

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 φορτίσεων.....	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 μεταβλητής 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: Δείκτης αξιοπιστίας μεταβλητής μεταφοράς γνώσης .....	313
Πίνακας 27: Πίνακας συχνοτήτων της μεταβλητής μεταφοράς γνώσης .....	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.

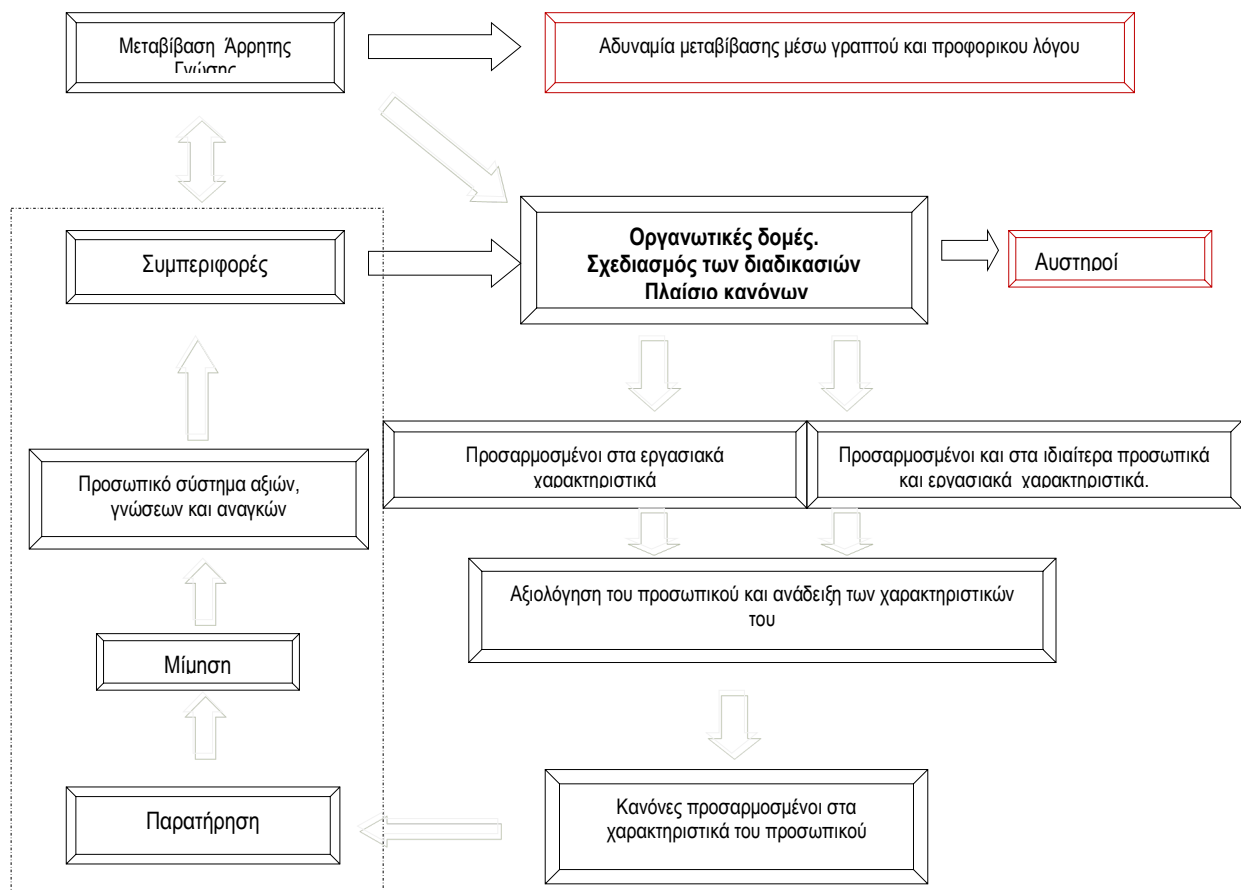
Το ερευνητικό πεδίο της διατριβής οριοθετείται στο γνωστικό αντικείμενο της διαχείρισης γνώσης σε επιχειρήσεις φιλοξενίας, εστιάζοντας στην εμπειρική γνώση, με το κύριο ερευνητικό ερέθισμα να προκύπτει από την αδυναμία ικανοποιητικής μεταβίβασης της. Υπό τη βασική παραδοχή ότι η εμπειρία δεν μεταφέρεται 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 εγκυρότητας 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,

---

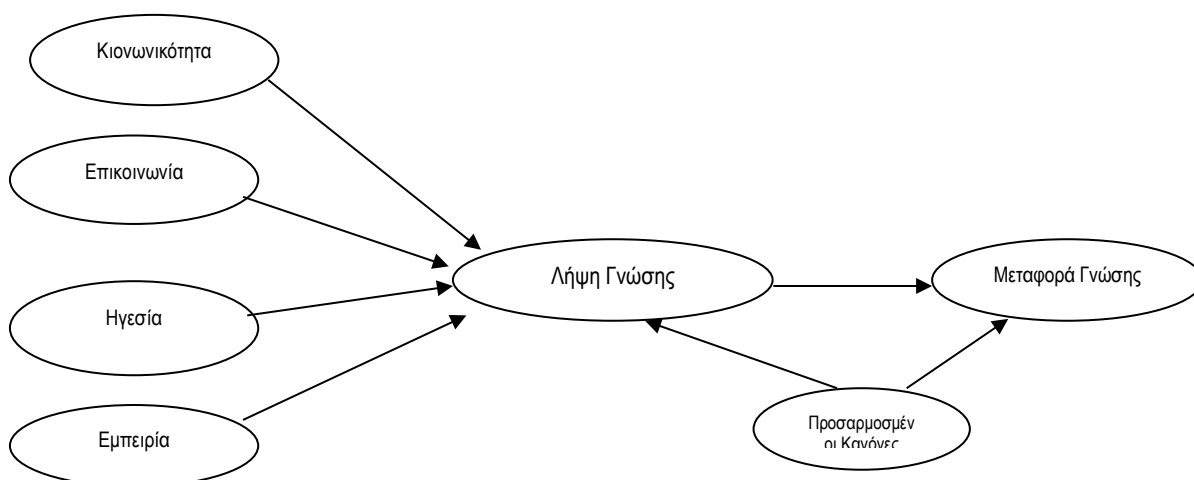
<sup>1</sup> Διενεργήθηκαν δύο γύροι πιλοτικών δοκιμών με σκοπό να διασφαλιστεί η μέγιστη δυνατή ακρίβεια και εγκυρότητα του ερευνητικού εργαλείου.

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 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.

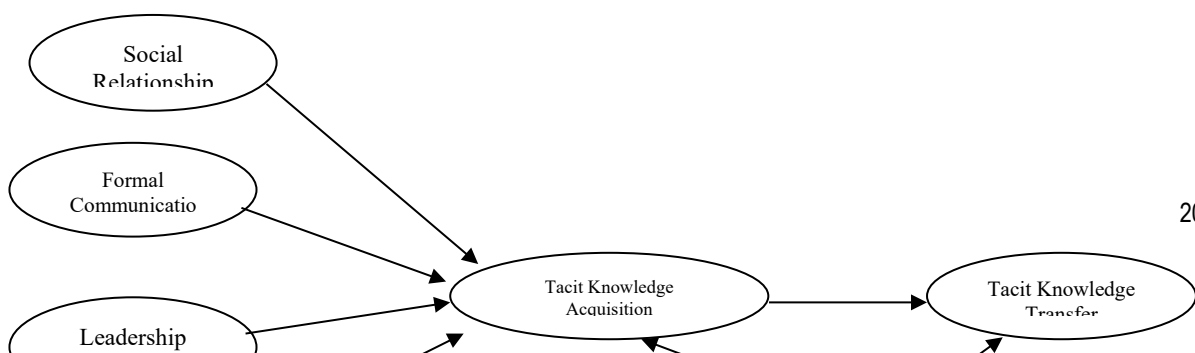


Figure 1: Overall hypotheses development

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«*EN ARXH ἦν ὁ Λόγος καὶ ὁ Λόγος ἦν πρὸς τὸν Θεὸν καὶ Θεὸς ἦν ὁ Λόγος· οὗτος ἦν ἐν ἀρχῇ πρὸς τὸν Θεό...*», αναφέρει στα πρώτα λόγια του Ευαγγελίου του ο Ιωάννης, αποδίδοντας στον Προϋπάρχον Θεό και τη Γνώση Αυτού, την αρχή των πάντων. Αυτή τη βαρύτητα έδωσε ο άνθρωπος στο λόγο και τη γνώση και έκτοτε κάθε του προσπάθεια αναλώνεται στην κατανόηση του κόσμου και στην απάντηση (υπαρκτών και μη) των ερωτημάτων που προκύπτουν, δημιουργώντας τις επιστήμες.

Η διαχείρισή της γνώσης στο επιστημονικό πεδίο της διοίκησης επιχειρήσεων, ξεκίνησε μόλις πριν από λίγες δεκαετίες καθιστώντας άμεσα σαφές ότι η γνώση είναι το πολυτιμότερο στοιχείο του ενεργητικού μιας επιχείρησης, ο ακρογωνιαίος λίθος της παραγωγικότητας και της καινοτομίας, ενώ εξ αρχής η γνώση διαχωρίστηκε σε ρητή (καταγεγραμμένη) και άρρητη (μη καταγεγραμμένη- εμπειρική). Πολλοί είναι οι ερευνητές που θέλοντας να τονίσουν τη σημασία, ειδικότερα της εμπειρικής, γνώσης υποστήριξαν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης παύει να είναι ισχυρό και μακροχρόνιο, όταν συνδέεται μόνο με την ρητή (καταγεγραμμένη) γνώση. Στη συνέχεια, τέθηκε από πολλούς ερευνητές το θεμελιώδες ερώτημα: «*Είναι εφικτό να μεταφερθεί αποτελεσματικά η εμπειρική γνώση; και αν ναι, με ποιόν τρόπο?*»<sup>2</sup>. Από τη βιβλιογραφία καθίσταται σαφές στον ερευνητή ότι η εμπειρική γνώση είναι κάτι περισσότερο από αυτό που είμαστε σε θέση να εκφράσουμε με λέξεις, θέτοντας ως εμπόδιο στη μεταφορά της, το χαρακτηρισμό της ως ανακλαστικής και εξαρτώμενης από ψυχολογικούς (ως επί το πλείστον) παράγοντες. Από τη βιβλιογραφική αναδίφηση προκύπτει επίσης, ότι η εμπειρική γνώση, δεν εκφράζεται ικανοποιητικά λεκτικώς ή γραπτώς, αποτυπώνεται όμως, σε συμπεριφορές που καθορίζονται από τις υφιστάμενες οργανωτικές δομές (Takeuchi και Nonaka, 1994). Συγκεκριμένα, οι θεμελιωτές της σύγχρονης επιστήμης της διαχείρισης της γνώσης σε επιχειρήσεις, Ικοζούρο Nonaka και Χιροτάκα Τακέουτσι στο βιβλίο τους «*Η επιχείρηση της Γνώσης*» (1994) στη σελίδα 36 αναφέρουν: «*Ο μαθητευόμενος τεχνίτης θητεύει δίπλα στον αρχιτεχνίτη και*

<sup>2</sup> πριν απαντηθεί το ερώτημα είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί ότι η μεταφορά της γνώσης (κατά τον Szulanski, 2000) είναι μια **σύνθετη και διακριτή** (distinctive) διαδικασία, **η οποία εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά των προσώπων που τη διαχειρίζονται**. Στη βιβλιογραφία προτιμάται ο όρος «μεταφορά» αντί του όρου «διασπορά» της γνώσης υποδηλώνοντας το δυναμικό, κλιμακούμενο, αλλά παράλληλα και προσωπικό χαρακτήρα που ενέχεται στη διαδικασία. Η απάντηση στο πρόβλημα της αδυναμίας ικανοποιητικής μεταφοράς της εμπειρικής γνώσης είναι το ζητούμενο αυτής της διατριβής της οποίας η ερευνητική συμβολή αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη άντληση και χρησιμοποίηση του άρρητου κεφαλαίου στις επιχειρήσεις φιλοξενίας.

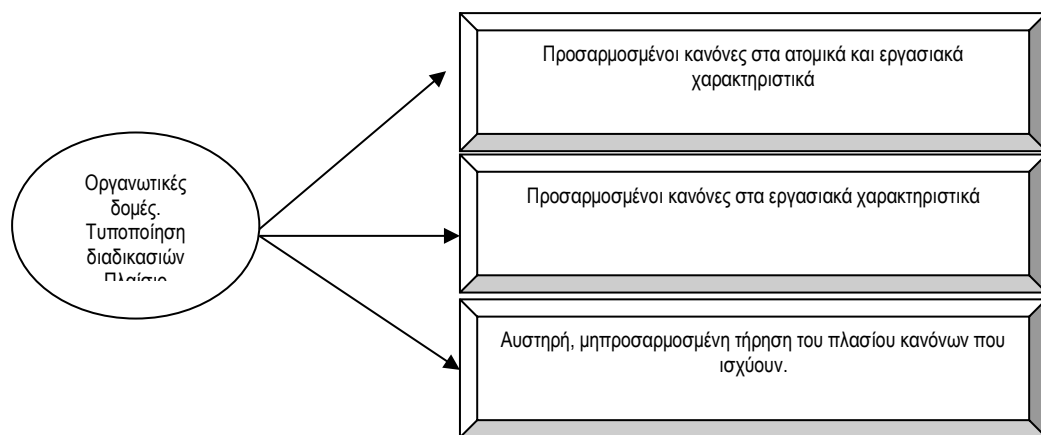
*μαθαίνει την τέχνη όχι μέσω της γλώσσας, αλλά μέσω της παρατήρησης, τη μίμησης και της πρακτικής».* Από αυτή τη διαδικασία ο μαθητευόμενος αντλεί γνώση, την οποία επεξεργάζεται διυλίζοντάς την μέσα από το προσωπικό σύστημα αξιών του, επαναπροσδιορίζοντάς και εφαρμόζοντάς την εκ νέου.

Ειδικότερα, για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας, όπου ότι το τελικό παραγόμενο προϊόν είναι η εμπειρία (Tsartas, 2013) που λαμβάνει ο περιηγητής, η εφαρμογή και η μεταβίβαση της εμπειρικής γνώσης έχει ιδιαίτερα σημαντικό αξιολογικό φορτίο για την επιχείρηση. Η αιτιολόγηση του ευρήματος στηρίζεται κυρίως στη διαπίστωση ότι οι ανάγκες των περιηγητών εξαρτώνται από πλήθος παραγόντων και εξωγενών επιδράσεων, απαιτώντας ένα ευρύ φάσμα εμπειρικών δεξιοτήτων από το προσωπικό της (Tsartas, 2013, Coccoisis, 2011). Με την παραδοχή ότι οι εμπειρικές δεξιότητες αποκαλύπτονται πρακτικά κυρίως από συμπεριφορές, η πρόκληση που αντιμετωπίζει η κάθε επιχείρηση φιλοξενίας, είναι να ωθήσει τους υπαλλήλους της να αναδείξουν την εμπειρική τους γνώση μέσα από κατάλληλα διαμορφωμένες συμπεριφορές, οι οποίες όμως διαμορφώνονται κυρίως από το πλαίσιο των κανόνων που ισχύουν στην επιχείρηση και που οριοθετούν το εύρος των δράσεων που μπορεί να αναλάβει ο κάθε εργαζόμενος..

Η παρούσα έρευνα ασχολείται με το συσχετισμό του πλαισίου κανόνων της επιχείρησης, με τη μεταφορά της εμπειρικής γνώσης και επιπλέον προσθέτει τον παράγοντα της προσαρμογής των κανόνων, στα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες του προσωπικού της επιχείρησης, (rules customization). Εκ προοιμίου, θα πρέπει να γίνει ο σαφής η κατηγορική μεταβλητή των κανόνων που προχωράει στο διαχωρισμό των εννοιών α) της μη προσαρμογής του κανονιστικού πλαισίου στις δυνατότητες και τα χαρακτηριστικά του προσωπικού που συνεπάγεται την αυστηρή τυποποίηση των διαδικασιών παραγωγής β) της προσαρμογής του κανονιστικού πλαισίου στα επαγγελματικά χαρακτηριστικά, δηλαδή την τυποποίηση των διαδικασιών με βάση τα εργασιακά χαρακτηριστικά και γ) της προσαρμογής του κανονιστικού πλαισίου, στα εργασιακά και τα ιδιαίτερα, προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, δηλαδή την τυποποίηση των διαδικασιών με το σύνολο των ατομικών και εργασιακών χαρακτηριστικών. Στην πρώτη περίπτωση, οι οργανωτικές δομές είναι αυστηρά δομημένες με αποτέλεσμα οι επιχειρησιακές διαδικασίες, (στυλ ηγεσίας και διοίκησης) οι αρμοδιότητες και οι σχέσεις των υπαλλήλων, να τηρούνται απαρέγκλιτα και με αυστηρή πειθαρχία, όπως εκπονηθήκαν, αναστέλλοντας τον αυθορμητισμό, τη δημιουργικότητα και την ατομική πρωτοβουλία (Drucker 2002). Πρόκειται για την εφαρμογή της μηχανιστικής- συγκεντρωτικής προσέγγισης ως ακραίο

τύπο οργανωσιακής διοίκησης Στη δεύτερη περίπτωση, η διοίκηση είναι περισσότερο αποκεντρωμένη, λιγότερο αυταρχική με τους οι κανόνες που οριοθετούν τη δράση, τις αρμοδιότητες και τη συμμετοχή στη διοίκηση, να προσαρμόζονται στα επαγγελματικά χαρακτηριστικά του προσωπικού, δηλαδή, την εκπαίδευσή τους, την ικανότητά τους να εργαστούν την καταγεγραμμένη εμπειρία τους, τις τεχνικές δεξιότητές τους κλπ, ενώ στην τρίτη περίπτωση το πλαίσιο των κανόνων είναι προσαρμοσμένο όχι μόνον στα εργασιακά, αλλά και στα ιδιαίτερα ανθρώπινα χαρακτηριστικά, που προσδιορίζουν τον προσωπικό χαρακτήρα του κάθε εργαζόμενου. (Διάγραμμα 3).

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΑΝΟΝΩΝ. ΑΥΣΤΗΡΟΙ, ΕΥΕΛΙΚΤΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΟΙ**



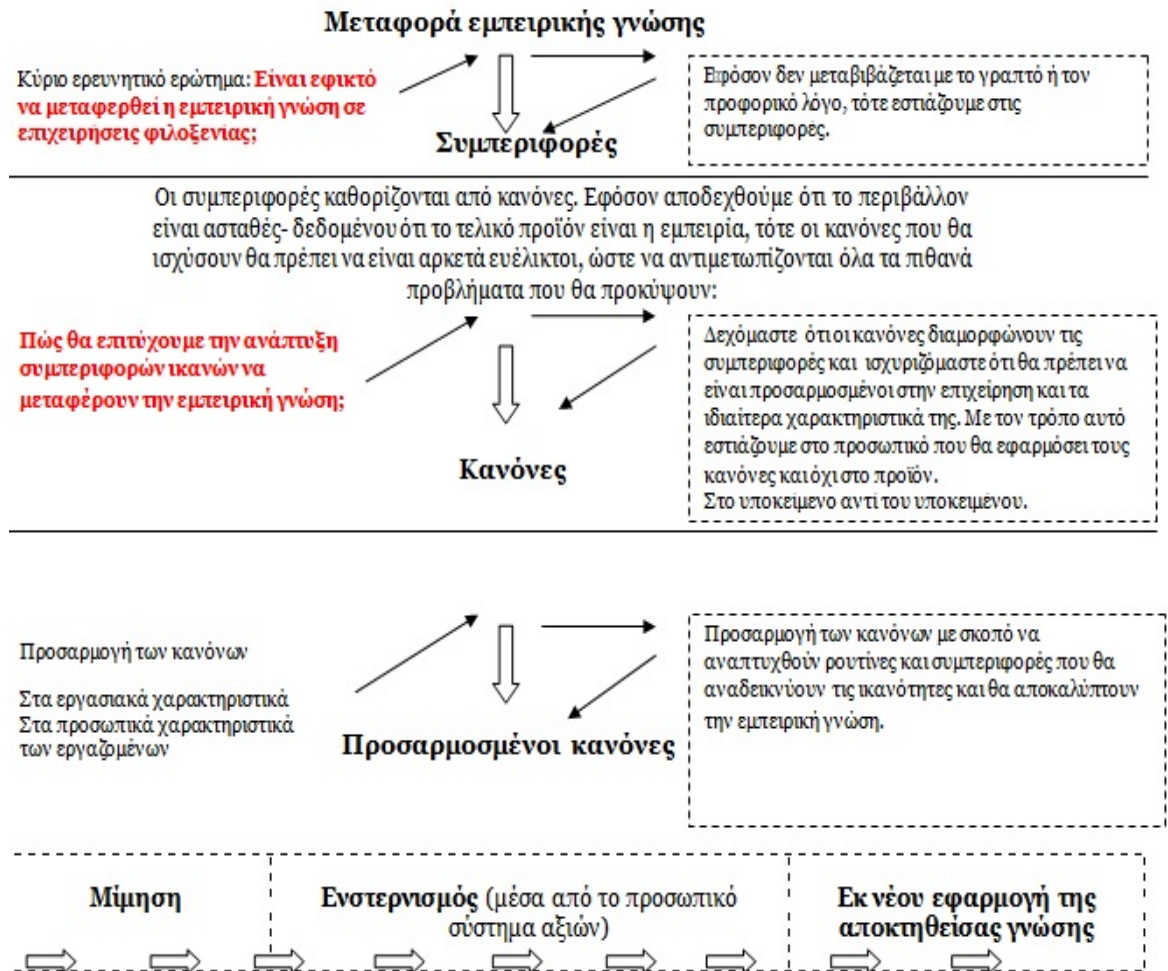
Πηγή: Συγγραφέας

Στο περιβάλλον μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης οι παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί για την απόδοση μιας ολοκληρωμένης θετικής εμπειρίας από την πλευρά του προσωπικού, είναι η γνώση του αντικειμένου, η συσσωρευμένη εμπειρία, οι τεχνικές δεξιότητες, οι ικανότητες επικοινωνίας σε συνδυασμό με τις προσωπικές αξίες, το ψυχισμό και τη δέσμευση των υπαλλήλων απέναντι έργο που επιτελούν μέσα στην επιχείρηση. Με την ίδια συλλογιστική, οι κανόνες που οριοθετούν τη δράση του προσωπικού, θα ήταν σημαντικό να προσαρμόζονται στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού εστιάζοντας πλέον από το αντικείμενο (προσανατολισμός στο προϊόν παραγωγής), στο υποκείμενο (στον ανθρώπινο παράγοντα). Δίχως να αμφισβητηθούν, οι τύπος της οργανωσιακής προσέγγισης για τη διοίκηση, οι γενικές ιεραρχικές αξίες και οι αρχές που εκφράζει η ηγεσία, η ανάπτυξη ενός προσωποποιημένου συνόλου κανόνων δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό να αναπτύξει συμπεριφορές, ρουτίνες και δράσεις, εκ των οποίων θα αναδειχθεί μαζί με την ολοκληρωμένη προσωπικότητά του, και η εμπειρική του γνώση. Αυτή στη συνέχεια θα αποτελέσει αντικείμενο παρατήρησης από τους νεότερους ή λιγότερο έμπειρους υπαλλήλους, οι οποίοι αρχικά θα μιμηθούν και στη συνέχεια θα προσαρμόσουν στις δικά



τους χαρακτηριστικά τη νέα εμπειρική γνώση, διυλίζοντάς την μέσα από το προσωπικό τους ιεραρχικό σύστημα αξιών και τέλος, θα την εφαρμόσουν. (Nonaka and Takeuchi 1996). Παράλληλα, εστιάζοντας στον εργαζόμενο και όχι στο προϊόν, η μετακίνηση δηλαδή από το αντικείμενο στο υποκείμενο (επενδύοντας και αξιοποιώντας ξεχωριστά το κάθε ένα μέλος της επιχείρησής), δημιουργεί εφελθτήριο ανάπτυξης ισχυρών ομάδων, με ισχυρή αυτοπεποίθηση και πραγματικές αρμοδιότητες, δημιουργικές και ελεύθερες να εκφραστούν. Προς επίρρωση των παραπάνω, οι σύγχρονες τάσεις της οργανωσιακής θεωρίας και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (Holste και Fields, 2010, Levin και Cross, 2004) κάνουν σαφές ότι ο ανθρώπινος παράγοντας πρέπει να λαμβάνεται υπόψη προκειμένου να υπάρξει μια περισσότερο ολοκληρωμένη αντίληψη των δυνατοτήτων του προσωπικού. Η συμβολή, λοιπόν, της παρούσας έρευνας στην γνώση και την επιστήμη είναι η διερεύνηση καταρχήν του επιχειρήματος: «Η μεταφορά της άρρητης γνώσης, συναρτάται με την ανάπτυξη και εφαρμογή πλαισίου κανόνων, προσαρμοσμένου στα επαγγελματικά προσόντα και στα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού». Στην ουσία αναπτύσσεται μια νέα παράμετρος διαχείρισης της εμπειρικής γνώσης αυτή της προσαρμογής των κανόνων, με βάση την οποία διερευνάται κατά πόσο επηρεάζεται η διαχείριση της εμπειρικής γνώσης.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: ΣΧΗΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ**



Πηγή: Συγγραφέας

## ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Η διαχείριση της γνώσης στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων τουρισμού και φιλοξενίας εξακολουθεί να ανήκει στην «αναδυόμενη» θεματογραφία, ειδικότερα όμως, η επιχειρηματολογία για τη διαχείριση της άρρητης γνώσης, είναι ακόμη σε εμβρυακό στάδιο, παρά την εγνωσμένη σπουδαιότητα της στην λειτουργία των επιχειρήσεων. (Shaw και Williams, (2009), Borges et al, (2012). Σκοπός της διατριβής, πέραν της διερεύνησης της κύριας ερευνητικής υπόθεσης, είναι να προσθέσει ένα επίχειρημα στον ακαδημαϊκό διάλογο και να εντείνει τη συζήτηση στο αντικείμενο, εμπλουτίζοντας τη μέχρι σήμερα υφιστάμενη βιβλιογραφία. Εξ' αρχής θα ήταν απαραίτητο, να καθορισθεί σε αδρές καταρχήν γραμμές, το βασικό ερευνητικό πλαίσιο εντός του οποίου θα διερευνηθεί το ερώτημα της δυνατότητας μεταφοράς της εμπειρικής γνώσης. Για το λόγο αυτό θα διευκρινιστούν εν τάχει, οι βασικές παράμετροι του προβλήματος αναφορικά με το τί είναι εμπειρική γνώση και πώς οι σύγχρονοι ερευνητές αξιολογούν τον ανθρώπινο παράγοντα, σε σχέση με τη λειτουργία της επιχείρησης, παραγωγικότητα και τη διαχείριση γνώσης.

### **ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΡΡΗΤΗ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΩΣ ΜΕΤΑΦΕΡΕΤΑΙ;**

Από την πληθώρα των ερευνητικών αναφορών στο αντικείμενο της διαχείρισης γνώσης, γίνονται άμεσα αντιληπτές δυο μεγάλες κατηγορίες γνώσης: η ρητή και η άρρητη. Ρητή γνώση είναι το είδος της γνώσης που έχει καταγραφεί, επομένως και εύκολο να μοιραστεί, να συζητηθεί, να αποδειχθεί και να μεταφερθεί (Nonaka and Takeuchi, 1991), ενώ η άρρητη γνώση κατά τους Davenport και Prusak, (1998), δεν μπορεί να αποτυπωθεί γραπτώς όντας στενά συνδεδεμένη με τα συναισθήματα, τις αξίες και την εμπειρία. Ο Michael Polanyi (1966) έγραψε στο βιβλίο του *The Tacit Dimension: Γνωρίζουμε περισσότερα από όσα μπορούμε να πούμε*, υποστηρίζοντας πως η άρρητη γνώση είναι υποσυνείδητη, κρυμμένη σε συναισθήματα και συμπεριφορές, επομένως είναι σχεδόν αδύνατο να μεταφερθεί. Η Aadne (1996), υποστήριξε ότι η βάση της γνώσης είναι η άρρητη, ενώ ο Polanyi, (1969), υπογράμμισε ότι η ρητή γνώση εξαρτάται από το πώς έχει κατανοηθεί και κωδικοποιηθεί η άρρητη γνώση. Οι Cavusgil (2003), Inkpen και Dinur (1998) όρισαν την γνώση ως ένα κινούμενο φάσμα, συνεχώς μεταβαλλόμενο από άρρητη σε ρητή γνώση και αντίστροφα, ανάλογα με το περιεχόμενο του, ενώ ο Boisot (1998) υποστήριξε ότι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και καινοτομίας εξαρτάται από τον βαθμό της μετατροπής της άρρητης σε ρητή γνώση. Όλη αυτή η δυναμική δομή της ανταγωνιστικότητας είναι

ευρέως βασισμένη σε εκείνους που μπορούν να συνδυάσουν την άρρητη γνώση και την εμπειρία με την καταγεγραμμένη γνώση που μπορεί να αποκτηθεί εντός και εκτός του οργανισμού. Αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα της εμπειρικής γνώσης σε ό,τι αφορά στην ανάπτυξη δραστηριοτήτων αριστείας, ο Nonaka (1994), ανέπτυξε το μοντέλο SECI<sup>3</sup>, για να αποτυπώσει και να αιτιολογήσει τη θεωρία της δημιουργίας, ροής και εξέλιξης της καινοτόμου γνώσης. Για τον Ιάπωνα ερευνητή και τους συναδέλφους του η δημιουργία της γνώσης είναι μια συνεχής διαδικασία συντεθειμένη από δυναμικές αλληλεπιδράσεις ανάμεσα σε ρητή και άρρητη γνώση, που οδηγούν σε καινοτόμες διαδικασίες και ιδέες.

Ο συγκεκριμένος μηχανισμός μεταφοράς γνώσης αν και θεωρείται ιδιαίτερος σημαντικός για την ανάπτυξη και αξιοποίηση του πνευματικού κεφαλαίου της επιχείρησης, εντούτοις, δεν έχει φωτιστεί επαρκώς, σε ό,τι αφορά στο σκέλος της εμπειρικής γνώσης. Οι συγγραφείς στο βιβλίο *«Η επιχείρηση της γνώσης»* σελ 100, στο ερώτημα *«Πώς μετατρέπεται ή άρρητη γνώση σε ρητή αποτελεσματικά και αποδοτικά;»* απαντούν: *«με τη διαδοχική χρήση μεταφορών, αναλογιών και μοντέλων»*, αγγίζοντας, όπως θα αναλυθεί παρακάτω στη σελίδα 93, τους μηχανισμούς μεταφοράς της εμπειρικής γνώσης. Το μοντέλο του Nonaka επεξηγεί πλήρως τις ροές της γνώσης, δεν υπεισέρχεται όμως στην ανάλυση των μηχανισμών που ενεργοποιούνται για να μεταφερθεί η γνώση ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης. Ο ίδιος ο ερευνητής χρησιμοποιεί την παραδοχή ότι η άρρητη γνώση δεν καταγράφεται, δεν κωδικοποιείται εύκολα και ως εκ τούτου δεν μεταφέρεται ακέραια, υιοθετώντας τη θέση του Polanyi και άλλων ερευνητών, περί της δυσκολίας μεταφοράς της άρρητης γνώσης. Ωστόσο, όπως αναφέρει ο ερευνητής οι μηχανισμοί δημιουργίας και μεταφοράς της γνώσης τα στάδια της Κοινωνικοποίησης, της Εσωτερίκευσης, του Συνδυασμού και της Εξωτερίκευσης δεν μπορούν να ερευνηθούν ικανοποιητικά, κάτω από *ceteris paribus* συνθήκες. Στην πράξη, αυτή η συνεχής και δυναμική διαδικασία είναι ο πυρήνας της δημιουργίας γνώσης και ισχυρή βάση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Boisot 1998), και συνεπώς, το ανθρώπινο περιβάλλον στο οποίο πραγματοποιούνται τα παραπάνω στάδια θα πρέπει να εξετάζεται και να λαμβάνεται υπόψη με τη δέουσα σημασία και βαρύτητα.

Ερευνώντας το θέμα σε βάθος, οι Davenport και Prusak (1998) όπως και ο Szulanski (2003) προσδιόρισαν τους παράγοντες που παρακωλύουν τη μεταφορά της γνώσης, αναφέροντας πως ένα αρνητικό περιβάλλον μπορεί να περιορίσει τη δημιουργία γνώσης και των διαδικασιών μεταβίβασης, γιατί αποδομούν τις ιεραρχικές της δομές της επιχείρησης και

---

<sup>3</sup> Η ονομασία του μοντέλου συντίθεται από το ακρωνύμιο : Socialization, Externalization, Combination, Internalization.

τελικά αποδυναμώνουν το πνευματικό της κεφάλαιο. Στο ίδιο θέμα της διερεύνησης των παραγόντων που επηρεάζουν τη διαδικασία μεταφοράς της γνώσης, οι Cummings και Teng (2003) υποστήριξαν ότι ο ακριβής ορισμός της επιτυχημένης μεταβίβασης γνώσης είναι η ικανότητα να απορροφηθούν τα χρήσιμα κομμάτια της γνώσης, να προσαρμοστούν στο μικροπεριβάλλον της επιχείρησης, σύμφωνα με τις ανάγκες, τις ιεραρχικές αξίες και τις προσωπικές δεξιότητες του προσωπικού και να χρησιμοποιηθούν με τον καταλληλότερο δυνατό τρόπο. Στην ίδια γραμμή κινήθηκαν και οι Argote και Ingram (2000) αλλά και ο Nonaka (1994), οι οποίοι υποστήριξαν πως οι ρουτίνες διαχείρισης της γνώσης πρέπει να προσαρμόζονται και να ρυθμίζονται με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τις ικανότητες, τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών του προσωπικού και τις συνθήκες της παραγωγικής διαδικασίας.

#### **Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΚΑΝΟΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.**

Ανάμεσα στις πλείστες όσες αναφορές είναι πλέον αποδεκτό, ότι το συνολικό περιβάλλον του οργανισμού, επηρεάζει και συν-διαμορφώνει τις διαδικασίες παραγωγής και διαχείρισης της γνώσης, ιδιαίτερα στον ανθρωπογενή και ανθρωποκεντρικό τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας (Tsartas et al, 2011). Ειδικότερα, στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, ανεξάρτητα από τη μορφή διοίκησης που ασκείται (Αυταρχική, γραφειοκρατική, συμμετοχική κλπ), υπάρχει ένα δομημένο<sup>4</sup> πλαίσιο τυποποίησης εργασιών, αρμοδιοτήτων, συγκέντρωσης εξουσίας, εξειδίκευσης και επικοινωνίας που καθορίζουν μέσω κανόνων, τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Gee 1994). Ωστόσο, ο αστάθμητος παράγοντας της ικανοποίησης του περιηγητή και της απόδοσης εμπειριών, δημιουργεί περιβάλλον σημαντικά ευμετάβλητο, που διαμορφώνεται δυναμικά μέσα από πλήθος επιρροών. Για να ελεγχθεί αποτελεσματικά το περιβάλλον αυτό και να καθοριστούν οι κατάλληλες συμπεριφορές, είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί το κατάλληλο σύστημα κανόνων που θα οριοθετεί τις διαδικασίες, τις αρμοδιότητες, τις συμπεριφορές και θα διευθετεί τις συγκρούσεις (Ojo 2009).

Μιλώντας όμως για συμπεριφορές και κανόνες είναι απαραίτητο να χρησιμοποιήσουμε βιβλιογραφικές αναφορές από την επιστήμη της διοίκησης και της οργανωσιακής

---

<sup>4</sup> Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας δεν παύουν να είναι τυπικές οργανώσεις και ως τέτοιες λογίζονται

συμπεριφοράς προκειμένου αιτιολογηθεί και να υποστηριχθεί βιβλιογραφικά με άρτιο τρόπο η αναγκαιότητα της θέσπισης ενδοεπιχειρησιακών κανόνων και η διασύνδεσή τους με τις προκύπτουσα συμπεριφορά του προσωπικού του οργανισμού. Ξεκινώντας από την έννοια της διοίκησης, δίχως να μπούμε στο πεδίο της εξελικτικής διαδικασίας του σύγχρονου μάνατζμεντ, θα προσπαθήσουμε να ορίσουμε και να συνδέσουμε τη διοίκηση με την εφαρμογή κανόνων και την συμπεριφορά των υπαλλήλων. Κατά τον Fayol (1949) η διοίκηση αφορά στην έκδοση οδηγιών (κανόνων) που θα διασφαλίζουν την επίτευξη στόχων, ενώ σύμφωνα με τους Wagner και Hollenbeck (2010), διοίκηση είναι η διαδικασία επηρεασμού της συμπεριφοράς των εργαζομένων, μέσα σε ένα δομημένο λειτουργικό πλαίσιο, με σκοπό να αναγνωριστούν και να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Αυτό το πλαίσιο σε συνδυασμό με το εφαρμοζόμενο στυλ διοίκησης και ηγεσίας, για να είναι λειτουργικό θα πρέπει να υποστηρίζεται από ένα συγκεκριμένο πλέγμα κανόνων που διαμορφώνουν την συμπεριφορά και κατ επέκταση, τους ρόλους του προσωπικού της επιχείρησης (Wagner 2005). Ο Mayo (1945) ανοίγοντας το δρόμο για το ανθρωπιστικό μάνατζμεντ, υποστήριξε ότι η συμπεριφορά του εργαζομένου εξαρτάται κυρίως από τις κοινωνικές και οργανωτικές συνθήκες εργασίας, ενώ ο McGregor (1992) στη θεωρία των αξόνων X,Y αναδεικνύει τη σημασία των κανόνων όχι μόνον στο απολυταρχικό, αλλά και στο δημοκρατικό μάνατζμεντ. Επίσης ο Hackman (1993), διαχώρισε τους κανόνες σε γραπτούς και σε άγραφους επισημαίνοντας ότι και τα δύο ήδη κανόνων είναι εξίσου σημαντικά για την διαμόρφωση της συμπεριφοράς και των σχέσεων μεταξύ των μελών του προσωπικού της επιχείρησης. Στην ουσία οι κανόνες σε κάθε τους μορφή είναι αναπόσπαστο μέρος της λογικής οργάνωσης της επιχείρησης, η οποία προκαλεί και συγκεκριμένες συμπεριφορές από την πλευρά του προσωπικού. Οι Hendron και Fredrickson (2006) υποστήριξαν ότι οι κανόνες χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να επιβάλλουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, κατά το δυνατό περισσότερο τυποποιημένη, ενώ οι McShane και Glinow (2008) αναφέρουν ότι οι το σύνολο των εργασιακών διαδικασιών, ελέγχεται από ένα κωδικοποιημένο σύνολο κανόνων και διαδικασιών. Οι Deshpande και Webster (1989), διατύπωσαν την άποψη ότι οι κανόνες παρέχονται για να διαμορφωθεί ένα κοινό πρότυπο συμπεριφορών, βασισμένων σε κοινά πρότυπα και αξίες. Παρόμοια άποψη διατύπωσε και ο Handy (1992) επιχειρηματολογώντας υπέρ της διατύπωσης κανόνων που διαμορφώνουν μια κοινή οργανωσιακή κουλτούρα.. Ο Baumgartner (2003) διατύπωσε την άποψη ότι οι κανόνες εναρμονίζουν την ατομική συμπεριφορά σε μια κοινή οργανωσιακή θεώρηση- κουλτούρα.

Διερευνώντας σε μεγαλύτερο βάθος διαπιστώνουμε τη ευθεία διασύνδεση του πλαισίου κανόνων με τις δομές του οργανισμού και το αντικείμενο των θέσεων εργασίας.

Με βάση τους παράγοντες που διαμορφώνουν το πλαίσιο σχεδιασμού και το αντικείμενο μιας θέσης εργασίας, τίθεται το ζήτημα των κανόνων και προτύπων που ουσιαστικά είναι τα εργαλεία για να τεθούν σε εφαρμογή όσα προηγουμένως σχεδιάστηκαν και να δοκιμαστεί σε ρεαλιστική βάση η λειτουργικότητα, η ροή και η αποτελεσματικότητα των εργασιών.

### **ΕΜΒΑΘΥΝΟΝΤΑΣ ΛΙΓΟ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΤΟΥΣ ΚΑΝΟΝΕΣ**

Σύμφωνα με τον Hodgson (1995), οι κανόνες είναι μοτίβα σκέψης ή συμπεριφοράς, που μπορούν, να υιοθετηθούν συνειδητά ή ασυνείδητα, από τα άτομα. Ο Hodgson (1995, 2009) υποστηρίζει με έμφαση, ότι το κύριο χαρακτηριστικό των κανόνων μπορεί να καθορίζεται από την λογική δομή της κάθε κατάστασης και δράσης: αν δηλαδή, ισχύουν οι συνθήκες «X», τότε δρούμε «Ψ». Η συμβολή των τυπικών κανόνων για την επιχείρηση έγκειται στο να προσδιορίσει τα καθήκοντα των μελών του οργανισμού ρυθμίζοντας έτσι τις σχέσεις ιεραρχίας και τις διαδικασίες της εργασίας. Για τη διοίκηση, οι κανόνες προσφέρουν νομική προστασία όσον αφορά τη λειτουργία της επιχείρησης: Από τη στιγμή που υπάρχει ο κανόνας γραμμένος, είναι λάθος του εργαζόμενου αν δεν τον τηρήσει (Grote, Weichbrodt, 2007). Για αυτούς οι κανόνες, δεν είναι μόνο η ανάθεση αρμοδιοτήτων και η ρύθμιση των συμπεριφορών και των μηχανισμών συντονισμού, αλλά ένας τρόπος να εξασφαλίσει η οργάνωση ότι καλύπτει τις απαιτήσεις του ανταγωνισμού και του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο Winter (1995) υποστηρίζει ότι η οργάνωση επιβάλλει ένα σύστημα κανόνων προσαρμοσμένο στις ιεραρχικές αξίες της επιχείρησης, αφενός για να αντιμετωπιστούν τα πολλά εμπόδια και αφετέρου να οδηγηθεί το προσωπικό όχι μόνο στο να κάνει μια καλή δουλειά, αλλά για να κάνει την καλύτερη δυνατή δουλειά, μειώνοντας την πολυπλοκότητα και την αβεβαιότητα κατά την λήψη αποφάσεων. Ο Cohen (1995) θεωρεί πως ο κανόνας είναι μια σχέση η οποία επιτρέπει στα άτομα να πραγματοποιήσουν μια ενέργεια όταν εμφανιστούν οι κατάλληλες συνθήκες. Η διαδικασία αντιμετώπισης της κάθε κατάστασης μπορεί να είναι είτε αυτόματη είτε εσκεμμένη και συνειδητή. Πρέπει να διευκρινιστεί επίσης, ότι με τους κανόνες μπορούμε να καθορίσουμε το ευρύτερο πεδίο ή τα όρια, βάσει των οποίων θα αναπτυχθούν ρουτίνες. Ο Reynaud (1997) υποστηρίζει ότι μια καθημερινή ρουτίνα εργασίας είναι ένα ρεαλιστικό μέσο για την επίλυση ενός προβλήματος, στο οποίο ο κανόνας δίνει μια θεωρητική, περιληπτική και γενική απάντηση. Από αυτόν τον

ορισμό προκύπτει ότι οι κανόνες αποτελούν το υπόβαθρο των ρουτινών, ενώ είναι αδύνατο να υιοθετηθούν ατομικές συμπεριφορές και ρουτίνες, χωρίς να προϋπάρξουν οι κανόνες. Με λίγα λόγια, ο κανόνας καθορίζει τα όρια μέσα στα οποία αναπτύσσονται ρουτίνες και εξ αυτών, οι ατομικές δραστηριότητες και συμπεριφορές. Όσο πιο αυστηρός είναι ένας κανόνας τόσο πιο στενά είναι τα όρια για ατομική δράση, πρωτοβουλία και ανάπτυξη καθημερινών ρουτινών.

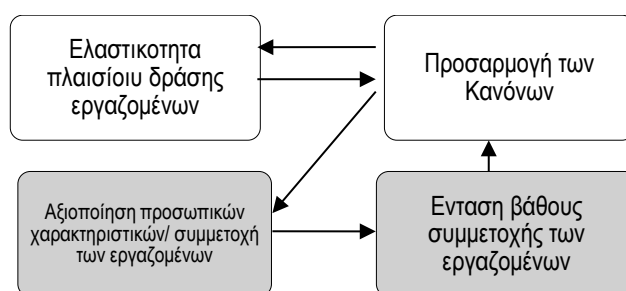
Από την άλλη πλευρά, οι προσαρμοσμένοι κανόνες προσφέρουν τον απαιτούμενο χώρο στα άτομα να αναπτύξουν ένα ευρύ φάσμα οργανωτικής συμπεριφοράς και ρουτινών, στο αντικείμενο της εργασίας τους. Το επιχείρημα των ερευνητών που υποστηρίζουν την ανάπτυξη τέτοιων κανόνων (Wu, 2010), είναι πως σε αντίστοιχες συνθήκες υψηλής αβεβαιότητας, η αυστηρή τυποποίηση των διαδικασιών μπορεί να είναι ακόμα και επιζήμια για την επιχείρηση, διότι η ανθρωπινή δραστηριότητα και ο παράγοντας της κοινωνικής αλληλεπίδρασης δεν μπορούν να μετρηθούν και να τυποποιηθούν. Η προτεινόμενη μέθοδος για να βελτιωθεί η δυνατότητα προγραμματισμού, πρόβλεψης και ελέγχου είναι να αναπτυχθεί η απαραίτητη ευελιξία και προσαρμοστικότητα (Grote, Weichbrodt, 2007, Wu 2010) που θα επιτρέπει στις επιχειρήσεις και οργανισμούς να αντιμετωπίσουν τις αβεβαιότητες και τα συν αυτής, παρελκόμενα προβλήματα. Αν οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ευέλικτοι ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν οποιεσδήποτε νέες απαιτήσεις, εισροές ή αλλαγές που συμβαίνουν στον χώρο εργασίας τους, τότε οι οργανισμοί φιλοξενίας, θα έχουν περισσότερες πιθανότητες να μεταφέρουν την άρρητη γνώση και να επιβιώσουν σε ένα ασταθές, οικονομικά δυσμενές και συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον. Αυτό που η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να επιτύχει, είναι να διασφαλίσει ότι όλοι οι υπάλληλοι της υποκινούνται επαρκώς και παράλληλα ότι διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για να ανταποκρίνονται με επιτυχία στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον

Ο όρος «προσαρμοσμένοι», αναφέρεται ακριβώς στην δυνατότητα σύμπτωσης του κανονιστικού πλαισίου με τα επαγγελματικά προσόντα και προσωπικά χαρακτηριστικά, τις αξίες και τις αρετές των εργαζομένων. Σε ό,τι αφορά στην συμμετοχή των εργαζομένων - εκούσια ή ακούσια- στη θεσμοθέτηση των κανόνων (εκούσια όταν συμμετέχουν στην πραγματική διαδικασία εκφράζοντας τις θέσεις του, ή ακούσια όταν λαμβάνονται υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι προσωπικές τους αξίες), οι Marchington και Wilkinson (2008), Marchington et al(2009) περιγράφουν ότι το «βάθος συμμετοχής» βάσει του οποίου οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφραστούν για τους οργανωτικούς κανόνες, άμεσα ή έμμεσα, μπορεί να επηρεάσει το συνολικό σύστημα των αποφάσεων. Όταν το βάθος είναι μικρό, η



συμμέτοχη στη δημιουργία των κανόνων διαδικασίας, είναι ελάχιστη και οι εργαζόμενοι απλώς ενημερώνονται για την θέσπιση τους. Αυτό το είδος της διοικητικής μεθόδου, βασίζεται στην ανελαστική και αυστηρή διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, η οποία όμως δεν ενδείκνυται, κατά τον Wu (2010) ως κατάλληλη σε περιβάλλον αστάθειας και αβεβαιότητας, «ανοιχτό» σε πλήθος εξωγενών επιδράσεων. Αντίθετα, οι ευέλικτοι κανόνες ως διοικητικές εντολές, προϋποθέτουν βαθύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία διαμόρφωσης του κανονιστικού πλαισίου, πολλών δε μάλλον, οι προσαρμοσμένοι κανόνες, -οι οποίοι λειτουργούν συμπληρωματικά του κανονισμού λειτουργίας, πηγάζουν από τον ψυχισμό, την κουλτούρα και τη συνείδηση των υπαλλήλων, δημιουργούνται στη βάση των στοιχείων που διαμορφώνουν την προσωπικότητα του εργαζομένου, ουσιαστικά συν-διαμορφώνονται και δεν επιβάλλονται στο προσωπικό-εξασφαλίζουν εξ αρχής τη συναίνεση και τη συμμετοχή του καθενός εργαζόμενου ξεχωριστά στη διαδικασία διαμόρφωσης των κανονιστικού πλαισίου. Η από κοινού (μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων) ανάπτυξη κανόνων και η προσαρμογή τους στην προσωπικότητα των υπαλλήλων και του περιβάλλοντος εργασίας μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και να τους δεσμεύσουν, περισσότερο στους ρόλους που τους έχουν ανατεθεί. Ομοίως, η πρακτική αυτή θα επιτρέψει την αμοιβαία κατανόηση ενισχύοντας ταυτόχρονα τους παράγοντες της εμπιστοσύνης, της επικοινωνίας, της κοινωνικής εγγύτητας των μελών της επιχείρησης. Η προσαρμογή λοιπόν των κανόνων στα επαγγελματικά προσόντα αφενός και αφετέρου στον ψυχισμό, την συνείδηση και τις ιδιαιτερότητες του προσωπικού, είναι εξ αρχής και επί της ουσίας το πρώτο στάδιο συνδιαμόρφωσης του κανονιστικού πλαισίου μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, διότι οι κανόνες θεσπίζονται και λειτουργούν στη βάση των χαρακτηριστικών και της δυναμικής του προσωπικού και όχι ερήμην του, δίχως να λαμβάνονται υπόψη όλα τα παραπάνω. \_Οι Lepak και Snell (1999) επιχειρηματολογούν, αναφέροντας ότι το στυλ διοίκησης που έρχεται σε επαφή και γνωρίζει το προσωπικό και τα χαρακτηριστικά του, διαχειρίζεται αποτελεσματικότερα το πνευματικό κεφάλαιο που διαθέτει. Θέση του συγγραφέως είναι ότι η προσαρμογή των κανόνων στον καθένα ξεχωριστά εργαζόμενο, συσχετίζεται θετικά με την αποτελεσματική διαχείριση του εμπειρικού/ άρρητου πνευματικού κεφαλαίου της επιχείρησης.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΚΑΝΟΝΩΝ ΣΥΝ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**



Πηγή: Συγγραφέας

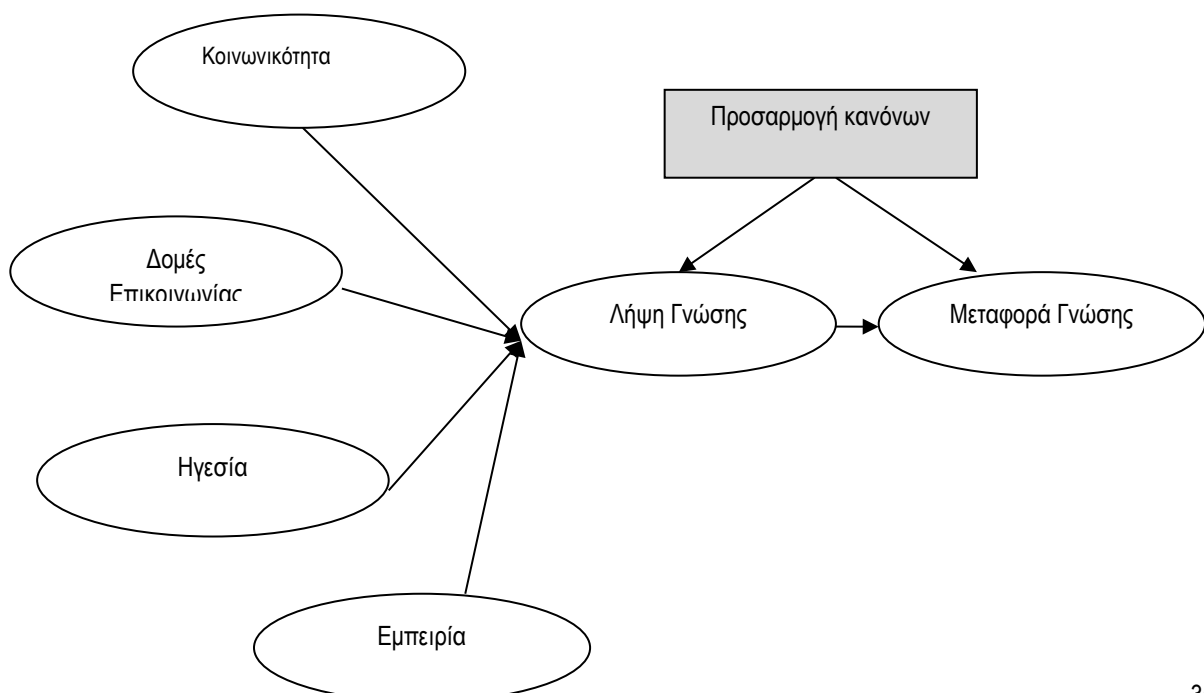
### **ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΙ Η ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΕ ΔΙΓΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ**

Όπως προαναφέρθηκε, πρωταρχικός στόχος της εργασίας είναι να διερευνήσει τις διαδικασίες μεταφοράς της άρρητης γνώσης μεταξύ των μελών του προσωπικού ενός ξενοδοχείου, όπου οι εικασίες, η διαίσθηση, η φαντασία και το πάθος- ως μορφές έκφρασης της άρρητης γνώσης- θα μπορούσαν να μετατραπούν σε ρητή γνώση. Για τη διερεύνηση του σκεπτικού, αναπτύχθηκε η ακόλουθη ερευνητική υπόθεση: «Η μεταφορά της άρρητης γνώσης, συναρτάται με την ανάπτυξη και εφαρμογή πλαισίου κανόνων, προσαρμοσμένου στα επαγγελματικά προσόντα και στα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού». Για να αποδείξουμε την εγκυρότητα της υπόθεσης, αναπτύχθηκε μοντέλο στο οποίο συσχετίστηκε η ανάπτυξη προσαρμοσμένων κανόνων με τη λήψη και η μεταφορά της γνώσης, ενώ αναζητήθηκε η επίδραση των εξωγενών παραγόντων της ηγεσίας, των δομών επικοινωνίας της εμπειρίας και της κοινωνικής εγγύτητας- κοινωνικότητας στη λήψη και μεταφορά της εμπειρικής γνώσης.

Για το λόγο αυτό, διενεργήθηκε ποσοτική και ποιοτική έρευνα με ερωτηματολόγια σε ξενοδοχεία της Θεσσαλονίκης και της Χαλκιδικής. Σε κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση, προηγήθηκε ημι-δομημένη συνέντευξη με τον Διευθυντή της επιχείρησης (ή τον διευθυντή προσωπικού), ασκήθηκε παρατήρηση και στη συνέχεια διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια στο προσωπικό της επιχείρησης, τα οποία συμπληρώθηκαν υπό την επίβλεψη του ερευνώντα. Τα ερωτηματολόγια στο σύνολό τους ξεπέρασαν τα 750, ενώ οι συνεντεύξεις που έγιναν ήταν 107, σε σύνολο 56 ξενοδοχείων. Από τις συνεντεύξεις προέκυψε ότι η ανάθεση των εργασιών στο προσωπικό γίνεται είτε με βάση τους υφιστάμενους κανόνες, είτε εμπειρικά,

ανάλογα με την εμπειρία των υπαλλήλων. Χρησιμοποιώντας την κατάταξη αυτή, δημιουργήθηκαν τρεις διακριτές κατηγορίες κανόνων που ρυθμίζουν τα όρια δράσης και τη συμπεριφορά του προσωπικού: α. Οι αυστηροί κανόνες, όπου τηρείται απαρέγκλιτα και αυστηρότητα το υποσύστημα διαμόρφωσης, διαχείρισης, επεξεργασίας και συσχετίσεων των θέσεων εργασίας, β. Οι κανόνες που είναι προσαρμοσμένοι στα επαγγελματικά χαρακτηριστικά του προσωπικού και γ. οι προσαρμοσμένοι οι οποίοι λαμβάνουν υπόψη πέραν των επαγγελματικών και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού. Η τελευταία κατηγορία δυναμικής ανάθεσης εργασιών, γίνεται συνήθως εμπειρικά, ενώ διαφέρει από τους ευέλικτους κανόνες στο ότι: α. Λαμβάνονται υπόψη τα προσωπικά χαρακτηριστικά (με εμπειρικό τρόπο) των υπαλλήλων, β. Γίνεται συχνά ανάθεση εργασιών εκτός περιγραφής εργασίας λόγω φόρτου εργασίας ή πίεσης χρόνου και γ. υπάρχει συναίνεση στη διαμόρφωση του πλαισίου των κανόνων λειτουργίας. Οι προσαρμοσμένοι κανόνες (κανόνες ηθικής και εθιμοτυπίας) απευθύνονται στον εσωτερικό ψυχισμό του ανθρώπου, την διάθεση του και τη συνείδησή του, εκεί που κατά τη βιβλιογραφία, όπως αναλύεται σε επόμενο κεφάλαιο, ενφωλιάζει η εμπειρική γνώση. Δεν είναι έντονος ο καταναγκαστικός χαρακτήρας και η ανάθεση της εργασίας γίνεται με τη συναίνεση και των δύο μερών, όπως αναφέρει ο Bontis (2001) στο βιβλίο *Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital*, κεφάλαιο 2 σελ 13-56. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση του λογισμικού SPSS (έκδοση 17.0) και το μοντέλο δοκιμάστηκε με την μεθοδολογία Δομικών Μοντέλων (SEM-Structural Equation Modeling). Τα αποτελέσματα και οι συσχετίσεις που προέκυψαν παρουσιάζονται αναλυτικά στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ**



## ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Στο πρώτο κεφάλαιο της διατριβής, η δομή του κειμένου ακολουθεί συγκεκριμένη κλιμάκωση με σκοπό να αναλυθεί σε βάθος η υφιστάμενη βιβλιογραφία στο επιστημονικό πεδίο της διαχείρισης γνώσης, να συζητηθούν τα σημαντικότερα θεωρητικά μοντέλα, να αναγνωριστούν οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη και τη μεταφορά της με σκοπό γίνει αντιληπτό από τον αναγνώστη το ερευνητικό κενό στη βιβλιογραφία της εμπειρικής γνώσης, αλλά και για να αιτιολογηθεί γιατί χρησιμοποιήθηκαν οι συγκεκριμένοι εξωγενείς και ενδογενείς παράγοντες στο μοντέλο που αναπτύχθηκε.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύεται βιβλιογραφικά επίσης, ο παράγοντας των κανόνων αιτιολογώντας τη διασύνδεσή τους με το στυλ ηγεσίας, την επικοινωνία και τη συμπεριφορά των εργαζομένων και ειδικότερα με τις ρουτίνες που αναπτύσσουν. Παράλληλα, αναλύεται βιβλιογραφικά και ο παράγοντας του περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας, προκειμένου, επίσης, να αιτιολογηθεί η αναγκαιότητα προσαρμογής των κανόνων στα χαρακτηριστικά του εργαζομένου, ιδιαιτέρως στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, όπου το τελικό προϊόν είναι η απόδοση μιας ολοκληρωμένης και θετικής εμπειρίας στον πελάτη.

Στο τρίτο κεφάλαιο διατυπώνονται οι κύριες και δευτερεύουσες υποθέσεις και στη συνέχεια αναπτύσσεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε καθώς και το σχετικό μοντέλο που δημιουργήθηκε. Στο κεφάλαιο αναλύεται σε βάθος το ερευνητικό εργαλείο-ερωτηματολόγιο- που χρησιμοποιήθηκε, αιτιολογούνται τα items που χρησιμοποιήθηκαν ενώ τέλος, αναλύεται η μέθοδος στατιστικής επεξεργασίας των δεδομένων που προέκυψαν από την πρωτογενή έρευνα. Η ανάλυση δομικών μοντέλων ήταν το κύριο εργαλείο επεξεργασίας των δεδομένων ενώ χρησιμοποιήθηκαν τα λογισμικά SPSS και AMOS έκδοσης 20.0

Στο τέταρτο κεφάλαιο καταγράφονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης, ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται εκτεταμένη συζήτηση για τα συμπεράσματα που προκύπτουν. Τέλος, αναφέρονται οι περιορισμοί της μελέτης, όπως οι προσδοκίες του ερευνητή για περαιτέρω ανάλυση και πιθανές εφαρμογές.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αξιολογούνται τα αποτελέσματα της έρευνας και συσχετίζονται με τις υποθέσεις και τα ερευνητικά ερωτήματα. Στη συνέχεια του κεφαλαίου αναλύεται το ερευνητικό εύρημα της προσαρμογής των κανόνων στην προσωπικότητα και τα εργασιακά

χαρακτηριστικά των εργαζομένων και εκ νέου συσχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση, την απόδοση και την παραγωγικότητα

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση που αναφέρεται στις μεθόδους και τα κριτήρια αξιολόγησης που αναδεικνύουν τα προσωπικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του προσωπικού, ενώ στο τέλος το κεφαλαίου παρουσιάζεται ειδικό πρωτότυπο λογισμικό αξιολόγησης του προσωπικού, που αναπτύχθηκε στη βάση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΡΗΤΗΣ ΚΑΙ ΑΡΡΗΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.

## 1.1 Η ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΓΝΩΣΗ

Πολλές φορές αναρωτήθηκα για ποιο λόγο εμπιστεύομαι μια εταιρεία ή ένα προϊόν που έχει μακρά ιστορία και παρουσία στην αγορά; Για ποιο λόγο έχω τη βεβαιότητα ότι ένα brand name που έχει ιδρυθεί κατά τη διάρκεια του 20<sup>ου</sup> αιώνα μου προσφέρει την ασφάλεια της ποιότητας- ιδιαίτερα όταν πρόκειται να προχωρήσω στην αγορά ενός προϊόντος που απαιτεί σημαντικούς χρηματικούς πόρους- σε αντίθεση με ένα άλλο που δημιουργήθηκε σχετικά πρόσφατα; Πολλές φορές επίσης αναρωτήθηκα γιατί οι σοφοί της κοινωνίας μας είναι αρκετά μεγαλύτερης ηλικίας από τους φοιτητές μου... Τί τους κάνει να διαφέρουν από τους νεότερους,-ή για να το θέσω με διαφορετικό τρόπο- για ποιο λόγο η πρόταση «απαιτείται τουλάχιστον 5ετής προϋπηρεσία» αφαιρεί κάθε ίχνος ελπίδας από έναν νεαρό απόφοιτο που αναζητά εργασία στις μικρές αγγελίες; Πόσο σημαντική είναι η γνώση του κατέχει ο κάθε εργαζόμενος και πώς αυτή αξιοποιείται από τη διοίκηση; Παράλληλα περνούν και άλλες σκέψεις από μυαλό μου...σε τί διαφέρει ο Steve Jobs από τον οποιονδήποτε άλλον γενικό διευθυντή μιας επιχείρησης;...τί τον κάνει τόσο ξεχωριστό και παράλληλα τόσο ικανό να διευθύνει έναν οργανισμό;...είναι η γνώση που κατέχει ή μήπως είναι κάποιο χάρισμα με το οποίο γεννήθηκε, και αν ναι, τότε ποιο είναι αυτό; Τέλος γιατί νιώθω σιγουριά και ασφάλεια στα χέρια ενός ιατρού που έχει καλές σπουδές και παράλληλα σημαντική εμπειρία;...υπάρχει και εκεί θέμα «χαρίσματος» ή όχι;

Θαρρώ ότι η απάντηση σε ερωτήματά μου, βρίσκεται ακριβώς στην λέξη «εμπειρία» η οποία περιγράφει την ικανότητα των ανθρώπων, σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, να αντιληφθούν, να συσχετίσουν, να αξιολογήσουν και να αποφασίσουν έχοντας πληρέστερη εικόνα των συνθηκών, δεδομένων και πληροφοριών που δημιουργούν ή επηρεάζουν ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή ένα πρόβλημα που απασχολεί την κοινωνία, την επιχείρηση, το φορέα, την οικογένεια, την κοινωνία. Φανταστείτε πόσο καλύτερος θα ήταν ο κόσμος μας αν η εμπειρία των παλαιότερων μεταφερόταν στους νεότερους αποσοβώντας ή λύνοντας προβλήματα στο βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Δυστυχώς όμως, αυτό το είδος της γνώσης δεν αποτυπώνεται σε βιβλία, ούτε μεταφέρεται με τον προφορικό λόγο, θυμίζοντας το μυθικό Σίσυφο ο οποίος κουβαλούσε την πέτρα μέχρι την κορυφή του βουνού, μέχρι να κυλήσει ξανά στους πρόποδες του, αρχίζοντας τον άθλο από την αρχή. Η εμπειρική γνώση (ή άρρητη όπως θα δούμε ευθύς αμέσως) είναι απόλυτα συνδεδεμένη με το κάτοχό της, και υπάρχει όσο υπάρχει και αυτός. Το ερώτημα που τίθεται

και προσπαθώ να απαντήσω σε αυτό το πόνημα που εμπεριέχει ερευνητική προσπάθεια ετών, είναι αν η γνώση αυτή μπορεί να μεταβιβαστεί και με ποιο τρόπο. Επομένως, το ερευνητικό πεδίο του εγχειριδίου, οριοθετείται στο γνωστικό αντικείμενο της διαχείρισης γνώσης και οργανωσιακής συμπεριφοράς, εστιάζοντας στην εμπειρική γνώση, με το κύριο ερευνητικό ερέθισμα να προκύπτει από την αδυναμία ικανοποιητικής μεταφοράς της. Υπό τη βασική λοιπόν παραδοχή ότι η εμπειρία δεν μεταφέρεται με το γραπτό ή τον προφορικό λόγο, ενστερνιζόμενος παράλληλα ότι η συμπεριφορά του καθενός μας στον οργανισμό είναι το κάτωπυρο και το ισχυρότερο μέσω ανάδειξης της εμπειρικής γνώσης, τέθηκε το αρχικό ερευνητικό ερώτημα: *«Πώς θα αναπτυχθούν οι συμπεριφορές εκείνες, που θα αναδειξουν το άρρητο πνευματικό κεφάλαιο και θα συμβάλλουν στη μεταβίβασή του;»*

Από τη βιβλιογραφική διερεύνηση που θα ξεδιπλωθεί στις επόμενες σελίδες προέκυψε ότι οι συμπεριφορές των εργαζομένων καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό, από τον τύπο διοίκησης που ασκείται, από την πρόθεση αξιοποίησης της εμπειρικής γνώσης των εργαζομένων και πολύ περισσότερο από την προσαρμογή της θέσης εργασίας στα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου. Αξιολογώντας λοιπόν τις θέσεις των σημαντικότερων ερευνητών διεθνώς, διαμορφώθηκε το σκέψη ότι *«η ανάπτυξη ενός στυλ διοίκησης, που αξιοποιεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό την υφιστάμενη γνώση και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού, διαμορφώνονται συμπεριφορές που αναδεικνύουν την εμπειρική γνώση και συμβάλλουν στη μεταβίβαση της»*. Εν ολίγοις, πρόκειται για προσέγγιση, στην οποία για την εφαρμογή του κατάλληλου στυλ διοίκησης δεν προσμετρούνται μόνο τα επαγγελματικά προσόντα των εργαζομένων, αλλά το σύνολο των στοιχείων, συναισθημάτων και χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που προσδιορίζουν τον άνθρωπο.

Δίχως να αμφισβητηθούν, οι τύπος της οργανωσιακής προσέγγισης για τη διοίκηση, οι γενικές ιεραρχικές αξίες και οι αρχές που εκφράζει η ηγεσία, η ανάπτυξη της **προσωποποιημένης διοίκησης** δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό να αναπτύξει συμπεριφορές, ρουτίνες και δράσεις, εκ των οποίων θα αναδειχθεί μαζί με την ολοκληρωμένη προσωπικότητά του, και η εμπειρική του γνώση. Αυτή στη συνέχεια θα αποτελέσει αντικείμενο παρατήρησης από τους νεότερους ή λιγότερο έμπειρους υπαλλήλους, οι οποίοι αρχικά θα μιμηθούν και στη συνέχεια θα προσαρμόσουν στα δικά τους χαρακτηριστικά τη νέα εμπειρική γνώση που αντιλαμβάνονται από την παρατήρηση, διυλίζοντάς την μέσα από το προσωπικό τους ιεραρχικό σύστημα αξιών και τέλος, θα την εφαρμόσουν. Παράλληλα, εστιάζοντας στον εργαζόμενο και όχι στο παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία, δημιουργείται το εφελτήριο ανάπτυξης ισχυρών ομάδων, με ισχυρή



αυτοπεποίθηση και πραγματικές αρμοδιότητες, δημιουργικές και ελεύθερες να εκφραστούν. Προς επίρρωση των παραπάνω, οι σύγχρονες τάσεις της οργανωσιακής θεωρίας και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού κάνουν σαφές ότι ο ανθρώπινος παράγοντας πρέπει να λαμβάνεται υπόψη προκειμένου να υπάρξει μια περισσότερο ολοκληρωμένη αντίληψη των δυνατοτήτων του προσωπικού. Με λίγα λόγια αν υποθέσουμε ότι η επιχείρηση είναι ένα μεγάλο όχημα που κατευθύνεται σε έναν συγκεκριμένο προορισμό, μέσα στο όχημα οφείλουμε να βάλουμε τους κατάλληλους ανθρώπους στην κατάλληλη θέση...όχι τους καλύτερους, αλλά τους κατάλληλους. Κι αυτή η εικόνα έχει τη δική της σημασιολογική βαρύτητα για το πώς θα πρέπει να διοικηθεί ένας οργανισμός.

Η καλύτερη κατανόηση και ο ενστερνισμός των θέσεων, απόψεων και ερευνητικών προσεγγίσεων που απαντώνται στη σύγχρονη επιστήμη της διοίκησης- που από τη φορντική περίοδο παραγωγής και μετά ξεκινούν να θέτουν στο επίκεντρό τους την ανθρώπινη υπόσταση και αφορούν στη διαχείριση της γνώσης και την συμπεριφορά που υιοθετείται στο σύγχρονο πολυσχιδές συστημικό πλαίσιο, απαιτεί μία σύντομη ιστορική αναδρομή στις φιλοσοφικές αντιπαραθέσεις γύρω από το τί είναι γνώση και ποια η σημασία της ως συντελεστής της διοίκησης. Θα ήταν απαραίτητο ωστόσο, να καταστεί, εξ αρχής, σαφές ότι η γνώση έχει δύο βασικές αντιληπτές υποστάσεις. Η πρώτη υπόσταση αφορά στη γνώση που δημιουργήθηκε για να συνδράμει στην εξέλιξη του ανθρώπινου είδους, τη γνώση που ήδη ενυπάρχει και διαχέεται, τη γνώση που έχει ήδη παραχθεί και «ταξιδεύει» προς το δέκτη που θα την απορροφήσει. Η δεύτερη της υπόσταση αφορά στην αέναη εσωτερική διεργασία, που ξεκινά από τα αισθητήρια όργανα και τη συναισθηματική αντίληψη του ερεθίσματος, τη διύλισή του μέσα από το αξιακό, πολιτισμικό και ηθικό πλέγμα του λήπτη της και καταλήγει στην προσαρμογή / παραγωγή της νέας γνώσης. Θα μπορούσε να πει κάποιος ότι η γνώση δημιουργείται μια φορά και προσαρμόζεται εκατομμύρια άλλες φορές στα «μέτρα και σταθμά» του λήπτη της που σαφώς διαμορφώνεται από πλείστους όσους παράγοντες που σήμερα ονομάζουμε συλλογικό και ατομικό πολιτισμό. Για το λόγο αυτό η γνώση, ως διαδικασία διαφέρει, όπου ενυπάρχουν έστω και αποχρώσεις διαφορές στους παράγοντες που διαμορφώνουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζουν και αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι. «Εν αρχή ην ο Λόγος, και ο Λόγος ην προς τον Θεόν, και Θεός ην ο Λόγος...» αναφέρουν οι γραφές καθιστώντας σαφές ότι ο Λόγος είναι η Ύψιστη Δύναμη και χαρακτηριστικό του Ανθρώπου (ή ανθρώπου). Στη διάρκεια των αιώνων υπάρχει μια διαρκής φιλοσοφική μα παράλληλα ουσιαστική αναζήτηση για το τί δημιουργεί και προάγει τη γνώση. Πάντοτε όμως αυτή είναι συνδεδεμένη με την εξέλιξή του, καθιστώντας σαφές ότι η μοναδική

«δέσμευση» της γνώσης αφορά στη διάσταση του χρόνου μέσα στον οποίο ο άνθρωπος αναπτύσσει πολιτισμό. Από τα προϊστορικά χρόνια μέχρι τη σημερινή εποχή της οικονομίας, της τεχνολογίας, η γνώση είναι ο καταλύτης που στη διάρκεια του χρόνου, άλλοτε εμπειρικά και άλλοτε ορθολογικά, όπου τα τεχνολογικά επιτεύγματα και το φυσικό και ανθρωπογενές περιβάλλον το επιτρέπουν, συνθέτουν αυτό που σήμερα ονομάζουμε επιστήμη. Έτσι λοιπόν, μέσα στο αυτό το υπέροχο ταξίδι της εξέλιξης, ο Σωκράτης εξήγησε τη γνώση ως την αλληλεπίδραση της ψυχής και του σώματος, την έμφυτη γνώση και της προσλαμβάνουσας, ο ορθολογιστής Πλάτωνας προσπαθώντας να κατανοήσει τη διαφορά μεταξύ της πεποίθησης και της γνώσης ανέπτυξε τη θεωρία της ιδέας την οποία γνωρίζει και κατακτά ο λογικός άνθρωπος, ενώ ο Αριστοτέλης, μαθητής κι αυτός του Σωκράτη, θεμελίωσε τον εμπειρισμό υποστηρίζοντας ότι η Πλατωνική «ιδέα» δεν γεννάται, αλλά προσλαμβάνεται από τις αισθήσεις, οι οποίες χτίζουν το οικοδόμημα της ατομικής και συλλογικής μνήμης που με τη σειρά τους συνιστούν την εμπειρία, την εφαρμογή και τη γνώση. Σε αυτή την εμπειρική διάσταση της αφήγησης και της παραβολής, άλλωστε, αναπτύχθηκε το κυρίαρχο πολιτισμικό οικοδόμημα της θρησκείας, καθορίζοντας μέχρι και σήμερα την ανθρώπινη ιστορία.

Κομβικό σημείο για την οριστική μεταστροφή της γνώσης από εμπειρική σε ορθολογιστική ήταν η πορεία της ανθρωπότητας από το μεσαίωνα στην αναγέννηση και τη μετέπειτα βιομηχανική επανάσταση και το πλήθος των φιλοσοφικών ρευμάτων που τη συνόδευσαν. Η θέση του Κάντ σχετικά με την αμφισβήτηση του μη αποδεικνυόμενου ως «αληθούς», η δημιουργία νοητής ακολουθίας και συμπερασμάτων, η συμβολή του Λοκ, ο οποίος διατύπωσε ότι ανθρώπινος νους είναι λευκό χαρτί στο οποίο γράφονται όσα γίνονται αντιληπτά χωρίς να προϋπάρχει γνώση, μέχρι τη φαινομενολογία του Χουρσέλ και την αναθεώρηση της πολιτικής οικονομίας του Μάρξ που εντόπισε τη γνώση στα πλαίσια της συλλογικότητας και αντιλήφθηκε ότι κατά την αναζήτηση της γνώσης, το αντικείμενο και το υποκείμενο βρίσκονται σε μία διαρκή διαλεκτική διαδικασία αμοιβαίας προσαρμογής.

## **1.2 ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.**

Σύμφωνα με τον Tuomi (2002), η σύγχρονη Διαχείριση Γνώσης έχει τις ρίζες της στους στρατηγικούς συμβούλους των επιχειρήσεων και οφείλει την ύπαρξή της σε διαφορετικές επιστήμες κάθε μια από τις οποίες αναφέρεται σε διαφορετικό θέμα από την δεκαετία του

‘60 μέχρι αυτήν του ‘90. Στο μέσο της δεκαετίας του ‘90 το ενδιαφέρον για την Διαχείριση Γνώσης μεταφέρθηκε στην οργανωσιακή ανάπτυξη, την διαχείριση του κεφαλαίου γνώσης και στην διαχείριση των ιδιαίτερων ικανοτήτων της επιχείρησης. Προς τα τέλη του ‘90 η οργανωσιακή μάθηση, η δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση, η καινοτομία και η διαχείριση αλλαγών αποτέλεσαν τα πιο πολυσυζητημένα θέματα όσον αφορά την Διαχείριση Γνώσης. Στην επιστήμη του τουρισμού κατά κοινή ομολογία, η βιβλιογραφική ανάπτυξη του θέματος ξεκίνησε με μια σημαντικά μεγάλη καθυστέρηση, πλην όμως σήμερα αναφέρεται ως η «ανερχόμενη ατζέντα» της επιστήμης Shaw (2009), Borge et.al. (2012)

Σύμφωνα με τον Smith (2004) οι οργανισμοί, που δίνουν μεγάλη σημασία στην γνώση παρουσιάζουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στις επιχειρησιακές λειτουργίες τους, υψηλότερους αριθμούς επιτυχημένων καινοτομιών, αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης πελατών και μια ικανότητα να προβλέπουν τις τάσεις που θα κυριαρχήσουν στην αγορά (Desouza & Awazu, 2006). Δίνοντας έμφαση στην δημιουργικότητα, οι πιο προσοδοφόροι πόροι που είναι διαθέσιμοι σε έναν οργανισμό, είναι οι ανθρώπινες ικανότητες, η εξειδίκευσή τους και οι σχέσεις που αναπτύσσονται γύρω από αυτούς τους άξονες. (Mintzberg, 2001). Για τον λόγο αυτό τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να εκμεταλλεύονται τα στοιχεία του ενεργητικού της επιχείρησης και να καθορίζουν μια στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης που θα είναι κατάλληλη για το είδος της επιχείρησης τους (Duffy, 2001). Η γνώση, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, ανέκαθεν σχετιζόταν με την καλή απόδοση της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, το είδος της γνώσης που σχετίζεται με την ανάπτυξη και την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει αλλάξει με το πέρασμα του χρόνου (Laszlo & Laszlo, 2002). Στο πρώτο μισό του 20ου αιώνα, οι επιτυχημένες επιχειρήσεις επικεντρώθηκαν στην βελτίωση των εσωτερικών τους διαδικασιών, αφού η παραγωγή και οι διαχειριστικές διαδικασίες έπρεπε να γίνουν πιο αποτελεσματικές. Το επιστημονικό μάννατζμεντ, όπως αναπτύχθηκε από τον Taylor αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού του είδους της επιχειρησιακής γνώσης. Η ανάπτυξη, ωστόσο, της οικονομίας και η αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού, ώθησε τις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν εκτός των ορίων της επιχείρησης ώστε να μπορέσουν να ενημερωθούν για την αγορά, την βιομηχανία και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Αυτή η γνώση πηγάζει από πολλές πληροφορίες και οι επιχειρήσεις αυτήν την περίοδο χρησιμοποιούν το benchmarking και τις καλές πρακτικές άλλων επιχειρήσεων ως σημεία αναφοράς. Η εργασία του Porter (1987) πάνω στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ένα τυπικό παράδειγμα της επιχειρησιακής γνώσης αυτής της περιόδου (Laszlo & Laszlo, 2002) η οποία συμπεριλαμβάνει τη συστηματική κατανόηση

της κοινωνικό-πολιτιστικής και βιο-φυσικής δυναμικής του παγκόσμιου περιβάλλοντος κι έτσι επιδιώκει να αναδείξει τις εξελιγμένες επιχειρήσεις του 21ου αιώνα (Nattrass και Altomare, 1999; Laszlo & Laszlo, 2002). Η νέα οικονομία όπως αναπτύχθηκε τις τελευταίες δεκαετίες, με τη συνδρομή της πληροφορικής και της τεχνολογίας, χαρακτηρίζεται από μια δομική αλλαγή, καθώς τα νέα προϊόντα και οι καινοτομίες προκαλούνται από την εξέλιξη της επιστήμης, γεγονός που απαιτεί την στελέχωση των επιχειρήσεων από εξειδικευμένο προσωπικό για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Becherel και Cooper, 2002). Η φάση διαχείρισης γνώσης που διανύουμε σήμερα λοιπόν, στρέφεται στην αξιοποίηση της και τη θεώρηση της ως στοιχείο του ενεργητικού της επιχείρησης. Η θέσπιση και η επίτευξη επιχειρηματικών στόχων εξαρτάται πλέον σημαντικά από το σύνολο της γνώσης εμπειρικής και καταγεγραμμένης με άμεση και δραστική συμμετοχή, όπως υποστηρίζεται από τους King et al., 2002, όλων των βαθμίδων της ιεραρχίας του προσωπικού, που οφείλουν να τη συλλάβουν και να την κωδικοποιήσουν, ευκρινώς, προκειμένου να την εφαρμόσουν και να την μεταφέρουν.

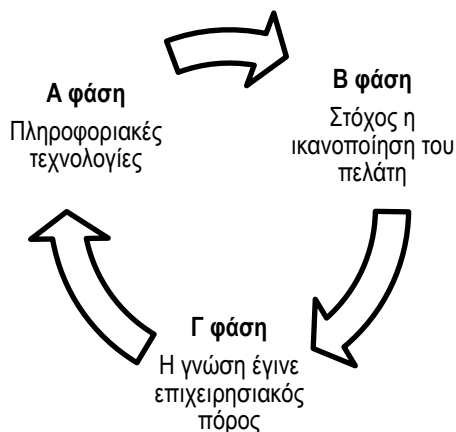
Με ορθότητα και εξαιρετική ευκρίνεια, ο Sveiby (2001) χωρίζει την ανάπτυξη της παγκόσμιας βιβλιογραφίας σε τρεις φάσεις. Θεωρεί ότι η πρώτη φάση ξεκινά στα μέσα της δεκαετίας του '60 και κυριαρχεί από την ανάπτυξη της πληροφορικής και την προσπάθεια για την βελτίωση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων με τον παράλληλο έλεγχο της γρήγορης ανάπτυξης του όγκου των πληροφοριών. Με λίγα λόγια, μαθαίνουμε από την επεξεργασία των δεδομένων και των πληροφοριών που μας παρέχει η πληροφορική. Στα μέσα του '80 η κοινωνία από την παραγωγή επικεντρώνεται στην αγορά (Cooper, 2006; Sveiby, 1997, 2001). Σε αυτήν την φάση οι καταναλωτές έγιναν επιλεκτικοί και άρχισαν να απαιτούν προϊόντα και υπηρεσίες που θα ικανοποιούσαν τις ανάγκες τους αλλά συγχρόνως θα συνεισέφεραν στην επίτευξη των δικών τους επιδιώξεων (Wiig, 1997). Σύμφωνα με τον Sveiby (2001), στη δεύτερη φάση ήταν που πρωτοαναφέρθηκε το κεφάλαιο γνώσης και που οι οργανισμοί αύξησαν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και άρχισαν να ασχολούνται ουσιαστικά με την γνώση, ερευνώντας και μελετώντας τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Η τρίτη φάση ξεκίνησε στα μέσα προς τα τέλη της δεκαετίας του '90 και έφτασε μέχρι τον 21ο αιώνα. Ο Drucker (1993, 2002) ισχυρίστηκε ότι ο Δυτικός Κόσμος μπαίνει σε μια κοινωνία την οποία ο ίδιος χαρακτήρισε σαν κοινωνία γνώσης (knowledge society), στην οποία ο βασικός οικονομικός πόρος είναι η γνώση και όχι το κεφάλαιο, η εργασία και οι φυσικοί πόροι. Σύμφωνα με τον Drucker (2002), οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι έτοιμες να

εγκαταλείνουν την γνώση που θεωρείται απαρχαιωμένη και να μάθουν να δημιουργούν νέα γνώση μέσα από :

- την συνεχή βελτίωση κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας
- την ανάπτυξη νέων εφαρμογών
- και την συνεχή καινοτομία σαν μια οργανωμένη διαδικασία.

Αυτή η περίοδος (Cooper, 2006) έχει να προσφέρει τα περισσότερα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, και ιδιαίτερα στις τουριστικές και ξενοδοχειακές. Καθώς η περίοδος της πληροφορίας έδωσε την θέση της στην κοινωνία της γνώσης, η γνώση έγινε η βασική πηγή για την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στην παραγωγή, την διανομή και την χρήση της πληροφορίας. Στη φάση αυτή, η γνώση πια είναι επιχειρησιακός πόρος και λογίζεται ως το πολυτιμότερο στοιχείο του ενεργητικού της επιχείρησης.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΦΑΣΕΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.**



Πηγή: Sveiby (2001)

### 1.3 ΑΝΑΖΗΤΩΝΤΑΣ ΤΟΝ ΟΡΙΣΜΟ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ.

Παρόλη τη διαπιστωμένη αναγκαιότητα διαχείρισης της γνώσης, δεν υπάρχει ένα σταθερό θεωρητικό πλαίσιο αναφοράς, σχετικά με τον ορισμό της. Ανακτώντας την αρχική ευρύτερη εικόνα επί του θέματος, στην θεματική της Διαχείρισης Γνώσης μπορεί κάποιος να την δει σαν ένα ενσωματωμένο κομμάτι στην γενικότερη έννοια του «πνευματικού κεφαλαίου» “intellectual capital” της επιχείρησης (Roos et al., 1997). Ο Guthrie (2000) έκανε το διαχωρισμό μεταξύ της Διαχείρισης Γνώσης και του πνευματικού κεφαλαίου ισχυριζόμενος ότι Διαχείριση Γνώσης είναι η διαχείριση των πνευματικών κεφαλαίων που ελέγχονται από την επιχείρηση. Παρόλα αυτά, η περιγραφή αυτών των δύο όρων είναι ασαφής και πολλές φορές ανεπαρκής (Guthrie, 2000). Το πρόβλημα του ορισμού της διαχείρισης γνώσης σύμφωνα με τους Roos et al. (1997) δεν είναι καινούργιο. Οι περισσότεροι συγγραφείς σύμφωνα με την Martensson (2000) χρησιμοποιούν τον όρο «πνευματικό κεφάλαιο» σαν έναν γενικό όρο, υπερκαλύπτοντας τον όρο διαχείριση. Το «πνευματικό κεφάλαιο», ορίζεται ως εξής: είναι η κατοχή της γνώσης, η εφαρμοσμένη εμπειρία, η οργανωσιακή τεχνολογία, οι σχέσεις με τους πελάτες και οι επαγγελματικές ικανότητες που παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά (Edvinsson, 1997). Οι περισσότεροι συγγραφείς ορίζουν την Διαχείριση Γνώσης ως μια πρακτική που βρίσκει πολύτιμες πληροφορίες και τις μετατρέπει σε απαραίτητη γνώση, η οποία αργότερα παίζει σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και γενικότερα στην επιχειρηματική δραστηριότητα (Beveren, 2002). Οι Lahti & Beyerlein (2000) θεωρούν ότι το μόνο διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση προέρχεται από την αξία που μπορεί να αναπτύξει για τους πελάτες της. Αυτή η αξία απορρέει από την δομή και την επικοινωνία σημαντικών πληροφοριών μεταξύ των υπαλλήλων και των πελατών. Συχνά όμως οι νέες πληροφορίες απαιτούν καινοτόμες ιδέες και γι’ αυτό η διαχείριση καινοτομίας είναι πολύ σημαντική για τις περισσότερες επιχειρήσεις (Beveren, 2002).

Παρόλο που ορισμοί πάνω στην Διαχείριση Γνώσης ακόμα αναπτύσσονται, υπάρχει συμφωνία ως προς την σημασία της στους οργανισμούς. Σύμφωνα με τον Denning (2000), η Διαχείριση Γνώσης είναι ένα πολυδιάστατο σύμπλεγμα από στρατηγικές, πρακτικές επικοινωνίας, συλλογή, αποθήκευση και διανομή γνώσης, επιβεβαίωση ποιότητας, διαδικασίες αυθεντικότητας και κίνητρα για καλύτερη διαχείριση του προϋπολογισμού. Σύμφωνα με τον Nonaka (1991) η Διαχείριση Γνώσης χρησιμοποιείται μέσα σε μια επιχείρηση με σκοπό την επίτευξη των αντικειμενικών τους στόχων και την ορίζει σαν την

τέχνη του να δημιουργείται αξία από μη απτά στοιχεία. Οι Davidson & Voss (2002) υποστηρίζουν ότι η Διαχείριση Γνώσης σχετίζεται με την εφαρμογή των διαθέσιμων στην επιχείρηση στοιχείων γνώσης, ώστε να επιτύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο Snowden (1998), ορίζοντας τη διαχείριση γνώσης, αναφέρει ότι αφορά στην αναγνώριση, βελτιστοποίηση και ενεργή διαχείριση διανοητικών πόρων ρητής ή άρρητης γνώσης, η οποία κατέχεται από άτομα ή κοινότητες. Οι Davenport et al. (1998) θεωρούν ότι διαχείριση γνώσης είναι μια προσπάθεια αξιοποίησης της ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης. Ο πολύ σημαντικός θεωρητικός της διαχείρισης γνώσης, Wiig το (1998) αναφέρει ότι ο ορισμός της προκύπτει από τους στόχους της οι οποίοι είναι δύο. Ο πρώτος είναι να κάνει την επιχείρηση να λειτουργήσει όσο πιο έξυπνα γίνεται ώστε να διασφαλίσει τη βιωσιμότητά και την επιτυχία της και ο δεύτερος να εκμεταλλευτεί κατά τον καλύτερο τρόπο την αξία των γνωστικών στοιχείων του ενεργητικού της. Συνεπώς, ως ορισμός, θα μπορούσε να προκύψει ότι διαχείριση γνώσης είναι η μόχλευση των διανοητικών προσόντων της επιχείρησης με στόχο τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Στο ίδιο μήκος κύματος, ο Malhotra (1997, 2002), ορίζει την διαχείριση γνώσης ως την προσφορά υποστήριξης σε ζητήματα προσαρμογής στο εξελισσόμενο περιβάλλον και την επιβίωσή στο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ο Bassi (1997), ορίζει τη διαχείριση γνώσης ως τα συντελεστή που εξελίσσει μια επιχείρηση εντείνοντας την ανταγωνιστικότητά. Ο de Jarnet (1996), θεωρεί ότι διαχείριση γνώσης είναι η δημιουργία η οποία ακολουθείται από την απορρόφηση, την κατανόηση την ερμηνεία τη χρήση και την επανάληψή εφαρμογής της. Ο Taylor (1997) προχωρεί σε έναν πιο σύνθετο ορισμό αναγνωρίζοντας τη γνώση ως μια από τις σημαντικές δυνάμεις που ανασχηματίζουν το επιχειρηματικό περιβάλλον, τον 21ο αιώνα. Οι Quintas et al. (2002), την ορίζουν ως το εφελτήριο για την αντιμετώπιση αναγκών που προκύπτουν από το εξελισσόμενο περιβάλλον αξιοποιώντας παράλληλα στο έπακρο αναδυόμενες ευκαιρίες. Ο Brooking (1997), θεωρεί ότι η Διαχείριση Γνώσης αναφέρει ότι η γνώση δημιουργεί και αξιοποιεί ευκαιρίες που αφορούν τη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ο Petrash (1996), συσχετίζει την υφιστάμενη γνώση με την ικανότητα πρόσληψης και εφαρμογής νέας γνώσης Ο O'Dell (1997), με τον ορισμό του εννοεί ότι η συνολική διαχείριση της γνώσης παράγει προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση, οι Van der Spek & Spijkervet (1997) την ορίζουν τη γνώση ως το μέσο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο, ενώ ο Hibbard (1997) πιστεύει ότι είναι η γνώση προκύπτει και ενφωλιάζει σε δομημένες βάσεις καταγραφής, σε έγγραφα, αρχεία, πλήρως

συστηματοποιημένα ευρετήρια (βάσεις δεδομένων) επιφέροντας σημαντικά οφέλη. Οι Laudon & Laudon (2002) επικεντρώνονται στη συστηματική και ενεργή οργάνωση δεδομένων και πληροφοριών που προκύπτουν από τη ροή των εργασιών ενός φορέα/επιχείρησης. Οι Frappaulo & Toms (1997), μνημονεύουν τη γνώση με επεξάρχων χαρακτηριστικό τη λειτουργικότητα και την οργάνωση, που σύμφωνα με τον Macintosh (1996) καταλήγουν στην ευόδωση του τελικού σκοπού της επίτευξης των στόχων. Ο Beijerise (1999) συνδέει τη διαχείριση γνώσης με τη νπαροχή κινήτρων οργάνωσης και ανάπτυξης ενός κέντρου γνώσης ενώ ο Beckman (1999) ως ένα φορμαλισμό που εξελίσσεται διαρκώς και κατατείνουν στη μέγιστη απόδοση του οργανισμού ενθαρρύνοντας την καινοτομία και την παρεχόμενη αξία στον πελάτη. Ο Lytras (2003), ορίζει τη διαχείρισης της γνώσης *«ως το σύνολο των δραστηριοτήτων που αφορούν στις δραστηριότητες συσχέτισης, αξιολόγησης, απόκτησης, οργάνωσης, επαναχρησιμοποίησης μετάδοσης και χρήσης αυτής»*. Τέλος, η Darroch (2005) ορίζει τη διαχείριση της γνώσης, ως τη διαδικασία που περιλαμβάνει την αντίληψη και αφομοίωση της γνώσης, τη διασπορά και την ανταπόκριση στις προκλήσεις της. Προσπαθώντας, ωστόσο να αναλύσουμε σε βάθος τον όρο, καλό θα ήταν να εστιάσουμε στο τι είναι γνώση, ποια είναι δηλαδή τα συστατικά της στοιχεία, πως δημιουργείται και στη συνέχεια να την ερμηνεύσουμε ως λειτουργία διοίκησης.

### **1.3.1 ΔΕΔΟΜΕΝΑ, ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΓΝΩΣΗ**

Ωστόσο, η γνώση είναι μια ιδιαιτέρως σύνθετη και προσαρμοσμένη στο σύνολο και στον καθένα ξεχωριστά ουσιαστικό; διαδικασία;, δεν αποθηκεύεται και δεν ελέγχεται λογιστικά, αντιθέτως είναι άυλη, μεταβάλλεται δυναμικά, αναδιαμορφώνεται, είναι διασκορπισμένη όπου υπάρχουν ερεθίσματα και τέλος είναι συνδεδεμένη με τις βαθύτερες πολιτισμικές καταβολές, αρχέγονα ένστικτα και συναισθήματα. Ο Allee το 1997 με εύστοχο τρόπο οριοθέτησε την ευρύτερη γνώση που αναπτύσσεται χρησιμοποιώντας δώδεκα ποιοτικά χαρακτηριστικά: α) είναι ανομοιογενής, β) οργανώνεται από μόνη της, γ) απευθύνεται στο κοινωνικό σύνολο, δ) μεταφέρεται με την γλώσσα, ε) έχει συχνά δυσδιάκριτες έννοιες, στ) αδρανοποιείται, ζ) πειραματίζεται, η) δεν μεγαλώνει για πάντα, θ)



αποτελεί ένα κοινωνικό φαινόμενο, ι) εξελίσσεται οργανικά, ια) είναι πολύ-σηματική και τέλος ιβ) είναι πολυδιάστατη.

Ως εκ τούτου, για να αναδημιουργηθεί η ενδο και δια-οργανωσιακή γνώση - θεωρώντας ότι είναι το νήμα που συνδέει στο σύνολό της την ανθρώπινη ιστορία και πολιτισμό-, είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα ευρύ κανάλι πρόσβασης σε δεδομένα και πληροφορίες, μέσω του οποίου θα είναι εφικτό να επιτευχθεί η σταχυολόγηση, του τι είναι χρήσιμο και τι όχι για τον φορέα, να συσχετιστεί με την υφιστάμενη προσωπική και συλλογική γνώση δημιουργώντας τη νέα εξελικτική γνώση εντός και εκτός του οργανισμού. Για τον λόγο αυτόν είναι αναγκαίο να αναπτυχθούν συστήματα - (μηχανικά, ηλεκτρονικά και διοίκησης)- τα οποία οι τελικοί χρήστες, θα μπορούν με ευκολία και αποτελεσματικότητα να χειριστούν, για να παράγουν, να διασυνδέσουν και να επεξεργαστούν δεδομένα και πληροφορίες. Ωστόσο, είναι αναγκαίο να γίνει κατανοητό ότι υπάρχει σαφώς διακριτή λειτουργία των δεδομένων, των πληροφοριών και του κεφαλαίου της γνώσης. Οι παρακάτω θέσεις-χαρακτηριστικά της γνώσης, επιλέχθηκαν για να επισημανθεί και να προσδιοριστεί η διάκριση των συστατικών της στοιχείων:

*«Οι πληροφορίες έχουν μικρή αξία και δεν μπορούν να γίνουν γνώση μέχρι να επεξεργαστούν από κάποιο άτομο» (Ash, 1998, 2002b).*

Η γνώση περιλαμβάνει την επεξεργασία, την δημιουργία ή την χρήση πληροφοριών από το άτομο. Παρόλο που η πληροφορία δεν είναι γνώση δεν παύει να αποτελεί μια σημαντική πλευρά και ένα οργανικό υποσύνολο της. Η επεξεργασία ξεκινά με δεδομένα και γεγονότα, τα οποία είναι οργανωμένα και δομημένα ώστε να δημιουργήσουν πληροφορίες. Το επόμενο στάδιο περιλαμβάνει την οργάνωση και το φιλτράρισμα αυτών των πληροφοριών, ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες μιας συγκεκριμένης κοινότητας χρηστών, που παράγουν γνώση. Στη συνέχεια, τα άτομα αφομοιώνουν τις πληροφορίες και τις μετατρέπουν σε γνώση. Αυτή η διαδικασία μετατροπής επηρεάζεται από τις εμπειρίες, τις συμπεριφορές και το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται τα άτομα. Το τελικό στάδιο είναι η συμπεριφορά. Αν η πληροφορία και η γνώση δεν οδηγούν σε μια κατατοπιστική απόφαση ή δραστηριότητα, ολόκληρη η διαδικασία θεωρείται άκυρη

*«Η γνώση πρέπει να εξετάζεται μέσα σε κάποιο συγκεκριμένο πλαίσιο» (Davenport et al., 1998).*

Η γνώση είναι πληροφορίες σε συνδυασμό με την εμπειρία, το περιβάλλον, την ερμηνεία της, την απεικόνισή της, και την οπτική γωνία που την βλέπει και την αξιολογεί κάποιος (ενώ προσθέτει και ένα νέο επίπεδο θεωρητικής- υποθετικής εξέλιξης. Ο ερευνητής υποστηρίζει ότι η γνώση αποκτά σημασία, όταν εξετάζεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο κουλτούρας, το οποίο εξελίσσει τα πιστεύω και την φιλοσοφία του ατόμου.

*«Η γνώση δεν είναι στατική, εξελίσσεται και επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες.»* (Davenport et al., 1998).

Η γνώση είναι μια μορφή πληροφορίας με υψηλή αξία που είναι έτοιμη να εφαρμοστεί σε αποφάσεις και δραστηριότητες, λαμβάνοντας υπόψη τον πιθανό μετασχηματισμό και εξέλιξη των δεδομένων και των πληροφοριών που την δομούν. Ο Davenport έχει ορίσει αυτό το χαρακτηριστικό ως την ικανότητα να ενεργεί κανείς χρησιμοποιώντας πληροφορίες, να προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες συνθήκες και να τις καθιστά με αυτό τον τρόπο χρήσιμες.

Τα «δομικά» στοιχεία της οργανωσιακής γνώσης, τα δεδομένα και οι πληροφορίες, λοιπόν, είναι στοιχεία που προσδιορίζουν και προσδιορίζονται αμφίδρομα (i) από την ικανότητα του προσωπικού να επεξεργαστεί τις πληροφορίες, (ii) από το στενό περιβάλλον μέσα στο οποίο πραγματοποιείται ο μετασχηματισμός των δεδομένων σε πληροφορία και έπειτα σε γνώση και (iii) από τις μεταβολές που δέχεται το περιβάλλον αυτό από εξωγενείς ή εξωτερικούς παράγοντες. Εστιάζοντας λίγο περισσότερο στα συνθετικά στοιχεία της γνώσης, τα δεδομένα αποτελούν το θεμέλιο λίθο της εφαρμογής των εργαλείων και συντελεστών του μάνατζμεντ, της λήψης απόφασης και κατ'επέκταση, εφαρμογής στρατηγικών, πολιτικών, παραγωγικών διαδικασιών και μεθόδων. Τα δεδομένα είναι ένα σύνολο από ανεπεξέργαστες, ασύνδετες μεταξύ τους ενδείξεις σχετικά με γεγονότα που διαδραματίζονται στον οργανισμό. Δεν έχουν δομημένη μορφή και αφορούν τις συναλλαγές του οργανισμού, ενώ ο κύριος διαχωρισμός τους έγκειται στην λειτουργικότητα και την δυνατότητα ανάλυσής και αξιοποίησής αυτών. Από την άλλη η πληροφορία προέρχεται από τα δεδομένα που εντάσσονται μέσα σε κάποιο πλαίσιο, τα οποία μπορούν να μετασχηματιστούν ώστε να δημιουργήσουν πληροφορίες (Beveren, 2002). Τα δεδομένα είναι δυνατόν να μετατραπούν σε πληροφορίες κυρίως μέσω 5 βασικών διαδικασιών [Davenport & Prusak, 1998]:

**Συγκέντρωση** – ορισμένα δεδομένα συνοψίζονται σε πιο περιεκτική μορφή, ενώ απαλείφονται οι άχρηστες λεπτομέρειες

**Συσχέτιση** – ο σκοπός ή ο λόγος για τη συλλογή δεδομένων είναι γνωστός ή κατανοητός εκ των προτέρων.

**Υπολογισμός** – τα δεδομένα υφίστανται επεξεργασία και αθροίζονται προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμες πληροφορίες

**Κατηγοριοποίηση** – είναι η διαδικασία ταξινόμησης των δεδομένων σε συγκεκριμένους τύπους ή κατηγορίες

**Διόρθωση**- είναι η διαδικασία της εξάλειψης σφαλμάτων.

Η διασύνδεση των δεδομένων- πληροφοριών και η αναπαραγωγή γνώσεων μας βοηθά να απαντήσουμε σε ερωτήσεις «γιατί» «πώς» και «πώς να», ωστόσο κομβικό ρόλο διαδραματίζει η κατανόηση- ή η δυνατότητα απορρόφησης- που προϋποθέτει το συσχετισμό με την αντίληψη, την υφιστάμενη γνώση, το αξιακό σύστημα και την πολιτιστική υπόσταση του «κατόχου» της. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, η κατανόηση μιας κατάστασης να είναι μοναδική για το κάθε άτομο και με τη διδασκαλία και την συνεργασία θα μπορούσαμε να δημιουργήσουμε έναν κοινό χάρτη κατανόησης. Οι ερωτήσεις “γιατί” λαμβάνουν υπόψη την ηθική και τις γενικότερες επιπτώσεις μιας απόφασης. Με αυτήν την έννοια η κατανόηση είναι περισσότερο συστηματική και ολιστική. Στο επίπεδο της σοφίας, ως στάδιο μετασχηματισμού της γνώσης, η σημασία είναι συχνά αντίθετη της λογικής, αφού τα πιο δυνατά επιχειρήματα δεν φαίνονται να είναι σωστά, ή απλά δεν βγάζουν νόημα. Οι απαντήσεις στο επίπεδο αυτό, έχουν και πάλι να κάνουν με τις ερωτήσεις “γιατί”, όμως η ειδοποιός διαφορά είναι ότι σε αυτό το επίπεδο εμπλέκονται και τα συναισθήματα. Η αναζήτηση της γνώσης και της κατανόησης είναι στη φύση του ανθρώπου και εξελίσσεται σε όλο και υψηλότερα επίπεδα πολυπλοκότητας, δίνοντας λιγότερο σαφείς απαντήσεις και έχοντας περισσότερες δυνατότητες εξέλιξης.

## 1.4 ΆΡΡΗΤΗ ΓΝΩΣΗ

Εμβαθύνοντας στην αθέατη μορφή γνώσης, την άρρητη, ο Polanyi (1962) την όρισε ως τη γνώση που δε μπορεί να ειπωθεί, να αρθρωθεί όντας στηριζόμενη περισσότερο στο συναίσθημα. Όπως έχει πει και ο ίδιος «Γνωρίζουμε περισσότερα από αυτά που μπορούμε

να πούμε» (We know more than we can tell). Η McInerney (2002) τόνισε ότι η εμπειρική γνώση αποτελεί γνώση που δεν μπορεί να τεκμηριωθεί με έγγραφα και που δε μπορεί επίσης, να αρθρωθεί. Οι Davenport et al. (1998) την ορίζουν ως την γνώση που βρίσκεται στο μυαλό των ανθρώπων σε έναν οργανισμό και που δεν έχει καταγραφεί σε κάποιο έντυπο. Οι Choo & Bontis (2002) θεωρούν την εμπειρική γνώση ως την ασυνείδητη γνώση που βρίσκεται στο μυαλό και το σώμα των ανθρώπων. Οι Nonaka & Takeuchi (1991) συνεχίζοντας τις σκέψεις του Polanyi, θεωρούν ότι η γνώση είναι δομημένη στην άρρητη, η οποία όμως μπορεί να μετρηθεί, σύμφωνα με το μοντέλο SECI που ανέπτυξαν.

Από την παράθεση των χαρακτηριστικών της άρρητης γνώσης, όπως εκφράστηκε από πολλούς ερευνητές, είναι μάλλον προφανές, ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζεται στη διαχείρισή της είναι η μεταφορά της, σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, διότι εξαρτάται από πλήθος αστάθμητων, κυρίως ψυχολογικών και συναισθηματικών παραγόντων. Οι ερευνητές εμφανίζουν μεθοδολογικές αποκλίσεις στον τρόπο μεταφοράς, ωστόσο, η θέση που διατύπωσε πρώτος ο Polanyi έχει διαχρονικό χαρακτήρα. Σταχυολογώντας τις μεθοδολογικές αποκλίσεις και συμπτώσεις, καταλήγουμε στην παρακάτω κατάταξη, η οποία παρουσιάζει φράσεις ή λέξεις κλειδιά για τον χαρακτηρισμό της άρρητης γνώσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Haldin - Herrgard (2000):.....	Προδιάθεση, εμπειροτεχνική μέθοδος, ενστικτώδης αυθορμητισμός, προσωπικές ικανότητες
Koskinen (2000).....	Απλά κάντο με αυτόν τον τρόπο και θα πετύχει
Li and Gao (2003).....	Γνωρίζουμε περισσότερα από αυτά που μπορούμε να αντιληφθούμε
Polanyi (1966).....	Γνωρίζουμε περισσότερα από αυτά που μπορούμε να πούμε
Nonaka -Takeuchi (1995); .....	Γνώμες, αξίες, απόψεις, διαίσθηση, ρουτίνα, κουλτούρα
Koskinen - Vanharanta (2002).....	Συμπεριφορές, αφοσίωση, κίνητρα, κουλτούρα
Lyles and Schwenk (1997).....	Σχέδια, ικανότητες και συνήθειες υπαλλήλων
Sternberg et al. (1995).....	Διαχείριση του εαυτού μας, διαχείριση άλλων, διαχείριση έργων
Zhou (2004).....	Τοπική, παγκόσμια, ακαδημαϊκή, πρακτική
Lubit (2001).....	Know-how, πνευματικά μοντέλα, προσέγγιση προβλημάτων, οργανωσιακές ρουτίνες
Castillo (2002) and Chen (2005).....	Ασυνείδητη γνώση, κοινωνικό-πολιτιστική γνώση, σημασιολογική γνώση, γνωστική γνώση
Tsoukas and Vladimirou (2001).....	Λειτουργική, φαινομενική, και σημασιολογική
Mascitelli (2000).....	Γνωστική γνώση, εξελιγμένες ικανότητες, συστήματα
Polanyi (1969) & Li - Gao (2003).....	Υποκρυπτόμενη γνώση

Η ανωτέρω κατάταξη, μας βοηθά να αντιληφθούμε, ότι στην πλειοψηφία τους οι ερευνητές, στην προσπάθειά τους να ορίσουν και να αναλύσουν την άρρητη γνώση, χρησιμοποίησαν και συνεχίζουν να χρησιμοποιούν όρους όπως: γνώμη, αξία, ένστικτο, διαίσθηση, ρουτίνα, συμπεριφορά, αφοσίωση, συνήθειες, κουλτούρα, σημασιολογία, φαινομενικότητα, υποκρυπτόμενη γνώση κλπ. Όλες οι παραπάνω λέξεις και εκφράσεις, χρησιμοποιούνται για να οριστούν έννοιες που είναι σημαντικές για τη διοικητική πρακτική, τη στρατηγική δράση και την οριοθέτηση πολιτικών, απαιτώντας κοινό δηλωτικό προσδιορισμό και ξεκάθαρη επικοινωνιακή δίοδο, η οποία θα επιτευχθεί με την κοινή σημασιολογική προσέγγιση και κατανόηση των ασαφών εννοιών που τις συνθέτουν. Με

άλλα λόγια, για να γίνει κατανοητή η άρρητη (μη καταγεγραμμένη) γνώση, θα πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι εξαρτάται και προσδιορίζεται από πλείστους όσους ψυχολογικούς και συναισθηματικούς παράγοντες των οποίων η αμοιβαία και κοινή προσέγγιση θα συνδράμει στην οριοθέτηση καθημερινών πρακτικών, δράσεων, αναιρώντας σε μεγάλο βαθμό τις παθογένειες χαοτικές συνθήκες επικοινωνίας μεταξύ των αποδεκτών της γνώσης. Είναι προφανές, ότι για να διαχειριστούμε τη μεταφορά της εμπειρικής γνώσης μέσα την μικρή κοινωνία των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση, θα πρέπει αυτή η γνώση, να βρει διέξοδο έκφρασης μέσα από συμπεριφορές, που είναι γέννημα των αξιών, των πεποιθήσεων, της αφοσίωσης, των αξιών κλπ του προσωπικού που την κατέχει. Αποδεχόμενοι ότι η εμπειρική γνώση βρίσκεται στο μυαλό των ανθρώπων, η διαδικασία της μετατροπής της σε επιχειρηματική απόδοση περιλαμβάνει δύο στάδια: τη μεταφορά- εξωτερίκευση της και την χρησιμοποίησή της σε επιχειρηματικές διαδικασίες και στρατηγικό σχεδιασμό, ενισχύοντας τα συγκριτικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Prahalad & Hamel (1990) το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται αποκλειστικά στην καταγεγραμμένη γνώση δε θα έχει μεγάλη διάρκεια στο χρόνο, αντίθετα, η χρησιμοποίηση της εμπειρικής γνώσης μπορεί να δώσει στην επιχείρηση ένα ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και με μεγάλη διάρκεια, αφού: (Barney, 1991; Hult et al., 2005)

- μπορεί να είναι πολύτιμη για την διαχείριση των διαδικασιών,
- είναι σπάνια και δεν μπορούν να βρεθούν εύκολα υποκατάστατα και τέλος,
- δεν μπορεί να μιμηθεί καθώς βρίσκεται στο μυαλό των ατόμων και είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφεί ή να αγοραστεί.

Επίσης, οι Johannessen et al. (2001) υποστηρίζουν ότι η άρρητη γνώση καθιστά τις ικανότητες της επιχείρησης αόρατες στους ανταγωνιστές της και με αυτόν τον τρόπο ενισχύει την άμυνα της απέναντι τους. Εκτός όμως, από την επίδραση της εμπειρικής γνώσης σε στρατηγικό επίπεδο, υπάρχει και αυτή σε λειτουργικό επίπεδο, όπως είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην καθημερινή διαδικασία λήψης αποφάσεων σε πολλές λειτουργίες της επιχείρησης όπως είναι για παράδειγμα η επένδυση σε τεχνολογίες πληροφοριών και εξυπηρέτησης πελατών (πχ. Johannessen et al., 2001; Saint Onge, 1998) καθώς και σε επίλυσης προβλημάτων (Mascitelli, 2000). Επίσης δεν είναι λίγες και εκείνες οι έρευνες που υποστηρίζουν ότι η εμπειρική γνώση βοηθάει στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας διαδικασιών όπως είναι αυτή της δημιουργίας σχέσεων με τους πελάτες (Salomann et al., 2005; Sigala, 2005), της βελτίωσης της απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας (Hult et al., 2005, Sigala, 2004), της βελτίωσης της

οργανωσιακής μάθησης (πχ Senge, 1990) και τέλος της υποστήριξης νέων διαδικασιών ανάπτυξης (Sigala & Chalkiti, 2007; Cavusgill et al., 2003). Επίσης, οι Ofek & Sarvary (2001) απέδειξαν την θετική συσχέτιση ανάμεσα στην άρρητη γνώση, την διαχείριση συστημάτων γνώσης και της μείωσης του κόστους. Είναι γεγονός ότι η άρρητη γνώση μπορεί να θεωρηθεί ως κόλλα που ενώνει αρκετές διαδικασίες της επιχείρησης και κατ' επέκταση βελτιώνει την επικοινωνία και τον συντονισμό τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και μεταξύ των επιχειρήσεων, ώστε να παρέχει μια αποτελεσματική και αποδοτική εξυπηρέτηση πελατών (Sigala & Chalkiti, 2007). Αναφορικά με την ανάπτυξη καινοτομικών υπηρεσιών και προϊόντων, σύμφωνα με τον Tsai (2001) τόσο ο ρυθμός καινοτομίας (αριθμός καινοτομιών ανά χρόνο) όσο και η απόδοση της επιχείρησης σχετίζονται θετικά με την εμπειρία των υπαλλήλων και των στελεχών σε έναν οργανισμό, δεδομένης της δυνατότητας απορρόφησης και της σημασίας που δίνεται σε αυτήν από το οργανωσιακό δίκτυο. Οι Zahra και George (2002) θεωρούν την δυνατότητα απορρόφησης γνώσης και δη της άρρητης από έναν οργανισμό, ως θεμελιώδη προϋπόθεση για να βελτιώνει την ικανότητα της επιχείρησης να αποκτάει αλλά και να διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τον Grant (1996) υπάρχουν τρεις διαφορετικοί παράγοντες που βοηθούν μια επιχείρηση να χρησιμοποιήσει αλλά και να ενσωματώσει την άρρητη γνώση στις διαδικασίες της. Αυτοί είναι οι εξής:

- **οι επίσημες οδηγίες**, που αποτελούν ένα σύνολο κανόνων, προτύπων, διαδικασιών και οδηγιών,
- **η οργανωσιακή ρουτίνα**, που αναφέρεται στην ανάπτυξη διαδικασιών που επιτρέπουν στο άτομο να εφαρμόσει και να ενσωματώσει την γνώση που έχει χωρίς να χρειάζεται να μεταδώσει στους άλλους αυτό που το ίδιο γνωρίζει και
- **η δημιουργία αυτόνομων (self-contained) ομάδων εργασίας**, που θεωρείται πολύ σημαντικό σε περιπτώσεις όπου η αβεβαιότητα και η πολυπλοκότητα κάποιων εργασιών εμποδίζουν τον καθορισμό επίσημων οδηγιών ή οργανωσιακής ρουτίνας αλλά αντίθετα απαιτούν ευελιξία και εξειδικευμένη γνώση.

Δεδομένου, ότι η εμπειρική γνώση είναι «φωλιασμένη» στα βαθύτερα χαρακτηριστικά του ανθρώπου, θα πρέπει να αναπτυχθούν ανάλογοι τρόποι σύνδεσης που θα ενεργοποιούν τις αξίες, τα πιστεύω, την κουλτούρα και τον ψυχισμό του κάθε ανθρώπου. Διερευνώντας περισσότερο και βαθύτερα τη βιβλιογραφία στο αντικείμενο της μεταφοράς της εμπειρικής και της καταγεγραμμένης γνώσης στις παρακάτω γραμμές, θα επικεντρωθούμε στα στάδια,

τις διαδικασίες και τα μοντέλα μεταφοράς αποκομίζοντας πολύτιμες απόψεις ερευνητών που θα μας βοηθήσουν στην παραμετροποίηση του ερευνητικού μοντέλου της διατριβής.

### **1.5.1 ΤΥΠΟΙ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ: ΤΕΣΣΕΡΑ ΑΝΤΙΘΕΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ.**

Όλοι οι οργανισμοί περιέχουν δυνητικά ένα μείγμα από τύπους γνώσης. Παρόλα αυτά, η σχετική τους σημασία μπορεί να διαφέρει. Οι οργανισμοί μπορεί να κυριαρχούνται από έναν τύπο αντί για κάποιον άλλον και η ικανότητά τους για την εκμετάλλευση της εμπειρικής γνώσης να διαφέρει σημαντικά. Σε αυτήν την ενότητα εξετάζεται πως οι διαφορετικοί τύποι γνώσης υπάρχουν σε διαφορετικές οργανωσιακές δομές. Η ανάλυση δείχνει μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ των κυρίαρχων τύπων γνώσης και οργανωσιακών μορφών, γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα τις διαφορετικές δυναμικές εκμάθησης και καινοτομίας (Lam, 2007). Οι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από την καταγεγραμμένη γνώση τείνουν να έχουν τυπικές δομές ελέγχου και συντονισμού και υψηλά τυποποιημένα καθήκοντα και ρόλους εργασίας. Η καταγεγραμμένη γνώση μπορεί να είναι τυποποιημένη και συγκεντρωτική. Για τον λόγο αυτόν είναι πιθανόν να εξειδικεύει και να προκαθορίζει το είδος την γνώσης και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την απόδοση των έργων. Αντίθετα, οι οργανισμοί που βασίζονται στην εμπειρική γνώση έχουν μια πιο αποκεντρωμένη δομή και χρησιμοποιούν ανεπίσημους μηχανισμούς συντονισμού. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εμπειρική γνώση είναι υποκειμενική και μπορεί να διαδοθεί ενώ δε μπορεί να τυποποιηθεί, να αποχωριστεί και να προκαθορισθεί. Η κινητοποίηση της απαιτεί αυτονομία και αφοσίωση στο υποκείμενο γνώσης. Χωρίς αυτές τις προϋποθέσεις, η εμπειρική γνώση παραμένει λανθάνουσα. Οι οργανισμοί όμως, μπορεί να εξαρτώνται από διαφορετικούς παράγοντες γνώσης. Αυτοί που βασίζονται πολύ στην συνεισφορά των ατόμων θα πρέπει να τους παρέχουν μεγαλύτερη αυτονομία. Αντίθετα, αυτοί των οποίων οι ικανότητες οφείλονται στην συλλογική γνώση των μελών τους, θα έχουν την ανάγκη να αναπτύσσουν αποτελεσματικούς μηχανισμούς για ενσωμάτωση και συντονισμό. Η Lam (2007), σε συνδυασμό με την κλασική τυπολογία των οργανωσιακών μορφών του Mintzberg (1979), την εργασία του Aoki (1986) και το Γιαπωνέζικο μοντέλο των Nonaka & Takeuchi (1995), δημιούργησε ένα νέο μοντέλο τεσσάρων ιδανικών οργανωσιακών μορφών. Σύμφωνα με την Lam κάθε οργανωσιακή μορφή σχετίζεται με μια κυρίαρχη μορφή γνώσης, δημιουργώντας έτσι τέσσερις διαφορετικούς συνδυασμούς οργανωσιακής γνώσης:



- επαγγελματική γραφειοκρατία και embrained γνώση,
- γραφειοκρατία της μηχανής και κρυπτογραφημένη γνώση,
- λειτουργική adhocracy και ενσωματωμένη γνώση και τέλος,
- J-μορφή οργάνωσης και εμφυτευμένη γνώση.

Αυτοί οι συνδυασμοί διαφέρουν στην ικανότητά τους να κινητοποιούν την εμπειρική γνώση και κατ' επέκταση την ικανότητα εκμάθησης και καινοτομίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΓΝΩΣΗΣ

		Παράγοντες Γνώσης (αυτονομία και έλεγχος)	
τυποποίηση γνώσης και εργασίας	της	άτομο	οργάνωση
	υψηλή	επαγγελματική γραφειοκρατία	μηχανική γραφειοκρατία
	χαμηλή	λειτουργική adhocracy	J-μορφή του οργανισμού

Πηγή: Lam (2007)

Επαγγελματική γραφειοκρατία και embrained γνώση: Ένας οργανισμός του οποίου η ικανότητα πηγάζει από την επίσημη embrained γνώση των υψηλά εκπαιδευμένων ατόμων, μπορεί να ονομαστεί ως επαγγελματική γραφειοκρατία. Ο συντονισμός σε αυτήν την περίπτωση επιτυγχάνεται κυρίως από την τυποποίηση της γνώσης και των δεξιοτήτων μέσα από την εκπαίδευση και την εξάσκηση του ατόμου. Η επίσημη γνώση αποτελεί μια σημαντική βάση για τους εσωτερικούς εργασιακούς κανόνες, τα όρια εργασίας και το κοινωνικό στάτους. Παρόλο που η επαγγελματική γραφειοκρατία εναρμονίζεται με έναν υψηλό βαθμό αυτονομίας στα άτομα, η δομή της είναι κυρίως γραφειοκρατική, αφού ο συντονισμός επιτυγχάνεται από τυποποιημένους κανόνες που είναι προκαθορισμένοι (Mintzberg, 1979). Η πηγή της τυποποίησης προέρχεται από έξω-επιχειρησιακούς παράγοντες, αφού τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και επαγγελματικά σωματεία διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των προτύπων και των ορίων της χρήσης της γνώσης. Τα άτομα αποτελούν τον βασικό παράγοντα γνώσης των επαγγελματικών γραφειοκρατιών. Είναι οι «εξουσιοδοτημένοι υπεύθυνοι» των οποίων η επίσημη εκπαίδευση και οι επαγγελματικές συγγένειες τους δίνουν μια πηγή εξουσίας και μια γνώση την οποία και είναι

έτοιμοι να εφαρμόσουν. Η επίλυση προβλημάτων περιλαμβάνει την εφαρμογή της ήδη υπάρχουσας γνώσης, γεγονός που περιορίζει την χρήση της εμπειρικής γνώσης και των κριτικών ικανοτήτων. Οι εξειδικευμένοι επαγγελματίες έχουν την τάση να ερμηνεύουν συγκεκριμένες καταστάσεις λαμβάνοντας υπόψη γενικότερες αντιλήψεις και να τοποθετούν νέα προβλήματα σε παλιότερες κατηγορίες. Η δομή της γνώσης σε μια τέτοια οργανωσιακή δομή είναι ατομικιστική, λειτουργικά διαχωρισμένη και ιεραρχική. Τα άτομα διαθέτουν έναν μεγάλο βαθμό αυτονομίας και κρίσης στην εφαρμογή και απόκτηση γνώσης στους δικούς τους τομείς. Από την άλλη πλευρά, η ανταλλαγή και η διάδοση τέτοιου είδους γνώσης ανάμεσα στις επιχειρησιακές λειτουργίες είναι περιορισμένη. Το πρόβλημα του συντονισμού σε μια επαγγελματική γραφειοκρατία το μεταφράζει σε προβλήματα στην καινοτομία (Mintzberg, 1979). Η επικέντρωση στην εκμάθηση σε αυτήν την οργανωσιακή μορφή είναι περιορισμένη και μέσα στα όρια της εξειδικευμένης γνώσης. Η εμπειρική γνώση περιορίζεται και περιέχεται και διαδραματίζει ένα περιορισμένο ρόλο στην επαγγελματική γραφειοκρατία.

Μηχανική γραφειοκρατία και κρυπτογραφημένη γνώση: Η μηχανική γραφειοκρατία εξαρτάται κατά μεγάλο ποσοστό από την κρυπτογραφημένη γνώση. Οι βασικές οργανωσιακές αρχές είναι η εξειδίκευση, η τυποποίηση και ο έλεγχος. Αυτή είναι μια οργανωσιακή μορφή που είναι σχεδιασμένη να επιτυγχάνει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και σταθερότητα. Ο συντονισμός των λειτουργικών διεργασιών επιτυγχάνεται μέσα από τις τυποποιημένες διαδικασίες εργασίας. Ο οργανισμός επιδεικνύει μια συνεχή προσπάθεια να τυποποιεί τις λειτουργικές ικανότητες και την εμπειρία σε αντικειμενική γνώση μέσα από την κωδικοποίηση. Ο αντικειμενικός σκοπός είναι η μείωση και ο εξοβελισμός των αβέβαιων λειτουργικών ικανοτήτων. Οι παράγοντες γνώσης δεν είναι τα άτομα που απευθείας συνδέονται με μια επιχειρησιακή λειτουργία, αλλά η επίσημη διοικητική ιεραρχία που είναι υπεύθυνη για την διατύπωση των γραπτών κανονισμών, διαδικασιών και προτύπων απόδοσης. Υπάρχει μια ξεκάθαρη διχοτόμηση ανάμεσα στην εφαρμογή και την δημιουργία γνώσης. Οι κανόνες και οι διαδικασίες αποθηκεύουν την λειτουργική γνώση της επιχείρησης, ενώ οι μάνατζερς είναι αυτοί που είναι υπεύθυνοι για αυτήν την μετατροπή της ατομικής γνώσης σε διαδικασίες και κανόνες και για το φιλτράρισμα των πληροφοριών κατά μήκος της ιεραρχικής πυραμίδας. Η γνώση στην μηχανική γραφειοκρατία είναι αρκετά διασκορπισμένη και ενσωματώνεται μόνο στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας και ο οργανισμός εξαρτάται κατά πολύ στη διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων για την συγκέντρωση της γνώσης. Είναι μια δομική μορφή

που ο οργανισμός εξαρτάται ελάχιστα από την ατομική γνώση. Ολόκληρος ο οργανισμός λειτουργεί βάσει της κρυπτογραφημένης γνώσης και ένα μεγάλο μέρος της εμπειρικής γνώσης χάνεται στην διαδικασία μετατροπής και συγκέντρωσης της γνώσης. Η δομή της γνώσης στην μηχανική γραφειοκρατία είναι συλλογική, λειτουργικά διαχωρισμένη και ιεραρχική. Ο οργανισμός προσπαθεί να περιορίσει τον ρόλο της εμπειρικής γνώσης και λειτουργεί σε μερική, ανολοκλήρωτη και σε φτωχότερη βάση γνώσης. Μαθαίνει από τα λάθη της και μπορεί να συγκεντρώσει νέα γνώση μέσα από σταδιακές διαδικασίες τυποποίησης και θεσμοποίησης. Είναι μια δομή που έχει σχεδιαστεί να αντιμετωπίζει καθημερινά προβλήματα, που όμως είναι αδύνατον να ανταπεξέλθει στην καινοτομία και την αλλαγή.

Λειτουργική adhocracy και ενσωματωμένη γνώση: Είναι μια υψηλά οργανική μορφή οργανισμού με πολύ λίγη τυποποίηση γνώσης ή εργασιακών διαδικασιών. Βασίζεται όχι μόνο στην τυπική γνώση των μελών της, αλλά αντλεί την ικανότητά της από τα ποικίλα know-how και τις ικανότητες επίλυσης πρακτικών προβλημάτων που ενσωματώνονται στα εξειδικευμένα άτομα. Η λειτουργική adhocracy χαρακτηρίζεται από την έντονη ικανότητά της να δημιουργεί εμπειρική γνώση μέσα από τον πειραματισμό και την συνεργατική επίλυση προβλημάτων. Ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσα από την απευθείας αλληλεπίδραση και την αμοιβαία προσαρμογή των ατόμων που λειτουργούν σε projects που βασίζονται στην λειτουργία της αγοράς. Σε αυτούς τους οργανισμούς η τυπική επαγγελματική γνώση μπορεί να διαδραματίζει περιορισμένο ρόλο ενώ, ένα μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων επίλυσης προβλημάτων έχει πολύ μικρή σχέση με την εφαρμογή της τυποποιημένης επιδεξιότητας. Αντίθετα, η επαγγελματική γνώση σχετίζεται περισσότερο με την εμπειρία και την ικανότητα προσαρμογής σε νέες καταστάσεις. Η ιδέα των know-how επιχειρήσεων από τους Sveiby & Lloyd (1987), στις οποίες οι τεχνικές και διοικητικές ικανότητες είναι ενσωματωμένες, υποθέτει την φύση της γνώσης που απαιτείται για την δημιουργική επίλυση προβλημάτων που επιλύονται σε έναν οργανισμό. Η δομή ενός τέτοιου οργανισμού ως προς την γνώση είναι ατομιστική αλλά συνεργατική. Τα άτομα που εργάζονται στις ομάδες εργασίας είναι οι βασικοί παράγοντες γνώσης. Η εκμάθηση επιτυγχάνεται όταν άτομα με διαφορετικό γνωστικό παρελθόν συναντιούνται για την επίλυση ενός προβλήματος. Σε αντίθεση με την επαγγελματική γραφειοκρατία, η εκμάθηση δεν περιορίζεται μέσα στα όρια της συμβατικής εξειδίκευσης, αλλά βασίζεται και στις διαφορετικές εμπειρίες και γνώσεις των διαφορετικών ειδημόνων. Η εκμάθηση επιτυγχάνεται σε πολλά επίπεδα, καθώς οι ομάδες των ειδικών αλλάζουν και κάθε φορά η

κάθε ομάδα αντιμετωπίζει διαφορετικό πρόβλημα. Η απόδοση κάθε ατόμου αξιολογείται με βάση τα αποτελέσματά του, ενώ οι απόλυτοι κριτές των ικανοτήτων του είναι οι ίδιοι οι πελάτες και όχι κάποιο επαγγελματικό σωματείο (Starbuck, 1992). Σε αυτήν την οργανωσιακή μορφή ένα μεγάλο μέρος της γνώσης είναι οργανικό, αφού η εμπειρική γνώση δημιουργείται μέσα από την αλληλεπίδραση και τους πειραματισμούς. Είναι ένας οργανισμός με διαφορετικούς τρόπους σκέψης και ικανός να καινοτομεί και να επιλύει δημιουργικά τα προβλήματά του. Η λειτουργική adhocracy είναι ένας οργανισμός που κινείται πολύ γρήγορα και η ταχύτητα εκμάθησης είναι ο βασικός παράγοντας στην επιβίωση του σε ένα σύνθετο και δυναμικό περιβάλλον, γεγονός που ίσως δημιουργεί προβλήματα στην συγκέντρωση γνώσης. Ένα άλλο πρόβλημα είναι η διατήρηση της γνώσης, αφού η ικανότητα του οργανισμού είναι ενσωματωμένη στις ικανότητες και γνώσεις των μελών του και δε μπορούν να μεταφερθούν. Αυτό καθιστά τον οργανισμό ευάλωτο στην απώλεια των ικανοτήτων του από πιθανούς αντιπάλους του. Η λειτουργική adhocracy είναι πιο καινοτόμα και η λιγότερο σταθερή μορφή οργανισμού.

J- Μορφή οργανισμού και εμφυτευμένη γνώση: Ένας οργανισμός που αντλεί τις ικανότητές του από την γνώση που είναι εμφυτευμένη στην καθημερινότητά του, στις σχέσεις των μελών του και στην ανταλλαγή κουλτούρας μπορεί να χαρακτηριστεί ως J-μορφή οργανισμού. Ο όρος J-μορφή σημαίνει την Γιαπωνέζικη μορφή οργανισμού (Japanese type), όπως προκύπτει από το βιβλίο των Nonaka και Takeuchi (1995) “η δημιουργία επιχειρήσεων γνώσεων” και το μοντέλο “J-Firm” του Aoki (1986). Αυτού του είδους ο οργανισμός συνδυάζει την σταθερότητα και την αποτελεσματικότητα μιας γραφειοκρατίας με την ευελιξία και την δυναμική των ομάδων μιας adhocracy. Επιτρέπει σε μια οργανική, μη ιεραρχική ομαδική δομή να λειτουργεί παράλληλα με την επίσημη ιεραρχική διοικητική της δομή. Αυτές οι δυο δομικές στοιβάδες είναι ενωμένες με μια δυνατή επιχειρηματική κουλτούρα που αποτελεί την τρίτη στοιβάδα- την βάση της γνώσης για τον οργανισμό. Ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσα από τον οριζόντιο συντονισμό και την αμοιβαία προσαρμογή. Αυτό ενισχύεται από τις κοινές αξίες που είναι εμφυτευμένες μέσα στην οργανωσιακή κουλτούρα. Σύμφωνα με τους Nonaka & Takeuchi (1995) η δυναμική αλληλεπίδραση ανάμεσα στα διαφορετικά περιεχόμενα επιτρέπει την αλληλεπίδραση ανάμεσα στην εμπειρική και την καταγεγραμμένη γνώση και καθορίζει την ικανότητα του οργανισμού να δημιουργεί γνώση. Ο βασικός αντιπρόσωπος γνώσης σε αυτήν την οργανωσιακή μορφή είναι μια ημι-αυτόνομη ομάδα, που αποτελείται από μέλη από διαφορετικές λειτουργίες. Η διαλειτουργική ομάδα ενσωματώνει και συνθέτει γνώση

από διαφορετικούς τομείς γνώσης και λειτουργεί σαν μια γέφυρα που ενώνει το άτομο και τον οργανισμό. Όπως και στην λειτουργική adhocracy ένα μεγάλο μέρος της εκμάθησης συμβαίνει μέσα από τις κοινές εργασιακές εμπειρίες και την συλλογική επίλυση προβλημάτων.

Η J-μορφή οργανισμού είναι ικανή να διαδίδει γνώση μέσα από τον οργανισμό, πράγμα το οποίο συμβαίνει καθώς τα μέλη της εναλλάσσονται σε διαφορετικές λειτουργικές μονάδες και καθώς επιστρέφουν στα επίσημα πόστα τους μετά την εκπλήρωση μιας προσωρινής αποστολής. Η δομή της J-μορφή οργανισμού αποτελεί έναν σημαντικό μηχανισμό ενσωμάτωσης, αφού συλλαμβάνει την εμπειρική γνώση που δημιουργείται και αποθηκεύεται μέσα στον οργανισμό για μελλοντική χρήση. Ένα μεγάλο μέρος την γνώσης που χρησιμοποιείται αποθηκεύεται οργανικά στις λειτουργικές διαδικασίες και στις ανθρώπινες σχέσεις. Η J-μορφή οργανισμού είναι προσαρμοστική, καινοτόμα και χαρακτηρίζεται από μια ικανότητα να δημιουργεί, να διαδίδει και να συγκεντρώνει εμπειρική γνώση μέσα από την αλληλεπίδραση. Η νέα γνώση δημιουργείται από τον συνδυασμό και την σύνθεση της ήδη υπάρχουσας γνώσης. Επίσης, η σταθερή κοινωνική δομή και η ανταλλαγή γνώσης στην J-μορφή οργανισμού μπορεί να μειώσει τις ικανότητες ενός οργανισμού να μάθει από τα διαφορετικά άτομα (Levinthal & March, 1993; Hodgson, 1995). Η J-μορφή οργανισμού ίσως είναι δύσκολο να προχωρήσει σε ραγδαίες καινοτομίες.

#### **1.5.1.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΕ ΚΑΘΕ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΟΡΦΗ.**

Οι τέσσερις διαφορετικές οργανωσιακές μορφές διαφέρουν στην ικανότητα τους να κινητοποιούν και να εκμεταλλεύονται την εμπειρική γνώση.

Η μηχανική γραφειοκρατία προσπαθεί να περιορίσει και να ελέγξει την εμπειρική γνώση. Λειτουργεί σε μια βάση ελαχιστοποίησης της γνώσης. Η επαγγελματική γραφειοκρατία περιέχει και περιορίζει την εμπειρική γνώση μέσα στα όρια της ατομικής εξειδίκευσης.

Η εμπειρική γνώση παίζει πολύ περιορισμένο ρόλο στην επαγγελματική γραφειοκρατία, αφού η μεταφορά της εμποδίζεται από τον λειτουργικό διαχωρισμό.

Η λειτουργική adhocracy από την μια δημιουργεί ένα μεγάλο μέρος της εμπειρικής γνώσης μέσα από τον πειραματισμό και την επίλυση προβλημάτων μέσα από την αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων και από την άλλη, έχει μια περιορισμένη ικανότητα να συγκεντρώνει την εμπειρική γνώση που δημιουργείται εξαιτίας της όχι σταθερής οργανωσιακής δομής.

Η J-μορφή οργανισμού έχει μια μεγάλη ικανότητα να κινητοποιεί και να συγκεντρώνει την εμπειρική γνώση και επιτρέπει μια δομή οργανικής ομάδας να λειτουργεί μαζί με μια τυπική ιεραρχία και έναν σταθερό κοινωνικό οργανισμό.

Από την άλλη πλευρά, οι Inkpen και Dinur (1998) αναγνωρίζουν εννέα είδη οργανωσιακής άρρητης γνώσης:

- Τη γνώση που προέρχεται από τις ικανότητες του εργαζομένου: ο συγγραφέας αναφέρεται σε ικανότητες ενσωματωμένης γνώσης οι οποίες μπορούν να μεταδοθούν με την παρατήρηση, την προσωπική επαφή και την πρακτική.
- Γνώση αιτίας- αποτελέσματος: μη γραμμική γνώση που προέρχεται από την επιδιόρθωση σύνθετων μηχανημάτων, η μεταφορά της οποίας απαιτεί παρατήρηση, προσωπική επαφή και επανάληψη. Επίσης είναι επιθυμητή η κωδικοποίηση της γνώσης
- Γνωστική (cognitive): Πολυσύνθετη γνώση που αντλείται από την παρατήρηση συμπεριφορών επί μακρόν. Μεταδίδεται με την πρακτική εξάσκηση και τη μαθητεία
- Σύνθετη: Γνώση που αποκτιέται μέσα από πλήθος πληροφοριών, προκειμένου να επιλεγεί η καταλληλότερη οδός για την λύση προβλημάτων. Μεταδίδεται μέσω κωδικοποίησης και έκθεσης σε πληροφορίες και δεδομένα
- Πολιτιστική: Γνώση που συνδυάζεται με πολιτισμικά στοιχεία και που ποικίλλει από τόσο σε τόπο. Μεταδίδεται μέσω της κοινωνικότητας και της παρατήρησης
- Μη μάθησης: Η ικανότητα που έχει ο εργαζόμενος να ξεχνά προηγούμενη γνώση, προκειμένου να υιοθετήσει νέες μεθόδους και πρακτικές. Μεταδίδεται με την κωδικοποίηση, το διάλογο, τη μαθητεία.
- Απαγορευμένη: Γνώση που συσχετίζεται με κοινωνικά taboo. Μεταδίδεται όπως και η πολιτιστική, αλλά χρειάζονται περισσότερα ψυχολογικά μέσα.
- Ανθρώπινη: γνώση των συνεργατών σε επίπεδο προσωπικό με σκοπό να αντληθεί επαρκής εμπιστοσύνη. Μεταδίδεται μέσω κωδικοποίησης, μαθητεία και κοινωνική αλληλεπίδραση.
- Συναισθηματική: Γνώση της συναισθηματικής κατάστασης των συνεργατών που οδηγεί σε άμεση αντίληψη των τρεχουσών καταστάσεων και προκλήσεων. Μεταδίδεται κυρίως μέσω της μαθητείας και της αντιμετώπισης των συναισθημάτων των συνεργατών.

## **1.5.2 ΠΗΓΕΣ ΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.**

Σε ένα μαθησιακό οργανισμό, δηλαδή σε έναν οργανισμό έντασης μάθησης, ανεξάρτητα από τα επιμέρους χαρακτηριστικά του, ο διαμοιρασμός της ρητής γνώσης, είναι εφικτό να επιτευχθεί σχετικά εύκολα, ακολουθώντας παραδοσιακές, ή νεωτερικές μεθόδους, διδασκαλίας. Τι συμβαίνει όμως στην εμπειρική, άρρητη γνώση; Πως είναι δυνατό αυτή να διαμοιραστεί και να αξιοποιηθεί από τα μέλη του οργανισμού; Η βιβλιογραφία μέχρι σήμερα έχει αναδείξει συγκεκριμένες τεχνικές απόκτησης γνώσης από άτομα και ομάδες, οι οποίες εφαρμόζονται και στην περίπτωση της σύλληψης άρρητης γνώσης. Σε πολλές περιπτώσεις, είναι δυνατόν οι προσεγγίσεις να συνδυαστούν (Keys J.,2006):

### **Συνέντευξη εμπειρογνομόνων**

### **Μάθηση από τα λεγόμενα των άλλων**

### **Μάθηση μέσω Παρατήρησης**

Πέραν αυτών όμως, η γνώση μπορεί να μεταφερθεί μέσω της αφήγησης, η οποία είναι ένα σημαντικά διακριτό μέσο όπου μέσα από τη διάδραση, την παραστατικότητα και την έκφραση συναισθηματικού λόγου (λόγος που διεγείρει το συναίσθημα) αναφέρονται προβλήματα και προτείνονται λύσεις, ανασύροντας από την υποσυνειδητότητα την (άρρητη και στην προκειμένη περίπτωση, εμπειρική γνώση, η οποία θα γίνει παράδειγμα μέσω του αφηγήματος).

Κατά τον ίδιο τρόπο, οι συζητήσεις στο πλαίσιο ποιοτικών ερευνών – με έμφαση στη συνέντευξη σε βάθος και την χρήση ομάδων εστίασης-, αποτελεί πεδίο άντλησης ποιοτικών δεδομένων και λεπτομερειών που εξάγονται από τον συνεντεύκτη. Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να επισημανθεί ότι αυτές οι συζητήσεις εξαρτώνται σημαντικά από τη δεξιότητα του να αναγνωρίσει την ανάγκη ή την ικανότητα εξωτερίκευσης του ερωτώμενου. Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, αυτή η «στιχομυθία» στη συνέντευξη- και εφόσον ενταχθεί στη δυναμική μιας ομάδας συνεργατών- μπορεί να εξελιχθεί σε έναν καταιγισμό ιδεών και σκέψεων, ο οποίος μπορεί να λάβει χώρα τόσο σε πραγματικό όσο και σε ψηφιακό περιβάλλον.

Μια άλλη εξαιρετικά ενδιαφέρουσα πηγή τόσο ρητής όσο και άρρητης γνώσης είναι οι διδακτικές εμπειρίες, ή αλλιώς τα «παθήματα και μαθήματα» στις οποίες με παραστατικό τρόπο αναλύονται συγκεκριμένες μελέτες περίπτωσης καταλήγοντας στο τερπνόν της λύσης (ή της μάθησης) που προκύπτει από αυτή. Αναδιφώντας στα αρχαία συγγράματα, παρόμοια

(γραπτά στην προκειμένη περίπτωση) αποτελούν οι «μύθοι» του Αισώπου, κατά την ανάγνωση του οποίου/ των οποίων, εκ της γλαφυρότητας των περιγραφών εξάγονται τα πολύτιμα μαθήματα και η νουθεσία αποτυπώνοντας στη μνήμη τη σαφή διαδρομή αιτίας, αιτιατού και αποτελέσματος. Σε έναν οργανισμό, αυτές οι μελέτες περίπτωσης δημιουργούν προηγούμενο και παράδειγμα (προς μίμηση ή αποφυγή) δράσης. Ωστόσο, θα πρέπει να καταστεί σαφές (και τούτο είναι μια εκ προοιμίου παραδοχή) ότι οι οργανισμοί α) προχωρούν σε τεκμηρίωση και καταγραφή του κεφαλαίου γνώσης (γνωσιακού κεφαλαίου) του οργανισμού δημιουργώντας εγχειρίδια γνώσης, υπομνήματα, πρακτικά διαλόγων και συναντήσεων κλπ, β) υπάρχει ένα τυπικό οργανόγραμμα και η σαφής περιγραφή (και περίγραμμα) της θέσης εργασίας, μέσω του οποίου καθορίζονται οι αρμοδιότητες, η ευθύνη, η εξουσία, η λογοδοσία κλπ των εργαζομένων. Τούτος ο καθορισμός δίνει τη δυνατότητα βέλτιστης αντίληψης των παραπάνω «μονοπατιών» μεταφοράς της άρρητης γνώσης. Επίσης, όμως είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι κατά τη διάρκεια μεταβίβασης της γνώσης, υπάρχει συνεχής και αμφίδρομη διάδραση μεταξύ των πομπών και των ληπτών (και αναφερόμαστε στον πληθυντικό αριθμό γιατί ακόμη και ανάμεσα σε δύο ανθρώπους που επικοινωνούν, το εξωτερικό περιβάλλον δημιουργεί πλήθος εναυσμάτων μη λεκτικής επικοινωνίας που οδηγεί στην πολύ ευαίσθητη λειτουργία της αποκωδικοποίησης της γνώσης,

Αναφορικά με την κωδικοποίησή της σε κάθε είδος οργανωσιακής μορφής η άρρητη γνώση είναι το αποτέλεσμα σταδιακής οικοδόμησης της εργασιακής εμπειρίας που σε συνδυασμό με ρητή γνώση «εσωτερικεύεται» στον εργαζόμενο, τις αξίες και τα πιστεύω του και για αυτόν τον λόγο είναι σχεδόν απίθανο να αναπαραχθεί σε ένα έγγραφο ή να αποτελέσει αντικείμενο διαχείρισης μιας βάσης δεδομένων, με την αυστηρή έννοια. Ως εκ τούτου, η διαχείρισή της εμπειρικής γνώσης αναδεικνύεται σε κρίσιμο και κομβικό σημείο που ουσιαστικά έγκειται στην ικανότητα της κάθε επιχείρησης να την διαχειριστεί, κωδικοποιώντας και από-κωδικοποιώντας την. Στις επόμενες γραμμές θα γίνει αναφορά στις λειτουργίες αυτές, διερευνώντας βιβλιογραφικά το πόσο μπορούν να εφαρμοστούν στο πεδίο της εμπειρικής γνώσης.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η άρρητη γνώση εμπεριέχει πολλά αθροιστικά στοιχεία γνώσης διαφόρων τύπων, οι κανόνες και τα χαρακτηριστικά των οποίων είναι αδύνατον να απομονωθούν από τον ίδιο τον άνθρωπο. Ουσιαστικά η υποσυνείδητη γνώση αναμιγνύεται με το προσωπικό σύστημα αξιών, τα συναισθήματα, την προσωπικότητα, τα εκλαμβανόμενα ερεθίσματα αυτού που την κατέχει. Για παράδειγμα, το ξεχωριστό ταλέντο και το στυλ ενός



εξαιρέτου μουσικού, δεν αναλύεται, δεν περιγράφεται ούτε επίσης μπορεί να εξωτερικευτεί εύκολα σε κάποιον έτσι ώστε να καταφέρει να παίζει το ίδιο καλά μουσικά κομμάτια.

Το ενδιαφέρον στην εξωτερίκευση της εμπειρικής γνώσης έγκειται στο γεγονός ότι σχετίζεται με την ήδη υπάρχουσα γνώση, τη διάδοση και την χρησιμοποίηση της γνώσης, παράγοντες, οι οποίοι με την σειρά τους σχετίζονται με την απόδοση και την επιτυχία της επιχείρησης (Haldin & Herrgard, 2000). Βιβλιογραφικά, σχετικά με τις διαδικασίες κωδικοποίησης της γνώσης, έχουν δημιουργηθεί δυο ρεύματα ερευνητών: αυτοί που υποστηρίζουν ότι η εμπειρική γνώση μπορεί να κωδικοποιηθεί και να μεταφερθεί, διατηρώντας παράλληλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της (πχ Konno, 1998) και άλλοι που υποστηρίζουν ότι η εμπειρική γνώση δεν μπορεί να κωδικοποιηθεί και ως εκ τούτου, ούτε να μεταβιβαστεί (Polanyi, 1966; Haldin & Herrgard, 2000; Tsoukas & Vladimirov, 2001), επειδή τα προσωπικά υποκρυπτόμενα χαρακτηριστικά δεν μπορούν να εξωτερικευθούν αλλά ακόμα και αν μπορέσουν σε ένα μικρό μέρος, θα χάσουν την αξία τους. Κοινός τόπος πολλών ερευνητών είναι ότι ο αποτελεσματικότερος διαμοιρασμός της άρρητης γνώσης συσχετίζεται θετικά με την καλύτερη επιχειρηματική απόδοση (Du et al, 2007) Οι Choi & ο Lee (2002) όπως αναφέρονται στην εργασία του Keskin (2005) έδειξαν ότι η εφαρμογή στρατηγικών προσανατολισμένων προς τη διάδοση της άρρητης γνώσης είναι επιτακτική ανάγκη για τη σταθερή απόδοση επιχειρήσεων και δη πολυεθνικών, ενώ οι Egbu et al, 2005 τονίζουν ότι η μεταφορά της άρρητης γνώσης τεκταίνεται παντού, δίχως να τηρούνται προσχηματικοί τύποι και πάντοτε, δίχως γραφειοκρατικά εμπόδια. Τέλος, οι Davenport & Prusak (2000) υποστηρίζουν ότι η δικτύωση μεταξύ προσώπων και επιχειρήσεων και ιδιαίτερα οι ανεπίσημες συναντήσεις διαδραματίζουν πρωτεύοντα ρόλο στη μεταφορά της γνώσης. Ο Pohlmann, 2005 από την οπτική γωνία της καινοτομίας, και αντιστρέφοντας τη δομή των κινήτρων, αναφέρει ότι η καινοτομία έχει θετική συσχέτιση με την καλή επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση. Η καλή επικοινωνία με τη σειρά της, είναι αποτέλεσμα της κωδικοποίησης και του διαμοιρασμού της ρητής και άρρητης γνώσης. Σύμφωνα με τον Baumard, (1999) η άρρητη γνώση είναι πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος ενώ είναι κρίσιμης σημασίας στις καθημερινές δραστηριότητες της διοίκησης. Ο Choo (2007) προχώρησε στο διαχωρισμό ατομικής άρρητης γνώσης και ομαδικής άρρητης. Ο Collins (2001) αναλύοντας το θέμα από την κοινωνική του διάσταση, συνεχίζει το διάλογο τονίζοντας ότι η άρρητη γνώση μπορεί να μεταδοθεί αποτελεσματικά, μέσω προσωπικής επαφής. Στη συγκεκριμένη έρευνα, διερευνάται το κατά πόσο η εμπειρική γνώση θα μπορούσε να κωδικοποιηθεί μέσα από τις συμπεριφορές του προσωπικού, που, όπως

προκύπτει βιβλιογραφικά και θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο, είναι αποτέλεσμα του συστήματος των κανόνων που ισχύουν .

Πώς ορίζεται όμως η κωδικοποίηση; Σύμφωνα με τους Prusak & Davenport (1998) η κωδικοποίηση της γνώσης είναι το μέσον μεταβίβασής της που τείνει στην επαναχρησιμοποίηση της. Σύμφωνα με τους Cowan & Foray (2000) η κωδικοποίηση της γνώσης ορίζεται ως η διαδικασία μετατροπής της σε μηνύματα τα οποία μπορούν αργότερα να αξιοποιηθούν ως πληροφορίες. Οι Bhirud et al, (2005) θεωρούν ότι η προστιθέμενη αξία της γνώσης αυξάνεται, όσο αυτή κωδικοποιείται, διαμοιράζεται και επικοινωνείται μεταξύ ατόμων και ομάδων. Οι Wah et al (2005) προσθέτουν στο επιχειρήμα των Bhirud et al, (2005) την αναγκαιότητα πλαισίου υποκίνησης των εργαζομένων και στην παράλληλη διαμόρφωση κατάλληλων διοικητικών υποδομών που θα εξασφαλίζουν την υποκίνηση αυτή, ενώ σύμφωνα με τον Riege (2005), οι παράγοντες που συνδράμουν προς την επίτευξη της κωδικοποίησης και μεταφοράς είναι α) αυτοί που σχετίζονται με την τεχνολογία β) αυτοί που σχετίζονται με τη δομή της επιχείρησης και γ) αυτοί που σχετίζονται με τις δυνατότητες κωδικοποίησης και αναπαράστασης της γνώσης.

Αναφορικά με την άρρητη γνώση, οι Schenkel και Teigland, (2008) πιστεύουν ότι ο καλύτερος τρόπος για τη μετάδοση της δεν είναι η κωδικοποίησή της, αλλά η χρησιμοποίηση αναλόγως άρρητων μέσων, - συμφωνώντας με τη θέση των Nonaka – Takeuchi, ότι η μη κωδικοποιημένη γνώση μεταφέρεται με διαδοχικές μεταφορές, αναλογίες και μοντέλα-, αντιθέτως δε, οι Pathirage et al (2007) υποστήριξαν τη θέση των Grant (1996) and Zander and Kogut (1996), οι οποίοι μίλησαν για την αναγκαιότητα της κωδικοποίησης, αρχειοθέτησης και δημιουργίας βάσεων δεδομένων, ενδό και διά, επιχειρησιακά. Συνεχίζοντας τη συζήτηση για τις προϋποθέσεις και τα κίνητρα κωδικοποίησης και μεταφοράς της άρρητης γνώσης, ο Gold et al (2011) τονίζει το ρόλο της ασφάλειας και της εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων. Ως εκ τούτου, η επιτυχία της μεταφοράς γνώσης, σύμφωνα με τους Adams, Lamond (2003) είναι ανάλογη του πλήθους των αποδεκτών που καλούνται να προσλάβουν ό,τι ακριβώς ο δημιουργός ή ο μεσάζων της γνώσης, είχε κατά νου. Περιγράφοντας τη διαδικασία διάχυσης της πληροφορίας, συσχετίζει τη μονοσήμαντη απόδοση όρων με τη δεδομένη επιτυχία της επικοινωνιακής λειτουργίας.

Σύμφωνα με τους ίδιους, η ενυπάρχουσα προβληματικότητα κωδικοποίησης της υφιστάμενης άρρητης γνώσης έχει τις ρίζες της στους υψηλούς ρυθμούς παραγωγής, οντολογικής, επιστημονικής, οικονομικής και κοινωνικής γνώσης, τον ολοένα και

αυξανόμενο βαθμό πολυπλοκότητάς της, την απουσία αυτοματισμού των διαδικασιών, την αποκλίνουσα εμπειρική ορολογική δραστηριότητα και την αμφισβητούμενη εγκυρότητα των πηγών πληροφόρησης. Το σύνολο αυτών των παραγόντων, έχουν ως συνέπεια την ανάπτυξη παθογενών επιπτώσεων, όπως η αμφισημία, η πολυσημία, η μετωνυμία, η πολυωνυμία και η συνωνυμία όρων και αντιλήψεων, που δυσκολεύουν τη διαδικασία μεταφοράς της γνώσης. Η ταυτόσημη θεώρηση όρων και εννοιών, ο ακριβής και προσαρμοσμένος προσδιορισμός τους στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των αποδεκτών της, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της επιτυχίας μεταφοράς της ρητής και άρρητης γνώσης. Βιβλιογραφικά, δεν έχουν επισημανθεί λύσεις πέραν της τυποποίησης της ορολογίας από ειδικές ομάδες εργασίας, (Μαρίνος- Κουρής 2009) και της ανάπτυξης αυτοματοποιημένων ρουτινών που όμως είναι βασισμένες στην παρατήρηση και την συγκριτική αξιολόγηση του ανταγωνισμού (benchmarking). (Cooper, 2006; Laszlo & Laszlo 2003).

Υπάρχει ωστόσο μεγάλη ανάγκη να δοθεί προσοχή στην σημασία της αποκωδικοποίησης, αφού δεν μπορεί να υπάρξει μεταφορά της γνώσης χωρίς την αποκωδικοποίηση της. Οι διαδικασίες της κωδικοποίησης και της αποκωδικοποίησης είναι δυο διαδικασίες αλληλένδετες. Συνήθως, όταν κωδικοποιούμε την γνώση, υπάρχει ένας αποκωδικοποιητής στο μυαλό αυτού που τελεί την κωδικοποίηση. Για τον λόγο αυτόν, όταν κάποιος επιχειρεί να κωδικοποιήσει την γνώση θα πρέπει να γίνεται με διαδικασίες που να είναι εύκολα κατανοητές από όλους. Θεωρητικά, η μεγαλύτερη δυνατή σύγκλιση ανάμεσα στην κωδικοποιημένη και αποκωδικοποιημένη γνώση μπορεί να επιτευχθεί όταν το άτομο που την κωδικοποιεί και την αποκωδικοποιεί είναι το ίδιο άτομο. Η δυσκολία της αποκωδικοποίησης γίνεται ακόμα μεγαλύτερη, όταν δεν γνωρίζει το άτομο που κωδικοποιεί την γνώση, τον αποδέκτη της, αφού αυτός ( ο αποδέκτης) επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την διαδικασία κωδικοποίησης (Hall et al, 2007).

Εν κατακλείδι, η διαδικασία κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης της γνώσης, έχει ως τελικό σκοπό την αντικειμενικοποίησή, ενώ συνδέεται άρρηκτα με τη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Για να απαντηθεί το κρίσιμο ερώτημα του αν τελικά μπορεί να αντικειμενικοποιηθεί η άρρητη γνώση, είναι απαραίτητο να εμβαθύνουμε και να κατανοήσουμε τους μηχανισμούς λήψης και μεταφοράς της γνώσης και δή της εμπειρικής, καθώς και τους παράγοντες που επηρεάζουν αυτούς τους μηχανισμούς σε μια επιχείρηση φιλοξενίας.

### 1.5.3 ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ/ ΑΠΟΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΆΡΡΗΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.

Σε κάθε είδος οργανωσιακής μορφής η άρρητη γνώση αποτελεί το θεμέλιο λίθο της ανταγωνιστικότητας εκφράζοντας την εμπειρία που αποκτάται σε βάθος χρόνων. Ως εκ τούτου, η διαχείρισή της εμπειρικής γνώσης αναδεικνύεται σε κρίσιμο και κομβικό σημείο που ουσιαστικά έγκειται στην ικανότητα της κάθε επιχείρησης να την διαχειριστεί, κωδικοποιώντας και από-κωδικοποιώντας την. Στις επόμενες γραμμές θα γίνει αναφορά στις λειτουργίες αυτές, διερευνώντας βιβλιογραφικά το πόσο μπορούν να εφαρμοστούν στο πεδίο της εμπειρικής γνώσης.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η άρρητη γνώση εμπεριέχει αθροισμα εμπειριών και ερεθισμάτων που προσλαμβάνονται κατά τη διάρκεια του εργασιακού και όχι μόνον βίου. Ουσιαστικά η εμπειρική γνώση αναμιγνύεται με το προσωπικό σύστημα αξιών αυτού που την κατέχει. Το ενδιαφέρον στην εξωτερικευση της εμπειρικής γνώσης έγκειται στο γεγονός ότι σχετίζεται με την ήδη υπάρχουσα γνώση, τη διάδοση και την χρησιμοποίηση της γνώσης, παράγοντες, οι οποίοι με την σειρά τους σχετίζονται με την απόδοση και την επιτυχία της επιχείρησης (Haldin & Herrgard, 2000). Βιβλιογραφικά, σχετικά με τις διαδικασίες κωδικοποίησης της γνώσης, έχουν δημιουργηθεί δυο ρεύματα ερευνητών: αυτοί που υποστηρίζουν ότι η εμπειρική γνώση μπορεί να κωδικοποιηθεί και να μεταφερθεί, διατηρώντας παράλληλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της (πχ Κορρο, 1998) και άλλοι που υποστηρίζουν ότι η εμπειρική γνώση δεν μπορεί να κωδικοποιηθεί και ως εκ τούτου, ούτε να μεταβιβαστεί (Polanyi, 1966; Haldin & Herrgard, 2000; Tsoukas & Vladimirov, 2001), επειδή τα προσωπικά υποκρυπτόμενα χαρακτηριστικά δεν μπορούν να εξωτερικευθούν αλλά ακόμα και αν μπορέσουν σε ένα μικρό μέρος, θα χάσουν την αξία τους. Κοινός τόπος πολλών ερευνητών είναι ότι ο αποτελεσματικότερος διαμοιρασμός της άρρητης γνώσης συσχετίζεται θετικά με την καλύτερη επιχειρηματική απόδοση (Du et al, 2007) Οι Choi & ο Lee (2002) όπως αναφέρονται στην εργασία του Keskin (2005) έδειξαν ότι η εφαρμογή στρατηγικών προσανατολισμένων προς τη διάδοση της άρρητης γνώσης είναι επιτακτική ανάγκη για τη σταθερή απόδοση επιχειρήσεων και δη πολυεθνικών, ενώ οι Egbu et al, 2005 τονίζουν ότι η μεταφορά της άρρητης γνώσης τεκταινείται παντού, δίχως να τηρούνται προσχηματικοί τύποι και πάντοτε, δίχως γραφειοκρατικά εμπόδια. Τέλος, οι Davenport & Prusak (2000) υποστηρίζουν ότι η δικτύωση μεταξύ προσώπων και επιχειρήσεων και ιδιαίτερα οι ανεπίσημες συναντήσεις διαδραματίζουν πρωτεύοντα ρόλο στη μεταφορά της γνώσης. Ο Pohlmann, 2005 από την οπτική γωνία της καινοτομίας, και αντιστρέφοντας τη

δομή των κινήτρων, αναφέρει ότι η καινοτομία έχει θετική συσχέτιση με την καλή επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση. Η καλή επικοινωνία με τη σειρά της, είναι αποτέλεσμα της κωδικοποίησης και του διαμοιρασμού της ρητής και άρρητης γνώσης. Σύμφωνα με τον Baumard, (1999) η άρρητη γνώση είναι πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος ενώ είναι κρίσιμης σημασίας στις καθημερινές δραστηριότητες της διοίκησης. Ο Choo (2007) προχώρησε στο διαχωρισμό ατομικής άρρητης γνώσης και ομαδικής άρρητης. Ο Collins (2001) αναλύοντας το θέμα από την κοινωνική του διάσταση, συνεχίζει το διάλογο τονίζοντας ότι η άρρητη γνώση μπορεί να μεταδοθεί αποτελεσματικά, μέσω προσωπικής επαφής. Στη συγκεκριμένη έρευνα, διερευνείται το κατά πόσο η εμπειρική γνώση θα μπορούσε να κωδικοποιηθεί μέσα από τις συμπεριφορές του προσωπικού που όπως προκύπτει βιβλιογραφικά και θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο, είναι αποτέλεσμα του συστήματος των κανόνων που ισχύουν .

Πώς ορίζεται όμως η κωδικοποίηση; Σύμφωνα με τους Prusak & Davenport (1998) η κωδικοποίηση της γνώσης είναι το μέσον μεταβίβασης της που τείνει στην επαναχρησιμοποίηση της. Σύμφωνα με τους Cowan & Foray (2000) η κωδικοποίηση της γνώσης ορίζεται ως η διαδικασία μετατροπής της σε μηνύματα τα οποία μπορούν αργότερα να αξιοποιηθούν ως πληροφορίες. Οι Bhirud et al, (2005) θεωρούν ότι η προστιθέμενη αξία της γνώσης αυξάνεται, όσο αυτή κωδικοποιείται, διαμοιράζεται και επικοινωνείται μεταξύ ατόμων και ομάδων. Οι Wah et al (2005) προσθέτουν στο επιχείρημα των Bhirud et al, (2005) την αναγκαιότητα πλαισίου υποκίνησης των εργαζομένων και στην παράλληλη διαμόρφωση κατάλληλων διοικητικών υποδομών που θα εξασφαλίζουν την υποκίνηση αυτή, ενώ σύμφωνα με τον Riege (2005), οι παράγοντες που συνδράμουν προς την επίτευξη της κωδικοποίησης και μεταφοράς είναι α) αυτοί που σχετίζονται με την τεχνολογία β) αυτοί που σχετίζονται με τη δομή της επιχείρησης και γ) αυτοί που σχετίζονται με τις δυνατότητες κωδικοποίησης και αναπαράστασης της γνώσης.

Αναφορικά με την άρρητη γνώση, οι Schenkel και Teigland, (2008) πιστεύουν ότι ο καλύτερος τρόπος για τη μετάδοση της δεν είναι η κωδικοποίηση της, αλλά η χρησιμοποίηση αναλόγως άρρητων μέσων, - συμφωνώντας με τη θέση των Nonaka – Takeuchi, ότι η μη κωδικοποιημένη γνώση μεταφέρεται με διαδοχικές μεταφορές, αναλογίες και μοντέλα-, αντιθέτως δε, οι Pathirage et al (2007) υποστήριξαν τη θέση των Grant (1996) and Zander and Kogut (1996), οι οποίοι μίλησαν για την αναγκαιότητα της κωδικοποίησης, αρχειοθέτησης και δημιουργίας βάσεων δεδομένων, ενδό και διά, επιχειρησιακά. Συνεχίζοντας τη συζήτηση για τις προϋποθέσεις και τα κίνητρα κωδικοποίησης και

μεταφοράς της άρρητης γνώσης, ο Gold et al (2011) τονίζει το ρόλο της ασφάλειας και της εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων.

Η κυριότερη δυσκολία που αντιμετωπίζεται στη διαδικασία κωδικοποίηση γνώσης είναι ακριβώς ο τρόπος με τον οποίο γίνεται αντιληπτή και κωδικοποιείται στη βάση της οργάνωσης από απλά δεδομένα σε βάσεις, δημιουργία – με τη χρήση συσχετισμών πληροφοριών και εν συνεχεία, αφού «ταξιδέψουν» και ενσωματωθούν στην υφιστάμενη κατάσταση, γνώση.

Η επιτυχία της μεταφοράς γνώσης, σύμφωνα με τους Adams, Lamond (2003) είναι ανάλογη του πλήθους των αποδεκτών που καλούνται να προσλάβουν ό,τι ακριβώς ο δημιουργός ή ο μεσάζων της γνώσης, είχε κατά νου. Περιγράφοντας τη διαδικασία διάχυσης της πληροφορίας, συσχετίζει τη μονοσήμαντη απόδοση όρων με τη δεδομένη επιτυχία της επικοινωνιακής λειτουργίας.

Σύμφωνα με τους ίδιους, η ενυπάρχουσα προβληματικότητα κωδικοποίησης της υφιστάμενης άρρητης γνώσης έχει τις ρίζες της στους υψηλούς ρυθμούς παραγωγής, οντολογικής, επιστημονικής, οικονομικής και κοινωνικής γνώσης, τον ολοένα και αυξανόμενο βαθμό πολυπλοκότητάς της, την απουσία αυτοματισμού των διαδικασιών, την αποκλίνουσα εμπειρική ορολογική δραστηριότητα και την αμφισβητούμενη εγκυρότητα των πηγών πληροφόρησης. Το σύνολο αυτών των παραγόντων, έχουν ως συνέπεια την ανάπτυξη παθογενών επιπτώσεων, όπως η αμφισημία, η πολυσημία, η μετωνυμία, η πολυωνυμία και η συνωνυμία όρων και αντιλήψεων, που δυσκολεύουν τη διαδικασία μεταφοράς της γνώσης. Η ταυτόσημη θεώρηση όρων και εννοιών, ο ακριβής και προσαρμοσμένος προσδιορισμός τους στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των αποδεκτών της, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της επιτυχίας μεταφοράς της ρητής και άρρητης γνώσης. Βιβλιογραφικά, δεν έχουν επισημανθεί λύσεις πέραν της τυποποίησης της ορολογίας από ειδικές ομάδες εργασίας, (Μαρίνος- Κουρής 2009) και της ανάπτυξης αυτοματοποιημένων ρουτινών που όμως είναι βασισμένες στην παρατήρηση και την συγκριτική αξιολόγηση του ανταγωνισμού (benchmarking). (Cooper, 2006; Laszlo & Laszlo 2003).

Υπάρχει ωστόσο μεγάλη ανάγκη να δοθεί προσοχή στην σημασία της αποκωδικοποίησης, αφού δεν μπορεί να υπάρξει μεταφορά της γνώσης χωρίς την αποκωδικοποίηση της. Οι διαδικασίες της κωδικοποίησης και της αποκωδικοποίησης είναι δυο διαδικασίες αλληλένδετες. Συνήθως, όταν κωδικοποιούμε την γνώση, υπάρχει ένας αποκωδικοποιητής στο μυαλό αυτού που τελεί την κωδικοποίηση. Για τον λόγο αυτόν, όταν

κάποιος επιχειρεί να κωδικοποιήσει την γνώση θα πρέπει να γίνεται με διαδικασίες που να είναι εύκολα κατανοητές από όλους. Θεωρητικά, η μεγαλύτερη δυνατή σύγκλιση ανάμεσα στην κωδικοποιημένη και αποκωδικοποιημένη γνώση μπορεί να επιτευχθεί όταν το άτομο που την κωδικοποιεί και την αποκωδικοποιεί είναι το ίδιο άτομο. Η δυσκολία της αποκωδικοποίησης γίνεται ακόμα μεγαλύτερη, όταν δεν γνωρίζει το άτομο που κωδικοποιεί την γνώση, τον αποδέκτη της, αφού αυτός ( ο αποδέκτης) επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την διαδικασία κωδικοποίησης (Hall et al, 2007). Εν κατακλείδι, η διαδικασία κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης της γνώσης, έχει ως τελικό σκοπό την αντικειμενικοποίησή, ενώ συνδέεται άρρηκτα με τη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Για να απαντηθεί το κρίσιμο ερώτημα της διατριβής του αν τελικά μπορεί να αντικειμενικοποιηθεί η άρρητη γνώση είναι απαραίτητο να εμβαθύνουμε και να κατανοήσουμε τους μηχανισμούς λήψης και μεταφοράς της γνώσης και δή της εμπειρικής, καθώς και τους παράγοντες που επηρεάζουν αυτούς τους μηχανισμούς σε μια επιχείρηση φιλοξενίας.

#### 1.5.4 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.

Προκειμένου, όμως να προχωρήσουμε σε βάθος τη βιβλιογραφική ανασκόπηση για τους παράγοντες που διαμορφώνουν τις συνθήκες μετάδοσης της εμπειρικής γνώσης, βοηθώντας μας να διατυπώσουμε τα ερευνητικά ερωτήματα, τις υποθέσεις και το υπό διερεύνηση μοντέλο, απαραίτητο θα ήταν να εντοπίσουμε τη βαρύτητα της αποτελεσματικής μεταφορά γνώσης, μέσα στον κύκλο ζωής της διαχείρισης γνώσης.

Η αποτελεσματική μεταφορά της γνώσης περιλαμβάνει σωρεία διαδικασιών και τεχνικών που χρησιμοποιούνται για να αποφέρουν τα μέγιστα από τις δύο σημαντικότερες μορφές γνώσης, την άρρητη,- σιωπηλή- και τη ρητή- κωδικοποιημένη τεχνογνωσία ενός οργανισμού (Teese, 2007). Η μεταφορά της γνώσης, που ουσιαστικά είναι το μέσο με το οποίο μια επιχείρηση επιτυγχάνει πρόσβαση τόσο στις δικές της όσο και στις γνώσεις άλλων οργανισμών, έχει προκύψει ως μια καίρια ερευνητική περιοχή μέσα από ένα ευρύ πεδίο μελέτης της διοίκησης, της καινοτομίας, και πιο πρόσφατα μέσα από το πεδίο της στρατηγικής διοίκησης. Η έρευνα στο πεδίο του διαμοιρασμού της γνώσης εμφανίζει μια αδιάλειπτη τάση μελέτης των επιχειρήσεων ως μαθησιακούς οργανισμούς, με το σκεπτικό ότι για να μεταφερθεί επιτυχώς η γνώση προϋποθέτονται εκτενείς μαθησιακές και όχι απλές επικοινωνιακές διαδικασίες, μέσα από τις οποίες θα προκύψουν καινοτόμες ιδέες που θα εφαρμόζονται τοπικά, από «κατεστημένες επιχειρήσεις» (incumbent firms) (Nelson & Rosenberg, 1993) ή από «τοπικούς παράγοντες ανάπτυξης» (Stiglitz, 1999). Σύμφωνα με τον D. Kolb (Kolb, 1984): “Οι οργανισμοί χρειάζονται νέους τρόπους για να ανανεωθούν και να προλάβουν την απαρχαίωση των ιδίων, καθώς και των εργαζομένων τους. Ίσως όμως, πάνω από όλα, η μελλοντική κοινωνία της μάθησης αντιπροσωπεύει ένα προσωπικό στοίχημα για εκατομμύρια ενηλίκους που πιστεύουν ότι η μάθηση δεν είναι πια “για τα παιδιά”, αλλά αποτελεί μία κεντρική δραστηριότητα ολόκληρης ζωής, με ουσιώδη σημασία για την προσωπική ανάπτυξη και την επαγγελματική επιτυχία. Το μοντέλο της εμπειρικής εκπαίδευσης<sup>5</sup> διαμορφώνει ένα πλαίσιο για τη διερεύνηση και την ενίσχυση των κρίσιμων διασυνδέσεων ανάμεσα στην εκπαίδευση, την εργασία και την προσωπική ανάπτυξη.” Σε μία από τις αρχές ενδοεπιχειρησιακής διαχείρισης Γνώσης που διατύπωσαν οι Baird και Henderson το 2001, συγκεκριμένα στην “Αρχή 3.1” δηλώνουν: “Κάντε αυτούς που είναι

---

<sup>5</sup> Ως τέτοιο παράδειγμα, θα μπορούσε να αναφερθεί ο οργανισμός Barefoot College στην Ινδία, ο οποίος εστιάζεται στην μεταφορά της εμπειρικής και μόνον γνώσης. (<http://www.barefootcollege.org/>)



υπεύθυνοι για την επίδοση, υπεύθυνους και για τη μάθηση”, ενώ ο Stapleton, το 2002 τονίζει ότι: “Οι βασικοί στόχοι ενός προγράμματος διαχείρισης γνώσης, ατόμων και επιχειρήσεων είναι: Μάθε, Μετάφερε το σε γνώση του πραγματικού κόσμου (δηλαδή προσάρμοσέ το) και Αναπτύξου”.

Είναι πλέον παραδεκτό, ότι ο διαμοιρασμός της γνώσης έχει γίνει το επίκεντρο της προσοχής στο πεδίο της στρατηγικής διοίκησης, όπου η γνώση αντιμετωπίζεται ως «το σημαντικότερο στρατηγικό πλεονέκτημα που κατέχουν [οι οργανισμοί]», (Grant, 1996, p.376) ενώ παράλληλα αναφέρεται ως η κυριότερη πηγή δημιουργίας της αξίας (Nonaka, 1991). Ως εκ τούτου, έχουν δοθεί πολλοί, διαφορετικοί και πολυσχιδείς ορισμοί σχετικά με τη μεταφορά της γνώσης, που σε γενικά πλαίσια πραγματεύονται το πώς οι επιχειρήσεις δημιουργούν, διατηρούν, μοιράζονται και αναδημιουργούν τη γνώση (Argote, 1999; Huber, 1995). Πολλοί ερευνητές, ανάμεσά τους οι Rogers (2003), Szulanski (1996), προκειμένου να ορίσουν το φαινόμενο της μεταφοράς της γνώσης, χρησιμοποίησαν την θεωρία της επικοινωνίας του Shannon & Weaver, (1949) για να εξετάσουν σε βάθος και πιο συγκεκριμένα, τους παράγοντες που κάνουν δύσκολη τη μετάδοση της γνώσης και ιδιαιτέρως της άρρητης, σε μια επιχείρηση. Σύμφωνα μ’ αυτή τη θεωρία, «η μετάδοση της γνώσης εξαρτάται από την μετάδοση του μηνύματος από την πηγή στον παραλήπτη μέσα σε ένα δεδομένο περιβάλλον. Χαρακτηριστικά του μηνύματος ή της κατάστασης, που περιορίζουν την ποσότητα της γνώσης που μπορεί να μεταφερθεί, δυσκολεύουν την μετάδοση της» (Szulanski, 1996, p. 438). Ο Hoffmann, (2008) στο ίδιο θέμα επιχειρηματολογεί διευκρινίζοντας ότι υπάρχουν δυο δεσπύζοντες ρόλοι στην μεταφορά της γνώσης (εμπειρικής και καταγεγραμμένης): του παραλήπτη και του αποστολέα. Ο παραλήπτης έχει την ανάγκη να ενισχύσει τις γνώσεις του προσλαμβάνοντας νέα, ενώ ο αποστολέας, έχει την πρόθεση και την ικανότητα να τη μεταφέρει και να τη διαμοιράσει. Οι Huster και Michailova (2003) αναφέρουν ότι ο πρώτος λαμβάνει «x» ποσότητα γνώσης, ενώ ο δεύτερος εκπέμπει «y» ποσότητα γνώσης. (Ωστόσο, θα πρέπει το επιχείρημα αυτό να το δεχθούμε Ceteris Paribus, διότι σύμφωνα με τον Shannon (1949) κάθε διαδικασία μεταφοράς της γνώσης υποφέρει από απώλειες, «θορύβους» όπως τους αναφέρει, οι οποίοι μειώνουν το φορτίο της μεταφερόμενης γνώσης κατά ν). Επίσης, είναι δυνατό να προκύψουν ρόλοι περισσότερο σύνθετοι, όπου ο παραλήπτης θα είναι και αποστολέας, κατέχοντας και αναζητώντας γνώση, ταυτόχρονα. Οι Davenport & Prusak (1998), προσδίδουν χαρακτηριστικά αγοραπωλησίας, στη διαδικασία μεταφοράς αναφέροντας τον πρώτο [παραλήπτη] ως αγοραστή, ενώ το δεύτερο [αποστολέα] ως πωλητή.

Στο ίδιο γενικό πλαίσιο που διέπει την λειτουργία της μετάδοσης γνώσης, ένα σημαντικό χαρακτηριστικό σύμφωνα με τους Levitt & March (1988), Starbuck (1992), Walsh & Ungson (1991), είναι το ότι αυτή μπορεί να αναπτυχθεί, να ανιχνευτεί και να εναποτεθεί σε πέντε κυρίως πηγές μέσα στην επιχείρηση: α) στον κάθε υπάλληλο ή στέλεχος, προσωπικά, δεδομένου ότι ο κάθε υπάλληλος και το κάθε στέλεχος κατέχει ένα σύνολο ρητής ή άρρητης γνώσης. Το σύνολο των γνώσεων αυτών κατά τον Polyanni είναι δύσκολο να ανιχνευτεί και να μετρηθεί διότι ο καθένας γνωρίζει περισσότερα από όσα μπορεί να πει και να εκφράσει β) στους προκαθορισμένους ρόλους και τις οργανωσιακές δομές μέσα την επιχείρηση, - εδώ τέθηκε το ερώτημα και διερευνήθηκε από τους Levitt & March (1988), το κατά πόσο αυτοί οι ρόλοι είναι προκαθορισμένοι και κατά πόσο μέσω των ρόλων αυτών προκύπτουν οι οργανωσιακές δομές, αποδεικνύοντας ότι η έκταση και ο βαθμός της υπάρχουσας γνώσης των υπαλλήλων και στελεχών (προ)καθορίζει το ρόλο και εν συνεχεία τις δομές της επιχείρησης, γ) στις διαδικασίες παραγωγής της κάθε επιχείρησης, δ) στη γνώση που βρίσκεται στην κουλτούρα του οργανισμού και ε) στη γνώση που ενυπάρχει στο φυσικό χώρο εργασίας, όπου οι συνθήκες μεταβίβασης της άρρητης γνώσης είναι οι πιο ουσιώδης και αποτελεσματικές, διότι εκεί συναθροίζεται και συναναστρέφεται προσωπικό με σημαντική εμπειρική γνώση, την οποία και εφαρμόζουν άμεσα.

Με την παραδοχή του καθορισμού των 5 βασικών «καταθετηρίων» ή πηγών της γνώσης, μέσα στην επιχείρηση, ο Cummings (2004), ερευνά και αναγνωρίζει τις κύριες συνιστώσες, που δυνητικά θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη διαδικασία της μεταφοράς της γνώσης, αναφέροντας: (i) το πλέγμα των σχέσεων μεταξύ πηγής και παραλήπτη, (ii) τη μορφή και τοποθέτηση της γνώσης, όπως (iii) και το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η μεταφορά της γνώσης.

Οι Argote & Ingram, το 2000 στο άρθρο τους «Knowledge Transfer: A basis for competitive advantage of firms» όρισαν τη μετάδοση γνώσης, ως τη διαδικασία δια την οποίας ένα μέλος ή ομάδα, επηρεάζει κάποιο άλλο μέλος ή ομάδα έχοντας άμεσο αντίκτυπο στην συμπεριφορά του υποστηρίζοντας ότι ο κύκλος μεταφοράς της γνώσης είναι μια σαφώς δυναμική διαδικασία που μεταβάλλεται και εξελίσσεται διαρκώς και αενάως. Σύμφωνα με τους ίδιους, η γνώση μεταφέρεται και τεκταίνεται ανάμεσα, α) στα μέλη, β) τα εργαλεία και γ) τις εργασίες που εκτελούνται μέσα στον οργανισμό, ενώ ο δυναμικός χαρακτήρας προκύπτει από τους πιθανούς συνδυασμούς αλληλεπίδρασης μεταξύ των παραπάνω παραγόντων. Αυτή η διαδικασία παραγωγής και μεταφοράς της γνώσης που λαμβάνει χώρα κατ αρχήν, μέσα στην επιχείρηση και σύμφωνα με τον Barney (1991), αποτελεί τη βάση για

την ανάπτυξη μελλοντικών συγκριτικών πλεονεκτημάτων και αυτό γιατί η γνώση που παράγεται και διαμοιράζεται μέσα στην επιχείρηση, είναι ήδη αφομοιωμένη, προσαρμοσμένη στα δεδομένα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, βασίζεται στις προκαθορισμένες δομές και διανεμημένους ρόλους που ενυπάρχουν σε αυτή. Αντιθέτως, η γνώση που προέρχεται από εξωγενείς πηγές ή είναι αποτέλεσμα μμητισμού, σπάνια μπορεί να αποδώσει μελλοντικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση, ενώ ο διαμοιρασμός της τείνει να περιορίζεται μόνο στην ρητή γνώση, αναιρώντας όλα πλεονεκτήματα μετάδοσης της άρρητης γνώσης.

Ο Sveiby (1997) ορίζει τη μεταφορά της γνώσης σαν μια ικανότητα να ενεργεί κανείς (η οποία ικανότητα μπορεί να είναι συνειδητή ή όχι). Η έμφαση του ορισμού βρίσκεται στο στοιχείο της δράσης, δηλαδή της μεταφοράς της. Ο Von Hippel (1998) ασχολήθηκε με τους παράγοντες που δυσκολεύουν την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση μέσα στην επιχείρηση και ειδικότερα ασχολήθηκε με τον όρο 'sticky information' – δύσκολα μεταδιδόμενη πληροφορία-, καταλήγοντας στο συμπέρασμα, ότι υπάρχει μια αλληλεπίδραση μεταξύ του κόστους που απαιτείται για να αποκτηθεί η πληροφορία και της ποσότητας της πληροφορίας που είναι απαραίτητη για την λειτουργία της επιχείρησης. Στη ίδια κατεύθυνση ο Szulanski (2006), διερευνώντας το ίδιο θέμα, κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι οι βασικοί παράγοντες παρακώλυσης της πληροφορίας είναι α) η αδυναμία υποκίνησης του αποστολέα να μεταδώσει τη γνώση και του παραλήπτη να τη λάβει β) η αναξιοπιστία του αποστολέα γ) η ανικανότητα του παραλήπτη να κατανοήσει και να αφομοιώσει την πληροφορία, δ) οι σχέσεις μεταξύ των δυο ε) η μη εγκυρότητα της ίδιας της πληροφορίας και στ) η ευρύτερη κουλτούρα μεταφοράς και διαχείρισης γνώσης που υπάρχει στην επιχείρηση. Οι Singley και Anderson (1989 p.1) ορίζοντάς την μεταφορά, καταρχήν σε ατομικό επίπεδο και κατόπιν σε επιχειρησιακό, ήρθαν αντιμέτωποι με τα παρακάτω ουσιαστικά ερωτήματα: α) κατά πόσο γίνεται αντιληπτή η ουσιαστική και αποτελεσματική μεταφορά της, β) με ποια κριτήρια και μέχρι ποιο βαθμό μπορεί να μετρηθεί, -μέσα στην επιχείρηση (ενδο-επιχειρησιακά) και μεταξύ των επιχειρήσεων (δια επιχειρησιακά)-, θέτοντας κατά βάση το θέμα για τη συζήτηση και διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχημένη ή μη, μεταβίβαση της γνώσης. Οι Aoyama et al (2007), στα πλαίσια της δικής τους επιστημονικής συμβολής στο ζήτημα της αποτελεσματικής μεταφοράς, πρότειναν ένα μαθηματικό μοντέλο μεταξύ του αποστολέα και του παραλήπτη χρησιμοποιώντας τρεις παράγοντες. Κέρδος, κόστος και εμπόδια. Ο Yang. (2007) πρότεινε μια μέθοδο αξιολόγησης δημιουργώντας έναν πίνακα με 4 διαστάσεις – Ικανότητα

μετάδοσης γνώσης, Ικανότητα λήψης γνώσης, διαδραστικότητας, και ικανότητα υποστήριξης από τον οργανισμό. Χρησιμοποιώντας λιγότερο μαθηματικά μέσα, απαντώντας στα παραπάνω ερωτήματα, οι Darr, Argote και Erpple, το 1995, υπολόγισαν το βαθμό, την ένταση και την αποτελεσματικότητα της μεταφοράς της γνώσης ερευνώντας επιχειρήσεις εστιατορίων ταχυφαγίας που λειτουργούσαν στα πλαίσια της εμπορικής συνεργασίας franchising (δικαιοχρησία), χρησιμοποιώντας ως κριτήριο επιτυχίας την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων. Στα πλαίσια της εν λόγω εμπορικής συνεργασίας η οποία είναι μια αμοτεροβαρής νομική σύμβαση μεταξύ του δικαιοπάροχου (Franchisor) και του δικαιούχου (Franchisee), όπου περιγράφονται με λεπτομέρεια και σαφήνεια οι όροι της συνεργασίας τους, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων τους, η μεταφορά της γνώσης γίνεται εκ προοιμίου σταθερά και οργανωμένα, σε τακτική βάση, ενώ υπάρχει διαρκής συνεργασία με σκοπό την τήρηση των κανονισμών που διασφαλίζουν την ομοιομορφία του παραγόμενου προϊόντος. Με τον ίδιο τρόπο οι Baum & Ingram 1998 χρησιμοποιώντας το κριτήριο της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης, διερεύνησαν και απέδειξαν ότι ο βαθμός επιβίωσης ενός ξενοδοχείου που ανήκει σε μια αλυσίδα ξενοδοχείων εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη γνώση που μεταβιβάζεται από στελέχη άλλων ξενοδοχείων που ανήκουν στην ίδια αλυσίδα και έχουν ήδη αφομοιώσει τους κανόνες και τον τρόπο λειτουργίας του ξενοδοχείου σε βάθος χρόνου, κερδίζοντας σημαντικό όγκο εμπειρικής, άρρητης γνώσης. Αυτή η μεταφερόμενη γνώση, βελτιώνει σημαντικά την άμεση και μακροχρόνια αποτελεσματικότητα των στελεχών και των υπαλλήλων, κυρίως διότι μέσω αυτής μεταβιβάζεται και σημαντικό μέρος εμπειρικής-άρρητης γνώσης που εξ ορισμού είναι δύσκολο να μεταφερθεί, ωστόσο πολύ σημαντικής για την επιτυχημένη διαδικασία συνολική απόδοση της επιχείρησης, κατ'επέκταση. Οι Guzman & Wilson (2005) ερευνώντας τους σημαντικούς παράγοντες μεταφοράς της γνώσης, επικεντρώθηκαν σε μια ειδική γραμμική διαδικασία που περιλαμβάνει την συχνότητα της επικοινωνίας, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την κάθετη και οριζόντια επικοινωνία στον οργανισμό, την ικανότητα απορρόφησης, και τις δομές του οργανισμού. Οι Parent et al.(2007) πρότειναν ένα μοντέλο με την ονομασία 'Dynamic knowledge transfer capacity(DKTC)', το οποίο εστίασε στα στοιχεία της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Η γνώση δεν θεωρήθηκε ως αντικείμενο προς μεταφορά, αλλά ως ένα ολοκληρωμένο προϊόν αλληλεπίδρασης ατόμων σε ένα κοινωνικό περιβάλλον με πολλαπλές ικανότητες μεταφοράς. Ο Simonin (1999) ανέφερε ως κύριους παράγοντες επιτυχημένης μεταφοράς γνώσης την ένταση της άρρητης γνώσης, στην εμπειρία του παραλήπτη, την απόσταση σε όρους οργάνωσης και κουλτούρας καθώς και την ακρίβεια των πληροφοριών ή της γνώσης

που μεταφέρεται. Οι Osterloh & Frey(2000) ανέφεραν ως σημαντικούς τους παράγοντες που σχετίζονται με την υποκίνηση και την παροχή κινήτρων. Οι Sarkar et al.(2009) θεωρούν ότι η ικανότητα επεξεργασίας και διύλισης, η εγκυρότητα της πληροφορίας, η ένταση της επικοινωνίας μαζί με την ανάπτυξη γενικότερης κουλτούρας είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες μεταφοράς της γνώσης, ο Goh (2002) επιχειρηματολογεί θεωρώντας ότι η ηγεσία, η συνεχής αναζήτηση λύσεων σε προκύπτοντα προβλήματα, οι οργανωσιακές δομές υποστήριξης και η συνάφεια του είδους της γνώσης που μεταδίδεται αποτελούν τους βασικότερους παράγοντες μεταφοράς της γνώσης. Οι Bou-Llusar & Segarra-Cipres (2006) θεωρούν ότι η μεταβιβαζόμενη γνώση θα πρέπει να είναι απτή και κατανοητή, επαρκώς απλοποιημένη και συστηματοποιημένη, ενώ οι Slaughter & Kirsch (2006) πιστεύουν ότι η φύση της σχέσης, η απόσταση και η συνάφεια των αντικειμένων εργασίας μεταξύ παραλήπτη και αποστολέα τυγχάνει δεσπύζουσας σημασίας. Ο Evaristo (2007) θεωρεί ότι το σημαντικότερο ρόλο διαδραματίζει η ανάπτυξη δεσμών εμπιστοσύνης, ενώ οι Liao & Hu (2007) δίνουν σημαντική βαρύτητα σε παράγοντες που συνδέονται με την αίσθηση της ανασφάλειας στην επικοινωνία. Οι Joshi et al.(2007) επικεντρώνονται στην εγκυρότητα της πηγής της πληροφορίας και την ένταση της επικοινωνίας, οι Khamseh & Jolly(2008) επιχειρηματολογούν υπέρ της ικανότητας απορρόφησης της γνώσης από την επιχείρηση, τις ευρύτερες συμμαχίες που αναπτύσσονται ενώ ο Narten (2008) αναφέρεται στα σημαντικότερα χαρακτηριστικά και ικανότητας του παραλήπτη, του αποστολέα και των λοιπών παραγόντων που σχετίζονται με τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Τέλος, οι Apostolou et al (2008) αναφέρουν τον ξεχωριστό ρόλο των τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφόρησης και της προκύπτουσας ικανότητας απορρόφησης της γνώσης, ενώ οι Tabachneck-Schijf et. al. (2009) θεωρούν ότι η η υπάρχουσα συσσωρευμένη γνώση και η φύση των στόχων και των εργασιών, καθορίζουν και την επιτυχία των μηχανισμών μεταφοράς της γνώσης. Επιχειρηματολογώντας στο ίδιο θέμα οι Chan and Chau (2005), υποστηρίζουν ότι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στο κρίσιμο στάδιο της μεταφοράς της γνώσης είναι η ανάπτυξη στρατηγικής, που περιλαμβάνει την αναγνώριση των πόρων που δημιουργούν τη γνώση, την αξιολόγηση των διαδικασιών, των εργαλείων και των ρόλων, καθώς και την δυναμική αποτίμηση των καταθετηρίων της γνώσης (ρεζερβουάρ όπως τα ονομάζουν οι Argote & Ingram), με ενεργή συμμετοχή όμως των μελών της επιχείρησης στην ανάπτυξη και χρήση του μηχανισμού μεταφοράς της γνώσης. Η δυνατότητα εύκολης πρόσβασης, όμως των μελών της επιχείρησης στα καταθετήρια για την άντληση στοιχείων πληροφοριών και γνώσης, δεν αρκεί για να μεταβιβαστεί η γνώση, ούτε αντιστοίχως είναι η μοναδική συνθήκη για την ενεργή συμμετοχή των στελεχών και υπαλλήλων. Η

χρησιμοποίηση κινήτρων, ως «ανταποδοτικού» οφέλους, με την έννοια ότι η συμμετοχή τους έχει θετικές επιδράσεις στην προσωπική και ομαδική απόδοση και την προσλαμβάνουσα ικανοποίηση,- τυγχάνει εξαιρετικής σημασίας και βαρύτητας. Οι Alavi and Leidner (1999), υποστηρίζουν ότι τα κίνητρα αποτελούν σημαντικό και παράλληλα θετικό παράγοντα συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία μεταφοράς της γνώσης, ενώ οι Malhotra and Galletta (2003), Stenmark (2003), Yu et al. (2004) υπερθεματίζουν υπογραμμίζοντας τη συμβολή των κινήτρων προς την κατεύθυνση της δέσμευσης προς την μετάδοση, παραγωγή και εν νέου διάχυση της πληροφορίας, μέσα στην επιχείρηση.

Βασικό χαρακτηριστικό και συνάμα προϋπόθεση για την ανάπτυξη κινήτρων ευόδωσης των μηχανισμών μεταφοράς της γνώσης είναι και η καθολική αποδοχή του φαινομένου από τη διοίκηση της επιχείρησης και η θέσπιση αρχών που υποδεικνύουν την ανάπτυξη συνολικής κουλτούρας, της επιχείρησης προς όφελος της εν λόγω διαδικασίας. Σύμφωνα με τους Alavi and Leidner (1999), η ανάπτυξη «κουλτούρας», είναι δεσπόζουσα σημασίας, καθορίζοντας εν πολλοίς, τα πλαίσια της επιτυχίας του εγχειρήματος. Προηγούμενες ερευνητικές εργασίες των Chan and Chau (2005), Davenport et al. (1998), έχουν αποδείξει τη θετική συσχέτιση της ανταγωνιστικότητας με την ανάπτυξη δράσεων που συνάδουν με τη συνολικότερη, θετικά κείμενη φιλοσοφία της επιχείρησης. Αυτή η κουλτούρα κατά τους Jennex and Olfman (2000), αποτυπώνεται σε ανάλογες δράσεις διασύνδεσης, παροχής κινήτρων, επικοινωνίας και εξωστρέφειας της επιχείρησης, με ταυτόχρονη βελτίωση των συνθηκών αλληλεπίδρασης, Yu et al. (2004) των ατόμων ή ομάδων μεταξύ τους. Ωστόσο, αυτή η ανάπτυξη επιχειρηματικής φιλοσοφίας, οφείλει να συνοδεύεται από ανάλογες βελτιώσεις στις υποδομές της επιχείρησης, Jennex and Olfman (2000), δημιουργώντας όχι απλά ένα σαφές τεχνικό πλαίσιο, αλλά μια συγκεκριμένη στρατηγική, ένα σαφές και ξεκάθαρο σχέδιο ανάπτυξης δράσεων, που θα είναι κατανοητό από το σύνολο των υπαλλήλων και των στελεχών της επιχείρησης. Εδώ θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι το πλαίσιο ανάπτυξης σχετικής επιχειρηματικής κουλτούρας, δεν αφορά μόνον τα στελέχη και την ηγεσία της επιχείρησης, αλλά θα πρέπει να καλύπτει το σύνολο του προσωπικού, δίχως να εξαιρεί το προσωπικό πρώτης γραμμής. Οι Entz et al (2006) σε ένα εκτεταμένο και πολύ ενδιαφέρον άρθρο του σχετικά με τη μεταφορά της γνώσης, σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, διαπίστωσε κατ αρχήν και απέδειξε εν συνεχεία, ότι η συνολική απόδοση της επιχείρησης βελτιώνεται (συνεπαγωγικά αποδεικνύεται ότι λειτουργεί αποτελεσματικότερα και η διαδικασία μεταφοράς της ρητής και άρρητης γνώσης) μόνο εφόσον οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής,

γίνουν και αυτοί ενεργοί κοινωνοί της συνολικής πολιτικής διαχείρισης και μεταφοράς γνώσης.

Η ενεργή εμπλοκή όλων των εργαζομένων σε συνδυασμό με την ανάπτυξη συνολικής κουλτούρας, στο πεδίο της διαχείρισης και μεταφοράς της γνώσης, ουσιαστικά δίνουν χαρακτήρα οργανισμού μάθησης στην επιχείρηση. Στο ίδιο μήκος κύματος οι Dilnutt (2002), Yu et al. (2004) αναφέρουν ότι είναι σημαντικό η διοίκηση να δίνει ευκαιρίες (ρητής και άρρητης) μάθησης αναδιανέμοντας αρμοδιότητες, ρόλους και εργασίες ανάμεσα στο προσωπικό, αφήνοντάς να αποκτηθεί μια πληρέστερη εικόνα των πεπραγμένων μέσα στην επιχείρηση. Οι Wegner, O'Dell and Snyder (2002), τονίζουν την αναγκαιότητα, αδιάλειπτης και ουσιαστικής μάθησης, προσδίδοντας παράλληλα, από χαρακτήρα στη διαδικασία της συνεχούς μεταφοράς, κωδικοποίησης, αποθήκευσης, εξόρυξης, αναδημιουργίας και χρησιμοποίησης της γνώσης.

Σε αυτό τον αέναο κύκλο μεταφοράς και αξιοποίησης της γνώσης, θα πρέπει να επισημανθεί η συμβολή των Τεχνολογιών Επικοινωνίας και Πληροφόρησης, ως επίσης σημαντικό παράγοντα για τη διαμόρφωση του μηχανισμού για την επιτυχημένη μεταφορά της γνώσης μέσα στην επιχείρηση. Η βιβλιογραφία, έχει αναδείξει τη συμβολή των νέων τεχνολογιών και την αναγκαιότητα ανάπτυξης ευρύτερων τεχνολογικών υποδομών, τονίζοντας ότι ένα τέτοιο σύστημα έχει την ικανότητα να αποθηκεύσει, να προβάλλει, να κωδικοποιήσει και τέλος να συμβάλει στην πρόσληψη και επεξεργασία της αρθρωμένης γνώσης, (Kankanhalli et al., 2005). Ως παραδείγματα, θα μπορούσαν να θεωρηθούν τα Συστήματα Διαχείρισης Αρχείων (Document Management Systems), τα Συστήματα διαχείρισης του περιεχομένου, (Content Management Systems) κλπ, τα οποία διαμορφώνουν ηλεκτρονικά κανάλια γνώσης, λειτουργώντας σε αδρές γραμμές παρόμοια με τα δίκτυο αρτηριών και φλεβών εφοδιάζοντας με δεδομένα πληροφορίες και γνώση τα διάφορα τμήματα, συνδέοντάς αυτούς που έχουν ανάγκη την πληροφορία, με αυτούς που την κατέχουν. (Davenport & Prusak, 1998; Hellström και Jakob 2003). Η καλή λειτουργία και η αποτελεσματικότητα των καναλιών ροής γνώσης, εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τεχνική υποστήριξη, εξειδικευμένου προσωπικού, ωστόσο, η γνώση που κυκλοφορεί, θα πρέπει να είναι καλά δομημένη και κωδικοποιημένη, προκειμένου να ολοκληρωθεί η διαδικασία μεταφοράς γνώσης.

#### **1.5.4.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΡΗΤΗΣ ΚΑΙ ΑΡΡΗΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ**

Πριν αναφερθούμε στα κυριότερα μοντέλα μεταφοράς της άρρητης γνώσης, θα πρέπει να κάνουμε σαφές ότι η μεγάλη πλειοψηφία των μοντέλων και των ερευνών που εντυφούν στην μεταφορά της γνώσης αναφέρονται στην ρητή (καταγεγραμμένη) γνώση. Ιδιαίτερος δε, αναδεικνύεται η σπουδαιότητα των νέων τεχνολογιών, δίνοντας στον αναγνώστη, την εντύπωση ότι οι νέες τεχνολογίες αποτελούν πανάκεια στη μεταβίβαση της. Τούτο, όμως δεν ισχύει στην μεταφορά της άρρητης, διότι για να μεταφερθεί, θα πρέπει πρώτα να γίνει αντιληπτή, να κωδικοποιηθεί και στη συνέχεια να μετατραπεί σε ρητή γνώση, της οποίας η αποθήκευση και η μεταβίβαση είναι εφικτή, προϋποθέτοντας κατάλληλες διαρθρωτικές δομές στην επιχείρηση, ανάπτυξη συνεργασιών, κοινωνικών σχέσεων, εμπιστοσύνη κλπ. Η βιβλιογραφία στη μεταφορά της άρρητης γνώσης είναι ισχνή και συνήθως εξετάζονται οι συνθήκες που διευκολύνουν τη μεταφορά της, ενώ δεν έχει δοθεί ακόμη η δέουσα προσοχή στη διερεύνηση των παραγόντων που θα ωθήσουν το προσωπικό να εξωτερικεύσει την εμπειρική του γνώση, τις διαισθήσεις του, τα συναισθήματά του, τις προσωπικές του ικανότητες και την διορατικότητά του. Τα παρακάτω μοντέλα είναι τα πλέον σημαντικά και τα περισσότερο ενδεικτικά της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Ιδιαίτερη αναφορά και ανάλυση γίνεται στο μοντέλο SECI των Nonaka – Takeuchi το οποίο αποτελεί μέχρι και σήμερα, σταθερό σημείο αναφοράς.

Χαρακτηριστικό μοντέλο ροής και μεταβίβασης της γνώσης είναι αυτό των Nissen, Kamel & Sengupta, (2000) που καταλήγει στο συμπέρασμα, ότι η διαδικασία μεταφοράς της γνώσης, αποτελείται από πέντε διακριτά στάδια που ουσιαστικά καθορίζουν και τον κύκλο ζωής της. Πρόκειται δηλαδή, για μια αλληλουχία δραστηριοτήτων, που εν γένει είναι επαναλαμβανόμενες και όχι περιστασιακές, με έντονο το στοιχείο της ασυνέχειας, της αέναης επανάληψης εις το διηνεκές, με μια διαρκή προσαρμογή τους στην χρονική συγκυρία και στην ολοένα αυξανόμενη πολυπλοκότητα των διαδικασιών. Στο μοντέλο ρυθμιστικός παράγοντας στην ανάπτυξή του είναι η ικανότητα του οργανισμού να κωδικοποιήσει τη γνώση, να την προσαρμόσει και να την μεταβιβάσει στα μέλη του. Η κωδικοποίηση αναφέρεται κύρια στη ρητή γνώση, ενώ στην άρρητη, οι συγγραφείς σταματούν στη διαπίστωση ότι αυτή ενφωλιάζει στη διαίσθηση, τα συναισθήματα, τις προσωπικές ικανότητες και την διορατικότητα των υπαλλήλων. Αναλυτικότερα, το πρώτο στάδιο του μοντέλου, σχετίζεται με τη Δημιουργία της γνώσης. Το δεύτερο στάδιο στην Οργάνωση, το τρίτο στάδιο συστήνει τη διαδικασία της κωδικοποίησης της γνώσης, με την έννοια της προσαρμογής της στα δεδομένα της επιχείρησης. Το τέταρτο στάδιο του μοντέλου είναι η Εφαρμογή της γνώσης ενώ στο τελευταίο στάδιο αναφέρεται η Εξέλιξη, τονίζοντας πάντοτε, ότι ο κύκλος είναι ασυνεχής και αέναος. Η καινοτομία στο επιχείρημα των συγγραφέων



είναι ότι η γνώση θα πρέπει να προσαρμοστεί στις συνθήκες και στο μικροπεριβάλλον της επιχείρησης, έτσι ώστε να γίνει χρήσιμη, κατανοητή και μεταβιβάσιμη. Τα items που χρησιμοποιήθηκαν για να ανιχνευτεί η μεταφορά γνώσης ήταν α. Η ανεπίσημη συζήτηση και το brainstorming, β, οι διαδικασίες κωδικοποίησης της γνώσης, γ. η συχνότητα των συναντήσεων, δ. η σχέση με την ηγεσία, ε. ο διορισμός υπεύθυνου διαχείρισης γνώσης, η δομή των συζητήσεων, το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων, η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, το σύστημα των σχέσεων μεταξύ του προσωπικού, η επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή, η αναζήτηση δεδομένων από βάσεις δεδομένων, οι συνεργασίες, η δημιουργία forums συζητήσεων.<sup>6</sup>

Οι Holsapple και Joshi το 2000, ανέπτυξαν και αυτοί έξι στάδια αναφερόμενοι στον κύκλο ζωής της διαχείρισης γνώσης, το οποίο παρουσιάζει σημαντικές ομοιότητες με αυτό των Nonaka & Takeuchi. Τα έξι στάδια είναι α) Η λήψη της γνώσης, β) η επιλογή της, γ) η εσωτερίκευσή δ) η χρήση ε) η εκ νέου δημιουργία της και στ) η εξωτερίκευσή της. Οι Nonaka & Takeuchi, χρησιμοποίησαν και αυτοί τους όρους "εσωτερίκευση" και "εξωτερίκευση" με την ίδια ακριβώς έννοια, δηλαδή της μετατροπής της ρητής σε άρρητη (εσωτερίκευση) και της άρρητης σε ρητή (εξωτερίκευση). Οι Holsapple & Joshi, πιστεύουν ότι η διαχείριση της άρρητης γνώσης είναι μια δυναμική διαδικασία, δίνοντας όμως έμφαση πρωτίστως στη διεργασία της κατανόησης της από την πλευρά των ληπτών και κατόπιν μετατροπής της σε εμπειρία, μεταφέροντας την στο υποσυνείδητο, όπου κατά τον Polayni, εδράζεται η άρρητη γνώση. Αυτή η διαδικασία εξαρτάται κυρίως από τη στάση της ηγεσίας και ιδιαίτερα στο βαθμό υποκίνησης των εργαζομένων προς την κατεύθυνση να διαμοιραστούν τη γνώση. Κατά τους συγγραφείς, η ηγεσία της επιχείρησης, μέσω της εφαρμογής πρακτικών διοίκησης προσανατολισμένων στο διαμοιρασμό της γνώσης (υποκίνηση, αναγνώριση, ανταμοιβή) θέτει ως στόχο την ενεργή αλληλεπίδραση των εργαζομένων, μέσω της οποίας θα επιτευχθεί ο διαμοιρασμός

Τα σημεία στα οποία εστίασαν κατά την διαδικασία delphi που διεξήγαγαν ήταν τα εξής:  
Ηγεσία: Υπάρχει πολιτική διαχείρισης γνώσης, ποιος την υποστηρίζει και πως διαδίδεται μέσα στην επιχείρηση, πως μεταδίδεται στα κατώτερα εργασιακά επίπεδα; Πως

---

<sup>6</sup> [http://books.google.gr/books?id=-f9\\_D0twisEC&pg=PA118&ots=sMbkH5iLla&dq=Nissen%2C%20Kamel%20%26%20Sengupta%20questionnaire&hl=el&pg=PA120#v=onepage&q=Nissen,%20Kamel%20%26%20Sengupta%20questionnaire&f=false](http://books.google.gr/books?id=-f9_D0twisEC&pg=PA118&ots=sMbkH5iLla&dq=Nissen%2C%20Kamel%20%26%20Sengupta%20questionnaire&hl=el&pg=PA120#v=onepage&q=Nissen,%20Kamel%20%26%20Sengupta%20questionnaire&f=false)

κινητοποιούν τους υπαλλήλους προς την κατεύθυνση αυτή ; Υπάρχει τεχνική υποστήριξη; Πώς διατηρείται και ενισχύεται η γνώση;

Ως προς τη μεταφορά ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να αξιολογήσουν τη μεταφορά γνώσης ως διαδικασία, να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα των πηγών λήψης αυτής, το συντονισμό από την ηγεσία της επιχείρησης, την ανάθεση λειτουργιών διαχείρισης γνώσης από την ηγεσία, τις επιπτώσεις στο προϊόν και την παραγωγική διαδικασία της άντλησης και διαχείρισης γνώσης, ζητήθηκε να προταθούν βέλτιστοι τρόποι εφαρμογής της γνώσης, να αξιολογηθεί η αξία του πειραματισμού και τέλος να αποτιμηθεί η αξία των νέων τεχνολογικών προς την κατεύθυνση αυτή

Σημαντική επιστημονική παρέμβαση ήταν αυτή του Boisot (1998), ο οποίος ανέπτυξε ένα μοντέλο καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι το προϊόν που διαχέεται σε οποιοδήποτε σύστημα επιχειρηματικής ευφυΐας πρέπει αφενός να είναι κωδικοποιημένο, και αφετέρου να προωθείται η διάχυσή του με τρόπο ευέλικτο και με βάση διαπιστωμένες ανάγκες εκπαιδευομένων. Στο μοντέλο I-Space, δημιούργησε δύο άκρα, στο ένα υπάρχει η κωδικοποιημένη γνώση, αφηρημένη και μη διεσπαρμένη, οποία εμφανίζει ελάχιστη εντροπία και άρα υψηλή προστιθέμενη αξία, ενώ αντίθετα στο άλλο άκρο βρίσκεται η απλουστευμένη γνώση με διευρυμένη διασπορά και μη κωδικοποιημένη, η οποία έχει χαμηλή προστιθέμενη αξία και υψηλή εντροπία. Οι κατά τον Boisot επιμέρους κατηγοριοποιήσεις της γνώσης περιλαμβάνουν:

- *Proprietary Knowledge*: Κωδικοποιημένη αλλά όχι διανεμημένη γνώση. Περιορισμένη σε πολύ μικρό πληθυσμό ανθρώπων. Η βασική λογική πως τα άτομα αυτά πρέπει να γνωρίζουν.
- *Personal Knowledge*: Μη κωδικοποιημένη και μη διανεμημένη γνώση. Περιλαμβάνονται αντιλήψεις, εσωτερικεύσεις, εμπειρίες, στάσεις κ.ά.
- *Public Knowledge*: Κωδικοποιημένη και διανεμημένη γνώση. Περιλαμβάνονται βιβλία, επιστημονικές εκδόσεις, περιοδικά, βιβλιοθήκες κ.ά.
- *Common Sense Knowledge*: Μη Κωδικοποιημένη και σχετικά διανεμημένη γνώση. Αποτελεί προϊόν σταδιακής οικοδόμησης μέσω μιας διαδικασίας κοινωνικοποίησης και συνδυασμού εθίμων και διαίσθησης

Είναι προφανές ότι η γνώση κατά τον Boisot έχει δυναμικό κι εναλλασσόμενο χαρακτήρα. Οι επιχειρήσεις είναι ζώντες οργανισμοί που θα πρέπει συνεχώς να προσαρμόζονται στο περιβάλλον, ενώ η προσαρμογή τους εξαρτάται από την ένταση μεταφοράς της γνώσης στα άτομα που απαρτίζουν τον οργανισμό. Για το λόγο αυτό ανέδειξε τη σημασία της αλληλεπίδρασης των ατόμων που συμμετέχουν στη διαδικασία μεταφοράς και διαχείρισης της γνώσης, αλλά του συνολικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο γίνεται η διαχείριση και η μεταφορά. Οι κατά τον ερευνητή σημαντικοί παράγοντες μεταφοράς είναι α. Η σάρωση της γνώσης (scanning) β. Η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων με την αποκτηθείσα γνώση, γ. Η μεταφορά της λύσης σε παρόμοια προβλήματα, δ. Η εκ νέου διασπορά της γνώσης, η απορρόφησή της από το προσωπικό και στ. η μέτρηση των επιπτώσεών της στις καθημερινές πρακτικές της.

Στη δεκαετία του 1990 οι Cohen and Levinthal, αλλά και αρκετά αργότερα οι Zahra και George (2002) εισήγαγαν τον όρο τους απορρόφησης γνώσης Absorptive Capacity, ο οποίος δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης και των ατόμων να κατανοήσουν και να εμπεδώσουν την γνώση (ρητή και άρρητη) που λαμβάνουν. Αυτή η προσθήκη σε πρωτόλεια μορφή από τους Cohen and Levinthal και αργότερα βελτιωμένη από τους Zahra και George συνέβαλλε ουσιαστικά στη διερεύνηση των μηχανισμών μεταφοράς της γνώσης, προσφέροντας ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο στα χέρια των ακαδημαϊκών. Η απορρόφηση της γνώσης χωρίζεται σε εν δυνάμει μεταφορά και πραγματοποιημένη μεταφορά γνώσης, ενώ οι Zahra και George, όρισαν τα στοιχεία που συνθέτουν την ικανότητα απορρόφησης: Τη λήψη, την αφομοίωση, το μετασχηματισμό και την εκμετάλλευση της γνώσης. Οι Lane, Koka και Pathak (2006) ανέφεραν ότι για να μεταφερθεί η άρρητη γνώση θα πρέπει να υπάρξουν κατάλληλες διοικητικές δομές, ανοιχτές στη λήψη γνώσης (acquisition), επισημαίνοντας ότι η ανταγωνιστικότητα, η καινοτομία και εν γένει η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων είναι στη βάση τους συνδεδεμένες με την ικανότητα απορρόφησης, την οποία όρισαν σε τρία στάδια: Λήψη, ενσωμάτωση και εφαρμογή. Τα Items που χρησιμοποιήθηκαν για τον προσδιορισμό της λήψης γνώσης ήταν η συλλογή πληροφοριών από συζητήσεις και από βάσεις δεδομένων, η συλλογή πληροφορικών από σεμινάρια, οι διαπροσωπικές σχέσεις και επάρκεια του υφιστάμενου επιπέδου γνώσεων για να αντιληφθεί και να αναγνωρίσει την αξία της νέας γνώσης. Ως προς την μεταφορά και εφαρμογή της γνώσης, χρησιμοποιήθηκαν τα items της δυνατότητας μεταφοράς της γνώσης στους συνεργάτες, της κοινής χρήση βάσεων δεδομένων, η δυνατότητα αναγνώρισης της χρήσιμης γνώσης από το εξωτερικό περιβάλλον, η δυνατότητα άμεσης εφαρμογής της γνώσης στην επιχείρηση,

Στο μοντέλο των Davenport & Prusak 1998, υπάρχουν 3 βασικά στάδια. Το πρώτο είναι η γέννηση της πληροφορίας, το δεύτερο είναι η κωδικοποίηση και το τρίτο στάδιο είναι η μεταφορά της. Το μοντέλο που εκπονήθηκε αναφέρεται στην κωδικοποίηση και την μεταφορά της πληροφορίας, προσδίδοντας στοιχεία αφενός μεταφοράς άρρητης γνώσης και αφετέρου, διάρκειας. Στο μοντέλο τους, κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχημένη μεταφορά της εμπειρικής γνώσης, είναι η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, ο προσανατολισμός των διοικητικών πρακτικών στην μεταφορά άρρητης γνώσης και η εμπιστοσύνη. Η συνεισφορά της ερευνητικής πρότασης των συγγραφέων (όπως αναπτύχθηκε και σε επόμενες εργασίες τους) είναι η επαρκής διάθεση χρόνου για παρατήρηση και διάλογο. Η μεταφορά της εμπειρικής γνώσης είναι περισσότερο υπόθεση της διοίκησης, η οποία θα πρέπει αφενός να δημιουργήσει κουλτούρα μάθησης, αφετέρου να δημιουργήσει συνθήκες ικανές, για να μεταφερθεί η άρρητη γνώση. Οι Davenport και Prusak, εστίασαν περισσότερο στις συνθήκες που θα πρέπει να επικρατούν έτσι ώστε να μεταφερθεί η εμπειρία και η γνώση εν γένει. Συνεισέφεραν στην διατύπωση του πλαισίου μεταφοράς της γνώσης και για το λόγο αυτό θεωρούνται από τους κυριότερους ερευνητές στον τομέα της διαχείρισης γνώσης.

Οι Despres & Chauvel 2002, θεωρούν ότι τα κύρια στάδια διαχείρισης της γνώσης είναι α) Η δημιουργία της, β) η χαρτογράφησης της, γ) η αποθήκευσή της, δ) η μεταφορά και ο διαμοιρασμός της, ε) η επαναχρησιμοποίηση της και στ) η εκ νέου προσαρμογή και εξέλιξή της. Οι Despres & Chauvel, στο μοντέλο τους αυτό, θέτουν όπως και ο Nissen, τη σημαντική παράμετρο της προσαρμογής (η οποία λειτουργεί και ως παράγοντας ανατροφοδότησης μιας και πραγματεύεται την εκ νέου προσαρμογή), προσδίδοντας αέναο χαρακτήρα στο μοντέλο τους. Σε αντίθεση όμως με το μοντέλο του Nissen, αναφέρει το στάδιο της μεταφοράς της άρρητης γνώσης και μάλιστα αφού αυτή πρώτα μετασχηματιστεί και προσαρμοστεί στα χαρακτηριστικά την επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτό, εξέτασαν τον παράγοντα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των υπαλλήλων και ειδικότερα τη συχνότητα και την εγγύτητα αυτής., αποδεικνύοντας ότι η κωδικοποίηση και η καταγραφή της εμπειρικής γνώσης, κατά τους συγγραφείς, συναρτάται με την ποιότητα, τη συχνότητα και την εγγύτητα της αλληλεπίδρασης. Οι συγγραφείς, αναφέρουν ότι ο κύριος παράγοντας για να επιτευχθεί αποτελεσματική αλληλεπίδραση είναι η εφαρμογή διοικητικών πρακτικών που προσανατολίζονται θετικά στο διαμοιρασμό της γνώσης. Στην ουσία συσχετίζονται οι εξωγενείς παράγοντες της ηγεσίας και της εγγύτητας των κοινωνικών σχέσεων, με τη λήψη και μεταφορά της γνώσης.

Οι Hahn και Subramani (2000), ανέπτυξαν ερευνητικό μοντέλο σύμφωνα με το οποίο, οι στρατηγικές της μεταφοράς της διαχείρισης γνώσης που ενυπάρχουν σε μία επιχείρηση

είναι η στρατηγική της εξατομίκευσης και της κωδικοποίησης. Με βάση τη στρατηγική της εξατομίκευσης είναι παραδεκτό ότι η γνώση διανέμεται μέσω άμεσης διαπροσωπικής επικοινωνίας, ενώ η στρατηγική της κωδικοποίησης υποστηρίζει ότι η γνώση μπορεί να εντοπιστεί, να ληφθεί και να κωδικοποιηθεί προτείνοντας μία προσέγγιση «έγγραφο προς άτομο».

Ο Accenture το 2000, δημιούργησε ένα επίσης πολύ ενδιαφέρον μοντέλο που αποτελείται από έξι σαφώς διακριτά στάδια: α) Λήψη γνώσης, β) δημιουργία, γ) σύνθεση δ) διαμοιρασμός, ε) εφαρμογή για να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι και στ) δημιουργία περιβάλλοντος γνώσης, που να ευνοεί το διαμοιρασμό της.

Στο έδαφος που δημιούργησαν οι Davenport και Prusak, ο Accenture πρόσθεσε την τη διάσταση του εμπλουτισμού του πνευματικού κεφαλαίου τους γνώσης, με την δημιουργία ενός δικτύου σχέσεων και αλληλεπιδράσεων που προσανατολίζονται στην επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Ο Accenture (2000) ανέδειξε την αξία της ενεργούς συμμετοχής των υπαλλήλων στην διαδικασία παραγωγής, μέσα από την οποία θα επέλθει η εγγύτητα των σχέσεων, η εμπιστοσύνη και η αλληλεπίδραση.

Στην ερευνητική του εργασία, έδωσε έναν διακριτό ρόλο στη χρήση της άρρητης γνώσης που προορίζεται για την εκπλήρωση των επιχειρηματικών στόχων, ενώ παράλληλα, χρησιμοποιεί την ήδη συσσωρευμένη γνώση, για να δημιουργήσει ένα περιβάλλον συμβατό με το διαμοιρασμό της, βασισμένο στην ανάπτυξη δεσμών συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Η ανάπτυξη γενικότερου περιβάλλοντος γνώσης δημιουργεί παράλληλα συνθήκες ανατροφοδότησης του μοντέλου εις το διηνεκές, εμπλουτίζοντας συνεχώς το πνευματικό κεφάλαιο και ενισχύοντας την επιχειρηματική ευφυΐα.

Ο Wiig, από το 1994 μέχρι σήμερα παραμένει ένας από τους θεμελιωτές της διαχείρισης γνώσης προσδιορίζοντάς την ως τη "συστηματική, σαφή και σκόπιμη συγκρότηση, ανανέωση και εφαρμογή γνώσης για τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης και των ωφελειών που αποκομίζει από τα γνωστικά 'περιουσιακά' της στοιχεία". Ο Wiig (2004) είναι θιασώτης της γενικής θεώρησης σε ό,τι αφορά στη μεταβίβαση της άρρητης γνώσης πιστεύοντας ότι αυτός που θα αναζητήσει την πληροφορία, θα την αναζητήσει και θα τη βρει, αρκεί να ξέρει που να απευθυνθεί. Αναπτύσσοντας ο Wiig το μοντέλο του, ανέφερε ότι δεν έχει νόημα να παρέχεται αναλυτικότερη περιγραφή κάθε σημείου της υλοποίησης ενός έργου από κάποιο διοικητικό στέλεχος, το οποίο προφανώς θα έχει να ασχοληθεί και με άλλα έργα. Η πληροφορία που θα βοηθούσε περισσότερο θα ήταν μια περιγραφή των πιο σημαντικών σημείων και της γενικότερης εξελικτικής πορείας

του κάθε έργου σε κατάλληλη μορφή ώστε να μπορεί να εντοπίζει γρήγορα οποιοδήποτε πρόβλημα και να μη χρειάζεται να απομνημονεύει πολλές πληροφορίες. Συνεπώς, χρήσιμη πληροφορία για κάποιον εργαζόμενο μπορεί να είναι εντελώς άχρηστη για κάποιον άλλο και η διάκριση αυτή είναι απαραίτητη για την αποδοτική λειτουργία μιας επιχείρησης. Ωστόσο, γίνεται αποδεκτή από την πλευρά του Wiig η αναγκαιότητα κοινής αντίληψης και αμοιβαίας γνώσης μεταξύ των μελών της επιχείρησης, έτσι ώστε το ελάχιστο αναγκαίο των πληροφοριών να είναι επαρκές να καλύψει τις ανάγκες ενημέρωσης, προσδιορισμού ή πρόληψης των προβλημάτων. Ειδικότερα τα στάδια του μοντέλου που ανέπτυξε είναι πέντε: α) Ενδυνάμωση της ήδη υπάρχουσας άρρητης γνώσης, β) δημιουργία νέας γνώσης, γ) αποθήκευση, δ) ταξινόμηση και μετατροπή της γνώσης και ε) εκμετάλλευσή της. Είναι πρόδηλο, ότι το ολοκληρωμένο τούτο μοντέλο που αποτέλεσε το εφαλτήριο δημιουργικής σκέψης πολλών επιστημόνων, από το πρώτο στάδιο της εφαρμογής του δίνει το στίγμα της ανατροφοδότησης του συστήματος. Η λειτουργία της ενδυνάμωσης της ήδη υπάρχουσας γνώσης, επιτυγχάνεται με το συνεχή εμπλουτισμό των εμπειρικών γνώσεων, παράλληλα με τις γνώσεις που αναζητούνται και αποκομίζονται από θύλακες γνώσεων, μέσα στην επιχείρηση. Η θεώρηση του Wiig είναι καινοτόμος και ουσιαστική από την άποψη ότι δεν διαχωρίζει την ρητή από την άρρητη γνώση, σε ότι αφορά τις πηγές εξόρυξης της. Αντιθέτως, υποστηρίζει ότι η έρευνα για τη γνώση είναι μια συνεχής και αέναη διαδικασία και εξαρτάται από την επιθυμία του προσωπικού να την αναζητήσει. Εστιάζει στην ουσία στον λήπτη της πληροφορίας τον οποίο παρουσιάζει ως μια συνεχώς μετακινούμενη μονάδα η οποία αναζητεί και ευρίσκει. Δεν αποκλείει όμως την πιθανότητα ο δέκτης να είναι και πομπός της γνώσης, δίνοντας έτσι μια εξαιρετική δυναμική στο μοντέλο του. Οι παράγοντες εν κατακλείδι που χρησιμοποιεί ο ερευνητής είναι η προσωπική επιθυμία των υπαλλήλων να αναζητήσουν τη γνώση, η επιθυμία της επιχείρησης να δημιουργήσει δομές μέσα στις οποίες θα διευκολύνεται η αναζήτηση και η μεταφορά της γνώσης και τέλος αναδεικνύει τον παράγοντα της εμπιστοσύνης μεταξύ του πομπού και του δέκτη.

Ο Marquardt (2006), αναφέρει 4 στάδια διαχείρισης: α) Λήψη, β) δημιουργία, γ) μεταφορά και χρησιμοποίηση και δ) αποθήκευση, τονίζοντας και αυτός την ασφαλή μεταφορά της, ως αναγκαία και ικανή συνθήκη, για την επίτευξη της ολοκληρωμένης διαχείρισης. Ο ερευνητής επικεντρώνεται στην αλληλεπίδραση των ατόμων, στην κουλτούρα, την ηγεσία και την μαθησιακό προσανατολισμό της επιχείρησης, η ουσιαστική του όμως συνεισφορά είναι στη αλληλεπίδραση όλων αυτών των παραγόντων με την ικανότητα της επιχείρησης να λάβει και να απορροφήσει τη γνώση που παράγεται.

Ο Szulanski όντας και αυτός ένας από τους θεμελιωτές της σύγχρονης θεώρησης της διαχείρισης της γνώσης, στην εργασία του όπου διερευνά τους παράγοντες παρακώλυσης μεταφοράς της γνώσης, προχωρεί στη σύνθεση ενός μοντέλου διαχείρισης γνώσης σε τέσσερα διακριτά στάδια. Το πρώτο αναφέρεται στην εισαγωγή της γνώσης, το δεύτερο στην εφαρμογή της, το τρίτο στην προσαρμογή της και τέλος το τέταρτο στην συσχέτιση της γνώσης με την ήδη υπάρχουσα. Ο Szulanski, ερεύνησε το ζήτημα διαχρονικά συμπεραίνοντας ότι η παρακώλυση της μεταφοράς εξαρτάται από μια σειρά σημαντικών παραγόντων:

- Έλλειψη κινήτρων μεταφοράς και διαχείρισης
- Αναξιοπιστία της πηγής
- Έλλειψη κοινής αντίληψης στο πρόβλημα μεταξύ πηγής και παραλήπτη
- Έλλειψη ικανότητας απορρόφησης της γνώσης (ως αποτέλεσμα ανεπαρκούς γνώσης)
- Διχογνωμία στην διαδικασία επίλυσης
- Γνώση που στερείται απόδειξης
- Διαφορετικός τρόπος θεώρησης των στόχων της επιχείρησης
- Κακές διαπροσωπικές σχέσεις.

Από την έρευνά του συγγραφέως, προκύπτει για μια ακόμη φορά η αναγκαιότητα κοινής αντίληψης των πραγμάτων και κοινής θεώρησης των στόχων της επιχείρησης. Ο ίδιος επιχειρηματολογεί και τονίζει ότι καμία διαδικασία επίλυσης δεν είναι αυταπόδεικτο ότι θα εφαρμοστεί εάν πρώτα δεν γίνει κοινά αντιληπτή, ως προς τους όρους το περιεχόμενο και το πνεύμα της. Ο Szulanski διερευνώντας τους παράγοντες που παρακωλύουν τη γνώση (ρητή και άρρητη) στην ουσία χτίζει το υπόβαθρο για να διερευνηθούν οι τρόποι με τους οποίους θα σταματήσουν να υφίστανται τα εμπόδια αυτά και να διευκολυνθεί η μεταβίβαση της γνώσης. Ο ερευνητής επέμεινε ιδιαίτερα στον όρο *casual ambiguity* ο οποίος μεταφράζεται ως αδυναμία κοινής αντίληψης και εννόησης βασικών εννοιών, το οποίο ανέδειξε ως κομβικής σημασίας για την εξάλειψη των εμποδίων που παρακωλύουν τη μεταφορά της γνώσης, την οποία θεωρεί όχι ως απλή πράξη, αλλά ως δυναμική διαδικασία, όπως ακριβώς και ο Wiig. Τόσο όμως ο Szulanski όσο και ο Wiig εστίασαν στην επιχείρηση, τις διοικητικές της πρακτικές και το κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης που δημιουργούν, και όχι στον άνθρωπο και τις ικανότητες ή την επιθυμία του να δημιουργήσει και να μεταφέρει τη γνώση.

Οι Van der Spek & Spijkervert, το 2007, αναπτύσσουν το μοντέλο τους ως εξής: α) Δημιουργείται νέα γνώση, β) εξασφαλίζεται η νέα και η παλιά γνώση, γ) διανέμεται και δ)

συνδυάζεται. Η εξαιρετικής σημασίας επιστημονική εργασία των Van der Spek & Srijkervert θέτει το ζήτημα της «εξασφάλισης» (ο αγγλικός όρος που χρησιμοποιήθηκε είναι *securing*), της γνώσης, η οποία επέρχεται με την συνένωσή της με την υφιστάμενη. Οι συγγραφείς επιχειρηματολογούν υπέρ του όλου της γνώσης, συνενώνοντας παλιά και νέα, την ρητή και την άρρητη, προχωρώντας ουσιαστικά στην δημιουργία ενός μηχανισμού συσχέτισης της γνώσης, η οποία αποτελεί το εφαλτήριο για την επίλυση πολλαπλών και περισσότερο σύνθετων προβλημάτων. Με τον τρόπο αυτό εμμέσως πλην σαφώς, υποβοηθείται η λήψη επιχειρηματικής απόφασης και μάλιστα πολύ-κριτηριακής, με εμφανή τα οφέλη προς τα συνολική λειτουργία της επιχείρησης, την καινοτομία και τη διαφοροποίηση. Οι Van der Spek και Srijkervert αναγνωρίζουν ότι η συσχέτιση θα προκύψει από την ανάπτυξη κοινής γνώσης και ικανοποιητικής επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, επιτρέποντας την ασφαλή συσχέτιση και μεταφορά της γνώσης, κάτι το οποίο άλλωστε τόνισε και ο Wiig (1998) και που χρησιμοποιούν βιβλιογραφικά οι συγγραφείς. Οι ερευνητές έθεσαν επίσης την παράμετρο της εμπιστοσύνης ως βασικό μέσο για την ουσιαστική αλληλεπίδραση και την ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων.

Οι Murray και Hanlon το 2010, χρησιμοποιώντας τους παράγοντες του Szulanski προχώρησαν σε μια ιεραρχική κατάταξη των παραγόντων παρακώλυσης και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες είναι η αναξιοπιστία της πηγής, η έλλειψη κοινής αντίληψης στο πρόβλημα μεταξύ πηγής και παραλήπτη και οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις, συστήνοντας την δημιουργία δομών που θα επιτρέπουν την δημιουργία σχέσεων συνεργασίας, αλληλεγγύης και εμπιστοσύνης μεταξύ του προσωπικού.

Ο Grant το 2007 υποστήριξε ότι η εμπιστοσύνη και η αλληλεπίδραση σε συνδυασμό με τις κατάλληλες διοικητικές δομές και την επιτυχημένη επικοινωνία, θα μπορέσει να αναδείξει τα προσωπικά ταλέντα του προσωπικού τα οποία θα ενσωματωθούν στις καθημερινές εργασίες τους. Η θεώρηση του Grant είναι ουσιαστική και επικεντρώνεται στη μεταφορά της άρρητης γνώσης, συνδυάζοντάς την με τα προσωπικά ταλέντα και τις ικανότητες του προσωπικού, δίνοντας παράλληλα έμφαση στον παράγοντα της εμπειρίας. Ο ερευνητής, μελετά με σχολαστικότητα της δομές της επιχείρησης και την οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων και καταλήγει στο συμπέρασμα, ότι οι η εμπειρία, η εμπιστοσύνη, η επικοινωνία και οι διοικητικές δομές συσχετίζονται θετικά με την μεταφορά της εμπειρικής γνώσης.

Ο Δημήτρης Μπράχος, το 2007 επίσης, ανέδειξε τη σημασία των παραγόντων της κοινωνικής αλληλεπίδρασης και εγγύτητας, της εμπιστοσύνης, της παρακίνησης, του



προσανατολισμού στη μάθηση και της Διοικητικής υποστήριξης, για την ορθή και αποτελεσματική εκμετάλλευση της γνώσης (ρητής κα άρρητης), στην οποία απέδωσε τα χαρακτηριστικά της εγκυρότητας, της ακρίβειας και της αρωγής προς την καινοτομία. Ο Μπράχος, υποστήριξε ότι η χρησιμότητα της γνώσης, είναι ένας επαρκής δείκτης για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της μεταφοράς της. Με άλλα λόγια, η κοινωνική αλληλεπίδραση, η εμπιστοσύνη, η παρακίνηση, ο μαθησιακός προσανατολισμός και η διοικητική υποστήριξη διευκολύνουν τη μεταφορά της γνώσης, η αποτελεσματικότητα όμως της μεταφοράς κρίνεται και μετριέται με το δείκτη της χρησιμότητας της γνώσης. Στην έρευνα που διεξήγαγε και στο μοντέλο που ανέπτυξε, έθεσε ως ενδιάμεση μεταβλητή, την χρησιμότητα της γνώσης και εξαρτημένη μεταβλητή, τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Τα items που χρησιμοποίησε για να υποστηρίξει τον κάθε παράγοντα εξήχθησαν από τη βιβλιογραφία, ενώ άλλα δημιουργήθηκαν από τον ερευνητή. Ο ερευνητής κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η κοινωνική αλληλεπίδραση δεν φαίνεται να έχει σημαντική συσχέτιση με τη χρησιμότητα της γνώσης, σε αντίθεση με την εμπιστοσύνη, τη διοικητική υποστήριξη και την παρακίνηση που είχαν θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση, ενώ οριακή συσχέτιση είχε ο προσανατολισμός στη μάθηση με χρησιμότητα της γνώσης. Τέλος εκ της έρευνα εξήχθη το συμπέρασμα ότι η χρησιμότητα της γνώσης συνδέεται με τον αριθμό των νέων προϊόντων.

Το Κέντρο Ποιότητας και Παραγωγικότητας (ΚΠΠ) των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής (2009) διερεύνησε με τη σειρά του το θέμα του κύκλου ζωής της διαδικασίας διαχείρισης της άρρητης γνώσης, προτείνοντας ένα πλούσιο μοντέλο επτά διακριτών σταδίων: α) Αναγνώριση- εντοπισμός της γνώσης β) συλλογή γ) Υιοθέτηση, δ) οργάνωση ε) εφαρμογή στ) διαμοιρασμός στ) εκ νέου δημιουργία της γνώσης. Το Κ.Π.Π. των ΗΠΑ θέτει μια νέα και περισσότερο πρακτική παράμετρο στο ζήτημα που τεκταινείται στο τελευταίο στάδιο και που φυσικά εξαρτάται από όλα τα υπόλοιπα. Η εκ νέου δημιουργία γνώσης, απαιτεί τον επιτυχημένο εντοπισμό της, την ολοκληρωμένη συλλογής της, την υιοθέτηση, ουσιαστικά την παραμετροποίηση και προσαρμογή της στο επιχειρησιακό περιβάλλον, την αποθήκευση και οργάνωσή της, την επιτυχημένη εφαρμογή της και τέλος το διαμοιρασμό της, παραπέμποντας στη δημιουργία αυτοματοποιημένων διαδικασιών. Η συμβολή του μοντέλου είναι εξαιρετικά σημαντική, διότι αναδεικνύει τη συσχέτιση της αυτοματοποίησης των δραστηριοτήτων, με την διαδικασία της λήψης, μεταφοράς και εφαρμογής της γνώσης. Ωστόσο, το μοντέλο αναφέρεται σε επιχειρήσεις με τυποποιημένες λειτουργίες και παραγωγική δραστηριότητα. Ο πληθυσμός των επιχειρήσεων οι οποίες

χρησιμοποιήθηκαν για τη διενέργεια της πρωτογενούς έρευνας ήταν επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, στις οποίες η παραγωγική διαδικασία είναι αυτοματοποιημένη και σταθερή.

Οι Brock and Yaniv (2008) δημιούργησαν ένα μοντέλο για να επεξηγήσουν την σπουδαιότητα της «επιχειρηματικής προσοχής» στη λήψη και μεταβίβαση της άρρητης γνώσης, με σκοπό να γίνει επιτυχημένη αναπαραγωγή επιτυχημένων στρατηγικών. Υποστηρίζουν ότι η επιχειρηματική προσοχή που είναι στραμμένη σε διαφορετικές κατευθύνσεις, πχ στον ανταγωνισμό, υφιστάμενο πελατολόγιο, προσωπικό κλπ, επιτρέπει στην επιχείρηση να λάβει και να προσαρμόσει στις υφιστάμενες δομές της νέα γνώση. Η παρατήρηση αυτή με την πρέπουσα προσοχή, αποτελεί πηγή λήψης εμπειρικής γνώσης, την οποία η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόσει και να χρησιμοποιήσει. (σελίδα 834). Πρόκειται για ένα εξωστρεφές μοντέλο που στηρίζεται στην προσεκτική παρατήρηση σε διάφορες κατευθύνσεις ωστόσο είναι ανεπαρκές, διότι δεν επικεντρώνεται στο προσωπικό και στην ικανότητα του ατόμου να μεταδώσει τη γνώση του. Αντίθετα, υιοθετεί μια γενικευμένη θεώρηση στοχεύοντας στη λήψη άρρητης γνώσης μέσω ομάδων.

Οι Lemos και Joia (2010), υποστήριξαν ότι η εμπειρική γνώση είναι έντονα προσωπική, είναι δύσκολο να αποκωδικοποιηθεί και να τεθεί σε συγκεκριμένες φόρμες και κατά κύριο λόγο εκφράζεται μέσα από πράξεις και για το λόγο αυτό η προσωπική επαφή των μελών του προσωπικού λειτουργεί ως *ex ante* προϋπόθεση για τη διασπορά της γνώσης. Για να υπάρξει όμως αυτή η εγγύτητα, είναι απαραίτητο να υπάρχει κοινή γλώσσα επικοινωνίας, αμοιβαία εμπιστοσύνη, μια δομή επιχειρησιακής επικοινωνίας που να διευκολύνει τη μεταφορά της γνώσης, κατάλληλη ηγεσία, ιεραρχία, επιβράβευση όσων συμμετέχουν στη διαδικασία μεταφοράς γνώσης και τέλος κατανόηση από την πλευρά του προσωπικού, ότι η ισχύς που κατέχουν πολλαπλασιάζεται όταν διαμοιράζουν τη γνώση τους και δεν την κρατούν για τον εαυτό τους. Οι ερευνητές μέσα από την έρευνά τους κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι παράγοντες που σχετίζονται με την ατομική ιδιοσυγκρασία των ανθρώπων μέσα στις κατάλληλες δομές λειτουργίας της επιχείρησης, είναι καταλυτικοί στη διαδικασία μεταφοράς της εμπειρικής γνώσης. Ουσιαστικά οι Lemos και Goia ανέδειξαν την αναγκαιότητα να ληφθούν υπόψη από την πλευρά της διοίκησης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την προσωπικότητα των εργαζομένων.

Με παρόμοιο τρόπο η Wang (2013) ασχολούμενη με τη μεταφορά της εμπειρικής γνώσης, κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι οι παράγοντες της κοινωνικής εγγύτητας που συμπεριλαμβάνουν τους παράγοντες της επικοινωνίας, της εμπιστοσύνης και της αλληλοβοήθειας, το σύνολο των δομών επικοινωνίας και η υφιστάμενη οργανωσιακή δομή, επηρεάζουν σημαντικά τη μεταφορά γνώσεις στις κοινότητες πρακτικής (*communities of*

practice). Παρά το γεγονός ότι μπορεί να διατυπωθούν ενστάσεις για το ότι η έρευνα αφορά μη οργανωμένη επιχείρηση, εντούτοις, η έρευνα της Wang αποτελεί την αφορμή για να τεθεί ένα ερευνητικό ερώτημα που θα πρέπει να τύχει διερεύνησης από τις επιχειρήσεις και δη του τουρισμού, δηλαδή, κατά πόσο η κοινωνική εγγύτητα, η εμπιστοσύνη, η αλληλοκατανόηση και η αλληλοβοήθεια σε συνδυασμό με τις υφιστάμενες δομές στη διοίκηση και την επικοινωνία, επιδρούν θετικά στην μεταφορά της εμπορικής γνώσης.

Η Ling (2013) ερευνώντας κι αυτή τη μεταφορά της εμπειρικής γνώσης κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η αλληλεγγύη και η κοινωνικότητα είναι βασικοί παράγοντες μεταφοράς της άρρητης γνώσης, ενώ οι Le Bellu και Le Blanc το 2012 ερεύνησαν τις καθημερινές πρακτικές (gestures) μεταξύ των εργαζομένων, τις οποίες αποτύπωσαν σε μια πλατφόρμα με την ονομασία Multimedia Apprenticeship Platform (MAP). Τα κριτήρια για τη διερεύνηση των πρακτικών ήταν α. η ρεαλιστικότητα στην εφαρμογή, β. η χρονική της διάρκεια, γ. το περιβάλλον στο οποίο έγινε, δ. η ικανότητα του λήπτη να τη χρησιμοποιήσει για να λάβει απόφαση, ε. η ικανότητα του λήπτη να αναζητήσει πληροφορίες σχετικά με αυτή την πρακτική και στ να την εφαρμόσει στο χώρο εργασίας του. Οι συγγραφείς ανέδειξαν τη σημασία των καθημερινών πρακτικών και κινήσεων των εργαζομένων, την οποία θεωρούν ως πηγή της άρρητης γνώσης.

Σύμφωνα με την Corpedge (2010) η οποία διερεύνησε (χρησιμοποιώντας την μέθοδο DELPHI) τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης κατά την μετακίνηση προσωπικού, επισήμανε ως σημαντικούς παράγοντες, το οργανωσιακό περιβάλλον, την ποιότητα και την εμπειρία των υπαλλήλων, το κόστος της μετακίνησής τους, την ποιότητα της επικοινωνίας που αναπτύσσεται μεταξύ τους, τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσουν, την εμπιστοσύνη και το ρόλο της ηγεσίας.

Οι Puusa και Eerikainen (2011) στο άρθρο τους “Is tacit knowledge really tacit?” αναφέρουν επίσης ότι η άρρητη γνώση είναι άυλη (immaterial) και για το λόγο αυτό υποκειμενική, αφαιρετική που ωστόσο προσθέτει αξία στην επιχείρηση αν λογιστεί σαν συλλογικό επιχειρησιακό κεφάλαιο, κυρίως μέσα από τη διαδικασία λήψης απόφασης. Για το λόγο αυτό η μεταφορά της εξαρτάται από τη συλλογικότητα των μελών της επιχείρησης και τις υφιστάμενες δομές. Σε παρόμοιο συμπέρασμα καταλήγει και η Ling (2013) η οποία υπερθεματίζει στη σημασία της εμπιστοσύνης και της κουλτούρας μεταφοράς και διάδοσης της γνώσης.

Ο Harvey (2012), επιχειρώντας και αυτός να διερευνήσει τη μεταφορά γνώσης από γενιά σε γενιά μέσα στις επιχειρήσεις, διατύπωσε δύο πιθανά μοντέλα μεταφορά γνώσης, εμπειρικής και καταγεγραμμένης. Το πρώτο μοντέλο είναι «πομπού και δέκτη», όπου ο

παλαιότερος διδάσκει το νεότερο, χρησιμοποιώντας κείμενα, συζήτηση, συμπεριφορές και πειραματισμό, ενώ το δεύτερο μοντέλο είναι αυτό της «αμοιβαίας μάθησης», που προϋποθέτει την πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, την εμπιστοσύνη, την καλή επικοινωνία κλπ. Το ιδιαίτερο στοιχείο στο δεύτερο μοντέλο είναι ότι αναδεικνύεται η αναγκαιότητα της συνεχούς και αμοιβαίας ανταλλαγής γνώσεων μεταξύ των μελών του προσωπικού, μέσω προσωποποιημένων projects που ανατίθενται, εξατομικευμένο mentoring και ομαδική ανταλλαγή προηγούμενων εμπειριών. Ο Harvey τονίζει ότι η έναρξη της διαδικασίας μεταφοράς γνώσης μέσα στην επιχείρηση σηματοδοτεί και την έναρξη της μάθησης στον οργανισμό, θέλοντας να τονίσει ότι η δημιουργία ενός πλέγματος γνώσεων (grid) ενισχύει το πνευματικό κεφάλαιο της επιχείρησης. Επίσης, επιχειρηματολογεί υπέρ της αμοιβαιότητας σχέσεων, βοήθειας και κατανόησης και στα δύο μοντέλα μεταφοράς γνώσης που επισημαίνει, θεωρεί καταλυτικό το ρόλο της διοίκησης, ενώ τέλος θεωρεί το εμπειρότερο προσωπικό ως υποκινητή (enabler) στη διαδικασία μεταφοράς της γνώσης.

Οι Sepideh et al (2013) αναλύουν τη μεταφορά γνώσης από μια άλλη εξίσου ενδιαφέρουσα πλευρά, αυτή των πολύ μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Όπως αναφέρουν οι συγγραφείς, είναι συνηθισμένο το φαινόμενο, εργαζόμενοι να βλέπουν τις επιχειρήσεις αυτές ως «σκαλοπάτι» στην επαγγελματική τους καριέρα, λαμβάνοντας εμπειρία, αλλά ωριμάζοντας ως εργαζόμενοι αποχωρούν αναζητώντας καλύτερο επαγγελματικό μέλλον. Το ζήτημα που τίθεται είναι η αναγκαιότητα μεταφοράς γνώσης στις ΜΜΕ και μάλιστα σε ταχύς ρυθμούς. Οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι ταχύτητα εξαρτάται από την εγγύτητα των σχέσεων, την προσωπική επαφή που αναπτύσσεται μέσα στις υπάρχουσες δομές διοίκησης

Οι Hau et al (2013) διερευνώντας το θέμα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων στην Νότια Κορέα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αμοιβαιότητα, η επικοινωνία και το κοινωνικό κεφάλαιο είναι σημαντικοί παράγοντες που δημιουργούν συνθήκες μεταφοράς γνώσης. Στην έρευνα των Hau et al θα πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα η σημασία του «κοινωνικού κεφαλαίου» το οποίο θα μπορούσε να οριστεί ως το σύνολο των μη οικονομικών πόρων, που αποδίδονται σε άτομα, ομάδα ή σε ένα δίκτυο κοινωνικών σχέσεων και χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη, αμοιβαιότητα και κοινά αποδεκτούς κανόνες συμπεριφοράς, που διευκολύνουν τη συνεργασία και τη συλλογική δράση των ανθρώπων, με στόχο το γενικό συμφέρον. Με λίγα λόγια, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι και η υπόλοιπη βιβλιογραφία σθεναρά υποστηρίζει, ότι δηλαδή, για τη μεταφορά της γνώσης, εμπειρικής ή μη, παρουσιάζουν σημαντική συσχέτιση παράγοντες όπως η εμπιστοσύνη, η

επικοινωνία, η αμοιβαιότητα, αλλά και οι κανόνες συμπεριφοράς που υιοθετούν τα μέλη του προσωπικού

. Εδώ οι ερευνητές φαίνεται να συναινούν στη θέση των Nonaka και λοιπών ερευνητών που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά ως εικόνα αφενός της πρόθεσης για συμμετοχή στη διαδικασία μεταφοράς της γνώσης και αφετέρου του όγκου και της ποιότητας των γνώσεων που κατέχει ο εργαζόμενος. Ωστόσο σύμφωνα με τους Reychav και Weisberg (2010), Huang, Davidson και Gu (2011) οι εργαζόμενοι είναι διστακτικοί να μοιραστούν τις γνώσεις τους, όσο δεν υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και καλή κατά πρόσωπο επικοινωνία. Στο σύνολο τους όμως οι ερευνητές θέτουν έμμεσα ένα σημαντικό ερώτημα: Μέχρι να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες εμπιστοσύνης, επικοινωνίας, μέχρι να δημιουργηθεί κουλτούρα μεταφοράς γνώσης, τι γίνεται; Θα παραμείνει ο οργανισμός αδρανής σε ό,τι αφορά τη μεταφορά γνώσης; Η απάντηση δεν εξάγεται από την υφιστάμενη βιβλιογραφία και για το λόγο αυτό θα πρέπει να γίνουν εκ νέου υποθέσεις και διερευνήσεις. Η παρούσα έρευνα προσβλέπει στο ότι η ανάπτυξη κανόνων προσαρμοσμένων στην ανθρώπινη και την εργασιακή υπόσταση του εργαζομένου, θα ωθήσει (είτε συνειδητά, είτε ασυνείδητα) τον εργαζόμενο να αναπτύξει συμπεριφορές που θα αναδείξουν την εμπειρική του γνώση.

Η Hamid (2013) στην έρευνά της, εξετάζει τη μεταφορά γνώσης σε συνάρτηση με την ηγεσία την οποία θεωρεί ως ενδιάμεσο κρίκο στη διαδικασία μεταφοράς της γνώσης. Το βασικό πρίσμα για την εξέταση του θέματος είναι η παρακώλυση της γνώσης και ιδιαίτερα οι παρόντες που ανέφερε ο Szulanski του casual ambiguity, Ramp ups και Arduous relationships. Η ερευνήτρια καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία είναι υπεύθυνη για να υπάρξει διάδοση της γνώσης και μέσα από την ήδη δομημένη σχέση ηγεσίας και προσωπικού εξέχουσα σημασία έχουν οι διαπροσωπικές σχέσεις ηγεσίας και προσωπικού. Τούτη η διαπίστωση δημιούργησε πρόσφορο έδαφος να αναπτυχθεί η θεωρία των προσαρμοσμένων κανόνων, μέσω των οποίων αναπτύθηκαν (και εν συνεχεία επιβεβαιώθηκαν) οι υποθέσεις ενίσχυσης των διαπροσωπικών σχέσεων, ενίσχυσης της συνεργασίας διοίκησης και προσωπικού, ενώ τέλος διευκόλυνσης της μεταφοράς της εμπειρικής γνώσης.

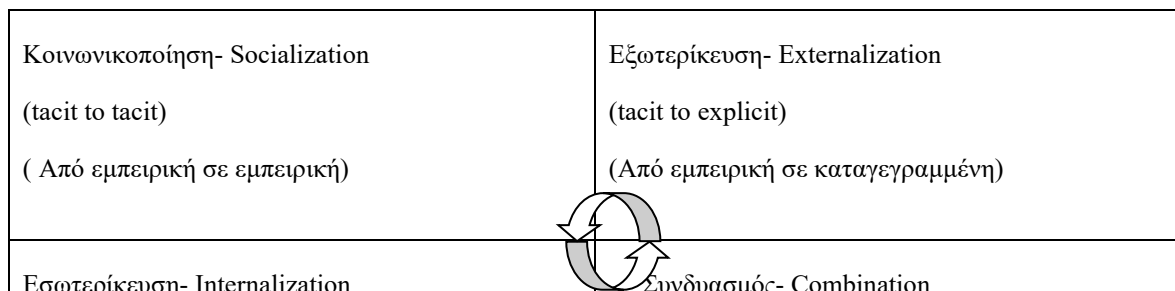
Τέλος, θα ήταν σκόπιμο να αναφερθούμε στον Kolb (1984) ο οποίος παρουσίασε τη δική του θεωρία της εμπειρικής μάθησης (experiential learning) και πρότεινε ένα μοντέλο που ονομάστηκε κύκλος μάθησης. Σύμφωνα με τον Kolb, «η μάθηση είναι μια διαδικασία κατά την οποία η γνώση δημιουργείται μέσω του μετασχηματισμού της εμπειρίας». Περιλαμβάνοντας τα στάδια του α) Ενεργητικού πειραματισμού στο οποίο ο λήπτης της

γνώσης αντιλαμβάνεται την ανάγκη για την λήψη της γνώσης, β) της αναδίφησης στην εμπειρία κατά τη διάρκεια του οποίου «βυθίζεται» στην εμπειρία της μάθησης έχοντας στραμμένη την προσοχή του σε αυτή, γ) της παρατήρησης και της επεξεργασίας που σχετίζεται με την αντίληψη και την οπτική γωνία θέασης της γνώσης, δ) την αφηρημένη θεωρητικοποίηση όπου αποκωδικοποιείται η γνώση βοηθώντας τον εγκέφαλο να αντιληφθεί και να παράξει μια γραμμική συσχέτιση μεταξύ αιτίας, αιτιατού και αποτελέσματος. Επίσης είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η ο κύκλος της γνώσης είναι ατέρμονος και ακαθόριστος στην αρχή του. Κάθε στάδιο συνεξαρτάται από το άλλο, δημιουργώντας ένα σπείραμα.

#### 1.5.5.1.1 Το Μοντέλο SECI

Υιοθετώντας την πρώτη άποψη περί προσέγγισης της γνώσης ως διαδικασίας, το σημαντικότερο μοντέλο που αναπτύχθηκε για την διαδικασία μοντελοποίησης και εξωτερίκευσης της εμπειρικής γνώσης είναι το μοντέλο SECI που δημιουργήθηκε από τους Nonaka & Takeuchi (1995). Σύμφωνα με αυτούς, η διαδικασία δημιουργίας/μετασχηματισμού της γνώσης σε μια οργάνωση, στηρίζεται σε ένα πλαίσιο δύο διαστάσεων, της αλληλεπίδρασης ρητής και άρρητης γνώσης, δημιουργώντας τέσσερις διαστάσεις μετασχηματισμού: Κοινωνικοποίηση, Εξωτερίκευση, Συνδυασμός και Εσωτερίκευση. Έτσι, λοιπόν, δημιουργήθηκε ένα μοντέλο στο οποίο κατηγοριοποιήθηκαν αυτές οι αλληλεπιδράσεις. Με το μοντέλο αυτό, οι συγγραφείς παρουσιάζουν, την συνεχή μετατροπή της γνώσης, από εμπειρική σε καταγεγραμμένη και πάλι σε εμπειρική, ακολουθώντας τα παρακάτω τέσσερα βήματα:

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: ΡΟΕΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ SECI**



(explicit to tacit) (Από καταγεγραμμένη σε εμπειρική)	(explicit to explicit) (Από καταγεγραμμένη σε καταγεγραμμένη)
--	--

Πηγή: Nonaka- Takeuchi (2003)

Από εμπειρική σε εμπειρική (tacit to tacit): αναφέρεται ως Κοινωνικοποίηση (Socialization) και λαμβάνει χώρα ανάμεσα σε άτομα κατά τη διάρκεια συζητήσεων, επικοινωνιών, συναντήσεων κλπ. Τέτοιου είδους ανταλλαγή ή μεταφορά γνώσης τις περισσότερες φορές δεν παράγει καταγεγραμμένη γνώση. Με άλλα λόγια είναι η γνώση που δημιουργείται από διάφορα μέσα όπως είναι, για παράδειγμα, οι χειρονομίες, ο τόνος της φωνής κ.τ.λ. και που είναι πολύ δύσκολο να κωδικοποιηθεί ακόμα και με τα πιο σύγχρονα τεχνολογικά μέσα.

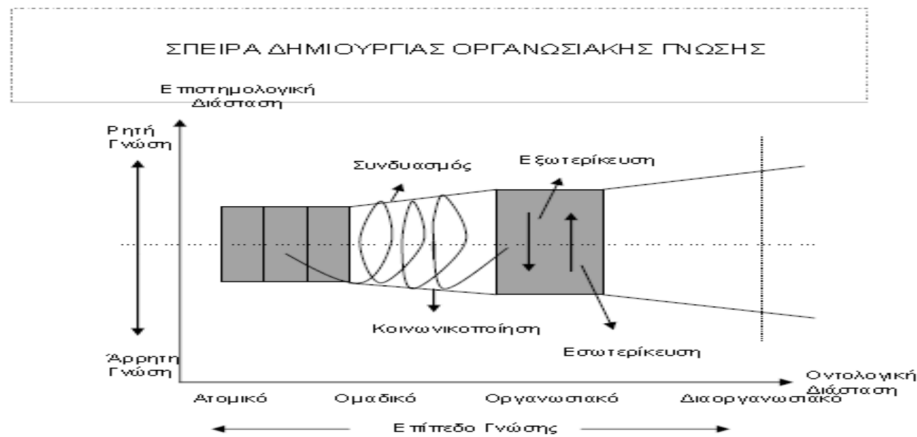
Από εμπειρική σε καταγεγραμμένη (tacit to explicit): αναφέρεται ως Εξωτερίκευση (Externalization) και καταγράφεται σε εικόνες, διαγράμματα, έγγραφα, εγχειρίδια, παρουσιάσεις, κλπ. Ο καταιγισμός ιδεών, όπου μια ομάδα καταλήγει σε κάποια συμπεράσματα μετά από διάλογο είναι ένα τέτοιο παράδειγμα. Η Εξωτερίκευση είναι ο απώτερος στόχος, που τα δίκτυα συνεργασίας προσπαθούν να επιτύχουν, μέσα από την ανάπτυξη εργαλείων που συνδράμουν στην διαδικασία αυτή.

Από καταγεγραμμένη σε εμπειρική (explicit to tacit): αναφέρεται από τον Nonaka και ως Εσωτερίκευση (Internalization) και δημιουργείται όταν από την καταγεγραμμένη γνώση, όπως είναι μια αναφορά, προσπαθούν να εξαχθούν νέες ιδέες, μέσω της ανάλυσης και επίλυσης διάφορων σύνθετων προβλημάτων που προκύπτουν συνεχώς. Η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας ως ένα βοήθημα για την επίτευξη αυτού του είδους της επικοινωνίας, είναι και ο βασικός στόχος της Διαχείρισης Γνώσης.

Από καταγεγραμμένη σε καταγεγραμμένη (explicit to explicit): αναφέρεται ως Επικοινωνία (Communication) και είναι η φάση της μετατροπής της γνώσης που υποστηρίζεται περισσότερο από την Πληροφοριακή Τεχνολογία, μέσω της ανάγνωσης, της δοκιμής, της επανάληψης και πολλών άλλων μέσων και καταστάσεων (μνήμη, εντυπώσεις, κλπ). Η καταγεγραμμένη γνώση μπορεί πολύ εύκολα να συλληφθεί και να μεταδοθεί στο κοινό οπουδήποτε και αν βρίσκεται. Αποτελεί τον πιο εύκολο τρόπο μετατροπής της γνώσης μέσα από την μεταφορά των δεδομένων που μπορεί να είναι κωδικοποιημένα σε οποιαδήποτε μορφή (κείμενο, video κτλ.). Καθώς η δημιουργία οργανωσιακής γνώσης είναι μία συνεχής και δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ άρρητης και ρητής γνώσης, και μέσω των

περιεχομένων που τη χαρακτηρίζουν (όπως είναι η συγκλίνουσα, εννοιολογική, η συστημική και τελικά η λειτουργική γνώση), μπορεί να ορισθεί ως μία διαδικασία που διευρύνεται από τα χαμηλότερα στα υψηλότερα επίπεδα της επιχείρησης, όπου και αποκρυσταλλώνεται και καλείται «σπείρα γνώσης»

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: ΣΠΕΙΡΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΓΝΩΣΗΣ**



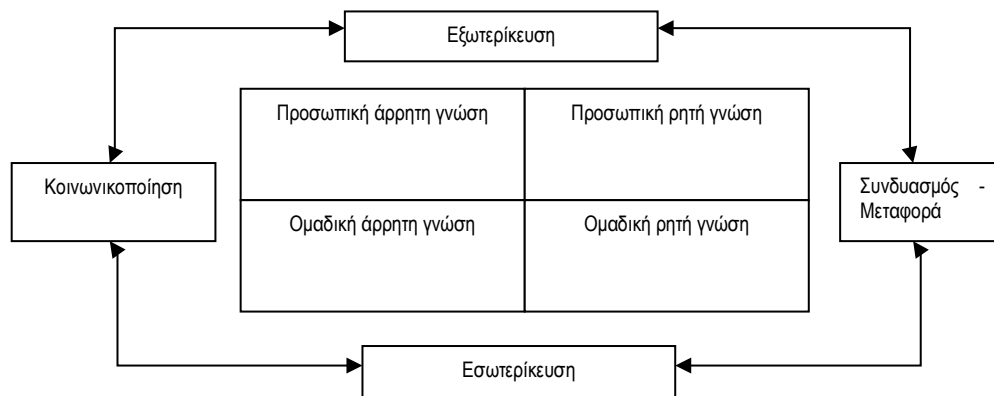
Πηγή: Nonaka – Takeuchi (1995)

Το μοντέλο αυτό αποτέλεσε το εφαλτήριο διαλόγου μεταξύ επιστημόνων, οι οποίοι στην πλειοψηφία τους συμφωνούν ότι η αποτύπωση της άρρητης γνώσης σε ρητή, θα αποτιμήσει το πνευματικό κεφάλαιο, προσφέροντας δυνατότητες επιτυχημένης διοίκησης Nezafati et al (2009). Προς την κατεύθυνση αυτή, αναπτύχθηκαν 3 κυρίως τεχνικές. Η πρώτη προσπαθεί να αποτυπώσει το πνευματικό κεφάλαιο στα προϊόντα και τις διαδικασίες της επιχείρησης, κρίνοντας ουσιαστικά, από το τελικό αποτέλεσμα (Holsapple, 2002), χρησιμοποιώντας ποικιλία εργαλείων και μεθόδων. Η δεύτερη κυρίαρχη τεχνική αποτύπωσης του πνευματικού κεφαλαίου, έγκειται στον καθορισμό της αξίας της γνώσης για την επιχείρηση. Περισσότερα από 25 μοντέλα αναπτύχθηκαν, εστιάζοντας τα περισσότερα από αυτά, στη δημιουργία φύλλων ισολογισμού (balanced scoreboards) προσπαθώντας να αποδώσουν μια λογιστική τιμή στη γνώση. Αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι τα μοντέλα των Edvinsson (1997) και του Levin-Cross (1999). Η τρίτη κυρίαρχη τεχνική αποτύπωσης της γνώσης, είναι μέσω της αξιολόγησης των διαδικασιών που αφορούν στη διαχείριση της γνώσης. Τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν, με περισσότερο αντιπροσωπευτικό το μοντέλο των Lin και Lee, 2004, μέτρησαν τη βαρύτητα και την πιστή εφαρμογή των διαδικασιών της διαχείρισης γνώσης μέσα στην επιχείρηση.



Όλες οι παραπάνω τεχνικές, τα μοντέλα και μέθοδοι που αναπτύχθηκαν, κατά τη γνώμη του συγγραφέως, προσπάθησαν να διαχειριστούν, με όχι απόλυτα αποτελεσματικό τρόπο την αποτίμηση του πνευματικού κεφαλαίου και την αξιολόγηση της επιχειρηματικής ευφυΐας. Η αστοχία τους οφείλεται στο ότι δεν συγκεκριμενοποιήθηκε η άρρητη γνώση, δεν έγινε κατανοητή, δεν αποτυπώθηκε ρητά, με άλλα λόγια, όλες αυτές οι προσπάθειες, παρότι στηρίχθηκαν στο δυναμικό μοντέλο των Nonaka & Takeuchi, τείνουν να το εξασθενίσουν, επιβεβαιώνοντας τη θέση της ομάδας του Polanyi, ότι η άρρητη γνώση δεν είναι δυνατό να μεταφερθεί διότι ενφωλιάζει στο υποσυνείδητο του ανθρώπου και γίνεται αντιληπτή μόνο εμπειρικά και κατόπιν παρατήρησης. Ωστόσο, το 2009, οι Nezafati et al., προχώρησαν σε μια εξαιρετικά καινοτόμο θεώρηση του μοντέλου των Nonaka & Takeuchi, εστιάζοντας και αυτοί στην αποτίμηση της άρρητης γνώσης, διερευνώντας τις διαδικασίες μετάβασης ανάμεσα στα τέσσερα στάδια της γνώσης. Δηλαδή, διερευνήθηκαν οι μεταβάσεις από την κοινωνικοποίηση στην εξωτερίκευση, από την εξωτερίκευση στο συνδυασμό, από τον συνδυασμό στην εσωτερίκευση και τέλος από την εσωτερίκευση στην κοινωνικοποίηση, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ**



Πηγή: Συγγραφέας

Η θεώρηση των Nezafati et al (2009) συνεισέφερε στην επιστήμη της διαχείρισης της γνώσης, ωστόσο και εδώ, απουσιάζει η παραμετροποίηση των μεγεθών και η απτή αποτύπωσή τους.

Συνοψίζοντας, οδηγούμαστε το συμπέρασμα, ότι τα προσαρτήματα στην γνώση είναι αυτά που βοηθούν κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη της γνώσης. Αυτό που αναπτύχθηκε στο μοντέλο του Nonaka είναι ένα βήμα πέρα από την κοινή γνώση και οδηγεί στην σοφία. Σε αυτό το σημείο πολύ μεγάλη σημασία παίζουν και τα συστήματα ανταλλαγής γνώσης, αφού είναι ένα βήμα πέρα από την ίδια την γνώση. Με άλλα λόγια η γνώση θεωρείται δεδομένη

καθώς υπάρχει σε αυτά τα συστήματα, που αυτό που κάνουν στην ουσία είναι να αναπτύσσουν τα κατάλληλα εργαλεία για τις μετατροπές αυτές, ώστε να οδηγήσουν στην γνώση τα άτομα που τα χρησιμοποιούν.

Αυτή η συνεχής και δυναμική διαδικασία του μετασχηματισμού της γνώσης προέρχεται από τη συμπεριφορά του κύριου παράγοντα δημιουργίας γνώσης που δεν είναι άλλος από τον ίδιο τον άνθρωπο. Έτσι, όταν κάποιος προσπαθεί να δώσει λύση ένα πρόβλημα, μπορεί να το συζητήσει με τους συνάδελφους του και παράλληλα με την καταγεγραμμένη να δημιουργήσει και εμπειρική γνώση.

Η επικέντρωση σε αυτά τα τέσσερα στάδια δεν είναι μόνο στην μεταφορά της εμπειρικής γνώσης αλλά και στην απορρόφηση και διάχυση της γνώσης ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης αλλά και μέσα από τα δίκτυά της (πχ προμηθευτές και πελάτες). Γενικά, το μοντέλο καταδεικνύει πώς η εμπειρική γνώση μπορεί να διαχυθεί και να χρησιμοποιηθεί μέσα από τις διαδικασίες της εξωτερίκευσης και εσωτερικοποίησης, δεδομένου ότι η καταγεγραμμένη γνώση έχει προηγουμένως εξωτερικευθεί και μετατραπεί σε εμπειρική, ώστε να μπορεί να ξεκινήσει η διαδικασία της κοινωνικοποίησης (Koskinen et al., 2002).

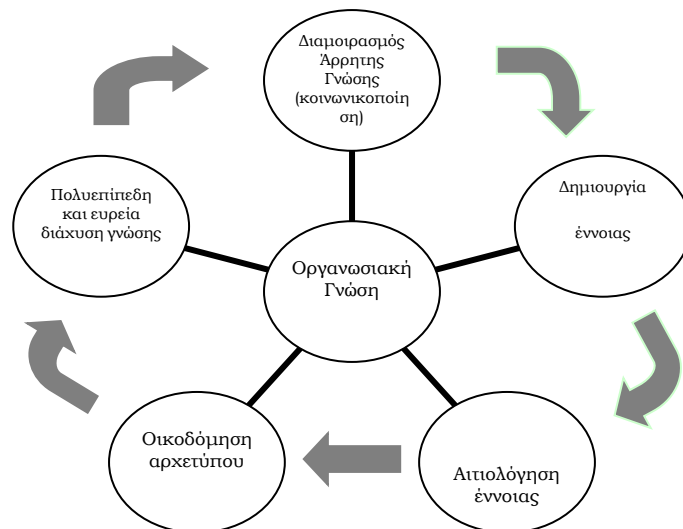
Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να ξεκινήσει η διαδικασία της κοινωνικοποίησης, όπως είναι για παράδειγμα οι προσωπικές επαφές με τον κοινωνικό κύκλο κάποιου, όπως υπάρχουν και πολλά μέρη για να λάβει χώρα αυτή η διαδικασία, όπως είναι η προσωπική επαφή ή τηλεφωνική επαφή (Sigala & Chalkiti, 2007). Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τον Cooper (2005) όσο περισσότερο υποκρυπτόμενη είναι η γνώση τόσο περισσότερα είναι τα μέσα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να την μετατροπή της. Σύμφωνα με τις Sigala και Chalkiti (2007) εξαιτίας της φύσης της εμπειρικής γνώσης είναι περισσότερο πιθανό να εξωτερικευθεί μέσα από κοινωνικά δίκτυα παρά μέσα από οργανωσιακές δομές και διαδικασίες.

Υπάρχουν πολλές έρευνες που δείχνουν την επιρροή της εσωτερίκευσης της γνώσης στην απόδοση της επιχείρησης. Η Darroch (2005) υποστήριξε ότι η εσωτερική μεταφορά αποθεμάτων γνώσης αυξάνει σημαντικά την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Grant (1996b) η Διαχείριση Γνώσης αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, ενώ την σημασία των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσα από τα εφόδια γνώσης που τους παρέχονται τόνισαν και οι Davenport et al. (1998). Οι Chang & Ahn (2005) κατέδειξαν μια σημαντική σχέση ανάμεσα στην γνώση και την απόδοση μιας επιχείρησης μέσα από την καλύτερη ποιότητα και το χαμηλότερο κόστος για καινοτομίες.

Οι Nonaka & Takeuchi (1995) ανέπτυξαν επίσης ένα πρότυπο πέντε φάσεων της διαδικασίας δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης το οποίο περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- Διαμοιρασμός άρρητης γνώσης – αντιστοιχεί στην κοινωνικοποίηση
- Δημιουργία έννοιας – η γνώση μέσα από την ανταλλαγή της μετασχηματίζεται σε καταγεγραμμένη γνώση και έτσι οικοδομείται μία νέα έννοια
- Αιτιολόγηση έννοιας – η αιτιολόγηση των νέων ιδεών επιτρέπει στις ομάδες να αποφασίσουν εάν οι ιδέες αυτές αξίζει να υλοποιηθούν ή όχι
- Οικοδόμηση αρχέτυπου – η χρήσιμη ιδέα μετασχηματίζεται σε ένα πρότυπο, πρωτότυπο ή λειτουργικό μηχανισμό, κλπ.
- Πολυεπίπεδη και ευρεία διάχυση γνώσης– εδώ η γνώση που δημιουργείται διαχέεται από το άτομο, τις ομάδες σε όλο τον οργανισμό και ενδεχομένως εκτός αυτού.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ**



Πηγή: Συγγραφέας

Σε συσχέτισμό με τις αρχές των Nonaka and Takeuchi (1995) για την δημιουργία της γνώσης, εδράζει και η σκέψη των Cook and Brown (1999) που αναφέρεται στη διάκριση της τυπικής συνειδητής και άτυπης, υποσυνειδητής γνώσης, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο, «επιστημολογία της κατοχής» (epistemology of procession), όπως την αποκαλούν και η οποία χωρίζεται σε τέσσερα διακριτά πεδία- μορφές:

- Ατομική/τυπική γνώση
- Ομαδική/τυπική γνώση
- Ατομική/άτυπη γνώση.

- Ομαδική/άτυπη γνώση.

Ωστόσο, παρακάμπτονται τη δυναμική εξέλιξη της γνώσης κυρίως σε συλλογικό επίπεδο στο εξελισσόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Θεωρούν ότι «η κατανόηση του φαινομένου της λειτουργίας της γνώσης μπορεί να επέλθει μόνο αν γεφυρώσουμε την λογική που υπαγορεύει η επιστημολογία της κατοχής» με αυτό που ονομάζουν ως «επιστημολογία της πρακτικής» (epistemology of practice), δηλαδή μέσω του συντονισμού του γνωρίζειν και πρέττειν. Η πρακτική αποτελεί για τους Cook και Brown εφελτήριο της άτυπης γνώσης, όπως άλλωστε και συμβαίνει και στο μοντέλο των Nonaka και Takeuchi.

Συνδυάζοντας τις τελευταίες απόψεις, δηλαδή του Cooper (2005) που υποστηρίζει ότι όσο περισσότερο υποκρυπτόμενη είναι η γνώση τόσο δυσκολότερο είναι να εξορυχτεί η γνώση απαιτώντας συνδυασμό μέσων, την άποψη των Sigala και Chalkiti (2007) που προτάσσουν το ρόλο των κοινωνικών δικτύων αναφορικά με την εξωτερική της γνώσης, θέτοντας το πλαίσιο της ανταλλαγής της εμπειρικής γνώσης, την άποψη των Nonaka & Takeuchi που καθορίζουν τις πέντε φάσεις μεταφοράς της γνώσης και τέλος της άποψης των Cook and Brown (1999) σχετικά με τις διαδικασίες της γνώσης, διαπιστώνουμε ότι κοινός τόπος όλων είναι ότι η άρρητη γνώση, προκειμένου να λάβει τη μορφή αρχέτυπου και να μεταβιβαστεί στο σύνολο ενισχύοντας την ατομική και ομαδική άρρητη και ρητή γνώση, θα πρέπει να αιτιολογηθεί, να κωδικοποιηθεί και κατόπιν να εξωτερικευτεί ή να κοινωνικοποιηθεί, μεταξύ ατόμων ή ομάδων, χρησιμοποιώντας την οδό της κοινωνικής δικτύωσης.

#### 1.5.4.2 ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.

Ωστόσο, τίθεται το ερώτημα, με ποιόν τρόπο θα μετρηθεί η αποτελεσματικότητα της μεταφοράς της εμπειρικής γνώσης; Υπάρχουν συγκεκριμένα εργαλεία ή τεχνικές μέτρησης, κοινώς αποδεκτά ή μήπως ο συνολικός μηχανισμός ομοιάζει με το κυνήγι μαγισσών, δια του οποίου προσπαθούμε να αγγίξουμε το άυλο και το μη μετρήσιμο; Βιβλιογραφικά διαπιστώνεται ότι, η ανάπτυξη των τεχνικών μέτρησης για την αξιολόγηση του ενεργητικού γνώσης μιας εταιρίας είναι από τη φύση της μια προβληματική διαδικασία, λόγω της άυλης φύσης των στοιχείων που τη συνθέτουν. Σύμφωνα με τον Ash(2002b), το να προωθεί κάποιος τη γνώση ως ίσως το σημαντικότερο επιχειρηματικό κεφάλαιο, με σκοπό να ακολουθήσει μια νέα μέθοδο διοίκησης, ή να εγκαταστήσει έναν μηχανισμό διαχείρισής της, είναι σαν να προσπαθεί να πουλήσει «λάδι φιδιού», ένα προϊόν που δεν υπήρξε και δεν πρόκειται να υπάρξει. Ο Ash χρησιμοποιεί το παράδειγμα αυτό ισχυριζόμενος ότι για να πουλήσει κάποιος ένα «προϊόν» γνώσης σε έναν (όχι πάντοτε εύπιστο) διευθυντή μιας επιχείρησης θα πρέπει να συνοδεύει τα επιχειρήματά του με αποδείξεις για την αποδοτικότητα της εφαρμογής, σε χρηματικούς όρους. Ωστόσο, υπάρχουν συγκεκριμένοι εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες που σύμφωνα με τα παραδοτέα του προγράμματος Trainmore-Knowmore (2010), υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις να εξετάσουν τον τρόπο που διαχειρίζονται τη ρητή και άρρητη γνώση των μελών τους. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

1. Τα διευθυντικά στελέχη και οι ηγεσία εν γένει, επιθυμούν να γνωρίζουν τι ξέρει ο καθένας εργαζόμενος και πού θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει τη γνώση αυτή, με δύο λέξεις να αναγνωρίσουν το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, το οποίο θεμελιώνεται σε τρεις βασικές συνιστώσες:

- Το ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο αποτελείται από δεξιότητες, ταλέντο, τεχνογνωσία,
- Το δομικό κεφάλαιο της επιχείρησης που περιλαμβάνει ευρεσιτεχνίες, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, βάσεις δεδομένων, λογισμικά λήψης απόφασης και γενικότερα τεκμηριωμένη τεχνογνωσία
- Το κεφάλαιο γνώσης των πελατών ή της αγοράς που θα μπορούσε να μετασχηματιστεί σε ικανοποίηση- αφοσίωση πελατών, αναγνώριση εμπορικού σήματος, φήμη της εταιρίας, συνεργασίες, συμμαχίες κλπ.

2. Τα διευθυντικά στελέχη και η ηγεσία οφείλουν να υπολογίσουν το αναμενόμενο κόστος επένδυσης σε προσωπικό με υψηλά προσόντα και σημαντική εμπειρία

3. Τα διευθυντικά στελέχη και η ηγεσία, οφείλουν να συσχετίσουν τις πιθανότητες καινοτομίας του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσία, με την διαχείριση του πνευματικού κεφαλαίου

Η λύση που προτείνει ο συγγραφέας Ash(2002b) στο πρόβλημα της αδυναμίας κατανόησης της χρησιμότητας της εμπειρικής γνώσης στα πλαίσια ενός οργανισμού είναι να μετρήσουμε τα αποτελέσματα της γνώσης και όχι την ίδια τη γνώση, η οποία από τη φύση της δεν μπορεί να μετρηθεί. Πρωταρχική, λοιπόν, ερώτηση είναι η ακόλουθη: «Ποια είναι τα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν ώστε να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα και η ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού;» Αφού καθοριστούν οι κρίσιμοι παράγοντες μιας επιχείρησης, μπορεί τότε κάποιος να αναπτύξει πρακτικούς τρόπους που θα βοηθούν την επιχείρηση να αγγίξει τους μετρήσιμους στόχους της. Έτσι και η πρόταση για διοίκηση γνώσης θα μπορεί να μετρηθεί από την κάλυψη των μετρήσιμων οργανωσιακών στόχων της, ξεπερνώντας το πρόβλημα της άυλης φύσης της.

Ο Ash (2002b) επικαλείται το παράδειγμα του Bib Buckman, προέδρου των Εργαστηρίων Buckman, ο οποίος μέτρησε την επιτυχία της διαχείρισης γνώσης από τον αριθμό των νέων προϊόντων που εισάγονται στην αγορά, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα το δείκτη καινοτομίας (Innovation score). Εναλλακτικός τρόπος μέτρησης της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης γνώσης προτείνεται από τον Edvinsson (Ash,2002b), ο οποίος αποκαλείται ο «πρόγονος» του Πνευματικού Κεφαλαίου. Ο ίδιος υποστηρίζει πως η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης γνώσης σε επίπεδο επιχείρησης μετριέται ως «Προστιθέμενη Αξία» κάθε υπαλλήλου ενώ όταν αναφερόμαστε σε εθνικό επίπεδο μετριέται με το δείκτη «Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος». Η Cormican (2003) στο άρθρο της παρουσιάζει ένα εργαλείο μέτρησης απόδοσης (scorecard) της διοίκησης γνώσης, το οποίο είναι ειδικά σχεδιασμένο να βοηθά τη διοίκηση μιας επιχείρησης να μετρά την απόδοση σε όρους διοίκησης γνώσης. Πρόκειται για ένα εργαλείο που αναδεικνύει τις δυνάμεις μιας επιχείρησης καθώς και τα σημεία στα οποία υστερεί και απαιτείται προσοχή και βελτίωση σε ό,τι αφορά πάντα τη διοίκηση γνώσης. Λειτουργεί, κατ' επέκταση, σαν μία λίστα ελέγχου για την αποτελεσματική διοίκηση γνώσης.

### 1.5.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΑΠΟΡΡΟΦΗΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο των βιβλιογραφικών αναφορών, στον τομέα της διαχείρισης και μεταφοράς γνώσης, θα ήταν απαραίτητο να επικεντρωθούμε στον ουσιαστικό και κρίσιμο παράγοντα της απορρόφησης της γνώσης, τόσο από τα μέλη, όσο και από τις ομάδες που συνθέτουν το δυναμικό της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Kalling, (2003), ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας που καθορίζει την αποτελεσματική μεταφορά της γνώσης είναι και η δυνατότητα ενστερνισμού της. Ο ίδιος την ορίζει ως την ικανότητα ενός οργανισμού να αναγνωρίζει την αξία της νέας εξωτερικής πληροφορίας, να την αφομοιώνει και να την εφαρμόζει στα προϊόντα και τις υπηρεσίες του. Οι Adams & Lamond (2003) την όρισαν ως την ικανότητα ενός οργανισμού να συγκεντρώνει, να αφομοιώνει, να συνθέτει και να αναδιαρθρώνει την γνώση ώστε να ανταποκρίνεται σε πιο συγκεκριμένες ανάγκες. Η Darroch (2004) υπογραμμίζοντας τη σπουδαιότητά της, υποστηρίζει ότι η ικανότητα απορρόφησης συνίσταται α) στην ικανότητα πρόσληψης, β) στην ικανότητα προσαρμογής και διαμοιρασμού και γ) στην ικανότητα ανταπόκρισης σε αυτή. Οι Zahra και George (2002) θεωρούν την δυνατότητα απορρόφησης γνώσης από έναν οργανισμό, σαν μια δυναμική ικανότητα που σχετίζεται με την δημιουργία και την χρησιμοποίηση γνώσης και που βελτιώνει την ικανότητα της επιχείρησης να αποκτάει αλλά και να διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι πρωτοπόροι, Kohen και Levinthal 1989, την όρισαν ως την ικανότητα της επιχείρησης να μαθαίνει από εξωτερικές πηγές, λαμβάνοντας ερεθίσματα που αναγνωρίζει, αφομοιώνει και εκμεταλλεύεται, για εμπορικούς σκοπούς. Βασισμένοι σε προηγούμενες μελέτες όπως αυτή του Allen (1984), υποστηρίζουν ότι η ικανότητα απορρόφησης είναι προϊόν των προσπαθειών των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης (E&A), που στηρίζονται στην ήδη υπάρχουσα γνώση και τη διασύνδεση των τμημάτων μεταξύ τους. Η εργασία αυτή των Kohen και Levinthal, αποτέλεσε σημείο αναφοράς για πολλούς ερευνητές, δίχως να υποστεί σημαντικές κριτικές ή τροποποιήσεις και στάθηκε η απαρχή για την ανάπτυξη πολλών θεωρητικών και εμπειρικών μοντέλων στον τομέα, αποδεικνύοντας μεταξύ των άλλων ότι η ικανότητα απορρόφησης γνώσης προσφέρει ερευνητική ευελιξία, παρέχοντας ευρύ πεδίο δράσης σε πολλά πεδία, όπως της βιομηχανικής οργάνωσης και μάθησης, την καινοτομία και τη στρατηγική ανάπτυξη. (Zahra and George 2002). Οι Arbussa και Coenders, (2007) George et al., (2001) Liao et al., (2003) διέκριναν δύο διαστάσεις λήψης και απορρόφησης της γνώσης. Η πρώτη διάσταση αναφέρεται στην αξιολόγηση, την απόκτηση και την αφομοίωση της εξωτερικής γνώσης, ενώ η δεύτερη

διάσταση αφορά στην εσωτερική γνώση και τη διάδοσή της. Οι Zahra και George (2002) σύνδεσαν την ικανότητα απορρόφησης με ένα σύνολο καθημερινών λειτουργιών (ρουτινών) και (στρατηγικών) διαδικασιών, μέσω των οποίων η επιχείρηση λαμβάνει, αφομοιώνει, προσαρμόζει και εφαρμόζει την προσλαμβανόμενη γνώση, διαμορφώνοντας ένα δυναμικό μοντέλο με 2 διαστάσεις, ανεξάρτητες πλην όμως αλληλο-συμπληρούμενες: α) την εν δυνάμει ικανότητα απορρόφησης (RACAP) και β) την πραγματοποιηθείσα απορρόφηση (PACAP). Οι Matusik και Heeley (2005) ανέπτυξαν ένα μοντέλο τριών επιπέδων απορρόφησης που αποτελείται από i) το προσωπικό, ii) το ενδο επιχειρησιακό και iii) το δια επιχειρησιακό επίπεδο. Δίνοντας συνέχεια στο ζήτημα, οι Todorova και Dursin (2007) θεώρησαν ότι το στάδιο της προσαρμογής της γνώσης, δεν ακολουθεί απαραίτητα αυτό της αφομοίωσης, αλλά αποτελεί μια ξεχωριστή εναλλακτική διαδικασία, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η ικανότητα απορρόφησης της γνώσης είναι η αξιολόγηση, λήψη, αφομοίωση ή προσαρμογή και εφαρμογή της προσλαμβανόμενης γνώσης. Οι Todorova και Dursin θεωρούν ότι εφόσον η προσλαμβανόμενη γνώση ταιριάζει με την ήδη υπάρχουσα γνώση, τότε δεν χρειάζεται να παρεμβληθεί το στάδιο της προσαρμογής. Στην περίπτωση όπου η προσλαμβανόμενη γνώση δεν συμπίπτει με την ήδη υπάρχουσα, τότε ενεργοποιείται ο εναλλακτικός μηχανισμός της προσαρμογής, ο οποίος ξεκινά από το επίπεδο των ατόμων που υιοθετούν τη νέα γνώση και την προσαρμόζουν στην οργανωσιακή, δίχως να χρειαστεί να αφομοιωθεί. Οι Camison και Fores (2010) ωστόσο τονίζουν, ότι σε κάθε περίπτωση, είτε δηλαδή η προσλαμβανόμενη γνώση είναι συμβατή είτε όχι με την ήδη υπάρχουσα, αυτή θα πρέπει πρώτα να γίνει κατανοητή, να αναλυθεί, να διασυνδεθεί και να κωδικοποιηθεί, αφού προέρχεται από επιχειρήσεις με διαφορετική κουλτούρα, γνωστικούς πόρους (που σύμφωνα με τον Barney 1991, είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, αμίμητοι και αναντικατάστατοι), συστήματα και πρακτικές. Ο Almeida (2008) έθεσε την παράμετρο της απόστασης, ως κρίσιμο παράγοντα απορρόφησης της γνώσης. Με αφορμή την σημείωση του Almeida διαπιστώνουμε, ότι στο σημερινό συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον που διαρκώς εμπλουτίζεται με νέες τεχνολογίες, συμμαχίες και κανόνες ανταγωνισμού, δημιουργείται η ανάγκη εξωστρέφειας και αλληλεπίδρασης τόσο των τμημάτων μεταξύ τους, όσο και μεταξύ των επιχειρήσεων. Στο σημείο αυτό θα ήταν χρήσιμο να διευκρινιστεί ότι με τον όρο μεγάλες αποστάσεις δεν εννοούμε μόνο τις γεωγραφικές αποστάσεις, αλλά και τις αποστάσεις που σχετίζονται με τις διαδικασίες, τις νόρμες, την οργανωσιακή δομή, την κουλτούρα και τις αντιλήψεις (Cumming & Teng 2003). Η γνώση που προέρχεται από το ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης, θα μπορούσε να ενισχύσει το ήδη δομημένο σύστημα διαχείρισης γνωστικών πόρων μέσα στον οργανισμό, το ήδη συσσωρευμένο δυναμικό ρητής



και άρρητης γνώσης, ενδυναμώνοντας παράλληλα προς όφελος της επιχείρησης την ανταγωνιστικότητα και την τάση προς την καινοτομία. (Matusic and Heeley 2005). Ως εκ τούτου, η ικανότητα απορρόφησης γνώσης έχει αναδειχθεί σε όρο «κλειδί» στην παγκόσμια οικονομία ακριβώς γιατί η γνώση που προέρχεται από πηγές πέραν του ιδίου του Τμήματος ή της ομάδας των εργαζομένων, είναι εξαιρετικά σημαντική για την δημιουργία αξίας και την ανάπτυξη- διατήρηση, συγκριτικού πλεονεκτήματος. Στη συνέχεια, πολλοί ερευνητές, προχώρησαν στη συσχέτιση της ικανότητας απορρόφησης, με την ανάπτυξη υποδομών οργανωσιακής μάθησης, την οποία όρισαν ως τη διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί κατασκευάζουν νέα γνώση ή ανακατασκευάζουν την ήδη υπάρχουσα. Στην ίδια κατεύθυνση οι Nonaka I., Takeuchi H., 1993 υποστήριξαν ότι η επιχείρηση που επιθυμεί να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του διαρκώς εξελισσόμενου περιβάλλοντος πρέπει να μπορεί να δημιουργεί πληροφορίες και γνώση, να αναδημιουργεί τον εαυτό της και να δρα με γνώμονα την καινοτομία, ενώ οι Davenport T. H., Prusak L., 2000, υποστήριξαν ότι η γνώση αυτή εμπεδώνεται όταν αποθηκεύεται και υφίσταται ως διαδικασία, πρακτική και κανόνας. Οι Perez, et al (2002), συνδέοντας ακόμη στενότερα την οργανωσιακή μάθηση με την ικανότητα απορρόφησης της γνώσης, προχώρησαν στην ανάδειξη των τεσσάρων πυλώνων που καθορίζουν την οργανωσιακή μάθηση και που στην ουσία, συμπίπτουν με την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία της απορρόφησης γνώσης, όπως αυτή διατυπώθηκε από τους Cohen & Lenenthal: α) Απόκτηση γνώσης, β) Διανομή, γ) Ερμηνεία και δ) Κατασκευή της Οργανωσιακής Μνήμη, η οποία συνίσταται ουσιαστικά στην ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί, και να διατηρεί αρχεία/ βάσεις δεδομένων όπου ταξινομούνται οι γνώσεις και οι εμπειρίες της για μελλοντική χρήση. Παρόλη, όμως την αλματώδη ανάπτυξη της βιβλιογραφίας, κάποια σημαντικά κενά παραμένουν ανεξερεύνητα και αδιευκρίνιστα, όπως η ανάπτυξη μιας κοινά αποδεκτής μέτρησης της ικανότητας απορρόφησης γνώσης. Ουσιαστικά τίθεται το ερώτημα: «και πώς μπορούμε να μετρήσουμε το πόση και ποια γνώση καταλαμβάνουμε;» Οι περισσότερες έρευνες συσχετίζουν την ικανότητα απορρόφησης με την ένταση της έρευνας και ανάπτυξης (research and development) στον οργανισμό, ακολουθώντας τις αρχές των Cohen και Levinthal, ενώ άλλοι ερευνητές, την προσδιορίζουν μέσω της κατοχύρωσης πατεντών (Zhang et al 2007), ερευνητικών αναφορών και εκδόσεων (Mangematin και Nesta, 1999) και ποσοστού υπαλλήλων με υψηλή και εξειδικευμένη εκπαίδευση (Caloghirou et al. 2004). Ωστόσο, οι προαναφερόμενοι αντικειμενικοί δείκτες μέτρησης, δέχθηκαν κριτική στο βαθμό που μπορούν να μετρήσουν αποτελεσματικά ένα τέτοιο σύνθετο και πολύπλοκο φαινόμενο. Οι Jansen et al 2005; Lane et al, 2006; Liao et al 2007; Vinding, 2006; Tu et al 2006; επιχείρησαν να εφαρμόσουν πολυ-παραγοντικές και

πολυδιάστατες μετρήσεις στο φαινόμενο χρησιμοποιώντας ανάλογα εργαλεία, καλύπτοντας μια σειρά προοπτικών που περικλείουν την ικανότητα απορρόφησης όπως μεθόδους αποζημίωσης, δυναμική λογική, γνωσιακή βάση, πρακτικές διοίκησης, στρατηγικές, οργανωσιακές δομές, και οργανωσιακή κουλτούρα. Εντούτοις, σύμφωνα με τους Camison και Fores, 2010, δεν έχει δημιουργηθεί ακόμη σταθερή θεωρητική βάση που θα παρέχει τις απαραίτητες μεθόδους και εργαλεία για τη μέτρηση της ικανότητας απορρόφησης, κυρίως εξ αιτίας της ασάφειας (Fuzziness) τμημάτων της οργανωσιακής γνώσης και της αιτιώδους ασάφειας (Θερίος, 2004). Στην ίδια κατεύθυνση, ο Shaw (2009) υποστηρίζει ότι στην επιστήμη του τουρισμού, ελάχιστα βήματα έχουν γίνει προς αυτήν την κατεύθυνση.

Κομβικό σημείο στην διαδικασία της απορρόφησης και χρησιμοποίησης της προσλαμβανόμενης γνώσης, είναι η διαχείριση άρρητης γνώσης η οποία καθορίζεται από συγκεκριμένα εταιρικά και ατομικά χαρακτηριστικά ή δεξιότητες. Ο διαχωρισμός της εν δυνάμει ικανότητας και της πραγματοποιηθείσας απορρόφησης, στον οποίο προχώρησαν οι Camison και Fores, 2010, αποδεικνύει ότι η λήψη της άρρητης κυρίως γνώσης από εξωτερικές πηγές, ζυμώνεται μέσα από μια συνεχώς επαναλαμβανόμενη διαδικασία που καταλήγει στην τυποποίηση και την εφαρμογή της στον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Grant (1996b) υπάρχουν τρεις διαφορετικοί παράγοντες που βοηθούν μια επιχείρηση να απορροφήσει, να χρησιμοποιήσει αλλά και να ενσωματώσει την άρρητη γνώση μέσα στις διαδικασίες της. Αυτοί είναι οι εξής:

- οι επίσημες οδηγίες (directives), που αποτελούν ένα σύνολο κανόνων, προτύπων, διαδικασιών και οδηγιών,
- η οργανωσιακή ρουτίνα (organizational routine), που αναφέρεται στην ανάπτυξη διαδικασιών που επιτρέπουν στο άτομο να εφαρμόσει και να ενσωματώσει την γνώση που έχει χωρίς να χρειάζεται να μεταδώσει στους άλλους αυτό που το ίδιο γνωρίζει και
- η δημιουργία self-contained ομάδων εργασίας, που θεωρείται πολύ σημαντικό σε περιπτώσεις όπου η αβεβαιότητα και η πολυπλοκότητα κάποιων εργασιών εμποδίζουν τον καθορισμό επίσημων οδηγιών ή οργανωσιακής ρουτίνας αλλά αντίθετα απαιτούν ευελιξία και εξειδικευμένη γνώση.

Στο σημείο αυτό θα έπρεπε να δοθεί έμφαση στους παράγοντες που δυσχεραίνουν την συνολική διαδικασία μεταφοράς, απορρόφησης και ενσωμάτωσης της γνώσης

Αναδιφώντας λοιπόν στη βιβλιογραφία, προέκυψαν οι παρακάτω παράγοντες αποτυχίας:

- Έλλειψη καθορισμένης στρατηγικής από την επιχείρηση.

Ο Rosenberg (2001) αναφέρθηκε στον παράγοντα τον οποίο ονόμασε ως «γνώση για τη γνώση». Ο όρος «γνώση» είναι από τις λέξεις εκείνες που έχουν ένα ιδιαίτερο στόμφο και βαρύτητα, όμως τίθεται το ερώτημα: «Γνώση μέχρι ποιο βαθμό;» Ο συγγραφέας αναφέρεται στον κίνδυνο αποτυχίας των συστημάτων μεταφοράς και ενστερνισμού γνώσης, που σχετίζεται με έλλειψη καθορισμένης στρατηγικής από την ανώτατη διοίκηση για τη διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης. Χαρακτηριστικά περιγράφει την λανθασμένη αντίληψη πως «η διαχείριση γνώσης αφορά τη γνώση αυτή καθαυτή». Ο ίδιος προτείνει πως τα συστήματα πρέπει να αρχίζουν και να τελειώνουν όπως οποιαδήποτε άλλη επιχειρησιακή στρατηγική, με στόχο να φέρουν ανάπτυξη από την κορυφή της επιχειρησιακής πυραμίδας μέχρι τη βάση της, να βελτιώσουν τις λειτουργίες και να αυξήσουν τα περιθώρια κέρδους. Οι συγγραφείς Santosus και Surmacz (2001) συμπληρώνουν το παραπάνω αίτιο χαρακτηρίζοντάς το ως «έλλειψη συγκεκριμένου επιχειρησιακού στόχου» και υποστηρίζουν πως χωρίς σταθερό στόχο, η διαχείριση γνώσης είναι μία μάταια πρακτική. Οι συγγραφείς Sarkar και Bandyopashyay (2007) μάλιστα συμπληρώνουν ότι η απορρόφηση της γνώσης αποτελεί περισσότερο ένα διοικητικό παρά τεχνικό θέμα.

- Ταύτιση της Γνώσης με την Πληροφορία –Παρανόηση του ρόλου και της δυνατότητας της Τεχνολογίας

Ένα από τα σημαντικότερα αίτια που οδηγούν σε καταστροφή την επιχείρηση που επιδιώκει να εφαρμόσει ένα σύστημα μεταφοράς γνώσης είναι η ταύτιση που καταλήγει να κάνει μεταξύ πληροφορίας και γνώσης προχωρώντας μονομερώς στην επένδυση στην τεχνολογία. Η τεχνολογία δεν αποτελεί πανάκεια, σε καμιά περίπτωση δεν λειτουργεί αυτόνομα και δεν θεραπεύει πάσα νόσο, δίχως την καθοριστική συμβολή της ανθρώπινης υπόστασης, κάτι που γίνεται απόλυτα φανερό στην τεχνολογία των λεγομένων ευφυϊών συστημάτων, όπως θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο. Επίσης, οι τεχνολογίες έχουν υψηλό κόστος, δεν είναι πάντοτε διαθέσιμες και ενοποιημένες με την υπάρχουσα τεχνολογία και πρακτική, και τέλος δεν είναι έτοιμη η ίδια η βιομηχανία να δεχθεί σε συνθήκες ωριμότητας την τεχνολογία αιχμής.

- Ποιότητα των μεταβιβαζόμενων πληροφοριών και γνώσης,

Οι συγγραφείς Santosus και Surmacz (2001) αναφέρουν ως απειλή των συστημάτων μεταφοράς και απορρόφησης γνώσης την ίδια την προσφερόμενη γνώση, η οποία δύναται να πάσχει αρχικά από στατικότητα. Οι ίδιοι υποστηρίζουν πως το περιεχόμενο σε ένα πρόγραμμα διαχείρισης γνώσης θα πρέπει συνεχώς να ανανεώνεται, να τροποποιείται ή να διαγράφεται. Επιπρόσθετα το σύστημα είναι δυνατόν να πάσχει από υπερφόρτωση πληροφοριών, ακριβώς γιατί γίνεται σύγχυση μεταξύ πληροφορίας και γνώσης. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν πως ο στόχος ενός τέτοιου προγράμματος θα πρέπει να είναι η διάκριση και η διανομή των «πολύτιμων πετραδιών» της γνώσης από μία «θάλασσα πληροφοριών», η οποία βρίσκεται στη διάθεση της επιχείρησης.

- Η κουλτούρα των υπαλλήλων και η πρόθεσή τους να λάβουν ή να μεταβιβάσουν τη γνώση.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς Santosus και Surmacz (2001), ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που συνοδεύουν τη διαχείριση γνώσης, είναι η αδυναμία των επιχειρήσεων να λάβουν υπόψη τους ανθρώπους και τα θέματα κουλτούρας. Η ανάγκη να «προωθηθεί» ως προϊόν η ιδέα της μεταφοράς γνώσης στο προσωπικό δεν θα έπρεπε να υποτιμάται. Επιπρόσθετα, για λόγους που σχετίζονται περισσότερο με το αίσθημα της ασφάλειας και της εμπιστοσύνης- όπως θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο-, παρατηρείται μία απροθυμία των υπαλλήλων να ενταχθούν σε μηχανισμούς απορρόφησης και διαμοιρασμού της γνώσης, επειδή αισθάνονται ότι ο αποκλειστικός έλεγχος πάνω στη γνώση τους δίνει δύναμη. Χαρακτηριστικά αναφέρεται πως «Εάν υπάρχει ένας μόνο υπάλληλος σε έναν οργανισμό που γνωρίζει πώς να επιτελέσει ένα καθήκον, τότε είναι λιγότερο πιθανό να απολυθεί και περισσότερο πιθανό να λάβει αύξηση. Οι Guzman και Wilson (2002) θέτει ένα εύλογο σχετικό ερώτημα: «Εάν η εύρεση, η διατήρηση μίας εργασιακής θέσης και η προαγωγή σε μία ανώτερη βασίζεται στη γνώση που κάποιος διαθέτει, ποιο είναι το κίνητρο να αποκαλύψει αυτή τη γνώση και να τη μοιραστεί με άλλους;»

Στο σημείο όμως αυτό τίθεται το ερώτημα: «με ποιο τρόπο η ανάπτυξη προσαρμοσμένων κανόνων βασισμένων στην ασαφή λογική, θα μπορούσε να συμβάλει στην καλύτερη απορρόφηση της γνώσης σε πρώτο στάδιο και στην αποτελεσματικότερη μεταφορά της γνώσης;» Οι μέχρι τώρα βιβλιογραφική ανασκόπηση συνηγορεί στο ότι ακόμη και σήμερα, δεν έχει εφαρμοστεί ένας σαφής μηχανισμός τυποποίησης όρων και διαδικασιών, δεν έχει αναπτυχθεί μια συστοιχία κανόνων και ρουτινών που να συνδράμουν προς την ενσωμάτωση

της άρρητης κυρίως γνώσης, πολύ δε παραπάνω στον τουρισμό, όπου η βιβλιογραφία βρίσκεται ακόμη σε εμβρυακή μορφή. Η συνεισφορά της μεθοδολογίας της ασαφούς λογικής, - ουσιαστικά η δυνατότητα ανάπτυξης κανόνων προσαρμοσμένων στις ειδικές μικρο κα μάκρο επιχειρησιακές συνθήκες, θα μπορούσε να αποτελέσει το εφελτήριο: α) για την τυποποίηση όρων και διαδικασιών, έτσι ώστε να αποφευχθούν αμφισημίες και παρανοήσεις, β) για την κωδικοποίηση εννοιών που πρέπει να γίνουν κατανοητοί πριν ενσωματωθούν στο πνευματικό κεφάλαιο της επιχείρησης γ) και για την εμπέδωση υποκειμενικών εννοιών για την ενίσχυση του ρόλου της οργανωσιακής μάθησης και διαμοιρασμού της γνώσης.

## 1.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

### 1.6.1 Ο ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.

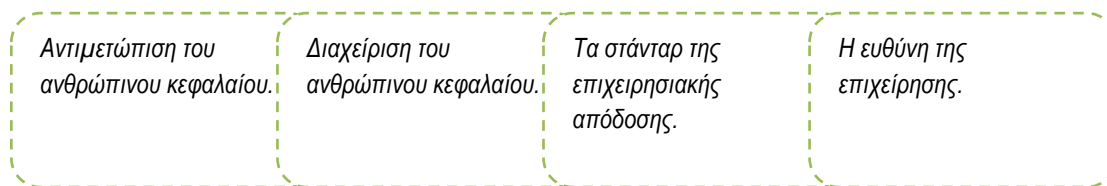
Παρόλο που στη βιβλιογραφία υπάρχουν προσπάθειες να οριστεί η κουλτούρα, υπάρχει μια γενική αποδοχή ότι η κουλτούρα είναι μέρος του συλλογικού και προσωπικού πολιτισμού, είναι αποτέλεσμα της εμπειρίας, και συνδέεται με το συλλογικό πολιτισμικό κεφάλαιο εθνικών ομάδων και πολιτισμών Όπως αναφέρουν οι Da Fortuna and Baggio, 2008, οι διαφορετικές ομάδες ανθρώπων κατευθύνονται από διαφορετικές παγκόσμιες αντιλήψεις, προτεραιότητες και συστήματα αξιών Οι Boyd και Richerson (2005), η κουλτούρα προσθέτουν τους παράγοντες της μεταβίβασης μέσα από την παρατήρηση, τη μίμηση και τη διδασκαλία εθνικών προτύπων, που στην ουσία διαμορφώνουν συμπεριφορές. Ένας άλλος ορισμός της κουλτούρας είναι ότι «αντιπροσωπεύει το σύνολο της πνευματικής παράδοσης και δημιουργίας ενός λαού» (Μπαμπινιώτης, Νανόπουλος 2002). Κατά τους Oswick και Grant (1996), ως οργανωσιακή κουλτούρα ονομάζεται η προσωπικότητα ενός οργανισμού. Ειδικότερα, είναι το συνολικό σχέδιο του τρόπου σκέψης, των αισθημάτων και της συμπεριφοράς. Συχνά οι εργοδότες αγνοούν την οργανωσιακή κουλτούρα ως εργαλείο στρατηγικής διοίκησης (Dwyer and Edwards 2009). Η αξιοποίηση της στρατηγικής διαχείρισης και του σχεδιασμού είναι χρήσιμη για τις οργανώσεις καθώς παρέχει μια κατεύθυνση για την επιχείρηση η οποία είναι ορατή στους εργαζόμενους, τους πελάτες και το κοινό της. Η κατεύθυνση εκφράζεται συχνά μέσα από τα στρατηγικά σχέδια, την αποστολή γενικότερα της οργάνωσης, τους στόχους ή το όραμα της. Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα είναι πως έτσι, οι «σωστά» αξιολογημένοι υπάλληλοι θα υπακούσουν στις οδηγίες των ανώτερων τους. Αυτή η στρατηγική διαχείρισης που λειτουργεί με αυτή τη βάση είναι μηχανιστική (Morgan, 1997), βασίζεται στην εξουσία και τη λήψη αποφάσεων από τα υψηλότερα επίπεδα της οργάνωσης. Υπάρχει δηλαδή μια εξάρτηση ώστε να ενισχύονται οι αποφάσεις. Η χρήση μιας πολιτικής, μέσω διαδικασιών και κανόνων διασφαλίζει τη δράση της οργάνωσης και ακολουθεί το "grand master plan". Σε ένα τόσο οργανωμένο περιβάλλον, τα μέλη της οργάνωσης είναι περισσότερο εργαλεία πράξης παρά σκέψης. Το πλεονέκτημα ενός τόσο αυστηρού περιβάλλοντος είναι ότι οι ενέργειες των μελών του είναι ελεγχόμενες και προβλέψιμες. Οι ρόλοι των εργαζόμενων και επομένως οι ενέργειες και οι λύσεις που θα δώσουν θα καθορίζονται από την θέση τους στην επιχείρηση. Όσοι επιθυμούν να αναλάβουν επιπρόσθετες ευθύνες και τρόπους ανάπτυξης, αποκλείονται από την

επικαλούμενη ανώτερη διοίκηση. Η προσέγγιση αυτή της στρατηγικής διαχείρισης έχει συνέπειες στον εργαζόμενο, τα κίνητρα και τη σχέση του με την επιχείρηση (Lorsch, 1986). Είναι πιθανόν οι υπάλληλοι να έχουν περισσότερα κίνητρα και να είναι πιο παραγωγικοί αν αισθάνονται πως μπορούν να προσφέρουν περισσότερα στην επιχείρηση (μέσω νέων ιδεών, καλύτερων τρόπων διαχείρισης και συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων). Οι εργαζόμενοι είναι πιο δεκτικοί απέναντι στις αλλαγές στην οργάνωση, αν αισθάνονται ότι η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη, ακόμη κι αν η οργάνωση δεν εφαρμόζει τις προτεινόμενες ιδέες τους. Σύμφωνα με τους Schermerhorn et al (1997), η επιχειρησιακή κουλτούρα εξυπηρετεί τους σκοπούς **της εσωτερικής ολοκλήρωσης και της εξωτερικής ολοκλήρωσης** που προσδιορίζουν την ανάθεση και το πώς θα εκτελεστεί το έργο. Ο Schein (1989) αναφέρει ότι η κουλτούρα συντίθεται από άρρητα στοιχεία και εθνικές παραδοχές, ατομικά πιστεύω, συναισθήματα και που στην ουσία εγκαθιδρύουν την επιτυχία μιας επιχείρησης/ φορέα. Διακρίνει τρία επίπεδα στην εταιρική κουλτούρα:

- Τα ευρήματα (artifacts): .
- Τις κοινές αξίες (Shared values):
- Τις βασικές παραδοχές (basic assumptions):

Για ένα αποτελεσματικό management, θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις και η συνεκτικότητα των ομάδων που εντάσσονται στον οργανισμό κυρίως σε άτυπο επίπεδο είναι όροι καταλυτικοί για την εύρυθμη λειτουργία τους. Κανένας διευθυντής ή ακόμη και ηγέτης δεν μπορεί να επιβιώσει, να διαχειριστεί αλλαγές, να θέσει στόχους και να χαράζει στρατηγική αν δεν υπάρχει η κουλτούρα συνεργασίας, η συνεκτική ομάδα που θα διαχειριστεί προβλήματα και θα δημιουργήσει στάσεις θετικές προς την επίτευξη του σκοπού, όπως ρητά αναφέρει ο Darby, 1995. Σε ένα τέτοιο κλίμα συνεργασίας η ροή των δεδομένων, της πληροφορίας και της γνώσης (εν τέλει) είναι η a priori ισχυρή και αποτελεσματική, σε μακροπρόθεσμο μάλιστα επίπεδο. Στο ίδιο πλαίσιο η συνεκτικότητα ομάδων στόχων και δεσμεύσεων, διευκολύνει σημαντικά τη λήψη απόφασης και την ευήμερία όχι μόνο του προσωπικού, αλλά και του οργανισμού συνολικά. Ως εκ τούτου, οι βασικές περιοχές έμφασης αναφορικά με την δημιουργία κλίματος συνεργασίας και συνοχής σε τυπικό και άτυπο επίπεδο σύνθεσης ομάδων θα πρέπει να περιλαμβάνει:

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15: ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΜΦΑΣΗΣ**



Πηγή: Συγγραφέας

Όπως αναφέρθηκε στην παράγραφο που αφορά στη μεταφορά της εμπειρικής γνώσης, η εγγύτητα των κοινωνικών σχέσεων, δηλαδή η κατά πρόσωπο επικοινωνία, η ανάπτυξη φιλικών, διαπροσωπικών σχέσεων, η εμπιστοσύνη και η προθυμία για συνεργασία και προσφορά είναι κομβικής σημασίας για την αποτελεσματική μεταφορά της. Οι Inkpen & Tsang (2003) θεωρούν την κοινωνικότητα- εστιάζοντας αργότερα στη φυσική εμπιστοσύνη και στην εμπιστοσύνη στην εργασιακή ικανότητα των συναδέλφων- ως πόρο κοινωνικού κεφαλαίου, μεταξύ προσώπων και επιχειρήσεων, με αξιομημονόμενα θετικά ευεργετήματα για την επιχείρηση. Ο Malhotra (2005) θεωρεί ότι το επίπεδο κοινωνικότητας σε μια επιχείρηση, καθορίζει και το επίπεδο επιτυχίας της μεταφοράς γνώσης. Σε ένα περιβάλλον φιλικών σχέσεων, συνεργασίας και εμπιστοσύνης θεμελιώνεται η ενθάρρυνση των υπαλλήλων να συμμετάσχουν στο διαμοιρασμό και την παραγωγή της γνώσης. Οι Joshi et al (2009), υποστηρίζοντας τη θέση των Michailova & Husted (2003), αναφέρουν ότι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος συνεργασίας, ασφάλειας και εμπιστοσύνης, συσχετίζεται θετικά με την προσωπική συμπεριφορά και την πρόθεση να διαμοιραστεί η γνώση στα στελέχη και τους υπαλλήλους του οργανισμού. Οι Leniv & Cross (2004), υποστηρίζουν ότι όσοι εμπιστεύονται την πηγή και τα μέσα μεταφοράς της γνώσης, τότε είναι σε θέση να κατανοήσουν και να ενισχύσουν το πνεύμα της ευρύτερης οργανωσιακής κουλτούρας και ως εκ τούτου, να αφομοιώσουν και να μεταδώσουν καλύτερα τη γνώση. Παρομοίως, οι Birkinshaw et al (2002) σε μια εκτεταμένη έρευνα τους, διαπίστωσαν ότι η πίστη στο μέσο και την πηγή, μεταδίδει την πίστη στους υπαλλήλους ότι θα βελτιωθεί ο τρόπος και η αποτελεσματικότητα της εργασίας τους. Αυτή η πίστη ενισχύεται και από τις διαπροσωπικές επαφές που λαμβάνουν χώρα κατά τη διαδικασία μετάδοσης της γνώσης. Στο ίδιο σκεπτικό, οι Hostle και Fields (2010), υποστηρίζουν ότι όπου υπάρχει κοινωνική εγγύτητα, προθυμία συνεργασίας και εμπιστοσύνη, ενισχύεται η ανταλλαγή στοιχείων και πληροφοριών, ενώ αυξάνεται η πιθανότητα η προσλαμβανόμενη γνώση να αφομοιωθεί και να εφαρμοστεί μέσα στον οργανισμό. Σε επόμενη παράγραφο θα μιλήσουμε για την



σημασία των οργανωσιακών δομών στην δημιουργία κλίματος θετικού προς τη διαχείριση και την μεταφορά γνώσης. Οι δημοκρατικές δομές, που συνδέονται άμεσα με την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και αμοιβαίας εμπιστοσύνης, (υποκινώντας την προθυμία συνεργασίας και προσφοράς) ενισχύουν την πιθανότητα να αναπτυχθεί πνεύμα ομαδικότητας, ασφάλειας, σεβασμού και εμπιστοσύνης, ενώ αντιθέτως, σύμφωνα με τους Bejou, et al (1998), οι σκληρά δομημένες ιεραρχίες που δεν αφήνουν να αναπτυχθούν οι διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις, δημιουργούν κουλτούρα «μη εμπιστοσύνης», και «δεν εφευρέθηκε εδώ», με αποτέλεσμα η συμμετοχή των μελών στις ομάδες εργασίας που στην ουσία μεταφέρουν ρητή και άρρητη γνώση, να αποθαρρύνεται ή ακόμη και να ακυρώνεται. Οι Wegner, McDermonntt & Snyder (2002) συμφωνούν αναφέροντας ότι τέτοιες ομάδες περιθωριοποιούνται και δεν έχουν καμιά ουσιαστική αποτελεσματικότητα. Οι Mc Shane et al (2008) τονίζουν το ρόλο του ηγέτη στην επιχείρηση και θεωρούν ότι η μη απόδοση εμπιστοσύνης σε προσωπικό και συλλογικό επίπεδο, μπορεί να δημιουργήσει ακραίες συνθήκες ανταγωνισμού, μη γνωρίζοντας ποιος είναι σύμμαχος και ποιος όχι, εντείνοντας την ανάπτυξη ευκαιριακών συμπεριφορών συνεργατών και σε κάθε δυσχεραίνοντας την ανάπτυξη κλίματος ανταλλαγής απόψεων και γνώσης. Οι ερευνητές, καταλήγουν στο συμπέρασμα της θετικής συσχέτισης της ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων εμπιστοσύνης και ανταλλαγής γνώσης, αποδεικνύοντας ότι όσο αναπτύσσεται η εμπιστοσύνη πληθαίνουν και οι ευκαιρίες, ανταλλαγής της γνώσης σε ένα αξιόπιστο και δομημένο περιβάλλον. Με παρόμοιο τρόπο, οι Noteboom, Berger & Nourderhaven (2005) ενστερνίζονται την άποψη ότι όσο είναι υψηλά η ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων τόσο είναι πιθανότερο να γίνουν επενδύσεις στην εκπαίδευση και τη μεταφορά γνώσης, προερχόμενη από την επιθυμία των συνεργατών να εκμεταλλευτούν το περίσσειμα γνώσης μέσα σε αυτήν. Οι Reagan and McEvily (2003), εστίασαν στην άρρητη γνώση, υποστηρίζοντας ότι η δημιουργία κοινωνικών σχέσεων βοηθά στη μεταφορά της άρρητης γνώσης διότι εντείνει τον διαπροσωπικό χαρακτήρα αυτής, ενισχύοντας την αμοιβαιότητα και απομακρύνοντας τις παρανοήσεις. (Yang 2007). Οι Sveiby and Simmons (2002) αποδεικνύουν ότι η εμπιστοσύνη αποτελεί οργανικό μέρος των πρακτικών διαχείρισης γνώσης και της μετάδοσής της γενικότερα. Αυτή η ενσωμάτωση της εμπιστοσύνης στις διοικητικές πρακτικές, θα γίνει στον ίδιο το χώρο εργασίας, όχι στα λόγια, αλλά εμπράκτως, θεωρώντας το προσωπικό (και δη το προσωπικό πρώτης γραμμής) ως φορέα εμπειρικής γνώσης, δίνοντάς τους τα ερεθίσματα να εκφραστούν, ανοίγοντας ένα σταθερό διάλογο επικοινωνίας.



## 1.6.2 Ο ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.

Η επικοινωνία εντός και εκτός του φορέα είναι δεσπόζουσας σημασίας για τον επιτυχή μετασχηματισμό ενός οργανισμού και δη οργανισμού διαρκούς μάθησης. Στο επίπεδο αυτό είναι σημαντικό να οριστεί και ένας ιδιαίτερα περιεκτικός ορισμός είναι αυτός των Katz και Kahn 1978, που αναφέρουν το προφανές ότι δηλαδή η επικοινωνία είναι η ανταλλαγή πληροφοριών και η μετάδοση μηνυμάτων. Ο Merrihue 1960 ορίζει την έννοια της επικοινωνίας ως αποτέλεσμα συμπεριφοράς δύο μερών, του αποστολέα και του παραλήπτη με ενδιάμεσο συνεκτικό δεσμό τους, το μήνυμα.. Ο Davis 2002 μιλάει για μεταβίβαση πληροφορίας και κατανόησης κατατείνοντας στη μεταφορά σύνθετων εννοιών που δύνανται να γίνουν κατανοητές από τον αποδέκτη.

Σε μια επιχείρηση, ο όρος «επικοινωνία» ενέχει την αλληλεξάρτηση και ιδιαίτερα σε μια επιχείρηση φιλοξενίας, η επικοινωνία έχει χαρακτήρα αδήρητου και αναγκαίου μέσου για την μεταφορά της εμπειρίας ως τελικό προϊόν. Επομένως είναι είναι πολυσύνθετη και διεξάγεται: α) ενδο-επιχειρησιακά, β) προς τους πελάτες και γ) προς τους προμηθευτές, εύκολα προσδίδεται ο χαρακτήρας της αμφίδρομης μεν, αλλά συνάμα και πολυδιάστατης διαδικασίας. Για να υπάρξει ασφαλής και κατανοητή στα άκρα της επικοινωνία θα πρέπει να χρησιμοποιούν κοινό λεκτικό ή εκφραστικό κώδικα, τα δύο άκρα να έχουν μια κοινή αναφορά, να αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο τις υποκειμενικές παραμέτρους του μηνύματος. Οι διάυλοι μετάδοσης της πληροφορίας ή του μηνύματος είναι ο λεκτικός και ο μη λεκτικός εμπεριέχοντας πλήθος εννοιών και συμβόλων. (Chomsky, 1964). Σύμφωνα με τους Izard, 1990, Rosenfeld-Plax, 1977, Argyle, 1988, ένα σημαντικό ποσοστό της μη λεκτικής επικοινωνίας, εδράζεται στο υποσυνείδητο εκφράζοντάς το, είτε με το πρόσωπο, είτε με τα χέρια και το σώμα γενικότερα με τις διάφορες στάσεις τις οποίες παίρνει ή βρίσκεται (Fogel, 1981). Είναι χαρακτηριστική η θέση των Kodakos et al (2009) που υποστηρίζει ότι στην περίπτωση της μη λεκτικής επικοινωνίας υπάρχει πλήθος παραγλωσσικών φαινομένων (πχ ροής έντασης, χρωματισμο, τονισμού που υποστηρίζουν τη μετάδοση του μηνύματος . Οι Ellis και Beattie (1986), προς επύρωση των όσων ειπώθηκαν υποστηρίζουν ότι η μελέτη της επικοινωνίας δεν θα πρέπει να διαχωρίζει τη λεκτική από τη μη λεκτική επικοινωνία. Οι άνθρωποι στην προσπάθειά τους να μεταδώσουν το μήνυμά που επιθυμούν, χρησιμοποιούν συνειδητούς και μη διάυλους επικοινωνίας.

Οι Tsai and Cheng (2011) υποστήριξαν ότι η πολυπλοκότητα των μηνυμάτων, που συνίσταται κατά τους ίδιους στους υψηλούς ρυθμούς παραγωγής, οντολογικής, επιστημονικής, οικονομικής και κοινωνικής γνώσης θα μπορούσε να προσδώσει παθογενή χαρακτηριστικά όπως η αμφισημία, η πολυσημία, η μετωνυμία, η πολυωνυμία και η συνωνυμία όρων και αντιλήψεων, που δυσκολεύουν τη διαδικασία μεταφοράς της γνώσης. Εντρυφώντας βιβλιογραφικά, στη διαδικασία και την υφή της επικοινωνίας, μελετήσαμε και αξιολογήσαμε τα βασικότερα μοντέλα επικοινωνίας που αναπτύχθηκαν από τα μέσα του προηγούμενου αιώνα και εντεύθεν. Πρόκειται για τις θεωρίες των Lasswell (1948), καθώς και την επέκτασή της από τον Braddock (1958), των Shannon και W. Weaver (1949) με την προσθήκη του DeFleur (1966), Schramm (1954), των Riley και Riley (1959) και του Dance (1967), όπως παρουσιάζονται από τους McQuail και S. Windahl (1981).

Στα πλαίσια της επιχείρησης, σύμφωνα με τις Sigala και Chalkiti (2007) λόγω της ιδιαιτερότητας και την πολυπλοκότητας διαμοιρασμού της άρρητης γνώσης είναι περισσότερο πιθανό να εξωτερικευθεί μέσα από κοινωνικά δίκτυα παρά μέσα από οργανωσιακές δομές και διαδικασίες και αυτό διότι απαιτούνται όπως αναφέρθηκε και πιο πριν, να χρησιμοποιηθούν λεκτικοί και μη διάυλοι επικοινωνίας, που είναι περισσότερο εύκολο να αναπτυχθούν σε λιγότερο τυπικές οργανωσιακές δομές, στα κοινωνικά δίκτυα. Ως εκ τούτου λοιπόν, ως επικοινωνία μεταξύ των μελών ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης δεν θεωρείται μόνον η επικοινωνία που αφορά την εκτέλεση εργασιών, αλλά περιλαμβάνει και πλήθος επαφών που έχουν περισσότερο προσωπικό (και διαπροσωπικό) χαρακτήρα. Απτεται επίσης των συναισθημάτων, της προσωπικότητας αλλά και εν γένει της υπόστασης του εργαζομένου σε αυτό, έχοντας διαρκή χαρακτήρα. Το σύνολο της επικοινωνιακής διαδικασίας 'όπως αναφέρει και ο Littlejohn, 1982, έχει κοινά χαρακτηριστικά και δομές με τις δομές της επιχείρησης στην οποία εντάσσεται και δικαίως, αφού το προσωπικό πληροί της θέσης αυτής, δημιουργώντας το λεγόμενο οργανωσιακό κλίμα. Το οργανωτικό κλίμα το οποίο επηρεάζει την συμπεριφορά των μελών, δημιουργεί δεσμεύσεις, αντιλήψεις και στάσεις, ενώ παράλληλα μετουσιώνεται σε σύμβολα και πράξεις που καταδεικνύουν την ευρωστία του οργανισμού (Eisenberg 1984, Bantz 1985). Τίθεται όμως το ερώτημα «που και με ποιο τρόπο η ανάπτυξη προσαρμοσμένων κανόνων θα συμβάλει στην διεύρυνση των διαύλων επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση, ενισχύοντας τη διαδικασία της αποτελεσματικής μεταφοράς γνώσης και κατ'επέκταση του πνευματικού κεφαλαίου της επιχείρησης;». Προχωρώντας σε μια κριτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, διαπιστώνουμε ότι ο Lasswell, επιχειρεί να διαμορφώσει με τις απλοϊκές ερωτήσεις του το

πλαίσιο μεταφοράς της πληροφορίας καθώς και τη διαδικασία της. Ποιος ρωτά; Ποιος απαντά και γιατί;. Ο Losswell με εμπνευσμένο τρόπο διατυπώνει τη θέση ότι η πληροφορία για να μεταβιβαστεί πρέπει να ενταχθεί σε έναν διάυλο, ο οποίος θα είναι καθορισμένος και δομημένος με αυστηρό τρόπο. Οι Izard, 1990, Rosenfeld-Plax, 1977, Argyle, 1988, Ellis και Beattie (1986) κ.α υποστηρίζουν ότι ο διάυλος αυτός θα μπορούσε να είναι λεκτικός ή μη λεκτικός, στην ουσία άτυπος ή μη, συνειδητός ή υποσυνείδητος. Στη συνέχεια ο θεμελιωτής της σύγχρονης πληροφορικής ο Shannon επικεντρώνεται όχι πλέον στη διαδικασία, αλλά στους παράγοντες που δυσχεραίνουν τη λήψη του μηνύματος, το οποίο ονομάζει «θόρυβος». Ο ίδιος αναφέρει ότι το μήνυμα θα πρέπει να ανασυγκροτηθεί και να προσαρμοστεί στο κανάλι και το δέκτη, έτσι ώστε να γίνει λιγότερο δεκτικό σε παρεμβολές. Με τον ίδιο ουσιαστικό τρόπο οι Osgood & Schramm εστιάζονται στη διαδικασία της κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης του μηνύματος, θέτοντας την παράμετρο και αυτοί της προσαρμογής του στο σύστημα και τον αποδέκτη. Στα δύο τελευταία επίπεδα της πυραμίδας της επικοινωνίας οι Riley & Riley, ενέπλεξαν το ρόλο του περιβάλλοντος με εξαιρετικό τρόπο, υποστηρίζοντας ότι επιδρά σημαντικά στη διαμόρφωση του συστήματος, της διαδικασίας και των παραγομένων παρεμβολών, ενώ τέλος ο Dance, επικεντρώνεται στο δυναμικό χαρακτήρα της επικοινωνίας.

### **1.6.3 Ο ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.**

Σύμφωνα με το Αμερικανικό Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας, η διαχείριση γνώσης είναι η διαδικασία του εντοπισμού, της οργάνωσης, της μεταβίβασης και χρήσης της πληροφορίας, μέσα στην επιχείρηση. Η συνολική διαδικασία της διαχείρισης της γνώσης, υποστηρίζεται από τέσσερις βασικούς πυλώνες: α) την Ηγεσία, β) την επιχειρηματική κουλτούρα, γ) την τεχνολογία και γ) τις μεθόδους μέτρησης. Προς επίρρωση της παραπάνω άποψης, οι Barna (2003), Chan και Chau (2005), Davenport et al. (1998), Holsapple and Joshi (2000), Jennex and Olfman (2000), Yu et al. (2004), συμφωνούν ότι η υποστήριξη από την κεντρική διοίκηση της διαδικασίας μεταφοράς γνώσης, είναι ένας από τους σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας της μέσα στην επιχείρηση, η οποία όμως θα πρέπει να συνδυάζεται α) με την συνολική επιχειρηματική κουλτούρα και σκέπτεσθαι β) με την θέσπιση κινήτρων και γ) με την βελτίωση της επικοινωνίας των μελών της, τόσο σε κοινωνικό όσο και σε εργασιακό επίπεδο.

Η ηγεσία είναι ένα ζήτημα που έχει εκτενώς συζητηθεί και θα εξακολουθήσει να είναι το αντικείμενο έρευνας. Η έρευνα σύμφωνα με τους Potter (1996), Dilnutt (2002) ανάμεσα σε πλήθος ερευνητών ξεκίνησε συζητώντας για την αταβιστική προσέγγιση της που ενσωματώνεται στην αντίληψη της κληρονομικότητας της ηγετικής ικανότητας. Στη συνέχεια αναδειχθηκαν οι προσεγγίσεις των έμφυτων και επίκτητων χαρακτηριστικών, ενώ στη συνέχεια συζητήθηκε η συμπεριφορική αποτύπωση των ηγετικών χαρακτηριστικών, οι οποίες εστιάζουν είτε προς τον άνθρωπο είτε προς το έργο. Σε κάθε περίπτωση όμως, έγινε αντιληπτό από τους ερευνητές της ηγεσίας ότι αφενός η συστημική προοπτική είναι δεσπύζουσας σημασίες στην εξήγηση του φαινομένου, αφετέρου μπορεί να εφαρμοστεί και να ποικιλίσει από τον ίδιο άνθρωπο σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του διευθυντή, τα χαρακτηριστικά του προσωπικού, το αντικείμενο της εργασίας και τέλος από το άμεσο και ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή το πολιτικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, κοινωνικό και περιβάλλον.

Αναφορικά με τη γνώση- ρητή και άρρητη- είναι σημαντικό να γίνει ξεκάθαρο ότι ο συνδυασμός συνειδητής γνώσης και ουσιαστικών τυπικών προσόντων και υποσυνείδητης, εμπειρικής και διαδικαστικής γνώσης, καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την συμπεριφορά που στα συστημικά πλαίσια καθορίζει τη συμπεριφορά και την εξίσου προσήλωση του ηγέτη στο έργο και τον άνθρωπο. Δεδομένης αυτής της προσέγγισης, η ηγεσία αναδύεται και προσαρμόζεται από το άτομο στο σύνολο των μελών του προσωπικού τείνοντας προς την επίτευξη των στόχων μέσα από συμπαγείς ομάδες και καλά καθορισμένους στόχους. Η συσχέτιση παρακίνησης και ηγεσίας είναι έντονη και η τελευταία αποτελεί μάλλον την πεμπτούσια της ηγεσίας, ενώ διατηρεί σε υψηλά επίπεδα την ικανοποίηση των εργαζομένων (Potter J. ( 1996 ).

Σύμφωνα με τους Madera, Smith (2009), η επιτυχημένη ηγεσία θα πρέπει:

- **Να εμπλέκει άλλους**
- **Να δεσμεύει τους άλλους να δίνουν όλη τους την ενέργεια.**
- **Να δημιουργεί αξία και να επιτυγχάνονται οι στόχοι.**

Ανεξάρτητα από τον ηγετικό ρόλο που υιοθετείται, που σύμφωνα με τον Porter είναι α) ο οραματιστής, β) ο στρατηγικός, γ) εκείνος που διευκολύνει και δ) εκείνος που συνεισφέρει, η ηγεσία θεωρείται επιτυχημένη, όταν καταφέρνει να συντονίσει και να οργανώσει με αποτελεσματικό τρόπο τους πόρους της επιχείρησης, όταν είναι διορατική, καινοτόμος και προσανατολισμένη στο ρίσκο, όταν εξασφαλίζει ασφάλεια και προβλεψιμότητα στην

επιχείρηση, όταν δρα συνεκτικά μεταξύ των μελών της, δεσμεύοντάς τους προς την κατεύθυνση της αριστείας, της καινοτομίας, της ανάπτυξη και τέλος, όταν επιτυγχάνει τους στρατηγικούς της στόχους που προηγουμένως έχει θέσει. Στην αντίθεση περίπτωση, όταν ασκείται δογματική, αυταρχική και πατερναλιστική διοίκηση, αποκόπτεται από το σώμα των μελών της, δημιουργώντας συνθήκες χαμηλής παραγωγικότητας, χαμηλού ηθικού των εργαζομένων και περιορισμένης αποδοτικότητας. Οι επιτυχημένες πολιτικές διαχείρισης της γνώσης, όπως αναλύθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, προϋποθέτουν την διάνοιξη λεωφόρων επικοινωνίας και συνεργασίας, προκειμένου να τροχοδρομήσει η γνώση και να μεταβιβαστεί ατομικά ή συλλογικά. Απαραίτητο στοιχείο για την σωστή εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στην επιχείρηση, είναι σύμφωνα με τον Shaw (2009)

α) εγκαθίδρυση κατάλληλης ηγεσίας,

β) να αξιολογείται σε ομέγιστο δυνατό βαθμό η υφιστάμενη ατομική και ομαδική-οργανωσιακή γνώση σε όλα τα τμήματα της παραγωγικής διαδικασίας.

Σε κάθε περίπτωση, οι μάνατζερ καθώς και το σύνολο των εργαζομένων στον φορέα/επιχείρηση, για να είναι επιτυχημένη και βιώσιμη σε βάθος χρόνου, είναι σημαντικό να συμμετέχουν στη διαδικασία μεταφοράς γνώσης, είτε συμμετέχοντας σε εκπαιδευτικές διαδικασίες μεταφοράς ρητής γνώσης, είτε σε διαδικασίες μεταφοράς άρρητης, όπως είναι η παρατήρηση, η αφήγηση, η κοινωνικοποίηση κλπ., με το σκεπτικό ότι οι πιο επιτυχημένοι οργανισμοί είναι αυτοί στους οποίους ο μηχανισμός διαχείρισης της γνώσης είναι μέρος της κουλτούρας τους και τη καθημερινής τους λειτουργίας. Ωστόσο, αναφερόμενοι στην οργανωσιακή δομή και το στυλ διοίκησης, γίνεται εύκολα αντιληπτή η αλληλοεξάρτηση του ρόλου της ηγεσίας με την οργανωτική δομή και τη μάθηση. Τα συγκοινωνούντα αυτά δοχεία, της δομής και του ηγετικού στυλ, καθορίζουν σε έναν σημαντικό βαθμό την επιχειρηματική κουλτούρα και τον τρόπο σκέψης που οφείλουν να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι (σε όλες τις διαβαθμίσεις της ιεραρχίας), εάν θέλουν να παραμείνουν παίχτες ομάδας (team players), ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό τις δομές και τους μηχανισμούς διαχείρισης και μεταφοράς γνώσης. Η γνώση όμως που μπορεί να δημιουργήσει και να μεταφέρει ένας εργαζόμενος δεν καθορίζεται από την οργανογραμματική του θέση.. Ακολουθώντας το σκεπτικό αυτό, οι Nonaka και Takeuchi ορίζουν τρεις βασικές και παραλλήλως διακριτές κατηγορίες εργαζομένων:

- τους πρακτικούς,
- τους μηχανικούς και

- τους διοικητές της γνώσης

υποστηρίζοντας ότι η γνώση εξορύσσεται και μεταφέρεται με τη δυναμική κοινωνική και οργανωσιακά θεσμική αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Το σύνολο των μελών του οργανισμού που μαθαίνει και διαχέει τη γνώση, δηλαδή και οι τρεις προηγούμενες κατηγορίες, θα μπορούσαν να γίνουν αντιληπτές ως το «πλήρωμα δημιουργίας γνώσης». Ωστόσο, το ερώτημα που τίθεται είναι κατά πόσο η ασαφής λογική και ειδικότερα η ανάπτυξη προσαρμοσμένων κανόνων, θα μπορούσε να επηρεάσει τη διαδικασία μεταφοράς της γνώσης μέσα στα πλαίσια του είδους της ηγεσίας που ασκείται στο ξενοδοχείο. Αν λάβουμε υπόψη τους προαναφερθέντες στόχους της επιτυχημένης ηγεσίας, δηλαδή την προσήλωση, τη δέσμευση, τη συνυπευθυνότητα και τη δημιουργία αξίας στο τελικό προϊόν θα διαπιστώσουμε ότι για να τους επιτύχουμε, θα πρέπει να προηγηθεί μέσα σε ένα περιβάλλον συνεχούς μάθησης, η διαμόρφωση συνθηκών ομαδικότητας, επίτευξης κοινής θεώρησης της (προ) υπάρχουσας γνώσης, διεύρυνσης του πνευματικού κεφαλαίου, τόνωσης της επιχειρηματικής ευφυΐας, ευρύτερης συνοχής και συνεργασίας των ομάδων, και τέλος, αποτελεσματικότερου συντονισμού των μελών της επιχείρησης. Η δημιουργία κανόνων και με δεδομένο επίσης, τον ιδιαίτερο χαρακτήρα της δραστηριότητας των επιχειρήσεων φιλοξενίας, θα μπορούσαν να συνδράμουν στην δημιουργία των ζητούμενων προϋποθέσεων, θέτοντας ηγεσία και προσωπικό προς μια ενιαία στάση και αντίληψη. Αυτή η ομαδική στάση και αντίληψη θα ενισχύσει τη δυνατότητα κωδικοποίησης και μεταφοράς της άρρητης γνώσης, τη θέσπιση κοινών στόχων και τέλος από την απλοποίηση και μοντελοποίηση των διαδικασιών μεταφοράς γνώσης.

Η υποκίνηση, ως πρακτική διοικητική μέθοδος, αναφέρεται στην παροχή κινήτρων στο άτομο, ώστε να αποκτήσει τη θέληση που θα το κάνει να συμπεριφερθεί κατά τον επιθυμητό τρόπο. Η διαδικασία που ενεργοποιεί το σύνολο των σχέσεων αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των αναγκών, κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς αποτελεί τη διαδικασία της υποκίνησης. Οι σχέσεις μεταξύ των στοιχείων αυτών της υποκίνησης είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν ποιοτικά και ποσοτικά διότι: α) Οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους και επιζητούν διαφορετικά κίνητρα για να ικανοποιήσουν τις διαφορετικές ανάγκες τους, β) Οι άνθρωποι επιζητούν διαφορετικά κίνητρα στις διαφορετικές χρονικές περιόδους της ζωής τους γ) τα κίνητρα τείνουν να χάνουν την υποκινητική τους δράση, όσο οι ανάγκες ικανοποιούνται ή παρεμποδίζεται η ικανοποίησή τους.



Η ηγεσία επομένως, έχει το πρόβλημα του προσδιορισμού των κινήτρων που θα δώσει στους συνεργάτες του, ώστε αυτοί να αισθάνονται ικανοποιημένοι και να επιδείξουν τέτοια συμπεριφορά που θα ικανοποιεί τους στόχους της επιχείρησης. Οι διάφορες θεωρίες υποκίνησης που έχουν αναπτυχθεί βοηθούν αυτούς που διοικούν αφενός να αναλύσουν τις ανάγκες των συνεργατών τους και να επιλέξουν τα ανάλογα κίνητρα για να επηρεάσουν τη συμπεριφορά τους και αφετέρου να χρησιμοποιήσουν την κατάλληλη διαδικασία παροχής κινήτρων που θα υποκινήσει σε επιθυμητές συμπεριφορές. Στην πρώτη ομάδα θεωριών κατατάσσονται οι κλασικές θεωρίες: ιεράρχησης αναγκών του Maslow, παραγόντων υγιεινής του Herzberg, η θεωρία των Douglas McGregor, η θεωρία του McGlelland κ.α. Στη δεύτερη ομάδα κατατάσσονται: η θεωρία των προσδοκιών του Vroom, το υπόδειγμα των Porter-Lawler, η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams κ.ά.

Η βασική θεωρία του Maslow που αναπτύχθηκε το 1970, βασίζεται στη θέση ότι ο άνθρωπος αποτελεί μια οντότητα που προσβλέπει στην ικανοποίηση των αναγκών του. Η διαδικασία κάλυψης των αναγκών είναι διαρκής και αδιάκοπη και για το λόγο αυτό ο συγγραφές προχώρησε στην ταξινόμησή τους, με κριτήριο την ένταση της επιθυμίας ξεκινώντας από τις φυσιολογικές και ανάγκες επιβίωσης και προχωρώντας σε ανάγκες περισσότερο σύνθετες, ασφάλειας, σιγουριάς, κοινωνικότητας, αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης.

Η θεωρία του Herzberg (1959), έχε θέσει τις βάσεις για τον ορισμό της παρακίνησης, η οποία ξεκίνησε από την διερεύνηση της συμπεριφοράς 200 εργαζομένων (μηχανικών και λογιστών) στο Pittsburg των Ηνωμένων Πολιτειών. Η Herzberg έκανε σαφές ότι η παρακίνηση μπορεί να εφαρμοστεί (ίσως αποτελεσματικότερα, πάντως σίγουρα σε μόνιμη και διαρκή βάση) εφόσον έχουν πληρωθεί οι «παράγοντες υγιεινής» οι οποίοι όταν υπάρχουν, καλώς υπάρχουν, αλλά δεν δημιουργούν παρακίνηση, όταν όμως εκλείπουν, δημιουργούν ισχυρή δυσαρέσκεια. Σε αυτό το οικοδόμημα της βασικής ικανοποίησης των εργαζόμενων εφαρμόζονται οι παράγοντες παρακίνησης που ωθούν στην ολοκληρωτική επίτευξη του στόχου. Ο ερευνητής καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι άνθρωποι θα αγωνιστούν για να επιτύχουν την εφαρμογή των παραγόντων υγιεινής, επιδιώκοντας στη συνέχεια την ικανοποίηση αναγκών που άπτονται της υπόστασης και των βαθύτερων αναγκών τους Παραδείγματα «βασικών αναγκών» στο χώρο της εργασίας θα μπορούσαν να είναι οι παράγοντες όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, η ασφάλεια κ.α. Από την άλλη, ως παράγοντες παρακίνησης και εμπλουτισμού της εργασίας θα μπορούσα να θεωρηθούν όλοι αυτοί που εντείνουν τη συμμετοχή στην παραγωγικότητα,

την προσήκουσα ανάληψη ευθύνης, τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, την ενεργητική συμμετοχή σε τυπικές και εθιμικές διαδικασίες.

Ο Douglas McGregor στο βιβλίο του 'The Human Side Of Enterprise' (1960) διατύπωσε την «X-Y Θεωρία», η οποία διαχωρίζει το προσωπικό σε δύο βασικές ομάδες: την ομάδα όπου τα μέλη της δεν αγαπούν την εργασία τους και την ομάδα Y που έχει ακριβώς την αντίθετη θέση. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η παρατήρηση του McGregor είναι θεμελιώσους αξίας και πάνω σε αυτή συσχετίζονται άλλες θεωρήσεις όπως αυτή του Herzberg ή του McClelland κλπ. Ο ερευνητής κάνει σαφές ότι η ομάδα X θα πρέπει να επιτύχει το στόχο της με πίεση και αυστηρή επιτήρηση, ενώ η δεύτερη ομάδα Y θα χρειαστεί παρακίνηση που θα επικουρώνει το αποτέλεσμα της προσπάθειας από το σύνολο του οργανισμού, αναγνωρίζοντάς την. Σε κάθε περίπτωση όμως θα πρέπει να τονιστεί ότι και στους δύο ομάδες το πλαίσιο κανόνων είναι καταλυτικής σημασίας για τον έλεγχο και την παρακίνηση του προσωπικού. Κατά τον McGregor οι άνθρωποι αυτοελέγχονται και αυτοδιευθύνονται στην επιδίωξη επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης χωρίς τον εξωτερικό έλεγχο ή την απειλή της τιμωρίας, δεσμευόμενοι στο έργο και αναλαμβάνοντας συχνά ευθύνες προς την κατεύθυνση αυτή. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν την φαντασία, την επινοητικότητα, την εφευρετικότητα και δημιουργικότητά τους στην επίλυση επιχειρηματικών και οργανωτικών προβλημάτων, εντείνοντας το προσωπικό διανοητικό κεφάλαιο, την άρρητη γνώση και την επιχειρηματική ευφυΐα.

Σύμφωνα με τον Adams, τα άτομα προσδιορίζουν το μέγεθος της υποκίνησης, συγκρίνοντας αυτά που οι ίδιοι προσφέρουν στον οργανισμό με αυτά που λαμβάνουν. Στην συνέχεια συγκρίνουν τη δική τους αναλογία με κάποια άλλα δεδομένα (standards), για να προσδιορίσουν τα αποτελέσματα που έλαβαν για την προσπάθειά τους αν ήταν δίκαια. Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams, αρχικά αναπτύχθηκε για να ελέγξει προτάσεις και να διευθετήσει την πολιτική και το εύρος των πληρωμών στην επιχείρηση. Από τότε, οι ανησυχίες ως προς το δίκαιο εκφράζονται σε οργανωσιακούς τομείς όπως: η επίλυση συγκρούσεων, επιλογή προσωπικού, επίλυση εργασιακών σχέσεων και η διαπραγμάτευση μισθού. Λόγω αυτού κρίνεται αναγκαία η προσέγγιση της δικαιοσύνης από διάφορες οπτικές γωνίες.

Οι βασικοί τρόποι παρακίνησης είναι οι εξής:

- Σύνδεση της συμμετοχής στη διάχυση γνώσης με τις αναφορές προόδου επίδοσης και έργου..

- Βραβεία ή αναμνηστικές πλάκες..
- Χρόνος.
- Χρήματα / αμοιβές.

Με όποιον τροπο και αν παρακινηθεί το προσωπικό, θα πρέπει να γίνει σαφές ότι το τελικό αποτέλεσμα θα πρέπει να είναι η έντονη, διαρκώς επαναλαμβανόμενη προσπάθεια στη σωστή κατεύθυνση της επίτευξης των κοινώς εννοούμενων στόχων της επιχείρησης. Η γνώση διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο μετακαινώνοντας ευρήματα, τεχνικές, προσεγγίσεις και πρακτικές μεταξύ των εργαζομένων. Στην κατεύθυνση αυτή η καταγραφή και οργάνωση της γνώσης τεκμαίρεται ως εξόχως δεσπόζουσα προκειμένου να υπάρξει γραμμικότητα, χαμηλό κόστος και αυτοματοποίηση των διαδικασιών (ενταγμένο πάντοτε σε πλαίσια δομημένης ποιότητας και λέγχου). Με τον τρόπο αυτό η γνώση εφαρμόζεται με την pull μέθοδο, εξορύσσοντάς την από το δομημένο σύνολο. Η υποκίνηση και η δέσμευση προς την κατεύθυνση της διαχείρισης γνώσης, έχει αποκτήσει, σημαντικό ερευνητικό ενδιαφέρον, αν κρίνουμε από το πλήθος των εξαιρετικών ερευνητών που ασχολήθηκαν με το θέμα. (Chan and Chau (2005), Cross and Baird (2000), Davenport et al. (1998), Malhotra and Galletta (2003), Stenmark (2003), Yu et al. (2004)). Κοινή διαπίστωση όμως όλων είναι ότι, τα μέλη της επιχείρησης με ιδιαίτερα πλούσια άρρητη γνώση, αρνούνται να μοιράσουν τη σκληρά κερδισμένη γνώση τους (Malhotra & Galletta 2003), εάν δεν έχουν ένα σταθερό πλαίσιο κινήτρων, για την ικανοποίηση των αναγκών τους. Ο Szulanski (2003) υποστηρίζει ότι αυτή συνδέεται άμεσα με την ηγεσία της επιχείρησης, η οποία μπορεί να διαμορφώσει τη συνολική κουλτούρα, το πλαίσιο δράσης και τις βασικές ροές διαμοιρασμού της γνώσης, Αν η διοίκηση δεν κατανοήσει και δεν συμβάλει στη διαδικασία μεταφοράς της γνώσης - θεωρώντας ότι με τον τρόπο αυτό καταναλώνεται ο πολύτιμος χρόνος των εργαζομένων, παραμελώντας την κυρίως εργασία τους-, τότε ακόμη και αν η μεταφορά γνώσης είναι ο διακαής πόθος των εργαζόμενων, αυτή δεν πρόκειται να τελεσφορήσει. Η βιβλιογραφία έχει ασχοληθεί με τα κίνητρα που θα οδηγήσουν έναν εργαζόμενο να μοιραστεί τη γνώση, ωστόσο αυτή για να επιτευχθεί είναι απαραίτητο να έχουν προδιαγραφεί οι στόχοι, να οπαρασχεθεί σε κάθε εργαζόμενο, πέρα από την ανάθεση του έργου και του στόχου, οι δύναμη, τα μέσα, ο χρόνος και η τεχνογνωσία, στοιχεία που είναι απαραίτητα για την επίτευξή τους. Υπο αυτή την παραδοχή ενεργοποιείται η παρακίνηση, ενώ το ιδανικό θα ήταν όλες οι μέθοδοι παρακίνησης για την επιτυχία, είναι σημαντικό να δίνουν κίνητρα σε επίπεδο ομάδας και όχι ατόμου. Για παράδειγμα, οι Wenger et al [2007], υποστήριξαν ότι η

επιβράβευση της εθελοντικής δράσης εκτός των προκαθορισμένων δομών συχνά δημιουργεί προβλήματα, (ωστόσο, η δράση τους αυτή οφείλεται κυρίως στην αναγνώρισή τους από τους συναδέλφους και τον οργανισμό). Οι Deci & Ryan (2000), συνεχίζοντας τη σκέψη των Wenger et al., προτείνουν την ανάπτυξη μια κεντρικής δομής κινήτρων που όμως θα αποσκοπούν στην αυτόβουλη, πλην όμως ελέγξιμη δράση των ατόμων ή των ομάδων. Οι ίδιοι συνεχίζοντας τη σκέψη τους, καταλήγουν στο συμπέρασμα, ότι η αίσθηση της υποχρεωτικότητας στο διαμοιρασμό της γνώσης έχει περισσότερο αντίθετα αποτελέσματα από τα επιθυμητά. Οι Malhotra & Galleta 2003, καθορίζουν πέντε κλιμάκια υποκίνησης:

- Εσωτερική υποκίνηση: Βασίζεται στα πιστεύω και τις ιδέες του προσώπου, το οποίο επιζητά τις προκλήσεις, ανταποκρίνεται σε αυτές, προτάσσοντας το κοινό και όχι το ατομικό καλό.
- Εξωτερική υποκίνηση: Βασίζεται στα εξωτερικά ερεθίσματα τα οποία παρακινούν το πρόσωπο να αντιδράσει, διαμοιράζοντας τη άρρητη γνώση που κατέχει
- Υποσυνείδητη υποκίνηση: Προϋποθέτει την ύπαρξη ενός κεντρικού κανονισμού διαμοιρασμού της γνώσης στην οποία τα μέλη της επιχείρησης υποσυνείδητα υπακούν, δίχως να εμπλέκονται στη διαδικασία προσωπικές αξίες, και ιδέες.
- Συνειδητή υποκίνηση: Συμβαίνει όταν οι δομές και οι αρχές της υποκίνησης, γίνονται κατανοητές και ακολουθούνται συνειδητά από τα μέλη.
- Ολοκληρωμένη υποκίνηση: Βασίζεται στην συνειδητή υποκίνηση η οποία όμως μετασχηματίζεται σε προσωπική θέση και αξία, υποκινώντας εσωτερικά το άτομο.

Αυτό που θα μπορούσε να εξαχθεί ως συμπέρασμα από τον μοντέλο των Malhotra & Galleta, είναι η σημασία της ενσυνείδητης υποκίνησης και η μετατροπή της, σε εσωτερική παρόρμηση που θα βασίζεται στο προσωπικό σύστημα ιδεών του καθένα. Ωστόσο, η ενσυνείδητη και η ολοκληρωμένη υποκίνηση, απαιτούν μια πληθώρα εξωτερικών και εσωτερικών μεταβλητών, που πηγάζουν από την αδιάκοπη προσπάθεια κάλυψης των αναγκών του ατόμου. Αυτή η ατέρμονη διαδικασία καταλήγει στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος στο επιτυγχάνεται η κάλυψη των αναγκών του ατόμου για ικανοποίηση και αυτό-επιβεβαίωση (Maslow, 1970).

Πώς όμως θα επιτευχθεί η αποτελεσματική μετάβαση από την υποσυνείδητη υποκίνηση στη συνειδητή; Με ποιο τρόπο θα μπορέσει η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί πλήρως το προσωπικό πνευματικό κεφάλαιο των εργαζομένων και να προχωρήσει σε μια συνολική σύνθεσή του, μεταφέροντας τη γνώση συλλογικά;

Συνεχίζοντας τη σκέψη του Mc Gregor, περί θέσπισης κανόνων για την καλύτερη διεξαγωγή των καθημερινών εργασιών, τη σκέψη του Herzberg για συνειδητή εργασία και τα προαναφερθέντα επιχειρήματα των Malhotra & Galleta θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι ο παράγοντας της ανάπτυξης προσαρμοσμένων κανόνων (και εξ αυτών συγκεκριμένων ρουτινών και συμπεριφοράς) θα συνεισέφερε: α) στην ανάπτυξη συλλογικής αντίληψης, β) στην μετατροπή της ασυνείδητης, άρρητης, γνώσης σε ρητή γ) στην χαρτογράφηση κανόνων καθημερινών εργασιών, συμβάλλοντας στον καθορισμό του ευρύτερου πλαισίου υποκίνησης και διαμοιρασμού της άρρητης γνώσης.

#### 1.6.4 ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΣΜΟΣ ΩΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΓΝΩΣΗΣ.

Σύμφωνα με το Nonaka (1994), σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να καταφέρει μέσα από τη συσσώρευση γνώσης, την αξιοποίηση της εμπειρίας και τους συνεχείς πειραματισμούς, να μετατρέψει την άρρητη γνώση σε ρητή και το αντίστροφο., δημιουργώντας το πνευματικό της κεφάλαιο. Η ικανότητα βελτίωσης της απόδοσης της επιχείρησης, κάνοντας χρήση της εμπειρίας και της γνώσης, μεταβάλλοντας κατά το βέλτιστο τις λειτουργίες της, ορίζεται ως οργανωσιακή μάθηση. Ταυτόχρονα η γνώση θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μια μετασηματιστική λειτουργία, όπου τα γνωστικά δεδομένα για τα προϊόντα, τις διαδικασίες παραγωγής, τους πελάτες μετατρέπονται σε μαθησιακό κεφάλαιο, που λαμβάνει υπόψη όλες τις επιχειρησιακές ανάγκες και αναδομεί την πληροφορία ώστε να γίνει τρόπος σκέψης, καινοτομία και καλή πρακτική

Ο Garvin (1993,1998) ορίζει τον οργανισμό που μαθαίνει ως έναν οργανισμό που έχει την ικανότητα να δημιουργεί, να αποκτά και να μεταφέρει αποτελεσματικά, τόσο την ρητή, όσο και την άρρητη γνώση, ενώ ο ίδιος αναφέρει ως δομικό στοιχείο του οργανισμού την ικανότητα για συνεχείς πειραματισμούς και δοκιμή νέας γνώσης, συνδέοντας άμεσα και ουσιαστικά τον μαθησιακό οργανισμό με τον πειραματισμό και τη μεταφορά- διαχείριση της γνώσης. Εμβαθύνοντας τα επιχειρήματα του Garvin, οι Silins, et al (2004), αναφέρθηκαν στους προσδιοριστικούς εξωγενείς παράγοντες που θα πρέπει να υφίστανται για να λειτουργήσει ένας οργανισμός μάθησης, οι οποίοι συνοψίζονται στην ηγεσία, στην ανάπτυξη συνεργατικής κουλτούρας, στη δημιουργία προσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών της επιχείρησης, στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και επικοινωνίας, στη δέσμευση και το κοινό όραμα και αξίες και την αδιάλειπτη αξιολόγηση και ανατροφοδότηση. Αυτοί οι εξωγενείς παράγοντες, δημιουργούν το ευρύ πλαίσιο εντός του οποίου αναγνωρίζεται η αξία και αναδεικνύεται η εμπειρία των ατόμων και της ομάδας, συμβάλλοντας στη βελτίωση της αποδοτικότητας, ενώ παράλληλα το προσωπικό παραμένει «ανοιχτό» σε πειραματισμούς και εργασιακές προκλήσεις εφόσον αισθάνονται ασφάλεια, εμπιστοσύνη και επικοινωνούν αποτελεσματικά με το περιβάλλον γύρω τους. Αντίθετα, η απολυταρχική ηγεσία, η έλλειψη κοινωνικών σχέσεων, η σχέσεις αμφισβήτησης, οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις επικοινωνίας και εν γένει οι κακής ποιότητας διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία σχετίζονται αρνητικά με την συνολική προσφορά των εργαζομένων, την δημιουργία και τη μεταβίβαση του πνευματικού τους κεφαλαίου. (Nonaka 1993, Drucker, Szulakski 2003)

Εστιάζοντας λίγο περισσότερο στον πειραματισμό, θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι παραμένει δομικό στοιχείο της μεταφοράς γνώσης δεδομένου ότι μέσω του πειραματισμού εκφράζεται και «δοκιμάζεται» η αποκτηθείσα γνώση, αποτελώντας τη «Λυδία λίθο» κατά τη διαδικασία της μεταφοράς της εμπειρικής γνώσης (Nonaka και Takeuchi 1993). Ο μαθητευόμενος τεχνίτης που θητεύει δίπλα στον αρχιτεχνίτη (όπως αναφέρουν οι θεμελιωτές της διαχείρισης γνώσης) *μαθαίνει την τέχνη όχι μέσω της γλώσσας, αλλά μέσω της παρατήρησης, τη μίμησης και της πρακτικής*». Ο πειραματισμός κατά τον Kolb(1984) είναι στοιχείο του κύκλου μάθησης κατά τον οποίο ο εκπαιδευόμενος βασιζόμενος στις γνώσεις και τις εμπειρίες του και έχοντας να αντιμετωπίσει νέα προβλήματα, προετοιμάζεται να πάρει αποφάσεις, επιθυμεί να δράσει, να εφαρμόσει στην πράξη όσα μαθαίνει, παράλληλα όμως ο πειραματισμός αποτελεί κορυφαίο σημείο παρατήρησης κατά τους Nonaka και Takeuchi και για το λόγο αυτό είναι ζωτικό και αναπόσπαστο μέρος της μεταφοράς της εμπειρικής γνώσης. Στο ίδιο μήκος κύματος, οι Goh και Richards (1998) μέσα από τις έρευνές τους κατέληξαν στο επιχείρημα ότι ο πειραματισμός αποτελεί μια από τις κύριες προϋποθέσεις – συνθήκες κλειδιά για τη μάθηση σε έναν οργανισμό:

Οι Barrett, 1995, Leitch, 1996 και οι Sudharatna και Li (2004), αναφέρουν ότι επίσης θεμελιώδες χαρακτηριστικό «του οργανισμού που μαθαίνει» είναι η παροχή διευκολύνσεων από την πλευρά της ηγεσίας για τον πειραματισμό υποστηρίζοντας ότι με αυτό τον τρόπο είναι σε θέση να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες προκειμένου να αντεπεξέλθουν στις εκάστοτε αλλαγές των απαιτήσεων των πελατών τους. Οι Ahmed et al.,(1999) και Popper, (2000) υπερθεματίζουν στην αναγκαιότητα του πειραματισμού, αναπτύσσοντας τον μέχρι σήμερα κοινά αποδεκτό όρο της κουλτούρας του πειραματισμού (experimental culture), προτείνοντας ακόμη και πρότυπα ρόλων για τη μάθηση των εργαζομένων και τη συνεχή βελτίωση, ώστε να προωθήσουν την κουλτούρα του πειραματισμού

## **1.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΣΤΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.**

Με το πέρας της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, εξάγονται σημαντικά συμπεράσματα που άπτονται ζητημάτων που σχετίζονται με τον πλούτο και της διασπορά της υφιστάμενης βιβλιογραφίας, αλλά ειδικών συμπερασμάτων αναφορικά με τη μεταφορά της (εμπειρικής) γνώσης.

Το θέμα της μεταφοράς της γνώσης έχει απασχολήσει τις τελευταίες δεκαετίες πολλούς ερευνητές, οι οποίοι συνεισέφεραν στη συνολική αποτύπωση της επιστημονικής της προσέγγισης. Ιδιαίτερος πλούσια είναι η βιβλιογραφία στη συμβολή των Νέων Τεχνολογιών στη μεταφορά της ρητής γνώσης, στη δημιουργία μαθησιακού οργανισμού, στην αναγκαιότητα δια βίου μάθησης και κατάρτισης των στελεχών, στην αναγκαιότητα στήριξης της διαδικασίας μεταφοράς της γνώσης, από την ηγεσία, ενώ σημαντικός λόγος γίνεται για την κουλτούρα μάθησης και ανταλλαγής γνώσης.

Ειδικότερα, όμως στη διαδικασία μεταφοράς της άρρητης γνώσης, η βιβλιογραφία παραμένει σε εμβρυακό στάδιο, διότι παρόλο που λειτουργεί ως επιστημονική πρόκληση το γεγονός ότι παραμένει ανεκμετάλλευτο το μεγαλύτερο μέρος της άρρητης γνώσης, εν τούτοις, η ασάφεια του όρου, η εξάρτησή του από ψυχολογικούς και αστάθμητους παράγοντες, η πολυσυνθετότητα της διαδικασίας, καθώς και η ουσιαστική αδυναμία μέτρησης των αποτελεσμάτων της, λειτούργησαν ανασταλτικά στην επιστημονική διερεύνηση του φαινομένου. Η υφιστάμενη όμως βιβλιογραφία, καταλήγει σε μερικά πολύ σαφή συμπεράσματα:

- Υπάρχει σημαντική επίδραση της εγγύτητας των κοινωνικών σχέσεων (κοινωνικότητας) που αναπτύσσεται μεταξύ των μελών του προσωπικού με τη μεταφορά της άρρητης γνώσης
- Υπάρχει σημαντική επίδραση της δομημένης επικοινωνίας με τη μεταφορά της άρρητης γνώσης
- Υπάρχει σημαντική αλληλεξάρτηση της ηγεσίας με τη μεταφορά της άρρητης γνώσης. Η εφαρμογή πρακτικών ηγεσίας και διοίκησης που ευνοούν και υποκινούν το διαμοιρασμό της άρρητης γνώσης



Το σύνολο αυτών των παρατηρήσεων λήφθηκε υπόψη στο σχηματισμό των υποθέσεων και η προσεκτικότερη ανάλυση των μοντέλων που αναπτύχθηκαν, αποτέλεσαν τη βάση εξαγωγής των items που χρησιμοποιήθηκαν για την δημιουργία του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε και στήριξη των παραγόντων (μεταβλητών) που χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση του δομικού μοντέλου. Ειδικότερα, η γνώση μπορεί να αναζητηθεί σε μια σειρά από γνωστικές πηγές που θεωρητικά είναι επαρκώς οροθετημένες σε ένα ακαδημαϊκό περιβάλλον και περισσότερο διάσπαρτες αν τις αναζητήσουμε σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Επίσης, σε μεγάλο βαθμό, είτε στη μια είτε στην άλλη περίπτωση, οι εμπλεκόμενοι στο σύστημα διαχείρισης της γνώσης, συνθέτουν μια μικρή κοινότητα, μια κοινωνία αλληλοσυσχετίσεων. Υπό αυτή την προοπτική, η μοντελοποίηση των ροών της γνώσης μέσα σε αυτό το πλέγμα των αλληλοσυσχετίσεων, δεν αποτελεί απλά μια καταγραφή σταδίων αλλά περισσότερο αποκάλυψη μιας αξίας που διαχέεται σταδιακά.

Τα πρότυπα που αναλύθηκαν και που είναι ενδεικτικά της βιβλιογραφίας στο χώρο, διερευνούν το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο μεταφέρεται η άρρητη γνώση, αποκαλύπτουν τη σημασία της αλληλεπίδρασης μέσα στο χώρο εργασίας, το ρόλο της εμπιστοσύνης, και της υποκίνησης των εργαζομένων να διαμοιραστούν τη γνώση, αναδεικνύουν στη σπουδαιότητα των διοικητικών δομών και της ηγεσίας στη διαδικασία μεταφοράς και εφαρμογής της εμπειρικής γνώσης. Τα μοντέλα που αναφέρθηκαν κάνουν λόγο για προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν, για προσαρμογή της γνώσης στην πραγματικότητα της επιχείρησης, για κοινή αντίληψη και κατανόηση της προσλαμβάνουσας γνώσης. Οι ερευνητές αποδεικνύουν ότι για να μεταβιβαστεί η άρρητη γνώση απαιτείται συνεργασία, χρόνος παρατήρησης, ανάπτυξη κοινωνικών διαπροσωπικών σχέσεων, διάλογος σε κοινή γλώσσα, μα περισσότερο από όλα επιθυμία του εργαζομένου να εξωτερικεύσει τη γνώση του και επιθυμία να λάβει ακόμη περισσότερη.

Με άλλα λόγια, έχει γίνει μια ικανοποιητική προσπάθεια να διερευνηθούν οι παράγοντες που ευνοούν τη μεταφορά της άρρητης γνώσης. Τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν από το 2002 και μετά, κορυφώνουν το διάλογο καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι για να επιτευχθεί η μεταφορά της γνώσης θα πρέπει να υπάρχει εγγύτητα σχέσεων, εμπιστοσύνη, κατάλληλο περιβάλλον ηγεσίας και διοικητικών δομών, καλή επικοινωνία. Ουσιαστικά, από το 2007 και μετά δεν έχουν προστεθεί νέα στοιχεία εκτός ίσως από την εργασία των Le Blanc και Le Bellu που κατάφεραν να κωδικοποιήσουν και να μεταφέρουν σε μια πλατφόρμα, τις καθημερινές πρακτικές που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι. Ωστόσο, σε καμιά

περίπτωση κανένας ερευνητής δεν έθεσε το θέμα του πώς θα δημιουργηθούν οι συμπεριφορές εκείνες, από την πλευρά των όσων κατέχουν την εμπειρική γνώση μέσα στην επιχείρηση, που θα αναδείξουν τον πλούτο της άρρητης γνώσης των εργαζομένων. Καμιά έρευνα δεν έθεσε το θέμα των κανόνων και της προσαρμογής τους στις ικανότητες, όχι μόνον τις εργασιακές, αλλά και τις προσωπικές, των προσώπων που συνθέτουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, Εδώ είναι το ερευνητικό κενό και εδώ εστιάζεται η συνεισφορά της έρευνας. Η θέσπιση κανόνων προσαρμοσμένων στις ικανότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά οδηγούν στην ανάπτυξη καθημερινών πρακτικών (gestures κατά τους Le Blanc και Le Bellu) ή ρουτινών που θα αναδείξουν την εμπειρική γνώση και θα βοηθήσουν στη μεταφορά της. Η χρησιμοποίηση χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εργαζομένων, η χρησιμοποίηση των «δυνατών χαρακτηριστικών» που αναφέρει Drucker, λειτουργεί ως μέσο υποκίνησης αφού προσαρμόζεται ο κανόνας όχι στο αντικείμενο της εργασίας, αλλά στον άνθρωπο που προσφέρει τις υπηρεσίες αυτές. Ιδιαίτερος δε, στο χώρο του ξενοδοχείου, όπου η παραγωγική διαδικασία δεν είναι τυποποιημένη και το παραγόμενο προϊόν δεν είναι απτό.

Στη συνέχεια της διατριβής, θα διερευνηθεί ο παράγοντας της προσαρμογής των κανόνων και θα συσχετιστεί με τους παράγοντες α. της εγγύτητας των σχέσεων (όπου συμπεριλαμβάνεται και η εμπιστοσύνη κατά το πρότυπο των Davenport Prusak), β. της επικοινωνίας γ. της ηγεσίας και δ. του βαθμού της εμπειρίας των εργαζομένων. Η μεταβλητή της προσαρμογής των κανόνων επίσης, θα συσχετιστεί με την ικανότητα της επιχείρησης να λάβει τη γνώση, να τη μεταφέρει και να την εφαρμόσει.

Στο κεφάλαιο της ερευνητικής μεθοδολογίας αναπτύσσονται οι απαραίτητες ερευνητικές υποθέσεις, η μεθοδολογία και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για να αποδειχθεί η ερευνητική υπόθεση

## 1.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Η γνώση και η διαχείρισή της είναι πλέον στοιχείο του ενεργητικού της επιχείρησης και η ορθή διαχείρισή της, η απόκτηση, η κατανόηση, ο διαμοιρασμός της και η επαναχρησιμοποίηση της, είναι κεφαλαιώδους σημασίας. Αναφέρεται επίσης ρητά ότι η επιτυχία στη διαχείριση της γνώσης κρίνεται από το πόσο «έξυπνα» ή αποτελεσματικά θα λειτουργήσει η επιχείρηση και από την αποτελεσματικότητα της εκμετάλλευσης των γνωστικών δεξιοτήτων και των πόρων του προσωπικού της. Οι ερευνητές στη συνέχεια, έχουν οριοθετήσουν τις λειτουργίες και τη χρησιμότητά της, ανέπτυξαν μοντέλα και απόψεις που προσδιορίζουν τη ροή της, ωστόσο ο όγκος της βιβλιογραφίας δεν είναι ιδιαίτερα πλούσιος στη μεταφορά της εμπειρικής γνώσης, πολύ δε, περισσότερο στις επιχειρήσεις φιλοξενίας και στον τουρισμό εν γένει. Παρόλο που η άρρητη γνώση είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της ανάπτυξης και της καινοτομίας, «το σώμα του παγόβουνου», εν τούτοις, λίγο φώς έχει ριχθεί στο πως και με ποια μέσα θα μεταφερθεί η εμπειρική γνώση. Αναδιψώντας βαθύτερα στις βιβλιογραφικές πηγές και μελετώντας τις ερευνητικές προτάσεις των συναδέλφων ερευνητών παγκοσμίως, προκύπτει επίσης η θέση, ότι σε μεγάλο ποσοστό το προσωπικό που κατέχει την εμπειρική γνώση δεν δείχνει ιδιαίτερα προθυμία να τη μοιραστεί, διότι θεωρεί ότι κατέχοντάς την δίχως να την μοιράζεται, ισχυροποιείται η θέση του στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Επίσης, μελετώντας τους παράγοντες που διαμορφώνουν τις συνθήκες μεταφοράς της γνώσης, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η επιχείρηση (ως δομή) οφείλει να μετατραπεί σε έναν κατ' ουσίαν οργανισμό μάθησης, για να αποκτήσουν τα μέλη της, την κατάλληλη κουλτούρα συλλογικότητας και μετάδοσης της γνώσης. Το κυριότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις, ως προς τον τομέα αυτό, είναι η δυστοκία του προσωπικού να αντιληφθεί τα οφέλη της συλλογικής προσπάθειας και την προώθηση του κοινού καλού, σε αντίθεση με την επίτευξη της εφήμερης ατομικής προόδου σε βάρος της συλλογικής. Η ανασφάλεια που νιώθουν ως προς το εργασιακό τους στάτους οι εργαζόμενοι, αντικατοπτρίζεται με ιδιαίτερη σαφήνεια και ευκρίνεια, στην άρνησή τους να συμμετάσχουν σε μια διαδικασία μεταφοράς της γνώσης τους (και δη της εμπειρικής) του μοναδικού τους μέσου που οδηγεί στην εργασιακή σταθεροποίηση, πολλών δεν μάλλον, σε καιρούς κρίσης και ύφεσης. Στην ουσία η μεταφορά της εμπειρικής ή καταγραμμένης γνώσης άπτεται της εργασιακής ασφάλειας και ειρήνης και η άρνηση μεταφοράς της αποτελεί σαφή ένδειξη της υπερίσχυσης της ατομικής συνείδησης, έναντι της συλλογικής, μέσα στην επιχείρηση. Στη περίπτωση αυτή φαίνεται να είναι

αδύνατο να δημιουργηθεί «κουλτούρα» εμπιστοσύνης προς του συναδέλφους και εξ αυτής μαθησιακό κλίμα, δια βίου εκπαίδευσης, Η ανάπτυξη ευέλικτων και προσαρμοσμένων κανόνων, όπως προτείνεται στη διατριβή, χρησιμοποιεί όλο το δυναμικό του προσωπικού, προσδοκώντας να αναπτυχθούν συμπεριφορές που θα αναδείξουν την εμπειρική γνώση. Η μεταφορά της από τη στιγμή που θα αναπτυχθούν οι κατάλληλες συμπεριφορές είναι δύσκολο να διακοπεί διότι γίνεται ακούσια, τόσο από τον πομπό ο οποίος εργάζεται ελεύθερα με ένταση πρωτοβουλίας δίχως τον περιορισμό των αυστηρών κανόνων, ενώ ο δέκτης παρατηρώντας, λαμβάνει, επεξεργάζεται τη γνώση και μετά την εφαρμόζει, με τον ίδιο τρόπο, δηλαδή με συμπεριφορές και καθημερινές ρουτίνες. Αρχίζει ένας αέναος κύκλος δράσης που περνά από μέλος σε μέλος του προσωπικού, συσχετιζόμενος θετικά τόσο με τους παράγοντες που διαμορφώνουν το περιβάλλον της γνώσης, όσο και με την ίδια την λήψη, την εφαρμογή και τη μεταφορά της γνώσης. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σταθούμε και να αποσαφηνίσουμε το ότι δεν υπάρχει ένας σαφής τρόπος για να μετρηθεί η μεταφορά της γνώσης, ιδιαιτέρως δε όταν αυτή γίνεται εκουσίως. Η βιβλιογραφία, στο σημείο αυτό προτείνει και στη διατριβή υιοθετείται η άποψη ότι η επιτυχημένη μεταφορά της γνώσης μετριέται από την απόδοση της επιχείρησης, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την ικανοποίηση του πελάτη.

Στα παρακάτω κεφάλαια, θα γίνει λόγος για τους κανόνες, τις συμπεριφορές, αλλά πρωτίστως για το ευρύτερο περιβάλλον που διαμορφώνεται σε μια επιχείρηση φιλοξενίας, μέσα στο οποίο λειτουργούν οι μηχανισμοί μεταφοράς της γνώσης, καταγεγραμμένης τε και εμπειρικής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΝΟΝΩΝ.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αποσκοπεί στον καθορισμό της έννοιας του κανόνα, στο διαχωρισμό του από τις ρουτίνες και τη συσχέτισή του α) με το ευμετάβλητο και ασταθές περιβάλλον επιχειρήσεων φιλοξενίας και β) με την αδυναμία τυποποίησης των διαδικασιών παραγωγής. Η διασύνδεση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης με την παρούσα έρευνα, έγκειται στην αιτιολόγηση της επιχειρηματολογίας προσαρμογής των κανόνων στις προσωπικές ιδιαιτερότητες και τα εργασιακά χαρακτηριστικά των μελών του προσωπικού, υποστηρίζοντας ότι οι κανόνες που καθορίζουν τη δράση και τις αρμοδιότητες των υπαλλήλων είναι από τη φύση τους ελαστικοί και δυναμικοί, λαμβάνοντας υπόψη ότι το τελικό προϊόν δεν είναι απτό και τυποποιημένο, αλλά άυλο με έντονα ψυχολογικά χαρακτηριστικά, το οποίο εκ της βιβλιογραφίας χαρακτηρίζεται ως «εμπειρία».

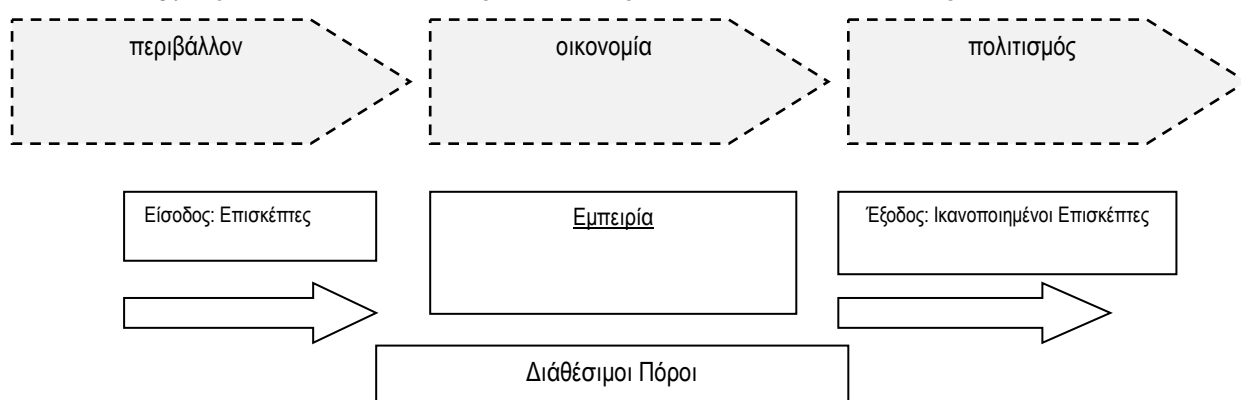
### 2.1 Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ.

Για πολλούς ο όρος παραγωγή σημαίνει εργοστάσια, μηχανήματα, εξοπλισμό και απτά προϊόντα. Ωστόσο ο όρος είναι σαφές ότι περιλαμβάνει και τη διαχείριση μη βιομηχανικών δραστηριοτήτων ή υπηρεσιών όπως είναι οι τράπεζες, η διεύθυνση ξενοδοχείων, οι μεταφορές, η εκπαίδευση, κλπ. Υπό την παραδοχή αυτή, ως παραγωγή σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, θα μπορούσε να θεωρηθεί κάθε οργανωμένη δραστηριότητα που μέσω της ανάλωσης πόρων (υπηρεσίες, προϊόντα και εργασία) παρέχεται στον τελικό καταναλωτή μια ολοκληρωμένη εμπειρία. Το σύνολο των παραγωγικών δραστηριοτήτων στο ξενοδοχείο, ορίζεται ως παραγωγικό σύστημα, δηλαδή κάθε οργανωμένο σύνολο στοιχείων που παράγει υπηρεσίες. (Charalabidis Askounis (2009).

Τα παραγωγικά συστήματα γενικά, διακρίνονται σε α) συστήματα συνεχούς ροής που παράγουν με σκοπό τη μαζική κατανάλωση, μεγάλους όγκους τυποποιημένων προϊόντων ή υπηρεσιών και β) συστήματα παραγωγής κατά παραγγελία, που παράγουν μεγάλης ποικιλίας προϊόντα ή υπηρεσίες, σε μικρούς όγκους παραγωγής. Ιδιαίτερο ρόλο σε ένα τέτοιο σύστημα έχουν οι πόροι (resources) μέσω των οποίων δημιουργείται, αναπτύσσεται ή μεταβάλλεται το προϊόν και η υπηρεσία. Η σύγχρονη θεώρηση του τουριστικού συστήματος παραγωγής, από την εποχή του φορντισμού, μέχρι σήμερα, όπως θα αναλυθεί σε επόμενη παράγραφο, ξεκίνησε από την παραγωγή συνεχούς ροής, δίνοντας έμφαση στην μαζικότητα και στην τυποποίηση, προχώρησε όμως στην κατά παραγγελία παραγωγή που

είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες των καταναλωτών (Psycharis and Skayiannois, 2004). Αυτό το μοντέλο παραγωγικού συστήματος, στηρίζεται στη συνεχή διαφοροποίηση και την καινοτομία, προϋποθέτει και καταλήγει στην αιεφορία, ενώ δίνεται πλέον σημαντική βαρύτητα α) στους παραγωγικούς πόρους του ευρύτερου τουριστικού προϊόντος που καθορίζουν τη φέρουσα ικανότητα δηλαδή, το περιβάλλον, τον πολιτισμό και την οικονομία και, β) στους παραγωγικούς πόρους της επιχείρησης, δηλαδή τον άνθρωπο, τις εγκαταστάσεις, τα υλικά, τις υφιστάμενες διαδικασίες, τη σχεδίαση και τον έλεγχο τους Το ξενοδοχειακό παραγωγικό σύστημα ως εκ τούτου θα μπορούσε να σχεδιαστεί ως εξής:

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13: Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΣΤΟ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ**



Πηγή: Συγγραφέας

Για να οργανωθεί ένα τέτοιο παραγωγικό σύστημα, προϋποτίθεται η εφαρμογή επιχειρησιακής στρατηγικής που θεμελιώνεται σε ένα πλαίσιο κανόνων που ρυθμίζουν και εποπτεύουν τις διαδικασίες της οικονομικής διαχείρισης, των ανθρωπίνων πόρων και των εισερχόμενων πληροφοριών. Σύμφωνα με τον Davenport (1993) «διαδικασία» είναι μια καθορισμένη αλληλουχία δραστηριοτήτων οι οποίες περιλαμβάνουν συγκεκριμένες εισροές και εκροές, ενώ ο Ould (1995) θεωρεί ότι οι απώτερος σκοπός των διαδικασιών είναι να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης. **Ο συγχρονισμός των διαδικασιών και η συμμόρφωση τους προς μια ενιαία κατεύθυνση επιτυγχάνεται με κανόνες βάση των οποίων γίνεται ανάθεση των αρμοδιοτήτων, εξασφαλίζονται οι στόχοι και οργανώνεται η διοικητική ιεραρχία και οι σχέσεις από απορρέουν από αυτές.** (Gee 1994) Ωστόσο, σύμφωνα με τον Szulanski η αυστηρή τήρηση των κανόνων σε μια ανοιχτή παραγωγική διαδικασία, όπως αυτή μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, μπορεί να δημιουργήσει τυπολατρικές αγκυλώσεις, αναστέλλοντας, κάτω από ένα απρόσωπο σύστημα οριζόντιων κανόνων, τον αυθορμητισμό, τη δημιουργικότητα και την ατομική

πρωτοβουλία. Σύμφωνα με τον Θερίο (2011) οι επιχειρήσεις (και δη οι επιχειρήσεις φιλοξενίας), οφείλουν να δίνουν μεγάλη έμφαση στην σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα, προκειμένου να πετύχουν τους τεθέντες στόχους τους και να εξασφαλίσουν μια ευέλικτη παραγωγική διαδικασία. Σύμφωνα με τον ίδιο και τη βιβλιογραφική ανασκόπηση της διδακτορικής του διατριβής, γίνεται σαφές ότι η σύγχρονη διοίκηση, οφείλει να έχει μακροπρόθεσμη θεώρηση και να επικεντρώνεται στον κάθε ένα εργαζόμενο ξεχωριστά για να πετύχει μια προληπτικής κατεύθυνσης διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και να ξεφύγει από την ξεπερασμένη άποψη της διοίκησης προσωπικού που είχε περισσότερο κατασταλτικό χαρακτήρα εφαρμόζοντας οριζόντιους και αυστηρούς κανόνες διοίκησης δίχως να λαμβάνεται υπόψη η αξία της προσωπικότητας των ανθρώπων που συνθέτουν το προσωπικό της επιχείρησης. Ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις φιλοξενίας είναι σαφές ότι η αξία του ανθρώπινου δυναμικού δεν περιορίζεται στο άθροισμα των εργατικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, αλλά είναι κάτι περισσότερο, που περιλαμβάνει και τις αξίες, την κουλτούρα και τα πιστεύω του προσωπικού. Οι κατά τον Πορφυρίδη (2012) λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, είναι ο προγραμματισμός, η επιλογή και η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές, η υγιεινή και η ασφάλεια και τέλος οι εργασιακές σχέσεις. Σε κάθε μια λειτουργία του τμήματος η προσωπικότητα των υπαλλήλων έχει τη δική της βαρύτητα, λειτουργώντας ως καταλύτης για τη διαμόρφωση του τελικού προϊόντος που λαμβάνει ο καταναλωτής.

Ωστόσο, όπως ειπώθηκε και στην εισαγωγή της διατριβής, κανένα παραγωγικό σύστημα που αναφέρεται στην τουριστική δραστηριότητα, δεν μπορεί να μελετηθεί κάτω από *ceteris paribus* συνθήκες. Η έννοια του περιβάλλοντος πρέπει να ληφθεί υπόψη και να μελετηθεί. Σύμφωνα με τους Worthington και Britton (2005), η έννοια του περιβάλλοντος ενέχει τους όρους, τις περιστάσεις και τις επιρροές που διέπουν το σύνολο και τα επιμέρους εσωτερικά υποσυστήματα της οργάνωσης. Ο Barnard (1938) υποστήριξε ότι το περιβάλλον αποτελείται από συσσωρευμένα στοιχεία που προέρχονται από φυσικούς και κοινωνικούς νόμους, ιδέες και κανόνες δράσης, με χαρακτήρα δυναμικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον αβεβαιότητας, τα ανώτερα στελέχη καλούνται να λάβουν αποφάσεις προσπαθώντας να κατανοήσουν, να προσδιορίσουν και να συνυπολογίσουν τις διαφορετικές μεταβλητές που τείνουν να περιορίσουν τον έλεγχο της πιθανής έκβασης των αποφάσεών τους. Συνεπώς, υφίσταται η ανάγκη να δαπανηθεί ένα μεγάλο μέρος του χρόνου που έχουν στη διάθεσή τους τα υψηλόβαθμα στελέχη, στην έρευνα των οικονομικών,



τεχνολογικών, πολιτικών και κοινωνικών παραμέτρων, ώστε να προσδιοριστούν οι νέοι όροι που με τη σειρά τους απαιτούν νέες ενέργειες» (Simon, 1977).

## **2.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ.**

Μετά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση στο αντικείμενο της μεταφοράς της γνώσης, καταγεγραμμένης και εμπειρικής έχει γίνει πλέον σαφές, ότι το περιβάλλον διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην τεκταινόμενη διαδικασία. Δεδομένης, δε, της θέσης ότι η άρρητη γνώση είναι δυνατό να μεταφερθεί αποτελεσματικά αν το πλαίσιο κανόνων της επιχείρησης επιτρέπει την ανάπτυξη συμπεριφορών που θα αναδείξουν την εμπειρική γνώση του προσωπικού, κρίνεται απαραίτητο συζητηθεί κριτικά η υφιστάμενη βιβλιογραφία σε ό,τι αφορά (α) στον καθορισμό του κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας και ανάθεσης εργασιών στους υπαλλήλους, και (β) στους παράγοντες που διαμορφώνουν την αστάθεια (με την έννοια της μη κλειστής και (μη) απόλυτα προσδιορισμένης παραγωγικής διαδικασίας). Βιβλιογραφικά μέχρι σήμερα, τεκμαίρεται ότι το σύνολο των κανόνων σε μια επιχείρηση που έχουν θεσπιστεί και ισχύουν, έχουν ως πρώτιστο ρόλο, (α) την οριοθέτηση της ατομικής αρμοδιότητας, (β) την οριοθέτηση των ρουτινών, καθώς και (γ) τη δημιουργία κλίματος ασφάλειας, εμπιστοσύνης και σταθερότητας, συνθήκες εξαιρετικής σημασίας σε μια επιχείρηση φιλοξενίας, της οποίας το περιβάλλον χαρακτηρίζεται a priori ως ασταθές και αβέβαιο. Σε ένα τέτοιο ασταθές περιβάλλον, η μεταφορά γνώσης και δη της εμπειρικής, αποδυναμώνεται, αφού εκλείπουν οι σημαντικότεροι παράγοντες μετάδοσής της (όπως ορίστηκαν παραπάνω) δηλαδή η εμπιστοσύνη, η επικοινωνία, η υποκίνηση κλπ.

Η βασική παραδοχή της αναγκαιότητας θεσμοθέτησης ευέλικτων κανόνων στις επιχειρήσεις φιλοξενίας (Poorn 1994, Ioannides and Debbage 1997) και η βιβλιογραφική ανασκόπηση των παραγόντων που δημιουργούν συνθήκες αβεβαιότητας που θα ακολουθήσει, αποτελούν το εφαλτήριο για τη διαπίστωση της αναγκαιότητας προσαρμογής των κανόνων στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων (εμπειρία, αξίες, δέσμευση, πίστη, εμπιστοσύνη κλπ). Με άλλα λόγια, στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια προσπάθεια βιβλιογραφικής αναδίφησης πηγών που θα αιτιολογήσουν την ανάγκη διατύπωσης του επιχειρήματος ότι σε ένα ασταθές περιβάλλον, ανοιχτό σε εξωτερικά ερεθίσματα, οι κανόνες λειτουργίας που το διέπουν θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένοι στα χαρακτηριστικά του προσωπικού και στις ιδιαίτερες συνθήκες που προκύπτουν. Με τον τρόπο αυτό το πεπειραμένο προσωπικό θα

είναι σε θέση να αναπτύξει πρωτοβουλίες και ρουτίνες που θα εξομαλύνουν τα πιθανά προβλήματα που θα δημιουργηθούν, ενώ παράλληλα θα ενισχυθούν όλες οι προϋποθέσεις μεταφοράς της γνώσης.

Πριν όμως αναλύσουμε την αβεβαιότητα, τους κανόνες, τις ρουτίνες και τις συμπεριφορές, οφείλουμε να εντάξουμε την έρευνα μας στο γενικότερο πλαίσιο της παραγωγικής διαδικασίας του τουριστικού προϊόντος. Η μέχρι πρόσφατα κυριαρχία των μαζικών μορφών τουρισμού, αντικαταστάθηκε από εναλλακτικές μορφές, που στοχεύουν στην παροχή εμπειριών, δηλαδή υπηρεσιών «κομμένων και ραμμένων» (Charalabitis και Skayannis 2004) στις ανάγκες του καταναλωτή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αλλαγή των παραγωγικών δομών, σε όλο το φάσμα του ξενοδοχείου, θέτοντας στο επίκεντρο της παραγωγής τον άνθρωπο και όχι αυτό καθ' αυτό το προϊόν. Αυτό σημαίνει ότι πλέον η παραγωγή, παύει να είναι μια κλειστή διαδικασία, ξεφεύγει από τα όρια της τυποποίησης όντας αδύνατο να ελεγχθεί αποτελεσματικά από αυστηρούς κανόνες. Η επικέντρωση στον ανθρώπινο παράγοντα- στην εμπειρία- από την άλλη πλευρά, δημιουργεί συνθήκες ανοιχτής παραγωγικής διαδικασίας, που δεν είναι καθόλου εύκολο να ελεγχθεί αποτελεσματικά από αυστηρούς κανόνες και εξίσου αυστηρά δομημένες τυποποιημένες διαδικασίες.

Μακροσκοπικά, η εξέλιξη της παγκόσμιας οικονομίας τείνει προς την περισσότερο ευέλικτη παραγωγική διαδικασία. Κατά τη διάρκεια του τελευταίου τετάρτου του 20ου αιώνα έγινε αποδεκτό, ότι οι δυτικές κοινωνίες εισήλθαν σε μια νέα φάση της ιστορίας τους. (Kumar, 1995). Στην προσπάθεια όμως να αναλυθεί και να γίνει κατανοητή η φύση των νέων εξελίξεων, αλλά και να διερευνηθούν οι υπαρκτές και δυνατές διέξοδοι απ' τη σημερινή οικονομική κρίση, η ανάλυση της δομής και λειτουργίας του φορντιστικού αναπτυξιακού προτύπου, που δέσποζε στην παγκόσμια οικονομία, θεωρείται αναγκαία. Άλλωστε, το «μετά» ως πρόθεμα κάθε απόπειρας περιγραφής της εποχής μας, αναφέρεται σ' ένα δεδομένο σημείο αναφοράς, ένα «πριν» που δεν είναι άλλο από την εποχή της μαζικής παραγωγής ή αλλιώς το σύστημα εκείνο που ονομάζεται Φορντισμός..

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '70, στη Δυτική Ευρώπη και στη Βόρεια Αμερική κυριαρχούσε ένα υπόδειγμα οικονομικής και κοινωνικής οργάνωσης με λίγο πολύ ξεκαθαρισμένη φυσιογνωμία: αυτό που κάποιοι αναλυτές ονομάζουν «φορντιστικός καπιταλισμός» (Πελαγίδης, 1997). Η χωρική έκφραση του όρου συνδέεται με τις συγκεντρωτικές τάσεις των μεγάλων βιομηχανικών μονάδων στα αστικά κέντρα των ανεπτυγμένων καπιταλιστικά χωρών. Αναφορικά με το λειτουργικό κομμάτι της

παραγωγικής διαδικασίας, ο φορντισμός βασισμένος στις Τειλοριανές μορφές οργάνωσης της εργασίας, προχωρά στον περαιτέρω κατατεμαχισμό της, μέσα απ' την ενσωμάτωση των παραπάνω αρχών στα εξειδικευμένα μηχανήματα «ειδικής χρήσης», τοποθετημένα σε ημιαυτόματη σειρά συναρμολόγησης.

Το εν λόγω εργασιακό πλαίσιο στηρίζεται σε ένα στενό φάσμα εξειδίκευσης, στην τυποποίηση του αντικειμένου εργασίας και στον στεγανό διαχωρισμό ανάμεσα στη σύλληψη και την υλοποίηση. Κατ' αυτό τον τρόπο υπάρχει επίσης σαφής διαχωρισμός ανάμεσα στο επιτελικό και εκτελεστικό τμήμα της παραγωγής. Το μεν πρώτο, χαρακτηρίζεται από ιεραρχικές και αυταρχικές δομές, περιλαμβάνοντας ειδικευμένα στελέχη management καθώς και έμπειρους εργάτες – επιστάτες για την προώθηση των εντολών και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων. Το δε δεύτερο, στοιχειοθετείται μέσα απ' το μοντέλο του «μαζικού εργάτη», ο οποίος λειτουργεί υπό τους ρυθμούς των ιμάντων μεταφοράς, με συγκεκριμένο τρόπο παρέμβασης στη μεταποιητική διαδικασία. Έτσι, άνοιξε ο δρόμος για την παραγωγή προϊόντων σε μεγάλες ποσότητες και σειρές, οι οποίες όμως χαρακτηρίζονταν από **μικρή ποικιλία και μεγάλη τυποποίηση**. Τα συστήματα διαχείρισης στηρίχθηκαν σε στρατηγικές ελέγχου της αγοράς και μηδενικής αλλαγής των προϊόντων, απόρροια του υψηλού όγκου αποθεμάτων ο οποίος ήταν συνυφασμένος με το συγκεκριμένο παραγωγικό μοντέλο («just –in– case production» για την περίπτωση καθυστερήσεων, ανεπαρκειών ή ελαττωματικών προϊόντων). Τέλος, αυτό που χρήζει επισήμανσης είναι το κοινωνικό πρότυπο που μορφοποιήθηκε στα πλαίσια του φορντισμού. Οι κυριότερες συνιστώσες του, αφορούν στη μαζική κατανάλωση τυποποιημένων προϊόντων, την προσφορά τυποποιημένων αγαθών και υπηρεσιών απ' το κράτος (δημοσιονομική πολιτική), τη σύσταση της βιομηχανικής εργατικής τάξης, την περιστολή της ανεργίας καθώς και το εργασιακό μοντέλο της πλήρους – τυπικής απασχόλησης. Ως προς την πολιτική του διάσταση, είναι θέση του συγγραφέως, ότι το φορντικό μοντέλο παραγωγής αποτελεί την μετουσίωση του σκληρού καπιταλισμού, όπου το άτομο προηγείται του συνόλου, αγωνιζόμενο να ενισχύσει την πρόσβασή του στο κέρδος. Αντίθετα, το μεταφορντικό μοντέλο παραγωγής, δεν επικεντρώνεται στο άτομο, την μονάδα, αλλά στο σύνολο που θα συμμετάσχει στην παραγωγή ενός προϊόντος που απαιτεί συνεργατικότητα και αλληλεγγύη.

Ο τουρισμός, όπως είναι αναμενόμενο, δεν ξέφυγε από το φορντικό μοντέλο ανάπτυξης. Η καθετοποίηση και η αυτοματοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών, σε ένα πρώτο στάδιο έδωσε εξαιρετική ώθηση στην τουριστική βιομηχανία, μειώνοντας το κόστος παραγωγής, δίνοντας παράλληλα τη δυνατότητα μαζικής ανάπτυξης του φαινομένου. Το μοντέλο του

τουρισμού αυτού που ονομάζουμε συμβατικό ή μαζικό τουρισμό, είναι ακριβώς εκείνο, το οποίο υπήρχε μια ολόκληρη εποχή και ήταν το αντίστοιχο του μοντέλου του φορντικού συστήματος παραγωγής. Δηλαδή, μαζική παραγωγή και μαζική κατανάλωση στη βιομηχανία, μαζική παραγωγή και μαζική κατανάλωση στον τουρισμό. (Charalambidis Askounis 2009).

Ωστόσο, το φορντικό σύστημα παραγωγής εμφάνισε εγγενείς αδυναμίες, αλλάζοντας τα δεδομένα συσσώρευσης και μεταφοράς κεφαλαίων στο σύγχρονο καπιταλιστικό σύστημα. Αυτές οι εγγενείς αδυναμίες συνοπτικά είναι:

- Η διεθνοποίηση του οικονομικού συστήματος που ενέτεινε τον ανταγωνισμό.
- Η έλλειψη ευελιξίας του συστήματος –φυσική ροπή προς την ομοιόμορφη και τυποποιημένη αγορά- να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της ευμετάβλητης της ζήτησης.
- Ο μετασχηματισμός του τεχνολογικού υποβάθρου. Οι νέες τεχνολογίες, βοήθησαν αποτελεσματικά τις ΜΜΕ να αναπτύξουν τεχνογνωσία, ικανή να ανταγωνιστεί αυτή των μεγάλων επιχειρήσεων.
- Η δυσκολία αντιμετώπισης παραγωγής σύνθετων προϊόντων, αναφορικά με το συντονισμό και το συγχρονισμό των διαφόρων επιμέρους εργασιών απ' τη γεωγραφική πλέον διασπορά της παραγωγικής διαδικασίας (απόρροια της τεχνολογικής προόδου η οποία και συνέτεινε στη διεύρυνση της ακτίνας δράσης των παραγωγικών αλλά και οικονομικών δυνάμεων).
- Η αποθήκευση μεγάλων ποσοτήτων εισροών αλλά και τελικών προϊόντων, αποτέλεσμα της φορντικής στρατηγικής just – in – case production, η οποία οδηγούσε σε αποθέματα με μεγάλο κόστος, ιδίως στις περιπτώσεις εκείνες που απαιτείτο αλλαγή στις προδιαγραφές του προϊόντος.
- Η έλλειψη ποιοτικού ελέγχου, η σημασία της οποίας επιτάθηκε στην τρέχουσα φάση όπου κυριαρχεί οικονομική αβεβαιότητα και το κόστος των ελαττωματικών προϊόντων αποκτά κρίσιμες διαστάσεις.
- Η διάρρηξη του δόγματος περί της σύνδεσης των μισθών με την παραγωγικότητα, απόρροια της τάσης των μεγάλων επιχειρήσεων να χωροθετούν μέρος της επιχείρησής τους σε οικονομίες χαμηλού εργατικού κόστους με ταυτόχρονη χαμηλή έως ανύπαρκτη συνδικαλιστική οργάνωση.

Κοινός τόπος όλων των προσεγγίσεων που δημιουργούν το τρέχον θεωρητικό πλαίσιο είναι η αμφισβήτηση της δυναμικής της μαζικής παραγωγής και η προσπάθεια σύνταξης καινοτόμων επιχειρησιακών αρχών για την εγκαθίδρυση ενός νέου κύματος οικονομικής ευημερίας. Αξιοσημείωτη είναι και η προσπάθεια μέρους αυτών να ξεφύγουν απ' την ανάλυση ενός καθαρά τεχνοοικονομικού πλαισίου, περιλαμβάνοντας στους κόλπους τους και απόψεις που αφορούν την πολιτική, τον πολιτισμό, τις κοινωνικές και εργασιακές σχέσεις κ.α.. Η τήρηση του φορντικού μοντέλου παραγωγής, από το οποίο δεν έχει απαλλαχθεί ακόμη η σύγχρονη τουριστική βιομηχανία, απαιτεί από τις επιχειρήσεις φιλοξενίας, να τηρούν μια αυστηρή γραμμή παραγωγής, απρόσωπη προς τον πελάτη, στοχευμένη όμως πλήρως στην τήρηση των συμβολαίων allotment που σύναπταν οι επιχειρήσεις και οι tour operators. Στις ημέρες μας γινόμαστε μάρτυρες των τεκταινομένων αλλαγών όπου η κλειστή παραγωγική διαδικασία αμφισβητείται, ενώ στο επίκεντρο μπαίνει η κατά το δυνατό αποτελεσματικότερη εξατομικευμένη εμπειρία που λαμβάνει ο τουρίστας. Η προσήλωση στον άνθρωπο και όχι στο προϊόν, επιφέρει δραστικές αλλαγές σε όλο το φάσμα του επιστημονικού μάνατζμεντ και φυσικά στην παραγωγική διαδικασία. Οι δομές τείνουν να γίνουν ευέλικτες, ωστόσο η αδυναμία πλήρους τυποποίησης εντείνει την αίσθηση της αβεβαιότητας, για την οποία θα μιλήσουμε ευθύς αμέσως. Σε κάθε περίπτωση όμως, δεν αμφισβητείται η αναγκαιότητα των κανόνων, αντιθέτως θέλουμε να καταστήσουμε σαφές ότι σε ένα αναγκαίο σύνολο κανόνων, αυτοί θα πρέπει να είναι ευέλικτοι και προσαρμοσμένοι στις ικανότητες του προσωπικού και τις τρέχουσες συνθήκες παραγωγής. Τούτη η ευελιξία και προσαρμοστικότητα των κανόνων θα έχει ως αποτέλεσμα να μεταβιβαστεί και να αξιοποιηθεί κατά το μέγιστο, το λανθάνων μέχρι σήμερα πνευματικό κεφάλαιο της άρρητης γνώσης.

## 2.3 ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΠΛΗΡΟΥΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ.

Υπό το πρίσμα λοιπόν, της μεταφορντικής περιόδου παραγωγής, θα εξετάσουμε την αδυναμία των επιχειρήσεων φιλοξενίας, να παράσχουν μια τυποποιημένη παραγωγική διαδικασία. Αυτή η αδυναμία τυποποίησης είναι εγγενής του τουριστικού προϊόντος και πηγάζει από την ίδια τη φύση του, μιας και η «εμπειρία», ως τελικό προϊόν (ή ωφέλεια) δεν είναι δυνατό να τυποποιηθεί μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών από το προσωπικό της επιχείρησης, το οποίο θα πρέπει να είναι σε θέση να δρα με ευελιξία και προσαρμοστικότητα για να αντιμετωπίσει τα όσα διαφορετικά τεκταίνονται καθημερινώς σε ένα ξενοδοχείο. Αυτή ακριβώς η αδυναμία της διοίκησης να προβλέψει ακριβώς μελλοντικά αποτελέσματα ορίζεται ως **αβεβαιότητα** (Robertson and Courtney, 2001), ενώ, η σύνδεση της αβεβαιότητας αποκλειστικά με επικείμενους κινδύνους, όσον αφορά την απόδοση ενός εγχειρήματος ή συνολικότερα της επιχείρησης, είναι λανθασμένη. Ένας αρχικός διαχωρισμός της αβεβαιότητας είναι: α) της Αγοράς και β) της Τεχνολογίας (Krishnan και Bhattacharya, 2002). Η αβεβαιότητα της αγοράς γίνεται αισθητή από τις μεταβολές στη ζήτηση επηρεάζοντας άμεσα την κερδοφορία της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Anand and Kodali., (2009) Οι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν τη μεταβολή της ζήτησης, ποικίλουν και ο βαθμός επίδρασής τους διαφέρει. Οι παράγοντες αυτοί χωρίζονται επίσης, σε δύο κατηγορίες, τους κλαδικούς και τους γενικούς. Οι κλαδικοί αφορούν στο άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης και απεικονίζουν μεταβολές της συμπεριφοράς των πελατών, προμηθευτών, ανταγωνιστών καθώς και την είσοδο νέων παικτών. Τέτοιου είδους αλλαγές μπορεί να είναι η μεταβολή των προτιμήσεων των πελατών, η διαφοροποίηση των τιμών των προμηθευτών, κινήσεις των ανταγωνιστών και τέλος η είσοδος νέων επιχειρήσεων με αποδοτικότερες, ποιοτικότερες ή τελείως διαφορετικές λύσεις. Η κατηγορία των γενικών παραγόντων, που επηρεάζουν τη ζήτηση, αφορούν στο οικοσύστημα της επιχείρησης πέραν του κλάδου. Το οικοσύστημα της επιχείρησης αποτελείται από παράγοντες όπως οι τράπεζες, εταιρίες άλλων κλάδων, θεσμικοί επενδυτές, πανεπιστήμια, ρυθμιστικές αρχές, πολιτικά κόμματα, οικολογικές οργανώσεις, μέσα μαζικής ενημέρωσης κ.α. Μεταβολές στη λειτουργία αυτών των παραγόντων όπως η αύξηση των επιτοκίων δανεισμού, η συμπεριφορά των θεσμικών επενδυτών, απελευθερώσεις αγορών, οικολογικές κινήσεις, εναλλακτικές μορφές ενέργειας, νέες τεχνολογικές ανακαλύψεις κ.α. μπορούν να επηρεάσουν έμμεσα τη ζήτηση για ένα προϊόν μίας επιχείρησης. Συνεπώς, οι κλαδικοί παράγοντες επηρεάζουν άμεσα και ισχυρότερα τη ζήτηση για ένα συγκεκριμένο προϊόν μέσα στον κλάδο, ενώ οι γενικότεροι

επηρεάζουν έμμεσα τη ζήτησή του και επιδρούν συνολικότερα σε ολόκληρη την οικονομία. Και οι δύο κατηγορίες παραγόντων επηρεάζουν μέσω της μεταβολής της ζήτησης και την απόδοση της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την επιχειρηματολογία των Dwyer (2005), και Porter (1985) τόσο το άμεσο, όσο και το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται διαρκώς, δημιουργώντας αδιάλειπτα την ανάγκη προσαρμογής στις νέες καταστάσεις που δημιουργούνται. Αυτή η διαδικασία προσαρμογής είναι δυναμική και επηρεάζει το έμψυχο δυναμικό της επιχείρησης (Kennerley and Neely, 2002), το οποίο θα πρέπει με τη σειρά του να υιοθετήσει νέες μεθόδους, τεχνικές και συστήματα. Η ευρύτερη προσαρμογή των οργανωτικών δομών, των ιεραρχικών αξιών, της διαδικασίας λήψης απόφασης και των τυποποιημένων διαδικασιών που ακολουθεί η επιχείρηση, έχει ως άμεση συνέπεια η δημιουργία κλίματος ανασφάλειας και αβεβαιότητας, πολλών δε, περισσότερο σε ένα ξενοδοχείο, όπου στο επίκεντρο πλέον της παραγωγικής διαδικασίας είναι ο άνθρωπος και όχι το προϊόν. Ο Μπουραντάς, (2002) ορίζει την αβεβαιότητα ως την έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τη δυσκολία πρόβλεψης των αλλαγών που συνθέτουν την εξέλιξη ενός οργανισμού. Ακόμα, χωρίζει τις βασικές πηγές της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος σε δυο επιμέρους, την πολυπλοκότητα και τον δυναμισμό του περιβάλλοντος.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14: ΠΗΓΕΣ ΤΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ**



Πηγή: Συγγραφέας

Η πολυπλοκότητα εκφράζει τον αριθμό των διαφορετικών παραγόντων που περιλαμβάνει το περιβάλλον και επηρεάζουν την επιχείρηση. Όσο λιγότεροι και πιο ομοιογενείς είναι οι παράγοντες της πολυπλοκότητας τόσο αυτή ελαχιστοποιείται ενώ σε αντίθετη περίπτωση, όσο αυξάνεται η πολυπλοκότητα τόσο περισσότερες πληροφορίες έχει ανάγκη η επιχείρηση για να παρακολουθήσει, να γνωρίσει και να αναπτύξει σχέσεις με το περιβάλλον της. Ο δυναμισμός εκφράζει τη συχνότητα και τη σπουδαιότητα των αλλαγών του περιβάλλοντος,

τα οποία συνθέτουν την εξέλιξη του. Όσο αυξάνεται η συχνότητα των αλλαγών και όσο πιο έντονη είναι η σημαντικότητα τους, τόσο υψηλότερο δυναμισμό συναντάμε, επομένως μεγαλύτερη αβεβαιότητα, καθώς οι πληροφορίες που απαιτούνται για την πρόβλεψη και διαχείριση τέτοιων σπάνιων και ταυτόχρονα πολλών αλλαγών, είναι δύσκολο να βρεθούν. Συνδυάζοντας την πολυπλοκότητα και τον δυναμισμό μπορεί να εκτιμηθεί ποιοτικά η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος μιας οργάνωσης. Έτσι, όταν έχουμε υψηλή πολυπλοκότητα και υψηλό δυναμισμό σημαίνει πως η αβεβαιότητα είναι αυξημένη. Όταν έχουμε υψηλό δυναμισμό και χαμηλή πολυπλοκότητα η αβεβαιότητα είναι λίγο μεγαλύτερη από τον μέσο όρο. Από την άλλη με τον δυναμισμό σε χαμηλά επίπεδα και την πολυπλοκότητα σε υψηλότερα, η αβεβαιότητα βρίσκεται λίγο κάτω του μέσου όρου. Τέλος, σε περιβάλλοντα χαμηλής αβεβαιότητας συναντάμε χαμηλό δυναμισμό και ταυτόχρονα χαμηλή πολυπλοκότητα. Με ποιόν τρόπο όμως θα μπορούσαμε να λειάνουμε την τραχύτητα της αβεβαιότητας;

Η αποφυγή της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος, στο σύγχρονο περιβάλλον παραγωγής, απαιτεί πρωτίστως κατάλληλες οργανωτικές δομές. Δημιουργώντας θέσεις εργασίας και ειδικά τμήματα για τη διαχείριση της, η επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που δημιουργούνται ή να μειώσει τις πιθανότητες εμφάνισής τους. Κατά τους Burns και Stalker (1961) οι οργανώσεις με χαμηλή αβεβαιότητα τείνουν να υιοθετούν γραφειοκρατικό τύπο οργανωτικών δομών, σε αντίθεση με τις οργανώσεις σε περιβάλλοντα υψηλής αβεβαιότητας (όπως οι επιχειρήσεις φιλοξενίας) που τείνουν προς ένα μοντέλο περισσότερο ελαστικό προς τις αποκλίσεις που είναι πιθανό να προκύψουν. Οι Lawrence και Lorsh (1967) υποστήριξαν πως η αβεβαιότητα συνδέεται θετικά με τη διαφοροποίηση των οργανωτικών δομών. Αυτή η διαφοροποίηση συνεπάγεται την ανάγκη για δημιουργία μηχανισμών συντονισμού ή συμπλήρωσης μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Οι βασικοί μηχανισμοί με τους οποίους επιτυγχάνεται η αποφυγή της αβεβαιότητας είναι: οι τυποποιημένες επιχειρησιακές διαδικασίες (προγράμματα), η ιεραρχία των αξιών-προγραμματισμός, η οργανωσιακή κουλτούρα και η τμηματοποίηση κατά τη διαδικασία λήψης απόφασης. (Kieser, 1998)

### **2.3.1 ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ**



Οι Egidi (1994) και Brown και Duguid, (1991) ισχυρίζονται ότι μια τυπική επιχειρησιακή διαδικασία μπορεί να περιγραφεί ως ένα σύνολο οδηγιών που καθορίζουν τις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν, όταν αντιμετωπίζουμε μια συγκεκριμένη περίπτωση. Δηλαδή, είναι οι επίσημοι τρόποι με τον οποίους οι άνθρωποι εργάζονται και συνήθως οι εργασίες αυτές περιγράφονται κατά την εκμάθηση αντιπροσωπευτικών μοντέλων όπως εγχειρίδια, προγράμματα κατάρτισης και περιγραφές θέσεων εργασίας. Οι ορισμοί αυτοί περιλαμβάνουν δύο χαρακτηριστικά: πρώτον, οι πρότυπες επιχειρησιακές διαδικασίες περιορίζονται από κανόνες (όπως η δομή προϋπόθεση/ δράση). Δεύτερον, είναι πεπερασμένες ως προς τα αποτελέσματα τους και οι δράσεις είναι πλήρως καθορισμένες όταν τεθεί ο κανόνας. Δεν υπάρχουν δύο δράσεις που να ανταποκρίνονται σε διαφορετικές συνθήκες. Για παράδειγμα, μερικές τραπεζικές υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών ή διάφορες διαδικασίες σε χημικά εργαστήρια ανήκουν σε αυτήν την ομάδα. Αυτό που θα ονομαζόταν «ρουτίνα» με όρους υπολογιστικών συστημάτων μπορεί να οριστεί σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά αυτά ως πρότυπη επιχειρησιακή διαδικασία (Egidi, 1993, Reynaud, 1995-1997). Ωστόσο, σε ένα ανοιχτό σύστημα, όπου οι επιρροές από το εξωτερικό περιβάλλον δημιουργούν πλείστες όσες νέες παραμέτρους, η επιβολή αυστηρών επιχειρησιακών διαδικασιών, θα αφαιρέσει τη δυνατότητα από τους υπαλλήλους- στελέχη να αντιμετωπίσουν προβλήματα που θα προκύψουν, εκτός των θεσπισμένων προτύπων διαδικασίας παραγωγής. Η δημιουργικότητα, οι νέες ιδέες και η πρωτοβουλία θα πρέπει να ενθαρρύνονται σε κάθε επίπεδο και θέση, ιδιαίτερα μέσα σε ένα ξενοδοχείο, όπου στόχος δεν είναι απλώς η εξυπηρέτηση του πελάτη, αλλά η παροχή μια ολοκληρωμένης εμπειρίας. (Dwyer 2001). Οι παράγοντες που θα αντισταθμίσουν την ένταση της αβεβαιότητας που θα προκύψει με τη διεύρυνση των ορίων των τυποποιημένων διαδικασιών (ή των κανόνων) που έχει θέσει η επιχείρηση, είναι η σημαντική τόνωση της εμπιστοσύνης, της επικοινωνίας και της δέσμευσης στις αξίες της επιχείρησης μεταξύ των μελών της επιχείρησης. (Andimiotis 2012). Εν κατακλείδι, η τυποποίηση των διαδικασιών θέτει το ευρύτερο πλαίσιο δράσης των μελών της επιχείρησης, ωστόσο η ευελιξία των διαδικασιών, θα δημιουργήσει μηχανισμούς αντιμετώπισης εκτάκτων προβλημάτων. Ωστόσο η ευελιξία προϋποθέτει κουλτούρα εμπιστοσύνης, σταθερή επικοινωνία, δέσμευση και κατάλληλες διοικητικές δομές.

## **2.4 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΑΞΙΩΝ**

Η προσήλωση της επιχείρησης σε αξίες είναι ο γνώμονας της στην διαμόρφωση στρατηγικής, πολιτικών και δράσεων και σχετίζονται άμεσα με το όραμα της. Ο βαθμός προσήλωσης των υπαλλήλων στις αξίες, δημιουργεί περιβάλλον που περιορίζει σημαντικά την αβεβαιότητα. Οι Lachman, Nedd και Hinings (1994) χρησιμοποίησαν τους όρους core-σημαντικές, και periphery- περιφερειακές, για να δηλώσουν αντίστοιχα την υψηλή και χαμηλή τοποθέτηση των αξιών στην ιεράρχηση των τελευταίων. Οι αξίες που τοποθετούνται ψηλά στην ιεραρχία είναι οι πιο σημαντικές (core values), διαρκούν περισσότερο και είναι ανθεκτικότερες στην αλλαγή. Είναι αυτές που συνήθως προκαλούν συγκρούσεις και τριβές. Αν μάλιστα δεν είναι ορατές, τότε γίνονται δυσκολότερα αντιληπτές και είναι πολύ δύσκολο να αντιμετωπιστούν. Η αντίσταση στην αλλαγή μειώνεται και η πιθανότητα πρόκλησης διενέξεων μικραίνει όταν οι υψηλές αξίες είναι ορατές. Αντιθέτως, αξίες με χαμηλή προτεραιότητα, απήχηση και δευτερεύουσας σημασίας (periphery values) είναι επιρρεπείς στις αλλαγές. Είναι πιο ευμετάβλητες και δύσκολα δημιουργούν καταστροφικές ρήξεις όταν είναι εμφανείς (π.χ. ιματισμός). Διαφοροποιήσεις, έστω και ελάχιστες στις βασικές αξίες είναι δυνατό να προκαλέσουν πιο έντονες συγκρούσεις από ότι μια μεγάλη διαφορά στις δευτερεύουσες αξίες. Για την πρόληψη όμως όλων των πιθανών συγκρούσεων που εντείνουν την αβεβαιότητα, η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να κάνει προφανές στο προσωπικό της, το όραμα και τις αξίες. Για το λόγο αυτό, η διοίκηση προγραμματίζει και οριοθετεί τη δράση της.

Ο προγραμματισμός, στην ουσία η ιεράρχηση των δράσεων, αποτελεί συστατικό κομμάτι του μάνατζμεντ και μείζονος σημασίας διοικητική λειτουργία, καθώς συνίσταται στο σύστημα αποφάσεων, οι οποίες προηγούνται και προσδιορίζουν τη δράση του ατόμου, της ομάδας ή της οργάνωσης. Οι αποφάσεις αυτές αφορούν το που θέλει να βρίσκεται η οργάνωση στο μέλλον και πώς να πετύχει τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής θέσης. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Drucker (1968), ο προγραμματισμός είναι αυτό που πρέπει να γίνει σήμερα για να δικαιούμαστε το αύριο, καθώς το αύριο δεν είναι παρά το σήμερα για το οποίο φροντίσαμε χθες. Η οργάνωση δηλαδή, προκαθορίζει τι θα γίνει, γιατί θα γίνει, ποιος θα το αναλάβει, πότε και με ποια μέσα. Μέσω της δύναμης του προγραμματισμού ο άνθρωπος επιχειρεί να καταστεί κύριος του εαυτού του και να επηρεάσει το μέλλον του συνόλου. Παρά το γεγονός ότι έχουν διατυπωθεί ανά καιρούς ενστάσεις για τη σπουδαιότητα του, η διαδικασία της θέσπισης στόχων, υλοποίησης τους και ελέγχου του βαθμού επίτευξης των αποτελεσμάτων που κάθε φορά επιτυγχάνονται, τυγχάνει καθολικής αποδοχής και αναδεικνύεται σε θεμελιώδη

λειτουργία του μάνατζμεντ. Ο προγραμματισμός υλοποιεί το πρώτο και βασικό στοιχείο της επιστημονικής διοίκησης, την πρόβλεψη. Επιπρόσθετα, επιτυγχάνει ευεργετικές συνέπειες σε πολλά επίπεδα, καθώς συντελεί αποφασιστικά στην επίτευξη ενότητας στην κατεύθυνση της διοικητικής δράσης, τη δημιουργία αισθήματος πειθαρχίας, υπευθυνότητας, ορθολογικής δράσης, υποβοηθεί τη διοικητική αποκέντρωση και τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων, μειώνει την αβεβαιότητα και αποτρέπει τις άσκοπες ενέργειες και τις απώλειες χρόνου και διευκολύνει τον έλεγχο μεταξύ των στόχων που προγραμματίζονται και αυτών που επιτυγχάνονται. Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος αποτελούν το χαρακτηριστικό δίδυμο του διοικείν. Προκειμένου ο προγραμματισμός να διαδραματίσει τον πολυσήμαντο ρόλο του, διέπεται από τις 3 ακόλουθες αρχές: (i) **Αρχή της χρονικής δέσμευσης**, με την έννοια ότι τα προγράμματα πρέπει να δεσμεύουν τους υπεύθυνους χρονικά ως προς την υλοποίησή τους, (ii) **Αρχή της ελαστικότητας**, όπου τα προγράμματα θα πρέπει να εμπεριέχουν εναλλακτικές λύσεις ή σενάρια, ώστε να καλύπτουν τις περισσότερες πιθανές περιπτώσεις, (iii) **Αρχή της διόρθωσης**, δηλαδή το πρόγραμμα καλείται να προσαρμόζεται στα εκάστοτε δεδομένα, τα οποία οφείλει να αντιμετωπίσει και συνεπώς προβαίνει σε διορθώσεις. Ο Drucker (1954) με την ανάπτυξη της διοίκησης μέσω στοχοθέτησης (Management by Objectives MBO) πέτυχε να ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων την ελαστικότητα και την αυτό-διόρθωση, μέσω της διοικητικής αυτής μεθόδου, η οποία στηρίχτηκε σε κανόνες, που τηρούσαν τις προϋποθέσεις του ακρωνύμιου SMART -Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time related-. Με την θέσπιση στόχων και την τήρηση ενός ευέλικτου συνόλου κανόνων, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν πρωτοβουλίες, συχνά ανταγωνιστικές μεταξύ άλλων τμημάτων, με σκοπό να επιτευχθεί ο στόχος που έχει τεθεί. Εν ολίγοις, ο προγραμματισμός, η καθαρότητα των στόχων και των αξιών σε συνδυασμό με τεχνικές δέσμευσης των υπαλλήλων, προστατεύουν το σύστημα διοίκησης από αβεβαιότητα και αστάθεια.

## **2.5. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ**

Στη διαδικασία λήψης απόφαση, ο υπεύθυνος στο τμήμα τείνει να μειώσει τον αριθμό των κριτηρίων και πρέπει να λάβει υπόψη διαιρέσεις-βαθμίδες του προσωπικού. Υπάρχουν δυο είδη διαδικασιών μέσω των οποίων μπορούμε να διαχειριστούμε την αβεβαιότητα κατά τη διαδικασία λήψης απόφασης (Grote, 2004b). Η πρώτη προσπαθεί να ελαττώσει την αβεβαιότητα των κυρίως ροών εργασίας. Ο συντονισμός επιτυγχάνεται κυρίως μέσω των σφικτών σχεδίων και διαδικασιών, καθώς και την αυτοματοποίηση, όπου είναι δυνατόν. Καταβάλλονται τεράστιες προσπάθειες στον κεντρικό σχεδιασμό και τη συνεχή παρακολούθηση της εκτέλεσης των σχεδίων αυτών, παρέχοντας ελάχιστη ελευθερία στους ανθρώπους, οι όποιοι είναι φορτισμένοι με την εκτέλεση των σχεδίων. Τα λάθη θεωρούνται ελαττώματα του σχεδιασμού του συστήματος και προσπαθούν να αποφεύγονται. Στην δεύτερη εκδοχή επιτρέπεται σε κάθε μέλος ενός οργανισμού μεμονωμένα να χειριστεί αβεβαιότητες σε τοπικό επίπεδο και να επιτρέπει την ανάδραση. Εδώ ο σχεδιασμός νοείται ως πηγή για δράση, όχι ως προσχέδιο για κύριες και προκαθορισμένες δράσεις που παρακολουθούνται (Suchman, 1987). Θα πρέπει να δίνονται όσο το δυνατόν περισσότεροι βαθμοί ελευθερίας, για δημιουργία έμμεσης δράσης, μέσω πλαγίων συντονισμών. Τα λάθη αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες για τη χρήση και επέκταση των ατομικών ικανοτήτων, οργανωτικής καινοτομίας και αλλαγής.

Ενώ η τυποποίηση θεωρείται ως το βασικότερο εργαλείο για την ελαχιστοποίηση της αβεβαιότητας, η αντιμετώπιση της αβεβαιότητας βασίζεται περισσότερο στον προστατευτικό και πλάγιο συντονισμό. Πιστεύεται πως η τυποποιημένη διαδικασία μπορεί να λειτουργεί καλύτερα σε καταστάσεις λιγότερης αβεβαιότητας, ενώ η προσωπική αυτονομία και ο έλεγχος είναι καλύτερα όταν υπάρχει υψηλή αβεβαιότητα. Σε καταστάσεις με υψηλή αβεβαιότητα η τυποποίηση μπορεί να είναι ακόμη και επιβλαβής, αλλά μέχρι στιγμής υπάρχουν λίγες προτάσεις μηχανισμών συντονισμού που θα χρησιμοποιηθούν ώστε να βελτιωθεί η προβλεψιμότητα και η δυνατότητα έλεγχου του συστήματος, ενώ την ίδια στιγμή θα αυξηθεί η ευελιξία της (Perrow, 1984).

### **2.5.1 Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΧΑΛΑΡΗΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ**

Ο Weick πρότεινε την αρχή της χαλαρής διασύνδεσης (loose coupling) προκειμένου να εξασφαλιστούν ταυτόχρονα η αυτονομία των συντελεστών και οι επαρκείς δεσμευτικές δυνάμεις για όλους ώστε να χρησιμοποιούν την αυτοδυναμία τους. Σύμφωνα με τους Orton

και Weick (1990), οι οποίοι υποστήριζαν μια διαλεκτική ερμηνεία, ένα σύστημα υπάγεται στην αρχή του loose coupling όταν υπάρχουν η διακριτικότητα και η ικανότητα. Ως εκ τούτου, η αρχή του loose coupling υφίσταται σε περιπτώσεις όπου τα στοιχεία ανταποκρίνονται αλλά διατηρούνται η ιδιαιτερότητα και η αυθεντικότητα (Orton & Weick, 1990, p.203).

Για την επίτευξη της αρχής του loose coupling δίνονται τέσσερα παραδείγματα:

- Η ιδέα του κινήτρου δια μέσω του προσανατολισμού προς τη λειτουργία (Emery, 1959) υποθέτει πως οι εργασίες επιτρέπουν υψηλό βαθμό αυτονομίας, την πληρότητα των καθηκόντων και την αυτοτροφοδότηση του έργου ώστε να προωθήσουν το κίνητρο σε ένα άτομο για να εκπληρώσει τους στόχους και τα πρωταρχικά καθήκοντα της επιχείρησης.
- Η ιδέα της μεγαλύτερης αυτονομίας (Grote, 1997a,) έχει προταθεί για την παροχή αυτονομίας σε περιπτώσεις τεχνικά σφικτών συστημάτων (Perrow, 1984) όπου η λίγη αυτονομία είναι εφικτή. Υψηλότερα επίπεδα αυτονομίας επιτρέπουν στους συντελεστές του οργανισμού να αποφασίσουν σχετικά με τους περιορισμούς της δικής τους λειτουργικής αυτονομίας, π.χ. μέσω της συμμετοχής στον σχεδιασμό των κανόνων και των διαδικασιών.
- Σε μελέτες οργανισμών υψηλής αξιοπιστίας έχει παρατηρηθεί ότι οι οργανισμοί μπορούν επίσης να είναι ικανοί να αλλάξουν την ευελιξία μεταξύ δύο λειτουργιών.
- Ο Girard (2006) έχει επισημάνει ότι ο πολιτισμός εξυπηρετεί ως ισχυρή βάση για μια μορφή συντονισμού και ολοκλήρωσης, που ενσωματώνει τόσο την αποκέντρωση της αυτονομίας όσο και τη συγκέντρωση των αξιών και κανόνων, όπως δεσμευτικές δυνάμεις για προσωπική δράση.

Η ελαστικότητα χρειάζεται κάτω από συνθήκες αυξημένης αβεβαιότητας και επιτρέπει στους αρμόδιους να αντιμετωπίσουν καταστάσεις αβεβαιότητας. Όταν υπάρχει μειωμένη αβεβαιότητα, τότε καλύτερα να χειρίζεται με τυποποιημένες διαδικασίες (Grote, 2004b;).

Ενώ όμως πιστεύεται πως η ελαστικότητα εντός των επιχειρήσεων βοηθά τους αρμόδιους να ανταπεξέρχονται με την αβεβαιότητα, υπάρχει ο φόβος πως η ευελιξία και η δυνατότητα τροποποίησης κρύβουν κινδύνους και επιφυλάσσουν πιθανή αποτυχία για την επιχείρηση. Αυτή η άποψη εστιάζει περισσότερο στις επιχειρήσεις υψηλού κίνδυνου, οι οποίες συνδυάζουν πολυπλοκότητα, ισχυρούς δεσμούς και πιθανότητες πρόκλησης καταστροφής (Perrow, 1984). Οπότε η έλλειψη της ευελιξίας θεωρείται ανεπιθύμητη αλλά αναπόφευκτη

(Grote & Weichbrodt). Η επιχείρηση θα πρέπει να προσφέρει στον εργαζόμενο της ευελιξία και προσανατολισμό (Grote & Weichbrodt).

### **2.5.2 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Στο Regent Hotels International πραγματοποιούνται εβδομαδιαίες συνεδριάσεις που εξασφαλίζουν ότι όλο το προσωπικό είναι ενήμερο για σημαντικά γεγονότα, αποφάσεις και αλλαγές. Τα meetings είναι μια ευκαιρία όπου το προσωπικό μπορεί να εκφράσει ιδέες και να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων για το εκάστοτε τμήμα καθώς και για το ξενοδοχείο. Οι πληροφορίες που συζητήθηκαν κατά τη διάρκεια των meetings στη συνέχεια αναρτώνται στους πίνακες ανακοινώσεων του προσωπικού (Kemp and Dwyer, 2001). Ακόμα στο Regent International Hotel, τα μέλη του προσωπικού που υπερβαίνουν τις προσδοκίες στην εξυπηρέτηση πελατών, ανταμείβονται με επίσημη αναγνώριση των εξαιρετικών επιδόσεων μπροστά στους συναδέλφους τους. Αυτή η τακτική είναι ενθαρρυντική και διασφαλίζει την επανάληψη της υψηλής απόδοσης από τους υπαλλήλους (Dwyer, 2001).

Ο Robbins (2004) θεωρεί πως οι επιχειρήσεις είναι περισσότερο ορθολογικά όντα τα οποία συντονίζουν και ελέγχουν μια ομάδα ανθρώπων. «Οι οργανώσεις διαθέτουν προσωπικότητες, όπως και τα άτομα. Μπορούν να είναι σκληρές ή ελαστικές, εχθρικές ή υποστηρικτικές, καινοτόμες ή συντηρητικές» (Robbins, Coulter 2004). Τόσο η προσωπικότητα, όσο και η οργάνωση μιας επιχείρησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Τα κύρια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων έχουν αντίκτυπο στην κουλτούρα του οργανισμού. Οι απαιτήσεις λοιπόν μιας σφιχτής κουλτούρας μπορούν να οδηγήσουν στην καταστολή των προσωπικών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων. Ως εκ τούτου, υπάρχει αλληλεπίδραση ανάμεσα στην επιχείρηση και τους εργαζόμενους της. Πιστεύεται ακόμα, ότι μια ισχυρή κουλτούρα είναι ικανή να ενεργοποιήσει τη διαμόρφωση της απαιτούμενης στρατηγικής. Τα θετικά αποτελέσματα της αυξημένης αναγνώρισης του προσωπικού και της σύνδεσης της εταιρικής κουλτούρας με το στρατηγικό σχέδιο, επιφέρουν απόδοση στον οργανισμό. Μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας μπορούμε να διασφαλίσουμε ώστε τα διάφορα τμήματα να λειτουργούν υπό ένα κοινό σκοπό και να παρέχουν τα κύρια στοιχεία που κάνει την επιχείρηση ανταγωνιστική, καθώς αποδεικνύεται πως αυτό είναι δύσκολο να μιμηθεί. Ωστόσο, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να είναι ιδιαίτερα ανθεκτική και έτσι να βλάψει την ανάπτυξη των επιχειρηματικών στρατηγικών

που είναι απαραίτητες στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως οι ενέργειες των ανταγωνιστών. Συχνά η στρατηγική και οι αξίες ενός οργανισμού μπορούν να βρεθούν σε έγγραφα της επιχείρησης, όπως στρατηγικά σχέδια ή και ετήσιες εκθέσεις.

Οι βασικές αρχές όμως που αποτελούν τη βάση του οργανισμού, συνήθως παρατηρούνται σε συζητήσεις μεταξύ των υπάλληλων του, ή μπορεί να είναι και υποθέσεις τόσο βαθιές στην οργάνωση και τα μέλη της, που μπορούν να παρατηρηθούν μόνο στις ενέργειες των ατόμων (Kemp, Dwyer, 2001). Οι Johnson και Scholes (1997, σελ. 53), αναφέρονται σε ένα οργανωτικό μοντέλο που περιλαμβάνει το είδος των υποθέσεων για τις οποίες δεν γίνεται ποτέ λόγος, ούτε θεωρούνται προβληματικές και στις οποίες δεν αναφέρεται ποτέ ο μάνατζερ. Αυτό το μοντέλο θα περιλαμβάνει τη συλλογική εμπειρία της επιχείρησης, χωρίς την οποία, τα μέλη θα πρέπει να αναθεωρήσουν τις διάφορες συνθήκες που αντιμετωπίζουν. Οι δυνάμεις που δρουν στο περιβάλλον και οι δυνατότητες του οργανισμού να τις αντιμετωπίσει εξαρτώνται από τη ατομική εμπειρία των στελεχών και του συνολικού προτύπου του. Οι Johnson και Scholes (1997) δίνουν έξι βασικούς τύπους τεχνικών που μπορούν να διακριθούν σε: (α) τελετουργίες-ρουτίνες, (β) ιστορίες, (γ) σύμβολα, (δ) δομές ηγεσίας, (ε) οργανωτικές δομές, και (στ) συστήματα ελέγχου

Η περιοδική συμπεριφορά αποτελεί χαρακτηριστικό στοιχείο της οργανωτικής ζωής. Οι ιστορίες θεωρούνται αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωτικής ζωής επίσης. Τα άτομα τείνουν να λένε ιστορίες όχι μόνο επειδή προκαλεί ευχαρίστηση, αλλά για να επηρεάσουν την κατανόηση των άλλων ανθρώπων, των καταστάσεων και των γεγονότων, για να παρουσιάσουν τις γνώσεις τους όσον αφορά τη λειτουργία της οργάνωσης και τέλος να δείξουν πιστοί προς τα υπόλοιπα μέλη. Οι ιστορίες σε μια οργάνωση είναι αφηγήσεις που εστιάζουν στην αλληλουχία ορισμένων γεγονότων, τα οποία προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση. Η αφήγηση της ίδιας ιστορίας από διαφορετικά άτομα είναι πιθανό να διαφέρει ανάλογα με τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τις διαδικασίες, τους επίσημους και ανεπίσημους κανόνες, τη συνέπεια και συμμόρφωση απέναντι τους, όπως και τη κοινωνική θέση (Perrow 1979). Τα σύμβολα μπορεί να είναι λόγια, αντικείμενα, όροι, πράξεις, χαρακτηριστικά των ατόμων που δηλώνουν κάτι διαφορετικό, και έχουν νόημα για ένα άτομο ή μια ομάδα. Οι έλεγχοι των συστημάτων περιλαμβάνουν διατάξεις για το πώς πρέπει να λειτουργεί μία επιχείρηση αλλά και για την ποιότητα που θα παρέχει. Οι Berg και Kreiner (1990) υποστηρίζουν πως η αρχιτεκτονική του κτιρίου που στεγάζει την επιχείρηση έχει σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά των εργαζόμενων όσον αφορά τον τρόπο που αλληλεπιδρούν, που επικοινωνούν και εκτελούν τα καθήκοντα τους. Η οργανωσιακή δομή αναφέρεται στις

ενέργειες εκείνες που διαχωρίζουν, ομαδοποιούν και συντονίζουν τα εργασιακά καθήκοντα. Περιλαμβάνει τόσο την επίσημη ιεραρχία καθώς και τις άτυπες δομές και τα δίκτυα του οργανισμού. Τα συστήματα ελέγχου ορίζουν τι είναι σημαντικό για την επιχείρηση ώστε να επικεντρωθεί σε αυτό η απαιτούμενη προσοχή. (Kemp, Dwyer, 2001). Ο Rasmussen (1997, p.191) υποστήριξε πως αντί να μπαίνει σε προτεραιότητα ο έλεγχος της συμπεριφοράς των ατόμων μέσω της καταπολέμησης των αποκλίσεων από ένα συγκεκριμένο προγραμματισμένο σχέδιο, το επίκεντρο πρέπει να είναι ο έλεγχος συμπεριφοράς μεν, αλλά κάνοντας ταυτόχρονα σαφή τα όρια των εργαζομένων και δίνοντας ευκαιρίες ώστε να αναπτύξουν προσωπικές δεξιότητες μέσα από τις αποκλίσεις.

Οι εταιρίες χρησιμοποιούν σύμβολα (πρότυπα, τελετές και εκδηλώσεις) για να δυναμώσουν τη στρατηγική-κουλτούρα του (Dwyer, 2001). Ο τύπος της γλώσσας και ορολογίας που χρησιμοποιείται μεταξύ των υπαλλήλων και προς άτομα εκτός της επιχείρησης αντανακλά και συμβολίζει τις αξίες που θεωρούνται σημαντικές. Σε κάθε οργάνωση υπάρχει διαφορετική ορολογία, εκφράζοντας διαφορετικές αξίες (Schein, 1984). Θα πρέπει να υπάρχει κοινή αντίληψη από όλους, της εταιρικής γλώσσας και συνειδητοποίηση των σοβαρών προβλημάτων επικοινωνίας που μπορούν να προκύψουν από τα άτομα μεμονωμένα ή και τα τμήματα της ίδιας οργάνωσης.



## 2.6 ΚΑΝΟΝΕΣ

Οι κανόνες είναι πόροι για τη δημιουργία δράσης, καθορίζουν τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση και αποτελούν πρότυπα, σύμφωνα με τα οποία εκτελούνται οι ζητηθείσες διαδικασίες προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί των κανόνων. Ο Cohen, (1995) θεωρεί ότι ο κανόνας είναι μια σχέση η οποία επιτρέπει στα άτομα να δώσουν το έναυσμα για μια ενέργεια όταν παρουσιαστεί η συνθήκη για αυτή. Η διαδικασία ανταπόκρισης σε αυτή τη συνθήκη μπορεί να είναι είτε αυτόματη, είτε εσκεμμένη και συνειδητή. Ο Hodgson (1995), ορίζει τους κανόνες σαν μοντέλα σκέψης και συμπεριφοράς, τα οποία μπορούν να υιοθετηθούν είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα από τα άτομα. Περιγράφει τους κανόνες ως το μέσο καθορισμού των ορίων δράσης (δηλαδή προδιαγεγραμμένων συμπεριφορών) του προσωπικού και σύμφωνα με τον Kieser (1998) οι κανόνες δεν είναι αυτές καθαυτές δράσεις, αλλά το έναυσμα για την ανάπτυξή τους. Βιβλιογραφικά, οι κανόνες υποδιαιρούνται σε δυο κατηγορίες, τους τυπικούς (αυτοί που ορίζουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των οργανωτικών μελών με ακρίβεια) και τους άτυπους κανόνες (εδώ συναντάμε τις επαναλαμβανόμενες διαδικασίες και την κουλτούρα της επιχείρησης οι οποίες καθορίζουν τις κινήσεις του προσωπικού χωρίς όμως να υπάρχουν σε γραπτή μορφή οι εντολές). Οι κανόνες λοιπόν, έχουν τη δυνατότητα να συντονίσουν τη λειτουργία της ομάδας, να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων, τις σχέσεις μεταξύ τους και τις συμπεριφορές τους και τους τρόπους και τις διαδικασίες εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Το είδος των κανόνων και ο βαθμός συμμόρφωσης των υπαλλήλων σε αυτούς, προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητά τους. Οι Hale και Swuste (1998) διέκριναν τρία είδη κανόνων με βάση την κατάταξη των δραστηριοτήτων.

- **Κανόνες στόχου:** αφορούν τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.
- **Κανόνες διαδικασίας:** καθορίζουν με ποιο τρόπο οι αποφάσεις, σχετικά με ένα σχέδιο δράσης, μπορούν να υλοποιηθούν.
- **Κανόνες δράσης:** ορίζουν συγκεκριμένες δράσεις.

Οι κανόνες διαδικασίας θεωρούνται κατάλληλοι για τον σχεδιασμό ενός σταθερού και ταυτόχρονα ευέλικτου συστήματος. Επίσης, ενώ οι κανόνες της διαδικασίας-γενικά θεωρείται- ότι έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν τη ροή εργασίας και την ασφάλεια, καθίσταται προφανές ότι τα άτομα χρειάζονται περισσότερες ατομικές ικανότητες, κατάρτιση και συνολική εμπειρία από όταν εργάζονται κάτω από αυστηρούς κανόνες

δράσης (Grote & Weichbridt, 2007). Με την επιλογή κανόνων διαδικασιών ή κανόνων στόχων δίνεται στα άτομα η δυνατότητα προσωπικής απόφασης για την εφαρμογή των κανόνων.

### **2.6.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΑΝΟΝΩΝ**

Κάθε επιχείρηση με οφείλει να εντοπίσει και να θέσει σε εφαρμογή εκείνους τους κανόνες και τις διαδικασίες που θα την οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα. Για να δημιουργήσουμε ένα σύνολο κανόνων προϋποτίθεται ως απαραίτητη συνθήκη, η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, η αλληλεξάρτηση τους, οι κοινοί στόχοι και η συνοχή της ομάδας. Κρίνεται απαραίτητο ο κάθε ένας να κατανοεί το ρόλο των συνεργατών, των υφισταμένων και των ανώτερων του. Η εμπιστοσύνη στην αρμοδιότητα, η γνώση γύρω από τις ευθύνες των υπολοίπων μέσα στην επιχείρηση βελτιώνει την κατανόηση μεταξύ των υπαλλήλων και δημιουργεί τάσεις συνεργασίας και αλληλοβοήθειας. Από τα παραπάνω διαμορφώνονται οι συνθήκες για τη διαμόρφωση κανόνων σχετικά με το πώς θα λειτουργεί η ομάδα, πώς θα λαμβάνονται οι αποφάσεις, ποιες είναι αποδεκτές συμπεριφορές, πώς θα αξιολογηθούν τα αποτελέσματα, ποιο είναι το επιθυμητό ύψος απόδοσης και πώς συνδέεται η επιχείρηση με το περιβάλλον της. Οι εργαζόμενοι έχοντας αποσαφηνίσει πλέον του στόχους και τα καθήκοντα τους και έχοντας καθορίσει της διαδικασίες και τους κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης συγκεντρώνονται στην επίτευξη όσο το δυνατόν καλύτερα των στόχων τους. Τα μέλη πια αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και καταβάλλουν προσπάθειες για να συμβάλλουν στην οργάνωση και την άψογη λειτουργία της. Οι προϊστάμενοι, από την πλευρά τους, πραγματοποιούν ανά τακτά χρονικά διαστήματα αξιολογήσεις της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του παρόντος συστήματος και αυτό μπορεί να οδηγήσει στον επαναπροσδιορισμό των στόχων, των ρόλων, των καθηκόντων, των διαδικασιών και των κανόνων. Να σημειωθεί πως αν οι εξωτερικές και εσωτερικές αλλαγές είναι συχνές και οι κανόνες είναι πάρα πολλοί, μπορούν να παρεμποδίσουν τα άτομα να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους στις νέες συνθήκες. Σε αυτές τις επιχειρήσεις χρειάζεται ισορροπία μεταξύ ελαστικότητας και τυποποίησης.

Σε ένα ιδανικό περιβάλλον, μέσω κανόνων μπορούμε να καθορίσουμε διαδικασίες και επιθυμητές καταστάσεις ενώ παράλληλα υπάρχει περιθώριο ατομικής- προσωπικής απόφασης. Οι κανόνες θα πρέπει να είναι περισσότερο θεωρητικοί, να καθοδηγούν και προσανατολίζουν την ατομική συμπεριφορά. Ο βαθμός ευελιξίας ενός κανόνα εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων. Επιπλέον, ορισμένες διαδικασίες εργασίας απαιτούν μόνο μια

γενική καθοδήγηση από τους κανόνες ενώ ταυτόχρονα υπάρχουν και αυτές όπου για να επιτευχθούν χρειάζονται να καθοριστούν με μεγάλη λεπτομέρεια, για παράδειγμα λαμβάνοντας υπόψη τα επίπεδα αβεβαιότητας της επιχείρησης. (Grote & Weichbridt, 2007). Συμφώνα με την παραπάνω προσέγγιση άρχισαν να αναπτύσσονται τυπολογίες όσον αφορά τους κανόνες προκειμένου να σχεδιαστούν συστήματα άμεσα προσαρμοσμένα στις ανάγκες για καθοδήγηση, αυτονομία και έλεγχο της κάθε επιχείρησης στα διάφορα στάδια ρύθμισης των δραστηριοτήτων. Για την εξασφάλιση της ασφάλειας του συστήματος αλλά και της ελευθερίας στον προσανατολισμό του ανθρώπινου παράγοντα μπορούν να δοθούν οι κατάλληλες εξηγήσεις και να οριστούν τα σύνορα της προσωπικής βούλησης, δηλαδή μέχρι που επιτρέπεται να επεμβαίνει ο εργαζόμενος. Τα παραπάνω ζητήματα όπως έχουν τεθεί βιβλιογραφικά, αποτελούν ένα καλό σημείο έναρξης για την ανάπτυξη της ιδέας των ευέλικτων κανόνων. (Grote & Weichbridt, 2007).

Πέρα από τους κανόνες, η διαδικασία δημιουργίας και τροποποίησης των κανόνων είναι πολύ σημαντική για τη παροχή ευελιξίας στις επιχειρήσεις. Έτσι μέσω των κανόνων μπορούμε να προτείνουμε διαφόρους τρόπους χειρισμού συστημάτων. Επιπρόσθετα πρέπει να τονίσουμε πως οι ευέλικτοι κανόνες δεν είναι ενάντια στο σύστημα σφιχτών κανόνων ενώ κάτω από αυστηρές προδιαγραφές αποτελούν το καταλληλότερο εργαλείο διοίκησης της γνώσης. Σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν τμήματα και διαδικασίες που είτε πρέπει να τυποποιηθούν σε μεγάλο βαθμό είτε να προσφέρουν ευελιξία στα άτομα που λειτουργούν σε αυτή ώστε να χειρίζονται την κάθε αβεβαιότητα μέσω λεπτομερών διαδικασιών. (Gudela Grote & Johann C. Weichbridt, 2007).

### **2.7.2. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ**

Από τα μέσα της δεκαετίας του '60 και ύστερα η έρευνα προσανατολίζεται στους τρόπους με τους οποίους δημιουργείται ένα αποδοτικό «οργανωτικό κλίμα, δηλαδή μια ευχάριστη ατμόσφαιρα συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των μελών, που επιτρέπει καλύτερη και ταχύτερη κατανόηση των σκοπών μιας οργάνωσης. Το οργανωτικό κλίμα θεωρήθηκε ως το στοιχείο εκείνο που θα μπορούσε να επηρεάσει θετικά την ατομική συμπεριφορά αλλά και τη συνολική εικόνα της οργάνωσης προς τα έξω. Από τη δεκαετία του '80 και μετά παρατηρείται ριζική μεταστροφή στην οργανωτική επικοινωνία, όπου το ενδιαφέρον των επιστημόνων αλλάζει προσανατολισμό και από τις καθαρά ποσοτικές εμπειρικές έρευνες καταγραφής χαρακτηριστικών, στάσεων και αντιλήψεων των μελών στρέφεται στις έρευνες που μελετούν το νοηματικό περιεχόμενο των μηνυμάτων, τις

συμβολικές πράξεις στις οργανώσεις κλπ. Οι νέες θεματικές που απασχολούν τους ερευνητές αφορούν τα οργανωτικά γεγονότα, τη πολύπλευρη στρατηγική, τη γλώσσα και τους γλωσσικούς κώδικες, σύμβολα και εκφράσεις της κουλτούρας στις οργανώσεις, τον αφανή έλεγχο, το δημόσιο λόγο, τις διαπραγματεύσεις κ.ά. (Eisenberg 1984, Bantz 1985). Με τον όρο προσαρμοσμένοι κανόνες, εννοούνται οι κανόνες εκείνοι που ενεργοποιούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου, στα οποία ενφωλιάζει η εμπειρική/άρρητη γνώση. Στο προηγούμενο κεφάλαιο είδαμε ότι η εμπειρική γνώση συνδέεται με τις αξίες, τα πιστεύω, την κουλτούρα και τον ψυχισμό του κάθε ανθρώπου. Για να ενεργοποιηθούν οι συμπεριφορές και οι ρουτίνες που συνδέονται με αυτά τα χαρακτηριστικά, θα πρέπει να σύστημα το κανόνων που διέπουν το υποσύστημα διαμόρφωσης, διαχείρισης, επεξεργασίας και συσχετίσεων των θέσεων εργασίας, να λαμβάνει υπόψη του, να αναδεικνύει και να αξιολογεί όλα αυτά τα χαρακτηριστικά. Η διαφορά των ευέλικτων κανόνων με τους προσαρμοσμένους, έγκειται, στο ότι οι ευέλικτοι κανόνες λαμβάνουν υπόψη μόνο τα χαρακτηριστικά εκείνα που διαμορφώνουν το εργασιακό προφίλ του εργαζομένου (σύμφωνα με την έκθεση του MIT «Collaborative Project», 2004 και την έρευνα του οργανισμού Society Human Resource Management, 2008), ενώ οι προσαρμοσμένοι κανόνες προϋποθέτουν την αναγνώριση του συνόλου των χαρακτηριστικών του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά, εμπεριέχουν την συναίνεση του και ως εκ τούτου, δεν έχουν έντονα υποχρεωτικό χαρακτήρα. Τα χαρακτηριστικά της εμπειρικής γνώσης, λοιπόν, θα μπορούσαν να «ενεργοποιηθούν» και να ενσωματωθούν σε συμπεριφορές, μόνο εφόσον γίνουν αντιληπτά και χρησιμοποιηθούν από τη διοίκηση όλα εκείνα τα στοιχεία που διαμορφώνουν την ανθρώπινη προσωπικότητα, ψυχισμό, κουλτούρα και εν γένει υπόσταση. Ενόσω η έρευνα προσθέτει την έννοια της προσαρμογής των κανόνων στη βιβλιογραφία, μένει να απαντηθεί το πώς θα γίνει η προσαρμογή τους, η οποία μέχρι σήμερα γίνεται σε πολλές επιχειρήσεις με καθαρά εμπειρικό τρόπο, στο σημείο της εργασίας. Σε πολλές περιπτώσεις, οι διευθυντές αναθέτουν συγκεκριμένες εργασίες σε συγκεκριμένους εργαζόμενους, με τους οποίους γνωρίζονται και έχουν διαμορφώσει μια συγκεκριμένη «εικόνα», για αυτούς. Απαντώντας στο ερώτημα του πώς θα γίνει η προσαρμογή, στα πλαίσια της διατριβής αναπτύχθηκε το εργαλείο αξιολόγησης του προσωπικού, το οποίο στηρίζεται στην λογική της ασάφειας, προκειμένου να δοθεί ένα συγκεκριμένο εύρος τιμών σε υποκειμενικά χαρακτηριστικά.

Τίθεται όμως το ερώτημα του κατά πόσο η προσαρμογή των κανόνων στην πολύπλευρη προσωπικότητα των εργαζομένων, θα επηρεάσει την αποτελεσματική λειτουργία των

διαύλων επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση. Μήπως αυτή η συνολική «αποτίμηση» της προσωπικότητας λειτουργήσει ανασταλτικά στην καθαρότητα του μηνύματος;

Βασική παράμετρος της λειτουργίας των κανόνων είναι η διασφάλιση της καλής επικοινωνίας και της βεβαιότητας ότι το «μήνυμα» θα περάσει δίχως απώλειες στον αποδέκτη του (Wu 2009). Στο θέμα αυτό, ο Lasswell (1948), ερευνώντας τις αναγκαίες και ικανές συνθήκες της αποτελεσματικής επικοινωνίας, επιχείρησε να διαμορφώσει με τις απλοϊκές ερωτήσεις του, το πλαίσιο μεταφοράς της πληροφορίας καθώς και τη διαδικασία της. Ποιος ρωτά; Ποιός απαντά και γιατί;. Ο Lasswell διατυπώνει τη θέση ότι η πληροφορία για να μεταβιβαστεί πρέπει να ενταχθεί σε έναν διάλογο, ο οποίος θα είναι καθορισμένος και δομημένος με αυστηρό τρόπο. Οι Izard, 1990, Rosenfeld-Plax, 1977, Argyle, 1988, Ellis και Beattie (1986) κ.α υποστηρίζουν ότι ο διάλογος αυτός θα μπορούσε να είναι λεκτικός ή μη λεκτικός, στην ουσία άτυπος ή μη, συνειδητός ή υποσυνείδητος. Στη συνέχεια ο θεμελιωτής της σύγχρονης πληροφορικής ο Shannon επικεντρώνεται όχι πλέον στη διαδικασία, αλλά στους παράγοντες που δυσχεραίνουν τη λήψη του μηνύματος, το οποίο ονομάζει «θόρυβος». Ο ίδιος αναφέρει ότι το μήνυμα θα πρέπει να ανασυγκροτηθεί και να προσαρμοστεί στο κανάλι και το δέκτη, έτσι ώστε να γίνει λιγότερο δεκτικό σε παρεμβολές. Με τον ίδιο ουσιαστικό τρόπο ο Schramm (1954) εστιάζονται στη διαδικασία της κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης του μηνύματος, θέτοντας την παράμετρο της προσαρμογής του στο σύστημα και τον αποδέκτη. Στα δύο τελευταία επίπεδα της πυραμίδας της επικοινωνίας οι Riley & Riley (1959), ενέπλεξαν το ρόλο του περιβάλλοντος με εξαιρετικό τρόπο, υποστηρίζοντας ότι επιδρά σημαντικά στη διαμόρφωση του συστήματος, της διαδικασίας και των παραγομένων παρεμβολών, ενώ τέλος ο Dance (1967), επικεντρώνεται στο δυναμικό χαρακτήρα της επικοινωνίας και υποδηλώνει την αναγκαιότητα διαρκούς προσαρμογής της με το περιβάλλον που διαμορφώνεται. Μια από τις κύριες υποθέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια της διατριβής είναι να αποσαφηνιστεί το κατά πόσο η ανάπτυξη προσαρμοσμένων κανόνων θα μπορούσε να προσθέσει στη προστασία του μηνύματος, της πληροφορίας ή της γνώσης, από πιθανές παρεμβολές. Τέλος, οι συμπεριφορές και οι ρουτίνες, ως οχήματα μεταβίβασης της άρρητης γνώσης, ως εκφράσεις του συνειδητού αλλά και του ασυνείδητου, αποτελούν ειλικρινείς εκφράσεις της εμπειρίας, ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό την «ειλικρίνεια» του προσώπου που τις αναπτύσσει.

## **2.8. ΡΟΥΤΙΝΕΣ**

Οι επιχειρήσεις δρουν και ανταγωνίζονται σε ένα περιβάλλον με μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας. Οι διοικήσεις όμως έχουν συγκεκριμένους στόχους για τα οικονομικά αποτελέσματα τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Η ανάγκη επίτευξης ενός προβλεπόμενου αποτελέσματος μέσα σε ένα πλαίσιο αβεβαιότητας οδηγεί τη διοίκηση σε σχεδιασμό συγκεκριμένων, δομημένων, πολύπλοκων και αναλυτικών διαδικασιών, αξιοποίησης εταιρικών πόρων και δεξιοτήτων που ορίζονται ως ρουτίνες. Οι διαδικασίες αυτές αναπτύσσονται αργά, βασίζονται σε ήδη υπάρχουσα γνώση της επιχείρησης, διαθέτουν πολύ μικρό βαθμό πειραματισμού και καταλήγουν σε ένα προβλέψιμο αποτέλεσμα. (Nelson και Winter, 1982; Winter, 2003) Η δυναμική του περιβάλλοντος είναι ένα βασικό στοιχείο στην προσέγγιση των ρουτινών. Ο βαθμός συγκρότησης και πολυπλοκότητας των ρουτινών εξαρτάται από το ρυθμό των αλλαγών του περιβάλλοντος. Σε έναν κλάδο με συνεχόμενες τεχνολογικές αλλαγές είναι δύσκολο να υλοποιήσει μία επιχείρηση διαδικασίες αναλυτικές και πολύπλοκες, εφόσον θα πρέπει να αλλάζουν σε μικρά χρονικά διαστήματα προσαρμόζοντας την επιχείρηση στα νέα δεδομένα. Σε δυναμικές αγορές οι ρουτίνες έχουν μία περισσότερο πειραματική φύση, είναι λιγότερο δομημένες, στοχεύουν στην απόκτηση νέας γνώσης και το αποτέλεσμά τους είναι λιγότερο προβλέψιμο. (Eisenhardt και Martin, 2000; Nelson και Winter, 1982; Winter, 2003) Κάποιοι ερευνητές κατηγοριοποιούν τις ρουτίνες σε στατικές και δυναμικές ή σε λειτουργικές και ανιχνευτικές. Οι στατικές ή λειτουργικές ρουτίνες τροποποιούν τις δομές της επιχείρησης, βάσει της ήδη υπάρχουσας γνώσης και εμπειρίας, ενώ αντίθετα οι δυναμικές ή ανιχνευτικές ρουτίνες συνεισφέρουν στη δημιουργία νέας γνώσης και εμπειριών τροποποιώντας αλλά και αναπτύσσοντας νέες δομές. (Zollo και Winter, 2002) Συνοψίζοντας τα παραπάνω, τη μικρότερη μονάδα ανάλυσης του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης αποτελούν οι εταιρικοί πόροι. Εταιρικοί πόροι και δεξιότητες ανάπτυξης και διαχείρισής τους χρησιμοποιούνται από ρουτίνες, είτε για την υλοποίηση ενός προβλέψιμου αποτελέσματος είτε για την ανάπτυξη νέων, καινοτόμων, λιγότερο δομημένων προσεγγίσεων.

Η ανάπτυξη συμπεριφορών που καθορίζονται από κανόνες, αποτυπώνονται σε ρουτίνες, οποίες βασίζονται στην ήδη υφιστάμενη γνώση, αλλά έχουν και τον χαρακτήρα της υποσυνείδητης εφαρμογής στην εργασιακή καθημερινότητα. Ως παράδειγμα θα αναφερθεί η υπόδειξη σε έναν νέο εργαζόμενο σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση τύπου village το πως θα μεταβεί από το σημείο Α στο σημείο Β, που βρίσκεται αρκετά μακριά στο ξενοδοχειακό συγκρότημα. Στην αρχή ο υπάλληλος θα τηρήσει πιστά τις σημειώσεις του αυτοσχέδιου χάρτη που θα του σχεδιάσει (πιθανότατα σε κάποια χαρτοπετσέτα) ο εντολέας του. Τη

δεύτερη φορά, ο χάρτης θα είναι επίσης χρήσιμος, την τρίτη φορά ίσως, την τέταρτη όμως πιθανότατα όχι. Ο υπάλληλος μετά από αρκετές μεταβάσεις από το σημείο Α στο Β θα ανακαλύψει και άλλους τρόπους, θα βρει κάποια συντομότερη διαδρομή και στο τέλος θα είναι σε θέση να υποδείξει σε άλλους, νεότερους υπαλλήλους το πώς θα ολοκληρωθεί η μετάβαση. Ουσιαστικά λοιπόν, οι ρουτίνες, δηλαδή οι διαδρομές που θα εφεύρει ο υπάλληλος αντικατοπτρίζουν την εμπειρική γνώση που λαμβάνει και αναπτύσσει μέσα από την επανάληψη της διαδικασίας. Οι Feldman & Pentland (2003) έδειξαν πως οι ρουτίνες μπορούν να γίνουν πηγή για μεταβολές ορίζοντας τες ως ένα τακτικό και προβλέψιμο μοντέλο συμπεριφοράς των επιχειρήσεων, που είναι μέρος της επαναληπτικής διαδικασίας που αποτελεί έναν οργανισμό. Ο Cohen (1995). Επεσήμανε ότι έχουν αυτονομία κατά τη διάρκεια της επανειλημμένης εφαρμογής τους, ενώ ο Reynaud (1996). Ανέφερε ότι κάθε ρουτίνα σχετίζεται με μια συγκεκριμένη εργασία, νοητική ή σωματική, στο πλαίσιο μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας, και παρέχει δράση σύμφωνα με τις οδηγίες που καθορίζονται από τους κανόνες ανάλογα με τις περιστάσεις.

Ο Saviotti (1991), επεκτείνοντας την έννοια των Nelson και Winter (1982), δείχνει ότι στους κόλπους των επιχειρήσεων, οι ρουτίνες είναι σταθερά μοντέλα εσωτερικών δραστηριοτήτων που αντιμετωπίζουν «περιβαλλοντικά ερεθίσματα» και έχουν σχεδιαστεί για να επιλύουν μια συγκεκριμένη ομάδα διαφόρων προβλημάτων. Σύμφωνα με τον Saviotti (1991), μια ρουτίνα είναι η ένωση ενός συνόλου εξωτερικών ερεθισμάτων με ένα σύνολο εσωτερικών οργανωτικών απαντήσεων. Παρόλα αυτά, βάσει της θεωρίας της εξέλιξης, όταν μια εσωτερική δομή ενός καθορισμένου συστήματος κυμαίνεται ευρέως όσον αφορά τις αποκρίσεις σε περιβαλλοντικά ερεθίσματα, δεν έχει ούτε συνοχή ούτε σταθερότητα. Κατά τον ίδιο τρόπο, οι Pentland και Rueter (1994) ορίζουν τις ρουτίνες ως ένα καθορισμένο σύνολο παρατηρούμενων μοντέλων δράσης, το οποίο έχει σειριακή δομή και οι ρουτίνες είναι παρόμοιες λειτουργικά. Ο ορισμός αυτός καθορίζει με σαφήνεια τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς τους. Ένας άλλος ορισμός, που αναπτύχθηκε από μια ομάδα εργασίας που συνήλθε στη Σάντα Φε το 1995 (Cohen, 1995), παρουσίασε ένα πιο διευρυμένο ορισμό των ρουτινών ως μια «εκτελέσιμη δυνατότητα για επαναλαμβανόμενη επίδοση σε ορισμένο πλαίσιο που έχει διδαχθεί ένας οργανισμός αποκρινόμενος σε επιλεγμένες πιέσεις». Αυτή η έννοια της ρουτίνας συμβάλλει με τη γνωστική ψυχολογία όσον αφορά την επιλογή, την ικανότητα και τη μάθηση, καθώς και τον ρόλο του γενικότερου πλαισίου (Context). Γενικότερο πλαίσιο σημαίνει ότι η ρουτίνα διαμορφώνεται από εξωτερική μνήμη ή μέσω εκπροσώπησης των τμημάτων των ρουτινών. Ωστόσο, η έμφαση σε αυτόν τον ορισμό είναι

στην μάθηση που υποδηλώνει την πιθανότητα του **σιωπηρού και αυτόματου** χαρακτήρα της ρουτίνας και του αποτελέσματος της διαδικασίας επιλογής.

Οι ρουτίνες επιτρέπουν αποδοτικές συντονισμένες ενέργειες. Χωρίς αυτές, οι οργανισμοί δεν θα είχαν αποτελεσματικές δομές για συλλογική δράση, όπως ένα μηχανισμό, για τη δημιουργία δυναμικών δυνατοτήτων. Δηλαδή, **οι ρουτίνες παρέχουν την δυνατότητα κατασκευής εσωτερικών και εξωτερικών εξειδικεύσεων, προκειμένου να αντιμετωπιστούν ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα** (Teese κ.ά., 1997). Ακόμη, ο Reynaud (1995-1997) υποστηρίζει ότι μια ρουτίνα είναι ρεαλιστικό μέσο για την επίλυση ενός προβλήματος για το οποίο ο κανόνας δίνει μια θεωρητική, αφηρημένη και γενική απάντηση. Με τον ορισμό αυτό, οι κανόνες αποτελούν το υπόβαθρο των ρουτινών. Δεν είναι δυνατόν να υιοθετηθούν ρουτίνες χωρίς να υπάρχουν κανόνες. Οι ρουτίνες είναι συμπεριφορές βασισμένες σε κανόνες. Είναι δύσκολο να βρεθεί μόνο ένας ορισμός για την ρουτίνα. Ωστόσο, οι ορισμοί αυτοί συμπίπτουν στα ακόλουθα χαρακτηριστικά: οι ρουτίνες είναι συμπεριφορές βασισμένες σε κανόνες, ο όρος «συμπεριφορά» σημαίνει ότι οι ρουτίνες υπάρχουν ως ρεαλιστικό μέσο για την επίλυση ενός προβλήματος, δηλαδή ως ένα σύνολο παρατηρημένων ενεργειών. Ότι οι ρουτίνες συμβάλλουν στη μάθηση, σημαίνει ότι μπορούν να διδαχθούν είτε σιωπηρά είτε ρητά. Έτσι, οι ρουτίνες μπορούν να συλληφθούν καταρχήν, ως ένα δίκτυο συντονισμένων σχέσεων που συνδέουν συγκεκριμένους πόρους, χωρίς τους οποίους οι ρουτίνες δεν θα μπορούσαν να υπάρξουν. Και δεύτερον, οι ρουτίνες μπορούν να θεωρηθούν ως γενεσιουργές δυνατότητες. Χωρίς αυτές, οι οργανισμοί δεν θα είχαν αποτελεσματικές δομές για τις συλλογικές δράσεις, όπως ένα μηχανισμό για τη δημιουργία δυναμικών δυνατοτήτων. Δηλαδή, τη δυνατότητα κατασκευής των εσωτερικών και εξωτερικών εξειδικεύσεων για την αντιμετώπιση ταχέως μεταβαλλόμενων περιβαλλόντων (Teese, 1997). Ωστόσο, η πρόκληση για έναν οργανισμό είναι να αναγνωρίσει τις διάφορες μορφές με τις οποίες οι εξειδικεύσεις δράσης έχουν ενσωματωθεί από τους οργανισμούς με μορφή στρατηγικών. Μια κεντρική λειτουργία των ρουτινών είναι να μειωθεί η πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα για τους επιμέρους υπευθύνους λήψης αποφάσεων. Οι βασικοί μηχανισμοί με τους οποίους επιτυγχάνεται αυτό είναι μέσω: τμηματοποίησης, τυποποιημένων επιχειρησιακών διαδικασιών (προγράμματα), ιεραρχίας, και οργανωσιακής κουλτούρας. Η αρχή της ρουτίνας, όπως καθορίζεται με γραπτή διαδικασία, θα πρέπει να τεθεί σε εφαρμογή και να προσαρμοστεί στις ανάγκες μιας συγκεκριμένης κατάστασης. Η καθημερινή πρακτική μπορεί να διαμορφώσει τις ρουτίνες ακόμη και να δημιουργήσει καινούριες. Οι ρουτίνες βοηθάνε μέσω της καθοδήγησης, της λογιστικής και των



παραπομπών και η καθοδήγηση επιτυγχάνεται μέσα από ρουτίνες που χρησιμοποιούνται ως στόχοι για μια δράση. Να σημειώσουμε πως για την παροχή εξηγήσεων για το τι πρέπει να γίνει, οι ρουτίνες υποστηρίζουν ενέργειες λογιστικής. (Grote & Weichbridt, 2007). Οι ρουτίνες μπορούν να παρέχουν απλές ετικέτες για πολύπλοκες μορφές δράσεων, οι οποίες θα είναι κατανοητές αναφορικά με τα σύνολα ενεργειών. Από την άλλη οι ρουτίνες πρακτικά είναι απαραίτητες για τη δημιουργία και συντήρηση των ρουτινών ως αρχή. Ταυτόχρονα, η ρουτίνα πρακτικά, μπορεί επίσης να τροποποιήσει τη ρουτίνα ως αρχή, μέσω νέων τρόπων δράσης, διαπιστώνοντας ποια είναι η καλύτερη υπό τις συγκεκριμένες περιστάσεις. Το αν θα ενσωματωθούν οι διάφορες τροποποιήσεις στις ρουτίνες εξαρτάται για παράδειγμα, σχετικά με τη δύναμη των αντίστοιχων οργανισμών να μετατρέψουν τις εξαιρέσεις τους σε κανόνες. Οι ρουτίνες μπορούν συνεχώς να είναι η πηγή για αλλαγή και ευελιξία, για τις οποίες δεν είναι γνώστες οι ακριβείς προϋποθέσεις (Feldman & Pentland, 2003).

Οι ρουτίνες, ως διαδικασίες μάθησης, εξαρτώνται από το πλαίσιο και τη διαδρομή, που σημαίνει ότι καθορίζονται σε σχέση με το πλαίσιο, τις δομές και διαδικασίες και υποστηρίζονται από τους τρέχοντες τρόπους που γίνονται τα πράγματα. Με τον ίδιο τρόπο η μάθηση μπορεί να θεωρηθεί ως κοινωνική κατασκευή, που τοποθετεί τη γνώση πίσω στο γενικό πλαίσιο, το οποίο έχει νόημα. Το τι μαθαίνεται είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τις συνθήκες υπό τις οποίες έχει μαθευτεί και ενσωματωθεί σαν ρουτίνα. Έτσι, το ρεπερτόριο των ρουτινών των επιχειρήσεων περιορίζει τη μελλοντική της συμπεριφορά και, επιπλέον, στηρίζεται στην ερμηνεία του παρελθόντος περισσότερο από τη πρόβλεψη του μέλλοντος. Οι επιχειρήσεις μπορεί να αναμένονται ότι θα συμπεριφερθούν στο μέλλον, σύμφωνα με τις ρουτίνες που έχουν εφαρμόσει στο παρελθόν (Nelson και Winter, 1982, March και Levitt, 1995). Με τον τρόπο αυτό, η έννοια της ρουτινας αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία μιας και οι οργανισμοί θέλουν να είναι πιο προσαρμόσιμοι στην αλλαγή. Η μελέτη απέδειξε ότι ρουτίνες μπορούν να αναπτυχθούν μέσα από μια διαδικασία μάθησης, επισημαίνοντας ιδιαίτερα τη συνεχώς μεταβαλλόμενη φύση των οργανισμών. Αυτή η σταδιακή αλλαγή των ρουτινών, τόσο του ατόμου (συνήθειες), όσο και των οργανισμών συμβαίνει λόγω της επίδρασης παραγόντων όπως η δομή, η στρατηγική, το περιβάλλον, η τεχνολογία, ο πολιτισμός και οι γνωστικές διαδικασίες, οι οποίες επηρεάζουν τόσο το άτομο (συνήθειες) όσο και τον οργανισμό. Το κατάλληλο θεωρητικό υπόβαθρο για τη διαχείριση της αβεβαιότητας, καθώς και οι οργανωτικές ρουτίνες είναι επαρκείς για να εξασφαλίσουν την επιθυμητή ασφάλεια σε επιχειρήσεις υψηλού κινδύνου.

### **2.8.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΡΟΥΤΙΝΕΣ**

Οι οργανωτικές ρουτίνες έχουν οριστεί ως επαναλαμβανόμενα αναγνωρισμένα μοτίβα αλληλοεξαρτώμενων ενεργειών, που πραγματοποιούνται από πολλαπλούς φορείς (Feldman & Pentland, 2003, p. 95). Οι ρουτίνες αναπτύσσονται στους οργανισμούς επειδή είναι λειτουργικές για τη μείωση της πολυπλοκότητας και της αβεβαιότητας και μπορεί να αυξήσουν τη σταθερότητα, τη διαχείριση έλεγχου και τη νομιμότητα.

Λαμβάνοντας υπόψη τη νέα αντίληψη περί της οργανωτικής ρουτίνας δίνεται το επιχείρημα πως η διαρκώς αυξανόμενη τυποποίηση δεν μπορεί να είναι ο μόνος τρόπος για να εξασφαλιστεί η ασφάλεια στους οργανισμούς. Εάν πράγματι οι ρουτίνες έχουν θεσπιστεί και αν η διαδικασία θέσπισης τους επιτρέπει κάποιο βαθμό μεταβλητότητας και αλλαγής τότε ως επόμενο οι ρουτίνες δεν μπορούν να προβληθούν ως εργαλείο προσδιορισμού της δράσης ενός ατόμου πλήρως. Δηλαδή όταν έχουμε έναν κανόνα δεν σημαίνει πως κάθε άτομο θα εκτελέσει τη διαδικασία με τον ακριβή τρόπο που του δίνεται. (Grote Weichbridt, 2007).

Αν είναι δυνατόν να μιλάμε για ευελιξία στις οργανωτικές ρουτίνες, θα μπορούσε να ορίζεται με βάση τη συμπεριφορά. Ωστόσο οι ρουτίνες δεν ελέγχονται από τα άτομα που τις εκτελούν. Ο έλεγχος προσδιορίζεται μόνο από τους κανόνες στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων αναφορικά με την εκπροσώπηση και τον κοινωνικό έλεγχο από πλευράς συμπεριφοράς. Δηλαδή, αυτοί καθορίζουν όρια και όχι ευελιξία. Η ευελιξία περιέχεται εντός των ορίων. Η ευελιξία στους κανόνες τροποποιεί, και διαχωρίζει τα όρια που οι ρουτίνες μπορούν να κινηθούν. Ο Egidi (1994) θεωρεί ότι, όταν ένα μοντέλο δράσης είναι ελλιπές, αυτό το χαρακτηριστικό δίνει ευελιξία στην υλοποίηση των ρουτινών και διευκολύνει την αλλαγή τους. Αυτό είναι δυνατό επειδή οι παράγοντες είναι σε θέση να ολοκληρώσουν τις διαδικασίες μέσω της ικανότητάς τους να μαθαίνουν και να επιλύουν προβλήματα. Αυτό που είναι σημαντικό να σημειωθεί είναι ότι είναι δυνατή η δημιουργία εξειδικεύσεων, όταν οι πόροι μετατρέπονται σε δυνατότητες και οι δυνατότητες στοχεύουν στη δημιουργία εξειδικεύσεων. Ωστόσο, εάν οι ρουτίνες υπογραμμίζουν τις δυνατότητες, έχουν ενσωματωθεί σε μεγάλο βαθμό στο σχετικό ανθρώπινο, φυσικό ή οργανωτικό κεφάλαιο. Αυτό σημαίνει ότι αυτές οι ρουτίνες είναι σε θέση να δημιουργήσουν δυνατότητες από τις ικανότητες που περιέχονται στο σύνολο των φυσικών και ανθρώπινων πόρων τους. Η εξελικτική θεωρία βλέπει αυτές τις οργανωτικές δυνατότητες, ενσωματωμένες σε οργανωτικές ρουτίνες (Winter, 1994). Παράδειγμα ρουτίνας σε ένα ξενοδοχείο είναι ο χαιρετισμός των πελατών κατά την άφιξη και η διαδικασία της παραγγελίας. Ο χαιρετισμός

θα πρέπει να συνοδεύεται από το όνομα του πελάτη και το προσωπικό να είναι φιλικό απέναντι του, αλλά χωρίς να υπερβαίνει τα όρια και τον φέρει σε δύσκολη θέση. (Dwyer, 2001)

### 2.8.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΡΟΥΤΙΝΩΝ

Εδώ οι ρουτίνες θα αναλυθούν σε σχέση με τα αδρανειακά χαρακτηριστικά τους, την οργανωσιακή μνήμη, την εξάρτηση από το πλαίσιο (context) και τις νοητικές απαιτήσεις. Η διαφορά μεταξύ των ρουτινών σαν μοντέλα δράσης και των ρουτινών ως μεταβλητή ιδιότητα αυτών των μοντέλων είναι σημαντική για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών και των λειτουργιών των ρουτινών.

**α. Αδρανειακός χαρακτήρας:** Η αδράνεια είναι η έντονη επιμονή μιας υπάρχουσας επίσημης λειτουργίας. Οι αδρανειακές διαδικασίες προκύπτουν ειδικά λόγω της αντίστασης του οργανισμού σε ανεπιθύμητη αλλαγή στη ρουτίνα, λόγω της έλλειψης πείρας στο να κάνει καινούρια πράγματα (Nelson και Winter, 1982, Freeman και Hannan, 1984). Μερικοί συγγραφείς έχουν αναλύσει την έννοια της αδράνειας με όρους αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, σύμφωνα με την οποία αν οι πρακτικές στο πλαίσιο μιας επιχείρησης είναι αποτελεσματικές, η αδράνεια είναι ευεργετική. Ωστόσο, εάν οι πρακτικές της εταιρείας, είναι αναποτελεσματικές, η αδράνεια αποτελεί πρόβλημα (Rumelt, 1995). Η πιο άμεση απόδειξη της αδράνειας είναι η επιμονή σε αναποτελεσματικές φόρμες και πρακτικές στο πλαίσιο ενός οργανισμού (Argyris, 1992). Εάν οι οργανωτικές ρουτίνες και δομές δεν έχουν αλλάξει για μεγάλο χρονικό διάστημα, είναι πιθανό ότι οι δομές αυτές δεν αλλάζουν την εφαρμογή τους όταν οι περιβαλλοντικές συνθήκες αλλάζουν. Στην οικονομική παράδοση, οργανωτικές αλλαγές σε επίπεδο οικονομικών έχουν επιλυθεί με τα κίνητρα (Rumelt, 1995). Ωστόσο, τα συνήθη μοντέλα εργασίας έχουν μια αδρανειακή δύναμη που μπορεί να είναι πολύ ισχυρότερη από οποιοδήποτε πρακτικό κίνητρο.

Κατά την άποψη αυτή, οι ρουτίνες δίνουν τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να κάνει τη δουλειά της, αλλά και περιορίζουν την ικανότητα της να αλλάξει. Οι Freeman και Hannan (1984) τονίζουν το τελευταίο, συνδέοντας τις οργανωτικές ρουτίνες με τη διαρθρωτική αδράνεια. Έτσι, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ένα παράδοξο μεταξύ ανανέωσης και διατήρησης. Αφήνοντας την αδράνεια εκτός από μια ανάλυση, τα αποτελέσματα των στρατηγικών θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν μη αντιληπτές αλλαγές και η καινοτομική διαδικασία μπορεί να είναι λάθος. Ο αδρανειακός χαρακτήρας μπορεί να φανεί στην

εισαγωγή νέων μοντέλων δράσης ή την εφαρμογή νέας τεχνολογίας ως ένας μηχανισμός για τον έλεγχο των ομάδων και των μελών της ομάδας μέσα στους οργανισμούς. Δηλαδή, οι ομάδες μπορεί να εμποδίσουν την μετάβαση σε ένα νέο μοντέλο για να προστατεύσουν τον εαυτό τους και τα συμφέροντά τους (ισχύς, εξουσία κ.λπ.). Αυτή η στάση επιμένει μέχρι να υπάρχει κάποιος σαφής λόγος να αλλάξει, να αντικατασταθεί ή να εγκαταλειφθεί όπως η εμπειρία της αποτυχίας, ή η πλήρης αλλαγή στην οργανωτική δομή της ομάδας που την κρατάει. Μερικές φορές η αδράνεια μπορεί να συνδέεται με διαρθρωτικές αλλαγές του οργανισμού. Οι Burkhardt και Brass (1993), για παράδειγμα, αναλύοντας τις σχέσεις μεταξύ της εφαρμογής νέων τεχνολογιών, τις ενέργειες των ατόμων, και τη δομή και δύναμη, τονίζουν ότι οι ρουτίνες μπορούν να τροποποιήσουν σταδιακά τη δομή. Ωστόσο, ενώ μια τεχνολογική αλλαγή μπορεί να παρέχει την ευκαιρία για μια αναδιανομή της οργανωτικής δομής και εξουσίας, δεν εγγυάται την αλλαγή αυτή, διότι οι ομάδες εξουσίας επιδιώκουν να διαιωνίσουν το πλεονέκτημα εξουσίας τους μέσω της διαρθρωτικής αδράνειας.

**β. Πλαίσιο και εξάρτηση πορείας:** Τις περισσότερες φορές ο τρόπος με τον οποίο οι κανόνες καθορίζονται και οι ρουτίνες εκτελούνται εξαρτάται από το πλαίσιο, όπως οι υπάρχουσες δομές και διαδικασίες του οργανισμού που υποστηρίζουν τους τωρινούς τρόπους να γίνονται τα πράγματα. Επιπλέον, η σχέση εξουσίας που υπάρχει σε συνδυασμό με το στόχο των στελεχών της και αυτόν των μελών του, καθώς και με τις στρατηγικές των ατόμων που βάζουν τον κανόνα σε εφαρμογή, είναι ειδικά χαρακτηριστικά πλαισίου της ρουτίνας (Reynaud, 1996). Οι Dosi, Teece και Winter (1992) ισχυρίζονται ότι αυτό είναι αποτέλεσμα μιας μάθησης όπως η διαδικασία της δοκιμής, ανατροφοδότησης και αξιολόγησης. Θεωρούν πιθανό ότι πολλοί παράμετροι μπορούν να αλλάξουν συγχρόνως ενώ η πιθανότητα να διεξαχθούν αυτές οι αλλαγές και να διδαχθούν μικραίνει. Έτσι το ρεπερτόριο από ρουτίνες της επιχείρησης περιορίζει την μελλοντική συμπεριφορά και στηρίζεται στην ερμηνεία του παρελθόντος περισσότερο από την πρόβλεψη του μέλλοντος. Οι επιχειρήσεις μπορεί να αναμένεται ότι θα συμπεριφερθούν στο μέλλον, σύμφωνα με τις διαδικασίες που έχουν εφαρμόσει στο παρελθόν (Nelson και Winter, 1982, March και Levitt, 1995, Metcalfe, 1996) .

**γ. Σιωπηρή γνώση:** Ως «σιωπηρή γνώση» ορίζεται εκείνη που περιλαμβάνει την τεχνογνωσία, την χειροτεχνία και τις δεξιότητες που εφαρμόζονται σε ειδικά πλαίσια. Αυτό περιλαμβάνει σχηματικές αναπαραστάσεις, παραδείγματα, πεποιθήσεις, και μεμονωμένες απόψεις. Αυτού του είδους η γνώση είναι δύσκολο να μεταβιβαστεί. Οι Gilbert και Cordey-Hayes (1996) όρισαν αυτήν την έννοια σαν «αναπτυξιακή γνώση», και ισχυρίστηκαν ότι

ενισχύει την οργανική ή ρητή γνώση. Μια σημαντική πτυχή είναι ότι ένα άτομο μπορεί να αποκτήσει τη σιωπηρή γνώση χωρίς να γράφει ή να μιλάει τη γλώσσα και μπορεί να μάθει μέσα από μη λεκτική γλώσσα με παρατήρηση, μίμηση και πρακτική. Έτσι, το κλειδί για την απόκτηση της σιωπηρής γνώσης είναι η εμπειρία μέσα από ρουτίνες ή άλλο μοντέλο δράσης (Nonaka, 1994).

Νέα γνώση μπορεί να αναπτυχθεί από την αμοιβαία σχέση μεταξύ ρουτινών, ατόμων και ομάδων. Οι οργανισμοί διαδραματίζουν έναν κρίσιμο ρόλο στον συντονισμό και την ενίσχυση αυτής της γνώσης. Ωστόσο, σε αυτή τη διαδικασία, η σιωπηρή γνώση μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια σε αυτούς τους συσχετισμούς, διότι, ο τελευταίος στόχος της διαδικασίας μεταφοράς γνώσης είναι να αφομοιωθεί από τις ρουτίνες-πυρήνα του οργανισμού (Gilbert και Cordey-Hayes, 1996, Nonaka, 1994). Η έννοια αυτή αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί επεξεργάζονται τη γνώση και, κυρίως, πώς παράγουν νέα γνώση.

**δ. Οργανωσιακή Μνήμη:** Οι Nelson και Winter (1982) υποστηρίζουν ότι οι συνήθειες και οι ρουτίνες λειτουργούν ως αποθήκες γνώσεων και δεξιοτήτων, δηλαδή ως η «οργανωσιακή μνήμη» της επιχείρησης. Εντάσσουν αυτή τη λειτουργία σε μια εξελικτική έννοια. Επίσης, υποθέτουν ότι η μελλοντική συμπεριφορά των οργανισμών, επειδή βασίζεται σε ρουτίνες, μοιάζει με τη συμπεριφορά που θα παραγόταν εάν ακολουθούσαν απλώς τις ρουτίνες του παρελθόντος (Kieser κ.ά., 1998). Οι οργανισμοί αποθηκεύουν πληροφορίες σε τακτική βάση, μερικές φορές για λειτουργικούς λόγους και μερικές φορές για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων άλλων μονάδων ή οργανισμών. Η οργανωσιακή γνώση για το πώς γίνονται τα πράγματα είναι αποθηκευμένη υπό τη μορφή πρότυπων επιχειρησιακών διαδικασιών, ρουτινών και κανόνων (Huber, 1995).

Η μνήμη μπορεί να περιέχει ένα πρωτόκολλο για ένα στάδιο ανάπτυξης νέου προϊόντος που καθοδηγεί τις δράσεις των μελών στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Αυτός ο ρόλος «προσανατολισμού δράσης» (Mooman και Miner, 1997) αποτελεί ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της οργανωσιακής μνήμης. Οι Nelson και Winter (1982), για παράδειγμα, υπογραμμίζουν τη δύναμη των οργανωτικών ρουτινών στην οδήγηση της οργανωτικής δράσης και να δίνουν έμφαση στο ότι οι πρότυπες επιχειρησιακές διαδικασίες επιτυγχάνουν καθορισμένους στόχους (Cyert και March 1963). Ο Reinaud (1995-1997) θεωρεί ότι η οργανωσιακή μνήμη θα μπορούσε να είναι μια «αναδυόμενη ιδιότητα» της αλληλεπίδρασης μεταξύ των ρουτινών. Ωστόσο, η οργανωσιακή μνήμη δεν είναι απλώς η μεταφορά της

ατομικής μνήμης των μελών στο επίπεδο της ομάδας ως σύνολο, επειδή οι οργανισμοί έχουν μια διαδραστική μνήμη (Reynaud, 1995-1997). Κατά τον ίδιο τρόπο, οι Spender και Eden (1998) έχουν αμφιβολίες σχετικά με το τεκμήριο της ομοιομορφίας μεταξύ πολλών μυαλών και ισχυρίζονται ότι τα αποτελέσματα αυτά χρειάζονται μια γνωσιακή θεωρία συλλογικά, όπως η θεωρία Durkheim της συλλογικής συνείδησης (αναφέρεται στους Spencer και Eden, 1998) ή η θεωρία της «οργανικής αλληλεγγύης» του Halbwachs (1939).

ε. **Αντιγραφή:** Η υπάρχουσα ρουτίνα χρησιμεύει ως μοντέλο για τη νέα. Με την αντιγραφή μιας υπάρχουσας ρουτίνας, η εταιρεία επιδιώκει να επιβάλει την τάξη μιας ρουτίνας σε ένα εντελώς νέο σύνολο συγκεκριμένων εισόδων (Nelson και Winter, 1982). Οι ρουτίνες μπορούν να αντιγραφούν, αν μια επιχείρηση διαθέτει τους απαραίτητους πόρους που υποστηρίζουν τη ρουτίνα. Ωστόσο, η διαδικασία αυτή δεν σχετίζεται μόνο με πόρους, αλλά και με την ιεραρχία των δομών που τους υποστηρίζουν.

Τα εμπόδια που αντιμετωπίζει η διαδικασία της αντιγραφής, περιλαμβάνουν το υψηλό κόστος, τη σιωπηρή φύση των ενσωματωμένων στη ρουτίνα γνώσεων ή τις αδρανειακές διαδικασίες που αναστέλλουν την αντιγραφή τους.

### **2.8.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΡΟΥΤΙΝΑΣ**

Η βιβλιογραφία στον τομέα των λειτουργικών ρουτινών δείχνει ότι οι οργανισμοί έχουν πολλές ρουτίνες, κάποιες που απευθύνονται στην σταθεροποίηση, εστιάζοντας στην αύξηση της αποτελεσματικότητας, παρουσιάζοντας συντονισμό, ή μείωση της αβεβαιότητας σχετικά με το πώς γίνονται τα πράγματα. Επιπλέον, υπάρχουν άλλες προσανατολισμένες στην τελειοποίηση άλλων ρουτινών για μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα, ή κατά τη διάρκεια των διαδικασιών δράσης τους, η εκμάθηση αυτών των ρουτινών μπορεί να στρέφεται προς τη διατήρηση των υφιστάμενων ρουτινών (ενίσχυση), ριζική απόρριψη ή αλλαγή για άλλες από αυτές τις ρουτίνες. Σε επίπεδο λειτουργίας, οι ρουτίνες μπορούν να μελετηθούν σαν μοντέλα δράσης και σαν πόροι για τη δημιουργία μοντέλων της δράσης. Ως εκ τούτου, είναι αναγκαίο να εξεταστούν αυτές οι διαφορές στην κατάταξη των ακόλουθων χαρακτηριστικών.

### **2.8.4 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ**

Οι ρουτίνες προσφέρουν έναν ουσιαστικό ρυθμό και σταθερότητα στην καθημερινή δραστηριότητα. Οι Gersik και Hackman (1990) ισχυρίζονται ότι η «κοινωνική εκπαίδευση»

(social entrainment) μπορεί να είναι ένας παράγοντας που συμβάλλει στη σταθερότητα της συνήθους ρουτίνας στο πέρασμα του χρόνου σε δυναμικά περιβάλλοντα. Η «κοινωνική εκπαίδευση» είναι μια έννοια δανεισμένη από τη βιολογία και αναφέρεται στη «διαδικασία με την οποία ο εσωτερικός ρυθμός ενός συστήματος "συλλαμβάνεται" από μια χρονική διαδικασία έτσι ώστε οι ρυθμοί του συστήματος αλλάζουν προς την περιοδικότητα και τη φάση της συλλαμβάνουσας διαδικασίας» (Gersik και Hackman, 1990). Μόλις μια ρουτίνα έχει σταθεροποιηθεί σε μια ομάδα ανθρώπων, η συμπεριφορά που απαιτείται για την εκτέλεση της ρουτίνας είναι πιθανό να έρθει υπό κανονιστικό έλεγχο είτε υπό τους μηχανισμούς των προτύπων επιχειρησιακών διαδικασιών, ως μέρος των θέσεων εργασίας των άλλων μελών του οργανισμού. Εάν αυτές οι ρουτίνες μπορούν τελικά να μετατραπούν σε νόρμες, χρησιμεύουν κυρίως για να απειλούν με κυρώσεις, ανάλογα με τις απαιτήσεις του κάθε οργανισμού. Επιπλέον, συνήθεις ρουτίνες (ως χαρακτηριστικό κάποιων ρουτινών) έχουν παραδοσιακά επικριθεί από τους οργανωσιακούς μελετητές επειδή περιορίζουν την ευελιξία και είναι ουσιαστικά συντηρητικού χαρακτήρα. Η παράδοξη τους φύση φαίνεται στο ότι απελευθερώνουν πόρους για άλλες εργασίες, αλλά και μπλοκάρουν την αλλαγή (Postrel και Rumelt, 1992, Gersik, 1991). Η ύπαρξη και μόνο των συνήθων ρουτινών δεν θα είναι πρόβλημα σε περιπτώσεις όπου η αλλαγή δεν είναι απαραίτητη.

#### **2.8.5 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΡΟΥΤΙΝΕΣ**

Σε γενικές γραμμές, εάν απαιτούνται νέες ρουτίνες, η βιβλιογραφία (Rumelt, 1995, Dosi, Teece και Winter, 1992) υποστηρίζει ότι οι μακροοικονομικές ρουτίνες είναι σημαντικές για τη παραγωγή καινοτομίας. Αυτές οι «ρουτίνες για οργανωσιακή μάθηση» εμφανίζονται ως καίριες επειδή καθορίζουν το πώς οι νέες πρακτικές, τα επίσημα συστήματα και οι διαδικασίες θα εντάσσονται στο πλαίσιο του οργανωτικού ρεπερτορίου. Αντιπροσωπεύουν μια δυνατότητα για αλλαγή των ρουτινών. Ωστόσο, οι μετα-ρουτίνες, ως μια ρουτίνα που χρησιμοποιεί ρουτίνες και ως είσοδο για επεξεργασία, θα ερχόταν σε σύγκρουση με την παραδοχή ότι το αυτονόητο αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό τους. Έτσι, η έννοια των μετά-κανόνων θα προτιμάται από τις μετα-ρουτίνες. Ο συνδυασμός, απομίμηση και αντιγραφή, διάδοση, χειραγώγηση και παραγωγή νέων εκφράσεων ή μοντέλων δράσεων είναι συνυφασμένα με την οργανωσιακή διαδικασία μάθησης, όμως, μόνον όσον αφορά συλλογικές δράσεις προσανατολισμένες προς τη δημιουργία μηχανισμών για την ανάπτυξη των δυναμικών δυνατοτήτων. Αυτό δεν σημαίνει ότι είναι

σαφείς διαδικασίες μάθησης. Αντιθέτως, είναι σημαντικό να τονίσουμε τη σιωπηρή γνώση και την αυτονόητη μάθηση και τη δυσκολία της χειραγώγησής τους.

#### **2.8.6. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΡΟΥΤΙΝΕΣ**

Πολλές πρόσφατες συζητήσεις επικεντρώθηκαν στην έννοια του «μανθάνοντος οργανισμού», ο οποίος βλέπει τη γνώση ως βάση για τον ανταγωνισμό στον επόμενο αιώνα. Η διαδικασία μάθησης ενός οργανισμού έγκειται κυρίως στη οργάνωση αρχών βάσει των οποίων η ατομική και λειτουργική εμπειρογνωμοσύνη είναι δομημένη, συντονισμένη, και μεταδιδόμενη. Είναι κοινή πεποίθηση ότι οι δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχία είναι επικεντρωμένες στην προώθηση μιας μαθησιακής κουλτούρας εντός των οργανισμών (Gilbert and Cordey-Hayes, 1996). Οι ρουτίνες είναι μαθημένα μοντέλα συμπεριφοράς, τα οποία έχουν ενσωματωθεί στις δομές και τις διαδικασίες με την πάροδο του χρόνου. Ωστόσο, ο Winter (1995b) τονίζει ότι «οι επικρατούσες οργανωτικές ρουτίνες δεν σηματοδοτούν το όριο του τι είναι εφικτό, αλλά το σημείο όπου σταμάτησε η μάθηση- ή περισσότερο αισιόδοξα, το σημείο που η μάθηση έχει φθάσει μέχρι τώρα» (Winter, 1995b). Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της οργανωσιακής μάθησης (Dodgson, 1993, Huber, 1995). Οι March και Richard Cyert (1963) ανέπτυξαν μια θεωρία της οργανωσιακής μάθησης. Υποθέτουν ότι οι πολύπλοκοι οργανισμοί μαθαίνουν από τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα πειραματίζονται, από τα συμπεράσματα, και κωδικοποιούν τα διδάγματα της ιστορίας σε κανόνες. Η οργανωσιακή μάθηση βασίζεται σε ρουτίνες και είναι εξαρτημένη από την ιστορία και προσανατολισμένη στο στόχο. Οι Argyris και Schon (1978) υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή μάθηση είναι η αύξηση της δυνατότητας για καινοτομία στο μέλλον, στο πλαίσιο αυτής της οργανωτικής διάταξης. Από την άλλη πλευρά, οι Gilbert και Cordey-Hayes (1996) καθιερώνουν έναν πιο ακριβή ορισμό: «Ο οργανισμός πρέπει να είναι προσαρμοστικός και να είναι σε θέση να ανταποκριθεί τόσο στα εσωτερικά όσο και στα εξωτερικά περιβάλλοντα, και πρέπει να είναι ανοικτός και να μπορεί να επικοινωνεί». Με τη σειρά του, ο Dodgson (1993) εξηγεί ότι η οργανωσιακή μάθηση είναι ο τρόπος που οι επιχειρήσεις οργανώνουν την γνώση εντός της κουλτούρας τους και προσαρμόζονται και να αναπτύσσουν οργανωσιακή αποτελεσματικότητα μέσω ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητάς τους. Στη συνέχεια, ο Dalkir (2005) διαπίστωσε ότι η διαδικασία της μάθησης και όχι το τι έμαθαν, είναι το πιο σημαντικό. Ωστόσο, αυτό δεν αυξάνει πάντα την αποτελεσματικότητα του μαθητή ή την ενδεχόμενη αποτελεσματικότητα. Η μάθηση δεν οδηγεί πάντα στην



αληθινή γνώση. Με άλλα λόγια, είναι δυνατό να μάθουν σωστά κάτι που είναι λάθος (Huber, 1995). Η ανάπτυξη της διαχείρισης της καινοτομίας περιλαμβάνει μια διαδικασία εκμάθησης που ασχολείται με την κατασκευή και ενσωμάτωση βασικών συμπεριφορών σε αποτελεσματικές ρουτίνες. Διαχείριση της καινοτομίας είναι η αναζήτηση αποτελεσματικών ρουτινών (Tidd, 1997). Η διαχείριση της μαθησιακής διαδικασίας έχει σκοπό αποτελεσματικότερες ρουτίνες, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις της καινοτομικής διαδικασίας. Το κλειδί για τη διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης είναι η αφομοίωση των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων από την εφαρμογή της γνώσης που αποκτήθηκε. Αυτό απαιτεί τη μεταφορά των αποτελεσμάτων στις καθημερινές λειτουργίες μιας εταιρείας. Η έννοια της αφομοίωσης ενσωματώνει τη διαδικασία της σωρευτικής μάθησης. Υποδηλώνει την έννοια της αλλαγής ατόμων, ομάδων και οργανισμών κάτι που εκδηλώνεται ως αλλαγές ή τροποποιήσεις στη γνώση, τη στάση και τη συμπεριφορά ως άμεσο αποτέλεσμα της αποκτώμενης γνώσης. (Gilbert και Cordey-Hayes, 1996). Εξετάζοντας τον τρόπο που οι επιχειρήσεις συντονίζουν τους μηχανισμούς που χρησιμοποιούν μέσα από τις στρατηγικές και τις δομές τους, τα κίνητρα που χρησιμοποιούν για να δημιουργήσουν ή να τροποποιήσουν τις ρουτίνες, και πώς αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται με άλλους τομείς της βιομηχανίας και το μέγεθος της επιχείρησης, για παράδειγμα, η οργανωσιακή μάθηση κρίνεται πολύτιμη για την κατανόηση των οργανισμών. Διεπιστημονικές μελέτες θα έχουν επίσης ιδιαίτερη αξία για τη συνεχιζόμενη μελέτη των περιοδικών μοντέλων δράσης.

## **2.9 ΡΟΥΤΙΝΕΣ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΕΣ**

Η διάκριση μεταξύ κανόνων και ρουτινών δεν είναι εύκολη. Η αναγνώριση του συνόλου κανόνων αποτελεί ένα ακόμα πιο δύσκολο έργο, διότι είναι απαραίτητο να μειωθεί το σύνολο των περίπλοκων χαρακτηριστικών της οργανωτικής διαδικασίας σε «μερικά βασικά γνωρίσματα», που να μπορούν να περιγραφούν στο πλαίσιο συνθήκη-δράση, ή μάλλον, σε έναν κανόνα. Τα όρια φαίνεται να βρίσκονται στην πολυπλοκότητα της δέσμης κανόνων που μπορεί να επιτευχθεί, διότι ο ορθολογισμός έχει όρια (Egidí στο Cohen κ.ά., 1995). Με άλλα λόγια, τα άτομα δεν απομνημονεύουν όλες τις ειδικές λεπτομέρειες των κανόνων, ωστόσο, μπορούν να αναδημιουργήσουν μέρος των κανόνων αυτών με πολλούς διαφορετικούς τρόπους για να δημιουργήσουν ρουτίνες. Τα άτομα μπορούν να αναπτύξουν ακολουθίες δράσεων που μπορεί να είναι διαφορετικές από τους αρχικούς κανόνες. Με αυτή την έννοια, ένας κανόνας μπορεί να γίνει ρουτίνα. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι πρώτον, ότι,

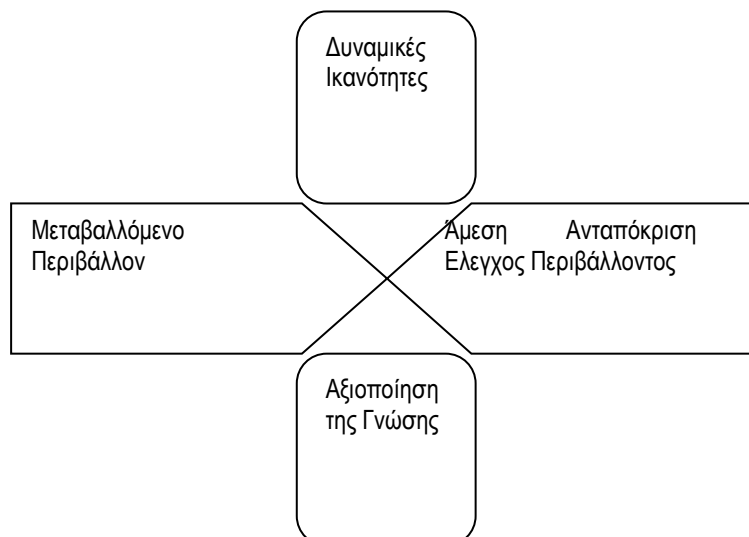
σε συλλογικές διαδικασίες μια ρουτίνα μπορεί να προκύψει πιο εύκολα από μια δέσμη κανόνων. Με αυτή την έννοια, η συλλογική διαδικασία είναι η πιο σημαντική δράση για τη δημιουργία ρουτινών. Δεύτερον, οι οργανισμοί περιορίζονται από κανόνες και όχι από ρουτίνες. Όμως οι αποκρίσεις σε ορισμένες συνθήκες μπορεί να είναι απεριόριστες εντός των ορίων των ρουτινών και ακόμα πιο απεριόριστες ανάλογα με το πόσο ευρεία είναι τα όρια των ρουτινών. Από τη μια οι κανόνες γράφονται με την πρόθεση αφού πραγματοποιηθούν, να δημιουργήσουν ρουτίνες, από την άλλη πλευρά μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν ως θεωρίες ρουτινών. Όταν αναφερόμαστε στους κανόνες τους θέτουμε ως τρόπο εκτέλεσης διαδικασιών. (Grote & Weichbridt, 2007). Οι ρουτίνες και οι κανόνες αναπτύχθηκαν σαν εμπειρία διαφόρων ερεθισμάτων που συσσωρεύτηκαν στο παρελθόν και εκπροσωπούνται στο παρόν. Μπορούν να γίνουν το θεμέλιο για τη μελλοντική οδηγημένη από κανόνες συμπεριφορά και την οργανωσιακή διαδικασία της μάθησης (Kieser κ.ά., 1998). Αυτή η άποψη της ιστορίας ως εξαρτώμενη από τις ρουτίνες μέσω της διαδικασίας μάθησης, κοντά στην εξελικτική θεωρία, έχει δώσει μια σοβαρή εμπειρική και θεωρητική πρόκληση στην έννοια της προληπτικής επιλογής όσον αφορά την καθοδηγημένη δράση, ως βάση για την οργανωσιακή νοημοσύνη. Το πρόβλημα, ωστόσο, είναι αυτό της εύρεσης μιας γλώσσας, για τον καθορισμό των συστατικών των περιοδικών μοντέλων δράσης και της αρχιτεκτονικής από την άποψη της λειτουργίας και των χαρακτηριστικών και της απόδοσης συνοχής, η οποία καθορίζει τον τρόπο που αναπτύσσονται αποτελεσματικά μοντέλα δράσης και πώς τέτοια ρεπερτόρια δράσης συναρμολογούνται, συντηρούνται και τροποποιούνται.

## **2.10 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ.**

Στην εισαγωγή της διατριβής, έγινε λόγος για την ιδιαίτερη φύση του ξενοδοχειακού προϊόντος. Τούτη η ιδιαιτερότητα, πηγάζει από το ότι η ποιότητα της εμπειρίας που αποκτάται κατά τη διάρκεια των διακοπών- διαμονής έχει καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση του πελάτη, απαιτώντας σημαντική ευελιξία διοίκησης και ικανότητα προσαρμογής διοίκησης και προσωπικού, στις συνεχείς αλλαγές του περιβάλλοντος. Σκοπός της βιβλιογραφικής επισκόπησης είναι να αιτιολογηθεί η αναγκαιότητα ανάπτυξης κανόνων που θα λαμβάνουν υπόψη και τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά του καθενός εργαζομένου, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες ζήτησης και

προσφοράς σε μια επιχείρηση φιλοξενίας. Μέσω της ανασκόπησης, θα πρέπει να γίνει προφανές στον αναγνώστη, ότι οι παραγωγικές συνθήκες σε μια επιχείρηση φιλοξενίας, απαιτούν μεγάλο εύρος εμπειρικών δεξιοτήτων, ευελιξία και προσαρμοστικότητα του προσωπικού, στην επίτευξη της οποίας σημαντικής σημασίας είναι η συνολική θεώρηση των εργασιακών και προσωπικών ικανοτήτων των εργαζομένων της. Μια τέτοια θεωρία συνεχούς προσαρμογής είναι αυτή της θεωρίας των **δυναμικών ικανοτήτων**, η οποία δεν έχει αναπτυχθεί καν υποτυπωδώς στην επιστήμη του τουρισμού. Αρχίζοντας από τον ορισμό των δυναμικών ικανοτήτων, ο όρος “δυναμικές” αναφέρεται στη δεξιότητα **προσαρμογής** του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. (Zahra et al., 2006) Ο δεύτερος όρος “ικανότητες” (capabilities) αναφέρεται στη σημαντική δεξιότητα της διοικήσεως να αναπτύσσει, να ενσωματώνει, να συνθέτει και να αξιοποιεί τους εταιρικούς πόρους με τις κατάλληλες **διαδικασίες**. (Amit και Schoemaker, 1993). Πρώτοι όρισαν τις δυναμικές ικανότητες οι Teece et al. 1997 ως εξής: «Οι δυναμικές ικανότητες μίας επιχείρησης συνοψίζονται στη δυνατότητα της διοίκησης να ενσωματώνει, να εξελίσσει και να αναδιαρθρώνει καινούργιες αλλά και υπάρχουσες εσωτερικές αλλά και εξωτερικές δεξιότητες με απώτερο σκοπό την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.»

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16: ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**



Οι Eisenhardt και Martin (2000) έδωσαν μία επιπλέον διάσταση στην έννοια των δυναμικών ικανοτήτων. Εκτός από το γεγονός ότι τις περιέγραψαν ως δομημένες διαδικασίες, τις οποίες μπορεί να διαχειριστεί η διοίκηση, τις συσχέτισαν με την αβεβαιότητα και την προβλεψιμότητα του περιβάλλοντος. Το 2007 οι Pavlou και El Sawy προσπάθησαν να αποκωδικοποιήσουν τις δυναμικές ικανότητες και να περιγράψουν τα επιμέρους στοιχεία που τις συνθέτουν. Ως επιμέρους στοιχεία τους θεωρούν την ικανότητα αναδιάρθρωσης εταιρικών πόρων, την ικανότητα κατανόησης του περιβάλλοντος, το στυλ της διοικήσεως και τέλος την ικανότητα μάθησης της επιχείρησης δηλαδή την ικανότητα ενσωμάτωσης νέων στοιχείων στη ήδη υπάρχουσα δομή. Σύμφωνα λοιπόν με τους Pavlou και El Sawy (2011), σημαντικό ρόλο στην ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταπεξέλθει στις αλληπάλληλες εξωτερικές και εσωτερικές αλλαγές, διαδραματίζει η δεξιότητα της, να αναπτύσσει ποιοτικά και ποσοτικά τη γνώση που κατέχει και να εφαρμόζει τα αποτελέσματά της για τη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας της. Η οργανωσιακή μάθηση, όπως αναφέρθηκε, αποτελεί τη διαδικασία ανάπτυξης της γνωστικής βάσης της επιχείρησης εμπιρεύοντας ατομικές αλλά και εταιρικές δεξιότητες. Οι ατομικές δεξιότητες είναι καθοριστικές, καθώς αφορούν το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης, τον άνθρωπο. Η ανάπτυξη και απόδοση της γνώσης του προσωπικού μίας επιχείρησης επηρεάζεται από τις δομές της. (Levinthal και March, 1993; Senge, 2001; Teece et al., 1997) Συνεπώς, η αναβάθμιση των ατομικών δεξιοτήτων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το πλαίσιο, μέσα στο οποίο αναπτύσσονται, τη δομή και την οργάνωση της επιχείρησης. Ερευνητές επισήμαναν ότι η γνώση που αποκτάται μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αντιληφθεί τη δυσλειτουργία ρουτινών στο εσωτερικό της και να την αποτρέψει να πάρει λάθος στρατηγικές αποφάσεις. (Bock et al 2005). Η ανάπτυξη συστημάτων και δομών για την αποτελεσματική διαχείριση των εμπειριών και της τεχνογνωσίας των ατόμων είναι ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να πολλαπλασιαστεί και να αξιοποιηθεί η γνώση σε εταιρικό επίπεδο. (Argyres, 1992; Cyert και March, 1992; Nonaka και Takeuchi, 1995).

## 2.11 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, προϊόν των σύγχρονων δομών παραγωγής, η ύπαρξη ενός ευέλικτου πλαισίου κανόνων κρίνεται βιβλιογραφικά, αναγκαία, ιδιαίτερος δε στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, όπου το συνολικό προϊόν έχει το χαρακτήρα της **εμπειρίας**. Επιχειρηματολογούμε, προς την κατεύθυνση αυτή, αναφέροντας ότι η ευελιξία και η προσαρμογή των κανόνων στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προσωπικού είναι μια βασική παράμετρος που συναρτάται θετικά με την επιτυχημένη, βιώσιμη και λειτουργική μεταφορά της άρρητης γνώσης. Η διαχείριση των κανόνων που ισχύουν στο περιβάλλον ενός ξενοδοχείου κρίνεται αναγκαίο να διερευνηθεί βιβλιογραφικά σε βάθος και για το λόγο αυτό συζητήθηκαν κατά σειρά, τα θέματα α) των **συνθηκών αβεβαιότητας** που δημιουργούνται στο ξενοδοχείο, β) των **κανόνων** που θεσπίζονται γ) των **συμπεριφορών** των εργαζομένων και τέλος δ) των συνειδητών ή ασυνείδητων **ρουτινών** που αναπτύσσονται, εκ μέρους του προσωπικού και που στην ουσία εμπεριέχουν και εξωτερικεύουν την εμπειρική γνώση του. Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση επίσης τεκμαίρεται ότι το κανονιστικό πλαίσιο καθορίζει το όρια της δράσης και των αρμοδιοτήτων, το εύρος των οποίων (ορίων) καθορίζει και το βαθμό αυτενέργειας που αναλαμβάνει το προσωπικό. Ωστόσο, γίνεται επίσης αποδεκτό, ότι το εύρος των κανόνων εξαρτάται (και) από το γενικό πλαίσιο των ιεραρχικών αξιών της επιχείρησης, κάνοντας σαφές στον ερευνητή, ότι οι τυχόν αυτενέργειες του προσωπικού, θα πρέπει να είναι πάντοτε σύμφωνες με τις γενικές αρχές και τα «πιστεύω» της επιχείρησης. Προς επιβεβαίωση του επιχειρήματος και εκ της βιβλιογραφικής αναδίφησης γίνεται κατανοητό ότι η προσαρμογή των κανόνων και η «κομμένη και ραμμένη» στα χαρακτηριστικά του προσωπικού οριοθέτηση των συμπεριφορών του, δημιουργεί καθημερινές ρουτίνες εργασίας που μέσω της παρατήρησης, ενδυναμώνουν τις διαδικασίες εσωτερικής μάθησης και ειδικότερα, τη μεταφορά της εμπειρικής γνώσης. Αντίθετα, η οριζόντια εφαρμογή κανόνων σε όλο το προσωπικό, μη λαμβάνοντας υπόψη τα δυνατά (ή αδύνατα) χαρακτηριστικά του, δημιουργεί συνθήκες παραγωγικής μαζικοποίησης που ανήκουν περισσότερο στο ξεπερασμένο κατά τη βιβλιογραφία, φορντικό μοντέλο παραγωγής, αφήνοντας ανεκμετάλλευτο το πλεόνασμα των δυνατοτήτων των εμπειροτέρων μελών του προσωπικού.

Εν κατακλείδι, με τα όσα διατυπώθηκαν σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε, η μορφή των κανόνων S.M.A.R.T<sup>7</sup>. που ανέπτυξε ο P. Drucker (1995), στη μεθοδολογία της υποκίνησης μέσω στόχων θα μπορούσε να τροποποιηθεί σε «**Co.Re** S.M.A.R.T» κανόνες, όπου ως «Co.Re» αναφέρονται οι έννοιες της συνεχούς τροποποίησης και προσαρμογής αυτών (**Constantly Reformed**). Η ανάπτυξη Co-Re SMART κανόνων, δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για το διαμοιρασμό της άρρητης γνώσης, του ανεξερεύνητου σώματος του παγόβουνου, που σε γενικές γραμμές ενδυναμώνει την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη καινοτομικών δράσεων μέσα στο ξενοδοχείο.

---

<sup>7</sup> Ακρωνύμιο των λέξεων specific, measurable, achievable, realistic και time-based.

## 2.12 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε, είχε σκοπό να συγκεντρώσει τις απόψεις των ερευνητών σχετικά με τη δυνατότητα μεταφοράς της εμπειρικής γνώσης, ενώ παράλληλα, έγινε προφανές ότι η μεταφορά της εμπειρικής γνώσης εξαρτάται από συμπεριφορές, υποδείξεις και παραδείγματα. Με εφάληριο αυτή τη διαπίστωση διατυπώθηκε το επιχείρημα *«η ανάπτυξη ενός πλαισίου κανόνων, προσαρμοσμένων στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού, διαμορφώνει συμπεριφορές που αναδεικνύουν την εμπειρική γνώση και συνδράμουν στη μεταβίβαση της»*. Χάριν αποδείξεως του επιχειρήματος αναπτύχθηκαν ερευνητικές υποθέσεις βασισμένες στη βιβλιογραφία, όπου γίνεται διερεύνηση της επίδρασης των προσαρμοσμένων κανόνων στην λήψη και τη μεταφορά γνώσης. Οι δευτερεύουσες υποθέσεις που αναπτύχθηκαν αφορούν το πώς επηρεάζονται οι μεταβλητές της κοινωνικότητα, της ηγεσίας, της δομημένης επικοινωνίας αλλά και της εμπειρίας, σε ένα περιβάλλον όπου ισχύουν προσαρμοσμένοι κανόνες.

Για να ελεγχθεί η (κατηγορική) μεταβλητή της προσαρμογής των κανόνων, αυτοί, διαχωρίστηκαν σε τρεις διακριτές κατηγορίες, α) τους αυστηρούς κανόνες, β) τους ευέλικτους και γ) τους προσαρμοσμένους στις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του προσωπικού

Σε αυτή τη βάση, αναπτύχθηκε η κύριες ερευνητικές υποθέσεις:

*(1<sup>α</sup>) «Η λήψη της εμπειρικής γνώσης, συναρτάται θετικά με την ανάπτυξη και εφαρμογή πλαισίου κανόνων, προσαρμοσμένου στα επαγγελματικά και τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού».*

*(1<sup>β</sup>) «Η μεταφορά εμπειρικής γνώσης, συναρτάται θετικά με την ανάπτυξη και εφαρμογή πλαισίου κανόνων, προσαρμοσμένου στα επαγγελματικά και τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού».*

Αναφορικά με τις δευτερεύουσες υποθέσεις, από τη βιβλιογραφία προέκυψε επίσης ότι οι κυριότεροι παράγοντες για τη λήψη και τη μεταφορά της εμπειρικής γνώσης σε μια επιχείρηση φιλοξενίας, είναι α) η κοινωνικότητα και η εγγύτητα των σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων, β) η ηγεσία, γ) οι υφιστάμενες δομές επικοινωνίας καθώς και δ) ο βαθμός της εμπειρίας που συγκεντρώνει ο κάθε εργαζόμενος, θεωρήθηκαν ως εξωγενείς μεταβλητές. Ως εκ τούτου, διαμορφώθηκαν οι παρακάτω δευτερεύουσες ερευνητικές υποθέσεις:

(2<sup>α</sup>) Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η **κοινωνικότητα** συσχετίζεται θετικά με τη λήψη εμπειρικής γνώσης

(2<sup>β</sup>) Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η **κοινωνικότητα** συσχετίζεται θετικά με τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης.

(3<sup>α</sup>) Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η **ηγεσία** συσχετίζεται θετικά με τη λήψη εμπειρικής γνώσης

(3<sup>β</sup>) Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η **ηγεσία** συσχετίζεται θετικά με τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης (2 β) .

(4<sup>α</sup>) Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε οι **δομές επικοινωνίας** συσχετίζονται θετικά με τη λήψη εμπειρικής γνώσης

(4<sup>β</sup>) Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε οι **δομές επικοινωνίας** συσχετίζονται θετικά με τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης

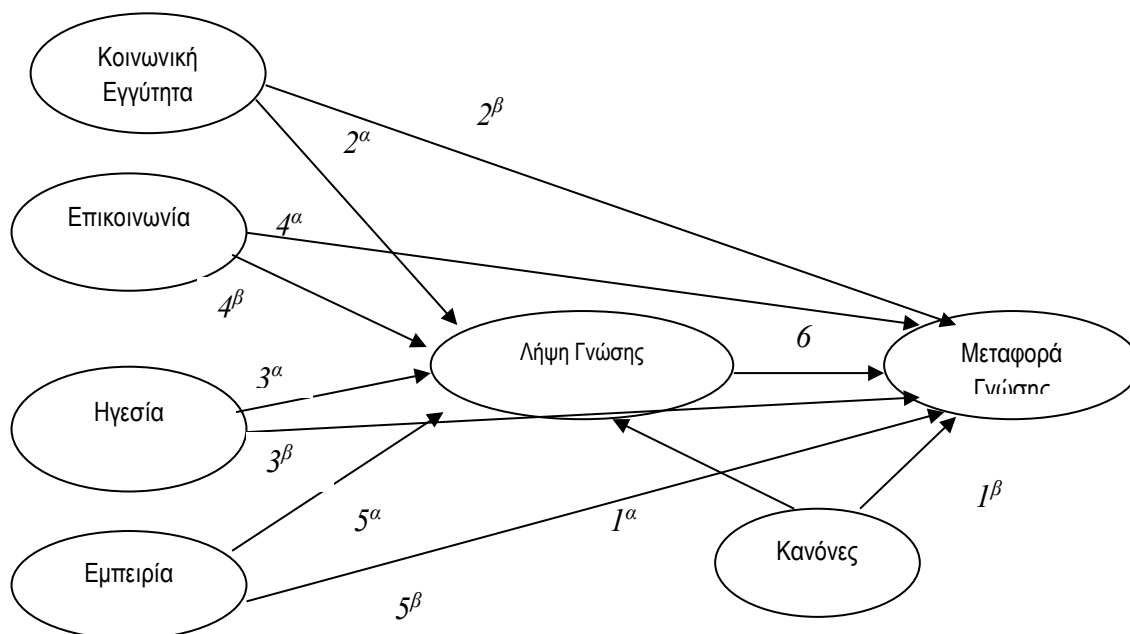
(5<sup>α</sup>) Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η **εμπειρία** συσχετίζεται θετικά με τη λήψη εμπειρικής γνώσης

(5<sup>β</sup>) Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η **εμπειρία** συσχετίζεται θετικά με τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης.

(6) Ως προς τη συσχέτιση λήψης και μεταφοράς γνώσης: Η λήψη γνώσης συσχετίζεται θετικά με την μεταφορά γνώσης.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17 : ΣΧΗΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ



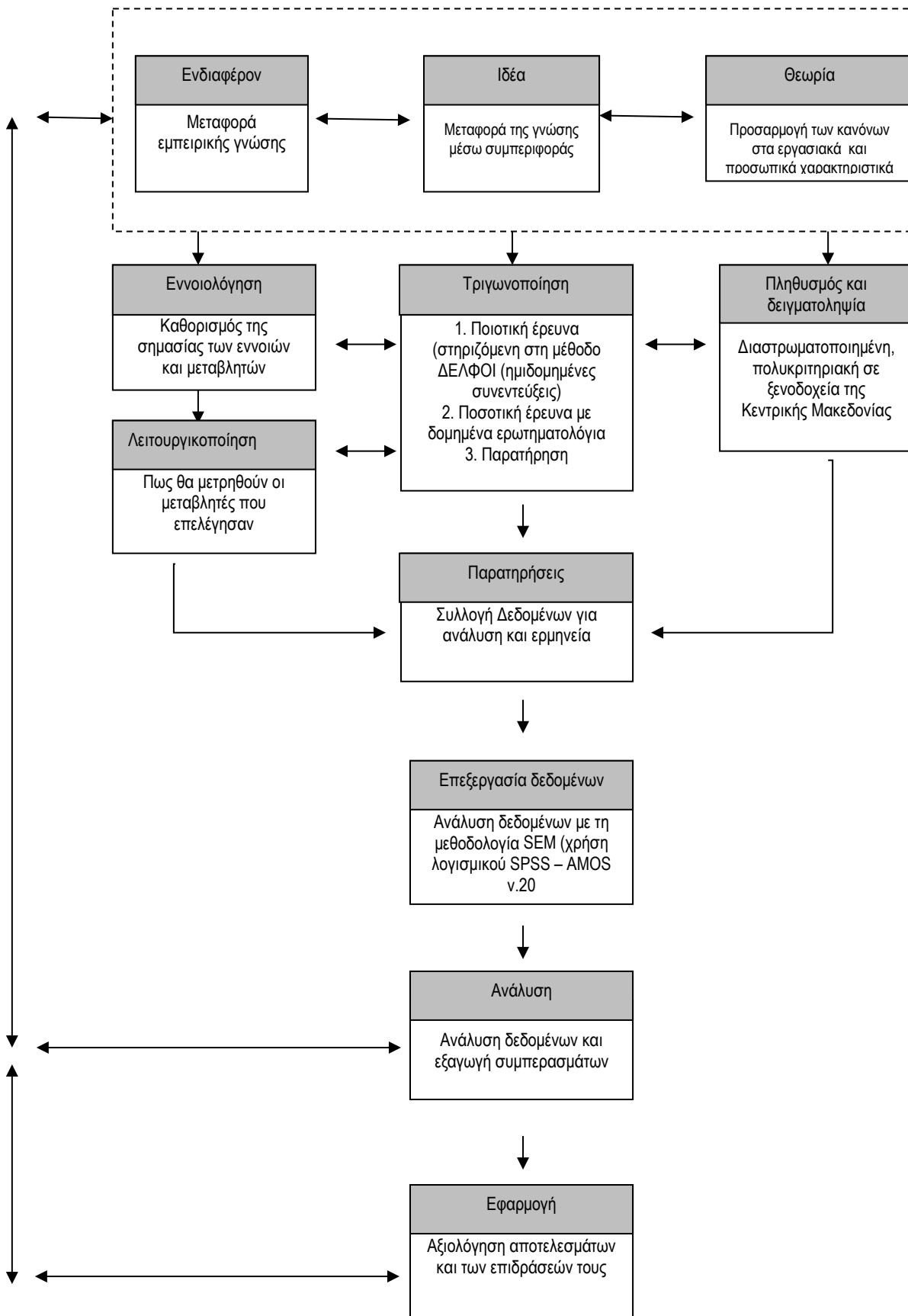
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3  
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο σκοπός της διατριβής ήταν να διερευνηθεί το κατά πόσο η ανάπτυξη προσαρμοσμένων κανόνων στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού σε μια επιχείρηση φιλοξενίας, συμβάλει θετικά στην μεταφορά της εμπειρικής γνώσης. Για την απόδειξη των κύριων υποθέσεων που αναπτύχθηκαν, συλλέχθηκαν πρωτογενή και δευτερογενή στοιχεία, τα οποία χρησιμοποιήθηκαν στα στάδια της αρχικής διερεύνησης, της περιγραφής και της ερμηνείας των επιδράσεών τους στη μεταφορά της εμπειρικής γνώσης και κατ' επέκταση στην συμπεριφορά του προσωπικού και τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η εγκυρότητα της μεθόδου διασφαλίζει την εγκυρότητα του αποτελέσματος, ακολουθήθηκε συγκεκριμένη ερευνητική μεθοδολογία, η οποία περιγράφεται στο διάγραμμα (χ). Κομβικά σημεία της μεθοδολογίας είναι οι λειτουργίες: (α) της Εννοιολόγησης, (β) της Λειτουργικοποίησης, και (γ) της τριγωνοποίησης, μέσω της οποίας δύναται να περιοριστούν σημαντικά οι πιθανότητες αστοχίας της έρευνας.

Η ερευνητική διαδικασία όπως θα αναλυθεί στις επόμενες παραγράφους, αναπτύχθηκε σύμφωνα με υφιστάμενη βιβλιογραφία, επικυρώνοντας (δοκιμάζοντας ουσιαστικά) με τον τρόπο αυτό την ανάπτυξη μιας νέας θεωρίας στο επιστημονικό πεδίο της μεταφοράς εμπειρικής γνώσης, σε επιχειρήσεις φιλοξενίας.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18: ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ



### 3.1 ΟΙ ΕΝΝΟΙΕΣ ΩΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ

Ο Kaplan (1964) διέκρινε τρία ήδη πραγμάτων που μετρώνται στις έρευνες: Τα άμεσα παρατηρήσιμα, που βασίζονται στην απλή και άμεση παρατήρηση, τα έμμεσα παρατηρήσιμα που απαιτούν περισσότερο λεπτές έμμεσες ή σύνθετες παρατηρήσεις και τέλος τις κατασκευές ή θεωρητικές δημιουργίες, που βασίζονται σε παρατηρήσεις, αλλά είναι δυνατό να παρατηρηθούν είτε άμεσα είτε έμμεσα. Οι θεωρητικές κατασκευές συντίθενται από έννοιες, στις οποίες λαμβάνουμε υπόψη ( ή δημιουργούμε) κατά της διαδικασία ανάπτυξης μιας θεωρίας.

Ο ίδιος ο Kaplan (1964:49) ορίζει την έννοια ως μια «οικογένεια αντιλήψεων», υπονοώντας ότι μια έννοια είναι κάτι που δημιουργείται μέσα από την αντίληψη του καθενός για τα πράγματα. Πρόκειται λοιπόν για κατασκευές που προέρχονται από την αμοιβαία συμφωνία νοητικών εικόνων και αντιλήψεων. Οι αντιλήψεις μας συνοψίζουν σύνολα παρατηρήσεων και εμπειριών που φαινομενικά συνδέονται. Οι παρατηρήσεις και οι εμπειρίες είναι πραγματικές, ακόμη και αν έχουν υποκειμενικό χαρακτήρα, ωστόσο οι αντιλήψεις και οι έννοιες που προκύπτουν από αυτές είναι μόνο νοητικές κατασκευές. Συνήθως ωστόσο, πιστεύουμε (εσφαλμένα) ότι οι κατασκευασμένοι όροι διαθέτουν εγγενές νόημα ονομάζοντας πραγματικές οντότητες του κόσμου, τούτο όμως δεν συμβαίνει μέχρις ότου ανακαλύψουμε το πραγματικό τους περιεχόμενο και την αυθεντική μέθοδο μέτρησής τους. Σε αυτή τη διατριβή, οι όροι προσαρμοσμένοι κανόνες, κοινωνικότητα, επικοινωνιακές δομές, ηγεσία, είναι έννοιες που χρησιμοποιήθηκαν για να γίνουν η γέφυρα σύνδεσης και απόδειξης των υποθέσεων, ως εκ τούτου, η επιστημονική εγκυρότητα της μεθόδου μέτρησης τους είναι καθοριστικής σημασίας. Η διαδικασία αυτή της δημιουργίας συγκεκριμένης «υπόστασης» των εννοιών, ονομάζεται «εννοιολόγηση» .

### 3.2 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΗΣΗ

Σύμφωνα με τον Babbie (2010), η διαδικασία μέσω της οποίας προσδιορίζουμε τι εννοούμε όταν χρησιμοποιούμε συγκεκριμένους όρους στην έρευνα, ονομάζεται εννοιολόγηση. Στην επικείμενη έρευνα, ο όρος για παράδειγμα της κοινωνικότητας, έλαβε συγκεκριμένο νόημα επιτυγχάνοντας ένα λειτουργικό consensus κάνοντας αντιληπτό το περιεχόμενο της έννοιας στα πρόσωπα που έλαβαν μέρος στην πρωτογενή έρευνα. Ουσιαστικά λοιπόν, παρήχθει ένα συγκεκριμένο (συμβατικό) νόημα για τους σκοπούς της

έρευνας. Αυτή η διαδικασία προσδιορισμού του νοήματος με ακρίβεια, περιλαμβάνει τους ενδείκτες, (Item) που χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθούν οι έννοιες και να αποκτήσουν μια περισσότερο «απτή» υπόσταση, διασαφηνίζοντας παράλληλα τις συμπεριφορές των ανθρώπων στους οποίους εστιάζουμε και μελετούμε. Από την άλλη πλευρά, η εστίαση στο τι σημαίνουν οι λέξεις και οι συμπεριφορές (πράξεις) για τους υπό μελέτη ανθρώπους, περιπλέκει σχεδόν πάντοτε τις έννοιες που ενδιαφέρουν τον ερευνητή και αυτό διότι η κάθε έννοια μεταφράζεται ή διυλίζεται μέσα από την προσωπική θεώρηση και σύστημα αξιών του καθενός ανθρώπου- εργαζομένου. Αυτό σημαίνει ότι οι καταχωρήσεις στο νοητικό αρχείο του καθενός μπορεί να εκτείνονται σε ένα ευρύ φάσμα αποχρώσεων της ίδιας αντιληπτής έννοιας. Για το λόγο αυτό οφείλουμε να δημιουργήσουμε ομαδοποιήσεις ή «διαστάσεις» προσδιορίζοντας συνολικά και με έναν κοινά αντιληπτό και αποδεκτό τρόπο τις έννοιες. Για παράδειγμα, στην έννοια της κοινωνικότητας, συμπεριλήφθηκαν οι υποέννοιες- διαστάσεις της εμπιστοσύνης (φυσικής και εργασιακή) της κατά πρόσωπο επικοινωνίας, της ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων, της προθυμίας για συνεργασία και παροχή βοήθειας. Στην ουσία δημιουργώντας διαστάσεις και εναλλαξιμότητα στους δείκτες, επιτυγχάνεται καλύτερος προσδιορισμός των εννοιών, κοινή προσέγγιση και ως εκ τούτου, διασφάλιση εγκυρότητας και πληρότητας στη μέτρηση, ενώ περιορίζεται σημαντικά ο κίνδυνος της αμφισημίας και λανθασμένης κατανόησης από την πλευρά του πληθυσμού της έρευνας.

Κατά τη διάρκεια εκπόνησης της ερευνητικής μεθοδολογίας, έγινε επίσης αντιληπτό, ότι η βελτίωση προσδιορισμού των εννοιών είναι μια επίπονη και δυναμική διαδικασία και πολύ συχνά απαιτήθηκε να τροποποιηθούν τόσο οι ενδείκτες, όσο και οι διαστάσεις που χρησιμοποιήθηκαν, προκειμένου να έρθουν σε απόλυτη συμφωνία με το πληθυσμό της έρευνας. Η επιτυχία της προσαρμογής και η εγκυρότητα, αποδείχθηκε ωστόσο μέσα από τα εργαλεία εγκυρότητας τα οποία ξεπέρασαν κατά πολύ (όπως θα αναφθεί σε επόμενη παράγραφο)τα βιβλιογραφικά όρια (thresholds). Στα πλαίσια της ποιοτικής έρευνας, ο προσδιορισμός των εννοιών (εννοιολόγηση) έγινε χρησιμοποιώντας σε ένα γκρουπ ειδικών, τη μέθοδο Delphi, όπου σε μια διαδικασία συγκεκριμένων γύρων αξιολόγησης, επελέγησαν οι κατάλληλοι ενδείκτες (στην ουσία ερωτήσεις) που συνέθεσαν το ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο.

### 3.3.ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΠΟΙΗΣΗ- ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ

Επιτυγχάνοντας την εννοιολόγηση, δηλαδή την επεξεργασία και εξειδίκευση αφηρημένων εννοιών, το επόμενο στάδιο δράσης είναι αυτές οι έννοιες να τεθούν στην διάθεση του ερευνητή ως μετρήσιμα μεγέθη, ουσιαστικά να λειτουργικοποιηθούν, οδηγώντας σε εμπειρικές παρατηρήσεις

Κατά τη λειτουργικοποίηση μιας έννοιας, δόθηκε ιδιαίτερο βάρος στο εύρος της διακύμανσης των εννοιών συνδυάζοντας ιδιότητες και εντάσσοντάς τες στην υπό συζήτηση έννοια. Είναι σαφές, ότι για να μετρήσουμε το πλήρες εύρος της διακύμανσης, πρέπει η λειτουργικοποίηση των στάσεων (που αφορούν την συγκεκριμένη έννοια) να περιλαμβάνει όλο το εύρος των υπο- εννοιών, με την υποσημείωση όμως ότι θα πρέπει να επιλεγούν οι κατάλληλες που εξυπηρετούν τους σκοπούς και τους στόχους της έρευνας.

Για τη λειτουργικοποίηση, των μεταβλητών, πρέπει λοιπόν να ληφθεί υπόψη τόσο ο βαθμός της ακρίβειας όσο και της πιστότητας, θέτοντας σαφή όρια ανάμεσα στο πόσο λεπτές και ευδιάκριτες θα είναι οι διακρίσεις μεταξύ των πιθανών τιμών που θα συνθέτουν τη μεταβλητή. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η αξιοπιστία και αντιμετωπίζεται υποκειμενικότητα του ενός παρατηρητή / ερευνητή, ο οποίος αντιλαμβάνεται και επεξεργάζεται τις απαντήσεις και συμπεριφορές του παρατηρουμένου πληθυσμού. Στην παρούσα έρευνα, η υποκειμενικότητα αντιμετωπίστηκε με την μέθοδο «ελέγχου – επανελέγχου», αναπροσαρμόζοντας δυναμικά τα ερευνητικά εργαλεία και διενεργώντας συνολικά 3 πιλοτικές δοκιμές. Στις δοκιμές αυτές οι αλλαγές που έγιναν αφορούσαν

- Στη λεκτική διατύπωση εννοιών και χρήση πιο απλής και καθημερινής γλώσσας, αποφεύγοντας σύνθετη επιστημονική ορολογία
- Στον περιορισμό των ερωτημάτων που σχετίζεται με τις λανθάνουσες μεταβλητές, αφήνοντας εκτός ερωτηματολογίου ερωτήσεις που αφορούσαν στην μεταφορά και λήψη καταγεγραμμένης γνώσης
- Στο σαφή διαχωρισμό των εννοιών της λήψης και μεταφοράς εμπειρικής γνώσης.

Η αξιοπιστία επίσης της έρευνας διασφαλίστηκε χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της διχοτόμησης με σκοπό αφενός να εκφραστούν πλήρως οι υπό –έννοιες που χρησιμοποιήθηκαν, αλλά και αφετέρου να υπάρξει η πληρέστερη δυνατή κατηγοριοποίηση.

Τέλος η αξιοπιστία διασφαλίστηκε με τη χρησιμοποίηση καθιερωμένων μέτρων που λήφθηκαν από τη διεθνή βιβλιογραφία στο θεματικό αντικείμενο.

### **3.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

#### **3.4.1 ΤΡΙΓΩΝΙΣΜΟΣ**

Επιδιώκεται υποστήριξη και επικύρωση με διπλό και τριπλό έλεγχο ή αυτό που ονομάζεται 'τριγωνισμός' (*triangulation*): χρησιμοποιούνται δηλαδή πολλαπλά αντικείμενα ενδιαφέροντος, παρατηρητές και μεθοδολογικά εργαλεία (π.χ. διεξοδική διαδικασία συνέντευξης) για να επιβεβαιώσουν τα εδραιωμένα γεγονότα. Είναι σαφές και προκύπτει από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, ότι ο εργασιακός χώρος μιας επιχείρησης φιλοξενίας είναι κοινωνικά δομημένος και μάλιστα με τρόπο πολυδιάστατο, επομένως τα μηνύματα και οι αλληλεπιδράσεις του προς τον ή τους παρατηρητές αλλάζουν διαρκώς. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα καμιά ερευνητική μέθοδος, από μόνη της να μην είναι ικανή να συλλάβει όλα τα συνεχώς μεταβαλλόμενα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του υπό εξέταση κοινωνικού γίγνεσθαι. Κάθε ερευνητική μέθοδος εκφράζει και μια διαφορετική ερμηνεία του παρατηρητή και προτείνει διαφορετικές οδούς δράσης τις οποίες μπορεί να ακολουθήσει ο ερευνητής κατά τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας. Επιπλέον, η σημασία της μεθόδου αλλάζει διαρκώς και κάθε ερευνητής δίνει διαφορετική εξήγηση για την ερευνητική μέθοδο που χρησιμοποιεί. Επομένως, για τους λόγους που προαναφέρθηκαν, η ερευνητική διαδικασία θα πρέπει να στηρίζεται σε συνδυασμό μεθόδων, ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστες οι ερμηνείες για τον κόσμο που μας περιβάλλει. (Denzin, 1989,) Η χρήση πολλών μεθόδων στην κοινωνική έρευνα, έχει πολλαπλά πλεονεκτήματα. Η εφαρμογή μιας και μόνο μεθόδου έχει ως αποτέλεσμα τη διερεύνηση περιορισμένων πτυχών της πολύπλοκης ανθρώπινης συμπεριφοράς. Έχει παρατηρηθεί ότι οι ερευνητικές μέθοδοι λειτουργούν ως φίλτρα μέσα από τα οποία έχουμε επιλεκτική μόνο αίσθηση του περιβάλλοντος. Δεν είναι ποτέ ουδέτερες και έχουν πάντα ένα θεωρητικό πλαίσιο μέσα από το οποίο ερμηνεύουν τον κόσμο της εμπειρίας. (Cohen & Manion, 2004) Επομένως, η απόλυτη εμπιστοσύνη σε μια και μόνο μέθοδο έρευνας μπορεί να προκαταλάβει ή και να διαστρεβλώσει την εικόνα που έχει ο ερευνητής για το τμήμα της πραγματικότητας που ερευνά. Θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο βέβαιος ότι τα δεδομένα που συγκεντρώνει



δεν είναι προϊόν της μεθόδου συλλογής τους. Η βεβαιότητα όμως αυτή επιτυγχάνεται όταν διαφορετικοί μέθοδοι συλλογής δεδομένων μας δίνουν τα ίδια αποτελέσματα. Μάλιστα, όσο περισσότερο οι μέθοδοι αυτές διαφέρουν τόσο περισσότερο ενισχύεται και η εμπιστοσύνη του ερευνητή. Επιπλέον, με τη χρήση πολλών μεθόδων, ξεπερνιέται και το πρόβλημα των περιορισμένων δυνατοτήτων που έχει, από τη φύση της, κάθε μέθοδος. (Cohen & Manion, 1989,) Η χρήση πολλών μεθόδων για τη διερεύνηση ενός προβλήματος συναντάται στη διεθνή βιβλιογραφία και αποδίδεται με τον όρο «τριγωνισμός» (*triangulation*). Υπάρχουν διάφοροι τύποι τριγωνισμού (Denzin, 1989, p. 512: Cohen & Manion, 2004,) και οι περισσότεροι από αυτούς συγκρίνουν δεδομένα που προέρχονται από κάποια *ποιοτική μέθοδο*, με δεδομένα που συγκεντρώνονται από κάποια *άλλη ποσοτική μέθοδο*. Η διαδικασία αυτή δεν είναι πάντα εύκολη και ο συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων δε σημαίνει αναγκαστικά ότι αυτόματα δημιουργείται μια ενιαία και καλά οργανωμένη εικόνα του προβλήματος. Στην πραγματικότητα μπορεί να υπάρχουν και αντιθέσεις μεταξύ των δεδομένων και τα διάφορα ευρήματα να ληφθούν υπόψη με διαφορετικούς βαθμούς αξιοπιστίας το καθένα. Σε μια προσπάθεια συγκερασμού και συνδυασμού των δύο παραδειγμάτων έρευνας που, όπως προαναφέραμε κρίνεται επιβεβλημένη, χρησιμοποιήσαμε, στα πλαίσια της ποσοτικής μεθόδου την τεχνική του *ερωτηματολογίου* και στα πλαίσια της ποιοτικής μεθόδου την τεχνική της *συνέντευξης*. Οι δύο αυτές τεχνικές όπως αναφέρθηκε, έχουν πολλά μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα η καθεμιά, αλλά ο συνδυασμός τους θεωρείται ότι είναι αρκετά αποδοτικός.

### 3.4.2 ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η παρατήρηση είναι μια ακόμη τεχνική η οποία χρησιμοποιείται ευρέως κατά τη συλλογή δεδομένων στις ποιοτικές έρευνες, με σκοπό να εμπλουτιστούν οι πληροφορίες οι οποίες συλλέγονται κατά την ποιοτική προσέγγιση. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα της τεχνικής παρατήρησης είναι πώς επιτρέπει την απ' ευθείας καταγραφή της συμπεριφοράς των χρηστών, σε αντίθεση με άλλες τεχνικές (π.χ. συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, κ.α.) κατά τις οποίες η συμπεριφορά περιγράφεται κατόπιν συνεπαγωγών και σύμφωνα με τα δεδομένα που συλλέχθηκαν. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της έρευνας πεδίου είναι η παρουσία ενός ερευνητή που παρατηρεί και σκέφτεται την ώρα της δράσης, συνεπώς, τόσο στην περίπτωση της άμεσης παρατήρησης όσο σε αυτήν των συνεντεύξεων, είναι ζωτικής σημασίας να περιλαμβάνονται και να καταγράφονται τόσο οι

εμπειρικές παρατηρήσεις, όσο και οι ερμηνείες του ερευνητή για αυτές. Ο τύπος παρατήρησης ο οποίος επιλέχθηκε συχνά αναφέρεται ως μη-δομημένη παρατήρηση. Όπως δηλώνει και το όνομα, δεν χρησιμοποιείται κάποιος οδηγός (ή πρωτόκολλο) ενεργειών για την παρατήρηση. Ο σκοπός είναι να καταγραφεί όσο το δυνατόν λεπτομερέστερα η αλληλεπίδραση του χρήστη με τη φορητή συσκευή, προκειμένου να μπορεί να μελετηθεί, να ερμηνευτούν οι διάφοροι τρόποι αλληλεπίδρασης καθώς και να εντοπιστούν σφάλματα ευχρηστίας των διεπαφών χρήσης. Στην προκειμένη περίπτωση, η παρατήρηση έγινε σε δύο στάδια:

- στη συμπεριφορά των υπαλλήλων που εργάζονταν σε επιχειρήσεις φιλοξενίας
- στη συμπεριφορά και τις απαντήσεις των γενικών διευθυντών και των διευθυντών των τμημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

και στις δύο περιπτώσεις, κρατήθηκαν σημειώσεις σε τρία στάδια. Στο αρχικό κατεγράφησαν οι συμπεριφορές με κωδικοποιημένα, στο δεύτερο, μετά το πέρας της ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας οι σημειώσεις επιμελήθηκαν περισσότερο, ενώ κατά το τρίτο στάδιο υπήρξε πλήρης αποκωδικοποίηση τους

### **3.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ**

Η επιλογή του μεγέθους του δείγματος, *«ιδανικά, εξαρτάται από παράγοντες όπως η επιθυμητή αξιοπιστία, το μέγεθος του πληθυσμού, τον αριθμό των μεταβλητών κ.α.»* (Tabachnick & Fidell, 1996,). Για να ελέγξουμε τις υποθέσεις με την χρήση της SEM θα χρειαστούμε μεγάλο δείγμα, δεδομένου ότι αυτή η μέθοδος βασίζεται σε συνδιακυμάνσεις, που στις περιπτώσεις μικρών δειγμάτων εμφανίζουν σημαντικές αστάθειες και αποκλίσεις (Bentler, 1995). Επί πλέον, τόσο η εκτίμηση παραμέτρων, όσο και το  $\chi^2$ , είναι έλεγχοι εξαιρετικά ευαίσθητοι σε ό,τι αφορά το μέγεθος του δείγματος (Tabachnick & Fidell, 1996). Ο Boomsma (1983) προτείνει τις 300 μονάδες δείγματος ως ένα οριακά ανεκτό επίπεδο μεγέθους για μοντέλα μεσαίας πολυπλοκότητας, ενώ Bentler και Chou (1995) προτείνουν για την επιλογή του μεγέθους δείγματος, πλήθος που να καθορίζεται ανάμεσα στα όρια που δίνονται από την σχέση έως 10:1. Με βάση τα παραπάνω, ένα μέγεθος δείγματος 590 μονάδων είναι απολύτως ασφαλές για τον έλεγχο του προτεινομένου μοντέλου.

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία και τις έρευνες σε πρακτικό επίπεδο για την εφαρμογή της SEM, επελέγη η μέθοδος της κατευθυνόμενης κατά στρώματα

δειγματοληψίας. Με βάση τις αρχές εφαρμογής της SEM, το δείγμα δεν θα χρειαζόταν να ξεπερνά τις 590 μονάδες, ανεξάρτητα με το μέγεθος του πληθυσμού, ο οποίος άλλωστε, στην συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης θα ήταν αδύνατο να προσδιοριστεί με ακρίβεια. Ακόμη θα πρέπει να τονιστεί ότι κατά κανόνα η εφαρμογή αυτή λαμβάνει χώρα σε περιπτώσεις όπου το μέγεθος του πληθυσμού είναι είτε άγνωστο, είτε πολύ μεγάλο για να προσεγγιστεί, είτε ακόμη και αδιάφορο.

### **3.6 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΔΟΜΗΜΕΝΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Το δομημένο ερωτηματολόγιο βασίστηκε εν μέρει πάνω σε κλίμακες και ερωτήσεις προηγούμενων ερωτηματολογίων που είχαν χρησιμοποιηθεί κατά το παρελθόν από άλλους ερευνητές. Αυτή είναι μία συνήθης πρακτική που επιβάλλεται από τη διαδικασία εφαρμογής της SEM, καθώς για την ορθή εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της θα πρέπει τόσο η αξιοπιστία όσο και η εγκυρότητα των κλιμάκων και των ερωτήσεων να έχουν αποδειχθεί μέσα από τα ευρήματα άλλων σχετικών ερευνών. Ειδικότερα, η ποσοτική μέτρηση των μεταβλητών της μεταφοράς της εμπειρικής γνώσης, έπρεπε και βασίστηκε πάνω στη μελέτη του διαθέσιμου μέχρι σήμερα αριθμού αντίστοιχων ερευνών που προηγήθηκαν, οι οποίες όμως δεν είναι ιδιαίτερες εκτεταμένες. Από την ανάλυση των μελετών αυτών προέκυψαν τα παρακάτω συμπεράσματα:

- Η πλειοψηφία των ερευνών μελέτησαν την μεταφορά της εμπειρικής γνώσης, χρησιμοποιώντας κυρίως ως εξαρτημένη μεταβλητή την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Σε καμία περίπτωση δεν υπήρξε εκδοχή ερευνητικής εργασίας που να χρησιμοποιεί διαβάθμιση και προσαρμογή κανόνων.
- Με την παραδοχή ότι η εμπειρική γνώση δεν είναι εύκολο να μεταφερθεί υπήρξε η ερευνητική τάση να διερευνηθεί κατά πόσο ο κάτοχος της γνώσης είναι σε θέση να τη μεταφέρει στους συναδέλφους του. Το μοντέλο των Nonaka – Takeuchi είναι χαρακτηριστικό, διότι μεν μιλεί για μίμηση και συμπεριφορές, δεν αναλύει όμως επαρκώς τον τρόπο με τον οποίο θα προκληθούν οι κατάλληλες συμπεριφορές που να αναδείξουν την εμπειρική γνώση
- Ο Szulanski μελετώντας τα κωλύματα στη μεταφορά γνώσης, έθιξε σημαντικά ζητήματα μεταφοράς της εμπειρικής γνώσης, μπαίνοντας σε θέματα ηγεσίας, κοινωνικότητας και επικοινωνίας. Σε ίδιο μήκος κύματος συντονίστηκε το

σύνολο των ερευνητών, οι οποίοι εξέτασαν τη διαχείριση της εμπειρικής γνώσης μέσα από παράγοντες που άπτονται της ψυχολογίας του προσωπικού

Από όλα τα μοντέλα μεταφοράς εμπειρικής γνώσης που αναπτύχθηκαν, αντλήθηκαν οι κατάλληλες ερωτήσεις οι οποίες έτυχαν συνεχών δοκιμών, προκειμένου να επιλεγούν οι βέλτιστες. Το ερωτηματολόγιο δοκιμάστηκε πιλοτικά προκειμένου να αποκτήσει τη μέγιστη δυνατή επιστημονική εγκυρότητα

Το σύνολο των ερωτήσεων χωρίστηκε σε 6 ομάδες, ώστε να είναι πιο εύκολη η διαχείριση των δεδομένων αλλά και για να μπορεί ο ερωτώμενος να αντιληφθεί το ύφος και το περιεχόμενο τους πιο εύκολα

Στο πλαίσιο των ερωτήσεων αυτών τους δόθηκε η δυνατότητα να απαντήσουν σημειώνοντας πάνω σε μία πενταβάθμια κλίμακα Likert, το κατά πόσο συμφωνούν ή όχι με την κατά περίπτωση διατύπωση. Όπως είναι λογικό, η κλίμακα ξεκινά από το «1», που αντιστοιχεί στο «διαφωνώ απόλυτα» και καταλήγει στο «5», που αντιστοιχεί στο «συμφωνώ απόλυτα». Αν και όπως τονίστηκε, στόχος των ερωτήσεων αυτών είναι να αποτυπώσουν την αποτελεσματική ανταπόκριση των υπαλλήλων στους παράγοντες που συνθέτουν τη διαχείριση της εμπειρικής γνώσης,

Οι σημαντικότερες «μεταβλητές» σε αυτές τις ομάδες ερωτήσεων περιλαμβάνουν ερωτήσεις σχετικά με την κοινωνικότητα, την ηγεσία, την δομημένη σταθερή επικοινωνία, την λήψη της γνώσης και τη μεταφορά της. Κατά κανόνα, αυτές οι ερωτήσεις αποτελούν εκ των ουκ άνευ σε όλες τις σχετικές έρευνες. Στο τέλος υπάρχουν τα δημογραφικά στοιχεία τα οποία προσδιορίζουν τα κριτήρια επιλογής του δείγματος

Οι μεταβλητές – ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της εικόνας της χώρας και του προορισμού προσπάθησαν να ποσοτικοποιήσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση γνώσης. Βασικό κριτήριο για την επιλογή των ερωτήσεων αυτών ήταν να μπορούν αργότερα να συνθέσουν ικανά τις μεταβλητές που θα περιλαμβάνονταν στο τελικό μοντέλο μέτρησης της διαχείρισης της εμπειρικής γνώσης, σε περιβάλλον προσαρμοσμένων κανόνων.

Σε επόμενες παραγράφους μελετώνται οι εξαρτημένες και οι ανεξάρτητες μεταβλητές που χρησιμοποιούνται στο μοντέλο και αναλύεται η χρηστική λειτουργικότητά τους. Η επιλογή των συγκεκριμένων κλιμάκων βασίζεται σε μετρήσεις που κατά το παρελθόν έχουν αποδείξει την αξία και την υψηλή τους εγκυρότητα, παρ' όλα αυτά, η

προσαρμογή ορισμένων από αυτές κρίθηκε απαραίτητη, ώστε να εναρμονιστούν με τις ιδιαιτερότητες και τις επιδιώξεις της παρούσας διατριβής. Μετά την δημιουργία του, το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε για αξιολόγηση σε ακαδημαϊκούς και διδακτορικούς φοιτητές. Το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε στα πλαίσια της *πilotικής* αυτής έρευνας μοιράστηκε επίσης σε επιχειρηματίες και εμπειρογνώμονες του τουρισμού, όπως τουριστικούς πράκτορες, οδηγούς εκδρομών και συγγραφείς, ώστε να αξιολογηθεί η καταλληλότητά του για την προσέγγιση των τουριστών και την εκμείωση των απαραίτητων πληροφοριών.

### **3.7 ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΗΜΙ-ΔΟΜΗΜΕΝΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Στην ενότητα των ημιδομημένων συνεντεύξεων οι ερωτήσεις που έγιναν το εφελτήριο για την προσωπική συνέντευξη ήταν α) «στο ξενοδοχείο σας, ισχύει ένα σύστημα κανόνων που περιγράφει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες των υπαλλήλων;» β) «Ο διευθυντής του τμήματος λαμβάνει υπόψη του τις τεχνικές δεξιότητες των υπαλλήλων πριν αναθέσει κάποια συγκεκριμένη εργασία;» γ) Λαμβάνονται υπόψη τα στοιχεία του χαρακτήρα του προσωπικού, πριν τους ανατεθεί κάποια εργασία;» δ) «Το αντικείμενο εργασίας τους προσωπικού είναι τυποποιημένο και παραμένει το ίδιο για μεγάλα χρονικά διαστήματα;» ε) «Η διοίκηση εκτιμά τις γνώσεις και την εμπειρία του προσωπικού, δίνοντας τη δυνατότητα στους εμπειρότερους να αναλάβουν πρωτοβουλίες» και στ). «Το προσωπικό του Τμήματος αξιολογείται σε τακτά διαστήματα.»

Οι ερωτήσεις αναπτύχθηκαν χρησιμοποιώντας τη μέθοδο Delphi με τη βοήθεια πενταμελούς επιτροπής, η οποία αποτελούνταν από δύο μέλη ΔΕΠ του ΤΕΠΑΚ, Τμήμα Διοίκησης Ξενοδοχείων και Τουρισμού, ένα μέλος ΕΠ του ΤΕΙ Θεσσαλονίκης του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, κατεύθυνσης Τουρισμού, ένα μέλος της ένωσης ξενοδοχείων Χαλκιδικής και ένα μέλος του ΚΟΤ στην Κύπρο. Οι ερωτήσεις που τελικά επιλέγηκαν μετά από 3 γύρους επιλογής, αποσκοπούσαν στο να διαγνωστεί καταρχήν αν ισχύει κάποιο σύστημα κανόνων στην επιχείρηση και αν λαμβάνονται υπόψη από την πλευρά της διοίκησης τα χαρακτηριστικά του προσωπικού της. Η συνέντευξη είχε διάρκεια περίπου 20 λεπτών και πολύ συχνά οι ερωτώμενοι διατύπωσαν την παρατήρηση, ότι το περιβάλλον του ξενοδοχείου απαιτεί συνεχή εγρήγορση των υπαλλήλων, αντίληψη και ένα ευρύ φάσμα εμπειρικής γνώσης, καθιστώντας των υπάλληλο ικανό να δημιουργήσει λύσεις, ικανοποιώντας κατά το μέγιστο δυνατό, τον διαμένοντα στο ξενοδοχείο.

### **3.8 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΛΙΜΑΚΩΝ**

Οι κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών δημιουργήθηκαν στα πρότυπα της διεθνούς βιβλιογραφίας και αφού μελετήθηκαν αντίστοιχα ερωτηματολόγια άλλων ερευνών. Τόσο για τις εξωγενείς όσο και για τις ενδογενείς μεταβλητές δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή ώστε αφ' ενός οι κλίμακες να ανταποκρίνονται στις ερευνητικές απαιτήσεις της διατριβής και αφ' ετέρου να μη δημιουργούν σύγχυση και προβληματισμό στους ερωτώμενους.

### **3.9 ΔΟΚΙΜΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Πριν την χρήση του ερωτηματολογίου για την έρευνα σε επίπεδο μεγέθους δείγματος διεξήχθη δοκιμαστική έρευνα μικρής κλίμακας, με δείγμα μεταπτυχιακών φοιτητών και υποψηφίων διδασκόντων του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου και φοιτητών του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, στο Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων με στόχο τον εντοπισμό λαθών και την διόρθωσή τους, μία πρακτική ευρέως υποστηριζόμενη από την διεθνή βιβλιογραφία (Malhotra, 1981). Το τελικό ερωτηματολόγιο, που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα, διαμορφώθηκε σύμφωνα με τα ευρήματα της δοκιμαστικής έρευνας και των άλλων μεθόδων αξιολόγησης.

Τα ζητήματα που εντοπίστηκαν και τα οποία έπρεπε να επιλυθούν πριν την τελική χρήση του ερωτηματολογίου στην έρευνα, αποτελούσαν συνάρτηση της αδυναμίας των ερωτηθέντων να διαχωρίσουν τις πολύπλοκες υπό μελέτη μεταβλητές. Οι προσπάθειες αναδιαμόρφωσης και βελτίωσης του μοντέλου κινήθηκαν προς την κατεύθυνση της απλούστευσης των πολύπλοκων εννοιών και στην απλούστευση της ίδιας της δομής. Το αναδιαμορφωμένο ερωτηματολόγιο αξιολογήθηκε εκ νέου για την αξιοπιστία του.

### **3.10 ΕΞΩΓΕΝΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ**

Η ενότητα που σχετίζονταν με την **κοινωνική εγγύτητα** αποτελούνταν από δέκα ερωτήσεις, οι οποίες προέρχονταν από τη διεθνή βιβλιογραφία και είχαν ως σκοπό να διερευνηθεί α) ο βαθμός εμπιστοσύνης προς και από τους συναδέλφους στην επιχείρηση, β) η ύπαρξη φιλικών σχέσεων, γ) η προθυμία συνεργασίας και αλληλεγγύης, δ) η ύπαρξη διαπροσωπικών σχέσεων, ε) η ευκολία στην επικοινωνία, στ') η συμμετοχή σε συνεδριάσεις και ζ) η συμμετοχή σε κοινωνικές εκδηλώσεις. Βιβλιογραφικά, η σχέση αναφέρεται στη

διάρκεια και στην ποιότητα της εμπειρίας που βιώνουν η πηγή και ο δέκτης ενόσω συνεργάζονται. Η εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέρη είναι μια σημαντική πτυχή της σχέσης, η οποία επηρεάζει καίρια τη διαδικασία μεταφοράς. Οι παρακάτω ερευνητές χρησιμοποίησαν τον όρο «εμπιστοσύνη και διετύπωσαν ερωτήσεις του τύπου «εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου στην επιχείρηση όπου εργάζομαι» και «Νιώθω ότι και οι άλλοι με εμπιστεύονται» θέλοντας να εγκολπώσουν στα ερευνητικά τους μοντέλα την έννοια της εμπιστοσύνης από και προς τους συναδέλφους, καθώς και την εμπιστοσύνη στην ικανότητα και την αρμοδιότητα των συναδέλφων τους. Οι ερευνητές, είναι οι παρακάτω: Davenport and Prussic (2003), Levin and Cross (2004), Johnson et al (1996) Nonaka and Takeuchi (1993) Η εμπιστοσύνη είναι ιδιαίτερα αναγκαία σε συνθήκες κατά τις οποίες η πολύπλοκη δομή της σχέσης δοκιμάζεται από απρόσμενες αλλαγές. Η εμπιστοσύνη ευνοεί την ανοικτή προσέγγιση χωρίς τον φόβο της εκμετάλλευσης, διευκολύνοντας τη διαδικασία της δυναμικής-διαδραστικής μάθησης και ανταλλαγής

Αρκετοί ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι η απόσταση της σχέσης και η δυσκολία στην επικοινωνία, ανάμεσα στην πηγή και στον δέκτη μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη μεταφορά γνώσης (Baum και Ingram, 1998, Hansen (1999), Becerra and Gupta (2003), Disterer (2003), Davenport and Prusak (2003) Joia (2006), Szulanski (1996), Sun and Scott (2005). Οι ερευνητές διατύπωσαν ερωτήσεις του τύπου «Έχω καλές και διαπροσωπική συνεργασία με τους συναδέλφους μου», «Διατηρώ φιλικές σχέσεις με το υπόλοιπο προσωπικό» κλπ. . Η μεταφορά γνώσης προϋποθέτει συχνές και πολυάριθμες αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα μέρη (Nonaka, 1994) Wang and Nicholas, 2005, Davenport and Prusak (2003) και για το λόγο αυτό όλοι οι ερευνητές εξάρουν τη σημασία της «πρόσωπο με πρόσωπο» επικοινωνίας, όπως και την ευκολία προσέγγισης των συνεργατών. Στα ίδια πλαίσια κυμαίνεται η προθυμία για συνεργασία και παροχή βοήθειας προς τους συνεργάτες, σε περίπτωση που αυτοί τη χρειαστούν. Στα items που δημιούργησαν οι (Mullins, (2005), Delong and Fahey, (2000), Birkinshaw et al (2002), διατυπώθηκαν οι ερωτήσεις «είμαι πρόθυμος να προσφέρω τη βοήθειά μου σε άλλους» , καθώς «Είμαι πρόθυμος να συνεργαστώ με τους συναδέλφους μου». Τέλος, σε ό,τι αφορά στην συμμετοχή σε εκδηλώσεις της επιχείρησης, οι Keys J., (2006) Dalkir K., (2005), Nonaka and Takeuchi 1995 διετύπωσαν ερωτήσεις όπως : «Συμμετέχω σε συνεδριάσεις που γίνονται στην εταιρεία» ή «συμμετέχω στις κοινωνικές εκδηλώσεις που γίνονται στην εταιρεία». Συμπερασματικά, θέση του συνόλου των ερευνητών στη διαχείριση και μεταφορά της γνώσης είναι ότι η επιτυχία της αλληλεπίδρασης εξαρτάται από την ποιότητα και την

εγγύτητα της σχέσης. Τα μέρη που συμμετέχουν στη λήψη και μεταφορά οφείλουν να βασίζονται στην εμπιστοσύνη, στην προθυμία και στη καλή διαπροσωπική τους σχέση, προάγοντας την κοινωνικοποίηση και διευκολύνοντας την αλληλεπίδραση των ατόμων μεταξύ τους.

Επειδή ο **παράγοντας της επικοινωνίας** είναι πολύ σημαντικός στην συνολική διαδικασία της μεταφοράς της εμπειρικής γνώσης, κρίθηκε απαραίτητο να δημιουργηθεί ο αντίστοιχος παράγοντας και να συσχετιστεί ως εξωγενής με τη λήψη και τη μεταφορά της γνώσης. Το ερευνητικό ζητούμενο είναι να βρεθούν τυχόν συσχετίσεις ανάμεσα στην δομημένη επικοινωνία και τη μεταφορά ή λήψη της γνώσης, πρωτίστως όμως να διερευνηθεί το αν και κατά πόσο οι επιχειρήσεις που προσαρμόζουν το πλαίσιο κανόνων που εφαρμόζουν έχουν ένα διαφορετικό σύστημα επικοινωνίας, με διαφορετικές δομές και κατευθύνσεις. Τα items που επιλέχθηκαν για την ανάπτυξη των αντίστοιχων ερωτήσεων έχουν τις ρίζες τους στη βιβλιογραφία και ειδικότερα στην έρευνα του Szulanski, των Hansen (1999), Yang και Chen (2007), Liebowitz και Megbolugbe (2003) και των Nonaka and Takeuchi (1995), οι οποίοι όρισαν και αναφέρθηκαν στις δομές επικοινωνίας κατά τη διαδικασία διαχείρισης γνώσης. Οι ερωτήσεις που διατύπωσαν εστιάζονταν α) στην συχνότητα της επικοινωνίας «Η επιχείρηση επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό», β) στη λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας «Το σύστημα επικοινωνίας είναι αξιόπιστο και λειτουργικό» γ) την εξεύρεση του κατάλληλου προσώπου για την λήψη της κατάλληλης πληροφορίας «γνωρίζω σε ποιόν συνάδελφό μου να απευθυνθώ για να λάβω την κατάλληλη πληροφορία» δ) την διοργάνωση τακτικών συναντήσεων και τέλος την δημιουργία μηχανισμού μεταφοράς των οδηγιών, των κανόνων και των στόχων της επιχείρησης. «Λαμβάνω από τη διοίκηση έγγραφα που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου».

Αναφορικά με την **ηγεσία**, οι συμπεριφορές των διευθυνόντων επιδρούν καίρια στις συμπεριφορές και στον τρόπο σκέψης των υφισταμένων τους. Όσον αφορά τη σχέση ανάμεσα στη διεύθυνση και στη μεταφορά γνώσης, οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι οι διευθύνοντες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εμπέδωση ορισμένων βασικών όρων οι οποίοι κρίνονται αναγκαίοι για την ευκολότερη μεταφορά της γνώσης (Bock et al (2005), Nonaka και Toyama (2002), Vera and Crossan (2004), Lovelace (2001), Srivastava et al (2006). Οι διευθύνοντες πρέπει να είναι πρόθυμοι να ανταλλάσσουν και να αναζητούν ελεύθερα πληροφορίες και γνώσεις, καθώς και να αναζητούν πληροφορίες και γνώσεις από άλλα στελέχη της επιχείρησης. Πρέπει να δείχνουν με τη στάση τους ότι η γνώση για την επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησης, καθώς και για τη βελτίωση της



αποτελεσματικότητάς της, μπορεί να υπάρχει σε οποιοδήποτε επίπεδο και όχι αποκλειστικά στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας. Μια τέτοια στάση δημιουργεί περιβάλλον εμπιστοσύνης και επηρεάζει τις στάσεις απέναντι στην ανταλλαγή πληροφοριών και στη συνεργασία σε κάθε βαθμίδα της επιχείρησης. Οι διευθύνοντες πρέπει να προάγουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων καλλιεργώντας κλίμα εμπιστοσύνης τόσο μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων όσο και σε σχέση με το σύστημα του οποίου οι ίδιοι ηγούνται. Ωστόσο, η τυχόν μεγάλη συχνότητα της αλληλεπίδρασης μπορεί να οδηγήσει σε χάος, γι' αυτό οι διευθύνοντες πρέπει να κρατούν τις ισορροπίες στην επιχείρηση. Αναζητώντας τρόπους κινητοποίησης των υφισταμένων και πλήρους ένταξής τους στην εργασιακή διαδικασία, οι εισάγουν και διαχειρίζονται αλλαγές, χτίζουν ισχυρές σχέσεις, ενώ παράλληλα υποστηρίζουν και ενθαρρύνουν την ανάπτυξη κάθε μεμονωμένου στελέχους. Για τον λόγο αυτό, τα διευθυντικά στελέχη που διευκολύνουν έμπρακτα και συνεχώς τη συνεχή μεταφορά της γνώσης και έχουν περισσότερες πιθανότητες να καταστούν αποτελεσματικοί ηγέτες από εκείνους που λειτουργούν με τα συνήθη διαχειριστικά κριτήρια (Bass και Avolio, 1994). Ως εκ τούτου, οι ερωτήσεις που διατυπώθηκαν ήταν προήλθαν από τη βιβλιογραφία και περιείχαν το χαρακτήρα της υποκίνησης για τη μεταβίβαση γνώσης, την ενθάρρυνση του προσωπικού να ανταλλάξει γνώσης και πληροφορίες, την ικανότητα της διοίκησης να αντιληφθεί τις ιδιαιτερότητες των μελών του προσωπικού, το ενδιαφέρον της διοίκησης για την προσωπική ζωή των υφισταμένων, την ενθάρρυνση να αναπτυχθεί η δημιουργικότητα και η λήψη πρωτοβουλίας.

Αναφορικά με τη **λήψη** γνώσης, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις που σχετίζονται α) με την ικανότητα κατανόησης, αξιολόγησης, αφομοίωσης και αξιοποίησης της γνώσης, (Zahra and George 2002, Lane και Lubatkin, 1998), β) με την ικανότητα συνδυασμού της ήδη υπάρχουσας γνώσης με την λαμβανομένη, (Cohen και Levinthal (1999), γ) την αναζήτηση πηγών λήψης, όπως η παρατήρηση, η συζήτηση, η αφήγηση περιστατικών. Οι Szulanski, 1996, Zahra και George (2002) Tsai, 2001, Nonaka and Takeuchi (2003) δ) την άντληση πληροφοριών από σεμινάρια και βάσεις δεδομένων, Keys J., (2006) Τα ερωτήματα που διατυπώθηκαν προήλθαν από την προαναφερθείσα βιβλιογραφία: «Ζητώ από τους συναδέλφους μου να μοιραστούν μαζί μου την εμπειρία τους», «είμαι σε θέση να κατανοήσω και να εφαρμόσω τη νέα γνώση», «Απέκτησα επαγγελματικές γνώσεις παρατηρώντας τους εμπειρότερους συναδέλφους μου», «Απέκτησα νέες γνώσεις επικοινωνώντας με τους συναδέλφους μου» κλπ

Αναφορικά με τη **μεταφορά γνώσης**, ερευνητές όπως ο Szulanski (1996), Argote και Ingram, (2000), Davenport and Prusak (2000), Nonaka και Takeuchi (2003) χρησιμοποίησαν ερωτήσεις που άπτονταν της θέλησης του ατόμου να μοιραστεί- να μεταβιβάσει- γνώσεις, την επιθυμία του αν εκφράσει απόψεις κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης, να μεταφέρει προσωπικές εμπειρίες και να αφηγηθεί ιστορίες (δικές του ή άλλων), την ικανότητα να πειραματιστεί εφαρμόζοντας τη γνώση που έλαβε και τέλος να αξιολογήσει τη διαδικασία μεταφοράς γνώσεων, στο χώρο εργασίας. Οι ερωτήσεις εξήχθησαν βιβλιογραφικώς και περιέχοντας τα παρακάτω νοήματα (Sudharatna & Li 2004, Ahmed et al.,1999, Popper, 2000): «Εκφράζω απόψεις και σκέψεις μου στις συζητήσεις που έχω με τους συναδέλφους μου», «Μεταφέρω προσωπικές εμπειρίες στους συναδέλφους μου», «Ανταλλάσσω απόψεις στον τρόπο εκτέλεσης των διαφόρων εργασιών», «Πειραματίζομαι με τη γνώση κι έχω πετύχει σημαντικές βελτιώσεις στις εργασιακές μου επιδόσεις», «Σε γενικές γραμμές, η γνώση μεταφέρεται εύκολα μεταξύ των ατόμων στην επιχείρηση όπου εργάζομαι». Υπό την παραδοχή, ότι η μεταφορά της εμπειρικής γνώσης είναι πολυσύνθετη, πολυδιάστατη και ιδιαιτέρως προσωπική διαδικασία ( Inkpen, Dinur, Szulanski, Nonaka κλπ), αποφεύχθηκε να μετρηθεί απευθείας η μεταφορά της εμπειρικής γνώσης. Έτσι επιλέχτηκε να μετρηθεί έμμεσα, μέσω της συσχέτισής των παράγοντα με τη λήψη γνώσης. Ουσιαστικά, μετρήθηκε η μεταφορά γνώσης μέσα από τη συσχέτισή της με την λήψη, όπως αυτή διαμορφώνεται με την ανάπτυξη προσαρμοσμένων κανόνων. (Duarte και Davies 2000)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

<p><b>Εγγύτητα των σχέσεων και κοινωνικότητα</b></p> <p>5βάθμια Likert από 1: Διαφωνώ απόλυτα μέχρι 5: Συμφωνώ απόλυτα.</p>	<p>Εμπιστοσύνη, Συνεργασία, Επιθυμία να διαμοιραστεί η γνώση, ειλικρίνεια (Openness)</p> <p>Η κοινωνικότητα μετρείται από τους δείκτες</p> <p>Συχνότητα της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας</p> <p>Ευκολία στην επικοινωνία σε προσωπικό επίπεδο</p> <p>Προθυμία συνεργασίας, προθυμία βοήθειας των συναδέλφων</p> <p>Συχνότητα συμμετοχής σε κοινωνικές δραστηριότητες και εκδηλώσεις</p>
<p><b>Λήψη γνώσης</b></p> <p>5βάθμια Likert από 1: Διαφωνώ απόλυτα μέχρι 5: Συμφωνώ απόλυτα.</p>	<p>Η λήψη της γνώσης, μετρείται με τις παρακάτω μεθόδους:</p> <p>Η πρόσληψη αναφέρεται στην ικανότητα λήψης γνώσης που είναι σημαντική για την λειτουργικότητα της εργασίας</p> <p>Παρατήρηση, συζήτηση με συναδέλφους</p> <p>Ρουτίνες και διαδικασίες που επιτρέπουν την ανάλυση, αποκωδικοποίηση και κατανόηση της προσληφθείσας γνώσης</p> <p>Μετατροπή (transformation) και την χρήση (exploitation) της γνώσης που αναφέρεται στην ικανότητα να αναπτυχθούν και να προσαρμοστούν (refine) ρουτίνες που βοηθούν στο συνδυασμό της υπάρχουσας γνώσης με την προσληφθείσα, νέα γνώση</p> <p>Χρήση της γνώσης αναφέρεται στην ικανότητα εγκόλπωσης της νέας γνώσης στις καθημερινές λειτουργίες.</p>
<p><b>Στυλ Ηγεσίας</b></p> <p>5βάθμια Likert από 1: Ποτέ μέχρι 5: Συχνά.</p>	<p>Το στυλ ηγεσίας αναφέρεται στη δυνατότητα που έχει η ηγεσία να μετασχηματίσει τη γνώση και περιλαμβάνει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:</p> <p>Ιδανικός (idealized) επηρεασμός</p> <p>Υποκίνηση- Έμπνευση</p> <p>Διανοητική παρακίνηση (intellectual stimulation)</p> <p>Πειραματισμός στη γνώση, βελτίωση παραγωγικής διαδικασίας</p> <p>Αντιμετώπιση και θεώρηση των ιδιαίτερων στοιχείων του κάθε μέλους το προσωπικού</p>
<p><b>Επικοινωνία</b></p>	<p>Διαθεσιμότητα καναλιών επικοινωνίας</p> <p>Πλούτος (richness) των καναλιών μεταβίβασης (transmission channels).</p>

<p>5βάθμια Likert από 1: Διαφωνώ απόλυτα μέχρι 5: Συμφωνώ απόλυτα.</p>	<p>Αναγνώριση της πηγής της πληροφορίας Αναγνώριση μηχανισμών πληροφόρησης</p>
<p><b>Μεταφορά</b> 5βάθμια Likert από 1: Διαφωνώ απόλυτα μέχρι 5: Συμφωνώ απόλυτα.</p>	<p>Ποσότητα (volume) της εμπειρικής γνώσης που λαμβάνεται          Προθυμία μεταβίβασης εμπειριών          Προθυμία συμμετοχής σε συζητήσεις (brainstorming)          Ποσότητα της καταγεγραμμένης γνώσης που λαμβάνεται          Ποσότητα της εμπειρικής γνώσης που μεταβιβάζεται          Ποσότητα της καταγεγραμμένης γνώσης που μεταβιβάζεται          Ποσότητα της γνώσης που εφαρμόζεται στην εργασία των υπαλλήλων.(πειραματισμός και λήψη πρωτοβουλιών)</p>

### 3.11 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για την έρευνα που διενεργήθηκε, επιλέχθηκε δείγμα 755 επιχειρήσεων στο σύνολο των ξενοδοχείων της Β. Ελλάδος. Η επιλογή του δείγματος έγινε με βάση πολυκριτηριακή στρωματοποιημένη μεθοδολογία, με 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. Προτιμήθηκαν επιχειρήσεις σε περιοχές υψηλών ξενοδοχειακών υποδομών (κυρίως περιοχές ολοκληρωμένης τουριστικής ανάπτυξης, το μητροπολιτικό αστικό κέντρο της Θεσσαλονίκης και ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές), με υψηλό αριθμό αφίξεων και μεγάλη δυναμικότητα προσωπικού και κλινών.

Σε κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση, προηγήθηκε ημι-δομημένη συνέντευξη με τον Διευθυντή της επιχείρησης (ή τον διευθυντή προσωπικού) και στη συνέχεια διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια στο προσωπικό της επιχείρησης, τα οποία συμπληρώθηκαν υπό την επίβλεψη του ερευνώντα. Τα **ερωτηματολόγια** στο σύνολό τους ξεπέρασαν τα **598**, ενώ οι **συνεντεύξεις** που έγιναν ήταν **107**, σε σύνολο **56 ξενοδοχείων**. Από τις συνεντεύξεις προέκυψε ότι η ανάθεση των εργασιών στο προσωπικό γίνεται είτε με βάση τους υφιστάμενους κανόνες, είτε εμπειρικά, ανάλογα με την εμπειρία των υπαλλήλων. Χρησιμοποιώντας την κατάταξη αυτή, δημιουργήθηκαν τρεις διακριτές κατηγορίες κανόνων που ρυθμίζουν τα όρια δράσης και τη συμπεριφορά του προσωπικού: α. Οι μη προσαρμοσμένοι κανόνες, όπου τηρείται απαρέγκλιτα και με αυστηρότητα το υποσύστημα διαμόρφωσης, διαχείρισης, επεξεργασίας και συσχετίσεων των θέσεων εργασίας, β. Οι κανόνες που είναι προσαρμοσμένοι στα επαγγελματικά χαρακτηριστικά του προσωπικού και γ. οι προσαρμοσμένοι οι οποίοι λαμβάνουν υπόψη πέραν των επαγγελματικών και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού. Η τελευταία κατηγορία δυναμικής ανάθεσης εργασιών, γίνεται συνήθως εμπειρικά, ενώ διαφέρει από τους ευέλικτους κανόνες στο ότι: α. Λαμβάνονται υπόψη τα προσωπικά χαρακτηριστικά (με εμπειρικό τρόπο) των υπαλλήλων, β. Γίνεται συχνά ανάθεση εργασιών εκτός περιγραφής εργασίας λόγω φόρτου εργασίας ή πίεσης χρόνου και γ. υπάρχει συναίνεση στη διαμόρφωση του πλαισίου των κανόνων λειτουργίας. Οι προσαρμοσμένοι κανόνες (κανόνες ηθικής και εθιμοτυπίας) απευθύνονται στον εσωτερικό ψυχισμό του ανθρώπου, την διάθεση του και τη συνείδησή του, εκεί που κατά τη βιβλιογραφία, όπως αναλύεται σε επόμενο κεφάλαιο, ενφωλιάζει η εμπειρική γνώση. Δεν είναι έντονος ο καταναγκαστικός χαρακτήρας και η ανάθεση της

εργασίας γίνεται με τη συναίνεση και των δύο μερών, όπως αναφέρει ο Bontis (2001) στο βιβλίο *Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital*, κεφάλαιο 2 σελ 13-56. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση του λογισμικού SPSS (έκδοση 20.0) και το μοντέλο δοκιμάστηκε με την μεθοδολογία Δομικών Μοντέλων (SEM-Structural Equation Modelling). Η πρωτογενής έρευνα διεξήχθη το Μάιο και τον Ιούνιο του 2013. Η περίοδος επιλέχθηκε σκοπίμως, διότι τα ξενοδοχεία της Χαλκιδικής που στη συντριπτική τους πλειοψηφία είναι εποχικά, ξεκινούν τη λειτουργία τους στα τέλη Απριλίου με αρχές Μαΐου. Το διάστημα από 15 έως 25/5, η έρευνα διεξήχθη στη χερσόνησο της Κασσάνδρας, όπου βρίσκεται και ο κύριο όγκος των ξενοδοχείων από 26 έως 31/5 στη χερσόνησο της Σιθωνίας και από 1 μέχρι 5 Ιουνίου, τα ξενοδοχεία περίξ της περιοχής του Αγίου Όρους. Από τις 6 έως της 21 Ιουνίου η έρευνα μεταφέρθηκε στην πόλη της Θεσσαλονίκης και τέλος, από 22 μέχρι τέλη του Ιουνίου, η έρευνα έλαβε χώρα σε ξενοδοχεία της Πιερίας και της Καβάλας. Από τα 750 ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν ήταν έγκυρα τα 601, αριθμός ικανός για να λειτουργήσει σύμφωνα με τα βιβλιογραφικά δεδομένα, η ανάλυση δομικών μοντέλων (Structural Equation Modelling) κάτω από το λογισμικό AMOS έκδοσης 20.0.

### 3.12 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Στην προσπάθεια εκτίμησης της επίδρασης προσαρμοσμένων κανόνων στη διαδικασία μεταφοράς της εμπειρικής γνώσης, επιλέχθηκαν τεχνικές περιγραφικής στατιστικής αλλά κυρίως τεχνικές πολυμεταβλητής ανάλυσης, όπως της ανάλυσης διαδρομών. Για τις ανάγκες της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης, καθώς και άλλων στατιστικών αναλύσεων, όπως της περιγραφικής στατιστικής, των συσχετίσεων και τον έλεγχο αξιοπιστίας, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS. Οι υποθέσεις που επίσης αναπτύχθηκαν, λόγω της σύνθετης φύσης που παρουσιάζουν για τις ανάγκες της ανάλυσης διαδρομών, χρησιμοποιήθηκαν τα μοντέλα δομικών εξισώσεων SEM. Οι διαδικασίες ανάλυσης που προσφέρουν, επιτρέπουν στους ερευνητές να εξετάσουν την προτεινόμενη υποθετική δομή ενός μοντέλου συνολικά για το σύνολο των σχέσεων μεταξύ των εξαρτώμενων, και των ανεξάρτητων μεταβλητών ταυτόχρονα.

#### 3.12.1 ΛΑΝΘΑΝΟΥΣΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ

Οι λανθάνουσες μεταβλητές χρησιμοποιούνται ευρέως στις κοινωνικές επιστήμες, στην ψυχολογία αλλά και στις περιβαλλοντικές επιστήμες. Οι ερευνητές στην προσπάθεια τους να δώσουν ποσοτικές διαστάσεις σε έννοιες και να τις καταστήσουν μετρήσιμες, κατάφυγαν στις λανθάνουσες μεταβλητές. Οι συγκεκριμένες μεταβλητές είναι υποθετικές κατασκευές, που προσεγγίζουν έννοιες αναπαριστώντας τις μέσω πολλών μετρίσιμων μεταβλητών, οι οποίες χρησιμοποιούνται σαν δείκτες (indicators). Οι λανθάνουσες μεταβλητές μετρώνται μέσω των υπολοίπων μεταβλητών, αφού δεν μπορούν να μετρηθούν απευθείας. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να οριστούν με σωστό τρόπο και να συνδεθούν με μετρήσιμες μεταβλητές για να μετρηθούν.

Στην παρούσα μελέτη γίνεται προσπάθεια μετρήσεις των εννοιών της λήψης και μεταφοράς γνώσης, καθώς και των μεταξύ τους σχέσεων, όπως και των εξωγενών (λανθανουσών) εννοιών, της ηγεσίας, των δομών επικοινωνίας και της κοινωνικότητας. Όπως γίνεται αντιληπτό οι προαναφερθείσες έννοιες δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, συνεπώς και να καταστούν μετρήσιμες, οπότε κατατάσσονται στην κατηγορία των λανθανουσών μεταβλητών. Η επεξεργασία των μεταβλητών αυτών γίνεται με την βοήθεια των δομικών μοντέλων εξισώσεων SEM. Τα SEM στα οποία θα αναφερθούμε στην

συνέχεια, περιλαμβάνουν δυο είδη μεταβλητών, τις μετρήσιμες μεταβλητές και τις μη μετρήσιμες μεταβλητές ή λανθάνουσες.

### 3.12.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΟΜΙΚΩΝ ΕΞΙΣΩΣΕΩΝ (SEM)

Τα μοντέλα δομικών εξισώσεων προσδιορίζονται ως μια οικογένεια στατιστικών τεχνικών και αναλύσεων, που δίνουν σχέσεις ανάμεσα σε μεταβλητές ακολουθώντας επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων. Δημιουργήθηκαν επειδή τα στατιστικά μοντέλα που υπήρχαν, όπως η Διερευνητική ανάλυση παραγόντων, δεν επέτρεπαν την επίλυση σύνθετων προβλημάτων και δεν μπορούσαν να δώσουν ικανοποιητικά αποτελέσματα στην ανάλυση ποιοτικών μεταβλητών (Weston και Gore,2006).

Τα SEM συνήθως χρησιμοποιούνται σαν μια επικυρωτική διαδικασία διαφόρων θεωρητικών υποθέσεων, επειδή δεν υπολογίζουν μόνο τις εκτιμήσεις για τους παράγοντες του μοντέλου (όπως διακυμάνσεις και συνδιακυμάνσεις των παραγόντων, τον υπολογισμό της διακύμανσης των καταλοίπων και των λαθών), αλλά εξετάζουν επίσης και το βαθμό προσαρμογής τους με τα δεδομένα. Σύμφωνα με των Byrne (2001) τα μοντέλα δομικών εξισώσεων είναι μια στατιστική μεθοδολογία που υιοθετεί μια επικυρωτική μέθοδο στην πολυμεταβλητή ανάλυση ενός μοντέλου, που αφορά κάποιες παρατηρήσεις ή μετρήσεις .

Για τον έλεγχο της προσαρμογής του εκτιμώμενου μοντέλου στα δεδομένα, αλλά και τον προσδιορισμό σχέσεων ανάμεσα στις μεταβλητές, χρησιμοποιούνται οι λεγόμενοι δείκτες προσαρμογής. Ο σκοπός της εκτίμησης της συνολικής προσαρμογής ενός μοντέλου, είναι ο προσδιορισμός του βαθμού στον οποίο το μοντέλο είναι συμβατό με τα εμπειρικά δεδομένα. Στα μοντέλα δομικών εξισώσεων, δεν υπάρχει ένα μόνο στατιστικό τεστ, το οποίο μπορεί να περιγράψει την προβλεπτική ισχύ και την προσαρμοστικότητα ενός μοντέλου. Αντίθετα, οι ερευνητές έχουν αναπτύξει ένα ευρύ φάσμα δεικτών, που προσδιορίζουν την καταλληλότητα της προσαρμογής ενός μοντέλου. Αυτοί οι δείκτες , όταν χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό, εκτιμούν την προσαρμοστικότητα και την προβλεπτικότητα του μοντέλου , από τρεις διαφορετικές σκοπιές:

- Την συνολική ή απόλυτη προσαρμογή του μοντέλου (*absolute fit*)
- Την συγκριτική προσαρμογή του μοντέλου (*incremental fit*)
- Την φειδωλότητα του μοντέλου (*parsimony*)



Για την απόλυτη προσαρμογή του μοντέλου , χρησιμοποιούνται οι απόλυτοι δείκτες προσαρμογής, οι οποίοι προσδιορίζουν το βαθμό στον οποίον το συνολικό μοντέλο (δομικό και μετρικό) , προβλέπει τον παρατηρούμενο πίνακα διακύμανσης ή συσχέτισης. Μερικοί από τους απόλυτους δείκτες προσαρμογής που έχουν ευρεία χρήση στα SEM , είναι η στατιστική  $\chi^2$ , η παράμετρος της μη κεντρικότητας NCP , ο δείκτης κατάλληλης προσαρμογής GFI κ.λ.π.

Η δεύτερη κατηγορία δεικτών αποτελείται από τους δείκτες της επαυξητικής (incremental) προσαρμογής , οι οποίοι συγκρίνουν το προτεινόμενο μοντέλο με κάποιο μοντέλο βάσης , το οποίο συχνά αναφέρεται και ως το μηδενικό ή κενό (null) ή ανεξάρτητο μοντέλο. Το μηδενικό μοντέλο θα πρέπει να είναι ένα ρεαλιστικό μοντέλο , το οποίο όλα τα άλλα μοντέλα πρέπει να υπερβαίνουν. Σε πολλές περιπτώσεις το μηδενικό μοντέλο αποτελείται από μία μόνο δομή , με όλους τους δείκτες του να υπολογίζουν τέλεια τη δομή αυτή. Έχουν προταθεί , διάφοροι δείκτες επαυξητικής (incremental) προσαρμογής. Οι νεότερες εκδόσεις του LISREL και του Amos περιλαμβάνουν το διορθωμένο δείκτη κατάλληλης προσαρμογής (AGFI), το κανονικοποιημένο δείκτη προσαρμογής (NFI) , το σχετικό δείκτη προσαρμογής (RFI), τον επαυξητικό δείκτη προσαρμογής (IFI), και το συγκριτικό δείκτη προσαρμογής (CFI). Στην ουσία , όλοι αυτοί οι δείκτες αναπαριστούν τα αποτελέσματα συγκρίσεων , ανάμεσα στο εκτιμώμενο μοντέλο και το μηδενικό. Οι τιμές των δεικτών αυτών βρίσκονται μεταξύ του μηδέν και του ένα , όπου οι μεγαλύτερες τιμές δείχνουν υψηλότερα επίπεδα προσαρμοστικότητας.

Τέλος, οι δείκτες φειδωλότητας σχετίζουν την καταλληλότητα προσαρμογής του μοντέλου με τον αριθμό των εκτιμώμενων παραγόντων , που απαιτούνται για να επιτευχθεί αυτό το συγκεκριμένο επίπεδο προσαρμογής .Τυπικοί δείκτες είναι οι: ο φειδωλός κανονικοποιημένος δείκτης προσαρμογής (PNFI) και ο φειδωλός δείκτης κατάλληλης προσαρμογής (PGFI). Το σημαντικότερο μέρος για τα SEM είναι τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για την επιτυχή εφαρμογή τους.

### **3.12.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΔΡΟΜΩΝ (PATH ANALYSIS)**

Η πιο απλή , ως προς τη δομή της εφαρμογή των μοντέλων δομικών εξισώσεων , είναι η ανάλυση διαδρομών Path Analysis (Bentler ,1993). Η ανάλυση αυτή δίνει τη δυνατότητα για αναζήτηση των σχέσεων εξάρτησης που υπάρχουν , μεταξύ των παρατηρήσιμων μεταβλητών. Επιπλέον , κατά την ανάλυση διαδρομών , προσδιορίζεται ο βαθμός συνάφειας

μεταξύ των μεταβλητών και αναλύεται το είδος των επιδράσεων , άμεσων και έμμεσων. Η ανάλυση διαδρομών εφαρμόζεται πάνω σε παρατηρήσιμες μεταβλητές και δεν εμπλέκονται καθόλου λανθάνουσες μεταβλητές.

Η Ανάλυση διαδρομών είναι η στατιστική τεχνική που χρησιμοποιείται στην παρούσα μελέτη. Η στατιστική αυτή τεχνική χρησιμοποιείται για να εξετάσει αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών , και στην ουσία είναι μία τεχνική γραμμικής παλινδρόμησης. Στόχος της είναι να παράσχει εκτιμήσεις για το μέγεθος και τη σημασία της υποθετικής αιτιώδους σχέσης μεταξύ μεταβλητών.

Για την παρουσίαση μιας ανάλυση διαδρομών αρχικά καταγράφονται οι μεταβλητές και ακολούθως τοποθετούνται βέλη στις μεταβλητές που υποθέτουμε πως συσχετίζονται. Διακρίνουμε έτσι διαγράμματα εισροών και εκροών. Το διάγραμμα εισροών είναι το διάγραμμα που συντάσσεται αρχικά , αντιπροσωπεύει τις αιτιώδεις συνδέσεις που εκφράζουν οι υποθέσεις μας και σκοπός του είναι να μας βοηθήσει στην περαιτέρω ανάλυση. Το διάγραμμα εκροών απεικονίζει τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης και δείχνει εάν επαληθεύονται οι υποθέσεις.

Η ανάλυση διαδρομών χρησιμοποιείται ευρέως σε πολλούς τομείς της τεχνολογίας , λόγω της απλής μοντελοποίησης που προσφέρει μέσω των λογικών διαγραμμάτων , όμως η χρήση της ενέχει και κάποιους περιορισμούς. Οι περιορισμοί που υπάρχουν στην ανάλυση διαδρομών είναι οι ακόλουθοι

- Μπορούμε να βρούμε τις αιτιώδεις σχέσεις αλλά όχι την κατεύθυνση της αιτιότητας.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί καλύτερα όταν έχουμε μικρό αριθμό υποθέσεων.
- Δεν χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις όπου υπάρχει ανατροφοδότηση στο σύστημα , αλλά πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο όταν έχουν ξεκαθαριστεί οι υποθέσεις και υπάρχει μια στατική κατάσταση στο σύστημα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα έρευνα το υποθετικό μοντέλο εξετάστηκε μέσω των μοντέλων δομικών εξισώσεων, χρησιμοποιώντας το λογισμικό AMOS V 20.0. Για της ανάγκες των στατιστικών αναλύσεων όπως , της προσαρμοστικότητας του μοντέλου , των συσχετίσεων και των ελέγχων αξιοπιστίας , χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS.

Σύμφωνα με τους Hall, Snell, και Foust (1999) για να υπάρξει βελτίωση των ψυχομετρικών ιδιοτήτων των μεταβλητών και να περιοριστούν τυχόν σφάλματα μετρήσεων , θα πρέπει να κατηγοριοποιηθούν οι ερωτήσεις κάθε έννοιας , ανάλογα με τις πτυχές της εκάστοτε έννοιας που πρέπει να εκτιμηθεί. Συνεπώς δημιουργήθηκαν πέντε υποσύνολο ερωτήσεων που αναφέρονται στη λήψη και μεταφορά γνώσης, στην ηγεσία, τις διοικητικές δομές και την κοινωνικότητα.

### 4.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΣΥΝΕΠΕΙΑΣ.

Η μέτρηση αυτού του τύπου αξιοπιστίας γίνεται με τη χρήση ενός συντελεστή εσωτερικής συνέπειας και αποτελεί μια πρακτική και ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδο (Ζαφειρόπουλος 2012)<sup>8</sup>, ελέγχοντας αν υπάρχει εσωτερική συνοχή των απαντήσεων των επιμέρους στοιχείων που συνθέτουν μια κλίμακα. Το κύριο στατιστικό εργαλείο είναι ο συντελεστής  $\alpha$  του Cronbach. Πρόκειται για ένα είδος συντελεστή συσχέτισης, ο οποίος θα μπορούσε να θεωρηθεί ο μέσος όρος όλων των συντελεστών συσχέτισης ανάμεσα σε ομάδες στοιχείων που έχουν συλλεχθεί και παίρνει τιμές από -1 έως 1 και θεωρείται αποδεκτός όταν δεν είναι μικρότερος από 0,70. Ένας άλλος συντελεστής εσωτερικής συνάφειας είναι ο συντελεστής σύνθετης αξιοπιστίας (Composite Reliability) που είναι ανάλογος το Cronbach και παράγεται μόνο στη φάση δημιουργίας μετρικών μοντέλων κατά τη δημιουργία Μοντέλων Δομικών Εξισώσεων. Υπολογίζεται με βάση τις παρατηρούμενες φορτίσεις των παρατηρούμενων μεταβλητών, αποτελώντας εξειδικευμένη προσέγγιση. Οι τιμή του είναι από -1 έως 1 και αποδεκτές τιμές θεωρούνται οι τιμές που είναι μεγαλύτερες από 0,70. Στην συγκεκριμένη έρευνα δημιουργήσαμε ένα πολυμεταβλητό ερωτηματολόγιο, στο οποίο εξετάζονται πέντε μεταβλητές. Κάθε μια από τις μεταβλητές προσεγγίζεται από σύνολα ερωτήσεων , επομένως για κάθε ένα από τα σύνολα αυτά θα υπολογισθεί και ένας δείκτης

---

<sup>8</sup> Ζαφειρόπουλος, Κ. (2012) Ποσοτική εμπειρική έρευνα και δημιουργία στατιστικών μοντέλων, εκδόσεις Κριτική.

α. Η διεργασία αυτή θα γίνει με την βοήθεια του προγράμματος SPSS. Στο συγκεκριμένο μοντέλο που αναπτύχθηκε, οι δείκτες α ήταν της τάξης

- Για τον παράγοντα της κοινωνικότητας: ,941
- Για τον παράγοντα των δομών επικοινωνίας ,799
- Για τον παράγοντα της Ηγεσίας : ,964
- Για τον παράγοντα της λήψης γνώσης: ,912
- Για τον παράγοντα της μεταφοράς γνώσης ,965

Σε όλους τους παράγοντες, ο δείκτης είναι αποδεκτό βιβλιογραφικά και θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο, καταγραφής των αποτελεσμάτων της έρευνας.

#### 4.1.2 ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ

Η εγκυρότητα αποτελεί θεμελιώδη ιδιότητα για την κατασκευή εργαλείων μέτρησης (Ζαφειρόπουλος 2012). Ο ορισμός που δίνεται στην εγκυρότητα είναι ότι αφορά την ιδιότητα του εργαλείου μέτρησης (ερωτηματολογίου) και στην ουσία δείχνει ότι μια έννοια μετρήθηκε σωστά (με τη χρήση των κατάλληλων items και όχι γενικά και αφηρημένα, χωρίζεται δε, σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- Την υποκειμενική εγκυρότητα και
- την εγκυρότητα του κριτηρίου.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν η φαινομενική εγκυρότητα και η εγκυρότητα περιεχομένου, και στη δεύτερη η εγκυρότητα πρόβλεψης, η εγκυρότητα συμφωνίας, η εγκυρότητα σύγκλισης και η εγκυρότητα διάκρισης.

Εστιάζοντας περισσότερο στην εγκυρότητα σύγκλισης και διάκρισης, για να ισχύει η εγκυρότητα σύγκλισης θα πρέπει οι κλίμακες που μετρούν την ίδια έννοια να εμφανίζουν υψηλούς συντελεστές συσχέτισης μεταξύ τους. Για να ισχύει η εγκυρότητα διάκρισης, πρέπει οι κλίμακες που μετρούν διαφορετικές έννοιες, να μην συσχετίζονται μεταξύ τους. (Trochim 2006). Η διαπίστωση της εγκυρότητας γίνεται στο λογισμικό SPSS πραγματοποιώντας PCA (Principal Components Analysis) με δύο συνιστώσες και Varimax περιστροφή των παραγόντων. Αν ισχύει η εγκυρότητα σύγκλισης, θα πρέπει οι φορτίσεις των κλιμάκων που συνιστούν τη μια έννοια να είναι να είναι κατ' απόλυτη τιμή υψηλές μόνο

σε μία, την ίδια φια όλες, συνιστώσα. Αν κάθε σύνολο κλιμάκων που μετρούν μια έννοια φορτίζουν υψηλά, σε διαφορετικές κύριες συνιστώσες, για κάθε σύνολο, τότε ισχύει και η εγκυρότητα διάκρισης. Με πιο απλά λόγια, θέλουμε οι κλίμακες που λειτουργικοποιούν μια έννοια να έχουν όλες τους υψηλές φορτίσεις μόνο σε μια συνιστώσα, ενώ σε αυτή τη συνιστώσα οι υπόλοιπες κλίμακες να έχουν υψηλές φορτίσεις. Στο συγκεκριμένο μοντέλο, η ανάλυση PCA με Varimax περιστροφή δύο παραγόντων έδειξε ότι υπάρχει αξιοπιστία σύγκλισης και διάκρισης όλων των παραγόντων που χρησιμοποιήθηκαν.

#### **4.1.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ**

Για να καθορισθεί κατά πόσον είναι καλή η προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα και επομένως το συγκεκριμένο μοντέλο να δίνει έγκυρα αποτελέσματα , θα πρέπει να γίνει χρήση συγκεκριμένων δεικτών που ονομάζονται δείκτες προσαρμογής. Όπως έχουμε προαναφέρει (βλ. σελ.45) οι δείκτες αυτοί ανήκουν σε τρεις γενικές κατηγορίες και το λογισμικό AMOS παράγει το μεγαλύτερο ποσοστό των δεικτών προσαρμογής. Έτσι ο ερευνητή έχει την ευχέρεια να χρησιμοποιήσει τους κατάλληλους δείκτες για να μπορέσει να κρίνει την προσαρμογή του μοντέλου.

Στην παρούσα μελέτη θα επικεντρωθούμε μόνο στους δείκτες CFI του οποίου οι τιμές κυμαίνονται από 0 (καθόλου προσαρμογή ) έως 1 (άριστη προσαρμογή).και του δείκτη RMSEA όπου τιμές μικρότερες του 0,05 δείχνουν ότι το μοντέλο έχει πολύ καλό βαθμό προσαρμογής

#### 4.1.4 ΈΛΕΓΧΟΣ ΜΟΝΟΔΙΑΣΤΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Για τον έλεγχο της μονοδιαστατικότητας (unidimensionality) των κλιμάκων, πραγματοποιήθηκε στις παρατηρούμενες μεταβλητές που αντιστοιχούν στην κάθε κλίμακα Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών (Principal Components Analysis – PCA) με τη βοήθεια του SPSS Statistics. Η εκτέλεση της PCA πραγματοποιήθηκε σε κάθε κλίμακα χωριστά επιλέγοντας τη δημιουργία συνιστωσών με ιδιοτιμές μεγαλύτερες ή ίσες του ένα και Varimax περιστροφή των αξόνων, ώστε να διαπιστωθεί αν η κάθε κλίμακα αντιστοιχεί σε 1 μόνο παράγοντα. Παρακάτω δίνεται το αποτέλεσμα για όλες τις κλίμακες.

##### **Β: Εγγύτητα σχέσεων-Κοινωνικότητα.**

Μόνο η 1<sup>η</sup> κύρια συνιστώσα έχει ιδιοτιμή μεγαλύτερη από 1 (είναι 7,256). Επίσης στον Πίνακα 3 φαίνονται οι συντελεστές για κάθε στοιχείο και παρατηρείται ότι ο συντελεστής για το Β9 είναι ιδιαίτερα μικρός (0,193) επομένως το στοιχείο Β9 θα πρέπει πιθανότατα να απορριφθεί κατά την επόμενη φάση της επιβεβαίωσης του μετρικού μοντέλου.

##### **Γ. Επικοινωνία**

Προκύπτουν 2 παράγοντες που εξηγούν το 57,33% και 17,35% της διακύμανσης αντίστοιχα. Στον 1<sup>ο</sup> παράγοντα έχουμε υψηλές φορτίσεις όλων των στοιχείων εκτός από το Γ3, ενώ στον 2<sup>ο</sup> παράγοντα έχουμε υψηλή φόρτιση από το στοιχείο Γ3. Η λύση που δόθηκε είναι να αφαιρεθεί τελείως το Γ3 «Στην επιχείρηση κυκλοφορούν σε τακτά χρονικά διαστήματα έγγραφα με πληροφορίες σχετικά με τις νέες εξελίξεις στο χώρο εργασίας», αφού δεν αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο που θα είχε κάτι να προσφέρει αν διατηρούνταν ως ξεχωριστός παράγοντας. Ο συντελεστής Cronbach's  $\alpha$  που προκύπτει για την αναθεωρημένη κλίμακα είναι 0,879, που δείχνει βελτίωση στην αξιοπιστία/εσωτερική συνάφεια σε σχέση με την τιμή 0,799 που ίσχυε με τη συμμετοχή του Γ3.

##### **Δ: Ηγεσία**

Προκύπτει μόνο ένας παράγοντας που εξηγεί το 73% της διακύμανσης. Προκύπτουν υψηλές φορτίσεις (>0,7) όλων των στοιχείων στον 1<sup>ο</sup> παράγοντα.

##### **Ε: Λήψη Γνώσης**

Προκύπτουν 2 παράγοντες που εξηγούν το 61,48% και 10,31% της διακύμανσης αντίστοιχα. Στον 1<sup>ο</sup> παράγοντα έχουμε υψηλές φορτίσεις όλων των στοιχείων εκτός από το Ε10, ενώ

στον 2<sup>ο</sup> παράγοντα έχουμε υψηλή φόρτιση μόνο από το στοιχείο E10, που σημαίνει ότι το τελευταίο δε μετράει ότι και τα υπόλοιπα αλλά αποτελεί ξεχωριστό παράγοντα. Η λύση που δόθηκε, όπως και στην περίπτωση του Γ ήταν να αφαιρεθεί τελείως το E10 «Αντλώ πληροφόρηση και γνώσεις από τις βάσεις δεδομένων της επιχείρησης», που δεν αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο που θα είχε κάτι να προσφέρει αν διατηρούνταν ως ξεχωριστός παράγοντας. Ο συντελεστής Cronbach's  $\alpha$  που προκύπτει για την αναθεωρημένη κλίμακα είναι 0,94, που δείχνει βελτίωση στην αξιοπιστία/εσωτερική συνάφεια σε σχέση με την τιμή 0,912 που ίσχυε με τη συμμετοχή του E10.

### **Z: Μεταφορά Γνώσης**

Προκύπτει μόνο ένας παράγοντας που εξηγεί το 77,18% της διακύμανσης. Προκύπτουν υψηλές φορτίσεις ( $>0,7$ ) όλων των στοιχείων στον 1<sup>ο</sup> παράγοντα.

## **4.2 ΈΛΕΓΧΟΣ ΜΕΤΡΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ**

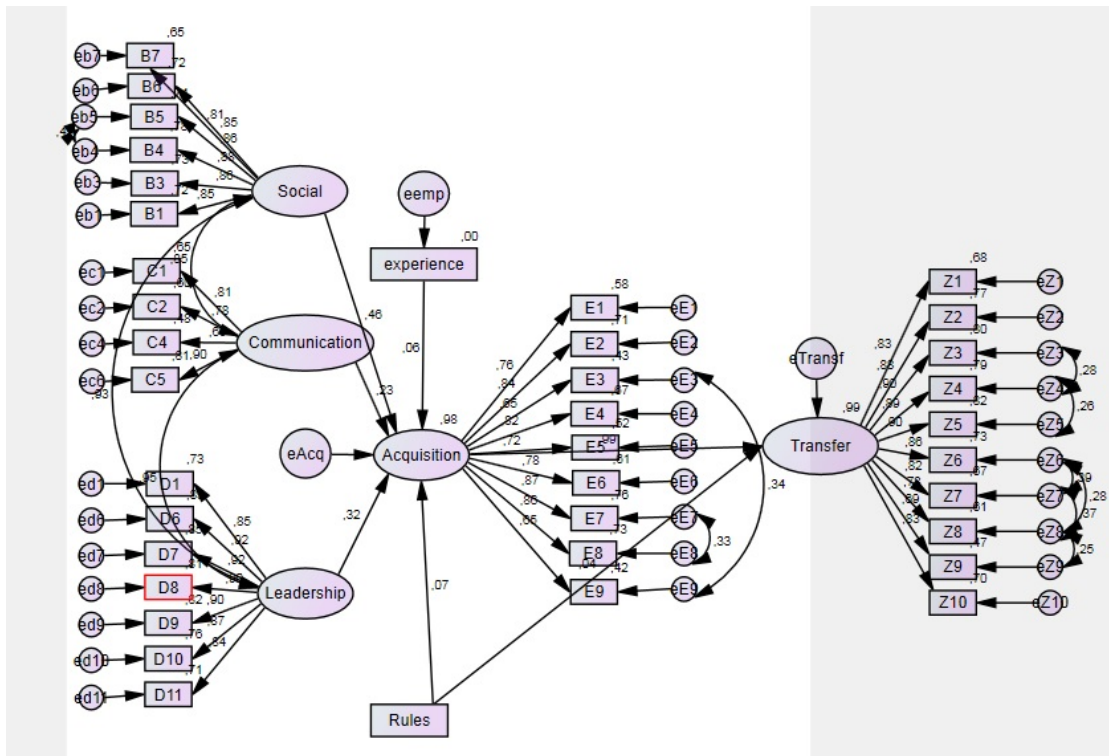
Το μετρικό μοντέλο ελέγχθηκε με χρήση Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης (CFA). Ορίστηκε το μετρικό μοντέλο στο πρόγραμμα Amos, εισάγοντας τα στοιχεία του ερωτηματολογίου ως παρατηρούμενες μεταβλητές και συνδέοντάς τα μετά με τη δομική μεταβλητή που μετράει το κάθε στοιχείο.

Για τον έλεγχο του μετρικού μοντέλου, όλες οι μεταβλητές αντιμετωπίζονται ως εξωγενείς, δηλαδή δεν προβλέπονται σχέσεις επιδράσεων (ευθύγραμμο κατευθυνόμενα βέλη), παρά μόνο συσχετίσεις ανάμεσα σε όλες τις δομικές μεταβλητές (αμφίπλευρα τόξα). Στη συνέχεια ελέγχθηκαν οι φορτίσεις των παρατηρούμενων μεταβλητών (πρέπει να είναι μεγαλύτερες από 0,6), οι συντελεστές CR και AVE για τις δομικές μεταβλητές (πρέπει να είναι μεγαλύτεροι του 0,7 και 0,5, αντίστοιχα), καθώς και ο πίνακας συσχετίσεων των δομικών μεταβλητών, όπου οι συσχετίσεις δεν πρέπει να υπερβαίνουν το 0,9.

Στο παρακάτω σχήμα δίνεται το μετρικό μοντέλο, όπου έχουν αφαιρεθεί τα στοιχεία B9, Γ3 και E10 και στη συνέχεια ο πίνακας τυποποιημένων φορτίσεων και ο πίνακας συσχετίσεων.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20: ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΔΟΜΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΜΕΤΡΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ**





Οι Τυποποιημένοι συντελεστές παλινδρόμησης όλων των παρατηρούμενων μεταβλητών στις δομικές μεταβλητές για το αρχικό μετρικό μοντέλο, περιέχονται στον πίνακα 4.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΠΙΝΑΚΑΣ ΦΟΡΤΙΣΕΩΝ ΑΝΑ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ

			Φόρτιση
Επικοινωνία	<-->	Ηγεσία	,935
Κοινωνικότητα	<-->	Ηγεσία	,968
Κοινωνικότητα	<-->	Επικοινωνία	,880
Κοινωνικότητα	<-->	Λήψη	,965
Μεταφορά Γνώσης	<-->	Λήψη	,975
Μεταφορά Γνώσης	<-->	Ηγεσία	,975
Μεταφορά Γνώσης	<-->	Επικοινωνία	,929
Μεταφορά Γνώσης	<-->	Κοινωνικότητα	,956
Επικοινωνία	<-->	Λήψη	,913
Ηγεσία	<-->	Λήψη	,971

Παρατηρούμε ότι όλες οι τυποποιημένες φορτίσεις των παρατηρούμενων μεταβλητών στις αντίστοιχες δομικές μεταβλητές είναι ικανοποιητικά υψηλές (>0,6).

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΠΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΦΟΡΤΙΣΕΩΝ

Μεταβλητή	Στοιχείο	Φ/ση	Φ/ση	Φ/ση	Φ/ση	Φ/ση	Φορτίσος/ μεταβλητή	Eigen τιμή	Τιμή Delta (standardized error variance)
Κοινότητα	B1	0,85					0,7225		0,2775
	B3	0,86					0,7396		0,2604
	B4	0,88					0,7744		0,2256
	B5	0,86					0,7396		0,2604
	B6	0,85					0,7225		0,2775
	B7	0,81					0,6561	4,3547	0,3439
Επικοινωνία	C1		0,85				0,7225		0,2775
	C2		0,8				0,64		0,36
	C4		0,73				0,5329		0,4671
	C6		0,68				0,4624	2,3578	0,5376
Ηγεσία	D1			0,85			0,7225		0,2775
	D6			0,92			0,8464		0,1536
	D7			0,92			0,8464		0,1536
	D8			0,9			0,81		0,19
	D9			0,9			0,81		0,19
	D10			0,87			0,7569		0,2431
	D11			0,84			0,7056	5,4978	0,2944
Λήψη	E1				0,78		0,6084		0,3916
	E2				0,85		0,7225		0,2775
	E3				0,67		0,4489		0,5511
	E4				0,83		0,6889		0,3111
	E5				0,74		0,5476		0,4524
	E6				0,79		0,6241		0,3759
	E7				0,89		0,7921		0,2079
	E8				0,87		0,7569		0,2431
	E9				0,66		0,4356	5,625	0,5644
Μεταφορά	Z1					0,84	0,7056		0,2944
	Z2					0,9	0,81		0,19
	Z3					0,92	0,8464		0,1536
	Z4					0,91	0,8281		0,1719
	Z5					0,92	0,8464		0,1536
	Z6					0,87	0,7569		0,2431
	Z7					0,85	0,7225		0,2775
	Z8					0,81	0,6561		0,3439
	Z9					0,71	0,5041		0,4959
	Z10					0,85	0,7225	7,3986	0,2775
			72,58%	40,88%	78,54%	62,50%	73,99%		
		94,07%	85,08%	96,24%	93,69%	96,59%			
		0,7258	0,4088	0,7854	0,625	0,7399	<b>0,65698</b>		

Στον πίνακα συσχετίσεων παρατηρούμε πολύ υψηλές συσχετίσεις, που ξεπερνούν το όριο του 0,9. Αυτό αποτελεί πρόβλημα που δείχνει είτε κακή εγκυρότητα διάκρισης του γραμμικού μοντέλου (δηλαδή τα στοιχεία του ερωτηματολογίου δε μετρούν ξεκάθαρα την κάθε έννοια και μόνο αυτή, αλλά υπάρχει κάποια σύγχυση) είτε πιθανή συγγραμμικότητα ανάμεσα στις έννοιες και ιδιαίτερα αυτές που θα αποτελέσουν τις ανεξάρτητες δομικές μεταβλητές.

Για τη μείωση των παραπάνω συσχετίσεων αλλά και για τον έλεγχο και βελτίωση της εγκυρότητας διάκρισης πραγματοποιήθηκε η εξής διαδικασία:

Εφαρμόστηκε Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (EFA) και συγκεκριμένα PCA με περιστροφή Varimax στο σύνολο των στοιχείων, ζητώντας να εξαχθούν τόσο παράγοντες όσες είναι οι δομικές μεταβλητές που λειτουργικοποιούνται. Στη συνέχεια παρατηρήθηκαν οι φορτίσεις των στοιχείων στους παράγοντες, έτσι ώστε να εντοπιστούν πιθανά στοιχεία που δε φαίνεται να φορτίζουν ικανοποιητικά στην έννοια στην οποία αντιστοιχούν αλλά σε κάποια άλλη ή σε περισσότερες.

Εφαρμόζοντας PCA στα Β,Γ,Δ φάνηκε ότι τα Β (Εγγύτητα σχέσεων-Κοινωνικότητα) και Γ (Επικοινωνία) ξεχωρίζουν άριστα (τα αντίστοιχα στοιχεία φορτίζουν ξεκάθαρα διαφορετικούς παράγοντες) αλλά το Δ (Ηγεσία) δε διακρίνεται καθαρά αφού πολλά στοιχεία του δε φορτίζουν μόνο σε έναν παράγοντα αλλά και στους άλλους, κυρίως στον παράγοντα που αντιστοιχεί στο Β (Εγγύτητα σχέσεων-Κοινωνικότητα).

Για τον καλύτερο διαχωρισμό ανάμεσα στις 3 έννοιες ώστε να μεγιστοποιηθεί η εγκυρότητα διάκρισης θα πρέπει να επιλεγούν τα στοιχεία Β1, Β3, Β4, Β5, Β6, Β7 για τη μέτρηση της Κοινωνικότητας, τα Γ1, Γ2, Γ4, Γ6 για τη μέτρηση της Επικοινωνίας και τα Δ1, Δ6, Δ7, Δ8, Δ9, Δ10, Δ11 για τη μέτρηση της Ηγεσίας.

Με αντίστοιχο τρόπο διαπιστώνεται ότι οι ενότητες Ε: Λήψη και Απορρόφηση Γνώσης και Ζ: Μεταφορά και Εφαρμογή Γνώσης διακρίνονται δύσκολα σε περισσότερους από έναν παράγοντες, αφού με την EFA υπολογίστηκε η ύπαρξη μιας συνιστώσας που εξηγεί το 70,43% της συνολικής διακύμανσης των στοιχείων Ε και Ζ. Εφόσον όμως οι κλίμακες προέρχονται από τη βιβλιογραφία, δεχόμαστε ότι αυτό οφείλεται στην έντονη συσχέτιση μεταξύ τους και όχι στο ότι δε μετράμε σωστά την κάθε έννοια. Με εξαγωγή 2 παραγόντων και περιστροφή Varimax δημιουργήθηκαν 2 συνιστώσες που εξηγούν το 52,83% και 21,55% της συνολικής διακύμανσης, αντίστοιχα.

Το τελικό μετρικό μοντέλο παρουσιάζεται σχηματικά παρακάτω και δίνονται σε πίνακες οι πλήρως τυποποιημένοι συντελεστές παλινδρόμησης όλων των στοιχείων καθώς και οι συντελεστές συσχέτισης ανάμεσα στις δομικές μεταβλητές. Όλες οι φορτίσεις είναι μεγαλύτερες του 0,6. Μετά τις τροποποιήσεις στις σχετικές κλίμακες, οι συσχετίσεις ανάμεσα στις ανεξάρτητες μεταβλητές είναι αισθητά μειωμένες και μόνο αυτή ανάμεσα στην Κοινωνικότητα και την Ηγεσία είναι 0,902 και παραμένει πάνω από το όριο του 0,9,

αλλά είναι σαφώς βελτιωμένη τιμή σε σχέση με την αρχική 0,968. Στον Πίνακα 5 δίνονται για τις τελικές κλίμακες οι τιμές για το δείκτη εγκυρότητας σύγκλισης Cronbach's  $\alpha$  και τους δείκτες εγκυρότητας διάκρισης CR και AVE. Όλοι οι δείκτες ξεπερνούν με ασφάλεια τα όρια του 0,7, 0,7 και 0,5 αντίστοιχα.

**Πίνακας 6 . Οι τιμές των δεικτών εγκυρότητας σύγκλισης και εγκυρότητας διάκρισης**

Κλίμακα	Αριθμός στοιχείων	Cronbach's $\alpha$	CR	AVE
Εγγύτητα Σχέσεων – Κοινωνικότητα	6	0,939	0,94	0,73
Επικοινωνία	4	0,852	0,85	0,89
Ηγεσία	7	0,959	0,96	0,79
Λήψη και Απορρόφηση Γνώσης	9	0,940	0,94	0,64
Μεταφορά και Εφαρμογή Γνώσης	10	0,965	0,97	0,74

- **Στατιστική μέτρηση του μοντέλου**

Υπάρχει μία ευρεία «εργαλειοθήκη» σφαιρικών μέτρων που χρησιμεύουν στην αξιολόγηση της ολοκληρωμένης προσαρμογής ενός μοντέλου στην μέτρηση πραγματικών δεδομένων (Diamantopoulos και Sigauw, 2000).

Σύμφωνα με τους Diamantopoulos και Sigauw (2000), ο κάθε δείκτης προσαρμογής εξετάζει το μοντέλο με διαφορετική προσέγγιση και απαιτεί κατά περίπτωση διαφορετικά στοιχεία και κριτήρια ώστε να απαντήσει στο κατά πόσο προσαρμόστηκε το μοντέλο ή όχι. Οι ίδιοι συνεχίζουν λέγοντας ότι υπάρχει μία σειρά από δείκτες που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν παράλληλα για την τελική απάντηση στο παραπάνω ερώτημα. Αυτοί είναι: ο *Δείκτης Καλής Προσαρμογής (ΔΚΠ)*, ο *Συγκριτικός Δείκτης Προσαρμογής (ΣΔΠ)*, ο *Μέσος των Τετραγωνικών Ριζών των Αποκλίσεων (ΜΤΡΑ)*, ο *Μέσος των Τετραγωνικών Ριζών του Προσεγγιστικού Σφάλματος (ΜΤΡΠΣ)*, ο *Δείκτης Αναμενόμενης Σταυροειδούς Εγκυρότητας (ΔΑΣΕ)* και το  $\chi^2$ . Κατά συνέπεια, αποφασίσθηκε ο έλεγχος της προσαρμογής του μοντέλου με βάση όλους τους πιο πάνω δείκτες.

Στις επόμενες παραγράφους παρατίθενται τα σημαντικότερα από τα μέτρα αυτά, καθώς και τα αποτελέσματα που προέκυψαν όταν χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του μοντέλου

- **Δείκτης καλής προσαρμογής.**

Ο Δείκτης Καλής Προσαρμογής (ΔΚΠ) (*the Goodness of Fit Index – GFI*) υπολογίζεται διαιρώντας το ελάχιστο της συνάρτησης προσαρμογής του προσαρμοσμένου μοντέλου με το ελάχιστο της συνάρτησης προσαρμογής του μοντέλου πριν την προσαρμογή (Joreskog και Sorbom, 1989). Για αυτό και όσο μεγαλύτερος ο ΔΚΠ, τόσο καλλίτερη είναι η προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα. Ο ΔΚΠ κυμαίνεται στο διάστημα [0,1], ενώ οι τιμές που ξεπερνούν το 0,84 υποδεικνύουν ιδανική προσαρμογή του μοντέλου (Mueller, 1998). Ο Εξομαλυσμένος Δείκτης Καλής Προσαρμογής (ΕΔΚΠ) (*the Adjusted Goodness of Fit Index – AGFI*) εξομαλύνει των ΔΚΠ σύμφωνα με τους βαθμούς ελευθερίας του μοντέλου (Mueller, 1998). Ο συνολικός δείκτης προσαρμογής του μοντέλου CMIN/DF είναι σε επίσης αποδεκτά όρια φθάνοντας στο 3,367 με  $p < 0,000$ .

- **Μέσος τετραγωνικών ριζών αποκλίσεων**

Ο Μέσος των Τετραγωνικών Ριζών των Αποκλίσεων (ΜΤΡΑ) (*the Root Mean-Square Residual – RMSR*) αντικατοπτρίζει τον αριθμητικό μέσο των αποκλίσεων ανάμεσα στην πραγματική και την εκτιμούμενη μήτρα εισόδου (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998). Όσο μικρότερος είναι ο ΜΤΡΑ, τόσο καλλίτερη είναι η προσαρμογή του μοντέλου ροών στα πραγματικά δεδομένα. Το κατώτερο όριο του είναι το 0 και το ανώτερο το 1, ενώ τα αποτελέσματα που τείνουν προς το μηδέν υποδεικνύουν επιτυχημένη προσαρμογή (Mueller, 1998). Αυτός ο δείκτης, ως τόσο, είναι εξαιρετικά ευαίσθητος στις κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών του μοντέλου και θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στον σχεδιασμό τους (Mueller, 1998). Ο ΜΤΡΑ του προτεινομένου μοντέλου υπολογίστηκε στο 0,00 αποδεικνύοντας άριστη προσαρμογή του μοντέλου, όπως άλλωστε έδειξαν και οι προηγούμενοι δείκτες.

- **Μέσος τετραγωνικών ριζών αποκλίσεων**

Όπως ο ΜΤΡΑ, έτσι και ο Μέσος των Τετραγωνικών Ριζών του Προσεγγιστικού Σφάλματος (ΜΤΡΠΣ) (*the Root Mean Square Error of Approximation – RMSEA*), στηρίζεται στην ανάλυση των αποκλίσεων, και όσο μικρότερος είναι ο δείκτης τόσο καλλίτερη η προσαρμογή (Kelloway, 1998). Ο δείκτης παίρνει τιμές μέσα στο διάστημα

[0,1]. Ο Steiger (1990) πιστεύει ότι τιμές κάτω του 0,10 και κάτω του 0,05, υποδηλώνουν πολύ καλή και άριστη προσαρμογή, αντίστοιχα, ενώ δείκτες κάτω του 0,01, υποδεικνύουν τέλεια προσαρμογή. Παρ' όλα αυτά, ο ίδιος ο Steiger (1990), σημειώνει ότι τέτοιες τιμές σπάνια συναντώνται στην έρευνα με πραγματικά δεδομένα. Ο Kelloway (1998) υποστηρίζει ότι σε αντίθεση με τα μέτρα που παρουσιάστηκαν νωρίτερα, ο ΜΤΡΠΣ πλεονεκτεί, καθώς παρέχει διάστημα εμπιστοσύνης 90%. Επί πλέον, υπογραμμίζει ότι το πρόγραμμα AMOS, παρέχει μία ακόμη δυνατότητα ελέγχου, αυτή της σπουδαιότητας της διαφοράς του ΜΤΡΠΣ από το επίπεδο του 0,05 (το επίπεδο που ο Steiger (1990) θεωρεί ως καλή προσαρμογή). Ο ΜΤΡΠΣ για το συγκεκριμένο μοντέλο υπολογίστηκε στο 0,63 υποδεικνύοντας ένα ικανοποιητικό επίπεδο προσαρμογής.

- **Δείκτης αναμενόμενης σταυροειδούς εγκυρότητας**

Ενώ τα μέτρα όπως ο ΜΤΡΠΣ εστιάζουν πάνω στο προσεγγιστικό σφάλμα, ο Δείκτης της Αναμενόμενης Σταυροειδούς Εγκυρότητας (ΔΑΣΕ) (*the Expected Cross Validation Index – ECVI*) εστιάζει στο γενικό σφάλμα (Diamantopoulos & Sigauw, 2000). Το μέτρο αυτό αξιολογεί το κατά πόσο ένα μοντέλο προσαρμόζεται αποτελεσματικά σε διαφορετικά δείγματα του ίδιου πληθυσμού.

Εν ολίγοις, ο διαχωρισμός των δεδομένων που συλλέχθηκαν στη βάση ενός κριτηρίου που θα εξυπηρετήσει τους σκοπούς του ελέγχου αυτού είναι αποδεκτός και επιβεβλημένος. Τέτοια κριτήρια είναι το φύλλο, το εισόδημα, η προέλευση ή οποιοδήποτε άλλο θα μπορούσε να αποδώσει δύο ευμεγέθη και αξιοποιήσιμα δείγματα μέσα από τον ίδιο πληθυσμό ή τα συλλεχθέντα δεδομένα.

Ειδικότερα, ο Bryne (1998) τονίζει ότι ο ΔΑΣΕ «μετρά την ασυμφωνία ανάμεσα στην προσαρμοσμένη μήτρα συμμεταβλητών του υπό ανάλυση δείγματος και στην αναμενόμενη μήτρα συμμεταβλητών που δυναμικά θα μπορεί να προκύψει από ένα δείγμα του πληθυσμού, ίσου μεγέθους». Το κατώτατο όριο του ΔΑΣΕ είναι το 0 ενώ το ανώτερο τείνει στο  $+\infty$ . Οι μικρότερες τιμές υποδεικνύουν καλλίτερη προσαρμογή του μοντέλου (Kelloway, 1998). Η χρησιμότητα του ΔΑΣΕ εξαρτάται από την σύγκριση ανάμεσα στο εξεταζόμενο μοντέλο και σε κάθε άλλο μοντέλο που χρησιμοποιείται στην πράξη όπως τα μοντέλα ανεξαρτησίας και τα μοντέλα κορεσμού (Diamantopoulos & Sigauw, 2000).

Θεωρητικά, ένα μοντέλο υποθέσεων, όπως το προτεινόμενο, θα πρέπει να βρίσκεται κάπου ανάμεσα στα μοντέλα ανεξαρτησίας, από την μία, και στα μοντέλα κορεσμού, από

την άλλη (Diamantopoulos & Siguaaw, 2000). Οι τιμές ΔΑΣΕ που υπολογίστηκαν για το προτεινόμενο μοντέλο, το μοντέλο ανεξαρτησίας και το μοντέλο κορεσμού, είναι 3,966 2,482.. Όπως είναι φανερό από τα παραπάνω, υποδηλώνεται ικανοποιητική, προσαρμογή (Diamantopoulos & Siguaaw, 2000).

- **Συγκριτικός δείκτης προσαρμογής**

Μία σεβαστή μερίδα ερευνητών έχει στρέψει το ενδιαφέρον της στα συγκριτικά μέτρα προσαρμογής, ώστε να υπερπηδηθούν οι σκόπελοι που συνδέονται με την χρήση των απόλυτων μέτρων (Kelloway, 1998). Οι συγκριτικοί δείκτες άπτονται του ζητήματος εάν ένα υπό κατασκευή μοντέλο είναι αποτελεσματικότερο ή όχι ενός ανταγωνιστικού. Ο Συγκριτικός Δείκτης Προσαρμογής (*the Comparative Fit Index – CFI*) κυμαίνεται μεταξύ 0 και 1, με όσες τιμές ξεπερνούν το 0,90 να υποδηλώνουν τέλεια προσαρμογή. Ενώ οι τιμές που αγγίζουν το 0,70 είναι απολύτως ικανοποιητικές. Ο ΣΔΠ του προτεινομένου μοντέλου έφτασε το 0,941, υποδεικνύοντας ότι η προσαρμογή του μοντέλου στα πραγματικά στοιχεία, αγγίζει το ιδανικό.

- **Εσωτερική προσαρμογή του μοντέλου**

Παρά το γεγονός ότι όσα μέτρα χρησιμοποιήθηκαν υπέδειξαν μερική, αλλά ικανοποιητική προσαρμογή, οι Bagozzi και Yi (1988) και οι Diamantopoulos και Siguaaw (2000), υποστηρίζουν ότι σε καμία περίπτωση αυτοί οι έλεγχοι δεν είναι αρκετοί, και ότι πρέπει να εξεταστεί και η εσωτερική προσαρμογή του μοντέλου, ώστε να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητά (εγκυρότητά) του.

Αυτό, με λίγα λόγια, συνεπάγεται ότι είναι απαραίτητη ανάλυση της φύσης των μεμονωμένων παραμέτρων και διαστάσεων της εσωτερικής δομής του μοντέλου. Για τον σκοπό αυτό θα πρέπει να εξεταστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των κατασκευών που χρησιμοποιήθηκαν για να αντικατοπτρίσουν την μελετούμενη οντότητα (π.χ. η κλίμακα μέτρησης της αντιληπτής εικόνας του προορισμού). Η εγκυρότητα μελετά τον βαθμό στον οποίο ένας δείκτης μετρά αυτό που υποτίθεται ότι μετρά, ενώ η αξιοπιστία στο κατά πόσο αυτή η μέτρηση είναι συνεπής και ορθή.

Η μεγάλη σπουδαιότητα της προηγούμενης παρατήρησης γίνεται κατανοητή αν αναλογιστούμε ότι εμμέσως αναφέρεται στο επίπεδο εμπιστοσύνης που θα μπορούμε να έχουμε απέναντι στα μέτρα και τις κλίμακες που χρησιμοποιήσαμε, και στο κατά πόσο θα μπορούμε να μελετήσουμε με μεθοδολογική ορθότητα τις σχέσεις που μας ενδιαφέρουν.

Οι Bagozzi και Yi (1988) υπογραμμίζουν ότι οι παράμετροι των εκτιμώμενων σχέσεων ανάμεσα στους δείκτες και τους παράγοντές τους, θα πρέπει να είναι στατιστικά σημαντικοί, για να είναι δυνατή η εξέταση τόσο της εγκυρότητας, όσο και της αξιοπιστίας τους.

Για το μοντέλο μεταφοράς της εμπειρικής γνώσης που αναπτύχθηκε, όλες οι επιρροές πάνω στους δείκτες είχαν υψηλή στατιστική αξία (στο επίπεδο του  $p < 0.003$  στην χειρότερη των περιπτώσεων), όπως αποδείχθηκε από τις τιμές  $t$  σε απόλυτους όρους. Συμπερασματικά, αυτό σημαίνει ότι η εγκυρότητα των δεικτών που χρησιμοποιήθηκαν για την αναπαράσταση των υπό μελέτη οντοτήτων βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα (Diamantopoulos και Siguaw, 2000).

- $\chi^2$

Το  $\chi^2$  είναι ένα μέτρο που χρησιμοποιείται με μεγάλη αποδοχή για την μέτρηση της προσαρμογής μοντέλων σε δομικές τυποποιήσεις, και ελέγχει την υπόθεση ότι το μοντέλο προσαρμόζεται τέλεια στα δεδομένα (Diamantopoulos & Siguaw, 2000). Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, ένα στατιστικά σημαντικό  $\chi^2$  οδηγεί στην απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης, υποδεικνύοντας ατελή προσαρμογή του μοντέλου και ενδεχόμενη απόρριψή του. Ένα υψηλό  $\chi^2$  σε σύγκριση με τους βαθμούς ελευθερίας, υποδεικνύει ότι η μηδενική υπόθεση (ότι δηλαδή το μοντέλο προσαρμόστηκε στα δεδομένα) θα πρέπει να απορριφθεί. Εν τούτοις, εάν το  $\chi^2$  είναι μικρό σε σχέση με τους βαθμούς ελευθερίας, η μηδενική υπόθεση ενδέχεται να ισχύει, υποδεικνύοντας ότι το μοντέλο προσαρμόστηκε στα δεδομένα, στο βαθμό που οι παράγοντες αλληλοσχετίζονται σύμφωνα με το προτεινόμενο δομικό μοντέλο (Heaney, 1995).

Η ανάλυση ροών με την χρήση του AMOS κατέληξε στην εξαγωγή ενός δείκτη  $\chi^2$  για την προσαρμογή του προτεινομένου μοντέλου στα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν για την περιοχή της Χαλκιδικής. Με βαθμούς ελευθερίας 648, το  $\chi^2$  έφτασε το 2181 (παράρτημα πινάκων: 7). Η προσαρμογή του προτεινομένου μοντέλου μεταφορά της εμπειρικής γνώσης στα πραγματικά δεδομένα ήταν στο επίπεδο σημαντικότητας του 0,000. Το αποτέλεσμα αυτό, ως τόσο, θα πρέπει να τύχει ιδιαίτερης προσοχής, καθώς το  $\chi^2$  είναι ένα μέτρο που επηρεάζεται πολύ έντονα από δείγματα μεγάλου μεγέθους.

Απορρίπτεται η  $H_0$  γιατί  $\chi^2 > 2 \chi_{\alpha, k-1}$



- **Έμμεση επίδραση στις μεταβλητές λήψης και μεταφοράς γνώσης**

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η λήψη και η μεταφορά της εμπειρικής γνώσης είναι δύο διακριτές, που μπορεί όμως να συμβαίνουν ταυτόχρονα, ακόμη και τον ίδιο άτομο, (Ojo 2009, Szulanski, 2003 Nonaka and Nishiguchi, 2001, Polanyi 1966), εξετάστηκε η επίδραση των μεταβλητών της λήψης προς τη μεταφορά της γνώσης. Η έντονη συσχέτιση, σε συνδυασμό με την βιβλιογραφική ανασκόπηση μας οδηγούν να εξετάσουμε την άμεση επίδραση των μεταβλητών της κοινωνικότητας, των δομών επικοινωνίας, της ηγεσίας και της εμπειρίας, απευθείας και άμεσα με την λήψη της γνώσης και έμμεσα με τη μεταφορά.

Τα δεδομένα που προκύπτουν αποδεικνύουν ισχυρή έμμεση επίδραση της κοινωνικότητας (,625), της ηγεσίας (,390), των δομών επικοινωνίας (,199) και λιγότερο έντονης επίδρασης της εμπειρίας (,057) στη μεταφορά της γνώσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ<sup>9</sup>

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	93	2181,604	648	,000	3,367
Saturated model	741	,000	0		
Independence model	38	26752,594	703	,000	38,055

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,127	,844	,822	,738
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,754	,057	,007	,055

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,918	,912	,941	,936	,941
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,922	,847	,867
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1533,604	1395,552	1679,208
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	26049,594	25518,241	26587,281

**FMIN**

<sup>9</sup> Σύμφωνα με το λογισμικό AMOS έκδοσης 20.0

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	3,654	2,569	2,338	2,813
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	44,812	43,634	42,744	44,535

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,063	,060	,066	,000
Independence model	,249	,247	,252	,000

#### AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	2367,604	2380,604	2776,208	2869,208
Saturated model	1482,000	1585,581	4737,651	5478,651
Independence model	26828,594	26833,906	26995,550	27033,550

#### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3,966	3,735	4,210	3,988
Saturated model	2,482	2,482	2,482	2,656
Independence model	44,939	44,049	45,840	44,948

#### HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	194	202
Independence model	18	18

Minimization: ,074

Miscellaneous: 1,665

Bootstrap: ,000

Total: 1,739

## Σύνοψη αποτελεσμάτων και έλεγχος υποθέσεων

Η κατηγορική μεταβλητή των κανόνων όπως αναπτύχθηκε αποτελούνταν από τις ακόλουθες τρεις κατηγορίες δεδομένων.

- Τη κατηγορία των αυστηρών κανόνων,
- τους κανόνες που είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά χαρακτηριστικά και τέλος
- τους κανόνες που διαμορφώνονται με βάση τα εργασιακά και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων.

Προκειμένου να μελετηθεί η επίδραση του είδους των κανόνων στη λήψη και μεταφορά της άρρητης γνώσης εισήχθηκαν οι εξωγενείς μεταβλητές της κοινωνικότητας, της ηγεσίας, των δομών επικοινωνίας και της εμπειρίας και εξετάστηκαν με τις μεταβλητές της λήψης και μεταφοράς της γνώσης.

Κατά τη δοκιμή και τα αποτελέσματα του μοντέλου τηρήθηκε τα όρια της κανονικότητας (normality). Σημειώνεται ότι και στους ελέγχους κανονικότητας που προηγήθηκαν αποκλείστηκαν οι περιπτώσεις μη κανονικότητας, μη επηρεάζοντας όμως το συνολικό μοντέλο και τη λειτουργία του. Η εκτίμηση των παραμέτρων ελέγχθηκε με τη μέθοδο των ελαχιστων τετραγώνων.

Οι σχετικές στατιστικές δείχνουν αποδεκτή προσαρμογή του μοντέλου μέτρησης . Το μοντέλο έδωσε  $\chi^2$  αξίας 2181.604 με 648 βαθμούς ελευθερίας (  $p = 0,000$  ). Το CMIN / DF fit (  $\chi^2$  διαιρούμενο με τους βαθμούς ελευθερίας) αποκάλυψε ένα αποδεκτό CMIN / DF = 3.367, σύμφωνα με τα κριτήρια που προτείνουν οι Bagozzi και Yi 1988 , Hair et al 1988 , Fornell και Larcker 1981. Ειδικότερα , το μοντέλο πέτυχε τιμή RMSEA= 0,63 , με κατώτερο όριο δύο όψεων 90 % διάστημα εμπιστοσύνης για τον πληθυσμό .060 και ένα ανώτερο όριο 0.066 . Επιπλέον , το μοντέλο παρουσιάζει τιμές στο δεικτη CFI = .941 και IFI 0.936, τιμές οι οποίες εμπίπτουν εντός των αποδεκτών ορίων (  $> .90$  ) Το PRATIO ( 0.922 ) και PCFI ( 0.867 ) ήταν επίσης σε αποδεκτά όρια ( Mulaik , James , Van Alstine , Bennett , Lind & Stilwell , 1989)

Με βάση τους ελέγχους που προηγήθηκαν:

**Η υπόθεση 1<sup>α</sup>:** «Η λήψη της εμπειρικής γνώσης, συναρτάται θετικά με την ανάπτυξη και εφαρμογή πλαισίου κανόνων, προσαρμοσμένου στα επαγγελματικά και τα ιδιαίτερα

προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού» **επιβεβαιώνεται** με θετική συσχέτιση ,096 ανάμεσα στους δύο μεταβλητές και τιμή  $p < 0,001$ .

**Η υπόθεση 1<sup>β</sup>** «Η μεταφορά εμπειρικής γνώσης, συναρτάται θετικά με την ανάπτυξη και εφαρμογή πλαισίου κανόνων, προσαρμοσμένου στα επαγγελματικά και τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού», **επιβεβαιώνεται** με τιμή θετικής συσχέτισης 0,064 και  $p < 0,003$

Αναφορικά με τις δευτερεύουσες υποθέσεις,:

**Η υπόθεση 2<sup>α</sup>** «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η κοινωνικότητα συσχετίζεται θετικά με τη λήψη εμπειρικής γνώσης» **επιβεβαιώνεται** με τιμή θετικής συσχέτισης ,592 και τιμή  $p < 0,001$

**Η υπόθεση 2<sup>β</sup>** «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η **κοινωνικότητα** συσχετίζεται θετικά με τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης» επιβεβαιώνεται με τιμή συσχέτισης 0,625 και τιμή  $p < 0,001$

**Η υπόθεση 3<sup>α</sup>** «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η **ηγεσία** συσχετίζεται θετικά με τη λήψη εμπειρικής γνώσης» **επιβεβαιώνεται** με θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών 0,371 και και τιμή  $p < 0,001$

**Η υποθεση 3<sup>β</sup>** «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η **ηγεσία** συσχετίζεται θετικά με τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης» , **επιβεβαιώνεται** με τιμη θετικής συσχέτισης 0,390 και και τιμή  $p < 0,001$

**Η υπόθεση 4<sup>α</sup>**: «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε οι **δομές επικοινωνίας** συσχετίζονται θετικά με τη λήψη εμπειρικής γνώσης» επιβεβαιώνεται με τιμή θετικής συσχέτισης των μεταβλητών 0,189 και και τιμή  $p < 0,002$

**Η υπόθεση: 4<sup>β</sup>** : «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε τότε οι δομές επικοινωνίας συσχετίζονται

θετικά με τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης» **επιβεβαιώνεται** με τιμή θετικής συσχέτισης 0,199 και τιμή  $p < 0.001$

**Η υπόθεση 5<sup>α</sup>** : «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η εμπειρία συσχετίζεται θετικά με τη λήψη εμπειρικής γνώσης» **επιβεβαιώνεται** με τιμή θετικής συσχέτισης των παραγόντων ,054 και τιμή  $p < 0.001$

**Η υπόθεση 5<sup>β</sup>** : «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η εμπειρία συσχετίζεται θετικά με τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης», **επιβεβαιώνεται** με θετική συσχέτιση ,057 και τιμή  $p < 0.001$

**Η υπόθεση 6** «Η λήψη γνώσης συσχετίζεται θετικά με την μεταφορά γνώσης» **επιβεβαιώνεται** με τιμή συσχέτισης ,89 και τιμή  $p < 0.002$

ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Υποθέσεις	Έλεγχος
<b>Υπόθεση 1<sup>α</sup>:</b> «Η λήψη της εμπειρικής γνώσης, συναρτάται θετικά με την ανάπτυξη και εφαρμογή πλαισίου κανόνων, προσαρμοσμένου στα επαγγελματικά και τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού»	√ <b>Επιβεβαίωση της υπόθεσης</b>
<b>Υπόθεση 1<sup>β</sup></b> «Η μεταφορά εμπειρικής γνώσης, συναρτάται θετικά με την ανάπτυξη και εφαρμογή πλαισίου κανόνων, προσαρμοσμένου στα επαγγελματικά και τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού	√ <b>Επιβεβαίωση της υπόθεσης</b>
<b>Υπόθεση 2<sup>α</sup></b> «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η κοινωνικότητα συσχετίζεται θετικά με τη λήψη εμπειρικής γνώσης»	√ <b>Επιβεβαίωση της υπόθεσης</b>
<b>Υπόθεση 2<sup>β</sup></b> «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η κοινωνικότητα συσχετίζεται θετικά με τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης»	√ <b>Επιβεβαίωση της υπόθεσης</b>
<b>Υπόθεση 3<sup>α</sup></b> «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η <b>ηγεσία</b> συσχετίζεται θετικά με τη λήψη εμπειρικής γνώσης»	√ <b>Επιβεβαίωση της υπόθεσης</b>
<b>Υπόθεση 3<sup>β</sup></b> «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η ηγεσία συσχετίζεται θετικά με τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης»	√ <b>Επιβεβαίωση της υπόθεσης</b>
<b>Υπόθεση 4<sup>α</sup>:</b> «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε οι δομές επικοινωνίας συσχετίζονται θετικά με τη λήψη εμπειρικής γνώσης»	√ <b>Επιβεβαίωση της υπόθεσης</b>
<b>Η υπόθεση: 4<sup>β</sup></b> : «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε οι δομές επικοινωνίας συσχετίζονται θετικά με τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης»	√ <b>Επιβεβαίωση της υπόθεσης</b>
<b>Υπόθεση 5<sup>α</sup></b> : «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η εμπειρία συσχετίζεται θετικά με τη λήψη εμπειρικής γνώσης»	√ <b>Επιβεβαίωση της υπόθεσης</b>
<b>Υπόθεση 5<sup>β</sup></b> : «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η εμπειρία συσχετίζεται θετικά με τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης»	√ <b>Επιβεβαίωση της υπόθεσης</b>
<b>Υπόθεση 6</b> «Η λήψη γνώσης συσχετίζεται θετικά με την μεταφορά γνώσης»	√ <b>Επιβεβαίωση της υπόθεσης</b>

Πηγή: Συγγραφέας

## Κεφάλαιο 5

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ



## 5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Αντικείμενο της διατριβής είναι να διερευνηθεί το κατά πόσο η δημιουργία κανόνων προσαρμοσμένων στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού μιας επιχείρησης φιλοξενίας, θα βοηθήσει στην λήψη και μεταφορά της εμπειρικής γνώσης.

Για την ολοκληρωμένη διερεύνηση του θέματος, ελήφθησαν υπόψη οι μεταβλητές α) της κοινωνικότητας και κοινωνικής εγγύτητας, β) της ηγεσίας γ) της δομημένης επικοινωνίας και δ) της εμπειρίας του προσωπικού.

Επομένως, οι βασικές υποθέσεις, στις οποίες εξαρτημένη κατηγορική μεταβλητή είναι η ανάπτυξη προσαρμοσμένων κανόνων, διαμορφώθηκαν ως εξής.

**Ερευνητική υπόθεση 1α:** «Η λήψη εμπειρικής γνώσης, συναρτάται θετικά με την ανάπτυξη και εφαρμογή πλαισίου κανόνων, προσαρμοσμένου στα επαγγελματικά και τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού».

**Ερευνητική υπόθεση 1β:** «Η μεταφορά εμπειρικής γνώσης, συναρτάται θετικά με την ανάπτυξη και εφαρμογή πλαισίου κανόνων, προσαρμοσμένου στα επαγγελματικά και τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού».

**Ερευνητική υπόθεση 2α:** «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η κοινωνική εγγύτητα συσχετίζεται θετικά με τη λήψη εμπειρικής γνώσης»

**Ερευνητική υπόθεση 2β:** «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η κοινωνική εγγύτητα συσχετίζεται θετικά με τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης»

**Ερευνητική υπόθεση 3α:** «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η ηγεσία συσχετίζεται θετικά με τη λήψη εμπειρικής γνώσης»

**Ερευνητική υπόθεση 3β:** «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η ηγεσία συσχετίζεται θετικά με τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης» .

**Ερευνητική υπόθεση 4α:** «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε οι δομές επικοινωνίας συσχετίζονται θετικά με τη λήψη εμπειρικής γνώσης».

**Ερευνητική υπόθεση 4β:** «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε οι δομές επικοινωνίας συσχετίζονται θετικά με τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης»..

**Ερευνητική υπόθεση 5α:** «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η εμπειρία συσχετίζεται θετικά με τη λήψη εμπειρικής γνώσης».

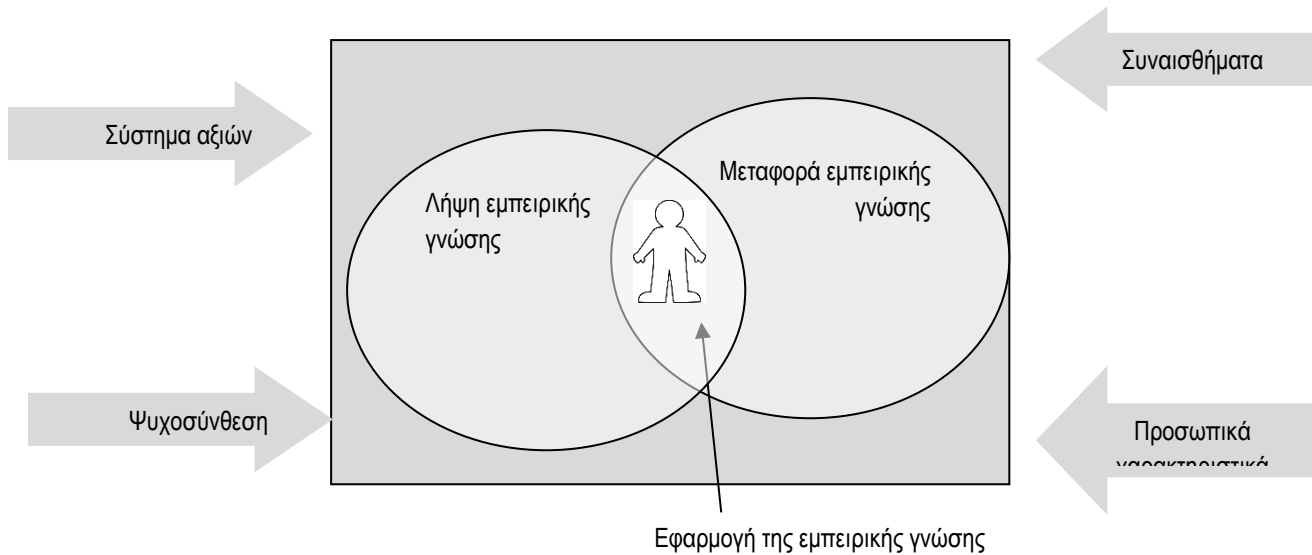
**Ερευνητική υπόθεση 5β:** «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η εμπειρία συσχετίζεται θετικά με τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης».

**Ερευνητική υπόθεση 6:** «Σε περιβάλλον όπου οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού τότε η λήψη γνώσης συσχετίζεται θετικά με την μεταφορά γνώσης».

Η πρωτογενής έρευνα και η ανάλυση των αποτελεσμάτων επιβεβαίωσαν το σύνολο των υποθέσεων. Η ανάπτυξη κανόνων που προσαρμόζονται στα εργασιακά και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου, συσχετίζονται θετικά με τις διαδικασίες μεταφοράς και λήψης εμπειρικής γνώσης. Με άλλα λόγια όσο οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στον εργαζόμενο και την προσωπικότητά του, (και όχι στη θέση εργασίας) τόσο περισσότερο διευκολύνεται η μεταφορά της εμπειρικής γνώσης. Από την διερεύνηση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν επίσης, αναδεικνύεται ότι σε μια επιχείρηση όπου ισχύουν αυτού του είδους οι κανόνες, εντείνεται η κοινωνικότητα, διευκολύνεται η επικοινωνία, λειτουργεί περισσότερο αποτελεσματικά η ηγεσία, ενώ εμπλουτίζεται σημαντικά η εμπειρία των υπαλλήλων επιχειρήσεων φιλοξενίας. Μέσω της ίδιας έρευνας επιβεβαιώνεται, επίσης, η θέση ότι τα όρια λήψης και μεταφοράς γνώσης είναι δυσδιάκριτα, καθότι πρόκειται για δύο διαδικασίες που έχουν μεν διακριτό χαρακτήρα, μπορούν ωστόσο να εκδηλωθούν ταυτόχρονα από τον ίδιο εργαζόμενο. Παράλληλα το πώς αντιλαμβάνεται και εφαρμόζει ο κάθε εργαζόμενος την εμπειρική γνώση εξαρτάται από τα εργασιακά και προσωπικά του χαρακτηριστικά και γενικά την ψυχοσύνθεση του. Η επιβεβαίωση της διαπίστωσης

συντάσσεται με το επιχείρημα ότι η εμπειρική γνώση έχει υποκειμενικό χαρακτήρα και ασαφή όρια ανάμεσα στις συνιστώσες της.

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΛΗΨΗΣ, ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ



Πηγή: Συγγραφέας

Επίσης, μέσω της έρευνας αναδεικνύονται επιμέρους λειτουργίες μέσα στην επιχείρηση, οι οποίες είναι καταλυτικές για την επιτυχή μεταφορά της γνώσης, όπως η παρατήρηση, ο πειραματισμός, η εμπιστοσύνη, η κοινωνικότητα κα..

Πιο συγκεκριμένα, σε μια επιχείρηση φιλοξενίας όπου οι κανόνες προσαρμόζονται στις εργασιακές δεξιότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά, το προσωπικό χρησιμοποιεί περισσότερο την **παρατήρηση** αναδεικνύοντάς την ως κύρια πηγή άντλησης εμπειρικής γνώσης, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις όπου ισχύουν οριζόντιοι και άκαμπτοι κανόνες. Η διαπίστωση συγκλίνει με την υφιστάμενη βιβλιογραφία, αρχής γενομένης από τους θεμελιωτές της σύγχρονης επιστήμης της διαχείρισης της γνώσης σε επιχειρήσεις, Ικοζούρο Νονάκα και Χιροτάκα Τακέουτσι οι οποίοι αναφέρουν στο βιβλίο τους «Η επιχείρηση της Γνώσης» (1994), ότι ο μαθητευόμενος μαθαίνει την τέχνη όχι μέσω της γλώσσας, αλλά μέσω της παρατήρησης, του πειραματισμού και της πρακτικής εφαρμογής. Παράλληλα, τα ευρήματα επιβεβαιώνουν την θεωρία του Dinur ο οποίος στα εννέα είδη γνώσης, κατατάσσει την παρατήρηση ως βασικό πυλώνα λήψης γνώσης, ενώ επίσης επιβεβαιώνεται ο κύκλος μάθησης του Kolb κατά την οποία (προσέγγιση) άτομα, ομάδες και οργανισμοί χρησιμοποιούν την εμπειρία ως βασικό εργαλείο διαχείρισης και μεταφοράς της

αποκτηθείσας γνώσης. Τέλος, υπάρχει πλήρης συμφωνία με τους Keys J., (2006) και Dalkir K., (2005) οι οποίοι θεωρούν ότι η παρατήρηση είναι ένα σημαντικό εργαλείο το οποίο μπορεί να παράσχει πλήθος πληροφοριών.

Εκ της έρευνας συνάγεται επίσης το συμπέρασμα, ότι στις επιχειρήσεις όπου εφαρμόζονται προσαρμοσμένοι κανόνες, υπάρχει εντονότερη **κοινωνική και διαπροσωπική επικοινωνία** μεταξύ των μελών του προσωπικού και μια διαρκής αναζήτηση πηγών μάθησης, επιβεβαιώνοντας την “ex ante conditionality” ενός αποδεκτού επιπέδου κοινωνικής εγγύτητας. Η κοινωνικότητα και η κατά πρόσωπο επικοινωνία, τόσο εντός όσο και εκτός εργασιακού χώρου και ωραρίου εργασίας, είναι βασικός παράγοντας λήψης της εμπειρικής γνώσης, άποψη που την υποστηρίζει το σύνολο των ερευνητών, ανάμεσά τους και οι Szulanski (2003), Guzman & Wilson (2005) Parent et al.(2007), Ling (2013). Παράλληλα, η ανάπτυξη προσαρμοσμένων κανόνων, ωθεί το προσωπικό να ανταλλάξει απόψεις, να επικοινωνήσει χρησιμοποιώντας αποτελεσματικότερα αμφοτέρως τις δομημένες και τις «ανεπίσημες» κοινωνικές μορφές επικοινωνίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη ικανοποιητικού επιπέδου **εμπιστοσύνης** ανάμεσα στο προσωπικό, τόσο ως προς την φυσική της εκδήλωση (εμπιστοσύνη στο πρόσωπο), όσο και ως προς την εμπιστοσύνη στην ικανότητα του συνεργάτη να φέρει εις πέρας την αποστολή που του ανατέθηκε. Η τόνωση της εμπιστοσύνης έχει επίσης επισημανθεί ως εξαιρετικά σημαντική για την μεταφορά της γνώσης, είτε καταγεγραμμένη είναι αυτή είτε εμπειρική.

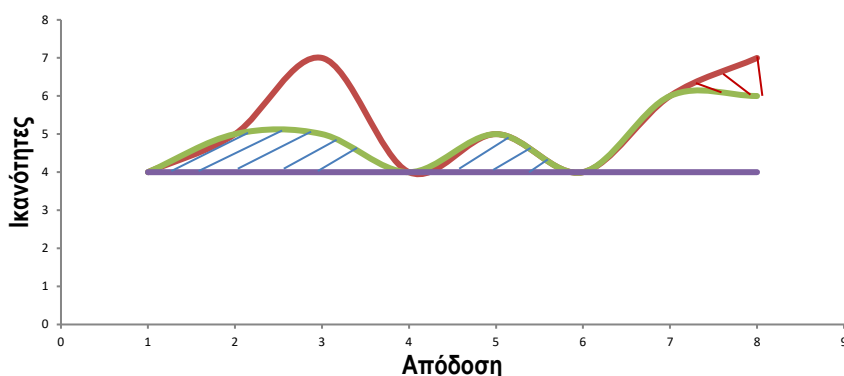
Ένα ακόμη επιμέρους εύρημα της έρευνας είναι ότι η προσαρμογή των κανόνων, συνδέεται θετικά με την πρόθεση και την ικανότητα του προσωπικού να **πειραματιστεί** και να προσαρμόσει την αποκτηθείσα γνώση στο δικό του σύστημα αξιών και το αντικείμενο εργασίας και στη συνέχεια να την συμπεριλάβει στο γνωστικό του ενεργητικό απόθεμα. Τούτο το εύρημα επίσης είναι σύμφωνο με την υφιστάμενη βιβλιογραφία, η οποία θέτει τον πειραματισμό ως πυλώνα μεταφοράς της άρρητης γνώσης και μετατροπής της σε ρητή. ( πχ κύκλος της μάθησης του Kolb, μοντέλο SECI) Οι Barrett, 1995, Leitch, 1996 και οι Sudharatna και Li (2004), αναφέρουν ότι επίσης θεμελιώδες χαρακτηριστικό «του οργανισμού που μαθαίνει» είναι η παροχή διευκολύνσεων από την πλευρά της ηγεσίας για τον πειραματισμό υποστηρίζοντας ότι με αυτό τον τρόπο είναι σε θέση να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες προκειμένου να αντεπεξέλθουν στις εκάστοτε αλλαγές των απαιτήσεων των πελατών τους. Οι Ahmed et al.,(1999) και Popper, (2000) υπερθεματίζουν, αναπτύσσοντας τον μέχρι σήμερα κοινά αποδεκτό όρο της κουλτούρας του πειραματισμού

(experimental culture), προτείνοντας ακόμη και πρότυπα ρόλων για τη μάθηση των εργαζομένων και τη συνεχή βελτίωση..

Τέλος, θα ήταν σημαντικό να τονιστεί ότι η προσαρμογή των κανόνων έχει έναν επίσης πολύ σημαντικό αντίκτυπο στην **αίσθηση ασφάλειας** που νιώθει το προσωπικό να μοιραστεί την αποκτηθείσα γνώση του. Επεκτείνοντας εννοιολογικά το εύρημα, η προσαρμογή των κανόνων εντείνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία, χρησιμοποιώντας το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Η ουσία της προσαρμογής των κανόνων είναι να χρησιμοποιηθεί ενεργά από την πλευρά του προσωπικού το σύνολο των ικανοτήτων του με τρόπο δημιουργικό, προτρέποντας σε συμπεριφορές που θα γίνουν αντικείμενο παρατήρησης, μίμησης και πειραματισμού από τους υπόλοιπους συναδέλφους. Στον αντίποδα της προσαρμογής των κανόνων βρίσκονται οι σταθεροί και άκαμπτοι κανόνες, οι οποίοι ισχύουν γενικά για όλους, εξασφαλίζοντας ένα *modus Vivendi* λειτουργίας, αφήνοντας όμως αναξιοποίητο, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό ικανοτήτων, το οποίο θα μπορούσε να είναι μια σταθερή πηγή αποδοτικότητας και μεταφοράς της εμπειρικής γνώσης.

Στο παρακάτω σχήμα, απεικονίζεται γραφικά, η προσπάθεια αξιοποίησης των προσωπικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων των εργαζομένων. Σε αυτό άλλωστε κατατείνει και ο Peter Drucker (2002) ο οποίος υποστηρίζει ότι οι κανόνες λειτουργίας θα πρέπει να ακολουθούν το ακρωνύμιο (S.M.A.R.T) ήτοι Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time bound κανόνες.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΛΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**



Ως προς τις λανθάνουσες μεταβλητές της κοινωνικότητας, της ηγεσίας, της δομημένης επικοινωνίας και της εμπειρίας των υπαλλήλων, οι επιβεβαιωθείσες υποθέσεις αφενός συμμορφώνονται και υποστηρίζουν την υφιστάμενη βιβλιογραφία όπως αυτή αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, αφετέρου η προσθήκη της

προσαρμογής των κανόνων προσθέτουν μια νέα άποψη στην οπτική της ανάπτυξης αυτών των μεταβλητών στη διαδικασία μεταφοράς και λήψης της εμπειρικής γνώσης

Σχετικά με την **ηγεσία**, υπάρχει μια επίσης έντονη συσχέτιση της, με τις μεταβλητές της λήψης και της μεταφοράς της γνώσης. Η θεσμοθέτηση προσαρμοσμένων κανόνων συσχετίζεται θετικά με την ικανότητα της διοίκησης να εφαρμόσει πρακτικές που προτρέπουν τον εργαζόμενο να αναζητήσει διαφορετικές προσεγγίσεις για την επίλυση προβλημάτων, παρακινούν την ηγεσία της επιχείρησης να λάβει υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες των υφισταμένων, ενθαρρύνει τα άτομα ή τις ομάδες να ανταλλάξουν απόψεις, πρακτικές και ιδέες, οι διοικούντες εστιάζουν στην ενθάρρυνση της δημιουργικότητας των υπαλλήλων, ενώ παράλληλα δείχνει διατηρεί πνεύμα συνεχούς συνεργασίας και εποικοδομητικής συμπεριφοράς, απέναντι στο προσωπικό. Αυτή η στάση της διοίκησης, με τη σειρά της εντείνει την πρόθεση να αναπτυχθούν διαπροσωπικές σχέσεις, να ενταθεί η επικοινωνία, ο διάλογος, η δυνατότητα παρατήρησης βελτιώνοντας την λήψη της εμπειρικής γνώσης, ενώ σε ό,τι αφορά την μεταφορά γνώσης, οι πρακτικές της διοίκησης που αντιμετωπίζουν τον εργαζόμενο στο σύνολό του, διευκολύνουν σημαντικά την ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, που έχει ως αποτέλεσμα την ευκολότερη ανταλλαγή σκέψεων, ιδεών και την ικανότητα πειραματισμού και εφαρμογής της γνώσης.

Οι **δομές επικοινωνίας** που υφίστανται στην επιχείρηση συσχετίζονται επίσης θετικά με την ανάπτυξη προσαρμοσμένων κανόνων, κυρίως διότι ενέχεται σε αυτές το προσωπικό στοιχείο και η προσωπική συμπεριφορά. Η καλή διαπροσωπική επικοινωνία, η επιλογή του κατάλληλου προσώπου για την άντληση πληροφοριών, όπως και η αντίληψη του συνολικού οργανογράμματος και των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, διευκολύνονται με τη θέσπιση προσαρμοσμένων κανόνων, σε σημαντικό βαθμό. Η συνολική βελτίωση των δομών επικοινωνίας, επίσης, έχει θετικές επιδράσεις στην διαδικασία λήψης και μεταφοράς της γνώσης, υπόθεση που συνάδει με πλήθος ερευνών και βιβλιογραφικών αναφορών. Τέλος, η εμπειρία ως μεταβλητή, συσχετίζεται θετικά με τη λήψη και μεταφορά της γνώσης σε ένα περιβάλλον προσαρμοσμένων κανόνων.

## **5.2 ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΚΑΝΟΝΩΝ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ, ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ**

Μετά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας και της επιβεβαίωσης του μοντέλου, θα ήταν χρήσιμο να εστιάσουμε στα επαγωγικά συμπεράσματα των συσχετίσεων που προκύπτουν στην παραγωγικότητα, την συμπεριφορά και την ικανοποίηση των εργαζομένων, στις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Θα ήταν απαραίτητο επίσης, να ειπωθεί ότι η εφαρμογή των ευρημάτων της έρευνας στο πεδίο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και την οργανωσιακή συμπεριφορά είναι εκτεταμένη και για το λόγο αυτό στις παρακάτω σελίδες θα επιχειρηθεί μια ολοκληρωμένη αποτίμηση.

### **5.2.1 Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ**

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η υπηρεσία που παρέχει ο κάθε εργαζόμενος είναι πολύ στενά συσδεδεμένη με την ικανοποίηση των επισκεπτών- περιηγητών, δεδομένης της κατά πρόσωπο επαφής τους στα διάφορα τμήματα στα οποία υπηρετούν και της περιορισμένης εφαρμογής τεχνολογικών μέσων παροχής παρόμοιων υπηρεσιών κυρως λόγω της ανεφάρμοστης διάστασης του φορντικού μοντέλου παραγωγής σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και εν γένει επιχειρήσεις φιλοξενίας (βλ.στο δεύτερο κεφάλαιο έγινε ένας παραλληλισμός του φορντικού μοντέλου παραγωγής με την αυτοματοποιημένη κι απρόσωπη παραγωγή του τουριστικού προϊόντος). Ως εκ τουτουμ δεν υπάρχει αυτοματοποιημένος τρόπος αντιμετώπισης όλων των λεπτομερειών μιας κατάστασης, παρά μόνο η βασική πολιτική και η κατεύθυνση που δίνει η διοίκηση. Οι Messersmith και Rutherford (1999), χρησιμοποιούν ένα σύνολο παραγόντων που προδιορίζουν την πολυπλοκότητα της θέσης εργασίας, απομακρύνοντάς την από το ενδεχόμενο να αυτοματοποιηθεί δημιουργώντας μια ακολουθεία δράσεων. Αυτοί είναι η ένταση της απαιτούμενης συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, ο εκτεταμένος χρόνος επαφής, η γνώση του περιηγητή/ επισκέπτη του περιεχόμενου της υπηρεσίας η ενδεχόμενη προσαρμογή της εργασίας στις ανάγκες του πελάτη, η συνήθως ασαφής ανάθεση που προσαρμόζεται στις ανάγκες του πελάτη, οι παρεμβολές κατά τη διάρκεια της εργασίας από πλήθος ατόμων ταυτοχρόνως, η επαναληπτικότητα της υπηρεσίες, η κρισιμότητα της για την αναλόγου επιπέδου παρεχόμενης ποιότητας και τέλος η ετερογένεια στον κώδικα συμπεριφοράς που μπορεί να οφείλεται σε πλήθος παραγόντων, κυρίως πολιτισμικών.

Σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, οι παραπάνω παράγοντες τίθενται σε ισχύ που σημαίνει ότι η παραγωγική διαδικασία, δεν είναι εφικτό προσδιοριστεί επακριβώς και με τον ίδιο τρόπο να τηρηθεί από τους υπαλλήλους, ιδιαίτερα από τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής που έρχονται σε φυσική καθημερινή επαφή με τους πελάτες. Η προσαρμογή της θέσης εργασίας στις δυνατότητες του εργαζομένου είναι απαραίτητη, θα πρέπει να εξεταστεί όμως κατά πόσο αυτή η προσαρμογή μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος κατά την άσκηση των καθηκόντων του, την παραγωγικότητά του, το εργασιακό του άγχος και τη δέσμευση του στο σύστημα αξιών και στόχων της επιχείρησης.

### 5.2.2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον η ανάπτυξη προσαρμοσμένων κανόνων δημιουργεί νέες συσχετίσεις, που επηρεάζουν άμεσα τις πολιτικές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, την ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων. Υπό το πρίσμα λοιπόν των δεδομένων που προκύπτουν από την παρούσα έρευνα, στις επόμενες γραμμές θα γίνει μια προσπάθεια να αποτυπωθούν οι επιδράσεις τους στον τομέα της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων.

Ξεκινώντας από την εργασιακή ικανοποίηση, ο Locke (1969), προσδιορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως τη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει όταν το άτομο αξιολογεί την εργασία του, αναφέροντας ότι η εργασιακή ικανοποίηση (ή δυσαρέσκεια) είναι συνάρτηση της αντιλαμβανόμενης σχέσης μεταξύ του τι ζητά κάποιος από την εργασία του και αυτό που τελικά του προσφέρει (Locke, 1969).<sup>10</sup>

Με δεδομένη λοιπόν την άμεση συσχέτιση προσωπικών συναισθημάτων και εργασιακής ικανοποίησης, είναι απαραίτητο να ενεργοποιηθεί ο κατάλληλος μηχανισμός που θα εμπλέξει αρμονικά το ατομικά χαρακτηριστικά με το καθαυτού αντικείμενο της εργασίας. Η δημιουργία προσαρμοσμένων κανόνων είναι σύμφυτη με τη βιβλιογραφία, αποδεικνύεται ότι συμβάλλει στη μεταφορά της εμπειρικής γνώσης, ενώ τέλος συμβάλλει στην ικανοποίηση και την ευημερία του εργαζομένου.

---

<sup>10</sup> Άμεσα συσχετιζόμενη έννοια είναι αυτή του ψυχολογικού συμβολαίου που αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, όπου είναι η άποψη που έχουν οι εργαζόμενοι για το τι οφείλουν στον οργανισμό, αλλά και τι οφείλει ο οργανισμός σε αυτούς (Rutherford and Tocher, 2009), αποτελείται δε, από τρία διακριτά μέρη: την υπόσχεση, την πληρωμή και την αποδοχή.



Προχωρώντας ένα βήμα περισσότερο, και μετά την διαπίστωση της αναγκαιότητας σύμπλευσης προσωπικών και εργασιακών χαρακτηριστικών, για την πλήρωση της ικανοποίησης από την εργασία, είναι μάλλον απαραίτητο να εστιάσουμε στην κουλτούρα, (ως στοιχείο που προσδιορίζει την προσωπικότητα των εργαζομένων) την οποία η επιστήμη της οργανωσιακής θεωρίας αναδεικνύει ως κομβική. Με τον ίδιο τρόπο όμως, και στο θεματικό αντικείμενο της διαχείρισης γνώσης, η έννοια της κουλτούρας είναι επίσης δεσπόζουσας σημασίας. Οι Froese και Peltokorpi (2011) επιβεβαίωσαν παλιότερες έρευνες, αποδεικνύοντας ότι το χάσμα στην κουλτούρα ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού οδηγεί σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και όπως αναφέρει η Sigala (2007), στην ατελή διαχείριση της γνώσης. Κατ' επέκταση η αναγνώριση στη διαφορά της νοοτροπίας και τον τρόπο σκέψης και η αξιοποίηση των ιδιαίτερων προσωπικών χαρακτηριστικών δεν εμποδίζει ούτε την εργασιακή ικανοποίηση, ούτε τη μεταφορά γνώσης, αντιθέτως, την οφελεί και την προάγει. Για να επιτευχθεί αυτό το επίπεδο συνεργασίας, είναι απαραίτητο να λειτουργήσει η ηγεσία με τέτοιο τρόπο, ώστε αφενός να γίνει κοινωνός των ιδιαιτεροτήτων του καθενός μέλους του προσωπικού, και αφετέρου να αναπτυχθούν κατάλληλες διαπροσωπικές σχέσεις. Το μοντέλο που αναπτύχθηκε, χρησιμοποιήσε ως λανθάνουσα μεταβλητή την ηγεσία, της οποίας χαρακτηριστικά ήταν οι παραπάνω προϋποθέσεις, δηλαδή της ενσυναίσθησης της ηγεσίας και της ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων. Η προκύπτουσα θετική συσχέτιση αυτής της μορφής ηγεσίας με την λήψη και μεταφορά γνώσης, σε ένα εργασιακό περιβάλλον προσαρμοσμένων κανόνων, σε συνδυασμό με τη θέση των Froese, Peltokorpi, (2011), που αναδεικνύει την επίσης θετική συσχέτιση της ίδιας μορφής ηγεσίας και κοινωνικότητας με την εργασιακή ικανοποίηση, υποδεικνύουν τη σύγκλιση των δύο θεωριών. Η επισήμανση, αναγνώριση και εγκόλπωση των προσωπικών ιδιαιτεροτήτων αποτελεί προϋπόθεση καλύτερης μεταφοράς εμπειρικής γνώσης, αλλά και ικανοποίησης που προέρχεται από το χώρο εργασίας.

Ένας επίσης σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και την μεταφορά της εμπειρικής γνώσης, είναι ο ψυχισμός και η ευφυΐα των μελών του προσωπικού. Οι Griffeth, Hom και Gaertner (2000) αναλύοντας ένα σημαντικό εύρος διαφορετικού ψυχισμού υπαλλήλων κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αναγνώριση του ψυχισμού και της ευφυΐας τους, εντείνουν την ικανοποίηση, μέσω της ανάθεσης αναλόγου επιπέδου και δυσκολίας, εργασιών. Ουσιαστικά, η ανάθεση tasks που προσαρμόζονται και ταιριάζουν στον ψυχισμό του προσωπικού, εντείνει την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα. Με τον τρόπο αυτό επιβεβαιώνεται το επιχείρημα της παρούσας

διατριβής, προσαρμογής των κανόνων που ορίζουν τη θέση εργασίας στο υποκείμενο (τον άνθρωπο) και όχι το αντικείμενο (την καθαυτού θέση εργασίας).

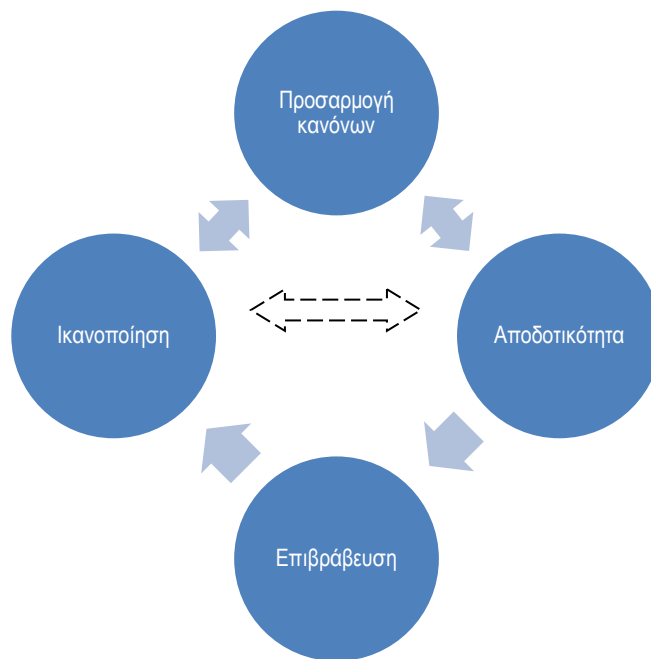
### 5.2.3 ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΚΑΝΟΝΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ.

Το επίπεδο της παραγωγικότητας των εργαζομένων απασχολεί σε πολύ μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις και για το λόγο αυτό, έχουν καταβληθεί σημαντικές προσπάθειες να διαπιστωθεί η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης από την εργασία. Η διεξαγωγή της έρευνας για την ανάδειξη της σημασίας των κανόνων που προσαρμόζονται στον εργαζόμενο θέτει μια ακόμη παράμετρο προς συζήτηση, η οποία συν-επηρεάζει μαζί με την ικανοποίηση, την παραγωγικότητα και κατ'επέκταση την καινοτομία. Η προσαρμογή των κανόνων, πέρα από την συνεισφορά της στην μεταφορά της εμπειρικής γνώσης, σε πρώτο στάδιο, συσχετίζεται θετικά και με την ηγεσία, την κοινωνικότητα, την εμπειρία και την επικοινωνία, εύρημα που ευθέως επηρεάζει την ικανοποίηση του προσωπικού, την προθυμία να εργαστεί, να επικοινωνήσει, να εμπιστευθεί και να αναπτύξει κοινωνικές σχέσεις με τους συναδέλφους του.

Για να αναγνωρίσουμε τυχόν επιδράσεις της προσαρμογής των κανόνων στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων, καλό είναι να ελέγξουμε βιβλιογραφικά, τη σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Έτσι λοιπόν, αναλύοντας λίγο βαθύτερα τη σχέση παραγωγικότητας και ικανοποίησης, γίνεται αντιληπτό ενώ υπάρχει η αίσθηση της άμεσης και έντονης θετικής συσχέτισης ανάμεσα στην παραγωγικότητα και την ικανοποίηση, από τη βιβλιογραφία προκύπτει ότι η συσχέτιση είναι μεν θετική αλλά μάλλον ισχνή. Η εισαγωγή των προσαρμοσμένων κανόνων στην ακολουθία : «Αποδοτικότητα → επιβράβευση → ικανοποίηση → αποδοτικότητα...» επηρεάζει σημαντικά την αποδοτικότητα λόγω της θετικής συσχέτισης των κανόνων με την καλύτερη λήψη γνώσης, μεταφορά της, ανάληψη επιτυχημένων πρωτοβουλιών, το διάλογο και το διαμοιρασμό σκέψεων, ιδεών και λύσεων, την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων, αλλά και βελτίωσης της επικοινωνίας. Η θετική σχέση ανάμεσα στους προσαρμοσμένους κανόνες, τη λήψη και μεταφορά γνώσης, την ηγεσία, την κοινωνικότητα, την επικοινωνία και την εμπειρία, βελτιώνει την παραγωγικότητα, αυξάνει όμως και την ικανοποίηση από την εργασία και αυτό γιατί συνδέει την ικανοποίηση με το σύστημα προσωπικών αξιών και κινήτρων. Σύμφωνα με τον Struman (2012), ο μέσος εργαζόμενος νιώθει ικανοποίηση όταν αισθάνεται ότι αμείβεται ικανοποιητικά για τις ώρες που απασχολείται, όταν το αντικείμενο της απασχόλησης του είναι αντίστοιχο των προσόντων του, όταν η συμπεριφορά από τη διεύθυνση και τους συναδέλφους του είναι η ενδεδειγμένη. Η μετατροπή της ακολουθίας

προσαρμογή κανόνων → αποδοτικότητα → επιβράβευση → ικανοποίηση → προσαρμογή κανόνων, θα μπορούσε να λογιστεί ως συμβολή στην ικανοποίηση και την αποδοτικότητα του προσωπικού

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 22: ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΚΑΝΟΝΩΝ- ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ- ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ- ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**



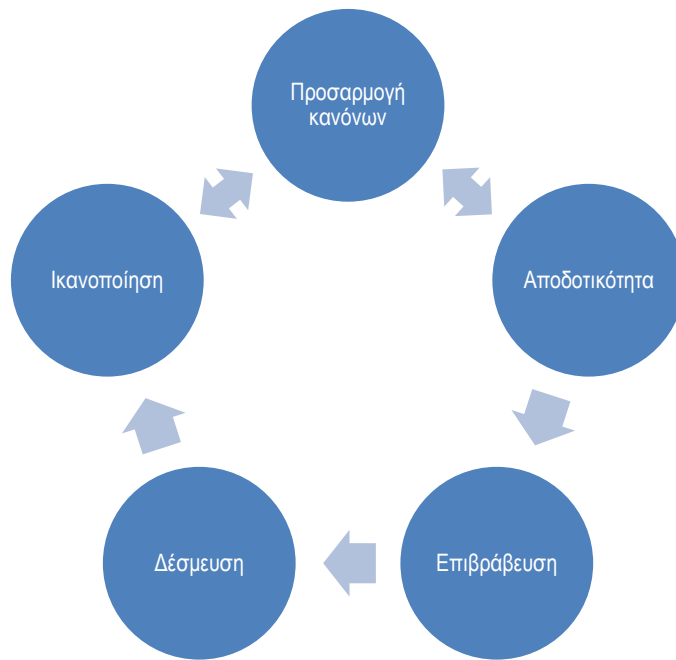
Παράλληλα όμως με την αποδοτικότητα, μια ακόμη σημαντική παράμετρος της οργανωσιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων της επιχείρησης, είναι η δέσμευση στον οργανισμό. Οι Porter, Steers, Mowday και Boulian, (1974, στο Riggio, 2000) ονόμαζαν την οργανωσιακή δέσμευση εταιρική αφοσίωση και τη συνδέσαν με την αποδοχή των αξιών και των στόχων της εταιρίας. Σύμφωνα με το μοντέλο οργανωσιακής δέσμευσης και

αφοσίωσης των Meyer και Allen (1991), η οργανωτική δέσμευση αποτελείται από τρεις συνιστώσες.

- Η συναισθηματική (affective) συνιστώσα που έχει στο επίκεντρο το δεσμό συναισθημάτων που αναπτύσσει ο εργαζόμενος για το φορέα/ επιχείρηση
- Η συνιστώσα της συνέχισης (continuance) που έχει ως κέντρο αναφοράς την ασυνέχεια των απολαβών που θα επιφέρει ενδεχόμενη απομάκρυνσή τους από την επιχείρηση.
- Τέλος, η κανονιστική (normative) που αναφέρεται στην συναίθηση της υποχρεωτικότητας παραμονής.

Η οργανωσιακή δέσμευση συνδέεται έντονα με την εργασιακή ικανοποίηση διότι κυρίως και οι δύο ενέχουν ισχυρά συναισθήματα, τα οποία καλείται να αξιοποιήσει τη διοίκηση και (σε απώτατο βαθμό) να κατευθύνει μέσω του οράματος η ηγεσία. Αποδεικνύοντας ότι η ανάπτυξη προσαρμοσμένων κανόνων συναρτάται θετικά με την ικανότητα των εργαζομένων να εκφραστούν ως προσωπικότητες, αναδεικνύοντας προσωπικά χαρακτηριστικά τους, θα μπορούσε να προκύψει η θετική συσχέτιση της προσαρμογής των κανόνων με την δέσμευση και την αφοσίωση προς την επιχείρηση. Ως εκ τούτου, στο προηγούμενο σχήμα, θα μπορούσε να προστεθεί ο κύκλος της δέσμευσης

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 23: ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ, ΑΠΟΛΟΤΙΚΟΤΗΤΑ- ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ- ΔΕΣΜΕΥΣΗ**



Μια σημαντική παράμετρος όμως που επίσης είναι απαραίτητο να εστιάσουμε προκειμένου να κατανοήσουμε την χρησιμότητα των προσαρμοσμένων κανόνων είναι το εργασιακό άγχος το οποίο επηρεάζει την όποια αναπτυσσόμενη συμπεριφορά μέσα στην επιχείρηση (Cullen 2001). Η πηγή του εργασιακού στρες είναι η επιθυμία του εργαζόμενου να ανταποκριθεί στην ανάθεση και την ορισμένη από τη διοίκηση ποιότητα υπηρεσιών. Θα πρέπει να επισυμανθεί όμως ότι το στρες (ή μάλλον η δημιουργικότητα και το θετικό του πρόσημο) εξαρτώνται σημαντικά από το διαθέσιμο χρόνο, την τεχνογνωσία και τα διαθέσιμα μέσα και υποδομές που διαθέτει η επιχείρηση. Η τουριστική βιομηχανία, δεδομένων της ποιότητας υπηρεσιών στην κατά πρόσωπο παροχή τους, τείνει να θεωρηθεί ιδιαίτερος στρεσογόνο περιβάλλον για το προσωπικό επηρεάζοντας επίσης σημαντικά τη συμπεριφορά τους αλλά και την πιθανότητα να εξελιχθεί σε διαρκές στρες και εργασιακή εξουθένωση. Σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον που μπορεί να δημιουργήσει στρες και άγχος, η ανάπτυξη κανόνων δράσης και η ανάθεση δραστηριοτήτων που είναι κοντά στον ψυχισμό των εργαζομένων, μειώνει την ένταση του μη δημιουργικού άγχους, αυξάνοντας την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση. Στην ουσία, η ανάπτυξη προσαρμοσμένων κανόνων προστατεύουν το προσωπικό από μη αναλογούμενο στη θέση εργασίας άγχος, κυρίως διότι το εύρος των εργασιών που αναλαμβάνει το προσωπικό είναι προσαρμοσμένων στον άνθρωπο και όχι στην θέση εργασίας.

### 5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Η θετική συσχέτιση, σε μια επιχείρηση φιλοξενίας, της μεταφοράς άρρητης γνώσης με την ανάπτυξη προσαρμοσμένων κανόνων στην προσωπικότητα και τα εργασιακά χαρακτηριστικά, επιβεβαιώνει την αρχική υπόθεση, ενώ απαντά και στο βασικό ερευνητικό ερώτημα, του αν είναι εφικτό να μεταφερθεί η εμπειρική γνώση, και με ποιο τρόπο. Η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι εμπειρική γνώση μπορεί να μεταφερθεί αν χρησιμοποιήσουμε ως κεντρικό άξονα τη συμπεριφορά του προσωπικού, η οποία καθορίζεται από το σύστημα κανόνων που ισχύουν στην επιχείρηση. Όσο περισσότεροι οι κανόνες είναι προσαρμοσμένοι στα προσωπικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του προσωπικού, τόσο εντείνεται η μεταφορά της εμπειρικής γνώσης. Παράλληλα, από τη θετική αυτή συσχέτιση, προκύπτει το συμπέρασμα ότι με την ανάπτυξη προσαρμοσμένων κανόνων βελτιώνεται η κοινωνικότητα, οι δομές επικοινωνίας, εμπλουτίζεται η εμπειρία του προσωπικού, ενώ η ηγεσία τείνει να γίνει περισσότερο αποτελεσματική.

Παράλληλα, η ανάπτυξη προσαρμοσμένων κανόνων και η αξιοποίηση προσωπικών χαρακτηριστικών, εντείνει την εργασιακή ικανοποίηση, αυξάνει τη δέσμευση, βελτιώνει την παραγωγικότητα και μειώνει το εργασιακό στρες. Το συμπέρασμα προκύπτει από την επιμέρους βελτίωση των παραγόντων που συνθέτουν την παραγωγικότητα, την ικανοποίηση και το στρες. Κεντρικό συμπέρασμα των πορισμάτων που προκύπτουν από την έρευνα είναι ότι η προσαρμογή των κανόνων είναι επωφελέστερη για την επιχείρηση, όταν αναφέρονται στο πρόσωπο που πληροί την θέση και όχι στο αντικείμενο και τη θέση της εργασίας, αυτή καθαυτή. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να αξιοποιηθεί ένα μεγάλο κομμάτι της εμπειρικής γνώσης, αλλά και ικανοτήτων που έχει το προσωπικό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ



## 6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ερευνητική συνεισφορά της διατριβής έγκειται στη δημιουργία κανόνων προσαρμοσμένων στην προσωπικότητα και τα εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, σε επιχειρήσεις φιλοξενίας. Το μοντέλο και η έρευνα που διενεργήθηκε, απέδειξαν ότι προσαρμογή των κανόνων έχει θετική συσχέτιση με τις διαδικασίες λήψης και μεταφοράς της εμπειρικής γνώσης, ενώ, αποδείχθηκε επίσης, ότι οι παράγοντες της κοινωνικότητας, της ηγεσίας, των δομών επικοινωνίας και της εμπειρίας, ενισχύονται σημαντικά, όσο οι κανόνες που διέπουν το αντικείμενο εργασίας προσαρμόζονται στον άνθρωπο/ εργαζόμενο.

Σε μια περίοδο βαθιάς οικονομικής κρίσης, όπου ο τουρισμός και δὴ οι επιχειρήσεις φιλοξενίας καλούνται να ενσχύσουν την εθνική οικονομία, οι θεωρητικές προσεγγίσεις θα πρέπει να είναι προσανατολισμένες στην πρακτική εφαρμογή τους και να εφαρμόζονται άμεσα στην πραγματική οικονομία, παράγοντας απτά, «χειροπιαστά» αποτελέσματα. Ιδιαίτερως, στην περίπτωση της Κύπρου, η ανάδειξη του τουρισμού ως πυλώνα ανάπτυξης της οικονομίας -όπως αναδείχθηκε από την εκπόνηση της στρατηγικής της έξυπνης εξειδίκευσης, στην οποία συμμετείχε το Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου- κάνει ακόμη περισσότερο επιτακτική της ανάγκη ουσιαστικής διασύνδεσης των φορέων έρευνας και εκπαίδευσης με την αγορά, που σημαίνει ότι η θεωρητικές προσεγγίσεις να μετουσιώνονται άμεσα σε πράξη. Υπό το σκεπτικό αυτό, σε επίπεδο πρακτικής εφαρμογής των ευρημάτων στην διοίκηση μιας επιχείρησης φιλοξενίας, η προσαρμογή των κανόνων ενισχύει τη λήψη και μεταφορά της εμπειρικής γνώσης, που παραμένει αναξιοποίητη σε μεγάλο βαθμό, ενώ παράλληλα η ανάδειξη και αξιοποίηση στοιχείων της προσωπικότητας, εντείνει την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα εργαζομένων, διότι λαμβάνει υπόψη και αξιοποιεί το μέγιστο των δυνατοτήτων τους (διάγραμμα 21). Ως εκ τούτου, για να αναπτυχθούν προσαρμοσμένοι κανόνες στα εργασιακά και προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, είναι απαραίτητο να προηγηθεί η αξιολόγηση του και η εύρεση των «δυνατών» του σημείων. Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μια σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφορικά με την αξιολόγηση του προσωπικού, θα προταθούν κριτηρια αξιολόγησης και θα αναλυθεί το ειδικό λογισμικό που αναπτύχθηκε για την αξιολόγηση του προσωπικού των ξενοδοχείων,αξιοποιώντας τα αποτελέσματα της έρευνας.

## 6.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων και η αποτύπωσή της μεθοδολογικά στη βιβλιογραφία, αποτέλεσε αντικείμενο ενδιαφέροντος τα τελευταία, 70 χρόνια. Ωστόσο η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται εδώ και αιώνες, με πρώτο καταγεγραμμένο παράδειγμα στις αρχές του 17<sup>ου</sup> αιώνα, του Robert Owens στη New Lanark της Σκωτίας όπου στις επιχειρήσεις βαμβακουργίας, χρησιμοποιούσε ξύλινους κύβους διαφορετικών χρωμάτων για να υποδηλώσει την αξία των εργαζομένων του. Το σύστημα μάλιστα της αξιολόγησης ήταν δυναμικό, μιας και όταν άλλαζε (προς το χειρότερο ή το καλύτερο) η απόδοση ενός υπαλλήλου, άλλαζε και ο χρωματισμός του κύβου αξιολόγησης, όπως αναφέρουν οι Huber και Fuller (1998). Αργότερα, στις Η.Π.Α. σύμφωνα με τον Randell, (1994) η πρώτη επίσημη αξιολόγηση και μέτρηση απόδοσης έγινε το 1813 στο στράτευμα, από το στρατηγό Lewis Cass χρησιμοποιώντας λεκτικές μεταβλητές, όπως «καλός χαρακτήρας» ή «άξιος περιφρόνησης από όλους». Στον τομέα της επιστημονικής διοίκησης επιχειρήσεων, ο Taylor (1997) διατυπώνει τη θέση ότι ο σημαντικότερος στόχος της διοίκησης θα πρέπει να είναι η ορθή διαχείριση της γνώσης έτσι ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή πρόοδος των εργαζομένων, στα πλαίσια των δυνατοτήτων τους. Στη Γαλλία, ο Henri Fayol ενέταξε στα κύρια καθήκοντα των στελεχών στα πλαίσια της οργάνωσης του αντικειμένου της εργασίας, τον έλεγχο των εργαζόμενων και το συντονισμό της παραγωγής (Huber και Fuller, 1998), αποσκοπώντας στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στηριζόμενοι στις προαναφερθείσες αρχές του Taylor και του Fayol, ερευνητές του Πανεπιστημίου Carnegie-Mellon των Η.Π.Α, ανέπτυξαν τη μέθοδο αξιολόγησης γνωστή ως «Σύγκριση Αξιωματικού με Αξιωματικό», η οποία βρήκε εφαρμογή αρχικά στον αμερικανικό στρατό στη διάρκεια του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου προκειμένου να αξιολογηθούν οι αξιωματικοί και να προέλθει η αριθμητική τιμή εκτίμησης της ικανότητας. Ωστόσο το σημαντικότερο μειονέκτημα της μεθόδου ήταν η υποκειμενικότητα των κριτηρίων αξιολόγησης. Αν και δεν χρησιμοποιείται συχνά σήμερα, η «Σύγκριση Αξιωματικού με Αξιωματικό» έδωσε την ώθηση για κανονιστικές διαδικασίες αξιολόγησης, όπως η Κατάταξη, η Σύγκριση κατά Ζεύγη και η μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής. Το 1940 η επιστημονική αξιολόγηση της απόδοσης, έγινε αντικείμενο διευρυμένης έρευνας με σημαντικότερη έκφανση την ανάπτυξη της τεχνικής των «Κρίσιμων Γεγονότων» (Critical Incidents). (Flanagan, 1949). Στη συνέχεια, στο Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η έμφαση που δινόταν στην αξιολόγηση της απόδοσης μετατοπίστηκε στην παραγωγικότητα του

οργανισμού και στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Η Διοίκηση δια Στόχων (Management By Objectives/MBO) που ανέπτυξε ο Peter Drucker, στις αρχές της δεκαετίας του 1980, προέκυψε σαν μια ολοκληρωμένη συστηματική διαδικασία για να ευθυγραμμίσει τους στόχους των εργαζομένων με αυτούς της επιχείρησης. Η απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται από την οπτική γωνία της παραγωγής και των αποτελεσμάτων και όχι μόνον από τη συμπεριφορά τους. Μάλιστα ο Drucker αναφέρθηκε και στην ανάπτυξη κανόνων με το ακρωνύμιο SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely), βάσει των οποίων γίνεται η ανάθεση των στόχων και προγραμματίζεται η επίτευξή τους. Μεταγενέστερα, ο Werry (1977), χρησιμοποιώντας μια εκτεταμένη βάση σχεδίων για τον αμερικανικό στρατό, ανέπτυξε ένα μαθηματικό μοντέλο αξιολόγησης, στηριζόμενος στην θεωρία της αξιοπιστίας. Τα πορίσματα της θεωρίας του Werry για την αξιολόγηση συγκεντρώθηκαν στα φυσικά χαρακτηριστικά της κλίμακας εκτίμησης, δηλαδή στην αξιοπιστία των εκτιμήσεων, στο χρονικό διάστημα κατά το οποίο γίνεται η εκτίμηση, στον αριθμό και στο είδος των αξιολογητών, καθώς και στις μεθόδους που θα ελέγχουν τις προκαταλήψεις της αξιολόγησης. Δυστυχώς, το έργο του Werry ήταν καταγεγραμμένο σε αδημοσίευτες τεχνικές αναφορές και δεν έγινε αντιληπτό από τους ερευνητές παρά μόνο στη δεκαετία του 1980. Μέχρι τότε, η προσοχή των ερευνών ήταν στραμμένη προς τις γνωστικές διαδικασίες που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων και το πολιτικό/ κοινωνικό περιεχόμενο μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η αξιολόγηση της απόδοσης. Μερικά χρόνια αργότερα, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, κυρίως όμως στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, χρησιμοποιούσε κάποια μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. (Huber και Fuller, 1998).

Δεδομένου ότι οι διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης έχουν ψυχολογικές προεκτάσεις, αναφορικά με τα κριτήρια και την ανακοίνωση των ευρημάτων τους, οδηγούν συχνά στη σύγκρουση μεταξύ της διοίκησης (αξιολογητών) και των υπαλλήλων (Smither, Walker 2004), καθιστώντας την ως την πλέον αμφισβητούμενη και συγχρόνως τη λιγότερο δημοφιλή λειτουργία, του τμήματος της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (Bratton και Gold, 2003). Αρκετές δεκαετίες πριν, ο McGregor (1957) ανέφερε ότι ο βασικός λόγος που η αξιολόγηση των ικανοτήτων του προσωπικού δεν απέφερε τους αναμενόμενους καρπούς, ήταν ότι τα στελέχη δυσφορούσαν επειδή έπρεπε να κρίνουν την αξία των εργαζομένων ως «αλάνθαστοι κριτές». Οι Levinson et al (2002) υποστήριξαν ότι οι αξιολογητές θεώρησαν την αξιολόγηση ως μη φιλική (κατ ουσία μια εχθρική και επιθετική πράξη) ενάντια στους υπαλλήλους η επιφέροντας επίκτητα συναισθήματα ενοχής και ψυχολογικής αποξένωσης.

Τα ανώτερα στελέχη που λειτουργούν ως αξιολογητές δεν αρέσκονται στην ιδέα της αξιολόγησης, όπως και οι εργαζόμενοι δεν φαίνεται να εμπιστεύονται ούτε τη διαδικασία, ούτε τα στελέχη που την εκτελούν (Barlow, 1989). Τα στελέχη, έχοντας ως πρώτη προτεραιότητα την ανάπτυξη των στόχων και των μεθοδολογιών επίτευξής τους, δεν έχουν το χρόνο που απαιτείται για την εφαρμογή ενός δίκαιου συστήματος αξιολόγησης. Παράλληλα, είναι πολλοί οι ερευνητές που υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση προκαλεί σφραγία αρνητικών επιπτώσεων στους αξιολογούμενους όπως πικρία, αποθάρρυνση, αίσθημα κατωτερότητας και έλλειψη ενδιαφέροντος στην εργασία για χρονικό διάστημα αρκετών εβδομάδων μετά την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. (Deming, 1998). Ο ίδιος, θεωρεί την αξιολόγηση, που είναι κυρίως προσανατολισμένη στην μέτρηση οικονομικών μεγεθών, ως μια από τις πέντε «θανατηφόρες ασθένειες» για μια επιχείρηση, επισημαίνοντας ότι είναι ζωτικής σημασίας οι εργαζόμενοι να αναγνωρίζουν τη δημιουργική πρόθεση της (ακόμη και αρνητικής) αξιολόγησης της οποίας στόχος είναι να ξεπεραστούν οι κείμενες δυσκολίες και να βελτιωθεί η απόδοσή τους. Οι Fedor et. al, (2006), θέτουν τη διάσταση της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία, υποστηρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τα ευρήματα της αξιολόγησής τους, εφόσον συμβάλλουν οι ίδιοι στην ολοκλήρωση της διαδικασίας μιλώντας ελεύθερα για την απόδοσή τους και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Προς επίρρωση του επιχειρήματος του Fedor και των συνεργατών του, οι Nemeroff και Wexley, (1979), υποστηρίζουν ότι είναι περισσότερο πιθανό εργαζόμενοι στους οποίους δίνεται το δικαίωμα της συμμετοχής στη διαδικασία και του λόγου, να επιτύχουν τους στόχους απόδοσης, όπως επίσης σημαντικό, οι αξιολογητές να γνωρίζουν το φυσικό αντικείμενο της εργασίας, να είναι καλά πληροφορημένοι για τα όσα τεκταίνονται στην επιχείρηση και περισσότερο από όλα, να είναι αξιόπιστοι. Αν αυτές οι συνθήκες ικανοποιούνται, ο αξιολογούμενος θα εκλάβει τη διαδικασία αξιολόγησης επίσης ως αξιόπιστη και δίκαιη, διατυπώνοντας λιγότερες επιφυλάξεις για τα αποτελέσματα της. Προς την ίδια κατεύθυνση, έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1960 στην General Electric Company (Mayer et al., 1965) έδειξε ότι: (α) Η απρόσωπη και εξ αποστάσεως κριτική έχει συχνά μια αρνητική επίδραση στο κίνητρο και την απόδοση, (β) Ο έπαινος έχει μικρή επίδραση με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, (γ) Η απόδοση βελτιώνεται με τη θέσπιση συγκεκριμένων στόχων, (δ) Η συμμετοχή του υπαλλήλου στον προσδιορισμό του στόχου βοηθάει στην παραγωγή ευνοϊκών αποτελεσμάτων, (ε) Οι αξιολογήσεις έχουν ως πρώτιστο σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης και δεν θα πρέπει να σταθμίζουν συγχρόνως το μισθό ή την προαγωγή, (στ) Η προετοιμασία από τα στελέχη πρέπει να είναι σε καθημερινή βάση και όχι μόνο μία φορά

το χρόνο. Στο ίδιο θεωρητικό πλαίσιο, ο Hansen (2002), διατύπωσε τη θέση ότι η τηρούμενη διαδικασία, θα πρέπει να αποτελείται από τέσσερις αλληλοσχετιζόμενες φάσεις:

1. Καθορισμός ενός κοινά κατανοητού, από τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο, πλαισίου σχετικού με την ολοκλήρωση του φυσικού αντικειμένου της εργασίας και του τρόπου εκτίμησής της.
2. Συνεχής εκτίμηση της απόδοσης και της προόδου του εργαζομένου-αξιολογούμενου, με βάση τις προσδοκίες και τους στόχους της επιχείρησης.
3. Επίσημη αιτιολόγηση της απόδοσης.
4. Επίσημη συζήτηση σχετικά με την απόδοση.

Στις επιχειρήσεις φιλοξενίας η διερεύνηση της διαδικασίας αξιολόγησης είναι περισσότερο πολύπλοκη, λόγω του πολυσύνθετου εργασιακού περιβάλλοντος και της πληθώρας παραγόντων που επηρεάζουν την παραγωγική διαδικασία. Το ίδιο το τελικό προϊόν- η εμπειρία-, εκλαμβάνεται διαφορετικά από τον τελικό καταναλωτή (επισκέπτη) ενώ οι ροές εργασίας είναι καθημερινώς διαφοροποιημένες, απαιτώντας από τον υπάλληλο να επιδεικνύει προσαρμοστικότητα και ευελιξία για να ανταπεξέλθει έγκαιρα και αποτελεσματικά στα προβλήματα που αδιαλείπτως δημιουργούνται. Ως εκ τούτου, το σύστημα και η διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να διέπονται από τις αξίες της αντικειμενικότητας, της απλότητας, της σαφήνειας, της προσαρμοστικότητας και της συναίνεσης. Η τήρηση των αρχών αυτών σύμφωνα με τους Mahesh και Lee (2003), θα επιτρέψουν τη σύγκλιση των προσδοκιών του αξιολογητή με το πραγματικό, εφικτό και ουσιαστικό αποτέλεσμα της αξιολόγησης, επιτυγχάνοντας τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και των διαδικασιών. Ωστόσο, η βελτίωση της απόδοσης εξαρτάται και από την ανάδειξη και τη χρησιμοποίηση των βέλτιστων χαρακτηριστικών του εργαζόμενου. Για το λόγο αυτό, αναπτύχθηκε το λογισμικό αξιολόγησης των υπαλλήλων επιχειρήσεων φιλοξενίας. **Πριν όμως γίνει χρήση του εργαλείου θα πρέπει να διευκρινιστεί βιβλιογραφικά ποια χαρακτηριστικά των εργαζομένων θα πρέπει να αξιολογηθούν και πώς.**

### 6.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.

Τίθεται όμως το ερώτημα, ποιά σημεία της ατομικής απόδοσης πρέπει να αξιολογεί μια επιχείρηση; Στην πράξη, το πλέον συνηθισμένο σύνολο κριτηρίων αξιολόγησης είναι τα χαρακτηριστικά, η συμπεριφορά και τα αποτελέσματα της εργασίας (Mondy et al., 1999). Κατά τους Mathis και Jackson (2000), πρέπει να αξιολογούνται η ποσότητα της εργασίας, η ποιότητα της εργασίας, η εντός δεδομένου χρόνου ολοκλήρωση της εργασίας, η δέσμευση στις αρχές και τα πιστεύω της επιχείρησης, η αδιάλειπτη παρουσία στην εργασία και η ικανότητα συνεργασίας.

Συγκεντρωτικά, οι παράγοντες οι οποίοι πρέπει να αξιολογούνται από τους υπευθύνους, σύμφωνα με το UTPB (2002), είναι οι εξής:

1. Η Γνώση του φυσικού αντικειμένου της εργασίας (γνώση των υποχρεώσεων και των ευθυνών της θέσης).
2. Η Ποιότητα της εργασίας (ακρίβεια, ολοκλήρωση και ορθότητα στην απόδοση).
3. Η Ποσότητα της εργασίας (όγκος εργασίας που ολοκληρώθηκε κατά την διάρκεια της ημέρας εργασίας).
4. Η Υπευθυνότητα και η Εγκυρότητα κατά την εκτέλεση της εργασίας (θέληση να αναλαμβάνει αυτά που του ανατίθενται και να τα φέρει εις πέρας με υπευθυνότητα).
5. Η Επιμέλεια και η Ακρίβεια (συμμόρφωση στο ωράριο εργασίας και έγκαιρη παρουσία στις συσκέψεις).
6. Οι Διαπροσωπικές σχέσεις (επικοινωνία και συνεργασία με τους συναδέλφους).
7. Η Αποτελεσματική χρήση του χρόνου (ικανότητα να οργανώνει, να δίνει προτεραιότητες και να προγραμματίζει).
8. Οι Πρωτοβουλίες (ανάπτυξη ζωτικών διαδικασιών στην εργασία).
9. Η δέσμευση στις αρχές και τα πιστεύω της επιχείρησης.

Ερευνώντας το θέμα από μια διαφορετική οπτική γωνία, ο Daniel Goleman στο βιβλίο του «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας» (1998) υποστηρίζει ότι θα πρέπει να αναπτυχθούν κανόνες στο εργασιακό περιβάλλον για να αναδειχθούν ατομικά χαρακτηριστικά, όπως η πειθώ, η πρωτοβουλία, η ενσυναίσθηση και η προσαρμοστικότητα, βάσει των οποίων θα αξιολογηθούν οι επιδόσεις και θα ενισχυθούν ικανότητες που θα συμβάλλουν στην επαγγελματική διάκριση του προσωπικού και την τόνωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Ο ίδιος στο μοντέλο συναισθηματικών ικανοτήτων που

ανέπτυξε (σελ 54-55) διαχωρίζει τους παράγοντες αξιολόγησης του προσωπικού σε δύο βασικές κατηγορίες: α) προσωπικών ικανοτήτων και β) κοινωνικών ικανοτήτων. Στις προσωπικές ικανότητες εντάσσει i) την επίγνωση των συναισθημάτων, ii) την αυτοαξιολόγηση, iii) την αυτοπεποίθηση, iv) τον αυτοέλεγχο, v) την αξιοπιστία, vi) την ευσυνειδησία, vii) την προσαρμοστικότητα, viii) την καινοτομία, ix) τη δέσμευση, και x) την αισιοδοξία. Στις κοινωνικές ικανότητες εντάσσει τα χαρακτηριστικά i) της κατανόησης των άλλων, ii) του προσανατολισμού στην παροχή υπηρεσιών, iii) στο σωστό χειρισμό της διαφορετικότητας, iv) στην αντίληψη του πολιτικά ορθού, v) στην ικανότητα επιρροής, vi) στην επικοινωνία, vii) στην ηγεσία, viii) στην ομαδικότητα, ix) στην καλλιέργεια δεσμών, x) στο χειρισμό των διαφωνιών. Στο ίδιο θέμα, ο McClelland (1998) εξέφρασε το επιχείρημα ότι για την επίτευξη της προσωπικής διάκρισης σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η αξιολόγηση και η ενίσχυση των χαρακτηριστικών της αυτοεπίγνωσης, της κοινωνικότητας, της επικοινωνίας, της δέσμευσης και της υποκίνησης. Οι Torrington, Hall (1995) αναφέρουν ότι τα χαρακτηριστικά (α) της δέσμευσης στο ιεραρχικό σύστημα των αξιών και των κανόνων της επιχείρησης, (β) της υποκίνησης- empowerment, (γ) των ηγετικών ικανοτήτων, δ) της κουλτούρας εμπιστοσύνης, ε) της ευελιξίας, και στ) της διάθεσης μάθησης και διασποράς της γνώσης, είναι αυτά που θα πρέπει να αξιολογούνται για να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των υπαλλήλων. Ο Dwyer (2010), εστιάζοντας στο χώρο της φιλοξενίας, αναφέρει, ότι η ποιότητα της εργασίας, τη ποσότητα η γνώση του αντικειμένου της εργασίας, η αξιοπιστία και η δυνατότητες πρωτοβουλίας, είναι τα βασικά προς αξιολόγηση κριτήρια.

Στο εργαλείο της αξιολόγησης των υπαλλήλων που αναπτύχθηκε στα πλαίσια της διατριβής, υιοθετείται το πνεύμα των ερευνητών που μέχρι και σήμερα αποτελούν σημείο αναφοράς των ερευνητών και στελεχών της διοίκησης προσωπικού και αναγνωρίζεται η αναγκαιότητα συνεχούς αξιολόγησης και αξιοποίησης των «δυνατών» σημείων- κατά τον Drucker-, του προσωπικού, προς όφελος των ιδίων και της επιχείρησης. Τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που προτείνονται προς αξιολόγηση, είναι βασισμένο στις παραπάνω ερευνητικές πηγές και είναι ομαδοποιημένες σε τέσσερις βασικές κατηγορίες που αφορούν α) στο φυσικό αντικείμενο της εργασίας β) στην κοινωνικότητα- ικανότητες συνεργασίας γ) την δέσμευση προς τις αρχές της επιχείρησης και δ) τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υπαλλήλου, όπως αυτά περιγράφονται από τους McClelland και Goleman.

#### **6.4 ΤΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ SAAD**

Η σύγχρονη οργανωσιακή θεωρία απαιτεί να λαμβάνεται υπόψη ο ανθρώπινος παράγοντας στην αξιολόγηση του προσωπικού. Ο στόχος είναι να αποκτήσει η διοίκηση μια συνολική εικόνα για το προφίλ και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων τα οποία θα λαμβάνονται υπόψη όταν γίνεται ανάθεση καθηκόντων. Το λογισμικό βρίσκει καλύτερη εφαρμογή στις επιχειρήσεις, όπου δεν τηρείται μια κλειστή παραγωγική διαδικασία (πχ εργοστάσιο κατασκευής προϊόντων υψηλής τεχνολογίας) αλλά σε επιχειρήσεις όπου απαιτείται ευελιξία και η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών. (πχ. ξενοδοχεία)

Στο προτεινόμενο λογισμικό χρησιμοποιούνται τέσσερις κατηγορίες κριτηρίων: α. εργασιακής απόδοσης, β. δέσμευσης στους στόχους της επιχείρησης και συμπεριφορά μέσα στην επιχείρηση, γ. προσωπικά χαρακτηριστικά και δ. συμπεριφορά προς τους πελάτες. Η κλίμακα βαθμολόγησης εκτείνεται από το 1 μέχρι το 100, κλιμακωτά με ελάχιστη τιμή το ένα και μέγιστη το 100. Στα περισσότερα μοντέλα αξιολόγησης, οι κανονιστικές τιμές έχουν το μέσο των τιμών (πχ 50) ως το άριστο με ελάχιστες τιμές το 100 και το 1. Ο λόγος που ακολουθήθηκε αυτή η μεθοδολογία κλιμάκωσης τιμών είναι διότι είναι ευκολότερο να αξιολογηθεί ο υπάλληλος με μία ανώτατη τιμή και με μια κατώτατη, δίνοντας στον αξιολογητή μεγαλύτερο εύρος τιμών- χαρακτηρισμού του προσωπικού. Επίσης, η κλίμακα αυτή (min=1 και max=100) βοηθά στον καθορισμό της βαρύτητας των κριτηρίων, που γίνεται σε ποσοστιαία κλίμακα, επί τοις εκατό (%). Η κλιμάκωση αυτή, ουσιαστικά δίνει και το γράφημα του ιδεατού υπαλλήλου (TOPSIS προσέγγιση), καθώς και τις αποκλίσεις και τις πιθανές ενέργειες σύγκλισης των αποκλίσεων αυτών. Στην ουσία, με την μεθοδολογία που προτείνεται, αποφεύγεται το Λάθος Κεντρικής Τάσης σύμφωνα με την οποία ο αξιολογητής ο οποίος αξιολογεί όλους τους εργαζόμενους σε περιορισμένη κλίμακα (συνήθως στη μέση ή στο μέσο όρο) υποπίπτει σε λάθος κεντρικής τάσης (Byars και Rue, 2003; Mathis και Jackson, 2000).

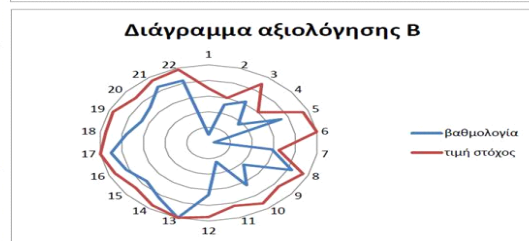
Το λογισμικό λειτουργεί σε 3 φάσεις:

1. Ο αξιολογητής σταθμίζει το βάρος των κριτηρίων και τα προσαρμόζει στις απαιτήσεις της επιχείρησης. Η μεθοδολογία της ασαφούς λογικής θεωρεί ότι τα κριτήρια δεν είναι το ίδιο σημαντικά για όλους. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται το επιθυμητό προφίλ του υπαλλήλου και αποτυπώνεται διαγραμματικά
2. Ο αξιολογητής προχωρά στην αξιολόγηση του υπαλλήλου, χρησιμοποιώντας τιμές 1(min)-100 (max)



3. Ελέγχεται το ιστορικό (σύμφωνα με τη CBR) και απεικονίζεται διαγραμματικά η σύγκλιση του υπαλλήλου στο ιδεατό προφίλ και αξιολογείται η συνολική του εικόνα.

Α/Α	Απόδοση στο φυσικό αντικείμενο	αξιολόγηση	βαρύτητα	βαθμολογία	τιμή στόχος	απόκλιση
1	Ποιότητα εργασιών	15	0,70	10,50	70,00	59,50
2	Όγκος εργασιών	85	0,60	51,00	60,00	9,00
3	Συνολική αποδοτικότητα	70	0,90	63,00	90,00	27,00
4	Ανάληψη πρωτοβουλιών	60	0,60	36,00	60,00	24,00
5	Ανταπόκριση σε συνθήκες πίεσης	77	0,95	73,15	95,00	21,85
6	Πειθαρχία	5	1,00	5,00	100,00	95,00
7	Ενθουσιασμός	90	0,65	58,50	65,00	6,50
8	Αξιοπιστία	88	0,95	83,60	95,00	11,40
9	Ικανότητα ανάληψης καινοτομικής δράσης	50	0,85	42,50	85,00	42,50
10	Σταθερότητα	70	0,92	64,40	92,00	27,60
<b>Συμμετοχή σε εκδηλώσεις</b>						
11	της επιχείρησης	30	0,84	25,20	84,00	58,80
12	Ευρεία	70	0,95	66,50	95,00	28,50
13	Ήθος	100	1,00	100,00	100,00	0,00
14	Εμπειρία	88	0,95	83,60	95,00	11,40
15	Εξωτερική εμφάνιση	85	0,88	74,80	88,00	13,20
16	Συμπεριφορά στη διοίκηση	88	0,94	82,72	94,00	11,28
17	Φροντίδα εξοπλισμού	90	1,00	90,00	100,00	10,00
<b>Σταθερότητα στη δέσμευση προς τους στόχους και της</b>						
18	αξίες της επιχείρησης Προθυμία να εργαστεί περισσότερο όταν υπάρχει ανάγκη	80	0,95	76,00	95,00	19,00
19	ανάγκη	70	0,96	67,20	96,00	28,80
20	Συνεργασία (ομαδικότητα)	80	0,88	70,40	88,00	17,60
21	Διάθεση μεταφοράς της γνώσης	90	0,95	85,50	95,00	9,50
22	Συμπεριφορά στους πελάτες	85	0,98	83,30	98,00	14,70



**Εικόνα 1: Απεικόνιση αξιολόγησης εργαζομένων στο λογισμικό MITOS**

## 6.4.1 ΟΔΗΓΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

### Είσοδος στο σύστημα

Ο χρήστης εισάγει το όνομα χρήστη και τον κωδικό που του έχει δοθεί από το διαχειριστή του συστήματος στα αντίστοιχα πεδία της αρχικής οθόνης του συστήματος.



### Το κεντρικό μενού

Μετά την είσοδο στο σύστημα εμφανίζεται το κεντρικό μενού του συστήματος.



## Η αρχικοποίηση της επιχείρησης

Ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να ορίζει τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης του. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της επιλογής «Setup επιχείρησης» από το βασικό μενού.




Μετά την επιλογή της αρχικοποίησης εμφανίζονται δύο επιλογές: «Καθορισμός τιμών βαρύτητας» και «Καθορισμός χαρακτηρισμών αξιολόγησης».





## Ο καθορισμός τιμών βαρύτητας


Ο χρήστης μπορεί να καθορίσει ποιά θα είναι τα χαρακτηριστικά, σύμφωνα με τα οποία θα αξιολογεί, και ποιές θα είναι οι τιμές βαρύτητας για αυτά τα χαρακτηριστικά στη διαδικασία της αξιολόγησης.








Κατηγορία	Χαρακτηριστικό	Τιμή Βαρύτητας
Απόδοση στο φυσικό αντικείμενο	Ποιότητα εργασίας	0.3
	Όγκος εργασίας	1
	Συνολική αποδοτικότητα	1
	Ανάλυση πρωτοβουλιών	0.7
	Ανταπόκριση σε συνθήκες πίεσης	0.4
Προσωπικά χαρακτηριστικά	Ευφυΐα	0.2
	Συμμετοχή σε εκδηλώσεις της επιχείρησης	0.3


Αν σύρουμε απλά το βελάκι από το ποντίκι στο εικονίδιο με το ερωτηματικό , θα μπορέσουμε να δούμε ένα κείμενο βοήθειας για τον τρόπο με τον οποίο γίνεται ο καθορισμός τιμών βαρύτητας.

Πατήστε το "μολυβάκι" για να μεταβάλλετε τις τιμές!

Για να καθορίσουμε, λοιπόν, τις τιμές βαρύτητας για τα χαρακτηριστικά αξιολόγησης κάνουμε ένα αριστερό κλικ στο εικονίδιο με το μολυβάκι  και πληκτρολογούμε τιμές από  $[0,1]$ . Εάν επιθυμούμε κάποιο από τα χαρακτηριστικά να μη συνυπολογιστεί στις αξιολογήσεις υπαλλήλων, ορίζουμε απλά την τιμή 0. Στη συνέχεια κάνουμε κλικ στο εικονίδιο με το πράσινο check  και η τιμή που επιλέξαμε καταχωρείται.



Απόδοση στο φυσικό αντικείμενο	
Ποιότητα εργασίας	0.3 
Όγκος εργασίας	1 
Συνολική αποδοτικότητα	1 
Ανάληψη πρωτοβουλιών	0.7 
Ανταπόκριση σε συνθήκες πίεσης	0.4 
Προσωπικά χαρακτηριστικά	
Ευφυΐα	0.2 
Συμμετοχή σε εκδηλώσεις της επιχείρησης	0.3 

Μόλις ολοκληρώσουμε τη διαδικασία καθορισμού των τιμών, ή ακόμα και στην περίπτωση όπου επιθυμούμε να επιστρέψουμε στο προηγούμενο μενού, κάνουμε ένα αριστερό κλικ στο εικονίδιο με το βελάκι .

Δέσμευση προς την επιχείρηση		
Συμπεριφορά στη διαίκηση	0.7	
Φροντίδα εξοπλισμού	0.5	
Σταθερότητα στη δέσμευση προς τους στόχους και τις αξίες της επιχείρησης	0.3	
Προθυμία να εργαστεί περισσότερο όταν υπάρχει ανάγκη	0.1	
Διάθεση συνεργασίας και κοινωνικότητα		
Συνεργασία (ομαδικότητα)	0.6	
Διάθεση μεταφοράς της γνώσης	0.5	
Συμπεριφορά στους πελάτες	0.2	

### i. Ο καθορισμός χαρακτηρισμών αξιολόγησης


Επιπρόσθετα, ο χρήστης μπορεί να επιλέξει το χαρακτηρισμό που θα εμφανίζεται στα αποτελέσματα των αξιολογήσεων ανάλογα με τα διαστήματα τιμών που θα ορίσει.

Συστήμα Αξιολόγησης και Ανάθεσης Δραστηριοτήτων

geo Αποσύνδεση

min	max	Χαρακτηρισμός Αξιολόγησης
0	10.3	Απαράδεκτη αξιολόγηση
11.8	30	Αρνητική αξιολόγηση
50	60	Οριακή αξιολόγηση
32	45	Ουδέτερη αξιολόγηση
10	70	Οριακά θετική αξιολόγηση
70	80	Θετική αξιολόγηση
80	100	Άριστη αξιολόγηση

Ο καθορισμός των τιμών θα επιτευχθεί σχεδόν με τον ίδιο τρόπο, όπως και με τις τιμές βαρύτητας. Η διαφορά σε αυτό το σημείο είναι ότι ο καθορισμός των διαστημάτων γίνεται

ομαδικά επιλέγοντας το εικονίδιο με το μολυβάκι , και έπειτα το εικονίδιο με το πράσινο check .



Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάθεσης Δραστηριοτήτων

geo Αποσύνδεση

min	max	Χαρακτηρισμός Αξιολόγησης
0	10.3	Απαράδεκτη αξιολόγηση
11.8	30	Αρνητική αξιολόγηση
50	60	Οριακή αξιολόγηση
32	45	Ουδέτερη αξιολόγηση
10	70	Οριακά θετική αξιολόγηση
70	80	Θετική αξιολόγηση
80	100	Άριστη αξιολόγηση

### Η διαχείριση της λίστας υπαλλήλων

Μέσα από το βασικό μενού ο χρήστης έχει τη δυνατότητα με την επιλογή «Διαχείριση λίστας υπαλλήλων» να διαχειριστεί τους υπαλλήλους της επιχείρησής του.



Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάθεσης Δραστηριοτήτων

geo Αποσύνδεση

Setup επιχείρησης

**Διαχείριση λίστας υπαλλήλων**

Αξιολόγηση υπαλλήλων



Προβολή ιστορικού αξιολόγησης

© 2013 – Copyright Spyros Avdimiotis

Συγκεκριμένα, ο χρήστης μπορεί να έχει πρόσβαση σε μία λίστα με όλους τους υπαλλήλους που έχει καταχωρήσει.



Επίσης, ο χρήστης μπορεί να επεξεργαστεί τα στοιχεία των υπαλλήλων που έχει ήδη καταχωρήσει ή να διαγράψει κάποιον υπάλληλο κάνοντας αριστερό κλικ στα εικονίδια

μολυβάκι  και κάδο  αντίστοιχα.



Η προσθήκη υπαλλήλου είναι μία επιπλέον δυνατότητα που διαθέτει ο χρήστης πατώντας το κουμπί «Προσθήκη υπαλλήλου». Τα υποχρεωτικά πεδία για την προσθήκη υπαλλήλου είναι το όνομα, το επίθετο, το όνομα πατρός, το τηλέφωνο και η θέση εργασίας του κάθε υπαλλήλου. Όλα τα υπόλοιπα πεδία, όπως τα σχόλια για κάθε εργαζόμενο, είναι



προαιρετικά. Αφού συμπληρωθούν, λοιπόν, τα πεδία αυτά ο χρήστης μπορεί να προσθέσει τον υπάλληλο πατώντας το κουμπί submit.

Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάθεσης Δραστηριοτήτων

geo Αποσύνδεση

Όνομα Επίθετο Όνομα πατρός

Οδός Αριθμός ΤΚ Πόλη


Τηλέφωνο1 Τηλέφωνο2

Θέση εργασίας

Σχόλια

submit

© 2013 – Copyright Spyros Avdimiotis

Στην περίπτωση όπου ο χρήστης δεν επιθυμεί να προσθέσει υπάλληλο μπορεί να κάνει αριστερό κλικ στο εικονίδιο εξόδου  πάνω δεξιά.

Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάθεσης Δραστηριοτήτων

geo Αποσύνδεση

Όνομα Επίθετο Όνομα πατρός

Οδός Αριθμός ΤΚ Πόλη

Τηλέφωνο1 Τηλέφωνο2

Θέση εργασίας

Σχόλια


submit

© 2013 – Copyright Spyros Avdimiotis

## Η αξιολόγηση υπαλλήλων

Από το κεντρικό μενού ο χρήστης επιλέγει την «Αξιολόγηση υπαλλήλων» με σκοπό να αξιολογήσει τους υπαλλήλους του.



Μετά την επιλογή της αξιολόγησης εμφανίζεται η λίστα με τα ονόματα των καταχωρημένων υπαλλήλων και τη θέση εργασίας τους. Δίπλα από τη θέση εργασίας υπάρχει το εικονίδιο αξιολόγησης .



Πατώντας το αντίστοιχο εικονίδιο σε κάθε όνομα υπαλλήλου ο χρήστης είναι σε θέση να τον αξιολογήσει με τιμές από το  $[0,100]$  για κάθε χαρακτηριστικό. Ακόμη και αν δώσει βαθμολογία σε κάποιο χαρακτηριστικό για το οποίο δεν έχει καταχωρηθεί τιμή βαρύτητας στην αρχικοποίηση της επιχείρησης, η συνολική αξιολόγηση δεν επηρεάζεται.

Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάθεσης Δραστηριοτήτων

geo Αποσύνδεση

Απόδοση στο φυσικό αντικείμενο

Ποιότητα εργασίας

Όγκος εργασίας

Συνολική αποδοτικότητα

Ανάληψη πρωτοβουλιών

Ανταπόκριση σε συνθήκες πίεσης

Προσωπικά χαρακτηριστικά

Ευφυΐα

© 2013 – Copyright Spyros Avdimiatis

Αφού δοθούν οι βαθμολογίες ο χρήστης κάνει κλικ στο submit, ώστε να γίνει η καταχώρηση της αξιολόγησης.

Διάθεση συνεργασίας και κοινωνικότητα

Συνεργασία (ομαδικότητα)

Διάθεση μεταφοράς της γνώσης

Συμπεριφορά στους πελάτες

submit

## Η προβολή του ιστορικού των αξιολογήσεων

Ο χρήστης μετά την αξιολόγηση έχει τη δυνατότητα να δει όλες τις αξιολογήσεις που έχει πραγματοποιήσει πατώντας στην «Προβολή ιστορικού αξιολόγησης».



Στην προβολή του ιστορικού ο αξιολογητής είναι σε θέση να παρατηρήσει την απόκλιση από την «ιδεατή» απόδοση (όπως καθορίστηκε από τον ίδιο την αξιολογητή με τη διαμόρφωση βαρών ανα κριτήριο), αλλά και το μέσο όρο των αξιολογήσεων του υπαλλήλου αποτυπώνοντας μια περισσότερο σταθερή και πάγια εικόνα των χαρακτηριστικών, των δυνατών του σημείων καθώς και των αδυνάτων. Τέλος, στο ιστορικό εμφανίζεται και η τελευταία αξιολόγηση, δίνοντας στον αξιολογητή τη δυνατότητα ελέγχου της απόκλισης της αξιολόγησης: α) από το μέσο όρο των αξιολογήσεων και β) από την «ιδεατή» απόδοση.



Οι αξιολογήσεις που έχουν γίνει για υπαλλήλους οι οποίοι έχουν διαγραφεί από τη λίστα υπαλλήλων δεν είναι διαθέσιμες.

### Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάθεσης Δραστηριοτήτων

εσο Αποσύνδεση

Παρακαλώ επιλέξτε για φιλτράρισμα

Όνομα	Επίθετο	Ημερομ. Αξιολόγησης
Μαρία	Παπαδοπούλου	22/06/2013, 19:25
Μαρία	Παπαδοπούλου	22/06/2013, 19:20
Μαρία	Παπαδοπούλου	22/06/2013, 19:20
Μαρία	Παπαδοπούλου	18/06/2013, 10:13
Γιώργος	Οικονόμου	18/06/2013, 08:38
Μαρία	Παπαδοπούλου	18/06/2013, 08:36
Μαρία	Παπαδοπούλου	18/06/2013, 08:32

Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα να κάνουμε αναζήτηση των αξιολογήσεων για ένα συγκεκριμένο υπάλληλο σύμφωνα με το όνομα του.

Συστημα Αξιολόγησης και Ανάθεσης Δραστηριοτήτων

geo Αποσύνδεση

Παρακαλώ επιλέξτε για φιλτράρισμα

Παρακαλώ επιλέξτε για φιλτράρισμα

Γιώργος Οικονόμου

Μαρία Παπαδοπούλου

Όνομα Αξιολόγησης

Όνομα	Επίθετο	Ημερομηνία	Ώρα	Αξιολόγησης
Μαρία	Παπαδοπούλου	22/06/2013	19:25	
Μαρία	Παπαδοπούλου	22/06/2013	19:20	
Μαρία	Παπαδοπούλου	22/06/2013	19:20	
Μαρία	Παπαδοπούλου	18/06/2013	10:13	
Γιώργος	Οικονόμου	18/06/2013	08:38	
Μαρία	Παπαδοπούλου	18/06/2013	08:36	
Μαρία	Παπαδοπούλου	18/06/2013	08:32	

TeamViewer 8

Τα αποτελέσματα της αναζήτησης εμφανίζονται, όπως μπορούμε να δούμε παρακάτω, μαζί με την ημερομηνία και την ώρα της αξιολόγησης.

Συστημα Αξιολόγησης και Ανάθεσης Δραστηριοτήτων

geo Αποσύνδεση

Γιώργος Οικονόμου

Όνομα	Επίθετο	Ημερομηνία	Αξιολόγησης
Γιώργος	Οικονόμου	18/06/2013	08:38

© 2013 – Copyright Spyros Avdimotis

Ο χρήστης πατώντας το αντίστοιχο εικονίδιο προβολής ιστορικού για κάθε αξιολόγηση έχει τη δυνατότητα να δει τα αναλυτικά αποτελέσματα της συγκεκριμένης αξιολόγησης.

## Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάθεσης Δραστηριοτήτων

geo

Αποσύνδεση

Παρακαλώ επιλέξτε για φιλτράρισμα

Απόδοση στο φυσικό αντικείμενο	Αξιολόγηση	Αξιολόγηση (Μέσος όρος)	Βαρύτητα	Βαθμολογία	Βαθμολογία (Μέσος όρος)	Τιμή Στόχος	Απόκλιση	Απόκλιση (Μέσος όρος)	Χαρακτηρισμός	Χαρακτηρισμός (Μέσος όρος)
Ποιότητα εργασίας	0.00	29.67	0.30	0.00	8.90	30	30.00	21.10	Απαράδεκτη αξιολογηση	Αρνητική αξιολογηση Οριακά θετική αξιολογηση
Όγκος εργασίας	0.00	21.00	1.00	0.00	21.00	100	100.00	79.00	Απαράδεκτη αξιολογηση	Αρνητική αξιολογηση Οριακά θετική αξιολογηση
Συνολική αποδοτικότητα	0.00	14.50	1.00	0.00	14.50	100	100.00	85.50	Απαράδεκτη αξιολογηση	Αρνητική αξιολογηση Οριακά θετική αξιολογηση
Ανάληψη πρωτοβουλιών	0.00	27.33	0.70	0.00	19.13	70	70.00	50.87	Απαράδεκτη αξιολογηση	Αρνητική αξιολογηση Οριακά θετική αξιολογηση
Ανταπόκριση σε συνθήκες πίεσης	0.00	26.67	0.40	0.00	10.67	40	40.00	29.33	Απαράδεκτη αξιολογηση	Αρνητική αξιολογηση Οριακά θετική αξιολογηση

### Η αποσύνδεση από το σύστημα

Για να αποσυνδεθούμε από το σύστημα κάνουμε αριστερό κλικ στην αποσύνδεση.

## Σύνοψη

Θα μπορούσε κανείς να παραλληλίσει τη μεταφορά της εμπειρικής γνώσης με την ερμηνεία μιας μουσικής σύνθεσης. Ο δάσκαλος δείχνει στο μαθητευόμενο πώς να παίζει σωστά τις νότες, να τηρήσει τα μέτρα και τις τεχνικότητες της σύνθεσης. Ο μαθητευόμενος ερμηνεύει, όμως το μουσικό κομμάτι, όταν πέρα από τους τυπικούς κανόνες της μουσικής - που πρέπει να τηρηθούν- εντάσσει σε αυτό τα προσωπικά του συναισθήματα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων ιδιοφυών μουσικών αποτελούν ο πιανίστας Glenn Gould, ο βιολονίστας Itzhak Perlman, ο φλαουτίστας Peter Lukas Graf ή ακόμη και ο κλαρινίστας της παραδοσιακής Ελληνικής μουσικής, Πετρολούκας Χαλκιάς.

Στη διατριβή αυτή διερευνήθηκε η παράμετρος της προσαρμογής των κανόνων στα χαρακτηριστικά και το αξιακό φορτίο των εργαζομένων σε μια επιχείρηση φιλοξενίας, σε συνάρτηση με το πρόβλημα της μεταφοράς της εμπειρικής γνώσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας αποδεικνύουν ότι η προσαρμογή των κανόνων συσχετίζεται θετικά με την λήψη και μεταφορά της εμπειρικής γνώσης, ενώ επίσης σε εργασιακό περιβάλλον όπου η διαμόρφωση των κανόνων λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων οι παράγοντες της κοινωνικής εγγύτητας, της επικοινωνίας και της ηγεσίας έχουν επίσης θετική συσχέτιση με τη λήψη και μεταφορά της εμπειρικής γνώσης, επιβεβαιώνοντας την παγκόσμια βιβλιογραφία, στο γνωστικό αντικείμενο της διαχείρισης γνώσης.



## Αγγλική Βιβλιογραφία

### A

Aamodt M., (2004), “Applied Industrial/Organizational Psychology”, Belmont: Thomson

Accenture (2000). Andersen Consulting, Collaboration and Knowledge Management

Ahmed, P. K., Loh, A. Y. E. & Zairi, M. (1999), “Cultures for continuous improvement and learning”, *Total Quality Management*, vol.10, n.4/5, p. 426-434

Ahmed, E. and Dwyer, L. (2010) ‘The role of knowledge-based networks in sustainable tourism development – a conceptual framework’, in BEST EN Think Tank X: *Networking for Sustainable Tourism*.

Alavi, M. and Leidner, D.E. (1999), “Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits,” *Communications of the Association for Information Systems Vol.1 No.7*, pp. 1-37.

Alavi, M., & Haley, B. (1999). “Knowledge management systems: Implications and opportunities for data warehousing”, *Journal of Data Warehousing*, Vol.4 No. 1, pp. 2–6.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (1999). Knowledge management systems: Emerging views and practices from the field. In *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*. IEEE Computer Society.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

Allen, T. J. 1984. *Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information within the R&D Organization*. Cambridge, MA: MIT Press.

Allee, V. (1997a), “Knowledge and self-organization”, *Executive Excellence*, Vol. 14 No. 1, pp. 7.

Allee, V. (1997b), “12 principles of knowledge management”, *Training & Development*, Vol. 51 No. 11, pp. 71-74.

Amit, R., Schoemaker, P. J. (1993). "Strategic assets and organisational rent." *Strategic Management Journal* 14 (January): 33-46.

Anand, G. & Kodali, R. 2009. Development of a framework for lean manufacturing systems. *International Journal Services and Operations Management* 5(5): 687-716.

Antaki, C. and Rapley, M. (1996). ‘ “Quality of life” talk: the liberal paradox of psychological testing’. *Discourse and society*, 7 (3), 293-316.

Aoki, M. (1986), “ Horizontal vs vertical information structure of the firm” , *The American Economic Review* (December), pp. 971-983.

Aoki, M. (1988), *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge, Cambridge University Press.

Aoyama, Y. & Power, D. User (2007)-led innovation, knowledge and economic geography. *Second Global Conference on Economic Geography*

Apostolou, D., Abecker, A., Mentzas, G. N. (2007) Harmonising Codification and Socialisation in Knowledge Management, *Knowledge Management Research & Practice*, Volume 5, Number 4.

Apostolou, D., Mentzas, G., Abecker, A. (2008) Managing Knowledge at Multiple Organizational Levels Using Faceted Ontologies, *Journal of Computer Information Systems*, in press.

Arbuckle, J.L. & Wothke (1999). *AMOS 4.0 User’s Guide* (S. 395-416). Chicago: Small Waters Corp.

- Arbussa, A. and Coenders, G. (2007): "Innovation activities, use of appropriation instruments and absorptive capacity: Evidence from Spanish firms", *Research Policy*, 36, 1545-1558
- Argote, L.; Ingram, P. (2000). "Knowledge transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82 (1): 150–169
- Argote, L. (1999). *Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 150–169
- Argyle, M., (1979), *Körpersprache und Kommunikation*, Paderborn: Junfermann.
- Argyle, M., (1988), *Bodily communication*, New York: Methuen & Co
- Argyris, C. (1992). *On Organisational Learning*. United Kingdom, Blackwell.
- Arthur, B. (1994), *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.
- Ash, J. (1998), "Managing knowledge gives power", *Communication World*, Vol. 15 No. 3, pp. 23-6.
- Ash, J., (2002a), "Use your mind not your wallet!", Source: [www.kwork.org](http://www.kwork.org), [http://www.knowledgpoint.com.au/knowledge\\_management/Articles/KM\\_JA004.htm](http://www.knowledgpoint.com.au/knowledge_management/Articles/KM_JA004.htm), Access 02.06.2004
- Ash, J., (2002b), "Don't be a 'snake oil salesman'", Source: [www.kwork.org](http://www.kwork.org), [http://www.knowledgpoint.com.au/knowledge\\_management/Articles/KM\\_JA005a.htm](http://www.knowledgpoint.com.au/knowledge_management/Articles/KM_JA005a.htm), Access 02.06.2004
- Ash, J., (2000), "Building a knowledge sharing culture", Review of a workshop, March 2000, Florida Society of Association Executives, [http://www.knowledgpoint.com.au/intellectual\\_capital/Articles/IC\\_JA001.htm](http://www.knowledgpoint.com.au/intellectual_capital/Articles/IC_JA001.htm), Access 02.06.2004

## B

- Baddi, A. and Sharif, A. (2003), "Information management and knowledge integration for enterprise innovation", *Logistics Information Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 145-55.
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2008a). Network science and socio-economic systems. A review focused on a tourism destination (Dondena Working Paper No. 7): "Carlo F. Dondena" Centre for Research on Social Dynamics, Bocconi University. Retrieved October, 2009, from <http://www.dondena.unibocconi.it/wp7>.
- Baggio, R. and Cooper, C. (2008) 'Knowledge management and transfer in tourism: an Italian case', *Proceedings of the IASK ATR2008 (Advances in Tourism Research)*, 26–28 May, Aveiro, Portugal, pp.44–53.
- Bagozzi, R.P., Yi, Y. & Phillips, L.W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36, 421-458.
- Baird, L., & J.C. Henderson (2001). *The knowledge engine: how to create fast cycles of knowledge-to-performance and performance-to-knowledge*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Bandyopadhyay, S. and Pathak, P. 2007. 'Knowledge sharing and cooperation in outsourcing projects — A game theoretic analysis'. *Decision Support Systems*, 43(2): 349-358.
- Bantz, C.R. (1983) 'Naturalistic Research Traditions', in L.L. Putnam and M.E. Pacanowsky (eds) *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*, pp. 55–72. Beverly Hills, CA: Sage
- Barley S.R. (1996), "Technicians in the workplace: ethnographic evidence for bringing work into organisation studies" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 No 3, pp. 404-441.
- Barnard, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press

- Barney, J.B. (1991) "Firm resources sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99 – 120
- Barna, Z. (2003). Knowledge management: A critical e-business strategic factor [unpublished masters thesis]. San Diego: San Diego State University.
- Bartol, K. & Srivastava, A. (2000). Compensation and knowledge sharing: Knowledge management for the new economy. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Toronto
- Barrett, F. J. (1995), "Creating appreciative learning cultures", *Organizational Dynamics*, vol. 24, n. 2, p. 36-39
- Barlow, G, (1989), "Deficiencies and the Perpetuation of Power : Latent Functions in Management Appraisal" in *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 5, pp 499-517.
- Bassi, L.J. (1997), "Harnessing the power of intellectual capital", *Training & Development*, Vol. 51 No. 12, pp.
- Bathelt H, Malmberg A, Maskell P (2004) Clusters and knowledge: Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28, 1: 31–56
- Baum, J.A.C., P.J. Ingram. (1998). Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980. *Management Sci.* 44 996-1016.
- Baumard, P. (1999) *Tacit knowledge in organization*, London & Thousand Oaks: Sage.
- Baumgartner, R. (2009). *Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation*. New York: John Wiley & Sons, Ltd. and ERP Environment.
- Becherel, L., and C. Cooper 2002 "The Impact of Globalization on Human Resource Management in the Tourism Sector", *Tourism Recreation Research* Vol. 27, No. 1, pp. 1–12.
- Beckman TJ. 1999. The current state of knowledge management. In *The Knowledge Management Handbook*, Liebowitz J (ed.). CRC Press: New York.
- Beesley, L. (2005). The management of emotion in collaborative tourism research settings. *Tourism Management*, 26, 261e275.
- Beijerse, R. P. (1999) "Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 94-109.
- Beijerse, R.P. uit (2000), "Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No 2, pp 162-179.
- Bejou, D., Ennew, C., Palmer, A. (1998) "Trust, ethics and relationship satisfaction", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16 Iss: 4, pp.170 – 175
- Bentler, P.M. and Chou, C.P. (1987) 'Practical issues in structural modeling', *Sociological Methods and Research*, Vol. 16, No. 1, pp.178–117.
- Bentler, P. M. (1993). *EQS: Structural equations program manual*. Los Angeles: *BMDP Statistical Software*
- Bentler, P. M. (1995). *EQS structural equations program manual*. Encino, CA: Multivariate Software.
- Berg, P.O. and Kreiner, K. (1990) "Corporate architecture: turning physical settings into symbolic resources", in: Gagliardi, P. (ed.) *Symbols and artifacts: views of the corporate landscape*. Aldine de Gruyter, New York. pp. 41-67
- Beveren J. V. (2002), "A model of Knowledge Acquisition that Refocuses Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management* Vol. 6 No. 1, 2002 pp. 18-22.

- Bhirud, S., Rodrigues, L. and Desai, P. (2005) Knowledge sharing practices in KM: a case study in Indian software subsidiary. *Journal of Knowledge Management Practice*.
- Birkinshaw, J., Nobel, R. and Ridderstrale, J. (2002) 'Knowledge as a contingency variable: do the characteristics of knowledge predict organizational structure', *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, pp.274–289.
- Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y., Lee, J., (2005). Behavioral intention formation knowledge sharing: Examining roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29, 1, 87–111.
- Bohn, R. (1994) "Measuring and managing technological knowledge", *Sloan Management Review*, pp. 61-73.
- Boisot, M.H. (1998) '*Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*', Oxford University Press, New York, NY.
- Bollinger A. S. and Smith R.D. (2001) "Managing organisational knowledge as a strategic asset", *Journal of Knowledge Management* Vol. 5 No. 1, pp. 8-18.
- Bontis, N. (2001). "Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, No. 1, pp.41–60.
- Bontis, N. (2002) , *Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field*, In: Dr. Nick Bontis, Editor(s), *World Congress on Intellectual Capital Readings*, Butterworth-Heinemann, Boston, 2002, Pages 13-56.
- Bontis, N., and Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: A current map of human capital antecedents and consequent. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.
- Boomsma, A. (1985). Nonconvergence, improper solutions, and starting values in LISREL maximum likelihood estimation. *Psychometrika*, 52, 345–370.
- Borges, M., Eusébio, C. & Carvalho, N. (2012). Knowledge transfer for the development of sustainable tourism: focus on official Portuguese tourism websites. *International Journal of Tourism Policy*. 4(3):183-205.
- Bou-Llusar J and Segarra-Cipres M (2006) Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: An integrative conceptual framework, *Journal of Knowledge Management* 10(4): 100-112.
- Bourandas d., (2007) Phronesis: A strategic leadership virtue. *The Leadership Quarterly*
- Boyd, R., Richerson, P. J. (2005) *The Origin and Evolution of Cultures*, Oxford University Press, pp 456,
- Brachos, D., Kostopoulos, K., Soderquist, K. and Prastacos, G. (2007) 'Knowledge effectiveness, social context and innovation', *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 5, pp.31–44.
- Braddock, R., (1958), «An Extension of the 'Lasswell Formula'», *Journal of Communication*, 8.
- Brock M., and Yaniv E., (2008) Replication strategies, knowledge and attention: a study of coffee chains, 379-399. In *International Journal of Service Industry Management* 19 (3).
- Brooking A. 1997. The management of intellectual capital. *Long Range Planning* 30(3): 364–365.
- Brown J. and Duguid P., (2001), "Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective," *Organization Science*, Vol. 12, No. 2, pp. 198-213.
- Brown, J.S. and Duguid P. (1991), "Organisational Learning and communities of practice: towards a unified view of working, learning and innovation", *Organisation Science*, Vol. 21 No 1, pp. 40-57.
- Brown, S., Peterson, R.A., 1993. Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research* 30 (1), 63–77.

Burns T & Stalker G M 1966 *The Management of Innovation* 2nd edition London Tavistock Publications

Burkhardt, M. and Brass, D. (1993). Potential power and power use: an investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal*. Vol. 36, Iss. 3, pp. 441-470.

Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS, Basic Concepts, Applications, and Programming* (S. 79-88). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates

## C

Cabrera, A. and Cabrera E.F., (2002), "Knowledge-sharing dilemmas", *Organisation Studies*, Vol. 23 No 5, pp. 687-710.

Caloghirou, Y., Kastelli, I. y Tsakanikas, A. (2004). "Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance?" *Technovation*, 24 (1), 29-39.

Camisón, C. and Forés, B. (2010) 'Knowledge creation and absorptive capacity: the effect of intra-district shared competences', *Scandinavian Journal of Management*, In Press, Corrected Proof, Available Online 23 December 2010, ISSN 0956-5221, DOI: 10.1016/j.scaman.2010.11.006.

Cardinal, L.B., Allesandri, T.M. and Turner, S.F. (2001), "Knowledge codifiability, resources, and science based innovation", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 195-204.

Castillo, J. (2002) 'A note on the concept of tacit knowledge', *Journal of Management Inquiry*,. March, Vol. 11, No. 1, pp.46-57

Cavusgil, S., Calantone, R. and Zhao, Y. (2003) "Tacit knowledge transfer and firm innovation capability", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18 No. 1, pp. 6-21.

Charalabidis Y., Askounis. D. (2009) «Worldwide Interoperability Advances for Businesses and Administrations», ISBN 978-960-6815-25-6, Bookstars Publishing, October 2009.

Chan, I., & Chau, P. Y. K. (2005). Getting knowledge management right: Lessons from failure. *International Journal of Knowledge Management*, 1(3), 40-54.

Chandler, D. (2002), *Semiotics: The Basics*, Routledge, London.

Chang, S. Ahn, J. (2005) "Product and process knowledge in the performance-oriented knowledge management approach", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No. 4 , pp. 114-132

Chen, J., Zhaohui, Z. and Xie, H.Y. (2004), "Measuring intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 1, pp. 195-212.

Chen, S. (2005) "Task partitioning in new product development teams: a knowledge and learning perspective", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 22, pp. 291-314

Chen, R. (1996). "Technological expansion: The interaction Between diversification strategy and organizational capability", *Journal of Management Studies*, 33: 5 649-675

Christou, E. (2004) 'The impact of trust on brand loyalty: evidence from the hospitality industry', *Tourist Scientific Review*, Vol. 1, No. 1, pp.63-74.

Chomsky, N., (1964), A review of B.F.Skinner's "Verbal behavior". In J.A. Fodod @ J.J. Katz (Eds) *The structure of language: readings in the philosophy of language*, New Jersey:Practice Hall

Choo, C.W. and Bontis, N. (2002) '*The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*', Oxford University Press, New York, NY.

Choo, A. S., Linderman, K., & Schroeder, R. G. (2007a). Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management. *Journal of Operations Management*, 25(4), 918-931

Chou, C.-P., & Bentler, P.M. (1995). Estimation and tests in structural equation modeling. In R.H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 37-55). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Cohen, M. (1995) 'Individual learning and organizational routine', in Cohen, M. and Sproull, L.S. (Eds.): *Organizational Learning*, Sage, London, pp.188–194.
- Cohen, W. and Levinthal, D. (1990). "Absorptive Capacity: A new perspective on Learning and Innovation", *Administration Science Quarterly*, 35: 128-152
- Cohen, M. Bacdayan, P. (1994). Organizational routines are stored as procedural memory: evidence form a Laboratory study. *Organization Science*. Vol. 5, Iss. 4, 555-567
- Cohen, M. et al (1995). Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations: Contemporary Research Issues. SantaFe Institute. Working Paper 95-11-101 (<http://www.santafe.edu/sfi/publications/...../>). last modified (04/10/98).
- Collins, H.M. (1993), "The Structure of Knowledge", *Social Research*, Vol. 60 No 1, pp. 95-116.
- Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. R. B. (2004) *A Guide to Teaching Practice* (fifth edition). London: Routledge.
- Contractor, F.J. & Kundu, S.K. (1998b): "Modal Choice in a World of Alliances. Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, n° 2, second quarter, pp. 325-357.
- Cook, S. D. N. and Brown, J. S., (1999) "Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing," *Organization Science*, Vo. 10, No. 4, pp. 381-400.
- Cooper, C. (2005) "Knowledge Management and tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, No. 1, pp. 47 – 64
- Cooper, C. (2006) "Knowledge management and tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol. 33 No 1, pp. 47–64.
- Cooper, C., and L. Ruhanen (2002), *Best Practice in Intellectual Property Commercialization*. Brisbane: CRCST
- Cooper, R.; Zmud, R. (1990). *Information Technology Implementation . Research: A technological Diffusion approach*. *Management Science*. Vol. 36, Iss. 2, 132 - 141
- Coppedge, B. (2010). *Transferring tacit knowledge with the movement of people A Delphi Study*. Διδακτορική διατριβή. Univeristy of Phoenix:
- Cormican. K and O'Sullivan, D. (2003) A scorecard for supporting enterprise knowledge management. *Journal of Information and Knowledge Management*, 2, 3, pp 191-201.
- Cowan, R. and Foray, D. (1997), "The economics of codification and the diffusion of knowledge", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 6 No. 3, pp. 595-622.
- Cowan, R., P. David and D. Foray (2000) "The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness" *Industrial and Corporate Change*, vol. 9(2): 211-253.
- Cronbach, L. J. 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* 16:297–334.
- Cross, R., & Baird, L. (2000). Technology is not enough: Improving performance by building organizational memory. *Sloan Management Review*, 41(3), 41-54.
- Cullen, N., C., (2001). «Team Power, managing human resources in the hospitality industry», Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- Cummings, J. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352-364.
- Cummings J., Teng B. (2003): Transferring R&D knowledge: The Key Factors Affecting Knowledge Transfer Success, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 20, pp. 39-68

Cyert, R.; March, J. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall, Inc.

D

Da Fontoura Costa, L., & Baggio, R. (2008). The Web of Connections between Tourism Companies in Elba: Structure and Dynamics (arXiv/physics/0803.2510). Retrieved January, 2008, from <http://arxiv.org/abs/0803.2510>.

Da Fontoura Costa, L., Oliveira Jr., O. N., Travieso, G., Rodrigues, F. A., Villas Boas, P. R., Lucas Antiqueira, L., Viana, M. P., & Correa da Rocha, L. E. (2008). Analyzing and Modeling Real- World Phenomena with Complex Networks: A Survey of Applications (arXiv/0711.3199). Retrieved June 2008, from <http://arxiv.org/abs/0711.3199>.

Da Fontoura Costa, L., Rodrigues, A., Travieso, G., & Villas Boas, P. R. (2007). Characterization of complex networks: A survey of measurements. *Advances in Physics*, 56(1), 167-242.

Dalkir, K. (2005) «Knowledge Management in Theory and Practice», Elsevier Inc., Oxford.

Dance, F.E.X., (1967), «A Helical Model of Communication» in Dance, F.E.X. (ed.) *Human Communication Theory*, New York: Holt, Rinehart and Winston.

Darby, R. (1995) “Developing the Euromanager: managing in a multicultural environment”. *European Business Review* Vol. 95 No. 1 (pp): 13-15.

Darr, E. P., Argote, L. and Epple, D. (1995). The Acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. *Management Science*, 41(11), 1750-1762.

Darroch, J. and McNaughton, R. (2002), “Examining the link between knowledge management practices and types of innovation”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 No. 3, pp. 210-22.

Darroch, J. (2004). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of knowledge management*. 7(5), 41-54.

Darroch, J. (2005) “Knowledge management, innovation and firm performance.” *Journal of Knowledge Management* 9.3 101-115.

De Long, D. W. and Fahey, L. (2000) Diagnosing cultural barriers to knowledge management, *Academy of Management Executive*, 14, 4, pp. 113-127

DeMato, D.S., Cole, Curcio C., (2004). Job Satisfaction of Elementary School Counselors: A New Look., *Professional School Counseling Journal*, Vol. 7, Issue. 4, pp 236-245

Davenport, T. and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How organisations manage what they know*, USA: Harvard Business School Press, Boston MA.

Davenport, T. and Prusak, L. (2000), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Davenport, T.H., De Long, D.W. and Beers, M.C. (1998), “Successful knowledge management projects”, *Sloan Management Review*, Vol. 39 No. 2, pp. 43-57.

Davidson, C., and P. Voss 2002 *Knowledge Management*. Auckland: Tandem.

Davis M. (2002a), “Government Regulators need to share”, [http://www.knowledgepoint.com.au/knowledge\\_management/articles/KM\\_M D003.htm](http://www.knowledgepoint.com.au/knowledge_management/articles/KM_M D003.htm), Access 02.06.2008.

Davis M. (2002b), “The value of knowledge management”, [http://www.knowledgepoint.com.au/intellectual\\_capital/Articles/IC\\_MD001a.htm](http://www.knowledgepoint.com.au/intellectual_capital/Articles/IC_MD001a.htm), Accessed December 30, 2009.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

DeFleur, M.L., (1966), *Theories of Mass Communication*, New York: David McKay.

- De Jarnet L. 1996. Knowledge, the latest thing. *Information Strategy: The Executives Journal* 12(2): 3–5.
- Deming, W. E. (1986). *Out of Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Centre for Advanced Engineering Study.
- Denning, S. 2000 *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge Era Organizations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Denzin N. 1989. *Interpretive Interactionism*. Thousand Oaks: Sage.
- Denzin, N.K. 1992. *Symbolic Interactionism and Cultural Studies: the Politics of Interpretation*. Cambridge, UK: Basil Blackwell.
- Desouza K.C. and Awazu, Y. (2006), “ Knowledge management at SMEs: five peculiarities”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 32-43.
- Deshpande, R. and Fr. Webster (1989), “Organisational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda”, *Journal of Marketing*, 53, no. 1, 3-15
- Despres, C. & Chauvel, D. (2002). Knowledge, context and the management of variation. In C.W. Choo & N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (pp. 89 -102). New York: Oxford University Press
- Dilnutt, R. (2002). Knowledge management in practice, three contemporary case studies. *International Journal of Accounting Information Systems*, 3(2), 75-81.
- DiMattia, S. and Oder, N. (1997), “Knowledge management: hope, hype, or harbinger?”, *Library Journal*, Vol. 122 No. 15, pp. 33-5.
- Disterer, G., “Individual and Social Barriers to Knowledge Transfer”, *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 3008-3014, 2001.
- Dixon, N. (2000). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Boston: Harvard Business School Press
- Dodgson, M. (1993), “Organisational Learning: a review of some literatures”, *Organisation Studies* Vol. 14 No 3, pp. 375-394.
- Dosi G., R. Nelson and S. Winter, eds., pp. 1–22. Oxford: Oxford University Press.
- Dosi, G., R. Nelson, and S. Winter 2002 Introduction. In *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*,
- Dosi, G; Teece, D; Winter, S. (1992). Toward a theory of corporate coherence: Preliminary Remarks. In: Dosi, et al. (ed.). *Technology and enterprise in a historical perspective*. Great Britain, Oxford University Press.
- Duarte, M., and Davies, G. (2000) “Trust as a Mediating Variable in a Complex Model of Channel Member Behaviour”, IMP Group, URL [http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/139\\_DuarteDavies.pdf](http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/139_DuarteDavies.pdf), (Accessed date 23 Sep 2013)
- Drucker P. (2002), *Managing in the Next Society*, UK: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P.F. (1993) *‘Post-Capitalist Society’*, HarperCollins, New York, NY.
- Drucker, P.F. (1999), “Managing knowledge workers in a changing world” in Ruggles, R. and Holsthouse, D. (Eds), *The Knowledge Advantage*, Capstone, Dover, NH, pp. 51-61.
- Du, R, Ai, S., Ren, Y. (2007). Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xian, China. *Expert Systems with Applications*. 32:38-46.
- Duffy, J. (2001), “ The tools and technologies needed for knowledge management”, *Information Management Journal*, Vol. 35 No 1, pp. 64-67.



Dwyer, L. (2005) 'Relevance of triple bottom line reporting to sustainable tourism: a scoping study', *Tourism Review International*, Vol. 9, No. 1, pp.79–94.

Dwyer, L. and Edwards, D. (2009) 'Tourism product and service innovation to avoid strategic drift', *International Journal of Tourism Research*, Vol. 11, pp.321–335.

E.

E-Business forum (2008), "Μελέτη Καταγραφής των Πορισμάτων της ομάδας IB2"

Edvinsson, L. (1997), "Developing intellectual capital at Skandia", *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 3, pp. 366-73.

Edvinsson, L. and Malone, M.S. 1997. *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York.

Egbu .O. C., Hari, S.,and Renukappa, H. S. (2005). " Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices".*Structural Survey*. 23(1):7-21

Egidi, M. (1994). Routines, hierarchies of problems, procedural behaviour: some evidence from experiments. Department of economics, University of Trento. (<http://www.eel.gelso.unitn.it/LabEcSper/PUBLICATIONS/>)

Eisenberg, E.M. (1984) 'Ambiguity as Strategy in Organizational Communication', *Communication Monographs* 51: 227–42

Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*. 21:1105-1121

Eisner, W. E. (1991). *The enlightened eye, qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. New York: Macmillan

Ellis, A. & Beattie, G., (1986), *The psychology of Language and Communication*, London: Weidenfeld & Nicolson

Elstad, E., Christophersen, K. A., Turmo, A., (2011), Social exchange theory as an explanation of organizational citizenship behavior among teachers, *International Journal of Leadership in Education: theory and Practice*, Vol.14, Issue 4, pp 405-421

Entz, C. A., Canina, L., & Walsh, K. (2006). Intellectual capital: A key driver of hotel performance. Report by Centre for Hospitality Research. Cornell University

Evaristo, J. R. (2007). Knowledge Transfer Across Borders: A Process Model. *Knowledge and Process Management* 14(3), 203-210.

F.

Feldman, M. S. and Pentland, B. T. (2003), 'Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change', *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, pp. 94-118.

Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multi-level investigation. *Personnel Psychology*, 59, 1-29.

Fogel, A., (1981), The ontology of gestural communication. In Stark R.E. *Language behavior in infancy and early childhood*, Johnson @ Johnson, Baly Products Company.

Flanagan, J. C. (1949). A new approach to evaluating personnel. *Personnel*, 26, 35-42.

Flanagan,, J. C. (1949) Critical requirements: a new approach to employee evaluation. *Personnel Psychol.*, 2, 419-425.

- Frappaolo, C. (1997), "Finding what's in it", *Document World*, Vol. 2 No. 5, pp. 23-30.
- Frappaolo C, Toms W. (1997). Knowledge management: from terra incognita to terra firma. In *The Knowledge Management Yearbook 1999–2000*, Cortada JW, Woods JA (eds). Butterworth Heinemann: Boston, MA..
- Freeman, J; Hannan, M. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*. Vol 49, April: 149-164
- Frey, L. R. (Ed.). (2006b). *Facilitating group communication in context: Innovations and applications with natural groups* (2 vols.). Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Froese, F. J., Peltokorpi, V., (2011), Cultural distance and expatriate job satisfaction, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 35, Issue 1, pp 49-60
- Fuller, S. (2002), *Knowledge Management Foundations*, Butterworth-Heinemann, Boston, MA.
- G.
- Garvin, D. A. (1993), "Building a learning organization", *Harvard Business Review*, July-August, p. 78- 91
- Garvin, D. A. (1998), "Building a learning organisation" *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Publishing, Boston MA, p. 47-80
- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L. and Brenner, W. (2003), "Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts[1]", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 No. 5, pp. 107-123.
- Gee,, C. (1994). *International hotels: Development and management*. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association (East Lansing, Mich.).
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic books
- Gersik, C.; Hackman, J. (1990). Habitual routines in task performing groups. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*. Vol. 47, 65 - 97
- Gilbert, M. and Cordey-Hayes, M. (1996) 'Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation', *Technovation*, Vol. 16, No. 6, pp.301–312.
- Girard, J.P. (2006), Where is the knowledge we have lost in managers?," *Journal of Knowledge Management*, Vol.10, No. 6, pp. 22-38.
- Gjelsvik, M. (2002). Hotels as learning arenas. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 2, pp. 31–48.
- Gloet, M. and Terziovski, M. (2004), "Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15 No. 5, pp. 402-9.
- Goh, S. C. (1998), "Toward a learning organization: the strategic building blocks", *SAM Advanced Management Journal*, p. 15-22
- Goh, S. C. and Richards, G. (1997), "Benchmarking the learning capability of organizations", *European Management Journal*, vol. 15, n. 5, p. 575-583
- Gold,J.,Walton,J.,Cureton,P and Anderson,L.(2011). Theorising and practitioners in HRD: the role of abductive reasoning, *Journal of European Industrial Training*, 35(3): 230 – 246.
- Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23-30.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books. [ISBN 978-0-553-37858-0](https://doi.org/10.1002/9780470553378)

Gore, C., Gore, E. (1999), "Knowledge management: the way forward", *Total Quality Management*, Vol. 10 No.4/5, pp.554-60

Grant. R. M. (1996) "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm." *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-122.

Greif, Avner. (2006). *Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade*. Cambridge: Cambridge University Press.

Griffeth R.W, Hom P W, Gaertner S, (2000). „A Meta-Analysis of Antecedents and correlates of Employee Turnover: Update, Moderator tests, and Research implications for the next millennium“. *Journal of Management*, vol. 26, No3, 463-488.

Grote, G. and Weichbrod, J. (2007). *Uncertainty Management Through Flexible Routines in a High-Risk Organization*. 2nd Annual Cambridge Conference on Regulation, Inspection & Improvement: The End of Zero Risk Regulation: Risk Toleration in Regulatory Practice Cambridge, UK. University of Cambridge. Cambridge

Gupta, U.G. and Clarke, R.E. (1996) 'Theory and Applications of the Delphi Technique: A bibliography (1975-1994)', *Technological Forecasting and Social Change* 53, 185-211.

Guthrie, J. (2000 forthcoming), "Intellectual capital review: measurement, reporting and management", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 No. 1.

Guzman, G.A.C. and Wilson, J. (2005). The 'soft' dimension of organizational knowledge transfer, *Journal of Knowledge Management*, (Electronic Version), 9 (2), 59-74

H.

Hackman, J. R. (1993). Teams, leaders, and organizations: New directions for crew-oriented flight training. In E. L. Wiener, B. G. Kanki, & R. L. Helmreich (Eds. ), *Cockpit resource management*. Orlando, FL: Academic Press.

Hahn, J. and M. Subramani (2000). A Framework of Knowledge Management Systems: Issues and Challenges for Theory and Practice. 21st Annual International Conference on information Systems, ICIS 2000, December 10-13, 2000, Brisbane, Australia, pp. 302-312.

Haldin-Herrgard, T. (2000) "Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 No. 4, pp. 357-365

Hall, R. J., Snell, A. F., & Foust, M. S. (1999). Item parceling strategies in SEM: Investigating the subtle effects of unmodeled secondary constructs. *Organizational Research Methods*, 2(3), 233-256

Hall, M. (2006), "Knowledge management and the limits of knowledge codification", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 117-126.

Hall, W.P., Dalmaris, P., Else, S., Martin, C.P., Philp, W.R. (2007). Time value of knowledge: time-based frameworks for valuing knowledge. 10th Australian Conference for Knowledge Management and Intelligent Decision Support Melbourne, 10 – 11 December 2007.

Hallin, C. A., & Marnburg, E. Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Management* (2007),

Hamid, Z. (2012). *Managerial Tacit Knowledge Transfer and the Mediating Role of Leader-Member-Exchange and Cognitive Style*. PhD Thesis. University of Hall:

Handy, C.B. (1992). Balancing corporate power: A new federalist paper. *Harvard Business Review*, 70(6), 59-73.

Hansen, M. T. (2002). Knowledge network: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*, 13(3), 232-248.

Hansen, D. (2002). "Performance Appraisal Tips Help Page", [http://iso9k1.home.att.net/pa/performance\\_appraisal.html](http://iso9k1.home.att.net/pa/performance_appraisal.html)

- Harvey, P. (2012). Knowledge and experimental practice: A dialogue between anthropology and science and technology studies. In R. Fardon, O. Harris, Trevor H. J. Marchand, M. Nuttall, C. Shore, V. Strang, & Richard A. Wilson (Eds.), *The SAGE handbook of social anthropology*. (pp. 115-130).
- Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H. & Kim, Y-C. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33, 356– 366.
- Hellström, T. and S. Raman (2001) 'The Commodification of Knowledge About Knowledge: Knowledge Management and the Reification of Epistemology', *Social Epistemology* 15(3): 139–54.
- Hellström, T., Jakob, M. (2003). Knowledge without Goals? Evaluation of Knowledge Management Programmes. *Evaluation*. 9, 55-75
- Hendron M., and Fredrickson W., (2006). The Effect of Strategy Process and Information Source on Strategy Content. *Best Papers Proceedings of the Academy of Management* 122-127.
- Hibbard, J. (1997), "Knowing what we know", *Information Week*, Vol. 653, 20 October, pp. 46-64.
- Hodgson, G. (1995) 'The Necessity of Habits and Rules', *Research Papers in Management Studies*, University of Cambridge, No. 5
- Hodgson, D. (2009). Project Work: The Legacy of Bureaucratic Control in the Post-Bureaucratic Organization. *Organization*. 1(11):81-100.
- Hoffman, R. R. (2008). Human factors contributions to knowledge elicitation. *Human Factors* (50th Anniversary Special Issue), 50 (3), 481-488.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Holden, A. (2008) *Tourism Studies and the Social Sciences*, Routledge, Abingdon, Oxon
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2000). An Investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, 9, 235-261
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (1999). Description and analysis of existing knowledge management frameworks. In *Proceedings of the Thirty-Second Hawaii International Conference on System Sciences*. Maui, Hawaii.
- Holste, S. and Fields, D., (2010) "Trust and tacit knowledge sharing and use", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 Iss: 1, pp.128 – 140
- Huang, Q.V., Davison, R.M. and Gu, J.B. (2011) The Impact of Trust, Guanxi Orientation and Face on the Intention of Chinese Employees and Managers to Engage in Peer-to-Peer Tacit and Explicit Knowledge Sharing, *Information Systems Journal*, 21, 6, 557-577.
- Huber, V. L., & Fuller, S. R. (1998). Performance appraisal and compensation. In M. Poole, & M. Warner (Eds.), *The IEBM Handbook of Human Resource Management* (pp. 596-606). London: International Thomson Business Press.
- Huber, G. (1995). *Organizational Learning: The contributing processes and literature*. In: Cohen, M; Lee, S. *Organizational learning*. Sage, U.S.A.
- Huber, G. (1991). *Organizational learning: The contributing processes and the literature*. *Organization Science*, 2, 88-115.
- Hult, G., Ketchen, D., Cavusgil, S. and Calantone, R. (2005) "Knowledge as a strategic resources in supply chains", *Journal of Operations Management*,
- Hunt, S.; Morgan, R. (1996) The resource-advantage theory of competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing* Vol 60, October, 107 114.

Husted, K., Michailova, S., & Minbaeva, D. (2005). Knowledge sharing and organizational performance: the role of extrinsic and intrinsic motives. 8th International Human Resource Management Conference, Cairns, Australia, Copenhagen Business School

I.

Infield, N. (1997), "Capitalising on knowledge", *Information World Review*, Vol. 130, No.11, p. 22.

Inkpen, A.C. and Dinur, A. (1998): "Knowledge Management Processes and International Joint Ventures". *Organization Science*, Vol. 9, No. 4, pp. 454-468

Ioannides, D., and Debbage, K.. "Post-Fordism and Flexibility: The Travel Industry Polyglot." *Tourism Management* 18 (4): 229-241.

Izard, C.E., (1990), Facial expressions and the regulation of emotions. *Journal of personality and social psychology*, 58

J.

Jakubic, M. (2007), "Exploring the knowledge landscape: four emerging views of knowledge", *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 11 No 4, pp. 6-19.

Jansen, J., Van den Bosch, F. y Volberda, H. (2005). "Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter?" *Academy of Management Journal*. 48(6), 999-1015.

Jennex, M. E., & Olfman, L. (2000). Development recommendations for knowledge management/organizational memory systems. *Information Systems Development Conference*.

Jennex, M. E., & Olfman, L. (2002). Organizational memory/knowledge effects on productivity, a longitudinal study. In *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS35*. IEEE Computer Society.

Jennex, M. E., & Olfman, L. (2006). A model of knowledge management success. *International Journal of Knowledge Management*, 2(3), 51-68.

Jennex, M. E., Olfman, L., & Addo, T. B. A. (2003). The need for an organizational knowledge management strategy. In *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS36*. IEEE Computer Society

Johannessen, J. A., Olsen, B., & Olaisen, (1999). Aspects of innovation theory based on knowledge-management. *International Journal of Information Management*, Vol. 19, pp. 121–139.

Johannessen, J., Olaisen, J. and Olsen, B. (2001) "Mismanagement of tacit knowledge: the importance of tacit knowledge, the danger of information technology and what to do about it", *International Journal of Information Management*, Vol. 21, pp. 3-20

Johnson, G. and Scholes, K. (1997) *Exploring Corporate Strategy*. Prentice-Hall, Europe

Joshi, K.D., Sarker, S. And Sarker, S. (2007) knowledge transfer within information systems development teams: Examining the role of knowledge source attributes. *Decision Support Systems*, 43,322-335.

Judge, T. A., Heller, D., Mount, M., K., (2002), Five Factor Model of Personality and Job Satisfaction – A Meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, Issue 3, pp 530-541

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, (1), 17-34.

K.

Kankanhalli, A., Tan, B.C.Y., and Wei, K.K (2005). "Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation," *MIS Quarterly* (29:1,) pp. 113-143.

- Kaplan R.S., and Norton D.P., (1998), "The balanced scorecard: measures that drive performance" In Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance, Harvard Business School Press, Boston, 1998, pp. 123- 145
- Karatepe, O., M., Uludag, O. (2008), Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: evidence from Northern Cyprus, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 10, Issue 2, pp 111–126
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF ORGANIZATIONS*, 2ND ED. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Kennerley, M. and Neely, A. (2002), "A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, forthcoming, Vol. 22 No. 11.
- Keskin, H. (2005). The relationships between explicit and tacit oriented KM strategy and Firm Performance. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge Hollywood 7 (1), pp 169-176
- Keys, J. (2006), «Knowledge Management, Business Intelligence, and Content Management», Auerbach Publications, New York
- Khamseh, H. M., & Jolly, D. R. (2008). Knowledge transfer in alliances: Determinant factors. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 37-50.
- Kieser, A.; Beck, N.; Tainio, R. (1998). Limited rationality, formal organisational rules, and organisational learning. Mannheim University. Discussion Paper No. 98-02. (<http://www.sfb504.uni-mannheim.de/trans/trans2>).
- Kim, B., P., Murrmann, S., K., Lee, G., (2009), Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, Issue 4, pp 612 - 619
- King, W., P. Marks, and S. McCoy (2002) The Most Important Issues in Knowledge Management. *Communications of the ACM* 45(9):93–97.
- Kirchner, S.R. (1997), "Focus on: database integration and management for call centers", *Telemarketing*, Vol. 16 No. 2, pp. 22-4.
- Kolb, A. (1984) *Experiential Learning: experience as the source of learning and development* New Jersey: Prentice-Hall
- Kodakos, A., Stamatis, P. & Moutsios-Rentzos, A. (2012). Non-verbal communication in primary school mathematics: a case study focusing on eye movement. In S. Kafoussi, C. Skoumpourdi, F. Kalavasis (eds.) *HMS iJME (International Journal for Mathematics in Education)*, v. 4, 2012, Special Issue. Proceedings of the CIEAEM\_64. Rhodes-Greece, p. 162-167. ISSN 1791-6321
- Koskinen, K. (2000) "Tacit knowledge as a promoter of project success", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 6, pp. 41-47.
- Koskinen, K. and Vanharanta, H. (2002) "The role of tacit knowledge in innovation processes of small technology companies", *International Journal of Production Economics*, Vol. 80, pp. 57-64
- Koskinen, K., Pihlanto, P. and Vanharanta, H. (2003) "Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context", *International Journal of Project Management*, Vol. 21, pp. 281-290.
- Koskinen, K. U. (2001). Tacit knowledge as a promoter of success in technology firms. In Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE Computer Society.
- Krishnan V. and S. Bhattacharya. 2002. Technology selection and commitment in new product development: the role of uncertainty and design flexibility. *Management Science*, **48(3)**, 313-.327

- Kumar, K. (1995), 'From Post-Industrial to Post-Modern Society' in *The Information Society*, ed F Webster, Routledge, London, pp. 103-118.
- Kvale, S. (1996). *Interviews, an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Kyriakopoulos, K. and de Ruyter, K. (2004) 'Knowledge stocks and information flows in new product development', *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 8, pp.1469–1498.
- L.
- Lachman, R, Nedd, A and Hinings, B (1994) 'Analysing cross-national management and organizations: a theoretical framework' *Management Science* 40, 1, 40-55.
- Lahti, R.K. and Beyerlein, M.M. (2000), "Knowledge transfer and management consulting: a look at the firm" *Business Horizons*, Vol. 43, No. 1, p. 65.
- Lam, A. (2000), "Tacit Knowledge, Organisational Learning and Societal Institutions: An integrated Framework", *Organisation Studies*, Vol. 21 No 3, pp. 487-513.
- Lane, P., Koka, B. y Pathak, S. (2006). "The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct". *Academy of Management Review*, 31 (4), 833-86
- Lane, P.J. and Lubatkin, M. (1998) 'Relative absorptive capacity and interorganizational learning', *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp.461–477.
- Lasswell, H.D., (1948), *The Structure and Function of Communication in Society*. In Bryson (ed) *The Communication of Ideas*, New York: Harper and Brothers.
- Laszlo K.C. and Laszlo A. (2002), "Evolving knowledge for development: the role of knowledge management in a changing world", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No 4, pp 400-412.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2002). *Essential of management information systems* (5th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Lane, P. J., Koka, B., & Pathak, P. (2006). *The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct*. *Academy of Management Review*, 31(4): 833-866.
- Leitch, C., Harrison, R., Burgoyne, J., Blantern, C. (1996), "Learning organizations: The measurement of company performance", *Journal of European Industrial Training*, vol. 20, n. 1 , p. 31-44
- Lemos, B. and Joia, L.A. "Tacit Knowledge Transfer within Organisations" (2010) *AMCIS 2010 Proceedings*. Paper32 <http://aisel.aisnet.org/amcis2010/32>
- Levin, B.Z. and Cross, R. (2004) 'The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer', *Management Science*, Vol. 50, No. 11, pp.1477–1490.
- Levinthal D. A. and March, JC (1993), "The myopia of learning" *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 95-112.
- Levinson, S.C., Kita, S., Haun, D.B. & Rasch, B.H. (2002) *Returning the tables: Language affects spatial reasoning*. *Cognition*, 84, 155–188.
- Le Bellu, S and Le Blanc, B. (2012) "How to Characterize Professional Gestures to Operate Tacit Know-How Transfer?" *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 10 Issue 2 (pp142-153), available online at [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com)
- Li, M. and Gao, F. (2003) "Why Nonaka highlights tacit knowledge: a critical view", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 No. 4, pp. 6-14

- Liao, S. (2003), “ Knowledge management technologies and applications- literature review from 1995 to 2002”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 25, pp. 155-164.
- Liao, S. H. (2000). “Case-based decision support system: architecture for simulating military command and control” , *European Journal of Operational Research*, Vol. 123, pp. 558–567.
- Liao, S. H., & Hu, T. C. (2007). Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: An empirical study of the Taiwan semiconductor industry. *Technovation*, 27(6-7): 402-411
- Liao, S., H., Hu, D. C., Chung, H., Y., (2009) The relationship between leader-member relations, job satisfaction and organizational commitment in international tourist hotels in Taiwan, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.20, Issue
- Liao, J.; Welsch, H.; Stoica, M. (2003). “Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(2), 63-85.
- Lin, H., & Lee, G. (2004). Perceptions of senior managers towards knowledge-sharing behavior. *Management Decisions*, 42(1), 108-25.
- Ling, C, T, N. (2013) “Culture and Trust in Fostering Knowledge-Sharing” *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 9 Issue 4 pp.328-339.
- Linstone, H.A. and Turoff, M. (eds.) (1975) *The Delphi Method Techniques and Applications*. Massachusetts, Reading: Addison-Wesley.
- Lincoln, Y. S. and Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE: Beverly Hills.
- Locke, E.A., (1969), What is job satisfaction? , *Organizational Behavior and Human Performance* Vol. 4, Issue 4, pp 309-336
- Lubit, R. (2001) “Tacit knowledge and knowledge management: the keys to sustainable competitive advantage”, *Organisational Dynamics*, Vol. 29 No. 4, pp. 164-178.
- Lundvall, B.-Å and Johnson, B. (1994), ‘The learning economy’, *Journal of Industry Studies*, Vol. 1, No. 2, December 1994, pp. 23-42
- Lyles M A, Schwenk C R, 1997, « Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures » in Prusak, ed, pp. 51-72.
- Lytras, M. (2003) *Knowledge Management and E-learning*. Papasotiriou Publications, Athens
- M.
- Macintosh A. 1996. Position paper on Knowledge Asset Management. Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburgh, Scotland.
- Madera, J. & Smith, D. B. (2009). The Effects of Leader Negative Emotions on Evaluations of Leadership in a Crisis Situation: The Role of Anger and Sadness. *Leadership Quarterly*, 20, 103-114.
- Mahesh, M. (2003). *performance appraisal methods in manufacturing industries. Review and Suggestions*. Διαθέσιμο σε: <http://www.sbaer.uca.edu/research/swdsi/2003/Papers/089.pdf> (Ανακτήθηκε 2 Ιανουαρίου, 2012).
- Malhotra (2005), “Integrating Knowledge Management Technologies in Organisational Business Processes: getting real time enterprises to deliver real business performance”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 1, 2005 pp. 7-28.
- Malhotra, Y. 2002 Why Knowledge Management Systems Fail? Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises. In C. Holsapple, ed., *Handbook on Knowledge Management* Vol. 1, pp. 577–599. Heidelberg: Springer Verlag.



- Malhotra, Y. (1997), "Knowledge Management in Inquiring Organizations", Proceedings of 3rd Americas Conference on Information Systems, Philosophy of Information Systems Mini-track, Indianapolis, IN< August 15-17, pp. 293-295.
- Malhotra, Y. (1999) a, "Knowledge Management for Organizational White- Waters: An Ecological Framework", Knowledge Management (UK), March 1999, pp. 18-21.
- Malhotra, Y. (2000a), "From Information Management to Knowledge Management: Beyond the "Hi-Tech Hidebound" Systems", Knowledge Management for Information Professional. Medford, N.J.: Information Today Inc, pp. 37-61.
- Malhotra, Y. (2000b), "Knowledge Management for E-business Performance: Advancing Information Strategy to 'Internet Time' ", Information Strategy, The Executive's Journal, vol. 16 (4), Summer, pp. 5-16.
- Malhotra, Y. (2002), "When Best Becomes Worst" Momentum: The Quality Magazine of Australasia, NSW, Australia, September 2002, 29-30.
- Malhotra Y. and Galletta D. F. (2004). Building systems that users want to use. Communications of the ACM; 47(12); pgs 88-94.
- Mangematin, V. y Nesta, L. (1999). "What kind of knowledge can a firm absorb?" International Journal of Technology Management 18, 149–172.
- Marquardt M. (2006). Building the Learning Organization. A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York, Mc Graw Hill.
- Marchington M. and Wilkinson A. (2008) *Human Resource Management at Work*. London, CIPD.
- Marchington M., Carroll M., Grimshaw D., Pass S. and Rubery J. (2009a) *Managing People in Networked Organisations*. London, CIPD.
- Martensson, M. (2000), "A critical review of knowledge management as a management tool", Journal of Knowledge Management, Vol. 4 No3, pp. 204-216.
- Mascitelli (2000) "From experience: harnessing tacit knowledge to achieve breakthrough innovation", Journal of Product Innovation Management, Vol. 17, pp. 179-193
- Matusik & Heeley. (2005) Absorptive Capacity in the Software Industry: Identifying Factors that Affect Knowledge and Knowledge Creation Activities. Journal of Management, Volume 31, No. 4, pp. 549-572.
- Meyer, H.H. 1991. A solution to the performance appraisal feedback enigma. *Academy of Management Executive*, 5, 68-76
- Mayers, P.S. (1996), Knowledge Management and Organisational Design, Butterworth- Heinemann , Boston MA.
- Mayo, A. (1998), "Memory bankers", People Management, Vol. 4 No. 2, 22 January, pp. 34-8.
- McAdam R, McCreedy S. 1999. A critical review of KM models in the learning organization. Knowledge and Process Management 6(3): 91–100.
- McGregor, D., "Leadership and Motivation: Essays", MIT Press, 1966; 1969
- McGregor, D., "The Human Side of Enterprise", McGraw-Hill, 1960; annotated edn, McGraw-Hill, 2006
- McClelland, D. (1995). Identifying Competeinces with behavioral- event interviews. *Psychological science*. 9(5):331-339.
- MacLellan, L. R. (1997) The Tourism and Environment Debate: from Idealism to Cynicism. In Foley, M., Lennon, J. and Maxwell, G. (eds) *Hospitality, Tourism and Leisure Management*, Cassell, London.

- MacLellan, L. R. (1997) The Effectiveness of Sustainable Tourism Policies in Scotland. In Stabler, M. J. (ed) *Tourism and Sustainability: Principles to Practice*, CAB International, Oxford.
- McShane, S. L. and von Glinow, M. A. (2008). *Organizational Behaviour*. 4th Edition, Irwin: McGraw-Hill
- McElroy, M.W. (2000), "Integrating complexity theory, knowledge management and organisational learning", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No 3, pp. 195-203.
- McInerney, C. (2002), "Knowledge Management and the dynamic nature of knowledge", *Journal of The American Society for Information Science and Technology*, Vol. 53, No. 12, pp. 1009-1018.
- McQuail, D. & Windahl, S., (1981), *Communication Models for the Study of Mass Communication*, London: Longman Group UK Limited.
- McKern, B. (1996), "Building management performance for the 21st century", *Practising Manager*, Vol. 17 No. 1, October, pp. 13-18.
- Mentzas, G.N., D. Apostolou, and A. Abecker (2001). Managing Knowledge as a Strategic Resource for Electronic Government, in M. Wimmer (ed) *Knowledge Management in Electronic Government*, KMGov-2001, pp. 84-95, 2nd International Workshop organized by IFIP WG 8.3, May 22-24, 2001, Sienna, Italy.
- Mertins, K., Heisig, P. and Vorbeck, J. (2000) *KM best practices in Europe*, Springer – Verlag, Berlin and Heidelberg GmbH Co.k
- Merrihue, W. V. (1960). *Managing by communication*. New York: McGraw-Hill.
- Messersmith, Jake G. and Rutherford, Matthew W. (2010) "Managing Human resources to achieve new firm growth: A stewardship perspective" *Frontiers of Entrepreneurship Research*: Vol. 30: Iss. 17, Article 1. Available at: <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol30/iss17/1>
- Metcalfe, J.S. (1996) *Technology Strategy in an evolutionary world*. Paper. Centre for Development Technological Leadership. Minnesota University, USA
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Mialaret, G. (1997). *Εισαγωγή στις Επιστήμες της Αγωγής* (μετ.: Ζακοπούλου, Γ.). Αθήνα: Τυπωθήτω, Γιώργος Δαρδανός
- Michailova, S., and Huster, K. (2003), "Knowledge-sharing hostility in Russian firms," *California Management Review*, 45(3): 59-77
- Mill, R.C. and Morisson A.M. (2002) *The Tourist System*, 4th edn, Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque
- Mintzberg, H. (1979), *The structure of organisations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2001a), "The yin and the yang of managing" *Organisational Dynamics*, Vol.29 No 4, Spring, pp.306-312.
- Mintzberg, H. (2001b), "Managing exceptionally" *Organisation Science*, Vol. 12 No 6, pp. 759-771.
- Mische, M.A. (2001), *Strategic Renewal, Organizational Change for Competitive Advantage*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ. A Collaborative Project of the MIT Human Resources Department Job Flexibility Team MIT Center for Work,
- Mathis, R. and Jackson, J. (2006). *Human Resource Management* 11th edition. New York: West Publishing Company.
- Mondy, R. et al. (2002). *Human Resource Management* 8th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Morgan, D.L. (1997). *Focus groups as qualitative research*. California: Sage Publications.

Moteleb A., and Woodman M., (2007) "Notions of Knowledge Management Systems: a Gap Analysis" The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 5, No. 1, pp 55 - 62,

Mowforth, M. and Munt, I. (1998) '*Tourism and Sustainability: New Tourism in the Third World*', Routledge, London.

Mullins, L. J. (1996) *Management and organizational behavior*, 4th ed., Pitman Publishing, UK.

Murray, A., Hanlon, P. (2010) An Investigation into the Stickiness of Tacit Knowledge Transfer. 13th. Annual Conference of the Irish Academy of Management, Cork Institute of Technology, 1-3 September,

N.

Nasution, D., Ostermark, R., (2012), The impact of social pressures, locus of control, and professional commitment on auditors' judgment: Indonesian evidence, *Asian Review of Accounting*, Vol. 20, Issue 2, pp. 163-178

Nattrass, B. and Altomare, M. (1999), *The Natural step for Business, Wealth, Ecology and Evolutionary Corporation*, New Society Publishers, Gabriola Island.

Nemeroff, Wayne F. and Kenneth N. Wexley. (1979) "An Exploration of the Relationships Between Performance Feedback Interview Characteristics and Interview Outcomes as Perceived by Managers and Subordinates." *Journal of Occupational Psychology*, 52: 25-34.

Nelson R. R., and Winter, S. G., (1982), '*An Evolutionary Theory of Economic Change*' Bellknap Cambridge Mass

Nelson, R. & Rosenberg, N., (1993). "Technical Innovation and National Systems," in Richard R. Nelson, ed. *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. Oxford and New York: Oxford University Press, p. 3-21.

Nezafati, N., Afrazeh, A. & Jalali, M. (Μάιος 2009). A dynamic model for measuring knowledge level of organizations based on Nonaka and Takeuchi Model (SECI). *Scientific Research and Essays*. 4(5):531-542.

Nguyen, H.T. and Walker, E.A. (2000) '*A first course in fuzzy logic*', 2nd ed., Chapman and Hall/CRC, Boca Raton, FL.

Nissen, M. E., Kamel, M. N., & Sengupta, K. C. (2000). Integrated analysis and design of knowledge systems and processes. *Information Resources Management Journal*, 13(1), 24-43.

Nissen, M. E. (2002). An extended model of knowledge-flow dynamics. *Communications of the Association for Information Systems*, 8, 251-266.

Nissen, M. E. (2005). Delineating knowledge flows for enterprise knowledge agility. In M.Khosrow-Pour (Ed.), *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Volume 2 Hershey PA: Idea Group Press (2005), 779-785.

Nissen, M. E. (2006a). Dynamic knowledge patterns to inform design: A field study of knowledge stocks and flows in an extreme organization. *Journal of Management Information Systems* 22(3), 225-263.

Nissen, M. E. (2006b). *Harnessing knowledge dynamics: Principled organizational knowing & learning*. Hershey, PA: IRM Press.

Nissen, M. E., & Jennex, M. E. (2005). Editorial preface—Knowledge as a multidimensional concept: A call for action. *International Journal of Knowledge Management*, 1(3), i-v.

Nissen, M. E., & Levitt, R. W. (2004). Agent-based modeling of knowledge dynamics. *Knowledge Management Research & Practice*, 2(3), 169-183

Nonaka, I. (1991), "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, Vol. 69 No. 6, pp. 96-104.

Nonaka, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 5 No. 1, pp. 14-37.

Nonaka, I. and Konno, N. (1998) "The concept of ba: building a foundation for knowledge creation", *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 40-55

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1991) *The knowledge creating company*, Harvard Business Review

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.

Nonaka, I., & Nishiguchi, T. (2001). *Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation*. Oxford: Oxford University Press.

Nooteboom, B., Berger, J., & Noorderhaven, N.G. (2008), Effects of trust and governance on relational risk, in R. Bachmann & A. Zaheer (eds.), *Landmark papers on trust*, reprinted from *Academy of Management Journal*, 1997, vol. 40, no.2: 308-338, forthcoming 2008, Cheltenham UK: Edward Elgar

North, D.C (1990) *Institutional change and economic performance*. New York, Cambridge, Mass.:Belknap

O

O'Dell CA. 1997. A current review of knowledge management best practice. Conference on Knowledge Management and the Transfer of Best Practices. Business Intelligence: London.

Ofek, E., & Savary, M. (2001). Leveraging the Customer Base: Creating Competitive Advantage through Knowledge Management. *Management Science INFORMS*, Vol. 47, No. 11, pp. 1441 – 1456.

Ojo, O. (2009). Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance, *Business Intelligence Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 388-397.

Ortqvist, D., Wincent, J., 2006. Prominent consequences of role stress: a metaanalytic review. *International Journal of Stress Management* 13 (4), 399–422.

Orton, J. D., K. E. Weick. 1990. Loosely coupled systems: a reconceptualization. *Academy of Management Review*. 15: 203-223.

Osterloh, M. and Frey, B.S. (2000). "Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Form". *Organization Science*. Septembre-octobre, Vol. 11, 5, pp. 538-550.

Ould, M., 1995, *Business Processes: Modeling and Analysis for Re-engineering and Improvement*, John Wiley & Sons.

P.

Pavlou, P. A. and El Sawy, O. A. (2011), Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42: 239–273.

Pathirage, C. P., D. G. Amaratunga, and Haigh, R. (2007). Tacit knowledge and organizational performance. *Journal of Knowledge Management* 11(1): 115-126

Perez M. P., Sanchez A. M., Carnicer P. and Jimenez J. V. (2002), "Knowledge tasks and teleworking: a taxonomy model of feasibility adoption", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 272-284.

Perrow, C. (1984) *Normal Accidents: Living with high risk technologies*. New York: Basic Books.

Peshkin, A. (1985). Virtuous subjectivity in the participant observer's, I's. Στο D. Berg και K. K. Smith (Eds.), *Exploring clinical methods for sound research*. (σελ. 124-135). SAGE: Beverly Hills.

Petrash G. 1996. Managing knowledge assets for value. Knowledge-Based Leadership Conference. Linkage Inc.: Boston, October.

- Pettinger, R. (2000). *Mastering Organisational Behaviour*. Houndmills, Hampshire: Macmillan.
- Polanyi, M. (1962), *Personal Knowledge: towards a post critical philosophy*, New York, Harper Torchbooks
- Polanyi, M. (1966), *The tacit dimension*. New York, Anchor Day Books.
- Polanyi, M. (1969) '*Knowing and Being*', Edited with an introduction by Marjorie Grene, University of Chicago Press, Chicago.
- Poon, A., (1994). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, Cab International
- Popper, K., 1962, *The Open Society and Its Enemies* (Princeton, NJ; Princeton University Press)
- Popper, M. and Lipshitz, R. (2000), "Organizational learning: Mechanisms, culture, and feasibility", *Management Learning*, vol. 31, n. 2, p. 181 – 196
- Popper, K. (1976) *Unended Quest: An Intellectual Autobiography* Glasgow: Fontana/Collins.
- Postrel, S.; Rumelt, P. (1992) *Incentives, Routines, and Self-Command*. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 1 Iss. 3, 397-425
- Porter, M.E.(1987) "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, May-June.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) 'The core competence of the corporation', *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp.79–91.
- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004), *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Price Waterhouse Cooper, (2004). *Human Resource Management of Price Waterhouse Coopers*. Διαθέσιμο σε: <http://webh01.ua.ac.be/cas/PDF/ASEAN23.pdf> (Ανακτήθηκε 12 Δεκεμβρίου, 2009).
- Psycharis, Y. and Skayannis, P. (eds) (2008) *The Context, Dynamics and Planning of Urban Development: a collection of papers*. Volos: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Θεσσαλίας
- Puusa, A and Eerikäinen, M. "Is Tacit Knowledge Really Tacit?" *Electronic Journal of Knowledge Management Volume 8 Issue 3 (pp307 - 318)*, available online at [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com)
- Pyka, A. (2002), "Innovation networks in economics: from the incentive-based to the knowledge based approaches", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 5 No. 3, pp. 152-63.
- Pyo, S. (2004), "Knowledge map for tourist destinations-needs and implications", *Tourism Management, trends of creating true wealth*", available at: [www.co-I-l.com](http://www.co-I-l.com)
- Q.
- Qu, H., Zhao, X., (2012), Employees' work-family conflict moderating life and job satisfaction, *Journal of Business Research*, Vol. 65, Issue 1, pp 22–28
- Quintas, P. (2002), "Implications of the division of knowledge for innovation in networks", in de laMothe, J. and Link, A.N. (Eds), *Networks, Alliances and Partnerships in the Innovation Process*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA, pp. 135-63.
- R.
- Reagans, R. and McEvilly, B. (2003) *Network Structure and Knowledge Transfer: the Transfer Problem Revisited*, Working Paper, Columbia University, New York.
- Raftopoulos & Theodosopoulou.(2002) Scale validation methodology. *Archives of Hellenic medicine*, 19(5),577-589.

- Rasmussen, J. (1997). Risk management in a dynamic society: A modelling problem. *Safety Science*, 27, 183–213.
- Reynaud, B. (1995-1997). The properties of routines: tools of decision making and modes of coordination. Working Paper. Non edited.
- Reychav, I., Weisberg, J. (2010) "Bridging intention and behavior of knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 Iss: 2, pp.285 - 300
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163
- Robertson M.M., Courtney T.C. (2001). Office ergonomics: Analyzing the problem and creating solutions. *Professional Safety*, vol. 46, no. 4, pp. 25-31.
- Robbins, S. and Coulter, M. (2004), *Management* (7th ed.), New Jersey: Prentice-Hall, pp. 354-357.
- Rodriguez, A.R. (2002), 'Determining factors in entry choice for international expansion. The case of the Spanish hotel industry', *Tourism Management* 23 : 597-607
- Rogers, A. (2003) *What is the difference? a new critique of adult learning and teaching*, Leicester: NIACE. Very helpful, short discussion that distinguishes between task-conscious or acquisition learning and learning-conscious or formalized learning
- Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L. and Dragonetti, N.C. (1997), *Intellectual Capital ± Navigating in the New Business Landscape*.
- Rosenberg, M.J. (2001). *e-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. New York: McGraw-Hill.
- Rosenfeld, L.B., & Plax T.G., (1977), Clothing as communication. *Journal of Communication*, 27.
- Rowe, G. and Wright, G. (1999) 'The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis', *International Journal of Forecasting* 15 353-375.
- Rubin, J. H. και Rubin, S. I. (1995). *Qualitative interviewing, the art of hearing data*. London: SAGE publications.
- Rumelt, R. (1995). Inertia and Transformation. In: Montgomery, C. (ed). *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Toward a synthesis*. Dordrecht and Boston. Kluwer Academic
- Rutherford, M.W., & Tocher, N. (2009). Perceived acute human resource management problems in small and medium firms: An empirical examination. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33, 455-479.
- S.
- Saint - Onge, H. (1998) "Don't underestimate the role of tacit knowledge", *The Antidote*, Vol. 11.
- Salomann, H., Dous, M., Kolbe, L. and Brenner, W. (2005) "Rejuvenating customer management: how to make knowledge for, from and about customers work", *European Management Journal*, Vol. 23, No. 4, pp. 392 – 403
- Santosus M, Surmacz J (2001). The ABCs of knowledge management, CIO.com, <http://www.cio.com/knowledge/edit/kmabcs.html>. (Accessed 24/4/2010\_
- Sarkar, S. Bandyopadhyay, S. (2009). "Study on Rule based Stemming Patterns and Issues in a Bengali Short Story Based Corpus". *ICON-2009: 7th International Conference on Natural Language Processing*.

- Sarkar M.B., Butler B., Steinfield C., (1995), "Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace", *Journal of Computer Mediated Communication*, 1(3)
- Savioti, P., Melcalfe, J. S. eds. (1991). *Evolutionary Theories of Economic and Technological Change*. Harwood, Switzerland.
- Savioti, P. P.; Melcalfe, J. S. (1991). Present development and trends in evolutionary Economics. In: Savioti, P. P., Melcalfe, J. S. eds. (1991). *Evolutionary Theories of Economic and Technological Change*. Harwood, Switzerland.
- Schaefer, M. (1998), "Eight things communicators should know and do about knowledge management", *Communication World*, Vol. 15 No. 2, p. 26.
- Scharmer, C.O. (2000), "Organizing around not-yet-embodied knowledge", in von Krogh, G., Nonaka, I. and Nishiguchi, T. (Eds), *Knowledge Creation, A Source of Value*, Macmillan Press, London, pp. 36-60.
- Schramm, W., (1954), *How Communication Works*. In Schramm W. (ed.), *The Process and Effects of Mass Communication*, Urbana: University of Illinois Press.
- Schencel, A. & Teigland, R. (2008). Improved organizational performance through communities of practice. *Journal of Knowledge Management*. 12 (1):106-118.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. & Osborn, R. (1998). *Managing Organizational Behavior*. New York: Willey.
- Senge, P. (1990) *The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation*. Doubleday, New York
- Senge, P. (1992). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Business.
- Sepideh, E., Othman, I., Hussin, C., Razak, A. and Darshana, S. "Efficiency of Knowledge Integration in Enterprise Systems Implementation" (2013). *PACIS 2013 Proceedings*. Paper 254.
- Shannon, C. & Weaver, W., (1949), *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana: University of Illinois Press.
- Shaw, G. & Williams, A. (2009) Knowledge transfer and management in tourism organizations: An emerging research agenda. *Tourism Management* 30:325-335
- Silins, H., Mulford, B., Zarins, S., & Bishop, P. (2004). Leadership and organizational learning in Australian secondary schools. In W. Mulford, H. Silins, & K. Leithwood (Eds.), *Educational leadership for organizational learning and improved student outcomes* pp. (217-242).
- Sigala, M. (2004) "Collaborative Supply Chain Management in the airline sector: the role of Global Distribution Systems (GDS)", *Advances in Hospitality and Leisure*, Vol.1 No.1, pp. 103 – 121,
- Sigala, M. (2005) "Integrating Customer Relationship Management in Hotel Operations: managerial and operational implications", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24 No.3, pp. 391 – 413.
- Sigala, M. (2007), "Improving performance through tacit knowledge externalisation and utilisation: preliminary findings from greek hotels",
- Sigala, M. and Chalkiti, K. (2007, in press) "New Service Development: preliminary findings on process development and assessment from the Greek hotels", *Advances in Hospitality and Leisure*,
- Silva, P. (2006), Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, Issue 4, pp 317 - 328
- Simon, H. A. (1977). *The New Science of Management Decision*. Revised ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study in Decision Making Processes in Administrative Organizations*. Free Press. Slegers, D. W., Brake, G. L., Doherty,

- Simonin, B. L. (1997). "The importance of developing collaborative know-how: An empirical test of the learning organization," *Academy of Management Journal*, 40 (5): 1150-1174.
- Simonin, B. L. (1999). "Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: An empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity," *Journal of International Business Studies*, 30 (3): 463-490.
- Singley, M.K. and Anderson, J.R. (1989). *The transfer of cognitive skill*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Slaughter, S. A., & Kirsch, L. J. (2006). The Effectiveness of Knowledge Transfer Portfolios in Software Process Improvement: A Field Study. *Information Systems Research*, 17(3), 301.
- Smith, A.D. (2004), " Knowledge management strategies: a multi-case study", *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 8 No 3, pp. 6-16.
- Smither, J. W. and Walker, A. G. (2004), "Are the characteristics of narrative comments related to improvement in multirater feedback ratings over time?", *Journal of Applied Psychology*, 89, 575–81.
- Snowden, D. (1998) "A framework for creating a sustainable knowledge management programme", in: *THE KNOWLEDGE MANAGEMENT YEARBOOK 1999-2000*, edited by J.W. Cortada and J.A. Woods. pp. 52-64. Oxford: Butterworth Heinemann
- Spender, J.-C. (1996a), "Organizational knowledge, learning, and memory: three concepts in search for a theory", *Journal of Organizational Change*, Vol. 9 No 1, pp. 63-78.
- Spender, J.-C. (1998), "Pluralist epistemology and the knowledge-based theory of the firm", *Organization*, Vol. 5, pp. 233-56.
- Spender, J.C., (1996) "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 45-62.
- Spender, J.; Eden, C. (1998). Introduction. In: Spender, J.; Eden, C. (eds.) *Managerial and organizational cognition: theory, methods and research*. London, SAGE.
- Stapleton, J. (2002). *Executive's Guide to Knowledge Management: The Last Competitive Advantage*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Starbuck, W. H. (1992), "Learning by knowledge-intensive firms", *Journal of Management Studies*, Vol. 29 No 6, pp 713-740.
- Stenmark D. (2002), "Information vs. Knowledge: The Role of Intranets in Knowledge Management", *Proceedings of the IEEE 35th Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*.
- Sternberg, R., Wagner, R., Williams, W., Horvath, J., (1995) "Testing common sense" *American Psychologist* Vol. 50, No. 11 pp. 912-927.
- Stiglitz, J. (1999). "The Financial System, Business Cycles and Growth," *UADE Textos de Discusión* 2\_1999, Instituto de Economía, Universidad Argentina de la Empresa.
- Suchman, L. (1997). Centers of coordination: A case and some themes. In L. B. Resnick, R. Säljö, C. Pontecorvo, & B. Burge (Eds.), *Discourse, tools, and reasoning: Essays on situated cognition* (pp. 41-62). Berlin, Germany: Springer-Verlag
- Sudharatna, Y. & Li, L. (2004), "Learning Organization Characteristics Contributed to its Readiness-to-Change: A Study of the Thai Mobile Phone Service Industry", *Managing Global Transitions*, vol. 2, n. 2, p. 163-178
- Sveiby, K.-E. (1996), "Transfer of knowledge and the information processing professions", *European Management Journal*, Vol. 14 No. 4, pp. 379-88.



Sveiby, K.E. (1996) 'Transfer of knowledge and the information processing professions', *European Management Journal*, Vol. 14, No. 4, pp.379–388.

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

Sveiby, K.E. (2001). What is knowledge management? [online]. Available: [/http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/KnowledgeManagement.html](http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/KnowledgeManagement.html).

Sveiby, K.E. and Lloyd T. (1987), *Managing the knowhow: add value by valuing creativity*, London, Bloomsbury.

Sweeney, E.P. Hardaker, G. (1994) *The Importance of Organizational and National Culture*, *Europe an Business Review*, MCB University Press 94 (5), pp 3-14.

Szulanski. G. (2006). Presumptive Adaptation and the Effectiveness of Knowledge Transfer, *Strategic Management Journal* Vol. 27, N°10, pp 937-957.

Szulanski. G. (2005). *Strategy Process*, *Advances in Strategic Management*, JAI Press.

Szulanski. G. (2004). *Incumbents' Framing: How Three Established Firms Responded to the Emergence of the Internet*, JAI Press

Szulanski, G. (2003) *Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm*, Sage, London.

Szulanski. G. (2002). Getting it Right the Second Time, *Harvard Business Review* Vol. 80, N°1, pp 62-69.

T.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics* (3rd ed.). New York: HarperCollins. Wilkinson, L., & Task Force on Statistical Inference, APA Board of Scientific Affairs. (1999). Statistical methods in psychology journals: Guidelines and explanations. *American Psychologist*, 54, 594-604.

Tabachneck-Schijf, H.J.M., Gaag, L.C. van der, Geenen, P.L., Schrage, M., Loeffen, W.L.A. & Elbers, A.R.W. (2009). Designing a personal digital assistant for early on-site detection of classical swine fever in a pig unit. In P. Evans (Ed.), *Proceedings of the 20th International Pig Veterinary Science Congress*. Durban, South Africa: Congress.

Taylor R.N. (1974). *Journal of Applied Psychology*, Vol 59(4), Aug 1974, p. 420-423

Taylor K. (1997). Knowledge management and human resources. *International Journal of Technology Management* 11(3): 485–491.

Teece, D.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, Iss. 7, 509-533

Teece, D. (2007) "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 28:13 (December 2007), 1319-1350.

TFPL (1999), *Skills for Knowledge Management: A Briefing Paper*, TFPL, London

Thomas, J.C, Kellogg, W.A. and Erickson, T, (2001), "The Knowledge management puzzle: human and social factors in knowledge management", *IBM Systems Journal*, Vol. 40 No 4.

Tidd, J; Bessant, J.; Pavitt, K. 1997. *Managing Innovation*. England, Wiley.

Todorova, G., Durisin, B., (2007). Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review* 32, 774–786

Trochim, W.M. (2006), "The research methods knowledge base, 2<sup>nd</sup> edition" Internet URL page <http://www.socialresearchmethods.net/kb/>, accessed 12/10/2013

Tsai, W., (2001) "Knowledge transfer in intra-organizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5.

Tsai, M.T., Cheng, N. C., (2011), Understanding knowledge sharing between IT professionals – an integration of social cognitive and social exchange theory, *Behaviour & Information Technology*

Tsartas, P., and Lagos, D. 2013. Critical Evaluation of the Greek Tourism Policy. *European Socio-Economic Integration, Innovation, Technology, and Knowledge Management Springer*. (28), pp.203-221.

Tsartas, P., Papatheodorou, A., Stavrinoudis, Th. and Pappas, N. 2011. Business Emerging dynamics in the travel agencies sector: Evidence from Greece. *ACTA Turistica*, 23 (1), pp.49-71.

Tsoukas, H. (2000), "On organizational knowledge and its management: an ethnographic investigation", in Koski, J.T. and Marttila, S. (Eds), *Conference on Knowledge and Innovation*, Helsinki School of Economics and Business Administration, Center for Knowledge and Innovation Research, Helsinki, Finland, pp. 12-30.

Tsoukas, H. and Vladimirou, E. (2001) "What is organizational knowledge?" *Journal of Management Studies*, 38, pp. 973-993

Tu, Q., Vonderembse, M. A., Ragu-Nathan, T. S. & Sharkey, T. W. (2006). Absorptive capacity: Enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices. *Journal of Operations Management*, 24 (5), 692-710.

Tuckman, B. W. (1972). *Conducting educational research*. New York: Harcourt Brace Jovanovich

Tuomi, I. (2002). The future of knowledge management. *Lifelong learning in Europe*, Vol. 2, pp. 69–79.

U

UTPB (2002) Performance Appraisal. The University of Texas of the Permian Basin, U.S.A.

V.

Van der Spek R, Spijkervet A. 1997. Knowledge management: dealing intelligently with knowledge. In *Knowledge Management and its Integrative Elements*, Leibowitz J, Wilcox J (eds). CRC Press: New York.

VanderSpek, R., & Spijkervet (2007) *Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge*, in: J. Liebowitz and L. Wilcox, Eds., *Knowledge Management and Its Integrative Elements* (CRC Press, Boca Raton, FL)

Vera, D. and Crossan, M. (2004) 'Strategic leadership and organizational learning', *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 2, pp.222–240.

Vinding, L. (2006). "Absorptive capacity and innovative performance: a human capital approach". *Economics of Innovation and New Technology* 15,507–517.

Von Hippel, E. (1998). Economics of product development by users: The impact of 'sticky' local information. *Management Science*, 44(5), 629-644

Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 133-153.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

W.

Wagner, J. A. III, & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. New York: Routledge

Wah, C.Y., B. Loh, T. Menkhoff and H. Evers, (2005). Theorizing, Measuring, and Predicting Knowledge Sharing Behavior in Organizations – A Social Capital Approach. in the Proceedings of The 38th Annual Hawaii International Conference on System Science, 3-6 January 2005, Manoa, 252b-252b.

Walsh, J. and Ungson, G.R. (1991) "Organizational Memory," *Academy of Management Review* (16:1), , pp. 57-91.

Walumbwa, F. O., et al., (2011), Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 115, Issue 2, pp 204-213

Wang M., Wu, B., Nian-Shing Chen, K. and Spector, J. M., Connecting Problem-Solving and Knowledge-Construction Processes in a Visualization-Based Learning Environment, *Computers & Education*, Vol.68, 2013, pp.293-306

Wegner, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Wagner J., Hollenbeck J. (2005). *Organizational Behavior. Securing Competitive Advantage*. Routedledge, New York and London

Wegner, E. (1998) 'Communities of Practice. Learning as a social system', *Systems Thinker*, <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge%9garden/cop/lss.shtml>. Accessed December 30, 2009.

Wegner, E., McDermott, R. and Snyder, W.M. (2002), *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Wegner, Etienne (c 2007) 'Communities of practice. A brief introduction'. [<http://www.ewenger.com/theory/>]. Accessed January 14, 2009].

Wherry, R. J.(1977). The past and future of criterion evaluation - *Personnel Psychology*, 1977, 10, 1-7.

Weston, R. & Gore, P. A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The Counseling Psychologist*. 34 (5), 719 – 751.

Widen-Wulff, G. & Suomi, R. (2003). Building a Knowledge Sharing Company – Evidence From the Finnish Insurance Industry. *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences*.

Widen-Wulff, G. & Suomi, R. (2007). Utilization of Information Resources for Business Success: The Knowledge Sharing Model. *Information Resources Management Journal*. 20(1):46-67.

Wiig, K. M. (1994). *Knowledge management. The central management focus for intelligent-acting organization*. Arlington: Schema Press.

Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*, Vol. 13, No. 1, pp. 1–14.

Wiig, K. M. (2000). Knowledge management: An emerging discipline rooted in a long history. In C. Despres, & D. Chauvel (Eds.), *Knowledge horizons: The present and the promise of knowledge management*. New York: Butterworth-Heinemann.

Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations: Thinking about thinking—How people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington, TX: Schema Press.

Wiig, K. M. (1999). What future knowledge management users may expect. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 155.

Wiig, K.M (2004) „People-focused knowledge management: how effective decision making leads to corporate success”, Butterworth-Heinemann.

Winter, N. (1994). Organizing for continuous Improvement: Evolutionary theory meets the quality revolution. In: Baum, J.; Sigh, J. (eds.). *Evolutionary Dynamics of Organizations*. New York, Oxford University Press.

Winter, S. (1995a). Four Rs of profitability: rents, resources, routines and replication. In: Montgomery, C. (ed.). *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Toward a synthesis*. Dordrecht and Boston. Kluwer Academic

Winter, S. (1995) 'Organizing for continuous improvement', in Cohen, M. and Sproull, L.S. (Eds.): *Organizational Learning*, Sage, London, pp.460–483.

WTO 2001 Tourism After 11 September 2001. Analysis, Remedial Actions and Prospects. World Tourism Organization, Madrid.

Wolpin, J., Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1991). Is job satisfaction an antecedent or a consequence of psychology burnout? *Human Relations*, **44**(2), 193–209

Wu, S. (2010). Impact of Environmental Uncertainty on Human Resource Flexibility. *International Proceedings of Economics Development and Research. Economics, Business, Innovation*. Επιμέλεια από Ταο, F. Kuala Lumpur, Malaysia: IACSIT Press.

Wu, W. and Lee, Y. (August 2012). Absorptive Capacity and MNC Knowledge Transfer: The Organizational Behavior Perspective. *International Business & Economics Research Journal*. Vol 11(8), pp943-950.

Worthington, I., Britton, C. and Rees, A., *Business Economics: Blending Theory and Practice*, 2<sup>nd</sup> edition, Financial Times/Prentice Hall, 2005, esp. Chapter 15.

Y.

Yang, J.-T. (2004a). Qualitative knowledge capturing and organizational learning: Two case studies in Taiwan hotels. *Tourism Management*, Vol. 25, pp. 421–428.

Yang, J.-T. (2004b). Job-related knowledge sharing: Comparative case studies. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No 3, pp. 118–126.

Yang, J.-T., & Wan, C.-S. (2004). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*, Vol. 25, pp. 593–601.

Yang, J. B., J. Liu, D. L. Xu, J. Wang and H. W. Wang (2007). "Optimization models for training belief-rule-based systems." *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics - Part A: Systems and Humans* 37(4): 569-585.

Yang J. B., Xu, D. L., Xie X. L. and Maddulapalli, A.K (2010) "Multicriteria evidential reasoning decision modelling and analysis – prioritising voices of customer", *Journal of the Operational Research Society*,

Yang, J.-T. (2007). Knowledge sharing: investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management*, 28, 530–543.

Yaniv, E. and Brock, D. (2008) "Replication strategies, knowledge and attention: A study of coffee chains"

Yu, S-H, Kim, Y-G, & Kim, M-Y. (2004). Linking organizational knowledge management drivers to knowledge management performance: An exploratory study. In *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS36*. IEEE Computer Society.

Z.

Zahra, S. A. and George, G. (2002) "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension," *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 2, pp. 185-203

Zander, U., B. Kogut. (1995). Knowledge and speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organ. Sci.* 6 6-92

Zhou, Y. (2004) "An empirical study of shop floor tacit knowledge acquisition in Chinese manufacturing enterprises", *International journal of industrial ergonomics*, Vol. 34, pp. 249-261 ([www.voght.com/cgi-bin/pywiki? KnowledgeMapping](http://www.voght.com/cgi-bin/pywiki?KnowledgeMapping) April 8,2002).

Zampetakis L. (2007). Gender differences in middle managers' entrepreneurial behavior. *Working Paper. Technical University of Crete, Dep. Of Production Engineering & Management.*

Zarraga, C., Garcia- Falcon, J. (2003) "Factors favoring knowledge management in work teams" *Journal of Knowledge Management*, 7 (2): 81- 96

Zolla, M. & Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

## Ελληνική βιβλιογραφία

- Αλεξόπουλος, Δ. Σ. (2004). *Ψυχομετρία: ιστορία, θεωρίες και γενικές αρχές*. Αθήνα: *Ελληνικά Γράμματα*.
- Ζαφειρόπουλος, Κ., (2012). *Ποσοτική Εμπειρική Έρευνα και Δημιουργία Στατιστικών Μοντέλων*. Εκδόσεις Κριτική ISBN: 9789602187692
- Θεριος, Ν. (2003). *Συσχέτιση των ικανοτήτων γνώσης και της απόδοσης των επιχειρήσεων*. *Σπουδαί*. 3(3):75-108.
- Κάντας Α., (1998), *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Κίνητρα – επαγγελματική ικανοποίηση – Ηγεσία*, *Ελληνικά Γράμματα*, Αθήνα
- Κοκκώσης Χ. (2011) *Η διαχείριση και η εικόνα (branding) των τουριστικών προορισμών'* Στο Ε. Π. Δημητριάδης, Γ. Καυκαλάς και Κ. Τσουκαλά (επιμ.) *Πόλεως λόγος* (Τιμητικός τόμος για τον καθηγητή Α.-Φ. Λαγόπουλο), University Studio Press, Θεσσαλονίκη, σελ. 295-302.
- Κοροβίνης, Β. & Ζιάκας, Θ. (1998). *Αναζητώντας μια θεωρία για το έθνος*. Αθήνα: Εκάτη.
- Χυτήρης Λ., (2006), *Μάνατζμεντ – Αρχές & ιοίκησης Επιχειρήσεων*, Interbooks, Αθήνα
- Κυριαζή, Ν. (1998). *Η κοινωνιολογική έρευνα, κριτική επισκόπηση των μεθόδων και τεχνικών*. Αθήνα: Ελληνικές Επιστημονικές Εκδόσεις
- Μπαμπινιώτης, Γ. & Νανόπουλος, Δ. (2010). *Απ' την κοσμογονία στη γλωσσογονία*. Αθήνα: Καστανιώτης
- Μπουραντάς Δ., (2002) *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Πελαγίδης, Θ., (1997) *Η διεθνοποίηση της ελληνικής βιομηχανίας: ευελιξία και αναδιάρθρωση*, Εξάντας
- Χυτήρης, Λ., (1996), «*Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*», Interbooks, Αθήνα
- Φύλιας, Β. (1993). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία και τεχνικές των κοινωνικών ερευνών*

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΙΝΑΚΩΝ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑΣ**

	B1	B3	B4	B5	B6	B7
Έγκυρα	598	598	598	598	598	598
Απώλεια δεδομένων	0	0	0	0	0	0
Mean	4,00	3,78	3,60	3,65	3,88	3,80
Median	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Τυπική απόκλιση	,804	,967	1,137	1,126	,943	,862
Κανονικότητα	-,491	-,397	-,264	-,394	-,701	-,602
Τυπικό λάθος	,100	,100	,100	,100	,100	,100
Καν/τητα						
Κύρτωση	-,230	-,652	-,954	-,735	,208	,153
Τυπικό λάθος κύρτωσης	,200	,200	,200	,200	,200	,200
Ελάχιστη τιμή	1	1	1	1	1	1
Μέγιστη τιμή	5	5	5	5	5	5

**ΠΙΝΑΚΑΣ 10 ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Cronbach's Alpha	N of Items
,939	6



ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑΣ

<b>Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους στην επιχείρηση όπου εργάζομαι</b>				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ	25	4,2	4,2	4,2
Ουδέτερα	117	19,6	19,6	23,7
Συμφωνώ	287	48,0	48,0	71,7
Συμφωνώ απόλυτα	169	28,3	28,3	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	
<b>Διατηρώ φιλικές σχέσεις με τους άλλους συναδέλφους μου</b>				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	3	,5	,5	,5
Διαφωνώ	64	10,7	10,7	11,2
Ουδέτερα	149	24,9	24,9	36,1
Συμφωνώ	227	38,0	38,0	74,1
Συμφωνώ απόλυτα	155	25,9	25,9	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	
<b>Είμαι πρόθυμος να προσφέρω τη βοήθειά μου σε άλλους</b>				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	16	2,7	2,7	2,7
Διαφωνώ	97	16,2	16,2	18,9
Ουδέτερα	169	28,3	28,3	47,2
Συμφωνώ	147	24,6	24,6	71,7
Συμφωνώ απόλυτα	169	28,3	28,3	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	
<b>Είμαι πρόθυμος να συνεργαστώ με άλλους κατά την επιτέλεση των καθηκόντων μου</b>				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	20	3,3	3,3	3,3
Διαφωνώ	79	13,2	13,2	16,6
Ουδέτερα	165	27,6	27,6	44,1
Συμφωνώ	163	27,3	27,3	71,4
Συμφωνώ απόλυτα	171	28,6	28,6	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	

---

**Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στην επιχείρηση**

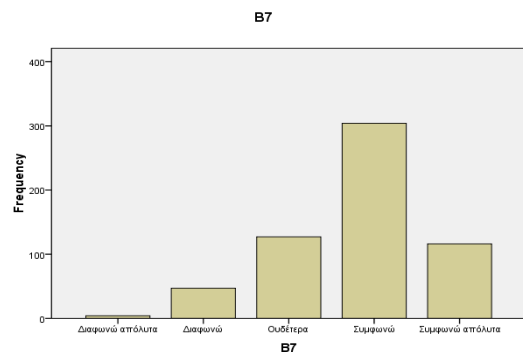
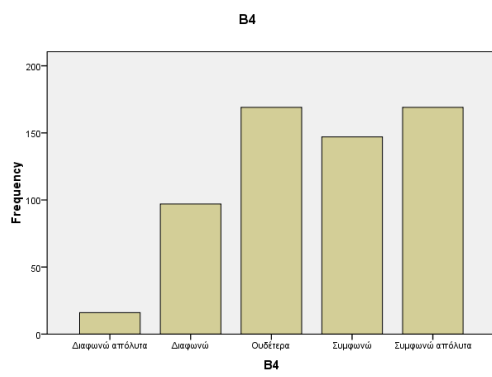
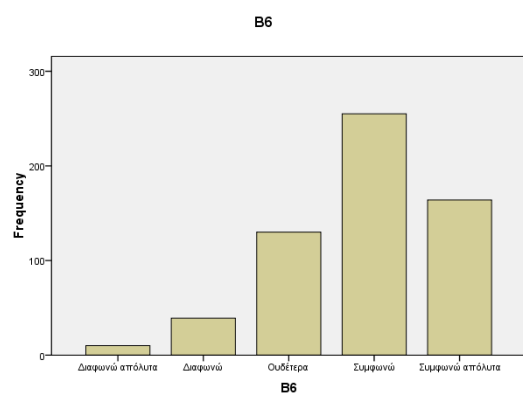
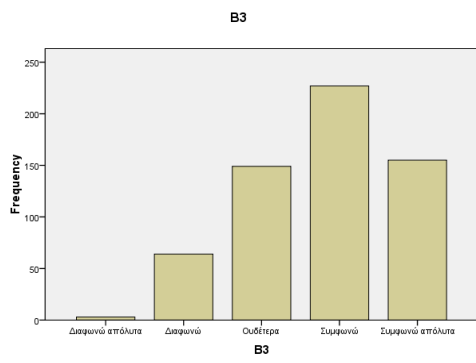
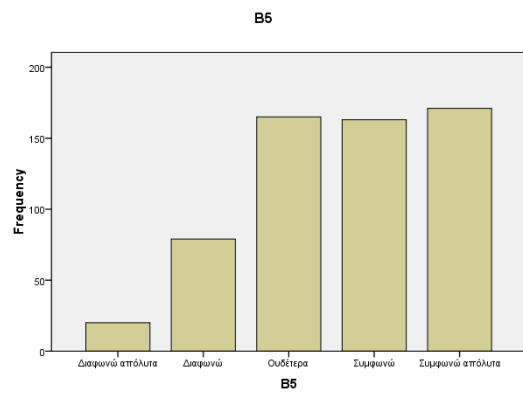
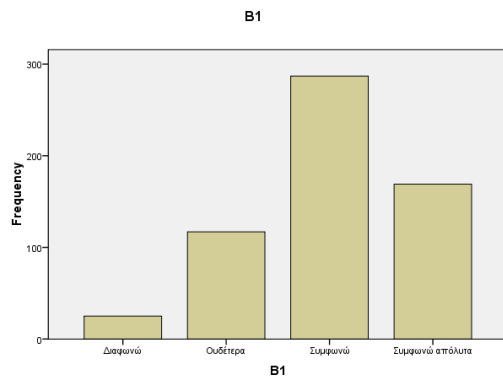
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	10	1,7	1,7	1,7
Διαφωνώ	39	6,5	6,5	8,2
Ουδέτερα	130	21,7	21,7	29,9
Συμφωνώ	255	42,6	42,6	72,6
Συμφωνώ απόλυτα	164	27,4	27,4	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	

**Σε γενικές γραμμές, έχω καλές και στενές σχέσεις με τους συναδέλφους μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	4	,7	,7	,7
Διαφωνώ	47	7,9	7,9	8,5
Ουδέτερα	127	21,2	21,2	29,8
Συμφωνώ	304	50,8	50,8	80,6
Συμφωνώ απόλυτα	116	19,4	19,4	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	

---

**ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΚΥΡΤΟΤΗΤΑ- ΑΣΥΜΜΕΤΡΙΑ**



ΠΙΝΑΚΑΣ 13 ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

	C1	C2	C4	C6
Έγκυρα	598	598	598	598
Απώλεια δεδομένων	0	0	0	0
Mean	3,99	3,79	4,22	4,14
Median	4,00	4,00	4,00	4,00
Τυπική απόκλιση	,870	,903	,807	,812
Κανονικότητα	-,954	-,429	-1,074	-1,042
Τυπικό λάθος	,100	,100	,100	,100
Καν/τητας				
Κύρτωση	1,094	-,289	1,194	1,605
Τυπικό λάθος κύρτωσης	,200	,200	,200	,200
Ελάχιστη τιμή	1	1	1	1
Μέγιστη τιμή	5	5	5	5

ΠΙΝΑΚΑΣ 14: ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Cronbach's Alpha	N of Items
,773	5

ΠΙΝΑΚΑΣ 15: ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

**Η επιχείρηση επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	8	1,3	1,3	1,3
	Διαφωνώ	32	5,4	5,4	6,7
	Ουδέτερα	86	14,4	14,4	21,1
	Συμφωνώ	306	51,2	51,2	72,2
	Συμφωνώ απόλυτα	166	27,8	27,8	100,0
	Σύνολο	598	100,0	100,0	

**Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στην επιχείρηση, είναι λειτουργικό.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	,7	,7	,7
	Διαφωνώ	47	7,9	7,9	8,5
	Ουδέτερα	156	26,1	26,1	34,6
	Συμφωνώ	257	43,0	43,0	77,6
	Συμφωνώ απόλυτα	134	22,4	22,4	100,0
	Σύνολο	598	100,0	100,0	

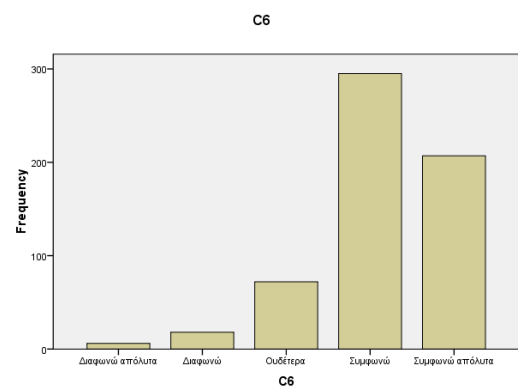
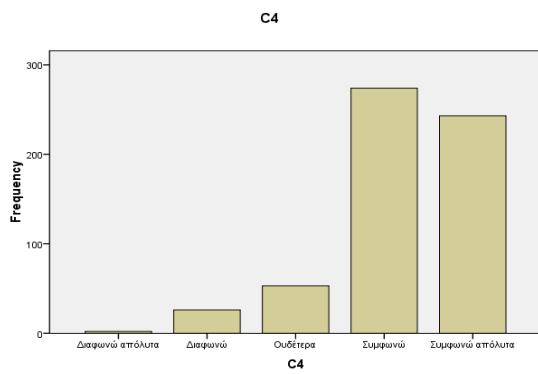
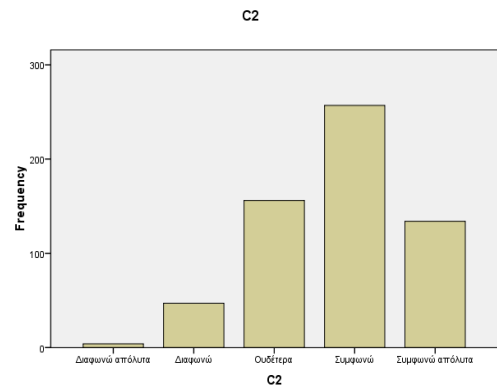
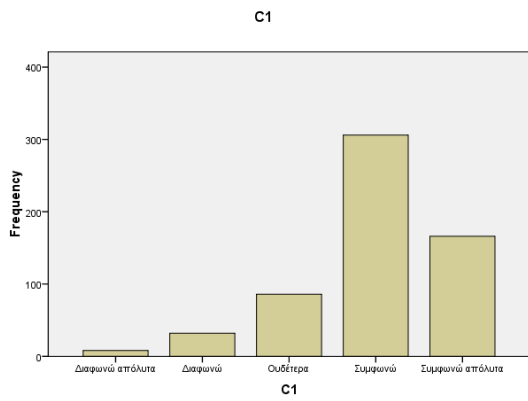
**Γνωρίζω σε ποιόν συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	,3	,3	,3
	Διαφωνώ	26	4,3	4,3	4,7
	Ουδέτερα	53	8,9	8,9	13,5
	Συμφωνώ	274	45,8	45,8	59,4
	Συμφωνώ απόλυτα	243	40,6	40,6	100,0
	Σύνολο	598	100,0	100,0	

**Οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	6	1,0	1,0	1,0
	Διαφωνώ	18	3,0	3,0	4,0
	Ουδέτερα	72	12,0	12,0	16,1
	Συμφωνώ	295	49,3	49,3	65,4
	Συμφωνώ απόλυτα	207	34,6	34,6	100,0
	Σύνολο	598	100,0	100,0	

**ΠΙΝΑΚΑΣ 16: ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΥΡΤΟΤΗΤΑΣ - ΑΣΣΥΜΕΤΡΙΑΣ**



**ΠΙΝΑΚΑΣ 17: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

	D1	D6	D7	D8	D9	D10	D11
Έγκυρα	598	598	598	598	598	598	598
Απώλεια δεδομένων	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,82	3,37	3,51	3,63	3,74	3,28	3,83
Median	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
Τυπική απόκλιση	,904	1,374	1,285	1,18	1,146	1,331	,837
Κανονικότητα	-,513	-,180	-,548	-,43	-,582	-,172	-,196
Τυπικό λάθος	,100	,100	,100	,100	,100	,100	,100
Καν/τητας							
Κύρτωση	-,311	-1,287	-,867	-,94	-,623	-1,204	-,591
Τυπικό λάθος κύρτωσης	,200	,200	,200	,200	,200	,200	,200
Ελάχιστη τιμή	1	1	1	1	1	1	1
Μέγιστη τιμή	5	5	5	5	5	5	5

**ΠΙΝΑΚΑΣ 18: ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Cronbach's Alpha	N of Items
,959	7

ΠΙΝΑΚΑΣ 19: ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

**Αναζητά διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την επίλυση προβλημάτων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	2	,3	,3	,3
Διαφωνώ	56	9,4	9,4	9,7
Ουδέτερα	127	21,2	21,2	30,9
Συμφωνώ	275	46,0	46,0	76,9
Συμφωνώ απόλυτα	138	23,1	23,1	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	

**Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	58	9,7	9,7	9,7
Διαφωνώ	131	21,9	21,9	31,6
Ουδέτερα	129	21,6	21,6	53,2
Συμφωνώ	91	15,2	15,2	68,4
Συμφωνώ απόλυτα	189	31,6	31,6	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	

**Βοηθά τους υφισταμένους να εξετάζουν τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	54	9,0	9,0	9,0
Διαφωνώ	102	17,1	17,1	26,1
Ουδέτερα	79	13,2	13,2	39,3
Συμφωνώ	209	34,9	34,9	74,2
Συμφωνώ απόλυτα	154	25,8	25,8	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	

**Εστιάζει στην ενθάρρυνση και στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων και της δημιουργικότητας των υφισταμένων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	21	3,5	3,5	3,5
Διαφωνώ	114	19,1	19,1	22,6
Ουδέτερα	107	17,9	17,9	40,5
Συμφωνώ	182	30,4	30,4	70,9
Συμφωνώ απόλυτα	174	29,1	29,1	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	



---

**Ενθαρρύνει τα μεμονωμένα άτομα να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώσεις και πληροφορίες σε ολόκληρη την επιχείρηση**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	21	3,5	3,5	3,5
Διαφωνώ	82	13,7	13,7	17,2
Ουδέτερα	120	20,1	20,1	37,3
Συμφωνώ	186	31,1	31,1	68,4
Συμφωνώ απόλυτα	189	31,6	31,6	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	

**Ενδιαφέρεται για τη ζωή των εργαζομένων**

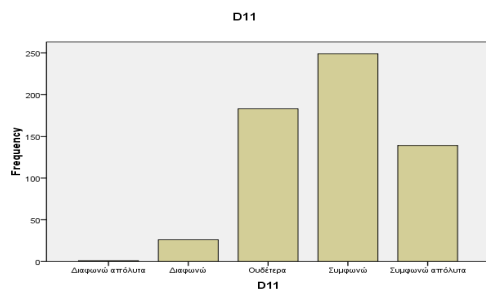
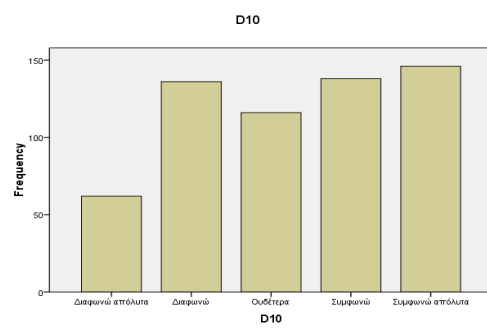
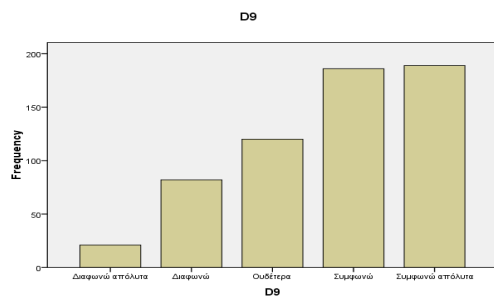
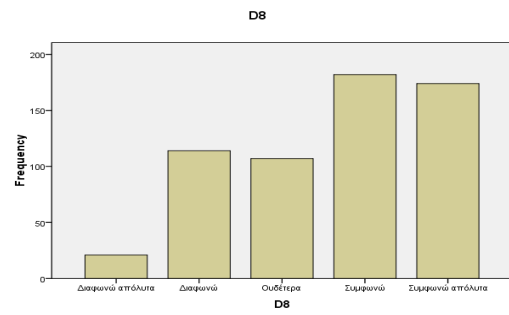
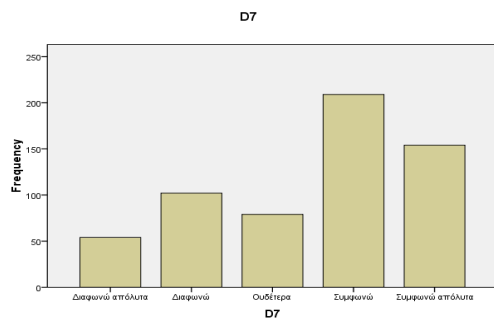
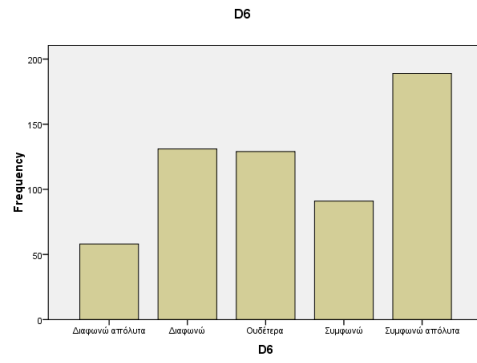
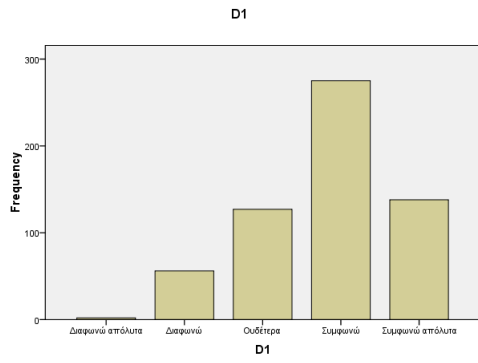
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	62	10,4	10,4	10,4
Διαφωνώ	136	22,7	22,7	33,1
Ουδέτερα	116	19,4	19,4	52,5
Συμφωνώ	138	23,1	23,1	75,6
Συμφωνώ απόλυτα	146	24,4	24,4	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	

**Δείχνει την ικανότητά του να οικοδομεί καλές σχέσεις με άλλους**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	1	,2	,2	,2
Διαφωνώ	26	4,3	4,3	4,5
Ουδέτερα	183	30,6	30,6	35,1
Συμφωνώ	249	41,6	41,6	76,8
Συμφωνώ απόλυτα	139	23,2	23,2	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	

---

**ΠΙΝΑΚΑΣ 20: ΚΥΡΤΟΤΗΤΑ- ΑΣΣΥΜΕΤΡΙΑ**



**ΠΙΝΑΚΑΣ 21: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ "ΛΗΨΗ ΓΝΩΣΗΣ"**

	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Έγκυρα	598	598	598	598	598	598
Απώλεια δεδομένων	0	0	0	0	0	0
Mean	4,16	3,74	4,03	3,76	3,62	3,94
Median	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Τυπική απόκλιση	,794	1,036	,797	1,007	1,014	,929
Κανονικότητα	-,677	-,386	-,697	-,506	-,340	-,771
Τυπικό λάθος	,100	,100	,100	,100	,100	,100
Καν/τητας						
Κύρτωση	-,077	-,821	,294	-,476	-,524	,189
Τυπικό λάθος κύρτωσης	,200	,200	,200	,200	,200	,200
Ελάχιστη τιμή	2	1	2	1	1	1
Μέγιστη τιμή	5	5	5	5	5	5

	E7	E8	E9
Έγκυρα	598	598	598
Απώλεια δεδομένων	0	0	0
Mean	3,70	3,79	4,10
Median	4,00	4,00	4,00
Τυπική απόκλιση	1,233	1,090	,718
Κανονικότητα	-,426	-,547	-,723
Τυπικό λάθος	,100	,100	,100
Καν/τητας			
Κύρτωση	-1,050	-,674	1,176
Τυπικό λάθος κύρτωσης	,200	,200	,200
Ελάχιστη τιμή	1	1	1
Μέγιστη τιμή	5	5	5

**ΠΙΝΑΚΑΣ 22: ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΞΙΟΠΤΙΑΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΛΗΨΗ ΓΝΩΣΗΣ**

Cronbach's	N of Items
Alpha	
,940	9

ΠΙΝΑΚΑΣ 23: ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΛΗΨΗ ΓΝΩΣΗΣ

**Αναζητώ πληροφορίες στο αντικείμενο της εργασίας μου και τις απομνημονεύω, για να τις χρησιμοποιήσω στο μέλλον**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	19	3,2	3,2	3,2
	Ουδέτερα	91	15,2	15,2	18,4
	Συμφωνώ	263	44,0	44,0	62,4
	Συμφωνώ απόλυτα	225	37,6	37,6	100,0
	Σύνολο	598	100,0	100,0	

**Ζητώ από τους συναδέλφους μου, να μοιραστούν μαζί μου τις εμπειρίες τους σε εργασιακά θέματα**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	,8	,8	,8
	Διαφωνώ	81	13,5	13,5	14,4
	Ουδέτερα	144	24,1	24,1	38,5
	Συμφωνώ	201	33,6	33,6	72,1
	Συμφωνώ απόλυτα	167	27,9	27,9	100,0
	Σύνολο	598	100,0	100,0	

**Γνωρίζω σε ικανοποιητικό βαθμό το πως λειτουργεί το τμήμα όπου εργάζομαι**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	32	5,4	5,4	5,4
	Ουδέτερα	84	14,0	14,0	19,4
	Συμφωνώ	314	52,5	52,5	71,9
	Συμφωνώ απόλυτα	168	28,1	28,1	100,0
	Σύνολο	598	100,0	100,0	

**Είμαι σε θέση να εφαρμόσω με επιτυχία όσα έχω μάθει από τους συναδέλφους μου.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	8	1,3	1,3	1,3
	Διαφωνώ	69	11,5	11,5	12,9
	Ουδέτερα	136	22,7	22,7	35,6
	Συμφωνώ	230	38,5	38,5	74,1
	Συμφωνώ απόλυτα	155	25,9	25,9	100,0
	Σύνολο	598	100,0	100,0	

**Συνήθως ανανεώνω τις δεξιότητες και τις γνώσεις μου συμμετέχοντας σε σεμινάρια, εργαστήρια, προγράμματα κατάρτισης**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	12	2,0	2,0	2,0
	Διαφωνώ	72	12,0	12,0	14,0
	Ουδέτερα	177	29,6	29,6	43,6
	Συμφωνώ	209	34,9	34,9	78,6
	Συμφωνώ απόλυτα	128	21,4	21,4	100,0
	Σύνολο	598	100,0	100,0	

**Έχω τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της εργασίας μου**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	6	1,0	1,0	1,0
	Διαφωνώ	46	7,7	7,7	8,7
	Ουδέτερα	101	16,9	16,9	25,6
	Συμφωνώ	267	44,6	44,6	70,2
	Συμφωνώ απόλυτα	178	29,8	29,8	100,0
	Σύνολο	598	100,0	100,0	

**Απέκτησα πολλές επαγγελματικές γνώσεις παρατηρώντας τους εμπειρότερους συναδέλφους μου.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	22	3,7	3,7	3,7
	Διαφωνώ	99	16,6	16,6	20,2
	Ουδέτερα	140	23,4	23,4	43,6
	Συμφωνώ	111	18,6	18,6	62,2
	Συμφωνώ απόλυτα	226	37,8	37,8	100,0
	Σύνολο	598	100,0	100,0	

**Επικοινωνώντας με εμπειρότερους συναδέλφους, απέκτησα νέες γνώσεις και δεξιότητες .**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	11	1,8	1,8	1,8
	Διαφωνώ	81	13,5	13,5	15,4
	Ουδέτερα	122	20,4	20,4	35,8
	Συμφωνώ	193	32,3	32,3	68,1
	Συμφωνώ απόλυτα	191	31,9	31,9	100,0
	Σύνολο	598	100,0	100,0	

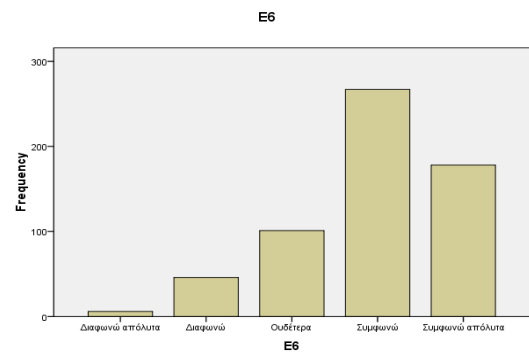
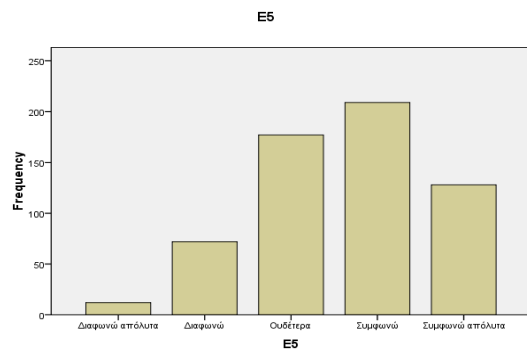
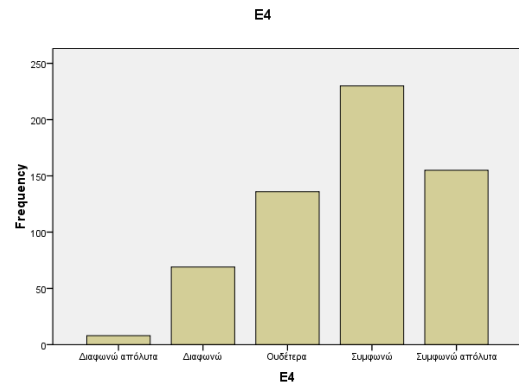
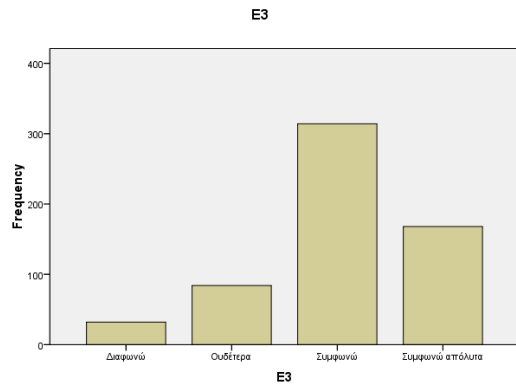
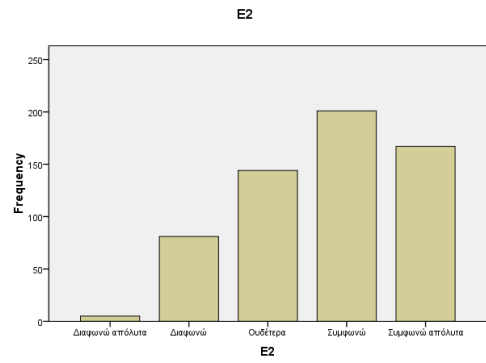
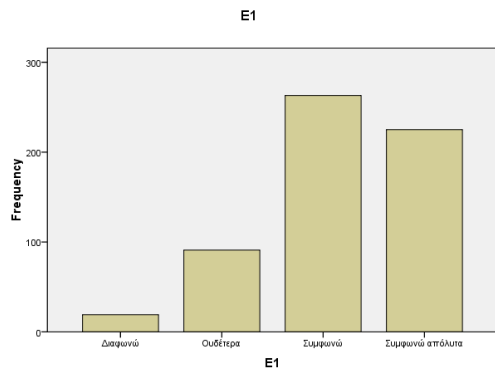
---

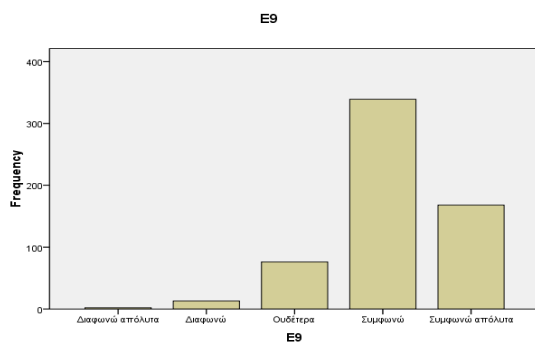
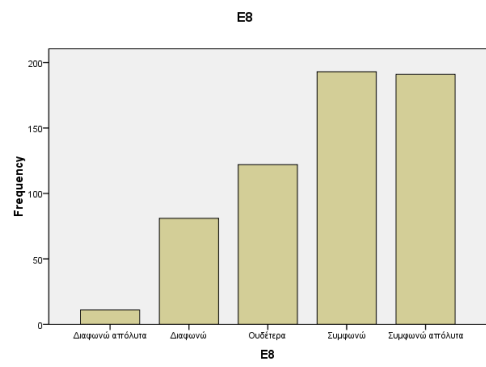
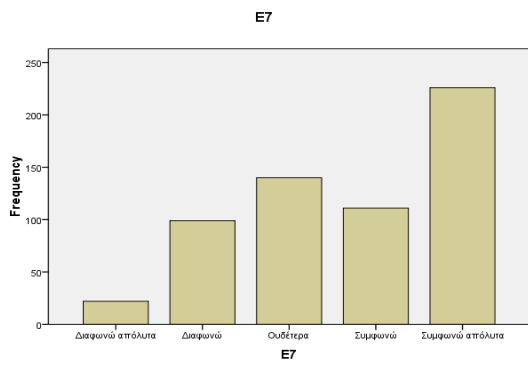
**Γνωρίζω σε ικανοποιητικό βαθμό το πώς λειτουργεί η επιχείρηση.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	,3	,3	,3
	Διαφωνώ	13	2,2	2,2	2,5
	Ουδέτερα	76	12,7	12,7	15,2
	Συμφωνώ	339	56,7	56,7	71,9
	Συμφωνώ απόλυτα	168	28,1	28,1	100,0
	Σύνολο	598	100,0	100,0	

---

ΠΙΝΑΚΑΣ 24: ΚΥΡΤΩΤΗΤΑ ΑΣΣΥΜΕΤΡΙΑ







ΠΙΝΑΚΑΣ 25: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ "ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΓΝΩΣΗΣ"

		Statistics					
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6
Εγκυρα		598	598	598	598	598	598
Απώλεια δεδομένων		0	0	0	0	0	0
Mean		3,94	3,48	3,37	3,31	3,34	3,42
Median		4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00
Τυπική απόκλιση		,919	1,157	1,286	1,381	1,348	1,313
Κανονικότητα		-,759	-,210	-,142	-,219	-,328	-,625
Τυπικό λάθος		,100	,100	,100	,100	,100	,100
Καν/τητας							
Κύρτωση		,224	-1,007	-1,208	-1,243	-1,091	-,722
Τυπικό λάθος κύρτωσης		,200	,200	,200	,200	,200	,200
Ελάχιστη τιμή		1	1	1	1	1	1
Μέγιστη τιμή		5	5	5	5	5	5

		Statistics			
		Z7	Z8	Z9	Z10
Εγκυρα		598	598	598	598
Απώλεια δεδομένων		0	0	0	0
Mean		3,64	3,76	4,03	3,93
Median		4,00	4,00	4,00	4,00
Τυπική απόκλιση		1,143	1,025	,873	,967
Κανονικότητα		-,788	-,703	-,776	-,632
Τυπικό λάθος		,100	,100	,100	,100
Καν/τητας					
Κύρτωση		-,036	,123	,551	-,213
Τυπικό λάθος κύρτωσης		,200	,200	,200	,200
Ελάχιστη τιμή		1	1	1	1
Μέγιστη τιμή		5	5	5	5

ΠΙΝΑΚΑΣ 26: ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ "ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΓΝΩΣΗΣ"

Cronbach's	N of Items
Alpha	
,965	10

ΠΙΝΑΚΑΣ 27: ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ "ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΓΝΩΣΗΣ"

**Εκφράζω πολλές απόψεις και σκέψεις για τα υπό συζήτηση θέματα στις συνεδριάσεις της εταιρείας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	6	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	44	7,4	7,4	8,4
Ουδέτερα	104	17,4	17,4	25,8
Συμφωνώ	271	45,3	45,3	71,1
Συμφωνώ απόλυτα	173	28,9	28,9	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	

**Μεταφέρω επαγγελματικές γνώσεις και εμπειρογνωμοσύνη στους συναδέλφους μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	20	3,3	3,3	3,3
Διαφωνώ	121	20,2	20,2	23,6
Ουδέτερα	151	25,3	25,3	48,8
Συμφωνώ	162	27,1	27,1	75,9
Συμφωνώ απόλυτα	144	24,1	24,1	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	

**Μεταφέρω προσωπικές εμπειρίες στους συναδέλφους μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	40	6,7	6,7	6,7
Διαφωνώ	144	24,1	24,1	30,8
Ουδέτερα	130	21,7	21,7	52,5
Συμφωνώ	124	20,7	20,7	73,2
Συμφωνώ απόλυτα	160	26,8	26,8	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	

**Ανταλλάσσω νέες ιδέες με τους συναδέλφους μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	73	12,2	12,2	12,2
Διαφωνώ	122	20,4	20,4	32,6
Ουδέτερα	114	19,1	19,1	51,7
Συμφωνώ	125	20,9	20,9	72,6
Συμφωνώ απόλυτα	164	27,4	27,4	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	

**Ανταλλάσσω πολλές νέες μεθόδους εκτέλεσης των εργασιών με τους συναδέλφους μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	75	12,5	12,5	12,5
Διαφωνώ	98	16,4	16,4	28,9
Ουδέτερα	123	20,6	20,6	49,5
Συμφωνώ	150	25,1	25,1	74,6
Συμφωνώ απόλυτα	152	25,4	25,4	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	

**Συνήθως πειραματίζομαι με τη νέα γνώση**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	87	14,5	14,5	14,5
Διαφωνώ	52	8,7	8,7	23,2
Ουδέτερα	110	18,4	18,4	41,6
Συμφωνώ	220	36,8	36,8	78,4
Συμφωνώ απόλυτα	129	21,6	21,6	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	

**Έχω τροποποιήσει την καθημερινή μου εργασία, εντάσσοντας ό,τι χρήσιμο έχω μάθει από τους άλλους, για να αποδώ καλύτερα**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	44	7,4	7,4	7,4
Διαφωνώ	49	8,2	8,2	15,6
Ουδέτερα	124	20,7	20,7	36,3
Συμφωνώ	241	40,3	40,3	76,6
Συμφωνώ απόλυτα	140	23,4	23,4	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	

**Έχω επιτύχει σημαντικές βελτιώσεις στις εργασιακές μου επιδόσεις**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	21	3,5	3,5	3,5
Διαφωνώ	44	7,4	7,4	10,9
Ουδέτερα	145	24,2	24,2	35,1
Συμφωνώ	236	39,5	39,5	74,6
Συμφωνώ απόλυτα	152	25,4	25,4	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	

---

**Όταν αναλαμβάνω πρωτοβουλία, αυτή είναι πάντοτε αποτελεσματική**

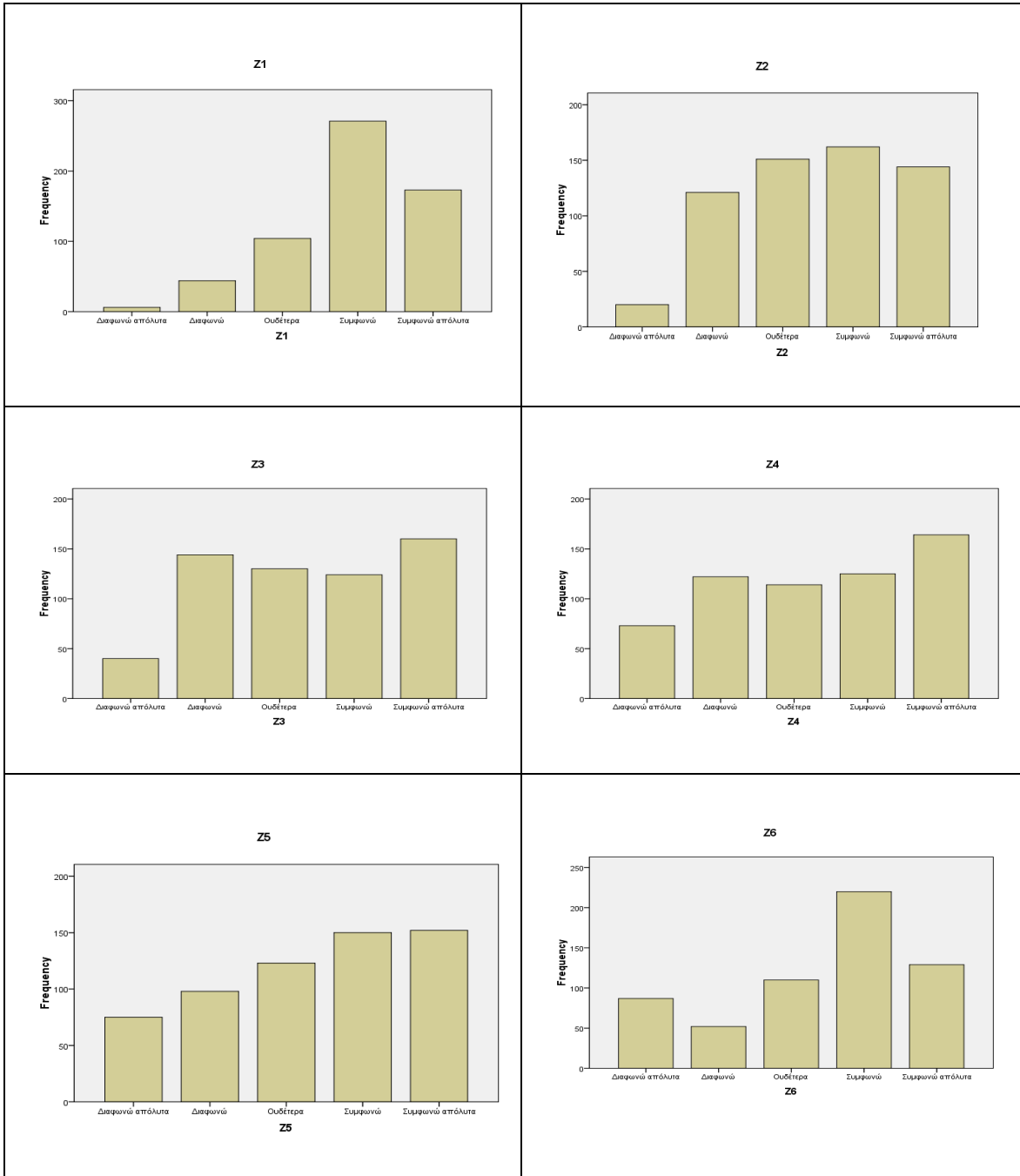
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	7	1,2	1,2	1,2
Διαφωνώ	19	3,2	3,2	4,3
Ουδέτερα	119	19,9	19,9	24,2
Συμφωνώ	255	42,6	42,6	66,9
Συμφωνώ απόλυτα	198	33,1	33,1	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	

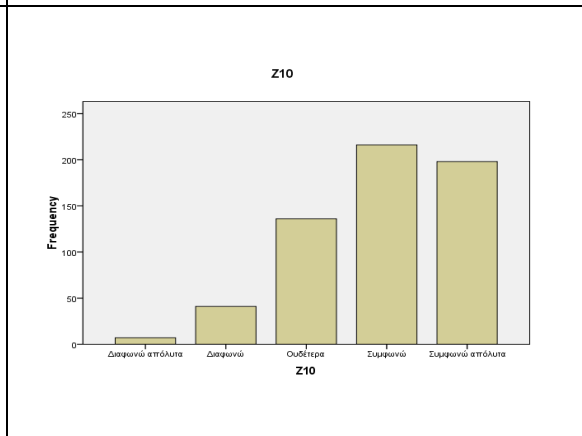
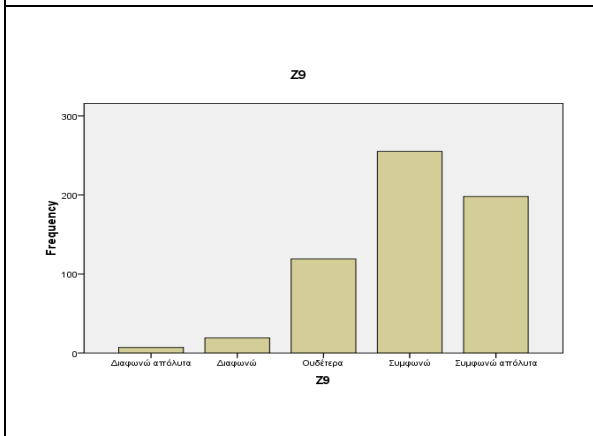
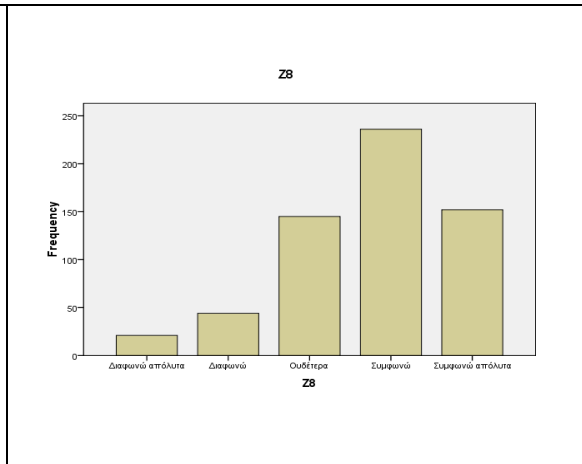
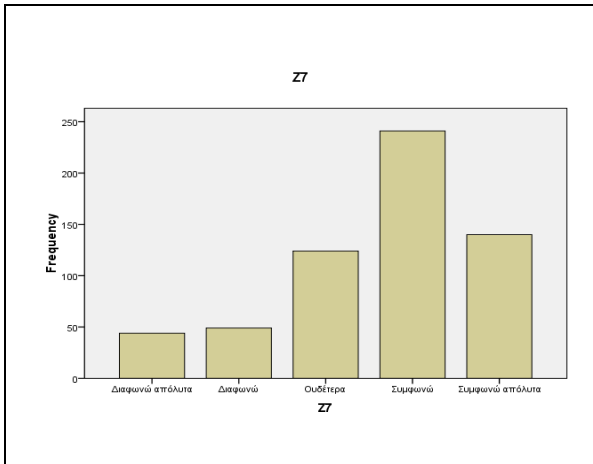
**Σε γενικές γραμμές, η γνώση μεταφέρεται εύκολα μεταξύ των ατόμων της  
επιχείρησης όπου εργάζομαι.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	7	1,2	1,2	1,2
Διαφωνώ	41	6,9	6,9	8,0
Ουδέτερα	136	22,7	22,7	30,8
Συμφωνώ	216	36,1	36,1	66,9
Συμφωνώ απόλυτα	198	33,1	33,1	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	

---

**ΠΙΝΑΚΑΣ 28: ΚΥΡΤΟΤΗΤΑ ΑΣΣΥΜΕΤΡΙΑ**



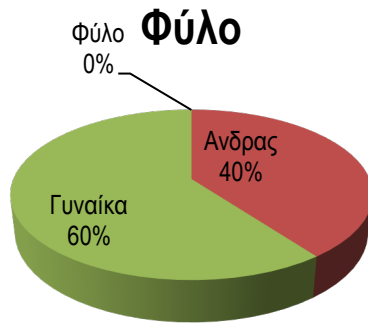


ΠΙΝΑΚΑΣ 29: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

	Statistics				
	Φύλο	Εκπαίδευση	Εμπειρία	Κατηγορία ξενοδοχείου	Μέλος αλυσίδας
Εγκυρα	598	598	598	598	598
Τιμές που λείπουν	0	0	0	0	0
Mean	1,60	2,46	2,79	1,43	1,66
Τυπική απόκλιση	,490	,988	1,012	,640	,477
Διακύμανση	,240	,976	1,023	,409	,228

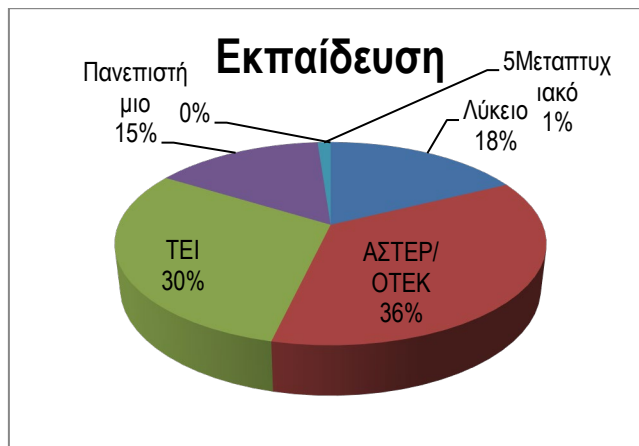
**Φύλο:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Ανδρας	238	39,8	39,8	39,8
2 Γυναίκα	360	60,2	60,2	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	



### Εκπαίδευση:

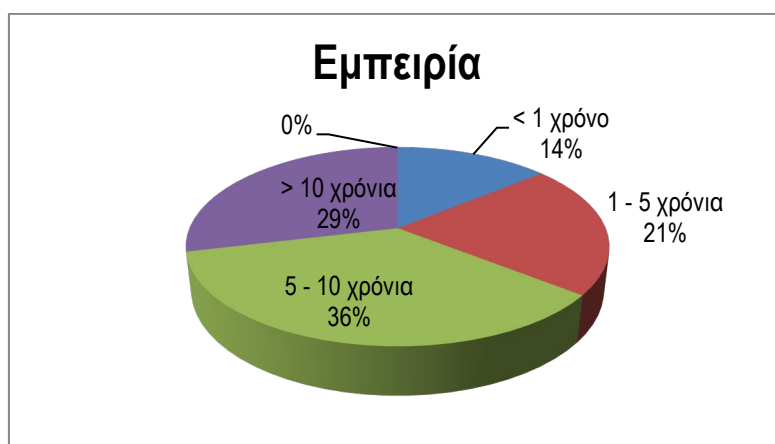
	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Λύκειο	106	17,7	17,7	17,7
2 ΑΣΤΕΡ/ ΟΤΕΚ	215	36,0	36,0	53,7
3 ΤΕΙ	180	30,1	30,1	83,8
4 Πανεπιστήμιο	90	15,1	15,1	98,8
5 Μεταπτυχιακό	7	1,2	1,2	100,0
6 Διδακτορικό	598	100,0	100,0	



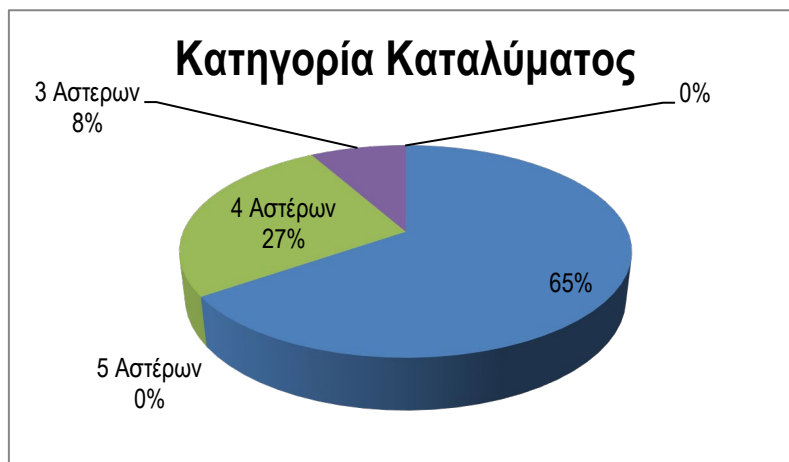


## Εμπειρία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 1 χρόνο	84	14,0	14,0	14,0
1 - 5 χρόνια	129	21,6	21,6	35,6
5 - 10 χρόνια	213	35,6	35,6	71,2
> 10 χρόνια	172	28,8	28,8	100,0
Σύνολο	598	100,0	100,0	



<b>Κατηγορία καταλύματος</b>				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	391	65,4	65,4	65,4
5 Αστέρων	158	26,4	26,4	91,8
4 Αστέρων	49	8,2	8,2	100,0
3 Αστερων	598	100,0	100,0	
Σύνολο				

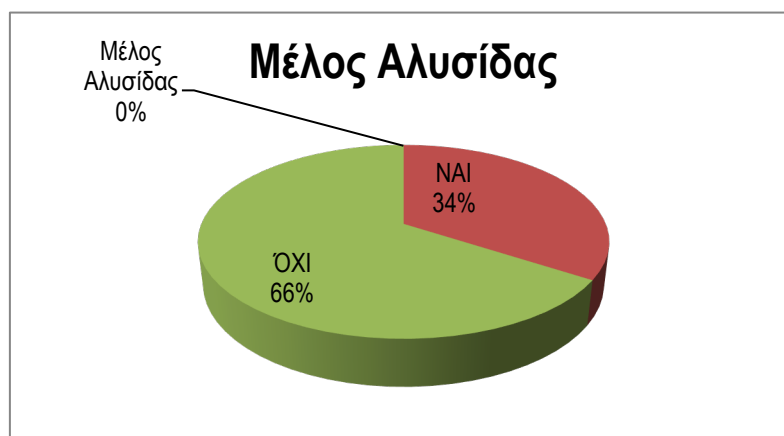


---

**Μέλος αλυσίδας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΝΑΙ	204	34,1	34,1	34,1
ΟΧΙ	394	65,7	65,7	100,0
	598	100,0	100,0	
Σύνολο				

---





## Ερωτηματολόγιο

### Μεταφορά Εμπειρικής Γνώσης σε Επιχειρήσεις Φιλοξενίας.

Το Τμήμα Διοίκησης Ξενοδοχείων και Τουρισμού του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου της Κύπρου, διεξάγει έρευνα απευθυνόμενο στο προσωπικό ξενοδοχείων στην Ελλάδα και την Κύπρο, με σκοπό να ενισχυθεί η δυνατότητα μεταφοράς της εμπειρικής γνώσης.

Η έρευνα διεξάγεται ακολουθώντας τους διεθνείς κανόνες ερευνητικής δεοντολογίας και πλήρους εχεμύθειας. Η προστασία των προσωπικών στοιχείων των συμμετεχόντων είναι απόλυτα διασφαλισμένη και τα αποτελέσματα της έρευνας θα παρουσιαστούν μόνο σε ομαδοποιημένη μορφή και θα χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και μόνο για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε 6 διακριτά μέρη: Στο πρώτα έξι διερευνούνται οι παράγοντες που διαμορφώνουν τη διαδικασία λήψης της εμπειρικής γνώσης, ενώ, στο τελευταίο μέρος συμπληρώνονται τα δημογραφικά στοιχεία. Το σύνολο των ερωτήσεων είναι 48 και είναι όλες υποχρεωτικές.

**Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνά τα 10 λεπτά.**

Η συμμετοχή σας είναι πολύ σημαντική στην εκπόνηση της έρευνας. Παρακαλούμε για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή πληροφορία, να απευθυνθείτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση [rdoffice@gmail.com](mailto:rdoffice@gmail.com)

Σπύρος Αβδημιώτης

Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου

(Κωδικός: \_ \_ \_ \_ )

## Μέρος A1: Σύστημα Κανόνων

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα 1	Διαφωνώ 2	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα 3	Συμφωνώ 4	Συμφωνώ Απόλυτα 5
----------------------	--------------	--	--------------	----------------------

*(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)*

A.1	Στο ξενοδοχείο ισχύει ένα σύστημα κανόνων που περιγράφει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες του προσωπικού.	1	2	3	4	5
A.2	Ο διευθυντής του τμήματος λαμβάνει υπόψη τις τεχνικές δεξιότητες πριν αναθέσει μια συγκεκριμένη εργασία.	1	2	3	4	5
A.3	Ο διευθυντής του τμήματος λαμβάνει υπόψη στοιχεία του χαρακτήρα του προσώπου στο οποίο πρόκειται να αναθέσει μια εργασία.	1	2	3	4	5
A.4	Το αντικείμενο της εργασίας του προσωπικού είναι σαφώς τυποποιημένο και παραμένει το ίδιο για μεγάλα χρονικά διαστήματα.	1	2	3	4	5
A.5	Η διοίκηση εκτιμά τις γνώσεις και την εμπειρία του προσωπικού και δίνει τη δυνατότητα στους εμπειρότερους, να αναλάβουν πρωτοβουλίες.	1	2	3	4	5
A.6	Το προσωπικό του Τμήματος, αξιολογείται σε τακτά διαστήματα.	1	2	3	4	5

## Μέρος Α2: Απόδοση της Επιχείρησης

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να συγκρίνεται τη φετινή επίδοση της επιχείρησης όπου εργάζεστε σε σχέση με τα δύο προηγούμενα έτη. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Μεγάλη Μείωση 1	Μείωση 2	Ούτε Μείωση / Ούτε Αύξηση 3	Αύξηση 4	Μεγάλη Αύξηση 5
--------------------	-------------	-----------------------------------	-------------	--------------------

*(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)*

A2.1	Ετήσια αύξηση των πωλήσεων	1	2	3	4	5
A2.2	Ετήσια αύξηση των εσόδων	1	2	3	4	5
A2.3	Απόδοση επενδύσεων	1	2	3	4	5
A2.4	Ποσοστό κέρδους από νέα προϊόντα	1	2	3	4	5
A2.5	Μερίδιο αγοράς	1	2	3	4	5
A2.6	Αριθμός παραπόνων πελατών	1	2	3	4	5
A2.7	Βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών	1	2	3	4	5
A2.8	Δαπάνες λειτουργίας	1	2	3	4	5
A2.9	Κύκλος μετακίνησης προσωπικού	1	2	3	4	5
A2.10	Βαθμός ικανοποίησης προσωπικού	1	2	3	4	5
A2.11	Σε γενικές γραμμές, πώς αξιολογείτε τις επιδόσεις της επιχείρησης όπου εργάζεστε;	1	2	3	4	5

## Μέρος Β: Εγγύτητα Σχέσεων – Κοινωνικότητα

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα 1	Διαφωνώ 2	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα 3	Συμφωνώ 4	Συμφωνώ Απόλυτα 5
----------------------	--------------	---	--------------	----------------------

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

B.1	Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους στην επιχείρηση όπου εργάζομαι	1	2	3	4	5
B.2	Νιώθω ότι οι άλλοι με εμπιστεύονται	1	2	3	4	5
B.3	Διατηρώ φιλικές σχέσεις με τους άλλους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
B.4	Είμαι πρόθυμος να προσφέρω τη βοήθειά μου σε άλλους	1	2	3	4	5
B.5	Είμαι πρόθυμος να συνεργαστώ με άλλους κατά την επιτέλεση των καθηκόντων μου	1	2	3	4	5
B.6	Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στην επιχείρηση	1	2	3	4	5
B.7	Σε γενικές γραμμές, έχω καλές και στενές σχέσεις με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
B.8	Συνήθως εκμεταλλεύομαι τις ευκαιρίες να συζητώ θέματα της δουλειάς με συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
B.9	Συμμετέχω σε όλες τις συνεδριάσεις που γίνονται στην εταιρεία / στο τμήμα μου	1	2	3	4	5
B.10	Συμμετέχω στις εκδηλώσεις και τις κοινωνικές δραστηριότητες που οργανώνει η επιχείρηση όπου εργάζομαι	1	2	3	4	5
B.11	Συνήθως επικοινωνώ με άλλα άτομα αυτοπροσώπως προκειμένου να ανταλλάξω γνώσεις	1	2	3	4	5

## Μέρος Γ: Δομές Επικοινωνίας

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα 1	Διαφωνώ 2	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα 3	Συμφωνώ 4	Συμφωνώ Απόλυτα 5
----------------------	--------------	---	--------------	----------------------

*(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)*

Γ.1	Η επιχείρηση επικοινωνεί σε τακτική βάση με τα προσωπικό.	1	2	3	4	5
Γ.2	Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στην επιχείρηση, είναι λειτουργικό.	1	2	3	4	5
Γ.3	Λαμβάνω από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου.	1	2	3	4	5
Γ.4	Γνωρίζω σε ποιόν συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι.	1	2	3	4	5
Γ.5	Διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ανοιχτά meetings στα οποία συζητούνται θέματα εργασίας.	1	2	3	4	5
Γ.6	Οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους.	1	2	3	4	5

## Μέρος Δ: Ηγεσία



Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Ποτέ 1	Σπάνια 2	Ούτε Συχνά / Ούτε Σπάνια 3	Συχνά 4	Πολύ Συχνά 5
-----------	-------------	----------------------------------	------------	-----------------

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

Ο Διευθυντής μου...:

Δ.1	Αναζητά διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την επίλυση προβλημάτων	1	2	3	4	5
Δ.2	Αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση των υφισταμένων του	1	2	3	4	5
Δ.3	Καθιστά σαφές στους υφισταμένους του ποιο θα είναι το κέρδος τους εάν οι επιδόσεις τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης.	1	2	3	4	5
Δ.4	Κερδίζει με τις ενέργειές του τον σεβασμό των υφισταμένων του	1	2	3	4	5
Δ.5	Εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεών του	1	2	3	4	5
Δ.6	Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	1	2	3	4	5
Δ.7	Βοηθά τους υφισταμένους να εξετάζουν τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες	1	2	3	4	5
Δ.8	Εστιάζει στην ενθάρρυνση και στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων και της δημιουργικότητας των υφισταμένων	1	2	3	4	5
Δ.9	Ενθαρρύνει τα μεμονωμένα άτομα να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώσεις και πληροφορίες σε ολόκληρη την επιχείρηση	1	2	3	4	5
Δ.10	Ενδιαφέρεται για τη ζωή των εργαζομένων	1	2	3	4	5
Δ.11	Δείχνει την ικανότητά του να οικοδομεί καλές σχέσεις με άλλους	1	2	3	4	5
Δ.12	Δείχνει πνεύμα συνεργασίας και εποικοδομητική συμπεριφορά	1	2	3	4	5

## Μέρος Ε: Λήψη και Απορρόφηση Γνώσης

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα 1	Διαφωνώ 2	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα 3	Συμφωνώ 4	Συμφωνώ Απόλυτα 5
----------------------	--------------	---	--------------	----------------------

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

E.1	Αναζητώ πληροφορίες στο αντικείμενο της εργασίας μου και τις απομνημονεύω, για να τις χρησιμοποιήσω στο μέλλον.	1	2	3	4	5
E.2	Ζητώ από τους συναδέλφους μου, να μοιραστούν μαζί μου τις εμπειρίες τους σε εργασιακά θέματα .	1	2	3	4	5
E.3	Γνωρίζω σε ικανοποιητικό βαθμό το πως λειτουργεί το τμήμα όπου εργάζομαι.	1	2	3	4	5
E.4	Είμαι σε θέση να εφαρμόσω με επιτυχία όσα έχω μάθει από τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
E.5	Συνήθως ανανεώνω τις δεξιότητες και τις γνώσεις μου συμμετέχοντας σε σεμινάρια, εργαστήρια, προγράμματα κατάρτισης, κα.	1	2	3	4	5
E.6	Έχω τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της εργασίας μου.	1	2	3	4	5
E.7	Απέκτησα πολλές επαγγελματικές γνώσεις παρατηρώντας τους εμπειρότερους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
E.8	Επικοινωνώντας με εμπειρότερους συναδέλφους, απέκτησα νέες γνώσεις και δεξιότητες .	1	2	3	4	5
E.9	Γνωρίζω σε ικανοποιητικό βαθμό το πώς λειτουργεί η επιχείρηση.	1	2	3	4	5
E.10	Αντλώ πληροφόρηση και γνώσεις από τις βάσεις δεδομένων της επιχείρησης.	1	2	3	4	5

## Μέρος Ζ: Μεταφορά και Εφαρμογή της Γνώσης

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε/ διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα 1	Διαφωνώ 2	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα 3	Συμφωνώ 4	Συμφωνώ Απόλυτα 5
----------------------	--------------	---	--------------	----------------------

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

Z.1	Εκφράζω πολλές απόψεις και σκέψεις για τα υπό συζήτηση θέματα στις συνεδριάσεις της εταιρείας	1	2	3	4	5
Z.2	Μεταφέρω επαγγελματικές γνώσεις και εμπειρογνωμοσύνη στους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
Z.3	Μεταφέρω προσωπικές εμπειρίες στους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
Z.4	Ανταλλάσσω νέες ιδέες με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
Z.5	Ανταλλάσσω πολλές νέες μεθόδους εκτέλεσης των εργασιών με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
Z.6	Συνήθως πειραματίζομαι με τη νέα γνώση	1	2	3	4	5
Z.7	Έχω τροποποιήσει την καθημερινή μου εργασία, εντάσσοντας ό,τι χρήσιμο έχω μάθει από τους άλλους, για να αποδίδω καλύτερα	1	2	3	4	5
Z.8	Έχω επιτύχει σημαντικές βελτιώσεις στις εργασιακές μου επιδόσεις	1	2	3	4	5
Z.9	Όταν αναλαμβάνω πρωτοβουλία, αυτή είναι πάντοτε αποτελεσματική	1	2	3	4	5
Z.10	Σε γενικές γραμμές, η γνώση μεταφέρεται εύκολα μεταξύ των ατόμων της επιχείρησης όπου εργάζομαι.	1	2	3	4	5

#### Ενότητα Η: Δημογραφικά Στοιχεία και Άλλες Συναφείς Πληροφορίες

Η ενότητα αυτή στοχεύει στη συλλογή κατάλληλων γενικών δημογραφικών στοιχείων που θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους ερευνητές στην ανάλυση των αποτελεσμάτων. Παρακαλούμε όπως απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις με ακρίβεια βάζοντας σε κύκλο **μια μόνο** απάντηση για κάθε μια από τις πιο κάτω ερωτήσεις / δηλώσεις:

##### H.1. Φύλο:

Ανδρας	1
Γυναίκα	2

**Η.2.** Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; **(Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)**

Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Λύκειο)	1
Απόφοιτος ΑΣΤΕΡ / ΟΤΕΚ	2
Απόφοιτος ΤΕΙ	3
Απόφοιτος Πανεπιστημίου	4
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	5
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	6

**Η.3.** Συνολική εμπειρία στο χώρο των ξενοδοχείων; **(Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)**

Λιγότερο από 1 χρόνο	1
Από 1 μέχρι 5 χρόνια	2
Από 5 μέχρι 10 χρόνια	3
Περισσότερο από 10 χρόνια	4

**Η.4.** Σήμερα εργάζεστε σε: **(Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)**

Ξενοδοχείο (5 αστέρων)	1
Ξενοδοχείο (4 αστέρων)	2
Ξενοδοχείο (3 αστέρων)	3

**Η.5.** Το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε αποτελεί μέρος διεθνούς ή Ελληνικής αλυσίδας; **(Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)**

ΝΑΙ	1
ΟΧΙ	2

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΛΥΤΙΜΗ ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΑΣ ΣΕ ΑΥΤΗ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ**