευνα γιατί ο σκοπός της είναι επιστημονικός και εκπαιδευτικός. Η συμπλήρωση και επιστροφή του ερωτηματολογίου ή οι απαντήσεις στις ερωτήσεις της συνέντευξης αποτελούν συγκατάθεση συμμετοχής στην παρούσα έρευνα.

ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Δεν υπάρχουν προβλέψιμοι κίνδυνοι που προκύπτουν από τη συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα. Εάν αισθανθείτε δυσφορία κατά την απάντησή σας σε συγκεκριμένες ερωτήσεις, παρακαλούμε μη διστάσετε να ζητήσετε να παραλειφθούν.

ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΑ ΑΤΟΜΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Αποτύπωση της σημερινής κατάστασης σχετικά με τη Διαχείριση Γνώσης στον Ξενοδοχειακό Τομέα. Προώθηση της γνώσης σχετικά με τις αντίστοιχες επιχειρησιακές λειτουργίες και ανάπτυξη συνείδησης καινοτομίας στον Ξενοδοχειακό Τομέα σχετικά με το προαναφερθέν ερευνητικό αντικείμενο..

ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

Δεν θα έχετε κάποιο άμεσο και σημαντικό οικονομικό όφελος από τη συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα.

ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ

Κατά τη δήλωση των ερευνητών της έρευνας δεν υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων.

ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ

Οποιαδήποτε πληροφορίες αποκτηθούν σχετικά με την παρούσα έρευνα και οι οποίες θα μπορούσαν να σας ταυτοποιήσουν προσωπικά, θα παραμείνουν απόρρητες και θα αποκαλυφθούν μόνο με την άδειά σας ή όπως προβλέπεται από τον νόμο. Οι πληροφορίες εκείνες που σας ταυτοποιούν προσωπικά, θα διατηρηθούν ξεχωριστά από τα υπόλοιπα δεδομένα που σας αφορούν.

Τα δεδομένα θα φυλάσσονται με ευθύνη του ερευνητή.

Σε περίπτωση ηχογράφησης, θα ζητηθεί η συγκατάθεσή σας. Μπορείτε να αρνηθείτε να ηχογραφηθείτε. Ο ερευνητής θα μεταγράψει τις ηχογραφήσεις και μπορεί να σας προμηθεύσει με ένα αντίγραφο του

απομαγνητοφωνημένου κειμένου κατόπιν αιτήσεώς σας. Έχετε το δικαίωμα να ελέγξετε και να επεξεργαστείτε την απομαγνητοφώνηση. Προτάσεις οι οποίες έχετε ζητήσει από τον ερευνητή να παραληφθούν δεν θα χρησιμοποιηθούν και θα σβηστούν από όλα τα αντίστοιχα αρχεία.

_____Αποδέχομαι την ηχογράφηση και των επόμενων διαδικασιών μεταγραφής.

_____Δεν αποδέχομαι την ηχογράφηση, αλλά αποδέχομαι την γραπτή καταγραφή των απαντήσεών μου τη στιγμή διεξαγωγής της συνέντευξης.

Σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της έρευνας δημοσιευτούν ή παρουσιαστούν σε συνέδρια δεν θα συμπεριληφθούν πληροφορίες που θα αποκαλύπτουν την ταυτότητά σας. Σε περίπτωση που φωτογραφίες σας, βίντεο ή ακουστικές ηχογραφήσεις χρησιμοποιηθούν για εκπαιδευτικούς σκοπούς, η ταυτότητά σας θα προστατεύεται ή θα συγκαλύπτεται.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ

Μπορείτε να επιλέξετε να συμμετέχετε ή όχι στην παρούσα έρευνα. Αν συμμετέχετε εθελοντικά σε αυτή την έρευνα, μπορείτε να αποχωρήσετε οποιαδήποτε στιγμή χωρίς καμία συνέπεια. Μπορείτε επίσης να αρνηθείτε να απαντήσετε σε οποιαδήποτε ερωτήσεις δεν επιθυμείτε να απαντήσετε και να παραμείνετε στην έρευνα. Ο ερευνητής μπορεί να σας ζητήσει να αποσυρθείτε από την έρευνα, αν ανακλύσουν περιστάσεις που το απαιτούν.

ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Μπορείτε να αποσύρετε τη συγκατάθεσή σας οποιαδήποτε στιγμή και να διακόψετε τη συμμετοχή σας χωρίς να υποστείτε καμία κύρωση.

ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΩΝ

Αν έχετε οποιαδήποτε ερωτήσεις ή ανησυχίες σε σχέση με την έρευνα, μη διστάσετε να επικοινωνήσετε με τον ερευνητή .

ΦΡΑΓΚΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ του ΑΝΔΡΕΑ

ΑΧΑΡΝΩΝ 114

104 34 ΑΘΗΝΑ

Κινητό τηλέφωνο: 6973299873 και 6906228412

e-mail: Ακαδημαϊκό ioannis.fragkos@st.ouc.ac.cy & Προσωπικό ifragos@windowslive.com

ΔΗΛΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΗ

Ο διεξάγων την έρευνα κάτωθι υπογεγραμμένος **Φράγκος Ιωάννης του Ανδρέα**, φοιτητής στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων της Σχολής Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου και με τα ανωτέρω στοιχεία επικοινωνίας δηλώνω υπεύθυνα ότι θα εφαρμόσω πιστά και απαρέγκλιτα τους αναφερόμενους όρους στο παρόν «**Έντυπο Συγκατάθεσης Κατόπιν Ενημέρωσης**».

Ο ερευνητής

ΔΗΛΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΟΣ

Διάβασα τα παραπάνω και αποδέχομαι τη συμμετοχή μου στην έρευνα

Όνοματεπώνυμο		Υπογραφή	
Ημερομηνία			