

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ



## **Διδακτορική διατριβή**

«ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΑΡΡΗΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ  
ΚΑΝΟΝΩΝ»

Σπυρίδων ος Κ. Αβδημιώτη

Λεμεσός,

Ιούνιος 2014

Copyright © Σπύρος Αβδημιώτης, 2014.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διατριβής, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διατριβής για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Η έγκριση διδακτορικής διατριβής από το Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου, δεν δηλώνει αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα

*«Ο διαμοιρασμός της πληροφορίας δεν είναι κάτι ανήθικο αλλά αποτελεί μια επιτακτική ανάγκη. Μόνο εκείνοι που είναι τυφλωμένοι από την απληστία θα αρνηθούν σε κάποιον φίλο ένα αντίγραφο»*

**Aaron Swartz 2008**

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ.....	13
ABSTRACT .....	17
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	22
Καθορισμός του ερευνητικού πλαισίου της διατριβής.....	27
Τι είναι άρρητη γνώση και πώς μεταφέρεται; .....	27
Η σημασία των κανόνων στη διαμόρφωση περιβάλλοντος μεταφοράς της γνώσης.....	29
Εμβαθύνοντας λίγο περισσότερο στους κανόνες.....	31
Το μοντέλο και η ερευνητική μεθοδολογία σε λίγες γραμμές.....	34
Δομή της διατριβής.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:.....	38
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΡΗΤΗΣ ΚΑΙ ΑΡΡΗΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	38
1.1. Η διαχρονική συζήτηση για τη Γνώση .....	39
1.2. Οι σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις στη διαχείριση της γνώσης. ....	42
1.3. Αναζητώντας τον ορισμό στη διαχείριση γνώσης. ....	46
1.3.1. Δεδομένα, Πληροφορίες και Γνώση .....	48
1.4. Άρρητη Γνώση .....	51
1.5.1. Τύποι γνώσης και οργανωσιακές μορφές. ....	56
1.5.1.1. Ο ρόλος την εμπειρικής γνώσης σε κάθε οργανωσιακή μορφή.....	61
1.5.2. Πηγές λήψης της εμπειρικής γνώσης.....	63
1.5.3. Κωδικοποίηση/ Αποκωδικοποίηση της Άρρητης Γνώσης. ....	68
1.5.4. Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την μεταφορά της γνώσης.....	72
1.5.4.1. Κριτική ανασκόπηση των σημαντικότερων μοντέλων μεταφοράς γνώσης.....	79
1.5.5.1.1. Το Μοντέλο SECI .....	94
1.5.4.2. Μέτρηση επιτυχημένης μεταφοράς εμπειρικής γνώσης. ....	101
1.5.5 Παράγοντες που διαμορφώνουν την ικανότητα απορρόφησης της Γνώσης .....	103
1.6. Παράγοντες που επηρεάζουν τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης .....	110
1.6.1. Ο Παράγοντας της κοινωνικοτητας ως κουλτούρα οργάνωσης. ....	110
1.6.2. Ο Παράγοντας της Επικοινωνίας. ....	115
1.6.3. Ο Παράγοντας της Ηγεσίας. ....	117
1.6.4. Πειραματισμός ως συνιστώσα επιτυχημένης μεταφοράς γνώσης.....	126
1.7. Συμπεράσματα στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στη μεταφορά της γνώσης. ....	128
1.8. Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	131

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:.....	133
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΝΟΝΩΝ. ....	133
Εισαγωγή.....	134
2.1. Η Παραγωγική δραστηριότητα στις επιχειρήσεις φιλοξενίας.....	134
2.2. Διαμόρφωση του εσωτερικού περιβάλλοντος σε επιχειρήσεις φιλοξενίας.....	137
2.3. Αδυναμία πλήρους τυποποίησης της παραγωγικής διαδικασίας σε επιχειρήσεις φιλοξενίας.....	142
2.3.1. Τυποποιημένη Επιχειρησιακή Λειτουργία.....	144
2.4. Ιεράρχηση αξιών.....	145
2.5. Εσωτερικό περιβάλλον και διαδικασία λήψης απόφασης.....	148
2.5.1 Η αρχή της χαλαρής διασύνδεσης για τη διαχείριση της αβεβαιότητας.....	148
2.5.2 Μελέτη Περίπτωσης: Προσαρμογή λειτουργίας στο υφιστάμενο περιβάλλον.....	150
2.6. Κανόνες.....	153
2.6.1. Σχεδιασμός και διαχείριση των κανόνων.....	154
2.7.2. Προσαρμοσμένοι Κανόνες.....	155
2.8. Ρουτίνες.....	157
2.8.1. Οργανωτικές Ρουτίνες.....	161
2.8.2. Χαρακτηριστικά των ρουτινών.....	163
2.8.3. Λειτουργίες της ρουτίνας.....	166
2.8.4. Προσαρμογή και σταθεροποίηση.....	166
2.8.5. Παραγωγή και ρουτίνες.....	167
2.8.6. Διαδικασία μάθησης και οργανωτικές ρουτίνες.....	168
2.9. Ρουτίνες και κανόνες.....	169
2.10. Προσαρμογή των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Η θεωρία της δυναμικής δυνατότητας.....	170
2.11. Συμπέρασμα Κεφαλαίου.....	173
2.12. Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων.....	175
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	178
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	178
Εισαγωγή.....	179
3.1. Οι έννοιες ως κατασκευές.....	181
3.2. Εννοιολόγηση.....	181
3.3. Λειτουργικοποίηση- Αξιοπιστία.....	183
3.4. Μεθοδολογία εργαλεία επιστημονικής εγκυρότητας των αποτελεσμάτων.....	184
3.4.1. Τριγωνισμός.....	184
3.4.3. Μέθοδος Delphi.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.4.3.1 Βασικές αρχές και χαρακτηριστικά της Delphi.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.4.3.2 Η χρήση της Delphi.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.4.4 Ποσοτική έρευνα.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

3.4.5. Ποιοτική έρευνα .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.6. Κατασκευή δεικτών.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.7. Σχεδιασμός Επιλογής και Μέγεθος Δείγματος.....	186
3.8. Κατάρτιση δομημένου ερωτηματολογίου .....	187
3.9. Κατασκευή ημι-δομημένου ερωτηματολογίου.....	189
3.10. Δημιουργία Κλιμάκων.....	189
3.11. Δοκιμή Ερωτηματολογίου.....	190
3.12. Εξωγενείς Μεταβλητές.....	190
3.13. Διαδικασία συλλογής δεδομένων .....	197
3.14. Στατιστική μεθοδολογική προσέγγιση .....	199
3.14.1. Λανθάνουσες Μεταβλητές .....	199
3.14.2. Μοντέλα δομικών εξισώσεων (SEM).....	200
3.14.3. Λογισμικά για SEM.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.14.4. Ανάλυση Διαδρομών (PATH ANALYSIS) .....	201
3.14.5. Αξιοπιστία και εγκυρότητα στη μέθοδο SEM.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.14.5.1. Διασφάλιση αξιοπιστίας.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.14.5.2. Διασφάλιση Εγκυρότητας .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	 203
ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	203
 4.1. Αξιολόγηση αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας.....	 204
4.1.2. Εγκυρότητα.....	205
4.1.3. Αξιολόγηση προσαρμογής .....	206
4.1.4. Έλεγχος μονοδιαστατικότητας .....	207
4.2. Έλεγχος Μετρικού μοντέλου .....	208
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	 224
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	224
 5.1. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων.....	 225
5.2. Επιδράσεις των ανάπτυξης προσαρμοσμένων κανόνων στην ικανοποίηση, την παραγωγικότητα και τη συμπεριφορά των εργαζομένων σε επιχειρήσεις φιλοξενίας .....	231
5.2.1. Η φύση της εργασίας στα ξενοδοχεία.....	231
5.2.2. Εργασιακή ικανοποίηση .....	232
5.2.3. Οι επιδράσεις εφαρμογής προσαρμοσμένων κανόνων στην απόδοση και την παραγωγικότητα. ....	235
 5.3. Ο ρόλος της ηγεσίας ως προς την ικανοποίηση, την αποδοτικότητα, τη δεσμευση και το άγχος.....	 239
5.6. Συμπεράσματα κεφαλαίου.....	239
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	 240

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	240
6.1. Εισαγωγή.....	241
6.2. Η σημασία της αξιολόγησης των προσωπικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων. ....	242
6.3. Παράγοντες αξιολόγησης.....	246
6.4. Το λογισμικό SAAD.....	247
6.4.1 Οδηγός Χρήσης της Εφαρμογής.....	250

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1:Χαρακτηριστικά της εμπειρικής γνώσης .....	53
Πίνακας 2: Οργανωσιακές μορφές γνώσης .....	57
Πίνακας 3: Βιβλιογραφική σύνθεση των παραγόντων .....	195
Πίνακας 4: Πίνακας φορτίσεων ανα μεταβλητή.....	209
Πίνακας 5: Αναλυτικός πίνακας φορτισεων.....	210
Πίνακας 6 . Οι τιμές των δεικτών εγκυρότητας σύγκλισης και εγκυρότητας διάκρισης.....	212
Πίνακας 7: Βασικά μεγέθη εφαρμογής του μοντέλου .....	218
Πίνακας 8: Πίνακας ελέγχου υποθέσεων .....	223
Πίνακας 9: Περιγραφικά δεδομένα της μεταβλητής της κοινωνικότητας.....	296
Πίνακας 10 Δείκτης αξιοπιστίας της μεταβλητής της κοινωνικότητας.....	296
Πίνακας 11: Πίνακας συχνοτήτων μεταβλητής της κοινωνικότητας .....	297
Πίνακας 12: Κυρτότητα- ασυμμετρία .....	299
Πίνακας 13 Αναλυτικός πίνακας της μεταβλητής της επικοινωνίας.....	300
Πίνακας 14: Δείκτης αξιοπιστίας της μεταβλητής της επικοινωνίας .....	300
Πίνακας 15: Πίνακας συχνοτήτων της μεταβλητής της επικοινωνίας.....	301
Πίνακας 16: Πίνακας Κυρτότητας - Ασυμμετρίας.....	302
Πίνακας 17: Περιγραφικά δεδομένα της μεταβλητης της ηγεσίας.....	303
Πίνακας 18: Δείκτης αξιοπιστίας της μεταβλητής της ηγεσίας.....	303
Πίνακας 19: Πίνακας συχνοτήτων της μεταβλητής της ηγεσίας.....	304
Πίνακας 20: Κυρτότητα- Ασυμμετρία.....	306
Πίνακας 21: Περιγραφικά δεδομένα της μεταβλητής λήψης γνώσης .....	307
Πίνακας 22: Δείκτης αξιοπιστίας της μεταβλητής λήψης γνώσης .....	307
Πίνακας 23: Πίνακας συχνοτήτων της μεταβλητής λήψης γνώσης.....	308
Πίνακας 24: Κυρτότητα ασυμμετρία.....	311
Πίνακας 25: Περιγραφικά δεδομένα της μεταβλητής μεταφοράς γνώσης .....	313
Πίνακας 26: Δεικτης αξιοπιστίας μεταβλητής μεταφοράς γνώσης .....	313
Πίνακας 27: Πίνακας συχνοτήτων της μεταβλητής μεταφοράς γνωσης .....	314
Πίνακας 28: Κυρτότητα Ασυμμετρία .....	317
Πίνακας 29: Δημογραφικά στοιχεία .....	319



## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Λογικό Διάγραμμα Προσέγγισης.....	11
Διάγραμμα 2: κύριοι παράγοντες και συσχετίσεις.....	13
Διάγραμμα 3: Διαχωρισμός των κανόνων. Αυστηροί, ευέλικτοι και προσαρμοσμένοι.....	17
Διάγραμμα 4: Σχηματική απεικόνιση του ερευνητικού συλλογισμού.....	19
Διάγραμμα 5: Προσαρμογή κανόνων συν-διαχείρισης.....	28
Διάγραμμα 6: Διαγραμματική ανάπτυξη του ερευνητικού μοντέλου.....	29
Διάγραμμα 7: Οι τρεις φάσεις διαχείρισης της γνώσης.....	39
Διάγραμμα 8: Ροές μοντέλου SECI.....	91
Διάγραμμα 9: Σπείρα δημιουργίας γνώσης.....	94
Διάγραμμα 10:Τα στάδια του μοντέλου.....	95
Διάγραμμα 11: Περιγραφή των λειτουργιών.....	97
Διάγραμμα 12: Βασικές περιοχές έμφασης.....	114
Διάγραμμα 13: Η θέση της εμπειρίας στο παραγωγικό σύστημα επιχείρησης φιλοξενίας ...	145
Διάγραμμα 14: Πηγές της αβεβαιότητας.....	154
Διάγραμμα 16: Περιβάλλον και Δυναμικές Ικανότητες.....	184
Διάγραμμα 17 : Σχηματική απεικόνιση υποθέσεων.....	190
Διάγραμμα 18: Απεικόνιση της μεθοδολογικής προσέγγισης.....	194
Διάγραμμα 19: Αξιοπιστία και εγκυρότητα.....	207
Διάγραμμα 20: Συσχετίσεις ανάμεσα στις δομικές μεταβλητές για το αρχικό μετρικό μοντέλο.	245
Διάγραμμα 21: Συσχέτιση ικανοποίησης και απόδοσης εργαζομένων.....	255
Διάγραμμα 22: Προσαρμογή κανόνων- αποδοτικότητα- επιβράβευση- ικανοποίηση.....	265
Διάγραμμα 23: Προσαρμογή, αποδοτικότητα- ικανοποίηση- δέσμευση.....	267

## ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Αίτηση	<b>Ιούλιος 2011</b>
Αποδοχή αίτησης Υ.Δ.	<b>Σεπτέμβριος 2011 – Φεβρουάριος 2012</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Εγγραφή του Υ.Δ. στο Τμήμα</li></ul> <b>Σεπτέμβριος 2011 – Φεβρουάριος 2012</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Έγκριση α΄ 1η Γ.Σ.Ε.Σ: Έγκριση προσωρινού θέματος της διατριβής και ορισμός επιβλέποντα καθηγητή και Συμβουλευτικής Επιτροπής</li></ul>
Φάση α΄  1ο έτος διδακτορικής διατριβής	<b>Σεπτέμβριος 2011- Σεπτέμβριος 2012</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Βιβλιογραφική αναζήτηση – μελέτη – αξιολόγηση υλικού – σχεδιασμός έρευνας πεδίου – επιλογή της μελέτης περίπτωσης – σχεδιασμός κεφαλαίων διατριβής</li></ul> <b>Ιούλιος 2012</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Υποβολή ετήσιας έκθεσης προόδου προς Επιβλέποντα καθηγητή και Συμβουλευτική Επιτροπή.</li><li>• Έγκριση προόδου της διδακτορικής διατριβής</li><li>• Ανανέωση εγγραφής</li></ul>
Φάση β΄  2ο έτος διδακτορικής διατριβής	<b>Σεπτέμβριος 2012-Σεπτέμβριος 2013</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Μελέτη, διεξαγωγή έρευνας πεδίου, πρώτα κείμενα</li><li>• Υποβολή ετήσιας έκθεσης προόδου προς Επιβλέποντα καθηγητή και Συμβουλευτική Επιτροπή</li><li>• Ανανέωση εγγραφής</li></ul>

<p>Φάση γ΄</p> <p>3ο έτος διδασκαλικής διατριβής</p>	<p><b>Σεπτέμβριος 2013-Σεπτέμβριος 2014</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Υποβολή ετήσιας έκθεσης προόδου προς Επιβλέποντα καθηγητή και Συμβουλευτική Επιτροπή Ανανέωση εγγραφής</li> </ul>
<p>Φάση δ΄</p> <p>4ο έτος διδασκαλικής διατριβής</p>	<p><b>Σεπτέμβριος 2014- Μάιος 2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Υποβολή ετήσιας έκθεσης προόδου προς Επιβλέποντα καθηγητή και Συμβουλευτική Επιτροπή</li> <li>• Ανανέωση εγγραφής</li> </ul>
<p>Κατάθεση της διδασκαλικής διατριβής.</p>	<p><b>Νοέμβριος 2014</b></p>
<p>Υποστήριξη της διδασκαλικής διατριβής</p>	<p><b>Μάιος 2015</b></p>

## Ευχαριστίες- Αναγνώριση

Με την ολοκλήρωση της διδακτορικής μου διατριβής, κλείνει ένας κύκλος ιδιαίτερα σημαντικός από κάθε άποψη για την επαγγελματική και προσωπική μου ζωή. Θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της τριμελούς επιτροπής στο Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου, τον Δρ. Αλέξη Σαβεριάδη, τον Δρ. Αναστάσιο Ζοπιάτη και ιδιαιτέρως, τον πρόεδρό της, Δρ Αντώνη Θεοχάρους που με υπομονή, με κατηύθυναν, διορθώνοντας τις αστοχίες και τα λάθη μου. Θα ήθελα να ευχαριστήσω επίσης τον κοσμήτορα της σχολής διοίκησης και οικονομίας Δρ Παναγιώτη Θεοδοσίου καθώς και το σύνολο του εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου, για την πολύτιμή βοήθεια που μου προσέφεραν κατά τη διάρκεια της παραμονής μου στο εκεί Πανεπιστήμιο. Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου στο ΤΕΙ Θεσσαλονίκης στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων όπου υπηρετώ, καθώς και στη διοίκηση του ιδρύματος του ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, που στάθηκαν στο πλευρό μου.

Τέλος, από βάθους ψυχής οφείλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου. Τις κόρες μου Γεωργία και Άννα κυρίως όμως τη σύζυγό μου Ολυμπία, που ανέλαβε όλα τα οικογενειακά καθήκοντα, αφήνοντάς μου το χώρο και το χρόνο να ολοκληρώσω την έρευνά μου. Σε αυτές τις τρεις αφιερώνω τούτη τη διατριβή, με την υπόσχεση να αναπληρώσω το χρόνο που στερήθηκα μακριά τους.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ.

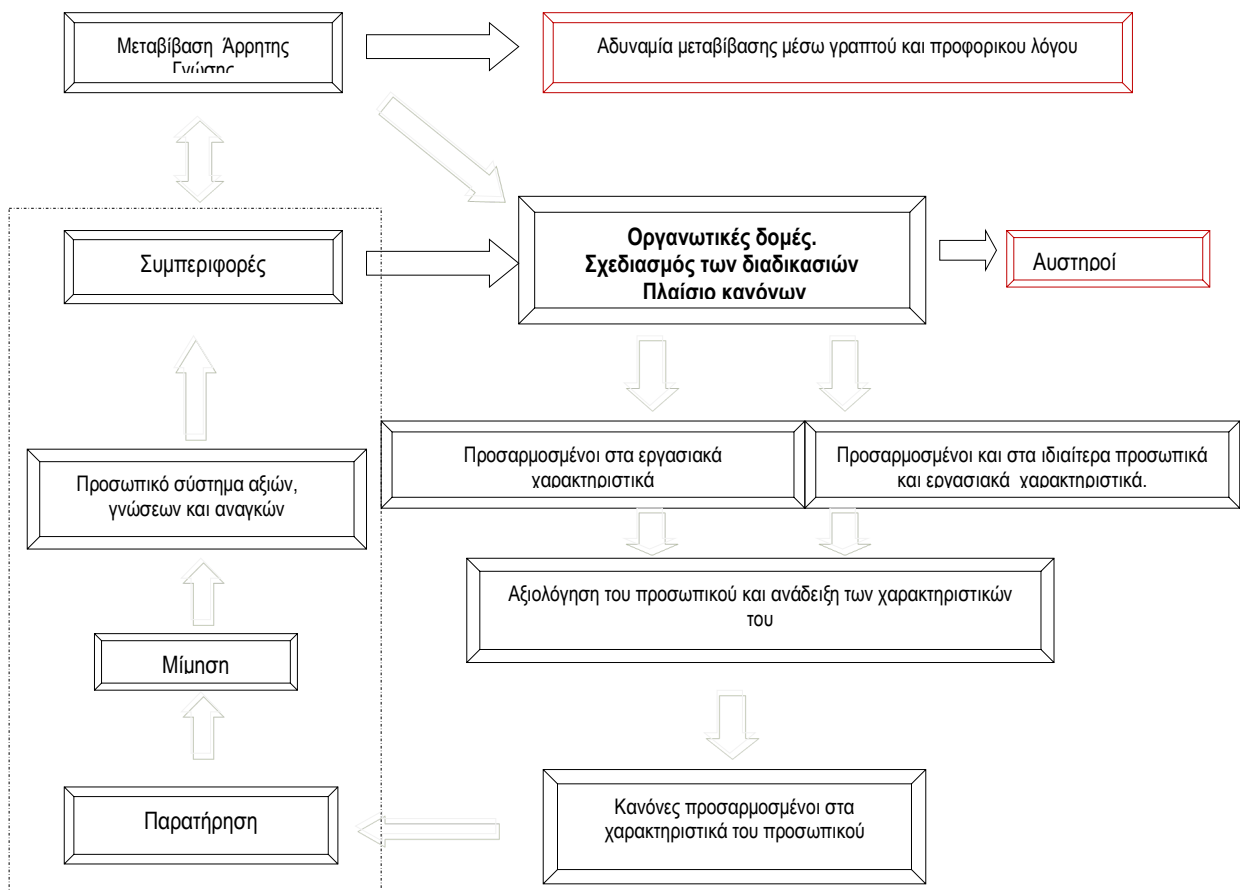
Το ερευνητικό πεδίο της διατριβής οριοθετείται στο γνωστικό αντικείμενο της διαχείρισης γνώσης σε επιχειρήσεις φιλοξενίας, εστιάζοντας στην εμπειρική γνώση, με το κύριο ερευνητικό ερέθισμα να προκύπτει από την αδυναμία ικανοποιητικής μεταβίβασης της. Υπό τη βασική παραδοχή ότι η εμπειρία δεν μεταφέρεται αποτελεσματικά με το γραπτό ή τον προφορικό λόγο, η έρευνα επικεντρώθηκε στις συμπεριφορές των εργαζομένων, θέτοντας το αρχικό ερευνητικό ερώτημα: *«Πώς θα αναπτυχθούν οι συμπεριφορές εκείνες, που θα αναδείξουν το άρρητο πνευματικό κεφάλαιο και θα συμβάλλουν στη μεταβίβασή του;»* Από τη βιβλιογραφική διερεύνηση στο θέμα προέκυψε ότι οι συμπεριφορές των εργαζομένων καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό, από τον τύπο διοίκησης που ασκείται και ειδικότερα, από το σύστημα των κανόνων μέσα από το οποίο γίνεται η ανάθεση των αρμοδιοτήτων στο προσωπικό. Αξιολογώντας τις θέσεις των ερευνητών διεθνώς, διαμορφώθηκε το επιχείρημα ότι *«η ανάπτυξη ενός πλαισίου κανόνων, προσαρμοσμένων στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού, διαμορφώνει συμπεριφορές που αναδεικνύουν την εμπειρική γνώση και συμβάλλουν στη μεταβίβαση της»*. Χάριν αποδείξεως του επιχειρήματος αναπτύχθηκε η ερευνητική υπόθεση: *«Η λήψη και η μεταφορά εμπειρικής γνώσης, συναρτώνται θετικά με την ανάπτυξη και εφαρμογή πλαισίου κανόνων, προσαρμοσμένου στα επαγγελματικά και τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων»*. Εν ολίγοις, πρόκειται για προσέγγιση, στην οποία δεν προσμετρούνται μόνο τα επαγγελματικά προσόντα των εργαζομένων, αλλά το σύνολο των στοιχείων και χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν τον άνθρωπο. Στις δευτερεύουσες υποθέσεις που αναπτύχθηκαν αναζητήθηκε το κατά πόσο οι εξωγενείς παράγοντες της ηγεσίας, των δομών επικοινωνίας, της εμπειρίας και της εγγύτητας των σχέσεων – κοινωνικότητας, επιδρούν στη λήψη και μεταφορά, παράλληλα με τους κανόνες.

Η διατριβή προσδοκά να συνεισφέρει στην επιστήμη του τουρισμού και ειδικότερα στη διαχείριση γνώσης σε επιχειρήσεις φιλοξενίας, εστιάζοντας στο συσχετισμό των προσωποποιημένων κανόνων με τη μεταφορά της εμπειρικής γνώσης. Για την υποστήριξη της θέσης έγινε ανασκόπηση συμπεριλαμβάνοντας βιβλιογραφία που εστιάζει στα επιστημονικά πεδία της διαχείρισης γνώσης και της οργανωσιακής θεωρίας προκειμένου να διερευνηθεί:

- αφενός στο πως συσχετίζονται οι κανόνες με τις συμπεριφορές και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και επίσης, και
- αφετέρου αν είναι αποδεκτή η θέση ότι μέσα από συμπεριφορές αναδεικνύεται και μεταβιβάζεται (μέσα από μια σύνθετη διαδικασία λήψης, κατανόησης, επεξεργασίας στο προσωπικό σύστημα ιεραρχικών αξιών και εκ νέου εφαρμογής), η συσσωρευμένη εμπειρική γνώση του προσωπικού και του καθενός εργαζομένου ξεχωριστά.

Η βιβλιογραφική αναδίφηση και σύνθεση, εν κατακλείδι, δημιούργησε το υπόβαθρο διατύπωσης της κύριας ερευνητικής υπόθεσης η οποία συσχετίζει τους προσωποποιημένους κανόνες με τη λήψη και μεταφορά της εμπειρικής γνώσης.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ΛΟΓΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ**



Για τις ανάγκες της έρευνας δημιουργήθηκε μοντέλο, για την πιστοποίηση της εγκυρότητάς του οποίου διενεργήθηκε ποσοτική και ποιοτική έρευνα χρησιμοποιώντας ως κύρια ερευνητικά εργαλεία, την παρατήρηση, ένα δομημένο και ένα ημιδομημένο ερωτηματολόγιο. Σε σύνολο 56 ξενοδοχείων της Θεσσαλονίκης και της Χαλκιδικής, στην περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας, στη Β. Ελλάδα, διενεργήθηκαν 107 συνεντεύξεις με διευθύνοντες συμβούλους και διευθυντές τμημάτων προσωπικού, ενώ το ερωτηματολόγιο που καταρτίστηκε, απάντησαν 598 εργαζόμενοι. Η επιλογή του δείγματος έγινε πολυκριτηριακά και στρωματοποιημένα με βασικά κριτήρια τις υφιστάμενες υποδομές ξενοδοχείας, τις αφίξεις τουριστών, το μέγεθος της επιχείρησης, τον αριθμό των εργαζομένων, αν ανήκουν σε αλυσίδα επιχειρήσεων και τη δυναμικότητα των επιχειρήσεων. Επιλέχθηκαν επιχειρήσεις σε περιοχές υψηλών ξενοδοχειακών υποδομών (κυρίως περιοχές ΠΟΤΑ, μεγάλα αστικά κέντρα και ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές), με υψηλό αριθμό αφίξεων και μεγάλη δυναμικότητα προσωπικού και κλινών. Για τον καθορισμό των ερωτήσεων (items) του ημι-δομημένου ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στις προσωπικές συνεντεύξεις, διενεργήθηκε έρευνα DELPHI μεταξύ έξι γνωμηγητόρων (δύο μελών ΔΕΠ και ΕΠ του ΤΕΠΑΚ, ένα μέλος ΕΠ του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης, δύο διευθυντών ξενοδοχείων και ενός μέλος του Κυπριακού Οργανισμού Τουρισμού. Το δομημένο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της ποσοτικής έρευνας αναπτύχθηκε για τους σκοπούς της έρευνας και βασίστηκε στην υφιστάμενη βιβλιογραφία και τέλος, συμπληρώθηκε πιλοτικά<sup>1</sup> από το σύνολο των φοιτητών του μεταπτυχιακού προγράμματος, στο Τμήμα Διοίκησης Ξενοδοχείων και Τουρισμού, του ΤΕΠΑΚ.

Στο μοντέλο που αναπτύχθηκε, χρησιμοποιήθηκε ως εξαρτημένη κατηγορική μεταβλητή η ανάπτυξη προσαρμοσμένων κανόνων η οποία συσχετίστηκε με τις ανεξάρτητες μεταβλητές της λήψης και της μεταφοράς της γνώσης. Με βάση την υφιστάμενη βιβλιογραφία, ως εξωγενείς μεταβλητές θεωρήθηκαν:

- Η κοινωνική εγγύτητα (μέσα στην οποία αναπτύχθηκαν ερωτήσεις που σχετίζονται α) με την κοινωνικότητα- εγγύτητα των σχέσεων (κοινωνικές σχέσεις εκτός εργασιακού περιβάλλοντος, την εμπιστοσύνη, την επικοινωνία,

---

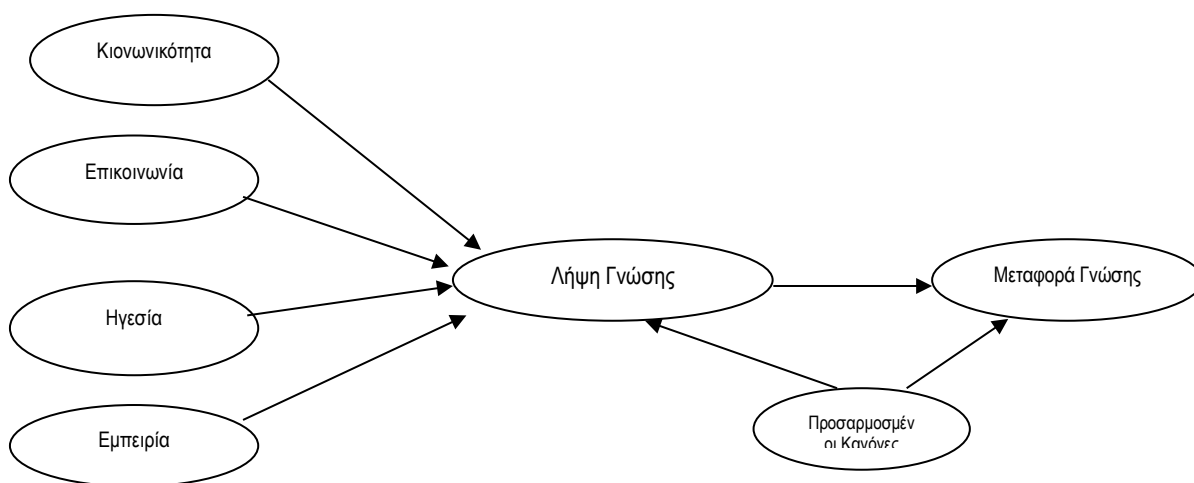
<sup>1</sup> Διενεργήθηκαν δύο γύροι πιλοτικών δοκιμών με σκοπό να διασφαλιστεί η μέγιστη δυνατή ακρίβεια και εγκυρότητα του ερευνητικού εργαλείου.

την πρόσωπο με πρόσωπο προσέγγιση, καθώς και με την προθυμία συνεργασίας και αλληλοβοήθειας),

- Το στυλ ηγεσίας (αν η ηγεσία ενθαρρύνει τη μεταφορά γνώσης, αν υπάρχει πνεύμα συνεργασίας, αν καλλιεργείται κουλτούρα δημιουργικότητας και συνεργασίας, αν γνωρίζει η ηγεσία τα προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού),
- Οι δομές επικοινωνίας (συχνότητα, ακρίβεια, λειτουργικότητα επικοινωνίας)
- Η εμπειρία του προσωπικού.
- Η λήψη εμπειρικής γνώσης.
- Η μεταφορά εμπειρικής γνώσης

Το σύνολο των εξωγενών μεταβλητών, συσχετίστηκε με τη λήψη και τη μεταφορά γνώσης. Η κατηγορική μεταβλητή των κανόνων, συσχετίστηκε επίσης με τη λήψη και την μεταφορά, ενώ τέλος, συσχετίστηκε η λήψη με τη μεταφορά της γνώσης. Η ανάλυση έγινε χρησιμοποιώντας τα δεδομένα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια, με τη μεθοδολογία της ανάλυσης δομικών μοντέλων (AMOS έκδοση 20.0), αποδεικνύοντας ότι η ανάπτυξη κανόνων στους οποίους λαμβάνονται υπόψη τα προσωπικά και τα εργασιακά χαρακτηριστικά του προσωπικού, έχει θετική επίδραση στη την λήψη και μεταφορά της εμπειρικής γνώσης. Επίσης, το σύνολο των εξωγενών μεταβλητών της κοινωνικότητας της ηγεσίας, των δομών επικοινωνίας και της εμπειρίας συσχετίζεται θετικά με τη λήψη και τη μεταφορά της εμπειρικής γνώσης.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ΚΥΡΙΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ**



Πηγή: Συγγραφέας



## ABSTRACT

Tacit knowledge is a concept developed in connection with knowledge management research field. It is acknowledged as the cornerstone of competitive advantage; however, merely its possession does not guarantee an edge in fierce competition. Even though tacit knowledge holds a dominative role towards labor efficiency, productivity and innovation, the subject of tacit knowledge acquisition and transfer has been rather unexploited, mostly due to its intrinsic, highly personal and seamlessly bonded to holder's personality, preferences. The purpose of the research is to contribute to the exploitation of the embedded tacit knowledge of employees in hospitality establishments, a sector where the employment of tacit knowledge has to be extensive and foremost, capitalizing the maximum of personnel competences. To support the validity of hypotheses made, a theory building model was developed and tested using the SEM Methodology.

Knowledge has been identified as an ongoing, dynamic process involving the overlapping actions of acquisition and transfer, stimulating growth and development in organizations (Davenport and Prusak, 2000; Haldin-Herrgard, 2000; Nonaka and Takeuchi, 1995). During the last decades, there have been various attempts to classify the types of knowledge (Lemos and Joia, 2010; Leonard and Sensiper, 1998; Nonaka and Takeuchi, 1995), an early and seminal distinction, though, has been made by Polyani, (1962) who distinguish explicit and tacit knowledge. Tacit knowledge widely, is considered to be the cornerstone of competitive advantage for a wide spectrum of organizations (e.g. Murray and Peyrefitte, 2007; BouLlusar and Segarra-Ciprés, 2006) deriving from personal experience and filtered through possessor's personal characteristics. (Nonaka and Takeuchi 1996).

Based on the preferences and value of tacit knowledge (Murray and Hanlon 2010), the initial scientific question was raised, focusing on "whether tacit knowledge can be successfully distributed among hotel employees and to what extent". To answer this question, the research used as a basic instrument behavior, which according to Nonaka and Takeuchi (1996) is a valuable resource of tacit knowledge. In fact the research addresses the ability of any organization's leadership to stimulate behaviors that could facilitate effective tacit knowledge management. Associating leadership styles and behaviors, Wagner and Hollenbeck (2005) and George and Jones (2011), support the argument that each leadership style falls into a particular set of rules, determining organizational behaviors and task

performing methods. Under the assumption of direct positive association between rules and behavior, the need of adjusted and customized rules, emerges, granting to employees the ability to (consciously or not) develop behaviors that will reveal their tacit knowledge

In this research, rules hold an imperative role, defining the boundaries of hospitality establishments' employees' performance and behavior, both exceptionally important for tacit knowledge management. Gersick and Hackman (1990) divide rules into two major categories: written and oral postulating that both categories are equally important for the configuration of behavior and relationship framework within the organization. Winter (1995) also mention that rules are canalizing individuals and groups to work efficiently, while Reynard (1997) makes the distinction between rules and routines, supporting the argument that rules define the boundaries of routines and behaviors. In the working environment of hotels, according to Ahmed and Dwyer (2010) flexibility and a high level of readiness is required, meaning that employees must obtain a high level of alertness, being ready to rapidly respond to any unexpected issue, hence, rules delegating authority and responsibilities should be flexible and adjusted to the abilities and qualities of employees.

Taking into consideration the significance of rules flexibility and customization, the variable of Fully Customized Rules to labor skills and personal characteristics, was developed, to observe rules customization integration with knowledge acquisition and transfer. The first two hypotheses were developed, to acknowledge the association between fully customized rules and tacit knowledge acquisition and transfer in fully customized rules working environment.

Nevertheless, customization and flexibility of rules require trust, communication, commitment and appropriate organizational structures. Researching on the ability to value tacit knowledge, the variables social behavior, communication, trust, willingness to help and leadership style were observed and emphasized as significant, therefore, the variable of social relationship network was observed, seeking to reveal the connection between SRN and Tacit Knowledge Acquisition and Transfer.

The literature review clearly indicates that tacit knowledge depends basically on the human factor and the elements that define and characterize it. Leadership style seems to be of conspicuous importance, providing the framework within which actions and behaviors of tacit knowledge transfer take place. Minding that, a hypothesis was built associating the

variable of Leadership, with the variable of tacit knowledge acquisition and Tacit knowledge transfer.

The term Communication refers to the state of mutual twofold interaction and information exchange between parts, using commonly understandable written or verbal code, in a commonly sensed reference scope, according to Feely and Harzing (2003). Tacit knowledge being mainly subconscious refers mainly to non verbal communication, which remains though, a unique but yet an integral part of the formal communication structure. Towards this direction, the developed hypothesis answers to the scientific inquiry, to what extent the formal communication structure interacts with tacit knowledge acquisition and transfer

Experience is also a fundamental factor of tacit knowledge. The establishment of fully customized rules may have a positive effect on both sides of experience; therefore the variable of experience was used to monitor the effect on tacit knowledge acquisition and transfer.

Seeking to discover the association of Tacit Knowledge Transfer and Tacit Knowledge Acquisition (TKA), within the working environment of customized rules, the connection with both variables was tested.

To verify the validity of the model, a two phase, primary, qualitative and quantitative, research was conducted. The significant difficulty faced during the research design, was to acknowledge the extent of rules customization in the hotels of the sample. To verify the extent of customization, interviews were conducted using semi structured questionnaires. In particular, the fixed (not random) variable Rules (R) as categorical had to embed all hypothesized kinds of rules a) strict b) customized to employees' working qualifications and c) fully customized to personal attributes, beliefs and working qualifications. The challenging part of the research was to identify which type of rules were applied to each hotel separately and for that reason- in every hotel- two personal semi structured interviews were conducted, one with the general manager and one with the human resource division manager (first phase of the research). The items used for the semi structured interviews were obtained through a primary Delphi method research, between 5 members (3 academic staff members from the tourism management departments of the Cyprus University of Technology, and Alexander Technological Educational Institution 1 member of the industry and one member of the Cypriot Tourism Organization).

To implement the designed research a multistage sample of 750 questionnaires, including the structured and the 107 semi structured ones, were administered during a 4 month period (March to June 2013) to individuals working full time in 3, 4 and 5 star hotels in Northern Greece. The criteria of selecting the hotels were a. the existing infrastructures and services, (regions of integrated tourism development, urban centers etc) b. the capacity, c. tourist arrivals, d. number of employees. Mindful of the typical low response rate in similar surveys, a mixed approach was used to increase the number of responses. This included a traditional mail followed by a telephone call to arrange an appointment with the managing director and proceed with the fulfillment of the questionnaire. The research implementation procedure in each hotel was the same, with duration of approximately 3 hours. Upon the arrival in the hotel establishments, the interviews with the managing director and the HR manager were contacted and afterwards, at least ten employees were asked to fulfill the questionnaire. To avoid any misunderstandings, the researcher had a close monitor of the procedure. It was a quite facilitating coincidence the fact the author was a member of the team who delivered the study of national strategic spatial planning in the tourism sector in Greece and it was quite convenient to inform the industry and contact the survey simultaneously. The questionnaires were answered under the discrete inspection of the researcher therefore, Out of 643 distributed questionnaires, 598 valid were gathered, along with 107 interviews in 56 hotels in northern Greece (Chalkidiki, Thessaloniki and Pieria).

The employed statistical method used to analyze the outcome of the survey was Structural Equation Modeling. SEM is not merely a single statistical technique, but a set of analytic tools that utilize covariance matrices to address model hypotheses. Furthermore, SEM provides a series of statistical methods that allow to association between one or more independent variables and one or more dependent variables. According to Valluzzi et al (2003) SEM as a mathematical technique, enables the analyst to proceed to quantitative estimates of model parameters and to estimate goodness of fit of the theoretical model. In this research, Structural equation modeling (SEM) was used to represent with reliable and convenient way, the structure and the hypothesized relationships among the observed variable of customized rules, to the latent variables of Social Relationship Network, Leadership, Formal Communication Network and Experience.

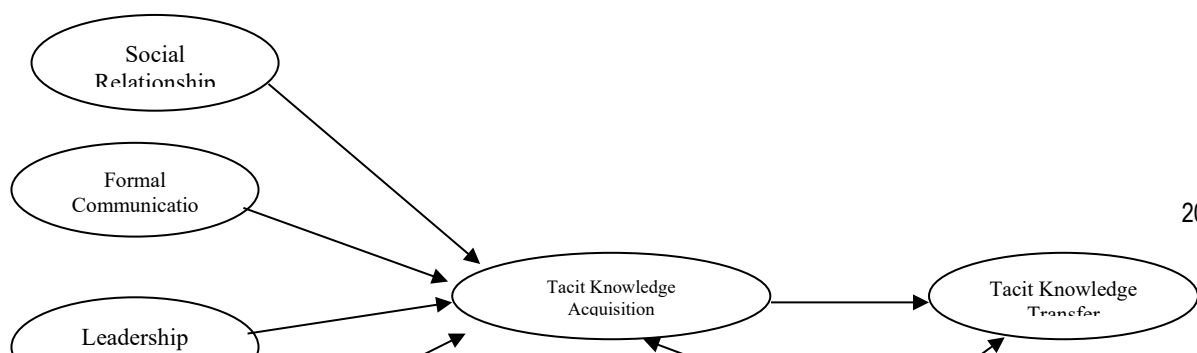


Figure 1: Overall hypotheses development