

**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΜΣ «ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ»**

Διπλωματική Εργασία με θέμα:

**«Οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαχείριση
γνώσης εντός των επιχειρήσεων. Μελέτη
περίπτωσης: ΔΕΗ Α.Ε.»**

Ζωγράφος Αναστάσιος

A.M.: 7109M030

Επιβλέπων καθηγητής: κος Γ. Μ. Κλήμης

Περίληψη

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος ερευνάται η βιβλιογραφία σχετικά με τη διαχείριση γνώσης, δίνονται οι απαραίτητοι ορισμοί, παρουσιάζονται τα στάδια της διαχείρισης γνώσης και οι παράγοντες που προωθούν την δημιουργία και μεταφορά γνώσης. Οι παράγοντες χωρίζονται σε αυτούς που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα και σε αυτούς που σχετίζονται με την οργάνωση της εταιρίας (οργανωτική δομή, υποδομές, πόροι).

Στο δεύτερο μέρος μελετάται μια συγκεκριμένη περίπτωση εταιρίας της ΔΕΗ Α.Ε. Η έρευνα γίνεται με δύο τρόπους: με ανασκόπηση της εταιρίας όσοναφορά τα σημαντικότερα μεγέθη της που ενδιαφέρουν την παρούσα εργασία (π.χ. οργανωτική δομή, ανθρώπινο δυναμικό κλπ) και με την χρήση ερωτηματολογίου από τους εργαζόμενους της. Στόχοι των ερωτήσεων είναι να ελεγχθεί τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι γενικά για την διαχείριση γνώσης και κατ' επέκταση να αποκαλυφθεί τι ισχύει εντός της επιχείρησης σε αυτό τον τομέα.

Τέλος καταγράφονται τα συμπεράσματα της μελέτης και τα σημεία που θα μπορούσαν να διερευνηθούν περαιτέρω.

Λέξεις κλειδιά: γνώση, δημιουργία γνώσης, μεταφορά γνώσης, κουλτούρα, δομή, ανθρώπινο δυναμικό.

1. Εισαγωγή	3
2. Η γνώση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	4
3. Κυρίαρχες αντιλήψεις σχετικά με την γνώση	4
4. Κατηγοριοποιήσεις της γνώσης	5
5. Διαχείριση Γνώσης	7
5.1. Η διαδικασία της δημιουργίας γνώσης.....	7
5.2. Αποθήκευση/ανάκτηση γνώσης	9
5.3. Μεταφορά της γνώσης.....	10
5.4. Εφαρμογή της γνώσης.....	12
6. Παράγοντες που διευκολύνουν τη δημιουργία και μεταφορά γνώσης.....	13
6.1. Παράγοντες που σχετίζονται με την κουλτούρα της εταιρίας.....	13
6.1.1. Συνεργασία	15
6.1.2. Εμπιστοσύνη.....	15
6.1.3. Επικοινωνία	15
6.1.4. Ενημέρωση – Διαρκής εκπαίδευση.....	16
6.1.5. Οργανισμός που μαθαίνει	16
6.1.6. Συμπεριφορά αναζήτησης και επίλυσης προβλημάτων.....	16
6.1.7. Ηγεσία	16
6.2. Παράγοντες που σχετίζονται με οργάνωση και τις υποδομές της εταιρίας	17
6.2.1. Οργανωτική Δομή.....	17
6.2.2. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)	20
6.2.3. Σύστημα Ανταμοιβών – Κινήτρων	21
6.2.4. Αποχωρήσεις Προσωπικού	21
6.2.5. Τεχνολογία.....	21
7. Παρουσίαση της ΔΕΗ	25

7.1.	Το εξωτερικό μικρο- και μακρο-περιβάλλον.....	26
7.2.	Εσωτερικό περιβάλλον.....	28
7.2.1.	Μετοχική σύνθεση	28
7.2.2.	Πάγια – εξοπλισμός.....	28
7.2.3.	Στοιχεία δραστηριότητας	30
7.2.4.	Ανθρώπινο δυναμικό	32
7.2.5.	Οργανωτική δομή.....	37
8.	Μεθοδολογία της έρευνας.....	42
9.	Παρουσίαση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου	50
10.	Συμπεράσματα της μελέτης – προτάσεις	60
11.	Βιβλιογραφία.....	63
12.	Παράρτημα.....	65

1. Εισαγωγή

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από τις γρήγορες εξελίξεις σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Τα γεγονότα είναι ραγδαία, οι οικονομίες τόσο στη μικρο όσο και στην μακρο διάστασή τους χαρακτηρίζονται από μεγάλη δυναμικότητα. Η παγκοσμιοποίηση και η πλήρης απελευθέρωση του εμπορίου οδήγησαν στο «άνοιγμα» των νοητών οικονομικών εθνικών συνόρων. Πλέον δεν υπάρχουν μόνο εθνικοί παίκτες αλλά διεθνείς. Κάθε επιχείρηση ανταγωνίζεται πλήθος ομοειδών επιχειρήσεων και κάθε επιχείρηση έχει τα δυνατά και αδύναμα στοιχεία της.

Επιπρόσθετα η οικονομική κρίση που βυθίζει σε ύφεση την παγκόσμια οικονομία έχει ως αποτέλεσμα την χειροτέρευση των οικονομικών δεικτών των επιχειρήσεων. Η ρευστότητα στην αγορά ελαττώνεται, η κατανάλωση και οι πωλήσεις μειώνονται, οι υποχρεώσεις και τα χρέη των εταιριών αυξάνονται, τα κέρδη μειώνονται, οι επενδύσεις μειώνονται κι έτσι ξεκινά νέος κύκλος ύφεσης. Οι τράπεζες δεν χρηματοδοτούν τις επιχειρήσεις εύκολα, οι φόροι αυξάνονται για να καλυφθούν τα δημοσιονομικά ελλείμματα. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν τα διάφορα είδη λειτουργικού κόστους για να επιβιώσουν.

Μέσα σε αυτό το ρευστό επιχειρηματικό περιβάλλον των συνεχών εξελίξεων και της οικονομικής ύφεσης, οι οργανισμοί καλούνται να βρουν τρόπους ώστε να εξέλθουν με τις μικρότερες δυνατές απώλειες. Στόχος τους είναι να χρησιμοποιήσουν τις αναξιοποίητες ή τις μερικώς εκμεταλλευμένες δυνάμεις τους, ει δυνατόν χωρίς επιπλέον κόστος ή με το μικρότερο δυνατό κόστος, ώστε να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις.

Ένας από τους βασικότερους πόρους που ενυπάρχει σε κάθε μικρή ή μεγάλη επιχείρηση είναι η γνώση. Σύμφωνα με τις σύγχρονες τάσεις η γνώση είναι εκείνη που μπορεί να προσδώσει σε μία επιχείρηση πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Σε αυτή την εργασία θα μελετηθεί η βιβλιογραφία γύρω από τη γνώση και τις απόψεις σχετικά με τη διαχείρισή της και τους παράγοντες που διευκολύνουν αυτή την διαχείριση.

Σκοπός είναι να διερευνηθεί αν τα όσα έχουν γραφεί σε θεωρητικό επίπεδο επαληθεύονται από την πράξη. Προκειμένου να γίνει αυτό έπρεπε να επιλεγεί μια χαρακτηριστική περίπτωση εταιρίας που δραστηριοποιείται σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον υψηλής ρευστότητας. Κρίθηκε σκόπιμο να επιλεγεί η ΔΕΗ Α.Ε. για λόγους που θα αναλυθούν στο αντίστοιχο κεφάλαιο.

Το επόμενο βήμα ήταν να επιλεγεί η μέθοδος μελέτης. Μετά την περιγραφή των βασικών χαρακτηριστικών της εταιρίας κρίθηκε σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί ερωτηματολόγιο. Ο κύριος κορμός των ερωτήσεων είχε χρησιμοποιηθεί από

ερευνητές σε μεγάλο οργανισμό του εξωτερικού. Οι ερωτήσεις προσαρμόστηκαν ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες της παρούσας εργασίας.

2. Η γνώση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η παρούσα τάση στο πεδίο του στρατηγικού management είναι ότι δίνεται έμφαση στο ρόλο της γνώσης ως βάση για το ότι συγκεκριμένοι οργανισμοί παρουσιάζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι επικρατούσες αντιλήψεις όπως για παράδειγμα του Porter ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οφείλεται κυρίως στην θέση ενός οργανισμού σε έναν βιομηχανικό κλάδο (ή κλάδο της οικονομίας) ή η ανάπτυξη των επιχειρήσεων μέσω της αλληλεπίδρασης με τους ανταγωνιστές έχουν απολέσει σχετικά την ισχύ τους^[1]. Οι νεότερες έρευνες συνεχίζουν να μελετούν τη δομή της οικονομίας αλλά συνδέουν τη γνώση με τους κλάδους της οικονομίας. Σύμφωνα με τους Argote & Ingram τα εμπειρικά δεδομένα έχουν δείξει ότι η διακύμανση στην απόδοση των επιχειρήσεων μπορεί να οφείλεται περισσότερο στις διαφορές ανάμεσα στις επιχειρήσεις παρά στις διαφορές ανάμεσα στους κλάδους της οικονομίας.

Και ενώ φαίνεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οφείλεται στους πόρους που κατέχει ένας οργανισμός, η δυσκολία έγκειται στο να εντοπιστούν αυτοί οι κρίσιμοι πόροι. Οι πόροι δεν μπορούν να είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αν τους κατέχουν πολλοί ανταγωνιστές. Άρα δεν μπορεί να μιλήσει κάποιος για στοιχεία που μπορούν να προμηθευτούν οι επιχειρήσεις από την αγορά. Επίσης δεν πρέπει να είναι στοιχεία που μπορούν να μιμηθούν εύκολα οι ανταγωνιστές. Ο καταλληλότερος τρόπος για να καλυφθούν αυτές οι δύο συνθήκες είναι να δημιουργηθούν οι πόροι που θα προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντός της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Argote & Ingram αυξάνει όλο και περισσότερο η αντίληψη ότι η γνώση που ενσωματώνεται σε έναν οργανισμό μπορεί να εξηγήσει την πορεία του.

3. Κυρίαρχες αντιλήψεις σχετικά με την γνώση

Στην βιβλιογραφία συναντώνται διάφορες αντιλήψεις σχετικά με την γνώση.

Η κλασική επιστημονική άποψη που επικρατούσε είναι η ιεραρχική δομή της γνώσης. Δηλαδή η ακολουθία:

1. Δεδομένα (μη επεξεργασμένοι αριθμοί και γεγονότα)
2. Πληροφορία (επεξεργασμένα δεδομένα)
3. Γνώση (διαπιστευμένη πληροφορία)

Στην επιχείρηση υπάρχουν διάφορα δεδομένα από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές. Από μόνα τους τα δεδομένα δεν σημαίνουν κάτι. Πρέπει να αξιολογηθούν και να μετατραπούν σε χρήσιμη πληροφορία για την επιχείρηση. Τη χρήσιμη αυτή πληροφορία αξιοποιούν οι εργαζόμενοι κατά την εργασία τους. Αν η πληροφορία είναι όντως χρήσιμη οι εργαζόμενοι αλλάζουν τις διαδικασίες εντάσσοντας τη νέα πληροφορία. Έτσι δημιουργείται νέα γνώση για το πώς πραγματοποιείται μια διαδικασία.

Οι Alavi & Leidner έχουν συγκεντρώσει όλες τις επικρατούσες αντιλήψεις σχετικά με την γνώση στον ακόλουθο πίνακα:

ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΣΗ	
Ιεραρχική δομή της γνώσης	Τα δεδομένα μετατρέπονται σε πληροφορία η οποία γίνεται γνώση
Κατάσταση του μυαλού	Η γνώση είναι το να γνωρίζει κάποιος κάτι και να το κατανοεί πραγματικά
Αντικείμενο	Η γνώση είναι αντικείμενο που μπορεί να αποθηκευτεί και να διαχειριστεί από τα άτομα
Διαδικασία	Η γνώση είναι η διαδικασία του να εφαρμόζει κάποιος την εμπειρία του
Πρόσβαση σε πληροφορίες	Η γνώση είναι η κατάσταση που επιτρέπει την πρόσβαση σε πληροφορίες
Ικανότητα	Η γνώση είναι η ικανότητα να επηρεάζει κάποιος τις καταστάσεις

Πίνακας 1: πηγή Alavi M. & Leidner D. E. (2001)

Ο κύριος λόγος που οι ερευνητές ασχολήθηκαν με το περιεχόμενο της έννοιας της γνώσης έγκειται στο ότι κάθε αντίληψη περί γνώσης οδηγεί σε διαφορετικό σχεδιασμό της στρατηγικής της επιχείρησης.

4. Κατηγοριοποιήσεις της γνώσης

Η κυρίαρχη κατηγοριοποίηση της γνώσης στη βιβλιογραφία είναι εκείνη του Polanyi (1966) σε σαφή ή ρητή και σιωπηρή γνώση η οποία συμπληρώνεται από τον Nonaka (1994) ο οποίος περιγράφει τις δύο διαστάσεις της δημιουργίας γνώσης.

Η **πρώτη** κατηγοριοποίηση είναι εκείνη που βασίζεται στο διαχωρισμό της γνώσης σε σαφή ή ρητή και σε σιωπηρή γνώση δηλαδή η **επιστημονική διάσταση** που διαχωρίζει τη γνώση βάσει του περιεχομένου της. Η σαφής γνώση είναι κυρίως: «τεχνικά ή ακαδημαϊκά δεδομένα ή πληροφορίες που διατυπώνονται σε επίσημη γλώσσα όπως εγχειρίδια, μαθηματικές εκφράσεις, πατέντες». (Smith 2001). Η σιωπηρή γνώση σύμφωνα με την ίδια κατηγοριοποίηση είναι «η γνώση η οποία δεν

περιγράφεται». Ο Polanyi (1966) που θεμελίωσε τους δύο αυτούς ορισμούς, αναφέρει ότι σιωπηρή γνώση είναι το να ξέρουμε περισσότερα από ότι μπορούμε να πούμε ή το να ξέρουμε πώς να κάνουμε κάτι χωρίς να σκεφτόμαστε για αυτό. Πρέπει να σημειωθεί ότι η περισσότερη έρευνα βασίζεται στο διαχωρισμό της γνώσης σε ρητή και σιωπηρή για το λόγο αυτό σε επόμενο τμήμα της παρούσας εργασίας θα αναλυθούν βαθύτερα τα δύο είδη γνώσης.

Η **δεύτερη** διάσταση της δημιουργίας της γνώσης είναι η **οντολογική διάσταση** που διαχωρίζει τη γνώση βάσει των φορέων της. Η γνώση παράγεται από τα άτομα. Μια επιχείρηση είναι αδύνατο να δημιουργήσει γνώση χωρίς να υπεισέλθει ο ανθρώπινος παράγων. Αυτό που είναι σε θέση να πράξει η επιχείρηση είναι να δημιουργήσει το κατάλληλο περιβάλλον και να υποστηρίξει τους εργαζόμενους ώστε να δημιουργηθεί γνώση. Επομένως «η δημιουργία της γνώσης εντός του οργανισμού, πρέπει να γίνεται αντιληπτή ως μια διαδικασία όπου ο οργανισμός ενισχύει τη γνώση που δημιουργείται από τα άτομα και την κρυσταλλοποιεί ως μέρος του δικτύου γνώσης του οργανισμού» (Nonaka 1994). Δηλαδή στην ουσία υπάρχουν δύο είδη γνώσης σε αυτό το επίπεδο η ατομική και η κοινωνική (ή στην προκειμένη περίπτωση η γνώση εντός του οργανισμού).

Ο Spender (1993) εξάλλου ξεχωρίζει τέσσερα είδη γνώσης εντός του οργανισμού.

Σε ατομικό επίπεδο:

1. Τη «συνειδητή». Πρόκειται για τη σαφή γνώση που κατέχουν τα άτομα εντός του οργανισμού. Προφανώς εμπεριέχει όλες τις γνώσεις που κατέχει κάθε άτομο σε ακαδημαϊκό επίπεδο, δηλαδή το μέρος εκείνο των γνώσεων που μπορεί να περιγραφεί με επιστημονική ορολογία και τρόπο. Για παράδειγμα το να ξέρει κάποιος να δημιουργεί ένα αρχείο excel.
2. Την «αυτόματη». Είναι σιωπηλή γνώση που ανακαλούν τα άτομα χωρίς να μπορούν να την περιγράψουν. Γνώση που δεν μπαίνει σε κάποιο πλαίσιο. Για παράδειγμα πως πρέπει να κινήσουν το ρολό βάφοντας έναν τοίχο.

Σε κοινωνικό επίπεδο ή σε επίπεδο επιχείρησης

3. Η «δικαιολογημένη» γνώση. Πρόκειται για σαφή γνώση, κυρίως επιστημονική που χρησιμοποιείται εντός της επιχείρησης στις μεθόδους της. Για παράδειγμα τα στάδια της διαδικασίας παραγωγής ενός προϊόντος σε μια μηχανή ή οι κανόνες ασφαλείας και υγιεινής που είναι κοινοί για όλο το προσωπικό.
4. Η «συλλογική» γνώση. Είναι η σιωπηλή γνώση που δημιουργείται εντός της επιχείρησης και συνήθως είναι μοναδική και είναι αποτέλεσμα της δραστηριότητας των ατόμων εντός του οργανισμού.

Πριν τη διερεύνηση της διαδικασίας δημιουργίας γνώσης παρουσιάζεται ο ακόλουθος πίνακας όπου οι Alavi & Leidner συνοψίζουν τις κατηγοριοποιήσεις της γνώσης όπως έχουν προταθεί στη βιβλιογραφία:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	
ΤΥΠΟΣ ΓΝΩΣΗΣ	ΟΡΙΣΜΟΣ
Ρητή ή σαφής	Γενικευμένη γνώση, που μπορεί να περιγραφεί με τεχνική ορολογία και είναι προσβάσιμη από οποιονδήποτε
Σιωπηλή	Η γνώση εμπεριέχεται σε δράσεις των ατόμων, βασίζεται στην εμπειρία, και υπάρχει σε συγκεκριμένο πλαίσιο
Ατομική	Δημιουργείται ή προσλαμβάνεται από το άτομο
Κοινωνική	Δημιουργείται ή κληρονομείται από μία ομάδα ατόμων μέσω συλλογικών διαδικασιών
Πανηγυρική	Το να ξέρει κάποιος σχετικά με κάτι
Διαδικαστική	Το να ξέρει κάποιος πώς να κάνει κάτι
Αιτιολογική	Το να ξέρει κάποιος γιατί κάνει κάτι
Χρονική	Το να γνωρίζει κάποιος πότε πρέπει να κάνει κάτι
Σχετική	Το να ξέρει κάποιος πώς να κάνει κάτι μαζί με κάτι άλλο
Ουσιαστική	Η πραγματικά χρήσιμη γνώση για έναν οργανισμό

Πίνακας 2: πηγή Alavi M. & Leidner D. E. (2001)

5. Διαχείριση Γνώσης

Ο κύκλος της διαχείρισης γνώσης περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια: α) δημιουργία, β) αποθήκευση/ανάκτηση, γ) μεταφορά και δ) εφαρμογή ^[2]. Είναι προφανές ότι η διαδικασία δεν είναι κυκλική αλλά περισσότερο σπειροειδής. Δηλαδή με το κλείσιμο του κύκλου δεν ολοκληρώνεται η διαδικασία. Αντιθέτως οδηγούμαστε σε ένα νέο κύκλο όπου νέα γνώση δημιουργείται (μέσω διορθώσεων ή βελτιώσεων).

5.1. Η διαδικασία της δημιουργίας γνώσης

Η δημιουργία γνώσης είναι μια σύνθετη διαδικασία. Σύμφωνα με τους διαχωρισμούς της γνώσης όπως δόθηκαν από τον Nonaka υπάρχουν τέσσερις διαφορετικοί τρόποι μετατροπής της γνώσης: α) από σιωπηλή σε σιωπηλή, β) από σαφή σε σαφή, γ) από σιωπηλή σε σαφή και δ) από σαφή σε σιωπηλή.

1. Ο πρώτος τρόπος ονομάζεται «κοινωνικοποίηση». Η σιωπηλή γνώση των ατόμων

μετατρέπεται διαμέσου της αλληλεπίδρασής τους σε σιωπηλή γνώση του οργανισμού. Το σημαντικότερο στοιχείο αυτής της μετατροπής το οποίο έχει να κάνει με το κυριότερο χαρακτηριστικό της σιωπηλής γνώσης είναι το ότι αυτός ο τρόπος μετάδοσης γνώσης μπορεί να λάβει χώρα χωρίς τη χρήση γλώσσας. Αντ’ αυτού χρησιμοποιείται η παρατήρηση, η μίμηση και η πρακτική. Κλειδί για την απόκτηση της σιωπηλής γνώσης είναι η εμπειρία. Για παράδειγμα ένας ειδικευόμενος τεχνίτης που κοιτάει έναν μηχανικό να επιδιορθώνει ή να ελέγχει μια μηχανή.

2. Ο δεύτερος τρόπος μετάδοσης γνώσης ονομάζεται «συνδυασμός». Η σαφής γνώση οδηγεί σε σαφή γνώση. Τα άτομα ανταλλάσσουν και συνδυάζουν πληροφορίες μέσω διάφορων μηχανισμών (όπως συναντήσεις ή τηλεφωνικές συζητήσεις). Αυτές οι πληροφορίες φιλτράρονται, ταξινομούνται, προστίθενται σε νέες πληροφορίες, ερμηνεύονται και τελικά οδηγούν σε νέα σαφή γνώση. Για παράδειγμα η συνεχής ενημέρωση ενός λογιστή μέσω ημερίδων, συζητήσεων με συναδέλφους και παρακολούθησης της νομοθεσίας οδηγεί σε ενημέρωση του λογιστικού συστήματος μιας εταιρίας.
3. Ο τρίτος και ο τέταρτος τρόπος μετάδοσης γνώσης προϋποθέτουν αλληλεπίδραση μεταξύ σιωπηλής – σαφούς γνώσης ή σαφούς – σιωπηλής γνώσης. Οι δύο μηχανισμοί είναι αμοιβαίοι και συμπληρώνουν ο ένας τον άλλο. Με την πάροδο του χρόνου δημιουργείται νέα γνώση. Η μετατροπή της σιωπηλής γνώσης σε σαφή ονομάζεται «εξωτερικοποίηση». Ένα παράδειγμα είναι η καταγραφή των διαδικασιών σε εγχειρίδιο. Η μετατροπή της σαφούς γνώσης σε σιωπηλή ονομάζεται «εσωτερικοποίηση» (μπορεί να θεωρηθεί ίδια με την κλασσική έννοια της μάθησης). Για παράδειγμα η ενσωμάτωση μιας νέας χημικής διαδικασίας στην παραγωγή μιας συγκεκριμένης βιομηχανικής επιχείρησης.

Θα πρέπει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι η κατηγοριοποίηση της γνώσης σε σαφή και σιωπηλή είναι ένας τρόπος σκέψης και δε γίνεται με στόχο να εντοπιστούν οι διαφορές ανάμεσα στα δύο είδη γνώσης^[4]. Δηλαδή και τα δύο είδη είναι εξίσου σημαντικά.

Η δημιουργία γνώσης είναι μια συνεχής κυκλική διαδικασία. Αρχικά λαμβάνει χώρα η «κοινωνικοποίηση». Σχηματίζονται μικρές ομάδες (ακόμα και δύο ατόμων) όπου τα μέλη τους ανταλλάσσουν τις εμπειρίες τους και τις απόψεις τους. Ακολουθεί η «εξωτερικοποίηση». Η σιωπηλή γνώση των ατόμων της ομάδας γίνεται σαφής γνώση του οργανισμού. Στο σημείο αυτό η σαφής γνώση που προκύπτει συνδυάζεται με υπάρχοντα δεδομένα (στάδιο «συνδυασμού»). Η γνώση που προκύπτει κριτικάρεται και από άλλες ομάδες ή τμήματα του οργανισμού, βελτιώνεται, αλλάζει κι έτσι η διαδικασία φτάνει στο σημείο της

«εσωτερικοποίησης» όπου δημιουργείται νέα σιωπηλή γνώση εντός της επιχείρησης.

Η διαδικασία δε σταματά αλλά συνεχίζεται όσο η γνώση διευρύνεται και αφομοιώνεται από περισσότερα άτομα. Κάθε φορά που η γνώση γίνεται κτήμα μιας ομάδας ενεργοποιούνται οι διαδικασίες δημιουργίας νέας γνώσης για διάφορους λόγους (πχ προκειμένου να βελτιωθούν οι επιχειρησιακές διαδικασίες, ή επειδή δεν είναι επαρκείς για να καλύψουν τις ανάγκες του οργανισμού ή επειδή ανακαλύφθηκε μια νέα τεχνική διεργασία κλπ).

5.2. Αποθήκευση/ανάκτηση γνώσης

Οι οργανισμοί όπως δημιουργούν γνώση και μαθαίνουν έτσι ξεχνούν κιόλας. Η αποθήκευση, οργάνωση και ανάκτηση γνώσης ονομάζεται οργανωσιακή μνήμη. Η μνήμη αυτή του οργανισμού περιλαμβάνει κάθε είδους γνώση που δημιουργείται στον οργανισμό και είναι χρήσιμη για αυτόν. Η οργανωσιακή μνήμη περιλαμβάνει γνώση σε διάφορες μορφές: έγγραφα, δομημένες πληροφορίες σε βάσεις δεδομένων, κωδικοποιημένη γνώση σε εξειδικευμένα συστήματα, καταγραφή διαδικασιών και διεργασιών της επιχείρησης.

Η οργανωσιακή μνήμη διαχωρίζεται σε **σημασιολογική** και **επεισοδιακή**. Η σημασιολογική αναφέρεται σε γενική, σαφή και εμπειριστατωμένη γνώση όπως τα κάθε είδους αρχεία του οργανισμού. Η επεισοδιακή αναφέρεται σε συγκεκριμένες καταστάσεις που έχουν λάβει χώρα καθώς και τις πολιτικές που είχε ακολουθήσει η εταιρία για να ανταπεξέλθει σε αυτές τις καταστάσεις (για παράδειγμα τι πρέπει να γίνει αν παρουσιαστεί κάποιο έκτακτο λάθος σε μια μηχανή παραγωγής).

Η οργανωσιακή μνήμη έχει απόλυτη σχέση με το είδος της γνώσης που πρέπει να αποθηκευτεί. Η σαφής γνώση μπορεί πολύ εύκολα να καταγραφεί σε έγγραφα, σε βάσεις δεδομένων, σε εγχειρίδια. Το ίδιο εύκολα μπορεί να ανακτηθεί και να χρησιμοποιηθεί. Από την άλλη υπάρχει η σιωπηλή γνώση που είναι ενσωματωμένη στον οργανισμό και η οποία είναι δύσκολο να αποθηκευτεί. Η γνώση αυτή ενυπάρχει στα άτομα που αποτελούν τον οργανισμό. Οι παρελθούσες εμπειρίες και τα γεγονότα που βιώνουν τα άτομα επηρεάζουν την παρούσα δραστηριότητα του οργανισμού. Η καταγραφή όμως των αντιδράσεων στα παρελθόντα γεγονότα δεν είναι αρκετή και αυτό γιατί αυτού του είδους η γνώση στηρίζεται κυρίως σε συλλογιστικές απόψεις. Ο καταλληλότερος τρόπος μετάδοσης αυτής της γνώσης είναι όπως αναφέρθηκε προηγουμένως από άτομο σε άτομο. Μπορεί να ειπωθεί ότι η γνώση αυτή υπάρχει στον οργανισμό σαν άυλο στοιχείο του ενεργητικού του οργανισμού.

5.3. Μεταφορά της γνώσης

Ένα πολύ σημαντικό ζήτημα στη διαχείριση της γνώσης είναι η μεταφορά της. Η σημασία της μεταφοράς είναι διπλή.

Η δημιουργία της γνώσης δεν αρκεί. Σε πολλές εταιρίες δημιουργείται γνώση σε διάφορα τμήματά τους η οποία όμως μένει στα στενά όρια του τμήματος. Άρα τα οφέλη στην καλύτερη περίπτωση περιορίζονται σε ένα μικρό τμήμα της εταιρίας και δεν διαχέονται. Από την άλλη για να δημιουργηθεί νέα γνώση προαπαιτούμενο είναι να μεταφερθεί μεταξύ των ατόμων η υπάρχουσα γνώση. Επομένως η μεταφορά γνώσης είναι ένα σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας διαχείρισης γνώσης.

Η μεταφορά συμβαίνει σε διάφορα επίπεδα: μεταφορά γνώσης ανάμεσα σε άτομα, από τα άτομα σε ομάδες, ανάμεσα σε ομάδες, από τις ομάδες στους οργανισμούς (Alavi & Leidner 2001).

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι μεταφοράς γνώσης. Οι Argote & Ingram (2000) σε μία εις βάθος ανάλυση τους αναφέρουν ότι η γνώση είναι ενσωματωμένη σε τρία (3) βασικά συστατικά των εταιριών: στα άτομα, στα εργαλεία και στις διαδικασίες καθώς και στα διάφορα υποδίκτυα που σχηματίζονται από το συνδυασμό των βασικών στοιχείων. Τα βασικά συστατικά είναι στην ουσία «αποθετήρια» γνώσης. Είναι προφανές ότι μπορεί να υπάρξουν διάφοροι συνδυασμοί υποδικτύων, πχ το δίκτυο διαδικασία – διαδικασία που είναι στην ουσία όλες οι διαδικασίες που χρησιμοποιεί η εταιρία. Αντίστοιχα το δίκτυο εργαλείο – εργαλείο είναι ο συνδυασμός των τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται. Το δίκτυο άτομο – άτομο είναι το κοινωνικό δίκτυο της εταιρίας. Το δίκτυο άτομο – εργαλείο αφορά τα κατάλληλα εργαλεία που χρησιμοποιεί το κάθε άτομο. Το δίκτυο άτομο – διαδικασία καταμερίζει τις διαδικασίες στα άτομα. Το δίκτυο εργαλείο – διαδικασία αποδίδει σε κάθε διαδικασία το απαιτούμενο εργαλείο.

Σύμφωνα με αυτή την θεωρία η γνώση μεταφέρεται όταν μια μονάδα επηρεάζει μια άλλη. Όταν για παράδειγμα δύο μονάδες επικοινωνούν σχετικά με μια νέα μέθοδο που βελτιώνει την παραγωγικότητα η γνώση μπορεί να μεταφερθεί με τρόπο ευδιάκριτο. Η γνώση μπορεί επίσης να μεταδοθεί σιωπηρά όταν για παράδειγμα μια μονάδα χρησιμοποιεί ένα εργαλείο που έχει αλλάξει προκειμένου να βελτιωθεί η παραγωγικότητα, χωρίς όμως να γνωρίζει τι τροποποιήσεις έχουν γίνει πάνω στο εργαλείο.

Η θεωρία αυτή συμπεραίνει ότι η γνώση μεταφέρεται με δύο τρόπους: α) όταν μεταφέρονται τα «αποθετήρια» γνώσης από μια μονάδα σε μια άλλη και β) όταν τροποποιούνται τα «αποθετήρια» γνώσης. Ένα παράδειγμα της πρώτης περίπτωσης είναι η μεταφορά μιας ομάδας εργασίας από ένα τμήμα σε ένα άλλο

(ενδεχομένως μαζί με τα εργαλεία που χρησιμοποιεί). Ένα παράδειγμα της δεύτερης περίπτωσης είναι η αλλαγή ενός εργαλείου που χρησιμοποιείται.

Η μεταφορά «αποθετηρίων» για τη μετάδοση της γνώσης δεν είναι όμως τόσο εύκολη υπόθεση. Πολλές φορές τα «αποθετήρια» γνώσης και τα υποδίκτυα τους λειτουργούν καλά σε κάποιο τμήμα λόγω των συνθηκών και των ιδιομορφιών που υπάρχουν στο υφιστάμενο περιβάλλον. Μια μετακίνησή τους σε άλλο τμήμα δε σημαίνει ότι θα οδηγήσει και σε μετάδοση γνώσης με επιτυχία. Από τους περισσότερους συνδυασμούς που μπορούν να μεταφερθούν τα καλύτερα αποτελέσματα παράγονται από τη μεταφορά ατόμων σε κάποιο άλλο τμήμα και από τη μεταφορά εργαλείων αλλά σε συνδυασμό με κάποια άτομα που μπορούν να βοηθήσουν στην εξοικείωση των ατόμων της άλλης ομάδας στα εργαλεία που μεταφέρονται.

Η τροποποίηση των «αποθετηρίων» γίνεται με δύο κυρίως τρόπους: με την επικοινωνία και με την εκπαίδευση. Η επικοινωνία και η εκπαίδευση μπορεί να είναι είτε επίσημη είτε ανεπίσημη (π.χ. σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, επίσημα newsletters κλπ). Γενικά ένας καλός τρόπος μετάδοσης είναι όταν δύο ομάδες επικοινωνούν αλλά κάθε μία είναι ελεύθερη να διατυπώσει τις απόψεις της, δηλαδή όταν δεν γίνεται στείρα έκθεση της μιας ομάδας στις ιδέες της άλλης ομάδας.

Οι νεότερες μελέτες έχουν προχωρήσει στη διερεύνηση της μεταφοράς γνώσης μέσω δικτύων (ενδοεταιρικών, στρατηγικών συμμαχιών και βιομηχανικών περιοχών). Σε συνέχεια των Argote & Ingram, οι Inkpen & Tsang (2005) ερευνούν τη μεταφορά γνώσης με βάση το κοινωνικό κεφάλαιο σε τρεις (3) τύπους κοινωνικών δικτύων: την εταιρία, τις στρατηγικές συμμαχίες και τους βιομηχανικούς κλάδους.

Διακρίνονται λοιπόν τρεις διαστάσεις του κοινωνικού κεφαλαίου: α) η δομή, β) η αντίληψη και γ) οι σχέσεις. Κάθε διάσταση έχει κάποια στοιχεία που την χαρακτηρίζουν. Η δομή χαρακτηρίζεται από τους δεσμούς του δικτύου, τα χαρακτηριστικά του δικτύου και τη σταθερότητά του. Η αντίληψη χαρακτηρίζεται από τους κοινούς στόχους και την κοινή κουλτούρα του δικτύου. Η σχέσεις χαρακτηρίζονται από την εμπιστοσύνη που υπάρχει στα μέλη του δικτύου. Κάθε τύπος κοινωνικού δικτύου εξετάζεται σε σχέση με τις τρεις αυτές διαστάσεις και κατ' επέκταση με τα χαρακτηριστικά κάθε διάστασης. Βέβαια πρέπει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι οι συγγραφείς ασχολούνται κυρίως με το πως θα πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά του δικτύου ώστε να προάγεται η μεταφορά της γνώσης. Δεν αναλύουν όμως καθόλου το είδος της γνώσης που μπορεί να μεταφερθεί μεταξύ των δικτύων.

Συνοψίζοντας στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι αναγκαίες συνθήκες που επιτρέπουν τη μεταφορά γνώσης βάσει της θεωρίας των κοινωνικών δικτύων:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΟΥΝ ΤΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΓΝΩΣΗΣ			
	ΤΥΠΟΙ ΔΙΚΤΥΟΥ		
ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	Ενδοεταιρικό Δίκτυο	Στρατηγική Συμμαχία	Βιομηχανικός Κλάδος
ΔΟΜΗ			
Δεσμοί του δικτύου	Μεταφορά προσωπικού ανάμεσα στα μέλη του δικτύου	Ισχυροί δεσμοί μέσω συνεχών συναλλαγών	Εγγύτητα σε άλλα μέλη του δικτύου
Χαρακτηριστικά του δικτύου	Αποκεντροποίηση της εξουσίας από τις Κεντρικές Διοικήσεις	Πολλαπλές επικοινωνίες μεταξύ των συνεργατών	Ασθενείς δεσμοί και διευρυμένα όρια ώστε να διατηρούνται σχέσεις με διάφορες κλίκες
Σταθερότητα του Δικτύου	Μικρές απώλειες προσωπικού (εξόδου από την εταιρία)	Μη ανταγωνιστική συμπεριφορά σχετικά με τη μεταφορά γνώσης	Σταθερές προσωπικές σχέσεις
ΑΝΤΙΛΗΨΗ			
Κοινοί στόχοι	Κοινό όραμα και συλλογικοί στόχοι	Ξεκάθαροι στόχοι	Κοινοί στόχοι μέσω συνεργασιών ώστε να απολαύσουν όλοι τα αποτελέσματα
Κοινή κουλτούρα	Κατάλληλο περιβάλλον για υιοθέτηση τοπικής ή εθνικής κουλτούρας	Δυνατότητα αποδοχής διαφορετικών κουλτούρων	Κανόνες και τακτικές ώστε να είναι διαχειρίσιμες οι ανεπίσημες ανταλλαγές γνώσης
ΣΧΕΣΗ			
Εμπιστοσύνη	Ξεκάθαρα και διαφανή κριτήρια ανταμοιβών ώστε να μειωθεί η δυσπιστία μεταξύ των μελών	Σταδιακή αύξηση της εμπιστοσύνης με στόχο μελλοντικά να απολαύσουν όλα τα μέλη τα οφέλη της συνεργασίας	Εμπορικές συναλλαγές ενσωματωμένες σε κοινωνικούς δεσμούς

Πίνακας 3: πηγή Inkpen & Tsang (2005)

5.4. Εφαρμογή της γνώσης

Η δημιουργία γνώσης δεν έχει κανένα νόημα αν δεν εφαρμοστεί. Εξάλλου η θεωρία που προτείνει τη γνώση ως εκείνο το εφόδιο που παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση, διατείνεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εμφανίζεται ως αποτέλεσμα της εφαρμογής της γνώσης και όχι λόγω της δημιουργίας της γνώσης.

Η εφαρμογή της γνώσης σχετίζεται με το είδος της γνώσης. Η σαφής γνώση εφαρμόζεται μέσω οδηγιών, κανόνων, διαδικασιών της επιχείρησης. Πρόκειται για κωδικοποιημένη γνώση που την κατέχουν (και οφείλουν να την κατέχουν) όλοι εντός της επιχείρησης ειδάλλως δεν μπορεί να υπάρξει επικοινωνία και συνεργασία. Η εφαρμογή της είναι σχετικά εύκολη για τον απλούστατο λόγο ότι αρκεί να μελετήσει κάποιος τις διαδικασίες της εταιρίας. Άρα πρόκειται για ζήτημα εμπειρίας.

Η σιωπηρή γνώση εφαρμόζεται δυσκολότερα. Πρόκειται όπως έχει ήδη λεχθεί για σύνθετη γνώση και απαιτείται ιδιαίτερη προσπάθεια για την εφαρμογή της ή οποία συμβαίνει κυρίως μέσα από τις ομάδες.

6. Παράγοντες που διευκολύνουν τη δημιουργία και μεταφορά γνώσης

Η μεταφορά γνώσης διευκολύνεται από δύο κατηγορίες παραγόντων: α) τους παράγοντες που σχετίζονται με την κουλτούρα που επικρατεί στον φορέα της γνώσης (ότι είδους κοινωνικό δίκτυο και αν είναι αυτός π.χ. εταιρία, συμμαχία, εμπορική σχέση κλπ) και β) τους παράγοντες που σχετίζονται με την οργανωτική δομή και τις υποδομές του φορέα γνώσης.

6.1. Παράγοντες που σχετίζονται με την κουλτούρα της εταιρίας

Οργανωσιακή κουλτούρα

Συνήθως ως οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται «ένα σύνολο από βασικές αντιλήψεις, αξίες, πιστεύω και σύμβολα που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση» ^[7]. Οι αντιλήψεις αυτές για να θεωρηθούν ισχυρές πρέπει να έχουν εφαρμοστεί και επιβεβαιωθεί ώστε να είναι δυνατό να διδαχθούν σε νέα μέλη ώστε αυτά να ενταχθούν στην επιχείρηση ^[8].

Η κουλτούρα είναι σύνθεση πολλών αντιλήψεων. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν στο σχηματισμό της με τις ιδέες, τις αξίες και τα πιστεύω τους καθώς και με τις προσωπικές τους επιδιώξεις. Οι ηγέτες του οργανισμού διαμορφώνουν κατά μεγάλο ποσοστό την κουλτούρα μέσω της στρατηγικής της εταιρίας αλλά και λειτουργώντας οι ίδιοι ως παραδείγματα εφαρμογής της κουλτούρας (δέσμευση στην κουλτούρα).

Επίσης η κουλτούρα διαμορφώνεται από συμπεριφορές και αντιδράσεις σε προβλήματα του οργανισμού και σε ερεθίσματα του περιβάλλοντος λειτουργίας. Για παράδειγμα αν η αντίδραση ενός υπαλλήλου σε κάποιο θέμα επιβραβεύεται από τη διοίκηση αυτό θα λειτουργήσει ως παράδειγμα τρόπου συμπεριφοράς και από

τους άλλους υπαλλήλους. Επίσης αν οι πελάτες δείξουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά προς κάποιο ζήτημα σχετικό με τον κλάδο όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση θα επηρεαστεί και η κουλτούρα του οργανισμού. Για παράδειγμα αν οι πελάτες απαιτούν περισσότερη προσοχή λόγω αύξησης του ανταγωνισμού η κουλτούρα του οργανισμού θα απορροφήσει αυτή την επιθυμία και θα απαιτήσει από τους εργαζομένους περισσότερη ευγένεια, εξυπηρετικότητα, ενδιαφέρον για τον πελάτη κλπ. Όλες αυτές οι αντιλήψεις διυλίζονται από τον οργανισμό, συντίθενται και δημιουργούν ένα κώδικα συμπεριφοράς. Πρόκειται για κυρίαρχες αντιλήψεις οι οποίες καθορίζουν συμπεριφορές που έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν, έχουν ελεγχθεί στο περιβάλλον της επιχείρησης και έχουν γίνει αποδεκτές από όλους. Τότε μόνο αφομοιώνονται από τον οργανισμό και λειτουργούν ως πλαίσιο λειτουργίας των υπαλλήλων.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αντικαθιστά τα γραπτά συμβόλαια μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων. Δεν είναι δυνατό ειδικά σε μεγάλες επιχειρήσεις να υπάρχουν εγχειρίδια που να περιγράφουν όλες τις δραστηριότητες των εργαζομένων και τις αντιδράσεις τους σε κάθε πιθανό πρόβλημα που μπορεί να προκύψει. Είναι εξαιρετικά κοστοβόρο να συνταχθούν τέτοιες οδηγίες και εξάλλου δεν είναι δυνατό να καλυφθούν όλες οι πιθανές καταστάσεις στις οποίες μπορεί να βρεθεί κάθε υπάλληλος κατά τη διάρκεια της εργασίας του.

Κατά μία άποψη δεν υπάρχει μία μοναδική κουλτούρα σε μια επιχείρηση αλλά πολλές υπό-κουλτούρες που συνδυαζόμενες συνθέτουν ένα σύνολο που ονομάζουμε κουλτούρα ^[9]. Όπως και να έχει το θέμα η κουλτούρα είναι ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα κάθε οργανισμού.

Οι Camerer & Versalainen (1998) αναφέρουν τέσσερις διαστάσεις της κουλτούρας. Η κουλτούρα πρέπει να είναι **ξεκάθαρη** για τους εργαζόμενους. Εταιρίες με ξεκάθαρη κουλτούρα έχουν ως αποτέλεσμα λιγότερα εργατικά λάθη. Θα πρέπει να είναι **πυκνή** δηλαδή με πολλούς κανόνες. Επιπλέον πρέπει να είναι **συνεπής** δηλαδή να υπάρχει συμφωνία μεταξύ εργαζομένων και μάνατζερ σχετικά με τους κανόνες. Η συνέπεια έχει ως αποτέλεσμα την καλή συνεργασία τόσο σε οριζόντιο (μεταξύ συναδέλφων) όσο και σε κάθετο επίπεδο (μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων) εφόσον όταν υπάρχουν συγκεκριμένοι αποδεκτοί κανόνες ενδυναμώνεται η επικοινωνία και η ορθή συνεννόηση. Αυτό φυσικά οδηγεί σε λιγότερα λάθη, μειωμένους εργατικούς χρόνους, και κατά συνέπεια σε αύξηση της απόδοσης. Επιπρόσθετα η κουλτούρα πρέπει να είναι **κατάλληλη** δηλαδή να ταιριάζει στην στρατηγική της εταιρίας.

Κάθε οργανισμός δραστηριοποιείται σε συγκεκριμένο περιβάλλον. Επομένως κάθε τύπος κουλτούρας δεν αρμόζει σε κάθε οργανισμό. Είναι χρήσιμο να γνωρίζουν οι μάνατζερ ποιος τύπος κουλτούρας ταιριάζει καλύτερα στην περίπτωση της εταιρίας

τους ώστε να μπορούν να προχωρήσουν στις κατάλληλες αλλαγές. Ένας τρόπος κατηγοριοποίησης είναι εκείνος που καθορίζει την κουλτούρα ως συνδυασμό επιπέδων κοινωνικότητας (κριτήριο επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των μελών) και μοναχικότητας (δείχνει τη δυνατότητα του οργανισμού να φέρνει εις πέρας μεμονωμένους στόχους γρήγορα και αποτελεσματικά). Έτσι υπάρχουν 4 τέσσερις κατηγορίες: α) η **κουλτούρα δικτύου** (υψηλή κοινωνικότητα και χαμηλή μοναχικότητα), β) η **κουλτούρα του μισθοφόρου** (χαμηλή κοινωνικότητα και υψηλή μοναχικότητα), γ) η **κουλτούρα της κατάτμησης** (fragmented) με χαμηλή κοινωνικότητα και χαμηλή μοναχικότητα και δ) η **κοινωνική κουλτούρα** (υψηλή κοινωνικότητα και μοναχικότητα) ^[10]. Η κουλτούρα που αρμόζει σε έναν οργανισμό που θέλει να μαθαίνει αλλά και να μεταδίδει τη γνώση του είναι η κουλτούρα δικτύου.

Στο σημείο αυτό θα παρουσιαστούν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει η κουλτούρα τους οργανισμού προκειμένου να υποστηριχθεί η δημιουργία και η μεταφορά γνώσης.

6.1.1. Συνεργασία

Η δημιουργία και κυρίως η μεταφορά γνώσης έχει ως προαπαιτούμενο τη συνεργασία μεταξύ των ατόμων. Αν υποθεθεί ότι η δημιουργία μπορεί έστω να υπάρξει χωρίς συνεργασία, η μεταφορά γνώσης δεν υφίσταται καν χωρίς τη συνεργασία εφόσον αυτή πραγματοποιείται μεταξύ ατόμων. Επομένως σημαντικό είναι η επιχείρηση να λειτουργεί σε ένα πνεύμα συνεργασίας και αλληλοβοήθειας μεταξύ των εργαζομένων.

6.1.2. Εμπιστοσύνη

Για να υπάρξει συνεργασία μεταξύ ατόμων ή ομάδων πρέπει να υπάρχει και εμπιστοσύνη. Δεν είναι δυνατό να μεταφερθεί γνώση χωρίς το ένα μέλος της σχέσης να νιώθει εμπιστοσύνη ότι το αντισυμβαλλόμενο μέλος δε θα χρησιμοποιήσει τη γνώση με τρόπο που θα βλάψει το μέλος που μετέφερε τη γνώση.

6.1.3. Επικοινωνία

Η επικοινωνία είναι βασικό χαρακτηριστικό της κουλτούρας που προάγει την δημιουργία και μεταφορά γνώσης. Οι εργαζόμενοι με τη στενή και συνεχή επικοινωνία καταφέρνουν να μένουν συνεχώς σε επαφή με συναδέλφους και να ανταλλάσσουν απόψεις, γνώμες και νέες γνώσεις.

6.1.4.Ενημέρωση – Διαρκής εκπαίδευση

Η κουλτούρα της εταιρίας πρέπει να προωθεί τη συνεχή ενημέρωση των εργαζομένων τόσο στον τομέα ειδικευσης όσο και σε γενικότερα θέματα που μπορούν να διαμορφώσουν άτομα με σφαιρική αντίληψη. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται ώστε να εκπαιδεύονται διαρκώς τόσο για να λαμβάνουν νέες γνώσεις που θα χρησιμοποιήσουν στην εργασία τους όσο και για να διευρύνουν τους ορίζοντές τους. Έτσι και νέα γνώση εισέρχεται στον οργανισμό και διαμορφώνονται χαρακτήρες ικανοί να μεταδώσουν τη γνώση.

6.1.5.Οργανισμός που μαθαίνει

Τρία είναι τα βασικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού που μαθαίνει.

1. **Δέσμευση για μάθηση** που ξεκινά από την πρόσληψη του εργαζομένου. Η επιχείρηση πρέπει όχι μόνο να εκπαιδεύει το νεοπροσλαμβανόμενο αλλά και να μαθαίνει από αυτόν.
2. Μηχανισμός **ανανέωσης** του εαυτού του. Τα τμήματα του οργανισμού με τον καιρό οδηγούνται σε γραφειοκρατικές καταστάσεις χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αυτό είναι λάθος της ηγεσίας ή οφείλεται σε λίγα άτομα εντός του οργανισμού. Είναι ζήτημα του οργανισμού ως σύνολο. Εκεί θα πρέπει να επέμβει ο οργανισμός που μαθαίνει ώστε να προωθήσει την ανανέωση, να εντοπίσει την ανάγκη, να μετασχηματίσει και να λάβει μέτρα μεγάλης κλίμακας (όπως πρόσληψη μεγάλου αριθμού νέων υπαλλήλων).
3. Ο οργανισμός πρέπει να είναι **ανοιχτός** στο εξωτερικό περιβάλλον ώστε να αντιδρά σε όσα συμβαίνουν.

6.1.6.Συμπεριφορά αναζήτησης και επίλυσης προβλημάτων

Σύμφωνα με τον Goh (2002) οι εργαζόμενοι πρέπει να επιδεικνύουν συμπεριφορά αναζήτησης και επίλυσης προβλημάτων. Μια τέτοια συμπεριφορά έχει ως αποτέλεσμα καταρχάς την καλύτερη γνώση των «πραγμάτων» εντός της επιχείρησης, δηλαδή των διαδικασιών και των υποσυστημάτων με τα οποία έρχεται σε επαφή ο εργαζόμενος. Η αναζήτηση προβλημάτων δεν αποκλείει και την αναζήτηση καλύτερων πρακτικών που μπορούν να εφαρμοστούν. Τέτοια συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης και σε δημιουργία νέας γνώσης.

6.1.7.Ηγεσία

Ο ηγέτης είναι εκείνος που θα καλλιεργήσει το κατάλληλο περιβάλλον ώστε να μεταδίδεται η γνώση. Είναι εκείνος που επηρεάζει την κουλτούρα της επιχείρησης.

Πρέπει να δείχνει προθυμία στο να μοιράζεται πληροφορίες και γνώση καθώς και να αναζητά από τους άλλους να κάνουν το ίδιο. Πρέπει να καλλιεργήσουν την αντίληψη ότι η γνώση ως μέσω επίλυσης προβλημάτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

Τα στοιχεία της κουλτούρας είναι το ένα συστατικό του απαραίτητου μίγματος που βοηθά καταλυτικά στη μεταφορά γνώσης. Το δεύτερο συστατικό είναι η υποδομή του φορέα. Ο όρος υποδομή αναφέρεται σε όλα εκείνα τα στοιχεία που είναι περισσότερο απτά και που στόχο έχουν να στηρίξουν την κουλτούρα της επιχείρησης. Η οργάνωση – υποδομή της εταιρίας είναι σε μεγάλο βαθμό αποτέλεσμα της εφαρμογής των στοιχείων της κουλτούρας που διέπει την εταιρία.

Σε σχέση με την δημιουργία και μεταφορά γνώσης θα πρέπει να εντοπιστούν εκείνα τα στοιχεία της οργάνωσης της εταιρίας τα οποία υποστηρίζουν τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που προάγουν την δημιουργία και την μεταφορά γνώσης. Επομένως στόχος είναι να εντοπιστούν οι παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης, προωθούν την επικοινωνία και την προσπάθεια για διαρκή ενημέρωση – εκπαίδευση, συμβάλλουν στην καλλιέργεια συμπεριφοράς αναζήτησης και επίλυσης προβλημάτων.

6.2. Παράγοντες που σχετίζονται με οργάνωση και τις υποδομές της εταιρίας

6.2.1.Οργανωτική Δομή

Η δομή της εταιρίας είναι ικανή να επηρεάσει την ευκολία της δημιουργίας και μεταφοράς γνώσης. Μια εταιρία με αυστηρή ιεραρχία και προσήλωση στις διαδικασίες δεν βοηθά στο να πάρει πρωτοβουλίες ο εργαζόμενος ούτε συμβάλει στην επικοινωνία των ατόμων (σε οριζόντιο κυρίως επίπεδο). Αντιθέτως μια πιο χαλαρή οργάνωση βασισμένη σε ομάδες εργασίας συμβάλει στο να επικοινωνούν τα μέλη της εταιρίας, να συνεργάζονται στενότερα και να αναζητούν αυθόρμητα λύσεις για προβλήματα χωρίς να αναμένουν τις εντολές της ιεραρχίας.

Η προσήλωση σε αυταρχικές οργανωτικές δομές με ισχυρή ιεραρχία δεν αφήνει στα άτομα περιθώρια για πρωτοβουλίες. Οι εργαζόμενοι αναγκάζονται να ακολουθούν πιστά τις διαδικασίες όπως έχουν καταγραφεί και να μην παρεκκλίνουν από τις εντολές των προϊσταμένων τους. Οι ηγέτες καθορίζουν το όραμα και τους στόχους της εταιρίας και σχεδιάζουν την στρατηγική για να το επιτύχουν. Τα μεσαία στελέχη καταστρώνουν τις μεσοπρόθεσμες πολιτικές που θα ακολουθήσουν για να επιτύχουν τους στόχους και τα κατώτερα στελέχη εφαρμόζουν αυτές τις πολιτικές. Η γνώση που κυριαρχεί είναι η ρητή, καταγεγραμμένη γνώση στα εγχειρίδια όπως αυτή προβάλλεται από την ηγεσία μέσω της ιεραρχίας. Όλοι ακολουθούν τις εντολές της ιεραρχίας.

Ένα πρώτο ζήτημα που μπορεί να προκύψει είναι η έλλειψη κοινών στόχων. Άλλοι είναι οι στόχοι της ηγεσίας, άλλοι των μεσαίων στελεχών και άλλοι των κατώτερων στελεχών. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε άκαρπο ανταγωνισμό εντός της επιχείρησης, σε απόκρυψη πληροφοριών. Το κλίμα που καλλιεργείται έτσι δεν προωθεί τη συνεργασία και την μεταφορά γνώσης μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Αντιθέτως μπορεί να οδηγήσει σε απομόνωση τμημάτων, τα οποία διεκπεραιώνουν απλώς τις καθημερινές υποθέσεις.

Η επικοινωνία υφίσταται κυρίως μέσω ιεραρχίας κάθετα και σπάνια οριζόντια. Για παράδειγμα σπάνια ένας εργαζόμενος επικοινωνεί με έναν προϊστάμενο άλλου τμήματος. Η συνήθης περίπτωση είναι ο εργαζόμενος να επικοινωνεί με τον προϊστάμενό του κι εκείνος με τον προϊστάμενο του άλλου τμήματος. Ο τελευταίος επικοινωνεί με τον δικό του υπάλληλο και η απάντηση δίνεται ιεραρχικά προς τα πίσω. Γίνεται προφανές ότι η επικοινωνία είναι προκαθορισμένη και οι πληροφορίες που διακινούνται είναι φιλτραρισμένες.

Οι εργαζόμενοι εκτελούν μηχανιστικές εργασίες ή στην καλύτερη περίπτωση τους δίνεται το πλαίσιο εντός του οποίου μπορούν να ελιχθούν ή να πάρουν πρωτοβουλίες. Παράλληλα η εξέλιξη συνδέεται με το ποσοστό επίτευξης στόχων καθώς και με τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Χάνεται έτσι το νόημα για αυτό-εξέλιξη, για ενημέρωση, για διαρκή εκπαίδευση από τους εργαζόμενους. Έτσι και νέα γνώση δεν εισέρχεται στον οργανισμό αλλά και όση δημιουργείται εντός του δεν μεταφέρεται λόγω των στενών πεδίων των εργαζομένων.

Από την άλλη μεριά υπάρχουν εταιρίες με πολύ χαλαρούς δεσμούς ανάμεσα στα μέλη τους. Το όραμα της εταιρίας αν όχι ανύπαρκτο δεν είναι ούτε ξεκάθαρο. Η περισσότερη εργασία εκτελείται από τους απλούς υπαλλήλους και από τα κατώτερα στελέχη. Αυτοί είναι που κατέχουν τις διαθέσιμες πληροφορίες. Τα δεδομένα και οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται δύσκολα ανεβαίνουν στα ανώτερα επίπεδα διοίκησης γιατί συνήθως τα κατώτερα στελέχη δεν έχουν είτε το χρόνο είτε τις γνώσεις για να τα επεξεργαστούν και να εξάγουν χρήσιμη γνώση για την εταιρία. Πρέπει βέβαια να σημειωθεί ότι αυτός ο τρόπος οργάνωσης σπανίζει στις μεγαλύτερες εταιρίες.

Η δομή της οργάνωσης που ανταποκρίνεται καλύτερα στη δημιουργία και μεταφορά γνώσης είναι εκείνη που βασίζεται στις ομάδες εντός εργασίας. Σίγουρα η ιεραρχία πρέπει να υπάρχει για να δίνει τις βάσεις της εταιρίας. Από κει και πέρα όμως οι ομάδες είναι τα γρανάζια που κινούν τη μηχανή, οι φορείς της γνώσης. Καταρχάς η ομάδα είναι το περιβάλλον εντός του οποίου δημιουργείται η γνώση όπως αναφέρθηκε προηγουμένως. Εντός της ομάδας τα άτομα θα επικοινωνήσουν τις εμπειρίες τους, θα αναπτύξουν τους προβληματισμούς τους, θα αντιμετωπίσουν τα προβλήματα μέσω της συνεργασίας. Σύμφωνα με τον Nonaka (1994) ο ιδανικός

αριθμός της ομάδας είναι από 10 έως 30 άτομα. Πάνω από αυτό το νούμερο χάνεται η έννοια της ομάδας γιατί όσο ανεβαίνει ο αριθμός των μελών της τόσο μειώνεται η αλληλεπίδρασή τους. Ο ίδιος μάλιστα προτείνει ένα τρόπο οργάνωσης “middle-up-down”.

Σε αυτό το μοντέλο όλα τα μέλη της επιχείρησης είναι ισότιμα και συνεργάζονται τόσο κάθετα όσο οριζόντια. Όλοι είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία γνώσης. Οι ηγέτες καθορίζουν τους στόχους και τις προθεσμίες εντός των οποίων πρέπει να επιτευχθούν. Τα μεσαία στελέχη μεταφράζουν το όραμα των ηγετών σε μεσοπρόθεσμους στόχους που πρέπει να εφαρμοστούν από τις ομάδες. Ενώ το top management προβάλλει το όραμα της εταιρίας, τα κατώτερα στελέχη ενδιαφέρεται για την πραγματικότητα. Το χάσμα αυτό έρχονται να καλύψουν τα μεσαία στελέχη.

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΡΙΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ			
	Top-Down	Middle-Up-Down	Bottom-Up
Παράγοντας δημιουργίας γνώσης	Top management	Αυτό-οργανωμένες ομάδες με τα μεσαία στελέχη στη θέση των ηγετών	Επιχειρησιακό άτομο (intrapreneur)
Τοποθέτηση πόρων	Ιεραρχική	Με τρόπο που ευνοεί την υποστήριξη των ομάδων	αυτό-οργανωμένες αρχές
Επιδιωκόμενη συνέργια	"συνέργια χρήματος"	"συνέργια γνώσης"	"συνέργια ανθρώπων"
Οργανισμός	ισχυρή κεντρική διοίκηση, εγχειρίδια διαδικασιών	με προσανατολισμό στην ομάδα	μικρή κεντρική διοίκηση, αυτό-οργανωμένοι υποοργανισμοί
Διαδικασίες διοίκησης	Οι ηγέτες ως διοικητές, έμφαση στην επεξεργασία πληροφοριών	Οι ηγέτες δρουν ως καταλύτες στη δημιουργία γνώσης	Οι ηγέτες δημιουργούν πληροφορίες που θα χρησιμοποιήσουν οι ίδιοι
Γνώση	σαφής, καταγραμμένη σε αρχεία	σαφής και σιωπηλή, μοιρασμένη σε ποικίλες μορφές	σιωπηλή, την κατέχουν τα άτομα
Αδυναμίες	υψηλή εξάρτηση από το top management	έλλειψη γενικού ελέγχου του οργανισμού	δυσκολία στο συντονισμό των ατόμων

Πίνακας 4: πηγή Nonaka (1994)

6.2.2.Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

Η διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού κατέχει εξέχουσα θέση σε όλες τις θεωρίες της οργάνωσης που βασίζονται στα άτομα. Η ΔΑΔ καταρχάς οφείλει να αναδεικνύει τις ικανότητες κάθε ατόμου και να τις αξιοποιεί κατάλληλα. Ένα σημαντικό στοιχείο της θεωρίας της γνώσης είναι ότι για να υπάρξει μεταφορά γνώσης θα πρέπει τα δύο μέρη να έχουν ένα **ελάχιστο κοινό επίπεδο γνώσης**^[4]. Αυτό το στοιχείο είναι πολύ σημαντικό για τον απλό λόγο ότι δεν είναι δυνατό να συνεννοηθούν δύο άτομα χωρίς να μιλούν την ίδια γλώσσα. Άρα η ΔΑΔ θα πρέπει να φροντίζει ώστε στις ίδιες ομάδες να ανήκουν άτομα με το ίδιο ακαδημαϊκό υπόβαθρο και αν τυχόν δε συμβαίνει αυτό να προβαίνει στις αναγκαίες μετακινήσεις. Αν και αυτό δεν είναι δυνατό θα πρέπει να συμβάλει ώστε να εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι σε όποιον τομέα υπάρχει ανάγκη.

Ένα δεύτερο ζήτημα είναι η **ικανότητα για μετάδοση και απορρόφηση** της γνώσης^[12]. Τα δύο μέρη θα πρέπει να έχουν ένα κοινό επίπεδο αντίληψης, ακαδημαϊκών γνώσεων, εμπειριών και ικανοτήτων. Η ΔΑΔ σε συνεννόηση με την ιεραρχία θα πρέπει να φροντίζει ώστε το κάθε άτομο να είναι στη σωστή θέση. Και πάλι θα πρέπει να προωθεί την εκπαίδευση του προσωπικού αλλά και την ενημέρωση.

Όπως προαναφέρθηκε ιδιαίτερη σημασία στην δημιουργία και μεταφορά γνώσης έχει η συνεχής εκπαίδευση των ατόμων του οργανισμού. Η ΔΑΔ πρέπει να έχει ενεργό ρόλο σε αυτή την διαδικασία. Οφείλει να σχεδιάζει **σεμινάρια** κατάλληλα για κάθε ομάδα εργαζομένων, που θα εκτελούνται τόσο από άτομα εντός της επιχείρησης όσο και από τρίτους. Η λύση των σεμιναρίων από άτομα της επιχείρησης είναι πιο οικονομική και συμβάλει στην επικοινωνία μεταξύ διαφόρων τμημάτων της εταιρίας. Η λύση της διενέργειας σεμιναρίων από τρίτους όμως έχει ως αποτέλεσμα την εισροή γνώσης στην εταιρία. Οι εξειδικευμένοι σύμβουλοι είναι εξειδικευμένοι στο θέμα της εκπαίδευσης και εκτός αυτού διαθέτουν γνώση από αντίστοιχες εμπειρίες με άλλες εταιρίες. Σε κάθε περίπτωση όμως η εκπαίδευση θα πρέπει να σχεδιάζεται προσεκτικά και με βάση της ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν και όχι να γίνεται εκπαίδευση για την εκπαίδευση.

Εκτός αυτού οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν **ατομικά προγράμματα εκπαίδευσης** επιδοτούμενα από την εταιρία και ανάλογα με τη θέση που κατέχουν σε αυτή.

6.2.3. Σύστημα Ανταμοιβών – Κινήτρων

Ένας άλλος βασικός παράγων για τη μεταφορά κυρίως της γνώσης είναι το σύστημα ανταμοιβών που ακολουθεί η επιχείρηση. Οι ανταμοιβές προς τους εργαζόμενους δεν πρέπει να είναι αποκλειστικά οικονομικού περιεχομένου γιατί σε αυτήν την περίπτωση προάγεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπαλλήλων οι οποίοι δεν μοιράζονται τις γνώσεις τους με τους συναδέλφους τους.

Αντίθετα το σύστημα ανταμοιβών πρέπει να λαμβάνει υπόψη του το κατά πόσο είναι συνεργάσιμοι οι εργαζόμενοι και αν μοιράζονται τις καλύτερες πρακτικές που ανακαλύπτονται^[12]. Το κλειδί είναι η δημιουργία νέων διαδικασιών που επιβραβεύουν και ενθαρρύνουν την οριζόντια επικοινωνία και τη διακίνηση πληροφοριών εντός του οργανισμού.

6.2.4. Αποχωρήσεις Προσωπικού

Η γνώση δημιουργείται από τα άτομα εντός του οργανισμού. Τα άτομα είναι φορείς της γνώσης. Κάθε αποχώρηση προσωπικού σημαίνει καταρχάς ότι χάνεται ένα κομμάτι γνώσης που ενυπάρχει στο άτομο που φεύγει. Η γνώση που χάνεται αφορά εκείνη που ήδη κατέχει το άτομο αλλά και τη δυνητική γνώση δηλαδή εκείνη που θα μπορούσε να δημιουργηθεί εντός του οργανισμού αν συνέχιζε να εργάζεται το άτομο που αποχώρησε.

Επίσης κάθε αποχώρηση αποδυναμώνει τη συνεκτικότητα του κοινωνικού δικτύου της επιχείρησης^[6]. Οι εργαζόμενοι συνάπτουν προσωπικές σχέσεις μεταξύ τους. Η εμπιστοσύνη χτίζεται σταδιακά και οδηγεί στην δημιουργία και μεταφορά γνώσης. Κάθε φορά που χάνεται ένας κρίκος από το δίκτυο η μεταφορά της γνώσης γίνεται πιο δύσκολη.

6.2.5. Τεχνολογία

Η επιχείρηση προκειμένου να ενισχύει την δημιουργία και μεταφορά γνώσης, πρέπει να χρησιμοποιεί την τεχνολογία με δύο τρόπους: μέσω της ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων που υποστηρίζουν τις διαδικασίες και μέσω εργαλείων πληροφορικής που χρησιμοποιούν οι υπάλληλοι για να φέρουν εις πέρας τις εργασίες που οφείλουν να ολοκληρώσουν.

Πληροφοριακά Συστήματα

Τα Πληροφοριακά Συστήματα στόχο έχουν να εξυπηρετήσουν συγκεκριμένες δραστηριότητες και είναι ιδιαίτερα εξειδικευμένα. Τέτοια παραδείγματα μπορεί να είναι συστήματα ERP (Enterprise Resource Planning), WMS (Warehouse Management Systems), CRMS (Customer Relationship Management Systems) κλπ τα οποία εξειδικεύονται στη διαχείριση των πόρων και των διαδικασιών της

επιχείρησης (υλικά, προϊόντα, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση πελατών, λογιστική διαχείριση, διαχείριση αποθηκών – προμηθειών κλπ). Οι μεγάλες επιχειρήσεις συνήθως προχωρούν στην ολοκλήρωση των πληροφοριακών τους συστημάτων προκειμένου να λύσουν θέματα συμβατότητας μεταξύ των υποσυστημάτων και να μειώσουν το κόστος λειτουργίας και συντήρησης. Έτσι οδηγούνται στη χρήση Ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων (ΟΠΣ).

Οι οργανισμοί συνήθως προμηθεύονται τα ΟΠΣ από εξειδικευμένες εταιρίες λογισμικού οι οποίες μόνες τους ή σε συνεργασία με συμβούλους προχωρούν στην παραμετροποίηση των συστημάτων αυτών. Τις περισσότερες φορές τα ΟΠΣ στην ουσία δεν είναι ΟΠΣ αλλά «χτίζονται» σταδιακά ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε πελάτη. Συνήθως περιλαμβάνουν βάσεις δεδομένων, φόρμες εισαγωγής δεδομένων, κανόνες (rules) που τρέχουν πίσω από τις φόρμες προκειμένου να εκτελεστεί η κάθε διαδικασία και φόρμες παρουσίασης (reports). Τα οφέλη από τη χρήση ΠΣ και ΟΠΣ είναι σημαντικά:

- Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως τα ΠΣ δημιουργούνται βάσει των αναγκών των οργανισμών και για να υποστηρίξουν τις διαδικασίες τους. Έτσι εμπεριέχουν γνώση που υπάρχει στον οργανισμό. Συμβάλλουν κατ’ αυτό τον τρόπο στη κωδικοποίηση της γνώσης που υπάρχει στην επιχείρηση κυρίως της σιωπηλής. Εκτός αυτού η χρήση εξωτερικών συμβούλων οι οποίοι κατέχουν εμπειρία στο συγκεκριμένο πεδίο από άλλες επιχειρήσεις, έχει ως αποτέλεσμα την εισροή νέας γνώσης και πρακτικών που μπορεί να βελτιώσουν τις διαδικασίες κατά την παραμετροποίηση.
- Η εφαρμογή των ΠΣ και η λειτουργία τους από τους υπαλλήλους οδηγεί στη χρήση κοινής γλώσσας μεταξύ τους. Για παράδειγμα όλοι όσοι χειρίζονται ένα σύστημα διαχείρισης αποθηκών χρησιμοποιούν τους ίδιους όρους (τους ίδιους κωδικούς υλικών, τις ίδιες μονάδες μέτρησης, τους ίδιους κανόνες αναπαραγγελίας υλικών, τις ίδιες αιτήσεις προμήθειας και διακίνησης υλικών κλπ). Έτσι διευκολύνεται η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση, που όπως περιγράφηκε πριν συμβάλει στη δημιουργία και μεταφορά γνώσης. Όταν προκύπτει ένα πρόβλημα όλοι χρησιμοποιούν την ίδια γλώσσα, επικοινωνούν αποτελεσματικά και οδηγούνται ταχύτερα στην λύση.
- Τα ΠΣ αυτοματοποιούν διαδικασίες με τη χρήση κανόνων που προκύπτουν από την πραγματικότητα. Επομένως η διοικήσεις μπορούν και να επισκοπούν τις εικονικές διαδικασίες τους συστήματος και να προχωρούν στις αναγκαίες αλλαγές ευκολότερα από την πραγματικότητα. Τα ΠΣ είναι δηλαδή πολύ καλά εποπτικά μέσα για τη διοίκηση για να εντοπίζονται λάθη και περιθώρια βελτίωσης (νέα γνώση βασισμένη στην υφιστάμενη).

Εκτός από τα ΠΣ που υποστηρίζουν τις διαδικασίες της επιχείρησης υπάρχουν εργαλεία πληροφορικής που χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: σε εξειδικευμένα εργαλεία με στόχο την υποστήριξη λήψης αποφάσεων και σε εργαλεία πληροφορικής με στόχο την υποστήριξη της καθημερινότητας των υπαλλήλων.

Εξειδικευμένα εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων

Κάθε επίπεδο ιεραρχίας οφείλει να έχει στη διάθεσή του την απαραίτητη γνώση ώστε να λαμβάνει αποφάσεις. Ακόμα και οι απλοί υπάλληλοι θα πρέπει να είναι ενήμεροι ώστε να διεκπεραιώνουν τις καθημερινές τους αρμοδιότητες. Για τον σκοπό αυτό έχουν δημιουργηθεί συστήματα ενημέρωσης της διοίκησης (Management Information Systems – MIS), τα οποία λειτουργούν είτε ως κομμάτια των ΠΣ που περιγράφηκαν προηγουμένως ή δέχονται δεδομένα από αυτά. Τα MIS παρουσιάζουν χρήσιμες πληροφορίες για τη διοίκηση και τους υπαλλήλους (για παράδειγμα αριθμοδείκτες, τάσεις καταναλώσεων υλικών και πωλήσεων κλπ).

Εκτός αυτού σε κάθε οργανισμό υπάρχει ανεκμετάλλευτη γνώση. Υπάρχουν δεδομένα που μπορεί να μετατραπούν σε πληροφορίες πολύτιμες για την εταιρία. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την εταιρία ώστε να βελτιωθούν οι διαδικασίες μέσω της δημιουργίας νέας γνώσης. Για το σκοπό αυτό έχουν αναπτυχθεί συστήματα που αναζητούν πληροφορίες μέσα από δεδομένα. Η βασική έννοια είναι η εξόρυξη δεδομένων (data mining) από βάσεις δεδομένων. Τα εξειδικευμένα προγράμματα αναζητούν πληροφορίες μέσω ειδικών αλγορίθμων ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Έτσι μπορεί να παραχθεί χρήσιμη και πολλές φορές πολύτιμη για τον οργανισμό γνώση.

Συνήθη Εργαλεία Πληροφορικής

Σύμφωνα με τον Nonaka (1994) η γνώση εντός του οργανισμού θα πρέπει να είναι διαθέσιμη σε όλους. Σίγουρα υπάρχουν κάποιες πληροφορίες περισσότερο εμπιστευτικές οι οποίες θα πρέπει να διακινούνται με προσοχή ή σε λιγότερα άτομα. Η χρήση της τεχνολογίας μπορεί να εκμηδενίσει τους χρόνους που χρειάζονται για να ενημερωθούν οι υπάλληλοι.

Το πιο κοινό εργαλείο είναι το **ηλεκτρονικό ταχυδρομείο**. Η χρήση του πλέον θεωρείται δεδομένη σε πολλές επιχειρήσεις. Η διακίνηση αρχείων κυρίων αλλά και οποιονδήποτε δεδομένων έχει εξελιχθεί σε απλή υπόθεση. Τα άτομα επικοινωνούν τάχιστα, σχεδόν άμεσα. Εκτός όμως και από την άτυπη συναδελφική επικοινωνία, και η ιεραρχία χρησιμοποιεί το e-mail για να ενημερώνει τους εργαζόμενους, να εκδίδει οδηγίες μέσω ενημερωτικών (newsletters). Διευκολύνεται λοιπόν η κάθετη και οριζόντια επικοινωνία εντός της επιχείρησης η οποία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την μεταφορά και δημιουργία της γνώσης.

Σχεδόν όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις ή οργανισμοί διαθέτουν **εσωτερικό δίκτυο** (intranet). Οι περισσότερες εφαρμογές λειτουργούν εντός του εσωτερικού δικτύου. Σε αυτά τα δίκτυα οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν **web-based εφαρμογές** που χρησιμοποιούνται για την ενημέρωση των υπαλλήλων. Υπάρχει συγκεκριμένη θεματολογία όπου μπορεί κάποιος να αναζητήσει τις πληροφορίες που επιθυμεί. Κάποιες φορές υπάρχουν και forum συζητήσεων. Επίσης η ανώτερη διοίκηση μπορεί να ανακοινώνει οδηγίες, ενημερωτικά σημειώματα κλπ.

Τέλος όλο και περισσότερες επιχειρήσεις επιτρέπουν την πρόσβαση των υπαλλήλων τους στο διαδίκτυο (internet). Το διαδίκτυο είναι μια τεράστια δεξαμενή γνώσης από όπου μπορεί κανείς να αναζητήσει σύντομα πληροφορίες τις οποίες μπορεί εύκολα να χρησιμοποιήσει ή να διακινήσει εντός μιας επιχείρησης (πχ πληροφορίες σχετικά με προμηθευτές, υλικά, επενδυτικά προϊόντα κλπ).

Συνοψίζοντας, στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι παράγοντες που επιδρούν στο κύκλωμα της διαχείρισης γνώσης:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΧΕΤΙΚΟΙ ΜΕ	
ΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ - ΥΠΟΔΟΜΕΣ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
Συνεργασία	Οργανωτική Δομή
Εμπιστοσύνη	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
Επικοινωνία	Σύστημα Ανταμοιβών-Κινήτρων
Ενημέρωση-Διαρκής Εκπαίδευση	Αποχωρήσεις Προσωπικού
Οργανισμός που μαθαίνει	Τεχνολογία
Συμπεριφορά αναζήτησης κι επίλυσης προβλημάτων	
Ηγεσία	

Πίνακας 5

Οι δύο ομάδες παραγόντων δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Η κουλτούρα είναι εκείνη που διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο θα οργανωθεί και θα αναπτυχθεί η επιχείρηση. Τα ιδανικά της εταιρίας καθορίζουν την στρατηγική της η οποία με τη σειρά της καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα οργανωθεί η εταιρία. Η επιχείρηση προσλαμβάνει προσωπικό, συνεργάζεται με προμηθευτές και πελάτες, αναπτύσσεται και δραστηριοποιείται στις αγορές. Όλη αυτή η δραστηριότητα επιδρά στον τρόπο που αντιμετωπίζονται οι καταστάσεις από την εταιρία (διαδικασίες, οργάνωση κλπ). Έτσι πραγματοποιούνται αλλαγές ώστε να προσαρμοστεί η εταιρία στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται (όπως κατάργηση τμημάτων, δημιουργία νέων, εκπαιδεύσεις προσωπικού, νέες διαδικασίες κλπ) οι οποίες επιδρούν και στα στοιχεία της κουλτούρας. Για παράδειγμα η κατάργηση ενός τμήματος ή η μείωση προσωπικού δημιουργεί αίσθημα καχυποψίας ή φόβου

στους εργαζομένους που πλήττουν την συνεργασία, την εμπιστοσύνη και την επικοινωνία. Έτσι αλλάζει σταδιακά και η κουλτούρα της εταιρίας η οποία με την σειρά της μπορεί να οδηγήσει σε νέες αλλαγές του τρόπου οργάνωσης. Η σχέση λοιπόν κουλτούρας και οργάνωσης της εταιρίας είναι σχέση αλληλεξάρτησης η οποία δεν είναι στατική αλλά μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου και με βάση το περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) της εταιρίας.

Μετά από την παρουσίαση της βιβλιογραφίας σχετικά με τη διαχείριση της γνώσης στόχος είναι να μελετηθεί η περίπτωση μιας επιχείρησης ώστε να διερευνηθεί αν όσα αναφέρονται στη θεωρία επαληθεύονται και στην πράξη. Η επιχείρηση που επιλέχθηκε είναι η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού ΑΕ (ΔΕΗ). Μετά από μία σύντομη παρουσίαση της ΔΕΗ Α.Ε. θα εξηγηθούν οι λόγοι για τους οποίους αποφασίστηκε να μελετηθεί η συγκεκριμένη εταιρία.

7. Παρουσίαση της ΔΕΗ

Η ΔΕΗ δημιουργήθηκε το 1950 με στόχο την χάραξη μιας εθνικής πολιτικής στον χώρο της ενέργειας. Η εταιρία επιζητούσε να καταστήσει το ηλεκτρικό ρεύμα φθηνό και προσιτό για όλους. Για να επιτευχθεί αυτό έπρεπε να γίνουν δύο πράγματα: α) να χρησιμοποιηθούν τα κοιτάσματα λιγνίτη ο οποίος είναι ένα εξαιρετικά φθηνό καύσιμο και β) να αναπτυχθεί ένα δίκτυο μεταφοράς και διανομής ηλεκτρικού ρεύματος.

Σύντομα (1956) η ΔΕΗ εξαγόρασε όλες τις ανταγωνίστριες εταιρίες παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος οι οποίες αριθμούσαν τις 400 περίπου. Ταυτόχρονα άρχισε και η εκμετάλλευση των υδάτινων πόρων της Ελλάδας με στόχο την παραγωγή υδροηλεκτρικής ενέργειας.

Έως και τις 30/11/2011 η ΔΕΗ δραστηριοποιούνταν στους ακόλουθους τομείς:

- Εξόρυξη λιγνίτη (ορυχεία)
- Παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας (Η/Ε) (από λιγνίτη, πετρέλαιο, νερό και ανανεώσιμες πηγές ενέργειας)
- Μεταφορά Η/Ε (δίκτυα υπέρ-υψηλής και υψηλής τάσης για διασύνδεση της παραγωγής με τα δίκτυα διανομής)
- Διανομή Η/Ε (δίκτυα μέσης και χαμηλής τάσης για παροχή Η/Ε στους τελικούς καταναλωτές)
- Εμπορία Η/Ε (διαχείριση πελατών)

Για κάθε μία από τις παραπάνω δραστηριότητες υπάρχει και μία Γενική Διεύθυνση. Εκτός όμως από αυτές τις Γενικές Διευθύνσεις που αφορούν τις ανταγωνιστικές δραστηριότητες της ΔΕΗ υπάρχουν και δύο υποστηρικτικές Γενικές Διευθύνσεις που έχουν στόχο να εξυπηρετούν όλη την επιχείρηση: η Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών και η Γενική Διεύθυνση Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων. Αμέσως φαίνεται ότι δίνεται μεγάλη βάση τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό όσο και στις διαδικασίες εφόσον υπάρχουν δύο γενικές διευθύνσεις που υποστηρίζουν αυτούς τους πόρους.

7.1. Το εξωτερικό μικρο- και μακρο-περιβάλλον

Όπως φαίνεται από το όνομά της, η ΔΕΗ ιδρύθηκε ως δημόσια εταιρία. Εκείνη την περίοδο ο μόνος επενδυτής που μπορούσε να αναλάβει ένα τέτοιο ρίσκο ήταν το ίδιο το κράτος. Οι υποδομές της χώρας ήταν σχεδόν ανύπαρκτες. Το μεγαλύτερο μέρος του δικτύου ήταν εγκατεστημένο στην Αθήνα. Η χώρα μόλις είχε βγει από δύο συνεχόμενους πολέμους. Στις αρχές του '50 ξεκίνησε η ανάπτυξη. Το πρώτο σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη είναι οι υποδομές, δηλαδή τα οδικά δίκτυα και τα λιμάνια, η ενέργεια δηλαδή το δίκτυο ηλεκτρισμού και οι τηλεπικοινωνίες. Η ανάπτυξη των υποδομών απαιτεί μεγάλα κεφάλαια τα οποία αμέσως μετά την μεταπολεμική περίοδο δεν μπορούσαν να διαθέσουν οι ιδιώτες επενδυτές. Επομένως αυτή η υποχρέωση αναλήφθηκε από την ίδια την κυβέρνηση. Ανάμεσα στα έργα υποδομής ήταν και η δημιουργία του δικτύου ηλεκτροδότησης, η εξαγωγή λιθάνθρακα και η κατασκευή εργοστασίων ηλεκτρικής ενέργειας.

Η αγορά ηλεκτρικής ενέργειας ήταν έως πρόσφατα μονοπώλιο στην Ελλάδα. Καμία άλλη εταιρία πλην της ΔΕΗ δεν μπορούσε να δραστηριοποιηθεί στην ελληνική επικράτεια. Σταδιακά μετά τις αρχές του '90 άρχισε να κερδίζει έδαφος η τάση για αποκρατικοποιήσεις. Το 2001 ένα μεγάλο ποσοστό της ΔΕΗ ιδιωτικοποιήθηκε. Σήμερα το ελληνικό δημόσιο κατέχει το 51% των μετοχών της επιχείρησης με σχέδια για περαιτέρω ιδιωτικοποίηση.

Εκτός αυτού η Ευρωπαϊκή Ένωση προκειμένου να αυξηθεί ο ανταγωνισμός προωθεί το άνοιγμα διάφορων αγορών. Μια από αυτές είναι και η αγορά ηλεκτρικής ενέργειας. Η ΔΕΗ εκτός από παραγωγός ηλεκτρικής ενέργειας μέχρι πρόσφατα ήταν ιδιοκτήτης και του δικτύου μεταφοράς και του δικτύου διανομής. Πρακτικά όσοι παραγωγοί και να υπάρξουν δεν θα έχουν την ίδια αντιμετώπιση από τον ιδιοκτήτη των δικτύων. Σύμφωνα με το σκεπτικό του νομοθέτη για την απελευθέρωση όλοι οι παραγωγοί πρέπει να παίζουν με τους ίδιους όρους. Δηλαδή θα πρέπει να μπορούν να παρέχουν το παραγόμενο ρεύμα στον καταναλωτή μέσω των δικτύων χωρίς να εμποδίζεται κανείς.

Έτσι βάσει του Ν. 4001/2011 ορίστηκε ο τρόπος με τον οποίο θα απελευθερωθεί η

ελληνική αγορά ηλεκτρικής ενέργειας. Σύμφωνα με αυτόν τον νόμο αποσχίζονται από τη ΔΕΗ τα δίκτυα Μεταφοράς και Διανομή ηλεκτρικής ενέργειας. Το δίκτυο Μεταφοράς ονομάζεται πλέον ΑΔΜΗΕ (Ανεξάρτητος Διαχειριστής Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας). Η Γενική Διεύθυνση Μεταφοράς της ΔΕΗ δηλαδή αποσχίζεται από τη ΔΕΗ Α.Ε. και παράλληλα απορροφά ένα τμήμα του ΔΕΣΜΗΕ (Διαχειριστή Ελληνικού Συστήματος Ηλεκτρικής Ενέργειας) που σχετίζεται με τις λειτουργίες της. Ο ΑΔΜΗΕ ανήκει στο ελληνικό δημόσιο αποκλειστικά.

Εκτός αυτού το 2012 πρόκειται να αποσχισθεί και το δίκτυο Διανομής ηλεκτρικής ενέργειας της ΔΕΗ. Η Γενική Διεύθυνση Διανομής πρόκειται να μετονομαστεί σε ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε. (Διαχειριστής Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας). Η νέα εταιρία αντιθέτως με τον ΑΔΜΗΕ θα είναι ιδιοκτησία του ομίλου της ΔΕΗ, δηλαδή θα πρόκειται για θυγατρική εταιρία της ΔΕΗ.

Το σημαντικό στοιχείο είναι ότι αυτά τα δύο δίκτυα της ΔΕΗ αποσχίζονται και παίρνουν μαζί τους τον εξοπλισμό που τους ανήκει αλλά και το προσωπικό τους. Αυτό σημαίνει ότι οι νέες εταιρίες θα πάρουν μαζί τους πληροφοριακά συστήματα αλλά και προσωπικό της ΔΕΗ Α.Ε. που κατέχει συγκεκριμένη τεχνογνωσία. Όπως έχει ήδη λεχθεί ένα σημαντικό στοιχείο στη διαχείριση γνώσης είναι η απώλεια προσωπικού. Βέβαια αυτό το σκεπτικό αφορά την οικιοθελή αποχώρηση, η οποία πρέπει να αποτρέπεται από τους οργανισμούς με διάφορους τρόπους. Μπορεί όμως να γενικευθεί ως ιδέα και να περιλάβει και την υποχρεωτική αποχώρηση προσωπικού. Η φυγή προσωπικού από μια εταιρία συνοδεύεται και από απομάκρυνση γνώσης που μπορεί να είναι κρίσιμη για την εταιρία^[6].

Η ΔΕΗ ήδη δραστηριοποιείται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Υπάρχουν διάφοροι παραγωγοί ηλεκτρικής ενέργειας οι οποίοι διαθέτουν το προϊόν τους στην χονδρική αγορά αλλά υπάρχουν και νέες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον χώρο του λιανικού εμπορίου (π.χ. Energa, Hellas Power). Έως σήμερα η ΔΕΗ βρίσκεται στην πρώτη θέση του κλάδου κατέχοντας το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Δεδομένου όμως ότι ο ανταγωνισμός ενισχύεται (οι ανταγωνιστές πωλούν φθηνότερα έστω και ελάχιστα για να προσελκύσουν νέους πελάτες) αναμένεται τα επόμενα έτη το μερίδιο της ΔΕΗ να μειωθεί.

Επιπλέον η ΔΕΗ αριθμεί περίπου 20.000 προσωπικό. Το οργανόγραμμά της είναι αρκετά εκτεταμένο. Το κόστος λειτουργίας της αν και μειώνεται συνεχώς (λόγω αποχωρήσεων προσωπικού λόγω συνταξιοδότησης, λόγω μειώσεων αποδοχών, λόγω εξορθολογισμού δαπανών) είναι υψηλό λόγω της δομής της (θα αναλυθεί και πιο κάτω το ζήτημα του κόστους λειτουργίας της). Οι χρηματοδοτήσεις δίνονται πιο δύσκολα πλέον από τις τράπεζες. Επίσης λόγω κρίσης αυξάνονται οι ανεξόφλητοι ή καθυστερημένοι λογαριασμοί αλλά εξορθολογίζεται και η κατανάλωση ρεύματος από τους χρήστες. Δηλαδή από τη μία εντοπίζεται μείωση εσόδων και από την άλλη

δεν υπάρχει ή απαιτούμενη μείωση εξόδων.

7.2. Εσωτερικό περιβάλλον

7.2.1. Μετοχική σύνθεση

Σήμερα η ΔΕΗ Α.Ε. λειτουργεί ως Ανώνυμη Εταιρία με συμμετοχή του δημοσίου κατά 51%. Η πλήρης σύνθεση του μετοχικού κεφαλαίου της φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα:

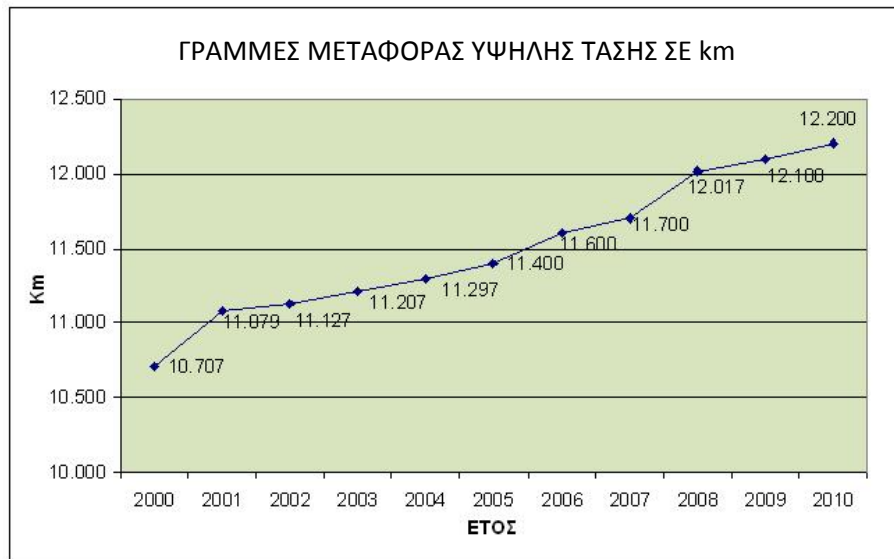
ΜΕΤΟΧΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ %
Ελληνικό Δημόσιο	51,12
Silchester International Investors International Value Equity Trust	5,01
ΙΚΑ-ΕΤΑΜ/ΤΑΠ-ΔΕΗ και ΤΑΥΤΕΚΩ/ΤΕΑΠΑΠ- ΔΕΗ (πρώην ΟΑΠ)	3,81
Ευρύ επενδυτικό κοινό & θεσμικοί επενδυτές	40,06
ΣΥΝΟΛΟ	100,00

Πίνακας 6: πηγή επίσημος δικτυακός τόπος ΔΕΗ Α.Ε.

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των μετοχών της επιχείρησης ανήκει σε ιδιώτες επενδυτές (45,07%). Οι ιδιώτες επιθυμούν κατά κύριο λόγο να αυξήσουν τα έσοδά τους άρα επιθυμούν μια κερδοφόρα επιχείρηση.

7.2.2. Πάγια – εξοπλισμός

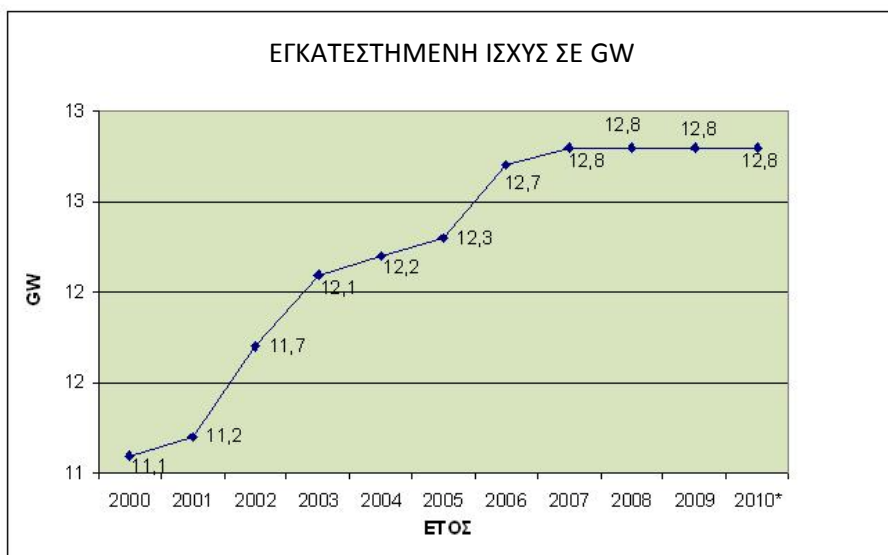
Με πηγή τον επίσημο δικτυακό τόπο της εταιρίας θα παρουσιαστούν στη συνέχεια στοιχεία σχετικά με το ενεργητικό της ΔΕΗ.



Διάγραμμα 1: Γραμμές μεταφοράς υψηλής τάσης (πηγή: δικτυακός τόπος ΔΕΗ)



Διάγραμμα 2: Δίκτυο διανομής μέσης και χαμηλής τάσης (πηγή: δικτυακός τόπος ΔΕΗ)



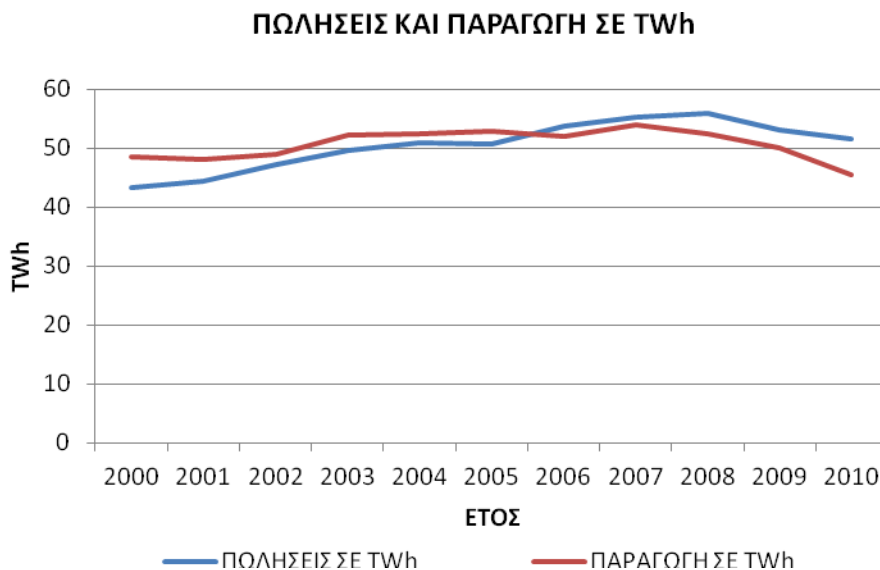
Διάγραμμα 3:Εγκατεστημένη ισχύς (πηγή: δικτυακός τόπος ΔΕΗ)

Από τα παραπάνω διαγράμματα συνάγονται τα ακόλουθα:

- Το δίκτυο μεταφοράς συνεχώς διευρύνεται, που σημαίνει ότι όλο και περισσότερες γεωγραφικές περιοχές ηλεκτροδοτούνται ή δημιουργούνται νέες γραμμές για εναλλακτικές παροχές σε περίπτωση πολύ σοβαρών βλαβών. Η εταιρία δαπανά ποσά για την ανάπτυξη και συντήρηση του δικτύου.
- Το δίκτυο διανομής διευρύνεται διαρκώς και η αύξησή του παρουσιάζει γραμμική τάση. Νέοι οικισμοί δημιουργούνται διαρκώς και απαιτείται η δαπάνη ποσών για την διανομή του ηλεκτρισμού σε αυτές καθώς και για την συντήρηση του υφιστάμενου δικτύου.
- Η εγκαταστημένη ισχύς της ΔΕΗ από το έτος 2007 κι έπειτα σταθεροποιείται. Αυτό σημαίνει ότι δεν δαπανήθηκαν ποσά για επενδύσεις σε νέα έργα παραγωγής τα τελευταία έτη.

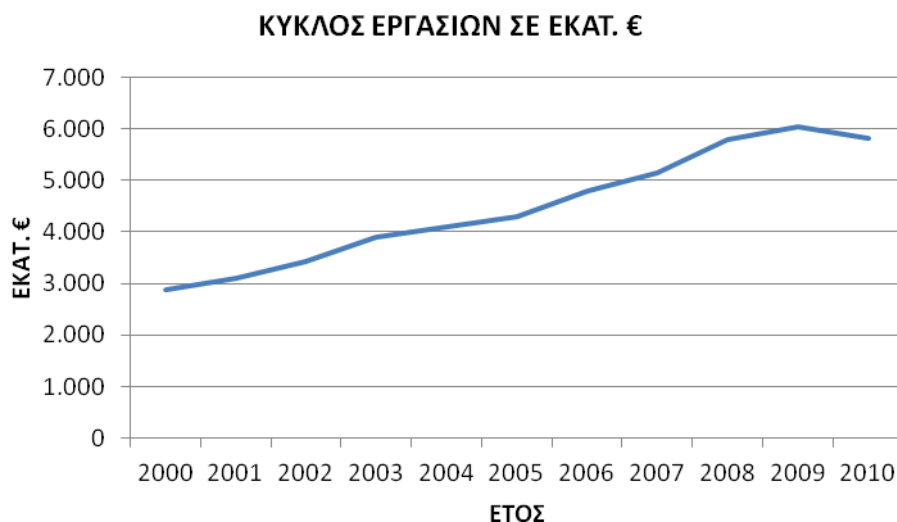
7.2.3. Στοιχεία δραστηριότητας

Όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα οι πωλήσεις ηλεκτρικής ενέργειας μειώνονται. Η παραγωγή δεν επαρκεί για να καλύψει την ζήτηση. Η διαφορά καλύπτεται από εισαγωγή ηλεκτρικής ενέργειας.



Διάγραμμα 4: Πωλήσεις και παραγωγή (πηγή: δικτυακός τόπος ΔΕΗ)

Το παραπάνω διάγραμμα όμως θα πρέπει να εξεταστεί σε σχέση με τα οικονομικά στοιχεία της δραστηριότητας.



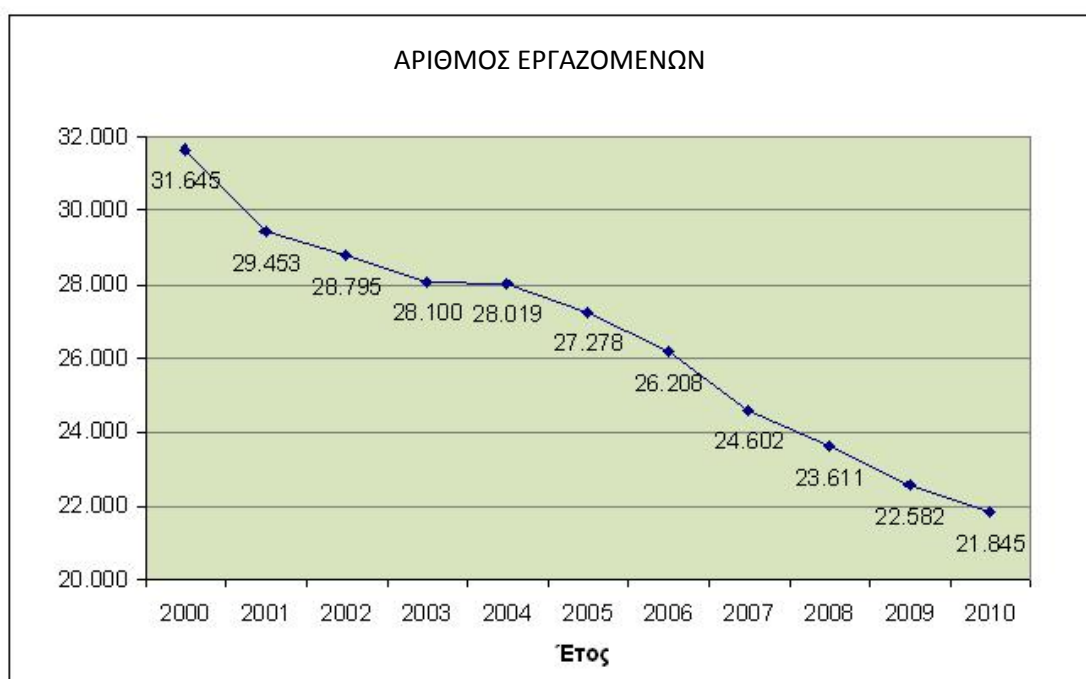
Διάγραμμα 5: Κύκλος εργασιών (πηγή: δικτυακός τόπος ΔΕΗ)

Ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης ακολουθεί σχεδόν τις πωλήσεις. Επομένως λόγω του ότι οι πωλήσεις βαίνουν μειωμένες, το ίδιο γίνεται και με τον τζίρο της επιχείρησης. Δεδομένου ότι η ΔΕΗ είναι μία μεγάλη επιχείρηση με γραφειοκρατική δομή και χωρίς μεγάλη ευελιξία, η μείωση του κύκλου εργασιών έχει ως αποτέλεσμα την μείωση των κερδών. Αυτό συμβαίνει γιατί η επιχείρηση έχει μεγάλο λειτουργικό κόστος το οποίο είναι σχεδόν ανελαστικό (εκτός από το κόστος μισθοδοσίας). Δεν είναι δυνατόν να μην συντηρηθεί το δίκτυο ή να σταματήσει η

εξαγωγή λιγνίτη. Επομένως μείωση του τζίρου αναπόφευκτα οδηγεί σε μικρή ή μεγαλύτερη μείωση κερδών.

7.2.4. Ανθρώπινο δυναμικό

Ένα βασικό συστατικό κάθε επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως ο τομέας όπου δραστηριοποιείται η ΔΕΗ απαιτεί εξειδικευμένη τεχνογνωσία (μέθοδοι εξόρυξης, μέθοδοι παραγωγής, γνώσεις δικτύων, διοικητικές γνώσεις και διαδικασίες κλπ). Οι εργαζόμενοι με την πάροδο των χρόνων ανέπτυξαν αυτήν την τεχνογνωσία. Στους ακόλουθους πίνακες παρουσιάζονται στοιχεία για το ανθρώπινο δυναμικό της ΔΕΗ:



Διάγραμμα 6: Αριθμός εργαζομένων (πηγή: δικτυακός τόπος ΔΕΗ)

Όπως φαίνεται το προσωπικό της εταιρίας βαίνει συνεχώς μειούμενο. Αυτό οφείλεται σε διάφορους παράγοντες όπως στον εξορθολογισμό των δαπανών (αύξηση συνταξιοδοτήσεων με μη νέες προσλήψεις), στην ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων που αυτοματοποιούν τις διαδικασίες κλπ. Ο αριθμός του προσωπικού τα επόμενα έτη θα μειωθεί ακόμα περαιτέρω λόγω της πολιτικής μείωσης κόστους αλλά και της απόσχισης των κλάδων που αναφέρθηκε προηγουμένως.

Στη συνέχεια θα μελετηθούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με στοιχεία του 2008 το προσωπικό της εταιρίας ήταν κυρίως μέσου επιπέδου εκπαίδευσης σε ποσοστό περίπου 80%.

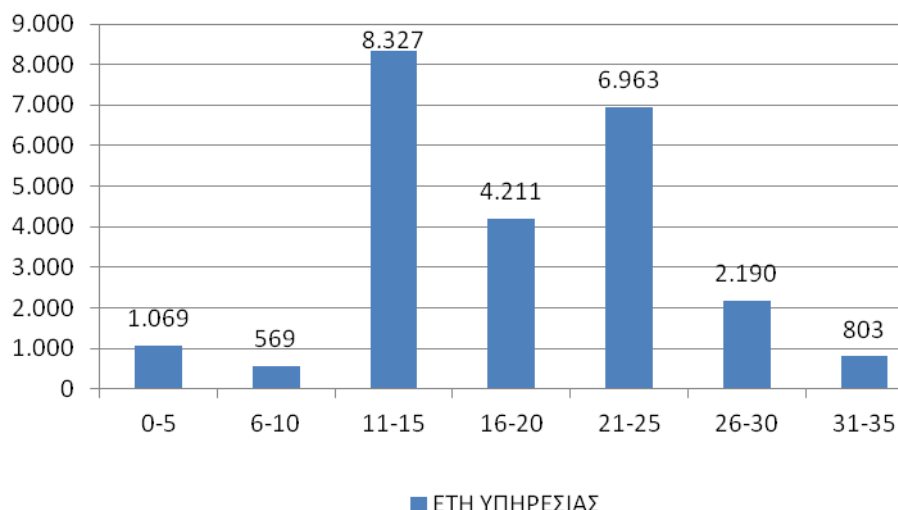
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ % ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΑΝΩΤΑΤΟ	9,07%
ΑΝΩΤΕΡΟ	6,21%
ΜΕΣΟ	78,15%
ΚΑΤΩΤΕΡΟ	6,56%
ΣΥΝΟΛΟ	100,00%

Πίνακας 7: επίπεδο εκπαίδευσης εργαζομένων (%)

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΑ ΗΛΙΚΙΑ									
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΗΛΙΚΙΑ								ΣΥΝΟΛΟ
	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-	
ΑΝΩΤΑΤΗ	0%	12%	16%	7%	8%	8%	9%	17%	9%
ΑΝΩΤΕΡΑ	0%	2%	3%	2%	5%	5%	9%	12%	6%
ΜΕΣΗ	100%	83%	80%	86%	81%	81%	75%	59%	78%
ΚΑΤΩΤΕΡΗ	0%	2%	2%	5%	6%	6%	7%	13%	7%
ΣΥΝΟΛΟ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Πίνακας 8: επίπεδο εκπαίδευσης ανά ηλικία

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΝΑ ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ



Διάγραμμα 7: Αριθμός εργαζομένων ανά έτη υπηρεσίας (πηγή: δικτυακός τόπος ΔΕΗ)

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΑ ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ								
	ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ							
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΝΩΤΑΤΗ	26%	18%	7%	10%	8%	7%	11%	9%
ΑΝΩΤΕΡΑ	3%	4%	4%	5%	9%	7%	13%	6%
ΜΕΣΗ	70%	67%	77%	81%	79%	84%	73%	78%
ΚΑΤΩΤΕΡΗ	2%	10%	11%	5%	4%	2%	2%	7%
ΣΥΝΟΛΟ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

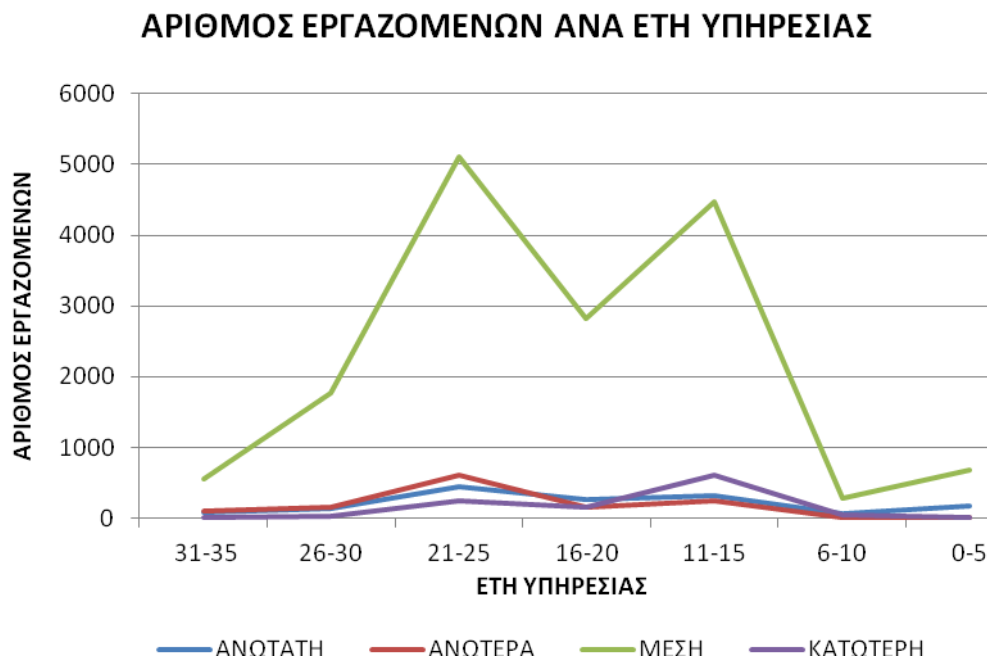
Πίνακας 9: επίπεδο εκπαίδευσης ανά έτη υπηρεσίας

Από τους παραπάνω πίνακες εξάγονται τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων στη ΔΕΗ σε όλες τις ηλικιακές κατηγορίες και σε όλα τα έτη υπηρεσίας είναι μέσης εκπαίδευσης (απόφοιτοι λυκείου, ΙΕΚ). Από αυτό μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι διαδικασίες δεν απαιτούν ιδιαίτερες ακαδημαϊκές γνώσεις. Απαιτούν περισσότερο εξειδικευμένες γνώσεις που προσφέρουν τεχνικές σχολές μέσης εκπαίδευσης οι οποίες εμπλουτίζονται από την εμπειρία που αποκτάται στην επιχείρηση. Δηλαδή η ραχοκοκαλιά της ΔΕΗ είναι το τεχνικό προσωπικό μέσης εκπαίδευσης, κάτι που είναι λογικό εφόσον οι εργασίες που εκτελούνται απαιτούν τεχνικές γνώσεις και εμπειρία.
- Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων έχει περισσότερα από 10 έτη προϋπηρεσίας στην επιχείρηση (ποσοστό > 93%) πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει ή πρέπει να υπάρχει συσσωρευμένη εμπειρία σε μεγάλο βαθμό.
- Λόγω του ότι τα διαθέσιμα στοιχεία είναι του 2008 όπως φαίνεται από το τελευταίο διάγραμμα ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό εργαζομένων έχει ήδη ή πρόκειται να συνταξιοδοτηθεί σύντομα. Πρόκειται για όσους έχουν πάνω από 25 χρόνια υπηρεσίας δηλαδή ποσοστό πάνω από 12%. Αυτό είναι σημαντικό δεδομένο γιατί οι εργαζόμενοι αυτοί έχουν μεγάλη εμπειρία και στην ουσία είναι εκείνοι που παίρνουν τις περισσότερες αποφάσεις σε ανώτερο και ορισμένες φορές σε ανώτατο επίπεδο.
- Φαίνεται επίσης ότι οι νέες προσλήψεις είναι ελάχιστες και δεν μπορούν να καλύψουν τις αποχωρήσεις που έχουν πραγματοποιηθεί. Το προσωπικό μειώνεται συνεχώς από το 2000 κι έπειτα. Μόνο ένα 7% του προσωπικού έχει έως 10 έτη υπηρεσία. Δηλαδή οι νέες εισροές ανέρχονται σε 7% επί του συνόλου, ποσοστό μικρό. Βέβαια θα πρέπει να εξεταστεί και το επίπεδο εκπαίδευσης αυτών των ατόμων το οποίο όπως φαίνεται είναι για όσους έχουν έως 5 έτη υπηρεσίας: 26% ανώτατη, 3% ανώτερη, 70% μέση και 2% κατώτερη. Για εκείνους με 6 – 10 έτη: 18% ανώτατη, 4% ανώτερη, 67% μέση και 10% κατώτερη. Φαίνεται λοιπόν πως υπάρχει μια στροφή προς την πρόσληψη προσωπικού με ανώτατη

εκπαίδευση, ενώ το προσωπικό με μέση και κατώτερη μειώνεται.

Σε συνέχεια των παραπάνω έχει ενδιαφέρον η ανάλυση του επιπέδου ακαδημαϊκών γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού διαχρονικά.



Διάγραμμα 8: Καμπύλες Αριθμών εργαζομένων ανά έτη υπηρεσίας

Καταρχάς φαίνεται ότι η επιχείρηση προτιμά τις μαζικές προσλήψεις (φαίνονται χαρακτηριστικά 2 κορυφές στα παραπάνω διαγράμματα). Αυτό δείχνει ότι η εταιρία συγκεντρώνει τις ανάγκες της, κάνει τις αναγκαίες προβλέψεις και προχωρά στις προσλήψεις. Η πολιτική αυτή ενέχει κινδύνους. Συνήθως μέχρι να ολοκληρωθούν αυτές οι διαδικασίες (προκηρύξεις, συλλογή αιτήσεων, αξιολόγηση κλπ) περνά αρκετός χρόνος. Στο ενδιάμεσο διάστημα οι ανάγκες μπορεί να αλλάξουν ή μπορεί να αποχωρήσει προσωπικό κι έτσι να χαθεί πολύτιμη γνώση έωσότου έρθει το νέο προσωπικό. Αυξημένος αριθμός νέων προσληφθέντων μπορεί να δυσχεράνει την διαχείρισή τους. Με διαφορετικό τρόπο εκπαιδεύονται 2 νέα άτομα, με διαφορετικό 20.

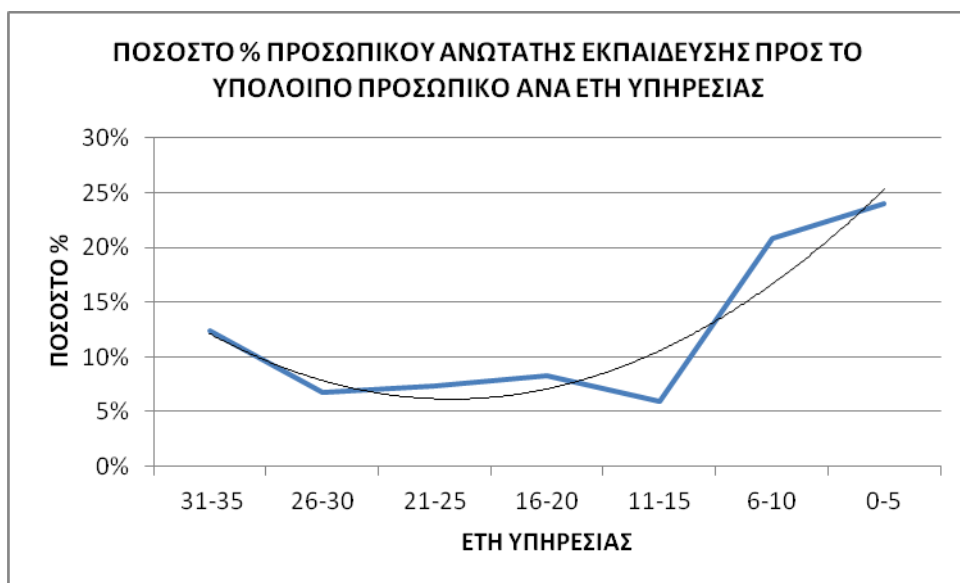
Άλλο ένα βασικό ζήτημα που αναφέρθηκε και προηγουμένως είναι η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με την εκπαίδευση που αυτό κατέχει. Φαίνεται ότι έως πριν δέκα έτη προτιμούνταν οι απόφοιτοι μέσης εκπαίδευσης. Αυτό δείχνει ότι η φύση των εργασιών είναι τέτοια που χρειάζονται τεχνικοί με βασικές γνώσεις που με την αποκτηθείσα εμπειρία θα φέρνουν εις πέρας τις διαδικασίες. Επίσης δείχνει ότι υπάρχει μια σχετική σταθερότητα στις διαδικασίες, στον τρόπο με τον οποίο «γίνονται τα πράγματα». Συνήθως όταν η επιχείρηση δεν προσλαμβάνει προσωπικό ανώτατης εκπαίδευσης δεν επιθυμεί τις αλλαγές που μπορεί να φέρει η

ακαδημαϊκή γνώση.

Επίσης φαίνεται ότι το προσωπικό κατώτερης εκπαίδευσης επαρκεί για να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης εφόσον οι τελευταίες προσλήψεις τέτοιου προσωπικού ήταν ελάχιστες.

Ένα βασικό στοιχείο έχει να κάνει με τους απόφοιτους ανώτερης εκπαίδευσης (ΤΕΙ και πρώην ΚΑΤΕΕ) οι οποίοι έχουν ακαδημαϊκές γνώσεις τεχνικές κυρίως ανωτέρου επιπέδου. Ενώ θα περίμενε κανείς να είναι μεγαλύτερος ο αριθμός τους λόγω της φύσης των εργασιών, αντιθέτως ο αριθμός τους όχι μόνο είναι μικρός ως ποσοστό αλλά φαίνεται ότι μειώνεται και ως ποσοστό νέων προσλήψεων.

Ενδιαφέρουσα είναι και η μελέτη της πορείας του προσωπικού ανώτατης εκπαίδευσης.



Διάγραμμα 9: Ποσοστό % προσωπικού ανώτατης εκπαίδευσης προς το υπόλοιπο προσωπικό ανά έτη υπηρεσίας

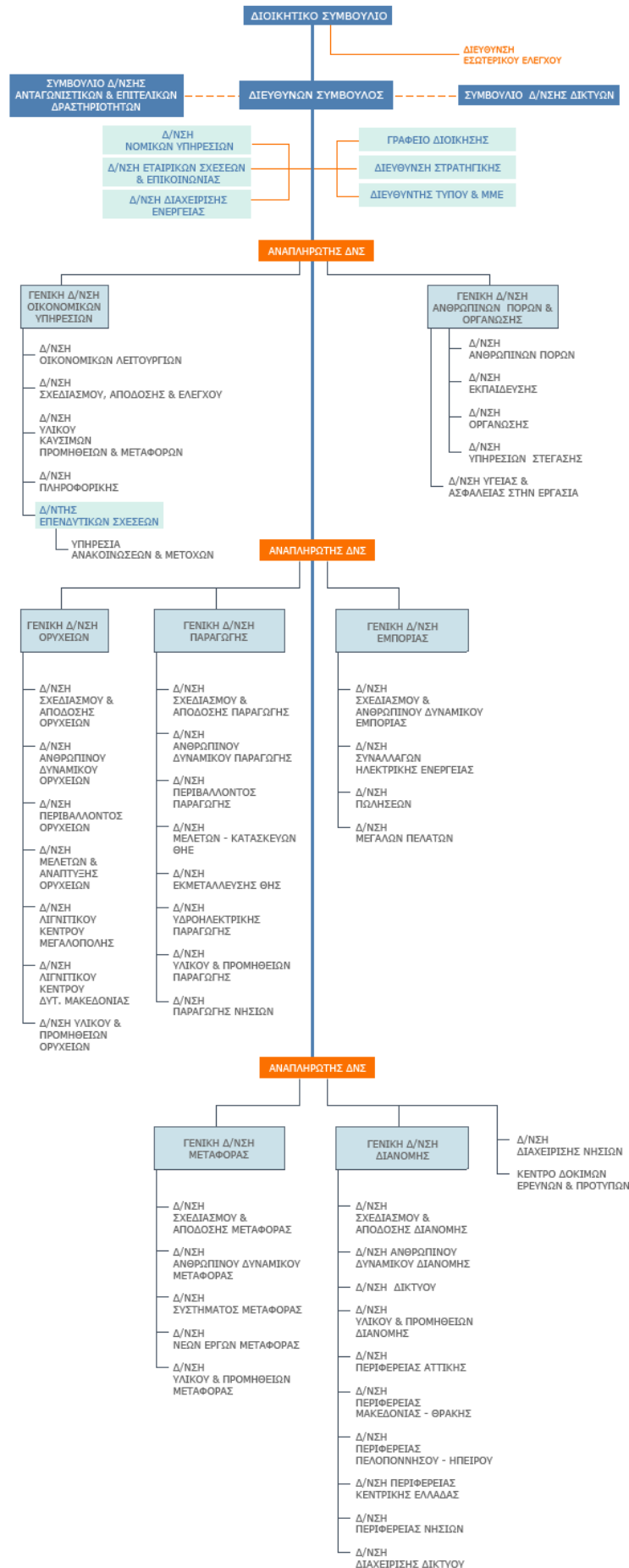
Γενικά φαίνεται ότι σε όλα τα χρόνια οι προσλήψεις του προσωπικού αυτής της κατηγορίας ακολουθούν ως ποσοστό τις προσλήψεις προσωπικού μέσης εκπαίδευσης. Παρόλαυτα το τελευταίο διάγραμμα δείχνει ότι υπάρχει μια αυξημένη τάση για προσλήψεις προσωπικού ανώτατης εκπαίδευσης. Το μίγμα του προσωπικού της επιχείρησης αλλάζει σταδιακά. Αυτό μπορεί να σημαίνει τα ακόλουθα:

- Οι απαιτήσεις της σύγχρονης εργασίας είναι μεγαλύτερες και απαιτούν περισσότερες ακαδημαϊκές γνώσεις (ρητή γνώση) την οποία διαθέτουν κυρίως οι απόφοιτοι ανωτάτων σχολών.
- Όπως αναφέρθηκε και πριν το επιχειρηματικό περιβάλλον εντός του οποίου

δραστηριοποιείται η ΔΕΗ αλλάζει διαρκώς. Δημιουργείται νέο θεσμικό πλαίσιο, χρησιμοποιούνται νέες μέθοδοι παραγωγής ενέργειας, απαιτούνται αλλαγές στη διοίκηση κλπ. Επομένως απαιτείται μετάβαση στο νέο περιβάλλον με εισροή νέας γνώσης, ανασχεδιασμούς διαδικασιών, βελτιώσεις. Αυτές οι δράσεις πρέπει να γίνουν από άτομα που διαθέτουν σφαιρικές γνώσεις και κυρίως ακαδημαϊκές.

7.2.5. Οργανωτική δομή

Το οργανόγραμμα της επιχείρησης παρουσιάζεται παρακάτω.



Η επιχείρηση διοικείται από διοικητικό συμβούλιο. Ο πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος ορίζεται από τον μεγαλύτερο μέτοχο που είναι το ελληνικό δημόσιο. Το έργο του διευθύνοντος συνεπικουρείται από τρεις αναπληρωτές διευθύνοντες συμβούλους.

Η επιχείρηση είναι οργανωμένη κατά δραστηριότητα. Για κάθε δραστηριότητα υπάρχει και μία γενική διεύθυνση. Γενικά μπορεί να ειπωθεί ότι υπάρχουν τρεις τομείς δραστηριοτήτων: οι ανταγωνιστικές, εκείνες που σχετίζονται με τα δίκτυα και οι επιτελικές. Κάθε ένας από αυτούς τους τρεις τομείς διοικείται σε ανώτατο επίπεδο από έναν αναπληρωτή διευθύνοντα σύμβουλο.

Στις ανταγωνιστικές δραστηριότητες ανήκουν τα ορυχεία λιγνίτη, η παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας και η εμπορία αυτής. Η παραγωγή και εμπορία ηλεκτρικής ενέργειας ήδη ασκούνται σε ανταγωνιστικό περιβάλλον. Προς το παρόν για την εξόρυξη καύσιμης ύλης δεν υπάρχει ανταγωνισμός.

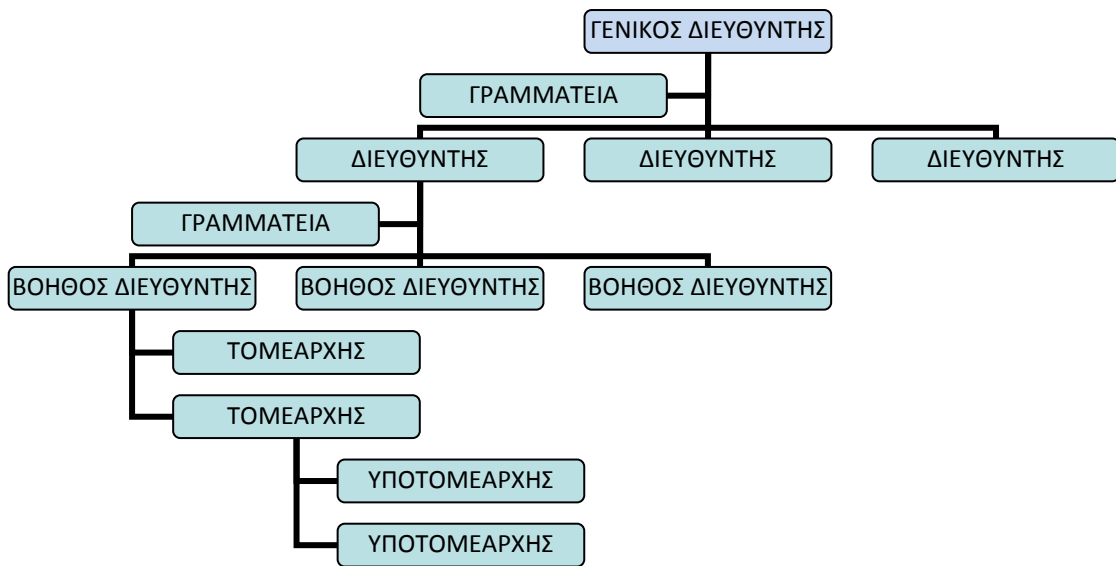
Στην δεύτερη περίπτωση ανήκουν τα δίκτυα μεταφοράς και διανομής. Πρόκειται για γενικές διευθύνσεις που έχουν ως στόχο την συντήρηση, τον εκσυγχρονισμό και την διεύρυνση των δικτύων αυτών.

Στις επιτελικές δραστηριότητες ανήκουν οι υπηρεσίες που έχουν στόχο την υποστήριξη όλων των παραπάνω γενικών διευθύνσεων. Πρόκειται για την γενική διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών και για την γενική διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων και οργάνωσης. Η πρώτη εκ των δύο ασχολείται με δραστηριότητες που αφορούν όλη την επιχείρηση όπως για παράδειγμα κεντρικό λογιστήριο, κεντρικές προμήθειες, υποστήριξη πληροφοριακών συστημάτων, σύνταξη οικονομικών καταστάσεων κλπ. Η δεύτερη ασχολείται με τα πάσης φύσεως θέματα ανθρώπινου δυναμικού όπως προγραμματισμό, προσλήψεις, μεταθέσεις, προαγωγές, μισθοδοσία, εκπαίδευση, ασφάλεια και υγιεινή, οργάνωση μονάδων κλπ.

Κάθε γενική διεύθυνση αποτελείται από διευθύνσεις που εκτελούν τις επιμέρους δραστηριότητες. Για παράδειγμα στην γενική διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών υπάρχει διεύθυνση οικονομικών λειτουργιών που ασχολείται με τα πάσης φύσεως ζητήματα λογιστικής. Εντός της κάθε διεύθυνσης υπάρχουν τομείς που εξειδικεύονται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Για παράδειγμα σε συνέχεια του παραπάνω η διεύθυνση οικονομικών λειτουργιών έχει τους τομείς: γενικής λογιστικής, αναλυτικής λογιστικής, φορολογικής νομοθεσίας κλπ. Κάθε τομέας μπορεί να έχει υποτομείς που εξειδικεύονται ακόμα περισσότερο.

Εκτός αυτών υπάρχουν και κάποιες διευθύνσεις που υπάγονται απευθείας στον διευθύνοντα σύμβουλο όπως η διεύθυνση στρατηγικής, η διεύθυνση νομικών υπηρεσιών και η διεύθυνση τύπου και μμε. Κάθε μία από αυτές εσωτερικά οργανώνεται όπως και οι διευθύνσεις που περιγράφηκαν προηγουμένως.

Μια τυπική οργάνωση των γενικών διευθύνσεων φαίνεται στην συνέχεια:



Από το παραπάνω παράδειγμα φαίνεται ότι το οργανόγραμμα είναι δαιδαλώδες. Το γεγονός ότι η επιχείρηση:

- έχει πολλές δραστηριότητες,
- οι οποίες είναι διαφορετικές μεταξύ τους
- και λαμβάνουν χώρα σε όλη την ελλαδική επικράτεια,

δικαιολογεί σε έναν αρκετά μεγάλο βαθμό την ύπαρξη τόσο μεγάλου οργανογράμματος.

Παρόλαυτα η συγκεκριμένη δομή έχει και κάποια αρνητικά αποτελέσματα.

- Αυξημένη γραφειοκρατία εφόσον υπάρχουν πολλά επίπεδα ιεραρχίας
- Οι εργαζόμενοι χάνουν πολύτιμο χρόνο αναζητώντας αρμοδιότητες όταν προκύπτουν ζητήματα έξω από τα στενά όρια των τμημάτων τους.
- Υπερβολική εξειδίκευση που οδηγεί σε μηχανιστική εργασία και δεν βοηθάει στην κινητικότητα των εργαζομένων.

Όλα αυτά οδηγούν σε έλλειψη επικοινωνίας και συνεργασίας. Οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται στα στενά όρια των τομέων τους χωρίς να ενδιαφέρονται για τους υπόλοιπους τομείς.

Από την άλλη όπως φαίνεται από το οργανόγραμμα της εταιρίας υπάρχει μία γενική διεύθυνση με αποστολή την διεύθυνση των ανθρωπίνων πόρων (και την οργάνωση). Η γενική αυτή διεύθυνση αποτελείται από πέντε διευθύνσεις. Αξίζει να

σημειωθεί ότι η μία εξ αυτών ασχολείται με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση δαπανά πόρους ώστε να οργανωθεί ολόκληρη διεύθυνση που εκπαιδεύει τους εργαζόμενους.

Συνοψίζοντας στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι κυριότερες προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσει η ΔΕΗ από εδώ και στο εξής:

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Οικονομική ύφεση	Μειωμένες πωλήσεις, μειωμένα κέρδη, μειωμένη χρηματοδότηση από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, αύξηση χρεών, μείωση επενδύσεων
	Απελευθέρωση αγοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας	Παύση μονοπωλίου, αύξηση ανταγωνισμού, μείωση του μεριδίου αγοράς (η πίτα μοιράζεται σε περισσότερους παίκτες)
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Μετοχική σύνθεση	Αύξηση του ποσοστού συμμετοχής ιδιωτών, απαιτήσεις για περισσότερα κέρδη
	Ανθρώπινο Δυναμικό	Αύξηση συνταξιοδοτήσεων με ελάχιστες προσλήψεις, απώλεια πολύτιμης γνώσης
	Οργανωτική Δομή	Γραφειοκρατική οργάνωση, δυσκαμψία

Πίνακας 10: προκλήσεις εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος

Η επιχείρηση βρίσκεται σε ένα μεταβατικό στάδιο από την μονοπωλιακή κατάσταση σε μία πλήρως (τουλάχιστον τυπικά) απελευθερωμένη αγορά. Παράλληλα η μετάβαση αυτή γίνεται σε μία δύσκολη οικονομική συγκυρία, εν μέσω μιας παγκόσμιας ύφεσης. Η πρόκληση για την εταιρία είναι να πραγματοποιήσει την μετάβαση επιτυχώς και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στις ομοειδείς επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή, η σύγχρονη τάση είναι η χρησιμοποίηση της γνώσης ως μέσο που μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία επιχείρηση. Στην εποχή των πληροφοριών και των ραγδαίων εξελίξεων εκείνοι που κατέχουν την γνώση μπορούν να εξελιχθούν, να διατηρήσουν ή ακόμα και να βελτιώσουν τη θέση τους.

Η θέση της εργασίας είναι ότι η ΔΕΗ Α.Ε. οφείλει να εκμεταλλευτεί την γνώση που υπάρχει εντός της και να αναπτύξει νέα γνώση ώστε να μην απολέσει την δεσπόζουσα θέση που κατέχει στην αγορά ενέργειας. Ο στόχος είναι διττός:

- Καταρχάς να ελεγχθεί όσο είναι δυνατό αν οι απόψεις των εργαζομένων της ΔΕΗ σχετικά με την διαχείριση γνώσης συνάδουν με όσα αναφέρονται στην βιβλιογραφία.
- Να ελεγχθεί η κατάσταση εντός της επιχείρησης σχετικά με το πού βρίσκεται η

διαχείριση γνώσης και τι μπορεί να διορθωθεί.

8. Μεθοδολογία της έρευνας

Προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω δύο βασικοί στόχοι της εργασίας, κρίθηκε σκόπιμο να δημιουργηθεί ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις σχετικές τόσο με τα στοιχεία της κουλτούρας που επιδρούν στην διαχείριση της γνώσης όσο και με τις διαδικασίες, την υποδομή και την οργάνωση της εταιρίας. Ως βάση χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Syed-Ikhsan & Rowland το οποίο ήταν το εργαλείο έρευνάς τους για την διερεύνηση της διαχείρισης γνώσης στο Υπουργείο Ανάπτυξης Επιχειρηματικής Δραστηριότητας της Μαλαισίας. Βάσει αυτής της έρευνας εκδόθηκαν δύο άρθρα^{[13],[14]}. Το ερωτηματολόγιο αυτό παραμετροποιήθηκε βάσει των όσων έχουν αναφερθεί στην παρούσα εργασία. Νέες ερωτήσεις προστέθηκαν, κάποιες αφαιρέθηκαν και σε κάποιες άλλαξε η διατύπωση.

Αρχικά μοιράστηκε σε έναν μικρό αριθμό εργαζομένων (5 άτομα) προκειμένου να ελεγχθεί το κατά πόσο είναι κατανοητές οι ερωτήσεις. Μετά την μελέτη του ερωτηματολογίου από την ομάδα διενεργήθηκε συνέντευξη με κάθε έναν ώστε να εντοπιστούν οι ερωτήσεις που δυσκόλεψαν περισσότερο τους ερωτώμενους. Σε όσες ερωτήσεις ήταν δυνατό και επιτρεπτό από τους στόχους της έρευνας άλλαξε η διατύπωση ώστε να είναι περισσότερο κατανοητές.

Γενικά πρέπει να σημειωθεί ότι οι ερωτήσεις απλοποιήθηκαν όσο το δυνατόν περισσότερο. Αυτό έγινε γιατί το αρχικό ερωτηματολόγιο των Syed-Ikhsan & Rowland προοριζόταν να απαντηθεί αποκλειστικά από στελέχη και όχι από όλους τους εργαζόμενους. Αντίθετα στην παρούσα εργασία στόχος ήταν να απαντηθεί το ερωτηματολόγιο από όλους τους εργαζόμενους κάθε ιεραρχικής στάθμης.

Παρουσίαση του ερωτηματολογίου

ΣΤΟΧΟΣ	ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΕΛΕΓΧΟΥ ΘΕΩΡΙΑΣ	ΕΡΩΤΗΣΗ
Καθορισμός του προφίλ των υπαλλήλων	Ηλικία	Ηλικία
	Επίπεδο Εκπαίδευσης	Επίπεδο Εκπαίδευσης
	Συνολική εργασιακή εμπειρία	Εργασιακή εμπειρία
	Εργασιακή εμπειρία εντός της επιχείρησης	Έτη υπηρεσίας στην επιχείρηση που εργάζεσθε
	Εργασιακή εμπειρία εντός του Τομέα	Έτη υπηρεσίας στον Τομέα που βρίσκεστε τώρα
Εντοπισμός των αντιλήψεων των υπαλλήλων σχετικά με την διαχείριση γνώσης	Ύπαρξη στρατηγικής βασισμένης στην Διαχείριση Γνώσης	Με βάση τον ορισμό που δόθηκε στην αρχή, διαθέτει η επιχείρηση που εργάζεσθε καταγεγραμμένη στρατηγική για την Διαχείριση Γνώσης;
	Σπουδαιότητα στρατηγικής βασισμένης στην Διαχείριση Γνώσης	Πιστεύετε ότι είναι σημαντικό να υπάρχει στρατηγική βασισμένη στην Διαχείριση Γνώσης στην επιχείρηση που εργάζεσθε;
	Οφέλη για την επιχείρηση από την Διαχείριση Γνώσης	Ποια πιστεύετε ότι μπορεί να είναι τα κέρδη για την επιχείρηση που εργάζεσθε αν διαχειρισθεί αποτελεσματικά την γνώση που υπάρχει εντός της; (Επιλέξτε όσες απαντήσεις επιθυμείτε)
	Υπεύθυνος για την Διαχείριση Γνώσης	Ποιος πιστεύετε ότι έχει την μεγαλύτερη ευθύνη για να διαχειριστεί την Γνώση εντός της επιχείρησης;
Διερεύνηση σχετικά με τις αντιλήψεις των υπαλλήλων για τον βαθμό στον οποίο τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας της εταιρίας διευκολύνουν την διαχείριση γνώσης	Σχέση Συνεργασίας και Διαχείρισης Γνώσης	Η καλή Συνεργασία μεταξύ συναδέλφων τους βοηθά να ανταλλάσσουν πιο εύκολα και γρήγορα πληροφορίες
	Σχέση Εμπιστοσύνης και Διαχείρισης Γνώσης	Όταν υπάρχει Εμπιστοσύνη μεταξύ συναδέλφων είναι πιο εύκολο να ανταλλάσσονται πληροφορίες γρήγορα και αξιόπιστα
	Σχέση Επικοινωνίας και Διαχείρισης	Η Επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων βοηθάει στην γρήγορη και εύκολη ανταλλαγή

	Γνώσης	πληροφοριών
	Σχέση Κουλτούρας αναζήτησης κι ευρεσης λαθών και Διαχείρισης Γνώσης	Η ιεραρχία πρέπει να παροτρύνει τους υπαλλήλους να ανακαλύπτουν μόνοι τους λάθη και νέους τρόπους για να γίνονται οι εργασίες πιο εύκολα και πιο γρήγορα
Διερεύνηση σχετικά με τις αντιλήψεις των υπαλλήλων για τον βαθμό στον οποίο ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη η εταιρία διευκολύνει την διαχείριση γνώσης	Σχέση Διαρκούς Εκπαίδευσης και Διαχείρισης Γνώσης	Όταν οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται συχνά είναι πιο εύκολο να ανακαλύψουν νέους τρόπους για να γίνονται οι εργασίες εντός της επιχείρησης πιο εύκολα και πιο γρήγορα (Λέγοντας εκπαίδευση εννοούμε σεμινάρια, μεταπτυχιακά, εκπαιδεύσεις σε λογισμικά προγράμματα, κλπ)
	Σχέση Οργάνωσης σε Ομάδες Εργασίας και Διαχείρισης Γνώσης	Όταν οι υπάλληλοι εργάζονται σε ομάδες και όχι ατομικά είναι πιο εύκολο να ανταλλάξουν πολλές και χρήσιμες πληροφορίες
	Σχέση τοποθέτησης εργαζομένων βάσει προσόντων και Διαχείρισης Γνώσης	Η θέση που κατέχουν οι εργαζόμενοι πρέπει να ταιριάζει με τα προσόντα τους και τα ενδιαφέροντά τους ώστε να μπορούν να τα αξιοποιήσουν όσο το δυνατό καλύτερα
	Σχέση εργαλείων Πληροφορικής και Διαχείρισης Γνώσης	Η χρησιμοποίηση εργαλείων πληροφορικής όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το εταιρικό δίκτυο και τα εξειδικευμένα λογισμικά βοηθούν στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων
Διερεύνηση σχετικά με το αν υπάρχει κατάλληλη κουλτούρα στην εταιρία ώστε να διευκολύνεται η διαχείριση γνώσης	Επίπεδο Εμπιστοσύνης	Τα άτομα εντός της επιχείρησης δεν είναι πρόθυμα να μοιραστούν τις γνώσεις που αποκτούν με άλλους
		Τα άτομα εντός της επιχείρησης χρησιμοποιούν την γνώση σαν πηγή δύναμης για προσωπικό τους συμφέρον παρά σαν κάτι που ανήκει στον οργανισμό και μπορούν να το μοιραστούν με άλλους
	Κουλτούρα αναζήτησης κι ευρεσης λαθών	Όταν κάποιος υπάλληλος ανακαλύπτει κάποιο λάθος ή βελτιώνει τον τρόπο που γίνεται μια εργασία, η ιεραρχία τον επιβραβεύει (π.χ. τον συγχαίρει μπροστά στους συναδέλφους για την προσπάθειά του, ή το αναγνωρίζει με ένα μπράβο)
		Ο/Η προϊστάμενος/η σας, σας προτρέπει να αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες; (για παράδειγμα σας παρακινεί να βρίσκετε λάθη ή να λύνετε

		μόνος/η σας προβλήματα χωρίς την βοήθειά του/της)
Διερεύνηση σχετικά με το αν ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη η εταιρία διευκολύνει την διαχείριση γνώσης.	Επικοινωνία - Συνεργασία	Η επιχείρηση είναι οργανωμένη κατά τέτοιο τρόπο που δυσκολεύει την επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικών Τομέων ή/και Διευθύνσεων
		Η επιχείρηση είναι πολύ γραφειοκρατική με αποτέλεσμα να είναι δύσκολη η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των υπαλλήλων
	Επικοινωνία - Συνεργασία - Οργάνωση σε Ομάδες Εργασίας	Πόσο συχνά εργάζεσθε σε ομάδες (2 ή περισσότερων ατόμων); (όταν για παράδειγμα εκτελείτε μια εργασία μαζί με κάποιον/ους συνάδελφο/ους όπως η επιδιόρθωση ενός ηλεκτρολογικού πίνακα ή ο έλεγχος μιας κατάστασης με οικονομικά στοιχεία κλπ)
	Τοποθέτηση βάσει προσόντων	Η θέση που κατέχετε ταιριάζει πολύ με τα προσόντα σας (ακαδημαϊκές γνώσεις, εμπειρία)
	Διαρκής Εκπαίδευση	Η επιχείρηση δίνει την ευκαιρία στους υπαλλήλους της να παρακολουθούν προγράμματα εκπαίδευσης σχετικά με το αντικείμενο εργασίας τους ώστε να μαθαίνουν τις τελευταίες εξελίξεις (σεμινάρια, μετεκπαιδεύσεις κλπ εντός επιχείρησης ή σε εξωτερικούς φορείς)
		Η επιχείρηση δίνει την ευκαιρία στους υπαλλήλους της να παρακολουθούν ατομικά προγράμματα εκπαίδευσης σχετικά με τα ενδιαφέροντά τους ώστε να διευρύνουν τις γνώσεις τους (σεμινάρια, μετεκπαιδεύσεις κλπ εντός επιχείρησης ή σε εξωτερικούς φορείς)
		Τα τελευταία 3 έτη έχετε παρακολουθήσει ή παρακολουθείτε τώρα οποιουδήποτε είδους μετεκπαίδευση η οποία έχει οργανωθεί από την επιχείρηση που εργάζεσθε και αν ναι πόσες φορές; (σεμινάρια, μεταπτυχιακά, ειδική εκπαίδευση σε λογισμικό κλπ)
	Εργαλεία Πληροφορικής	Τα Πληροφοριακά Συστήματα που διαθέτει η επιχείρηση (όπως ERP) είναι σύγχρονα και συμβάλουν στην ανταλλαγή πληροφοριών εύκολα και γρήγορα (π.χ. μπορεί κάποιος να κάνει μια εγγραφή στο ERP και κάποιος σε άλλο γραφείο να δει την εγγραφή άμεσα)

		Χρησιμοποιείτε ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email) για να ανταλλάσσετε πληροφορίες με συναδέλφους εύκολα και γρήγορα
		Η επιχείρηση διαθέτει και χρησιμοποιεί ηλεκτρονικά εργαλεία που βοηθούν στην γρήγορη ενημέρωση του προσωπικού (επιχειρησιακή πύλη, ενημερωτικά γράμματα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κλπ)

Πίνακας 11: Σύνδεση θεωρίας - ερωτηματολογίου

Καταρχάς υπάρχουν οι προσωπικές ερωτήσεις που σχετίζονται με το προφίλ και συγκεκριμένα με την ηλικία, την εκπαίδευση και την εμπειρία του κάθε υπαλλήλου εκτός επιχείρησης, εντός επιχείρησης κι εντός του τομέα όπου εργάζεται τώρα.

Ακολουθούν ερωτήσεις σχετικά με την **αντίληψη** που έχουν οι ερωτώμενοι για την στρατηγική διαχείρισης γνώσης που έχει η ΔΕΗ.

«Με βάση τον ορισμό που δόθηκε στην αρχή, διαθέτει η επιχείρηση που εργάζεσθε καταγεγραμμένη στρατηγική για την Διαχείριση Γνώσης;» με πιθανές απαντήσεις: ναι, όχι, δεν γνωρίζω. Στόχος είναι να εντοπιστεί αν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν αν υπάρχει καταγεγραμμένη συγκεκριμένη στρατηγική για την διαχείριση της γνώσης εντός της επιχείρησης.

«Πιστεύετε ότι είναι σημαντικό να υπάρχει στρατηγική βασισμένη στην Διαχείριση Γνώσης στην επιχείρηση που εργάζεσθε;» με πιθανές απαντήσεις: ναι, όχι, δεν γνωρίζω. Στόχος είναι να ελεγχθεί αν πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι πρέπει να υπάρξει μια στρατηγική βασισμένη στην διαχείριση γνώσης.

«Ποια πιστεύετε ότι μπορεί να είναι τα κέρδη για την επιχείρηση που εργάζεσθε αν διαχειρισθεί αποτελεσματικά την γνώση που υπάρχει εντός της;» με πιθανές απαντήσεις: «η βελτίωση της απόδοσης, το να συμβαδίζει με τις τελευταίες εξελίξεις, η βελτίωση της λήψης αποφάσεων, η βελτίωση της ποιότητας, άλλη (ελεύθερο κείμενο)». Σε αυτήν την ερώτηση ο ερωτώμενος μπορεί να επιλέξει περισσότερες από μία απαντήσεις. Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης, στόχος είναι να αιτιολογήσουν οι εργαζόμενοι γιατί είναι σημαντικό να υπάρχει διαχείριση της γνώσης εντός της επιχείρησης.

«Ποιος πιστεύετε ότι έχει την μεγαλύτερη ευθύνη για να διαχειριστεί την Γνώση εντός της επιχείρησης;» με πιθανές απαντήσεις: Ο Πρόεδρος/Διευθύνων Σύμβουλος, Οι Αναπληρωτές Διευθύνοντες, Οι Γενικοί Διευθυντές, Οι Διευθυντές και οι Βοηθοί Διευθυντές, Οι Τομεάρχες και Υποτομεάρχες, Είναι ευθύνη κάθε υπαλλήλου ανεξαρτήτως βαθμού ή θέσης. Στόχος είναι να αποκαλυφθεί η γνώμη των ερωτώμενων σχετικά με το ποιοι είναι οι υπεύθυνοι για να χειριστούν θέματα

γνώσης.

Οι επόμενες 8 ερωτήσεις έχουν σκοπό να ελέγξουν την άποψη των εργαζομένων σχετικά με το πόσο σημαντικά είναι για την διαχείριση της γνώσης τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας και της οργάνωσης της εταιρίας. Η αξιολόγηση γίνεται σε 5βαθμη κλίμακα:

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ (αδιαφορία)
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα.

Οι ερωτήσεις διατυπώνονται με όσο το δυνατό πιο κατανοητό τρόπο. Γίνεται προσπάθεια ώστε να αποφεύγονται δυσνόητες έννοιες. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι ερωτήσεις:

Ερωτήσεις σχετικές με τα **χαρακτηριστικά της κουλτούρας**:

«Η καλή Συνεργασία μεταξύ συναδέλφων τους βοηθά να ανταλλάσσουν πιο εύκολα και γρήγορα πληροφορίες».

«Όταν υπάρχει Εμπιστοσύνη μεταξύ συναδέλφων είναι πιο εύκολο να ανταλλάσσονται πληροφορίες γρήγορα και αξιόπιστα».

«Η Επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων βοηθάει στην γρήγορη και εύκολη ανταλλαγή πληροφοριών».

«Η ιεραρχία πρέπει να παροτρύνει τους υπαλλήλους να ανακαλύπτουν μόνοι τους λάθη και νέους τρόπους για να γίνονται οι εργασίες πιο εύκολα και πιο γρήγορα».

Ερωτήσεις σχετικές με τα **χαρακτηριστικά της οργάνωσης**:

Διαρκής εκπαίδευση:

«Όταν οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται συχνά είναι πιο εύκολο να ανακαλύψουν νέους τρόπους για να γίνονται οι εργασίες εντός της επιχείρησης πιο εύκολα και πιο γρήγορα (Λέγοντας εκπαίδευση εννοούμε σεμινάρια, μεταπτυχιακά, εκπαιδεύσεις σε λογισμικά προγράμματα, κλπ)».

Οργάνωση σε ομάδες

«Όταν οι υπάλληλοι εργάζονται σε ομάδες και όχι ατομικά είναι πιο εύκολο να ανταλλάξουν πολλές και χρήσιμες πληροφορίες».

Τοποθέτηση βάσει προσόντων

«Η θέση που κατέχουν οι εργαζόμενοι πρέπει να ταιριάζει με τα προσόντα τους και τα ενδιαφέροντά τους ώστε να μπορούν να τα αξιοποιήσουν όσο το δυνατό καλύτερα».

Χρήση τεχνολογίας

«Η χρησιμοποίηση εργαλείων πληροφορικής όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το εταιρικό δίκτυο και τα εξειδικευμένα λογισμικά βοηθούν στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων».

Στο τελευταίο κομμάτι του ερωτηματολογίου στόχος είναι να αποκαλυφθεί αν η επιχείρηση έχει εκείνα τα χαρακτηριστικά κουλτούρας και εκείνη την οργάνωση που βοηθούν την διαχείριση γνώσης. Οι ερωτήσεις απαντούνται βάσει της προηγούμενης κλίμακας, εκτός τριών (όπου θα αναφερθούν οι πιθανές απαντήσεις).

Ερωτήσεις σχετικά με τα **χαρακτηριστικά της κουλτούρας**:

Συνεργασία – εμπιστοσύνη:

«Τα άτομα εντός της επιχείρησης δεν είναι πρόθυμα να μοιραστούν τις γνώσεις που αποκτούν με άλλους».

«Τα άτομα εντός της επιχείρησης χρησιμοποιούν την γνώση σαν πηγή δύναμης για προσωπικό τους συμφέρον παρά σαν κάτι που ανήκει στον οργανισμό και μπορούν να το μοιραστούν με άλλους».

Οργανωτική δομή επιχείρησης:

«Η επιχείρηση είναι οργανωμένη κατά τέτοιο τρόπο που δυσκολεύει την επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικών Τομέων ή/και Διευθύνσεων».

«Η επιχείρηση είναι πολύ γραφειοκρατική με αποτέλεσμα να είναι δύσκολη η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των υπαλλήλων».

«Πόσο συχνά εργάζεσθε σε ομάδες (2 ή περισσότερων ατόμων); (όταν για παράδειγμα εκτελείτε μια εργασία μαζί με κάποιον/ους συνάδελφο/ους όπως η επιδιόρθωση ενός ηλεκτρολογικού πίνακα ή ο έλεγχος μιας κατάστασης με

οικονομικά στοιχεία κλπ)». (Πολύ συχνά, σχεδόν καθημερινά, Αρκετά συχνά, τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα, Συχνά, τουλάχιστον μια φορά τον μήνα, Σπάνια, όποτε χρειαστεί, Καθόλου).

Ερωτήσεις σχετικά με την λειτουργία της **Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού:**

Θέση βάσει προσόντων:

«Η θέση που κατέχετε ταιριάζει πολύ με τα προσόντα σας (ακαδημαϊκές γνώσεις, εμπειρία)».

Διαρκής εκπαίδευση:

«Η επιχείρηση δίνει την ευκαιρία στους υπαλλήλους της να παρακολουθούν προγράμματα εκπαίδευσης σχετικά με το αντικείμενο εργασίας τους ώστε να μαθαίνουν τις τελευταίες εξελίξεις (σεμινάρια, μετεκπαιδεύσεις κλπ εντός επιχείρησης ή σε εξωτερικούς φορείς)».

«Η επιχείρηση δίνει την ευκαιρία στους υπαλλήλους της να παρακολουθούν ατομικά προγράμματα εκπαίδευσης σχετικά με τα ενδιαφέροντά τους ώστε να διευρύνουν τις γνώσεις τους (σεμινάρια, μετεκπαιδεύσεις κλπ εντός επιχείρησης ή σε εξωτερικούς φορείς)».

«Τα τελευταία 3 έτη έχετε παρακολουθήσει ή παρακολουθείτε τώρα οποιουδήποτε είδους μετεκπαίδευση η οποία έχει οργανωθεί από την επιχείρηση που εργάζεσθε και αν ναι πόσες φορές; (σεμινάρια, μεταπτυχιακά, ειδική εκπαίδευση σε λογισμικό κλπ)». (ναι μία φορά, ναι δύο φορές, ναι πάνω από δύο φορές, όχι)

Σύστημα ανταμοιβών – κινήτρων:

«Όταν κάποιος υπάλληλος ανακαλύπτει κάποιο λάθος ή βελτιώνει τον τρόπο που γίνεται μια εργασία, η ιεραρχία τον επιβραβεύει (π.χ. τον συγχαίρει μπροστά στους συναδέλφους για την προσπάθειά του, ή το αναγνωρίζει με ένα μπράβο)».

«Ο/Η προϊστάμενος/η σας, σας προτρέπει να αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες; (για παράδειγμα σας παρακινεί να βρίσκετε λάθη ή να λύνετε μόνος/η σας προβλήματα χωρίς την βοήθειά του/της)». (ναι, όχι, ούτε ναι ούτε όχι).

Ερωτήσεις σχετικά με την **υποδομή της τεχνολογίας:**

«Τα Πληροφοριακά Συστήματα που διαθέτει η επιχείρηση (όπως ERP) είναι σύγχρονα και συμβάλουν στην ανταλλαγή πληροφοριών εύκολα και γρήγορα (π.χ. μπορεί κάποιος να κάνει μια εγγραφή στο ERP και κάποιος σε άλλο γραφείο να δει την εγγραφή άμεσα)».

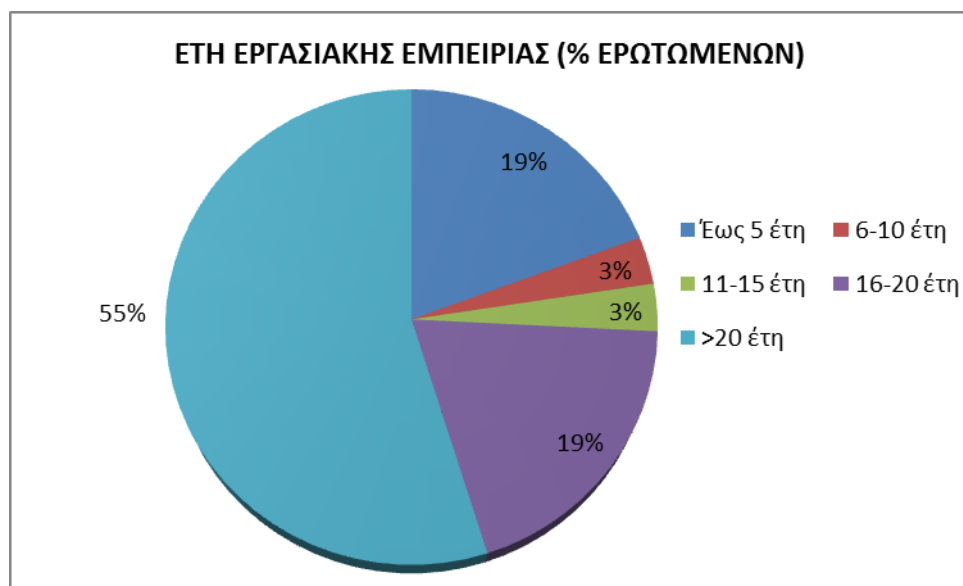
«Χρησιμοποιείτε ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email) για να ανταλλάσσετε πληροφορίες με συναδέλφους εύκολα και γρήγορα».

«Η επιχείρηση διαθέτει και χρησιμοποιεί ηλεκτρονικά εργαλεία που βοηθούν στην γρήγορη ενημέρωση του προσωπικού (επιχειρησιακή πύλη, ενημερωτικά γράμματα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κλπ)».

9. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου

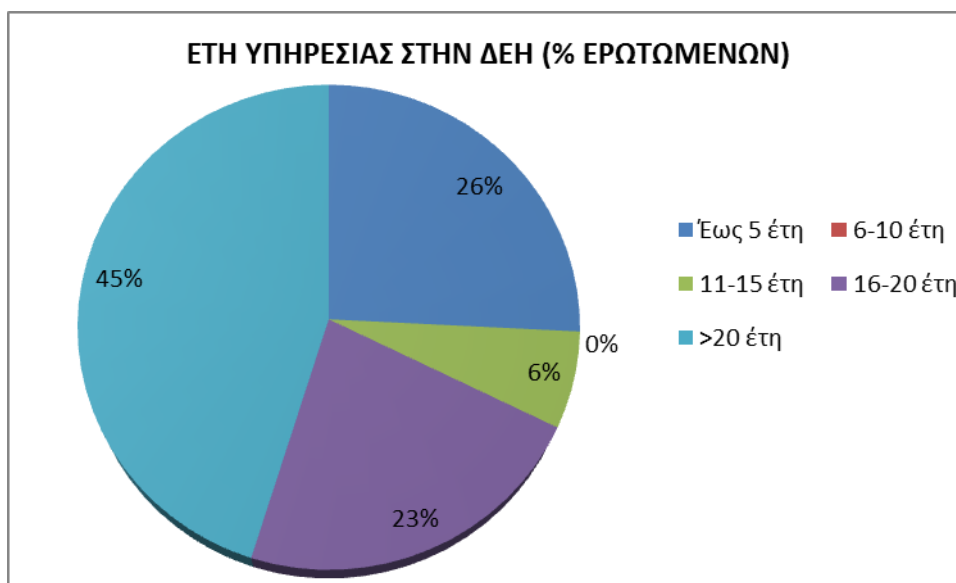
Για την ανάλυση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε απλή περιγραφική στατιστική. Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε τυχαία σε εργαζόμενους και δεν στόχευε κάποια συγκεκριμένη ομάδα. Δημιουργήθηκε με την βοήθεια των εγγράφων Google και υπήρχε δυνατότητα συμπλήρωσής τους τόσο σε έντυπη όσο και σε ηλεκτρονική μορφή. Μοιράστηκαν 75 ερωτηματολόγια είτε με φυσικό τρόπο ή με αποστολή του link (για ηλεκτρονική συμπλήρωση) μέσω mail. Από αυτά επεστράφησαν 63 εκ των οποίων τα 2 ήταν ελλιπώς συμπληρωμένα. Επομένως το δείγμα ήταν 61 άτομα.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων έχει περισσότερα από 15 έτη προϋπηρεσίας (>70%).



Διάγραμμα 10

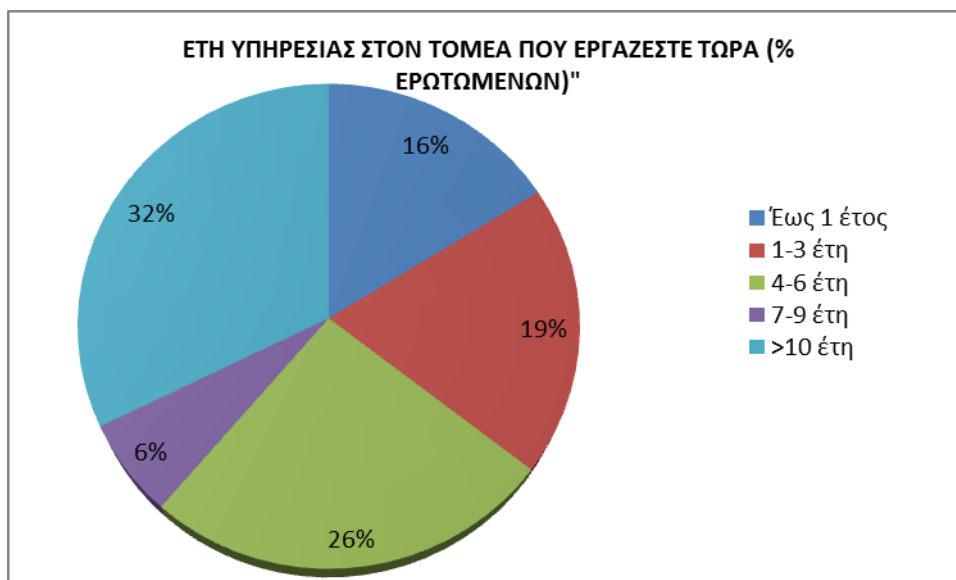
Μάλιστα περισσότεροι από το 65% έχουν πιο πολλά από 15 έτη υπηρεσίας στην ΔΕΗ Α.Ε.



Διάγραμμα 11

Πρόκειται επομένως για άτομα με αρκετά μεγάλη προϋπηρεσία εντός της επιχείρησης. Συμπερασματικά γνωρίζουν πολύ καλά ή πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά και να κατανοούν τις διαδικασίες εντός της επιχείρησης.

Περίπου το 60% των ερωτηθέντων έχει έως 6 έτη υπηρεσίας στον Τομέα που βρίσκεται τώρα.



Διάγραμμα 12

Αυτό σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι περισσότεροι έχουν περισσότεροι από 15 έτη υπηρεσίας σημαίνει ότι υπάρχει αρκετά μεγάλη κινητικότητα των υπαλλήλων εντός της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό με την σειρά του δείχνει ότι οι υπάλληλοι μαθαίνουν συνεχώς μέσα από την εκπαίδευση σε νέο αντικείμενο κάθε φορά που

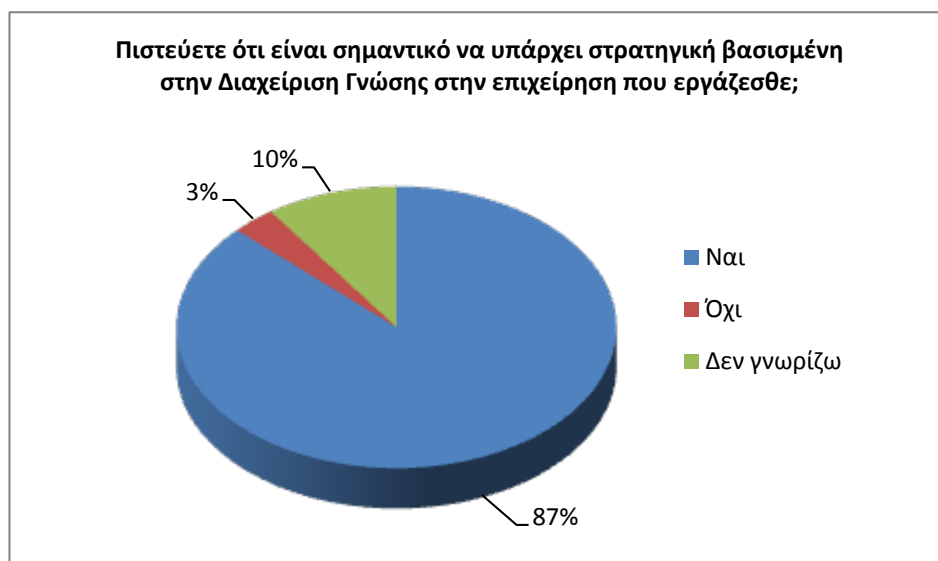
αλλάζουν πόστο.

Στην ερώτηση σχετικά με το αν διαθέτει η επιχείρηση στρατηγική βασισμένη στην διαχείριση γνώσης, ένα 26% απάντησε ότι δεν γνωρίζει ενώ ένα ίδιο ποσοστό απάντησε ότι διαθέτει (κάτι που έρχεται σε αντίθεση με την πραγματικότητα). Μόνο ένα 35% απάντησε με βεβαιότητα ότι η επιχείρηση δεν διαθέτει καταγεγραμμένη στρατηγική βασισμένη στην διαχείριση γνώσης.



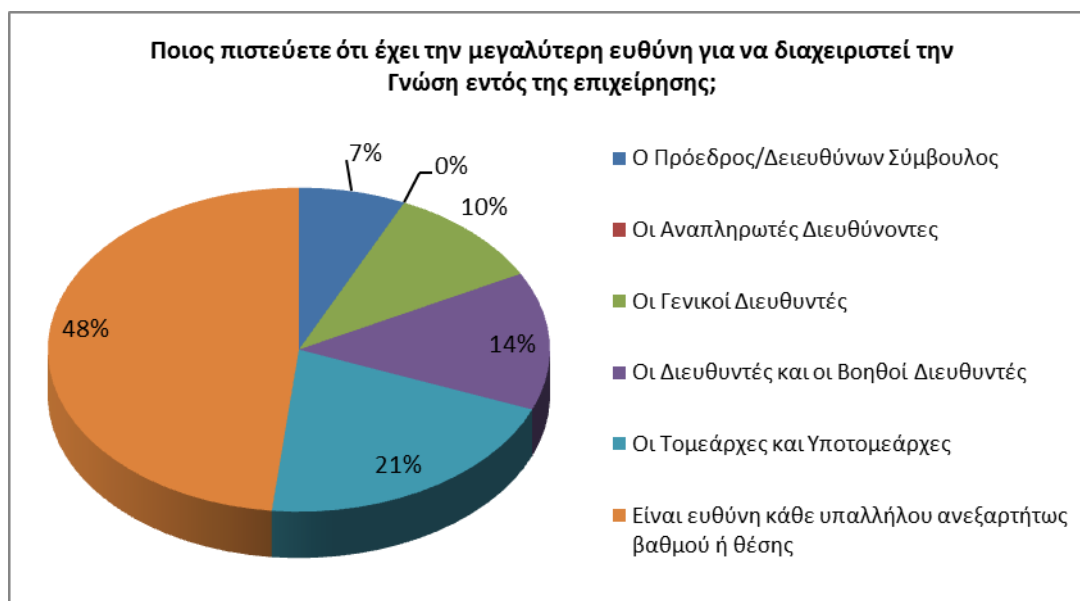
Διάγραμμα 13

Παρόλαυτα η συντριπτική πλειοψηφία συμφώνησε ότι είναι απαραίτητο να υπάρχει στρατηγική βασισμένη στην διαχείριση γνώσης σε ποσοστό μεγαλύτερο από 90%. Οι εργαζόμενοι κατανοούν απόλυτα την αναγκαιότητα της ύπαρξης γνώσης εντός της επιχείρησης και της σημασίας της για αυτήν.



Διάγραμμα 14

Τα πράγματα περιπλέκονται στην ερώτηση σχετικά με το ποιος είναι υπεύθυνος να διαχειριστεί την γνώση.



Διάγραμμα 15

Ενώ όλοι σχεδόν συμφωνούν για το πόσο σημαντική είναι η γνώση για τον οργανισμό, μόνο ένα 48% θεωρεί ότι είναι ευθύνη του καθένα να διαχειριστεί την γνώση. Το υπόλοιπο ποσοστό θεωρεί ότι υπεύθυνη είναι η διοίκηση. Από αυτά συμπεραίνει κάποιος τα ακόλουθα:

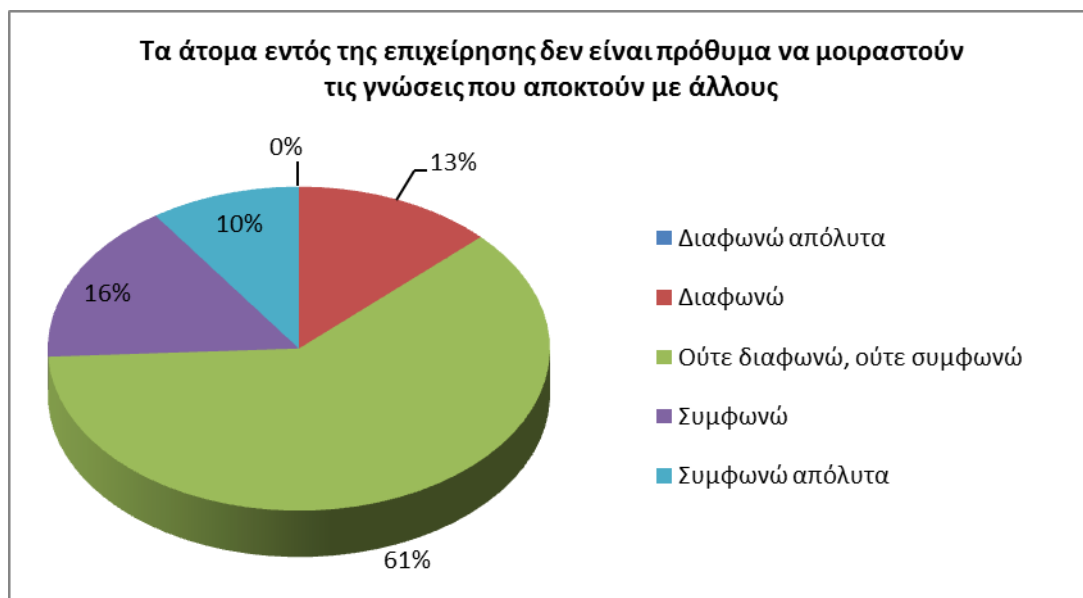
- Οι εργαζόμενοι όντως θεωρούν σημαντική την γνώση. Η διοίκηση θεωρητικά ασχολείται πάντα με τα σημαντικότερα θέματα. Εφόσον πρέπει να ασχολείται με την γνώση και αυτή είναι σημαντική.
- Η μεγαλύτερη ευθύνη αποδίδεται στο κατώτερο, μεσαίο και ανώτερο management. Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η γνώση είναι συσσωρευμένη από την μέση και κάτω της ιεραρχικής πυραμίδας.

Οι επόμενες απαντήσεις αφορούν στους παράγοντες της κουλτούρας που είναι πιθανό να επηρεάσουν την διαχείριση γνώσης. Όλοι συμφωνούν ότι η συνεργασία, η εμπιστοσύνη και η επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων βοηθούν στην άμεση και αξιόπιστη μεταφορά γνώσης (θετική γνώμη 100%). Επίσης θετικές είναι οι απαντήσεις όσον αφορά τη σχέση ομαδικής εργασίας (80%) και εκπαίδευσης (85%) με την δημιουργία και μεταφορά γνώσης. Μεγάλη σημασία δίνεται στην τοποθέτηση βάσει προσόντων (73% συμφωνούν απόλυτα) και στην χρήση της τεχνολογίας (69% απόλυτη συμφωνία). Τέλος περισσότερο από 90% πιστεύει ότι η ιεραρχία θα πρέπει να δίνει πρωτοβουλίες και κίνητρα για να ανακαλύπτεται νέα

γνώση.

Το επόμενο βήμα είναι η αποκωδικοποίηση των απαντήσεων σχετικά με την κατάσταση της διαχείρισης γνώσης εντός του οργανισμού.

Στην ερώτηση αν οι περισσότεροι είναι πρόθυμοι να μοιραστούν τις γνώσεις που αποκτούν με άλλους το μεγαλύτερο ποσοστό απαντά αδιάφορα (61%).



Διάγραμμα 16

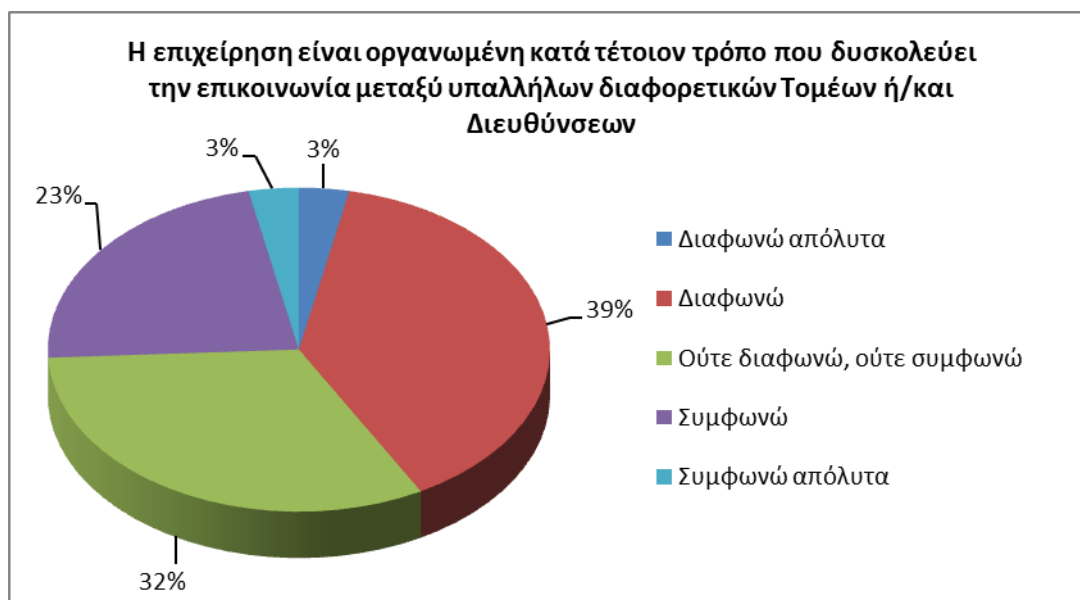
Παρόλαυτα στην ερώτηση αν τα άτομα χρησιμοποιούν την γνώση σαν πηγή δύναμης το 46% απαντά θετικά αντίθετα σε ένα 15% που απαντά αρνητικά.



Διάγραμμα 17

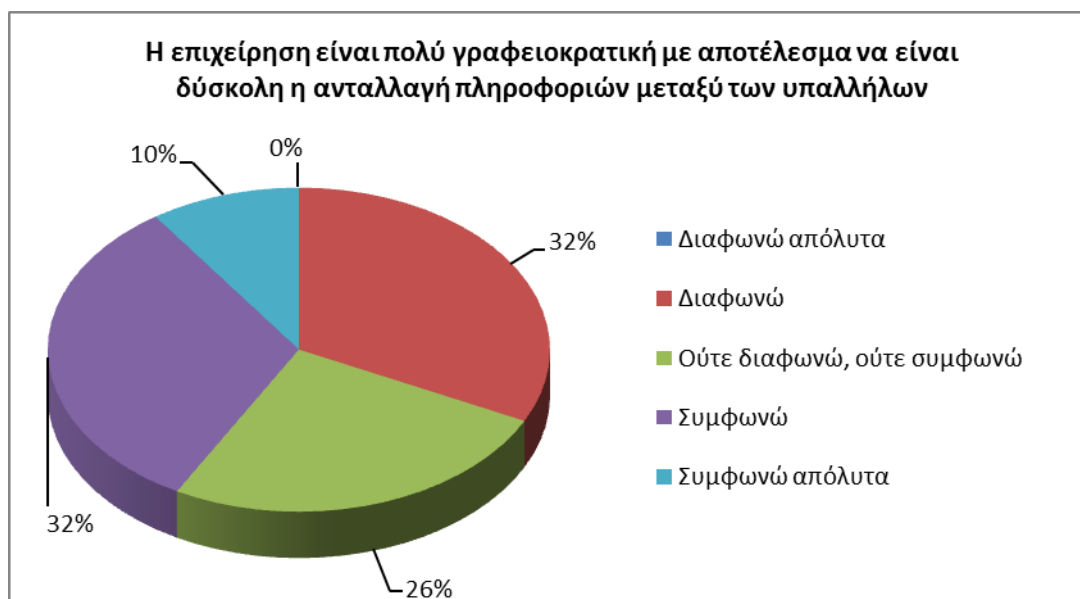
Σχετικά με την σχέση οργανωτικής δομής και επικοινωνίας προκύπτουν τα ακόλουθα:

- Οι περισσότεροι θεωρούν ότι το οργανόγραμμα δεν δυσκολεύει την επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικών τμημάτων (46%).



Διάγραμμα 18

- Εντούτοις μοιρασμένα είναι τα αποτελέσματα σχετικά με την γραφειοκρατία των διαδικασιών και την ανταλλαγή πληροφοριών. Δηλαδή ενώ η δομή διευκολύνει την επικοινωνία, η γραφειοκρατικές διαδικασίες την εμποδίζουν.

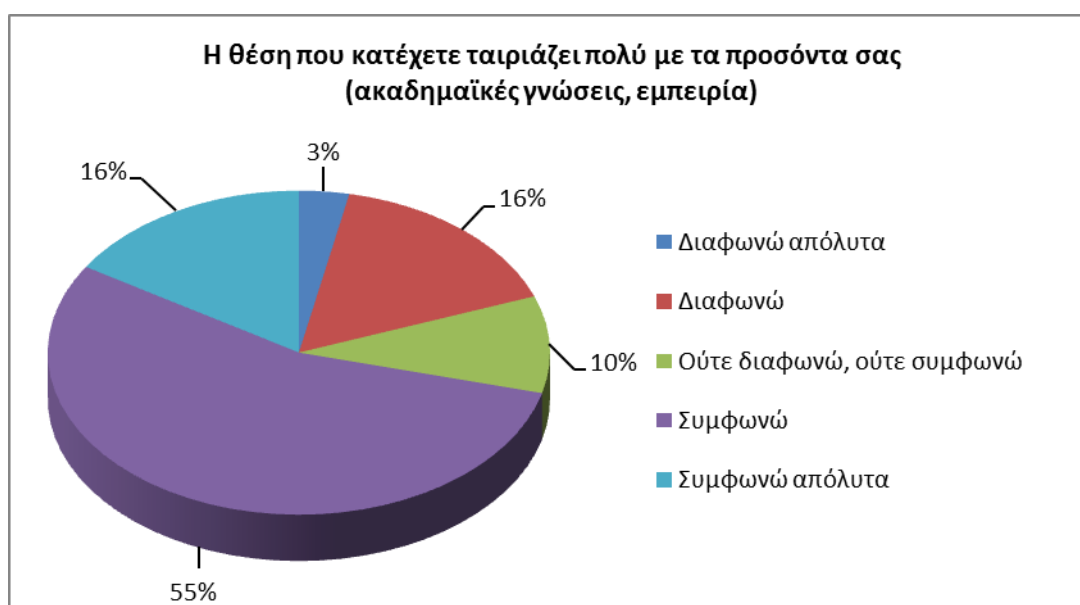


Διάγραμμα 19

Από τις απαντήσεις στην σχετική ερώτηση φαίνεται ότι πολλές εργασίες εντός της επιχείρησης γίνονται ομαδικά μιας και το 31% εργάζεται σχεδόν καθημερινά σε ομάδες ενώ το 35% τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα.

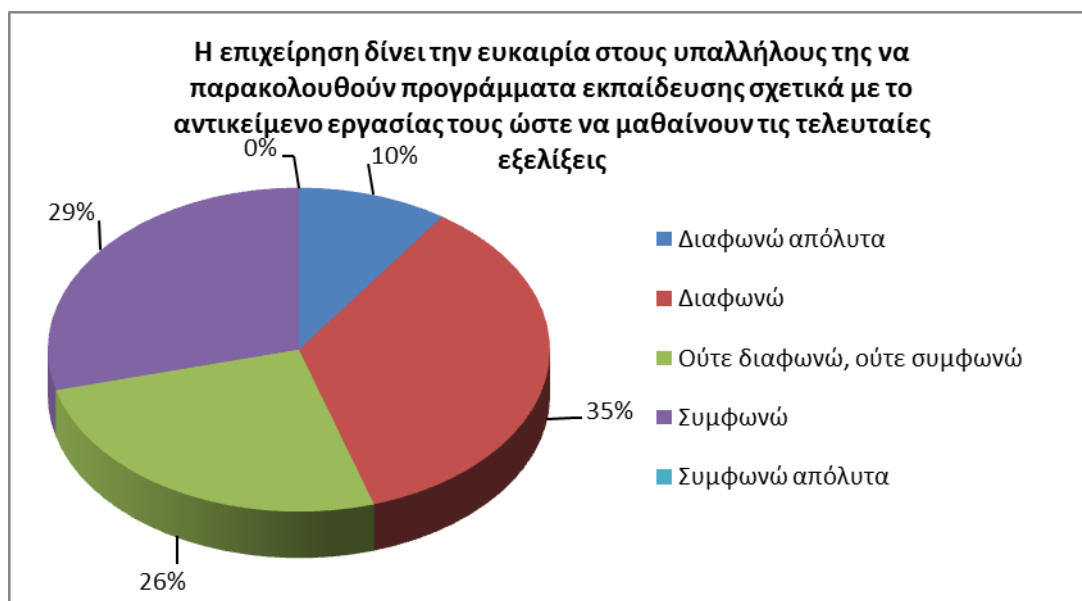
Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι ουσιαστικά είναι δομημένη πάνω σε ομάδες εργασίας. Τυπικά όμως κάτι τέτοιο ισχύει μιας και τα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας έχουν συνήθως στην διάθεσή τους μια ομάδα 10 -20 ατόμων για να φέρουν εις πέρας τις εργασίες τους. Άρα είναι στην διάθεσή τους ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων φαίνεται ικανοποιημένο από την θέση που κατέχει μιας και τα προσόντα του ταιριάζουν σε αυτή (71% θετικές ψήφοι).



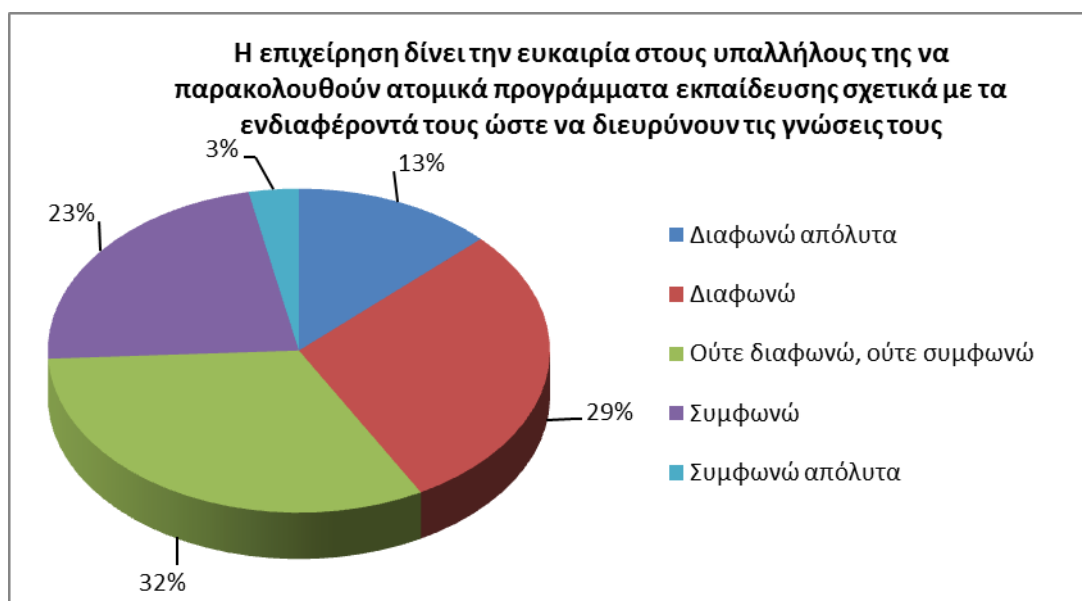
Διάγραμμα 20

Ένα πρόβλημα παρουσιάζεται στο θέμα της εκπαίδευσης μιας και το 45% θεωρεί ότι δεν υπάρχει η απαιτούμενη εκπαίδευση στο αντικείμενο εργασίας



Διάγραμμα 21

και το 42% θεωρεί ότι δεν υπάρχει η δυνατότητα για εκπαίδευση σε αντικείμενα που ενδιαφέρουν ατομικά τον κάθε υπάλληλο.



Διάγραμμα 22

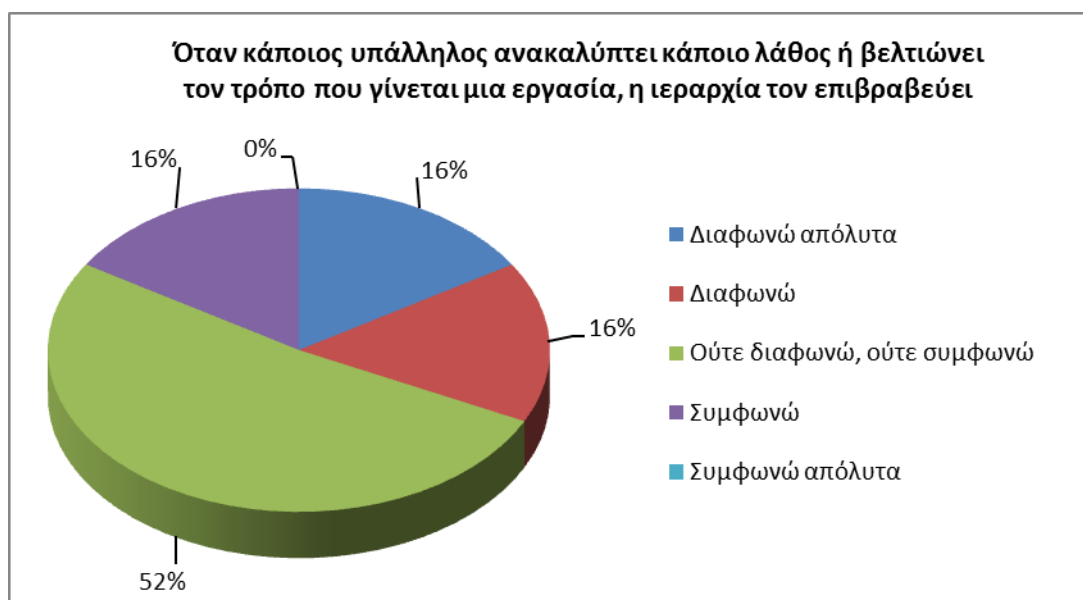
Παρόλαυτα το 70% περίπου δηλώνει ότι την τελευταία 3ετία έχει παρακολουθήσει κάποιου είδους μετεκπαίδευση.



Διάγραμμα 23

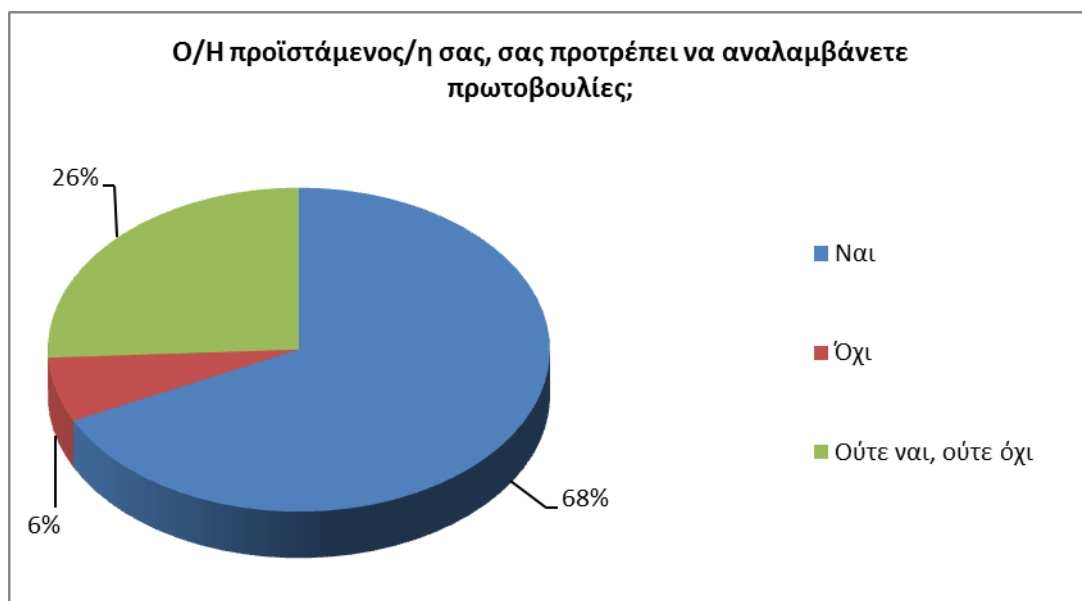
Από αυτά συνάγεται ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία όμως ίσως δεν καλύπτουν πλήρως τους εργαζομένους.

Αδιάφορη φαίνεται πως είναι η ιεραρχία απέναντι στους εργαζόμενους που παρουσιάζουν συμπεριφορά αναζήτησης κι επίλυσης προβλημάτων σύμφωνα με τους ερωτώμενους (54%).



Διάγραμμα 24

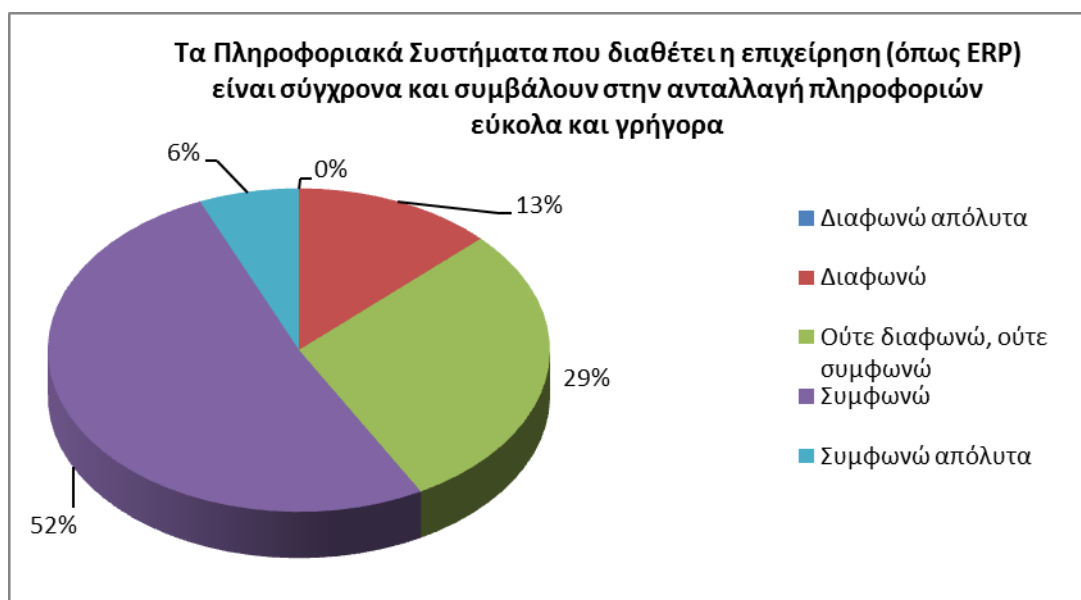
Πάραυτα οι περισσότεροι προϊστάμενοι ωθούν τους υπαλλήλους να παίρνουν πρωτοβουλίες (77%).



Διάγραμμα 25

Φαίνεται δηλαδή ότι ενώ η διοίκηση αναζητά την λήψη πρωτοβουλιών, δεν επιβραβεύει τα θετικά αποτελέσματά της.

Θετική είναι η στάση των εργαζομένων απέναντι στην τεχνολογική υποδομή της εταιρίας. Το 58% θεωρεί ότι η επιχείρηση διαθέτει σύγχρονα Πληροφοριακά Συστήματα που βοηθούν στην μετάδοση γνώσης.



Διάγραμμα 26

Όλοι χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο για να επικοινωνούν εύκολα και γρήγορα. Τέλος όλοι συμφωνούν ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί ηλεκτρονικά μέσα για να ενημερώνει εύκολα και γρήγορα τους εργαζόμενους.

10. Συμπεράσματα της μελέτης – προτάσεις

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε τα ακόλουθα:

- Χαρακτηριστικά της κουλτούρας όπως το πνεύμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης, η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων συμβάλλουν στην δημιουργία και μεταφορά γνώσης.
- Η εκπαίδευση των υπαλλήλων και η τοποθέτησή τους αναλόγως προσόντων είναι επίσης σημαντικά.
- Η ηγεσία θα πρέπει να παρακινεί και να επιβραβεύει τους υπαλλήλους για να επιδεικνύουν συμπεριφορές αναζήτησης κι επίλυσης προβλημάτων.
- Τέλος σημαντική είναι η ομαδική εργασία και η χρήση της τεχνολογίας για την μεταφορά γνώσης.

Οι εργαζόμενοι που απάντησαν το ερωτηματολόγιο επιβεβαιώνουν τη θέση της θεωρίας σχετικά με το ποιοι παράγοντες είναι σημαντικοί για την διαχείριση της γνώσης. Αυτό που έχει ενδιαφέρον είναι τα συμπεράσματα που προκύπτουν για την επιχείρηση που μελετήθηκε.

Πρακτικά και ειδικά για την ΔΕΗ υπάρχουν οι υποδομές ώστε να δημιουργείται και να μεταφέρεται γνώση εντός της επιχείρησης. Ωστόσο κάποια σημεία μπορούν και πρέπει να βελτιωθούν.

Στα **θετικά** σημεία μπορούν να συμπεριληφθούν τα ακόλουθα:

Η οργανωτική δομή δεν φαίνεται να είναι πρόβλημα, οι υπάλληλοι εργάζονται συχνά σε ομάδες εργασίας, παρακινούνται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, έχουν στη διάθεσή τους τα απαραίτητα τεχνολογικά εργαλεία. Διαθέτουν μεγάλη εμπειρία – πολλά έτη προϋπηρεσίας – σε συνάρτηση με πέρασμα ως επί το πλείστον από διάφορες θέσεις και παρακολουθούν συχνά προγράμματα εκπαίδευσης από την επιχείρηση.

Βελτίωση πάραυτα μπορεί να υπάρξει σχετικά με τα εξής:

Οι εργαζόμενοι πρέπει να εμπιστεύονται περισσότερο τους συναδέλφους τους. Αν και υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων δεν είναι τόσο αναπτυγμένο το αίσθημα της εμπιστοσύνης. Σε αυτό μπορεί να βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό η ιεραρχία. Πρέπει να ανταμείβει τους υπαλλήλους που μοιράζονται τις γνώσεις τους αλλά και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να συμπεριλάβει στις αξιολογήσεις ως κριτήριο το να μοιράζεται κάποιος τις γνώσεις του.

Ένα σημαντικό στοιχείο στο οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία είναι ο λόγος προσλήψεων προς αποχωρήσεις. Όπως αναφέρθηκε οι αποχωρήσεις είναι εκτεταμένες κι εντείνονται διαρκώς λόγω της ωρίμανσης των ετών υπηρεσίας του προσωπικού. Εκτός αυτού ένα μέρος του προσωπικού αποχώρησε με την απόσχιση ενός κλάδου (Μεταφορά) κι ένα μέρος αναμένεται να αποχωρήσει σύντομα (Διανομή). Οι επίσης προσλήψεις από την άλλη τα τελευταία 20 έτη δεν ξεπερνούν τις 2.500. Είναι ορατός λοιπόν ο κίνδυνος να χαθεί πολύτιμη γνώση. Όσοι αποχωρούν παίρνουν μαζί τους και την γνώση που κατέχουν. Το νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό είναι ελάχιστο. Ακόμα κι έτσι εισρέει νέα γνώση αλλά δεν επαρκεί αν χαθεί η σιωπηλή γνώση με όσους αποχωρούν.

Σε όλα αυτά πρέπει να προστεθεί το γεγονός ότι πολλές εργασίες διεκπεραιώνονται από τρίτους. Διάφορες εργολαβικές εταιρίες αναλαμβάνουν συμβάσεις. Το προσωπικό τους συχνά κατέχει κάποια γνώση η οποία εμπλουτίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Έτσι οι εταιρίες αυτές αναπτύσσουν πολύτιμη τεχνογνωσία όχι απλώς χωρίς να επενδύσουν τίποτα αλλά κι επί πληρωμή. Σίγουρα το κόστος του outsourcing είναι μικρότερο, μακροπρόθεσμα όμως η τεχνογνωσία περνάει σε χέρια τρίτων που γίνονται απαραίτητοι και υπέρ-κοστολογούν. Επομένως στο μέλλον τα οφέλη εξανεμίζονται.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αποδώσει την δέουσα σημασία στην εκπαίδευση του προσωπικού. Μπορεί να υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης αυτά όμως θα πρέπει να αξιολογούνται από το προσωπικό και να δίνεται βάση σε αυτές τις αξιολογήσεις. Επιπλέον θα πρέπει να δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να σχεδιάζουν μόνοι τους ή να προτείνουν προγράμματα εκπαίδευσης σε συνεργασία με τους άμεσα προϊσταμένους τους εφόσον οι ίδιοι γνωρίζουν καλύτερα τις ανάγκες τους για γνώση.

Οι διαδικασίες θα πρέπει να απλουστευτούν. Όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις των εργαζομένων η γραφειοκρατία εμποδίζει την μεταφορά της γνώσης μεταξύ τους. Οι εργασίες καθυστερούν, πρωτοβουλίες δεν αναλαμβάνονται εύκολα. Σε αυτό μπορεί να συμβάλει η τεχνολογία μέσω της ηλεκτρονικής διοίκησης και της αύξησης της χρήσης εξειδικευμένων λογισμικών.

Προβληματισμό προκαλεί το γεγονός ότι μόνο το 50% θεωρεί ότι είναι ευθύνη κάθε εργαζομένου να διαχειριστεί την γνώση εντός του οργανισμού. Σε αυτό το σημείο μόνο η διοίκηση μπορεί να δώσει την αρμόζουσα λύση. Καταρχάς θα πρέπει να υπάρχει μια στρατηγική βασισμένη στην διαχείριση της γνώσης. Η γνώση είναι ίσως το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και είναι εκείνο το στοιχείο που μπορεί να της προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ηγεσία πρέπει να περάσει στο management την αντίληψη ότι η γνώση είναι το βασικότερο εφόδιο της επιχείρησης. Έτσι όταν το ανώτατο και ανώτερο management καθορίζουν τις

επιμέρους στρατηγικές πρέπει να έχουν στο πίσω μέρος του μυαλού τους πάντα ότι με σωστή διαχείριση γνώσης οι στόχοι θα επιτευχθούν πιο εύκολα. Την αντίληψη αυτή πρέπει να επικοινωνήσουν και στο μεσαίο και κατώτερο management. Τα κατώτερα στελέχη πρέπει όταν θα καθορίζουν τους στόχους για το τμήμα τους να γνωρίζουν ότι με σωστή διαχείριση γνώσης θα ανταποκριθούν πιο εύκολα στις ανάγκες. Μόνο τότε θα καταφέρουν να οργανώσουν τα τμήματά τους κατάλληλα. Τότε θα ζητούν τους κατάλληλους υπαλλήλους για την κατάλληλη εργασία, θα ακούν πιέσεις για πιο αποτελεσματική εκπαίδευση, θα υποστηρίζουν την ομαδική εργασία και το βασικότερο θα μεταδώσουν στους υπαλλήλους την νοοτροπία της δημιουργίας και μεταφοράς γνώσης. Χωρίς τη συμμετοχή του management δεν είναι δυνατό να υπάρξει σωστή διαχείριση γνώσης. Είναι αλήθεια ότι όλοι είναι υπεύθυνοι για την γνώση. Η διοίκηση όμως είναι εκείνη που πρέπει να βοηθήσει τους υπαλλήλους να το συνειδητοποιήσουν.

11. Βιβλιογραφία

1. Argote L. & Ingram P. (2000), “Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, no. 1, pp. 150-169.
2. Alavi M. & Leidner D. E. (2001), “Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues”, *MIS Quarterly*, vol. 25, no. 1, pp. 107-136.
3. Nonaka I. (1994), “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, *Organizational Science*, vol. 5, no. 1, pp. 14-37.
4. Smith E. A. (2001), “The role of tacit and explicit knowledge in the workplace”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, no. 4, pp. 311-321.
5. Spender J. C. (1995), “Organizational Knowledge, Collective Practice and Penrose Rents”, *International Business Review*, vol. 3, no. 4, pp. 353-367.
6. Inkpen A. C. & Tsang E. W. K. (2005), “Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer”, *Academy of Management Review*, vol. 30, no. 1, pp. 146-165.
7. Barney J. B. (1986), “Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?”, *Academy of Management Review*, vol. 11, no. 3, 656 – 665.
8. Camerer C. and Versalainen A. (1988), “The economic efficiency of corporate culture”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, 115-126.
9. Saffold G. S. (1988), “Culture traits, strength, and organizational performance: moving beyond “strong” culture”, *Academy of Management Review* vol.13, no. 4, 546-558.
10. Denison D. R. & Mishra A. K. (1995) “Toward a theory of organizational culture and effectiveness” *Organization Science*, vol. 6, no.2, 204-221.
11. Lomi A. & Larsen E. (1999), “Learning Without Experience: Strategic Implications of Deregulation and Competition in the Electricity Industry”, *European Management Journal*, vol. 17, no. 2, pp. 151-163.
12. Goh S. C. (2002), “Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, no. 1, pp. 23-30.
13. Syed-Ikhsan S. O. Sh. & Rowland F. (2004), “Knowledge management in a public

organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, no. 2, pp. 95-111.

14. Syed-Ikhsan S. O. Sh. & Rowland F. (2004), “Benchmarking knowledge management in a public organization in Malaysia”, *Benchmarking: An International Journal*, vol. 11, no. 3, pp. 238-266.
15. Mills D. Q.&Friesen B. (1992), “The Learning Organization”, *European Management Journal*, vol. 10, no. 2, pp. 146-156.
16. Rindova V. P. & Fombrun C. J. (1999), “Constructing competitive advantage: the role of firm-constituent interactions”, *Strategic Management Journal*, vol. 20, 691-710.
17. Δικτυακός τόπος ΔΕΗ Α.Ε. (www.dei.com.gr)
18. Νόμος 4001/2011, ΦΕΚ Α’ 179/22-8-11, Εθνικό Τυπογραφείο

12. Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο για Διπλωματική Εργασία

Στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας που αφορά την Διαχείριση Γνώσης από τις επιχειρήσεις δημιουργήθηκε το ακόλουθο ερωτηματολόγιο. Ως Διαχείριση Γνώσης ορίζεται: "Η συστηματική και οργανωμένη προσπάθεια μιας επιχείρησης να χρησιμοποιήσει την γνώση που υπάρχει εντός του οργανισμού προκειμένου να βελτιώσει την απόδοσή του". Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και μπορείτε να το συμπληρώσετε ηλεκτρονικά. Για την συμπλήρωσή του θα χρειαστείτε περίπου 5 έως 10 λεπτά. Κατά την υποβολή του δεν φαίνεται κανένα προσωπικό στοιχείο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σας (email). Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο που θα διαθέσετε.

Ηλικία

- ☐ Έως 30 ετών
- ☐ 31-35
- ☐ 36-40
- ☐ 41-45
- ☐ 46-50
- ☐ > 50

Εκπαίδευση

- ☐ Υποχρεωτική εκπαίδευση
- ☐ Λύκειο (Γενικό, Τεχνικό, ΤΕΕ)
- ☐ ΙΕΚ
- ☐ ΤΕΙ
- ☐ ΑΕΙ
- ☐ Μεταπτυχιακό
- ☐ Διδακτορικό

Εργασιακή εμπειρία

- ☐ Έως 5 έτη
- ☐ 6-10 έτη
- ☐ 11-15 έτη
- ☐ 16-20 έτη
- ☐ >20 έτη

Έτη υπηρεσίας στην επιχείρηση που εργάζεσθε

- ☐ Έως 5 έτη
- ☐ 6-10 έτη
- ☐ 11-15 έτη
- ☐ 16-20 έτη
- ☐ > 20 έτη

Έτη υπηρεσίας στον Τομέα που βρίσκεστε τώρα

- ☐ Έως 1 έτος
- ☐ 1-3 έτη
- ☐ 4-6 έτη
- ☐ 7-9 έτη
- ☐ > 10 έτη

Με βάση τον ορισμό που δόθηκε στην αρχή, διαθέτει η επιχείρηση που εργάζεσθε καταγεγραμμένη στρατηγική για την Διαχείριση Γνώσης;

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι
- ☐ Δεν γνωρίζω

Πιστεύετε ότι είναι σημαντικό να υπάρχει στρατηγική βασισμένη στην Διαχείριση Γνώσης στην επιχείρηση που εργάζεσθε;

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι
- ☐ Δεν γνωρίζω

Ποια πιστεύετε ότι μπορεί να είναι τα κέρδη για την επιχείρηση που εργάζεσθε αν διαχειρισθεί αποτελεσματικά την γνώση που υπάρχει εντός της; (Επιλέξτε όσες απαντήσεις επιθυμείτε)

- ☐ Η βελτίωση της απόδοσης
- ☐ Το να συμβαδίζει με τις τελευταίες εξελίξεις
- ☐ Η βελτίωση της λήψης αποφάσεων
- ☐ Η βελτίωση της ποιότητας

- ☐ Άλλο:

Ποιος πιστεύετε ότι έχει την μεγαλύτερη ευθύνη για να διαχειριστεί την Γνώση εντός της επιχείρησης;

- ☐ Ο Πρόεδρος/Διευθύνων Σύμβουλος
- ☐ Οι Αναπληρωτές Διευθύνοντες
- ☐ Οι Γενικοί Διευθυντές
- ☐ Οι Διευθυντές και οι Βοηθοί Διευθυντές
- ☐ Οι Τομεάρχες και Υποτομεάρχες
- ☐ Είναι ευθύνη κάθε υπαλλήλου ανεξαρτήτως βαθμού ή θέσης

Παρακαλώ απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις με βάση την παρακάτω κλίμακα:

1 - διαφωνώ απόλυτα, 2 - διαφωνώ, 3 - ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4 - συμφωνώ, 5 - συμφωνώ απόλυτα

Η καλή Συνεργασία μεταξύ συναδέλφων τους βοηθά να ανταλλάσσουν πιο εύκολα και γρήγορα πληροφορίες

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Όταν υπάρχει Εμπιστοσύνη μεταξύ συναδέλφων είναι πιο εύκολο να ανταλλάσσονται πληροφορίες γρήγορα και αξιόπιστα

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Η Επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων βοηθάει στην γρήγορη και εύκολη ανταλλαγή πληροφοριών

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Όταν οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται συχνά είναι πιο εύκολο να ανακαλύψουν νέους τρόπους για να γίνονται οι εργασίες εντός της επιχείρησης πιο εύκολα και πιο γρήγορα (Λέγοντας εκπαίδευση εννοούμε σεμινάρια, μεταπτυχιακά, εκπαιδεύσεις σε λογισμικά προγράμματα, κλπ)

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Όταν οι υπάλληλοι εργάζονται σε ομάδες και όχι ατομικά είναι πιο εύκολο να ανταλλάξουν πολλές και χρήσιμες πληροφορίες

- 1 2 3 4 5
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Η θέση που κατέχουν οι εργαζόμενοι πρέπει να ταιριάζει με τα προσόντα τους και τα ενδιαφέροντά τους ώστε να μπορούν να τα αξιοποιήσουν όσο το δυνατό καλύτερα

- 1 2 3 4 5
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Η ιεραρχία πρέπει να παροτρύνει τους υπαλλήλους να ανακαλύπτουν μόνοι τους λάθη και νέους τρόπους για να γίνονται οι εργασίες πιο εύκολα και πιο γρήγορα

- 1 2 3 4 5
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Η χρησιμοποίηση εργαλείων πληροφορικής όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το εταιρικό δίκτυο και τα εξειδικευμένα λογισμικά βοηθούν στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων

- 1 2 3 4 5
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Παρακαλώ απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις με βάση την παρακάτω κλίμακα:

1 - διαφωνώ απόλυτα, 2 - διαφωνώ, 3 - ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4 - συμφωνώ, 5 - συμφωνώ απόλυτα

Τα άτομα εντός της επιχείρησης δεν είναι πρόθυμα να μοιραστούν τις γνώσεις που αποκτούν με άλλους

- 1 2 3 4 5
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Τα άτομα εντός της επιχείρησης χρησιμοποιούν την γνώση σαν πηγή δύναμης για προσωπικό τους συμφέρον παρά σαν κάτι που ανήκει στον οργανισμό και μπορούν να το μοιραστούν με άλλους

- 1 2 3 4 5
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Η επιχείρηση είναι οργανωμένη κατά τέτοιον τρόπο που δυσκολεύει την επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικών Τομέων ή/και Διευθύνσεων

- 1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Η επιχείρηση είναι πολύ γραφειοκρατική με αποτέλεσμα να είναι δύσκολη η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των υπαλλήλων

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Η θέση που κατέχετε ταιριάζει πολύ με τα προσόντα σας (ακαδημαϊκές γνώσεις, εμπειρία)

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Η επιχείρηση δίνει την ευκαιρία στους υπαλλήλους της να παρακολουθούν προγράμματα εκπαίδευσης σχετικά με το αντικείμενο εργασίας τους ώστε να μαθαίνουν τις τελευταίες εξελίξεις (σεμινάρια, μετεκπαιδεύσεις κλπ εντός επιχείρησης ή σε εξωτερικούς φορείς)

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Η επιχείρηση δίνει την ευκαιρία στους υπαλλήλους της να παρακολουθούν ατομικά προγράμματα εκπαίδευσης σχετικά με τα ενδιαφέροντά τους ώστε να διευρύνουν τις γνώσεις τους (σεμινάρια, μετεκπαιδεύσεις κλπ εντός επιχείρησης ή σε εξωτερικούς φορείς)

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Όταν κάποιος υπάλληλος ανακαλύπτει κάποιο λάθος ή βελτιώνει τον τρόπο που γίνεται μια εργασία, η ιεραρχία τον επιβραβεύει (π.χ. τον συγχαίρει μπροστά στους συναδέλφους για την προσπάθειά του, ή το αναγνωρίζει με ένα μπράβο)

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Τα Πληροφοριακά Συστήματα που διαθέτει η επιχείρηση (όπως ERP) είναι σύγχρονα και συμβάλουν στην ανταλλαγή πληροφοριών εύκολα και γρήγορα (π.χ. μπορεί κάποιος να κάνει μια εγγραφή στο ERP και κάποιος σε άλλο γραφείο να δει την εγγραφή άμεσα)

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Χρησιμοποιείτε ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email) για να ανταλλάσσετε πληροφορίες με συναδέλφους εύκολα και γρήγορα

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Η επιχείρηση διαθέτει και χρησιμοποιεί ηλεκτρονικά εργαλεία που βοηθούν στην γρήγορη ενημέρωση του προσωπικού (επιχειρησιακή πύλη, ενημερωτικά γράμματα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κλπ)

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Παρακαλώ απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις

Πόσο συχνά εργάζεσθε σε ομάδες (2 ή περισσότερων ατόμων); (όταν για παράδειγμα εκτελείτε μια εργασία μαζί με κάποιον/ους συνάδελφο/ους όπως η επιδιόρθωση ενός ηλεκτρολογικού πίνακα ή ο έλεγχος μιας κατάστασης με οικονομικά στοιχεία κλπ)

- ☐ Πολύ συχνά, σχεδόν καθημερινά
- ☐ Αρκετά συχνά, τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα
- ☐ Συχνά, τουλάχιστον μια φορά τον μήνα
- ☐ Σπάνια, όποτε χρειαστεί
- ☐ Καθόλου

Ο/Η προϊστάμενος/η σας, σας προτρέπει να αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες; (για παράδειγμα σας παρακινεί να βρίσκετε λάθη ή να λύνετε μόνος/η σας προβλήματα χωρίς την βοήθειά του/της)

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι
- ☐ Ούτε ναι, ούτε όχι

Τα τελευταία 3 έτη έχετε παρακολουθήσει ή παρακολουθείτε τώρα οποιουδήποτε είδους μετεκπαίδευση η οποία έχει οργανωθεί από την επιχείρηση που εργάζεσθε και αν ναι πόσες φορές; (σεμινάρια, μεταπτυχιακά, ειδική εκπαίδευση σε λογισμικό κλπ)

- ☐ Ναι, μία φορά
- ☐ Ναι, δύο φορές
- ☐ Ναι, πάνω από δύο φορές
- ☐ Όχι