



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα

στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα

Διπλωματική Εργασία:

**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΟΝ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΟ
ΚΛΑΔΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Κωνσταντόπουλος Αναστάσιος (Αρ. μητρώου ΜΔΕ-ΟΠ/0518)

Υπεύθυνος καθηγητής: κ. Μακρής Αριστομένης

Πειραιάς

ΙΟΥΝΙΟΣ 2014

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία, η οποία έχει τη μορφή θεωρητικής και εμπειρικής έρευνας, έχει σκοπό να εξετάσει την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στο ναυλομεσιτικό κλάδο στην Ελλάδα. Ο Ναυλομεσιτικός κλάδος είναι ένας από τους πιο σημαντικούς τομείς της παγκόσμιας ναυτιλίας και η Ελλάδα ως η μεγαλύτερη ναυτιλιακή δύναμη παγκοσμίως έχει αναπτυχθεί σημαντικά και στην ναυλομεσιτεία. Στόχος ήταν να αναλυθεί κατά πόσο στον συγκεκριμένο κλάδο, στον οποίο το πιο απαραίτητο εργαλείο είναι η γνώση, γίνεται σωστή διαχείριση της. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την διεξαγωγή της μελέτης είναι η έρευνα πεδίου. Για τις ανάγκες της έρευνας σχεδιάστηκε σχετικό ερωτηματολόγιο, το οποίο συντάχθηκε με βάση αντίστοιχες εμπειρικές έρευνες σε άλλους κλάδους και την προσαρμογή του στα πλαίσια του συγκεκριμένου κλάδου. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε στο σύνολο των ναυλομεσιτικών εταιρειών (400) και απαντήθηκε τελικά από 25 εταιρείες, δηλαδή ποσοστό 6,25%. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας έδειξε ότι οι ναυλομεσιτικές εταιρείες δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στη σωστή οργάνωση της γνώσης, στη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας και στην αξιοποίηση των δεξιοτήτων που αποκτούνται από την παρακολούθηση ναυλομεσιτικών σεμιναρίων. Επιπλέον, η διαχείριση της γνώσης φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία τους.

Λέξεις κλειδιά: Διαχείριση γνώσης, Ναυλομεσιτικός κλάδος, Ναυλομεσιτικές εταιρείες, Ναυτιλία, Ερωτηματολόγιο Διαχείρισης Γνώσης.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω κάποιους ανθρώπους που πραγματικά με στήριξαν και με βοήθησαν για την ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας...

Την οικογένειά μου γιατί είναι αυτή που είναι και είναι δίπλα μου κάθε στιγμή.

Τους καθηγητές μου κ. Μακρή και κ. Τσόγκα για την βοήθεια που μου έδωσαν ώστε να ολοκληρωθεί αυτή η εργασία. Ιδιαίτερα θέλω να ευχαριστήσω τον κ. Μακρή που με στήριξε και πίστεψε στις δυνατότητες μου καθώς επίσης και τον κ. Τσόγκα για τις πολύτιμες συμβουλές του.

Τον κ. Παχούλη (πρόεδρο της ναυλομεσιτικής ένωσης) και τον κ. Παγώνη (αντιπρόεδρο) που διέθεσαν το χρόνο τους για να με κατευθύνουν και με βοήθησαν να έρθω σε επαφή με ναυλομεσιτικές εταιρείες.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΝΟΗΣΗΣ.....	15
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	29
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΜΙΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	58
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ.....	67
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΝΑΥΛΟΜΕΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ:	68
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: Νο.1 ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΓΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΣΕ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ:.....	69
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: Νο.2 ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΓΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΣΕ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ:.....	70
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8: Νο.3 ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΓΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΣΕ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ:.....	70
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: Νο.4 ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΓΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΣΕ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ:.....	71
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΝΩΣΗΣ.....	82
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: ΧΡΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ.....	82
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	83

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΡΗΤΗ- ΑΡΡΗΤΗ ΓΝΩΣΗ.....	14
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΓΝΩΣΗΣ.....	47
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑ.....	64

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
---------------------------------	----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ

2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ MANAGEMENT.....	10
2.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΓΝΩΣΗ.....	11
2.2.1 ΔΕΔΟΜΕΝΑ.....	11
2.2.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ.....	12
2.2.3 ΓΝΩΣΗ.....	12
2.2.4 ΣΟΦΙΑ.....	15
2.3 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	16
2.4 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	20
2.4.1 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΑΚΡΙΒΗ.....	20
2.4.2 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΑΠΑΙΤΕΙ ΝΑ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΓΝΩΣΗΣ.....	20
2.4.3 ΤΟ ΝΑ ΜΟΙΡΑΖΕΣΑΙ ΚΑΙ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΣ ΤΗ ΓΝΩΣΗ ΕΙΝΑΙ ΣΥΧΝΑ ΑΦΥΣΙΚΕΣ ΠΡΑΞΕΙΣ.....	21
2.4.4 ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΧΡΥΣΗ ΤΟΜΗ.....	21
2.4.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	21
2.4.6 Η ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΗ ΓΝΩΣΗ ΕΙΝΑΙ ΜΟΝΟ Η ΑΡΧΗ.....	21
2.4.7 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΔΕΝ ΤΕΛΕΙΩΝΕΙ ΠΟΤΕ.....	21
2.4.8 Η ΓΝΩΣΗ ΔΕΝ ΑΥΞΑΝΕΤΑΙ ΓΙΑ ΠΑΝΤΑ.....	22
2.4.9 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΑΠΑΙΤΕΙ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΓΝΩΣΗΣ.....	22
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

3.1 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	25
3.2 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	28

3.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ.....	33
3.4 ΓΙΑΤΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΤΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ.....	34
3.5 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΩΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	37
3.6 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	40
3.7 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	41
3.8 ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΡΟΛΟΙ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΓΝΩΣΗΣ.....	44
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

4.1 ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ.....	51
4.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑ.....	58
4.2.1 ΑΤΟΜΙΚΗ ΡΗΤΗ ΓΝΩΣΗ.....	58
4.2.2 ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΡΡΗΤΗ ΓΝΩΣΗ.....	59
4.2.3 ΡΗΤΗ ΓΝΩΣΗ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.....	61
4.2.4 ΑΡΡΗΤΗ ΓΝΩΣΗ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.....	62
4.3 ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΕΣ.....	64
4.4 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ.....	66
4.4.1 ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ.....	66
4.4.2 ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΙΣ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ.....	67
4.4.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ.....	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	72

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	73
5.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	73
5.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	73
5.4 ΔΕΙΓΜΑ.....	74
5.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	74
5.5.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΟΝ ΟΓΚΟ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ.....	74
5.5.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	75
5.5.3 ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ.....	75
5.5.4 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ.....	76
5.5.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ.....	77
5.5.6 ΧΡΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ.....	77
5.5.7 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	78
5.5.8 ΔΙΑΧΥΣΗ ΓΝΩΣΗΣ.....	80
5.5.9 ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	80
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΕΜΠΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	84

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	86
6.2 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΝΕΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ.....	94

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	96
7.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	107

ΠΗΓΕΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	108
----------------------------------	------------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	112
-----------------------	------------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία διαπραγματεύεται την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στο ναυλομεσιτικό κλάδο. Η διαχείριση γνώσης είναι ένας ολιστικός τρόπος για να κατανοούμε και να εκμεταλλευόμαστε τον ρόλο της γνώσης στην διαδικασία του management. Επίσης, είναι ένας αυθεντικός οδηγός για οργανισμούς αλλά και άτομα που τους βοηθάει να αντιμετωπίσουν τα πολύ περίπλοκα σημερινά περιβάλλοντα εργασίας. Σύμφωνα με τους Laudon και Laudon (2002) «η διαχείριση της γνώσης αναφέρεται στο σύνολο των διαδικασιών που αναπτύσσει ένας οργανισμός για να δημιουργήσει, να συγκεντρώσει, να αποθηκεύσει, να συντηρήσει και να διανείμει την εταιρική γνώση». Ο ναυλομεσίτης πρέπει να έχει πολύ καλή γνώση για οτιδήποτε έχει σχέση με την παγκόσμια ναυτιλία. Θα πρέπει να αναβαθμίζει συνεχώς τις γνώσεις του για τις εξελίξεις γύρω από πολιτικά, οικονομικά, νομικά και οικονομικά θέματα σε παγκόσμιο επίπεδο. Έχοντας αυτές τις γνώσεις θα μπορεί να αξιοποιεί καλύτερα την συνεχή ροή των πληροφοριών προκειμένου να πετύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα της ναύλωσης πλοίων. Επομένως γίνεται φανερός ο σημαντικός ρόλος της γνώσης στην δουλειά του ναυλομεσίτη και η αποτελεσματική διαχείριση της μπορεί να αποτελέσει ένα πολύτιμο εργαλείο.

Η συγκεκριμένη εργασία αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό. Στόχος του θεωρητικού μέρους είναι να παρουσιαστούν και να αναλυθούν τα θέματα που έχουν αναφερθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία, όσον αφορά τη διαχείριση γνώσης. Επιπλέον να γίνει κατανοητό το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η ναυτιλιακή αγορά και κυρίως ο ρόλος των ναυλομεσιτών σε αυτήν.

Σχετικά με την ερευνητική προσέγγιση του θέματος, στόχος της έρευνας είναι μέσα από τη χρήση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου να εξεταστούν και να αναλυθούν τα πραγματικά δεδομένα που αφορούν την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στο ναυλομεσιτικό κλάδο. Επίσης στόχος του ερωτηματολογίου είναι η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων σχετικά με την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης από τους ανθρώπους της πράξης. Πιο συγκεκριμένα μέσα από τη συμπλήρωση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου και την ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από το δείγμα των ναυλομεσιτικών εταιρειών, εξετάζονται τα παρακάτω επιμέρους θέματα:

- Τα προβλήματα που προκύπτουν από τον όγκο των πληροφοριών.
- Η οργάνωση της γνώσης.
- Η ανάγκη παρακολούθησης ναυλομεσιτικών σεμιναρίων από τους υπαλλήλους της εταιρείας.
- Τα εμπόδια που προκύπτουν κατά την προσπάθεια εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης.
- Τα προβλήματα που προκύπτουν από την χρήση του λογισμικού.
- Η ανάγκη για χρήση καινοτόμου λογισμικού.
- Η ύπαρξη κουλτούρας διαχείρισης γνώσης.
- Οι τρόποι με τους οποίους διαχέεται η γνώση.
- Η σημασία της διαχείρισης γνώσης

Το παρόν κεφάλαιο της εργασίας, που είναι εισαγωγικό έχει ως στόχο την εξοικείωση του αναγνώστη με το αντικείμενο της εργασίας και τους στόχους της. Επιπλέον περιλαμβάνει μια περιγραφή των κεφαλαίων που αποτελούν τη διπλωματική αυτή εργασία.

Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει την αναφορά και επεξήγηση ορισμών, η ανάλυση των οποίων είναι απαραίτητη για την κατανόηση των βασικών όρων που θα διαπραγματευτούμε στην συγκεκριμένη έρευνα. Τέλος γίνεται μια αναφορά στις βασικές αρχές της διαχείρισης γνώσης σύμφωνα με τις αναλύσεις διάφορων ερευνητών.

Το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται με τη διαχείριση της γνώσης και την εφαρμογή της στις επιχειρήσεις. Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται ανάλυση της σημασίας της διαχείρισης γνώσης και των πλεονεκτημάτων που αυτή προσφέρει στις επιχειρήσεις. Γίνεται ανάλυση των κρίσιμων παραγόντων για την επιτυχία της διαχείρισης γνώσης καθώς και για το αν μπορεί η διαχείριση γνώσης να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και πως μπορεί να γίνει προτεραιότητα στην επιχείρηση. Τέλος γίνεται αναφορά στη σημασία που έχει η κουλτούρα για τη σωστή εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης και πως μπορεί να σχεδιαστεί η στρατηγική διαχείρισης γνώσης σε μια επιχείρηση.

Το τέταρτο κεφάλαιο πραγματεύεται τον τρόπο λειτουργίας της ναυτιλίας στο παγκόσμιο περιβάλλον και γίνεται ανάλυση της ναυτιλιακής αγοράς για να γίνει πιο σωστή κατανόηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζονται οι ναυλομεσίτες. Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση του τρόπου εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης στη ναυτιλία, καθώς και περιγραφή του επαγγέλματος του ναυλομεσίτη και των δραστηριοτήτων με τις οποίες ασχολείται. Τέλος γίνεται ανάλυση του προσωπικού που εργάζεται στις ελληνικές ναυλομεσιτικές εταιρίες με βάση την έρευνα του Φραγκάκη που πραγματοποιήθηκε στον Πειραιά το 2012.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται εκτεταμένη και λεπτομερής περιγραφή της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε από τον ερευνητή. Γίνεται αναφορά στη διαδικασία κατασκευής του ερωτηματολογίου και στο αντικείμενο της έρευνας. Επιπλέον γίνεται αναφορά στα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν και στις διαδικασίες επεξεργασίας των δεδομένων.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται η παράθεση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Το κεφάλαιο αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί αποτελεί τη πρώτη ύλη για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στις ναυλομεσιτικές εταιρίες που είναι και το αντικείμενο της έρευνας.

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρατίθενται ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα από την έρευνα που διεξήχθη σχετικά με την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στις ναυλομεσιτικές εταιρίες. Τα συμπεράσματα αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν για περεταίρω ανάλυση και να αποτελέσουν το έναυσμα για τη διεξαγωγή και άλλων ερευνών σχετικών με το θέμα, όπως αναφέρεται και στις προτάσεις του ερευνητή.

Τέλος στο παράρτημα παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποίησε ο ερευνητής στην συγκεκριμένη έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ

2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ MANAGEMENT

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί του management. Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει αναφορά σε ορισμένους από αυτούς και θα αναλυθεί η έννοια του management.

Το management προέρχεται από την γαλλική λέξη menagement που σημαίνει η τέχνη του να διευθύνεις και να διοικείς. Ο όρος management έχει τις ρίζες του στη λατινική έκφραση 'manu agere' που σημαίνει οδηγώ κάποιον από το χέρι (to lead by the hand) και χαρακτηρίζει την διαδικασία καθοδήγησης και διοίκησης ενός μέρους ή ολόκληρου οργανισμού διαμέσου της ανάπτυξης και της χειραγώγησης των πόρων (ανθρώπινων, οικονομικών, υλικών, διανοητικών ή άυλων) (Oxford English Dictionary).

Ο ορισμός αυτός εντοπίζει τη ρίζα της ερμηνείας στην λατινική έκφραση που σημαίνει οδηγώ κάποιον από το χέρι. Το να οδηγείς κάποιον από το χέρι υπονοεί να κατευθύνεις κάποιον κάτι που είναι πιο ισχυρό από το να προτείνεις απλά, όμως η προσέγγιση παραμένει ευγενική. Το να οδηγείς κάποιον από το χέρι υπονοεί ότι αυτός που οδηγεί πηγαίνει πρώτος εκεί που οδηγείται ο ακόλουθος. Με άλλα λόγια του ζητάει να κάνει αυτό που κάνει και εκείνος.

Παραδοσιακά ο όρος management αναφέρεται στις δραστηριότητες και στις ομάδες ανθρώπων που εμπλέκονται στις εξής τέσσερις κύριες λειτουργίες σύμφωνα με τον Carter McNamara:

1. **Προγραμματισμός** που περιλαμβάνει την αναγνώριση των στόχων, των σκοπών, των μεθόδων καθώς και των πόρων που απαιτούνται, αλλά και τις ευθύνες και ημερομηνίες για την ολοκλήρωση των καθηκόντων. Γενικά ο προγραμματισμός μπορεί να είναι στρατηγικός, τακτικός ή και εναλλακτικός. Ο στρατηγικός είναι μακροχρόνιος σχεδιασμός που συνήθως γίνεται από μάνατζερ σε υψηλά πόστα μέσα στον οργανισμό. Παραδείγματα στρατηγικών αποφάσεων που πρέπει να πάρουν οι μάνατζερ είναι σε ποιους πελάτες πρέπει να απευθυνθούν, τι προϊόντα ή υπηρεσίες πρέπει να πουλήσουν και που θα τα πουλήσουν. Ο τακτικός προγραμματισμός γίνεται από χαμηλότερου επιπέδου μάνατζερ αφού είναι η διαδικασία της ανάπτυξης πολύ λεπτομερών σχεδιασμών για το τι πρέπει να γίνει, ποιος να το κάνει και πως ακριβώς να γίνει. Ο εναλλακτικός προγραμματισμός δίνει την δυνατότητα για διαφορετικές ενέργειες όταν το αρχικό πλάνο που έχει σχεδιαστεί δεν καταλήγει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

2. **Οργάνωση** που αναφέρεται στον τρόπο που η επιχείρηση διανέμει τους πόρους, αναθέτει καθήκοντα και κινείται για την επίτευξη των στόχων της. Στη λειτουργία της οργάνωσης οι μάνατζερ δημιουργούν ένα πλαίσιο που ενώνει όλους τους εργαζόμενους, τα καθήκοντα και τους πόρους έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Το πλαίσιο αυτό ονομάζεται οργανωτική δομή και φαίνεται στο οργανόγραμμα. Το οργανόγραμμα που απεικονίζει τη δομή του οργανισμού δείχνει τις θέσεις μέσα στην επιχείρηση ξεκινώντας από τον πρόεδρο στην κορυφή του διαγράμματος.

3. **Διεύθυνση** είναι η λειτουργία της εποπτείας και της καθοδήγησης των εργαζομένων για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Το να διευθύνεις έχει να κάνει με το να αναθέτεις καθήκοντα, να βοηθάς τους εργαζόμενους να εκτελούν τα καθήκοντα τους, να επεξηγείς τις πολιτικές της επιχείρησης και να ενημερώνεις τους εργαζόμενους για το πόσο καλά εκτελούν τα καθήκοντα τους. Για να επιτευχθεί σωστά η διεύθυνση θα πρέπει οι μάνατζερ να έχουν ηγετικές ικανότητες ώστε να κάνουν τους εργαζόμενους να λειτουργήσουν αποτελεσματικά.

4. **Έλεγχος και συντονισμός** που περιλαμβάνουν τη διαρκή συλλογή της ανατροφοδότησης και την παρακολούθηση και προσαρμογή των συστημάτων των διαδικασιών και της δομής αντίστοιχα. Οι μάνατζερ θα πρέπει να θέσουν κάποια στάνταρ για τους εργαζόμενους. Αφού τεθούν αυτά τα στάνταρ και μεταδοθούν στη συνέχεια είναι ευθύνη των μάνατζερ να παρακολουθούν τα αποτελέσματα και να διαπιστώνουν αν τηρούνται όντως αυτά τα στάνταρ, καθώς και να κάνουν τις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες όταν εντοπίζεται κάποιο πρόβλημα. (Business encyclopedia, Management).

2.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΓΝΩΣΗ

Το 1957 ο Φράνσις Μπέικον έγραφε 'η γνώση είναι δύναμη'. Το 1962 στον Λευκό Οίκο σε μια εκδήλωση που γινόταν προς τιμή των νικητών των βραβείων Νόμπελ, ο πρόεδρος Κέννεντι είπε 'σε καιρούς αναταραχών και αλλαγών, είναι πιο αληθινό από ποτέ ότι η γνώση είναι δύναμη'. Η γνώση ενώ είναι δύσκολο να μετρηθεί και ακόμα πιο δύσκολο να την διαχειριστείς αποτελεί στρατηγικό εταιρικό πόρο (Leila A. Halawi, Richard V. McCarthy & Jay E. Aronson, 2006).

Για την καλύτερη κατανόηση του όρου της γνώσης θα πρέπει να κάνουμε μια διάκριση μεταξύ των όρων: Δεδομένα, Πληροφορίες, Γνώση και Σοφία. Το 1989 ο Russell Ackoff στην ομιλία του για την αποδοχή της προεδρίας της Διεθνούς Εταιρίας Έρευνας Γενικών Συστημάτων έθεσε για πρώτη φορά στο προσκήνιο την ιεραρχία DIKW(Δεδομένα, Πληροφορίες, Γνώση, Σοφία). Όμως η πρώτη καταγεγραμμένη αναφορά αυτή της ιεραρχίας γίνεται μέσα από τους στίχους του ποιήματος Βράχος του TS Eliot

Που είναι η ζωή που έχουμε χάσει στο ζην;
Που είναι η σοφία που έχουμε χάσει στην γνώση;
Που είναι η γνώση που έχουμε χάσει στις πληροφορίες;

Είναι δύσκολο να θεωρήσουμε ότι ο TS Eliot μπορούσε να προβλέψει την συζήτηση που θα ακολουθούσε για τους στίχους του ποιήματός του. Όμως με το να συνδέει την σοφία με την γνώση και την γνώση με τις πληροφορίες στην ουσία πρότεινε μια αλυσίδα, μια ιεραρχία, μια ευδιάκριτη σχέση μεταξύ αυτών των εννοιών. Σύμφωνα με αυτή την ιεραρχία η μια έννοια μπορεί να έχει επιπτώσεις στην άλλη ή και ακόμα να μετατρέπεται η μια στην άλλη. Σε αυτό το σημείο θα ακολουθήσει μια ανάλυση των όρων της ιεραρχίας DIKW (David Weinberger, 2004).

2.2.1 ΔΕΔΟΜΕΝΑ

Τα δεδομένα είναι ακατέργαστα στοιχεία. Απλά υπάρχουν δεν έχουν καμιά σημασία εκτός από την ύπαρξή τους. Μπορεί να υπάρχουν σε οποιαδήποτε μορφή, χρήσιμη ή όχι. Δεν σημαίνουν τίποτα αυτά καθαυτά (Gene Bellinger, Durval Castro

& Anthony Mills, 2004). Τα δεδομένα αποτελούν ξεχωριστά και αντικειμενικά γεγονότα (αριθμούς, σύμβολα, τιμές) χωρίς περιεχόμενο και ερμηνεία (Mounib Mekhilef, Dominic Kelleher & Annie Olesen, 2004).

2.2.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Οι πληροφορίες είναι δεδομένα που προσθέτουν αξία στην κατανόηση ενός θέματος και στα συμφραζόμενα, αποτελούν την βάση της γνώσης (Mounib Mekhilef, Dominic Kelleher & Annie Olesen, 2004). Οι πληροφορίες προέρχονται από ένα δεδομένο, ή από περισσότερα, αλλά μόνο επειδή το δεδομένο ή τα δεδομένα διευκρινίζονται πάντα σε κάποιο εννοιολογικό πλαίσιο. Οι πληροφορίες είναι δεδομένα που έχουν νόημα το οποίο δίνεται μέσω κάποιας σύνδεσης. Αυτό το νόημα μπορεί να μας είναι χρήσιμο, αλλά αυτό δεν είναι και απαραίτητο. Οι πληροφορίες είναι επεξεργασμένα δεδομένα που συνήθως απαντούν σε ερωτήσεις τύπου: Ποιος; Τι; Που; Πότε; (Gene Bellinger, Durval Castro & Anthony Mills, 2004).

2.2.3 ΓΝΩΣΗ

Γνώση είναι ο συνδυασμός δεδομένων και πληροφοριών που είναι εμπλουτισμένος με την γνώμη ειδικών, με δεξιότητες και εμπειρία που έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία ενός πολύτιμου πόρου που μπορεί να βοηθήσει στην λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Russell Ackoff, η γνώση μεταμορφώνει τις πληροφορίες σε οδηγίες. Σύμφωνα με τον Milan Zeleny η γνώση είναι σαν την συνταγή που σου επιτρέπει να μετατρέψεις σε ψωμί τις πληροφορίες – συστατικά, αλεύρι και ζύμη, όπου τα δεδομένα είναι άτομα των συστατικών (David Weinberger, 2010).

Επίσης και οι Choo, (1998), Davenport και Prusak, (1998), Leonard και Sensiper, (1998), Suchman, (1987), Wigg, (1997), όπως αναφέρονται στους Haridimos Tsoukas & Efi Vladimirov, (2001), (p.974), τόνισαν την στενή σύνδεση που έχει η γνώση με την δράση: ότι και αν είναι η γνώση θεωρείται ότι κάνει την διαφορά στις πράξεις των ατόμων. Όμως δεν είναι ξεκάθαρο το πώς συνδέεται η γνώση με την δράση και ούτε τι ακριβώς είναι η γνώση. Όντως η γνώση κάνει την διαφορά, αλλά με ποιο τρόπο; Πως η γνώση επηρεάζει το τι κάνει κάποιος; Ποιες είναι οι προϋποθέσεις ώστε η γνώση να είναι αποτελεσματική στην πράξη; Ο Davenport και Prusak μας δίνουν τον παρακάτω ορισμό για την γνώση, στο ίδιο άρθρο, (p.974): Η γνώση αποτελεί ένα μίγμα ροής διαμορφωμένων εμπειριών, αξιών, συμφραζόμενων πληροφοριών και της εμπειρικής αντίληψης που παρέχει ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση και την ενσωμάτωση των νέων εμπειριών και πληροφοριών

Η γνώση συχνά καλείται το διανοητικό κεφάλαιο μιας εταιρείας και είναι κρίσιμης σημασίας. Πέρα από την φίρμα της εταιρείας και τους φυσικούς πόρους μέσω των εμπειριών της. Όλη αυτή η συσσωρευμένη εμπειρία μαζί με τις πληροφορίες που μαζεύονται από εξωτερικές πηγές αποτελούν έναν από τους πιο κρίσιμους πόρους της εταιρείας. Στην ανάλυσή τους τόσο ο Badaracco (1991) όσο και ο Hamel (1991), όπως αναφέρονται στην Emin Civi, 2000, (p.166), διαχωρίζουν την γνώση σε διαφορετικούς τύπους. Σύμφωνα με τον Hamel (1991) υπάρχει ένας τύπος γνώσης, η ρητή γνώση που είναι πιο σαφής και ξεχωριστός τύπος. Ένα παράδειγμα αποτελούν τα τεχνικά σχέδια και οι πατέντες. Επιπλέον υπάρχει και ένας άλλος τύπος γνώσης, η άρρητη γνώση, που είναι πιο υπονοούμενη και πιο συστηματική. Η ρητή γνώση μπορεί να εκφραστεί με αριθμούς και λόγια και να

διανεμηθεί στη μορφή δεδομένων, εξειδικεύσεων και εγχειριδίων. Τέτοιου είδους γνώση κωδικοποιείται και αποθηκεύεται σε βάσεις δεδομένων όπου είναι προσβάσιμη και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιονδήποτε μέσα στην εταιρεία.

Όταν η γνώση όμως είναι άρρητη δεν είναι εύκολα ορατή ούτε μπορεί εύκολα να εκφραστεί. Η άρρητη γνώση είναι ιδιαίτερα προσωπική και δεν μπορεί εύκολα να διατυπωθεί κάνοντας δύσκολη την διανομή και μετάδοσή της στους άλλους, σύμφωνα και με τους Polanyi, (1962), Winter, (1987), Hammel, (1991), Nonaka, (1994), Von Hippel, (1994), Stein και Zwass, (1995), όπως αναφέρονται στο ίδιο άρθρο, (p.166). Υποκειμενικές αντιλήψεις και προαισθήματα ανήκουν σε αυτό τον τύπο γνώσης. Η άρρητη γνώση είναι βαθιά ριζωμένη μέσα στις πράξεις και στις εμπειρίες του ατόμου, όπως είναι και οι αξίες, τα ιδανικά και τα συναισθήματα. Υπάρχουν δύο διαστάσεις της άρρητης γνώσης. Η πρώτη είναι η τεχνική διάσταση, η οποία προσδιορίζει τον τύπο των ανεπίσημων τεχνικών και δεξιοτήτων του ατόμου που συχνά αναφέρονται ως ' Know How'. Η δεύτερη είναι η γνωστική διάσταση, η οποία αποτελείται από τις πεποιθήσεις, τα ιδανικά, τις αξίες και τα διανοητικά μοντέλα (Emin Civi, 2000). Τέλος, στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η γνώμη ορισμένων συγγραφέων σχετικά με τους δύο τύπους της γνώσης

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ	ΡΗΤΗ ΓΝΩΣΗ	ΑΡΡΗΤΗ ΓΝΩΣΗ
Nonaka <i>et al.</i> (2002)	Μπορεί να εκφραστεί και να μορφοποιηθεί σε συγκεκριμένη γλώσσα και να διανεμηθεί σε μορφή δεδομένων, επιστημονικής φόρμουλας και εξειδικεύσεων. Μπορεί να εξελιχθεί, να μεταδοθεί και να αποθηκευτεί ιδιαίτερα εύκολα.	Ιδιαίτερα προσωπική και δύσκολη να μορφοποιηθεί. Είναι βαθιά ριζωμένη στην δράση, στις διαδικασίες, στις συνήθειες, στις δεσμεύσεις, στις αξίες, στις ιδέες και στα συναισθήματα.
Van den Bosch & Van Wijk (2001)	Αφού προφέρεται, κωδικοποιείται και μπορείς να την διδάξεις, είναι εύκολο να μεταφερθεί εσωτερικά. Το μεγαλύτερο μέρος της ρητής γνώσης χτίζεται πάνω στην βάση της ρητής διανεμημένης γνώσης	Είναι δύσκολο να την προφέρεις, να την κωδικοποιήσεις και να την διδάξεις αφού πηγάζει από συγκεκριμένες προσωπικές εμπειρίες και μαθαίνοντας καθώς κάνεις κάτι. Συχνά παίρνει την μορφή κανονισμών και συνηθειών.
Lyons (2000)	Η γνώση που έχει κατά κάποιο τρόπο τεκμηριωθεί ή κωδικοποιηθεί. Μπορεί εύκολα να ταξινομηθεί, να κατηγοριοποιηθεί, να συνδυαστεί και να διανεμηθεί στους άλλους. Αποθηκεύεται τυπικά σε μια βάση δεδομένων ή σε ένα σύστημα διαχείρισης εγγράφων.	Είναι η γνώση που κρατάνε οι άνθρωποι. Είναι βασισμένη στην προσωπική εμπειρία που συσσωρεύεται κατά την διάρκεια μιας εκτεταμένης χρονικής περιόδου. Επηρεάζεται από υπονοούμενους παράγοντες. Λαμβάνει την μορφή εμπειροτεχνικών μεθόδων, της διαίσθησης, συμβουλών και τεχνικών, εσωτερικοποιημένων δεξιοτήτων, των καλύτερων πρακτικών και ακόμα της γνώσης σχετικά με τον ποιον πρέπει να έρθεις σε επαφή για να πάρεις πληροφορίες που δεν ανήκουν στο πεδίο δραστηριοτήτων σου.
Vorbek <i>et al.</i> (2001)	Τεκμηριωμένη και ιδανικά δομημένη γνώση που είναι αρκετά προσβάσιμη και διαθέσιμη στα διαφορετικά μέσα.	Υπάρχει στα μυαλά των επαγγελματιών της επιχείρησης. Περιλαμβάνει εμπειρίες, εμπειροτεχνικές μεθόδους, συμβουλές και τεχνάσματα που δεν τους έχει δοθεί η απαιτούμενη προσοχή που τους αξίζει, από τα προηγούμενα μοντέλα διαχείρισης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΡΗΤΗ ΓΝΩΣΗ – ΑΡΡΗΤΗ ΓΝΩΣΗ¹

¹ Hafizi Muhamad Ali & Nor Hayati Ahmad, 2006

2.2.4 ΣΟΦΙΑ

Η σοφία επικαλείται όλα τα προηγούμενα επίπεδα συνείδησης και ιδιαίτερα κάποιους ειδικούς τύπους ανθρώπινου προγραμματισμού (ηθικό, ηθικούς κώδικες, κ.τ.λ.). Κάνει ερωτήσεις εκεί όπου δεν υπάρχουν εύκολες και προσβάσιμες απαντήσεις. Η σοφία είναι επομένως η διαδικασία μέσα από την οποία μπορούμε να κρίνουμε και να διακρίνουμε το λάθος, το καλό και το κακό (Gene Bellinger, Durval Castro & Anthony Mills, 2004).

Η σοφία είναι μια βαθιά κατανόηση και αντίληψη των ανθρώπων, πραγμάτων, γεγονότων ή καταστάσεων, με αποτέλεσμα να έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν ή να ενεργήσουν για να παράγουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα με ελάχιστη ενέργεια και χρόνο. Είναι η ικανότητα να εφαρμόζονται αποτελεσματικά και αποδοτικά οι αντιλήψεις και η γνώση και έτσι να παράγονται τα επιθυμητά αποτελέσματα. Είναι η κατανόηση του τι είναι αληθινό ή σωστό σε συνδυασμό με τη βέλτιστη κρίση ως προς τη δράση. Η σοφία συχνά απαιτεί τον έλεγχο των συναισθηματικών αντιδράσεων του ατόμου, έτσι ώστε οι αρχές του καθενός, η λογική και η γνώση να επικρατούν και να καθορίζουν τις πράξεις του. Η σοφία είναι η εφαρμογή της γνώσης που εκφράζεται στις αρχές, έτσι ώστε να ληφθούν συνετές και οξυδερκείς αποφάσεις σε ανταγωνιστικές καταστάσεις (Joseph M. Firestone, 1998). Ολοκληρώνοντας παρουσιάζεται στην παρακάτω εικόνα η πυραμίδα της νόησης που μας δείχνει την ιεραρχία DIKW(Δεδομένα, Πληροφορίες, Γνώση, Σοφία).



ΕΙΚΟΝΑ 1: ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΝΟΗΣΗΣ²

² Joseph M. Firestone, 1998, p.15.

Τέλος σύμφωνα με την μελέτη του Michael Ahenkorah-Marfo (2012), (p.12), ακολουθεί μια σύνοψη των διαφορών και των ομοιοτήτων μεταξύ γνώσης και πληροφοριών. Οι βασικές διαφορές είναι:

- Οι πληροφορίες μπορεί να είναι αλήθεια ή ψέματα, ενώ η γνώση είναι είτε πραγματική, είτε αλήθεια.
- Οι πληροφορίες σχετίζονται με την εξοικείωση με τα δεδομένα, ενώ η γνώση σχετίζεται με την επικοινωνία των δεδομένων.
- Οι πληροφορίες αποκτούνται μέσω της επικοινωνίας ή της διανομής, ενώ η γνώση αποκτιέται μέσω της μελέτης, της παρακολούθησης, της προσωπικής εμπειρίας και της διανομής.
- Στις πληροφορίες ο ανθρώπινος παράγοντας μπορεί να μην παίζει ρόλο, ενώ στη γνώση ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα είναι καθοριστικός.
- Οι πληροφορίες είναι ουδέτερες, ενώ η γνώση είναι εξειδικευμένη.
- Οι πληροφορίες μπορεί να είναι παντού, ενώ η γνώση βρίσκεται στο μυαλό των ανθρώπων.
- Τις πληροφορίες μπορείς εύκολα να τις διαχειριστείς, να τις αναγνωρίσεις, να τις οργανώσεις και να τις διανείμεις, ενώ είναι δύσκολα διαχειρίσιμη και είναι ολοκληρωμένη.

Οι βασικές ομοιότητες είναι οι εξής:

- Τόσο η γνώση, όσο και οι πληροφορίες έχουν ως βασικό συστατικό τους, τα δεδομένα.
- Τόσο η γνώση, όσο και οι πληροφορίες μπορούν να αναγνωριστούν μέσω παρατήρησης, να αποθηκευτούν, να ανανεωθούν και να υποστούν περαιτέρω επεξεργασία.
- Οι πληροφορίες μπορούν να μετατραπούν σε γνώση και η γνώση να μεταδοθεί ως πληροφορία.

2.3 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Ο όρος «διαχείριση γνώσης» (knowledge management) χρησιμοποιείται πολλές φορές με ασάφεια, για να περιγράψει ένα μεγάλο αριθμό επιχειρηματικών πρακτικών και προσεγγίσεων που αφορούν στη δημιουργία, στην επεξεργασία, και στη διάχυση γνώσης και τεχνογνωσίας. Πολλοί θεωρητικοί αναλυτές του μάνατζμεντ θεωρούν ότι η φράση «διαχείριση γνώσης» αποτελεί οξύμωρο, στο βαθμό που είναι εξαιρετικά δύσκολη (αν όχι αδύνατη) η εφαρμογή τεχνικών και συστημάτων διοίκησης σε κάτι που δεν είναι χειροπιαστό και βρίσκεται κυρίως στη γνώση που έχουν οι άνθρωποι.

Ο στόχος, όμως, της σύγχρονης αντιμετώπισης για τη διαχείριση της γνώσης δεν είναι η έμφαση σε μεθόδους διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού - αλλά η δημιουργία εκείνου του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που θα διευκολύνει και θα υποστηρίξει με συστηματικό τρόπο τις διαδικασίες ανάπτυξης της γνώσης, με τελικό σκοπό την δημιουργία επιχειρηματικής αξίας. Σχετικός είναι και ο ορισμός που έχει διατυπωθεί από το παν-ευρωπαϊκό consortium εταιριών Know-Net: 'Η διαχείριση γνώσης είναι μία νέα διοικητική πρακτική (management discipline) που αφορά στη συστηματική και συλλογική δημιουργία, διάχυση και χρήση της επιχειρηματικής γνώσης, με σκοπό τη ριζική βελτίωση της οργανωτικής αποδοτικότητας, τη βελτίωση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη της καινοτομίας'.

Η διαχείριση γνώσης σηματοδοτεί μία νέα, ολιστική αντιμετώπιση του κεντρικού ρόλου της επιχειρηματικής γνώσης στο τρόπο εργασίας της σύγχρονης επιχείρησης. Ας σημειωθεί ότι παρότι οι βασικές αρχές της διαχείρισης γνώσης δεν είναι καινούργιες (ορισμένες μελέτες προσομοιάζουν τους μοναχούς στα μεσαιωνικά μοναστήρια με τους πρώτους εργαζόμενους γνώσης – knowledge workers), οι σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις στους κλάδους της πληροφορικής και των επικοινωνιών επιτρέπουν τη σαφέστερη οριοθέτηση της διαχείρισης γνώσης (Γρηγόρης Μέντζας, 2000).

Σύμφωνα με την Maruta, (2014), (p.26-27) “Οι μελέτες της διαχείρισης γνώσης υπέθεταν ότι η γνώση μπορούσε να τεκμηριωθεί, αν υπάρξει εστίαση στο πώς να την μάθεις, να την μεταφέρεις και να την διανείμεις. Σταδιακά έγινε μια διάκριση μεταξύ της ρητής και της άρρητης γνώσης, ενώ στην αρχή το ενδιαφέρον των ερευνητών στράφηκε γύρω από την ρητή γνώση. Οι Nonaka και Takeuchi (1991, 1995), όπως αναφέρονται στο ίδιο άρθρο, έκαναν σάλο με τον ισχυρισμό τους ότι αυτό που καθορίζει την ανταγωνιστική ισχύ μιας επιχείρησης είναι η ικανότητα να αξιοποιεί την άρρητη γνώση και συζήτησαν για την σημασία της δημιουργίας της γνώσης της οργάνωσης, επισημαίνοντας ότι αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσω της διανομής της άρρητης γνώσης μέσα στον οργανισμό. Από τότε οι μελέτες της διαχείρισης γνώσης άρχισαν να ασχολούνται τόσο με την ρητή, όσο και με την άρρητη γνώση. Σύμφωνα τέλος, με τους Rasula, Vuksic & Stemberger, (2012), στο ίδιο άρθρο, για να είναι αποτελεσματική η διαχείριση γνώσης θα πρέπει να γίνουν σημαντικές αλλαγές στην συμπεριφορά και στην κουλτούρα.”

Η διαχείριση γνώσης είναι σημαντική γιατί η γνώση αποτελεί έναν από τους στρατηγικούς πόρους κλειδιά που μπορούν να παρέχουν και να διατηρήσουν μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαχείριση γνώσης αναφέρεται στις στρατηγικές και τις διαδικασίες αποκτησης, εφαρμογής, μετατροπής και προστασίας της γνώσης ώστε να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα της εταιρείας. Γενικά οι πρακτικές της διαχείρισης γνώσης θεωρούνται μια διαδικασία που εξελίσσει την διαχείριση όλης της γνώσης ώστε να συναντήσει τις υπάρχουσες και τις αναδυόμενες ανάγκες, να αναγνωρίσει και να εκμεταλλευτεί τους ήδη υπάρχοντες πόρους της γνώσης και να αναπτύξει νέες ευκαιρίες (Hsiu-Fen Lin, 2007).

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή επίσημης τυποποίησης « Οδηγός καλής πρακτικής στην διαχείριση γνώσης » ως διαχείριση γνώσης ορίζεται η διαχείριση δραστηριοτήτων και διαδικασιών που ανακινούν την γνώση, ώστε να εντείνουν την ανταγωνιστικότητα μέσω της καλύτερης χρήσης και δημιουργίας ατομικών και συλλογικών πόρων γνώσης (Mounib Mekhilef, Dominic Kelleher & Annie Olesen, 2004, p.7).

Η διαχείριση γνώσης είναι μια συνειδητή στρατηγική που έχει σκοπό να φέρνει την κατάλληλη γνώση στους κατάλληλους ανθρώπους την σωστή στιγμή και να βοηθά τους ανθρώπους να μοιραστούν και να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες με τέτοιους τρόπους που να οδηγούν στην βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού (van Ewyk, 2000), όπως αναφέρεται στους Leila A. Halawi, Jay E. Aronson & Richard V. McCarthy, (2005), (p.77). Η διαχείριση γνώσης μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σκόπιμο σχέδιο διαδικασιών, εργαλείων, δομών με την πρόθεση να αυξήσει, να ανανεώσει, να διανείμει ή να βελτιώσει την χρήση της γνώσης που αντιπροσωπεύεται σε κάθε ένα από τα τρία στοιχεία του διανοητικού κεφαλαίου (δομικό, ανθρώπινο,

κοινωνικό), σύμφωνα με τους Seemann, DeLong, Stucky και Guthrie, (1999), όπως αναφέρονται στο ίδιο άρθρο, (p.77). Ενώ σύμφωνα με τον Martinez, (1998), στο ίδιο άρθρο, (p.77), η διαχείριση γνώσης έχει να κάνει με την ενθάρρυνση των ατόμων να επικοινωνήσουν την γνώση τους με την δημιουργία περιβάλλοντων και συστημάτων που βοηθούν στη σύλληψη, στην οργάνωση και στη διανομή της γνώσης σε όλο τον οργανισμό. Τέλος, σύμφωνα με τον Wiig, (1997), όπως αναφέρεται στο ίδιο άρθρο, η διαχείριση γνώσης έχει δύο κύριους στόχους: 1) Να κάνει τον οργανισμό να δρα με όσο το δυνατόν πιο ευφυή τρόπο προκειμένου να εξασφαλίσει την βιωσιμότητα και την καθολική επιτυχία του. 2) Να κατανοήσει την βέλτιστη αξία των πόρων της γνώσης. Επομένως ο σκοπός της διαχείρισης γνώσης είναι να ανακινήσει τους διανοητικούς πόρους του οργανισμού προκειμένου να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τον Malhotra, όπως αναφέρεται στον Joseph M. Firestone, (2001), (p.16), “η διαχείριση γνώσης ενδιαφέρεται για τα πιο κρίσιμα ζητήματα της οργανωτικής προσαρμογής, επιβίωσης και ικανότητας για την αντιμετώπιση της ολοένα και αυξανόμενης ασυνεχούς αλλαγής του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Ουσιαστικά, ενσωματώνει τις οργανωτικές διαδικασίες που επιδιώκουν τη συνεργασία των δεδομένων και πληροφοριών με την ικανότητα επεξεργασίας των πληροφοριών της τεχνολογίας και τη δημιουργική και καινοτόμα ικανότητα των ατόμων”. Ο Malhotra εξετάζει τη διαχείριση γνώσης ως σύνθεση της τεχνολογίας πληροφοριών και της ανθρώπινης καινοτομίας. Σύμφωνα με την Ellen Knapp, όπως αναφέρεται στο ίδιο άρθρο, (p.18), “η διαχείριση γνώσης είναι η τέχνη της μετατροπής της πληροφορίας και των διανοητικών πόρων σε διατηρήσιμη αξία για τους πελάτες και τους ανθρώπους του οργανισμού”.

Ενώ, σύμφωνα με το πανεπιστήμιο του Kentucky, στο ίδιο άρθρο, (p.18), «η γνώση είναι ένας ζωτικής σημασίας πόρος για την οργάνωση. Είναι η πρώτη ύλη, η εργασία που βρίσκεται σε εξέλιξη και ένα ολοκληρωμένο προϊόν της λήψης αποφάσεων. Είναι οι διαφορετικοί τύποι των γνώσεων που χρησιμοποιούνται από τους διάφορους ιθύνοντες, συμπεριλαμβανομένων των πληροφοριών και των διαδικασιών μεταξύ άλλων. Μια ποικιλία τεχνικών βασισμένων στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές υπήρχαν και θα συνεχίσουν να επινοούνται για να βοηθήσουν τις ανθρώπινες διοικητικές δεξιότητες. Σαν τομέας μελέτης η διαχείριση της γνώσης ενδιαφέρεται για την ανακάλυψη, βελτίωση, ανάμιξη, χρησιμοποίηση, διοίκηση, αξιολόγηση και το αντίκτυπο τέτοιων τεχνικών».

Σύμφωνα τέλος με τον R. Gregory Wenig, όπως αναφέρεται στο ίδιο άρθρο, (p.19), “η διαχείριση γνώσης αποτελείται από δραστηριότητες που εστιάζουν στην προσπάθεια του οργανισμού να κερδίσει γνώση μέσω της δικής του εμπειρίας και της εμπειρίας των άλλων και της συνετής εφαρμογής αυτής της γνώσης για να εκπληρωθεί η αποστολή του οργανισμού. Γνώση είναι η ευφυΐα που το γνωστικό σύστημα κατέχει. Είναι ένα κατασκευάσμα που δεν είναι άμεσα ευδιάκριτο. Είναι συγκεκριμένο και δεν βρίσκεται εκτός του γνωστικού συστήματος που το δημιούργησε. Η πληροφορία και όχι η γνώση μεταβιβάζεται μεταξύ των γνωστικών συστημάτων. Γνωστικό σύστημα μπορεί να είναι ένας άνθρωπος, μια ομάδα, ένας οργανισμός, ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής ή ένας συνδυασμός αυτών.”

Σύμφωνα με τον McFarlane (2008), όπως αναφέρεται στους Donovan A. McFarlane, Frederick Taylor (2011), (p.2), “Το πεδίο της διαχείρισης της γνώσης έχει

μια πολυτέλεια που οι περισσότερες πειθαρχικές μελέτες και τα παρακλάδια της επιστήμης της διοίκησης και της πρακτικής της δεν είχαν το προνόμιο να έχουν. Έχει εξελιχθεί σε μια εποχή όπου όλες οι θετικές κινητήριες δυνάμεις είναι σε θέση να εμπλουτίσουν και να υποστηρίξουν την λογική τους, τις θεωρίες, τις ιδέες και τη φιλοσοφία τους. Ταυτόχρονα, αυτή η ταχεία ανάπτυξη χωρίς να έχει υποστεί το βαρύ έλεγχο και τις επικρίσεις που άλλοι κλάδοι σπουδών έχουν υποστεί δημιουργήσε κάποιες πλούσιες βάσεις για συζητήσεις και σκέψεις, ιδιαίτερα στη φιλοσοφία των πρακτικών διαχείρισης της γνώσης και των ιδεών της, όπως αυτές που χρησιμοποιούνται στην ανάπτυξη πρακτικών πλαισίων για οργανωτικά συστήματα, διαδικασίες και δομές.”

Ενώ ο Onions (2010), όπως αναφέρεται στο ίδιο άρθρο φαίνεται να υποστηρίζει ότι η διαχείριση γνώσης φαίνεται καλύτερα ως μια ομπρέλα, ένας όρος που περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα θεωριών, προσεγγίσεων, λύσεων και δραστηριοτήτων που αφορούν την οργάνωση και την ιδέα της γνώσης και της διαχείρισης της μέσα στους οργανισμούς.

Τέλος σύμφωνα με τον Denise A. D. Bedford, (2012), υπάρχουν τρεις γενιές όσον αφορά την διαχείριση γνώσης. Η πρώτη γενιά αναδύθηκε ταυτόχρονα με την έκρηξη της τεχνολογίας και την ανάπτυξη των μεγάλων πληροφοριακών συστημάτων, την δεκαετία του 1990. Ως αποτέλεσμα, η διαχείριση της γνώσης ήταν περισσότερο συνδεδεμένη με την τεχνολογία και την πληροφορία, παρά με την γνώση. Ο σκοπός για την πρώτη γενιά της διαχείρισης γνώσης ήταν να βρει και να καταγράψει πληροφορίες, που μπορεί να τις χρειαστούν στο μέλλον. Η πρώτη γενιά ανέπτυξε τρεις βασικές πτυχές της διαχείρισης γνώσης: Διαχείριση των πόρων της γνώσης, τεχνολογίες γνώσεις και εκτίμηση και αξιολόγηση της γνώσης. Η δεύτερη γενιά μετατόπισε το επίκεντρο συζήτησης στην σκοπιά της ζήτησης και από τις πληροφορίες στη γνώση. Ενώ σύμφωνα και με τους Bollinger & Smith, (2001), όπως αναφέρονται στο συγκεκριμένο άρθρο, (p.3), απαιτείται πλέον από την γνώση να λύνει προβλήματα της επιχείρησης, να βελτιώνει τον τρόπο που λειτουργεί ένας οργανισμός και να καθιστά ικανό τον οργανισμό να γίνεται κάτι περισσότερο από το απλό σύνολο των μερών του. Σύμφυτη με την νέα γενιά είναι η εστίαση στις πηγές της γνώσης- στους ανθρώπους, τις κοινότητες και τους οργανισμούς. Η γενιά αυτή πρόσθεσε αρκετές νέες όψεις στο τοπίο της διαχείρισης γνώσης, όπως οργανωτική μάθηση, οργανωσιακή κουλτούρα και επικοινωνία, συνεργασία και κοινότητες, διανοητικό κεφάλαιο και επιχειρηματικές λειτουργίες με ενσωματωμένη γνώση. Το 2012 η διαχείριση γνώσης μπήκε στην τρίτη γενιά της. Η γενιά αυτή ασχολείται με θέματα που αφορούν πολύπλοκα μεταβαλλόμενα οργανωτικά πλαίσια, όπου η γνώση ρέει σε ένα σημειολογικό δίκτυο. Η Τρίτη γενιά κτίζει πάνω στη βάση της πρώτης και της δεύτερης, αλλά εστιάζει πιο άμεσα και βαθιά στην σημασιολογία της γνώσης και στην σχεδίαση της αρχιτεκτονικής της γνώσης. Η Τρίτη γενιά, επίσης σχετίζεται με την αλλαγή, με πιο ευέλικτες μορφές οργανισμών και πολύπλοκα προσαρμοζόμενα συστήματα. Η Τρίτη γενιά προσθέτει δύο νέες όψεις- την αρχιτεκτονική της γνώσης και την ηγεσία και στρατηγική της γνώσης για την καθοδήγηση στην αλλαγή.

2.4 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Σε αυτό το σημείο θα γίνει παρουσίαση ορισμένων αρχών της διαχείρισης γνώσης που θα πρέπει να ακολουθούνται προκειμένου η εφαρμογή της να είναι επιτυχημένη:

• 2.4.1 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΑΚΡΙΒΗ

Η γνώση αποτελεί προσόν, η αποτελεσματική διαχείριση της όμως απαιτεί την επένδυση κεφαλαίων. Υπάρχουν πολλές δραστηριότητες διαχείρισης γνώσης που απαιτούν την επένδυση κεφαλαίων και εργασίας συμπεριλαμβανομένων των κάτωθι:

- Σύλληψη γνώσης, όπως δημιουργία εγγράφων και μετακίνηση των εγγράφων αυτών σε υπολογιστικά συστήματα
- Πρόσθεση αξίας στη γνώση μέσω έκδοσης, πακεταρίσματος και περικοπής.
- Ανάπτυξη προσεγγίσεων κατηγοριοποίησης γνώσης και ταξινόμηση των νέων συνεισφορών στη γνώση.
- Ανάπτυξη των υποδομών και των εφαρμογών της τεχνολογίας πληροφοριών για την διανομή της γνώσης.
- Εκπαίδευση των εργαζόμενων πάνω στη δημιουργία, διανομή και χρησιμοποίηση της γνώσης.

Παρά το ότι η διαχείριση γνώσης είναι ακριβή, το κόστος της μη διαχείρισης της είναι πολύ μεγαλύτερο. Ποιο είναι το κόστος της άγνοιας και της χαζομάρας; Πόσο κοστίζει σε έναν οργανισμό να ξεχάσει τι γνωρίζουν οι υπάλληλοι-κλειδιά, το να μην μπορεί να απαντήσει τις ερωτήσεις των πελατών του άμεσα ή και καθόλου ή το να μη παίρνει ορθές αποφάσεις γιατί βασίζεται σε λανθασμένη γνώση; Προκειμένου να εκτιμηθεί η αξία της γνώσης θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν το κόστος της μη-γνώσης.

• 2.4.2 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΑΠΑΙΤΕΙ ΝΑ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΓΝΩΣΗΣ

Η γνώση δεν θα τυγχάνει σωστής διαχείρισης έως ότου κάποια ομάδα μέσα στην επιχείρηση να αναλάβει πλήρως την ευθύνη για αυτήν τη δουλειά. Ανάμεσα στα καθήκοντα που θα πρέπει να αναλάβει αυτή η ομάδα είναι η συλλογή και αξιοποίηση της γνώσης, η εγκαθίδρυση μιας τεχνολογικής δομής προσανατολισμένη προς τη γνώση και η παρακολούθηση της χρησιμοποίησης της γνώσης.

Μια λειτουργία διαχείρισης γνώσης θα μπορούσε να εμπνεύσει δυσαρέσκεια και ανησυχία μέσα στην επιχείρηση αν επιδίωκε να ελέγξει και να συγκεντρώσει όλη τη γνώση. Ο στόχος θα πρέπει να είναι η διευκόλυνση της δημιουργίας, διανομής και χρήσης της γνώσης από άλλους. Επιπλέον οι μάνατζερ της γνώσης δεν θα πρέπει να υπονοήσουν με τα λόγια τους ή με τις πράξεις τους ότι είναι περισσότερο 'πληροφορημένοι' από τους υπόλοιπους. Στην πραγματικότητα ένας μάνατζερ γνώσης της Hewlett Packard υποστηρίζει ότι το κύριο προσόν για μια τέτοια θέση είναι να είσαι όσο το δυνατόν λιγότερο εγωιστής.

- **2.4.3 ΤΟ ΝΑ ΜΟΙΡΑΖΕΣΑΙ ΚΑΙ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΣ ΤΗ ΓΝΩΣΗ ΕΙΝΑΙ ΣΥΧΝΑ ΑΦΥΣΙΚΕΣ ΠΡΑΞΕΙΣ**

Σύμφωνα με τον Thomas H. Davenport, (1996), (p.4), “Αν η γνώση μου είναι πολύτιμος πόρος τότε γιατί να την μοιραστώ; Αν η δουλειά μου είναι να δημιουργώ γνώση, τότε γιατί να ρισκάρω την δουλειά μου με το να χρησιμοποιήσω την δική σου γνώση αντί της δικής μου; Μένουμε ορισμένες φορές έκπληκτοι όταν η γνώση δεν μοιράζεται ή δεν χρησιμοποιείται, αλλά θα ήμασταν καλύτεροι μανάτζερ γνώσης αν συνειδητοποιούσαμε τη φυσική τάση προς απόκρυψη της γνώσης. Το να εισάγουμε την γνώση μας σε ένα σύστημα και να αναζητήσουμε τη γνώση των άλλων δεν είναι μόνο απειλητικό αλλά και κοινή προσπάθεια. Επομένως θα πρέπει να υπάρχει υψηλή παρακίνηση για να αναλάβουμε μια τέτοια δουλειά. Πράγματι υπάρχουν σήμερα εταιρίες που αξιολογούν και ανταμείβουν το προσωπικό όταν μοιράζεται και χρησιμοποιεί τη γνώση, όπως η Lotus Development, η Buckman Laboratories και η ABB”.

- **2.4.4 ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΧΡΥΣΗ ΤΟΜΗ**

Δεν υπάρχει βέλτιστη πρακτική που αν την ακολουθήσουμε θα έχουμε ως αποτέλεσμα την προώθηση της γνώσης. Αντίθετα θα πρέπει να παρέχεται υποστήριξη σε πολλαπλά επίπεδα και με διάφορους τρόπους (Verna Allee, 2001, p.2).

- **2.4.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ**

Είναι σημαντικό να εξεταστεί και να βελτιωθεί η γενική διαδικασία διαχείρισης γνώσης, αλλά η γνώση παράγεται, χρησιμοποιείται και μοιράζεται εντατικά σε μερικές συγκεκριμένες διαδικασίες εργασιών γνώσης. Οι συγκεκριμένες διαδικασίες ποικίλουν από εταιρία σε εταιρία και από κλάδο σε κλάδο, αλλά περιλαμβάνουν την έρευνα αγοράς, τον σχεδιασμό και ανάπτυξη των προϊόντων ή ακόμα και πιο συναλλακτικές διαδικασίες, όπως ο καθορισμός παραγγελιών ή η τιμολόγηση. Αν πρέπει να γίνουν πραγματικές βελτιώσεις στη διαχείριση γνώσης τότε οι βελτιώσεις θα πρέπει να γίνουν και σε αυτές τις βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες.

- **2.4.6 Η ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΗ ΓΝΩΣΗ ΕΙΝΑΙ ΜΟΝΟ Η ΑΡΧΗ**

Αν η πρόσβαση στη γνώση επαρκούσε θα είχαμε ουρές έξω από τις εθνικές βιβλιοθήκες. Η πρόσβαση είναι σημαντική, όμως η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης απαιτεί επίσης προσοχή και δέσμευση. Για να δώσουν προσοχή στη γνώση οι καταναλωτές της θα πρέπει να γίνουν κάτι παραπάνω από παθητικοί παραλήπτες. Πιο ενεργή συμμετοχή επιτυγχάνεται διαμέσου της ανακεφαλαίωσης και της αναφοράς στους άλλους, διαμέσου ανάληψης ρόλων και παιχνιδιών που βασίζονται στην χρήση της γνώσης και τέλος διαμέσου της λήψης της γνώσης μέσω στενής αλληλεπίδρασης με τους προμηθευτές. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν η γνώση είναι άρρητη όπως σημειώνει και ο Ikujiro Nonaka.

- **2.4.7 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΔΕΝ ΤΕΛΕΙΩΝΕΙ ΠΟΤΕ**

Οι μάνατζερ της γνώσης ίσως θεωρούν ότι αν έχουν υπό την κατοχή τους τη γνώση της εταιρίας η δουλειά τους έχει τελειώσει. Παρόλα αυτά τα καθήκοντα της διαχείρισης γνώσης δεν τελειώνουν ποτέ. Όπως συμβαίνει και στον τομέα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και στο τομέα της οικονομικής διαχείρισης, δεν υπάρχει ποτέ στιγμή που η γνώση έχει πλήρως διευθετηθεί.

Ένας λόγος για τον οποίο η διαχείριση της γνώσης δεν τελειώνει ποτέ είναι γιατί οι κατηγορίες της γνώσης που απαιτείται αλλάζουν διαρκώς. Νέες τεχνολογίες, διοικητικές προσεγγίσεις, ρυθμιστικά ζητήματα και ανησυχίες των πελατών προκύπτουν πάντα. Οι επιχειρήσεις αλλάζουν τις στρατηγικές τους, τις οργανωτικές δομές και την έμφαση που δίνουν σε προϊόντα και υπηρεσίες. Οι νέοι μάνατζερ και επαγγελματίες έχουν νέες ανάγκες για γνώση.

Αυτές οι γρήγορες αλλαγές στα περιβάλλοντα γνώσης σημαίνουν ότι οι εταιρίες δεν θα πρέπει να αφιερώνουν αξιόλογο χρόνο στη χαρτογράφηση και στη διαμόρφωση ενός ιδιαίτερου περιβάλλοντος γνώσης. Όσπου να το τελειώσουν το περιβάλλον αυτό δε θα υπάρχει πλέον. Αντί αυτού οι περιγραφές των περιβάλλοντων θα πρέπει να είναι «γρήγορες και βρώμικες» και μόνο τόσο εκτενείς όσο απαιτούν οι ανάγκες χρήσης (Thomas H. Davenport, 1996, p.5).

- **2.4.8 Η ΓΝΩΣΗ ΔΕΝ ΑΥΞΑΝΕΤΑΙ ΓΙΑ ΠΑΝΤΑ**

Τελικά κάποια γνώση μπορεί να χαθεί ή να πεθάνει ακριβώς όπως γίνονται τα πράγματα στη φύση. Το να ξεμάθεις και να παρατήσεις τον παλιό τρόπο σκέψης συμβάλλει στη βιωσιμότητα και εξέλιξη της γνώσης (Verna Allee, 2001, p.2).

- **2.4.9 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΑΠΑΙΤΕΙ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΓΝΩΣΗΣ**

Δεν είναι σαφές στις περισσότερες επιχειρήσεις ποιος κατέχει ή έχει τα δικαιώματα χρήσης στη γνώση των εργαζόμενων. Είναι όλη η γνώση που έχουν στα κεφάλια τους οι εργαζόμενοι ιδιοκτησία του εργοδότη; Τι συμβαίνει με τη γνώση που βρίσκεται σε σκληρούς δίσκους υπολογιστών; Τι συμβαίνει με τη γνώση των συμβούλων όταν παρέχουν συμβουλές; Τι συμβαίνει με τους εξωτερικούς συνεργάτες; Λίγες επιχειρήσεις έχουν πολιτικές που ασχολούνται με αυτά τα ζητήματα. Πολλές επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να έχουν στην ιδιοκτησία τους τη γνώση των εργαζόμενων τους, τουλάχιστον αυτή που αναπτύσσεται μέσα στο ωράριο τους. Παρόλα αυτά διάφορες κοινωνικές αλλαγές καθιστούν μια τέτοια προσέγγιση δυσκολότερη. Σήμερα υπάρχει μεγαλύτερη κινητικότητα των εργαζόμενων και η διάκριση μεταξύ της ζωής στην εργασία και της ζωής στο σπίτι είναι πιο εφήμερη. Σε κάθε περίπτωση λίγες επιχειρήσεις έχουν κάνει καλή δουλειά στην εξαγωγή και καταχώρηση σε έγγραφα της γνώσης των υπαλλήλων τους. Καθώς η γνώση γίνεται πιο πολύτιμος πόρος στις επιχειρήσεις αναμένεται να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή σε θέματα που αφορούν τη νομιμότητα της διαχείρισης γνώσης (Thomas H. Davenport, 1996, p.5).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Business encyclopedia, Management. <http://www.answers.com/topic/management>
- Carter McNamara. Basics definitions and misconceptions about management. <http://managementhelp.org/mgmt/defntion.htm>
- Gene Bellinger, Durval Castro & Anthony Mills. Data, Information, Knowledge and Wisdom. <http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm> , 2004.
- Haridimos Tsoukas & Efi Vladimirou. What is Organizational Knowledge? Journal of Management Studies, Vol.38, No.7, 973-993, 2001.
- Emin Civi. Knowledge Management as a competitive asset: a review. Marketing intelligence and planning, Vol.18, Is.4, 166-174, 2000.
- Leila A. Halawi, Richard V. McCarthy & Jay E. Aronson. Knowledge management and the competitive strategy of the firm. The Learning Organization, Vol 13, No 4, 384-397, 2006.
- Hafizi Muhamad Ali & Nor Hayati Ahmad, Universiti Utara Malaysia. Knowledge management in Malaysian banks: A new paradigm. Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 7, No. 3, 2006.
- Joseph M. Firestone. Basic Concepts of Knowledge Management. White Paper No. 9, June 24, 1998, p.1-14.
- Rikio Maruta. The creation and management of organizational knowledge. Knowledge-Based Systems 67 (2014), 26-34.
- David Weinberger. The Problem with the Data-Information-Knowledge-Wisdom Hierarchy. http://blogs.hbr.org/cs/2010/02/data_is_to_info_as_info_is_not.html
- Mounib Mekhilef, Dominic Kelleher, Annie Olesen. KM Terminology, Booklet five of the European guide to good practice in Knowledge Management, 2004, (pp.7).
- Donovan A. McFarlane, Frederick Taylor University, Moraga, California, USA. Personal Knowledge Management (PKM): Are We Really Ready? Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 12, No. 3, September 2011.
- Fen Lin. A stage model of knowledge management: an empirical investigation of process and effectiveness. *Journal of Information Science*, Vol.33, No.6, 643- 659, 2007.
- Joseph M. Firestone. Key Issues In Knowledge Management, Knowledge and innovation. Journal of the KMCI, Vol. 1, No. 3, 8- 38, 2001.
- Leila A. Halawi, Jay E. Aronson & Richard V. McCarthy. Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 3, Is. 2, 75- 86, 2005.
- Γρηγόρης Μέντζας. Διαχείριση Γνώσης: Η Επιχειρηματική Πρόκληση του 21ου Αιώνα, Plant.162. Ιουλιος 2000.

Michael Ahenkorah-Marfo, Kwame Nkrumah University of Science & Technology, Kumasi, Ghana. Clarifying Concepts Of Knowledge And Information - Literature Review. Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 13, No. 2, pp.1-15, June 2012.

Denise A. D. Bedford, Kent State University, USA. Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 13, No. 4, December 2012.

Verna Allee, 12 Principles of Knowledge Management, 2001.
<http://www.comp.dit.ie/dgordon/Courses/ResearchMethods/Countdown/12Principles.pdf>

Thomas H. Davenport. Some Principles of Knowledge Management. Strategy & Business. Is. 2, pp.1-7. 1996.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

3.1 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται από τον Μέντζα (2000) «στην αυγή του 21^{ου} αιώνα εισερχόμαστε σε μια εποχή όπου οι παραδοσιακοί πυλώνες οικονομικής δύναμης – το κεφάλαιο, η γη, οι πρώτες ύλες, η τεχνολογία - δεν αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας για μια επιχείρηση. Το μέλλον και η επιτυχία της επιχείρησης καθορίζονται πλέον από την ικανότητά της να αξιοποιεί τον πλέον πολύτιμο πόρο της: την επιχειρηματική γνώση. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει τόσο από τον τρόπο εσωτερικής οργάνωσης της σύγχρονης επιχείρησης, όσο και από τους μηχανισμούς και τις σχέσεις που αναπτύσσει με τους πελάτες, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές, ακόμη και με τους ανταγωνιστές της. Οι εταιρίες που αναπτύσσονται στον κόσμο του ηλεκτρονικού επιχειρούν (είτε «ζουν» αποκλειστικά ηλεκτρονικά - όπως η Amazon.com και η e-bay, είτε παρέχουν «παραδοσιακά» προϊόντα και υπηρεσίες όπως η Cisco και η Deutsche Bank) αποτελούν παραδείγματα συστηματικής αξιοποίησης της επιχειρηματικής τους γνώσης για τη δημιουργία αξίας».

Ενώ σύμφωνα με τον ίδιο «οι επιχειρήσεις εκτίθενται σήμερα σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς και επηρεάζεται ιδιαίτερα από τεχνολογικές, πολιτικές και επιστημονικές αλλαγές. Οι αγορές αλλάζουν και ο διεθνής ανταγωνισμός εντείνεται. Οι πελάτες γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί σε θέματα που αφορούν στην ποιότητα, την ευελιξία και την ταχύτητα. Οι ανταγωνιστικές απειλές αναπτύσσονται καθημερινά, ενώ η αναγνώριση και η εκμετάλλευση των επιχειρηματικών ευκαιριών αποτελούν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Η εποχή όπου οι κανόνες ήταν σταθεροί, η ιεραρχία δομημένη, οι ανταγωνιστές γνωστοί, οι πελάτες πιστοί και το μέλλον προβλέψιμο, έχει περάσει ανεπιστρεπτή. Η απαίτηση για την επιχείρηση του 21^{ου} αιώνα είναι διπλή: πρέπει να προσαρμόσει το εσωτερικό της περιβάλλον για να αντιμετωπίσει αυτές τις συνθήκες, αλλά και να διαμορφώσει νέες σχέσεις – βασισμένες στην αμοιβαία εμπιστοσύνη – με τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές της. Οι ικανότητες και εμπειρίες των στελεχών της εταιρίας, οι δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, οι βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, οι πατέντες, η γνώση που η επιχείρηση έχει συσσωρεύσει για την αγορά και τους πελάτες της και η γνώση για τους ανταγωνιστές της, αποτελούν τον πλέον πολύτιμο πόρο της. Αυτό το γνωστικό ενεργητικό (knowledge assets) της επιχείρησης είναι το μόνο διατηρήσιμο συγκριτικό της πλεονέκτημα. Μέχρι πρόσφατα, πολλές επιχειρήσεις λειτουργούσαν επιτυχώς βασισμένες στην ατομική γνώση μερικών βασικών στελεχών τους. Παρότι η εξατομικευμένη γνώση είναι μέγιστης αξίας και αναντικατάστατη, το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί τη πλήρη αξιοποίηση της συλλογικής επιχειρηματικής γνώσης του συνόλου μίας εταιρίας. Η επιχειρηματική γνώση βρίσκεται ενσωματωμένη τόσο στις δεξιότητες των στελεχών της εταιρίας, όσο και στα συστήματα που χρησιμοποιεί (τα χειρόγραφα, αλλά κυρίως στα πληροφοριακά συστήματα), στα δίκτυα (είτε άτυπα είτε τυπικά) μεταξύ των στελεχών και στις επιχειρηματικές λειτουργίες. Συνεπώς, η πρόκληση για τη σύγχρονη επιχείρηση είναι να αναπτύξει συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης και ανάπτυξης της επιχειρηματικής γνώσης, να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες και να περιορίσει τις ελλείψεις του γνωστικού της

ενεργητικού. Την πρόκληση αυτή καλείται να αντιμετωπίσει η σύγχρονη διοικητική πρακτική της διαχείρισης γνώσης».

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η διαχείριση γνώσης αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο ως σημαντικός παράγοντας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σύμφωνα με τους G. Hedlund, I. Nonaka, (1993), C.K. Prahalad, G. Hamel, (1990), A.V. Roth, (1996), K.E. Sveiby, (2002), όπως αναφέρονται στον Yuan-Feng Wen, (2009), (p.363). Για να αποκτήσουν ένα τέτοιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ξέρουν πως θα διαχειριστούν την οργανωσιακή γνώση, μέσω της επέκτασης της, της διανομής της και της εκμετάλλευσής της, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, σύμφωνα με τους P. Bierly & A. Chakrabarti, (1996) και τον G. Szulanski, (1996), όπως αναφέρονται στο ίδιο άρθρο. Ο Grant (1996), όπως αναφέρεται στον Hsiu-Fen Lin, (2007), (p.645), υποστηρίζει ότι η γνώση αρχίζει από το άτομο και ότι οι εταιρίες θα πρέπει να ενσωματώσουν αυτή τη γνώση χρησιμοποιώντας ένα συνδυασμό μηχανισμών και τεχνολογίας και βελτιώνοντας έπειτα την απόδοση του οργανισμού. Επιπλέον η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης θεωρείται απαραίτητη για την επιτυχία των σύγχρονων οργανισμών, σύμφωνα με τους M.Y. Chen and A.P. Chen, όπως αναφέρονται στο ίδιο άρθρο. Η αποδοτικότητα της διαχείρισης γνώσης μετριέται σε όρους κατανόησης των επιτυχημένων αποτελεσμάτων των διαδικασιών διαχείρισης γνώσης συμπεριλαμβανομένης της παραγωγής, της διανομής, της εφαρμογής γνώσης, της αύξησης της ικανοποίησης από τη γνώση και της ενδυνάμωσης της απόδοσης του οργανισμού, σύμφωνα με τους T.C. Chou, P.L. Chang, C.T. Tsai and Y.P. Cheng, στο ίδιο άρθρο. Ο αιώτερος στόχος της διαχείρισης γνώσης είναι η μεταφορά των εμπειριών και των γνώσεων όλων των ατόμων στα οργανωσιακά κεφάλαια και πόρους για τη συνολική βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Το ατομικό επίπεδο αποτελεσματικότητας της διαχείρισης γνώσης που διευκολύνεται με την υποστήριξη των διαδικασιών διαχείρισης γνώσης καθιστά ικανά τα άτομα να επεκτείνουν τη γνώση τους και την ικανότητα μάθησης και αυτό διευκολύνει την αποτελεσματική διαχείριση γνώσης σε επίπεδο οργάνωσης (Hsiu-Fen Lin, 2007). Ο Sabherwall και ο Becerra-Fernandez, όπως αναφέρονται στο ίδιο άρθρο, επίσης δήλωσαν ότι το ατομικό επίπεδο αποτελεσματικότητας της διαχείρισης γνώσης συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της διαχείρισης γνώσης σε επίπεδο οργάνωσης.

Όλο και περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι η γνώση είναι ο πιο κρίσιμος παράγοντας για τη διατήρηση υψηλής απόδοσης της εταιρίας. «Οι εταιρίες ανταγωνίζονται όλο και περισσότερο πάνω σε διαφοροποιημένα αποθέματα γνώσης», σύμφωνα με τους Arthur (1990), Stinchcombe (1990), Von Krong και Roos (1995), όπως αναφέρονται στην Emin Civi, (2000), (p.172) και «η διαχείριση της βάσης γνώσης της εταιρίας έχει αναδυθεί ως μείζον θέμα για τις εταιρίες που θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές», σύμφωνα με τον Spender, (1993), όπως αναφέρεται από την Emin Civi, (2000), (p.172). Σύμφωνα με τον Badaracco (1991), «οι ανταγωνιστικές εταιρίες πετυχαίνουν με την ανάπτυξη, βελτίωση, προστασία και ανανέωση της γνώσης», όπως αναφέρεται στο ίδιο άρθρο. Σύμφωνα με τον Hammel «ο ρυθμός απόδοσης μιας εταιρίας και ο βαθμός συγκέντρωσης της γνώσης θα καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα της εταιρίας», όπως αναφέρεται στο ίδιο άρθρο. Ο ανταγωνισμός στην αγορά αυξάνεται διαρκώς το ίδιο και ο ρυθμός των καινοτομιών, επομένως και η γνώση θα πρέπει να εξελίσσεται και να συγκεντρώνεται σε μεγαλύτερο βαθμό (Emin Civi, 2000).

Η γνώση που είναι εντοχισμένη μέσα στα προϊόντα και στις υπηρεσίες θεωρείται ως πρωταρχική πηγή για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Clarke και Rollo, 2001). Η παγκοσμιοποίηση, η αύξηση των δικτυωμένων οργανισμών καθώς επίσης και η ένταση της γνώσης στα νέα προϊόντα και υπηρεσίες αύξησαν τη σημασία της διαχείρισης γνώσης. Επομένως η γνώση γίνεται ο πολυτιμότερος στρατηγικός πόρος και η δυνατότητα μιας εταιρίας να χρησιμοποιεί τη γνώση για να εξετάζει τα προβλήματα και τις ευκαιρίες στην αγορά γίνεται η πιο σημαντική της ικανότητα. Όσα περισσότερα γνωρίζει μια εταιρία για τους πελάτες, για τα προϊόντα, για τη τεχνολογία και για την αγορά τόσο καλύτερα θα λειτουργεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές της (Empson, 1999). Επομένως πολλές επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη διαχείριση γνώσης ως βασική ικανότητα για ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντί λοιπόν της ανάπτυξης μιας συγκεκριμένης βασικής ικανότητας και έπειτα να εφαρμόσεις τη διαχείριση γνώσης ως καταλύτη, οι επιχειρήσεις οφείλουν να αφιερώσουν τις προσπάθειες τους στην οικοδόμηση της διαχείρισης γνώσης ως βασική ικανότητα κάτι που θα καθιστούσε ικανές άλλες καινοτόμες ικανότητες.

Μπορούμε να δούμε τη διαχείριση γνώσης ως τη συστηματική διαχείριση των διανοητικών ικανοτήτων του οργανισμού καθώς και των οργανωτικών και τεχνολογικών υποδομών του. Ως εκ τούτου η διαχείριση γνώσης είναι μια χρονοβόρα και περιεκτική διαδικασία που δημιουργεί τελικά μια μοναδική ικανότητα υποστήριξης της ανθρώπινης δημιουργικότητας και του κύκλου καινοτομίας της εταιρίας που ενσωματώνεται στις διαδικασίες και τεχνολογίες της εταιρίας, σύμφωνα με τον Zack, (1999), όπως αναφέρεται στον Abdelkader Daghfous, (2003). Συνεπώς οι διαδικασίες γνώσης, τα συστήματα και η τεχνολογία καθιερώνουν την ικανότητα για να παραχθεί, να αναμιχθεί, να μεταφερθεί και να εισαχθεί η νέα γνώση. Αυτή η βασική ικανότητα καθιστά ικανή την ανθρώπινη δημιουργικότητα και τη διαχείριση των διανοητικών κεφαλαίων να οδηγούν σε διαφοροποιημένες διαδικασίες και προϊόντα, σύμφωνα με τους Clarke & Rollo, (2001), όπως αναφέρονται στον Abdelkader Daghfous, (2003). Η εκμάθηση που πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης προσθέτει το στοιχείο της μοναδικότητας και ανταγωνιστικότητας που είναι χαρακτηριστικό σε κάθε βασική ικανότητα. Η εκμάθηση που γίνεται με τη πάροδο του χρόνου εγγυάται ότι η επιχείρηση ακολουθεί τις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον της (Abdelkader Daghfous, 2003).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να δημιουργηθεί με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα λόγω μεγέθους, λόγω τοποθεσίας, λόγω πρόσβασης στους πόρους ή ακόμα και από καθαρή τύχη. Το πλεονέκτημα όμως που θα διαρκέσει προέρχεται από τη χρησιμοποίηση συστημάτων διαχείρισης γνώσης για να υποστηρίξει αυτό που κάνουμε καλά και να προσθέσει αξία στους πόρους που κατέχουμε εμείς και δεν είναι ακόμα διαθέσιμοι στους ανταγωνιστές. Για να μπορέσει η γνώση της οργάνωσης να προσφέρει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να ισχύουν οι εξής τέσσερις προϋποθέσεις (Leila A. Halawi, Jay E. Aronson & Richard V. McCarthy, 2005):

- Να είναι πολύτιμη
- Να είναι σπάνια
- Να μην μπορούν να τη μιμηθούν

- Να μην μπορεί να υποκατασταθεί ή να μπορεί να υποκατασταθεί μόνο ελλιπώς.

Σύμφωνα λοιπόν και με τα παραπάνω για να μπορέσει η γνώση να γίνει η βάση για ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να μπορεί να απλώνεται άμεσα μέσα στην εταιρία που την έχει στη κατοχή της, αλλά να μην μπορεί να μεταδοθεί στις άλλες εταιρίες. Η γνώση που δεν μπορεί να μεταδοθεί μέσα στην εταιρία παραμένει στα χέρια μιας ομάδας ανθρώπων και όχι στη κατοχή της εταιρίας με αποτέλεσμα να περιορίζει το αντίκτυπο που έχει αυτή στην ικανότητα της εταιρίας να δημιουργεί αξία. Από την άλλη όμως η γνώση που μπορεί να μεταδοθεί μέσα στην εταιρία μπορεί εύκολα να μεταδοθεί και εκτός συνόρων της εταιρίας, σε άλλες εταιρίες με αποτέλεσμα να αποτελέσει τη καλύτερη πρακτική στη βιομηχανία, αντί τη βάση για ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να μπορέσει επομένως η γνώση να αποτελέσει τη βάση για ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οφείλει να μεταδίδεται εύκολα μέσα στην εταιρία, αλλά να είναι πολύ δύσκολο για τις άλλες εταιρίες να την αντιγράψουν και να την αναπτύξουν. Η άρρητη γνώση ταιριάζει με αυτά τα κριτήρια.

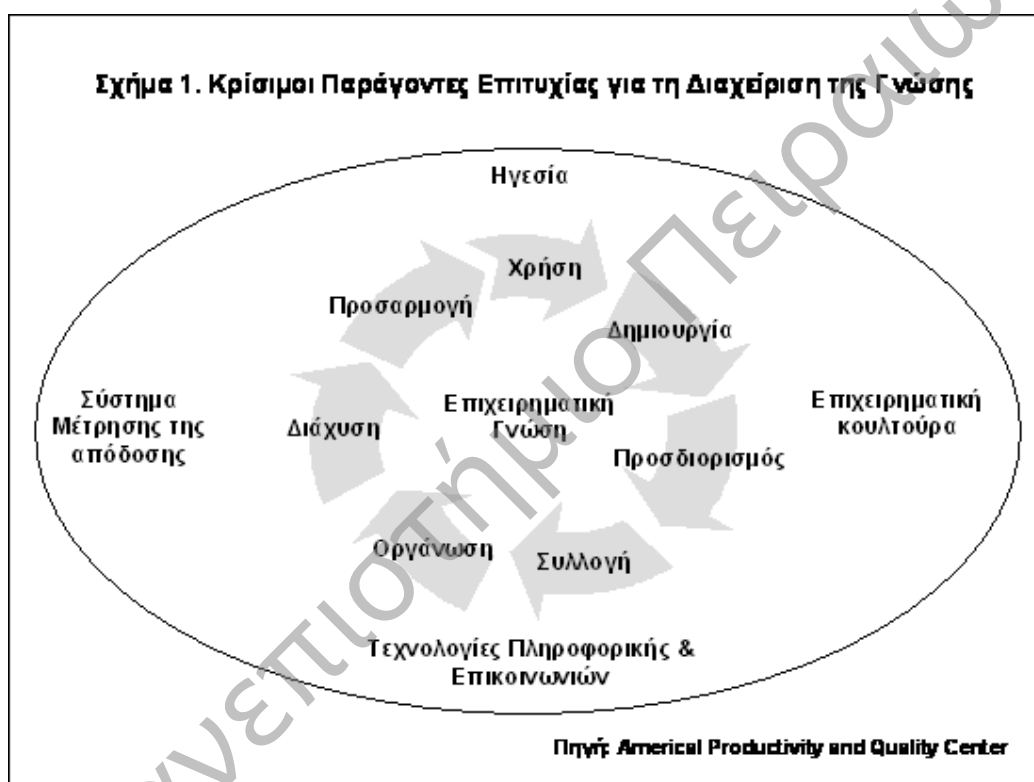
Στις επιχειρήσεις συχνά δημιουργούνται ανεπίσημα δίκτυα μεταξύ ατόμων που έχουν κοινά ενδιαφέροντα ή σχηματίζουν κοινότητες πρακτικής για να συζητήσουν τις εμπειρίες τους, να συγκεντρώσουν τις ιδέες των άλλων και να δεχτούν ανατροφοδότηση πάνω στις δικές τους ιδέες. Οι κοινότητες πρακτικής είναι ομάδες ανθρώπων που μοιράζονται ένα ενδιαφέρον για ένα θέμα και συγκεντρώνονται περιοδικά για να συζητήσουν τα προβλήματα, να παρουσιάσουν νέες ιδέες και να μοιραστούν τη γνώση. Στη καλύτερη περίπτωση οι πληροφορίες αποθηκεύονται σε μια βάση δεδομένων για μελλοντική χρήση. Οι εταιρίες μπορούν να διευκολύνουν σημαντικά τη διανομή και τη μετάδοση της άρρητης γνώσης μέσω της υποστήριξης τέτοιων δικτύων: Παρέχοντας τους πόρους επικοινωνίας που απαιτούνται, επιτρέποντας στους ανθρώπους να έχουν το χρόνο να τους χρησιμοποιήσουν και αναγνωρίζοντας επίσημα την κοινότητα και τους πιο σημαντικούς συντελεστές της. Όταν υποστηρίζονται από την επιχείρηση οι κοινότητες πρακτικής έχουν την ιδιαίτερη δυνατότητα για να αναπτύξουν και να μεταδώσουν την πείρα σε όλο τον οργανισμό. Ο πιο σημαντικός παράγοντας για την μετάδοση της άρρητης γνώσης είναι η κατανόηση της αξίας της και η χορήγηση χρόνου και πόρων για αυτήν (Roy Lubit, 2001).

3.2 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η διαχείριση γνώσης μπορεί να οριστεί περιεκτικά, σύμφωνα με τον Gurteen, (1998), όπως αναφέρεται στους Kuan Yew Wong & Elaine Aspinwall, (2005), (p.64) “ως ένα αναδυόμενο σύνολο οργανωτικού σχεδίου, διαδικασιών, λειτουργικών αρχών, εφαρμογών, οργανωτικών δομών και τεχνολογιών που βοηθούν τους εργαζόμενους της γνώσης να ενδυναμώσουν εντυπωσιακά τη δημιουργικότητά τους και την ικανότητα τους να παραδίδουν επιχειρησιακή αξία”. Μια από τις βασικές ανησυχίες που αναδύονται από τη διαχείριση γνώσης είναι πως θα το πετύχουν αυτό. Πολλές από τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να εφαρμόσουν για πρώτη φορά τη διαχείριση γνώσης είναι αβέβαιες για το ποια είναι η καλύτερη προσέγγιση που θα πρέπει να υιοθετήσουν σύμφωνα με τους Moffett και άλλους (2002), όπως αναφέρονται στο

ίδιο άρθρο, (p.64). Φαίνεται να υπάρχει γενική συμφωνία στη βιβλιογραφία ότι ένας συνδυασμός ανθρώπινων και τεχνολογικών παραγόντων είναι ιδανικός. Παρόλα αυτά είναι πολύ καλύτερο για τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν ακριβώς τους παράγοντες-κλειδιά που θα οδηγήσουν στην επιτυχημένη εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης. Επομένως είναι κρίσιμο να προσδιοριστούν και να αναλυθούν αυτοί οι παράγοντες (Kuan Yew Wong & Elaine Aspinwall, 2005).

Σύμφωνα με το μοντέλο διαχείρισης της γνώσης που έχει αναπτυχθεί από το Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας των Η.Π.Α. (American Productivity and Quality Center) προσδιορίζονται τέσσερις καταλυτικοί παράγοντες (enabling factors) για την επιτυχή διαχείριση γνώσης: η ηγεσία, η επιχειρηματική κουλτούρα, το σύστημα μέτρησης της απόδοσης και η τεχνολογία, οι οποίοι απεικονίζονται στη παρακάτω εικόνα.



ΕΙΚΟΝΑ 3: ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ³

Όπως σε κάθε ενέργεια που σχετίζεται με αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, έτσι και η διαχείριση γνώσης είναι απαραίτητο να καθοδηγείται και να υποστηρίζεται από την ηγεσία της επιχείρησης. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι να δημιουργεί το κλίμα εκείνο που ενθαρρύνει τη διάχυση της γνώσης, όπου το προσωπικό αισθάνεται ασφαλές ώστε να συνεισφέρει στο γνωστικό ενεργητικό, αλλά και όπου τέτοιες συνεισφορές αναγνωρίζονται και ανταμείβονται.

Η επιχειρηματική κουλτούρα είναι ένας επίσης καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχή διαχείριση γνώσης. Η επιχειρηματική κουλτούρα που ενθαρρύνει την

³ Γρηγόρης Μέντζας, 2000

ανταλλαγή γνώσεων απαιτεί εργαζόμενους που αισθάνονται ασφαλείς, που έχουν επίγνωση ότι η συμμετοχή τους σε λειτουργίες διαχείρισης γνώσης είναι σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι των καθηκόντων τους, που επωφελούνται άμεσα από τα επιχειρησιακή γνώση που συλλέγεται, και που τέλος αισθάνονται τόσο οι ίδιοι όσο και οι συνάδελφοί τους την έννοια της κυριότητας και της ιδιοκτησίας γνώσεων που αποβαίνουν χρήσιμες στο σύνολο (Γρηγόρης Μέντζας, 2000).

Τα ζητήματα κουλτούρας που προκύπτουν σχετικά με τις πρωτοβουλίες διαχείρισης γνώσης οφείλονται κυρίως στους ακόλουθους παράγοντες, σύμφωνα και με την Farida Hasanali, (2004) :

- Έλλειψη χρόνου: Ο στόχος δεν είναι να ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι να δουλεύουν περισσότερο, αλλά να δουλεύουν πιο αποτελεσματικά. Οι διαδικασίες, οι τεχνολογίες και οι ρόλοι που σχεδιάζονται από τις πρωτοβουλίες διαχείρισης γνώσης πρέπει να κερδίζουν χρόνο για τους εργαζόμενους και όχι να τους φορτώνουν περισσότερη δουλειά.
- Αποσυνδεδεμένα συστήματα ανταμοιβών: οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διατηρήσουν μια ισορροπία μεταξύ των εγγενών και των ρητών ανταμοιβών προκειμένου να ενθαρρύνουν τη συμπεριφορά των εργαζόμενων. Η αποτελεσματικότερη χρήση των ρητών ανταμοιβών ήταν να ενθαρρύνει τη διανομή στην αρχή μιας πρωτοβουλίας διαχείρισης γνώσης. Αν οι συμμετέχοντες δεν βρίσκουν αξία ούτε στις συναντήσεις ούτε στις πληροφορίες του συστήματος, η παροχή κινήτρων δε θα βοηθήσει στη διατήρηση της συμμετοχής τους. Οι άνθρωποι μοιράζονται επειδή το θέλουν, επειδή τους αρέσει να χρησιμοποιούν την εμπειρία τους και επειδή τους αρέσει να τους σέβονται οι επιβλέποντες τους.
- Έλλειψη κοινών προοπτικών: Η διανομή θα πρέπει να εμπνέεται από ένα κοινό όραμα. Οι άνθρωποι που επηρεάζονται από τη νέα διαδικασία ή τεχνολογία θα πρέπει όλοι να συμφωνούν με αυτό το όραμα και να πιστεύουν ότι θα δουλέψει.
- Έλλειψη επίσημης επικοινωνίας: Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και της εφαρμογής των πρωτοβουλιών διαχείρισης γνώσης θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι οι εργαζόμενοι και οι πελάτες γνωρίζουν για τις αλλαγές που συμβαίνουν στον οργανισμό. Έχει ειπωθεί ότι οι άνθρωποι θα πρέπει να ακούσουν το ίδιο μήνυμα τουλάχιστον τρεις φορές πριν καταχωρηθεί στον εγκέφαλο. Η επικοινωνία επομένως θα πρέπει να είναι κυρίαρχη και επαναλαμβανόμενη. Θα πρέπει να είναι σαφές ότι όλοι γνωρίζουν τι θέλετε να κάνετε.
- Η μέτρηση της απόδοσης του προγράμματος διαχείρισης της επιχειρηματικής γνώσης είναι σημαντική, τόσο για την αποτίμηση της σχετικής επένδυσης, όσο και για την επίδειξη σε όλους τους εμπλεκόμενους ότι οι προσπάθειές τους έχουν αποτέλεσμα βοηθώντας με αυτό τον τρόπο στη δημιουργία θετικού κλίματος. Διάφορα συστήματα μέτρησης του γνωστικού ενεργητικού και απόδοσης επένδυσης (return-on-investment) έχουν αναπτυχθεί παγκοσμίως και χρησιμοποιούνται σήμερα από σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων . Εξίσου σημαντικά είναι εντούτοις τα λιγότερο απτά στοιχεία που καταγράφουν ανέκδοτες αποδείξεις των ωφελειών της διαχείρισης γνώσης, όπως για παράδειγμα την αύξηση της καινοτομίας.

Σύμφωνα με την ίδια, ο ρόλος της πληροφορικής και της τεχνολογίας γενικότερα είναι κρίσιμος για την αποτελεσματική υποστήριξη της διαχείρισης γνώσης. Η τεχνολογία από μόνη της δεν αποτελεί τη λύση αλλά και χωρίς αυτήν η διαχείριση γνώσης είναι καταδικασμένη να μείνει μία θεωρία χωρίς πρακτικές διεξόδους. Ακολουθούν ορισμένοι παράγοντες επιτυχίας της διαχείρισης γνώσης που σχετίζονται με το ρόλο της τεχνολογίας και της πληροφορίας:

- ❖ Προσέγγιση: Οι άνθρωποι που χρεώνονται την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης θα πρέπει να παίρνουν το χρόνο τους για τη κατανόηση των αναγκών των χρηστών της. Το να ταιριάξεις το σύστημα διαχείρισης γνώσης με τους στόχους της διαχείρισης γνώσης είναι ουσιαστικό.
- ❖ Ικανοποίηση: Εστίαση στις ανάγκες των χρηστών ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη ικανοποίηση και να δίνεται η δυνατότητα στους χρήστες να μπορούν να αποκτήσουν τη γνώση, να την διαχειριστούν, να μπορούν να την επικυρώνουν και να την παραδίδουν όταν και όπου απαιτείται.
- ❖ Κοινές πλατφόρμες: Μια τυποποιημένη αρχιτεκτονική που είναι διαδεδομένη σε όλη την εταιρία εξασφαλίζει τη σταθερότητα και την εξέλιξη των προσπαθειών της διαχείρισης γνώσης. Με τη κατανόηση της υποδομής της οργάνωσης σε υψηλό επίπεδο η οργανωτική επιτροπή μπορεί να οδηγήσει την ομάδα διαχείρισης γνώσης στην επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας. Μερικές φορές οι οργανώσεις συνειδητοποιούν ότι χρειάζονται μια πλήρη εξέταση της υποδομής της τεχνολογίας πληροφοριών προτού να μπορέσουν να αναμένουν από τους εργαζόμενους να μοιραστούν τη γνώση. Πολλές οργανώσεις έχουν εξαλείψει ή είναι στα πρόθυρα σταδιακής κατάρτησης των τυποποιημένων συστημάτων και αντικατάστασης τους από λειτουργικά συστήματα που είναι τυποποιημένα στην αγορά. Αυτό επιτρέπει στις οργανώσεις να στηριχθούν στην υπάρχουσα αρχιτεκτονική με την χρησιμοποίηση του προσωπικού τους λογισμικού που είναι προσαρμοσμένο για να υποστηρίξει αυτές τις πλατφόρμες, αποφεύγοντας έτσι τα δαπανηρά τυποποιημένα πακέτα.
- ❖ Απλή τεχνολογία: Αν είναι χρονοβόρο για το χρήστη να βρει τη γνώση που χρειάζεται, αυτό τον κάνει έξαλλο. Ασφαλώς θα πρέπει να μετριάσει αυτό ανάλογα με την ποσότητα και την πολυπλοκότητα των πληροφοριών, που χρειάζεται ο χρήστης. Ένα άλλο λάθος που γίνεται στη παράδοση των πληροφοριών είναι η έμφαση που δίνεται στη ρητή γνώση. Αν και η τεχνολογία χρησιμοποιείται αρχικά για να παραδώσει τη ρητή γνώση, το να δίνεις τόσο έμφαση σε αυτήν οδηγεί το χρήστη να χάνει το πλαίσιο μέσα στο οποίο μοιράστηκαν οι πληροφορίες και στην παρανόηση για το πώς να ερμηνεύσει τη γνώση
- ❖ Επαρκής κατάρτιση: Η διαχείριση γνώσης προσδιορίζεται από την επαρκή τεχνολογία και από τους πόσους ανθρώπους ξέρουν να τη χειρίζονται. Τα παραδείγματα καλύτερης πρακτικής δείχνουν ότι η κεντρική ομάδα διαχείρισης γνώσης θα πρέπει να ξοδεύει το περισσότερο χρόνο της, διδάσκοντας, καθοδηγώντας και προετοιμάζοντας τους χρήστες για το πώς να χρησιμοποιούν το σύστημα για την αλληλεπίδραση, επικοινωνία και τη διανομή της γνώσης ο ένας στον άλλο.

Σύμφωνα με τον Liebowitz και τον Beckman (1998), όπως αναφέρονται από τον Jay Liebowitz, (1999), (p.37-40) οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία της διαχείρισης γνώσης είναι οι εξής:

- Μια στρατηγική διαχείρισης γνώσης με την υποστήριξη της ανώτερης ηγεσίας: Ένα από τα βασικά στοιχεία για την επιτυχία της διαχείρισης γνώσης είναι η ανάπτυξη μιας στρατηγικής γνώσης που θα απλώνεται σε όλη την εταιρία και θα έχει την υποστήριξη της ηγεσίας σε οικονομικούς και ηθικούς όρους. Αυτή η στρατηγική διαχείρισης γνώσης μπορεί να λάβει διάφορες μορφές. Μια στρατηγική είναι να εστιάσεις αρχικά σε μια συγκεκριμένη βασική ικανότητα της εταιρίας για να ανακινήσεις τη γνώση καλύτερα εσωτερικά μέσα στη βάση των εργαζομένων της εταιρίας και εξωτερικά στους πελάτες. Μια άλλη στρατηγική είναι να παρασχεθεί το πλαίσιο, η οντολογία της αποθήκης γνώσης και τα εργαλεία διαχείρισης γνώσης στους εργαζόμενους σε όλη την οργάνωση και να αφεθούν οι ομάδες ή τα τμήματα να αναπτύξουν τις δικές τους αποθήκες γνώσης.
- Συστήματα διαχείρισης γνώσης και εργαλεία διαχείρισης γνώσης: προκειμένου τα συστήματα διαχείρισης γνώσης και τα εργαλεία διαχείρισης γνώσης να δημιουργήσουν αυτά τα συστήματα θα πρέπει να είναι κομμάτι ολόκληρης της στρατηγικής διαχείρισης γνώσης. Η κύρια ιδέα είναι να θυμάσαι ότι τα εργαλεία από μόνα τους δεν είναι η διαχείριση γνώσης. Αυτά τα εργαλεία βοηθούν στην ανάπτυξη των συστημάτων διαχείρισης γνώσης. Παρόλα αυτά η διαχείριση γνώσης δεν είναι μόνο τεχνολογία. Απαιτεί ένα συνδυασμό ανθρώπων, τεχνολογίας και κουλτούρας για να δημιουργήσει αυτά τα συστήματα διαχείρισης γνώσης.
- Κίνητρα για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να μοιραστούν τη γνώση: προκειμένου να χρησιμοποιηθούν τα συστήματα διαχείρισης γνώσης θα πρέπει να δοθούν κίνητρα τουλάχιστον για να ενθαρρύνουν την αρχική χρησιμοποίηση αυτών των συστημάτων. Ισχυρά κίνητρα και μια υγιής κουλτούρα απαιτούνται προκειμένου να ενθαρρύνουν τη διανομή της γνώσης και τη καινοτομία. Ο οργανισμός θα πρέπει να σκεφτεί για τις ανταμοιβές, τις αποζημιώσεις και τα συστήματα προώθησης προκειμένου να είναι επιτυχημένη η διαχείριση γνώσης.
- Χτίσιμο μιας υποστηρικτικής κουλτούρας για την διαχείριση γνώσης: Ο Davenport και ο Prusak (1998) θεωρούν ότι το 70-80% της μάθησης γίνεται μέσω ανεπίσημων μεθόδων. Πιστεύουν ότι η γνώση που δουλεύεται μέσα στον οργανισμό μεταφέρεται μέσω ανθρώπινων δικτύων, μέσα στα οποία γίνονται συζητήσεις και άλλα λιγότερα επίσημα μέσα χρησιμοποιούνται για μάθηση μέσα στον οργανισμό. Για αυτό το λόγο επιχειρήσεις όπως η Johnson and Johnson έχουν εγκαθιδρύσει ' Παζάρια γνώσης' ή 'Κέντρα ανταλλαγής γνώσης', προκειμένου να προωθήσουν τις ανεπίσημες συγκεντρώσεις μεταξύ των εργαζομένων και να ενθαρρύνουν τη διανομή γνώσης. Ο Bob Buckman αισθάνεται ότι το 90% της επιτυχίας της διαχείρισης γνώσης οφείλεται στη δημιουργία μιας υποστηρικτικής κουλτούρας ενώ αναπτύσσονται τα συστήματα διαχείρισης γνώσης (Jay Liebowitz, 1999).

Σύμφωνα με την μελέτη των Mohamed A.F. Ragab and Amr Arisha (2013), (pp.881), συγκεντρωτικά οι σπουδαιότεροι παράγοντες για την επιτυχία της διαχείρισης γνώσης είναι οι εξής:

- Η κατανόηση και ο προσδιορισμός της διαχείρισης γνώσης και η μετάδοση των ωφελειών που προσφέρει.
- Η σύνδεση της διαχείρισης γνώσης με την επιχειρησιακή στρατηγική.
- Ο ορισμός των κριτηρίων για την οργανωσιακή γνώση.
- Η ενσωμάτωση της διαχείρισης γνώσης με άλλες πρωτοβουλίες.
- Η συμμετοχή της ανώτερης διοίκησης και υποστήριξη.
- Η αναγνώριση και ανταμοιβή για την διανομή της γνώσης.
- Η δημιουργία μιας κουλτούρας επικοινωνίας και ομαδικής δουλειάς.
- Η εγκατάσταση της κατάλληλης τεχνολογικής υποδομής για την υποστήριξη της διαχείρισης γνώσης.
- Η υιοθέτηση μιας ολιστικής προσέγγισης της διαχείρισης γνώσης, που δεν είναι απολύτως εξαρτημένη από την τεχνολογία πληροφοριών.
- Η ανάθεση στο αφοσιωμένο προσωπικό της υπεράσπισης των πρωτοβουλιών της διαχείρισης γνώσης και η παροχή εκπαίδευσης.
- Η παροχή τυποποιημένων και τεκμηριωμένων πολιτικών και διαδικασιών διαχείρισης γνώσης για την εξασφάλιση της σαφήνειας των ρόλων και διαδικασιών.

3.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την χρησιμοποίηση της διαχείρισης γνώσης σε μια επιχείρηση. Ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα είναι η απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αναλύσαμε πιο πάνω. Υπάρχουν όμως και μια σειρά άλλα πλεονεκτήματα που είναι αποτέλεσμα της εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης. Σύμφωνα με την εργασία « Αξιολόγηση της απόδοσης της διαχείρισης γνώσης: Κριτική της δεκαετίας 1995 – 2004 » των Mu-Yen Chen and An-Pin Chen (2006), (p.26) από το πανεπιστήμιο της Ταϊβάν προκύπτουν τα εξής πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης:

- ❖ Βελτιώνονται οι δεξιότητες των εργαζόμενων
- ❖ Βελτιώνονται οι στρατηγικές ποιότητας
- ❖ Βελτιώνονται οι βασικές διαδικασίες της εταιρίας
- ❖ Αναπτύσσονται οι σχέσεις με τους πελάτες
- ❖ Αναπτύσσονται οι σχέσεις με τους προμηθευτές
- ❖ Μειώνονται τα λειτουργικά κόστη
- ❖ Μειώνεται ο χρόνος για το κύκλο παραγωγής ενός προϊόντος
- ❖ Αυξάνεται η παραγωγικότητα
- ❖ Αυξάνεται το μερίδιο που κατέχει η επιχείρηση στην αγορά
- ❖ Αυξάνεται το εισόδημα που προέρχεται από τις ευρεσιτεχνίες

Σύμφωνα με τους Cong & Pandya, (2003), όπως αναφέρεται στους Hafizi Muhamad Ali & Nor Hayati Ahmad, (2006), «στη σύνθεση ενός οργανισμού τα πλεονεκτήματα της διαχείρισης γνώσης μπορούν να εμφανιστούν σε δύο επίπεδα: Σε ατομικό και σε οργανωτικό επίπεδο. Σε ατομικό επίπεδο η διαχείριση γνώσης παρέχει

στους εργαζόμενους ευκαιρίες να ενισχύσουν τις δεξιότητες και την εμπειρία τους δουλεύοντας, διανέμοντας τη γνώση άλλων ανθρώπων και μαθαίνοντας ο ένας από τον άλλο, βελτιώνοντας με αυτό τον τρόπο την προσωπική τους απόδοση, κάτι το οποίο τους δίνει εφόδια για τη σταδιοδρομία τους. Σε οργανωτικό επίπεδο η διαχείριση γνώσης προσφέρει δύο σημαντικά πλεονεκτήματα για τον οργανισμό:

1. Βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού μέσω αυξημένης παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας, ποιότητας και καινοτομίας. Οι οργανώσεις που διαχειρίζονται τη γνώση έχουν ως αποτέλεσμα υψηλότερα ποσοστά παραγωγικότητας. Με το να έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση στη γνώση των εργαζόμενων τους, οι οργανώσεις λαμβάνουν πιο ορθές αποφάσεις, μειώνουν τις επαναλήψεις στην εργασία, αυξάνουν τη καινοτομία, έχουν μεγαλύτερη ακεραιότητα στα δεδομένα τους και αυξάνουν τη συνεργασία (CIO Council, 2001).
2. Αυξάνει την οικονομική αξία του οργανισμού με το να φέρεται στη γνώση των ανθρώπων σαν να είναι ένα κεφάλαιο όμοιο με τα παραδοσιακά, όπως για παράδειγμα οι κτιριακές εγκαταστάσεις (U.S Department of Navy, 2001).»

Η διαχείριση γνώσης οδηγεί τον οργανισμό στην απόκτηση αυτών των πλεονεκτημάτων μέσω (Arun Hariharan, 2002):

- Διανομής και διασταύρωσης των κύριων πρακτικών τόσο στο εσωτερικό όσο και εκτός του οργανισμού σε περιοχές που είναι σχετικές με την επιχείρηση
- Μετατροπής της ατομικής γνώσης σε εταιρικά κεφάλαια γνώσης στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό.
- Διευκολύνοντας όλα τα παραπάνω μέσω της τεχνολογίας που υποστηρίζει την διανομή της γνώσης και την συνεργασία, παρέχοντας το κατάλληλο περιεχόμενο στους κατάλληλους ανθρώπους που θα το χρησιμοποιήσουν, με επίσημες και ανεπίσημες διοργανώσεις διανομής της γνώσης, όπως είναι τα σεμινάρια ή οι ομάδες συζητήσεων και ενθαρρύνοντας το σχηματισμό κοινοτήτων ενδιαφέροντος γύρω από τις δυνατότητες της γνώσης που είναι ιδιαίτερες σημαντικές για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

3.4 ΓΙΑΤΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΤΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ

Σύμφωνα με τους Choi, B., Poon, S.K. and Davis, J.G. (2008), όπως αναφέρονται στην Hsiu-Fen Lin, (2014), (p.52), “στην εποχή της οικονομίας της γνώσης υπάρχουν οργανώσεις με νέα περιβάλλοντα και προκλήσεις, πολλές επιχειρήσεις έχουν γίνει εξαρτώμενες από τους πόρους που βασίζονται στην γνώση”. Ενώ σύμφωνα και με τους Chen and Liang, (2011), όπως αναφέρονται στο ίδιο άρθρο «το θέμα της διαχείρισης της γνώσης γίνεται αντικείμενο ολοένα και μεγαλύτερης προσοχής από ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες. Καθώς η διαχείριση γνώσης είναι μια συνεχής και δυναμική διαδικασία, η αποτελεσματική και συστηματική διαχείριση γνώσης της οργάνωσης, για να διευκολύνει την εξέλιξη της διαχείρισης γνώσης, αποτελεί σημαντική πρόκληση για τους σύγχρονους μάνατζερς.» Οι εταιρείες θα πρέπει συνεχώς να αναπτύσσουν δραστηριότητες διαχείρισης γνώσης και να

επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στην στρατηγική ηγεσία, στην τεχνολογική και οργανωτική δομή, στην οργανωσιακή μάθηση και στην κουλτούρα γνώσης, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του οργανισμού (Hsiu-Fen Lin, 2014).

Η διαχείριση γνώσης είναι σημαντική γιατί η γνώση αποτελεί έναν από τους πιο βασικούς στρατηγικούς πόρους που μπορεί να παρέχει στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαχείριση γνώσης αναφέρεται στις στρατηγικές και τις διαδικασίες απόκτησης, μετατροπής, εφαρμογής και προστασίας της γνώσης, ώστε να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Γενικά οι πρακτικές της διαχείρισης γνώσης θεωρούνται μια διαδικασία που εμπλέκει τη διαχείριση όλης της γνώσης ώστε να καλυφθούν οι υπάρχοντες και αναδυόμενες ανάγκες, να αναγνωριστούν και να εκμεταλλευτούν τα υπάρχοντα κεφάλαια γνώσης και να αναπτυχθούν νέες ευκαιρίες (Hsiu-Fen Lin, 2007).

Το 1986 η Information Strategy Online έκανε μια έρευνα για τη διαχείριση γνώσης στην Ευρώπη, όπως αναφέρεται από την Emin Civi, (2000), (p.171). Σύμφωνα με αυτή την έρευνα το 73% των επιχειρήσεων όρισαν τη διαχείριση γνώσης ως τη συλλογή των διαδικασιών που ρυθμίζουν τη δημιουργία, διανομή και χρήση της γνώσης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει ο οργανισμός. Η δεύτερη ερώτηση αφορούσε το λόγο για τον οποίο θα προτιμούσαν τη διαχείριση γνώσης. Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατατάσσεται ως η πιο σημαντική συνεισφορά στον οργανισμό από την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης. Δεύτερη έρχεται η αύξηση των κερδών. Άλλοι λόγοι είναι η επιτυχία, η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, η υποκίνηση για αλλαγές, η αναγνώριση νέων αγορών, η βελτίωση του μεριδίου αγοράς και η αύξηση της αποτελεσματικότητας.

Η διαχείριση γνώσης είναι σημαντική για τις επιχειρήσεις γιατί αυτό που σήμερα είναι αποτελεσματικό, αύριο μπορεί να μην είναι. Για να παραμείνουν συνδεδεμένες με τις δυναμικά μεταβαλλόμενες ανάγκες του περιβάλλοντος τους, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αξιολογούν συνεχώς τις εσωτερικές τους θεωρίες για την επιχείρηση όσον αφορά την τρέχουσα αποτελεσματικότητα. Οι εταιρίες οργανώνουν τις επιχειρήσεις τους να εστιάζουν στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη. Οι λειτουργίες του προσωπικού μειώνονται, το ίδιο και οι διοικητικές δομές. Υπάρχει μια ανάγκη για αντικατάσταση της ανεπίσημης διαχείρισης γνώσης της λειτουργίας του προσωπικού με επίσημες μεθόδους στις επιχειρησιακές διαδικασίες που είναι ευθυγραμμισμένες με τους πελάτες. Οι ανταγωνιστικές πιέσεις μειώνουν το εργατικό δυναμικό που έχει στη κατοχή του τη γνώση. Η γνώση παίρνει χρόνο για να την δοκιμάσεις και να την αποκτήσεις και οι εργαζόμενοι έχουν όλο και λιγότερο χρόνο για αυτό. Επομένως προκύπτει η ανάγκη για διαχείριση αυτής της κατάστασης που δημιουργείται (Emin Civi, 2000).

Η αξία της διαχείρισης γνώσης αφορά άμεσα την αποτελεσματικότητα με την οποία η διοικούμενη γνώση καθιστά ικανά τα μέλη του οργανισμού να ασχοληθούν με τις τρέχουσες καταστάσεις, να οραματιστούν αποτελεσματικά και να δημιουργήσουν το μέλλον τους. Όταν η εταιρεία δεν απαιτεί από τους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν την ήδη υπάρχουσα και αποθηκευμένη γνώση, τότε οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν κάθε κατάσταση που προκύπτει με βάση την προσωπική τους εμπειρία από καταστάσεις παρόμοιας φύσης στην εταιρεία (Gene Bellinger, 2004).

Σύμφωνα με τους Michael Zack, James McKeen and Satyendra Singh (2009), (p.404), οι πρακτικές της διαχείρισης γνώσης έχουν άμεση σχέση με τα ενδιάμεσα μέτρα για την απόδοση του οργανισμού και η απόδοση του οργανισμού έχει σημαντική και άμεση σχέση με την οικονομική απόδοση του οργανισμού. Όμως δεν βρέθηκε καμία σημαντική σχέση μεταξύ των πρακτικών της διαχείρισης γνώσης και της οικονομικής απόδοσης.

Ενώ σύμφωνα με τις Tatiana Andreeva and Aino Kianto, (2012), (p.630-631), οι πρακτικές της διαχείρισης της γνώσης που σχετίζονται με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και αυτές που σχετίζονται με την τεχνολογία πληροφοριών έχουν ισχυρή συσχέτιση μεταξύ τους και έχουν στατιστικά σημαντική επιρροή τόσο στην οικονομική απόδοση της εταιρείας, όσο και στην ανταγωνιστικότητα. Επιπλέον σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης η διαχείριση γνώσης έχει μεγάλη σημασία για την εταιρεία, καθώς λειτουργεί ως καταλύτης για υψηλή απόδοση. Επιπρόσθετα φάνηκε από την συγκεκριμένη μελέτη ότι οι πρακτικές της διαχείρισης γνώσης που σχετίζονται με την τεχνολογία πληροφοριών, βελτιώνουν την οικονομική απόδοση της επιχείρησης, μόνο όταν συνδυάζονται με πρακτικές που σχετίζονται με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα και με τους Mohrman, S., Finegold, D. and Klein, J. (2002), όπως αναφέρονται στην συγκεκριμένη μελέτη, (p.631), «είναι οι συμπεριφορές και όχι η τεχνολογία πληροφοριών που παράγουν νέα γνώση, την εφαρμόζουν στις νέες ρυθμίσεις, την ενσωματώνουν σε νέες διαδικασίες και υποστηρίζουν την ικανότητα του οργανισμού να αντλεί αξία από την γνώση.

Τέλος σύμφωνα με την μελέτη των Voon-Hsien Lee, Lai-Ying Leong, Teck-Soon Hew and Keng-Boon Ooi (2013), στον κλάδο της βιομηχανίας της Μαλαισίας φάνηκε ότι η διαχείριση γνώσης έχει σημαντική και θετική σχέση με την τεχνολογική καινοτομία. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας φάνηκε ότι η απόκτηση γνώσης δεν έχει σημαντική θετική συσχέτιση με την τεχνολογική καινοτομία. Αυτό υπονοεί ότι η γνώση που αποκτιέται από άλλα μέρη, όπως άλλες εταιρείες, πανεπιστήμια και τεχνικές σχολές δεν είναι αρκετή για να δώσει ώθηση στην τεχνολογική καινοτομία. επομένως είναι ζωτικής σημασίας για τους μάνατζερς, να διευρύνουν το εξωτερικό δίκτυο της οργάνωσης και να σιγουρευτούν ότι υπάρχει μια συνεχής επικοινωνία με τους επαγγελματίες και τους ειδικούς τεχνικούς, έτσι ώστε οι εταιρείες να μην βελτιώσουν μόνο την απόδοση της οργάνωσης τους, αλλά και να βελτιώσουν την απόδοση τους και στον τομέα της τεχνολογικής καινοτομίας. Επίσης φάνηκε από τα ευρήματα της μελέτης ότι η ανταλλαγή της γνώσης έχει θετική και σημαντική συσχέτιση με την τεχνολογική καινοτομία. Σύμφωνα με αυτό το εύρημα, η ανταλλαγή πληροφοριών διευρύνει την ικανότητα μιας εταιρείας να έχει πρόσβαση σε πληροφορίες, που έχει ως συνέπεια θετική επιρροή στην ικανότητα μιας εταιρείας να καινοτομεί. Η γνώση είναι δύναμη. Όταν οι πληροφορίες διαμοιράζονται σε όλους τους εργαζόμενους, αυτό αυξάνει την ικανότητα της εταιρείας να είναι τεχνολογικά πιο ανταγωνιστική. Ομοίως η εφαρμογή της γνώσης φάνηκε να έχει θετική συσχέτιση με την τεχνολογική καινοτομία. Αυτό δείχνει ότι όταν η νέα γνώση διευρύνεται και χρησιμοποιείται για να αντικαταστήσει παρωχημένες πληροφορίες, αυτό δίνει στους υπαλλήλους την δυνατότητα να αναπτύξουν νέα προϊόντα με πιο γοργό ρυθμό, χρησιμοποιώντας τις νέες τεχνολογίες. Η αποθήκευση της γνώσης, επίσης φάνηκε να έχει θετική συσχέτιση με την τεχνολογική καινοτομία. Όταν ένας οργανισμός είναι εφοδιασμένος με την κατάλληλη βάση δεδομένων για να αποθηκεύει και να αναβαθμίζει τις πληροφορίες, αυτό με τη σειρά του βοηθάει και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να βρίσκουν νέα προϊόντα που είναι τεχνολογικά ανταγωνιστικά στη

σύγχρονη εποχή. Ακόμα φάνηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της απόκτησης γνώσης και της ανταλλαγής της γνώσης. Σύμφωνα με αυτό το εύρημα φαίνεται ότι οι οργανισμοί που καλλιεργούν συμφωνίες συνεργασιών με εξωτερικούς φορείς για να αποκτήσουν γνώση, ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους τους να μοιράζονται μεταξύ τους την γνώση, έτσι ώστε όλοι να κερδίζουν από μια καινούρια πληροφορία. Επίσης φάνηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ανταλλαγής γνώσης και της εφαρμογής της γνώσης, κάτι που δείχνει ότι οι εταιρείες που είναι πιο αποτελεσματικές στην διανομή της γνώσης, ανταποκρίνονται καλύτερα στις πληροφορίες. Τέλος φάνηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της απόκτησης γνώσης και της εφαρμογής της γνώσης. Αυτό δείχνει ότι μια εταιρεία που την ενδιαφέρει η αναζήτηση της γνώσης, είναι αυτή που θα προσπαθήσει να εφαρμόσει νέες ιδέες.

3.5 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΩΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Στην σημερινή οικονομία η γνώση έχει γίνει η λέξη κλειδί. Λόγω της έντασης του ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο οι επιχειρήσεις ψάχνουν νέους τρόπους για να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά. Η οργανωτική γνώση παρέχει την ικανότητα κατανόησης των συνθηκών της αγοράς, αξιολόγησης των αναγκών των πελατών και μετατροπή αυτών σε προϊόντα και υπηρεσίες με τη χρησιμοποίηση των πόρων της οργάνωσης. Η οργανωτική γνώση παρέχει ευκαιρίες για μείωση του κόστους, για μείωση του χρόνου που χρειάζονται τα προϊόντα για να βγουν στην αγορά και αύξηση των εσόδων και τέλος οδηγεί την επιχειρηματική δράση σύμφωνα με τους Quintas, Lefere, & Jones, (1997), όπως αναφέρονται στους Sung-kwan Kim, Sengbae Lim & Robert B. Mitchell, (2004). Επομένως οι επιτυχίες και αποτυχίες της οργάνωσης οφείλονται περισσότερο στη δύναμη της γνώσης παρά στους άλλους πόρους της επιχείρησης. Η οργανωτική γνώση είναι η απόλυτη πηγή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, σύμφωνα με τους Nonaka & Takeuchi, (1995) και τον Teece, (1998), όπως αναφέρονται στο ίδιο άρθρο. Μια τεράστια πρόκληση που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρηματικές οργανώσεις είναι να καταφέρουν να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά την γνώση που είναι αποθηκευμένη στις ποικίλες πηγές γνώσης.

Η διαχείριση της γνώσης είναι ο συστηματικός τρόπος διαχείρισης αυτού του πολύτιμου πόρου. Προωθεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τον προσδιορισμό, τη σύλληψη, την οργάνωση, την ανάκτηση, τη διανομή και την αξιολόγηση των κεφαλαίων γνώσης μιας εταιρίας. Τα συστήματα διαχείρισης γνώσης προσφέρουν ένα περιβάλλον στις επιχειρήσεις για να διαχειριστούν τη γνώση. Επομένως το κτίσιμο ενός αποδοτικού και αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης γνώσης πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για την εταιρία (Sung-kwan Kim, , Sengbae Lim & Robert B. Mitchell, 2004).

Πριν υιοθετήσει τη διαχείριση γνώσης μια επιχείρηση θα πρέπει πρώτα να κατανοήσει και να δικαιολογήσει τους στόχους της. Ως τμήμα των στόχων της θα πρέπει να αποφασίσει σε ποιο επίπεδο της επιχείρησης θα εφαρμοστεί η διαχείριση γνώσης; σε ολόκληρη την επιχείρηση; σε ένα συγκεκριμένο τμήμα; ή σε μια συγκεκριμένη ομάδα μέσα σε ένα τμήμα; Όλες οι εκτιμήσεις για την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης προκύπτουν από τους στόχους που καθορίζονται.

Το επόμενο βήμα είναι να καθοριστούν όλες οι πηγές γνώσης που θα διαχειριστεί η επιχείρηση για τους στόχους που έχουν επιλεχθεί. Οι πηγές γνώσης θα περιλαμβάνουν τόσο την αυτοματοποιημένη όσο και την μη αυτοματοποιημένη γνώση. Περιλαμβάνουν τις πηγές γνώσης που διατηρούνται μέσα στην επιχείρηση, τη γνώση που προέρχεται από το διαδίκτυο και τη γνώση που προέρχεται από τους συνεργάτες, μεταξύ άλλων.

Έπειτα θα πρέπει να καθοριστεί μια διαδικασία διαχείρισης γνώσης και να καθιερωθεί. Η διαδικασία διαχείρισης γνώσης περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που απαιτούνται για να κάνεις τη γνώση έτοιμη για χρήση, να την χρησιμοποιείς και να την προστατεύεις. Όλο το προσωπικό που συμμετέχει στη διαδικασία διαχείρισης γνώσης θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο στις διαδικασίες που σχετίζονται με αυτήν.

Ύστερα όλα τα απαραίτητα αυτοματοποιημένα εργαλεία για την διαχείριση γνώσης θα πρέπει να καθοριστούν, να επιλεγθούν, να εγκατασταθούν, να επιβληθούν και να αναβαθμιστούν. Μερικά από αυτά τα εργαλεία είναι προς χρήση για τους εργαζόμενους, ενώ κάποια άλλα είναι για τους διευθυντές. Όλο το προσωπικό που είναι εμπλεκόμενο θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο στη χρήση όλων των κατάλληλων εργαλείων προκειμένου να μπορεί να κάνει σωστά τη δουλειά του (Won Kim, & Seung Soo Park, 2003).

Για να είναι επιτυχημένη η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης θα πρέπει να υιοθετηθεί από την ανώτερη διοίκηση, αλλιώς θα αποτύχει. Αφού, όμως η γνώση είναι μια αφηρημένη έννοια, η κουλτούρα της διανομής της γνώσης εξαρτάται από την στάση των ανθρώπων που διαμορφώνουν αυτή την κουλτούρα. Αν οι άνθρωποι είναι απρόθυμοι να μοιραστούν τη γνώση δεν υπάρχει κανένας απολύτως τρόπος για να τη μοιραστούν αποτελεσματικά. Οι άνθρωποι δεν μοιράζονται την γνώση τους, ούτε όταν μόνο ανταμείβονται ανοιχτά, αλλά ούτε και μέσω της επιβολής. Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για την εισαγωγή νέων εννοιών προέρχεται από την αλλαγή της υπάρχουσας κουλτούρας προκειμένου να δεχτεί τις νέες έννοιες. Η επιτυχημένη εγκαθίδρυση του νέου περιβάλλοντος για τη διανομή της γνώσης εξαρτάται από διάφορους ανθρώπινους παράγοντες συμπεριλαμβανομένων ζητημάτων που αφορούν την ανάπτυξη του προσωπικού, την κατάρτιση και τη διαχείριση αλλαγής (Cheng MingYu, 2002).

Σύμφωνα με την μελέτη της Hsiu-Fen Lin, (2014), τόσο η κωδικοποίηση, όσο και η εξατομίκευση των στρατηγικών της διαχείρισης γνώσης έχουν διαφορετικά θετικά αποτελέσματα στην εξέλιξη της διαχείρισης γνώσης σε επίπεδα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει δημιουργήσουν την υποδομή και το περιβάλλον ενός κωδικοποιημένου συστήματος που θα είναι προσανατολισμένο στην τεχνολογία και θα μπορεί να χτίσει σύμφωνα με την προηγούμενη εμπειρία και να επαναχρησιμοποιήσει αποτελεσματικά την γνώση του οργανισμού. Θα πρέπει επομένως, οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να εκκινήσουν την διαχείριση γνώσης να εστιάσουν στην σύλληψη, στην κωδικοποίηση, στην αποθήκευση και στη διάδοση της ρητής γνώσης, ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τους σκοπούς του οργανισμού. Επιπρόσθετα για τις επιχειρήσεις που ήδη χρησιμοποιούν διαδικασίες διαχείρισης γνώσης και είναι έτοιμες να εξελιχθούν, το χτίσιμο κοινωνικών δικτύων και η συνεργασία, θα πρέπει να είναι το πρώτο βήμα, προκειμένου να διευκολύνουν την διανομή της άρρητης γνώσης. Οι μάνατζερς θα πρέπει να αγωνιστούν για να

καταστήσουν ικανούς τους εργαζόμενους να προτείνουν ιδέες για τις νέες ευκαιρίες που δημιουργούνται και να δημιουργήσουν μια θετική κουλτούρα κοινωνικής αλληλεπίδρασης που θα υποστηρίζει την εφαρμογή των διαδικασιών της διαχείρισης γνώσης. Τέλος οι μάνατζερς θα πρέπει να αποκτήσουν μια πιο καθαρή εικόνα ολόκληρου του φάσματος της εξέλιξης της διαχείρισης γνώσης και πώς να μετράνε την απόδοση του οργανισμού, όσον αφορά την διαχείριση γνώσης. Καθώς η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης είναι μια εξελισσόμενη διαδικασία, η χρησιμοποίηση τόσο οικονομικών, όσο και μη-οικονομικών μέτρων για να αξιολογήσουν την απόδοση του οργανισμού, διαμέσου των προσπαθειών της διαχείρισης γνώσης, μπορεί να δώσει μεγάλο πλεονέκτημα στην εξέλιξη της διαχείρισης γνώσης σε επίπεδα. Οι μάνατζερς θα πρέπει να εξετάσουν προγράμματα για τον εξορθολογισμό των επιχειρησιακών διαδικασιών, την οικοδόμηση μιας θετικής κουλτούρας μάθησης και την βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, μέσω μιας καλά ανεπτυγμένης στρατηγικής διαχείρισης γνώσης, με τελικό στόχο την ενίσχυση της οικονομικής απόδοσης της επιχείρησης (Hsiu-Fen Lin, 2014).

Σύμφωνα με τον Schuett (2003) υπάρχουν 11 παράγοντες που βοηθούν άμεσα στη βελτιστοποίηση της εργασίας ενός εργατή γνώσης:

- 1) Καθορισμός των καθηκόντων: Ποιο είναι το καθήκον και είμαι ακόμα απαραίτητος;
- 2) Χωρισμός των καθηκόντων: Έχει νόημα να διαιρέσεις τα κομμάτια της εργασίας γνώσης σε διαφορετικά καθήκοντα τα οποία μπορούν να γίνουν καλύτερα από άλλους εξειδικευμένους ανθρώπους;
- 3) Ροή των καθηκόντων: Η εργασία που γίνεται σε συνεργασία είναι καλά οργανωμένη;
- 4) Τυποποίηση των διαδικασιών: Έχουν οι επανεμφανιζόμενες διαδικασίες που έχουν δυνατότητα τυποποίησης, τυποποιηθεί;
- 5) Μέτρηση εκροής: Η εκροή μετριέται και επικοινωνείτε στους εργαζόμενους άμεσα, αλλά με λογικά διαστήματα;
- 6) Φυσικό ταλέντο και γνώση: Είμαι το κατάλληλο άτομο για να κάνω τη συγκεκριμένη εργασία γνώσης; Διαφορετικά θα ήταν καλύτερο να τη μοιραστώ ή να την αναλάβει κάποιος άλλος.
- 7) Περιβάλλον εργασίας: Βοηθάει το περιβάλλον εργασίας για να επιτευχθεί η μέγιστη απόδοση; Για παράδειγμα το επίπεδο θορύβου, η άνεση, η θερμοκρασία δωματίου, το φαγητό, ο φωτισμός και άλλα.
- 8) Υποστήριξη και εκπαίδευση: Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν εύκολα την απαιτούμενη υποστήριξη και εκπαίδευση σε όλα τα επίπεδα σε περίπτωση που κάτι τέτοιο απαιτηθεί;
- 9) Κίνητρα: Έχετε θέσει ορθά τα ερεθίσματα για τα κίνητρα; Μπορεί να είναι χρηματικά όπως: αποζημιώσεις, μόνους, επιδόματα και μη χρηματικά όπως: αναγνώριση από τους επιβλέποντες και τους συνεργάτες, απαιτούμενη προσοχή και άλλα είδη κοινωνικού κεφαλαίου. Όλοι αυτοί οι παράγοντες πρέπει να ελέγχονται και να επανελέγχονται για την αποτελεσματικότητά τους σε τακτικά διαστήματα.
- 10) Επίπεδο των κινήτρων: Είναι το επίπεδο των κινήτρων ικανοποιητικό;

- 11) Εργαλεία: Είναι τα διαθέσιμα εργαλεία τα κατάλληλα εργαλεία; Για τους εργαζόμενους της γνώσης αυτό έχει να κάνει με την πρόσβαση τους στις πληροφορίες και στις επικοινωνίες και κατά προέκταση με την τεχνολογία πληροφοριών (Peter Schütt, 2003).

3.6 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Σύμφωνα με τους Switzer,(2008) και Srithika and Bhattacharyya, (2009), όπως αναφέρονται στους Yingxin Zhao, Yanqiu Lu and Xiangyang Wang (2013), (p.902), «στην εποχή της οικονομίας που είναι βασισμένη στη γνώση, οι περιουσίες και η μελλοντική ανάπτυξη των επιχειρήσεων εξαρτάται από την κατοχή γνώσης και των ικανοτήτων χρησιμοποίησης της, για την δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών». Σύμφωνα με τους συγγραφείς του άρθρου, «η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης συνεισφέρει στις επιχειρήσεις, στο να προσαρμόζονται άμεσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ταραχώδες περιβάλλον.» Επιπλέον τονίζουν ότι η απόκτηση σχετικής γνώσης και η εξάλειψη της ξεπερασμένης και άχρηστης γνώσης, αποτελεί το κλειδί προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιτύχουν δυναμική διαχείριση γνώσης. Σύμφωνα με τους Cohen and Levinthal, (1990) και Cegarra-Navarro and Moya, (2005), όπως αναφέρονται στο ίδιο άρθρο, «η διαδικασία όπου ένας οργανισμός ξεφορτώνεται την γνώση που δεν χρειάζεται, είναι μια δυναμική διαδικασία κατά την οποία αναγνωρίζεται και εξαλείφεται η γνώση που είναι άχρηστη και απαρχαιωμένη, καθώς επίσης και εκείνες οι συνήθειες που εμποδίζουν την δημιουργία και την απόκτηση νέας γνώσης». Ενώ σύμφωνα με τους συγγραφείς του άρθρου, (p.909), η διαδικασία εξάλειψης της άχρηστης και απαρχαιωμένης γνώσης επηρεάζει με αυτό τον τρόπο θετικά την δυναμική της διαχείρισης γνώσης, απορρίπτοντας την ξεπερασμένη γνώση και η διαδικασία ανανέωσης της γνώσης έχει επίσης θετική επιρροή στη δυναμική της διαχείρισης γνώσης, μέσω της απόκτησης νέας γνώσης.

Η διακυβέρνηση της γνώσης, σύμφωνα με τους Boh, (2007), Davenport and Prusak, (1998), Fosset al., (2010) και Yang, (2011), όπως αναφέρονται στους Ming-Chang Huang, Ya-Ping Chiu and Ting-Chun Lu (2013), (p.677), σχετίζεται με την υιοθέτηση μηχανισμών διακυβέρνησης, για τις διαδικασίες σύλληψης, αποθήκευσης, διανομής, δημιουργίας και χρησιμοποίησης της γνώσης. Ενώ ο Foss et al. (2003), όπως αναφέρονται στο ίδιο άρθρο ορίζουν την διακυβέρνηση της γνώσης ως «ασκήσεις οργανωτικού σχεδιασμού, που στοχεύουν στον επηρεασμό των διαδικασιών γνώσης για να δημιουργήσουν αξία. Επίσης σύμφωνα με την Ipe, (2003) η διανομή της γνώσης παίζει κρίσιμο ρόλο στην διακυβέρνηση της γνώσης. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Bock et al., (2005), όπως αναφέρονται στο ίδιο άρθρο, η διανομή της γνώσης ενδιαφέρεται για τους παράγοντες που δίνουν κίνητρα στα άτομα μέσα σε έναν οργανισμό να μοιραστούν την γνώση που έχουν αποκτήσει ή δημιουργήσει με άλλους εργαζόμενους.

Σύμφωνα με τους Shiuann-Shuoh Chen, Yu-Wei Chuang and Pei-Yi Chen, (2012), τα συστήματα διαχείρισης γνώσης παίζουν ένα καθοριστικό ρόλο στον καθορισμό των συμπεριφορών που αφορούν την διανομή γνώσης, που ενσωματώνουν την γνώση του οργανισμού και υποστηρίζουν τις οργανωτικές

διαδικασίες γνώσης. Αποτελούν ένα εργαλείο που βοηθάει τα μέλη μιας οργάνωσης να διαχειρίζονται την γνώση με αποτελεσματικό τρόπο, όμως τον πιο σημαντικό ρόλο τον έχουν οι άνθρωποι. Γι' αυτό το λόγο οι εταιρείες θα πρέπει να καλλιεργούν ένα κλίμα που θα ευνοεί την διανομή της γνώσης και θα ενθαρρύνει την αφοσίωση των ατόμων σε αυτήν. Τα συστήματα διαχείρισης γνώσης υποστηρίζουν τις διαδικασίες διαχείρισης γνώσης, ιδιαίτερα, όσον αφορά την ρητή γνώση. Όμως θα πρέπει να διανεμηθεί και η άρρητη γνώση και αυτό θα γίνει μέσω της δημιουργίας μιας κουλτούρας διανομής και της ενθάρρυνσης της αλληλεπίδρασης των ατόμων, της επικοινωνίας και μέσω της συλλογικής προσπάθειας για την επίλυση προβλημάτων. Επομένως οι εταιρείες θα πρέπει να επενδύσουν παραπάνω στη καλλιέργεια των ικανοτήτων των υπαλλήλων και στην δημιουργία μιας κουλτούρας διανομής των γνώσεων, από ότι στην τεχνολογία πληροφοριών.

Τέλος, σύμφωνα με τους ίδιους φαίνεται ότι οι υπάλληλοι αποτελούν σημαντικό στοιχείο, για την διανομή της γνώσης. Επομένως είναι πολύ σημαντικό για τους μάνατζερς να καλλιεργήσουν μια θετική ατμόσφαιρα στην οργάνωση. Θα πρέπει οι εταιρείες να δώσουν προτεραιότητα σε μεθόδους διδασκαλίας που θα βελτιώνουν τις δεξιότητες των εργαζομένων.

3.7 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Σύμφωνα με τους Richard McDermott & Carla O'Dell, (2001) «η κουλτούρα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια της εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα όπου καλά σχεδιασμένα εργαλεία και διαδικασίες διαχείρισης γνώσης έχουν αποτύχει επειδή τα άτομα πίστευαν ότι μοιράζονται ήδη αρκετά, ότι τα ανώτερα στελέχη δεν το υποστηρίζουν ή ότι σύντομα θα σταματήσει η εφαρμογή της στον οργανισμό. Όσο δυνατή και αν είναι η αφοσίωση και η προσέγγιση της διαχείρισης γνώσης η κουλτούρα του οργανισμού είναι αυτή που υπερισχύει. Οι εταιρίες που επιτυχημένα έχουν εφαρμόσει την διαχείριση γνώσης δεν προσπάθησαν να αλλάξουν την κουλτούρα τους προκειμένου να ταιριάξει με την προσέγγιση τους ως προς την διαχείριση γνώσης. Αντίθετα χτίζουν την διαχείριση γνώσης έτσι ώστε να ταιριάξει με την κουλτούρα τους. Ως αποτέλεσμα δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος τρόπος για να κάνεις τους ανθρώπους να μοιράζονται, αλλά πολλοί διαφορετικοί τρόποι που εξαρτώνται από τις αξίες και το στυλ του οργανισμού».

Ενώ σύμφωνα με τους ίδιους «η κουλτούρα ενός οργανισμού δεν είναι ομοιογενής. Πάντοτε υπάρχουν υποκουλτούρες, ορισμένες φορές με λίγες αντιθέσεις και άλλες φορές σε πλήρη αντίθεση με την κουλτούρα του οργανισμού. Ακόμα και σε οργανισμούς που υποστηρίζουν σθεναρά την ανταλλαγή γνώσης βρίσκουμε άτομα που είναι λιγότερο υποστηρικτικά. Οι οργανισμοί ποικίλουν σε μεγάλο βαθμό στο πόσο ευρέως διαδεδομένες είναι οι βασικές αξίες τους.»

Επιπλέον οι ίδιοι υποστηρίζουν ότι το πιο εμφανές μέρος για να αρχίσεις να κατανοείς την κουλτούρα ενός οργανισμού είναι να διαβάσεις για τη φιλοσοφία του, την αποστολή του και τις αποδεκτές αξίες του. Αυτές οι δηλώσεις μας λένε πράγματα για την κουλτούρα του οργανισμού έστω και αν είναι μόνο φιλοδοξίες και όχι η πραγματικότητα. Η κουλτούρα του οργανισμού αντικατοπτρίζεται επίσης και στη δομή, τις ιστορίες και τους χώρους του οργανισμού. Όταν υπάρχουν πολυεπίπεδες

ιεραρχίες ή επίπεδες δομές αυτό λέει κάτι για τις βασικές αξίες του οργανισμού και τις προσδοκίες των μελών του. Επιπλέον, οι ιστορίες που κυκλοφορούν μέσα στον οργανισμό πολύ συχνά αντικατοπτρίζουν σημαντικές πτυχές της κουλτούρας. Ακόμα και οι φυσικές δομές, όπως τα κτίρια, το ντεκόρ και η διαμόρφωση των γραφείων δίνουν στοιχεία για την κουλτούρα του οργανισμού. Μαζί όλα αυτά τα ορατά στοιχεία του οργανισμού αποτελούν τα αντικείμενα της κουλτούρας του, τα πράγματα πάνω στα οποία είναι ενσωματωμένη η κουλτούρα του οργανισμού. Τα ευρήματα που σχετίζονται με την ορατή διάσταση της κουλτούρας είναι:

- Η ύπαρξη ορατής σύνδεσης μεταξύ διανομής της γνώσης και επίλυσης των πρακτικών προβλημάτων της επιχείρησης.
- Η προσέγγιση, τα εργαλεία και οι δομές που υποστηρίζουν τη διανομή της γνώσης ταιριάζουν με το γενικότερο ύφος του οργανισμού.
- Οι ανταμοιβές και τα συστήματα αναγνώρισης υποστηρίζουν τη διανομή της γνώσης.

Σε βαθύτερο επίπεδο οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν ένα σιωπηλό σύνολο βασικών αξιών που καθοδηγεί τόσο τι κάνουν οι άνθρωποι όσο και το πώς κατανοούν τις ενέργειες των άλλων. Δύο βασικά ευρήματα που σχετίζονται με αυτή την διάσταση της κουλτούρας είναι τα εξής:

1. Το να μοιράζεσαι τη γνώση είναι στενά συνδεδεμένο με τις προϋπάρχουσες βασικές αξίες του οργανισμού.
2. Τα δίκτυα για τη διανομή της γνώσης είναι χτισμένα σε υπάρχοντα δίκτυα που χρησιμοποιούν τα άτομα στην καθημερινή τους εργασία.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας τους το να ξεπεραστούν τα εμπόδια που σχετίζονται με την κουλτούρα του οργανισμού για την διανομή της γνώσης έχει να κάνει περισσότερο με το πώς σχεδιάζεται και εφαρμόζεται η προσπάθεια της διαχείρισης γνώσης και όχι τόσο με την αλλαγή της κουλτούρας στον οργανισμό. Έχει να κάνει με την δημιουργία ισορροπίας μεταξύ της ορατής και της μη ορατής διάστασης της κουλτούρας καταδεικνύοντας εμφανώς τη σημασία της διανομής της γνώσης και χτίζοντας πάνω στις μη ορατές βασικές αξίες του οργανισμού. Από την έρευνα αντλήθηκαν πέντε συμπεράσματα σχετικά με την ευθυγράμμιση της διανομής της γνώσης με την οργάνωση της κουλτούρας του οργανισμού:

- Προκειμένου να δημιουργηθεί μια κουλτούρα διανομής της γνώσης θα πρέπει να γίνει μια εμφανής σύνδεση μεταξύ της διανομής γνώσης και των πρακτικών στόχων, προβλημάτων και αποτελεσμάτων του οργανισμού.
- Είναι πολύ πιο σημαντικό να ταιριάζουν με το γενικό ύφος του οργανισμού από το να αντιγραφούν άμεσα οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται από άλλους οργανισμούς. Θα πρέπει να γίνουν ορατά τα αποτελέσματα της διανομής γνώσης μέσα στον οργανισμό.
- Θα πρέπει να γίνει σύνδεση μεταξύ της διανομής γνώσης και των ευρέως διαδεδομένων αξιών μέσα στον οργανισμό. Μην περιμένετε από τους ανθρώπους να μοιράζονται τις ιδέες τους έτσι απλά επειδή αυτό είναι το σωστό. Πρέπει να γίνει έκκληση σε κάτι βαθύτερο. Με το να γίνει η σύνδεση με τις βασικές αξίες του οργανισμού έχει ως αποτέλεσμα να συνάδει περισσότερο η διανομή της γνώσης με τις

προσδοκίες και τις εκτιμήσεις των μάνατζερ. Οι αξίες αυτές που συνδέονται με την διανομή της γνώσης δεν είναι απαραίτητο να υποστηρίζουν εμφανώς την διανομή της γνώσης, αλλά δεν πρέπει να είναι απλά οι αποδεκτές αξίες που δηλώνονται στην αποστολή της εταιρείας.

- Τα ανθρώπινα δίκτυα είναι ένα από τα μέσα κλειδιά για την διανομή της γνώσης. Για να χτιστεί μια κουλτούρα διανομής της γνώσης θα πρέπει να ενδυναμωθούν τα δίκτυα που ήδη υπάρχουν, να ενισχυθούν με εργαλεία, με πόρους και αναγνώριση.
- Να χρησιμοποιηθεί υποστήριξη από τα άτομα που ήδη μοιράζονται τις ιδέες και τα οράματα τους. Θα πρέπει να ζητηθεί από ανθρώπους με επιρροή μέσα στον οργανισμό και από τους μάνατζερς να ενθαρρύνουν και ακόμα να πιέσουν τα άτομα για να μοιράζονται την γνώση τους (Richard McDermott & Carla O'Dell, 2001).

Σύμφωνα με τους A.W.M.M. Atapattu and J.A.S.K. Jayakody (2014), η κουλτούρα του οργανισμού και οι άνθρωποι είναι καθοριστικοί παράγοντες για την επιτυχία της εταιρείας. Επίσης τονίζουν ότι οι επιδράσεις για το ποιες διοικητικές πρακτικές θα χρησιμοποιηθούν για να διευκολύνουν την διαχείριση γνώσης εξαρτώνται από το ποιοι είναι οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα φαίνεται να υπάρχουν διαφορές στις αξίες των υπαλλήλων, ανάλογα με το γένος τους, αλλά και τον κλάδο στον οποίο εργάζονται.

Σύμφωνα με τους Bock, G.-W., Zmud, R.W., Kim, Y.-G. and Lee, J.-N. (2005), όπως αναφέρονται στους Isabel Rechberg and Jawad Syed (2013), (p.838), οι υπάλληλοι θα πρέπει να μπορούν να εμπιστευτούν την επιχείρηση και η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπ' όψιν της, την υποχρέωση της να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας, προκειμένου να προωθήσει την δημιουργία γνώσης και την καινοτόμα σκέψη. Όπως αναφέρεται στο ίδιο άρθρο, η επιχείρηση δεν είναι απλά μια δομή, μέσα στην οποία συναντιούνται οι υπάλληλοι, αλλά μάλλον περισσότερο ένας τόπος συναντήσεων για ανοιχτή συζήτηση, ένας χώρος όπου η επικοινωνία θα πρέπει να ενθαρρύνεται. Οι πρακτικές της διαχείρισης γνώσης θα πρέπει να καθιερώνονται, προκειμένου να βοηθήσουν τα άτομα να αισθάνονται περισσότερο πεπεισμένα να εκφράσουν την σκέψη τους και να συμμετάσχουν σε κριτικές σκέψεις. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν ανοιχτά φόρουμ, για να προωθήσουν την ελεύθερη ομιλία και να επενδύσουν σε δια-λειτουργικές ομάδες εστίασης, ώστε οι συνάδελφοι να αισθάνονται άνετα να αμφισβητήσουν την δική τους απόδοση και των άλλων και να αισθανθούν ότι έχουν το χρόνο και το χώρο για να βρουν εναλλακτικές λύσεις.

Σύμφωνα με το ίδιο άρθρο, μια κουλτούρα που θα είναι προσανατολισμένη στην γνώση μπορεί να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναζητούν τη γνώση και θα τους ανταμείβει για την συμμετοχή τους στις διαδικασίες γνώσης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι θα ωφεληθούν από την συμμετοχή τους, στις διαδικασίες της διαχείρισης γνώσης και να τους δίνονται κίνητρα και υποστήριξη. Επιπλέον σύμφωνα με τους Burchell and Cook (2008), όπως αναφέρονται στο ίδιο άρθρο, (p.835), η εμπιστοσύνη παίζει βασικό ρόλο για τους συμμετέχοντες, προκειμένου να δημιουργήσουν και να μοιραστούν τη γνώση. Ενώ σύμφωνα και με τους Kolekofski and Heminger, (2003) και Zelaya-Zamora and Senoo, (2012), η αξιοπιστία μεταξύ των ατόμων επηρεάζει την δέσμευση τους, στην ομάδα και κατ' επέκταση το βαθμό

στον οποίο γίνεται επεξεργασία της γνώσης. Τέλος σύμφωνα με τους συγγραφείς του άρθρου, (p.836), «όταν υπάρχει εμπιστοσύνη σε μια επιχείρηση, τα άτομα μπορούν να βασίζονται σε αυτήν, ότι θα τα φροντίσει. Εκεί τα άτομα θα αισθάνονται ασφαλή να εμπιστευτούν τους συναδέλφους τους και τους μανάτζερς και ελεύθερα να κατεργαστούν τη γνώση, αντί να προστατεύσουν τον εαυτό τους και τη γνώση τους.

3.8 ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΡΟΛΟΙ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΓΝΩΣΗΣ

Ενώ η γνώση έχει ήδη αναγνωριστεί ως μια από τις κρίσιμες πηγές για την απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης παραμένει κύρια πρόκληση για έναν οργανισμό σύμφωνα με τους Davenport και Prusak, (1998), Demarest, (1997), Grant, (1996), (1997), Nonaka και Takeuchi, (1995), Teece, (1998), Wiig, (1997), όπως αναφέρονται από τους Young-Gul Kim, Sung-Ho Yu & Jang-Hwan Lee, (2003),(p.296) που απαιτεί μεγάλες ποσότητες οργανωτικών πόρων, διαφοροποιημένες τεχνολογίες και σχετικά εργαλεία, ώστε να σχεδιαστεί από την αρχή ένα σταθερό και προμελετημένο πλάνο σύμφωνα και με τους Davenport, DeLong και Beers, (1998), που συναντάμε στο ίδιο άρθρο, (p.297). Σε πολλές περιπτώσεις οι μέθοδοι σχεδιασμού των προϋπαρχόντων συστημάτων πληροφοριών έχουν επεκταθεί για να εφαρμόσουν τη διαχείριση γνώσης, ιδιαίτερα για το προσδιορισμό της κεντρικής γνώσης και τον σχεδιασμό των διοικητικών διαδικασιών. Ενώ λίγες μόνο εταιρίες αναπτύσσουν από μόνες τους μεθόδους, οι περισσότερες ακόμα εστιάζουν στη τεχνολογία πληροφοριών. Τέτοιες τάσεις μπορούν εύκολα να προκύψουν μέσα από το γεγονός ότι η τεχνολογία πληροφοριών θεωρείται ένας από τους πιο αποτελεσματικούς υποκινητές της διαχείρισης γνώσης (Young-Gul Kim, Sung-Ho Yu & Jang-Hwan Lee, 2003).

Σύμφωνα με μια έρευνα που έγινε σε 40 εταιρίες στην Ευρώπη, στην Ιαπωνία και στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής πολλά διοικητικά στελέχη πιστεύουν ότι η διαχείριση γνώσης αρχίζει και τελειώνει με περίπλοκα συστήματα τεχνολογίας πληροφοριών. Πολλά σχέδια διαχείρισης γνώσης αποτυγχάνουν επειδή τα μεταχειρίζονται ως τεχνολογικά σχέδια (Arun Hariharan, 2002). Επομένως η διαχείριση γνώσης δεν μπορεί να ενσωματωθεί μόνο μέσω της τεχνολογικής προσέγγισης. Θα πρέπει να είναι σε θέση να εξετάσει τις διαφορετικές πτυχές ενός οργανισμού, όπως είναι η κουλτούρα, η δομή και οι διαδικασίες σύμφωνα με τους Gold και άλλους,(2001) και Nahapiet και Ghoshal,(1998), όπως αναφέρονται στους Young-Gul Kim, Sung-Ho Yu & Jang-Hwan Lee, (2003),(p.297). Ο σχεδιασμός της στρατηγικής της διαχείρισης γνώσης ορίζεται ως η διαδικασία δημιουργίας ενός οράματος γνώσης στον οργανισμό, ο σχεδιασμός της αρχιτεκτονικής της διαχείρισης γνώσης και η οργάνωση μιας σειράς δραστηριοτήτων και πόρων για να εφαρμοστεί σε αυτούς. Όπως ακριβώς ο στρατηγικός σχεδιασμός συστημάτων πληροφοριών είναι προαπαιτούμενο για την ανάπτυξη επιτυχημένων συστημάτων πληροφοριών, έτσι ακριβώς είναι και ο στρατηγικός σχεδιασμός της γνώσης για το σχεδιασμό και την εφαρμογή αποτελεσματικής διαχείρισης γνώσης (Young-Gul Kim, Sung-Ho Yu & Jang-Hwan Lee, 2003).

Η στρατηγική μπορεί να οριστεί ως η αντιστοιχία που κάνει μια οργάνωση μεταξύ των εσωτερικών πόρων και δεξιοτήτων της και των ευκαιριών και των κινδύνων που δημιουργούνται από το εξωτερικό της περιβάλλον σύμφωνα με τον Grant, (1991), όπως αναφέρεται από τους Leila A. Halawi, Richard V. McCarthy &

Jay E. Aronson, (2006), (p.388). Οι στρατηγικές προκύπτουν από την αλληλεπίδραση μεταξύ της εταιρίας και του περιβάλλοντος της, καθώς επίσης και από την αλληλεπίδραση που υπάρχει μεταξύ των εργατών της γνώσης και της διοίκησης σύμφωνα με τον Nurmi, (1998), όπως αναφέρεται στο ίδιο άρθρο, (p.388). Ενώ σύμφωνα με τον Porter (1996), στο ίδιο άρθρο, (p.388), η ουσία της στρατηγικής βρίσκεται στις δραστηριότητες, για αυτό θα πρέπει να επιλέγει να εκτελεί τις δραστηριότητες διαφορετικά, ή να εκτελεί διαφορετικές δραστηριότητες από τους ανταγωνιστές της.

Επιπλέον σύμφωνα με τον Fahey (1996), στο ίδιο άρθρο, τόσο η στρατηγική όσο και η γνώση είναι δυναμικές και πολύπλευρες έννοιες. Η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να περιλαμβάνει την υπάρχουσα στρατηγική της θέση ή το που θέλουν τα ανώτερα στελέχη να την πάνε την στρατηγική στο μέλλον. Η στρατηγική του μέλλοντος μπορεί να περιλαμβάνει την εργασία μέσα σε ένα υπάρχον στρατηγικό πλαίσιο ή τη δημιουργία νέων κανόνων. Η στρατηγική που είναι προσανατολισμένη στη γνώση μπορεί να περιλαμβάνει πολλά διαφορετικά πεδία που αποτελούνται από τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, την τεχνολογία, τους κανόνες και τους κανονισμούς. Μια επιχείρηση μπορεί να εξετάσει μια υπάρχουσα στρατηγική για να αποκαλύψει ποια γνώση θα την βοηθήσει να αναπτυχθεί ή να εξετάσει την υπάρχουσα γνώση και να καθορίσει με ποια στρατηγική θα κατορθώσει να έχει τα περισσότερα πλεονεκτήματα από αυτή τη γνώση. Επιπλέον είναι δυνατόν να αντιληφθούμε τη σχέση γνώσης – στρατηγικής από το γεγονός ότι η γνώση και η αποτελεσματική διαχείριση της μπορούν να δημιουργήσουν το στρατηγικό ή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια εταιρία (Leila A. Halawi, Richard V. McCarthy & Jay E. Aronson, 2006). Ενώ τέλος σύμφωνα με τον Zack (1999), όπως αναφέρεται στο ίδιο άρθρο, (p.388), για να περιγράψει η οργάνωση την σχέση μεταξύ στρατηγικής και γνώσης πρέπει να αρθρώσει το στρατηγικό σχέδιο, να προσδιορίσει τη γνώση που χρειάζεται για να εκπληρώσει τη προτεινόμενη στρατηγική και να τη συγκρίνει με την πραγματική της γνώση, αποκαλύπτοντας έτσι τα στρατηγικά κενά γνώσης

Μέσω της διαδικασίας εκτέλεσης του σχεδιασμού της διαχείρισης γνώσης, ένας οργανισμός αποκτά επίγνωση των δυνάμεων και των αδυναμιών του και των ευκαιριών που προσφέρει η διαχείριση γνώσης για να πετύχει τους στόχους του. Επομένως οι δραστηριότητες του σχεδιασμού της διαχείρισης γνώσης μπορούν να θεωρηθούν ως κομμάτι της διαχείρισης γνώσης (Young-Gul Kim, Sung-Ho Yu & Jang-Hwan Lee, 2003).

Η διαχείριση γνώσης αποτελεί μια συνειδητή στρατηγική της μεταφοράς της σωστής γνώσης, στους σωστούς ανθρώπους τη σωστή στιγμή, αλλά και της βοήθειας προς τους ανθρώπους ώστε να μοιραστούν και να χρησιμοποιήσουν στη πράξη τις πληροφορίες με τέτοιους τρόπους που θα βελτιώσουν την οργανωτική απόδοση σύμφωνα με τον van Ewyk, (2000), όπως αναφέρεται στους Leila A. Halawi, Jay E. Aronson & Richard V. McCarthy, (2005), (p.77). Η διαχείριση γνώσης μπορεί να θεωρηθεί ως σκόπιμος σχεδιασμός των εργαλείων, των δομών, των διαδικασιών με τη πρόθεση να αυξήσει, να ανανεώσει, να μοιραστεί ή να βελτιώσει τη χρήση της γνώσης που αντιπροσωπεύεται σε οποιοδήποτε από τα τρία στοιχεία (δομικό, ανθρώπινο, κοινωνικό) του διανοητικού κεφαλαίου, σύμφωνα με τους Seemann, DeLong, Stucky και Guthrie, (1999), όπως αναφέρονται στο ίδιο άρθρο, (p.77). Τέλος, σύμφωνα με τον Martinez, (1998), στο ίδιο άρθρο, (p.77), η διαχείριση

γνώσης έχει να κάνει με την ενθάρρυνση των ανθρώπων να επικοινωνήσουν τη γνώση τους με τη δημιουργία περιβαλλόντων και συστημάτων για την σύλληψη, οργάνωση και διανομή της γνώσης μέσα σε όλο τον οργανισμό.

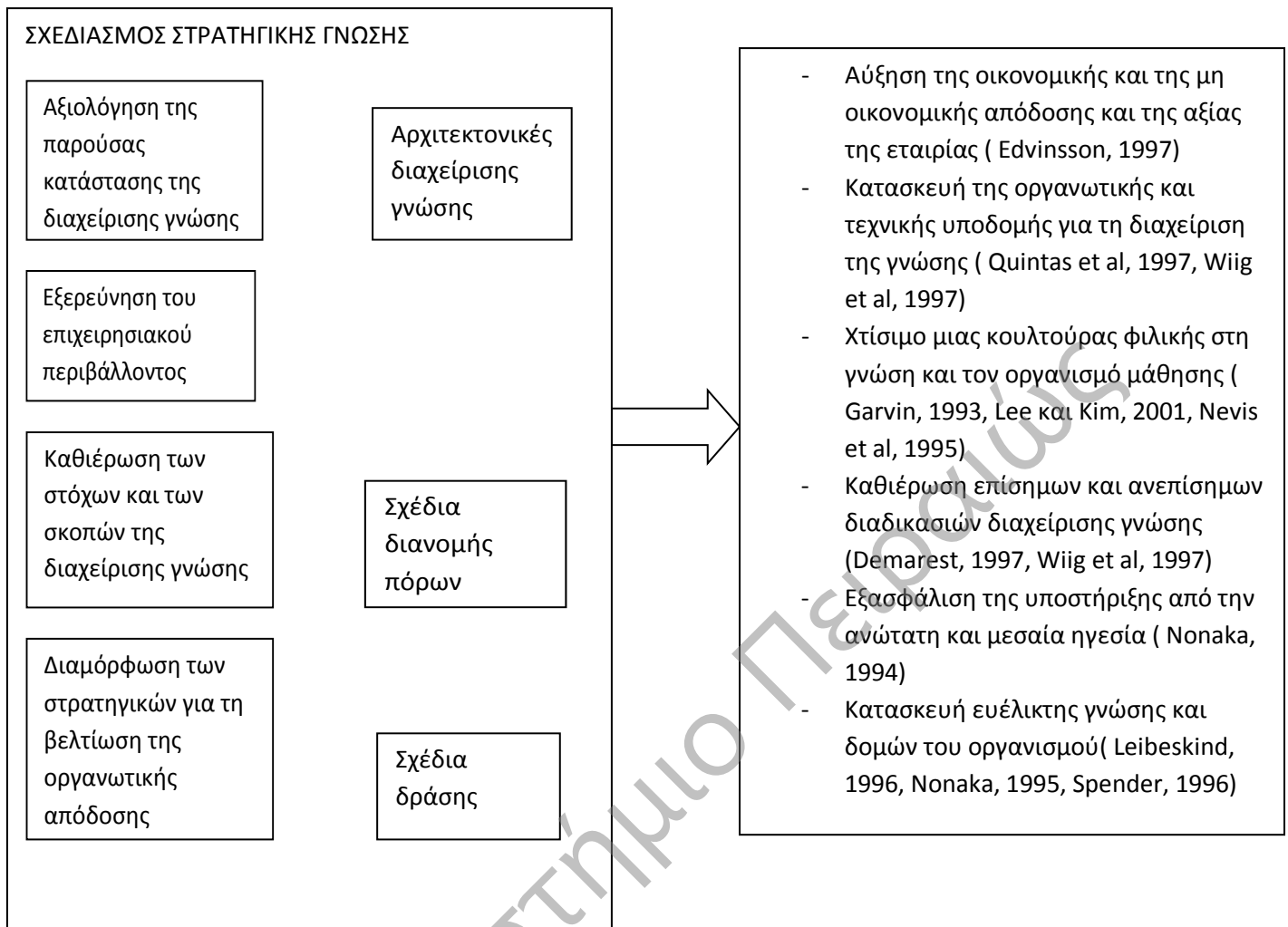
Η διαχείριση γνώσης έχει δύο κύριους στόχους, σύμφωνα με τον Wiig, (1997), όπως αναφέρεται στο ίδιο άρθρο:

1. Να κάνει τον οργανισμό να δρα με όσο πιο ευφυή τρόπο γίνεται ώστε να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα και τη καθολική του επιτυχία.
2. Να κατανοήσει την καλύτερη αξία των κεφαλαίων γνώσης του.

Επομένως ο σκοπός της διαχείρισης γνώσης είναι να αναμοχλεύσει τα διανοητικά κεφάλαια της εταιρίας προκειμένου να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Leila A. Halawi, Jay E. Aronson & Richard V. McCarthy, 2006).

Στο παρακάτω πίνακα βλέπουμε τους ρόλους και τις αναμενόμενες επιδράσεις του στρατηγικού σχεδιασμού γνώσης.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



ΕΙΚΟΝΑ 6: ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΓΝΩΣΗΣ⁴

⁴ Young-Gul Kim, Sung-Ho Yu & Jang-Hwan Lee, 2003, (p.298)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abdelkader Daghfous. How To Make Knowledge Management. A Firm's Core Capability. Journal of Knowledge Management Practice, October 2003.

Emin Civi. Knowledge Management as a competitive asset: A review. Marketing intelligence and planning, Vol.18, No.4, 166- 174, 2000.

S. Tamer Cavusgil, Roger J. Calantone & Yushan Zhao. Tacit Knowledge transfer and firm innovation capability. Journal of business and industrial marketing, Vol. 18, No 1, 6-21, 2003.

Roy Lubit. Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage. Organizational Dynamics, Vol. 29, No. 4, 164- 178, 2001.

Yuan-Feng Wen. An effectiveness measurement model for knowledge management. Knowledge-Based Systems 22 .pp.363–367.2009

Hsiu-Fen Lin. A multi-stage analysis of antecedents and consequences of knowledge management evolution. Journal of Knowledge Management. Vol.18. Is.1. pp. 52-74. Nov.2014.

Hsiu-Fen Lin. A stage model of knowledge management: an empirical investigation of process and effectiveness. Journal of Information Science, Vol.33, No.6, 643- 659, 2007.

Leila A. Halawi, Jay E. Aronson & Richard V. McCarthy. Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 3 ,Is. 2, 75- 86, 2005.

Γρηγόρης Μέντζας. Διαχείριση Γνώσης: Η Επιχειρηματική Πρόκληση του 21ου Αιώνα, Plant.162. Ιουλιος 2000.

Farida Hasanali. Critical Success Factors of Knowledge Management. Knowledge management. Lessons learned. September 2002.
http://providersedge.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM.pdf.

Mohamed A.F. Ragab and Amr Arisha. Knowledge management and measurement: a critical review. Journal of Knowledge Management. Vol. 17 Iss 6 pp. 873 – 901. 2013.

Jay Liebowitz, Key Ingredients to the Success of an Organization's Knowledge Management Strategy. Knowledge and Process Management, Vol. 6, No. 1, 37-40, 1999.

Kuan Yew Wong & Elaine Aspinwall. An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. Journal of Knowledge Management, Vol. 9, Is. 3, 64-82, 2005.

Hafizi Muhamad Ali, Nor Hayati Ahmad. Knowledge management in Malaysian banks: A new paradigm. Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 7, No. 3, 2006.

Mu-Yen Chen & An-Pin Chen. Knowledge management performance evaluation: a decade review from 1995 to 2004. Journal of Information Science, Vol.32, No.17, 17- 38, 2006.

Arun Hariharan, Bharti Infotel Group. Knowledge Management: A Strategic Tool. Journal of Knowledge Management Practice, December 2002.

Gene Bellinger. Knowledge Management—Emerging Perspectives, 2004. <http://www.systems-thinking.org/kmgmt/kmgmt.htm>

Deependra Moitra & Kuldeep Kumar. Managed Socialization: How Smart Companies Leverage Global Knowledge. Knowledge and Process Management, Vol. 14, No. 3, 148- 157, 2007.

Cheng MingYu. Socialising Knowledge Management: The Influence Of The Opinion Leader. Journal of Knowledge Management Practice, December 2002.

Michael Zack, James McKeen and Satyendra Singh. Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. Journal of Knowledge Management, Vol. 13. Iss 6. pp. 392 – 409.2009.

Tatiana Andreeva & Aino Kianto. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. Journal of Knowledge Management, Vol. 16. Iss 4. pp. 617 – 636. 2012.

Voon-Hsien Lee, Lai-Ying Leong, Teck-Soon Hew & Keng-Boon Ooi. Knowledge management: a key determinant in advancing technological innovation? Journal of Knowledge Management, Vol. 17. Iss 6. pp. 848 – 872. 2013.

Sung-kwan Kim, Sengbae Lim, & Robert B. Mitchell. Building A Knowledge Model: A Decision-Making Approach. Journal of Knowledge Management Practice, August 2004.

Yingxin Zhao, Yanqiu Lu & Xiangyang Wang. Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamic process of knowledge management. Journal of Knowledge Management. Vol. 17. Iss 6. pp. 902 – 912. 2013.

Ming-Chang Huang, Ya-Ping Chiu & Ting-Chun Lu. Knowledge governance mechanisms and repatriate's knowledge sharing: the mediating roles of motivation and opportunity. Journal of Knowledge Management, Vol. 17. Iss 5. pp. 677 – 694. 2013.

Shiuann-Shuoh Chen, Yu-Wei Chuang and Pei-Yi Chen. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate. Knowledge-Based Systems. 31. pp.106-118. 2012.

McDermott Richard & Carla O'Dell. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. Journal of Knowledge Management. Vol.5 . No.1 . 2001 . 76-85. 2001.

A.W.M.M. Atapattu & J.A.S.K. Jayakody. The interaction effect of organizational practices and employee values on knowledge management (KM) success. Journal of Knowledge Management, Vol. 18. Iss 2. pp. 307 – 328. 2014.

Isabel Rechberg & Jawad Syed. Ethical issues in knowledge management: conflict of knowledge ownership. Journal of Knowledge Management. Vol. 17. Iss 6. pp. 828 – 847. 2013.

Won Kim, & Seung Soo Park. Knowledge Management: A Careful Look. Journal of Object Technology, Vol. 2, No. 1, January-February 2003, p29-38.

Peter Schütt. The post-Nonaka Knowledge Management. Journal of Universal Computer Science, Vol. 9, No. 6, 451- 462, 2003.

Young-Gul Kim, Sung-Ho Yu & Jang-Hwan Lee. Knowledge strategy planning: methodology and case. Expert Systems with Applications, Vol.24, No.3, 295-307, 2003.

Leila A. Halawi, Richard V. McCarthy & Jay E. Aronson. Knowledge management and the competitive strategy of the firm. The Learning Organization, Vol. 13, No 4, 384- 397, 2006.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

4.1 ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στη ναυτιλία και στο πως μπορεί να συμβάλλει η διαχείριση γνώσης σε αυτήν, καθώς και μια ειδικότερη αναφορά στο επάγγελμα του ναυλομεσίτη. Αρχικά θα γίνει μια παρουσίαση του μοντέλου της ναυτιλιακής αγοράς, όπως περιγράφεται από τους Κ. Γκιζιάκης, Α.Ι. Παπαδόπουλος και Ε.Η. Πλωμαρίτου (2002). Το μοντέλο αυτό αποτελείται από τρία συστατικά μέρη:

- Τη ζήτηση θαλάσσιων μεταφορών
- Τη προσφορά θαλάσσιων μεταφορών
- Την αγορά ναύλων

Όσον αφορά τη ζήτηση θαλάσσιων μεταφορών οι βασικές μεταβλητές είναι οι εξής:

- Η παγκόσμια οικονομία
Την πιο σημαντική επίδραση στη ζήτηση θαλάσσιων μεταφορών έχει αναμφίβολα η παγκόσμια οικονομία. Αυτό είναι απολύτως λογικό αν αναλογιστεί κανείς ότι η ζήτηση θαλάσσιων μεταφορών είναι παράγωγος ζήτηση που εξαρτάται πρώτα από την παγκόσμια οικονομία και ύστερα από το θαλάσσιο εμπόριο μέσω της εισαγωγής πρώτων υλών ή του εμπορίου τελικών προϊόντων. Υπάρχουν τρία τμήματα της παγκόσμιας οικονομίας που μπορούν να επιδράσουν στη ζήτηση θαλάσσιων μεταφορών.

Πρώτον είναι ο επιχειρηματικός ή οικονομικός κύκλος που αποτελεί υπόβαθρο για τους ναυτιλιακούς κύκλους. Οι διακυμάνσεις στο επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης διαμορφώνουν την κατάσταση στο θαλάσσιο εμπόριο και επομένως δημιουργούν κυκλικές διακυμάνσεις στη ζήτηση των πλοίων. Οι οικονομικοί κύκλοι προέρχονται από ένα συνδυασμό ενδογενών και εξωγενών παραγόντων. Στους εξωγενείς παράγοντες συμπεριλαμβάνονται πολιτικά, οικονομικά, κοινωνικά γεγονότα, όπως πόλεμοι, επαναστάσεις, αποκλεισμοί ή ξαφνικές μεταβολές στις τιμές του εμπορεύματος. Οι ενδογενείς παράγοντες αναφέρονται στη δυναμική δομή της ίδιας της παγκόσμιας οικονομίας η οποία οδηγεί σε μια κυκλική παρά σε μια γραμμική μορφή ανάπτυξης.

Δεύτερον η ελαστικότητα του θαλάσσιου εμπορίου που αναφέρεται στη μακροχρόνια συσχέτιση ανάμεσα στο θαλάσσιο εμπόριο και την παγκόσμια οικονομία. Με τον όρο αυτό μετράται αν το θαλάσσιο εμπόριο μεταβλήθηκε πιο γρήγορα ή πιο αργά ή με τον ίδιο ρυθμό που μεταβλήθηκε η βιομηχανική παραγωγή σε μια συγκεκριμένη περίοδο. Γενικά η ελαστικότητα του θαλάσσιου εμπορίου αποτελεί μέτρο σύγκρισης της ανάπτυξης του θαλάσσιου εμπορίου και της παγκόσμιας οικονομίας.

Τρίτον ο κύκλος ανάπτυξης του θαλάσσιου εμπορίου επηρεάζει τη ζήτηση θαλάσσιων μεταφορών. Η παγκόσμια οικονομία όπως και η οικονομία κάθε χώρας περνάει από διάφορα στάδια οικονομικής

ανάπτυξης πραγματοποιώντας έναν οικονομικό κύκλο. Ανάλογα με το στάδιο της οικονομικής ανάπτυξης στο οποίο βρίσκεται θα εμφανίζει ένα διαφορετικό σχήμα θαλάσσιου εμπορίου, ακολουθώντας παράλληλα έναν αντίστοιχο κύκλο ανάπτυξης του εμπορίου αυτού. Καθώς η οικονομική ανάπτυξη βασίζεται στα αποθέματα φυσικών πόρων, τα οποία είναι ανόμοια κατανομημένα ανάμεσα στις χώρες, είναι αναμενόμενο ότι η κάθε χώρα θα εμφανίζει ένα μοναδικό κύκλο ανάπτυξης θαλάσσιου εμπορίου. Τέλος είναι βέβαιο ότι οι οικονομίες μεταβάλλονται συνεχώς και οι μεταβολές αυτές έχουν τεράστιο αντίκτυπο στη ζήτηση θαλάσσιων μεταφορών.

➤ Θαλάσσιο εμπόριο των φορτίων και οι διαδρομές του

Αυτή η μεταβλητή διαιρείται σε βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο επίπεδο. Μια σημαντική αιτία των βραχυχρόνιων διακυμάνσεων στη ζήτηση θαλάσσιων μεταφορών είναι η εποχικότητα ορισμένων φορτίων. Κυρίως τα αγροτικά προϊόντα υπόκεινται σε εποχιακές διακυμάνσεις, αφού εξαρτώνται από τις καιρικές συνθήκες και το αποτέλεσμα της σοδειάς.

Οι μακροχρόνιες τάσεις στο θαλάσσιο εμπόριο των φορτίων καθορίζονται από τα χαρακτηριστικά των βιομηχανιών που παράγουν και καταναλώνουν τα εμπορευόμενα προϊόντα. Παρά το γεγονός ότι κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα είναι διαφορετική μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερις βασικές μεταβολές που έχουν αντίκτυπο στη δομή του θαλάσσιου εμπορίου:

- ✓ Μεταβολές στη ζήτηση του ίδιου του προϊόντος.
- ✓ Μεταβολές στη πηγή από την οποία αποκτάται το προϊόν.
- ✓ Μεταβολές στην τοποθεσία του εργοστασίου που επεξεργάζεται το προϊόν.
- ✓ Μεταβολές στη μεταφορική πολιτική των φορτωτών.

➤ Μέση διανυόμενη απόσταση των θαλάσσιων διαδρομών

Η ζήτηση της θαλάσσιας μεταφοράς εξαρτάται από την απόσταση στην οποία μεταφέρεται ένα φορτίο. Προκειμένου να ληφθεί υπόψη η μεταβλητή της μέσης διανυόμενης απόστασης, η ζήτηση των θαλάσσιων μεταφορών μετριέται σε τονομίλια που ορίζονται ως το τονάζ του μεταφερόμενου φορτίου πολλαπλασιαζόμενο επί τη μέση απόσταση στην οποία αυτό μεταφέρεται.

➤ Εξωγενείς παράγοντες

Οι εξωγενείς παράγοντες μπορούν να διακριθούν σε δυο κατηγορίες:

- ✓ Στους παράγοντες που οφείλονται σε φυσικά αίτια που αφορούν κυρίως τις φυσικές καταστροφές και τις καιρικές συνθήκες. Η παραγωγή αγροτικών προϊόντων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις καιρικές συνθήκες, επομένως και η ζήτηση θαλάσσιων μεταφορών. Επίσης ένας βαρύς χειμώνας θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης του πετρελαίου που θα έχει ως συνέπεια την αύξηση της ζήτησης στη θαλάσσια μεταφορά του.

- ✓ Στους παράγοντες που προκαλούνται από κοινωνικές δυνάμεις και αφορούν όλα τα κοινωνικά γεγονότα που μπορούν να υποδιαιρεθούν σε πολιτικά, οικονομικά και τεχνολογικά γεγονότα.

Τα απρόβλεπτα παγκόσμια πολιτικά γεγονότα επιφέρουν ξαφνικές, απρόσμενες και καθοριστικές μεταβολές στη ζήτηση θαλάσσιων μεταφορών. Με τον όρο πολιτικό γεγονός περιγράφονται συμβάντα όπως πόλεμοι, επαναστάσεις, απεργίες, κλεισίματα καναλιών και κυβερνητικές αλλαγές.

Τα οικονομικά γεγονότα σχετίζονται με την κρατική ή τη διεθνή ναυτιλιακή πολιτική και με τις μεγάλες οικονομικές κρίσεις. Οι οικονομικές κρίσεις οδηγούν άλλοτε σε απότομη αύξηση της ζήτησης χωρητικότητας και άλλοτε σε υπερβολική στασιμότητα.

Τα τεχνολογικά γεγονότα αφορούν γεγονότα που έχουν να κάνουν με μεγάλες τεχνολογικές εξελίξεις στο τρόπο χειρισμού και μεταφοράς των φορτίων, καθώς και στη ναυπηγική και τη ναυσιπλοΐα.

➤ Κόστος μεταφοράς

Το κόστος της θαλάσσιας μεταφοράς αποτελεί τον τελευταίο σημαντικό παράγοντα ο οποίος επηρεάζει τη ζήτηση θαλάσσιων μεταφορών. Η απόφαση για τη μεταφορά πρώτων υλών από μακρινές πηγές μπορεί να ληφθεί μόνο αν το κόστος θαλάσσιας μεταφοράς είναι δυνατόν να μειωθεί σε αποδεκτά επίπεδα ή αν προκύψουν πλεονεκτήματα στην ποιότητα του προϊόντος από αυτή τη μεταφορά.

Όσον αφορά την προσφορά θαλάσσιων μεταφορών οι βασικές μεταβλητές είναι οι εξής:

▪ Ομάδες λήψης αποφάσεων της προσφοράς πλοίων

Η προσφορά πλοίων ελέγχεται από τέσσερις ομάδες λήψης αποφάσεων: Τους πλοιοκτήτες, τους ναυλωτές, τις ναυτιλιακές τράπεζες και τις διάφορες αρχές θέσπισης κανονισμών.

Οι πλοιοκτήτες είναι αυτοί που παίρνουν τις πρωτογενείς αποφάσεις, αφού αυτοί αποφασίζουν πότε να θέσουν παραγγελίες για νέα πλοία, πότε και για πόσο να παροπλίσουν τα πλοία και πότε να στείλουν τα πλοία τους στα διαλυτήρια. Οι ναυλωτές επηρεάζουν τις αποφάσεις των πλοιοκτητών και την προσφορά πλοίων με τη πολιτική ναυλώσεων που ακολουθούν. Η πολιτική των ναυτιλιακών τραπεζών καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το επενδυτικό κλίμα στην αγορά. Τέλος, οι νομοθετικοί οργανισμοί επηρεάζουν τη προσφορά πλοίων διαμέσου της νομοθεσίας που επιβάλλουν σχετικά με την ασφάλεια και το περιβάλλον. Η προσφορά πλοίων καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη συμπεριφορά και ψυχολογία των ομάδων λήψης αποφάσεων. Όμως η ψυχολογία των ομάδων λήψης αποφάσεων είναι συνήθως απρόβλεπτη και η

συμπεριφορά τους δύσκολα μπορεί να ενταχθεί σε προκαθορισμένα πλαίσια.

▪ Παγκόσμιος εμπορικός στόλος

Ο παγκόσμιος εμπορικός στόλος αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για τη μελέτη της προσφοράς θαλάσσιων μεταφορών. Σε μακροπρόθεσμο επίπεδο οι διαλύσεις πλοίων και οι παραδόσεις νέων πλοίων καθορίζουν το ρυθμό ανάπτυξης. Επιπλέον παρόλο που υπάρχει μεγάλος βαθμός εξειδίκευσης στη ναυτιλιακή αγορά, υπάρχει και υψηλός βαθμός υποκατάστασης ανάμεσα στους τύπους των πλοίων. Γενικά, καθώς τα πλοία έχουν τη δυνατότητα να μετακινούνται ελεύθερα από τον ένα τομέα της αγοράς στον άλλο, η ευελιξία της απασχόλησης θεωρείται ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα για κάθε πλοίο.

▪ Παραγωγικότητα του παγκόσμιου εμπορικού στόλου.

Παρόλο που ο παγκόσμιος στόλος είναι σχετικά σταθερός σε μέγεθος βραχυχρόνια, η παραγωγικότητα με την οποία απασχολείται του προσδίδει ένα στοιχείο ευελιξίας. Η παραγωγικότητα ενός στόλου μετριέται σε τονομύλια ανά dwt, ανά μονάδα χρόνου και εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

- ❖ Την ταχύτητα που καθορίζει το χρόνο που χρειάζεται ένα πλοίο για να εκτελέσει ένα ταξίδι.
- ❖ Ο χρόνος που ξοδεύουν τα πλοία στα λιμάνια που εξαρτάται από τη φυσική απόδοση των πλοίων και των λιμανιών.
- ❖ Ο τρόπος χρησιμοποίησης της χωρητικότητας των πλοίων που αναφέρεται στην ωφέλιμη μεταφορική ικανότητα των πλοίων και στη χωρητικότητα που χάνεται λόγω των καυσίμων, των εφοδίων, των λιπαντικών, που εμποδίζουν τη πλήρη χρήση της ωφέλιμης χωρητικότητας.
- ❖ Τέλος ο συνολικός χρόνος ενός πλοίου μπορεί να διαιρεθεί σε έμφορτες άρα παραγωγικές μέρες στη θάλασσα και άφορτες δηλαδή μη – παραγωγικές μέρες.

▪ Ναυπηγήσεις και παραδόσεις πλοίων

Η ναυπηγική βιομηχανία παίζει ενεργό ρόλο στο μηχανισμό προσαρμογής της προσφοράς πλοίων στη ζήτηση. Το επίπεδο ναυπηγικής παραγωγής θα πρέπει να προσαρμόζεται στις μεταβολές της ζήτησης κάτι που συμβαίνει σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Η ναυπηγική βιομηχανία χαρακτηρίζεται από κύκλους μακράς διάρκειας, καθώς η χρονική υστέρηση ανάμεσα στη παραγγελία και στη παράδοση ενός νεότευκτου πλοίου κυμαίνεται από 1 έως 4 χρόνια, ανάλογα με το μέγεθος των ήδη υφιστάμενων παραγγελιών. Οι παραγγελίες των πλοίων τίθενται πάντα στη βάση μελλοντικών εκτιμήσεων της ζήτησης. Ο τύπος του πλοίου αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη ναυπηγική βιομηχανία, αλλά και για τη ναυτιλιακή αγορά καθώς οι αναμενόμενες παραδόσεις ενός συγκεκριμένου τύπου πλοίων έχουν σοβαρό αντίκτυπο στις προοπτικές της αντίστοιχης ναυτιλιακής αγοράς.

- Διαλύσεις και απώλειες πλοίων

Ο ρυθμός ανάπτυξης του εμπορικού στόλου εξαρτάται από την ισορροπία ανάμεσα στις παραδόσεις νέων πλοίων και τις διαγραφές πλοίων, είτε επειδή χάθηκαν σε κάποιο ατύχημα, είτε επειδή οδηγήθηκαν στα διαλυτήρια πλοίων.

Οι βασικότεροι παράγοντες που οδηγούν ένα πλοιοκτήτη στην απόφαση διάλυσης του πλοίου του είναι: η ηλικία του πλοίου, η τεχνική απαξίωση του πλοίου, οι τιμές στην αγορά διαλύσεων πλοίων, τα τρέχοντα έσοδα και οι μελλοντικές προσδοκίες του πλοίου και της αγοράς.

- Ναύλοι

Οι ναύλοι αποτελούν τον τελευταίο σημαντικό παράγοντα καθορισμού της προσφοράς θαλάσσιων μεταφορών. Το επίπεδο των ναύλων είναι ο ρυθμιστής με τον οποίο η αγορά δίνει κίνητρα στις ομάδες λήψης αποφάσεων για να προσαρμόσουν την προσφορά πλοίων σε βραχυχρόνιο επίπεδο και να βρουν τρόπους μείωσης του κόστους σε μακροχρόνιο επίπεδο. Ωστόσο η σχέση αυτή είναι αμφίδρομη αφού το επίπεδο των ναύλων καθορίζεται από τις αποφάσεις των ανθρώπων της ναυτιλίας.

Όσον αφορά τώρα την αγορά ναύλων ή ναυλαγορά αποτελεί το δυναμικό μηχανισμό προσαρμογής ανάμεσα στην προσφορά και τη ζήτηση θαλάσσιων μεταφορών. Οι πλοιοκτήτες και οι ναυλωτές διαπραγματεύονται για να καθορίσουν μια τιμή ναύλου, η οποία θα αντανάκλα την ισορροπία των διαθέσιμων πλοίων και φορτίων στην αγορά. Όταν υπάρχει πλεόνασμα πλοίων ο ναύλος μειώνεται, ενώ όταν υπάρχει έλλειμμα πλοίων ο ναύλος αυξάνεται. Γενικά οι πλοιοκτήτες και οι ναυλωτές προσαρμόζουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις και ενέργειες τους ώστε να υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στην προσφορά και τη ζήτηση (Κ. Γκιζιάκης ΜΑ, Α.Ι Παπαδόπουλος & Ε.Η Πλωμαρίτου, 2002).

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται από τους Γ.Π. Βλάχο και Μ. Νικολαΐδη, (1999) «το διεθνές θαλάσσιο εμπόριο, απέβη ένας τεράστιος οικονομικός μηχανισμός, από την ομαλή λειτουργία του οποίου εξαρτάται όχι μόνο η οικονομική ζωή των εθνών, αλλά και η ίδια η ύπαρξη εκατομμυρίων ανθρώπων, αφού τα βασικά είδη διατροφής συγκαταλέγονται μεταξύ των σπουδαιότερων αντικειμένων των θαλάσσιων μεταφορών.»

Σύμφωνα με τον Γ.Π. Βλάχο, (2000) «στη διεθνή ναυτιλιακή πολιτική οι διεργασίες δεν σταματούν ποτέ. Μια πιθανή οικονομική κρίση ή ύφεση, η σύναψη διμερών συμφωνιών μεταξύ ισχυρών κρατών, μια σημαντική αλλαγή ισοτιμιών μεταξύ σκληρών νομισμάτων, ένας σημαντικός πόλεμος, τεχνολογικές αλλαγές στη ναυτιλία, ένα εμπάργκο σε μια περιοχή ή ένα σημαντικό ναυάγιο που επέφερε την απώλεια πολλών ανθρώπινων ζώων ή τη σημαντική ρύπανση του περιβάλλοντος μπορούν να επηρεάσουν τη διεθνή ναυτιλιακή πολιτική.»

Ορισμένα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά της ναυτιλιακής αγοράς, που σχετίζονται με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα και με τους Progoulaki, Theotokas (2009), (p.2-3) είναι τα εξής:

- Πολυπλοκότητα. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις φαίνεται να έχουν υψηλό επίπεδο πολυπλοκότητας κάτι που έχει σημαντικές επιπτώσεις στην συμπεριφορά των μελών τους.
- Η ανάγκη για μείωση του κόστους. Οι ναυτιλιακές εταιρείες πάντα ψάχνουν τρόπους για να μειώσουν το κόστος τους, ένας από τους οποίους σχετίζεται με την επάνδρωση του προσωπικού. Με αποτέλεσμα το προσωπικό να μην μπορεί να φέρει στην επιφάνεια όλες τις δεξιότητες του και επομένως και οι εταιρείες να μην μπορούν να εκμεταλλευτούν όλες τις ικανότητές τους.
- Η τυποποίηση. Αναφέρεται στο βαθμό που είναι δομημένοι οι ρόλοι του καθενός μέσα στην εταιρεία, καθώς και τις δραστηριότητες των υπαλλήλων που διέπονται από ειδικούς, γραπτούς, επιβαλλόμενους κανόνες και διαδικασίες. Στις ναυτιλιακές εταιρείες η τυποποίηση επιβάλλεται και από διεθνείς κανόνες και νομοθεσίες και είναι πιο έντονη εν πλω, όπου το περιβάλλον είναι ιδιαίτερο δυναμικό και επηρεάζεται πολύ από εξωτερικούς παράγοντες.
- Η μεταβλητότητα στην αγορά ναύλων. Αυτό το χαρακτηριστικό οδηγεί στην απότομη αύξηση ή μείωση των κερδών των ναυτιλιακών εταιρειών. Κάτι που οδηγεί τις εταιρείες να επενδύουν περισσότερο στους ανθρώπινους πόρους σε καλές περιόδους και λιγότερο σε κακές. Όμως προκειμένου να μπορούν να εκμεταλλευτούν πλήρως οι εταιρείες την πιθανή συνεισφορά των ανθρώπων τους, θα πρέπει να είναι συνεπείς και να πείθουν τους υπαλλήλους τους, ότι ενδιαφέρονται για μακρόχρονες συνεργασίες.
- Πολιτιστική πολυμορφία. Η πολυπολιτισμικότητα εν πλω είναι πραγματικότητα για τον κλάδο της ναυτιλίας. Γεγονός που αναγκάζει κάποιες φορές τις ναυτιλιακές εταιρείες να προσαρμόζουν τις πρακτικές του, που αφορούν την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ανάλογα και με τις εθνικότητες που υπηρετούν στα πλοία τους.

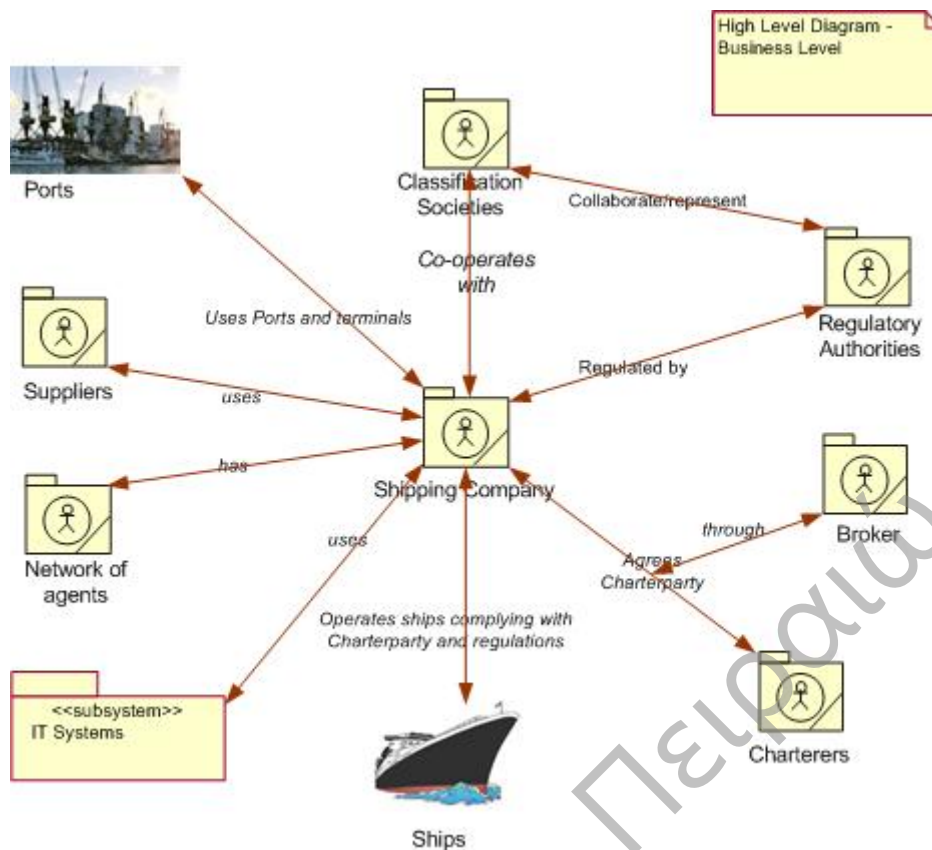
Αφού αναφερθήκαμε στο μοντέλο της ναυτιλιακής αγοράς θα ήταν σωστό να αναφερθούμε τώρα και στις σημαντικότερες κατηγορίες επαγγελματιών της ναυλαγοράς που είναι οι εξής:

- Οι πλοιοκτήτες, οι εφοπλιστές, οι κύριοι των πλοίων. Όπως σημειώνεται από τους Κ. Γκιζιάκης, Α.Ι. Παπαδόπουλος και Ε.Η. Πλωμαρίτου (2002) «κύριος του πλοίου είναι εκείνος που έχει το εμπράγματο δικαίωμα της κυριότητας στο πλοίο, αλλά όχι και της εκμετάλλευσής του. Ο πλοιοκτήτης είναι ο ιδιοκτήτης του πλοίου που το εκμεταλλεύεται, δηλαδή κάνει ναυτικές εργασίες με σκοπό το κέρδος. Εφοπλιστής είναι αυτός που εκμεταλλεύεται για λογαριασμό του πλοίο που ανήκει σε άλλο πρόσωπο».
- Σύμφωνα με τους ίδιους «οι ναυλωτές που είναι οι συμβαλλόμενοι σε μια σύμβαση ναύλωσης και στους οποίους διατίθεται το πλοίο προς απασχόληση. Σε ορισμένες περιπτώσεις γίνεται να ταυτίζεται ο ναυλωτής και ο φορτωτής, όταν ο ιδιοκτήτης του φορτίου είναι

ταυτόχρονα και εκπρόσωπος των συμφερόντων του σε μια διαδικασία ναύλωσης.»

- Οι φορτωτές που είναι οι κύριοι των μεταφερόμενων φορτίων.
- Τέλος οι ίδιοι αναφέρουν «οι διαχειριστές αποτελούν τη κατηγορία εκείνη των ναυτιλιακών επαγγελματιών που δραστηριοποιούνται στη ναυλαγορά και έχουν τόσο καλή γνώση των συνθηκών, ώστε να εξασφαλίζουν κέρδος υποναυλώνοντας ή υποκαθιστώντας πλοία. Οι διαχειριστές χωρίζονται σε διαχειριστές πλοίων και σε διαχειριστές φορτίων. Οι διαχειριστές πλοίων ναυλώνουν ένα πλοίο από κάποιον πλοιοκτήτη έναντι της καταβολής ναύλου και στη συνέχεια το υποναυλώνουν σε κάποιον άλλο ναυλωτή με υψηλότερο ναύλο. Οι διαχειριστές φορτίου αναλαμβάνουν τη θαλάσσια μεταφορά ενός φορτίου έναντι είσπραξης ναύλου. Στη συνέχεια αναθέτουν τη πραγματοποίηση της μεταφοράς του φορτίου σε άλλο πρόσωπο έναντι της καταβολής χαμηλότερου ναύλου.»
- Σύμφωνα με τους ΕΛ. Γεωργαντόπουλο και Γ.Π. Βλάχο, (1997) «Οι ναυλομεσίτες αποτελούν το τρίτο πρόσωπο που εμπλέκεται σε μια ναύλωση. Στην πράξη κατά τη διαπραγμάτευση δεν υπάρχει άμεση επικοινωνία μεταξύ του πλοιοκτήτη και του ναυλωτή, είναι οι ναυλομεσίτες που οργανώνουν την όλη διαδικασία και ενεργούν για την προφύλαξη των συμφερόντων των άλλων δύο μερών. Οι ναυλομεσίτες υπογράφουν για λογαριασμό των συμβαλλόμενων μερών και δεσμεύουν με αυτό τον τρόπο τόσο τον πλοιοκτήτη όσο και το ναυλωτή.»
- Όπως αναφέρεται από τους Κ. Γκιζιάκης, Α.Ι. Παπαδόπουλος και Ε.Η. Πλωμαρίτου (2002) «Οι ναυτικοί πράκτορες είναι εκείνοι που κατά κύριο επάγγελμα και με μόνιμη εγκατάσταση αναλαμβάνουν ύστερα από εντολή του πλοιοκτήτη την αντιπροσώπευση του σε ορισμένο λιμάνι ή λιμάνια για τη εκτέλεση εργασιών πάνω στο πλοίο.»
- Σύμφωνα πάλι με τους ίδιους «Οι βιομηχανικοί μεταφορείς είναι ορισμένοι πλοιοκτήτες που ειδικεύονται να προσαρμόζουν τις προδιαγραφές των πλοίων τους στις μεταφορικές απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης βιομηχανίας. Οι βιομηχανικοί μεταφορείς βρίσκονται σε στενή και μακρά επαγγελματική συνεργασία με κάποια μεγάλη βιομηχανία, εξαγωγέα ή εισαγωγέα, ώστε να παρέχουν σταθερά τις μεταφορικές τους υπηρεσίες και να αποτελούν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της αλυσίδας των logistics της βιομηχανίας.»

Τέλος στην παρακάτω εικόνα απεικονίζονται όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν μια ναυτιλιακή επιχείρηση.



ΕΙΚΟΝΑ 7: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΜΙΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ⁵

Είναι πλήρως κατανοητό από την παραπάνω περιγραφή της ναυτιλιακής αγοράς ότι ένα άτομο που εργάζεται στη ναυτιλία πρέπει να έχει σφαιρική γνώση και να ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες της εταιρείας κάτω από δύσκολες συνθήκες. Η χρησιμοποίηση της διαχείρισης γνώσης είναι βέβαιο ότι θα συμβάλλει στη βελτίωση των εργασιών σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση.

4.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

Σε αυτό το σημείο θα εξεταστεί πως μπορεί να εφαρμοστεί η διαχείριση γνώσης στη ναυτιλία μέσα από την συζήτηση των στοιχείων της γνώσης και της αξιολόγησης αυτών των στοιχείων, όπως αναφέρονται από τον Jiangang Fei, (2009):

4.2.1 Ατομική Ρητή Γνώση

- **Επίσημη εκπαίδευση:** Η εκπαίδευση είναι το πρώτο βήμα για οποιονδήποτε για να αποκτήσει γνώση. Οι σπουδές στις ναυτιλιακές σχολές παρέχουν βασικές γνώσεις για τομείς που σχετίζονται με την ναυτιλία, όπως ναυτική επιστήμη, μηχανική, θαλάσσιο δίκαιο, εμπορικό δίκαιο, ναυτοσφαλίσεις, διεθνείς

⁵ Knowledge Networking Solutions

συμβάσεις και κώδικες (SOLAS, ISM) ακόμα και εκμάθηση της αγγλικής γλώσσας που είναι η διεθνής ναυτιλιακή γλώσσα. Δεν είναι όμως ασυνήθιστο πόστα διοίκησης στους ναυτιλιακούς οργανισμούς να καταλαμβάνονται από προσωπικό που δεν έχει ασχοληθεί με ναυτιλιακές σπουδές. Οι ναυτιλιακές σπουδές παρόλα αυτά παρέχουν εκ προοιμίου γνώση στα άτομα ώστε να μάθουν αποτελεσματικά πάνω στην πραγματικότητα και να αναπτύξουν ικανότητες να χειρίζονται περίπλοκα ζητήματα και να βρίσκουν λύσεις στο χώρο εργασίας τους. Το επίσημα εκπαιδευμένο προσωπικό όταν προσλαμβάνεται σε έναν οργανισμό φέρνει μαζί τις ιδέες του και την περιέργεια της εξερεύνησης του αγνώστου καθώς γίνεται μέρος του ενεργητικού του οργανισμού. Δείκτες του επιπέδου της εκπαίδευσης του προσωπικού είναι τα πιστοποιητικά και τα πτυχία καθώς επίσης οι πιστοποιήσεις εκμάθησης ξένων γλωσσών.

- **Πρακτική εκπαίδευση:** Στην ναυτιλία απαιτείται από το προσωπικό της υψηλό επίπεδο πρακτικών ικανοτήτων λόγω των μεγάλων ευθυνών που υπάρχουν. Συνίσταται εκπαίδευση 12 ως 18 μηνών θαλάσσιας εμπειρίας σε έναν πτυχιούχο. Η εκπαίδευση αυτή θεωρείται απαραίτητη για αυτούς που τελικά θα δουλέψουν πάνω στα πλοία, ενώ θεωρείται πολύτιμη και για αυτούς που θα δουλέψουν στην στεριά γιατί μειώνει το χάσμα γνώσεων και κατανόησης που αντικειμενικά υπάρχει μεταξύ των δύο φυσικά διαχωρισμένων χώρων εργασίας. Συνεχής εκπαίδευση υπάρχει επίσης και για τους νέους κώδικες ναυτιλίας και τις νέες διεθνείς συμβάσεις, καθώς η ναυτιλία είναι ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον εργασίας. Η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία εφαρμογής και αξιολόγησης αυτών που ήδη γνωρίζουν και απόκτηση καινούργιας γνώσης στον πραγματικό κόσμο. Επομένως είναι μια διαδικασία εσωτερίκευσης της γνώσης.

4.2.2 Ατομική Άρρητη Γνώση

- **Δεξιότητες/Εξειδίκευση:** Τα πεδία εξειδίκευσης αποκτούνται μέσω συνδυασμού εκπαίδευσης και εργασιακής εμπειρίας. Οι δεξιότητες και η εξειδίκευση δεν μπορούν να αναπτυχθούν μόνο διαμέσου της εκπαίδευσης. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στην ναυτιλιακή βιομηχανία, όπου η πρακτική εμπειρία είναι κρίσιμη για ασφαλείς και αξιόπιστες λειτουργίες. Δείκτες των δεξιοτήτων και της εξειδίκευσης αποτελούν τα πιστοποιητικά ικανότητας και άλλα σχετικά επαγγελματικά προσόντα. Επιπλέον οι δεξιότητες και η εξειδίκευση είναι αποτέλεσμα της προσωπικής εμπειρίας και δεν πιστοποιούνται μόνο από την απόκτηση των επαγγελματικών προσόντων, αλλά επίσης και από την ικανότητα των ατόμων στην επίλυση των προβλημάτων, καθώς και από την ικανότητα για καινοτομίες στον πραγματικό επαγγελματικό χώρο. Επομένως με όρους των στοιχείων της διαχείρισης γνώσης οι δεξιότητες/εξειδίκευση θα πρέπει να αντιπροσωπεύονται από

τρία στοιχεία, τα οποία είναι: επαγγελματικά προσόντα, η ικανότητα του ατόμου στην επίλυση προβλημάτων και η ικανότητα του ατόμου για καινοτομίες.

- **Εμπειρία:** Ενώ η εργασιακή εμπειρία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο των δεξιοτήτων που ένα άτομο κατέχει η μη-εργασιακή εμπειρία διαμορφώνει τον χαρακτήρα και την συμπεριφορά του ατόμου. Για διοικητικές θέσεις στη ναυτιλιακή βιομηχανία, οι ποικίλες εμπειρίες εργασίας σε διάφορους τομείς της βιομηχανίας, η έκθεση σε διάφορα είδη των ναυτιλιακών δραστηριοτήτων, καθώς και των πρακτικών εν πλω θα αποτελέσουν πολύτιμο αγαθό για τον οργανισμό. Η εμπειρία μπορεί να αποκτηθεί μόνο μέσω της εργασίας στη βιομηχανία και συσσωρεύεται με την πάροδο του χρόνου. Η διάρκεια υπηρεσίας στον κλάδο και οι διάφορες θέσεις στις οποίες τα άτομα έχουν υπηρετήσει είναι καλοί δείκτες της προσωπικής εργασιακής εμπειρίας και αυτό σε μεγάλο βαθμό δηλώνουν τον πλούτο των προσωπικών γνώσεων.
- **Συμπεριφορές:** Οι εργασιακές συμπεριφορές θεωρούνται στενά συνδεδεμένες με την προσωπική απόδοση αλλά και την επιτυχία του οργανισμού. Οι συμπεριφορές αυτές επηρεάζονται από τα προσωπικά κίνητρα που έχουν τα άτομα όσον αφορά την εργασία τους, την αφοσίωση τους, την επιρροή τους από την οικογένεια και τους φίλους τους και ακόμα από την αντίληψη της ναυτιλιακής βιομηχανίας στην πλατιά κοινότητα στην οποία ζουν. Οι εργασιακές συμπεριφορές καθορίζουν κατά πόσο το άτομο είναι διατεθειμένο να αφοσιωθεί στην εργασία και πόσα θέλει να πετύχει. Στη ναυτιλιακή βιομηχανία η σπουδαιότητα των εργασιακών συμπεριφορών μπορεί να εξεταστεί με βάση δύο προοπτικές. Η μία είναι η σχέση μεταξύ της διαμόρφωσης της εργασιακής συμπεριφοράς του ατόμου και των παραγόντων που επηρέασαν την αρχική απόφαση του ατόμου να επιλέξει την συγκεκριμένη βιομηχανία και η άλλη είναι οι συνέπειες από τις εργασιακές συμπεριφορές στην επαγγελματική ζωή και στην ασφαλή ναυτιλία. Ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ναυτιλία, είναι η δυσκολία να προσελκύει ανθρώπους για διάφορους λόγους σύμφωνα με τους Dinwoodie 2000, Leggate 2004, Moreby 1975, Σαμπράκος & Τσιαπαρίκου 2001, όπως αναφέρονται στην διατριβή του Jiangang Fei, (2009). Ως αποτέλεσμα τα αρχικά κίνητρα για να ενταχθεί κάποιος στην ναυτιλία δεν υπόσχονται μακροχρόνια εργασιακή δέσμευση. Η συνέπεια είναι ότι το προσωπικό αποκτά κακές εργασιακές συνήθειες όταν δεν αντικατοπτρίζονται οι προσδοκίες του. Δεν είναι πιθανόν τα άτομα να μάθουν και να μοιραστούν τη γνώση όταν έχουν κακές εργασιακές συνήθειες. Η άλλη προοπτική έχει να κάνει με αυτούς που δουλεύουν εν πλω. Οι εργασιακές συμπεριφορές έχουν επιπτώσεις στην ευημερία τους και στην ασφαλή ναυσιπλοΐα. Οι αρνητικές συμπεριφορές δυσκολεύουν την ζωή εν πλω, ιδιαίτερα σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον

όπου η επικοινωνία είναι ακόμα πιο δύσκολη. Η ασφαλής ναυσιπλοΐα απαιτεί το προσωπικό να είναι σε ετοιμότητα όλη την ώρα και να ενεργεί με ταχύτητα σε τυχόν περιστατικά. Οι αρνητικές συμπεριφορές κάνουν τους ανθρώπους απότομους και αργούς στις αντιδράσεις τους. Σύμφωνα με τους Rode και Near (2005), που αναφέρονται από τον Jiangang Fei, (2009), οι συμπεριφορές μπορούν να μετρηθούν μέσω: 1) Της συνολικής ικανοποίησης από την τρέχουσα επαγγελματική θέση 2) Της υπερηφάνειας για την εργασία στην εταιρία 3) Της ευθυγράμμισης των προσωπικών και εταιρικών αξιών. 4) Της αφοσίωσης στην εταιρεία. 5) Της αφοσίωσης στην βιομηχανία.

4.2.3 Ρητή Γνώση στον Οργανισμό

- **Τεχνολογία και πληροφοριακά συστήματα:** Μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε 3 κατηγορίες: 1) Αποθήκευσης γνώσης και ανάκτησης που από την μια πλευρά βοηθάει τους διοικούντες να παίρνουν αποφάσεις και από την άλλη ενεργοποιεί τους εργαζόμενους στην αυτοβελτίωση. 2) Συστήματα που προσφέρουν πρόσβαση σε υπάρχουσα βάση γνώσεων. Ο κλάδος της ναυτιλίας ήταν από τις πρώτες βιομηχανίες που υιοθέτησαν την τεχνολογία EDI. Η δημιουργία του συστήματος από μόνη της είναι μια διαδικασία δημιουργίας και διάδοσης γνώσεων. Η εξελισσόμενη ανταλλαγή πληροφοριών παρέχει σε όλους τους συμμετέχοντες στο σύστημα ευκαιρίες να μάθουν ο ένας από τον άλλον. 3) Τεχνολογίες επικοινωνίας που διευκολύνουν την ανταλλαγή γνώσεων. Ο κλάδος της ναυτιλίας χαρακτηρίζεται από το διαχωρισμό σε χερσαίες και εν πλω λειτουργίες και σε ορισμένες περιπτώσεις και από την διάσπαση των λειτουργιών της διοίκησης, ως αποτέλεσμα της εξωτερικής ανάθεσης επαγγελματικών υπηρεσιών (π.χ. επάνδρωση, τεχνικές, ή ακόμα και εμπορικής διαχείρισης). Είναι μια καθημερινή ανάγκη για τους ανθρώπους των διαχωρισμένων λειτουργιών να επικοινωνούν συνεχώς ο ένας με τον άλλο. Η τεχνολογία των πληροφοριών παρέχει τα μέσα στους ανθρώπους για να μείνουν σε επαφή και να μοιραστούν τις πληροφορίες, όταν δεν έχουν την δυνατότητα για επαφή πρόσωπο-με-πρόσωπο. Η εικονική κοινότητα μπορεί να δώσει στους ανθρώπους παρόμοιων ενδιαφερόντων μια πλατφόρμα συζήτησης και ανταλλαγής απόψεων που σχετίζονται με την εργασία τους.
- **Εγχειρίδια Διαδικασιών:** αυτά είναι συνήθως με τη μορφή γραπτών οδηγιών ή επιχειρησιακών διαδικασιών. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι εγχειριδίων στο χώρο εργασίας του ναυτιλιακού κλάδου όπως τα εγχειρίδια λειτουργίας του εξοπλισμού, τα εγχειρίδια των διαδικασιών έκτακτης ανάγκης και τα εγχειρίδια διαχείρισης (π.χ ISM). Αυτά τα εγχειρίδια τοποθετούνται σε κατάλληλες θέσεις ώστε το προσωπικό να τα συμβουλευτεί εύκολα ανά πάσα στιγμή. Επιπλέον, σε αυτή την

ομάδα περιλαμβάνονται βέλτιστες πρακτικές που διαπιστώθηκαν από τους χώρους εργασίας, με τη μορφή κωδικοποιημένης γνώσης.

- **Πνευματική ιδιοκτησία:** ενώ η ένταξη της πνευματικής ιδιοκτησίας στην οργανωτική γνώση έχει τεθεί σε συζήτηση, τα στοιχεία της (τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τα πνευματικά δικαιώματα, τα εμπορικά σήματα), είναι βέβαιο ότι, σε μεγάλο βαθμό, έχουν να κάνουν με την ποσότητα της γνώσης που ένας οργανισμός κατέχει. Κάποιος μπορεί να υποστηρίξει ότι δεν χρειάζεται να δοθεί μεγάλη σημασία για την πνευματική ιδιοκτησία στον τομέα της ναυτιλίας. Ωστόσο, αυτό μπορεί να τεθεί υπό αμφισβήτηση. Τα εμπορικά σήματα και μάρκες έχουν μια στενή σχέση με την εικόνα του οργανισμού και αυτό σημαίνει ότι η δημόσια αντίληψη απέναντι σε έναν ναυτιλιακό οργανισμό (δηλαδή ένα όνομα εταιρείας) επηρεάζει την εικόνα του οργανισμού.

4.2.4 Άρητη Γνώση του Οργανισμού

- ✓ **Κουλτούρα:** Η κουλτούρα του οργανισμού είναι ένα μέσο που μπορεί να διευκολύνει την μεταφορά γνώσης. Ένα κατανοητό και ευκρινές όραμα και δήλωση αποστολής, μια ιστορία ενός σεβαστού ατόμου (π.χ. καπετάνιου) μέσα στον οργανισμό, μπορεί να είναι μέρος της κουλτούρας του οργανισμού.
- ✓ **Εικόνα:** Η φήμη του οργανισμού για τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ευθύνες που είναι γνωστή στο ευρύ κοινό ή την κοινότητα εν γένει, και στη βιομηχανία ειδικότερα. Υπάρχουν τρεις πτυχές των επιπτώσεων της εικόνας του οργανισμού στην γνώση. Πρώτον η εικόνα ως η εξωτερική εκδήλωση της φήμης ενός οργανισμού είναι ένας από αυτούς τους παράγοντες που προσελκύουν δυνητικούς υπαλλήλους που είναι φορείς της γνώσης. Σε μια κοινωνία όπου η ναυτιλιακή βιομηχανία στο σύνολο της δεν έχει θετικό πρόσημο στην αντίληψη των πολιτών, μια καλή εικόνα του οργανισμού είναι κρίσιμη για την πρόσληψη και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον η εικόνα επηρεάζει την απόφαση των μετόχων σε ποιο βαθμό θα εμπλακούν στον οργανισμό και επομένως και στην ροή των πληροφοριών. Εν κατακλείδι η εικόνα του οργανισμού παρέχει στο προσωπικό εσωτερική αντανάκλαση στο πως πρέπει να γίνονται τα πράγματα μέσα στον οργανισμό, έτσι ώστε το κοινό να αντιλαμβάνεται την εικόνα του οργανισμού όπως ο ίδιος θέλει να την προβάλλει. Η εικόνα με αυτό τον τρόπο είναι η ανάμνηση του οργανισμού που μένει στην κοινωνία και αποτελεί την πηγή των εισροών της γνώσης.
- ✓ **Εξωτερικές σχέσεις:** Σχέσεις με τους φορτωτές, με τους τερματικούς σταθμούς, με τις εταιρείες επάνδρωσης πλοίων, με

τους ναυλομεσίτες ή συμφωνίες με άλλες εταιρείες. Το να γνωρίζεις που να απευθυνθείς και σε ποιον σε διάφορες περιπτώσεις αποτελεί από μόνο του γνώση. Ωστόσο, οι εξωτερικές σχέσεις παρέχουν περισσότερη αξία για την δημιουργία περιουσιακών στοιχείων γνώσης. Για παράδειγμα, μια στενή σχέση με τους φορτωτές παρέχει σε έναν ναυτιλιακό οργανισμό πολύτιμες πληροφορίες, όπως που κυμαίνονται οι ναύλοι, καθώς και απαιτήσεις για την φόρτωση, που βοηθούν στην πρόβλεψη της ζήτησης και στον σχεδιασμό κατάλληλων τακτικών. Η συνεργασία ή οι συμμαχίες μεταξύ ναυτιλιακών οργανισμών, ιδίως όταν αυτές οι συνεργασίες ή συμμαχίες είναι σε όλους τους τομείς των επιχειρήσεων, μπορεί να αυξήσει σημαντικά την ροή της γνώσης μεταξύ των συμμετεχόντων και να ενισχύσει την ποσότητα της γνώσης τους.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΟΜΑΔΕΣ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΔΕΙΚΤΕΣ
ΑΤΟΜΙΚΗ ΡΗΤΗ ΓΝΩΣΗ	ΕΠΙΣΗΜΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΠΤΥΧΙΑ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΑ
	ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΠΡΟΣΟΝΤΑ
ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΡΡΗΤΗ ΓΝΩΣΗ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ	ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ
	ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	Η ικανότητα να αναγνωρίζει τα προβλήματα και με την εφαρμογή της γνώσης και δεξιοτήτων να βρίσκει λύσεις.
	ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ	Η ικανότητα να αναπτύσσει νέες εφαρμογές οι οποίες θα βασίζονται στη γνώση και στις δεξιότητες.
	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	Διάρκεια παρουσίας στον χώρο, οι θέσεις που κατείχε, η έκθεση σε πολυπολιτισμικούς χώρους εργασίας.
	ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ	Ικανοποίηση από την τρέχουσα εργασία, υπερηφάνεια για την εταιρεία, κοινές αξίες με την εταιρεία, παραμονή στην εταιρεία και παραμονή
ΡΗΤΗ ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	Τεχνολογίες αποθήκευσης γνώσης και ανάκτησης πληροφοριών και τεχνολογίες που διευκολύνουν τη διάδοση γνώσης.
	ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Γραπτές οδηγίες και διαδικασίες, οι καλύτερες πρακτικές.
ΑΡΡΗΤΗ ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Το όραμα του οργανισμού και η δήλωση της αποστολής του.
	ΕΙΚΟΝΑ	Η φήμη του οργανισμού για κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα που είναι γνωστή στην κοινωνία και στον κλάδο.
	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ	Η σχέση με τους πελάτες, τα τερματικά, τις εταιρείες επάνδρωσης και με τους συμμάχους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΑΙΑ⁶

4.3 ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΕΣ

Σε αυτό το σημείο θα αναλυθεί η δουλειά ενός ναυλομεσίτη και η αξία που έχει για το συγκεκριμένο επάγγελμα η γνώση. Σύμφωνα με τους Κ. Γκιζιάκης, Α.Ι

⁶ Jiangang Fei, 2009

Παπαδόπουλος & Ε.Η Πλωμαρίτου, (2002) «Ο ναυλομεσίτης μεσολαβεί μεταξύ ενός πλοιοκτήτη που διαθέτει το πλοίο για εκναύλωση και ενός ναυλωτή που επιθυμεί να ναυλώσει το πλοίο για πραγματοποίηση μεταφοράς φορτίου, ρυθμίζοντας τις σχετικές λεπτομέρειες της σύναξης συμβολαίου ναύλωσης, έναντι ενός χρηματικού ποσού που καλείται προμήθεια. Η προμήθεια υπολογίζεται σε ποσοστό επί του συνολικού ναύλου». Στην ουσία οι ναυλομεσίτες είναι οι ενδιάμεσοι διαμεσολαβητές μεταξύ ναυλωτών και πλοιοκτητών και καθήκον τους είναι να πείσουν τις συχνά συγκρουόμενες πλευρές να φτάσουν σε συμφωνία. Είναι επιπλέον σύμβουλοι και των δύο πλευρών. Ο στόχος του ναυλομεσίτη είναι να ολοκληρώσει μια συμφωνία ναύλωσης. Το να κλείσει τη συμφωνία σημαίνει να πείσει όλα τα συμβαλλόμενα μέρη μιας συγκεκριμένης μεταφοράς να καταλήξουν σε μια κοινή συμφωνία ύστερα από διαπραγματεύσεις (Thomas J. Pagonis, 2002).

Πιο συγκεκριμένα οι δραστηριότητες ενός ναυλομεσίτη είναι σύμφωνα με τους Κ. Γκιζιάκης, Α.Ι Παπαδόπουλος & Ε.Η Πλωμαρίτου, (2002):

- Ανάλογα με τα συμφέροντα που εκπροσωπεί, αναζητά το κατάλληλο φορτίο για το πλοίο του πελάτη του ή το κατάλληλο πλοίο για να μεταφέρει το φορτίο του πελάτη του.
- Κατά τη διαδικασία διαπραγμάτευσης δεν υπάρχει άμεση επικοινωνία μεταξύ πλοιοκτήτη και ναυλωτή. Οι ναυλομεσίτες οργανώνουν όλη τη διαδικασία και ενεργούν σε όφελος των συμφερόντων που εκπροσωπούν προκειμένου να κλείσουν τη συμφωνία.
- Συντάσσουν το ναυλοσύμφωνο και φροντίζουν να περιλαμβάνεται σε αυτό ότι συμφωνήθηκε κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης της ναύλωσης. Συνήθως το ναυλοσύμφωνο συντάσσεται από το ναυλομεσίτη του ναυλωτή.
- Υπογράφουν για λογαριασμό των συμβαλλόμενων μερών και δεσμεύουν με αυτό τον τρόπο τους πελάτες τους.
- Αναλαμβάνουν να διευθετήσουν τα οικονομικά ζητήματα που προκύπτουν σε μια ναύλωση. Για παράδειγμα την προώθηση του τιμολογίου με το ύψος του ναύλου που πρέπει να καταβληθεί από το ναυλωτή για τη πραγματοποίηση της μεταφοράς από τον πλοιοκτήτη και την παρακολούθηση και πληρωμή του ναύλου μέσα στα χρονικά όρια που έχουν συμφωνηθεί.

Όπως επισημαίνει ο Thomas J. Pagonis, (2002) είναι πιθανόν μια συμφωνία ναύλωσης να ολοκληρωθεί απευθείας μεταξύ του πλοιοκτήτη και του ναυλωτή, στην πραγματικότητα όμως οι διαπραγματεύσεις για τη συμφωνία γίνονται πάντα διαμέσου ενός ή περισσότερων ναυλομεσιτών. Η συνήθης πρακτική είναι να υπάρχει ένας ναυλομεσίτης που θα εκπροσωπεί τα συμφέροντα του ναυλωτή και ένας που θα εκπροσωπεί τα συμφέροντα του πλοιοκτήτη.

Όπως αναφέρεται από τους Κ. Γκιζιάκης, Α.Ι Παπαδόπουλος & Ε.Η Πλωμαρίτου, (2002) «Οι ναυλομεσίτες διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το πρόσωπο που εκπροσωπούν, το αντικείμενο ασχολίας τους, το χώρο απασχόλησής τους και το είδος της ναυλαγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται. Ειδικότερα διακρίνονται σε αυτούς που δρουν για λογαριασμό του πλοιοκτήτη αναζητώντας φορτία και σε αυτούς που δρουν για λογαριασμό των ναυλωτών αναζητώντας πλοία. Υπάρχουν ναυλομεσίτες που δραστηριοποιούνται στη

ναυτιλιακή αγορά ως ελεύθεροι επαγγελματίες διατηρώντας ξεχωριστά γραφεία στα οποία απευθύνεται ένας πλοιοκτήτης ή ένας ναυλωτής προκειμένου να αναζητήσει τις υπηρεσίες τους (competitive brokers). Από την άλλη υπάρχουν ναυλομεσίτες που δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στο γραφείο ενός πλοιοκτήτη ή ενός ναυλωτή φροντίζοντας για τα συμφέροντά του (inhouse brokers)».

Σύμφωνα με τον Thomas J. Pagonis, (2002) «Ανάλογα με το αντικείμενο απασχόλησης των ναυλομεσιτών τους διακρίνουμε σε:

- ❖ Tanker brokers: Που ασχολούνται στη ναυλαγορά χύδην υγρών φορτίων
- ❖ Dry cargo brokers: Που δραστηριοποιούνται στη ναυλαγορά χύδην ξηρών φορτίων
- ❖ Σε αυτούς που δραστηριοποιούνται σε πιο εξειδικευμένες αγορές, όπως αυτή των πλοίων ψυγείων ή των containership.
- ❖ Τέλος, υπάρχουν και οι ναυλομεσίτες που ασχολούνται με τις αγοραπωλησίες πλοίων και ονομάζονται sale and purchase brokers (S&P Brokers)».

Όπως επισημαίνει ο ίδιος «η εικόνα που υπάρχει σήμερα σε ένα τμήμα ναυλώσεων μπορεί να συγκριθεί με εκείνη ενός τμήματος που κλείνονται συμφωνίες και που πραγματοποιείται συνεχής ροή πληροφοριών. Η αξιολόγηση αυτών των πληροφοριών σημαίνει ότι το άτομο που ασχολείται με τις ναυλώσεις θα πρέπει να έχει μια σφαιρική γνώση όλων των θεμάτων που αφορούν τη ναυτιλιακή βιομηχανία. Αυτά είναι γεωγραφία, οικονομικά, μικροοικονομικά, ναυτιλιακή πολιτική, λογιστική και χρηματοοικονομικά, ναυτιλιακό δίκαιο, πολιτική των λιμανιών, το δίκαιο για τη μεταφορά φορτίων στη θάλασσα και άλλα θέματα. Ένα άτομο που ασχολείται με τις ναυλώσεις θα πρέπει να είναι συνεχώς ενημερωμένος για τις τελευταίες εξελίξεις σε τεχνολογικά, πολιτικά, οικονομικά και νομικά θέματα. Με μια τέτοια γνώση θα μπορεί να αξιολογεί τη συνεχή ροή πληροφοριών και να ενεργεί ώστε να πραγματοποιήσει το στόχο του, που δεν είναι άλλος από το κλείσιμο μιας ναύλωσης. Η ναυτιλία είναι μια βιομηχανία όπου λειτουργείς σε διεθνή κλίμακα. Το άτομο που ασχολείται με τις ναυλώσεις θα πρέπει να μπορεί να αντιμετωπίζει τις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες που επηρεάζουν τη ναυλαγορά σε καθημερινή βάση. Το να είσαι κατάλληλα πληροφορημένος και να αναβαθμίζεις συνεχώς τις πληροφορίες σου είναι απαραίτητο προκειμένου να είσαι επιτυχημένος σε αυτή τη δουλειά. Το να μπορείς να αντιδράς γρήγορα, αλλά και προσεκτικά είναι απαραίτητο. Για αυτό το λόγο οποιοσδήποτε εμπλέκεται στις ναυλώσεις χρειάζεται γνώση γύρω από τις βασικές αρχές της ναυτιλίας και από τις πρόσφατες εξελίξεις ώστε να μπορεί να κρίνει και να αξιολογεί τις πληροφορίες».

4.4 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

4.4.1 ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ

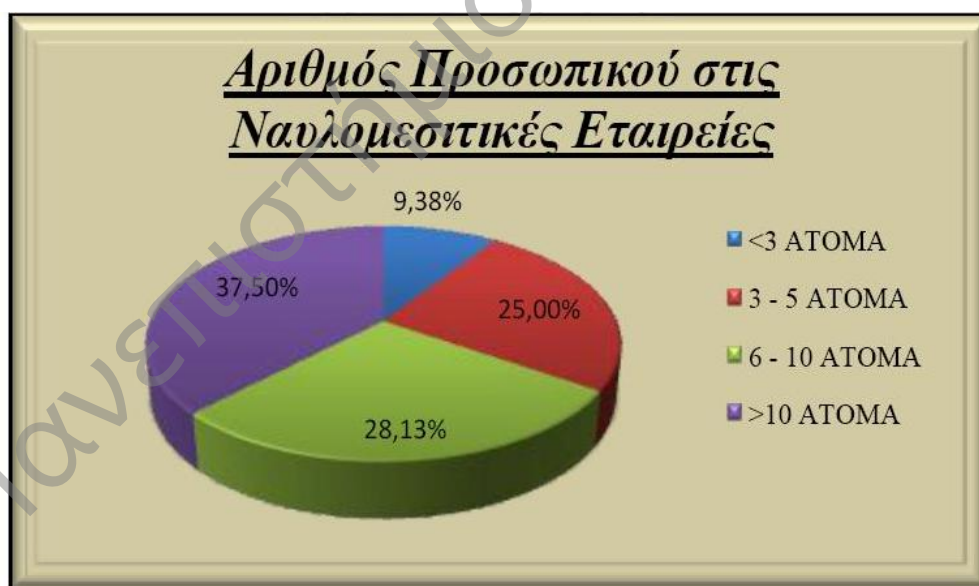
Σύμφωνα με τον κ. Φραγκάκη (2012) οι ναυλομεσιτικές εταιρείες στην Ελλάδα έχουν απλή οργανωτική δομή. Το προσωπικό των ναυλομεσιτικών εταιρειών το αποτελούν κυρίως ο ιδιοκτήτης, ο οποίος είναι και αυτός ναυλομεσίτης, ένας αριθμός υπαλλήλων και ένα άτομο που εκτελεί γραμματειακά καθήκοντα. Οι αποφάσεις στο γραφείο παίρνονται από τον ή τους ιδιοκτήτες της εταιρείας, χωρίς

αυτό να σημαίνει ότι οι εκάστοτε ναυλομεσίτες δεν παίρνουν αποφάσεις που σχετίζονται με υποψήφιους πελάτες του γραφείου. Κάθε ναυλομεσίτης αναλαμβάνει την ευθύνη για:

- Την απασχόληση συγκεκριμένων πελατών του γραφείου, μέσω της αναζήτησης φορτίου ή ελεύθερου πλοίου.
- Το κλείσιμο νέων συμβολαίων μεταφοράς που θα αποφέρουν έσοδα στο γραφείο.

Αυτή στην ουσία είναι και η βασική τυποποίηση των καθηκόντων σε μια ναυλομεσιτική εταιρεία, πάντα όμως οι εργαζόμενοι λογοδοτούν στον ιδιοκτήτη της εταιρείας, αφού σε αυτόν συγκεντρώνεται η κεντρική εξουσία και ο έλεγχος της εταιρείας.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του Φραγκάκη που έγινε το 2012 στις ελληνικές ναυλομεσιτικές εταιρίες βρέθηκε ότι το 34,38% είναι το ποσοστό των εταιριών που απασχολούν μέχρι 5 άτομα. Αυτές τις εταιρίες τις αποτελούν 1 με 2 ιδιοκτήτες άλλοι 2 ναυλομεσίτες και ένα άτομο για γραμματειακή υποστήριξη. Συνολικά σε περισσότερα από τα μισά γραφεία εργάζονται από 3-10 άτομα. Υπάρχουν και μεγάλες ναυλομεσιτικές εταιρίες που απασχολούν πάνω από 10 άτομα, από τις οποίες μάλιστα ορισμένες είναι τμήματα μεγάλων ναυλομεσιτικών οίκων του εξωτερικού και σαν ποσοστό καταλαμβάνουν το 37,5%.

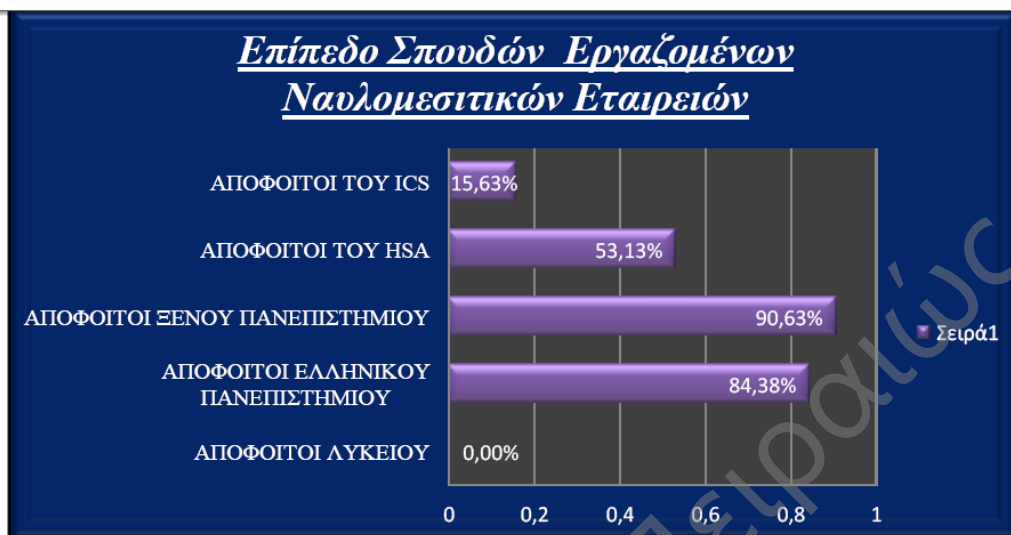


ΠΗΓΗ: ΦΡΑΓΚΑΚΗΣ 2012

4.4.2 ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΙΣ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ

Σύμφωνα με τον κ. Φραγκάκη (2012) θα πρέπει να τονιστεί ότι σε όλες τις εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα οι εργαζόμενοι ήταν απόφοιτοι ελληνικών ή

ξένων πανεπιστημίων και κάποιοι είχαν παρακολουθήσει και τα σεμινάρια της Ένωσης των Ελλήνων Μεσιτών Ναυτιλιακών Συμβάσεων. Στο παρακάτω γράφημα φαίνεται ποσοτικά το επίπεδο σπουδών των εργαζομένων των ναυλομεσιτικών γραφείων.



ΠΗΓΗ: ΦΡΑΓΚΑΚΗΣ 2012

Όπως φαίνεται και από το γράφημα στο 90,63% των ναυλομεσιτικών γραφείων απασχολούνται εργαζόμενοι οι οποίοι είναι απόφοιτοι ξένου πανεπιστημίου και στο 84,38% των εταιριών υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι είναι απόφοιτοι ελληνικού πανεπιστημίου. Όσον αφορά τα πιστοποιητικά της Ένωσης των Ελλήνων Μεσιτών Ναυτιλιακών Συμβάσεων είναι αξιοσημείωτο πως 1 στις 2 ναυλομεσιτικές εταιρίες απασχολούν έστω έναν εργαζόμενο ο οποίος έχει παρακολουθήσει τα σεμινάρια των Ελλήνων Ναυλομεσιτών και έχει πάρει το αντίστοιχο πιστοποιητικό και 1 στους έξι έχει ολοκληρώσει τον κύκλο των σεμιναρίων.

4.4.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ

Επειδή κάθε εταιρεία έχει διαφορετική πολιτική ως προς τις προσλήψεις στην συγκεκριμένη έρευνα έγινε μια κατηγοριοποίηση των κριτηρίων πρόσληψης με βαθμό σημαντικότητας από 1-4 με αποτέλεσμα κάθε γραφείο που συμμετείχε να έχει την δυνατότητα να ιεραρχήσει τα κριτήρια με βάση τα οποία κάνει μια πρόσληψη από το πιο σημαντικό (1) έως το λιγότερο σημαντικό (4). Τα κριτήρια που έθεσε η συγκεκριμένη έρευνα ήταν:

- ❖ Πτυχίο Ναυτιλιακών Σπουδών.
- ❖ Θαλάσσια προϋπηρεσία.
- ❖ Προϋπηρεσία σε Ναυλομεσιτικό γραφείο.
- ❖ Προϋπηρεσία σε οποιαδήποτε επιχείρηση.

Σύμφωνα με την συγκεκριμένη έρευνα το σημαντικότερο κριτήριο για την πρόσληψη σε ναυλομεσιτική εταιρεία αναδείχθηκε εκείνο της προϋπηρεσίας σε

ναυλομεσιτικό γραφείο με προτίμηση του 81,25% του δείγματος, ενώ μόλις το 12,5% των ναυλομεσιτικών γραφείων θεωρούν ως σημαντικότερο κριτήριο για την πρόσληψη ενός υπαλλήλου το πτυχίο Ναυτιλιακών Σπουδών. Τέλος μόνο 6,25% επιλέγει ως κύριο κριτήριο πρόσληψης την θαλάσσια προϋπηρεσία ή την προϋπηρεσία σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Τα παραπάνω φαίνονται και στο κάτωθι γράφημα.



ΠΗΓΗ: ΦΡΑΓΚΑΚΗΣ 2012

Με βάση και τα παραπάνω γράφημα αποδεικνύεται πως στις περισσότερες εταιρείες αυτό που παίζει το σημαντικότερο ρόλο για την πρόσληψη ενός υπαλλήλου είναι η Προϋπηρεσία σε Ναυλομεσιτικό γραφείο. Αυτό συμβαίνει γιατί ένας έμπειρος ναυλομεσίτης θα χρειαστεί λιγότερο χρόνο να προσαρμοστεί στα δεδομένα της ναυτιλιακής αγοράς και επιπλέον θα διαχειριστεί μια δύσκολη κατάσταση καλύτερα από έναν άπειρο ναυλομεσίτη ο οποίος δεν έχει προηγούμενη εμπειρία σε ναυλομεσιτικό γραφείο. Για το λόγο αυτό πολλοί νέοι ναυλομεσίτες εργάζονται για ένα μικρό διάστημα ως εκπαιδευόμενοι δίπλα σε έμπειρους ναυλομεσίτες, προκειμένου να καλύψουν το εμπειρικό κομμάτι που τους λείπει.

Σαν δεύτερο πιο σημαντικό κριτήριο για την πρόσληψη ενός υπαλλήλου αναδεικνύεται το πτυχίο Ναυτιλιακών Σπουδών. Είναι γενικώς αποδεκτό πως ακόμα και αν η εργασιακή εμπειρία παίζει σπουδαίο ρόλο για την πρόσληψη, το θεωρητικό υπόβαθρο είναι αναπόσπαστο μέρος των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που πρέπει να έχει ένα ναυτιλιακό στέλεχος. Κατέχοντας το θεωρητικό επίπεδο, ο εκάστοτε υπάλληλος μπορεί να κατανοεί τη φύση και τη λειτουργία των διαφόρων οικονομικών και ναυτιλιακών γεγονότων και τις συνέπειες που αυτές μπορούν να έχουν στο ναυτιλιακό περιβάλλον γενικότερα και στην επιχείρηση που εργάζεται ειδικότερα. Τα αποτελέσματα της έρευνας και για το Νο2 κριτήριο για την πρόσληψη φαίνονται στο παρακάτω γράφημα.



ΠΗΓΗ: ΦΡΑΓΚΑΚΗΣ 2012

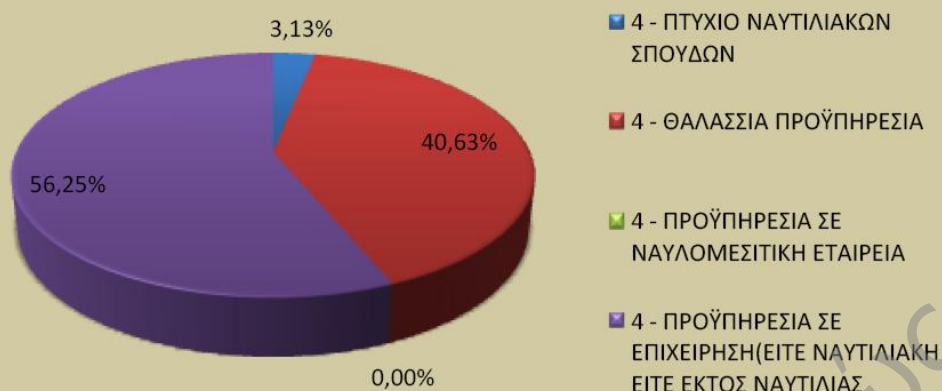
Το κριτήριο που φαίνεται να είναι το τρίτο πιο σημαντικό με βάση τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας είναι αυτό της θαλάσσιας προϋπηρεσίας. Μόλις μια επιχείρηση θεωρεί την προϋπηρεσία σε ναυλομεσιτική εταιρεία. Τα αποτελέσματα και για το No3 κριτήριο πρόσληψης φαίνονται στο κάτωθι γράφημα.



ΠΗΓΗ: ΦΡΑΓΚΑΚΗΣ 2012

Τέλος το τέταρτο και λιγότερο σημαντικό κριτήριο θεωρείται από το 56,25% των εταιρειών η προϋπηρεσία σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Σε καμία επιχείρηση δεν θεωρείται η προϋπηρεσία σε ναυλομεσιτική εταιρεία ως το λιγότερο σημαντικό κριτήριο. Τα αποτελέσματα φαίνονται στο γράφημα (Φραγκάκης, 2012).

**No 4 Κριτήριο για πρόσληψη σε
Ναυλομεσιτική Εταιρεία**



ΠΗΓΗ: ΦΡΑΓΚΑΚΗΣ 2012

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κ. Γκιζιάκης, Α.Ι Παπαδόπουλος & Ε.Η Πλωμαρίτου. Εισαγωγή στις Ναυλώσεις. Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε, 2002,(σελ.171-206, 328-338).

Γ.Π. Βλάχος & Μ. Νικολαΐδης, Βασικές Αρχές της Ναυτιλιακής Επιστήμης. Εκδόσεις Τζέι & Τζέι Ελλάς, 1999,(σελ.67).

Γ.Π. Βλάχος. Διεθνής Ναυτιλιακή Πολιτική. Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε, 2000,(σελ.563).

Maria Progoulaki & Ioannis Theotokas. Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry. Marine Policy.pp.1-8. November 2009.

Ελ. Γεωργαντόπουλος & Γ.Π. Βλάχος. Ναυτιλιακή οικονομική. Εκδόσεις Τζέι & Τζέι Ελλάς, 1997, (σελ.519).

Website: Knowledge Networking Solutions. <http://www.k-netgroup.com/default.aspx?articleID=7911&heading>

Thomas J. Pagonis. Chartering Practice Handbook. Εκδόσεις Διμέλη, 2002,(σελ.7,23-26).

Jiangang Fei. Knowledge Management in the Shipping Industry: The Effects of Human Mobility on the Organisational Knowledge Base and Effective Knowledge Transfer Practices. Unpublished Doctoral Dissertation. Australian Maritime College University of Tasmania. 2000, (pp.44-51).

Φραγκάκης Γεώργιος. Οι ναυλομεσιτικές εταιρείες ξηρού φορτίου σε Ελλάδα και Λονδίνο: Δομή – Λειτουργία – Προστιθέμενη Αξία. Διπλωματική εργασία. Πειραιάς. Μάιος 2012, (σελ.51-60).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται το αντικείμενο της εργασίας που αποτελεί το κεντρικό θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, καθώς και οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν για την ολοκλήρωσή της. Γίνεται ανάλυση του δείγματος και του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε καθώς επίσης και των εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν για την επεξεργασία των δεδομένων που προέκυψαν.

5.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα αυτή ασχολήθηκε με τις ναυλομεσιτικές εταιρείες που υπάρχουν στην Ελλάδα. Ο ναυλομεσιτικός κλάδος είναι ένας από τους πιο σημαντικούς κλάδους της παγκόσμιας ναυτιλίας και η Ελλάδα όντας η μεγαλύτερη ναυτιλιακή δύναμη παγκοσμίως, καθώς η ελληνική ναυτιλία ελέγχει το 16,25% της παγκόσμιας ναυτιλίας και το 40% της ευρωπαϊκής (LE MONDE, 13.05.2014), έχει αναπτυχθεί σημαντικά και στο ναυλομεσιτικό κλάδο. Ο ελληνικός ναυλομεσιτικός κλάδος είναι ισχυρός και μπορεί να προσφέρει πολλά στην περαιτέρω ενδυνάμωση της ελληνικής ναυτιλίας. Σκοπός του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου ήταν να εξετάσει την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στον ναυλομεσιτικό κλάδο. Όμως τι ακριβώς εννοούμε με τον όρο αυτό; Η διαχείριση γνώσης είναι η διαδικασία διάμεσου της οποίας οι οργανισμοί προσθέτουν αξία από τα διανοητικά και βασισμένα στη γνώση (knowledge-based) κεφάλαια τους.

5.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην συγκεκριμένη έρευνα επειδή δεν υπάρχει καταγεγραμμένη έρευνα πάνω στο συγκεκριμένο θέμα αποτελεί σύνθεση ερωτηματολογίων που ασχολούνται με την διαχείριση γνώσης στις εταιρείες και προσαρμογή των ερωτημάτων στον ναυλομεσιτικό κλάδο με τον οποίο ασχολείται η συγκεκριμένη έρευνα (Girish, 2011; www.projects4mba.com, 2011). Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε στην συγκεκριμένη έρευνα είναι η κλίμακα αθροιστικής βαθμολόγησης (Likert Scale). Οι αριθμητικές τιμές που συμπληρώνονταν στο ερωτηματολόγιο ήταν από 1 έως 5, όπου 1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= συμφωνώ, 4= συμφωνώ απόλυτα, 5= δεν ξέρω, δεν απαντώ. Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος οι ερωτήσεις είναι πιο γενικές για τους ναυλομεσιτές, στο δεύτερο μέρος οι ερωτήσεις αφορούν το software που χρησιμοποιούν στην εταιρεία που εργάζονται και στο τρίτο μέρος οι ερωτήσεις αφορούν πιο συγκεκριμένα την εταιρεία στην οποία εργάζονται. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 15 ερωτήσεις, το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 7 ερωτήσεις και το τρίτο μέρος από 15 ερωτήσεις. Συνολικά το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 37 ερωτήσεις. Στο παράρτημα παρατίθεται το ερωτηματολόγιο αυτούσιο.

5.4 ΔΕΙΓΜΑ

Ο Πειραιάς αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ναυτιλιακά κέντρα παγκοσμίως, στο οποίο είναι εγκατεστημένες 400 ναυλομεσιτικές επιχειρήσεις, οι οποίες μεσολαβούν στη ναύλωση πάρα πολλών πλοίων, ιδιαίτερα ελληνικής ιδιοκτησίας (Φραγκάκης, 2012). Το δείγμα μας αποτελείται από 25 ναυλομεσιτικές εταιρείες, τα μεγέθη των οποίων ποικίλουν από μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις αλλά και μεγάλες εταιρίες οι οποίες είναι τμήματα μεγάλων ναυλομεσιτικών οίκων του εξωτερικού. Η διαδικασία επιλογής του δείγματος έγινε με τις εξής διαδικασίες. Καταρχήν υπήρξε προσωπική επαφή με τον πρόεδρο της Ένωσης Ναυλομεσιτικών Εταιριών κ. Παχούλη και τον Αντιπρόεδρο κ. Παγώνη, οι οποίοι έστειλαν μαζικά με email μέσω της Ένωσης σε όλες τις ναυλομεσιτικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα το ερωτηματολόγιο. Δεύτερον ο ερευνητής έστειλε προσωπικά email σε όλες τις ναυλομεσιτικές εταιρείες. Τρίτον ο ερευνητής συμπλήρωσε ερωτηματολόγια μέσω προσωπικής συνέντευξης, με την φυσική παρουσία του στις ναυλομεσιτικές εταιρείες.

5.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από την έρευνα προέρχονται από 25 ναυλομεσιτικές εταιρείες και ταξινομήθηκαν μέσω του Excel. Για τις ερωτήσεις που δεν απαντήθηκαν, δηλαδή για τις ερωτήσεις με τιμή απάντησης 5, ο ερευνητής επέλεξε την αντικατάστασή των τιμών τους με τη μέση τιμή, μέσω Rapidminer, προκειμένου να διατηρηθεί ισορροπία στο δείγμα. Το επόμενο βήμα ήταν η δημιουργία νέων μεταβλητών, κάτι που επετεύχθη με την ομαδοποίηση σχετικών μεταξύ τους ερωτημάτων. Ως αποτέλεσμα προέκυψαν 9 νέες μεταβλητές. Η διαδικασία υλοποιήθηκε στο excel με ομαδοποίηση, μέσω της πρόσθεσης των τιμών τους και recoding όπου απαιτήθηκε. Οι μεταβλητές που προέκυψαν είναι οι εξής:

5.5.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΟΝ ΟΓΚΟ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ.

Η συγκεκριμένη μεταβλητή ήταν αποτέλεσμα της συνένωσης των δύο πρώτων ερωτήσεων. Οι δυο ερωτήσεις που ομαδοποιήθηκαν αφορούσαν, η πρώτη τα προβλήματα που προκύπτουν από την έλλειψη πληροφοριών και η δεύτερη τα προβλήματα που προκύπτουν από τον τεράστιο όγκο πληροφοριών που πρέπει να διαχειρίζονται σε καθημερινή βάση οι ναυλομεσιτές. Σύμφωνα και με την θεωρία η εικόνα που υπάρχει σήμερα σε ένα τμήμα ναυλώσεων είναι αυτή ενός τμήματος όπου κλείνονται συμφωνίες και που πραγματοποιείται συνεχής ροή πληροφοριών (Thomas J. Pagonis, 2002). Επιπλέον από τις προσωπικές συνεντεύξεις του ερευνητή με τον πρόεδρο της Ένωσης κ. Παχούλη και τον αντιπρόεδρο κ. Παγώνη καθώς επίσης και από την παρακολούθηση από τον ερευνητή του κύκλου των ναυλομεσιτικών σεμιναρίων διαπιστώθηκε ότι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα στην δουλειά των ναυλομεσιτών είναι η έλλειψη των απαιτούμενων πληροφοριών προκειμένου να κλείσει μια συνεργασία. Με αυτό το σκεπτικό συνενώθηκαν οι δύο συγκεκριμένες ερωτήσεις προκειμένου να μετρηθούν τα προβλήματα που προκύπτουν από τον όγκο των πληροφοριών,

είτε επειδή αυτός είναι τεράστιος και άρα δύσκολο διαχειρίσιμος είτε επειδή είναι ελλιπής και άρα υπάρχει έλλειψη χρήσιμων πληροφοριών.

5.5.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ. Η μεταβλητή αυτή προέκυψε από την ομαδοποίηση 6 ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις ήταν οι εξής:

- Το πιο συνηθισμένο πρόβλημα για τους ναυλομεσίτες είναι η ανεπαρκής διανομή της γνώσης μέσα στον οργανισμό. Σε αυτή την ερώτηση χρειάστηκε να γίνει recoding στις τιμές της γιατί έχει αρνητικό πρόσημο.
- Η αποθηκευμένη γνώση είναι σημαντική αλλά δεν ανανεώνεται συχνά και σε αυτή την ερώτηση έγινε recoding στις τιμές της, γιατί έρχεται σε αντίθεση με την επόμενη.
- Η αποθηκευμένη γνώση είναι σημαντική και ανανεώνεται συχνά.
- Για να βρεθούν οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες απαιτούνται λίγα λεπτά.
- Η εταιρεία έχει διαδικασίες για την αντικατάσταση της ξεπερασμένης γνώσης.
- Η εταιρεία έχει διαδικασίες για την οργάνωση της γνώσης.

Οι ερευνητές χρησιμοποιούν μια ποικιλία από όρους για να περιγράψουν την οργάνωση, καθώς και να εξηγήσουν διάφορες εκδηλώσεις καθώς και τις υποκείμενες έννοιες πίσω από την οργάνωση. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι λέξεις που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό είναι μεταξύ άλλων οι «διαίρεση», «ταίριασμα», «διαλογή», και «ανανέωση (Hollie White, 2010).

Η διακυβέρνηση της γνώσης, σύμφωνα με τους Boh, (2007), Davenport and Prusak, (1998), Fosset al., (2010) και Yang, (2011), όπως αναφέρονται στους Ming-Chang Huang, Ya-Ping Chiu and Ting-Chun Lu (2013), (p.677), σχετίζεται με την υιοθέτηση μηχανισμών διακυβέρνησης, για τις διαδικασίες σύλληψης, αποθήκευσης, διανομής, δημιουργίας και χρησιμοποίησης της γνώσης. Ενώ ο Foss et al. (2003), όπως αναφέρονται στο ίδιο άρθρο ορίζουν την διακυβέρνηση της γνώσης ως «ασκήσεις οργανωτικού σχεδιασμού, που στοχεύουν στον επηρεασμό των διαδικασιών γνώσης για να δημιουργήσουν αξία.

Σύμφωνα με τους Cohen and Levinthal, (1990) και Cegarra-Navarro and Moya, (2005), όπως αναφέρονται στους Yingxin Zhao, Yanqiu Lu and Xiangyang Wang (2013), (p.902), «η διαδικασία όπου ένας οργανισμός ξεφορτώνεται την γνώση που δεν χρειάζεται, είναι μια δυναμική διαδικασία κατά την οποία αναγνωρίζεται και εξαλείφεται η γνώση που είναι άχρηστη και απαρχαιωμένη, καθώς επίσης και εκείνες οι συνθήκες που εμποδίζουν την δημιουργία και την απόκτηση νέας γνώσης».

5.5.3 ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ. Τα ναυλομεσιτικά σεμινάρια παρέχουν εξειδικευμένες γνώσεις από ανθρώπους της αγοράς για όσους θέλουν να ασχοληθούν με το επάγγελμα του ναυλομεσίτη. Η συγκεκριμένη μεταβλητή αναφέρεται στο κατά πόσο θεωρούν τα ναυλομεσιτικά γραφεία την παρακολούθηση

αυτών των σεμιναρίων σημαντική και αν την ενθαρρύνουν και πως. Η μεταβλητή αυτή προέκυψε από την ομαδοποίηση των εξής ερωτήσεων:

- Στα ναυλομεσιτικά γραφεία θεωρούν ότι η διεξαγωγή σεμιναρίων σχετικά με τις ναυλώσεις είναι απαραίτητα μόνο σε όσους δεν έχουν την απαιτούμενη γνώση. Στην συγκεκριμένη ερώτηση έγινε recoding στις τιμές που πήρε γιατί ήταν αντίθετη με τις υπόλοιπες ερωτήσεις.
- Στα ναυλομεσιτικά γραφεία θεωρούν ότι η διεξαγωγή σεμιναρίων σχετικά με τις ναυλώσεις βοηθά στην καλύτερη επιστημονική κατάρτιση.
- Τα ναυλομεσιτικά γραφεία ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους στη παρακολούθηση τέτοιων σεμιναρίων.
- Τα ναυλομεσιτικά γραφεία επιδοτούν τους υπαλλήλους τους για την παρακολούθηση τέτοιων σεμιναρίων.

Σύμφωνα και με την διατριβή του Jiangang Fei (2009) που ασχολείται με την διαχείριση γνώσης στη ναυτιλία, ανάμεσα στα στοιχεία γνώσης που αξιολογεί είναι και οι δεξιότητες/εξειδίκευση τις οποίες κατατάσσει στην ατομική άρρητη γνώση. Δείκτες των δεξιοτήτων και της εξειδίκευσης αποτελούν τα πιστοποιητικά ικανότητας και άλλα σχετικά επαγγελματικά προσόντα.

5.5.4 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ. Αυτή η μεταβλητή αναφέρεται στα μεγαλύτερα εμπόδια που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στα ναυλομεσιτικά γραφεία. Οι ερωτήσεις οι οποίες ομαδοποιήθηκαν για την δημιουργία της συγκεκριμένης μεταβλητής είναι:

- ✓ Από τα μεγαλύτερα εμπόδια για την διαχείριση γνώσης στα ναυλομεσιτικά γραφεία είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης.
- ✓ Από τα μεγαλύτερα εμπόδια για την διαχείριση γνώσης στα ναυλομεσιτικά γραφεία είναι η έλλειψη σωστής εκπαίδευσης.
- ✓ Από τα μεγαλύτερα εμπόδια για την διαχείριση γνώσης στα ναυλομεσιτικά γραφεία είναι η έλλειψη διάθεσης για την διάχυση της γνώσης.

Σύμφωνα με την Farida Hasanali (2004) οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διατηρήσουν μια ισορροπία μεταξύ των εγγενών και των ρητών ανταμοιβών προκειμένου να ενθαρρύνουν τη συμπεριφορά των εργαζόμενων ως προς την ορθή διαχείριση γνώσης. Η αποτελεσματικότερη χρήση των ρητών ανταμοιβών είναι να ενθαρρύνει τη διανομή στην αρχή μιας πρωτοβουλίας διαχείρισης γνώσης. Αν οι συμμετέχοντες δεν βρίσκουν αξία ούτε στις συναντήσεις ούτε στις πληροφορίες του συστήματος, η παροχή κινήτρων δε θα βοηθήσει στη διατήρηση της ενεργούς συμμετοχής τους. Οι άνθρωποι μοιράζονται επειδή το θέλουν, επειδή τους αρέσει να χρησιμοποιούν την εμπειρία τους και επειδή τους αρέσει να τους σέβονται οι επιβλέποντες τους. Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και της εφαρμογής των πρωτοβουλιών διαχείρισης γνώσης θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι οι εργαζόμενοι και οι πελάτες γνωρίζουν για τις αλλαγές που συμβαίνουν στον οργανισμό. Έχει ειπωθεί ότι οι άνθρωποι θα πρέπει να ακούσουν το ίδιο μήνυμα τουλάχιστον τρεις

φορές πριν καταχωρηθεί στον εγκέφαλο. Η επικοινωνία επομένως θα πρέπει να είναι κυρίαρχη και επαναλαμβανόμενη. Θα πρέπει να είναι σαφές ότι όλοι γνωρίζουν τι θέλει η διοίκηση να κάνει. Η διανομή θα πρέπει να εμπνέεται από ένα κοινό όραμα. Οι άνθρωποι που επηρεάζονται από τη νέα διαδικασία ή τεχνολογία θα πρέπει όλοι να συμφωνούν με αυτό το όραμα και να πιστεύουν ότι θα δουλέψει.

5.5.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ. Η μεταβλητή αυτή αναφέρεται στα προβλήματα που μπορεί να προκύπτουν από την χρήση του λογισμικού και εστιάζει σε αυτά που δημιουργούνται είτε από τους χρήστες, είτε από το ίδιο το λογισμικό. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την δημιουργία της συγκεκριμένης μεταβλητής είναι οι εξής τρεις:

- Προκύπτουν προβλήματα στη χρήση του software λόγω έλλειψης σωστής εκπαίδευσης.
- Προκύπτουν προβλήματα στη χρήση του software λόγω πολυπλοκότητας του συστήματος.
- Προκύπτουν προβλήματα στη χρήση του software λόγω τεχνικών προβλημάτων του συστήματος.

Όπως αναφέρει και η Farida Hasanali (2004) ορισμένοι από τους παράγοντες που σχετίζονται με το ρόλο της τεχνολογίας και της πληροφορίας είναι μεταξύ άλλων η απλή τεχνολογία. Αν είναι χρονοβόρο για το χρήστη να βρει τη γνώση που χρειάζεται, αυτό του δημιουργεί επιπρόσθετες δυσκολίες στη διαχείριση της δουλειάς του. Αυτό βέβαια εξαρτάται και από την ποσότητα των πληροφοριών και την πολυπλοκότητα τους καθώς και από την επαρκή κατάρτιση του χρήστη πάνω στις λειτουργίες του λογισμικού. Η διαχείριση γνώσης προσδιορίζεται από την επαρκή τεχνολογία και από τους πόσους ανθρώπους ξέρουν να τη χειρίζονται. Τα παραδείγματα καλύτερης πρακτικής δείχνουν ότι η κεντρική ομάδα διαχείρισης γνώσης θα πρέπει να ξοδεύει το περισσότερο χρόνο της, διδάσκοντας, καθοδηγώντας και προετοιμάζοντας τους χρήστες για το πώς να χρησιμοποιούν το σύστημα για την αλληλεπίδραση, την επικοινωνία και τη διανομή της γνώσης μεταξύ τους.

5.5.6 ΧΡΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ. Η μεταβλητή αυτή αναφέρεται στους λόγους για τους οποίους τα ναυλομεσιτικά γραφεία χρησιμοποιούν καινοτόμο λογισμικό καθώς και αντίστοιχα στους λόγους για τους οποίους μπορεί να μην ενδιαφέρονται για την χρήση καινοτόμου λογισμικού. Η συγκεκριμένη μεταβλητή προέκυψε από την ομαδοποίηση των τεσσάρων ερωτημάτων που παρατίθενται:

- Τα ναυλομεσιτικά γραφεία δεν ενδιαφέρονται για την χρήση καινοτόμου software γιατί θα χαθεί πολύτιμος χρόνος για την εκπαίδευση του προσωπικού. Χρειάστηκε να γίνει recoding στις τιμές της γιατί είχε αρνητικό πρόσημο η συγκεκριμένη ερώτηση.
- Τα ναυλομεσιτικά γραφεία δεν ενδιαφέρονται για την χρήση καινοτόμου software γιατί δεν υπάρχουν πόροι για τέτοιες δαπάνες. Χρειάστηκε και στις τιμές αυτής της ερώτησης να γίνει recoding γιατί είχε επίσης αρνητικό πρόσημο.

- Τα ναυλομεσιτικά γραφεία ενδιαφέρονται για την χρήση καινοτόμου software γιατί θα τους προσφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Τα ναυλομεσιτικά γραφεία ενδιαφέρονται για την χρήση καινοτόμου software γιατί θα είναι χρήσιμο στην λήψη κρίσιμων αποφάσεων.

5.5.7 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ. Η συγκεκριμένη μεταβλητή αναφέρεται στην κουλτούρα γνώσης που έχει η εταιρεία του κάθε συνεντευξιζόμενου. Η μεταβλητή αυτή εξετάζει αν η εταιρεία ενθαρρύνει και αν ανταμείβει τους υπαλλήλους για ενέργειες τους που σχετίζονται με την διαχείριση της γνώσης καθώς επίσης και την ύπαρξη δεικτών μέτρησης ικανοποίησης τόσο των υπαλλήλων, όσο και των πελατών. Πιο συγκεκριμένα τα ερωτήματα που χρησιμοποιήθηκαν για την δημιουργία της συγκεκριμένης μεταβλητής είναι:

- ✓ Στην εταιρεία μου ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι να προτείνουν νέες ιδέες.
- ✓ Στην εταιρεία μου ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι να έχουν καλή επικοινωνία με τους συναδέλφους τους.
- ✓ Στην εταιρεία μου ανταμείβονται οι υπάλληλοι για την διανομή της γνώσης και των πληροφοριών μέσα στον οργανισμό.
- ✓ Στην εταιρεία μου έχουμε δείκτες για την μέτρηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων.
- ✓ Στην εταιρεία μου έχουμε δείκτες για την μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών.
- ✓ Η διαχείριση γνώσης αποτελεί μέρος της κουλτούρας της εταιρείας μου.

Σύμφωνα με τους Davenport και Prusak (1998) το 70-80% της μάθησης γίνεται μέσω ανεπίσημων μεθόδων. Πιστεύουν ότι η γνώση που δουλεύεται μέσα στον οργανισμό μεταφέρεται μέσω ανθρώπινων δικτύων, μέσα στα οποία γίνονται συζητήσεις, καθώς και με άλλα λιγότερα επίσημα μέσα που χρησιμοποιούνται για μάθηση μέσα στον οργανισμό. Για αυτό το λόγο επιχειρήσεις όπως η Johnson and Johnson έχουν εγκαθιδρύσει ‘ Παζάρια γνώσης’ ή ‘Κέντρα ανταλλαγής γνώσης’, προκειμένου να προωθήσουν τις ανεπίσημες συγκεντρώσεις μεταξύ των εργαζομένων και να ενθαρρύνουν τη διανομή γνώσης. Ο Bob Buckman θεωρεί ότι το 90% της επιτυχίας της διαχείρισης γνώσης οφείλεται στη δημιουργία μιας υποστηρικτικής κουλτούρας ενώ αναπτύσσονται τα συστήματα διαχείρισης γνώσης (Jay Liebowitz, 1999).

Ένας από τους κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία της διαχείρισης γνώσης είναι τα κίνητρα για την παρακίνηση των εργαζομένων να μοιραστούν τη γνώση: προκειμένου να χρησιμοποιηθούν τα συστήματα διαχείρισης γνώσης θα πρέπει να δοθούν κίνητρα τουλάχιστον για να ενθαρρύνουν την αρχική χρησιμοποίηση αυτών των συστημάτων. Ισχυρά κίνητρα και μια υγιής κουλτούρα απαιτούνται προκειμένου να ενθαρρύνουν τη διανομή της γνώσης και τη καινοτομία. Ο οργανισμός θα πρέπει

να σκεφτεί για τις ανταμοιβές, τις αποζημιώσεις και τα συστήματα προώθησης προκειμένου να είναι επιτυχημένη η διαχείριση γνώσης (Jay Liebowitz, 1999).

Όπως επισημαίνεται από την Emin Civi (2000) η στρατηγική διαχείριση γνώσης θα πρέπει να αντικατοπτρίζει την ανταγωνιστική στρατηγική της εταιρείας: Πως δημιουργεί αξία για τους πελάτες, πως αυτή η αξία υποστηρίζει κάποιο οικονομικό μοντέλο. Επιπλέον η ανταγωνιστική στρατηγική μιας εταιρείας θα πρέπει να οδηγεί την στρατηγική διαχείριση γνώσης. Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να μπορούν να εξηγούν γιατί οι πελάτες προτιμούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας, αντί αυτά των ανταγωνιστών της. Τι αξία προσδοκούν οι πελάτες από την εταιρεία; Πως η γνώση που βρίσκεται στη κατοχή της εταιρείας προσθέτει αξία στους πελάτες; Αν η εταιρεία δεν μπορεί να δώσει ξεκάθαρες απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις δε θα πρέπει να επιχειρήσει να επιλέξει μια στρατηγική διαχείριση γνώσης γιατί πιθανότατα θα κάνει λάθος επιλογή.

Σύμφωνα με τους A.W.M.M. Atapattu and J.A.S.K. Jayakody (2014), η κουλτούρα του οργανισμού και οι άνθρωποι είναι καθοριστικοί παράγοντες για την επιτυχία της εταιρείας. Επίσης τονίζουν ότι οι επιδράσεις για το ποιες διοικητικές πρακτικές θα χρησιμοποιηθούν για να διευκολύνουν την διαχείριση γνώσης εξαρτώνται από το ποιοι είναι οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα φαίνεται να υπάρχουν διαφορές στις αξίες των υπαλλήλων, ανάλογα με το γένος τους, αλλά και τον κλάδο στον οποίο εργάζονται

Σύμφωνα με τους Bock, G.-W., Zmud, R.W., Kim, Y.-G. and Lee, J.-N. (2005), όπως αναφέρονται στους Isabel Rechberg and Jawad Syed (2013), (p.838), οι υπάλληλοι θα πρέπει να μπορούν να εμπιστευτούν την επιχείρηση και η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπ' όψιν της, την υποχρέωση της να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας, προκειμένου να προωθήσει την δημιουργία γνώσης και την καινοτόμα σκέψη. Όπως αναφέρεται στο ίδιο άρθρο, η επιχείρηση δεν είναι απλά μια δομή, μέσα στην οποία συναντιούνται οι υπάλληλοι, αλλά μάλλον περισσότερο ένας τόπος συναντήσεων για ανοιχτή συζήτηση, ένας χώρος όπου η επικοινωνία θα πρέπει να ενθαρρύνεται. Οι πρακτικές της διαχείρισης γνώσης θα πρέπει να καθιερώνονται, προκειμένου να βοηθήσουν τα άτομα να αισθάνονται περισσότερο πεπεισμένα να εκφράσουν την σκέψη τους και να συμμετάσχουν σε κριτικές σκέψεις. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν ανοιχτά φόρουμ, για να προωθήσουν την ελεύθερη ομιλία και να επενδύσουν σε δια-λειτουργικές ομάδες εστίασης, ώστε οι συνάδελφοι να αισθάνονται άνετα να αμφισβητήσουν την δική τους απόδοση και των άλλων και να αισθανθούν ότι έχουν το χρόνο και το χώρο για να βρουν εναλλακτικές λύσεις.

Σύμφωνα με το ίδιο άρθρο, μια κουλτούρα που θα είναι προσανατολισμένη στην γνώση μπορεί να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναζητούν τη γνώση και θα τους ανταμείβει για την συμμετοχή τους στις διαδικασίες γνώσης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι θα ωφεληθούν από την συμμετοχή τους, στις διαδικασίες της διαχείρισης γνώσης και να τους δίνονται κίνητρα και υποστήριξη. Επιπλέον σύμφωνα με τους Burchell and Cook (2008), όπως αναφέρονται στο ίδιο άρθρο, (p.835), η εμπιστοσύνη παίζει βασικό ρόλο για τους συμμετέχοντες, προκειμένου να δημιουργήσουν και να μοιραστούν τη γνώση. Ενώ σύμφωνα και με τους Kolekofski and Heminger, (2003) και Zelaya-Zamora and Senoo, (2012), η αξιοπιστία μεταξύ των ατόμων επηρεάζει την δέσμευση τους, στην ομάδα και κατ' επέκταση το βαθμό στον οποίο γίνεται επεξεργασία της γνώσης. Τέλος σύμφωνα με τους συγγραφείς του

άρθρου, (p.836), «όταν υπάρχει εμπιστοσύνη σε μια επιχείρηση, τα άτομα μπορούν να βασίζονται σε αυτήν, ότι θα τα φροντίσει. Εκεί τα άτομα θα αισθάνονται ασφαλή να εμπιστευτούν τους συναδέλφους τους και τους μάνατζερς και ελεύθερα να κατεργαστούν τη γνώση, αντί να προστατεύσουν τον εαυτό τους και τη γνώση τους.

Τέλος σύμφωνα με τον Γρηγόρη Μέντζα (2000) η επιχειρηματική κουλτούρα είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχή διαχείριση γνώσης. Η επιχειρηματική κουλτούρα που ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων απαιτεί εργαζόμενους που αισθάνονται ασφαλείς, που έχουν επίγνωση ότι η συμμετοχή τους σε λειτουργίες διαχείρισης γνώσης είναι σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι των καθηκόντων τους, που επωφελούνται άμεσα από την επιχειρησιακή γνώση που συλλέγεται, και που τέλος αισθάνονται τόσο οι ίδιοι όσο και οι συνάδελφοί τους την έννοια της κυριότητας και της ιδιοκτησίας γνώσεων που αποβαίνουν χρήσιμες στο σύνολο.

5.5.8 ΔΙΑΧΥΣΗ ΓΝΩΣΗΣ. Η μεταβλητή αυτή αναφέρεται στους τρόπους –επίσημους και ανεπίσημους- με τους οποίους διαχέεται η γνώση μέσα στην εταιρεία του συνεντευξιαζόμενου. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την κατασκευή αυτής της μεταβλητής είναι οι εξής:

- Η γνώση διαχέεται μέσα στην εταιρεία μέσω τακτικών και προγραμματισμένων συσκέψεων.
- Η γνώση διαχέεται μέσα στην εταιρεία μέσω έκτακτων συσκέψεων.
- Η γνώση διαχέεται μέσα στην εταιρεία μέσω ανεπίσημων συνομιλιών.

Σύμφωνα με τον Roy Lubit (2001) η γνώση που δεν μπορεί να μεταδοθεί μέσα στην εταιρεία παραμένει στα χέρια μιας ομάδας ανθρώπων και όχι στη κατοχή της εταιρείας με αποτέλεσμα να περιορίζει τον αντίκτυπο που έχει αυτή στην ικανότητα της εταιρείας να δημιουργεί αξία. Σύμφωνα με τον ίδιο στις επιχειρήσεις συχνά δημιουργούνται ανεπίσημα δίκτυα μεταξύ ατόμων που έχουν κοινά ενδιαφέροντα ή σχηματίζουν κοινότητες πρακτικής για να συζητήσουν τις εμπειρίες τους, να συγκεντρώσουν τις ιδέες των άλλων και να δεχτούν ανατροφοδότηση πάνω στις δικές τους ιδέες. Οι κοινότητες πρακτικής είναι ομάδες ανθρώπων που μοιράζονται ένα ενδιαφέρον για ένα θέμα και συγκεντρώνονται περιοδικά για να συζητήσουν τα προβλήματα, να παρουσιάσουν νέες ιδέες και να μοιραστούν τη γνώση.

5.5.9 ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ. Η τελευταία αυτή μεταβλητή αναφέρεται στα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την χρησιμοποίηση γνώσης στην εταιρεία του συνεντευξιαζόμενου καθώς επίσης και στο αν θεωρείται σημαντική από την εταιρεία η εφαρμογή της. Οι ερωτήσεις που ομαδοποιήθηκαν για την δημιουργία της συγκεκριμένης μεταβλητής είναι οι εξής έξι:

- ✓ Η διαχείριση γνώσης στην εταιρεία μου με βοηθάει να εκτελώ καλύτερα τα καθήκοντα μου.

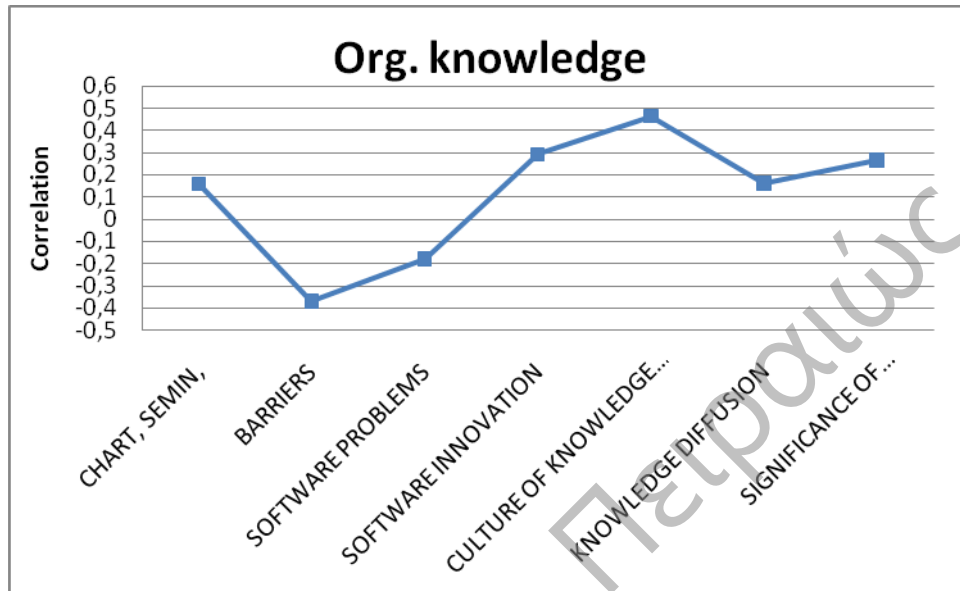
- ✓ Η διαχείριση γνώσης είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της εταιρείας μου.
- ✓ Η διαχείριση γνώσης στην εταιρεία μου βοηθάει στην λήψη πιο γρήγορων και αποτελεσματικότερων αποφάσεων.
- ✓ Η διαχείριση γνώσης στην εταιρεία μου έχει αποτέλεσμα αυξημένο κομμάτι αγοράς.
- ✓ Η διαχείριση γνώσης στην εταιρεία μου αυξάνει τις μαθησιακές και προσαρμοστικές ικανότητες των υπαλλήλων.
- ✓ Τα αποτελέσματα της διαχείρισης γνώσης συνεισφέρουν στην καλύτερη συνεργασία μέσα στην εταιρεία.

Όπως αναφέρεται και στην βιβλιογραφία ορισμένα από τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την χρησιμοποίηση της διαχείρισης γνώσης είναι η βελτίωση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, η αύξηση της παραγωγικότητας και η αύξηση του μεριδίου που κατέχει η εταιρεία στην αγορά (Mu-Yen Chen & An-Pin Chen, 2006). Επιπλέον όπως αναφέρεται και από τον Van Ewyk (2000) η διαχείριση γνώσης είναι μια συνειδητή στρατηγική που έχει σκοπό να φέρνει την κατάλληλη γνώση στους κατάλληλους ανθρώπους την σωστή στιγμή και να βοηθά τους ανθρώπους να μοιράζονται και να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες με τέτοιους τρόπους που να οδηγούν στην βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Σύμφωνα και με τον Martinez (1998:89) η διαχείριση γνώσης έχει να κάνει με την ενθάρρυνση των ατόμων να επικοινωνήσουν την γνώση τους με την δημιουργία περιβάλλοντων και συστημάτων που βοηθούν στην σύλληψη, στην οργάνωση και στην διανομή της γνώσης σε όλο τον οργανισμό (Leila A. Halawi, Jay E. Aronson & Richard V. McCarthy, 2005). Τέλος σύμφωνα με τους Cong and Pandya (2003) στη σύνθεση ενός οργανισμού τα πλεονεκτήματα της διαχείρισης γνώσης μπορούν να εμφανιστούν σε δύο επίπεδα: Σε ατομικό και σε οργανωτικό επίπεδο. Σε ατομικό επίπεδο η διαχείριση γνώσης παρέχει στους εργαζόμενους ευκαιρίες να ενισχύσουν τις δεξιότητες και την εμπειρία τους δουλεύοντας, διανέμοντας τη γνώση άλλων ανθρώπων και μαθαίνοντας ο ένας από τον άλλο, βελτιώνοντας με αυτό τον τρόπο την προσωπική τους απόδοση το οποίο τους δίνει εφόδια για τη σταδιοδρομία τους. Σε οργανωτικό επίπεδο η διαχείριση γνώσης προσφέρει δύο σημαντικά πλεονεκτήματα για τον οργανισμό:

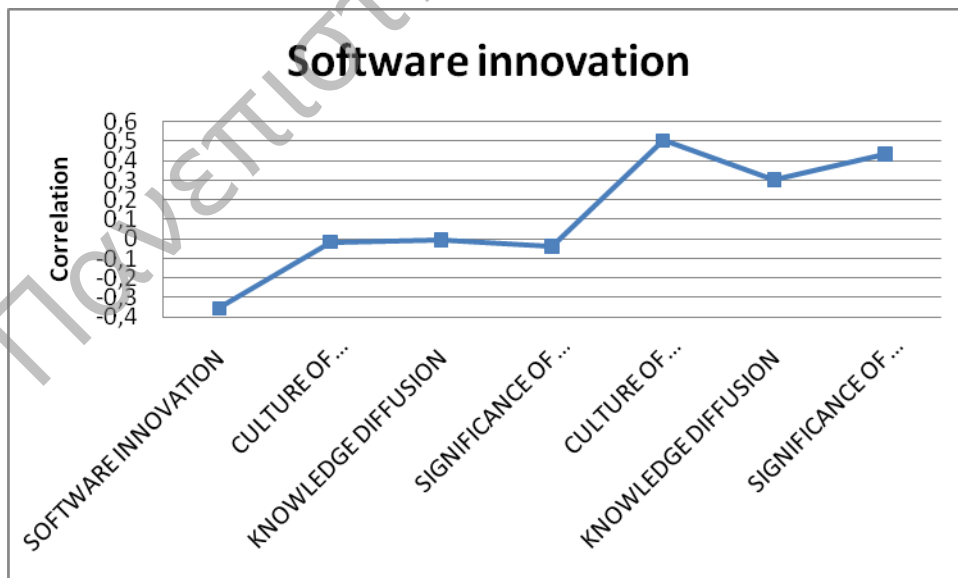
1. Βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού μέσω αυξημένης παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας, ποιότητας και καινοτομίας. Οι οργανώσεις που διαχειρίζονται τη γνώση έχουν ως αποτέλεσμα υψηλότερα ποσοστά παραγωγικότητας. Με το να έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση στη γνώση των εργαζόμενων τους, οι οργανώσεις λαμβάνουν πιο ορθές αποφάσεις, μειώνουν τις επαναλήψεις στην εργασία, αυξάνουν τη καινοτομία, έχουν μεγαλύτερη ακεραιότητα στα δεδομένα τους και αυξάνουν τη συνεργασία.
2. Αυξάνει την οικονομική αξία του οργανισμού με το να φέρεται στη γνώση των ανθρώπων σαν να είναι ένα κεφάλαιο όμοιο με τα παραδοσιακά, όπως για παράδειγμα οι κτιριακές εγκαταστάσεις (Hafizi Muhamad Ali & Nor Hayati Ahmad, 2006).

Με βάση και την βιβλιογραφία επομένως ομαδοποιήσαμε αυτά τα ερωτήματα προκειμένου να δημιουργηθεί η μεταβλητή που μετράει τη σημασία της διαχείρισης γνώσης για την εταιρεία.

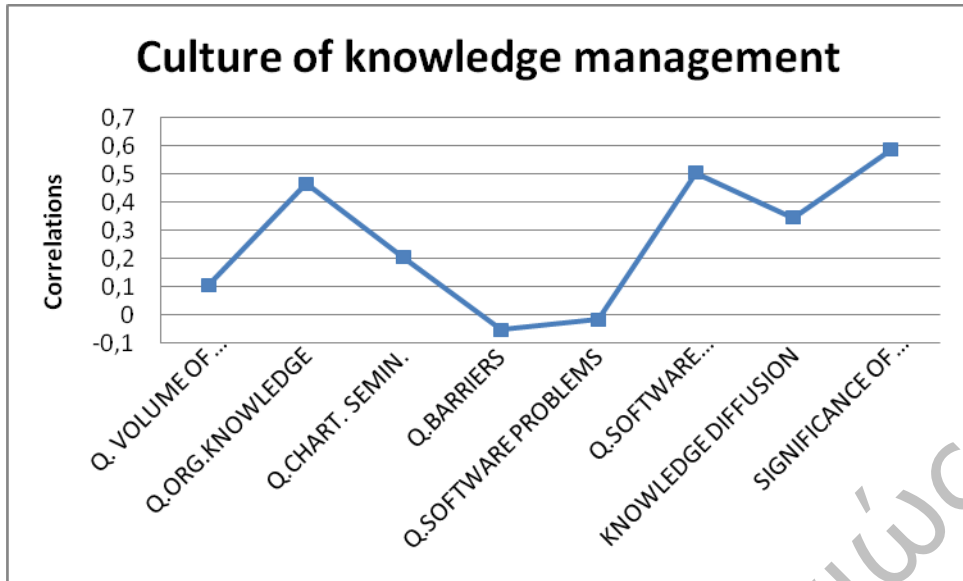
Το επόμενο βήμα μετά την δημιουργία των 9 νέων μεταβλητών που προέκυψαν από τις 37 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν να δημιουργηθεί ένας πίνακας στο excel και να μεταφερθεί στο Rapidminer προκειμένου να βρεθούν οι συσχετίσεις που υπάρχουν μεταξύ των μεταβλητών αυτών. Παρακάτω βλέπουμε ορισμένα διαγράμματα που παρουσιάζουν τις συσχετίσεις.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΝΩΣΗΣ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2. ΧΡΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Le Monde. Η Ελλάδα, πρώτη Ναυτιλιακή δύναμη στον κόσμο. 13/5/2014.

Girish Rohra. Questionnaire in knowledge management. http://www.slideshare.net/girish_rohra/questionnaire-in-knowledge-management. 2011.

Best Questionnaire for Knowledge Management. <http://www.projects4mba.com>. 2011.

Maria Progoulaki, Ioannis Theotokas. Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry. Marine Policy. 1-8. November 2009.

Φραγκάκης Γεώργιος. Οι ναυλομεσιτικές εταιρείες ξηρού φορτίου σε Ελλάδα και Λονδίνο: Δομή – λειτουργία – Προστιθέμενη Αξία. Διπλωματική εργασία. Πειραιάς. Μάιος 2012.

Thomas J. Pagonis. Chartering Practice Handbook. Εκδόσεις Διμέλη, 2002.

Hollie White. Theories of Knowledge Organization Literature Review Chapter. 2010.

Hasanali Farida. Critical Success Factors of Knowledge Management. Knowledge management. Lessons learned. What works and what doesn't. United States of America: Information Today Inc. Publishers, 2004.

Liebowitz Jay, Key Ingredients to the Success of an Organization's Knowledge Management Strategy. Knowledge and Process Management, Vol. 6, No. 1, 37-40, 1999.

Civi Emin. Knowledge Management as a competitive asset: a review. Marketing intelligence and planning, Vol.18, Is.4, 166-174, 2000.

Γρηγόρης Μέντζας. Διαχείριση Γνώσης: Η Επιχειρηματική Πρόκληση του 21ου Αιώνα, Plant Management, Δεκέμβριος 2000.

Lubit Roy . *Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage*. Organizational Dynamics, Vol. 29, No. 4, 164- 178, 2001.

Chen Mu-Yen & Chen An-Pin. Knowledge management performance evaluation: a decade review from 1995 to 2004. Journal of Information Science, Vol.32, No.17, 17- 38, 2006.

Halawi Leila A., Jay E. Aronson & Richard V. McCarthy. Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 3, Is. 2, 75- 86, 2005.

Hafizi Muhamad Ali, Nor Hayati Ahmad. Knowledge management in Malaysian banks: A new paradigm. Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 7, No. 3, 2006.

Ming-Chang Huang, Ya-Ping Chiu & Ting-Chun Lu. Knowledge governance mechanisms and repatriate's knowledge sharing: the mediating roles of motivation and opportunity. Journal of Knowledge Management, Vol. 17. Iss 5. pp. 677 – 694. 2013.

Yingxin Zhao, Yanqiu Lu & Xiangyang Wang. Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamic process of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 17. Iss 6. pp. 902 – 912. 2013.

A.W.M.M. Atapattu & J.A.S.K. Jayakody. The interaction effect of organizational practices and employee values on knowledge management (KM) success. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 18. Iss 2. pp. 307 – 328. 2014.

Isabel Rechberg & Jawad Syed. Ethical issues in knowledge management: conflict of knowledge ownership. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 17. Iss 6. pp. 828 – 847. 2013.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ 1.1

Αναφορικά με την ερώτηση που σχετίζεται με το αν προκύπτουν προβλήματα από την έλλειψη πληροφοριών, οι ερωτώμενοι φαίνεται να συμφωνούν κατά 32% και να συμφωνούν απόλυτα επίσης κατά 32%. Αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνούν σε ποσοστό 28% και να διαφωνούν απόλυτα κατά 8%. Επομένως προκύπτει ότι το 64% των ερωτηθέντων απαντά θετικά ως προς την ύπαρξη προβλημάτων λόγω έλλειψης πληροφοριών και το 36% των ερωτηθέντων απαντά αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων στη συγκεκριμένη ερώτηση είναι 2.88.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1.2

Αναφορικά με την επόμενη ερώτηση που σχετίζεται με το αν προκύπτουν προβλήματα λόγω του τεράστιου όγκου πληροφοριών, οι ερωτώμενοι φαίνεται να συμφωνούν σε ποσοστό 48% και να συμφωνούν απόλυτα κατά 24%. Αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνούν σε ποσοστό 24% και να διαφωνούν απόλυτα κατά 4%. Επομένως προκύπτει ότι το 72% των ερωτηθέντων απαντά θετικά στο ερώτημα, ενώ το 28% των ερωτηθέντων απαντά αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων σε αυτή την ερώτηση είναι 2.92.

❖ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΟΝ ΟΓΚΟ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Από την σύμπτυξη των παραπάνω ερωτημάτων δημιουργήθηκε η μεταβλητή που αναφέρεται στα προβλήματα που προκύπτουν από τον όγκο των πληροφοριών. Το εύρος των τιμών που μπορεί να πάρει η συγκεκριμένη μεταβλητή κυμαίνεται από 2 έως 8. Παρουσιάζει μέγιστη τιμή 7 και ελάχιστη τιμή το 3. Ο μέσος όρος των τιμών που παίρνει είναι 5.8.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1.3

Η επόμενη ερώτηση σχετίζεται με το αν προκύπτουν προβλήματα από την ανεπαρκή διανομή της γνώσης μέσα στον οργανισμό. Οι ερωτώμενοι φαίνεται να συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 4% και να συμφωνούν σε ποσοστό 40%. Αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 12% και να διαφωνούν 44%. Επομένως προκύπτει ότι το 44% των ερωτηθέντων απαντούν καταφατικά και 56% απαντούν αρνητικά στην ερώτηση. Ο μέσος όρος των απαντήσεων σε αυτή την ερώτηση είναι 2.36.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1.4

Η επόμενη ερώτηση σχετίζεται με την μη ανανέωση της αποθηκευμένης γνώσης. Οι ερωτώμενοι φαίνεται να συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 8% και να συμφωνούν σε ποσοστό 24%, αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 12% και να διαφωνούν σε ποσοστό 56%. Επομένως προκύπτει ότι το 32%

απάντησε θετικά και το 68% αρνητικά σε αυτή την ερώτηση. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2.28.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1.5

Η συγκεκριμένη ερώτηση σχετίζεται με την ανανέωση της αποθηκευμένης γνώσης. Οι ερωτώμενοι φαίνεται να συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 32% και να συμφωνούν σε ποσοστό 44%, αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνούν σε ποσοστό 24%, ενώ κανείς δεν διαφωνεί απόλυτα. Επομένως προκύπτει ότι το 76% των ερωτηθέντων απαντούν καταφατικά και το 24% αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3.08.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1.6

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με το αν οι ερωτώμενοι μπορούν να βρουν τις πληροφορίες που τους είναι απαραίτητες σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι ερωτώμενοι φαίνεται να συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 24% και να συμφωνούν σε ποσοστό 64%, αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνούν σε ποσοστό 12%, ενώ κανείς δεν διαφωνεί απόλυτα. Επομένως προκύπτει ότι το 88% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά και μόλις το 12% των ερωτηθέντων απαντούν αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3.12.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1.7

Η επόμενη ερώτηση αναφέρεται στο αν η εταιρεία του κάθε συνεντευξιζόμενου έχει διαδικασίες για την οργάνωση της γνώσης. Οι ερωτώμενοι φαίνεται να συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 48% και να συμφωνούν σε ποσοστό 40%, αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνούν σε ποσοστό 12%, ενώ κανείς δεν διαφωνεί απόλυτα. Επομένως προκύπτει ότι το 88% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά και μόλις το 12% των ερωτηθέντων απαντούν αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3.36.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1.8

Η επόμενη ερώτηση σχετίζεται με το αν η εταιρεία του κάθε συνεντευξιζόμενου έχει διαδικασίες για την αντικατάσταση της ξεπερασμένης γνώσης. Οι ερωτώμενοι φαίνεται να συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 40% και να συμφωνούν σε ποσοστό 48%, αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνούν σε ποσοστό 12%, ενώ κανείς δεν διαφωνεί απόλυτα. Επομένως προκύπτει ότι το 88% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά και μόλις το 12% των ερωτηθέντων απαντούν αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3.28.

❖ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Από τη συνένωση των παραπάνω ερωτημάτων δημιουργείται η μεταβλητή που αναφέρεται στην οργάνωση της γνώσης. Το εύρος των τιμών που μπορεί να πάρει η συγκεκριμένη μεταβλητή κυμαίνεται από 6 έως 24. Παρουσιάζει μέγιστη τιμή 24 και ελάχιστη τιμή το 11. Ο μέσος όρος των τιμών που παίρνει είναι 18.2.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1.9

Η επόμενη ερώτηση αναφέρεται στο αν οι ναυλομεσιτικές εταιρείες θεωρούν ότι η παρακολούθηση των ναυλομεσιτικών σεμιναρίων χρειάζεται μόνο σε αυτούς που δεν έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις. Οι ερωτώμενοι φαίνεται να συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 8% και να συμφωνούν σε ποσοστό 48%, αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνούν σε ποσοστό 40%, ενώ διαφωνεί απόλυτα μόνο ένας δηλαδή ποσοστό 4%. Επομένως προκύπτει ότι το 56% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά και το 44% των ερωτηθέντων απαντούν αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2.6.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1.10

Η ερώτηση αυτή αναφέρεται στο αν οι ναυλομεσιτικές εταιρείες θεωρούν ότι η παρακολούθηση των ναυλομεσιτικών σεμιναρίων βοηθάει στη καλύτερη επιστημονική κατάρτιση. Οι ερωτώμενοι φαίνεται να συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 40% και να συμφωνούν σε ποσοστό 56%, αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί μόνο ένας δηλαδή ποσοστό 4%, ενώ κανείς δεν διαφωνεί απόλυτα. Επομένως προκύπτει ότι το 96% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά και μόλις το 4% των ερωτηθέντων απαντούν αρνητικά, δηλαδή ένας. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3.36.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1.11

Η ερώτηση αυτή έχει να κάνει με το αν οι ναυλομεσιτικές εταιρείες ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους για τη παρακολούθηση των ναυλομεσιτικών σεμιναρίων. Οι ερωτώμενοι φαίνεται να συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 24% και να συμφωνούν σε ποσοστό 60%, αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί το 16% των ερωτηθέντων, ενώ κανείς δεν διαφωνεί απόλυτα. Επομένως προκύπτει ότι το 84% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά και μόλις το 16% των ερωτηθέντων απαντούν αρνητικά, δηλαδή ένας. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3.08.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1.12

Η ερώτηση αυτή αναφέρεται στο αν οι ναυλομεσιτικές εταιρείες επιδοτούν τους υπαλλήλους τους για την παρακολούθηση των ναυλομεσιτικών σεμιναρίων. Οι ερωτώμενοι φαίνεται να συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 12% και να συμφωνούν σε ποσοστό 8%, αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί απόλυτα το 4%, δηλαδή μόνο ένας και να διαφωνεί το 76% των ερωτηθέντων. Επομένως προκύπτει ότι το 20% μόλις των ερωτηθέντων απαντούν θετικά και το 80% των ερωτηθέντων απαντούν αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2.28.

❖ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

Από τη συνένωση των παραπάνω ερωτημάτων δημιουργείται η μεταβλητή που αναφέρεται στα ναυλομεσιτικά σεμινάρια. Το εύρος των τιμών που μπορεί να πάρει η συγκεκριμένη μεταβλητή κυμαίνεται από 4 έως 16. Παρουσιάζει μέγιστη τιμή 16 και ελάχιστη τιμή 8. Ο μέσος όρος των τιμών που παίρνει είναι 11.12.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1.13

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με το αν αποτελεί εμπόδιο για τις ναυλομεσιτικές εταιρείες η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στην εταιρεία. Οι ερωτώμενοι φαίνεται να συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 32% και να συμφωνούν

σε ποσοστό 32%, αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί επίσης σε ποσοστό 32% και να διαφωνεί απόλυτα το 4% των ερωτηθέντων, μόλις ένας. Επομένως προκύπτει ότι το 64% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά και το 36% των ερωτηθέντων απαντούν αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2.92.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1.14

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με το αν αποτελεί εμπόδιο για τις ναυλομεσιτικές εταιρείες η έλλειψη σωστής εκπαίδευσης. Οι ερωτώμενοι φαίνεται να συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 16% και να συμφωνούν σε ποσοστό 48%, αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί απόλυτα το 12% και να διαφωνεί το 24% των ερωτηθέντων. Επομένως προκύπτει ότι το 64% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά και το 36% των ερωτηθέντων απαντούν αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2.68.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1.15

Η ερώτηση αυτή αναφέρεται στο αν αποτελεί εμπόδιο για τις ναυλομεσιτικές εταιρείες η έλλειψη διάθεσης για την διάχυση της γνώσης. Οι ερωτώμενοι φαίνεται να συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 4%, δηλαδή μόνο ένας και να συμφωνούν σε ποσοστό 44%, αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί απόλυτα το 16% και να διαφωνεί το 36% των ερωτηθέντων. Επομένως προκύπτει ότι το 48% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά και το 52% των ερωτηθέντων απαντούν αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2.36.

❖ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

Από τη συνένωση των παραπάνω ερωτημάτων δημιουργείται η μεταβλητή που αναφέρεται στα εμπόδια που προκύπτουν στα ναυλομεσιτικά γραφεία από τη διαχείριση γνώσης. Το εύρος των τιμών που μπορεί να πάρει η συγκεκριμένη μεταβλητή κυμαίνεται από 3 έως 12. Παρουσιάζει μέγιστη τιμή 10 και ελάχιστη τιμή 3. Ο μέσος όρος των τιμών που παίρνει είναι 7.96.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2.1

Η ερώτηση αυτή αναφέρεται στα προβλήματα που εμφανίζονται στις ναυλομεσιτικές εταιρείες από τη χρήση του λογισμικού λόγω έλλειψης σωστής εκπαίδευσης. Οι ερωτώμενοι φαίνεται να συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 8% και να συμφωνούν σε ποσοστό 20%, αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί απόλυτα το 20% και να διαφωνεί το 52% των ερωτηθέντων. Επομένως προκύπτει ότι το 28% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά και το 72% των ερωτηθέντων απαντούν αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2.16.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2.2

Η ερώτηση αυτή αναφέρεται στα προβλήματα που εμφανίζονται στις ναυλομεσιτικές εταιρείες από τη χρήση του λογισμικού λόγω πολυπλοκότητας του συστήματος. Οι ερωτώμενοι φαίνεται να συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 4%, δηλαδή μόνο ένας και να συμφωνούν σε ποσοστό 32%, αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί απόλυτα το 16% και να διαφωνεί το 48% των ερωτηθέντων. Επομένως προκύπτει ότι το 36% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά και το 64% των ερωτηθέντων απαντούν αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2.24.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2.3

Η ερώτηση αυτή αναφέρεται στα προβλήματα που εμφανίζονται στις ναυλομεσιτικές εταιρείες από τη χρήση του λογισμικού λόγω τεχνικών προβλημάτων του συστήματος. Οι ερωτώμενοι φαίνεται να συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 16%, και να συμφωνούν πάλι σε ποσοστό 16%, αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί απόλυτα το 8% και να διαφωνεί το 60% των ερωτηθέντων. Επομένως προκύπτει ότι το 32% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά και το 68% των ερωτηθέντων απαντούν αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2.4.

❖ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ

Από τη συνένωση των παραπάνω ερωτημάτων δημιουργείται η μεταβλητή που αναφέρεται στα προβλήματα που προκύπτουν στα ναυλομεσιτικά γραφεία από τη χρήση του λογισμικού που έχουν στη διάθεση τους. Το εύρος των τιμών που μπορεί να πάρει η συγκεκριμένη μεταβλητή κυμαίνεται από 3 έως 12. Παρουσιάζει μέγιστη τιμή 11 και ελάχιστη τιμή 3. Ο μέσος όρος των τιμών που παίρνει είναι 6.8.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2.4

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με το αν δεν αφορά τα ναυλομεσιτικά γραφεία η χρήση καινοτόμου λογισμικού, λόγω του ότι θα χαθεί πολύτιμος χρόνος για την εκπαίδευση του προσωπικού. Οι ερωτώμενοι φαίνεται να συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 4%, δηλαδή μόνο ένας και να συμφωνούν σε ποσοστό 12%, αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί απόλυτα το 12% και να διαφωνεί το 72% των ερωτηθέντων. Επομένως προκύπτει ότι μόλις το 16% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά και το 84% των ερωτηθέντων απαντούν αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2.08.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2.5

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με το αν δεν αφορά τα ναυλομεσιτικά γραφεία η χρήση καινοτόμου λογισμικού, λόγω του ότι δεν υπάρχουν πόροι για τέτοιες δαπάνες. Από τους ερωτώμενους φαίνεται να μην συμφωνεί κανένας, ενώ αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί απόλυτα το 20% και να διαφωνεί το 80% των ερωτηθέντων. Επομένως προκύπτει ότι το 100% των ερωτηθέντων απαντούν αρνητικά σε αυτό το ερώτημα. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 1.8.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2.6

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με το αν αφορά τα ναυλομεσιτικά γραφεία η χρήση καινοτόμου λογισμικού, λόγω του ότι θα τους προσφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Εδώ φαίνεται οι ερωτώμενοι να απαντούν αντίστροφα σε σχέση με την προηγούμενη ερώτηση. Από τους ερωτώμενους φαίνεται να μην διαφωνεί κανένας, ενώ αντίστοιχα φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα το 20% και να συμφωνεί το 80% των ερωτηθέντων. Επομένως προκύπτει ότι το 100% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά σε αυτό το ερώτημα. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3.2.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2.7

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με το αν αφορά τα ναυλομεσιτικά γραφεία η χρήση καινοτόμου λογισμικού, λόγω του ότι θα τους φανεί χρήσιμο στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων. Από τους ερωτώμενους φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα το

16% και να συμφωνεί το 52% των ερωτηθέντων, ενώ αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί το 32% των ερωτηθέντων και να μην διαφωνεί κανείς απόλυτα. Επομένως προκύπτει ότι το 68% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά και το 32% απαντούν αρνητικά σε αυτό το ερώτημα. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2.84.

❖ ΧΡΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ

Από τη συνένωση των παραπάνω ερωτημάτων δημιουργείται η μεταβλητή που αναφέρεται στα πλεονεκτήματα που προκύπτουν στα ναυλομεσιτικά γραφεία από τη χρήση καινοτόμου λογισμικού και στους λόγους για τους οποίους μπορεί να μην το χρησιμοποιούν. Το εύρος των τιμών που μπορεί να πάρει η συγκεκριμένη μεταβλητή κυμαίνεται από 4 έως 16. Παρουσιάζει μέγιστη τιμή 16 και ελάχιστη τιμή 10. Ο μέσος όρος των τιμών που παίρνει είναι 12.16.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3.1

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με το αν στα ναυλομεσιτικά γραφεία ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι να προτείνουν νέες ιδέες. Από τους ερωτώμενους φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα το 40% των ερωτηθέντων και να συμφωνεί το 56% των ερωτηθέντων, ενώ αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί μόλις το 4%, δηλαδή ένας και να μην διαφωνεί απόλυτα κανείς από τους ερωτηθέντες. Επομένως προκύπτει ότι το 96% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά σε αυτό το ερώτημα και μόλις ένας απαντά αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3.36.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3.2

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με το αν στα ναυλομεσιτικά γραφεία ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι να έχουν καλή επικοινωνία με τους συναδέλφους τους. Από τους ερωτώμενους φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα το 68% των ερωτηθέντων και να συμφωνεί το 32% των ερωτηθέντων, ενώ αντίστοιχα φαίνεται να μην διαφωνεί κανείς από τους ερωτηθέντες. Επομένως προκύπτει ότι το 100% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά σε αυτό το ερώτημα και μόλις ένας απαντά αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3.68.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3.3

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με το αν στα ναυλομεσιτικά γραφεία ανταμείβονται οι υπάλληλοι όταν διανείμουν τις πληροφορίες και τη γνώση τους μέσα στην εταιρεία. Από τους ερωτώμενους φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα το 28% των ερωτηθέντων και να συμφωνεί το 56% των ερωτηθέντων, ενώ αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί το 16% και να μην διαφωνεί απόλυτα κανείς από τους ερωτηθέντες. Επομένως προκύπτει ότι το 84% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά σε αυτό το ερώτημα και μόλις το 16% απαντά αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3.12.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3.4

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με την ύπαρξη δεικτών για τη μέτρηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων στην εταιρεία του κάθε ερωτηθέντα. Από τους ερωτώμενους φαίνεται να μην συμφωνεί απόλυτα κανείς και να συμφωνεί το 24% των ερωτηθέντων, ενώ αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί το 56% και διαφωνεί απόλυτα το 20% από τους ερωτηθέντες. Επομένως προκύπτει ότι μόλις το 24% των

ερωτηθέντων απαντούν θετικά σε αυτό το ερώτημα και το 76% απαντά αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2.04.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3.5

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με την ύπαρξη δεικτών για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών στην εταιρεία του κάθε ερωτηθέντα. Από τους ερωτώμενους φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα το 8% και να συμφωνεί το 40% των ερωτηθέντων, ενώ αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί το 36% και διαφωνεί απόλυτα το 16% από τους ερωτηθέντες. Επομένως προκύπτει ότι το 48% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά σε αυτό το ερώτημα και μόλις ένας απαντά αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2.4.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3.9

Η ερώτηση αυτή αναφέρεται στο αν η διαχείριση γνώσης είναι μέρος της κουλτούρας της εταιρείας του κάθε συνεντευξιζόμενου. Από τους ερωτώμενους φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα το 36% και να συμφωνεί το 52% των ερωτηθέντων, ενώ αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί το 12% και να μην διαφωνεί απόλυτα κανείς από τους ερωτηθέντες. Επομένως προκύπτει ότι το 88% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά σε αυτό το ερώτημα και μόλις το 12% απαντά αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3.24.

❖ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Από τη συνένωση των παραπάνω ερωτημάτων δημιουργείται η μεταβλητή που αναφέρεται στη κουλτούρα διαχείρισης γνώσης που έχει η εταιρεία του κάθε συνεντευξιζόμενου. Το εύρος των τιμών που μπορεί να πάρει η συγκεκριμένη μεταβλητή κυμαίνεται από 6 έως 24. Παρουσιάζει μέγιστη τιμή 23 και ελάχιστη τιμή 11. Ο μέσος όρος των τιμών που παίρνει είναι 17.84.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3.6

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με το αν η γνώση διαχέεται στην εταιρεία του κάθε ερωτηθέντα μέσω τακτικών και προγραμματισμένων συσκέψεων. Από τους ερωτώμενους φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα το 28% και να συμφωνεί το 36% των ερωτηθέντων, ενώ αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί το 36% και να μην διαφωνεί απόλυτα κανείς από τους ερωτηθέντες. Επομένως προκύπτει ότι το 64% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά σε αυτό το ερώτημα και το 36% απαντά αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2.92.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3.7

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με το αν η γνώση διαχέεται στην εταιρεία του κάθε ερωτηθέντα μέσω έκτακτων συσκέψεων. Από τους ερωτώμενους φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα το 40% και να συμφωνεί το 48% των ερωτηθέντων, ενώ αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί το 12% και να μην διαφωνεί απόλυτα κανείς από τους ερωτηθέντες. Επομένως προκύπτει ότι το 88% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά σε αυτό το ερώτημα και μόλις το 12% απαντά αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3.28.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3.8

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με το αν η γνώση διαχέεται στην εταιρεία του κάθε ερωτηθέντα μέσω ανεπίσημων συνομιλιών. Από τους ερωτώμενους φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα το 32% και να συμφωνεί το 52% των ερωτηθέντων, ενώ αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί το 12% και να διαφωνεί απόλυτα το 4%, δηλαδή μόνο ένας από τους ερωτηθέντες. Επομένως προκύπτει ότι το 84% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά σε αυτό το ερώτημα και μόλις το 16% απαντά αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3.12.

❖ ΔΙΑΧΥΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

Από τη συνένωση των παραπάνω ερωτημάτων δημιουργείται η μεταβλητή που αναφέρεται στο πως διαχέεται η γνώση στην εταιρεία του κάθε συνεντευξιζόμενου. Το εύρος των τιμών που μπορεί να πάρει η συγκεκριμένη μεταβλητή κυμαίνεται από 3 έως 12. Παρουσιάζει μέγιστη τιμή 12 και ελάχιστη τιμή 6. Ο μέσος όρος των τιμών που παίρνει είναι 9.32.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3.10

Η ερώτηση αυτή αναφέρεται στο αν η διαχείριση γνώσης βοηθάει τον ερωτηθέντα στο να εκτελεί καλύτερα τα καθήκοντά του. Από τους ερωτώμενους φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα το 56% και να συμφωνεί το 44% των ερωτηθέντων, ενώ αντίστοιχα φαίνεται να μην διαφωνεί κανείς από τους ερωτηθέντες. Επομένως προκύπτει ότι το 100% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά σε αυτό το ερώτημα. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3.56.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3.11

Η ερώτηση αυτή αναφέρεται στο αν η διαχείριση γνώσης έχει ζωτική σημασία για την επιτυχία της εταιρείας του κάθε συνεντευξιζόμενου. Από τους ερωτώμενους φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα το 64% και να συμφωνεί το 36% των ερωτηθέντων, ενώ αντίστοιχα φαίνεται να μην διαφωνεί κανείς από τους ερωτηθέντες. Επομένως προκύπτει ότι το 100% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά σε αυτό το ερώτημα. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3.64.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3.12

Η ερώτηση αυτή αναφέρεται στο αν η διαχείριση γνώσης βοηθάει τον ερωτηθέντα στη λήψη πιο γρήγορων και αποτελεσματικότερων αποφάσεων. Από τους ερωτώμενους φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα το 72% και να συμφωνεί το 28% των ερωτηθέντων, ενώ αντίστοιχα φαίνεται να μην διαφωνεί κανείς από τους ερωτηθέντες. Επομένως προκύπτει ότι το 100% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά σε αυτό το ερώτημα. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3.72.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3.13

Η ερώτηση αυτή αναφέρεται στο αν η διαχείριση γνώσης έχει ως αποτέλεσμα αυξημένο κομμάτι αγοράς για την εταιρεία του κάθε ερωτηθέντα. Από τους ερωτώμενους φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα το 64% και να συμφωνεί το 32% των ερωτηθέντων, ενώ αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί μόνο ένας και να μην διαφωνεί απόλυτα κανείς από τους ερωτηθέντες. Επομένως προκύπτει ότι το 96% των

ερωτηθέντων απαντούν θετικά σε αυτό το ερώτημα και μόλις ένας απαντά αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3.6.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3.14

Η ερώτηση αυτή αναφέρεται στο αν η διαχείριση γνώσης βοηθάει στο να αυξάνονται οι μαθησιακές και προσαρμοστικές ικανότητες στην εταιρεία του κάθε ερωτηθέντα. Από τους ερωτώμενους φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα το 48% και να συμφωνεί το 48% των ερωτηθέντων, ενώ αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί μόνο ένας και να μην διαφωνεί απόλυτα κανείς από τους ερωτηθέντες. Επομένως προκύπτει ότι το 96% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά σε αυτό το ερώτημα και μόλις ένας απαντά αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3.44.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3.15

Η τελευταία ερώτηση αναφέρεται στο αν τα αποτελέσματα της διαχείρισης γνώσης συνεισφέρουν στην καλύτερη συνεργασία μέσα στην εταιρεία του κάθε ερωτηθέντα. Από τους ερωτώμενους φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα το 60% και να συμφωνεί το 36% των ερωτηθέντων, ενώ αντίστοιχα φαίνεται να διαφωνεί μόνο ένας και να μην διαφωνεί απόλυτα κανείς από τους ερωτηθέντες. Επομένως προκύπτει ότι το 96% των ερωτηθέντων απαντούν θετικά σε αυτό το ερώτημα και μόλις ένας απαντά αρνητικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3.56.

❖ ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Από τη συνένωση των παραπάνω ερωτημάτων δημιουργείται η μεταβλητή που μετράει την σημασία της διαχείρισης γνώσης στην εταιρεία του κάθε συνεντευξιζόμενου. Το εύρος των τιμών που μπορεί να πάρει η συγκεκριμένη μεταβλητή κυμαίνεται από 6 έως 24. Παρουσιάζει μέγιστη τιμή 24 και ελάχιστη τιμή 18. Ο μέσος όρος των τιμών που παίρνει είναι 21.52.

6.2 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΝΕΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Οι συσχετίσεις που βρέθηκαν μεταξύ των καινούργιων μεταβλητών που δημιουργήθηκαν με την σύμπτυξη των ερωτήσεων είναι οι εξής:

- Η μεταβλητή που αναφέρεται στα προβλήματα που προκύπτουν από τον όγκο των πληροφοριών φαίνεται να έχει θετική συσχέτιση με τα προβλήματα που προκύπτουν από την χρήση του λογισμικού (0,3586).
- Η μεταβλητή που αναφέρεται στην οργάνωση της γνώσης φαίνεται να έχει αρνητική συσχέτιση με την μεταβλητή που αναφέρεται στα εμπόδια που υπάρχουν κατά την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης (- 0,3703).
- Η μεταβλητή που αναφέρεται στην οργάνωση της γνώσης φαίνεται να έχει θετική συσχέτιση με την μεταβλητή που αναφέρεται στην κουλτούρα γνώσης που έχει κάθε εταιρεία (0,4643).
- Η μεταβλητή που αναφέρεται στα προβλήματα που προκύπτουν από τη χρήση του λογισμικού φαίνεται να έχει αρνητική συσχέτιση με την μεταβλητή που αναφέρεται στη χρήση καινοτόμου λογισμικού (- 0,3554).

- Η μεταβλητή που αναφέρεται στη χρήση καινοτόμου λογισμικού φαίνεται να έχει θετική συσχέτιση με την μεταβλητή που αναφέρεται στην κουλτούρα γνώσης που έχει κάθε εταιρεία (0,5044).
- Η μεταβλητή που αναφέρεται στη χρήση καινοτόμου λογισμικού φαίνεται να έχει θετική συσχέτιση με την μεταβλητή που αναφέρεται στη διάχυση της γνώσης (0,5044).
- Η μεταβλητή που αναφέρεται στη χρήση καινοτόμου λογισμικού φαίνεται να έχει θετική συσχέτιση με την μεταβλητή που αναφέρεται στη σημασία της διαχείρισης γνώσης (0,3023).
- Η μεταβλητή που αναφέρεται στην κουλτούρα γνώσης που έχει κάθε εταιρεία φαίνεται να έχει θετική συσχέτιση με την μεταβλητή που αναφέρεται στη διάχυση της γνώσης (0,3456).
- Η μεταβλητή που αναφέρεται στην κουλτούρα γνώσης που έχει κάθε εταιρεία φαίνεται να έχει θετική συσχέτιση με την μεταβλητή που αναφέρεται στη σημασία της διαχείρισης γνώσης (0,5861).
- Η μεταβλητή που αναφέρεται στην διάχυση της γνώσης φαίνεται να έχει θετική συσχέτιση με την μεταβλητή που αναφέρεται στη σημασία της διαχείρισης γνώσης (0,5508).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα έρευνα είχε σκοπό να εξετάσει τη συμβολή της διαχείρισης γνώσης στο ναυλομεσιτικό κλάδο. Κατά πόσον εφαρμόζεται στον συγκεκριμένο κλάδο, τι προβλήματα δημιουργούνται και ποια είναι τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της. Πιο συγκεκριμένα εξετάσαμε:

- Προβλήματα που προκύπτουν από τον όγκο των πληροφοριών.
- Την οργάνωση της γνώσης.
- Την ανάγκη παρακολούθησης ναυλομεσιτικών σεμιναρίων από τους υπαλλήλους της εταιρείας.
- Τα εμπόδια που προκύπτουν κατά την προσπάθεια εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης.
- Τα προβλήματα που προκύπτουν από την χρήση του λογισμικού.
- Την ανάγκη για χρήση καινοτόμου λογισμικού.
- Την ύπαρξη κουλτούρας διαχείρισης γνώσης.
- Τους τρόπους με τους οποίους διαχέεται η γνώση.
- Ποια είναι η σημασία της διαχείρισης γνώσης.

Αναλυτικότερα σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας η πλειοψηφία των ερωτούμενων υποστηρίζει ότι τόσο η ανεπάρκεια όσο και ο υπερβολικός όγκος των πληροφοριών που έχει στη διάθεσή της μια εταιρεία δημιουργούν προβλήματα στη διαχείριση της γνώσης. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν και με την βιβλιογραφία, όπου καταδεικνύεται ο καθοριστικός ρόλος της επαρκούς ροής πληροφοριών για την επίτευξη των στόχων μιας εταιρείας. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο κ. Παγώνης (2002) η εικόνα που υπάρχει σήμερα σε ένα τμήμα ναυλώσεων μπορεί να συγκριθεί με εκείνη ενός τμήματος που κλείνονται συμφωνίες και που πραγματοποιείται συνεχής ροή πληροφοριών. Η αξιολόγηση αυτών των πληροφοριών σημαίνει ότι το άτομο που ασχολείται με τις ναυλώσεις θα πρέπει να έχει μια σφαιρική γνώση όλων των θεμάτων που αφορούν τη ναυτιλιακή βιομηχανία. Με μια τέτοια γνώση θα μπορεί να αξιολογεί τη συνεχή ροή πληροφοριών και να ενεργεί ώστε να πραγματοποιήσει το στόχο του, που δεν είναι άλλος από το κλείσιμο μιας ναύλωσης (Thomas J. Pagonis, 2002). Με την άποψη αυτή συμφωνούν τόσο ο κ. Παχούλης όσο και ο κ. Παγώνης, πρόεδρος και αντιπρόεδρος της Ναυλομεσιτικής Ένωσης αντίστοιχα, οι οποίοι στη συνέντευξη που παραχώρησαν στον ερευνητή τονίζουν ότι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα στην δουλειά των ναυλομεσιτών είναι η έλλειψη των απαιτούμενων πληροφοριών προκειμένου να κλείσει μια συνεργασία. Επομένως μπορούμε να ισχυριστούμε ότι ορισμένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά οι ναυλομεσιτές σχετίζονται με τον όγκο των πληροφοριών που λαμβάνουν, είτε γιατί είναι τεράστιος, είτε γιατί, αντίθετα, λείπουν από αυτόν οι πιο χρήσιμες πληροφορίες.

Όσον αφορά την οργάνωση γνώσης τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι στα ναυλομεσιτικά γραφεία δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην σωστή οργάνωση της γνώσης. Τα ευρήματα αυτά υποστηρίζονται και από την βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία τα ναυλομεσιτικά γραφεία διαθέτουν συστήματα αποθήκευσης και ανάκτησης της γνώσης, συστήματα που προσφέρουν πρόσβαση σε υπάρχουσα βάση γνώσεων καθώς επίσης και τεχνολογίες επικοινωνίας που διευκολύνουν την ανταλλαγή γνώσεων (Jiangang Fei, 2009). Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η σημασία που φαίνεται να δίνουν τα ναυλομεσιτικά γραφεία στην οργάνωση της γνώσης, είναι απαραίτητη λόγω της φύσης της ναυτιλιακής αγοράς. Όπως επισημάνθηκε και νωρίτερα η ύπαρξη πολυάριθμων μεταβλητών που επηρεάζουν τη ναυτιλιακή αγορά, καθιστά απαραίτητο προσόν για τα άτομα που εργάζονται στη ναυτιλία να έχουν σφαιρικές γνώσεις ώστε να ανταποκρίνονται άμεσα στις ανάγκες της εταιρείας τους κάτω από τις πιο δύσκολες συνθήκες. Επομένως, γίνεται φανερό η ανάγκη αξιολόγησης από τα άτομα αυτά όλων των διαθέσιμων πληροφοριών, που αφορούν μια σειρά από θέματα που επηρεάζουν τη ναυτιλιακή βιομηχανία, όπως γεωγραφία, οικονομικά, μικροοικονομικά, ναυτιλιακή πολιτική, λογιστική και χρηματοοικονομικά, ναυτιλιακό δίκαιο, πολιτική των λιμανιών, το δίκαιο για τη μεταφορά φορτίων στη θάλασσα και άλλα θέματα. Επιπλέον, τα άτομα που ασχολούνται με τις ναυλώσεις θα πρέπει να είναι συνεχώς ενημερωμένα για τις τελευταίες εξελίξεις σε τεχνολογικά, πολιτικά, οικονομικά και νομικά θέματα. Η άμεση, αποτελεσματική και σωστή αξιολόγηση όλων των παραπάνω πληροφοριών καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη ενός συστήματος διαχείρισης της γνώσης, που θα επιτρέπει στα άτομα αυτά την άμεση και εύκολη πρόσβαση στις πληροφορίες που χρειάζονται ανά πάσα στιγμή. Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνεται και από τον Thomas J. Pagonis (2002) το να είσαι κατάλληλα πληροφορημένος και να αναβαθμίζεις συνεχώς τις πληροφορίες σου είναι απαραίτητο προκειμένου να είσαι επιτυχημένος σε αυτή τη δουλειά. Το να μπορείς να αντιδράς γρήγορα, αλλά και προσεκτικά είναι απαραίτητο. Για αυτό το λόγο οποιοσδήποτε εμπλέκεται στις ναυλώσεις χρειάζεται γνώση γύρω από τις βασικές αρχές της ναυτιλίας και από τις πρόσφατες εξελίξεις ώστε να μπορεί να κρίνει και να αξιολογεί τις πληροφορίες. Τέλος σύμφωνα με τους Switzer,(2008) και Srithika and Bhattacharyya, (2009), όπως αναφέρονται στους Yingxin Zhao, Yanqiu Lu and Xiangyang Wang (2013), (p.902), «στην εποχή της οικονομίας που είναι βασισμένη στη γνώση, οι περιουσίες και η μελλοντική ανάπτυξη των επιχειρήσεων εξαρτάται από την κατοχή γνώσης και των ικανοτήτων χρησιμοποίησης της, για την δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών». Σύμφωνα με τους συγγραφείς του άρθρου, «η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης συνεισφέρει στις επιχειρήσεις, στο να προσαρμόζονται άμεσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ταραχώδες περιβάλλον.» Επιπλέον τονίζουν ότι η απόκτηση σχετικής γνώσης και η εξάλειψη της ξεπερασμένης και άχρηστης γνώσης, αποτελεί το κλειδί προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιτύχουν δυναμική διαχείριση γνώσης.

Όσον αφορά στα ναυλομεσιτικά σεμινάρια από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι υπάρχει διχογνωμία σχετικά με τον αν είναι απαραίτητα μόνο σε όσους δεν έχουν την απαιτούμενη γνώση ή σε όλους τους εργαζόμενους, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων φαίνεται να πιστεύει ότι τα σεμινάρια αυτά βοηθούν στην καλύτερη επιστημονική κατάρτιση των εργαζομένων. Επιπλέον η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκτιμά ότι υπάρχει ενθάρρυνση από τις εταιρείες για την παρακολούθηση των σεμιναρίων, όμως αντίθετα ελάχιστοι είναι αυτοί που απαντούν ότι υπάρχει επιδότηση από τις εταιρείες για την παρακολούθηση των σεμιναρίων. Σύμφωνα μάλιστα και με τα στοιχεία της έρευνας του Φραγκάκη (2012)

για το ναυλομεσιτικό κλάδο στην Ελλάδα, 1 στις 2 ναυλομεσιτικές εταιρίες απασχολούν έστω έναν εργαζόμενο ο οποίος έχει παρακολουθήσει τα σεμινάρια των Ελλήνων Ναυλομεσιτών και έχει πάρει το αντίστοιχο πιστοποιητικό και 1 στους έξι εργαζόμενους έχει ολοκληρώσει τον κύκλο των σεμιναρίων. Προκύπτει επομένως το συμπέρασμα ότι η παρακολούθηση ναυλομεσιτικών σεμιναρίων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για κάποιον που θέλει να εργαστεί στο συγκεκριμένο κλάδο, ωστόσο οι εταιρείες δεν φαίνονται διατεθειμένες να επιδοτήσουν τους υπαλλήλους τους προκειμένου να παρακολουθήσουν σεμινάρια. Όμως όπως επισημάνθηκε και στα πρώτα κεφάλαια της εργασίας, όπου έγινε παρουσίαση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις αρχές διαχείρισης της γνώσης, αν και η διαχείριση γνώσης είναι ακριβή, το κόστος της μη διαχείρισης της είναι πολύ μεγαλύτερο για μια εταιρεία. Για το λόγο αυτό θα πρέπει στο μέλλον να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα από τις ναυλομεσιτικές εταιρείες στην επιδότηση προγραμμάτων που και οι ίδιες πιστεύουν ότι θα προάγουν τη γνώση των υπαλλήλων τους.

Αναφορικά με τα εμπόδια που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης η πλειοψηφία των ερωτηθέντων φαίνεται να αναγνωρίζει ως προβλήματα την έλλειψη εμπιστοσύνης των εργαζομένων αλλά και την έλλειψη σωστής εκπαίδευσης τους. Όπως έχει επισημανθεί και στη βιβλιογραφία από τους Won Kim και Seung Soo Park, (2003) όλο το προσωπικό μιας εταιρείας που συμμετέχει στη διαδικασία διαχείρισης γνώσης θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο στις διαδικασίες που σχετίζονται με αυτήν καθώς και στη χρήση όλων των κατάλληλων εργαλείων προκειμένου να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Σύμφωνα και με τον Schuett (2003) δύο από τους παράγοντες που βοηθούν άμεσα στη βελτιστοποίηση της εργασίας ενός εργατή γνώσης είναι η υποστήριξη και η εκπαίδευση. Επομένως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να λαμβάνουν την απαιτούμενη υποστήριξη και εκπαίδευση σε κάθε επίπεδο. Επιπλέον Σύμφωνα με τους Bock, G.-W., Zmud, R.W., Kim, Y.-G. and Lee, J.-N. (2005), όπως αναφέρονται στους Isabel Rechberg and Jawad Syed (2013), (p.838), οι υπάλληλοι θα πρέπει να μπορούν να εμπιστευτούν την επιχείρηση και η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπ' όψιν της, την υποχρέωση της να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας, προκειμένου να προωθήσει την δημιουργία γνώσης και την καινοτόμα σκέψη. Τέλος σύμφωνα με τους Isabel Rechberg and Jawad Syed (2013), (p.836), «όταν υπάρχει εμπιστοσύνη σε μια επιχείρηση, τα άτομα μπορούν να βασίζονται σε αυτήν, ότι θα τα φροντίσει. Εκεί τα άτομα θα αισθάνονται ασφαλή να εμπιστευτούν τους συναδέλφους τους και τους μάνατζερς και ελεύθερα να κατεργαστούν τη γνώση, αντί να προστατεύσουν τον εαυτό τους και τη γνώση τους. Τέλος, αναφορικά με την ύπαρξη ή την έλλειψη διάθεσης για την διάχυση της γνώσης, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι γνώμες είναι μοιρασμένες, καθώς δεν διαφαίνεται μια σαφής τάση υπέρ της μιας ή της άλλης άποψης. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, μια από τις βασικές αρχές διαχείρισης γνώσης είναι ότι το να μοιράζεσαι την γνώση είναι συχνά αφύσικη πράξη. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να υπάρχει υψηλή παρακίνηση εντός των εταιρειών για να διανέμεται η γνώση. Στο πλαίσιο αυτό, σύμφωνα πάλι με τον Schuett (2003), θα πρέπει να ελέγχεται αν έχουν τεθεί τα κατάλληλα κίνητρα και αν είναι ικανοποιητικό το επίπεδο των κινήτρων.

Όσον αφορά τη μεταβλητή που αναφέρεται στα προβλήματα που προκύπτουν από τη χρήση του λογισμικού, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μειωθούν οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι το λογισμικό που χρησιμοποιούν είναι πολύ πολύπλοκο, παρουσιάζει τεχνικά προβλήματα ή ότι δεν έχουν λάβει την κατάλληλη

εκπαίδευση για την χρήση του. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο υψηλό μορφωτικό επίπεδο που έχει το σύνολο των εργαζομένων στα ναυλομεσιτικά γραφεία, όπως διαπιστώθηκε και από την έρευνα του Φραγκάκη (2012) όπου σύμφωνα με τα αποτελέσματά της, δεν υπάρχει υπάλληλος που να μην είναι απόφοιτος ελληνικού ή ξένου πανεπιστημίου.

Αναφερόμενοι στην ανάγκη για τη χρήση καινοτόμου λογισμικού συμπεραίνουμε ότι οι ναυλομεσιτικές εταιρείες είναι διατεθειμένες να ξοδέψουν πόρους προς αυτή την κατεύθυνση, αλλά και να διαθέσουν χρόνο για την σωστή εκπαίδευση του προσωπικού. Επιπλέον φαίνεται ότι κατανοούν ότι κάτι τέτοιο θα τους προσφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και θα τους φανεί χρήσιμο στην λήψη κρίσιμων αποφάσεων. Σύμφωνα και με την βιβλιογραφία, όπως αναφέρεται από την Hsiu-Fen Lin, (2014), τόσο η κωδικοποίηση, όσο και η εξατομίκευση των στρατηγικών της διαχείρισης γνώσης έχουν διαφορετικά θετικά αποτελέσματα στην εξέλιξη της διαχείρισης γνώσης σε επίπεδα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει δημιουργήσουν την υποδομή και το περιβάλλον ενός κωδικοποιημένου συστήματος που θα είναι προσανατολισμένο στην τεχνολογία και θα μπορεί να χτίσει σύμφωνα με την προηγούμενη εμπειρία και να επαναχρησιμοποιήσει αποτελεσματικά την γνώση του οργανισμού. Θα πρέπει επομένως, οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να εκκινήσουν την διαχείριση γνώσης να εστιάσουν στην σύλληψη, στην κωδικοποίηση, στην αποθήκευση και στη διάδοση της ρητής γνώσης, ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τους σκοπούς του οργανισμού.

Αναφορικά με την μεταβλητή που σχετίζεται με την κουλτούρα γνώσης που έχει η εταιρεία του κάθε συνεντευξιζόμενου, προκύπτει το συμπέρασμα ότι στα ναυλομεσιτικά γραφεία οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να προτείνουν νέες ιδέες και να έχουν καλή επικοινωνία με τους συναδέλφους τους ενώ προκύπτει ότι υπάρχει ανταμοιβή προς τους υπαλλήλους όταν διανέμουν τη γνώση μέσα στην εταιρεία. Επίσης φαίνεται ότι οι υπάλληλοι σε ναυλομεσιτικά γραφεία θεωρούν ότι στις εταιρίες τους η διαχείριση γνώσης αποτελεί μέρος της κουλτούρας τους. Σε αντίθεση όμως με την παραπάνω εικόνα, μόνο το 48% των ερωτηθέντων απάντησε ότι υπάρχουν δείκτες μέτρησης της ικανοποίησης των υπαλλήλων στις εταιρίες τους, ενώ η μειοψηφία απάντησε ότι υπάρχουν δείκτες μέτρησης για την ικανοποίηση των πελατών. Σύμφωνα και με την βιβλιογραφία η κουλτούρα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια της εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης. Σύμφωνα με τους Bock, G.-W., Zmud, R.W., Kim, Y.-G. and Lee, J.-N. (2005), όπως αναφέρονται στους Isabel Rechberg and Jawad Syed (2013), (p.838), οι υπάλληλοι θα πρέπει να μπορούν να εμπιστευτούν την επιχείρηση και η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπ' όψιν της, την υποχρέωση της να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας, προκειμένου να προωθήσει την δημιουργία γνώσης και την καινοτόμα σκέψη. Όπως αναφέρεται στο ίδιο άρθρο, η επιχείρηση δεν είναι απλά μια δομή, μέσα στην οποία συναντιούνται οι υπάλληλοι, αλλά μάλλον περισσότερο ένας τόπος συναντήσεων για ανοιχτή συζήτηση, ένας χώρος όπου η επικοινωνία θα πρέπει να ενθαρρύνεται. Οι πρακτικές της διαχείρισης γνώσης θα πρέπει να καθιερώνονται, προκειμένου να βοηθήσουν τα άτομα να αισθάνονται περισσότερο πεπεισμένα να εκφράσουν την σκέψη τους και να συμμετάσχουν σε κριτικές σκέψεις. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν ανοιχτά φόρουμ, για να προωθήσουν την ελεύθερη ομιλία και να επενδύσουν σε δια-λειτουργικές ομάδες εστίασης, ώστε οι συνάδελφοι να αισθάνονται άνετα να αμφισβητήσουν την δική τους απόδοση και των

άλλων και να αισθανθούν ότι έχουν το χρόνο και το χώρο για να βρουν εναλλακτικές λύσεις.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα εταιρειών όπου καλά σχεδιασμένα εργαλεία και διαδικασίες διαχείρισης γνώσης έχουν αποτύχει επειδή τα άτομα που εργάζονται σε αυτές πίστευαν ότι μοιράζονται ήδη αρκετά, ότι τα ανώτερα στελέχη δεν υποστηρίζουν τη διαχείριση της γνώσης ή ότι σύντομα θα σταματήσει η εφαρμογή της στον οργανισμό. Φαίνεται λοιπόν, ότι όσο δυνατή και να είναι η αφοσίωση και η προσέγγιση της διαχείρισης γνώσης η κουλτούρα του οργανισμού είναι αυτή που υπερισχύει. Τα ευρήματα που σχετίζονται με την ορατή διάσταση της κουλτούρας είναι:

- Υπάρχει ορατή σύνδεση μεταξύ διανομής της γνώσης και επίλυσης των πρακτικών προβλημάτων της επιχείρησης.
- Η προσέγγιση, τα εργαλεία και οι δομές που υποστηρίζουν τη διανομή της γνώσης ταιριάζουν με το γενικότερο ύφος του οργανισμού.
- Οι ανταμοιβές και τα συστήματα αναγνώρισης υποστηρίζουν τη διανομή της γνώσης.
- Θα πρέπει να υποστηριχθούν τα άτομα που ήδη μοιράζονται τις ιδέες και τα οράματα τους. Θα πρέπει να ζητηθεί από ανθρώπους με επιρροή μέσα στον οργανισμό και από τους μάνατζερς να ενθαρρύνουν και ακόμα να πιέσουν τα άτομα για να μοιράζονται την γνώση τους (Richard McDermott & Carla O'Dell, 2001).

Όσον αφορά τη μεταβλητή που αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους διαχέεται η γνώση μέσα στην εταιρεία του συνεντευξιαζόμενου βλέπουμε ότι η γνώση διαχέεται κυρίως μέσω έκτακτων συσκέψεων και ανεπίσημων συνομιλιών, αλλά επιπλέον διαχέεται και μέσω τακτικών συσκέψεων. Η μεταβλητή αυτή παρουσιάζει πολύ υψηλές τιμές κάτι που δείχνει ότι δίνεται ιδιαίτερα σημασία στα ναυλομεσιτικά γραφεία στην διάχυση της γνώσης με επίσημους και ανεπίσημους τρόπους. Σύμφωνα με τον Roy Lubit (2001) η γνώση που δεν μπορεί να μεταδοθεί μέσα στην εταιρία παραμένει στα χέρια μιας ομάδας ανθρώπων και όχι στη κατοχή της εταιρίας με αποτέλεσμα να περιορίζει το αντίκτυπο που έχει αυτή στην ικανότητα της εταιρίας να δημιουργεί αξία. Φαίνεται λοιπόν να δίνεται ξεχωριστή βαρύτητα στις έκτακτες συσκέψεις κάτι που οφείλεται στην αγορά μέσα στην οποία λειτουργούν αυτά τα γραφεία που όπως αναλύθηκε σχολαστικά στην περιγραφή της ναυτιλιακής αγοράς λειτουργεί σε παγκόσμια κλίμακα και επηρεάζεται από πολλούς εξωτερικούς παράγοντες με αποτέλεσμα να χρειάζεται συνεχής ενημέρωση κάτι το οποίο φαίνεται να το λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους στα ναυλομεσιτικά γραφεία. Επιπλέον φαίνεται να ενθαρρύνουν την ύπαρξη εσωτερικών δικτύων με αποτέλεσμα να διαχέεται η γνώση και μέσα από ανεπίσημα δίκτυα.

Η τελευταία μεταβλητή μετράει τη σημασία της διαχείρισης γνώσης και παρουσιάζει πολύ υψηλές τιμές. Συμπεραίνεται, επομένως, ότι οι εργαζόμενοι στις ναυλομεσιτικές εταιρίες αντιλαμβάνονται ότι η διαχείριση γνώσης συμβάλλει στην καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων τους, στη λήψη πιο γρήγορων και αποτελεσματικότερων αποφάσεων, στην αύξηση των μαθησιακών και προσαρμοστικών τους ικανοτήτων, στην καλύτερη συνεργασία μέσα στην εταιρεία και, εν τέλει, στην αύξηση του μεριδίου αγοράς. Επιπλέον αναγνωρίζουν ότι η διαχείριση γνώσης είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία. Σύμφωνα και με την βιβλιογραφία ο απώτερος στόχος της διαχείρισης γνώσης είναι η μεταφορά των

εμπειριών και των γνώσεων όλων των ατόμων στα οργανωσιακά κεφάλαια και πόρους για τη συνολική βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Το ατομικό επίπεδο αποτελεσματικότητας της διαχείρισης γνώσης που διευκολύνεται με την υποστήριξη των διαδικασιών διαχείρισης γνώσης καθιστά ικανά τα άτομα να επεκτείνουν τη γνώση τους και την ικανότητα μάθησης και αυτό διευκολύνει την αποτελεσματική διαχείριση γνώσης σε επίπεδο οργάνωσης. Ο Sabherwall και ο Becerra-Fernandez επισημαίνουν ότι το ατομικό επίπεδο αποτελεσματικότητας της διαχείρισης γνώσης συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της διαχείρισης γνώσης σε επίπεδο οργάνωσης (Hsiu-Fen Lin, 2007), γεγονός που φαίνεται να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους στα ναυλομεσιτικά γραφεία. Επιπλέον όπως αναφέρει και η Emin Civi (2000) όλο και περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι η γνώση είναι ο πιο κρίσιμος παράγοντας για τη διατήρηση υψηλής απόδοσης της εταιρίας. Οι εταιρίες ανταγωνίζονται όλο και περισσότερο πάνω σε διαφοροποιημένα αποθέματα γνώσης και η διαχείριση της βάσης γνώσης της εταιρίας έχει αναδυθεί ως μείζον θέμα για τις εταιρίες που θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές, το οποίο φαίνεται να έχουν αντιληφθεί στα ναυλομεσιτικά γραφεία.

Στο δεύτερο βήμα της έρευνας ελέγχθηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ των νέων μεταβλητών που δημιουργήθηκαν από την ομαδοποίηση των αρχικών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης η μεταβλητή που αναφέρεται στα προβλήματα που προκύπτουν από τον όγκο των πληροφοριών έχει θετική συσχέτιση με τα προβλήματα που προκύπτουν από την χρήση του λογισμικού. Αυτό ενδεχομένως Ίσως: «να οφείλεται στο γεγονός ότι όσο περισσότερα προβλήματα αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι με τη χρήση του λογισμικού, τόσο πιο δύσκολο τους είναι να διαχειριστούν τον όγκο των πληροφοριών. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία ο ρόλος της πληροφορικής και της τεχνολογίας είναι κρίσιμος για την αποτελεσματική υποστήριξη της διαχείρισης γνώσης. Η τεχνολογία από μόνη της δεν αποτελεί τη λύση αλλά χωρίς αυτήν η διαχείριση γνώσης είναι καταδικασμένη να μείνει μία θεωρία χωρίς πρακτικές διεξόδους. Το λογισμικό που χρησιμοποιεί μια εταιρεία θα πρέπει να δίνει στο χρήστη τη δυνατότητα άμεσης και εύκολης πρόσβασης στην γνώση, τη στιγμή που αυτός το χρειάζεται –λαμβάνοντας υπόψη βέβαια πάντα τον όγκο και την ποσότητα των πληροφοριών που πρέπει να ανακτηθούν. Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης γνώσης σε μια εταιρεία εξαρτάται από την ύπαρξη του κατάλληλου λογισμικού αλλά και από το πόσοι εργαζόμενοι είναι σε θέση να το χειρίζονται σωστά. Τα παραδείγματα καλύτερης πρακτικής δείχνουν ότι η κεντρική ομάδα διαχείρισης γνώσης θα πρέπει να ξοδεύει τον περισσότερο χρόνο της, διδάσκοντας, καθοδηγώντας και προετοιμάζοντας τους χρήστες για το πώς να χρησιμοποιούν το σύστημα για την αλληλεπίδραση, την επικοινωνία και τη διανομή της γνώσης ο ένας στον άλλο (Farida Hasanali, 2004).

Η μεταβλητή που αναφέρεται στην οργάνωση της γνώσης έχει αρνητική συσχέτιση με την μεταβλητή που αναφέρεται στα εμπόδια που υπάρχουν κατά την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης. Επομένως μπορούμε να συμπεράνουμε ότι όταν υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης, σωστής εκπαίδευσης και διάθεσης για την διάχυση της γνώσης αυτό έχει αντίκτυπο και στην ανανέωση της αποθηκευμένης γνώσης, στην διανομή της γνώσης μέσα στον οργανισμό, στην αντικατάσταση της ξεπερασμένης γνώσης, στην ταχύτητα με την οποία μπορούν να βρεθούν οι απαιτούμενες πληροφορίες και τέλος στις διαδικασίες διαχείρισης γνώσης. Η αρνητική αυτή σχέση είναι λογική αφού όσα περισσότερα εμπόδια προκύπτουν στην εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης τόσο πιο δύσκολη θα γίνεται η οργάνωση της.

Η μεταβλητή που αναφέρεται στην οργάνωση της γνώσης έχει θετική συσχέτιση με την μεταβλητή που αναφέρεται στην κουλτούρα γνώσης που έχει κάθε εταιρεία. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι όταν υπάρχει μια κουλτούρα στην εταιρεία που ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να προτείνουν νέες ιδέες και να έχουν καλή επικοινωνία με τους συναδέλφους τους και η οποία τους ανταμείβει για αυτό, τότε υπάρχει θετικός αντίκτυπος στη διανομή της γνώσης στον οργανισμό, στην ανανέωση και στην αντικατάσταση της ξεπερασμένης γνώσης καθώς επίσης και στην ταχύτερη εύρεση των απαιτούμενων πληροφοριών. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η διαχείριση γνώσης αποτελεί μια συνειδητή στρατηγική μεταφοράς της σωστής γνώσης, στους σωστούς ανθρώπους τη σωστή στιγμή, αλλά και βοήθειας προς τους ανθρώπους ώστε να μοιραστούν και να χρησιμοποιήσουν στην πράξη τις πληροφορίες με τέτοιους τρόπους που θα βελτιώσουν την οργανωτική απόδοση (Van Ewyk, 2000). Η διαχείριση γνώσης μπορεί να θεωρηθεί ως σκόπιμος σχεδιασμός των εργαλείων, των δομών, των διαδικασιών με τη πρόθεση να αυξήσει, να ανανεώσει, να μοιράσει ή να βελτιώσει τη χρήση της γνώσης που αντιπροσωπεύεται σε οποιοδήποτε από τα τρία στοιχεία του διανοητικού κεφαλαίου (δομικό, ανθρώπινο, κοινωνικό). Η διαχείριση γνώσης έχει να κάνει με την ενθάρρυνση των ανθρώπων να επικοινωνήσουν τη γνώση τους με τη δημιουργία περιβαλλόντων και συστημάτων για την σύλληψη, οργάνωση και διανομή της γνώσης μέσα σε όλο τον οργανισμό (Leila A. Halawi, Jay E. Aronson & Richard V. McCarthy, 2006). Τέλος, σύμφωνα με τους Shiuann-Shuoh Chen, Yu-Wei Chuang and Pei-Yi Chen, (2012), τα συστήματα διαχείρισης γνώσης παίζουν ένα καθοριστικό ρόλο στον καθορισμό των συμπεριφορών που αφορούν την διανομή γνώσης, που ενσωματώνουν την γνώση του οργανισμού και υποστηρίζουν τις οργανωτικές διαδικασίες γνώσης. Αποτελούν ένα εργαλείο που βοηθάει τα μέλη μιας οργάνωσης να διαχειρίζονται την γνώση με αποτελεσματικό τρόπο, όμως τον πιο σημαντικό ρόλο τον έχουν οι άνθρωποι. Γι' αυτό το λόγο οι εταιρείες θα πρέπει να καλλιεργούν ένα κλίμα που θα ευνοεί την διανομή της γνώσης και θα ενθαρρύνει την αφοσίωση των ατόμων σε αυτήν. Τα συστήματα διαχείρισης γνώσης υποστηρίζουν τις διαδικασίες διαχείρισης γνώσης, ιδιαίτερα, όσον αφορά την ρητή γνώση. Όμως θα πρέπει να διανεμηθεί και η άρρητη γνώση και αυτό θα γίνει μέσω της δημιουργίας μιας κουλτούρας διανομής και της ενθάρρυνσης της αλληλεπίδρασης των ατόμων, της επικοινωνίας και μέσω της συλλογικής προσπάθειας για την επίλυση προβλημάτων. Επομένως οι εταιρείες θα πρέπει να επενδύσουν παραπάνω στη καλλιέργεια των ικανοτήτων των υπαλλήλων και στην δημιουργία μιας κουλτούρας διανομής των γνώσεων, από ότι στην τεχνολογία πληροφοριών

Η μεταβλητή που αναφέρεται στα προβλήματα που προκύπτουν από τη χρήση του λογισμικού έχει αρνητική συσχέτιση με την μεταβλητή που αναφέρεται στη χρήση καινοτόμου λογισμικού. Επομένως φαίνεται ότι οι εταιρείες που χρησιμοποιούν λογισμικό που είναι πολύπλοκο, αντιμετωπίζει τεχνικά προβλήματα και στις οποίες το προσωπικό δεν είναι σωστά εκπαιδευμένο για τη χρήση του, ταυτόχρονα δεν δείχνουν ενδιαφέρον για την χρήση καινοτόμου λογισμικού. Αυτό οφείλεται στην εκτίμησή τους ότι θα χαθεί πολύτιμος χρόνος για την εκπαίδευση του προσωπικού και ότι δεν υπάρχουν πόροι για τέτοιου είδους δαπάνες. Φαίνεται λοιπόν ότι οι εταιρείες αυτές δεν κατανοούν ότι η χρήση καινοτόμου λογισμικού θα τους προσφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και θα τους βοηθήσει στην λήψη κρίσιμων αποφάσεων. Όπως πιθανολογεί ο ερευνητής οι εταιρείες που δεν κατανοούν τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη χρήση καινοτόμου λογισμικού και βρίσκουν δικαιολογίες για να μην επενδύσουν στην τεχνολογία είναι αυτές που αντιμετωπίζουν

μεγαλύτερα προβλήματα από τη χρήση του λογισμικού τους καθώς αναγκάζονται να χρησιμοποιούν απαραιτήματα συστήματα που είναι πιο πολύπλοκα, αντιμετωπίζουν περισσότερα τεχνικά προβλήματα και ενδεχομένως δεν ανταποκρίνονται πλήρως στις τρέχουσες πολύπλοκες ανάγκες της αγοράς.

Η μεταβλητή που αναφέρεται στη χρήση καινοτόμου λογισμικού έχει θετική συσχέτιση με την μεταβλητή που αναφέρεται στην κουλτούρα γνώσης που έχει κάθε εταιρεία. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι όταν υπάρχει μια κουλτούρα στην εταιρεία που ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι να προτείνουν νέες ιδέες, να έχουν καλή επικοινωνία με τους συναδέλφους τους και ανταμείβονται τότε ταυτόχρονα στην εταιρεία αντιλαμβάνονται καλύτερα ότι πρέπει να επενδύσουν πόρους για την αγορά καινοτόμου λογισμικού και την σωστή εκπαίδευση του προσωπικού, και μπορούν πιο εύκολα να κατανοήσουν ότι η χρήση του θα τους προσφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ότι θα τους βοηθήσει στην πιο αποτελεσματική λήψη κρίσιμων αποφάσεων. Σύμφωνα και με την βιβλιογραφία η γνώση αρχίζει από το άτομο και οι εταιρίες θα πρέπει να ενσωματώσουν αυτή τη γνώση χρησιμοποιώντας ένα συνδυασμό μηχανισμών και τεχνολογίας και βελτιώνοντας έπειτα την απόδοση του οργανισμού. Επιπλέον η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης θεωρείται απαραίτητη για την επιτυχία των σύγχρονων οργανισμών. Η αποδοτικότητα της διαχείρισης γνώσης μετρείται σε όρους κατανόησης των επιτυχημένων αποτελεσμάτων των διαδικασιών διαχείρισης γνώσης συμπεριλαμβανομένης της παραγωγής, της διανομής, της εφαρμογής γνώσης, της αύξησης της ικανοποίησης από τη γνώση και της ενδυνάμωσης της απόδοσης του οργανισμού. Ο απώτερος στόχος της διαχείρισης γνώσης είναι η μεταφορά των εμπειριών και των γνώσεων όλων των ατόμων στα οργανωσιακά κεφάλαια και πόρους για τη συνολική βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Το ατομικό επίπεδο αποτελεσματικότητας της διαχείρισης γνώσης που διευκολύνεται με την υποστήριξη των διαδικασιών διαχείρισης γνώσης καθιστά ικανά τα άτομα να επεκτείνουν τη γνώση τους και την ικανότητα μάθησης τους και αυτό διευκολύνει την αποτελεσματική διαχείριση γνώσης σε επίπεδο οργάνωσης (Hsiu-Fen Lin, 2007). Οι ανταγωνιστικές εταιρίες πετυχαίνουν με την ανάπτυξη, βελτίωση, προστασία και ανανέωση της γνώσης. Ο Hammel αναφέρει ότι ο ρυθμός απόδοσης μιας εταιρίας και ο βαθμός συγκέντρωσης της γνώσης θα καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα της εταιρίας. Ο ανταγωνισμός στην αγορά αυξάνεται διαρκώς το ίδιο και ο ρυθμός των καινοτομιών, επομένως και η γνώση θα πρέπει να εξελίσσεται και να συγκεντρώνεται σε μεγαλύτερο βαθμό (Emin Civi, 2000). Η διαχείριση γνώσης είναι μια χρονοβόρα και περιεκτική διαδικασία που δημιουργεί τελικά μια μοναδική ικανότητα υποστήριξης της ανθρώπινης δημιουργικότητας και του κύκλου καινοτομίας της εταιρίας που ενσωματώνεται στις διαδικασίες και τεχνολογίες της εταιρίας. Συνεπώς οι διαδικασίες γνώσης, τα συστήματα και η τεχνολογία καθιερώνουν την ικανότητα για να παραχθεί, να αναμιχθεί, να μεταφερθεί και να εισαχθεί η νέα γνώση. Αυτή η βασική ικανότητα καθιστά ικανή την ανθρώπινη δημιουργικότητα και τη διαχείριση των διανοητικών κεφαλαίων να οδηγούν σε διαφοροποιημένες διαδικασίες και προϊόντα. Η εκμάθηση που πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης προσθέτει το στοιχείο της μοναδικότητας και ανταγωνιστικότητας που είναι χαρακτηριστικό σε κάθε βασική ικανότητα. Η εκμάθηση που γίνεται με τη πάροδο του χρόνου εγγυάται ότι η επιχείρηση ακολουθεί τις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον της (Abdelkader Daghfous, 2003).

Η μεταβλητή που αναφέρεται στη χρήση καινοτόμου λογισμικού έχει θετική συσχέτιση με την μεταβλητή που αναφέρεται στη διάχυση της γνώσης. Όταν στην εταιρεία αντιλαμβάνονται ότι πρέπει να επενδύσουν πόρους για την αγορά καινοτόμου λογισμικού και τη σωστή εκπαίδευση του προσωπικού, καθώς επίσης και όταν κατανοούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα τους προσφέρει και την βοήθεια που θα τους δώσει στην πιο αποτελεσματική λήψη κρίσιμων αποφάσεων αυτό έχει θετικό αντίκτυπο και στην διάχυση της γνώσης στην εταιρεία. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία ο κλάδος της ναυτιλίας ήταν από τις πρώτες βιομηχανίες που υιοθέτησαν την τεχνολογία EDI. Η δημιουργία του συστήματος από μόνη της είναι μια διαδικασία δημιουργίας και διάδοσης γνώσεων. Η εξελισσόμενη ανταλλαγή πληροφοριών παρέχει σε όλους τους συμμετέχοντες στο σύστημα ευκαιρίες να μάθουν ο ένας από τον άλλον (Jiangang Fei, 2009).

Η μεταβλητή που αναφέρεται στη χρήση καινοτόμου λογισμικού έχει θετική συσχέτιση με την μεταβλητή που αναφέρεται στη σημασία της διαχείρισης γνώσης. Επομένως βγαίνει το συμπέρασμα όταν η εταιρεία αντιλαμβάνεται τη σημασία της επένδυσης πόρων για την αγορά καινοτόμου λογισμικού και της σωστής εκπαίδευσης του προσωπικού –καθώς κάτι τέτοιο θα της προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προωθώντας την πιο αποτελεσματική λήψη κρίσιμων αποφάσεων-, τότε είναι σε θέση να κατανοήσει καλύτερα και τη σημασία της διαχείρισης γνώσης για την επίτευξη των στόχων της και τη συμβολή της στο έργο των εργαζομένων. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η γνώση αρχίζει από το άτομο και οι εταιρίες θα πρέπει να ενσωματώσουν αυτή τη γνώση χρησιμοποιώντας ένα συνδυασμό μηχανισμών και τεχνολογίας και βελτιώνοντας στη συνέχεια την απόδοση του οργανισμού. Ο απώτερος στόχος της διαχείρισης γνώσης είναι η μεταφορά των εμπειριών και των γνώσεων όλων των ατόμων στα οργανωσιακά κεφάλαια και πόρους για τη συνολική βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Το ατομικό επίπεδο αποτελεσματικότητας της διαχείρισης γνώσης που διευκολύνεται με την υποστήριξη των διαδικασιών διαχείρισης γνώσης καθιστά ικανά τα άτομα να επεκτείνουν τη γνώση τους και την ικανότητα μάθησης και αυτό διευκολύνει την αποτελεσματική διαχείριση γνώσης σε επίπεδο οργάνωσης (Hsiu-Fen Lin, 2007). Μπορούμε να δούμε τη διαχείριση γνώσης ως τη συστηματική διαχείριση των διανοητικών ικανοτήτων του οργανισμού καθώς και των οργανωτικών και τεχνολογικών υποδομών του. Ως εκ τούτου η διαχείριση γνώσης είναι μια χρονοβόρα και περιεκτική διαδικασία που δημιουργεί τελικά μια μοναδική ικανότητα υποστήριξης της ανθρώπινης δημιουργικότητας και του κύκλου καινοτομίας της εταιρίας που ενσωματώνεται στις διαδικασίες και τεχνολογίες της εταιρίας. Συνεπώς οι διαδικασίες γνώσης, τα συστήματα και η τεχνολογία καθιερώνουν την ικανότητα για να παραχθεί, να αναμιχθεί, να μεταφερθεί και να εισαχθεί η νέα γνώση (Abdelkader Daghfous, 2003). Τέλος σύμφωνα και με την μελέτη των Voon-Hsien Lee, Lai-Ying Leong, Teck-Soon Hew and Keng-Boon Ooi (2013), στον κλάδο της βιομηχανίας της Μαλαισίας φάνηκε ότι η διαχείριση γνώσης έχει σημαντική και θετική σχέση με την τεχνολογική καινοτομία.

Η μεταβλητή που αναφέρεται στην κουλτούρα γνώσης που έχει κάθε εταιρεία έχει θετική συσχέτιση με την μεταβλητή που αναφέρεται στη διάχυση της γνώσης. Επομένως, όταν η κουλτούρα της εταιρείας ενθαρρύνει την επικοινωνία και τη μετάδοση της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων, ανταμείβοντάς τους για αυτή τη συμπεριφορά, τότε λειτουργεί ενισχυτικά ως προς τη διάχυση της γνώσης μέσα στην εταιρεία. Επιπλέον συνεισφέρει στην δημιουργία κλίματος που βοηθάει στην λήψη πιο γρήγορων και αποτελεσματικότερων αποφάσεων, που βοηθάει τους υπαλλήλους να εκτελούν καλύτερα τα καθήκοντα τους, και να αυξάνουν τις μαθησιακές και

προσαρμοστικές ικανότητες τους. Σύμφωνα και με την βιβλιογραφία, όπως αναφέρεται από τους Shiuann-Shuoh Chen, Yu-Wei Chuang and Pei-Yi Chen, (2012), τα συστήματα διαχείρισης γνώσης παίζουν ένα καθοριστικό ρόλο στον καθορισμό των συμπεριφορών που αφορούν την διανομή γνώσης, που ενσωματώνουν την γνώση του οργανισμού και υποστηρίζουν τις οργανωτικές διαδικασίες γνώσης. Αποτελούν ένα εργαλείο που βοηθάει τα μέλη μιας οργάνωσης να διαχειρίζονται την γνώση με αποτελεσματικό τρόπο, όμως τον πιο σημαντικό ρόλο τον έχουν οι άνθρωποι. Γι' αυτό το λόγο οι εταιρείες θα πρέπει να καλλιεργούν ένα κλίμα που θα ευνοεί την διανομή της γνώσης και θα ενθαρρύνει την αφοσίωση των ατόμων σε αυτήν. Τα συστήματα διαχείρισης γνώσης υποστηρίζουν τις διαδικασίες διαχείρισης γνώσης, ιδιαίτερα, όσον αφορά την ρητή γνώση. Όμως θα πρέπει να διανεμηθεί και η άρρητη γνώση και αυτό θα γίνει μέσω της δημιουργίας μιας κουλτούρας διανομής και της ενθάρρυνσης της αλληλεπίδρασης των ατόμων, της επικοινωνίας και μέσω της συλλογικής προσπάθειας για την επίλυση προβλημάτων. Επομένως οι εταιρείες θα πρέπει να επενδύσουν παραπάνω στη καλλιέργεια των ικανοτήτων των υπαλλήλων και στην δημιουργία μιας κουλτούρας διανομής των γνώσεων, από ότι στην τεχνολογία πληροφοριών.

Ενώ τέλος η έρευνα των Richard McDermott και Carla O'Dell, (2001) καταλήγει σε πέντε συμπεράσματα σχετικά με την ευθυγράμμιση της διανομής της γνώσης με την οργάνωση της κουλτούρας του οργανισμού:

- Προκειμένου να δημιουργηθεί μια κουλτούρα διανομής της γνώσης θα πρέπει να γίνει μια εμφανής σύνδεση μεταξύ της διανομής γνώσης και των πρακτικών στόχων, προβλημάτων και αποτελεσμάτων του οργανισμού.
- Θα πρέπει να γίνουν ορατά τα αποτελέσματα της διανομής γνώσης μέσα στον οργανισμό.
- Θα πρέπει να γίνει σύνδεση μεταξύ της διανομής γνώσης και των ευρέως διαδεδομένων αξιών μέσα στον οργανισμό. Οι άνθρωποι δεν μοιράζονται τις ιδέες τους έτσι απλά, επειδή αυτό είναι το σωστό.
- Τα ανθρώπινα δίκτυα είναι ένα από τα μέσα κλειδιά για την διανομή της γνώσης. Για να χτιστεί μια κουλτούρα διανομής της γνώσης θα πρέπει να ενδυναμωθούν τα δίκτυα που ήδη υπάρχουν, να ενισχυθούν με εργαλεία, με πόρους και αναγνώριση.
- Θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί υποστήριξη από τα άτομα που ήδη μοιράζονται τις ιδέες και τα οράματα τους. Θα πρέπει να ζητηθεί από ανθρώπους με επιρροή μέσα στον οργανισμό και από τους μάνατζερς να ενθαρρύνουν και ακόμα να πιέσουν τα άτομα για να μοιράζονται την γνώση τους.

Η μεταβλητή που αναφέρεται στην κουλτούρα γνώσης που έχει κάθε εταιρεία έχει θετική συσχέτιση με την μεταβλητή που αναφέρεται στη σημασία της διαχείρισης γνώσης. Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι όταν υπάρχει μια κουλτούρα στην εταιρεία όπως έχει περιγραφεί και παραπάνω, ταυτόχρονα στην εταιρεία επικρατεί κλίμα που βοηθάει στην λήψη πιο γρήγορων και αποτελεσματικότερων αποφάσεων, που βοηθάει τους υπαλλήλους να εκτελούν καλύτερα τα καθήκοντα τους, που βοηθάει ώστε να αυξάνονται οι μαθησιακές και προσαρμοστικές ικανότητες των υπαλλήλων. Επιπλέον έχει θετικό αντίκτυπο και στο πως αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι πόσο σημαντική είναι η διαχείριση γνώσης για την

επιτυχία της εταιρείας και στο πώς αντιλαμβάνονται τα θετικά αποτελέσματα που έχει για την εταιρεία. Σύμφωνα και με την βιβλιογραφία η διαχείριση γνώσης αποτελεί μια συνειδητή στρατηγική της μεταφοράς της σωστής γνώσης, στους σωστούς ανθρώπους τη σωστή στιγμή, αλλά και της βοήθειας προς τους ανθρώπους ώστε να μοιραστούν και να χρησιμοποιήσουν στη πράξη τις πληροφορίες με τέτοιους τρόπους που θα βελτιώσουν την οργανωτική απόδοση. Η διαχείριση γνώσης μπορεί να θεωρηθεί ως σκόπιμος σχεδιασμός των εργαλείων, των δομών, των διαδικασιών με τη πρόθεση να αυξήσει, να ανανεώσει, να μοιραστεί ή να βελτιώσει τη χρήση της γνώσης που αντιπροσωπεύεται σε οποιοδήποτε από τα τρία στοιχεία του διανοητικού κεφαλαίου (δομικό, ανθρώπινο, κοινωνικό). Η διαχείριση γνώσης έχει να κάνει με την ενθάρρυνση των ανθρώπων να επικοινωνήσουν τη γνώση τους με τη δημιουργία περιβαλλόντων και συστημάτων για την σύλλληψη, οργάνωση και διανομή της γνώσης μέσα σε όλο τον οργανισμό. Στόχος της διαχείρισης γνώσης είναι να κάνει τον οργανισμό να δρα με όσο πιο ευφυή τρόπο γίνεται ώστε να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα και τη καθολική του επιτυχία (Leila A. Halawi, Jay E. Aronson & Richard V. McCarthy, 2006). Επιπλέον, σύμφωνα με τους A.W.M.M. Atarattu and J.A.S.K. Jayakody (2014), η κουλτούρα του οργανισμού και οι άνθρωποι είναι καθοριστικοί παράγοντες για την επιτυχία της εταιρείας. Επίσης τονίζουν ότι οι επιδράσεις για το ποιες διοικητικές πρακτικές θα χρησιμοποιηθούν για να διευκολύνουν την διαχείριση γνώσης εξαρτώνται από το ποιοι είναι οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα φαίνεται να υπάρχουν διαφορές στις αξίες των υπαλλήλων, ανάλογα με το γένος τους, αλλά και τον κλάδο στον οποίο εργάζονται. Ενώ τέλος, σύμφωνα με τις Tatiana Andreeva and Aino Kianto, (2012), (p.630-631), οι πρακτικές της διαχείρισης της γνώσης που σχετίζονται με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και αυτές που σχετίζονται με την τεχνολογία πληροφοριών έχουν ισχυρή συσχέτιση μεταξύ τους και έχουν στατιστικά σημαντική επιρροή τόσο στην οικονομική απόδοση της εταιρείας, όσο και στην ανταγωνιστικότητα. Επιπλέον σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης η διαχείριση γνώσης έχει μεγάλη σημασία για την εταιρεία, καθώς λειτουργεί ως καταλύτης για υψηλή απόδοση. Επιπρόσθετα φάνηκε από την συγκεκριμένη μελέτη ότι οι πρακτικές της διαχείρισης γνώσης που σχετίζονται με την τεχνολογία πληροφοριών, βελτιώνουν την οικονομική απόδοση της επιχείρησης, μόνο όταν συνδυάζονται με πρακτικές που σχετίζονται με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα και με τους Mohrman, S., Finegold, D. and Klein, J. (2002), όπως αναφέρονται στην συγκεκριμένη μελέτη, (p.631), «είναι οι συμπεριφορές και όχι η τεχνολογία πληροφοριών που παράγουν νέα γνώση, την εφαρμόζουν στις νέες ρυθμίσεις, την ενσωματώνουν σε νέες διαδικασίες και υποστηρίζουν την ικανότητα του οργανισμού να αντλεί αξία από την γνώση.

Η μεταβλητή που αναφέρεται στην διάχυση της γνώσης έχει θετική συσχέτιση με την μεταβλητή που αναφέρεται στη σημασία της διαχείρισης γνώσης. Όταν επομένως στην εταιρεία δίνεται έμφαση στη διαχείριση της γνώσης και στην σημασία της, αυτό έχει θετικό αντίκτυπο και στο πώς διαχέεται η γνώση μέσα στην εταιρεία. Όπως αναφέρεται και στη βιβλιογραφία τα πλεονεκτήματα της διαχείρισης γνώσης μπορούν να εμφανιστούν σε δύο επίπεδα: Σε ατομικό και σε οργανωτικό επίπεδο. Σε ατομικό επίπεδο η διαχείριση γνώσης παρέχει στους εργαζόμενους ευκαιρίες να ενισχύσουν τις δεξιότητες και την εμπειρία τους δουλεύοντας, διανέμοντας τη γνώση άλλων ανθρώπων και μαθαίνοντας ο ένας από τον άλλο, βελτιώνοντας με αυτό τον τρόπο την προσωπική τους απόδοση, κάτι το οποίο τους δίνει εφόδια για τη σταδιοδρομία τους. Σε οργανωτικό επίπεδο η διαχείριση γνώσης

προσφέρει δύο σημαντικά πλεονεκτήματα για τον οργανισμό (Hafizi Muhamad Ali & Nor Hayati Ahmad, 2006):

1. Βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού μέσω αυξημένης παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας, ποιότητας και καινοτομίας. Οι οργανώσεις που διαχειρίζονται τη γνώση έχουν ως αποτέλεσμα υψηλότερα ποσοστά παραγωγικότητας. Με το να έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση στη γνώση των εργαζόμενων τους, οι οργανώσεις λαμβάνουν πιο ορθές αποφάσεις, μειώνουν τις επαναλήψεις στην εργασία, αυξάνουν τη καινοτομία, έχουν μεγαλύτερη ακεραιότητα στα δεδομένα τους και αυξάνουν τη συνεργασία.
2. Αυξάνει την οικονομική αξία του οργανισμού με το να φέρεται στη γνώση των ανθρώπων σαν να είναι ένα κεφάλαιο όμοιο με τα παραδοσιακά, όπως για παράδειγμα οι κτιριακές εγκαταστάσεις

Η διαχείριση γνώσης οδηγεί τον οργανισμό στην απόκτηση αυτών των πλεονεκτημάτων μέσω (Arun Hariharan, 2002):

- Μετατροπής της ατομικής γνώσης σε εταιρικά κεφάλαια γνώσης στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό.
- Διευκολύνοντας όλα τα παραπάνω μέσω της τεχνολογίας που υποστηρίζει την διανομή της γνώσης και την συνεργασία, παρέχοντας το κατάλληλο περιεχόμενο στους κατάλληλους ανθρώπους που θα το χρησιμοποιήσουν, με επίσημες και ανεπίσημες διοργανώσεις διανομής της γνώσης, όπως είναι τα σεμινάρια ή οι ομάδες συζητήσεων και ενθαρρύνοντας το σχηματισμό κοινοτήτων ενδιαφέροντος γύρω από τις δυνατότητες της γνώσης που είναι ιδιαίτερες σημαντικές για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης

7.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Οι περιορισμοί της συγκεκριμένης έρευνας είχαν να κάνουν κυρίως με το μικρό δείγμα που είχε στη διάθεση του ο ερευνητής. Παρόλο που έγινε προσπάθεια από τον ερευνητή να προσεγγιστεί το σύνολο των εταιριών, μόλις 25 εξ' αυτών ανταποκρίθηκαν και απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Αυτό οφείλεται κυρίως στην επιφυλακτικότητα των εταιριών να αναφέρουν στοιχεία που αφορούν τον εσωτερικό τρόπο λειτουργίας τους καθώς και στην έλλειψη χρόνου των εργαζομένων λόγω των πιεστικών ωραρίων εργασίας. Ο ερευνητής προτείνει ότι σε μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να γίνει μεγαλύτερη προσπάθεια να κερδηθεί η εμπιστοσύνη των ναυλομεσιτικών εταιριών, ώστε να είναι μεγαλύτερο το δείγμα που θα αναλυθεί. Επιπλέον για μελλοντικές έρευνες προτείνεται να γίνει μια ανάλυση των λογισμικών που έχουν οι συγκεκριμένες εταιρείες ώστε να βγουν πιο τεκμηριωμένα συμπεράσματα γύρω από τον τρόπο που χρησιμοποιούν τη τεχνολογία, η οποία όπως φάνηκε και από τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης έρευνας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στο ναυλομεσιτικό κλάδο. Τέλος προτείνεται από τον ερευνητή για μελλοντικές έρευνες να γίνει διαχωρισμός ανάμεσα στις εταιρείες τσσο ανάλογα με το μέγεθος τους όσο και ανάλογα με το αντικείμενο τους και αυτό γιατί υπάρχουν διαφοροποιήσεις στον τρόπο λειτουργίας των εταιριών που ασχολούνται με αγοραπωλησίες πλοίων, των εταιριών που ασχολούνται με δεξαμενόπλοια και των εταιριών που ασχολούνται με χύδην φορτία ή containers. Στην συγκεκριμένη έρευνα αυτό δεν ήταν εφικτό λόγω του μικρού μεγέθους του δείγματος.

ΠΗΓΕΣ- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΑ

Βλάχος Γ.Π. & Μ. Νικολαΐδης, Βασικές Αρχές της Ναυτιλιακής Επιστήμης. Εκδόσεις Τζέι & Τζέι Ελλάς, 1999,(σελ.67).

Βλάχος, Γ.Π. Διεθνής Ναυτιλιακή Πολιτική. Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε, 2000,(σελ.563).

Γεωργαντόπουλος Ελ. & Γ.Π. Βλάχος. Ναυτιλιακή οικονομική. Εκδόσεις Τζέι & Τζέι Ελλάς, 1997, (σελ.519).

Γκιζιάκης, Κ. Α.Ι Παπαδόπουλος & Ε.Η Πλωμαρίτου. Εισαγωγή στις Ναυλώσεις. Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε, 2002,(σελ.171-206, 328-338).

Mounib Mekhilef, Dominic Kelleher, Annie Olesen. KM Terminology, Booklet five of the European guide to good practice in Knowledge Management, 2004,(pp.7).

Thomas J. Pagonis. Chartering Practice Handbook. Εκδόσεις Διμέλη, 2002 ,(σελ.7,23-26).

ΑΡΘΡΑ

Γρηγόρης Μέντζας. Διαχείριση Γνώσης: Η Επιχειρηματική Πρόκληση του 21ου Αιώνα, Plant.162. Ιούλιος 2000.

Ahenkorah-Marfo Michael, Kwame Nkrumah University of Science & Technology, Kumasi, Ghana. Clarifying Concepts Of Knowledge And Information - Literature Review. Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 13, No. 2, pp.1-15, June 2012.

Andreeva Tatiana & Kianto Aino. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. Journal of Knowledge Management, Vol. 16. Iss 4. pp. 617 – 636. 2012.

Atapattu A.W.M.M. & Jayakody J.A.S.K.. The interaction effect of organizational practices and employee values on knowledge management (KM) success. Journal of Knowledge Management, Vol. 18. Iss. 2. pp. 307 – 328. 2014.

Cavusgil, Roger J. Calantone & Yushan Zhao. Tacit Knowledge transfer and firm innovation capability. Journal of business and industrial marketing, Vol. 18, No 1, 6-21, 2003.

Chen Mu-Yen & Chen An-Pin. Knowledge management performance evaluation: a decade review from 1995 to 2004. Journal of Information Science, Vol.32, No.17, 17- 38, 2006.

Chen Shiuann-Shuoh, Chuang Yu-Wei and Chen Pei-Yi. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate. Knowledge-Based Systems. 31. pp.106-118. 2012.

Cheng MingYu. Socialising Knowledge Management: The Influence Of The Opinion Leader. Journal of Knowledge Management Practice, December 2002.

Civi Emin. Knowledge Management as a competitive asset: a review. Marketing intelligence and planning, Vol.18, Is.4, 166-174, 2000.

Daghfous Abdelkader. How To Make Knowledge Management. A Firm's Core Capability. Journal of Knowledge Management Practice, October 2003.

Davenport Thomas H. Some Principles of Knowledge Management. Strategy & Business. Is. 2, pp.1-7. 1996.

Firestone Joseph M. Basic Concepts of Knowledge Management. White Paper No. 9, June 24, 1998.

Firestone Joseph M. Key Issues In Knowledge Management, Knowledge and innovation. Journal of the KMCI, Vol. 1, No. 3, 8- 38, 2001.

Hafizi Muhamad Ali, Nor Hayati Ahmad. Knowledge management in Malaysian banks: A new paradigm. Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 7, No. 3, 2006.

Halawi Leila A., Jay E. Aronson & Richard V. McCarthy. Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 3, Is. 2, 75- 86, 2005.

Halawi Leila A., Richard V. McCarthy & Jay E. Aronson. Knowledge management and the competitive strategy of the firm. The Learning Organization, Vol 13, No 4, 384-397, 2006.

Hariharan Arun. Knowledge Management: A Strategic Tool. Journal of Knowledge Management Practice, December 2002.

Huang Ming-Chang, Chiu Ya-Ping & Lu Ting-Chun. Knowledge governance mechanisms and repatriate's knowledge sharing: the mediating roles of motivation and opportunity. Journal of Knowledge Management, Vol. 17. Iss 5. pp. 677 – 694. 2013.

Kim Sung-kwan, Sengbae Lim & Robert B. Mitchell. Building A Knowledge Model: A Decision-Making Approach. Journal of Knowledge Management Practice, August 2004.

Kim Won, & Seung Soo Park. Knowledge Management: A Careful Look. Journal of Object Technology, Vol. 2, No. 1, January-February 2003.

Kim Young-Gul, Sung-Ho Yu & Jang-Hwan Lee. Knowledge strategy planning: methodology and case. Expert Systems with Applications, Vol.24, No.3, 295-307, 2003.

Lee Voon-Hsien , Leong Lai-Ying, Hew Teck-Soon & Ooi Keng-Boon. Knowledge management: a key determinant in advancing technological innovation? Journal of Knowledge Management, Vol. 17. Iss 6. pp. 848 – 872. 2013.

Le Monde. Η Ελλάδα, πρώτη Ναυτιλιακή δύναμη στον κόσμο. 13/5/2014.

Liebowitz Jay , Key Ingredients to the Success of an Organization's Knowledge Management Strategy. Knowledge and Process Management, Vol. 6, No. 1, 37-40, 1999.

Lin Hsiu-Fen. A multi-stage analysis of antecedents and consequences of knowledge management evolution. *Journal of Knowledge Management*. Vol.18. Is.1. pp. 52-74. Nov.2014.

Lin Hsiu-Fen. A stage model of knowledge management: an empirical investigation of process and effectiveness. *Journal of Information Science*, Vol.33, No.6, 643- 659, 2007.

Lubit Roy . *Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage*. *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 4, 164- 178, 2001.

Maruta Rikio . The creation and management of organizational knowledge. *Knowledge-Based Systems* 67, 2014, 26-34.

McDermott Richard & Carla O'Dell. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*. Vol.5 . No.1 . 2001 . 76-85. 2001

McFarlane Donovan A. , Taylor Frederick University, Moraga, California, USA. Personal Knowledge Management (PKM): Are We Really Ready? *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 12, No. 3, September 2011.

Moitra Deependra & Kumar Kuldeep . Managed Socialization: How Smart Companies Leverage Global Knowledge. *Knowledge and Process Management*, Vol. 14, No. 3, 148- 157, 2007.

Progoulaki Maria, Theotokas Ioannis . Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry. *Marine Policy*. 1-8. November 2009.

Ragab Mohamed A.F. and Arisha Amr. Knowledge management and measurement: a critical review. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 17 Iss 6 pp. 873 – 901. 2013.

Rechberg Isabel & Syed Jawad. Ethical issues in knowledge management: conflict of knowledge ownership. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 17. Iss 6. pp. 828 – 847. 2013.

Schütt Peter. The post-Nonaka Knowledge Management. *Journal of Universal Computer Science*, Vol. 9, No. 6, 451- 462, 2003.

Tsoukas Haridimos & Vladimirov Efi. What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*, Vol.38, No.7, 973-993, 2001.

Yuan-Feng Wen. An effectiveness measurement model for knowledge management. *Knowledge-Based Systems* 22 (2009) 363–367.

Wong Kuan Yew & Aspinwall Elaine. An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, Is. 3, 64-82, 2005.

Zack Michael, McKeen James and Singh Satyendra. Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13. Iss 6. pp. 392 – 409.2009.

Zhao Yingxin, Lu Yanqiu and Wang Xiangyang. Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamic process of knowledge management. Journal of Knowledge Management. Vol. 17. Iss 6. pp. 902 – 912. 2013.

WEBSITES

Allee, Verna 12 Principles of Knowledge Management, 2001. <http://www.comp.dit.ie/dgordon/Courses/ResearchMethods/Countdown/12Principles.pdf>

Business encyclopedia, Management. <http://www.answers.com/topic/management>

Bellinger Gene. Knowledge Management—Emerging Perspectives, 2004. <http://www.systems-thinking.org/kmgmt/kmgmt.htm>

Bellinger Gene, Durval Castro & Anthony Mills. Data, Information, Knowledge and Wisdom. <http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm> , 2004.

Hasanali Farida . Critical Success Factors of Knowledge Management. Knowledge management. Lessons learned. September 2002. http://providersedge.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM.pdf.

Knowledge Networking Solutions. <http://www.k-netgroup.com/default.aspx?articleID=7911&heading>

McNamara Carter. Basics definitions and misconceptions about management. <http://managementhelp.org/mgmt/defntion.htm>

Weinberger David. The Problem with the Data-Information-Knowledge-Wisdom Hierarchy. http://blogs.hbr.org/cs/2010/02/data_is_to_info_as_info_is_not.html

Best Questionnaire for Knowledge Management. <http://www.projects4mba.com>. 2011.

Girish Rohra. Questionnaire in knowledge management. http://www.slideshare.net/girish_rohra/questionnaire-in-knowledge-management. 2011.

ΔΙΑΤΡΙΒΕΣ

Jiangang Fei. Knowledge Management in the Shipping Industry: The Effects of Human Mobility on the Organisational Knowledge Base and Effective Knowledge Transfer Practices. Unpublished doctoral Dissertation. Australian Maritime College University of Tasmania. 2009, (pp.44-51).

Φραγκάκης Γεώργιος. Οι ναυλομεσιτικές εταιρείες ξηρού φορτίου σε Ελλάδα και Λονδίνο: Δομή – λειτουργία – Προστιθέμενη Αξία. Διπλωματική εργασία. Πειραιάς. Μάιος 2012, (σελ.51-60).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ (KNOWLEDGE MANAGEMENT)

Ονομάζομαι Κωνσταντόπουλος Αναστάσιος, είμαι μεταπτυχιακός φοιτητής στο τμήμα MBA Total Quality Management του Πανεπιστημίου Πειραιά και στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας έχω συντάξει το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο. Σκοπός του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου είναι να εξετάσει την συμβολή της διαχείρισης γνώσης στον ναυλομεσικό κλάδο. Όμως τι ακριβώς εννοούμε με τον όρο αυτό; Η διαχείριση γνώσης είναι η διαδικασία διάμεσου της οποίας οι οργανισμοί προσθέτουν αξία από τα διανοητικά και βασισμένα στη γνώση (knowledge-based) κεφάλαια τους.

Η διαχείριση γνώσης δεν είναι μια καινούργια μόδα στο τομέα της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων αλλά ένας ολιστικός τρόπος για να καταλάβουμε και να εκμεταλλευόμαστε τον ρόλο της γνώσης στην διαδικασία του management. Επίσης είναι ένας αυθεντικός οδηγός για οργανισμούς αλλά και άτομα που τους βοηθάει να αντιμετωπίσουν τα πολύ περίπλοκα σημερινά περιβάλλοντα εργασίας. Σύμφωνα με τους Laudon και Laudon (2002) η διαχείριση της γνώσης αναφέρεται στο σύνολο των διαδικασιών που αναπτύσσει ένας οργανισμός για να δημιουργήσει, να μαζέψει, να αποθηκεύσει, να συντηρήσει και να διαχύσει την εταιρική γνώση.

Ο ναυλομεσίτης πρέπει να έχει πολλή καλή γνώση για οτιδήποτε έχει σχέση με την παγκόσμια ναυτιλία. Θα πρέπει να αναβαθμίζει συνεχώς τις γνώσεις του για τις εξελίξεις γύρω από πολιτικά, οικονομικά, νομικά και οικονομικά θέματα σε παγκόσμιο επίπεδο. Έχοντας αυτές τις γνώσεις θα μπορεί να αξιοποιεί καλύτερα την συνεχή ροή των πληροφοριών προκειμένου να πετύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα της ναύλωσης πλοίων. Επομένως είναι ξεκάθαρος ο ρόλος της γνώσης στην δουλειά του ναυλομεσίτη και η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης μπορεί να αποτελέσει ένα πολύτιμο εργαλείο.

ΔΙΕΥΚΡΙΝΙΣΕΙΣ

Συμπληρώνεται σε κάθε [] τον αντίστοιχο αριθμό που νομίζετε σύμφωνα με την κλίμακα μέτρησης, π.χ [4] που σημαίνει συμφωνώ απόλυτα.

Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος οι ερωτήσεις αφορούν γενικά τους ναυλομεσίτες, στο δεύτερο μέρος οι ερωτήσεις αφορούν το software που χρησιμοποιείτε και στο τρίτο μέρος οι ερωτήσεις αφορούν την εταιρεία στην οποία εργάζεστε.

Οι απαντήσεις θα παραμείνουν απόρρητες και ανώνυμες.

Ο συνολικός χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν προβλέπεται να υπερβαίνει τα 15 λεπτά.

Στο τέλος του ερωτηματολογίου θα ήθελα να μου συμπληρώσετε τα στοιχεία σας, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας και θα παραμείνουν απόρρητα.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

ΕΝΝΟΙΑ	ΕΡΜΗΝΕΙΑ
[1] ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΕΙΤΕ ΣΕ ΑΠΟΛΥΤΟ ΒΑΘΜΟ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΤΑΣΗ
[2] ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΕΙΤΕ ΣΕ ΚΑΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΤΑΣΗ
[3] ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΕΙΤΕ ΣΕ ΚΑΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΤΑΣΗ
[4] ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΕΙΤΕ ΣΕ ΑΠΟΛΥΤΟ ΒΑΘΜΟ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΤΑΣΗ
[5] ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΘΕΜΑ Ή ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΜΙΛΗΣΕΤΕ ΓΙΑ ΑΥΤΟ

1^ο Μέρος

1. ΤΟ ΠΙΟ ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΕΣ ΕΙΝΑΙ Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ []
2. ΤΟ ΠΙΟ ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΕΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΤΕΡΑΣΤΙΟΣ ΟΓΚΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ []
3. ΤΟ ΠΙΟ ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΕΣ ΕΙΝΑΙ Η ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ΔΙΑΝΟΜΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ []
4. Η ΑΠΟΘΗΚΕΥΜΕΝΗ ΓΝΩΣΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΑΛΛΑ ΔΕΝ ΑΝΑΝΕΩΝΕΤΑΙ ΣΥΧΝΑ []
5. Η ΑΠΟΘΗΚΕΥΜΕΝΗ ΓΝΩΣΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΝΕΩΝΕΤΑΙ ΣΥΧΝΑ []
6. ΓΙΑ ΝΑ ΒΡΕΙΤΕ ΤΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΠΟΥ ΣΑΣ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΛΙΓΑ ΛΕΠΤΑ []
7. Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΟΥ ΕΧΕΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ []
8. Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΟΥ ΕΧΕΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΞΕΠΕΡΑΣΜΕΝΗΣ ΓΝΩΣΗΣ []
9. ΣΤΑ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΘΕΩΡΟΥΝ ΟΤΙ Η ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ CHARTERING ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΜΟΝΟ ΣΕ ΟΣΟΥΣ ΔΕΝ ΕΧΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΓΝΩΣΗ []
10. ΣΤΑ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΘΕΩΡΟΥΝ ΟΤΙ Η ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ CHARTERING ΒΟΗΘΑ ΣΤΗΝ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ []
11. ΤΑ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΕΝΘΑΡΥΝΟΥΝ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΕΤΟΙΩΝ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ []
12. ΤΑ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΕΠΙΔΟΤΟΥΝ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΕΤΟΙΩΝ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ []
13. ΑΠΟ ΤΑ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΑ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ []
14. ΑΠΟ ΤΑ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΑ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΩΣΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ []
15. ΑΠΟ ΤΑ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΑ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΥΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ []

2^ο Μέρος

ΠΟΙΟ SOFTWARE ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ:.....

1. ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ SOFTWARE ΛΟΓΩ ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ []
2. ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ SOFTWARE ΛΟΓΩ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ []
3. ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ SOFTWARE ΛΟΓΩ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ []
4. ΤΑ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΔΕΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ SOFTWARE ΓΙΑΤΙ ΘΑ ΧΑΘΕΙ ΠΟΛΥΤΙΜΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ []

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

ΕΝΝΟΙΑ	ΕΡΜΗΝΕΙΑ
[1] ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΕΙΤΕ ΣΕ ΑΠΟΛΥΤΟ ΒΑΘΜΟ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΤΑΣΗ
[2] ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΕΙΤΕ ΣΕ ΚΑΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΤΑΣΗ
[3] ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΕΙΤΕ ΣΕ ΚΑΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΤΑΣΗ
[4] ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΕΙΤΕ ΣΕ ΑΠΟΛΥΤΟ ΒΑΘΜΟ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΤΑΣΗ
[5] ΔΕΝ ΞΕΡΩ/ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΘΕΜΑ Ή ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΜΙΛΗΣΕΤΕ ΓΙΑ ΑΥΤΟ

5. ΤΑ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΔΕΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ SOFTWARE ΓΙΑΤΙ ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΠΟΡΟΙ ΓΙΑ ΤΕΤΟΙΟΥ ΕΙΔΟΥΣ ΔΑΠΑΝΕΣ []
6. ΤΑ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ SOFTWARE ΓΙΑΤΙ ΘΑ ΤΟΥΣ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ []
7. ΤΑ ΝΑΥΛΟΜΕΣΙΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ SOFTWARE ΓΙΑΤΙ ΘΑ ΕΙΝΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ []

3^ο Μέρος

1. ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΟΥ ΕΝΘΑΡΡΥΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΝΑ ΠΡΟΤΕΙΝΟΥΝ ΝΕΕΣ ΙΔΕΕΣ []
2. ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΟΥ ΕΝΘΑΡΡΥΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΝΑ ΕΧΟΥΝ ΚΑΛΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΤΟΥΣ []
3. ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΟΥ ΑΝΤΑΜΟΙΒΟΝΤΑΙ ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΝΟΜΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ []
4. ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΟΥ ΕΧΟΥΜΕ ΔΕΙΚΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ []
5. ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΟΥ ΕΧΟΥΜΕ ΔΕΙΚΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ []
6. Η ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΑ ΓΝΩΣΗ ΔΙΑΧΕΕΤΑΙ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΕΣΩ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΩΝ ΣΥΣΚΕΨΕΩΝ []
7. Η ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΑ ΓΝΩΣΗ ΔΙΑΧΕΕΤΑΙ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΕΣΩ ΕΚΤΑΚΤΩΝ ΣΥΣΚΕΨΕΩΝ []
8. Η ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΑ ΓΝΩΣΗ ΔΙΑΧΕΕΤΑΙ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΕΣΩ ΑΝΕΠΙΣΗΜΩΝ ΣΥΝΟΜΙΛΙΩΝ []
9. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΟΥ []
10. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΟΥ ΜΕ ΒΟΗΘΑΕΙ ΝΑ ΕΚΤΕΛΩ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΜΟΥ []
11. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΖΩΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΟΥ []
12. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΒΟΗΘΑΕΙ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΠΙΟ ΓΡΗΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ []
13. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΕΧΕΙ ΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΑΥΞΗΜΕΝΟ ΚΟΜΜΑΤΙ ΑΓΟΡΑΣ []
14. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΑΥΞΑΝΕΙ ΤΙΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ []
15. ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΥΝΕΙΣΦΕΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ []

ΟΝΟΜΑ: _____

ΕΠΩΝΥΜΟ: _____

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: _____

EMAIL: _____

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ